

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 12 (2017), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 283-293

Modern Management Systems
Volume 12 (2017), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 283-293



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Zwinne zarządzanie organizacją w warunkach zmienności otoczenia

Agile management in the environment of change

Adam Skrzypek

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych, Katedra Ekonomii
e-mail: adam.skrzypek@uph.edu.pl

Abstrakt: W warunkach nasilającej się zmienności otoczenia rośnie znaczenie zwinnego zarządzania, które powinno być oparte na zwinnej strategii i elastycznych procedurach. Powinny być opracowane sposoby rozpoznawania i reagowania na pojawiające się na rynku szanse i zagrożenia. Agile to pewien rodzaj kultury, zwinność stwarza możliwości tworzenia czegoś nowego. Agile to szansa na minimalizowanie kosztów, zmianę wymagań, szybkie dostarczanie potencjalnie gotowych do użycia rozwiązań. To nowy sposób pracy opisany zgodnie z wartościami zawartymi w Manifeście Agile. Obejmują one relacje zachodzące pomiędzy ludźmi i interakcjami oraz procesami i narzędziami, działającym oprogramowaniem a szczegółową dokumentacją, współpracą z klientami a negocjacjami umów oraz reagowaniem na zmianę a realizacją założonego planu. W artykule wskazano na istotę, rolę i znaczenie zwinności w zarządzaniu organizacją, przedstawiono drogę prowadzącą do powstania manifestu zwinności oraz omówiono wybrane metodyki zwinności w zarządzaniu projektami, w tym Scrum.

Słowa kluczowe: zwinność, zarządzanie zwinne, manifest zwinności, metodyki zwinności

Abstract: Agile management is embodied in agile business strategy and elastic procedures. Agile allows immediate recognition and reaction to opportunities and threats. Agile is also a type of organizational culture. Agile facilitates cost minimalization and enhanced process of providing ready to use solutions. Agile is also a new type of cooperation encompassing complex relationships between people, processes, tools, software, documentation, cooperation with customers towards renegotiating deals and reacting to change of plan. The article describes the role of agility in managing organizations. The road leading to Agile Manifesto was presented. Selected project management methodologies, including Scrum, were presented.

Keywords: agility, agile management, agility manifesto, agile methodics

Wstęp

Funkcjonowanie w warunkach zmian narzuca organizacjom potrzebę nie tylko przystosowania się do zmieniających się warunków, ale także ich wyprzedzania, odczytywania, rozpoznawania sygnałów oraz reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia w bliższym i dalszym otoczeniu. W warunkach nasilających się zmian, ryzyka i niepewności ważne jest to, jak szybko tworzone są nowe możliwości, nowe pomysły oraz jak szybko dostarczana jest nowa wartość dla klienta, jak skuteczne są wysiłki zmierzające do bycia innowacyjnym, proaktywnym i efektywnym w procesie kreowania wartości dla klienta. Wobec powyższego wzrasta ranga zwinnego zarządzania, które umożliwia wzrost elastyczności i kreatywności. Zwinność wywodzi się z zarządzania projektami i związana jest z elastycznością i szybkością działania zespołu. Zwinność to budowanie relacji, współpraca i zaangażowanie. Firmy zwinne tworzą zwinne strategie, które wpływają na wzrost elastyczności i efektywności firmy. W warunkach zmian firmy powinny stosować takie strategie biznesowe, które polegają na prawidłowym odczytaniu przyszłych zmian. W artykule wskazano na istotę i znaczenie zwinnego zarządzania organizacją w warunkach zmian, przedstawiono manifest zwinności oraz jego zasady, pokazano wybrane modele i metodyki zwinności w projektach.

1. Zwinne zarządzanie w warunkach zmian

„Tak radykalnie zmieniliśmy nasze otoczenie, że nie mamy innego wyjścia jak zmienić siebie i dostosować się do tego zmienionego otoczenia” – Norbert Wiener, *The Human Use of Human Beings*.

Na nieprzewidywalnych rynkach (zarządzanie we mgle) działalność firmy powinna być oparta na elastycznych procedurach, powinna istnieć świadomość zmieniających się trendów i potrzeb klientów, pojawia się potrzeba opracowania sposobów rozpoznawania i reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia. Przyszłość organizacji to zwinne metody zarządzania, w tym zarządzania projektami, które wskazują na duże znaczenie interdyscyplinarności, kreatywności i elastyczności. Agile to nowy sposób myślenia, nowy sposób pracy, zbiór wytycznych albo pewnego rodzaju filozofia pracy, rodzaj kultury, proces a nie rewolucja, parasol, pod którym chowają się opisane zbiory zasad dotyczących organizacji pracy. Zwinność inaczej agility wywodzi się z zarządzania projektami (elastyczności i szybkości działania zespołu).

Firmy w warunkach nasilających się zmian bliższego i dalszego otoczenia muszą stworzyć elastyczną strategię, która wspierać będzie innowacyjność, kreatywność, zainteresowanie najnowszą wiedzą i wprowadzać w życie skuteczne rozwiązania, oparte na informacjach płynących z zewnątrz. Istnieje konieczność dostosowania zarządzania organizacją do zmieniającego się dynamicznie środowiska biznesowego.

Szybko zmieniające się otoczenie, w którym mamy do czynienia z rozwojem technologii, rosnącymi wymaganiami klienta, nasilającymi się procesami konkurencji oraz wzrostem znaczenia innowacji, wpływa na złożoność przedsięwzięć, wymuszając na organizacjach większą elastyczność i troskę o wzrost efektywności działania. Era wiedzy, gospodarki opartej na wiedzy oraz gospodarki sieciowej systematycznie ustępować będzie erze interakcji i kreatywności, dlatego podejścia zwinne (agile) zdobywają coraz większą przestrzeń, którą zagospodarowują. J. Thompson podkreślał, iż jednym z najważniejszych zadań organizacji jest radzenie sobie z niepewnością, a P.F. Drucker do najważniejszych zadań stojących przed przedsiębiorcą zaliczał: poszukiwanie zmian, reagowanie na zmiany, postrzeganie zmian jako okazji (Sharifi, Zhang, 2001, s. 772). W drugiej połowie XX w. powstały liczne koncepcje funkcjonowania organizacji, mające na celu jej dostosowywanie do zmiennych warunków otoczenia. Do koncepcji tych należą między innymi: organizacje uczące się, inteligentne, sieciowe, wirtualne, szczupłe oraz zwinne. Przez ostatnie dziesięciolecia wielu producentów starało się wdrożyć w swoich przedsiębiorstwach zasady odchudzonego wytwarzania, o którym stało się głośno za sprawą sukcesów rynkowych firmy Toyota. Z badań 303 respondentów (prezesa i wyższa kadra kierownicza z 54 państw, w tym z Polski) przeprowadzonych w 2016 roku przez Frost & Sullivan wynika, że w ciągu najbliższych trzech lat dla rozwoju firm w Polsce i na świecie kluczowe będą strategie technologiczne (39%) i nawiązywanie strategicznej współpracy (48%) (Kurowski, 2016-2017, s. 36). Badanie dotyczyło prognoz szefów dotyczących rozwoju, innowacyjności i przywództwa. W badaniu wskazano, że największe zmiany w świecie biznesu wywołują Apple, Google, Amazon, Tesla, GE.

Nowe modele biznesowe to rozszerzenie usług związanych z produktem (Product as service), personalizacja oferty i dostosowanie jej do potrzeb klientów oraz (value for many), tj. zapewnienie wartości wielu odbiorcom. W warunkach zmian firmy powinny stosować przejściowe platformy biznesowe, które polegają na prawidłowym odczytaniu kierunku przyszłych zmian, zapewniając przy tym przedsiębiorstwu elastyczność. Platformy te wyróżniają się następującymi cechami (Wolcott, 2016-2017, s. 38-40):

- w ocenie klientów znacząco wyprzedzają konwencjonalną ofertę,
- łamią tradycyjne ograniczenia,
- troszczą się o obecność marki, zanim jeszcze ukształtują się docelowe rynki,
- umożliwiają adaptację do zmieniających się warunków zewnętrznych.

By nie przegrać z konkurencją, należy troszczyć się o specjalizację, rozszerzenie działalności, stosować dywersyfikację, zbierać i oszczędzać siły na moment pojawienia się odpowiedniej szansy (Adner, 2016-2017, s. 40-43). W warunkach zwinności organizacyjnej proces tworzenia szczupłej strategii integruje oddolne podejście stosowane w szczupłych startupach z odgórnymi metodami zarządzania strategicznego, w ten sposób przedsiębiorstwo cyklicznie buduje nowe zdolności i rewiduje pierwotną strategię w reakcji na pojawiającą się nową wiedzę (Collis, 2016-2017, s. 111).

Proces tworzenia szczupłej strategii to (Collis, 2016-2017, s. 113):

- wizja, założyciele określają powód istnienia firmy,
- analiza, organizacja bada swoje mocne i słabe strony, szanse, zagrożenia, zasoby i zdolności,
- przemyślane elementy strategii, menedżerowie wyższego szczebla uzgadniają cele firmy, zakres jej działalności i źródła przewagi konkurencyjnej,
- uczenie się, mając na uwadze strategię menedżerowie na wszystkich poziomach hierarchii każdego dnia podejmują decyzje i przeprowadzają eksperymenty,
- wyłaniające się elementy strategii, organizacja modyfikuje strategię na podstawie informacji zwrotnych i wyników eksperymentów.

Przedsiębiorstwo łącząc tradycyjną strategię z praktykami szczupłych startupów może harmonizować wyniki pracowników ze wspólnym celem, efektywnie wykorzystywać zasoby, wyciągać wnioski z sytuacji panującej na rynku i modyfikować strategię.

Zwinność to nie metoda, to raczej nowy sposób myślenia. To budowanie relacji, współpraca, zaangażowanie na wszystkich szczeblach, włączając w to klienta. W zarządzaniu konieczne jest podejście hybrydowe (połączenie tradycyjnego ze zwinnym). Zwinność (agile) tak jest skonstruowana, by możliwie szybko dostarczać wartość (działające funkcjonalności) i sprawdzać je w praktyce, tj. umożliwiać użytkownikowi końcowemu skorzystanie z nich.

Agile to rodzaj kultury, zwinność stwarza możliwości tworzenia czegoś nowego. Agile to szansa na minimalizowanie kosztów, zmianę wymagań, szybkie dostarczanie potencjalnie gotowych do użycia rozwiązań. To nowy sposób pracy opisany 15 lat temu zgodnie z wartościami zawartymi w Manifestie agile.

2. Manifest zwinności

Pojęcie Agile pojawiło się w lutym 2001 roku, na spotkaniu 17 ekspertów zarządzania projektami IT w kurorcie narciarskim w stanie Utah w USA, którzy napisali manifest wspólnych zasad dla metodyk zwinnych (altkomakademia.pl, 2013). Celem spotkania był krytyczny dyskurs odnoszący się do aktualnego stanu wiedzy na temat dobrych praktyk realizacji projektów IT. Zamierzano wypracować zestaw prostych, jasnych i łatwych praktyk, które ułatwiałyby pracę programistów. Na spotkaniu byli między innymi: Jeff Sutherland i Ken Schwaber (Scrum), Kent Bech (Extreme Programming), Alistair Cockburn (Crystal Clear) oraz Ward Cunningham. W pierwszej wersji wszystkie wypracowane metody miały nazywać się „lekkimi metodami”, lepsze okazało się „zwinne”, ang. agile, to początek terminu zwinne metody. Ekspertci stworzyli Manifest agile (ang. Manifesto for Agile Software Development), który ma podkreślić cztery wartości, na jakich opierają się wszystkie zwinne metody pracy. Twórcy to osoby związane z DSDM, Scrum, Extreme

Programming. Starali się znaleźć i opisać cechy łączące sposoby organizacji pracy. Tak powstała zwinna organizacja pracy. Manifest powstał podczas jednej z przerw kawowych, napisany został przez czterech uczestników, wszyscy stwierdzili, że są zgodni, co do brzmienia Manifestu, że tak to chcieli wyrazić. Zapisano w Manifestcie, iż zaczęto bardziej cenić:

- **ludzi i interakcje** od procesów i narzędzi,
- **działające oprogramowanie** od szczegółowej dokumentacji,
- **współpracę z klientem** od negocjacji umów,
- **reagowanie na zmianę** od realizacji założonego planu.

Oznacza to, że elementy wypisane po prawej stronie są wartościowe, ale większą wartość mają te, które wypisano po lewej. Metody zwinne to sposób pracy, ale nie sedno tego, o co chodzi twórcom. Jak dotąd Agile to metody, które wydają się być najlepszym sposobem na budowanie użytecznego software'u, stwierdził jeden z sygnatariuszy Manifestu, Martin Fowler.

Metody zwinne nie są celem, są tylko środkiem do celu. W praktyce praca w agile opiera się na dwunastu zasadach zwinnego tworzenia oprogramowania;

Dwanaście zasad Manifestu Zwinności

- Najwyższy priorytet ma zadowolenie klienta, osiągnięte dzięki wczesnemu i ciągłemu wdrażaniu wartościowego oprogramowania.
- Bądźcie gotowi na zmiany wymagań nawet na późnym etapie jego rozwoju. Procesy zwinne wykorzystują zmiany dla zapewnienia klientowi konkurencyjności.
- Dostarczajcie funkcjonujące oprogramowanie często, w kilkutygodniowych lub kilkumiesięcznych odstępach, im częściej, tym lepiej.
- Zespoły biznesowe i deweloperskie muszą ściśle współpracować w codziennej pracy, przez cały rok trwania projektu.
- Twórcie projekty wokół zmotywowanych ludzi. Zapewnijcie im potrzebne środowisko oraz wsparcie i zaufajcie, że wykonają powierzone zadania.
- Najbardziej efektywnym i wydajnym sposobem przekazywania informacji zespołowi deweloperskiemu i wewnątrz niego jest rozmowa twarzą w twarz.
- Działające oprogramowanie jest podstawową miarą postępu.
- Procesy zwinne umożliwiają zrównoważony rozwój. Sponsorzy, deweloperzy oraz użytkownicy powinni być w stanie utrzymać równe tempo pracy.
- Ciągłe skupianie się na technicznej doskonałości i dobrym projektowaniu zwiększa zwinność.
- Prostota – sztuka minimalizowania ilości koniecznej pracy – jest kluczowa.
- Najlepsze rozwiązania architektoniczne, wymagania i projekty pochodzą od samoorganizujących się zespołów.
- W regularnych odstępach czasu zespół analizuje możliwości poprawy wydajności, a następnie dostraja i dostosowuje swoje działanie do wyciągniętych wniosków (agilemanifesto.org, 2017).

Manifest mówi wprost, że ten sposób dostarczania produktów dotyczy wytwarzania oprogramowania, jednak filozofia Agile może być wykorzystywana w każdym projekcie, jeśli taka potrzeba zaistnieje. Ponieważ nie do końca wiemy, co chcemy otrzymać, metodyka Agile może być postrzegana jako bardzo ryzykowna. Podejście to stanowi jeden z najpopularniejszych sposobów zarządzania projektami na świecie, sprawdza się w projektach o ustalonym budżecie i terminie zakończenia. Agile zakłada, że zakres projektu będzie ulegał zmianie w trakcie jego realizacji, co pozwala na dużą elastyczność pracy.

Zalety podejścia zwinnego (Boehm, Turner, 2009):

- przystosowanie do zmian, możliwość szybkiej reakcji na pojawiające się zmiany,
- krótkie cykle, częste dostarczanie (wielokrotne przedstawianie klientom efektów pracy i postępów),
- prosty projekt,
- programowanie w parach, dwie osoby pracują nad algorytmem, testem, spada wówczas poziom popełnionych błędów,
- refleksja, przy agile trzeba myśleć,
- wiedza ukryta (trzeba rozmawiać z klientem, by wszystko wiedzieć),
- rozwój sterowany testami, by przekonać się, że system działa i można go przekazać do klienta w kolejnej interakcji.

Ponadto wśród zalet agile należy wskazać także na fakt, iż (qrpinternational.com, 2017):

- dostarcza podejścia, które oferuje elastyczność, ale zachowuje koncepcję projektu, realizację projektu i zarządzanie projektem,
- umożliwia organizacjom uzyskanie korzyści z elastycznego podejścia bez wprowadzania niepotrzebnego ryzyka,
- zapewnia elastyczny, kontrolowany proces, który może być stosowany do dostarczenia rozwiązań,
- nie ma potrzeby rozwijania i integrowania danego przedsiębiorstwa do procesów zarządzania Agile, organizacja może po prostu przyjąć sprawdzone i przetestowane podejście,
- organizacji, która już stosuje PRINCE2, przyjęcie Agile Project Management umożliwi dalsze stosowanie PRINCE2 z Agile Project Management, będącym uzupełnieniem, sprawdzoną i testowaną zwinną metodą,
- organizacji, która dopiero wchodzi w świat zarządzania projektami i chce korzystać z Agile w kontrolowany sposób, Agile Project Management sam w sobie dostarczy wystarczającego wsparcia, które poprowadzi do udanego zarządzania i realizacji projektu,
- skutecznie wykorzystuje ludzką wiedzę w połączeniu z technikami, takimi jak rozwój interaktywny i modelowanie w celu osiągnięcia ciasnych ram czasowych realizacji projektu,
- w odróżnieniu od tradycyjnego podejścia, AGILE ustala czas, koszt i jakość na wczesnych etapach projektu.

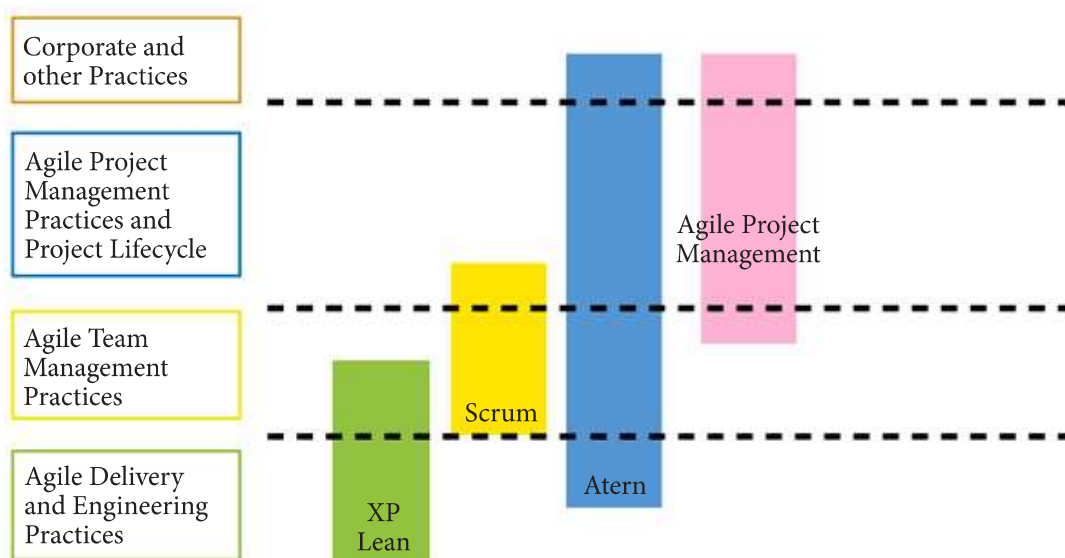
3. Wybrane modele i metodyki zwinności w projektach

Metodyki zwinne nie są uniwersalne i nie mogą być stosowane w realizacji każdego projektu. Cechuje je (analizait.pl, 2012):

- dobry kontakt z klientem,
- wykwalifikowany zespół (fachowcy, którzy potrafią tworzyć spontanicznie),
- kultura organizacji, firma ma pracować w sposób zwinny i mieć wsparcie zarządu,
- małe rozmiary projektu,
- ciągłe doskonalenie.

Najważniejszym założeniem metodyk zwinnych jest obserwacja, że wymagania klienta często zmieniają się podczas trwania projektu. Metodyki zwinne przywiązują dużą wagę do bezpośredniej komunikacji między członkami zespołu, minimalizując potrzebę tworzenia dokumentacji.

Zwinne zarządzanie w sposób szczególny odnosi się do projektów i związanym z tym przekazywaniem władzy pracownikom, co pozwala znacząco zwiększyć zaangażowanie zespołu w zakres realizowanych działań i nadanie ostatecznego kształtu produktu. Właściwe zastosowanie zwinnych metod zarządzania pozwala firmom osiągnąć niespotykane wcześniej efekty w zakresie efektywności, szybciej dotrzeć ze swoimi produktami na rynek, znacznie zwiększyć zadowolenie klientów oraz zauważalnie podnieść satysfakcję pracowników. Korzyści te potwierdzone są na przykład przez wyniki badań State of Agile Development Survey, przeprowadzanych co roku przez firmę Version One. Różnice pomiędzy tradycyjnym, kaskadowym podejściem do zarządzania projektami a podejściem typu Agile przedstawia poniższa ilustracja.



Rys. 1. Różnice pomiędzy tradycyjnym, kaskadowym podejściem do zarządzania projektami a podejściem typu Agile

Źródło: altkomakademia.pl, 2013

Należy podkreślić, że Agile Project Management, czyli zwinne zarządzanie projektem, stanowi innowacyjne podejście do zarządzania projektami, które pomaga ludziom efektywnie pracować w grupie, aby osiągnąć cele biznesowe. W praktyce można znaleźć różne metodyki zwinnego zarządzania projektami lub zespołami, które realizują filozofię Agile. Projekty realizowane zwinnie są kontrolowane i zarządzane oraz szybko realizowane. Zwinne metodyki pozwalają na zachowanie kontroli nad projektem, przy jednoczesnej otwartości na zmiany, stosuje się je tam, gdzie nie można przygotować dokładnej specyfikacji wymagań lub przygotowanie takiej specyfikacji pociągałoby za sobą wysokie koszty. Lean Startup to zorientowana na budowanie wartości dla właścicieli metoda iteracyjnego prowadzenia projektów rozwoju biznesu, w której miarą postępu jest dostosowanie modelu biznesowego do realiów rynkowych. To metoda prowadzenia projektów rozwoju biznesu, jego wartość generowana jest przez stworzenie „lepszego biznesu”. Jest to taki biznes, który ma większe szanse przetrwać na rynku i przynieść oczekiwane zyski właścicielom. W zarządzaniu zwinnym powinno się łączyć klasyczne metodyki zarządzania projektami, np. PRINCE 2 czy PMBok z SCRUM. Można też zastosować DSDM Atern czyli pełną, zwinną metodykę zarządzania projektami lub jej wersję uogólnioną znaną jako Agile PM. Konsorcjum DSDM to właściciel metod DSDM i Agile PM. Agile PgM to zwinne zarządzanie programami, prezentował je wiodący autor standardu Stew Messenger podczas konferencji Agile Business Conference 2014. Otrzymała się ona w październiku 2016 roku (inprogress.pl, 2016).

Przez termin agile rozumie się wiele metodyk, np. Lean, Kanban (Anderson, 2010), Scrum (scrumguides.org, 2013), Extreme Programming, ponieważ łączy je wspólny sposób postrzegania rzeczywistości projektów informatycznych. Dlatego zasadne jest twierdzenie, że narzędzia i techniki umożliwiają wspieranie zwinności, a nie są zwinne, ponieważ samo zastosowanie technik nie implikuje bycia zwinnym. Pod pojęciem Agile mieści się wiele metodyk zarządzania projektami i dostarczania produktów. Można tu wskazać na tzw. podejścia lekkie, nastawione w większym stopniu na dostarczanie produktów (altkomakademia.pl, 2013), np. Extreme Programming, który dostarcza wielu technik wytwarzania oprogramowania, ponadto Lean, którego główną zasadą jest eliminacja strat a wartością jest to, co klient uzna za wartościowe. Należy wskazać także na Scrum, który zapewnia znakomite podejście oparte na zespole oraz DSDM Atern (Dynamic Systems Development Method), najstarszą na świecie metodykę Agile, powstałą w 1995 roku, jako jedyną, która w pełni opisuje zarządzanie projektami Agile, jest ona w ciągłym rozwoju, a DSDM Atern jest jej najnowszą wersją.

Go Model Canvas – to zwinna metoda projektowania celów, która opiera się na podejściu Design Thinking. Umożliwia wielowymiarowe podejście i łączenie w jedną koncepcję celów z różnych obszarów oraz wpływa na wzrost skuteczności ich realizacji. Posiada wartość koordynacyjną i buduje zdolność organizacji adaptowania się do zmieniających się warunków rynkowych. Służy wsparciu wdrożenia planów strategicznych. Wartość metody tworzą: prostota i skuteczność, podejście systemowe i praca zespołowa. Zwinność zespołu zadaniowego to umiejętność

szybkiego lub inherentnego wywoływania zmian, reaktywnego lub proaktywnego radzenia sobie z nimi, tworzenia wiedzy i uczenia się przez dobór komponentów zespołu i relacje z otoczeniem. Na podkreślenie zasługuje także model zwinności H. Sharifi i D. Zhang, który obejmuje trzy kluczowe aspekty (Hosseini, Zhang, 1999, s. 7-22): siły napędowe zwinności, kompetencje zwinności, przekaźniki zwinności. Logika modelu zakłada uzyskanie kompetencji zwinności poprzez określone praktyki, metody i narzędzia w ramach wdrożonej strategii zwinności.

Metodyka SCRUM

Scrum to lekka, iteracyjno-inkrementalna metodyka prowadzenia projektów (Cohn, 2009). Scrum to metoda, która zakłada, że wydajność można osiągnąć dzięki ludziom, a nie procesom. Główne założenia Scrum:

- każdy etap powinien zakończyć się dostarczeniem klientowi działającego produktu, który zawiera wcześniej uzgodnione funkcje, elementy. Podczas kolejnych faz dochodzi do rozwijania produktu, udoskonalania i dodawania do niego nowych elementów,
- klient powinien aktywnie uczestniczyć w procesie realizacji, by usprawnić komunikację z zespołem, podejmować kluczowe decyzje oraz przekazywać informację zwrotną,
- zespół jest autonomiczny i powstaje na zasadzie samoorganizacji.

Wdrożenie metodyki Scrum poprzedza analiza mająca na celu weryfikację, czy jest to narzędzie właściwe dla danego zespołu oraz projektu. W przypadku pozytywnej oceny ma miejsce wprowadzenie nowej metodyki i zaprzestanie korzystania z wcześniej przyjętych sposobów realizacji projektu. By osiągnąć sukces, konieczna jest dogłębna analiza przedwdrożeniowa i zaangażowanie zespołu we wdrożenie nowej metodyki. Jest to bardzo ważne, by uzyskać akceptację oraz wsparcie poszczególnych członków zespołu w procesie wprowadzania zmian (Chrapko, 2012). Realizacja produktu w ramach Scrum obejmuje etapy zwane sprintami, każdy trwa od 1-4 tygodni, zespoły liczą 5-9 osób. Właściciel produktu spotyka się z zespołem, by ustalić wymagania, określić pracochłonność oraz prawdopodobieństwo wystąpienia możliwego ryzyka. Po ustaleniu sprintu, zespół rozpoczyna jego realizację, spotyka się codziennie w celu omówienia tego, co zostało zrobione poprzedniego dnia, a także wskazania problemów, które się pojawiły. Sprint zakończony zostaje przeglądem, podczas którego ma miejsce prezentacja wyników właścicielowi produktu oraz zostają przedstawione i omówione sukcesy, porażki i plany zmierzające w kierunku usprawnienia procesu w kolejnym sprincie (scrum.org, 2016). Dziś mówi się o pewnej modzie na zwinność. Scrum wszedł do wielkich przedsiębiorstw, które wytwarzają złożone produkty, nad którymi pracuje wiele zespołów projektowych, często rozproszonych. Pułapki Scrum (Schwarber, 2009):

- zaangażowanie wyższej kadry kierowniczej, menedżerowie to agenci zmian,
- rewolucja, Scrum to zmiana i jej wprowadzenie w organizacji wymaga czasu,

- częsta niechęć pracowników do zmiany zespołowej,
- Scrum nie jest lekiem na wszystko,
- brak podejścia holistycznego, sama wiedza to za mało, scrum powoduje, że implementacja wymaga często adaptacji i przebudowy wielu procesów organizacji,
- brak planowania, by zaplanować zwinną transformację potrzeba 2-3 miesięcy (strategia wdrożenia, szkolenia). Scrum to nie model ani standard, tu potrzeba doświadczenia,
- brak śmiałości, nie można się zatrzymać, odwrócić od zmiany, może braknąć energii,
- zaczarowany biznes, nie można przeoczyć momentu włączania biznesu w całą zmianę, bardzo ważna jest relacja IT-biznes,
- oporni menedżerowie, wg R. Milesa wyróżnia się tzw. gorące głowy, przeciwników i zdystansowanych,
- brak komunikacji, trzeba określić w jaki sposób chcemy dotrzeć w głąb organizacji,
- autopilot, trzeba być czujnym na każdym etapie metodyki Scrum.

Scrum, jego metody i wartości, stwarzają większą autonomię zespołowi, wiąże się to z częstą obecnością biznesu na poszczególnych etapach wytwórczych (Kuglermag.pl, 2017). Scrum to metoda, której wdrożenie wiąże się z dużą zmianą mentalną w organizacji.

Podsumowanie

Znaczenie zwinnego zarządzania organizacją funkcjonującą w warunkach zmian systematycznie wzrasta. Coraz większą wagę przywiązuje się do elastycznych procedur oraz sposobów rozpoznawania i reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia. Zwinność to nowy sposób myślenia, pracy i kultury. Istnieje konieczność dostosowania się do dynamicznie rozwijającego się środowiska biznesowego, w którym rośnie rola integracji, współpracy, innowacyjności i kreatywności. Nowe modele biznesowe wiążą się z rozszerzaniem usług związanych z produktem, personalizacją oferty i dostosowaniem jej do potrzeb klientów i zapewnieniem wartości wielu odbiorcom. Wzrost znaczenia zwinnych metodyk w zarządzaniu wynika z dobrego kontaktu z klientem, posiadania wykwalifikowanego zespołu, kultury organizacyjnej i możliwości ciągłego doskonalenia. Umożliwia minimalizowanie kosztów oraz zmianę wymagań. Ważnym rozwiązaniem sprzyjającym zwinnemu zarządzaniu jest manifest wspólnych zasad dla zwinnych metodyk opracowany w 2001 roku w USA. Zawiera on podstawowe wartości, na których opierają się wszystkie zwinne metody pracy. Zwinne metodyki stosowane są coraz częściej nie tylko w odniesieniu do zarządzania projektami, ale w szerszym zakresie. Przemawiają

za tym możliwości uzyskania korzyści z elastycznego podejścia do zarządzania, zwiększenia zaangażowania zespołu w zakres realizowanych działań. Ponadto zwinność jako innowacyjne podejście do zarządzania pomaga zrealizować w sposób efektywny założone cele biznesowe.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANDERSON D.J., 2010, *Kanban. Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*, Blue Hale Press.
- [2] BOEHM B., TURNER R., 2009, *Balancing Agility and Discipline, A guide for the perplexed*, Addison-Wesley, Boston.
- [3] ADNER R., 2016, *Jak walczyć z rywalami w cyfrowym świecie*, „Harvard Business Review”, nr 166-167.
- [4] CHRAPKO M., 2012, *Agile Project Management with Scrum*, Helion SA Publishing Group, Gliwice.
- [5] COHN M., 2009, *Succeeding with Agile: Software Development using Scrum*, Addison-Wesley Professional, Boston.
- [6] COLLIS D., 2017, *Szczupła strategia*, „Harvard Business Review Polska”, nr 166-167.
- [7] KUROWSKI M., 2016, *Prezysi stawiają na technologie i alianse strategiczne*, „Harvard Business Review Polska”, nr 166-167.
- [8] SHARIFI H., ZHANG Z., 2001, *Agile manufacturing in practice: Application of methodology*, “International Journal of Operations & Production Management”, tom 21, nr 5/6.
- [9] SHARIFI H., ZHANG Z., 1999, *A methodology for archiving agility in manufacturing organizations: An introduction*, “International Journal of Production Economics”, tom 62, nr 1/2.
- [10] WOLCOTT R.C., 2016, *Czy model biznesowy zwraca się ku przyszłości, czy tylko broni status quo*, „Harvard Business Review Polska”, nr 166-167.

NETOGRAFIA

- [11] AGILEMANIFESTO.ORG, 2017, <http://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html> (4.01.2017).
- [12] ALTKOMAKADEMIA.PL, 2013, <https://akademiq.pl/blog/post/32/agile-zwinne-metodyki-zarzadzania-projektami> (7.01.2017).
- [13] QRPINTERNATIONAL.PL, 2016, <http://www.qrpinternational.pl/index/agile/what-is-agile> (12.11.2016).
- [14] SCHWABER K, SUTHERLAND J., 2013, *Scrum Guide*, <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-us.pdf>. (1.09.2013).
- [15] WESOŁOWSKA H., 2012, *Metodyka zwinna – po czym ją poznać?*, <http://analizait.pl/2012/metodyka-zwinna-po-czym-ja-poznac/> (20.12.2016).