

Olga Żółkiewicz / Marcin Olszewski / Mateusz Czarnecki

BAĐŹ AGILE

ZWINNIE O

HR

I

EMPLOYER BRANDINGU

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Grzegorz Krzystek
Projekt okładki: Maciej Grzegorek

Helion S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie/badagi>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-7761-5

Copyright © Helion S.A. 2021

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

SPIS TREŚCI

AUTORZY	5
WSTĘP	7
Agile, Agile HR i Agile EB	9
Sięgając do korzeni	16
Agile HR	23
Agile EB	27
Jak wprowadzić zwinność do HR i EB — model zwinnego ananasa	31
Dlaczego firmy potrzebują zwinności	34
I DOSTARCZAJ Z KLIENTEM	39
Od czego zacząć	39
Kultura pracy produktowej	40
Zwykle zaczyna się od pomysłu...	44
Historii ciąg dalszy	49
Rozwój produktów HR i EB (Design Thinking, Scrum)	51
Zmieniające się wymagania	69
Praca produktowa w Employer Brandingu (case study)	74
II ZMNIEJSZAJ NIEZNANE	87
Czy planowanie jest wszystkim?	87
OKR	99
Czy Twój kajak płynie we właściwym kierunku?	
O mierzeniu działań	105

III ZAANGAŻUJ ZESPOŁY	127
Grając do jednej bramki	127
Zespoły a Agile	132
Organizacje to ludzie (case study)	135
IV UCZ SIĘ POPRZEZ DZIAŁANIE	139
Organizacja ucząca się	139
Psychological Safety	145
Wyciągaj wnioski i usprawniaj	151
Performance Management	165
Czym jest T-shape?	169
V ROZWIJAJ LEADERSHIP	179
Agile leadership	179
Perspektywy pracy zwinnego lidera	185
VI PODNOŚ EFEKTYWNOŚĆ	195
W świecie procesów	195
Przepływ pracy	200
Kanban	209
Kanban w Zespole Rekrutacji (case study)	213
ZAKOŃCZENIE	219

WSTĘP

Nie chcemy, żeby ten wstęp był jednym z tych, które ciągną się w nieskończoność, a Czytelnik poznaje w nim biografię autora, imię jego psa i ulubiony kolor. Nie będziemy rozpisywać się o początkach naszej znajomości, nieskończonej liczbie wideorozmów i wymienionych wiadomości na WhatsAppie. Nie zamęczymy Was też truizmami o tym, jak bardzo się lubimy, oraz o tym, że książka to dopiero początek i mamy nadzieję się z Wami spotkać na konferencjach i naszych szkoleniach. Niech te dwa zdania powyżej wystarczą.

Chcemy za to wyjaśnić wszystkim, którzy trzymają tę książkę w swoich rękach, skąd pomysł na jej napisanie, jak ją czytać i czego się w niej możecie spodziewać, a... czego w niej nie znajdziecie. Niech będzie to mały przewodnik po Agile HR i Employer Brandingu.

Napiszmy książkę!

Książka była pisana podczas lockdownu przez trzy osoby mieszkające w różnych miejscach w Polsce. Początki nie były łatwe. Chcieliśmy, żeby pierwsza polska publikacja o zwinności w HR i Employer Brandingu spełniła jeden główny cel — przekonała HR-owców i EB-owców, że mogą pracować zwinnie i dostarczać wartość ramię w ramię z biznesem.

Chcieliśmy (i nadal chcemy) pracować nad tzw. Agile Mindset, czyli szerzyć wiedzę o zwinnym podejściu, pomóc w zrozumieniu zwinności, dodatkowo wyposażając Czytelnika w konkretne narzędzia, które może w każdej chwili zaimplementować w swoim zespole.

Canvasy, tabele i inne dodatki — narzędzia, o których piszemy — będziecie odkrywać na bieżąco, czytając następne rozdziały. Pod koniec każdego z nich przygotowaliśmy dla Was zadanie z serii #zaczynjDziś, czyli okazję do

szybkiej praktyki lub przemyslenia, która przybliży Wam Agile już w momencie czytania książki.

Agile tylko dla wybranych?

T-Mobile, ING, Ikea — o zwinnych transformacjach działów HR w tych firmach jest na rynku głośno. Czy zatem Agile HR i EB są tylko dla dużych korporacji? Absolutnie nie i mamy na to dowody! Czytając następne rozdziały, znajdziecie wywiady z przedstawicielami znajomych firm, które pracują w zwinny sposób. I tak, będą wśród nich duże organizacje, ale również te mniejsze, jak Genesis Global czy Divante, będące przykładami tego, że wcale nie trzeba rozległych struktur, by działać w ten sposób. Agile w HR i EB jest dla każdego, kto ma wspomniany wyżej Agile Mindset i... chce coś usprawnić w swoich działaniach. Bez względu na to, czy jesteście dyrektorami działów, team leaderami, specjalistami, stażystami, czy... jednoosobowym „wszystkoogarniaczem” w Waszej firmie — możecie działać zwinnie, a książka ta ma za zadanie Wam w tym pomóc.

Ale dlaczego właściwie Agile HR i EB?

Agile HR to zagadnienie, które, choć w polskich realiach jeszcze nie do końca zgłębione, jest obecne na tapecie wielu organizacji. Na rynku można znaleźć o nim książki (polecamy np. anglojęzyczną *Agile People* Pii-Marii Thoren), są też dostępne szkolenia. Nasza książka to lokalne spojrzenie na temat, które wzbogaciliśmy o case study prosto z sal szkoleniowych i setek godzin przeprowadzonych przez nas konsultacji. Dlaczego do HR-u dodajemy jeszcze Employer Branding? Odpowiedź jest prosta. Zespoły EB nie zawsze są częścią działów HR. Są firmy, w których wchodzi w skład marketingu, PR-u, a nawet takie, w których stanowią autonomiczne jednostki.

Łącząc nasze mocne strony (Olga — konsultantka HR i EB, Mateusz i Marcin — konsultanci Agile w HR), stworzyliśmy przewodnik dla osób zajmujących się tymi tematami. Bez względu na ich miejsce w strukturze organizacji.

Czego w tej książce nie znajdziecie?

Powiedzieliśmy już, że książka to przewodnik po zwinności. Zapoznając się z naszym modelem (o którym będzie mowa na następnych stronach) i korzystając z załączonych narzędzi, zostaniecie wyposażeni w wiedzę, która pozwoli Wam rozpocząć lub kontynuować agile’ową transformację albo sprawi, że w ogóle zaczniecie o niej myśleć. Czego zatem w tej książce nie ma?

Wyników badań i statystyk. Te, choć zawsze ciekawe i sprawiające, że książka wygląda poważniej, dla rynku polskiego są po prostu niedostępne. Zbyt mało firm działa na nim zwinnie, a nawet jeśli, to doświadczenia te nie są gromadzone w stopniu, który byłby reprezentatywny dla całej populacji zwinnych HR-owców i EB-owców. Dlatego, zamiast zasypywać Was danymi zza wielkiej wody, postawiliśmy na konkretne przykłady i cierpliwie czekamy, aż czytelnicy tej publikacji zasilą szeregi zwinnych ekspertów, co automatycznie powiększy grupę badanych na wypadek przyszłych analiz.

No to jakie są nasze ulubione kolory?

Żartujemy — koniec wstępów. Czas przejść do działania.

Bawcie się dobrze!

Agile, Agile HR i Agile EB

Rok 2020 pokazał, że Agile, Agile w HR oraz EB można odmieniać przez wszystkie przypadki. Byliśmy świadkami wielu zwinnych transformacji — zarówno zmian prowadzonych na dużą skalę, jak i nieśmiało wykonywanych pierwszych ruchów. Okazuje się jednak, że wyjściowy poziom wiedzy na temat Agile w HR i EB nie jest wyrównany, dlatego w tym rozdziale chcemy uporządkować te zagadnienia.

Niektórzy po przeczytaniu naszej książki postawią swoje pierwsze kroki w Agile HR i EB, inni z powodzeniem stawiają je już od dawna. Jednych i drugich równie gorąco zapraszamy do krótkiej refleksji nad zwinnością, zanim w następnych rozdziałach przejdziemy do praktyki, praktyki i może jeszcze odrobiny... praktyki.

Zacznijmy zatem od początku. Czym jest Agile? Jakie korzyści niesie za sobą wykorzystanie tego podejścia w HR i EB?

Zwinnie, czyli jak?

Nie ma jednej, spójnej definicji pojęcia zwinności. Być może dlatego, że za jej powstaniem, spisaniem i rozwojem nie stoi jeden człowiek, organizacja czy firma, a raczej społeczność praktyków na całym świecie. Na szczęście co do sedna zwinności wszyscy członkowie biznesowej społeczności są zgodni.

Nieco różnią się tylko słowa, w jakie ubierane są poszczególne definicje. Czym zatem, najogólniej rzecz biorąc, jest zwinność?

Zwinność to zdolność organizacji do przystosowania się do nowych warunków i możliwość zmiany kierunku.

Powyższa definicja pozostawia pewien niedosyt. Mówi głównie o tym, że firmy zyskują przewagę konkurencyjną, kiedy wykorzystują nadarżające się okazje biznesowe i zmienność. Zwinność jest tutaj miarą szybkości i efektywności tego, w jaki sposób to realizują. Opierając się na własnych doświadczeniach i obserwacjach, powyższą definicję możemy nieco rozbudować:

Zwinność to możliwość częstej i świadomej zmiany kierunku działania wraz z ponoszeniem ryzyka wynikającego z takiego podejścia.

Zdarza się, że tymczasowy chaos i podejmowanie nieprzemyślanych decyzji pod wpływem impulsu nazywamy zwinnością. Akceptacja zmian to jednak zawsze odpowiedzialna decyzja, która ma konsekwencje, nie tylko finansowe. Właśnie dlatego zmiany muszą być przemyślane i wprowadzane świadomie. Tylko wtedy jesteśmy w stanie zmierzyć ich efekt i określić, czy dana decyzja przyniosła nam oczekiwaną korzyść.

Innymi słowy, Agile to:

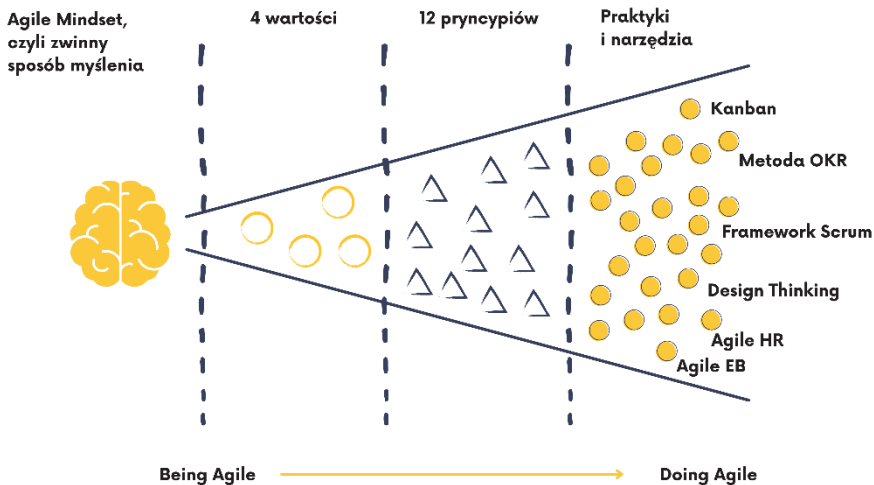
Mindset, filozofia pracy oparta na małych, interdyscyplinarnych i samoorganizujących się zespołach, częstej adaptacji oraz dostarczaniu wartościowych, prostych i innowacyjnych rozwiązań spełniających potrzeby ich odbiorców (klientów, interesariuszy).

Agile to zatem narzędzia i praktyki oraz pewna filozofia, podejście, sposób myślenia, który za nimi stoi.

Kiedy nie zmienimy sposobu myślenia

Czy zespół mający spisane zadania na tablicy kanban już pracuje zwinnie? Nie do końca... Praktyki i narzędzia są stosunkowo łatwe do wdrożenia, ponieważ ich wykorzystanie opiera się często na skończonej liczbie kroków do wykonania, która w większości wypadków ma zagwarantować sukces. Jednak bez poparcia odpowiednim sposobem myślenia (*Agile Mindset*) dają one

jedynie krótkoterminowe korzyści. Wdrażanie zwinności nie jest łatwe, ponieważ wymaga zmiany w sposobie myślenia ludzi w organizacji, które jest przecież jednym z elementów jej kultury. Poniższa grafika¹ prezentuje relację pomiędzy sposobem myślenia (*Being Agile*) a narzędziami i praktykami (*Doing Agile*). Wartości i pryncypia Agile są nawiązaniem do Manifestu Agile, o którym przeczytacie w następnym rozdziale.



Co się dzieje w sytuacji, kiedy nie będziemy pracować nad Mindsetem? Wydaje się, że wiele organizacji stosuje zwinne praktyki i narzędzia. Jeśli jednak przyjrzymy się im bliżej, okazuje się, że wcale takie nie są. To niestety dość powszechne zjawisko określane mianem *Kultu Cargo*². W odniesieniu do Agile polega ono na tym, że ludzie pracujący w nowych, „zwinnych” zespołach odwzorowują praktyki, narzędzia i rytuały zaobserwowane w innych zwinnych organizacjach, licząc na osiągnięcie podobnych korzyści u siebie.

¹ Inspirowane oryginalną wizualizacją Ahmeda Sidky’ a „Agile Mindset”, Agile Alliance Conference, Floryda 2014.

² Kult ten rozwinął się początkowo w XIX wieku na Fidżi oraz innych wyspach Oceanu Spokojnego. Tubylcy, którzy pomagali napływowym amerykańskim żołnierzom budować i obsługiwać pasy startowe, lądowiska, magazyny i nabrzeża, otrzymywali w zamian jedzenie i inne dobra. Kiedy po zakończeniu działań zbrojnych wojska opuszczały wyspy Pacyfiku, tubylcy w dalszym ciągu obsługiwali wojskowe obiekty, wierząc, że powtarzanie tych samych rytuałów doprowadzi do ponownego przylotu samolotów z jedzeniem.

Efekt ten najlepiej zobrazować przykładem. Jedną ze zwinnych praktyk wykorzystywanych przez zespoły HR są krótkie codzienne spotkania, które powinny służyć dostosowaniu planu działań zespołu do zmieniających się każdego dnia okoliczności oraz budowaniu samoorganizacji. Podczas nich wiele zespołów pomocniczo wykorzystuje trzy pytania:

1. *Co zrobiłem od ostatniego codziennego spotkania?*
2. *Co zrobię do czasu następnego codziennego spotkania?*
3. *Co może przeszkodzić mi lub zespołowi w realizacji zadań?*

Niestety, kiedy członkowie zespołu nie mają wspólnego celu lub podczas spotkania tylko zdają sprawozdania menedżerowi, nie komunikują się efektywnie, nie podnoszą palących kwestii, ukrywają trudności i błędy lub wręcz wyłączają się, gdy inni członkowie zespołu omawiają tematy ich niedotyczące. Takie spotkania zaczynają przypominać grupowe składanie ustnych raportów.

Zespołom działającym w ten sposób przypominamy, po co się spotykają, na czym polega zwinność, jakie są jej fundamenty i co one oznaczają w praktyce lub jak ważne jest postrzeganie zmiany jako okazji do ulepszeń. Wielokrotnie, kiedy pomogliśmy zespołom wprowadzić dwutygodniowe wspólne cele, coś zaskoczyło. Rozmowy stały się żywe, a decyzje zaczęły być podejmowane. Członkowie zespołów wspólnie planowali następne dni pracy i reagowali na powstałe przeszkody, usuwając je.

W kontekście HR, ale także innych branż wykraczających poza IT, warto zwrócić uwagę, że *Mindset* i wartości są uniwersalne. Pozostają niezmiennie, niezależnie od kontekstu, w którym są stosowane. Inaczej jest ze zwinnymi praktykami i narzędziami, które mogą być już kontekstowe. Znajdziemy wśród nich te, które z powodzeniem sprawdzą się w HR, jak *Scrum*, *Kanban*, *OKR* czy *Design Thinking* — o nich dowiecie się więcej w dalszej części książki. Z drugiej strony, są też praktyki i frameworki czysto techniczne, jak *eXtreme Programming*, *Test Driven Development*, *Continuous Integration/Continuous Delivery*, które pozostawimy już zespołom programistycznym.

Empiryzm

Wiele mówi się o tym, że Agile jest stosunkowo prosty do zrozumienia, jednak trudny do stosowania. Najtrudniejsze we wdrażaniu zwinności jest przejście z predykcyjnego do empirycznego sposobu myślenia i działania.

Co do zasady, wszyscy lubimy stałość, przewidywalność i poczucie kontroli. Czujemy się wtedy bezpiecznie. Nic w tym dziwnego, bo jako ludzie mamy ewolucyjnie wypracowane mechanizmy ostrzegawcze, które uruchamiają się w obliczu zmiany. Pomimo to w odniesieniu do Agile mówimy, że zmiany postrzegamy jako okazję do zrewidowania naszych pierwotnych założeń i wprowadzenia niezbędnych usprawnień. Wręcz oczekujemy zmian. Dzięki temu jesteśmy w stanie szybciej niż konkurencja reagować na potrzeby klienta, które, jak dobrze wiemy, szybko się zmieniają. W końcu sami wielokrotnie występujemy w roli klientów.

Zanim przejdziemy dalej, porównajmy dwa podejścia do biznesu, które funkcjonują w naszych organizacjach.

Predykcja	Empiryzm
Procesy predykcyjne zakładają, że wysiłek włożony na etapie analizy i planowania, przekłada się na osiągnięcie wyższej wartości na końcu.	Wartość uzyskujemy na drodze regularnej inspekcji i dokonywaniu niezbędnych ulepszeń (adaptacji). Procesy empiryczne zakładają pracę w powtarzalnych okresach czasu, zbieranie danych oraz podejmowanie na ich podstawie decyzji.
Decyzje często podejmowane są jedynie na podstawie opinii.	Decyzje podejmowane są zawsze na podstawie doświadczeń.
Sprawdza się w środowisku o małej złożoności, przewidywalnym i powtarzalnym, np. kadry i płace.	Sprawdza się w środowisku o dużej złożoności, nieprzewidywalności i niejednoznaczności, np. budowanie zaangażowania, EB, pozyskiwanie talentów.
Sposób myślenia stojący za podejściem kaskadowym (ang. Waterfall).	Sposób myślenia stojący za podejściem zwinnym (ang. Agile).

Agile jest tak skuteczny, ponieważ opiera się na podejściu, które dobrze się sprawdza w dynamicznych środowiskach. Empiryzm, bo o nim tutaj mowa, nie jest niczym nowym, ponieważ wywodzi się ze starożytności. Opiera się na prostym założeniu, że **poznane jest zawsze oparte na poprzedzającym je doświadczeniu**³.

³ Źródło: <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/empiryzm;3897812.html>.

W kontekście biznesowym, czy też HR-owym, jest podobnie. Zgodnie z ideą empiryzmu, decyzje podejmujemy na podstawie tego, co już kiedyś wykonaliśmy, skończyliśmy i zmierzaliśmy. Wbrew pozorom więc nie taki diabeł straszny. Empiryzm warto jednak opisać konkretnym przykładem:

Wyobraźcie sobie, że Waszym zadaniem jest podwyższenie kompetencji menedżerskich 25 pracowników, którzy nigdy nie pełnili tej funkcji. Możecie pracować jednocześnie tylko z jedną osobą.

Początkowo planujecie ukończyć zadanie po 5 miesiącach, zakładając, że w ciągu miesiąca przeszkolicie 5 osób. Po wdrożeniu pierwszych 3 osób zauważacie jednak, że w ciągu miesiąca jesteście w stanie przygotować w pełni nie 5, a 7 osób do pracy w nowej roli. W związku z tym aktualizujecie swoje pierwotne założenia i na następny miesiąc planujecie pracę z 7 osobami. Dzięki temu skończycie zadanie dużo szybciej.

Żeby uniknąć przeświadczenia, że empiryzm sam z siebie powoduje przyspieszenie realizacji zadań, założmy też odwrotny scenariusz. Po pierwszym miesiącu może się okazać, że podnieśliście kompetencje jedynie dwóch pracowników. Dzięki tej informacji możecie zaktualizować swoje szacunki i szybciej podjąć niezbędne działania, np. usprawnić proces lub go zrównoleglić.

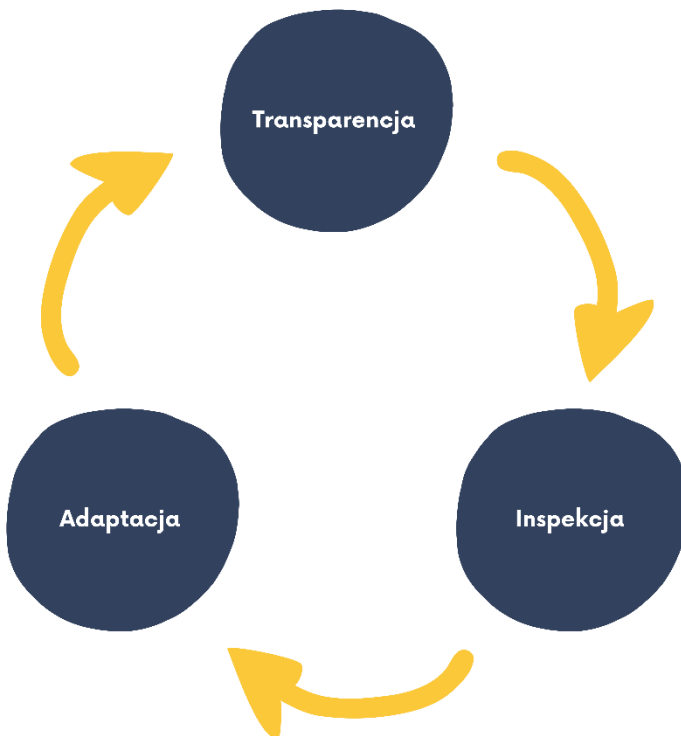
Następnych przykładów wykorzystania empiryzmu nie trzeba daleko szukać. Działając w obszarze HR, wiele czasu i uwagi poświęcamy budowaniu zaangażowania pracowników. To bardzo złożony temat, a planując działania, musimy wziąć pod uwagę bardzo wiele różnych czynników. Często poziom zaangażowania musimy rozpatrywać w kontekście pojedynczych zespołów, a nie całej organizacji. Dlatego tak ważne jest bieżące dostosowywanie działań w oparciu o częste i krótkie ankiety, tzw. *pulse check*. W ten sposób dane zbierane są regularnie, a na ich podstawie można reagować na bieżąco i szybko odpowiadać na potrzeby pracowników.

Przywołane przez nas przykłady empiryzmu wykorzystane przy szkoleniu menedżerów i budowaniu zaangażowania mają wspólną cechę. W obu wykorzystana została pętla inspekcji i adaptacji, często określana jako *pętla feedbackowa*. W pierwszym przykładzie, dzięki sprawdzeniu, ilu menedżerów w pierwszym miesiącu podwyższyło kompetencje (**inspekcja**), możliwa była zmiana pierwotnych planów szkoleniowych (**adaptacja**). W przypadku budowania zaangażowania zbieranie danych poprzez ankiety pozwala wyciągnąć wnioski (**inspekcja**), a na ich podstawie dostosowywać realizowane

działania (**adaptacja**). Wszystkie prawdziwie zwinne praktyki i narzędzia wykorzystujące pętle feedbackowe różnej długości będą działały podobnie.

Pomimo że pętla inspekcji i adaptacji jest dość zrozumiała, należy pamiętać o dwóch ważnych zasadach, dzięki którym wykorzystamy ją efektywnie.

Dopełnieniem inspekcji i adaptacji jest przejrzystość. Bez niej rośnie ryzyko wyciągnięcia nieprawidłowych wniosków i wykonania na ich podstawie adaptacji. W takiej sytuacji trudno oczekiwać sukcesu. Doświadczenia pokazują, że im silniejsza kultura zaufania w organizacji, tym łatwiej osiągnąć przejrzystość.



Inspekcja bez adaptacji traci sens. Jest po prostu stratą czasu. Doskonałym przykładem obrazującym tę zasadę są rozmowy offboardingowe. Podczas nich często pytamy odchodzących z organizacji pracowników o to, co by zmienili i usprawnili. Jeśli zbierane w ten sposób dane — zakładając ich poprawność — nie służą wprowadzeniu zmian i lądują w folderze, do którego nikt nie zagląda, tracimy czas.

Sięgając do korzeni

Agile jest podejściem zdroworozsądkowym, a dodatkowo bardzo skutecznym. Pracując z różnymi zespołami, nie tylko w HR i EB, nieraz słyszymy: „To jest logiczne!”, „To naturalny styl pracy!”, „Gdzie ta rewolucja?”.

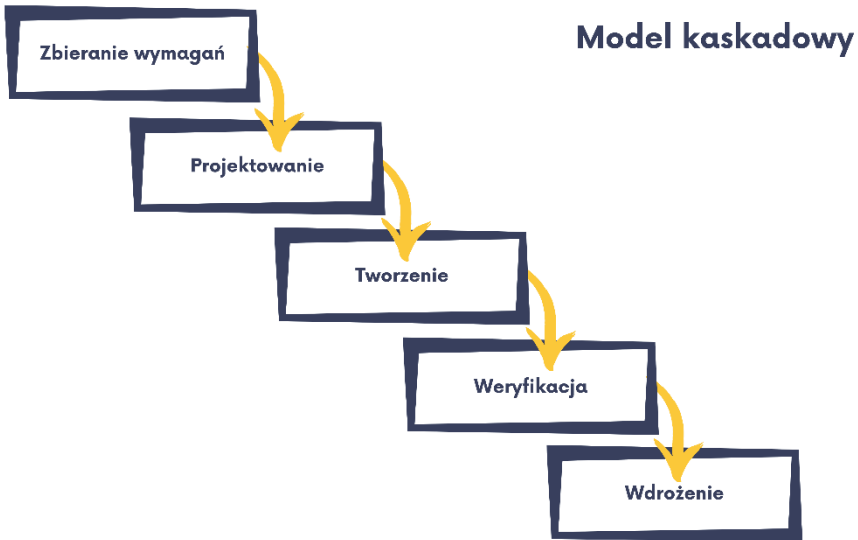
Jest tak prawdopodobnie dlatego, że Agile nie jest teorią opracowaną przez naukowców i teoretyków w warunkach laboratoryjnych.

Wpływ na dzisiejszy kształt zwinności mają ponad stuletnia historia oraz doświadczenia tysięcy specjalistów i organizacji na całym świecie. Historia ta jest dosyć ciekawa, pokazuje bowiem, w jaki sposób ludzie i organizacje na całym świecie czerpały ze swojego doświadczenia, inspirując się i dodając swoją cegiełkę do powstania czegoś, co ostatecznie w 2001 roku postawiło kropkę na „i” w definiowaniu zwinności — *Manifestu zwinnego wytwarzania oprogramowania*⁴. Zanim opowiemy o tym nieco więcej, czas na krótką lekcję historii...

Model kaskadowy

Pierwsza połowa XX stulecia w zarządzaniu to masowa produkcja, wdrażanie formalnych procesów, tworzenie hierarchii i poszukiwanie sposobów na zwiększenie wydajności. Najbardziej rozpowszechnionym podejściem tamtych czasów, szczególnie w Stanach Zjednoczonych, był model kaskadowy. Polegał on na podziale projektów na kolejno następujące po sobie etapy, w których każdy rozpoczynał się dopiero po ukończeniu i zamknięciu poprzedniego. Ostatnimi etapami takiego modelu były kontrola jakości i wdrożenie. Sposób ten, który przypominał działanie taśmy produkcyjnej, szybko zyskał dużą popularność i stał się standardem w zarządzaniu.

⁴ Źródło: <https://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html>.



Model kaskadowy zdawał się zapewniać wszystko, do czego przedsiębiorstwa w tamtych czasach dążyły. Pozwalał na dokładne planowanie i harmonogramowanie pracy, sprawowanie kontroli nad procesem oraz ludźmi wykonującymi poszczególne kroki procesu.

Cała misternie przygotowana układanka i nawet najdokładniejsze plany nie sprawdzały się jednak, kiedy zaczynało zmieniać pierwotne założenia. Gdy wprowadzano większe zmiany na określonym etapie pracy, należało cofnąć się w procesie czasem nawet do fazy planowania lub projektowania. W efekcie wszystkie następne kroki musiały zostać powtórzone. Wprowadzanie takich zmian było więc niezwykle kosztowne, czasochłonne, a przez to ryzykowne. Dlatego model ten zdawał egzamin głównie tam, gdzie można było zapewnić stabilność i niezmiennność wymagań.

Filozofia stojąca za modelem kaskadowym określana jest jako podejście predykcyjne.

Wróćmy do naszej opowieści o historii. W tamtych czasach niewiele mówiono o jakości, a przecież **Agile = wysoka jakość**. Dopiero w połowie XX wieku sytuacja zaczynała się zmieniać. Co ciekawe, o ile za badania w zakresie kontroli jakości odpowiedzialni byli specjaliści pochodzący ze Stanów Zjednoczonych (W.A. Shewhart oraz W. Edwards Deming), to zaproponowane przez nich rozwiązania w tej dziedzinie największą popularność zyskały w dotkniętej II wojną światową Japonii. Największe uznanie zyskał model **PDCA** (*plan – do – check – act*) opracowany przez Williama Edwardsa Deminga.

Cykl Deminga



Po raz pierwszy widzimy powtarzalny cykl, który dziś stoi u podstaw większości zwinnych praktyk, jak np. Scrum. *Cykl Deminga* zmienił filozofię zarządzania z predykcyjnego na empiryczne.

Cykl ten wykorzystano m.in. w fabryce Toyoty, czyli tam, gdzie miały miejsce następne, kluczowe dla narodzin zwinności wydarzenia. W drugiej połowie XX wieku Toyota zaburzyła światową tendencję do masowej produkcji i zwiększania wydajności. Opracowany przez japońskich inżynierów *TPS*⁵ (*Toyota Production System*) wprowadzał zasadę: *Najpierw tworzymy ludzi, potem samochody.*

Wiara w to, że inwestycja w kompetencje pracowników i ich zaangażowanie jest więcej warta niż doskonalenie mechanizmów kontroli i podnoszenie wydajności, doprowadziła organizacje do ponadprzeciętnych zysków.

⁵ Toyocie i jej systemowi produkcji zawdzięczamy m.in. wizualizację w zarządzaniu, ograniczanie zapasów (*Just in Time*) oraz metodę Kanban.

Od tego momentu coraz więcej firm w Japonii, później także w Stanach Zjednoczonych i reszcie świata zaczęło dążyć do doskonalenia ludzi i procesów.

Tymczasem za oceanem

Wiele przełomowych momentów w historii nowoczesnego zarządzania, które miały miejsce w Japonii, na długo tam pozostawało. Dopiero w 1986 roku w Harvard Business Review ukazał się artykuł pt. *The New New Product Development Game*⁶, który, chociaż początkowo mało popularny, zainspirował prekursorów Agile za oceanem, zainteresowanych opisanymi w nim praktykami wykorzystywanymi przez topowe japońskie firmy. To właśnie w tym artykule możemy znaleźć nawiązanie do pracy zespołów z wykorzystaniem samoorganizacji, wyciągania wniosków z błędów, służebnej roli menedżera, nakładających się faz rozwoju czy dzielenia się wiedzą w organizacji.

Świat stawał się złożony, warunki biznesowe niepewne, a wymagania zmienne. Końcówka XX wieku to także narodziny informatyki i duże projekty informatyczne w Stanach Zjednoczonych. Efektywność stosowania wspomnianego już modelu kaskadowego w takiej rzeczywistości najlepiej opisuje raport The Standish Group z 1995 roku⁷. Możemy się z niego dowiedzieć, że tylko nieco ponad 16% projektów informatycznych kończyło się sukcesem (9% w dużych organizacjach).

Ciekawsze są jednak główne powody, które według menedżerów badanych organizacji stały za tak rozczarowującymi wynikami. Znalazły się wśród nich:

- brak pozyskiwania informacji od przyszłych użytkowników,
- niska jakość wymagań,
- zmieniające się wymagania,
- brak wsparcia ze strony kadry kierowniczej.

⁶ Źródło: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>.

⁷ Źródło: The CHAOS report, 1995,

https://www.standishgroup.com/sample_research_files/chaos_report_1994.pdf.

Kiedy zdano sobie sprawę z tego, że przyjęte podejście predykcyjne nie sprawdza się, rozpoczęto poszukiwania różnych sposobów na usprawnienie metod zarządzania. Włączyli się w to nie tylko zarządzający organizacjami, ale przede wszystkim specjaliści pracujący dotychczas w zespołach projektowych. Eksperymentowali, podejmowali ryzyko, popełniali błędy, uczyli się. Tak powstał *Scrum*⁸ w 1995 roku i *eXtreme Programming* w 1999 roku⁹.

Boom na Agile i pierwszy Manifest

Powyższe zdarzenia doprowadziły do dużego zainteresowania tworzącym się ruchem nowych metod zarządzania, który został nazwany „Agile”. 13 listopada 2001 roku kończy się opisywana przez nas historia. Tego dnia 17 specjalistów zajmujących się wytwarzaniem oprogramowania, twórców różnych zwinnych praktyk, spotkało się w ośrodku narciarskim Snowbird w Utah, żeby pojeździć na nartach, porozmawiać, wymienić się doświadczeniami i znaleźć wspólne elementy, które definiują, czym jest *Zwinne Wytwarzanie Oprogramowania*. Być może brzmi to dosyć technicznie, jednak sam Manifest, który był rezultatem tego spotkania, jest dosyć uniwersalny. Dziś jest punktem odniesienia dla wielu zwinnych praktyk, nie tylko technicznych.

⁸ Ramy procesu stworzone przez Jeffa Sutherlanda i Kena Schwabera, który pomaga zespołom i organizacjom w dostarczaniu wartości w złożoności.

⁹ Techniczna praktyka zwinna, opisana przez Kenta Becka. Zawiera role, praktyki i wartości, które pomagają tworzyć oprogramowanie w środowisku zmiennych wymagań, wysokiego ryzyka. Trudna do przeniesienia poza IT, jednak warta wspomnienia jako jedna z najważniejszych w historii Agile.

Agile Manifesto

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



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

ŁUDZIE I INTERAKCJE PONAD PROCESY I NARZĘDZIA

Agile to ludzie. Ludzie, którzy funkcjonują najczęściej tak, jak im to umożliwia środowisko pracy. Procesy i narzędzia mają pomagać osiągać cele, a pomimo to często stają się przeszkodą. Zwinne organizacje ciągle je dostosowują.

DZIAŁAJĄCE OPROGRAMOWANIE PONAD SZCZEGÓŁOWĄ DOKUMENTACJĘ

W miejsce oprogramowania możecie wstawić każdą inną rzecz, którą dostarczamy. Na przykład procesy i inicjatywy HR, EB, programy rozwojowe. Mając pełnowartościowy produkt, a nie opis tego, jak ma wyglądać lub działać, jesteśmy w stanie pozyskać feedback i wykorzystać go do wprowadzenia usprawnień. Nawet jeśli ten produkt jest prosty i zawiera tylko najważniejsze elementy. Sama dokumentacja nam tego w większości przypadków nie umożliwi.

WSPÓŁPRACA Z KLIENTEM PONAD NEGOCJACJĘ UMÓW

Wartościowe produkty tworzymy z klientami. Takie podejście będzie wymagało dużej elastyczności, a nawet zmiany pierwotnych założeń. Kiedy procesy nie umożliwiają wprowadzania zmian w łatwy sposób, trudno zaangażować klientów w przekazywanie feedbacku. Warto nawet zwrócić uwagę na to, czy wzory umów z podwykonawcami taką zmienność umożliwiają.

ODPOWIEDŹ NA ZMIANY PONAD PODĄŻANIE ZA PLANEM

W złożonych środowiskach bardzo trudno zaplanować wszystko z góry. To, na czym nam zależy, to planowanie wtedy, kiedy to konieczne, i najpóźniej, jak to tylko możliwe. Mając z tyłu głowy ogólną wizję i cele, często dostosowujemy działania, które mają nas doprowadzić do ich realizacji. Planowanie jest ważne, jednak ważniejsze jest uzyskanie najwyższej wartości naszej pracy.

12 pryncypiów Agile Manifesto



Satysfakcja klienta



Gotowość do zmiany wymagań



Częste dostarczanie działających produktów



Codzienna współpraca z biznesem



Zmotywowani ludzie



Bezpośrednia komunikacja



Działające produkty jako miara postępu



Zrównoważony rozwój



Skupienie na technicznej doskonałości



Samoorganizujące się zespoły



Prostota



Ciągłe usprawnianie

Kiedy zastanawiacie się, po czym poznać zwinną kulturę organizacji, warto pogłębić 4 opisane wyżej wartości Agile o 12 praktyk¹⁰ zawartych w Manifeście Agile. Stanowią one papiererek lakmusowy badania zwinności. Pozostają uniwersalne i sprawdzają się zarówno w IT, biznesie, sprzedaży, edukacji, jak w HR i EB.

¹⁰ Źródło: <https://agilemanifesto.org/iso/pl/principles.html>.

Agile HR

Kwestią czasu było wyjście zwinnego sposobu myślenia poza ramy wytwarzania oprogramowania, szeroko rozumianego świata nowych technologii i wielkiego biznesu. Sukces zwinnych metod wytwarzania oprogramowania nie pozostał niezauważony. Sam charakter Agile jest zresztą dość uniwersalny. Dlatego w zasadzie każda branża, która charakteryzuje się złożonością, zmiennością, niejednoznacznością i niepewnością, będzie upatrywała w zwinności korzyści dla siebie. Agile jest dziś wykorzystywane w dużych instytucjach finansowych, małych start-upach, firmach lotniczych, mediach, policji, edukacji, sprzedaży i marketingu.

Dlaczego by więc nie wypróbować go w HR, który stanowi, bądź co bądź, nieodłączny element każdej organizacji? Tym bardziej że sama rola HR w wielu organizacjach przechodzi transformację. Dzieje się tak niezależnie od tego, czy otwarcie decydujemy się na wdrażanie zwinności, czy też nie. Obecnie w cenie są otwartość na potrzeby ludzi w organizacji, ciągła współpraca z biznesem, podążanie za szybko zmieniającymi się warunkami w biznesie i na rynku pracy.

Idąc krok dalej, nie wystarczy już sprawnie odnajdować się w zmiennym środowisku, lecz trzeba być o krok do przodu i inicjować zmiany w organizacji. Przecież nie tylko w HR odczuwamy dużą zmienność i niepewność. W takiej sytuacji działanie HR ramię w ramię z biznesem pozwala diagnozować potrzeby u źródła, zamiast tylko czekać, aż ktoś zapuka z nimi do naszych drzwi. Dzięki temu budujemy lepszą kulturę pracy, zatrudniamy ludzi dopasowanych do potrzeb zespołów, efektywniej rozwijamy i angażujemy pracowników, budujemy autentyczny wizerunek zwinnej organizacji. Trudno osiągnąć zwinność biznesową bez zwinnego HR.

Manifest dla Agile HR

Oryginalny tekst Manifestu Agile, który został już przez nas wspomniany, pomimo swojego uniwersalnego przesłania jest dosyć nieporęczny dla HR z powodu odwołań do świata IT. Dlatego, zamiast zastanawiać się nad tym, czym dla nas jest „działające oprogramowanie” lub w jaki sposób rozumieć „negocjację kontraktów”, warto sięgnąć do *Agile HR Manifesto*. Jest on zgodny z Agile Manifesto, jednak dużo lepiej opisuje rolę HR w zwinnej organizacji.

Agile HR Manifesto



Dwie perspektywy

Powyższy Manifest Agile HR pokazuje, jak ważną rolę we wdrażaniu zwinności w organizacji odgrywa HR. Bez jego zaangażowania trudno zbudować organizację, której kultura, procesy i struktura wspierają potrzeby zwinnych zespołów. Doświadczenie pokazuje nam, że nawet kiedy zwinna transformacja rozpoczyna się bez aktywnego udziału HR, to prędzej czy później sytuacja się zmienia. Zdarzało nam się nawet obserwować zespoły HR, które inicjowały zwinną zmianę w swoich organizacjach.

Z drugiej strony, jako przedstawiciele HR i EB sami możemy stosować zwinne metody pracy i czerpać z nich korzyści. Wykorzystując praktyki takie jak Scrum lub Kanban, stawiając sobie OKR-y, podnosząc efektywność poprzez Retrospektywy, dostarczamy większą wartość dla naszych klientów bez względu na to, czy są to klienci wewnętrzni, czy zewnętrzni.

Jako HR chcielibyśmy budować wspaniałe organizacje. Żeby jednak tę „wspaniałość” zdefiniować, musimy poznać potrzeby ludzi, którzy organizację tworzą. Współtworzenie rozwiązań HR z pracownikami i biznesem wymaga odejścia od tego, co opisuje lewa część poniższego diagramu. Zamiast tworzyć centralnie programy HR i skupiać się na ich wykonaniu, powinniśmy zacząć być bliżej zespołów i identyfikując problemy u źródła, opracowywać rozwiązania, które później mogą być wdrażane jako standardy czy procesy w organizacji.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion

PIERWSZY W POLSCE KOMPLEKSOWY PRZEWODNIK PO AGILE, HR I EB

Agile, zwinność – to terminy, które w pierwszej kolejności kojarzą się z branżą IT. I słusznie. Zwolennicy zwinnego programowania przyjmują, że skoro oczekiwania odbiorcy ewoluują w trakcie pracy nad produktem, jej założenia i metody powinny się do tych zmian adaptować. Firmy z sektora IT od dawna są Agile. Jednak zwinność przydaje się nie tylko specjalistom od kodowania. To podejście do zadań sprawdza się także w HR-ze i employer branding. Ważni gracze na rynku, jak telekomunikacja oraz bankowość, stawiają na zwinną transformację swoich działów HR.

Czy to oznacza, że Agile jest tylko dla wielkich?

Absolutnie nie! Autorzy tego przewodnika udowadniają, że ten sposób pracy z ludźmi w przedsiębiorstwach jest i dla dużych, i dla małych. Tłumaczą, na czym polega zwinność w HR i EB, podają przykłady większych i mniejszych firm działających w tych obszarach zgodnie z Agile. Dzielą się wiedzą o przydatnych narzędziach, podsuwają praktyczne wskazówki i cytują komentarze specjalistów, którzy od dawna pracują w stylu Agile. Wszystko po to, by stworzyć pełny obraz możliwości, jakie daje zwinność w zakresie human resources i employer branding.



OLGA ŻÓŁKIEWICZ

/ konsultantka ZWINNEGO HR
i EMPLOYER BRANDINGU,
facylitatorka, trenerka, HOW2HR



MARCIN OLSZEWSKI

/ AGILE COACH, facylitator
AGILE PEOPLE, AGILEFOR.HR



MATEUSZ CZARNECKI

/ AGILE COACH, facylitator
MANAGEMENT 3.0, AGILEFOR.HR

PATRONI MEDIALNI:



onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

Helion

ISBN 978-83-283-7761-5



9 788328 377615

ebook dostępny na:

ebookpoint



Cena: 59,00 zł