

|                                                                  |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS |                                                                                     |
| Semestr                                                          | LS 2014 / 2015                                                                      |
| Autoři                                                           | Michal Dušek, xdusm25<br>Aleš Jiránek, jira03                                       |
| Téma                                                             | Porovnání průzkumů agilních metodik<br>VersionOne a českého průzkumu firmy Etnetera |
| Datum odevzdání                                                  | 12. 5. 2015                                                                         |

Vysoká škola ekonomická v Praze

# Porovnání průzkumů agilních metodik VersionOne a českého průzkumu firmy Etnetera

---

4IT421 Zlepšování procesů budování IS

Michal Dušek  
Aleš Jiránek

12. 5. 2015

## **Abstrakt**

Hlavním cílem této semestrální práce je prostudování a porovnání dvou existujících průzkumů týkajících se používání agilních metodik v praxi. Tyto průzkumy pochází z dvou firem zaběhlých v používání agilních metodik - Etnetera a VersionOne.

## **Klíčová slova**

agile, scrum, Etnetera, Version One, průzkum, porovnání

## Obsah

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Úvod .....                                    | 1  |
| Srovnání průzkumů .....                       | 2  |
| Používáte agilní přístupy? .....              | 2  |
| Počet zaměstnanců a velikost organizace ..... | 3  |
| Stáří firmy .....                             | 4  |
| Vaše pracovní pozice .....                    | 4  |
| Kdo zavedl agilní přístupy .....              | 6  |
| Jak dlouho používáte agilní přístupy? .....   | 7  |
| Osobní zkušenosti .....                       | 8  |
| Kolik projektů a jak velká část firmy .....   | 9  |
| Důvody zavedení .....                         | 10 |
| Ve srovnání s klasickými přístupy .....       | 11 |
| Jaké metody (frameworky) používáte? .....     | 12 |
| Používané agilní techniky .....               | 14 |
| Nástroje .....                                | 16 |
| Důvody nezavedení .....                       | 18 |
| Obavy z agilních přístupů .....               | 20 |
| Best-practises .....                          | 22 |
| Závěr .....                                   | 22 |
| Literatura .....                              | 23 |

## Úvod

Hlavním cílem této semestrální práce je prostudovat a co nejvíce objektivně porovnat dva existující průzkumy používání agilních metodik v praxi. První průzkum vznikl na půdě české internetové společnosti Etnetera, kde se jeden z prvních průkopníků těchto metodik u nás Dalibor Pulkert pokusil zjistit, jaký pohled na ně mají místní firmy.

Jako druhý byl zvolen o něco rozsáhlejší dotazník americké firmy VersionOne, který ukazuje použití agilních metodik v globálním měřítku.

Oba průzkumy byly uskutečněny mezi zaměstnanci různě velkých firem, kterým byly kladeny otázky zjišťující jejich vztah k agilním metodikám, postavení ve firmě, stáří firmy, ve které pracují, na kolika projektech agilní metodiky používají a podobně. Cílem této semestrální práce bylo správně určit, které otázky jsou obsaženy v obou dotaznících a můžeme je tedy přímo porovnat, a dále poukázat na témata, která se vyskytují pouze v jednom z dotazníků.

Pod pojmem agilní metodika je v této práci myšlena skupina metod sloužících k rychlému vývoji softwaru umožňující jednoduše reagovat na změnu požadavků v průběhu vývojového cyklu. Podle těchto metodik se správnost systému ověří jedině pomocí rychlého vývoje, předložení zákazníkovi a následných úprav dle zpětné vazby.

Agilní techniky jsou různé techniky používané právě v agilních metodikách. Patří mezi ně například iterační plánování, denní stand up meeting, retrospektiva, plánování releasů a automatický build aplikace.

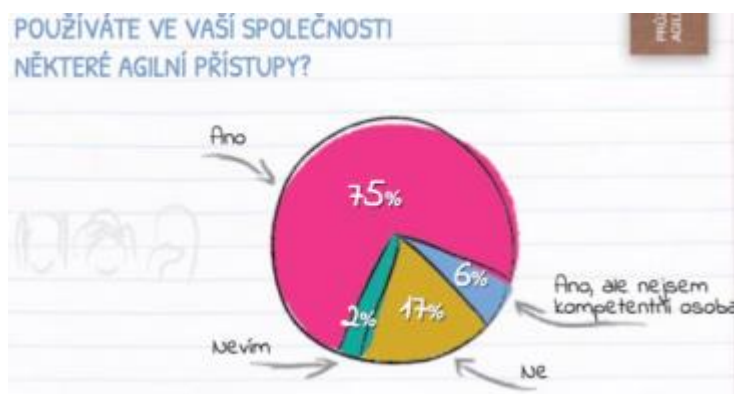
## Srovnání průzkumů

### Používáte agilní přístupy?

Na samotném začátku se oba průzkumy snažily zjistit, jaká je míra používání agilních přístupů v dotázaných společnostech. Zatímco Etnetera rozdělila odpovědi respondentů do čtyř kategorií - Ano, Ne, Nevím, Ano, ale nejsem kompetentní osoba, VersionOne si vystačila pouze s bipolární škálou - Ano, Ne. Pokud bychom tedy shrnuli odpovědi pouze na odpovědi ano, ne, vyplývají z obou dotazníků velice podobné výsledky, které se od sebe liší pouze v řádu jednotek procent. V americkém průzkumu můžeme vidět, že kladně, tedy že jejich společnost používá agilní přístupy, odpovědělo 88 % dotázaných, v průzkumu českém odpovědělo stejně 75% respondentů. Pokud k ní přičteme 6 % za odpovědi "Ano, ale nejsem kompetentní osoba", dostáváme se na hodnotu 81%, která je velice podobná. Jak je z obou dotazníků vidět, agilní přístupy jsou v poslední době velice populární a jsou nasazovány ve více než ¾ společností jak v Čechách, tak v zahraničí.

Shrnutí:

- Míra používání Agilních přístupů je v Čechách i ve světě téměř stejná

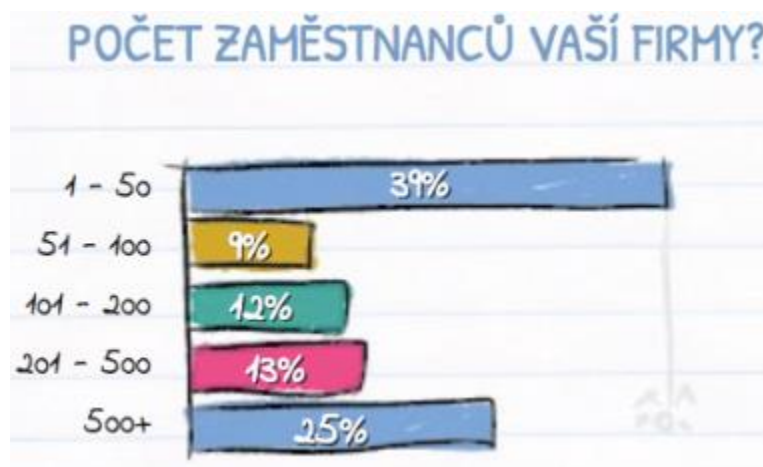


## Počet zaměstnanců a velikost organizace

V obou průzkumech se objevuje také dotaz na velikost organizace, avšak oba dotazníky k němu přistupují poněkud odlišně. Etnetera přesně vymezuje a zařazuje firmy do pěti kategorií podle počtu zaměstnanců - firmy do 50 zaměstnanců, 51 - 100, 101 - 200, 201 - 500 a firmy s více než 500 zaměstnanci. Naproti tomu průzkum VersionOne nám říká pouze průměrný počet zaměstnanců, medián velikosti společnosti v tomto dotazníku je 100 zaměstnanců, přičemž ¾ respondentů pocházelo ze společnosti o velikosti mezi 100 a 1000 zaměstnanci. Většinu, potom tvořily organizace sídlící na území Severní Ameriky (66%) a v Evropě (20%).

Shrnutí:

- Průzkum VersionOne nerozděluje společnosti podle velikosti
- V tuzemsku jsou agilní metodiky nasazovány především v menších firmách



## Stáří firmy

Oproti americkému průzkumu se ve svém dotazníku Etnetera ptala také na stáří firmy, ve které respondenti pracují. Z průzkumu vyplývá, že většinu tvoří firmy mladší než 15let, 46 % dokonce mladší 10let. 39 % potom tvoří společnosti, které působí na našem trhu déle, tedy založené před rokem 1998. VersionOne pravděpodobně vychází pouze z otázky, jak dlouho firma agilní přístupy používá, o níž se zmiňuje jedna z následujících kapitol.



## Vaše pracovní pozice

V obou průzkumech byly nejvíce zastoupeny skupiny řídících pracovníků a osob přímo se podílejících na vývoji. V průzkumu Etnetera nejvíce zastoupenou skupinou byli vývojáři, designéři, testéři a administrativní pracovníci, jejichž celkový souhrn činí 40 %. 35 % zabírá skupina projektových vedoucích, team leaderů a scrum masterů, následovaná managementem firmy, která je zastoupená 16%. Poslední definovanou skupinou zastoupenou čtyřmi procenty jsou analytici a architekti.

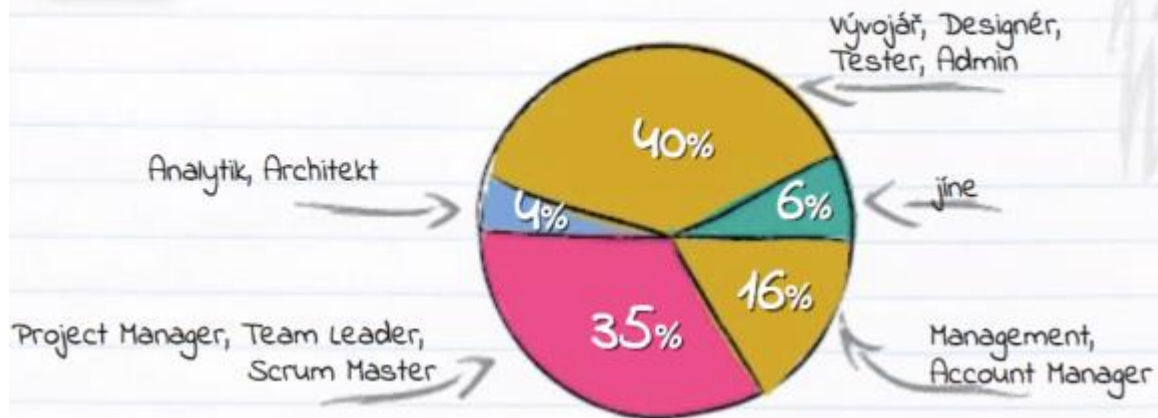
U průzkumu VersionOne jsou zaměstnanci podílející se na vývoji až na druhém místě a to s 23 %. První místo zabírají team leadeři a projektoví/produktoví vedoucí s 33 %. Zajímavým výsledkem je, že tato skupina s celkově třetí skupinou, vedoucími vývoje, tvoří 48 % v tomto průzkumu, a 51 % v průzkumu Etnetera. Oproti němu jsou ve VersionOne zařazeni ještě v osmi procentech konzultanti a školitelé, ve čtyřech vrcholový management a ve třech technici. Zbýlých 14 % jsou ostatní pozice.

Co v Etnetera průzkumu není je znalost agilních metodik jednotlivých zaměstnání. Nejvíce jej samozřejmě znají scrum masteri a projektoví vedoucí, dále vedoucí vývoje a vývojáři, další pozice jsou zastoupeny méně než pěti procenty. Mezi ně patří produktoví vedoucí, quality assurance pracovníci a vyšší management.

Shrnutí:

- Nejvíce odpovídali lidé blízcí vývoji a jejich vedoucí
- Vyšší management agilní přístupy neovládají

## JAKÁ JE VAŠE PRACOVNÍ POZICE?



### CURRENT COMPANY POSITION

81% worked in Software Development or the IT departments of their employers, most commonly Project Managers, ScrumMasters and Team leads, followed by development staff and development leaders. The remainder was spread between HR, administration, marketing, legal services, support and sales, reflecting the increasing influence of agile interest beyond solely software development.



## Kdo zavedl agilní přístupy

Prvotní impuls pro zavedení agilních přístupů dle Etnetera průzkumu v 18 % tvořil top management v 15 % střední management a v 21 % projektový management. Samotní vývojáři tvoří nejpočetnější samostatnou skupinu o síle 27 %. Opomeneme-li 11 % odpovědí typu „nevím“ a „ostatní“, zbývá kategorie vnějšího prostředí, do které patří například partneři, klienti či dodavatelé, která má 8 %. Z tohoto průzkumu vyplývá, že impuls nejčastěji iniciují přímo zainteresovaní pracovníci. U druhého to tak není. Tam celých 61% drží management a 14 % vedoucí pracovníci. Samotní vývojáři se podílejí pouze sedmnácti procenty. Konzultanti, školitelé a ostatní v 8 %.

Existuje určitá korelace mezi tím, kdo zavedl agilní přístupy ve firmě, a jaká je její znalost jednotlivých rolí. V Etnetera průzkumu je vidět tendence od spodu, ve VersionOne je to naopak od vedoucích pracovníků.

Shrnutí:

- V ČR se agilní přístupy zavádějí na popud řadových zaměstnanců, ve světě jde o nařízení od vedení
- Je zajímavé, že v téměř desetině jde o vliv zvenčí
- Školitelé a konzultanti nemají v prosazování agilních přístupů velký vliv

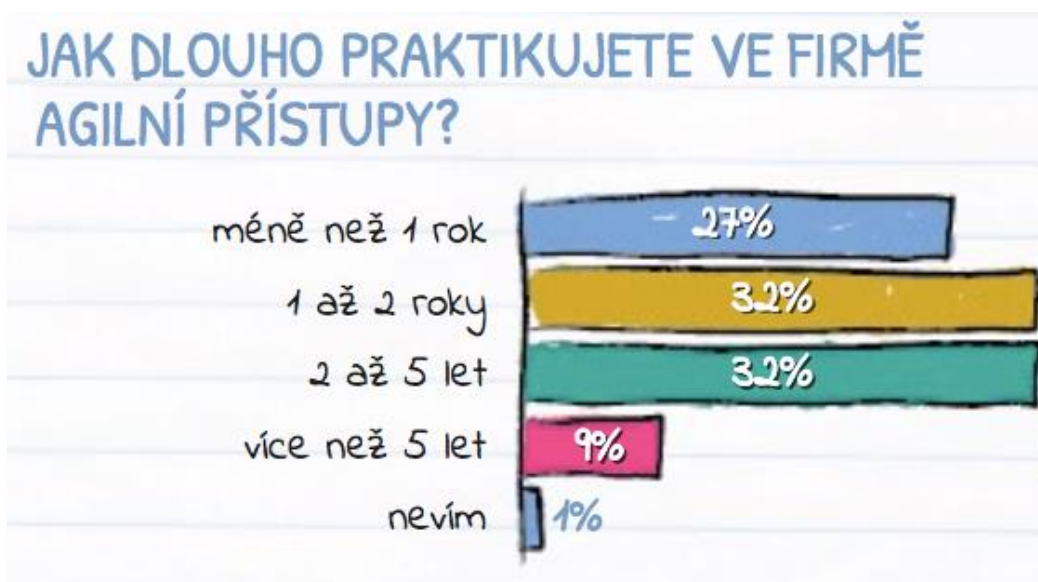


## Jak dlouho používáte agilní přístupy?

Značně se liší oba průzkumy v tom, jak dlouho firmy respondentů používají agilní přístupy. Etnetera tvrdí, že méně než jeden rok je používá 27 % a více než 5 let 9 %, naopak VersionOne méně než 1 rok pouze 8 % firem a více než pět let 19 %. Etnetera shodně uvádí 32 % pro úseky 1-2 a 2 až pět let, VersionOne 21 a 53 %.

Shrnutí:

- V Česku jsme teprve na začátku, ve světě agile už začíná být běžnou praxí
- Méně než rok jej praktikuje v ČR více než čtvrtina, ve světě 8 %



## How Long?

On average, respondents worked at companies that have been practicing agile for over 5 years, with a rapidly growing number of companies in the 2-5 year range (53% compared to 36% in 2022). Approximately 19% have practiced agile for over 5 years, up from 9% in 2021.



## Osobní zkušenosti

Odpovědi na otázku ohledně osobních zkušeností s agilními přístupy se hodně liší. Můžeme to přisuzovat jak jiné škále, tak lehce odlišně zadané otázce. V průzkumu VesionOne extrémní znalost odpovídá zkušenostem delším než pět let. Takto odpovědělo 31 % dotázaných. Dobrou znalostí, tj. třemi až čtyřmi roky praxe, se pochlubilo 33 % a určitou znalostí, tedy jedním až dvěma lety 24 % respondentů. Žádnou či omezenou znalostí kratší než jeden rok disponuje 12 % lidí.

V průzkumu Etnetera respondenti hodnotili svou kvalitu znalosti agilních přístupů na pětibodové škále jako ve škole. Nejčastěji, čtyřiceti procenty dotázaných, byla volena střední hodnota a jen o dvě procenta méně respondentů se hodnotila dvojkou. Výbornými znalostmi je vybaveno 12 %, na čtyřku se hodnotí 9 %. Jen dvě procenta by si udělila pětku.

Značnou odchylku bych přiřkl tomu, že VersionOne měl objektivněji dané odpovědi. Respondenti hodnotili hlavně délku svých zkušeností, kdežto v Etnetera průzkumu subjektivně hodnotili úroveň své znalosti, proto si myslím, že velká část volila jako odpověď prostřední možnosti.

Shrnutí:

- VersionOne méně než pětina se ohodnotila nejhorším možným výsledkem, Etnetera dvě procenta
- Nejčastější odpovědi jsou prostřední hodnoty



## Kolik projektů a jak velká část firmy

Výrazně optimističtější vychází průzkum VersionOne v otázce, na kolik projektů byly v dané firmě agilní metodiky použity. Celých 43 % firem je použilo na deset nebo více projektů, do 5 projektů, včetně žádného, 41 %. To v 27% odpovídá do jedné čtvrtiny všech projektů firmy, v 21 % více než čtvrtině, ale maximálně polovině a více než polovinu a nejvíce tři čtvrtiny všech projektů firmy uvedlo 14% lidí.

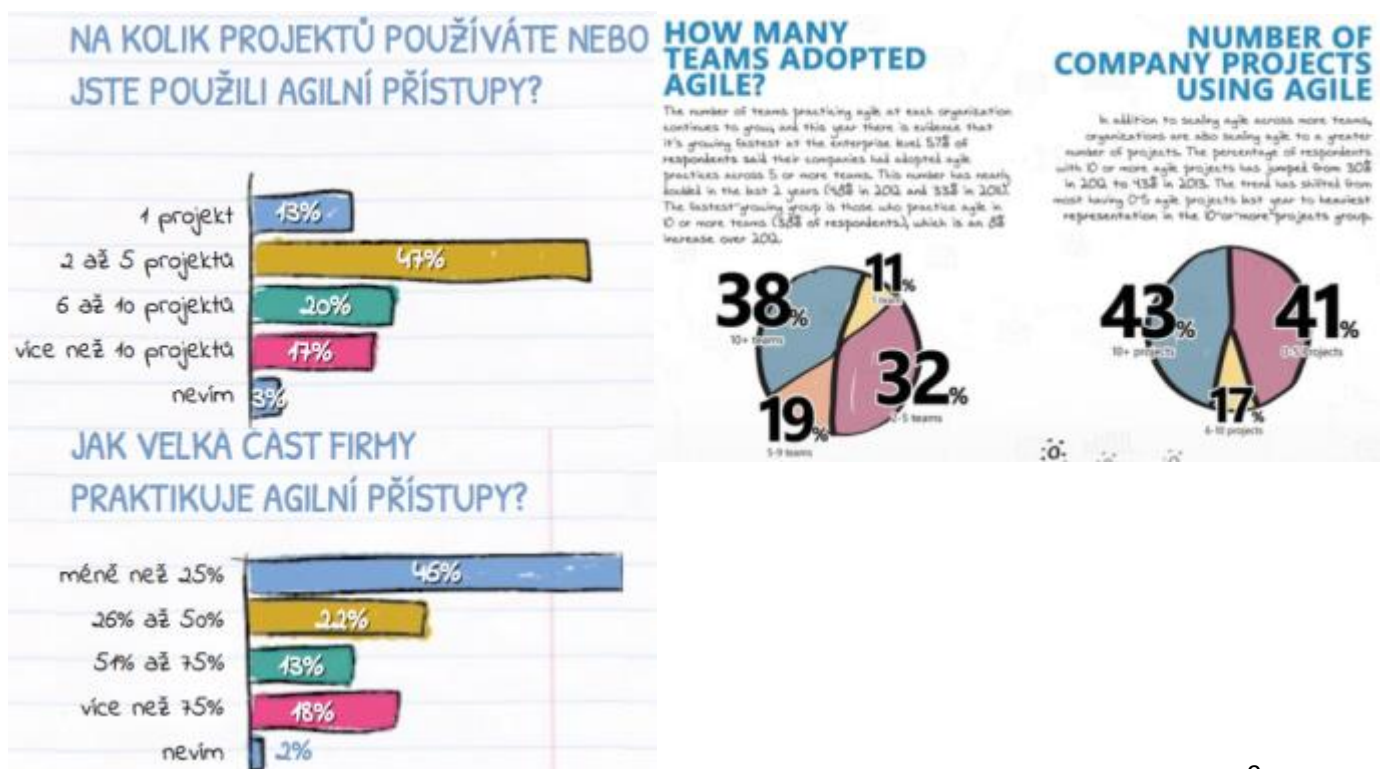
Deset nebo více týmů používá agilní metody ve 38 % firmách, od 5 do 9 v 19 % firem, od 2 do 5 týmů jsou využívány v 32 % firem.

Ve druhém průzkumu více než 10 projektů využívajících agilní metody uvedlo 17 % dotázaných. Od šesti do deseti 20 %. Nejvýraznější část tvořila kategorie dvou až pěti projektů se 47 %. Jeden uvedlo 13 % dotázaných a 3 % nevědělo. Odpovídá to výsledkům na otázku, jak velká část firmy je praktikuje. Do čtvrtiny ve 46 % případů, od 26 % do poloviny firmy ve 22 %, nadpoloviční část firmy do ¼ 13 % a více než ¼ 18 %. Dvě procenta neví.

Ve VersionOne průzkumu není řečeno, jak velké části firem agilní přístupy používají, je jen řečeno, kolik týmů. Mnohé lze vypočítat z údajů, že medián velikosti firem je 100 zaměstnanců. Nemůžeme ale přesně vyčíslit, zdali firmy, ve kterých více než 10 týmů používá agilní přístupy, je používá drtivá většina firmy, či malá část.

Shrnutí:

- VersionOne nevíme jak velké části firem agile používají
- Dle Etnetera ve více než dvou třetinách agile praktikuje nadpoloviční většina firmy



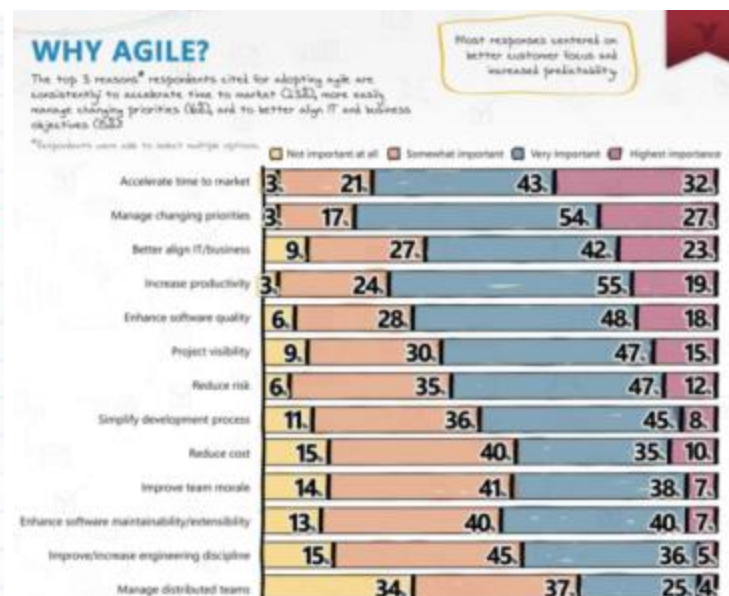


## Důvody zavedení

Oba průzkumy se shodují v tom, že nejčastější důvod pro zavedení agilního řízení označovaný jako nedůležitý je považováno řízení distribuovaných týmů. Nejčastěji označovaným velmi důležitým důvodem (a také v součtu atributů „velmi důležitý“ a „částečně důležitý“) je dle českého průzkumu zvýšení produktivity, které je ale dle VersionOne až na čtvrtém místě v odpovědích velmi důležité resp. třetí v součtu dvou nejvyšších ohodnocení. V tomto průzkumu přikládá nejvíce respondentů důležitost rychlosti uvedení produktu na trh a řízení měnících se priorit, které ve druhém průzkumu nejsou vůbec uvedeny. Je zde, ale, oproti VersionOne zvýšení kvality produktu, kterému je zde přikládána velká důležitost. Podobně se umístilo kritérium snížení rizika. V součtu dvou nejvyšších ohodnocení dosahuje 80 % v Etnetera a 59 % ve VersionOne. Velmi podobné hodnocení v obou průzkumech dostalo kritérium snížení nákladů. 7 a 13 % nejvyšší hodnocení 40 a 35 druhé nevyšší. Myslím, že ačkoli byly tyto odpovědi zaznamenávány obě na čtyřhodnotové škále, odchylka mohla být způsobena tím, že v Etnetera průzkumu byly tyto nazvány velmi, částečně, jen okrajově důležité a nedůležité a ve VersionOne průzkumu byly označeny nejvyšší důležitost, velmi důležité, docela důležité a celkem nedůležité.

### Shrnutí:

- Za nejdůležitější důvody pro zavedení agilu je považováno zvýšení produktivity a zkrácení času uvedení na trh
- Měkké faktory nejsou tak důležité
- Světové firmy zavádějí agile z různých důvodů, české se drží jen několika málo nejdůležitějších
- Pozn. V Etnetera průzkumu na straně 4 druhý a třetí sloupec v grafu je nejspíše chybný

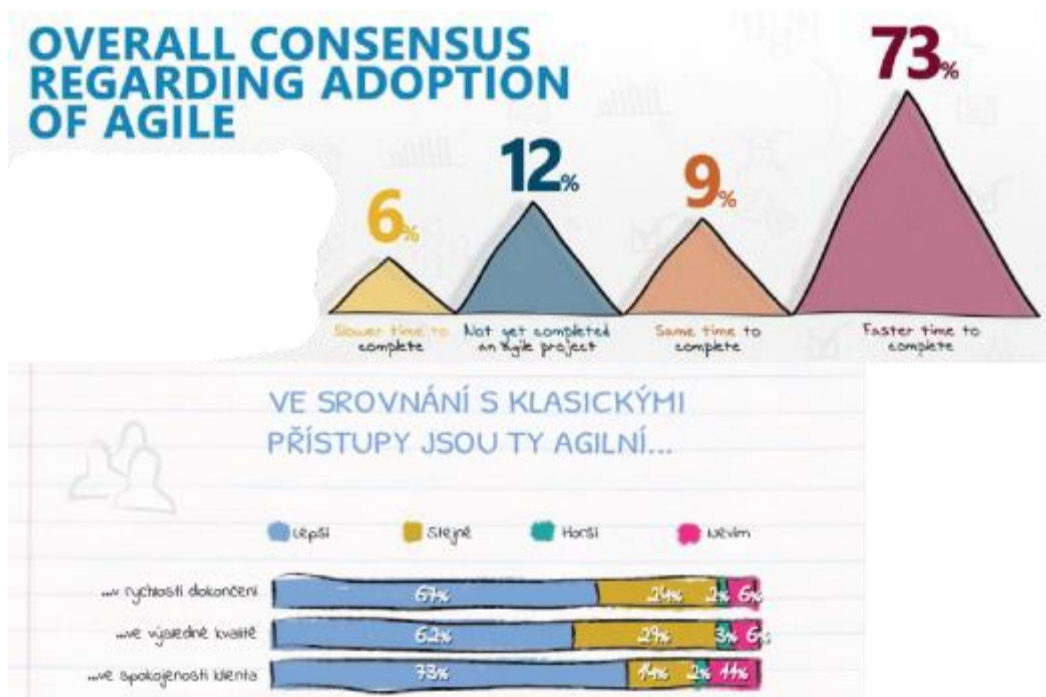


## Ve srovnání s klasickými přístupy

Oslovené společnosti byly dotázány na porovnání s klasickým ne-agilními přístupy. V průzkumu společnosti Etnetera respondenti srovnávali oba přístupy ve třech kritériích. Prvním byla rychlost dokončení, kdy 67 % dotázaných uvedlo, že za použití agilních přístupů bylo dokončení rychlejší. Ve srovnání s dotazníkem od VersionOne, který také zjišťoval vliv na rychlost, bylo zjištěno, že skoro ¾ (73 %) má zkušenost s dřívějším dokončením projektů. Dále oba průzkumy v otázce rychlosti uvádějí, že 24 % (dle VersionOne 9 %) nevidělo žádný rozdíl v celkovém čase stráveném nad projektem a 2 % (6 %) považovalo použití agilních přístupů za zdoluhavější oproti klasickým. Etnetera taktéž uvádí srovnání ve výsledné kvalitě a spokojenosti klienta. Díky agilním přístupům vidělo 62 % dotázaných lepší výsledky v kvalitě (29 % stejně, 3 % horší) a až 73 % ve větší spokojenosti klienta (14 % stejně, 2 % horší).

Shrnutí:

- Etnetera: Dvě třetiny respondentů uvádí, že agilní přístupy jsou lepší než klasické (v rychlosti, kvalitě, i spokojenosti klienta)
- Přibližně 70 % dotázaných dle výsledků obou srovnatelných průzkumů se shodlo na vyšší rychlosti
- VersionOne: oproti předchozímu průzkumu provedeného před 2 lety se zvýšil dvouciferně podíl respondentů, kteří považují projekty díky agilním přístupům za rychlejší anebo stejně rychlé ve srovnání s klasickými přístupy



## **Jaké metody (frameworky) používáte?**

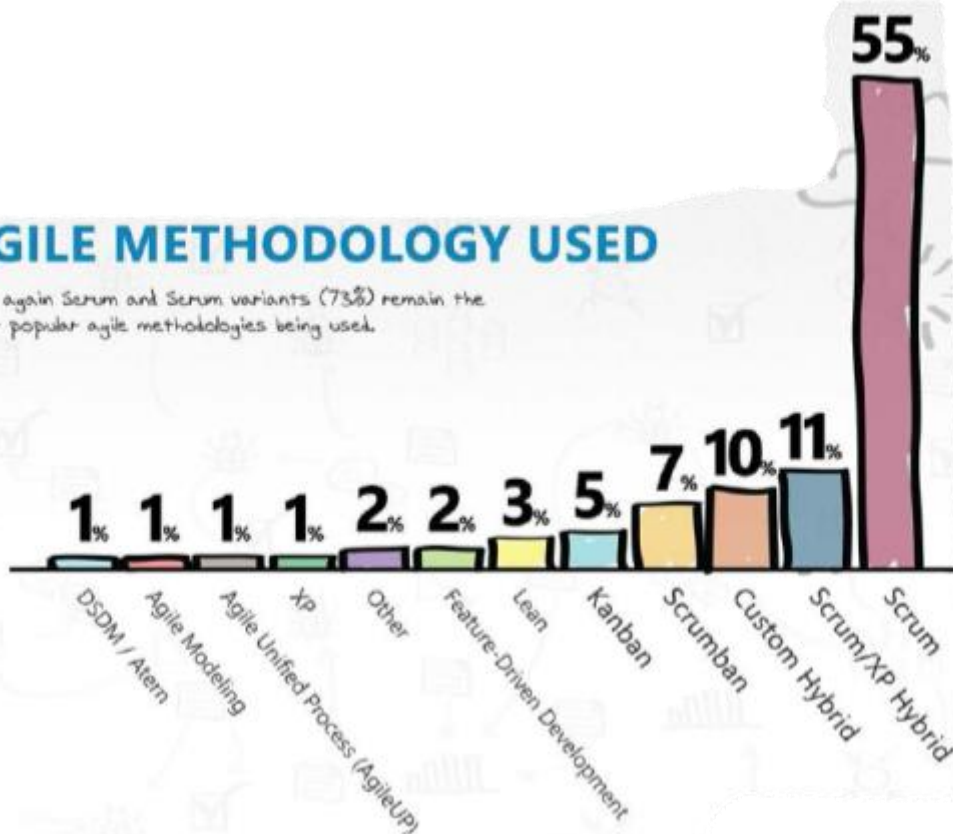
V používání jednotlivých frameworků jednoznačně vede metodika Scrum, respektive její hybridní formy. V českých podmínkách je hned po Scrumu (až 87 % respondentů uvedlo, že používá tuto metodiku) je nejvyužívanější Kanban (33 %). V průzkumu provedené společnosti VersionOne zaujímá Kanban až páté místo za metodikami Scrum (55 %) – ScrumXP (11 %) – Vlastním hybridem (10 %) a Scrumbanem (7 %). Podle Etnetery se používání výše zmíněných hybridů Scrumu, konkrétně Scrumbanu a ScrumXP, které se ve srovnání umístily na třetím (16 %), respektive šestém místě (s 9 %). Signifikantní rozdíl mezi průzkumem Etnetery a VersionOne je využití metodiky XP (Extrémní programování), kdy v prostředí českých firem je 4. Nejpoužívanější, zatímco dle VersionOne je XP až na 9. pozici s 1% podílem. Za zmínku stojí také Lean jako pátý český nejpoužívanější (11 %) a 6. (3 %) podle průzkumu VersionOne. V obou žebříčcích se objevily také FDD (Etnetera 5 %, VersionOne 2 %) a DSDM (shodně 1 %).

### **Shrnutí:**

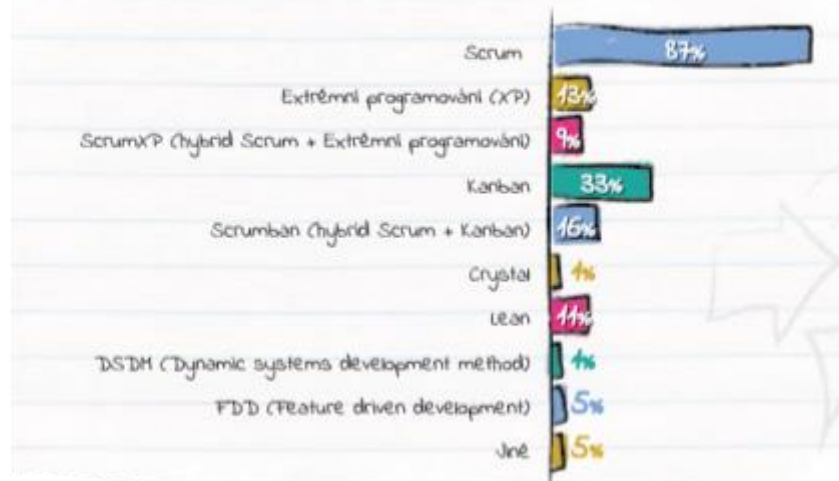
- VersionOne: Scrum a jeho odnože jsou nejpopulárnější metodikou, celkem až 73 %
- VersionOne: roste popularita Kanbanu (+ 7 %)
- Extrémní programování je v Česku oblíbenější než v zahraničí

## AGILE METHODOLOGY USED

Once again Scrum and Scrum variants (73%) remain the most popular agile methodologies being used.



## JAKÉ AGILNÍ PŘÍSTUPY (FRAMEWORKY) POUŽÍVÁTE?





## Používané agilní techniky

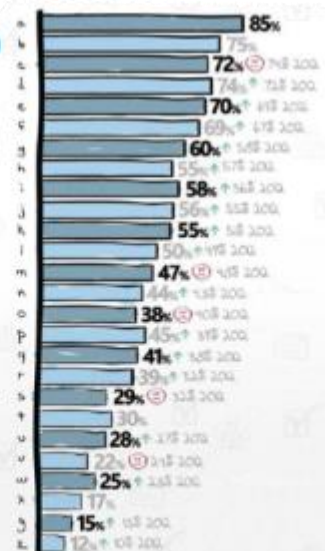
Nejpoužívanějšími technikami je kvarteto: Iterační plánování (Etnetera 86 %, VersionOne 75 %), Denní standup meeting (79 %, 85 %), Retrospektiva (69 %, 74 %) a Unit testing (67 %, 72 %). V českých podmínkách je tedy nejoblíbenější technikou právě iterační plánování a dle průzkumu VersionOne je to denní standup meeting. Pátou českou nejužívanější agilní technikou je Automatický build (65 %), který z daleka není v zahraničním průzkumu tak populární (umístil se na 9. místě). Následující dvě techniky oblíbené českými firmami (konkrétně code review a planning poker) se v žebříčku VersionOne neobjevují. Ovšem místem, kde můžeme výzkumu porovnat, je Průběžná integrace, která je podle Etnetery na 8. pozici (55 %), a Refactoring (9. s 52 %). VersionOne ve svém výčtu uvádí tyto techniky na 8. místě (Průběžná integrace 58 %) a na 13. místě (Refactoring 47 %). Poněkud významnějším rozdílem je použití klasické (v anglické verzi „analog“) tabule s lístečky je v ČR stejně populární jako výše zmíněný refactoring, oproti tomu dle zahraničního průzkumu je tato technika čtvrtá nejméně používaná (na 23. místě s 22 %). Techniky, které jsou v zahraničí o poznání užívanější, jsou Burndown (VersionOne 69 %) chart a Velocity(60 %), přičemž v českém žebříčku jsou shodně desáté s 51 %. Srovnat můžeme také techniky Kolektivní vlastnictví kódu (Etnetera 44 %, VersionOne 29 %), Požadavky na kvalitu kódu (41 %, 55 %), TDD (Test-Driven Development – 28 % a 38 %) a Párové programování (21 %, 30 %). Z těchto čísel vyplývá, že firmy ČR spíše upřednostňují kolektivní vlastnictví kódu s menším důrazem na požadavky na kvalitu a s menší významností testování (respektive TDD), kdy párové programování patří k nejméně využívaným agilním technikám.

Shrnutí:

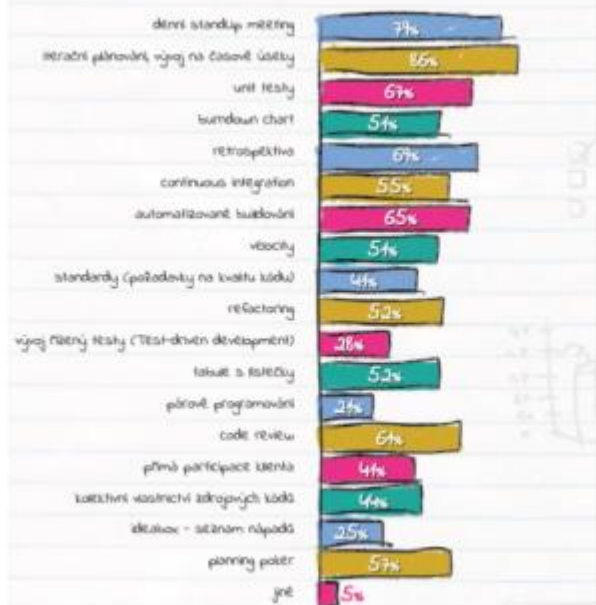
- VersionOne: použití retrospektivy se za 2 roky navýšilo o 10 %
- Nejpoužívanějšími technikami jsou: Iterační plánování, Denní standup meeting, Retrospektiva a Unit testing
- V ČR je oblíbenější automatický build oproti zahraničí
- Zahraniční subjekty příliš nepoužívají techniku analog board, ovšem fyzická tabule je spíše brána jako nástroj – kde je ve srovnání jeden z nejpoužívanějších
- V ČR je populárnější technika Kolektivního vlastnictví kódu

## AGILE TECHNIQUES EMPLOYED

- Daily Standup
- Iteration Planning
- Unit Testing
- Retrospectives
- Release Planning
- Burndown/ Team-Based Estimation
- Velocity
- Coding Standards
- Continuous Integration
- Automated Builds
- Dedicated Product Owner
- Integrated Dev/QA
- Refactoring
- Open Workarea
- TDD
- Digital Taskboard
- Story Mapping
- Kanban
- Collective Code Ownership
- Pair Programming
- Automated Acceptance Testing
- Analog Taskboard
- Continuous Deployment
- Agile Games
- Cycle Time
- BDD



## KTERÉ PRVKY A TECHNIKY OPAKOVANĚ POUŽÍVÁTE?



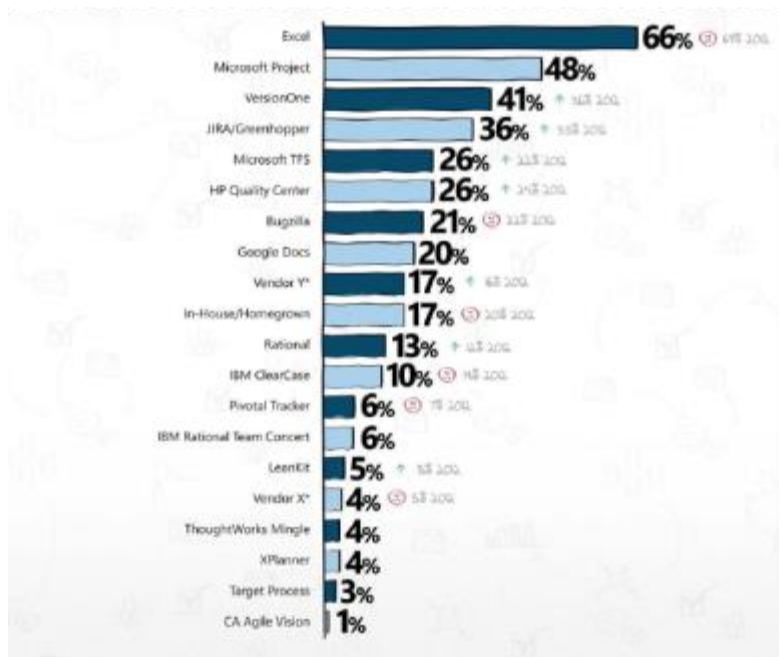
## Nástroje

Podle průzkumu VersionOne, kdy se v dotazníku vyskytla otázka na obecně nejvíce používanější nástroje, se ukázalo, že nejpreferovanějšími nástroji jsou bug trackery a taskboardy (83 % a 81 % respondentů uvádí, že tyto nástroje používá). Ovšem z průzkumu není zcela zřejmé, jak si používání tabule vede, kdy v předchozí kapitole zaměřené na techniky nebyla analog board příliš oblíbená a je tak spíše nežli samotná agilní technika brána jako nástroj. Z pohledu specifických softwarových nástrojů v českém prostředí vede produkt Jira / Greenhopper s 38 % (stejný podíl mají i souhrnně všechny ostatní nejmenované nástroje). Až za nimi se nachází Excel / Openoffice s 30 % a Vlastní software na míru 16 %. VersionOne uvádá žebříček v čele s Excelem (66 %) a Microsoft Project (48 %). Na třetím místě pak právě produkt VersionOne (41 %), který v ČR populární příliš není, kdy obsadil až 11. místo s minoritním podílem 2 %. Nástroj Jira/Greenhopper je v zahraničním průzkumu čtvrtý (36 %). Dle Etnetera je Microsoft Project na sedmém místě (12 %), není tedy zdaleka tak používaný jako v zahraničí. V ČR je ještě před MS Project software Google docs (20 %) a ve srovnání s průzkumem VersionOne je výsledek obdobný (také 20 %), kde ovšem Google docs předstihly produkty Microsoft TFS (26 %) a HP Quality Center (26 %). Mezi ty používanější nástroje dle obou průzkumů se řadí Pivotal tracker (Etnetera 8 %, VersionOne 6 %) a Bugzilla (5 %, 21 %), která je v zahraniční významněji užívanějším nástrojem.

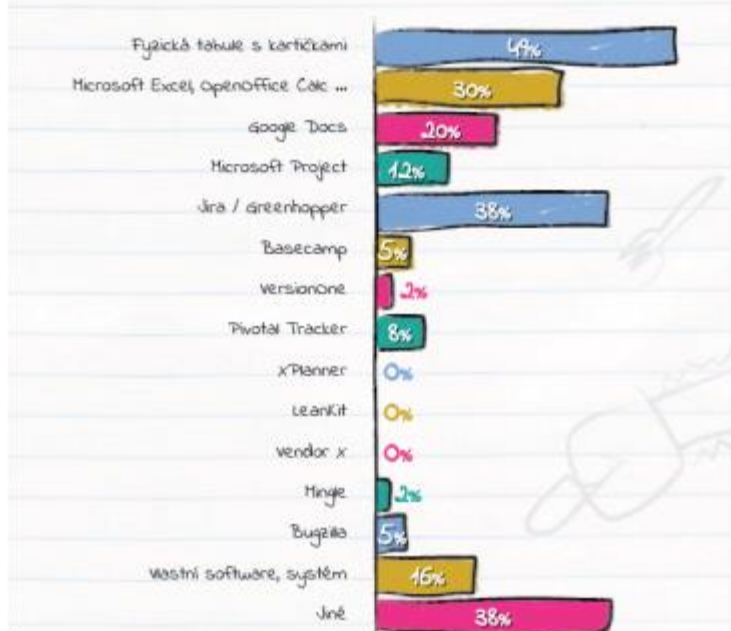
### Shrnutí:

- VersionOne: většina stále využívá Excel, největší nárůst za 2 roky zaznamenaly nástroje Microsoft TFS a software VersionOne
- Nástroje obecně: nejvíce užívané jsou Bug trackery a Taskboardy
- V českém prostředí vede nástroj Jira/Greenhopper, Microsoft Project populární není

## SPECIFIC AGILE TOOLS USED



## JAKÉ POUŽÍVÁTE NÁSTROJE?\*



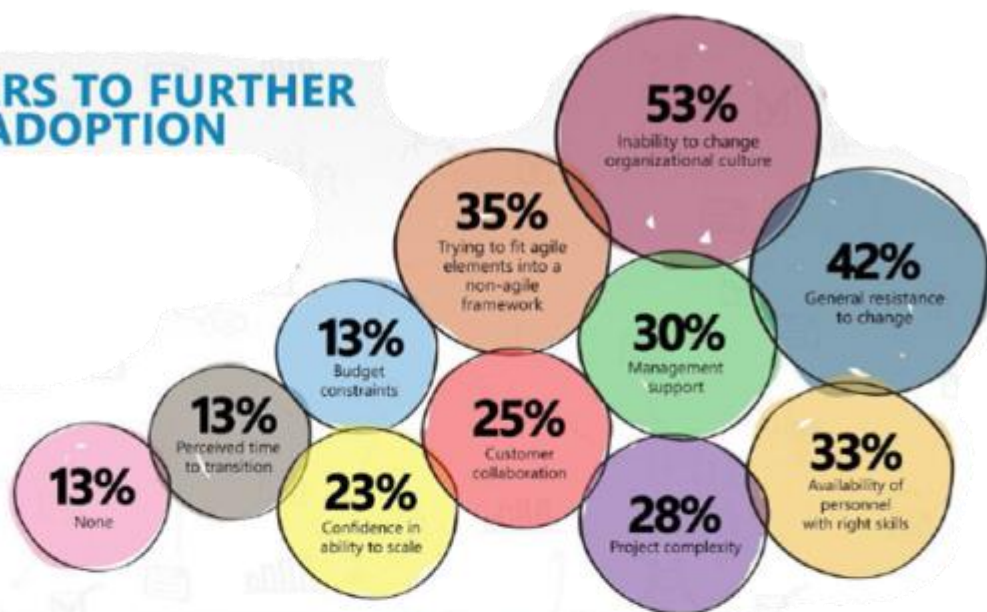
## Důvody nezavedení

V otázce, co nejvíce brání zavedení agilních přístupů, se na prvních místech obou průzkumů různí. Zahraniční dotazník uvádí jako nejpálčivější bariéru Neschopnost změnit organizační kulturu (53 %), kdy tento fakt naráží na problém měnit velké a složité firemní struktury s cílem zavést agilní přístupy. Dle Etnetery je největší překážkou s 62 % Vědomostní deficit. Tento poznatek se objevuje i v průzkumu VersionOne, kde na 4. místě (s 33 %) figuruje bariéra Dostupnost pracovníků s vhodnými zkušenostmi. Ovšem průzkum VersionOne vidí jiné významnější překážky, jako jsou Pokusy zavádět agilní prvky do ne-agilního frameworku (35 %) a také Obecná odolnost vůči změnám (na druhém místě s 42 %). V celkovém měřítku obou dotazníků je problém s přijutím změny ten nejvíce frekventovaný. Obecná odolnost vůči změnám a odmítavý postoj zaměstnanců jsou dle Etnetery třetí největší bariérou (obě s hodnotou 31 %). Nicméně v českém prostředí je vidět ještě jeden odmítavý postoj a to managementu (48 %), kdy vedení neposkytuje dostatečnou podporu pro přijetí nových přístupů (v žebříčku VersionOne je tento problém až na pátém místě). Čeští manažeři jsou tak hned po nedostatku vědomostí druhou největší překážkou pro zavádění agilních přístupů. Obdobně se pak na dalších místech obou výzkumů vyskytují problémy jako např.: Složitost projektu (VersionOne 28 %, Etnetera 17 %), Spolupráce se zákazníkem (25 % a 10 %) a Finanční aspekty (13 % a 14 %).

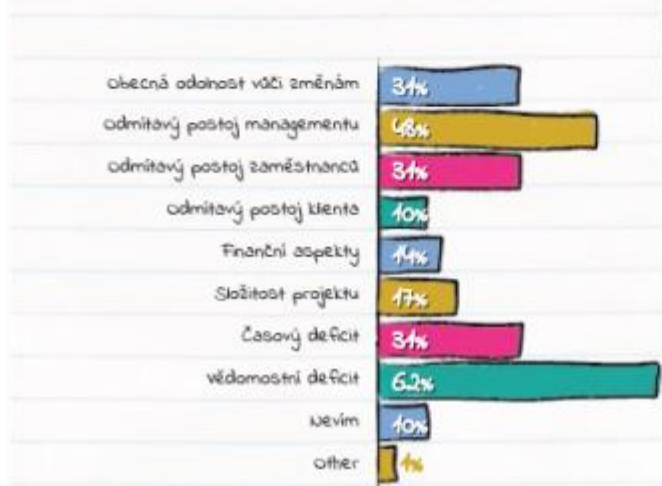
Shrnutí:

- Největší překážkou v zahraničí je neschopnost změnit organizační kulturu, v Česku pak vědomostní deficit
- Obecně bariéry z různých stran, které neumí přijmout změnu a jsou proti ní odolné, respektive mají odmítavý postoj
- Odmítavý přístup managementu je v Česku druhou největší překážkou

## BARRIERS TO FURTHER AGILE ADOPTION



## CO JSOU PODLE VÁS DŮVODY TOHO, ŽE JSTE AGILNÍ PŘÍSTUPY JEŠTĚ NEZAVEDLI?



## Obavy z agilních přístupů

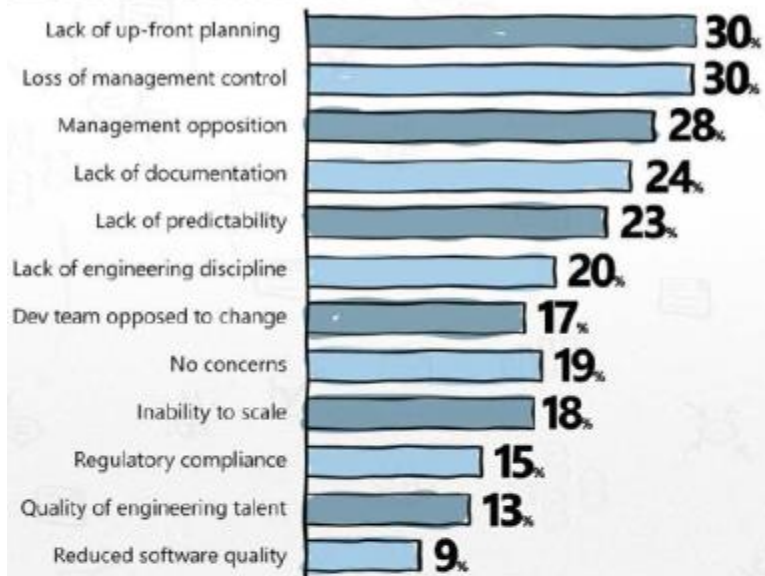
Většina účastníků průzkumu společnosti Etnetera (62 %) uvedla, že obavy ze zavedení agilních přístupů nemají, což se komparativně jeví jako poněkud bezstarostný pohled. Největší skutečnou obavou je pak Ztráta manažerské kontroly (17 %) a fakt, že sami respondenti často uvedli „nevím“ (14 %). Oproti tomu výsledky průzkumu VersionOne poukazují na nejvýznamnější obavy Nedostatek počátečního plánování (30 %) a také Ztráta manažerské kontroly (30 %). Respondenti v průzkumu VersionOne označili možnost Bez obav v 19 % případů, což v celkovém součtu byla až sedmá nejuváděnější obava oproti výzkumu společnosti Etnetera, kde možnost „Nemám žádné obavy“ obsadila bezkonkurenčně první místo. Jiným významnými obavami z pohledu VersionOne jsou obava z námitek managementu (28 %), nedostatky dokumentace (24 %) a předvídatelnosti (23 %). Ztráta předvídatelnosti je faktorem, který se objevil i v českém průzkumu na děleném 4. – 7. místě (s hodnotou 10 %). Další oblastí, kde se výsledky v žebříčku objevují je problém disciplíny. Ztráta disciplíny (průzkumu Etnetera, 10%) společně s Nedostatkem technické disciplíny (VersionOne, 20 %) dokreslují tuto obavu jako jednu z těch větších. Z opačného konce, tedy jaké obavy jsou při zavedení agilních přístupů nejmenší, se shodně vyskytuje názor, že použití nesnižuje kvalitu softwaru (VersionOne, 9 %) a nesnižuje efektivitu (Etnetera, 7 %).

Shrnutí:

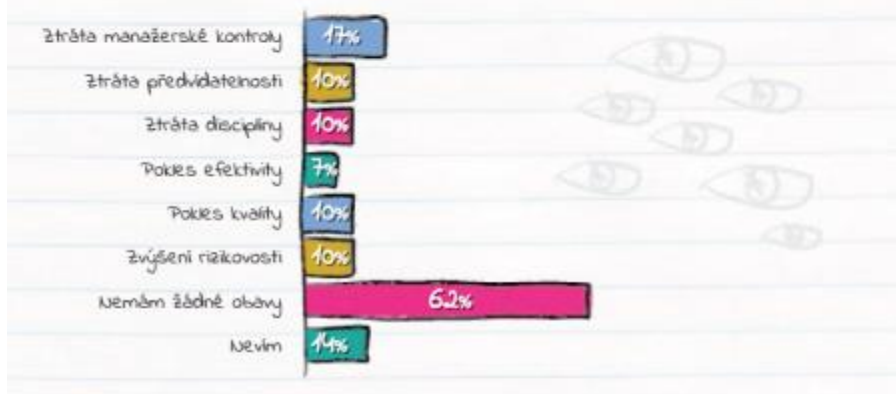
- V Česku obavy ze zavedení příliš nemají (62 % oproti 19 %)
- Ztráta manažerské kontroly je největší obavou mezi respondenty průzkumu Etnetera i VersionOne
- Nedostatek počátečního plánování je dle VersionOne společně se ztrátou manažerské kontroly největší obavou
- Nejmenší obavy jsou ze snížené kvality a poklesu efektivitu



## GREATEST CONCERNS



## Z ČEHO MÁTE KONKRÉTNĚ OBAVY OHLEDNĚ ZAVÁDĚNÍ AGILNÍCH PŘÍSTUPŮ?



## Best-practises

VersionOne uvádí žebříček best-practises aneb které faktory k úspěšnému rozšíření agilních přístupů. Celých 22 % dotázaných uvedlo, že tímto faktorem byl Executive sponsorship. Pro 18 % měly největší váhu tréninkové programy a workshopy, přičemž pro 15 % respondentů byla hlavní implementace společného nástroje. Jinými prvky, které napomohly rozšíření agilních přístupů v rámci organizace, byl také tým řešící podporu pro agile (12 %), full-time agile coach (11 %) nebo konzultant (9 %).

V otázce, co nejvíce usnadňuje přijetí agilních přístupů, respondenti VersionOne nejčastěji odpovídali:

1. Nákup (technologie, business)
2. Základní pro dohodu mezi techniky a ne-techniky
3. Stejná představa o tom, co agile je a jaké jsou jeho procesy
4. Pilotní skupina a sdílení znalostí
5. Vybudování úspěšného týmu a následné rozdělení zkušeností
6. Nástroje pro spolupráci
7. Průběžné zlepšování pomocí retrospektivy
8. Dobré vedení
9. Dobrý ScrumMaster
10. Mezitýmová komunikace

## Závěr

Cílem práce bylo prozkoumat a objektivně porovnat dva průzkumy, zabývající se použitím agilních přístupů. Máme za to, že se nám tento cíl podařilo naplnit i přes různé problémy, které v průběhu srovnávání nastaly. Především otázky se v obou dotaznících lišily a někdy se objevovaly překážky, jak tyto výsledky vlastně vůči sobě porovnat. Nicméně většinou se nám dařilo najít vhodný ekvivalent ve druhém průzkumu a tyto okruhy, kde bylo porovnání možné, jsou zahrnuty právě v tomto dokumentu. Samozřejmě zde vidíme i určitý prostor pro rozšíření práce, například o popis různých a zde uvedených agilních metod nebo nástrojů, jejichž účel nemusí být z této semestrální práce zřejmý, kdy pouhý název samotné metody/techniky/nástroje není pro člověka, který se v oboru adekvátně dlouho nepohybuje, dostatečně vysvětlující. Ovšem takový popis nebyl cílem naší práce a pravděpodobně by navýšil počet stran takovým způsobem, že by se tato semestrální práce nevešla do tolerance maximálního počtu stran v zadání.

V otázce samotných agilních přístupů se nám zdá, že mají do budoucna skutečně dobře našlápnuto. Z jednotlivých otázek je vidět určitá otevřenost a také nebojácnost vůči těmto přístupům, kdy většina respondentů, kteří agilní přístupy nezavedli, je alespoň do horizontu 1-3 let plánují vyzkoušet. Co je pro nás asi největším překvapením, jsou české firmy, které jsou komparativně zdá se poněkud flexibilnější a rádi zkouší nové postupy. Což je vidět například v používání softwarových nástrojů, kdy zahraniční hegemonie produktů MS Excel a Project, nemá v českých podmínkách tak silné postavení. Bezpochyby bude zajímavé sledovat další vydání těchto průzkumů (vychází kontinuálně každé dva roky) a to jak se tento trend agilních přístupů bude vyvíjet.

## Literatura

*VersionOne: 8th Annual State of Agile Survey 2013* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.versionone.com/pdf/2013-state-of-agile-survey.pdf>

PULKERT, J. *Etnetera: Průzkum agilního řízení v ČR 2013* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: [http://www.etnetera.cz/public/1b/43/e5/52571\\_103079\\_agilni\\_dotaznik\\_report\\_2013\\_5.pdf](http://www.etnetera.cz/public/1b/43/e5/52571_103079_agilni_dotaznik_report_2013_5.pdf)

Balada, Jakub. *Agilní metodiky v komplexním prostředí*. Praha, 2015. Disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta informatiky a statistiky. Vedoucí práce Alena Buchalceková.