

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	ZS 2015/16
Autoři – jméno, příjmení, xname	Thai Hai Hoa (xhoat00) Tomáš Zrcek (xzrct00)
Téma	Hodnocení DAD dle METES
Datum odevzdání	

Abstrakt:

Práce se zabývá hodnocením metodiky DAD (Disciplined Agile Delivery) v systému hodnocení metodik METES (Methodology Evaluation System). Po krátkém představení obou metodik je provedeno hlavní hodnocení postupně dle skupin kritérií METES.

Klíčová slova:

DAD, Disciplined Agile Delivery, METES, Methodology Evaluation System

Obsah

1	Úvod	3
1.1	Zdůvodnění výběru tématu.....	3
1.2	Cíl práce	3
1.3	Přístup a postup zvolený pro dosažení cíle	3
2	METES	4
3	DAD	5
4	Hodnocení kritérií	6
4.1	Proces	6
4.2	Podpora	10
4.3	Produkt.....	13
4.4	Lidé	15
5	Závěr.....	17
6	Literatura.....	18
7	Seznam obrázků	18

1 Úvod

Tato práce byla sepsána v rámci předmětu 4IT421 – Zlepšování budování procesů IS. Zabývá se agilní metodikou Disciplined Agile Delivery (dále jen „DAD“), kterou vytvořil kanadský softwarový inženýr Scott W. Ambler. Obsahem práce je nejprve letmé představení metodik METES a DAD. Hlavní částí je pak zhodnocení DAD dle zvolených kritérií z METES a představení výsledků, a to jak psanou, tak i obraznou formou.

1.1 Zdůvodnění výběru tématu

DAD patří mezi agilní metodiky, které od 90. let minulého století zažívají rozmach v oblíbenosti a frekvenci použití. Se svými doporučeními, jak přistupovat k agilním metodikám, tedy již několik let přichází nejen standardizační instituce a korporátní společnosti, ale i mnoho menších podniků i individuálních osobností. V přehřelém světě metodik pak může být obtížné si vybrat, každá se totiž může zaměřovat na jiný segment trhu, jinou velikost podniku, jiné procesy a podobně.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je použít systém hodnocení METES (Methodology Evaluation System) pro ohodnocení metodiky DAD. Pokud tedy někdo bude chtít s metodikou DAD pracovat, může nejprve dle svých vlastních preferencí zhodnotit výsledná kritéria a rozhodnout se, zda je pro něj tato metodika vhodná. Jako pomocný úkol, díky kterému budeme moci cíl práce splnit, je seznámení se s metodikami METES a DAD.

1.3 Přístup a postup zvolený pro dosažení cíle

Abychom byli schopni splnit cíl, museli jsme jako první získat dostatek informací k metodikám DAD a METES. Dle METES jsme pak vytvořili tabulky hodnotících kritérií a vyplnili je dle informací získaných z DAD. Poznatky jsme zpracovali textovou i grafickou formou.

2 METES

Methodology Evaluation System (dále jen „METES“) slouží k hodnocení a výběru metodik budování IS/ICT. Zaměřuje se tedy na vývoj a celý životní cyklus informačního systému, od provozu až po stažení systému z užívání. Každá analyzovaná metodika se hodnotí podle dvou výběrových (produkt, lidé) a dvou doplňkových (proces, podpora) skupin kritérií, která se dále rozpadají na jednotlivá dílčí kritéria.

Kritéria skupiny Proces zkoumají procesní charakteristiky metodiky, jako jsou procesy životního cyklu, role, metriky, způsob vývoje, model životního cyklu. Skupina kritérií Podpora hodnotí podporu zavedení metodiky, její dostupnost, možnosti přizpůsobení, dostupnost lektorů. Skupiny kritérií Produkt a Lidé jsou určující zejména pro výběr metodiky. Skupiny kritérií Produkt se zaměřuje na vytváření řešení, kritéria skupiny Lidé se pak zaměřují na vlastnosti projektového týmu. (Strnad 2013)

Kritéria jsou hodnocena dle stupnice od 0 do 5, přičemž čím vyšší hodnotou je kritérium ohodnoceno, tím vyšší je stupeň naplnění. U kritérií spadajících do skupin Produkt a Lidé jsou pro posuzování metodiky ještě definovány minimální, maximální a optimální hodnoty. Ty určují rozsah, podle kterého se usuzuje, zda je metodika ve vztahu k danému projektu použitelná.

Obsahově jsou kritéria zaměřena takto (Buchalceková 2005):

- **Výběrová**
 - Produkt (důležitost produktu, délka projektu, stálost požadavků, znovupoužitelnost, velikost řešení)
 - Lidé (zkušenost manažera projektu, kvalifikace členů týmu, motivace členů týmu, dostupnost uživatelů, velikost týmu, rozmístění)
- **Doplňková**
 - Proces (rozsah, model životního cyklu, role, podrobnost popisu procesu, dokumenty, metriky, řízení kvality)
 - Podpora (celistvost zdrojů, dostupnost, podpora metodiky SW nástroji, podpora zavedení metodiky, přizpůsobení metodiky, výuka na vysokých školách, školení a certifikace, lokalizace)

3 DAD

Disciplined Agile Delivery (dále jen „DAD“) je jednou z agilních metodik zaměřených na vývoj, správu a dodávku softwarových řešení. Základem DAD jsou ostatní agilní metodiky, především Scrum, který dále rozvíjí společně s poznatky z Extrémního programování, Agilního modelování, Lean Software Developmentu a dalších. Její autor, kanadský softwarový inženýr Scott W. Ambler, v současnosti vede vlastní konzultantskou společnost.

DAD popisuje celý životní cyklus projektu, tedy od první myšlenky na vytvoření produktu až po, skrze mnohé iterace, skutečné dodání software zákazníkovi. Důraz klade především na úlohu lidí a snaží se přizpůsobit práci s agilní metodikou i pro více lidí. Zároveň ale neopomíná individuální vlastnosti a schopnosti lidí, stejně jako jejich snahu učit se. DAD představuje klíčové principy, se kterými pracuje (W. S. Ambler a Lines 2013):

- **Lidé na prvním místě**
 - Lidé jsou základním klíčem k úspěchu projektu. Každý člen týmu by měl být disciplinovaný, organizovaný a měl by si uvědomovat svůj přínos do projektu. Vedle toho je v DAD věnována značná pozornost práci mezi týmy a efektivnímu zapojení rozdílně zkušeným lidem zastávající různé funkce. Členové týmu by měli mít komplexní znalosti skrze ostatní obory. Tím jsou schopni pracovat efektivněji a s nižšími náklady.
- **Orientace na učení**
 - Dle DAD jsou nejefektivnější ty organizace, které školí své zaměstnance. Zaměřuje se na tři oblasti, a to:
 - doménová – jak poznat a identifikovat potřeby zainteresovaných osob (stakeholderů) a jak s nimi pomoci
 - procesní – zlepšení procesů na úrovni jednotlivce, týmu i celého podniku
 - technologická – práce s technologiemi a nástroji pro tvorbu řešení
- **Cílem je IT řešení, nikoliv software**
 - Předmětem dodávky nemusí být samotný software. Je potřeba zákazníkovi přijít naproti a v rámci řešení mu pomoci s procesy, organizační strukturou a podobně
- **Celý životní cyklus**
 - Žádná iterace není stejná a projekty se vyvíjí v rámci životního cyklu. Projekt je rozdělen pomocí milníků, které zajišťují, že směřuje správným směrem ve stanovených termínech (počáteční plánování, modelování architektury, řízení rizik, plán nasazení)

Většina poznatků, které jsme v následujícím textu využili, pochází z webu Disciplined Agile Delivery (S. W. Ambler a Lines 2015) a ze stejnojmenné knihy od stejných autorů (S. W. Ambler a Lines 2012).

4 Hodnocení kritérií

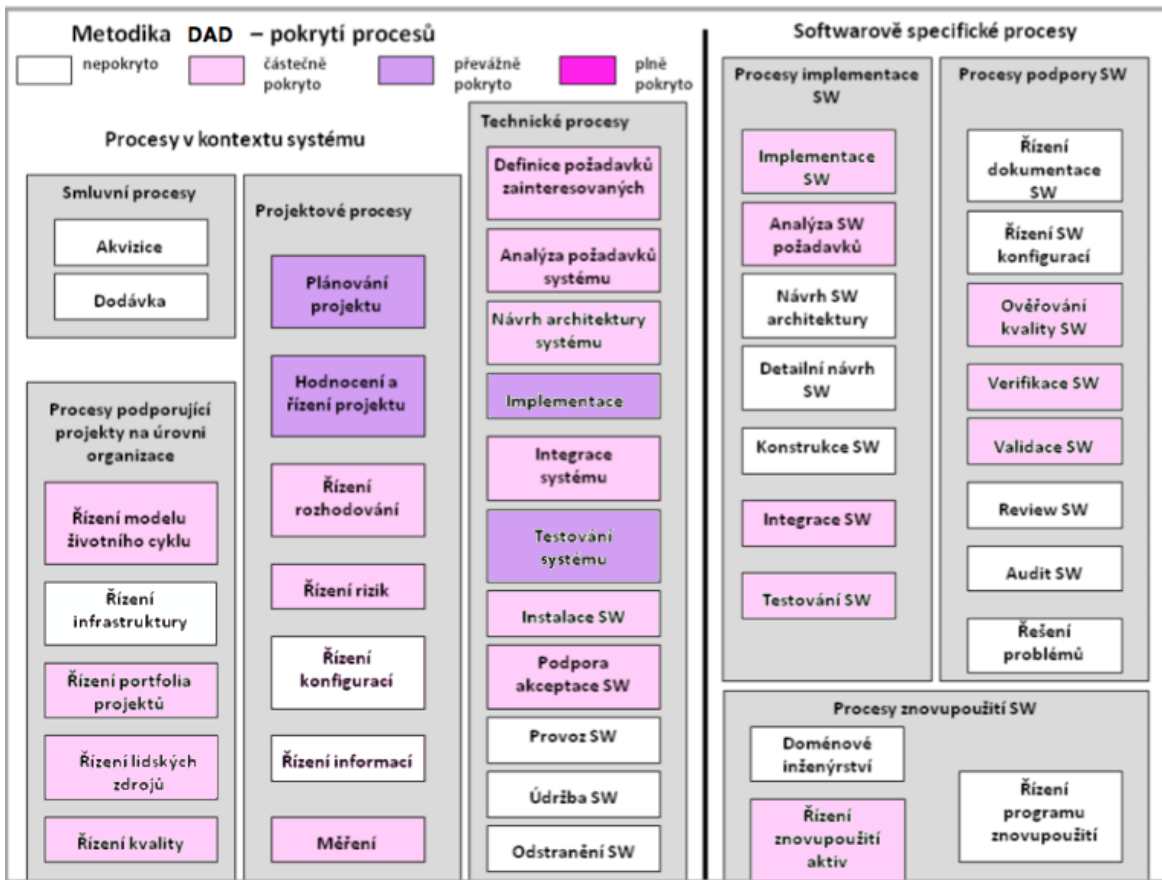
Jelikož metodika DAD umožňuje míru škálování, rozhodli jsme se některá kritéria hodnotit ve větším rozsahu. Uváděné hodnoty jsou zpravidla určeny jako optimální hodnoty pro zvolené kritérium. U některých je doplněna i minimální a maximální hodnota, kterou DAD ještě popisuje, avšak nedoporučuje, nebo se jí nevěnuje dostatečně do hloubky.

4.1 Proces

4.1.1 Rozsah

Na obrázku 1 je zobrazeno pokrytí procesů metodiky DAD podle referenčního modelu procesů dle normy ISO/IEC 12207. Jak je vidět, značná část procesů je částečně pokryta. To je dáno tím, že metodika DAD se snaží popsat velké spektrum nejlepších praktik, které popisují nejen procesy návrhu a implementace softwaru, ale také projektové a organizační procesy. Metodika ovšem v tomto ohledu nedefinuje přesné činnosti, vstupy a výstupy, ale popisuje nejlepší praktiky a doporučené postupy. Je pak na konkrétní organizaci a týmu, jak si metodiku přizpůsobí pro vlastní potřebu.

Výsledné hodnocení: 3 (optimální hodnota = 3; maximální = 4)



Obrázek 1 Pokrytí procesů PRM 12207 (zdroj: autoři)

4.1.2 Model životního cyklu

Životní cyklus v metodice DAD lze rozdělit do těchto tří fází:

1. Inception – plánovací fáze, ve které se buduje plán a vize. V této fázi by se mělo vyjasnit, jaká jsou rizika, jaký bude hrubý časový rámec, rozsah projektu atd.
2. Construction – tato fáze je hlavní budovací fází. Je založena na iteracích, jedna iterace trvá průměrně 2 týdny, avšak neměla by zabrat více jak 6 týdnů.
3. Transition – v této fázi se řešení nasazuje, v ideálních případech by měla trvat co nejméně, případně téměř vymizet s použitím praktik jako je *continuous delivery*.

DAD podporuje více druhů životních cyklů. V hlavní publikaci jsou představeny dva druhy, první je tzv. agilní/základní životní cyklus, který je založený na životním cyklu metodiky SCRUM a dále ho rozšiřuje. Druhým typem životního cyklu je tzv. pokročilý/štíhlý (*advanced/lean*), který zavádí podporu pro *continuous delivery*, což je způsob vývoje, ve kterém se vyvíjí přidaná hodnota ve velice krátkých intervalech. Jeho cílem je mít často dostupnou verzi schopnou například k nasazení na produkci. Tento přístup má pomoci ke snižování nákladů a rizik při nasazování změn resp. nových verzí.

Výsledné hodnocení: 5

4.1.3 Role

DAD definuje deset rolí, které by se měly podílet na řešení. Jsou to jednak primární role (Team Lead, Team Member, Product Owner, Stakeholder, Architecture Owner), které jsou zapojeny v každém projektu neohledně na jeho velikost. Dále jsou to sekundární role (Domain Expert, Technical Expert, Specialist, Integrator, Independent Tester), které jsou škálovatelné a závislé na množství požadavků a velikosti řešení. Tyto role však nemusí být vždy zastoupeny pouze jednou osobou, případně opačně, na jednoho člověka může spadnout více rolí. Role se také mohou měnit v průběhu řešení projektu.

Pro velké projekty se zapojením většího množství týmů je potřeba nasadit Leadership Team, který koriguje primární role, aby projekt směřoval k naplnění cílů. V rámci tohoto útvaru vzniká několik nových rolí. Program Manager, který je zodpovědný za celkovou koordinaci a řízení týmů, a dále Product Delivery Team, Product Management Team, Architecture Team, The Independent Testing/Integration Team.

Výsledné hodnocení: 3

4.1.4 Podrobnost popisu procesu

DAD je hybridní a hlavně škálovatelná metodika, popisuje spíše praktiky a znalosti pro rozhodování než samotné procesy. Autoři se snažili vytvořit metodiku, která by byla agilní a zároveň snadno přizpůsobitelná pro konkrétní projekty a týmy. Některé procesy jsou stručně

popsány, ale není přesně definované, jaké by měly mít vstupy, výstupy a cíle. Stále se spíše jedná o seznam doporučení a osvědčených praktik pro rozhodování, než podrobný popis procesů s činnostmi, vstupy, výstupy a rolemi.

Výsledné hodnocení: 0

4.1.5 Dokumenty

DAD je hodně přizpůsobitelný, ale všeobecně tato metodika, jako všechny agilní metodiky, nevyžaduje vytvářet příliš mnoho dokumentace. Dává přednost fungujícímu řešení před rozsáhlou dokumentací.

Autoři doporučují průběžně psát tzv. *deliverable documentation*, aby byla tato dokumentace dostupná po každé iteraci. Touto dokumentací se myslí např. uživatelská dokumentace, školicí materiály, systémové přehledy atp.

Výsledné hodnocení: 1

4.1.6 Metriky

DAD využívá tzv. *Burndown chart*, což je graf zobrazující zbývající čas práce. Tento graf indikuje, jak projekt postupuje, a zároveň napovídá kdy, bude možné dodat hotový produkt. Metodika tuto metriku detailně popisuje a přikládá jí velký význam. Dále metodika zmiňuje také *taskboard* (tabule úkolů).

Autoři metodiky ale nechtěli, aby se tým zabýval příliš mnoho sledováním metrik, udržováním různých dashboardů a zapomněl přitom na hlavní cíl, což je vytvářet řešení. Zároveň ale není doporučeno, aby se neměřily vůbec žádné metriky. Preferované jsou automatizované metriky, jako je například analýza kódu – kdy byl kód spuštěn, jaké jsou a byly potenciální problémy atd.

Je také kladen důraz na to, že některé metriky jako takové mají také omezenou životnost a jejich vypovídající hodnota může s postupem času klesat. Myšleno je tím to, že v některém bodu projektu se úmyslně zavádějí metriky, které mají pomoci s určitou oblastí nebo problémem, ale po vyřešení dané oblasti již nemá metrika smysl. V souvislosti s tím může být na škodu, pokud se sleduje příliš mnoho metrik a může to být pro členy týmu matoucí a ztrácí se v tom ty metriky, které přidávají opravdovou hodnotu.

Výsledné hodnocení: 2

4.1.7 Řízení kvality

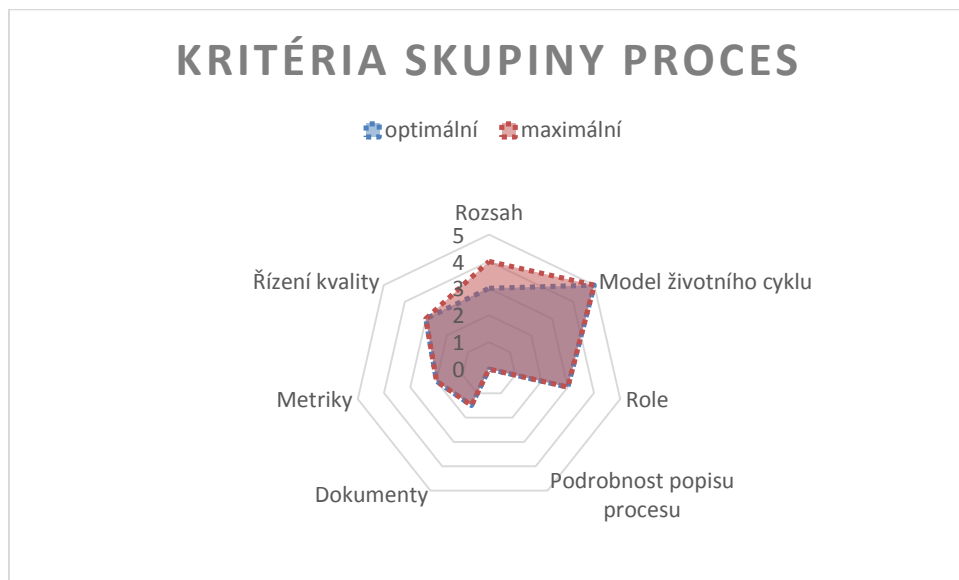
V budovací fázi se v projektu používají praktiky jako je regresní testování či jednotkové testování. Tým by měl spolupracovat se specialisty z celého podniku, aby dodávané řešení bylo v souladu s celkovou strategií podniku. Každá iterace by měla doručit fungující přírůstek k

danému řešení a na konci každé iterace se tento přírůstek prezentuje stakeholderům, aby se zajistilo, že se naplnily požadavky.

Výsledné hodnocení: 3

4.1.8 Zhodnocení skupiny Proces

Metodika DAD používá iterativní životní cyklus s krátkými iteracemi (zpravidla 2 týdny). Popisuje celkem deset rolí, ale nemusí být přítomné všechny. Naopak nepopisuje podrobně procesy, ale pouze praktiky a doporučení.



Obrázek 2 Hodnocení kritérií skupiny Proces (zdroj: autoři)

4.2 Podpora

4.2.1 Celistvost zdrojů

Hlavním zdrojem pro metodiku je knižní vydání od S. Amblera a M. Linese s názvem *Disciplined Agile Delivery: A Practitioner's Guide to Agile Software Delivery in the Enterprise*. Autor metodiky dále provozuje několik webových portálů včetně blogu, kde se zabývají touto metodikou.

Výsledné hodnocení: 4

4.2.2 Dostupnost

Metodika je neproprietární a volně dostupná. Na trhu je dostupná tištěná verze metodiky, která obsahuje její rozsáhlejší popis.

Výsledné hodnocení: 3

4.2.3 Podpora metodiky softwarovými nástroji

Přímo pro metodiku jako takovou neexistuje mnoho softwarových nástrojů. Ale pro principy a praktiky, které metodika prosazuje, existuje mnoho nástrojů. Například nástrojů pro kontinuální integraci nebo testy řízený vývoj již existují, přičemž autoři nedoporučují žádný konkrétní, ale trvají na tom, aby si každý tým zvolil nástroj, který jim vyhovuje.

Výsledné hodnocení: 1

4.2.4 Podpora zavedení metodiky

Metodika je podporována hlavně formou workshopů, webinářů a zahraničními online kurzy. Konzultační firmy v České Republice ještě tuto metodiku zcela nepodporují. Situace ještě není zdaleka taková jako například u metodiky SCRUM, z které DAD vychází, a která je velice rozšířená a existuje mnoho podporujících firem.

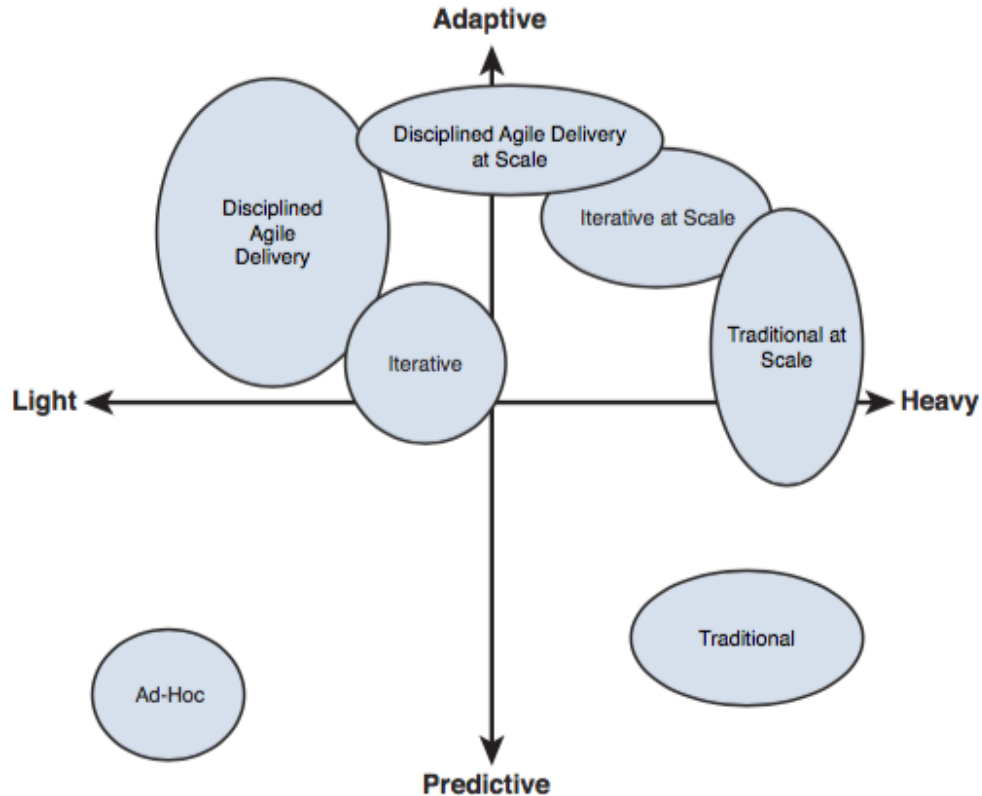
Výsledné hodnocení: 1

4.2.5 Přizpůsobení metodiky

Metodika je škálovatelná, bere v potaz nejen samotné týmy, ale celou organizaci jako celek. V průběhu projektu doporučuje adresovat změny a ne jen následovat plán. Vítá změny požadavků i v konečných fázích dodávání.

Přizpůsobování a plánování je doporučeno nejen na začátku projektu, ale také v průběhu. U méně zkušenějších týmů je doporučováno dělat detailnější plánování po každé iteraci. To například znamená, že se naplánuje, kdo bude co přesně dělat.

Výsledné hodnocení: 4



Obrázek 3 Přizpůsobení a porovnání plánovacích strategií (zdroj: Ambler, 2012, s.201)

4.2.6 Výuka na vysokých školách

Přímo metodika DAD není na vysokých školách zatím vyučována. Různé agilní metodiky, z kterých DAD vychází nebo si z nich bere některé prvky, jsou ovšem vyučovány v různých předmětech vysokých škol ve světě i v ČR.

Výsledné hodnocení: 1

4.2.7 Školení a certifikace

Disciplined Agile Consortium zpravidla neposkytuje školení ani certifikaci v Evropě. Některá školení jsou dostupná formou webináře, jsou dokonce ukládané a zpětně sledovatelné. Toto však nelze považovat za nadstandardní formu pomoci.

Výsledné hodnocení: 3

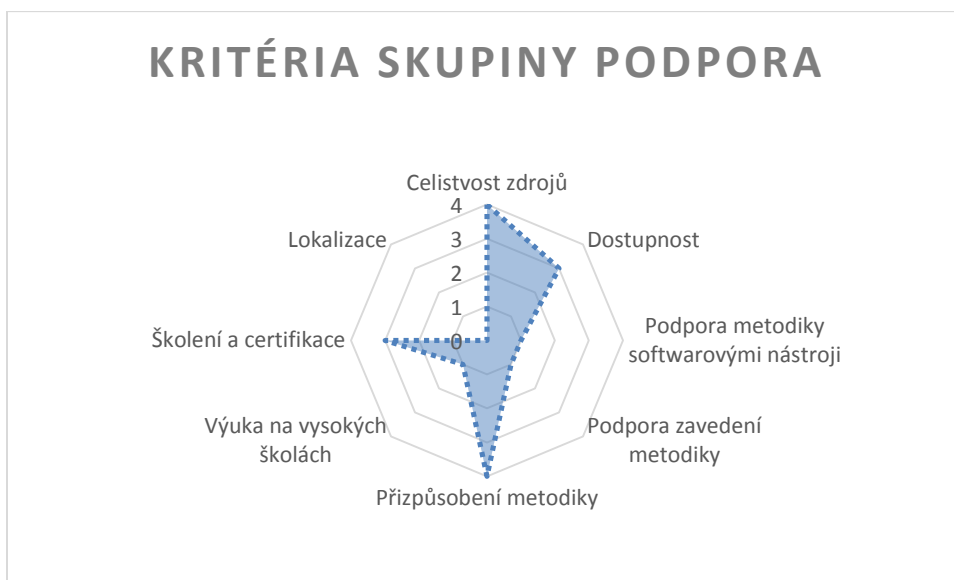
4.2.8 Lokalizace

Pro metodiku DAD není dostupný žádný překlad do češtiny. Celkově je tato metodika v České republice vcelku neznámá, obecný popis z angličtiny do češtiny byl nalezen na stránkách Wikipedie.

Výsledné hodnocení: 0

4.2.9 Zhodnocení skupiny Podpora

Na obrázku 4 je zobrazen graf hodnot kritérií skupiny Podpora. Metodika má ucelené zdroje a je volně dostupná, ale bohužel není přeložena do češtiny a konzultační firmy v ČR její zavádění zatím nepodporují.



Obrázek 4 Hodnocení kritérií skupiny Podpora (zdroj: autoři)

4.3 Produkt

4.3.1 Důležitost produktu

Důležitost produktu lze do značné míry vyjádřit pojmem „compliance“, tedy snahou vyhovět předepsaným požadavkům. Tyto požadavky mohou vzniknout dobrovolně nebo povinně. Dobrovolně vznikají, pokud se společnost rozhodne následovat standardy např. ISO nebo CMMI. Povinná compliance znamená vyhovění regulatorním požadavkům, které mohou být finanční (Sarbanes Oxley – SoX), zabezpečení (privacy regulations) nebo až po životu nebezpečné (Federal Drug Administration regulations – nařízení od Úřadu pro kontrolu léčiv). Každý tým tedy musí přizpůsobit agilní strategii tak, aby reflektovala skutečné předpisy a nařízení.

Pro zvládnutí těchto požadavků je navrženo několik strategií, jež byly zmíněny v popisu DAD (přijmout hybridní proces z různých metodik, přijmout kompletní životní cyklus dodávky, zaměřit se na výsledek, ne jenom na software, zavést přístup řízený cíli, pracovat s ohledem na podnik a jeho skutečné potřeby).

Výsledné hodnocení: 5

4.3.2 Délka projektu

Optimální délka projektu v rámci DAD není specifikovaná. Každá iterace by ale měl trvat v řádu dnů až pár týdnů. Následně pak záleží, kolik iterací je potřeba ke splnění cíle. Odhadované délky jednotlivých fází v každé iteraci jsou znázorněny takto:

- Coordinate (sjednocení, koordinace) – plánování a modelování iterací – mělo by trvat asi 2 hodiny za každý týden délky jedné iterace
- Collaborate (spolupráce) – práce na projektu, denní setkání, plnění požadavků – v průměru 2 týdny, maximálně 6
- Conclude (vyvození závěrů) – představení stakeholderům, retrospektiva – mělo by trvat asi 1 hodinu za každý týden délky jedné iterace

Počet i délka iterací ale záleží na rozsahu škálování, tedy na počtu pracovníků, geografickém rozložení, technické komplexitě řešení, rozsahu compliance a dalších faktorech.

Výsledné hodnocení: 2 (záleží na škálování projektu, maximální hodnota = 5)

4.3.3 Stálost požadavků

Díky iterativnímu přístupu a pravidelnému setkávání se stakeholdery je zajištěno, že požadované změny jsou vcelku lehce zapracovávány do řešení. Na základě zákaznickových požadavků tedy může docházet k přepracovávání současného řešení. Aby nedošlo k tzv. „smrti kvůli tisíci změnových požadavků“, je sledována společná odsouhlasená vize se stakeholdery,

kteřá se i v projektu může měnit. Stakeholderi stanovují tuto vizi na základě byznys požadavků a dále jí předávají na zpracovatele, aby byl schopný správně odhadnout klíčové faktory produktu.

Výsledné hodnocení: 2

4.3.4 Znovupoužitelnost

Znovupoužitelnost, nebo též „reuse engineering“ a snaha o její používání přináší řadu výhod. Nová řešení je možno dodávat rychleji a s nižšími náklady. Další výhodou je lepší konzistence mezi systémy, snadnější pochopení systémů a schopnost predikce jejich chování. Pokud je nějaká obecná funkcionalita využívána napříč různými řešeními, je snazší upgrade takových systémů. Znovupoužitelnost mají na starosti především „reuse engineers“, kteří z uskutečněných projektů těží potenciálně použitelná řešení a dále je upravují, aby byla co nejnáze použitelná ostatními týmy.

Výsledné hodnocení: 4

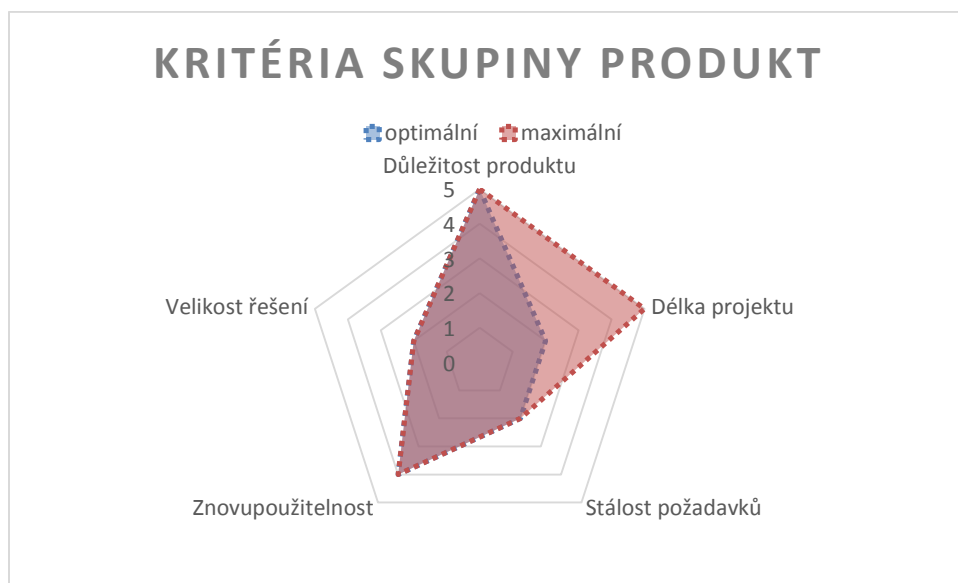
4.3.5 Velikost řešení

DAD je uzpůsoben pro různě škálovatelná řešení. Neexistuje tedy správný počet případů užití. Optimalizován je ale na menší projekty s menším počtem případů užití.

Výsledné hodnocení: 2 (stanoveno odhadem)

4.3.6 Zhodnocení skupiny Produkt

DAD se snaží agilně reagovat na požadavky stakeholderů a věnuje pozornost i znovupoužitelným řešením.



Obrázek 5 Hodnocení kritérií skupiny Produkt (zdroj: autoři)

4.4 Lidé

4.4.1 Zkušenost manažera projektu

DAD zavádí pojem Team Lead neboli vůdce týmu. Oproti klasické roli projektového manažera tento pojem lépe vystihuje, že dotyčná osoba by měla tým vést, ne řídit. Jinak se ale jedná o klasickou roli projektového manažera, který musí sledovat plnění cílů a dodávání produktu zákazníkovi. Zároveň by měl umět plánovat a odhadovat, vytvářet a udržovat vhodné podmínky pro tým a odstraňovat případné nedostatky v rámci projektu. Nikde však není zmíněna potřebná zkušenost manažera dle počtu let práce v oboru.

Výsledné hodnocení: 2 (není zmiňováno)

4.4.2 Kvalifikace členů týmu

Jak již bylo napsáno, každý člen týmu by měl být disciplinovaný, organizovaný a měl by si uvědomovat svůj přínos do projektu. Členové týmu by měli mít komplexní znalosti skrze ostatní obory. Vzdělávání a školení zaměstnanců má na starosti samotná organizace. Profesionálně zdatnější zaměstnanci by přitom měli pomáhat těm méně zkušeným. Nikde v DAD ale není nastíněno procentuální rozdělení těchto pracovníků, zda pracovat s více nebo méně vzdělanými a zkušenými lidmi.

Výsledné hodnocení: 1 (stanoveno odhadem)

4.4.3 Motivace členů týmu

O aktivní motivaci se zaručuje Team Lead. V rámci kontinuálního zlepšování je kladen důraz na sdílení nabytých znalostí a zkušeností, které musí lidé přijímat i rozdávat. Organizace může vybrat různé způsoby, které jsou nejvhodnější pro sdílení znalostí, například diskuzní fóra, neformální prezentace, školení a další. Kontinuální zlepšování by mělo být monitorováno a měřeno, aby byl zajištěn osobnostní růst jedince a jeho motivace se dále zlepšovat.

Výsledné hodnocení: 1

4.4.4 Dostupnost uživatelů

DAD používá společný termín Stakeholder (podílník, zainteresovaná osoba) pro všechny, kteří jsou materiálně ovlivněni výsledným produktem. Tento pojem může zahrnovat koncového uživatele, přímé i nepřímé uživatele, „zlatého uživatele“, který financuje projekt, dále osoby podílející se na vývoji a údržbě systému, auditory, help desk support a další. S důležitými osobami je pak vhodné udržovat denní kontakt.

Výsledné hodnocení: 1

4.4.5 Velikost týmu

Nejmenší projekty mohou být vypracovány 2-15 lidmi. V takové situaci dochází k značnému sjednocování rolí, například Team Lead a Architecture Owner může zastávat jeden člověk.

U středně velkých projektů, zpravidla pro 25-30 lidí, už je vidět možnost škálovatelnosti pracovní síly a značnou úlohu zastávají sekundární role.

Velké projektu pro 200 i více lidí jsou řízeny Leadership Teamem. Zároveň se nasazuje více primárních a sekundárních pracovních rolí.

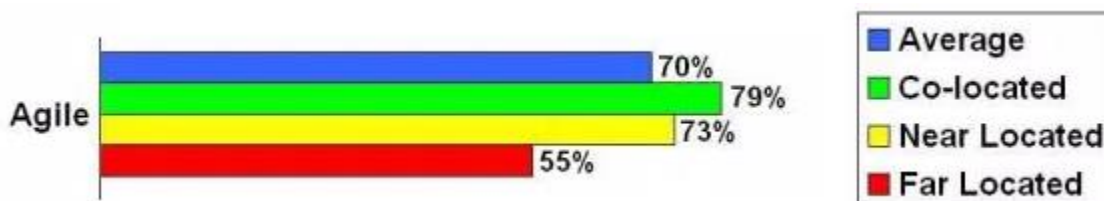
Výsledné hodnocení: 1 (optimální hodnota = 1; maximální = 5)

4.4.6 Rozmístění

Aby bylo možné považovat tým za co-alokovaný, tedy takový, který netrápí komunikační bariéry, musí být dle DAD tým umístěn v jedné místnosti. I oddělení zdí může přinášet komunikační překážku a případné riziko.

Geografické rozdělení může přinášet jisté výhody, především snadnější přístup ke kvalifikovaným pracovníkům, nižší náklady na vývoj díky levnější pracovní síle a rychlejší dodávku produktu na trh, a to za použití přístupu „následuj Slunce“, kdy je jedním týmem štafetově předáván produkt na konci dne v jedné časové zóně dalšímu týmu v jiné časové zóně. Tento přístup je ale značně náročný z pohledu kvality kódu, architektury, testování a dalších. Aby bylo možno se těmito rizikům vyhnout, je potřeba vybudovat pozitivní týmovou kulturu, svolat na začátku projektu klíčové členy týmů a věnovat větší pozornost počátečnímu stanovení požadavků a namodelování architektury.

Nejlepší variantou je, pokud je tým co nejvíce alokovaný. Zakladatel DAD, Scott Ambler to na obrázku XXX1 znázorňuje v statistice, ve které se ukazuje, že největší pravděpodobnost úspěchu projektu je dosažena za použití co-alokovaných týmu.

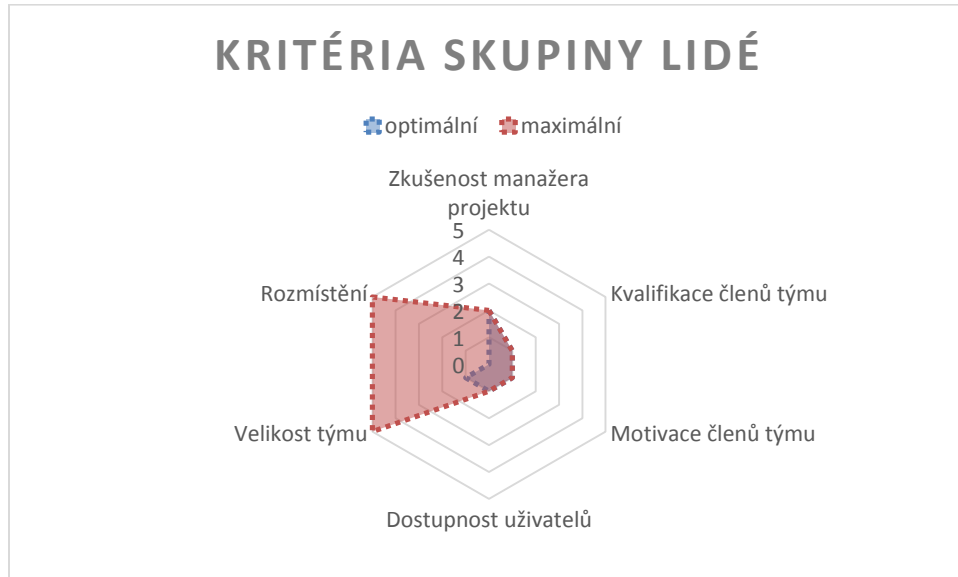


Obrázek 6 Úspěšnost agilních týmů v závislosti na geografickém umístění, zdroj: (S. W. Ambler a Lines 2015)

Výsledné hodnocení: 0 (optimální hodnota = 0; maximální = 5)

4.4.7 Zhodnocení skupiny Lidé

Klíčové principy DAD jsou „Lidé na prvním místě“ a „Orientace na učení“. DAD zaměřuje spíše na úlohu jednotlivce, zároveň je značně adaptabilní a umožňuje práci i pro větší nealokované týmy.



Obrázek 7 Hodnocení kritérií skupiny Lidé (zdroj: autoři)

5 Závěr

Cílem práce bylo ohodnotit metodiku DAD v systému hodnocení metodik METES, tohoto cíle bylo dosaženo.

Jediným problémem při hodnocení byla nejednoznačnost v některých oblastech při určování hodnot kritérií. Například rozsah procesů ve skupině kritérií Proces bylo problémové namapovat na referenční model procesů (ISO/IEC 12207), protože metodika DAD nemá přesně definované procesy a je spíše kompilací nejlepších praktik a postupů. Z toho důvodu jsou procesy označeny jako částečně pokryté, pokud se jich týkají některé z popisovaných praktik v DAD.

6 Literatura

- Ambler, Scott W., a Mark Lines. 2012. *Disciplined Agile Delivery: A Practitioner's Guide to Agile Software Delivery in the Enterprise*. IBM Press.
- Ambler, Scott W., a Mark Lines. 2015. „Disciplined Agile 2.0”. \iDisciplined Agile 2.0. Viděno 22. listopad 2015 <http://www.disciplinedagiledelivery.com/>.
- Ambler, W. Scott, a Mark Lines. 2013. „A Practitioner's Guide to Agile Software Delivery in the Enterprise". IBM Press. <http://www.ambysoft.com/books/dad.html#ToC>.
- Buchalcevoová, Alena. 2005. *Metodiky vývoje a údržby informačních systémů*. Roč. 1. vydání. Praha: Grada.
- Strnad, Marek. 2013. „Výběr a návrh použití metodiky řízení projektů v malé IT společnosti". https://library.vse.cz/F/XDJI7MIKFCRP8Y86KKSP2GQE63BTSHNRVD6XP68K4UHRQHY25C-15587?func=full-set-set&set_number=302473&set_entry=000002&format=999.

7 Seznam obrázků

Obrázek 1 Pokrytí procesů PRM 12207 (zdroj: autoři)	6
Obrázek 2 Hodnocení kritérií skupiny Proces (zdroj: autoři)	9
Obrázek 3 Přizpůsobení a porovnání plánovacích strategií (zdroj: Ambler, 2012, s.201)	11
Obrázek 4 Hodnocení kritérií skupiny Podpora (zdroj: autoři)	12
Obrázek 5 Hodnocení kritérií skupiny Produkt (zdroj: autoři)	14
Obrázek 6 Úspěšnost agilních týmů v závislosti na geografickém umístění, zdroj: (S. W. Ambler a Lines 2015)	16
Obrázek 7 Hodnocení kritérií skupiny Lidé (zdroj: autoři)	17