



Metodyki Agile



ul. Mysłowicka 15
01-612 Warszawa
tel.: (+48) 22 266 08 48

e-mail: biuro@projektgamma.pl
WWW: www.projektgamma.pl

Szanowni Państwo!

Od momentu powstania, metodyki zwinne zyskują coraz większą popularność w różnych dziedzinach biznesu, wspierając organizacje z niemal wszystkich branży w sprawnym zarządzaniu projektami oraz codziennymi działaniami w takich obszarach, jak: informatyka, strategia, komunikacja, sprzedaż, marketing oraz HR. Metodyki Agile umożliwiają efektywne i szybkie budowanie wartościowych rozwiązań wysokiej jakości, wspierają usprawnianie procesów i rozwój kompetencji w zespołach wytwórczych dzięki koncentracji takich koncepcji, jak: inspekcja, adaptacja, ciągłe doskonalenie czy samoorganizacja, bez których żadna firma chcąca działać w dynamicznym środowisku nie jest w stanie budować przewagi rynkowej.

Życzymy owocnej lektury!

Zespół Gamma

Agile, czyli zwinność

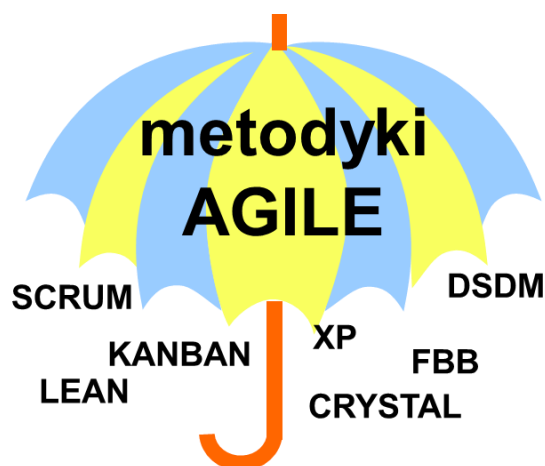
Chociaż pojęcie metodyk agile'owych weszło do powszechnego użycia dopiero po 2001 r., wiele metod obecnie nazywanych zwinnymi było stosowanych już wcześniej. Wielu praktyków podkreśla, że były one po prostu przejawem rozsądku osób starających się usprawniać procesy wytwarzania oprogramowania. Dziś metodyki zwinne są z pewnością jednymi z najpopularniejszych podejść do budowania oprogramowania, ale nie tylko! Mimo swojego informatycznego pochodzenia podejścia te są z sukcesami przenoszone do coraz większej liczby dziedzin, jak: przemysł, szkolnictwo, zarządzanie zasobami ludzkimi czy nawet opieka zdrowotna.

Dziś często całe firmy są organizowane w myśl zasad szeroko pojętej zwinności. Bo Agile to nie tylko sposób pracy, to cała kultura i filozofia działania skoncentrowana na szybkim dostarczaniu wartości, ciągłej analizie i doskonaleniu procesu oraz efektywnym wykorzystaniu potencjału twórców dzięki samoorganizacji i decyzyjności.

Czym jest Agile?

Ogólnie ujmując, Agile to grupa metod pracy takich jak Scrum, Lean, XP, DSDM (oraz wiele innych), które opierają się na podejściu iteracyjno-przyrostowym. Oznacza to, że koncentrują się na szybkim, cyklicznym i uporządkowanym dostarczaniu kolejnych działających elementów produktu, dzięki czemu umożliwiają większą elastyczność, co jest istotne zwłaszcza w często zmieniających się warunkach biznesowych.

Metody te powstały jako alternatywa dla tradycyjnego podejścia do prowadzenia projektów, w którym zazwyczaj produkt finalny był dostarczany odbiorcom dopiero po wielu miesiącach lub latach pracy i często okazywał się nieadekwatny do faktycznych potrzeb klienta.



Agile zakłada częste inspekcje wymagań i rozwiązań oraz ciągły proces adaptacji, dzięki czemu gwarantuje, że nie tylko sam produkt będzie wysokiej jakości, ale też sam proces jego wytwarzania będzie nieustannie zwiększał swoją efektywność.

Manifest Agile

Wszystkie zasady zwinnej pracy zostały spisane w 2001 r. i zawarte w tzw. Manifeście Programowania Zwinnego. Zawiera on podstawowe założenia Agile i od czasu swojego powstania jest najważniejszym punktem wspólnym dla wszystkich metodyk zwinnych. Poniżej znajdują Państwo treść manifestu:

Odkrywamy nowe metody programowania dzięki praktyce w programowaniu i wspieraniu w nim innych. W wyniku naszej pracy zaczęliśmy bardziej cenić:

Ludzi i interakcje od procesów i narzędzi

Działające oprogramowanie od szczegółowej dokumentacji

Współpracę z klientem od negocjacji umów

Reagowanie na zmiany od realizacji założonego planu.

Oznacza to, że elementy wypisane po prawej są wartościowe, ale większą wartość mają dla nas te, które wypisano po lewej.

W manifeście mowa jest o wytwarzaniu oprogramowania, ponieważ tak jak wspomnieliśmy wcześniej, metodyki zwinne wywodzą się właśnie z dziedzin programistycznych. Obecnie już zostały zaadaptowane do praktycznie wszystkich obszarów biznesowych. Na szczególną uwagę zasługuje jednak Manifest Zwinnego Rozwoju HR, który powstał kilka lat temu i był sygnowany przez prawie 30 praktyków HR z różnych regionów świata. Jest to dowód na to, jak szerokie zastosowanie mogą mieć praktyki zwinne. Oto treść Manifestu:

Odkrywamy nowe metody budowania i rozwijania angażującej kultury miejsc pracy dzięki praktycznym działaniom oraz wspieraniu w nich innych osób. W wyniku naszej pracy zaczęliśmy bardziej cenić:

Sieci i współpracę ponad hierarchiczne struktury

Transparencję ponad tajność

Zdolność przystosowywania się ponad normy i nakazy

Inspirację oraz zaangażowanie ponad zarządzanie i utrzymanie status quo

Wewnętrzną motywację ponad zewnętrzne nagrody

Ambicję ponad obowiązki

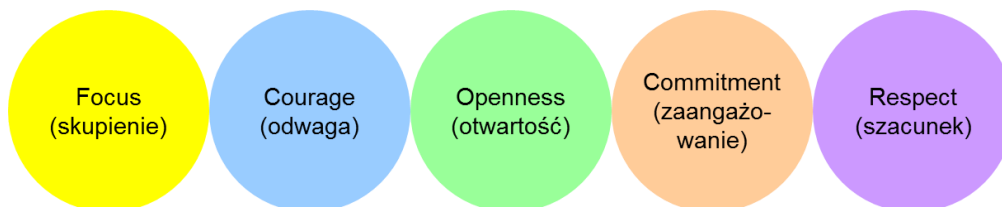
Oznacza to, że elementy wypisane po prawej są wartościowe, ale większą wartość mają dla nas te, które wypisano po lewej.

Czym jest Scrum?

Scrum jest jedną z najpopularniejszych metodyk zwinnych. Często mówi się, że po prostu tworzy ramy postępowania (ang. framework) umożliwiające realizację złożonych projektów i innych działań oraz rozwiązywanie problemów adaptacyjnych. Scrum, tak jak inne metodyki zwinne, skupia się na kreatywnym wytwarzaniu produktów wysokiej jakości i o najwyższej możliwej wartości dla odbiorcy.

W centrum Scruma znajduje się pięć podstawowych wartości:

- **Focus (skupienie)** – podczas pracy zespół stara się maksymalnie skupić na pracy zaplanowanej na aktualny sprint i na osiągnięciu celu sprintu, nie zaś na wykonywaniu pobocznych zadań;
- **Courage (odwaga)** – pracując wspólnie i biorąc odpowiedzialność za swoje działania, zespół jako całość może podejmować trudniejsze wyzwania, ale też jasno i bezpośrednio komunikować się z interesariuszami;
- **Openness (otwartość)** – zespół jasno komunikuje to, nad czym pracuje, pokazuje postępy oraz mówi o tym, co przeszkadza w efektywnej pracy;
- **Commitment (zaangażowanie)** – członkowie zespołu zawsze dążą do wykonywania swojej pracy jak najlepiej, dbając o jakość produktu, dostarczaną wartość oraz satysfakcję klientów;
- **Respect (szacunek)** – członkowie zespołu są równi, więc działając wspólnie, szanują swoje decyzje oraz pracę innych osób.



Zasady działania Scruma opisano w dokumencie znanym jako „Scrum Guide”, jest on publicznie dostępny w internecie i został przetłumaczony na dziesiątki języków. Scrum Guide opisuje role (Scrum Product Owner, Scrum Master, Zespół Deweloperski), artefakty (Backlog Produktu, Backlog Sprintu, Przyrost) i zdarzenia (Planowanie Sprintu, Daily Scrum, Przegląd Sprintu, Retrospektywa, Sprint), które stosowane razem pozwalają na pełne wykorzystanie potencjału, jaki niesie ze sobą zwinne zarządzanie według metodyki Scrum. Chociaż Scrum wywodzi się z dziedziny zarządzania wytwarzaniem produktów informatycznych, już w latach 90. był z powodzeniem wykorzystywany w dziedzinach takich, jak:

- badania rynkowe, technologiczne i produktowe,
- projektowanie i rozwój produktów,
- wdrażanie produktów i ich modyfikacji tak często, jak to możliwe, nawet raz dziennie,

- budowanie środowisk i rozwiązań opartych na nowoczesnych technologiach takich jak Cloud,
- utrzymanie produktów i usług.

Chociaż Scrum był początkowo wykorzystywany wyłącznie w projektach programistycznych, został z sukcesami zaadaptowany do wielu innych działań biznesowych, takich jak:

- marketing,
- szkolnictwo i edukacja,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- projekty publiczne i rządowe,
- transport,
- zarządzanie operacjami i łańcuchem dostaw.

Podczas gdy zmiany technologiczne i rynkowe stają się coraz gwałtowniejsze, a środowiska, w których działamy, coraz bardziej złożone, zdolność Scruma do radzenia sobie z taką zmiennością i złożonością jest nie do przecenienia zarówno w indywidualnej pracy, projektach czy inicjatywach biznesowych, jak i w skali całych firm lub sieci przedsiębiorstw.

Dlatego też w listopadzie 2017 r. zaktualizowano treść oryginalnego „Scrum Guide” i rozszerzono tak, aby była przystosowana do innych dziedzin, nie tylko projektów informatycznych. Jest to dowód na to, jak powszechne stało się podejście scrumowe.

Wielu ekspertów metodyk zwinnego zarządzania projektami podkreśla, że Agile (w tym także i Scrum) jest łatwy do zrozumienia, ale trudny do zastosowania. Dlatego też niezwykle ważne jest, aby propagować pełne zrozumienie zwinności nie tylko w zespołach wytwórczych, lecz także w całym środowisku biznesowym danej firmy, aby uniknąć problemów i nieporozumień oraz móc w pełni wykorzystać potencjał zwinności. Szkolenie Agile pozwala budować niezbędne podstawy tworzenia zwinnej organizacji oraz umożliwia poznanie od praktycznej strony wielu aspektów pracy opierających się na metodykach zwinnych. Zarządzanie projektami Agile niesie ze sobą wiele korzyści dla organizacji.

Dlaczego warto korzystać z podejść Agile?

Każdy, kto kiedykolwiek miał okazję realizować małe lub większe projekty lub inicjatywy biznesowe, wie, jak skomplikowana i wymagająca bywa codzienna praca osób zarządzających takimi działaniami, a także i tych, którzy je realizują. Środowisko biznesowe zmienia się nieustannie, każdego dnia pojawiają się niespodziewane przeszkody, z którymi trzeba sobie radzić, harmonogramy są bardzo wymagające, a klienci oczekują wysokiej jakości produktów i szybkiej realizacji. Agile jest odpowiedzią na liczne wyzwania i problemy realizacji projektów i codziennej operacyjnej pracy. Poniżej opisujemy wybrane kluczowe zalety podejść zwinnych:

- **Koncentracja na wartości i działających produktach** – Agile koncentruje się na dostarczaniu działających, wartościowych produktów odzwierciedlających aktualne potrzeby odbiorców. Czy nie to jest najważniejsze w dzisiejszym dynamicznym i konkurencyjnym środowisku?

- **Uniwersalność** – jak pisaliśmy wcześniej, zwinne metodyki mogą być stosowane w praktycznie każdej branży oraz każdym obszarze działalności firmy – ta uniwersalność jest ich wielką zaletą.
- **Prostota** – w klasycznym Agile nie znajdziecie kilkutomowych podręczników opisujących w szczegółach każdy nawet najmniejszy aspekt działania. Znajdziecie natomiast jasne, klarowne wytyczne oparte na wieloletnich doświadczeniach praktyków pracujących z różnymi zespołami, w różnych firmach i środowiskach.
- **Elastyczność** – kiedy środowisko biznesowe i potrzeby zmieniają się niemal każdego dnia, Agile tworzy solidne ramy, w których obrębie można w sposób uporządkowany i efektywny zarządzać zmieniającymi się wymaganiami tak, aby zagwarantować, że dostarczony produkt będzie właśnie tym, czego potrzebuje odbiorca w danym momencie.
- **Jasna komunikacja** – Agile podkreśla krytyczną rolę komunikacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz zespołu. Dzięki jasnej strukturze odpowiedzialności oraz ceremoniom i artefaktom w dowolnym momencie realizacji projektu zarówno zespół, jak i interesariusze mają łatwy dostęp do rzetelnych informacji o aktualnych postępach, przeszkodach i dostarczonych funkcjonalnościach. Ponieważ członkowie zespołu blisko ze sobą współpracują, a nacisk kładziony jest na bezpośrednią komunikację, niemal całkowicie eliminuje się straty czasu wynikające z nieefektywnych spotkań, e-maili czy oczekiwania na odpowiedzi.
- **Ciągłe doskonalenie** – inspekcja i adaptacja leżą u podstaw Agile i bez nich nie możemy mówić o stosowaniu podejścia zwinnego. Nieustanne przyglądanie się efektywności procesu wytwórczego, szukanie i wdrażanie usprawnień oraz koncentracja na usuwaniu przeszkód pozwala zespołowi pracować coraz sprawniej i wydajniej, a jakość produktów rośnie.
- **Szybkie dostarczanie** – praca w podejściu zwinnym zakłada, że działające elementy produktów są dostarczane w krótkich, cyklicznych interwałach. Oznacza to, że można na bieżąco pozyskiwać informację zwrotną od odbiorców, modyfikować produkty oraz oddawać je do użytkowania znacznie szybciej i częściej niż w podejściach tradycyjnych.

Przyjrzyjmy się jednak konkretnej dziedzinie, w której Agile jest już stosowany od pewnego czasu. Jakie korzyści ze stosowania Agile mogą czerpać osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi?

- **Dotrzymanie kroku zmianom w firmie** – czyli koncentracja na słuchaniu potrzeb klientów wewnętrznych i odpowiadanie na nie.
- **Rozwiązania szyte na miarę** – czyli ścisła współpraca z pracownikami, to znaczy z faktycznymi odbiorcami rozwiązań dostarczanych przez HR na wszystkich etapach.
- **Upraszczenie procedur i procesów** – czyli tworzenie prostych i zrozumiałych zasad, propagowanie dobrych praktyk, analiza nieformalnych przepływów informacji, wdrażanie procedur, które faktycznie działają i wspierają pracę.
- **Cykliczność i przewidywalność** – czyli praca w jasno określonych ramach czasowych oraz koncentracja na dostarczaniu określonych rezultatów.
- **Efektywność na wszystkich płaszczyznach** – czyli dbanie o time boxy, nieprzekraczanie limitów czasowych, efektywne spotkania, telekonferencje i korespondencja, jak najlepsze wykorzystanie potencjału pracowników, łatwe angażowanie osób z różnych obszarów firmy do działań mających bezpośredni związek z ich pracą.

- **Kultura organizacyjna i zaufanie** – czyli wdrażanie nowoczesnego podejścia do zarządzania, w którym pracownicy są odpowiedzialni i decyzyjni, zespoły są samoorganizujące się, menadżerowie mają zaufanie do ekspertów, niwelowane są bariery w komunikacji, a zamiast koncentracji na hierarchicznych strukturach wszyscy skupiają się na współpracy i generowaniu wartości dla firmy jako całości.

Bo koniec końców to właśnie obszar HR może i powinien być inspiracją dla innych działów biznesowych, to właśnie tam powinny kiełkować innowacyjne idee, które następnie mogą zostać rozpropagowane na całą firmę.

Warto się zainspirować

Polski przykład agile'owej transformacji

Najlepiej znanym przykładem polskiego wdrożenia Agile w dużej firmie jest program Everest realizowany w firmie [PZU](#). Skala tego przedsięwzięcia jest tak duża jak góra o tej samej nazwie: to ponad 18 tys. użytkowników systemu, 30 tys. polis ubezpieczeniowych wystawianych dziennie oraz ponad 500 osób zaangażowanych w prace nad projektem. Zwinna transformacja PZU przyniosła firmie znaczną redukcję dokumentacji papierowej drukowanej w procesach obsługowych (rocznie było to ponad 10 km stron A4, obecnie jest to mniej niż 1 km dokumentacji), możliwość sprzedaży i ofertowania w elektronicznym i zautomatyzowanym procesie on-line. Najważniejszą zmianą było jednak znaczne skrócenie i uelastycznienie (i uzwinnienie) procesu wprowadzania nowych i modyfikowania istniejących produktów. Dzięki zwinności PZU ma teraz możliwość szybkich modyfikacji tariff i tworzenia nowych produktów.

Scrum na dużą skalę

[Agfa Healthcare](#) jest kolejną firmą, która przeszła zwinną transformację, przełączając się na pracę w frameworku Scrum na dużą skalę. W przypadku Agfa głównymi wyzwaniami były ich skala (950 instalacji ich produktów, 500 000 użytkowników dziennie) oraz rozproszenie zespołów deweloperskich (26 zespołów w 5 lokalizacjach w Europie). Uruchomiono liczne działania uzwinniające firmę (m.in. wprowadzenie procesu PDCA w formie Lean A3, szkolenia z podstaw Scrum oraz kursy dla Scrum Masterów, właścicieli produktów oraz managementu, stosowanie metody Value Stream Mappingu dla całego procesu sprzedażowego). Backlogi zadań z różnych obszarów zostały połączone w jeden backlog całej firmy, który jest priorytetyzowany według wartości biznesowej. Dzięki tym działaniom zwizualizowano na poziomie całej firmy źródła powstawania strat w procesach, miejsca powstawania kolejek i przestojów (tzw. wąskich gardeł) oraz wewnętrzne konflikty priorytetów.

Jak terminowo zrealizować projekt

Innym przykładem jest firma [BMW](#), znany bawarski producent samochodów, który systemy sprzedaży swoich samochodów elektrycznych (tzw. seria i) tworzy w zwinny sposób. Program zwinnego wdrożenia Unified Sales Platform (USP) obejmował włączenie nowego

rozwiązania w środowisko składające się z ponad 80 systemów sprzedażowych. BMW zastosowało rozwiązanie Scrum, w którym zespoły zawiązują się w sposób samoorganizujący, skupiony na tym, aby posiadać wszystkie kompetencje niezbędne do ukończenia wyzwań przed nimi stojących (tzw. międzyfunkcjonalność). Cały program USP zakończył się terminowym wdrożeniem rozwiązania wysokiej jakości, które uzyskało pozytywny wynik satysfakcji klientów.

Zaangażowanie HR w budowę sukcesu

Wdrażanie zwinności w firmie jest również dużym wyzwaniem dla jednostek HR, ponieważ część zmian odbywa się na poziomie struktur organizacyjnych oraz rozwoju kompetencji pracowników. Dobrze opisanym przykładem wdrożenia Scrum na dużą skalę (Large Scale Scrum – LeSS) jest proces tworzenia systemu billingowego w [Telstra](#) (australijski operator komórkowy). Struktura organizacyjna programu została zmodyfikowana, aby powołać rolę jednego właściciela produktu i sześciu właścicieli produktów obszarowych. Kompetencje pracowników w projekcie były bardzo wąskie (analityk, tester, programista – wszystkie role określone w kontekście konkretnej technologii), dlatego w trakcie trwania projektu poświęcono wiele uwagi temu, aby każdy nabył również dodatkowe umiejętności (tzw. T-kształt kompetencji). Dzięki transparentności zapewnionej przez zwinne podejście, zaangażowanie kluczowej kadry menadżerskiej oraz udział HR w całym procesie wdrożono proste i elastyczne rozwiązania, które cechują się wysokim stopniem ewolucyjnego dostosowywania się do zmieniającego się dynamicznie kontekstu rynkowego.