

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	ZS 2014/2015
Autoři – jméno, příjmení, xname	Košťál, Ondřej, xkoso00 Jánošková, Michaela, xjanm142 Mačurová, Kateřina, xmack00 Syrový, Tomáš, xsyrt01
Téma	Agilní Manifest v nových podmínkách
Datum odevzdání	19. prosince 2014

Abstrakt

Tato semestrální práce se zabývá novým Agilním Manifestem. Cílem práce je popsat základní informace o vydání Agilního Manifestu, popsat jeho vliv na okolí, představit myšlenky a nedostatky agilního manifestu a zároveň seznámit čtenáře s novým Agilním Manifestem.

Celá semestrální práce je velmi aktuální a přináší nové pohledy na Agilní Manifest v roce 2014.

Klíčová slova

2014, agilní, manifest, moderní, disciplinovaný, rozšíření Agilního Manifestu

Obsah

1. Úvod	4
2. Agilní Manifest vývoje software	5
2.1 Autoři, základní informace a historický kontext	5
2.2 Důvody vzniku Agilního Manifestu.....	6
3. Obsah manifestu – principy a body.....	7
3.1 Principy Manifestu	7
3.2 Body	7
4. Vliv Agilního Manifestu na okolí	10
4.1 Okolí Agilního Manifestu v době vydání a jeho vliv na okolí	10
4.2 Dopady a přínosy Agilního Manifestu	11
4.3 Reakce okolí na Agilní Manifest	12
5. Rozšíření myšlenek manifestu	14
6. Mylné interpretace a nedostatky agilního manifestu	15
6.1 Požadavky sú zbytečné	15
6.2 Využívanie agilných metodík je cieľ.....	15
6.3 Nemožete mať všetko	15
6.4 Projekty, ktoré nevyužívajú agilné metodiky nie sú inovatívne.....	15
6.5 Základom je písanie kódu	16
7. Anti agilní manifest	17
8. Potreby rozšíření manifestu.....	18
9. Rozšíření manifestu o nové principy / Přepřacování manifestu	20
10. Nový „Disciplined“ Agilní Manifest	22
11. Závěr	23
12. Slovníček pojmů.....	24
13. Přehled použitých zkratek.....	24
14. Zdroje.....	25

1. Úvod

Tato semestrální práce se zabývá novým agilním manifestem, neboli Agilním Manifestem v roce 2014. Agilní Manifest byl sestaven již v roce 2001 [KADLEC, 2003], tedy již před třinácti lety. S neustálým vývojem ve světě informačních technologií nicméně vyvstává otázka, zda jsou principy Agilního Manifestu obecně platné i v dnešních podmínkách roku 2014.

Hlavním cílem této semestrální práce je seznámit čtenáře s moderním pojetím Agilního Manifestu. Tento cíl bude úspěšně naplněn, pokud budou splněny čtyři dílčí cíle.

Prvním cílem této práce je popsat základní informace o vydání „starého“ Agilního Manifestu. Tento cíl bude splněn, pokud budou vyjmenováni všichni autoři Agilního Manifestu a pokud budou uvedeny všechny jeho základní body a principy.

Druhým cílem této práce je popsat vliv Agilního Manifestu na své okolí. Druhý cíl bude naplněn, pokud budou čtenářům představeny alespoň dva dopady a dva přínosy Agilního Manifestu na okolí.

Třetím cílem práce je popsat myšlenky a zároveň nedostatky Agilního Manifestu. Tento cíl bude splněn, pokud bude rozepsáno základní šíření myšlenek Manifestu, jeho mylné interpretace, nedostatky a bude uvedena jedna konkrétní kritika Agilního Manifestu.

Posledním, tedy čtvrtým cílem této práce, je seznámit čtenáře s novým Agilním Manifestem. Tento cíl bude v této semestrální práci naplněn, pokud bude detailněji rozepsány jednotlivá rozšíření Agilního Manifestu.

2. Agilní Manifest vývoje software

Tato kapitola se zabývá prvním vydáním Manifestu Agilního vývoje software (v originále „*Manifesto for Agile Software Development*“ [BECK, BEEDLE, VAN BENNEKUM, ed., 2011]).

V kapitole budou postupně popsáni autoři manifestu, základní informace o Manifestu, důvody jeho vzniku a historický kontext.

2.1 Autoři, základní informace a historický kontext

Autorů Agilního Manifestu je celkem 17: Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marrick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland a Dave Thomas.

Později sami sebe pojmenovali jako „*Agile Alliance*“ (neboli „*Agilní aliance*“). [BECK, BEEDLE, VAN BENNEKUM, ed., 2011]

Jejich pracovní zkušenosti vykazují několik společných znaků:

- „pracovali zpravidla postupně v několika vývojových týmech, počínaje menšími až k velkým kolosům;
- obvykle zažili krach několika projektů;
- obvykle neměli ze své práce patřičně dobrý pocit, o radosti ani nemluvě;
- obvykle se pokoušeli vážně zamyslet nad tím, co způsobilo výše uvedené neúspěchy;
- a obvykle patří ve světě programování k uznávaným odborníkům a ke špičkovým vývojářům.“ [KADLEC, 2003]

Autoři na svých metodologiích pracovali nezávisle, nicméně o sobě navzájem věděli a časem začali zjišťovat, že kromě toho, že se jejich práce od sebe v některých aspektech odlišují, obsahují i mnoho společného. A tak když se v únoru 2001 sešli v americkém Utahu, kde se po podrobné analýze shodli na základních tezích, z nichž později vznikla konečná formulace Manifestu. [KADLEC, 2003]

Výsledkem setkání autorů se stal přesně formulovaný Manifest agilního vývoje postavený na dvou základních pilířích:

- „přijmout a umožnit změnu je mnohem efektivnější než se snažit jí zabránit;
- je třeba být připraven reagovat na nepředvídatelné události, neboť ty bezpochyby nastanou (jedinou jistotou je změna).“ [KADLEC, 2003]

Manifest objevuje „lepší způsoby vývoje software“ [BECK, BEEDLE, VAN BENNEKUM, ed., 2011] a obsahuje celkem 12 základních principů.

Body a principy Agilního Manifestu jsou podrobně rozepsány v kapitole 3.

2.2 Důvody vzniku Agilního Manifestu

Agilní Manifest vznikl jako alternativa k tradičním rigorózním metodikám, které na základě praktických osobních zkušeností autorů většinou nevedly k ekonomické tvorbě softwaru. A tak se autoři postupně odhodlávali k řešení problémů, se kterými se setkali, vypracováním vlastní metodologie. [KADLEC, 2003]

Agilní přístupy k vývoji nejsou vhodné pro všechny projekty. Jsou ideální pro projekty s nejasným, nejistým a nebo často se měnícím zadáním. Lze připustit, že u projektů, u nichž je zadání jasné, definitivní, neměnné, stabilní, jasně formulovatelné a ověřitelné, není účelné přistupovat k vývoji agilně (alespoň ne ve všech bodech) a je lepší využít tradiční rigorózní metodiky.

Agilní metodiky nejsou stejné, některé z nich jsou reformní, jiné naopak počítají s analýzou a specifikací. [KADLEC, 2003]

3. Obsah manifestu – principy a body

V této kapitole je detailněji představen obsah Manifestu vč. detailnějšího rozboru principů a bodů manifestu.

3.1 Principy Manifestu

Základní principy Manifestu jsou celkem čtyři. Autoři Manifestu Agilního vývoje software na svých stránkách zdůrazňují význam zejména význam části bodu uvedenou nalevo (v následujícím textu zvýrazněna tučně).

- „Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji;
- **Fungující software** před vyčerpávající dokumentací;
- **Spolupráce se zákazníkem** před vyjednáváním o smlouvě;
- **Reagování na změny** před dodržováním plánu.“ [BECK, BEEDLE, VAN BENNEKUM, ed., 2011]

V praxi samozřejmě popsané principy mohou a nemusí fungovat. Vždy je potřeba brát ohled zejména na prostředí, do kterého chceme danou metodiku zavést. A pokud je takové prostředí nastaveno správně, povedou výše uvedené body k ekonomickému a efektivnímu vývoji.

3.2 Body

Kromě základních principů Agilního Manifestu definovali tvůrci množinu několika doporučení, pomocí kterých demonstrují, že *„i malé množství dokumentace může mít vysokou informační hodnotu.“* [KADLEC, 2003]

Na základě uvedených principů autoři formulovali několik základních tezí agilních metodologií. Uvedené teze v rámci Manifestu byly sepsány podle [BECK, BEEDLE, VAN BENNEKUM, ed., 2011] a [KADLEC, 2003]:

- **„Nevyšší prioritou je uspokojovat zákazníky časným a průběžným dodáváním softwaru, který jim přináší hodnotu.“** Zákazník nebude mít největší užitnou hodnotu z dokumentace, diagramů nebo modelů, ale ze softwaru.
- **„Změny požadavků dokonce i v pozdních fázích projektu jsou vítané, neboť změna může být pro zákazníka konkurenční výhodou.“** Agilní metodologie očekávají příchod změn. Proto dělají jen to, co je momentálně potřebné a předem počítají s pravděpodobností změny.
- **„Fungující software je třeba dodávat často (v intervalu týdnů až měsíců).“** Přestože je iterativní vývoj je podporován i většinou tradičních přístupů

(např. RUP), agilní metodologie zdůrazňují velmi krátké iterace a zkrácení cyklu dodávky.

- **„Zákazníci a vývojáři spolupracují denně na projektu.“** Rigorózní přístupy vycházejí z toho, že na začátku projektu lze podepsat specifikaci požadavků a nadále ji v celém průběhu vůbec neměnit. U agilních metodik se zpočátku definují pouze hrubé požadavky umožňující základní návrh architektury, ale očekává se, že i ty se mohou v čase měnit. Aby na základě takto vágně definovaných požadavků šlo návrh a implementaci provést, je nutný bezprostřední kontakt se zákazníkem.
- **„Motivovaní jedinci, kteří mají dobré podmínky a podporu vedení, jsou klíčovým faktorem úspěchu projektu.“** O úspěchu projektu rozhodují lidé. Práci na projektu i rozhodování musí provádět kompetentní a pozitivně motivovaní jedinci.
- **„Nejvýkonnější a nejefektivnější metodou přenosu informací v rámci vývojového týmu je vzájemná konverzace.“** Pro agilní metodiky není hlavním cílem vytvořit spoustu dokumentace. Agilní přístupy tvrdí, že smyslem dokumentace je porozumění problému, kterého se však nejefektivněji nedosáhne psaním a čtením rozsáhlých zpráv, ale používáním přímé komunikace.
- **„Fungující software je primární mírou pokroku a úspěchu.“** Naplnění specifikace ještě neznamená úspěch projektu. Může nastat např. neočekávaný problém při integraci.
- **„Agilní metodologie předpokládají udržitelný vývoj.“** Nutnost přesčasů a přetěžování pracovníků může krátkodobě vyřešit zpoždění projektu, ale dlouhodobě je zdrojem nízké produktivity práce. Kent Beck, autor metodiky *Extrémní programování*, uvádí, že nutnost práce přesčas je téměř vždy signálem závažných problémů v projektu.
- **„Stálá pozornost perfektnímu návrhu a technickému řešení.“** Agilní přístupy zdůrazňují kvalitu návrhu. Změnu v návrhu ale neinterpretují jako důkaz jeho nízké kvality, protože základním jevem agilního programování jsou změny přicházející i v době, kdy kód je již napsán. Nutnost měnit návrh a jeho změny následně promítat i do zdrojového kódu zcela přirozená. Návrh není samostatnou etapou dokončenou před zahájením implementace; je to souvislá, každodenní činnost zasahující do všech fází projektu.

- **„Jednoduchost – umění maximalizovat množství neudělané práce – je zásadní.“** V agilních procesech je kladen důraz na jednoduché postupy, protože se snáze mění. Je snazší přidat něco k jednoduchému procesu než odebrat něco z komplikovaného.
- **„Nejlepší návrhy vznikají ze samo organizujících se týmů.“** Kreativita lidí přináší skvělé návrhy; musíme ji však podpořit důvěrou, častou komunikací a rozumnou zátěží.
- **„V pravidelných intervalech se týmy zabývají otázkou, jak pracovat efektivněji.“** Agilní metodologie nejsou předem dané, ale vyvíjejí se, přizpůsobují a reflektují sebe sama.

4. Vliv Agilního Manifestu na okolí

Tato kapitola se zabývá vlivem Agilního Manifestu na své okolí. Kromě dopadů a přínosů obsahuje i reakci okolí na Manifest.

4.1 Okolí Agilního Manifestu v době vydání a jeho vliv na okolí

Techniky užívané agilními metodikami se používaly už dříve, ale samotný pojem agilní metodika, se začal používat až v únoru v roce 2001, kdy byl vydán Agilní Manifest. [2014d]

Již v této době existovali velké IT firmy jako Microsoft, IBM, HP či Dell, pro které bylo charakteristické využívání při vývoji SW převážně tzv. rigorózních metodik. Rok 2001 byl také význačný prasknutím tzv. internetové bubliny, což je označení pro vyvrcholení internetové horečky neboli velký rozkvět internetových firem v přibližně v letech 1996 až 2001. Důvodem prasknutí internetové bubliny byl hromadný krach firem, které neměly promyšlený obchodní model a i přesto dokázaly přilákat mohutné investice. Ačkoliv mnoho firem v této době zaniklo, internetová bublina dala také šanci vzniknout společnostem, kterým se podařilo prasknutí internetové bubliny ustát. Jedná se zejména o giganty jako je Google, Amazon, Yahoo nebo eBay, kteří úspěšně prosperují až do dnešních dnů. [2014e]

Nelze jednoznačně říci, zdali by osud některých internetových firem v době internetové horečky mohl být ovlivněn vydáním Agilního Manifestu o pár let dříve. Jisté ale je, že výše uvedené společnosti dnes ve větší či menší míře využívají agilních metodik, protože si dobře uvědomují, že fungují ve velice dynamickém prostředí, kde je nutné s velkou rychlostí a flexibilitou přijímat a řešit změny, aby bylo možné obstát v konkurenčním prostředí. Už tři roky po vydání Agilního Manifestu časopis CIO vydal seznam „100 Most Agile Companies Honored“ (volně přeloženo jako 100 nejagilnějších společností), kam se zařadily firmy jako např. HP nebo Dell. [PREWITT, 2004]

Další významné události v IT světě, které se odehrály v roce 2001:

- Vznik Wikipedia.org, jedné z největších internetových multijazyčných encyklopedií.
- Vydání Microsoft Windows XP Home a Professional.
- Vydání prohlížeče Microsoft Internet Explorer 6.0.
- Google Image začal nabízet přístup k více jak 250 milionu obrázkům.
- Google search engine indexuje více jak tři miliardy webových stránek.
- Apple vydal první verzi iTunes.
- Apple představil Mac OS X 10.0.

- IBM začalo pracovat na vývojovém prostředí Eclipse. [2014f]

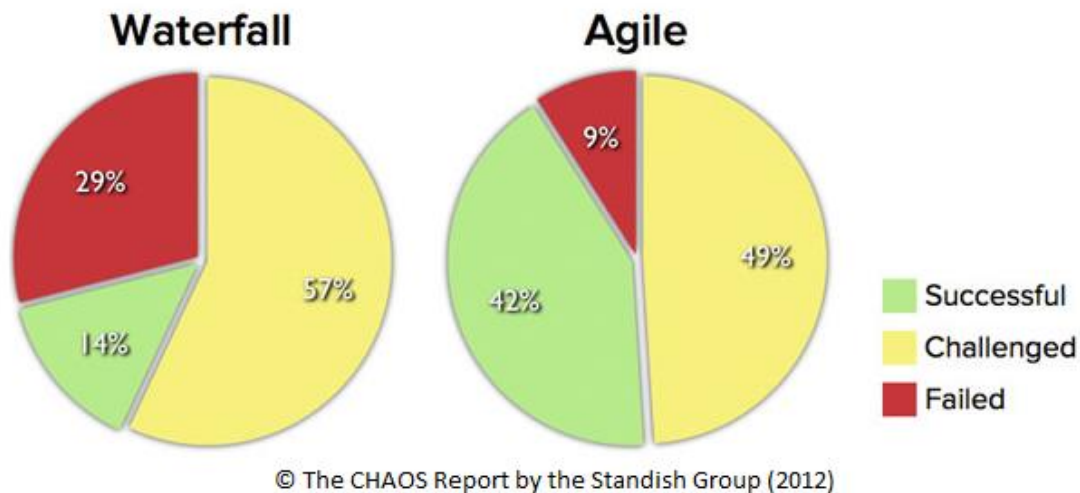
4.2 Dopady a přínosy Agilního Manifestu

Původní myšlenkou Agilního Manifestu bylo změnit dosavadní přístup při vývoji SW. Využití Agilního Manifestu však není v dnešní době omezeno pouze na programování. Po více jak 10 letech od vydání manifestu, našly agilní metodiky své uplatnění také v dalších oborech, jako je například marketing. [2014f]

Největší dopady a přínosy Agilního Manifestu spočívají v rozdílném způsobu tvorby softwaru oproti způsobu, který popisují těžké, rigorózní metodiky. V případě agilních metodik, vzniká zcela jiný vztah mezi dodavatelem softwaru a zákazníkem. V případě úspěšného použití agilních metodik a technik do projektů, lze brzy sledovat výhody, které přináší agilní přístup pro vztah zákazníka a dodavatele. [2014g] Jedná se zejména o:

- Zvyšuje se celková efektivita nejen na straně dodavatele softwaru, ale i celého procesu od identifikace požadavků až po jejich nasazení do produkčního prostředí zákazníka. [2014g]
- Dlouhodobě roste hodnota díla zvyšováním externí i interní kvality.
- Z pohledu vnímání softwaru zákazníkem (externí kvalita) se dodaný software neustále zlepšuje, protože zákazník přímo ovlivňuje jeho funkčnost a řídí priority implementace daných funkcí během celého vývoje díla. [2014g]
- Definování požadavků a způsob jejich implementace do funkčnosti díla je společná práce obou týmů již od časných stádií vývoje (například pomocí prototypování, wireframingu), což vede ke spokojenosti a následné motivaci. [2014g]
- Z pohledu interní kvality díla je software pod větším dohledem celého projektového týmu dodavatele, hlavně díky týmům vytvořeným ze všech projektových rolí, a také pro denně aplikované praktiky, jako například párové programování (pair programming), kontrola kódu (code inspection), denní testování a pravidelné sestavování produktů. [2014g]
- Při opravdu úspěšném zavedení Agile se časem cyklus dodávání a nasazování produktu zcela přizpůsobí potřebám zákazníka. Vzniká z toho jedinečná konkurenční výhoda – neustále aktuální a konkurenceschopný produkt, rychlé odstranění chyb, skoro okamžitá reakce na obchodní požadavky zákazníka v praxi atd. [2014g]

Důležité je však zmínit, že vždy také záleží na povaze projektu. Ne pro každý vývoj softwaru jsou agilní metodiky vhodné, ale drtivá většina se jimi dá úspěšně řešit. Pro ilustraci na obrázku č. 1 je zobrazeno porovnání úspěšnosti projektů, které jsou řešeny klasickým vodopádovým modelem a agilním přístupem.



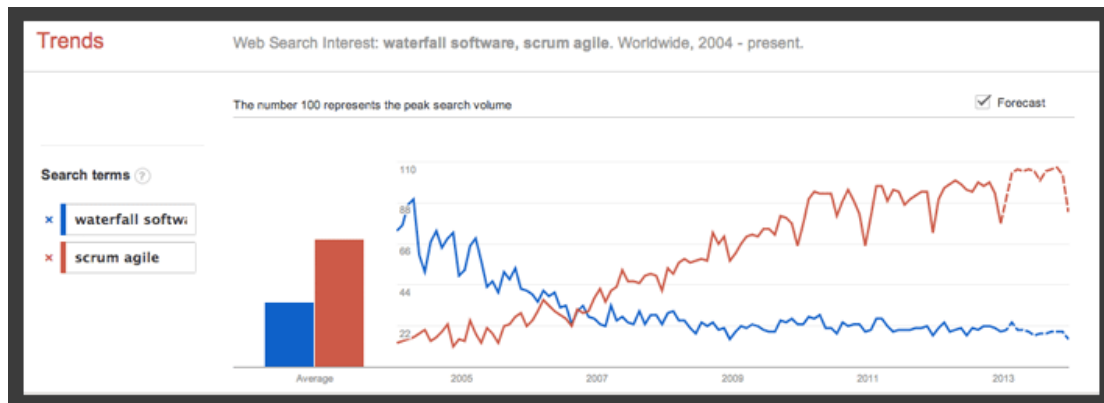
Obrázek 1 – Porovnání úspěšnosti projektů při použití vodopádového modelu a agilních metodik [2012]

4.3 Reakce okolí na Agilní Manifest

Obecně lze říci, že reakce okolí na Agilní Manifest jsou velice pozitivní, ačkoliv se lze stále setkat s kritikami, které agilní přístup vývoje SW považují za ne zcela správný. I přes nepřízeň, některých jedinců jsou agilní metodiky úspěšně zavedené jak v korporacích, které působí po celém světě tak i ve velkých, středních a malých firmách.

Další skutečnost, která může být považována za kladnou reakci okolí, je způsob jakým se tyto metodiky rozšiřují do podvědomí odborníků a firem. Je to nejen internet, ale také nabídka služeb konzultačních firem, za účelem úspěšného zavedení agilní metodiky či výuka těchto metodik na vysokých školách.

Níže uvedený obrázek (obr. 2) zobrazuje trend, na kterém je patrné růst oblíbenosti agilní metodiky SCRUM a zároveň pokles využití klasického vodopádového modelu.



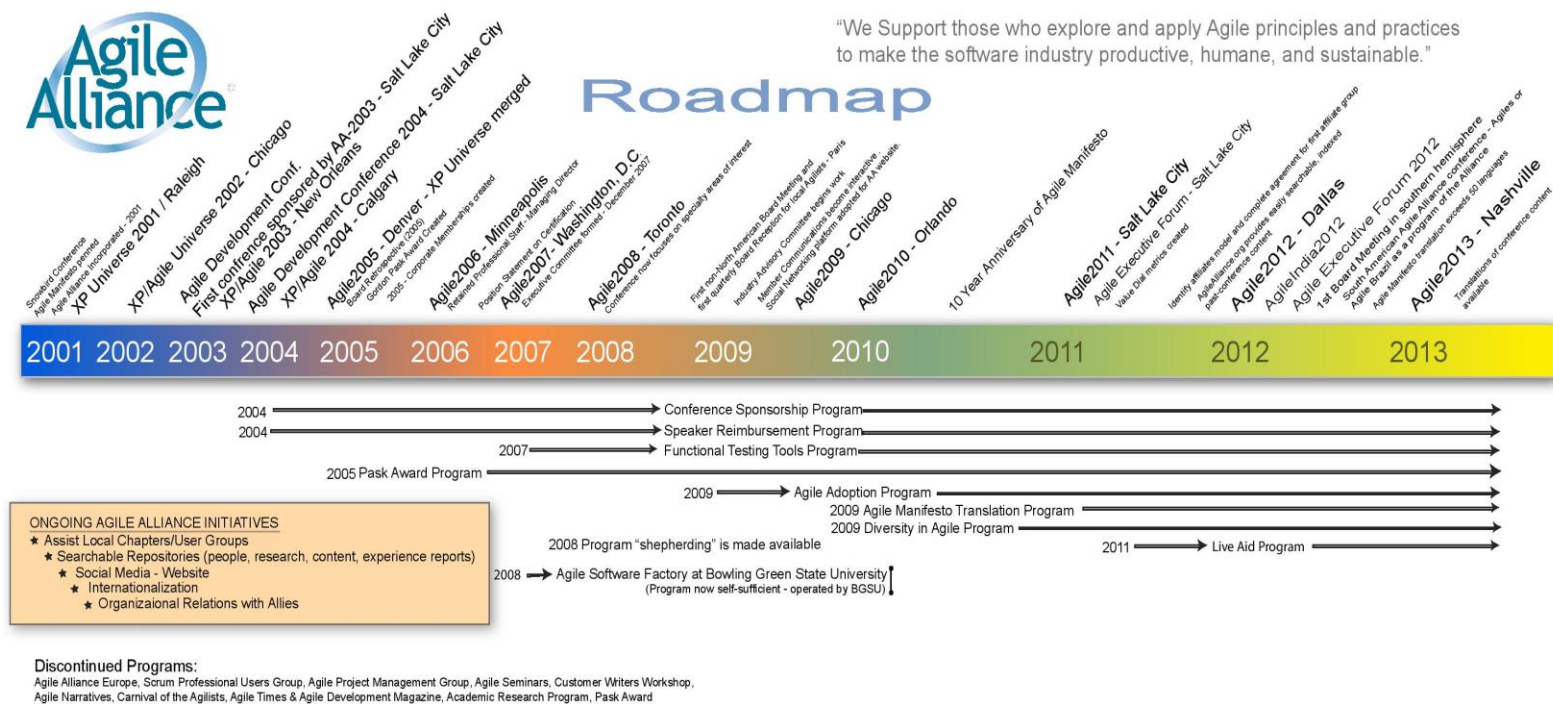
Obrázek 2 – Trend využití klasického vodopádového modelu a agilní metodiky SCRUM při vývoji SW [YUSUF, 2013]

5. Rozšíření myšlenek manifestu

História agilných metodík siaha až do roku 1986, kedy vznikli prvé zmienky o agilnom prístupe k projektovému riadeniu, rozširovať sa však začali až keď spatril svetlo sveta agilný manifest. Od tej doby tieto metodiky prechádzajú evolúciou a začí nají byť skutočne vnímané ako alternatívny spôsob vývoja softwaru. Reakcie na Agilný manifest boli pozitívne a priaznivé pre rozširovanie jeho myšlienok. Propagované boli hlavne vďaka Aliancii pre agilný vývoj softwaru.

Zatiaľčo vo svete sa agilné metodiky stále viac presadzujú, v českej praxi sa zatiaľ nedočkali väčšieho rozšírenia a dokonca sa ani nedostali do všeobecného povedomia odborníkov v oblasti IS/ICT. Myšlienky agilného manifestu sú rozšírené a pomerne často využívané u start-upov, kde pracuje v tíme obvykle menší počet členov. Asi najrozšírenejšou agilnou metodikou je Scrum.

Na nasledujúcom obrázku (obr. 3) je zobrazená aktivita šírenia myšlienok agilného manifestu, ktorú od roku 2001 iniciovala práve Aliancia pre agilný vývoj.



Obrázek 3 – Šírenie agilného manifestu, zdroj: [2011]

6. Mylné interpretácie a nedostatky agilného manifestu

Táto kapitola si dáva za cieľ poukázať na mylné interpretácie agilného manifestu. K takýmto interpretáciám dochádza z dôvodu, že dané doporučené princípy môžu rôzne subjekty vnímať rôznym spôsobom.

Nižšie je uvedených 5 príkladov nesprávnych interpretácií agilného manifestu [2014c]:

6.1 Požiadavky sú zbytočné

Táto interpretácia je zo všetkých mylných interpretácií asi tou najnesprávnejšou a najnákladnejšou. Autori agilného manifestu nepredpokladali svet bez požiadaviek ale videli aho jako flexibilný, citlivý a evolučný. Každý projekt potrebuje vstupné požiadavky, ktoré sa však môžu v priebehu projektu meniť na základe aktuálnej potreby zákazníka. Definovanie požiadaviek slúži ako základný súbor definícií, cieľov a výsledkov, ktorý pomáha projektu vydať sa správnym smerom a udrží vývojový tím na správnej ceste, ktorá vedie k dosahovaniu daných cieľov.

6.2 Využívanie agilných metodík je cieľ

Niektorí agilní nadšenci nesprávne chápu dosiahnutie princípov agilného manifestu ako konečný cieľ. Využívanie týchto princípov pri vývoji softwaru však nie je koniec, ale začiatok. Agilný manifest má pomáhať nájsť cestu, ako dosiahnuť funkčný software, ktorý uspokojuje požiadavky zákazníka. Práve funkčný software je cieľom každého projektu a agilný manifest len ponúka iný plán naplnenia cieľov než tomu je u klasických metodikách vývoja.

6.3 Nemožete mať všetko

Pri čítaní princípov spísaných v agilnom manifeste môže dochádzať k nesprávnemu dojmu, že tento manifest je akýsi zoznam „buď/alebo“, teda že každý bod manifestu predstavuje akúsi voľbu medzi dvomi možnosťami. To však nie je zámerom. Manifest naopak núti k prístupu, ktorý nie je rigidný, v zmysle reagovať na rôzne scenáre s flexibilitou. Neplatí tu, že nemožete mať všetko, naopak s kvalifikovaným vedením projektu je možné použiť metodický postup a zároveň interaktívnu spätnú väzbu.

6.4 Projekty, ktoré nevyužívajú agilné metodiky nie sú inovatívne

Zástancovia agilných metodík často považujú vodopádový model vývoja za zastaralý a neproduktívny. Statistiky však ukazujú, že aj v súčasnosti väčšina IT oddelení vo

všetkých priemyselných odvetviach naďalej využíva vodopádový model a projekty sú stále inovatívne a zamerané na výsledok – funkčný software. Z tohoto pohľadu dochádza teda k preceňovaniu vplyvu agilných metodík na výsledok projektu.

6.5 Základom je písanie kódu

Určitá skupina vývojárov využívajúcich agilné princípy vývoja verí, že základom úspešného projektu je písanie kódu a ostatné funkcie ako je komunikácia, definovanie požiadaviek a stratégie sú len nápomocné funkcie, dokonca niektorí tvrdia, že ide len o zbytočné rozptýlenie. Efektívne riadenie projektu však potrebuje širšiu perspektívu. Úspešný vývoj softwaru vyžaduje disciplinované plánovanie a predvídanie obchodných výsledkov či zmien požiadaviek zo strany zákazníka.

S týmito mylnými interpretáciami súvisia nedostatky v agilných tímoch. Je potrebné, aby vývojový tím pracoval na komunikácií medzi jednotlivými členmi tímu, aby nedochádzalo v rámci komunity k takýmto nesprávnym interpretáciám. Každý člen má totiž inú kvalifikáciu, inú úroveň či skúsenosti, preto každý vníma princípy manifestu subjektívnym spôsobom.

7. Anti agilní manifest

Anti agilní manifest byl vydán proti myšlenkám agilního manifestu. Jedná se patrně o největší kritiku agilního manifestu a tato kapitola se bude zabývat jeho popisem. Tento anti agilní manifest byl vydán na začátku roku 2014.

Odporci agilního manifestu vyjádřili nesúhlas a tvrdili, že agilné metodiky opisují vo svojej podstate klasické metodiky vývoja ale používajú iné výrazy. Na oficiálnej stránke anti manifestu [2014a] píšú, že boli otrávení z nekonečného množstva konzultách a hodín rokovania až prišli k záveru, že agil je „zátok zdravého rozumu“ a „očarenie mysle prostredníctvom jazyka“. Při týchto rokovaniach zistili, že:

- tzv. „Epics“ sú len projekty,
- „stories“ sú len klasické use casey,
- Šprinty sú len klasická práca na projekte,
- Stand-up meetingy sú len klasické meetingy,
- Iterácie sú len verzie,
- Backlogy sú len zoznamy aktivít,
- Backlog grooming (vytvorenie poradia dôležitosti a detailnosti obsahu Product Backlogu) je len plánovanie,
- burn-down charts (graf ukazujúci ideálny a skutočný plán) je len graf výkonnosti,
- Velocity (suma User Points, ktoré boli realizované počas jednej iterácie) je len výstup,
- A tasky (úlohy) sú len tasky (úlohy).

Odporci agilného manifestu tvrdia, že vyššie uvedené pojmy na ľavej strane sú prezentované ako prelomové alebo unikátne, ale v skutočnosti sú to iba slabo definované verzie slov na pravej strane.

Anti-agilný manifest sa viac zaoberá postupmi a procesmi vývoja, zatiaľ čo agilný manifest sa zameriava na princípy a hodnoty pri vývoji. Preto anti-agilný manifest v skutočnosti neoponuje princípom, ktoré sú obsahom pôvodného manifestu a jeho autori sa sústreďujú len na jednu z mnoha agilných metodík – Scrum, ktorú sa snažia dať do kontrastu s princípmi agilu ako takými. Z tohoto dôvodu nie je možné brať tento manifest ako serióznu oponentúru pôvodného manifestu, otvára však priestor pre jeho rozširovanie a zlepšovanie.

8. Potřeby rozšíření manifestu

V roce 2014 Derwyn Harris publikoval dokument „Nové pojetí Agilního Manifestu“. Tento dokument vnáší nový (moderní) pohled na Agilní Manifest jako takový. Jedná se především o úvahu nad tím zda-li Agilní Manifest musí být aktualizován.

Když v roce 2001 byl vydán Agilní Manifest, prostředí bylo naprosto odlišné od současného prostředí roku 2014. Technologie, nástroje, požadavky a pocity ze software byly jiné než jak je známe teď. Zrychlil a rozšířil se internet, dostupnost k informacím se zvětšila, vznikly sociální sítě a začalo se mluvit o socializaci a sdílení. Objevilo se několik nových technologií (např. cloud) a společností. Čelní představitelé SW světa (Google, Microsoft, Apple, IBM, apod.) vydaly několik nových produktů, které používáme každý den.

Derwyn Harris věří, že nyní je dobrá doba se zamyslet nad aktualizací Agilního manifestu. Ve svém dokumentu nabízí k tomu 4 hlavní důvody:

Svět se změnil. Různé přístupy, metodiky a metodiky se změnily. Svět je globalizován více než jindy předtím. Vše začalo být propojené. Změnil se způsob komunikace členů v týmu, ale i způsob komunikace se zákazníkem. Hlas zákazníka má nyní větší sílu než předtím. Změnily se produkty, technologie a přístup k nim. V roce 2001 sloužil telefon navázání vzdálené komunikace. Dnes telefon má tisíce dalších funkcí a je označován jako smartphone. Přenosné počítače zažily boom. Sociální sítě typu Facebook, Twitter, LinkedIn ukázaly nový směr komunikace a sdílení informací.

Software je všude. Vývoj SW zažil obrovských rozmach. Jako zákazníci kupujeme dnes více SW produktů než v minulosti. Takřka 24 procent všech výrobků obsahuje v nějaké podobě SW. Toto rozšíření SW mělo masivní dopady na trh výrobků a služeb. Mnohdy ale i s ničivými účinky na tradiční obchodní přístupy. Např. Amazon změnil způsob prodeje knih s pomocí SW. Airbnb ničí tradiční hotelové ubytování.

Každá společnost se musela novým SW změnám přizpůsobit a implementovat je do svých strategií.

Vše začalo být komplexní. Šíře aplikací, společností a služeb se zvětšila. Vznikající produkty toho nabízejí mnohem více a jsou připraveny na všechny možné situace. Vznikly nové frameworky, platformy a jazyky. Více produktů nyní nabízí kromě sebe sama i jakýsi „ekosystém“. Ekosystém, kde více produktů mohou spolu komunikovat navzájem. Není potřeba mít pro různé účely různé přístroje. Nyní stačí jeden, který umí vše a v případě potřeby požádá o pomoc další přístroj.

Kromě zvýšení komplexnosti produktů a aplikací se zvýšila komplexnost společností. Jednotlivé útvary mezi sebou více a rychleji komunikují. Vzniklé informace jsou sdíleny bez ohledu na geografické vzdálenosti.

Projekty jsou stále neúspěšné. I když více než 10 let existuje Agilní Manifest, projekty stále nejsou úspěšné na 100 procent. Dr. Dobbs v roce 2012 provedl výzkum, který se zabýval úspěšností projektů řízené agilně a projektů řízené rigorózně. Projekty s agilním přístupem jsou dle výsledků úspěšné v 72 %, projekty s rigorózním přístupem jsou úspěšné v 64 % případech. Navzdory poměrně vysokým číslům Derwyn Harris si klade otázku proč stále alespoň 1 projekt ze 4 je neúspěšný a přichází s tímto tvrzením:

Lidé nespolupracují a agilní týmy jsou v neagilním prostředí. To, že vývojářský tým je agilní, neznamená, že se tak chová i navenek. Okolí agilního vývojářského týmu (zákazníci, zaměstnavatelé, subdodavatelé) agilní není a právě na hranicích týmu s okolím vznikají problémy.

Více špatných rozhodnutí. Agilní přístupy preferují rozhodování na nižších úrovních (programátoři, kodéři). V průběhu vývoje vznikají tisíce rozhodnutí, které musí řešit vývojář sám bez znalosti celého kontextu. Každé rozhodnutí může být v budoucnu označeno jako špatné.

Na lidech stále záleží. Každý člověk je individuální a každý má ke stejnému projektu (problému) různý přístup. I kdyby existoval sebelepší proces pro vývoj, stále bude záležet na osobní povaze, kreativitě a přístupu.

V kombinaci s předchozím se význam spojení „úspěšný projekt“ změnil. Úspěšný projekt pro vývojáře nemusí být úspěšným projektem pro zákazníka. Definice „úspěšnosti“ je velmi proměnlivá a různé strany mají na ni různý pohled. Fungující a pracující SW je z různých pohledů vždy něco jiného. Pro zákazníka není fungující software o pravidelném malém rozšiřování aplikace, ale o hodnotě, kterou mu tento software přinese.

Toto byly hlavní důvody pro aktualizaci manifestu dle dokumentu „Nové pojetí Agilního manifestu“ od Derwyna Harrise. Pro detailnější informace si jej můžete přečíst v originále z odkazu uvedeného ve zdrojích.

9. Rozšíření manifestu o nové principy / Přepřacování manifestu

Myšlenky směřující ke změně Agilního manifestu se začínají objevovat v roce 2010. Tyto myšlenky se nejdříve objevily na blogu Scotta Amblera – lektora agilních postupů a metod v IBM. Jeho úkolem je implementace agilních myšlenek do korporátního prostředí.

Ambler na základě své desetileté praxe navrhuje změnu pojetí Agilního manifestu:

- Agilní Manifest by neměl být omezen pouze na vývoj aplikace, ale zejména na poskytování řešení.
- Místo zaměření se pouze na koncového zákazníka (resp. Koncového uživatele), by se Agilní Manifest měl zaměřit na všechny zainteresované účastníky bez rozdílu.
- Místo zaměření na vývojářský tým, by se manifest měl zaměřit na celou organizaci a širší okolí tohoto týmu.
- Agilní Manifest vznikl z principů malé komunity osob. Principy a fungování malých komunit by při rozšiřování manifestu měly být zachovány.

Jestliže výše uvedeným pojetím změníme stávající Agilní Manifest, dostaneme Nový Agilní manifest¹:

- Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji;
- Fungující *řešení* před vyčerpávající dokumentací;
- Spolupráce se *všemi zainteresovanými stranami* před vyjednáváním o smlouvě;
- Reagování na změny před dodržováním plánu;

Ambler navrhuje i rozšíření principů Agilního manifestu a k původním dvanácti principům (doporučením) přidává tři nové:

- Naší nejvyšší prioritou je vyhovět zákazníkovi časným a průběžným dodáváním hodnotného *řešení*.

¹ Změny oproti původnímu manifestu jsou uvedeny kurzívou.

- Víτάme změny v požadavcích, a to i v pozdějších fázích *životního cyklu řešení*. Agilní procesy podporují změny vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti *zainteresovaných stran*.
- Dodáváme fungující *řešení* v intervalech týdnů až měsíců, s preferencí kratší periody.
- *Všechny zainteresované strany* a vývojáři musí spolupracovat denně po celou dobu projektu.
- Budujeme projekty kolem motivovaných jednotlivců. Vytváříme jim prostředí, podporujeme jejich potřeby a důvěřujeme, že odvedou dobrou práci.
- Nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem sdělování informací *dodavatelského* týmu z vnějšku i uvnitř něj je osobní konverzace.
- Hlavním měřítkem pokroku je *přidaná hodnota pro všechny*.
- Agilní procesy podporují udržitelný rozvoj.
- Sponzoři, vývojáři i uživatelé by měli být schopni udržet stálé tempo trvale.
- Agilitu zvyšuje neustálá pozornost věnovaná technické výjimečnosti a dobrému designu.
- Jednoduchost--umění maximalizovat množství nevykonané práce--je klíčová.
- Nejlepší architektury, požadavky a návrhy vzejdou ze samo-organizujících se týmů.
- Tým se pravidelně zamýšlí nad tím, jak se stát efektivnějším, a následně koriguje a přizpůsobuje své chování a zvyklosti.
- *Agilitu je potřeba pěstovat v rámci celé organizace*.
- *Je potřeba si představit a přijmout myšlenku, že je možné poskytovat řešení stále a plynule s minimem práce*.
- *Organizace podporuje práci agilních týmů, ale zároveň podporuje své ne-agilní a hybridní týmy*.

10. Nový „Disciplined“ Agilní manifest

V roce 2010 Scott Ambler publikoval Rozšířený Agilní manifest (viz předchozí kapitola) a při oslavách 10 let manifestu požádal autory původního manifestu o implementaci těchto změn a vydání nové verze manifestu. Ti ovšem k těmto změnám zaujali ne-agilní postoj a změny odmítli. Původní Agilní Manifest tedy nebyl změněn a patrně ani nikdy změněn nebude.

V roce 2012 je Rozšířený Agilní manifest přejmenován Disciplinovaný Agilní manifest (DAM). Rok později vzniká Disciplined Agile Consortium (DAC) v čele s Amblerem, které se stará o úpravu, vývoj a rozšíření Disciplinovaného manifestu.

V srpnu 2014 je DAM veřejně vydán.

Tento Disciplinovaný Agilní manifest je naprosto totožný s rozšířením Scotta Amblera uvedeným v předchozí kapitole. V současné době se popularizací DAM zabývá skupina Disciplined Agile Delivery (DAD), která na svém blogu [AMBLER, 2014b] publikuje různé články o Disciplinovaném Agilním manifestu, zejména o implementaci manifestu (resp. agilních myšlenek) v korporátní sféře.

V současné době DAD pořádá různé workshopy a vydává doporučení jak změnit stávající tradiční procesy na agilní. Bude velice zajímavé sledovat, jak se DAD a DAM bude vyvíjet v budoucnu.

11. Závěr

Úkolem této semestrální práce, zabývající se Agilním Manifestem v nových podmínkách, bylo splnění čtyř dílčích cílů, které byly popsány v úvodní kapitole.

Splnění jednotlivých cílů, je rozděleno do několika kapitol. První cíl naplňuje kapitola dva a tři, kde je čtenář seznámen s autory, důvody vzniku Agilního manifestu a principy, na kterých je postaven. Druhým cílem bylo seznámit čtenáře s vlivem Agilního Manifestu na okolí. Tento cíl je splněn v kapitole čtyři, kde je popsáno prostředí, v jakém Agilní Manifest vznikl a jeho působení v průběhu let až doposud. Z této kapitoly je patrné, že agilní způsob vývoje je čím dál více žádaný, a proto by se vliv a výhody, které Agilní Manifest přináší neměly podceňovat, ale naopak se o ně více zajímat.

Kapitola pět se zabývala rozšířením myšlenek Agilního Manifestu, tedy jakým způsobem je Agilní Manifest šířen do povědomí odborníků a široké veřejnosti. Tato kapitola popisuje, že agilní vývoj se těší velké podpoře a je často hlavním tématem velkých konferencí. V kapitole šest je čtenář obeznámen s mylnými interpretacemi Agilního Manifestu, které mohou mít za příčinu špatné pochopení agilních metodik, což vede k jejich špatné implementaci do projektů a následně i k mylnému tvrzení, že agilní metodiky nejsou vhodné pro vývoj SW. Následuje kapitola sedm, která se zabývá popisem Anti-agilního manifestu, což je největší kritika agilního manifestu. V kapitolách osm a devět jsou rozepsány potřeby pro rozšíření Agilního Manifestu o nové principy. Těmito kapitolami byl naplněn třetí cíl.

V poslední kapitole je čtenář seznamem s tzv. novým Agilním Manifestem, čímž je splněn i poslední, čtvrtý cíl. Rozšířením agilního manifestu vzniká tzv. Disciplinovaný agilní manifest.

Čtenář po přečtení této práce získá znalosti o Agilním Manifestu, jeho rozšíření a vlivu na okolí. Dále je seznámen s názory, které vedou k potřebám rozšíření manifestu. V závěru práce se čtenář setkává s novým „Disciplinovaným“ Agilním Manifestem, které je skutečné rozšíření Agilního Manifestu.

12. Slovníček pojmů

Pojem	Vysvětlení
Agile Alliance	Agilní aliance – skupina 17 autorů, kteří vytvořili a vydali Agilní Manifest
Code inspection	Analýza zdrojového kódu a vyhledávání odchylek oproti konvencím, syntaxi či dalším pravidlům.
Eclipse	Vývojové prostředí společnosti IBM.
Pair programming	Párové programování – technika, kdy dva vývojáři sedí u jednoho PC a vytváří zdrojový kód společně.
Prototypování	Metoda ověřování prvních konceptů a získávání zpětné vazby od budoucích uživatelů.
SCRUM	Metoda pro agilní řízení a vývoj SW.
Wireframing	Tvorba náhledu podoby zamýšleného SW, tak jak jej uvidí konečný uživatel.

13. Přehled použitých zkratk

Zkratka	Úplná podoba	Vysvětlení
CIO	Chief Information Officer	Role ve zabývající se řízením a správou veškeré informatiky ve společnosti.
DAC	Disciplined Agile Consortium	Konsorcium pro Disciplinovaný agilní manifest
DAD	Disciplined Agile Delivery	Dodávka Disciplinovaného agilního manifestu
DAM	Disciplinovaný agilní manifest	Rozšíření „starého“ agilního manifestu
ICT	Informatic and Communication Technology	Informační a komunikační technologie – technologie podporující komunikaci a řízení informatiky
IS	Information System	Informační systém
RUP	Rational Unified Process	Metodika pro řízení a vývoj SW
SW	Software	Programové vybavení počítače

14. Zdroje

[2006] Neděle na Živě: Svět IT před pěti lety. Redakce Živě [online]. 2006 [cit. 2014-10-27]. Dostupné z:

<http://www.zive.cz/clanky/nedele-na-zive-svet-it-pred-peti-lety/sc-3-a-131543/default.aspx>

[2011] The Agile Alliance. Agile Alliance Roadmap [online]. 2011. [cit. 2014-11-10]. Dostupné z:

<http://www.agilealliance.org/the-alliance/agile-alliance-timeline/>

[2012] Agile vs Waterfall. Agiledocs [online]. 2012 [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://www.agiledocs.com/agile-vs-waterfall/>

[2014a] The Anti Agile Manifesto. *The Anti Agile Manifesto* [online]. 2014 [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://antiagilemanifesto.com/>

[2014b] The Disciplined Agile Manifesto. *Disciplined Agile Delivery: An agile process decision framework for the enterprise* [online]. 2014 [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://disciplinedagiledelivery.wordpress.com/disciplinedagilemanifesto/>

[2014c] 5 Ways the Agile Manifesto has been misinterpreted. *Blueprint* [online]. 2014 [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://www.blueprintsys.com/5-ways-the-agile-manifesto-has-been-misinterpreted/>

[2014d] The Agile Manifesto. *The Agile Alliance* [online]. 2014 [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://www.agilealliance.org/the-alliance/the-agile-manifesto/>

[2014e] Dotcom Bubble. Investopedia [online]. 2014 [cit. 2014-12-16]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/d/dotcom-bubble.asp>

[2014f] What Is Agile? (10 Key Principles of Agile). Allaboutagile [online]. 2007 [cit. 2014-12-16]. Dostupné z: <http://www.allaboutagile.com/what-is-agile-10-key-principles/>

[2014g] Computer Hope. Computer History - 2001. Computer Hope [online]. 2014 [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://www.computerhope.com/history/2001.htm>

[AMBLER, 2014a] AMBLER, Scott. Extending the Agile Manifesto. *Disciplined Agile Delivery: An agile process decision framework for the enterprise* [online]. 2014 [cit. 2014-10-19]. Dostupné z:

<http://disciplinedagiledelivery.wordpress.com/2014/04/10/extending-the-agile-manifesto/>

[AMBLER, 2014b] AMBLER, Scott. *Disciplined Agile Delivery: An agile process decision framework for the enterprise* [online]. 2014 [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://disciplinedagiledelivery.wordpress.com/>

[BECK, BEEDLE, VAN BENNEKUM, ed., 2011] BECK Kent, BEEDLE Mike, VAN BENNEKUM, Arie, ed. Manifesto for Agile Software Development. *Manifesto for Agile Software Development* [online]. 2011, [cit. 2014-10-25]. Dostupné z: <http://agilemanifesto.org/>

[HARRIS, 2014a] HARRIS, Derwyn. The Need To Review The Agile Manifesto. *DZone: SMART CONTENT FOR TECH PROFESSIONALS* [online]. 2014 [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://java.dzone.com/articles/need-review-agile-manifesto>

[HARRIS, 2014b] HARRIS, Derwyn. A MODERN TAKE AGILE MANIFESTO. *Jama Software* [online]. 2014 [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://www.jamasoftware.com/wp-content/uploads/documents/jama-a-modern-take-on-the-agile-manifesto.pdf>

[KADLEC, 2003] KADLEC, Václav. HISTORICKÉ SOUVISLOSTI, VZNIK A OBSAH AGILNÍHO MANIFESTU. *Živě* [online]. 2003 [cit. 2014-10-25]. Dostupné z: <http://www.zive.cz/clanky/historicke-souvislosti-vznik-a-obsah-agilniho-manifestu/sc-3-a-111332/default.aspx>

[LUTONSKÝ, 2000] LUTONSKÝ, Marek. *Ericson R380 (test)*. [online]. 2000, [cit. 2014-10-25]. Dostupné z: <http://www.mobilmania.cz/clanky/ericsson-r380-test/sc-3-a-1001512/default.aspx>

[OCAMB, 2013] OCAMB, Scott. The Agile Manifesto Principles. *What Do They Mean?* [online]. 2013, [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <https://www.scrumalliance.org/community/articles/2013/november/the-agile-manifesto-principles-what-do-they-mean>

[PREWITT, 2004] PREWITT, Edward. 100 Most Agile Companies Honored. CIO [online]. 2014 [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://www.cio.com/article/2436092/it-organization/100-most-agile-companies-honored.html>

[STEINHARDT, 2014] STEINHARDT, Gabriel. The Need for a New Breed of Agile. *Linkedin* [online]. 2014 [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/today/post/article/20140531104555-4523282-the-need-for-a-new-breed-of-agile>

[YUSUF, 2013] Is Agile and Scrum really better than Waterfall?. Yusuf Arslan [online]. 2013 [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://yusufarslan.net/agile-and-scrum-really-better-waterfall>