

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	LS 2017/2018
Autoři	Buľko Matej – bulm01 Iwaniszynová Dita – xiwad00 Řezáč Vít – rezv03
Téma	Agile at Red Hat
Datum odevzdání	12. 5. 2018

Abstrakt

Tato práce se zabývá společností Red Hat a jejím přístupu k přechodu směrem k agilním metodikám. Skládá se z představení společnosti Red Hat, se zkušeností přechodu z vodopádového přístupu na agilní a z příkladu konkrétního prostředí jednoho z produktu Red Hat (Red Hat Mobile Application Platform), v jehož týmu došlo k přechodu na Agile. V práci jsou popsány důvody a způsoby přechodu, přerod týmů i změny u manažerů. Na konci také nechybí zhodnocení agilního přístupu z pohledu Agile mastera dr. Griffina.

Klíčová slova

Red Hat, Agile, agilní přístup, vodopádový přístup

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Agilní vs. vodopádový přístup.....	3
2.1	Vodopádový přístup	3
2.2	Agilní přístup	4
3	Společnost Red Hat.....	4
3.1	Historie	4
3.2	Současnost.....	6
4	Jak Red Hat přešel na Agile.....	6
4.1	Začátek přechodu.....	6
4.2	Integrační dodavatelské týmy (IDT)	7
4.3	Vykonávání změn	8
5	Agile ve na příkladu Red Hat Mobile	9
5.1	Představení projektu	9
5.2	Přechod k Agile.....	10
5.3	Přerod týmu	11
5.4	Změna u manažerů.....	12
5.5	Zhodnocení Agile přístupu	13
6	Závěr	14
7	Literatura	14

1 Úvod

Cílem této práce je představení agilního přístupu tak, jak jej mají implementovaný ve společnosti Red Hat. Práce je rozdělena do tří hlavních částí, a to představení společnosti Red Hat, její obecný přístup k přechodu na Agile a konkrétní příklad přechodu v týmu Red Hat Mobile. V práci je také okrajově diskutován rozdíl mezi vodopádovým a agilním přístupem. Po přečtení této práce je tedy jasné, co je Red Hat za společnost, jak se obecně postavila k přechodu na Agile a jak postupoval tým Red Hat Mobile při přechodu.

Autoři zvolili postup následovně. Každý si vezme jednu ze tří hlavních částí, ze kterých se práce skládá (jsou popsány výše). Každý má tedy ucelenou část, kterou má za úkol si prostudovat a vhodně popsat do této práce, co se dozvěděl. Výsledkem je práce, která mapuje přechod na Agile ve společnosti Red Hat. Byly zvoleny kvalitní zdroje – stránky společnosti Red Hat i jejich blog, kde vývojáři i ostatní zaměstnanci přispívají kvalitními články ze života společnosti Red Hat. Nedílnou součástí je také zadaný článek, který popisuje přechod na Agile v prostředí Red Hat Mobile.

Popis implementace agilního přístupu v konkrétní společnosti poskytuje zajímavý vhled do fungování a interních procesů společnosti. Mimo to je také zajímavé vidět, jak se společnost vypořádala s nástrahami, kterým musela během implementace čelit, jelikož přechod z vodopádového přístupu na agilní není nic, co by se dalo provést jednoduše podle návodu.

2 Agilní vs. vodopádový přístup

Vodopádový a agilní přístup jsou dva velmi rozličné způsoby dodání projektu.

2.1 Vodopádový přístup

Vývoj projektu vodopádovým modelem prochází přes několik sekvenčních fází. Postupovat vodopádovým přístupem znamená přecházet od jedné fáze k následující přísně sekvenčním způsobem. Hlavní odlišnost od agilního přístupu je, že při vývoji projektu sú požadavky definovaný při začátku projektu a vyžaduje se, aby se k následující fáze přistoupilo až když je ta předcházející kompletní.

Někteří lidé nesprávně uvádějí, že v případě naleznutí nějaký chyby v pozdějších částí projektu, celý projekt se pak musí zastavit a začít od znovu. I když to není nemožný, zmiňovaná

chyba by musela být výrazná, aby způsobila taký obrovský dopad, aby ukončila projekt. Tyto problémy samozřejmě nastávají při špatném řízení projektu. (Lonergan, 2016)

2.2 Agilní přístup

Samo o sobě, agilní přístup není framework projektového managementu. Je to soubor principů souvisejících s vývojem SW projektů založené na iterativním a inkrementálním vývoji. Největší rozdíl mezi agilním a vodopádovým přístupem je, že dodávka částí SW se vytváří a přijímá postupně s krátkými iteracemi obvykle kolem dvou až čtyř týdnů. Na rozdíl od vodopádového přístupu, s agilním přístupem požadavky definujeme při každé iteraci.

Jedním z klíčových cílů, agilního přístupu je udržet co nejvíce flexibility během celého vývojového cyklu. (Lonergan, 2016)

3 Společnost Red Hat

3.1 Historie

Linuxová distribuce Red Hat vzniká téměř souběžně s vydáním prvního Linuxového jádra. Technologický nadšenec Marc Ewing je nově uvedeným systémem nadšen a jakožto zapálený programátor se rozhoduje k vytvoření vlastní verze Linuxu.

Společnost Red Hat vzniká roku 1993, tedy dva roky po představení první verze operačního systému Linux. Na svém počátku se společnost, ještě pod názvem ACC Corporation, věnuje prodeji hardwaru a zároveň i prodeji SW a operačních systémů. V průběhu roku 1994 vychází první verze Linux distribuce, která se jmenuje Red Hat Linux.

Ředitelem ACC corporation byl Bob Young, a jeho společnost provozovala poštovní katalog na objednávání dílů do počítačů. Bob projevil zájem o Marcův linux a nakoupil od něj několik kopií, které ve svém katalogu okamžitě prodal. I díky velkému zájmu o operační systém se ACC Corporation spojuje s Marcem Ewingem a tak roku 1995 vzniká společnost Red Hat Software.

Bob Young byl nadaný obchodník, který viděl v open source softwaru velkou přidanou hodnotu. Díky jeho schopnostem a zkušenostem tak mohl jeho Linuxovou distribuci podporovat. Do historie se také zapsal jeho výrokem „Nekoupili byste si auto, kdyby mělo neotevratelnou kapotu.“ Tento jeho výrok se používá dodnes.

V počátcích, kdy byl Red Hat Linux prodáván v obchodech jako krabicová verze, bylo možné hodně experimentovat. Hlavním experimentem bylo zaměření se na komunitu a vyladění

komunitního vývoje. Díky komunitnímu zapojení bylo získáno mnoho zkušeností s implementací, testováním a nasazením nových funkcí, které byly vyžadovány zákazníky. Během této doby se Red Hat dostal do vedoucí pozice na poli open source společností.

Je zajímavé proč, jako název byl zvolen zrovna Red Hat (červená kšiltovka). Tento název se pojí s tím, že tvůrce a spoluzakladatel Red Hatu Marc Ewing nosil červenou kšiltovku během jeho působení v počítačových laboratořích na univerzitě Carnegie Mellon. Marc byl spolužákům velmi nápomocný a ti ho díky jeho ikonické červené kšiltovce označovali jako chlápka s červenou čepicí. Díky tomu, když Marc vyvíjel svou linuxovou distribuci, tak si zvolil Red Hat pro její pojmenování.

Marc ze společnosti odchází v roce 1999 po velice úspěšném vstupu na burzu. Také Bob plánuje ze společnosti odejít a hledá tak za sebe náhradu. Tu úspěšně nachází a roku 2000 se ředitelem stává Matthew Szulik, který byl velkým fanouškem a vizionářem open source programů.

Rok 2001 znamenal pro firmu velký risk. Společnost se rozhodla ukončit prodej krabicové verze jejich softwaru a místo toho své produkty začít nabízet formou předplatného. Riziko neúspěchu bylo znatelné, jelikož prodej krabicového softwaru byl pro společnost hlavní zdroj příjmu.

Riziko se však vyplatilo a nově představený Red Hat Enterprise Linux se stal velice žádaným operačním systémem datacenter. V dnešní době ho využívá značné množství Fortune 500 společností.

Kromě výměny ředitele společnosti v roce 2007 dosáhl Red Hat velkého milníku roku 2012. V tomto roce se stal první open source firmou, jejíž roční příjmy převyšovaly miliardu dolarů. Tato meta byla překonána v roce 2016, kdy příjmy Red Hatu dosáhly dvou miliard.

Sám Red Hat uvádí, že v současné době jeho největší problém je obecné povědomí o značce. I přes to, že ho využívá velká část datacenter a v okruhu IT odborníků se jedná o zavedenou společnost, tak pro širší veřejnost, do které spadá i ne IT management firem se stále jedná o neznámou značku. (RedHat.com, 2017)

3.2 Současnost

V dnešní době je portfolio společnosti skutečně rozmanité. Základem je stále vývoj Red Hat Enterprise Linux. Firma je také jedním z hlavních přispěvovatelů vývoje Linuxového jádra. Kromě samotného systému provozuje Red Hat vlastní cloud, který je možné si pronajmout. Pronájem se poskytuje ve dvou verzích IaaS (Infrastructure as a Service) a PaaS (Platform as a Service). První možnost nabízí pouze disková úložiště, síťovou konektivitu a další předem definované parametry. PaaS je nadstavba, kdy kromě infrastruktury je poskytován i SW, takže je možné ihned začít cloud využívat pro serverové, či vývojářské potřeby. PaaS je poskytován formou Red Hat OpenShift kontejnerů, jejichž používání umožní rychlé nasazení komplexní architektury.

Kromě operačních systémů a cloudu se Red Hat nabízí i jiné nástroje. Například Red Hat Mobile Application Platform je platforma sloužící pro vývoj, integraci, nasazení a správu aplikací. Opět využívá OpenShift kontejnery, takže ji je možné jednoduše provozovat na cloudu vedle jiných enterprise služeb.

Kromě vývoje vlastních produktů Red Hat podporuje mnoho různých open source projektů (<https://community.redhat.com/software/>) napříč celým spektrem softwaru. Kromě vlastního RHEL se Red Hat podílí také na vývoji Fedory nebo například SE Linuxu. Normálnímu uživateli mohou být známy programy jako LibreOffice nebo například grafické prostředí Gnome. Vývojářům pak například IDE Eclipse.

V letošním roce Red Hat slaví 25 výročí existence a k této události stát Severní Karolína vyhlásil 26. březen dnem Red Hatu. (RedHat.com, 2018)

4 Jak Red Hat přešel na Agile

4.1 Začátek přechodu

Při přechodu z vodopádového přístupu společnost musela brát ohled na obrovský dopad změny. Tato změna se týkala 5 byznys systémů, 6 nezávislých globálních vývojových týmů a četných zúčastněných stran a akcionářů po celém světě.

Používáním vodopádového přístupu, společnost Red Hat měla nedostatečný přehled o každodenním chodu vývojářských týmů, neviděli jsme, která obchodní rozhodnutí blokuje, jaké vývojové práce, nebyli jsme schopni snadno zjistit, které kódy kódu z různých systémů se

dostaly do vyšší funkčnosti. Vývojáři z individuálních týmů dělali rozhodnutí o prioritách práce, kterou je třeba udělat, bez celkového pohledu vedoucích pracovníků. Aby se předešlo těmto problémům, bylo řešení zahrnuto do tříbodového shrnutí (Lyteson, 2014):

1. Rozumět závislosti mezi podnikovými funkcemi v integračních bodech
2. Trasování aktivit pro vývoj softwaru do obchodních funkcí
3. Srovnání otázek a chybějících požadavek s obchodními funkcemi

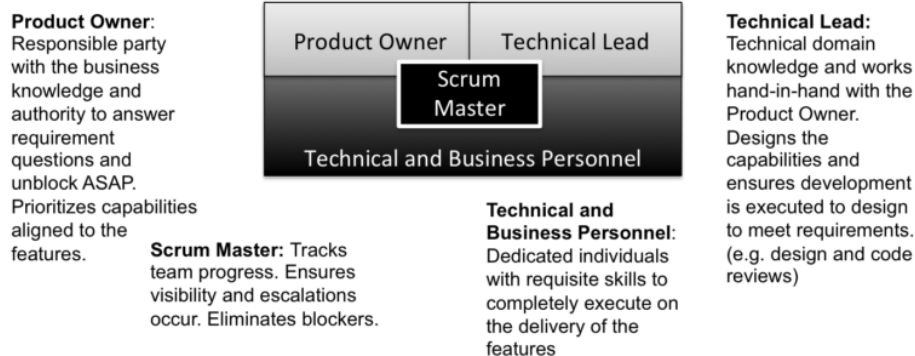
Využitím těchto dovedností, jsme začali mít představu o tom, co se má udělat co nejdřív a jaký dopad na tým má nedokončení práce na čas.

4.2 Integrační dodavatelské týmy (IDT)

Do teď v společnosti existovalo 6 rozdílných systémových vývojových týmů, každý se svým vlastním vývojovým přístupem. Při komunikaci mezi těmito týmy, se zjistilo přirozené formování. Jednotlivci v každém vývojovém týmu, byli v každodenním kontakte s jinými týmy, aby se ujistili, že jednotlivé komponenty, na kterých dělali, fungují společně. Po tomto se společnost rozhodla zrušit své vývojové týmy a vytvořit z nich integrační dodavatelské týmy.

Integrated Delivery Teams

Assigned a group of business features within a logical grouping to complete.
Commits to what they can achieve within a defined timeframe.



Tyto IDT týmy byly vytvořené z jednotlivců napříč celým byznysem. Využitím těchto IDT týmů se jim podařilo eliminovat problémy, které byly při komunikaci a spolupráci mezi předešlými vývojovými týmy. Tímto způsobem se jim podařilo vytvořit 6 rozličných IDT týmů, každý zodpovědný za svůj vlastní výstup.

Po vytvoření IDT týmu bylo důležité zajistit, aby týmy mohly provádět správnou práci. Důležitost porozumění, které oblasti ovlivňují specifické obchodní schopnosti a jak je distribuovat týmům, nemůže být podceňována. Právě zde pomáhá úloha Solution architekta.

Křížové změny systému diktované obchodními funkcemi je třeba vidět v celém řešení, nikoliv v rámci jednoho systému nebo IDT. Tato viditelnost je možná nejtěžší částí přesunu do agilního přístupu. Hned jak byl zachycené podnikatelské schopnosti na vysoké úrovni a jak tyto schopnosti ovlivňují systémy, IDT se mohou přesunout do svého sprintu a plánování. (Lyteson, 2015)

4.3 Vykonávání změn

Ted' máme nyní šest IDT, z nichž každá má svůj vlastní soubor výsledků. Výstupem jsou diskrétní obchodní schopnosti od koncového bodu až po potenciální spouštění více systémů.

Když už přišlo k vykonávání, každé obchodní schopnosti byla přidělena 3x5 kartička. Každá obchodní schopnost byla poskytnuta jednomu IDT. Každý IDT tým se musel potom rozhodnout a udělit velikost úsilí každé schopnosti podle velikosti triček: Small, Medium a Large. Small znamenalo méně než jeden sprint a polovinu z 3x5 kartiček. Medium znamenal jeden sprint a 3x5 kartiček a obtížnost Large znamenal dva sprinty a dvě 3x5 kartiček. Všechno ostatní muselo být rozděleno na menší části. Týmy pak namapovaly úsilí přes pevnou časovou osu. Tímto plánováním dosáhli několika důležitých věcí, které nemohli získat, když používali vodopádový přístup. Mezi ně patří například předběžné plánování, viditelnost klíčových požadavků, které chyběly u obchodních partnerů, závazky od IDT týmu anebo pevná představa o celkové realistické časové ose.

Další neméně důležitou částí bylo vytvoření Stand-up of Stand-ups (suosu) setkání. Třikrát do týdne se scházely klíčové osobnosti z IDT týmu spolu s programovým a projektovým manažerem, solution architektem a byznys lídry. Tyhle Suosu schůzky byly nejrychlejší cestou, jak společnost uměla zjistit a pochopit dopady změn a zároveň hned vykonat potřebné rozhodnutí. Nejvíce se osvědčily tyto nastavení, pomocí kterých mohli provést úpravy v reálním čase (Lyteson, 2015):

1. Přesouvání úkolů z jednoho IDT do druhého, když vypadalo, že jeden tým nemusí mít prostředky k jeho dokončení
2. Vytvoření dalšího IDT z existujících zdrojů, které zajistí zaměření na soubor kritických obchodních možností, které se původně objevily jednodušší
3. De-prioritizace některé obchodní schopnosti ve prospěch ostatních

5 Agile ve na příkladu Red Hat Mobile

V této kapitole bude popisována konverze na agilní přístup při vývoji platformy Red Hat Mobile. Tato platforma slouží pro vývoj, integraci, nasazení a správu mobilní aplikace. Je to jeden z produktů, který je v současné době k dispozici na trhu od společnosti Red Hat.

5.1 Představení projektu

Projekt Red Hat Mobile fungoval už před nasazením agilního přístupu. Celkově před touto konverzí dodal Red Hat na trh tuto platformu až do verze 3.5. Zásadním krokem bylo odkoupení startupu FeedHenry. Společnost FeedHenry byla spuštěna ve Waterfordu v Irsku. Vytvořila platformu pro mobilní aplikace. Společnosti Red Hat se platforma tolik líbila, že v roce 2014 tento startup kupuje. Vývojářský tým FeedHenry byl zvyklý na práci velmi rychlým způsobem. Byli známí tím, že vydávají i několik verzí týdně a rychle zapracovávají požadavky zákazníků. Jejich mentalitou bylo, že na každé hodině každého dne záleží.

Akvizice společností Red Hat byla pro tým FeedHenry snem. Nechtěli být pouze neznámou figurkou na trhu, ale získat jméno pod záštitou mezinárodního korporátu. Tým FeedHenry se tedy přidal do zkušeného týmu vývojářů mobilní platformy společnosti Red Hat. První dny vývojářů z bývalého FeedHenry byly celkem obvyklé. Stále plnili požadavky zákazníků svým osvědčeným způsobem. Mezitím společnost Red Hat k nim do týmu přidávala další týmy podpory, aby pomohli přetvořit produkt FeedHenry na platformu Red Hat Mobile Application Platform (RHMAP). Tedy Red Hat vzal platformu FeedHenry a zasadil jí do svého prostředí, kde dále budou vydávány verze pod společnou hlavičkou RHMAP. Týmy podpory zahrnují specialisty na bezpečnost, programového manažera a mezinárodní tým překladatelů. Specialisté na bezpečnost dbali na to, aby platforma byla zcela uživatelsky bezpečná a chránila zákaznická data. Programový manažer působil jako koordinátor a integrátor. Důležitý byl i již zmiňovaný překladatelský tým, který platformu překládal do japonštiny.

Ovšem to není všechno. Důležitým krokem bylo přistoupení týmu kvality (Quality Engineering), který měl za úkol starat se o kvalitu od nástrojů až po zkušební verze platformy. Tento tým kvality společnosti Red Hat se trochu odlišuje od jiných týmů kvality, které mají jiné společnosti. Zde se tým kvality mnohem více zaměřuje na vytváření a údržbu zkušebních sestav, automatizaci provádění testů a celkovou kvalitu produktu. Skutečná hodnota

z hlediska kvality je na týmu kvality, který dává projektu nejvyšší hodnotu a ochranu. Tak je to ve společnosti Red Hat nastaveno.

Spojení všech týmů byla velká příležitost k učení z obou stran. Ex-zaměstnanci FeedHenry přinesli mnoho nových znalostí a postupů při vývoji jejich platformy. To zahrnovalo hluboké znalosti o doménách v mobilních zařízeních, jazycích a ekosystémech Node.js. Na druhou stranu měl tým FeedHenry příležitost proniknout do způsobu pracovního života ve velké otevřené společnosti s obrovskými podpůrnými sítěmi a systémy. Celý nový tým byl tedy připravený nechat původní mentalitu vývojářů Red Hat za sebou a učit se nové věci, přejít na jiný přístup k vývoji platformy. Podpora týmu FeedHenry byla ohromující.

5.2 Přejít k Agile

„Dostali jsme otázku, která nám byla položena již mnohokrát, a to – jak jsme přešli na agilní přístup vývoje. Odpověď je jasná – pomalu.“ Tak hodnotí přechod z klasického vodopádového přístupu vývoje na Agile doktor Griffin (Griffin a O'Farrell, 2017). Dr. Griffin je člověk, který přišel do společnosti Red Hat a přidal se k týmu RHMAP, aby společně dosáhli přechodu na Agile. Nastoupil tedy na pozici tzv. Agile mastera (často byl přezdíván pouze kouč). Dále dodává, že bohužel neexistuje žádné magické tlačítko, které by změnilo organizaci práce jen tak ze dne na den. Neexistuje žádná předdefinovaná mapa přechodu k Agile. Nejdůležitější jsou podle něj počátky cesty – čas kdy všichni ví, že je nutný přechod. Je to takový referenční bod, na který když se ohlédnou členové týmu zpět, uvidí, jak daleko už došli.

Uběhlo již 12 měsíců od prvního sloučení týmů Red Hat Mobile a FeedHenry. *„Líbánky skončily.“* dodává ve svém článku dr. Griffin. Podpůrné týmu (jak byly vysvětleny výše) měli dost času seznámit se s platformou FeedHenry a společně vydaly malé verze RHMAP, aby se ujistili, že jdou správným směrem. Prvním velkým vydáním společností Red Hat byla verze 3.6. Původní očekávání, že tým kvality zvládne projít toto vydání za 20 dní, byla velmi mylná. Trvalo 3 měsíce, než se tým kvality společně dobral splnění očekávání. Kódování dalšího obsahu probíhalo dále, neboť Red Hat nechce svým zákazníkům říkat ne. Ovšem tým kvality opět našel problém a tak se vydání další verze posunovalo. Opravy kódu a úpravy požadavků byly natolik zdlouhavé, že se to nutně muselo promítnout i v rozpočtu projektu. Organizace projektu byla nevhodná při tak rozsáhlé platformě. Tým toho měl dost. A toto je právě ten referenční bod, který byl zmiňován výše. Tým pochopil, že je nutné vydávat menší verze v kratším časovém

horizontu. Bylo také nutné dát větší prostor týmu kvality, neboť společnost Red Hat se svou kvalitou produktu pyšní a řadí ji mezi své priority. Zásadní bylo sloučit očekávání všech týmů a pohybovat se dále více agilním směrem.

Pomocnou ruku zde přikládá dr. Griffin, který akorát vstoupil včas do týmu. Společně se svým kolegou Brendanem O'Farrellem převzali přechod na Agile ze dvou úhlů – tým a management a stanovili deadline celého přechodu k agilnímu přístupu vývoje následujících 12 měsíců.

5.3 Přerod týmu

Prvních šest týdnů bylo věnováno představování produktu tak, aby bylo všem jasné, kde je ten cíl, kterého se společně snaží dosáhnout. Dalším bodem v úvodním setkávání bylo, vyříkat si všechno, co způsobovalo v předchozím soužití týmu problémy. Ať už to byly doporučení, jak dělat něco jinak, či stížnosti na cokoliv, co se týkalo předchozí práce na projektu RHMAP. Společnost Red Hat je postavena na meritokracii, což znamená, že každý hlas je rovný a nejlepší nápad vyhrává. Dr. Griffin si tedy každý vyslovený nápad či připomínku pečlivě zapisoval a dále prováděl pozorování běžné rutiny pracovního procesu v týmu RHMAP.

Následně po těchto 6 týdnech došlo k zásadnímu kroku. Dříve byla organizační struktura rozdělená podle rolí. Čili byl zde tým vývojářů, tým kvality, tým překladatelů atd. Po přerodu týmu byli členové rozděleny trochu jiným způsobem. Vzniklo 7 integrovaných týmů. Integrovaný tým je takový, kde se nachází alespoň 1 zástupce z bývalého členění týmů. Tedy například 1 vývojář, 1 člen týmu kvality, 1 překladatel atd. Na konverzi k Agilu začal dr. Griffin pracovat s jedním ze 7 nových týmů.

Někteří členové z prvního vybraného týmu byly zvyklí z přechozích pracovních zkušeností, že teď bude následovat volná interpretace Scrumu, něco se zkusí cvičně provést v tomto duchu, zjistí se, že předtím to bylo lepší a upustí se od přechodu k Agile. Tak to ovšem dr. Griffin naplánované neměl. Nechtěl za žádnou cenu nic uspěchat. Prvním jeho krokem bylo překlenout propast mezi očekáváním lidí v prvním týmu. Bylo nutné si definovat, co a jak vytvářet tak, aby to uspokojilo každého člena týmu. Jejich společná vize potom měla být taková, aby reflektovala přání zákazníků. Důležitým okamžikem také pro první tým bylo uvědomění, že nelze svou práci prostě přehodit na druhého tak, že jedinec má své hotovo a dál se o to nezajímá. Došlo tedy k dělbě práce tak, že činnosti, které kdysi stály pouze na členovi týmu kvality, přešly na všechny členy týmu. Každý člen tedy představil svou práci a

návrhy, jak pracovat tak, aby si všichni navzájem usnadňovali práci. Aby se práce urychlila, mohli vydávat více verzí produktu. A ne tak, jak to bylo zvykem – tedy jednou za rok velká verze.

U týmu se kterým pracoval dr. Griffin došlo během následujících pár týdnů a měsíců k velkému posunu. Nejen, že se zlepšila komunikace a morálka v týmu, ale také byli schopni pracovat rychleji a efektivněji. Nedílnou součástí také byl fakt, že každý z týmu dělá nyní svou práci raději, je spokojenější a nestresuje se tolik jako předtím.

Během práce s tímto jedním vybraným týmem se pravidelně každý týden konaly meetingy s celým týmem RHMAP, kde se poznatky z „agilního týmu“ šířily do ostatních týmů. Ukazovali si, co se jim povedlo i co se jim nepovedlo a přispívali tak k osvětě agilního přístupu vývoje.

5.4 Změna u manažerů

Celou myšlenkou, kterou se snažil dr. Griffin předat je, že lidé jsou nejtěžší součástí při přechodu k Agile. Říká: „Hardware a software se změní snadno. Horší je to s lidmi.“ (Griffin a O'Farrell, 2017) Tím víc, když se jedná o manažery, neboť si mnozí za svou kariéru ve společnosti Red Hat vybudovali styl, jakým se rozhoduje, jak jsou postaveny procesy atp. A to se snažili všichni při konverzi na Agile změnit. Je třeba přijmout agilní metodiku přijmout na všech úrovních. Tedy od překladatele platformy až po vrcholový management. Při představování agilního přístupu manažerům musí být člověk transparentní a otevřený vůči záměrům. Je nutné vysvětlit jak všechny výhody, které agilní metodiky přináší, tak i určitá nepohodlí, které skýtají. Dr. Griffin tedy musel obnovit očekávání týmu a najít rovnováhu mezi ním a vedením. Naštěstí ve společnosti Red Hat je kladen důraz i na podpoře vlastního rozhodování jedince, které manažeři respektují. Tým tak není veden pouze k nesmyslnému plnění rozkazů od managementu. Systém organizace týmu se tedy setkal s pochopením manažerů. Styl managementu ve společnosti Red Hat je cností, kterou si všichni cení. Z pohledu Agile mastera je to splněný sen. Ne vždy se s takovým pochopením a důvěrou setkají již od začátku, jako to bylo v Red Hat. Manažeři dali dr. Griffinovi dostatek času na to, aby si s nimi dával meetingy tváří v tvář. Tedy individuální setkání, na kterém společně pracovali na jiném přístupu k vedení týmu. Základní myšlenky, ke kterým se společně dobrali, byli 2 (ty nejdůležitější). První byla ta, že je nutné nechat tým podílet se na spoluvedení a utvářet tak atmosféru, kde se bude dobře pracovat. Přece jenom člen týmu může lépe

odhadnout například pracnost zadaného úkolu. A druhá neméně důležitá byla ta, že se jedinci nechá dostatečné množství času na realizaci nápadů, které má. Je tedy vhodné mít v konkrétním člověku důvěru a náležitě mu ji prokazovat. Další malé změny a kroky se měnily v mnohem větší agilní revoluci ve společnosti Red Hat. Dr. Griffin také ve svém článku uvádí, že manažeři v Red Hat jsou kvalifikovanými odborníky na svém místě, jen potřebovali vysvětlit určité aspekty, které Agile přináší.

5.5 Zhodnocení Agile přístupu

Uplynula doba 12 měsíců, které byly předem stanovené pro přechod k agilnímu přístupu vývoje. Po této době všech 7 týmů v rámci Red Hat Mobile měli chuť používat agilní metodiky (většinou jako scrum nebo kanban týmy). Po roce provedl celý tým Red Hat Mobile (společně s dr. Griffinem) podrobnou retrospektivu dosavadní cesty. Od referenčního (počátečního) bodu až po bod jakéhosi výročí (1 rok). Nejpřínosnější bylo zavedení, jakým způsobem se doplňují vylepšení, požadavky na funkce a opravují chyby v hlavních vydáních. To jim přineslo mnohem větší kontrolu nad celým produktem. Změnou k lepšímu také shledali fakt, že uzávěrka úprav byla ve středu namísto tradičního pátku. Hodně členů týmu si totiž bralo v pátek dovolenou, což negativně ovlivnilo události spojené se sprinty. Byly přijaty 3 třítydenní sprinty, které byly dostatečně dlouhé i s přihlédnutím možné neočekávané absence členů týmu. Dost dlouhé byly také na efektivní zvládnutí zpracování připomínek od zákazníků. V jednotlivých sprintech zaznamenali nárůst rychlosti předložení výsledků manažerům.

Když přechod na Agile dosáhl úrovně zralosti ve všech 7 týmech, se pomalu celý tým RHMAP přestěhoval z konceptu statických týmů (minimální střídání zaměstnanců kvůli hluboce zakořeněným dovednostem a specifické požadavky na tým) na tým flexibilní – tedy agilní. Tým byl schopnější shromažďovat správné dovednosti pro specifickou práci bez ohledu na aktuální složení týmu. Tým byl tak agilní nejen z hlediska funkčnosti, ale také z hlediska myšlení jednotlivců, kteří jsou součástí týmu.

Kromě výše zmíněných získaných dovednostech se podařilo zlomit negativní zkušenosti s Agilem (většinou z přechozích zaměstnání členů týmu). V jiných společnostech se snažili přejít na Agile a zklamali. Hlavně z důvodu příliš rychlého nasazování. Pro přechod na Agile je nutné mít v týmu lidi, kteří jsou přesvědčeni o úspěchu – jsou myšlenkově otevření, týmový hráči a mají schopnost komunikovat s kýmkoliv (ať už se jedná o komunikaci v týmu, mezi

jednotlivými týmy či s vedením). Naučili se také dávat a přijímat zpětnou vazbu při standupech, což přispělo k celkovému většímu týmovému duchu.

Celkově vzato zhodnotil Red Hat agilní přístup za pozitivní přístup, kterým se i nadále chtějí ubírat. Je ale stále nutné se zdokonalovat a rozšiřovat tým agilních koučů, což si Red Hat dobře uvědomuje. Výsledky hovoří za vše – práce se zrychlila, lidé jí dělají raději, jednotlivec je oceňován a vidí výsledky celého týmu a je na ně náležitě hrdý. Manažeři nejsou pouze přísní rozdělovači úkolů, ale i lidé, kterým se dá svěřit s problémy. A o tom agilní přístup je – je o lidech.

6 Závěr

V práci byla představena implementace agilního přístupu ve společnosti Red Hat. Kromě popsání implementace na konkrétním projektu byla také v práci představena samotná společnost Red Hat a také obecný přístup společnosti k Agile, Kromě popisu agilního přístupu byl v práci okrajově porovnán s vodopádovým přístupem.

Po přečtení této práce je tedy jasné, co je Red Hat za společnost, jak se obecně postavila k přechodu na Agile a jak postupoval tým Red Hat Mobile při přechodu.

Podle názorů autorů byl vytýčený cíl kompletně splněn. Hlavní tři části jsou detailně popsány tak, aby čtenář byl schopen jim dobře porozumět. Při zpracovávání práce bylo nejtěžší porozumět někdy komplikovaným anglickým textům, neboť terminologie a metafory použité v článcích jsou od českého jazyka zcela odlišné.

Na závěr je příhodné připomenout citát dr. Griffina, který je dobré před implementací agilního přístupu znát - „Hardware a software se změní snadno. Horší je to s lidmi.“

7 Literatura

Company information. 2017. RedHat.com [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://brand.redhat.com/foundations/history/>

Company information. 2018. RedHat.com [online]. Poslední změna 4. 3. 2018 [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.redhat.com/en/about/company>

LONERGAN, Kevin. 2016. Agile versus Waterfall: The Pros and Cons of Agile and Waterfall. Pmis: project management, informed solution [online]. 2. 5. 2016 [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.pmis-consulting.com/agile-versus-waterfall/>

GRIFFIN, Leigh a Brendan O'FARRELL. 2017. Agile at Red Hat. InfoQ: Software Development News, Videos & Books [online]. 23. 10. 2017 [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.infoq.com/articles/agile-red-hat>

LYTESON, Matt a John HERSON. 2014. Pivoting at Speed to Scaled Agile and DevOps. Red Hat Developer Program: Insights and news on Red Hat developer tools, platforms and more [online]. 25. 11. 2014 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://developers.redhat.com/blog/2014/11/25/pivoting-at-speed-to-scaled-agile-and-devops/>

LYTESON, Matt a John HERSON. 2015. Pivoting at Speed to Scaled Agile and DevOps – Chapter 2. Red Hat Developer Program: Insights and news on Red Hat developer tools, platforms and more [online]. 13. 1. 2015 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://developers.redhat.com/blog/2015/01/13/pivoting-at-speed-to-scaled-agile-and-devops-chapter-2/>

LYTESON, Matt a John HERSON. 2015. Pivoting at Speed to Scaled Agile and DevOps – Chapter 3. Red Hat Developer Program: Insights and news on Red Hat developer tools, platforms and more [online]. 3. 2. 2015 [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://developers.redhat.com/blog/2015/02/03/pivoting-at-speed-to-scaled-agile-and-devops-chapter-3/>