



téma

AGILITA – MÓDNÍ POJEM či UŽITEČNÝ NÁSTROJ?

Vážení přátelé,

psát o tom, že aktuálním tématem současnosti je změna by bylo oním příslovečným nošením sov do Athén. Pojdme se proto hlouběji a konkrétněji zamyslet nad způsobem řízení a realizace změn. Zavedená praxe říká, že změna = projekt. Řízení projektů má několik osvědčených standardů a metodik, tak co řešit, chtělo by se říci... Je tam ovšem ALE. Klasický projektový management (kaskádový či vodopádový) totiž pracuje s konkrétním cílem, přesně a co neobjektivněji popsaným (vzpomeňme na pravidlo SMART). Teď přichází to ALE. Spousta lidí ví, co je špatně, ALE shodnout se na tom, jak to je dobře, je často heroický výkon. Nota bene situace je natolik nová, že ve spoustě případů prostě nelze jasně stanovit cílový stav tak, jak jsme zvyklí. V takových případech je možné cíl vymezit jen relativně v podobě očekávání „vlastníka“ změny – tedy zákazníka. A připustit, že toto očekávání se postupným poznáváním může měnit. Ano, dostali jsme se k agilnímu přístupu, který umožňuje pomocí postupných krůčků zároveň mířit k vymezenému očekávání a zároveň operativně zapracovávat nové poznatky a dílčí změny. Touto cestou se metodika, původně vyvinutá pro sektor IT, stává velmi užitečným nástrojem pro daleko širší skupinu firem. Patří mezi ně i skupina AV MEDIA, s jejímž výkonným ředitelem Davidem Leschem jsme se sešli nad zkušenostmi z implementace agilního řízení.

Dobrý den Davide. S agilní řízením jako s praktickým manažerským nástrojem máte již bezmála dvouletou zkušenost. Co vás vedlo k zavedení tohoto přístupu do vašich projektů?

Agilní management se nám zdá pro mnoho projektů vhodnější, speciálně do nové doby, která vyžaduje flexibilitu. Často dopředu nevíme, jak se bude řešení vyvíjet. Na agilním managementu je přínosné, že máme problém, na který se snažíme rychle a postupně hledat řešení. Cílem každého kroku, každého sprintu (agilní management skupiny AV MEDIA funguje dle metodiky Scrum – pozn. red.), by měl být malý pokrok a to je velice žádané. Menší postupné pokroky jsou lepší, než dlouhé čekání na velký výsledek. Velkou změnu.

Agilní management je původně pro potřeby IT businessu. Jak se ho daří implementovat do oblasti audiovizuální techniky a služeb?

Agilní přístup je o postupných krocích a to se hodí i při změně procesů a postupů, či designu nových řešení a služeb v našem odvětví. Často není vhodné a ani možné měnit revolučně celý proces či postup, ale agilně měnit jednotlivé kroky či části lze. Lidé se potom nemusí učit vše úplně znova a jinak – jen postupně mění menší celky. Takový přístup je jistě velmi užitečný univerzálně.

Uzpůsobovali jste agilnímu řízení i interní systémy?

Agilní řízení vyžaduje rychlé a flexibilní sdílení informací. A tady se nám osvědčilo nasazení MS TEAMS pro jednotlivé agilní projekty. Spolu s tím nám pro rychlé a pravidelné spojení týmu pomohla komunikace přes video. Video jsme pro komunikaci používali i dříve, ale ne v té intenzitě a frekvenci jako nyní. Ano, bylo to ovlivněno i dobou karantény, ale pravidelná komunikace přes video se nám osvědčila. Setkání jsou operativnější, kratší a všichni mají podklady po ruce právě v prostředí MS TEAMS.

Jakkoliv to někteří příznivci agilních metod tvrdí, agilita není všelék. Kde je u vás dobře použitelná a kde se použít nedá?

My agilně řešíme interní projekty. Na každý rok mají oddělení různé interní projekty, které vedou ke zlepšení našich řešení, kvality, efektivity. Dříve jsme všechny řídili kaskádově podle zásad klasického projektového řízení. Velké i menší. Dneska se zamýšlíme, které projekty je třeba řídit kaskádově a ke kterým přistupovat agilně. Obě metodiky tedy používáme souběžně.

Jak metodiku agility přijali vaši lidé?

Mnoho lidí tak intuitivně již pracovalo, tudíž nyní pouze dostali do rukou nástroje, pravidla a doporučení. Některým lidem agilní způsob nevyhovuje. Preferují projektový přístup, vše si vyjasnit a definovat dopředu. Cíle, zdroje, harmonogram. Bohužel, právě těmto lidem se stává, že se jim projekty v polovině rozpadnou, neboť jim často schází nutná flexibilita pro řešení jednotlivých výzev, které se při řízení jejich projektů logicky objevují. Samozřejmě, že máme i kolegy, kteří se na agilitu dívají jako na novou módní vlnu. Říkají: „Takových věcí už bylo a budou zase jiné. Tím nemá smysl se zabývat.“ Často ještě dodávají: „Hlavně neměnit to, co funguje.“ Byť to třeba funguje špatně a těžkopádně. Ale tuto zkušenost má asi každý.

Agilní management implementujete již druhým rokem. Když se podíváme na tuto dobu pohledem „tvrdých“ výsledků (čísel, počtů, procent, ...), jak se v nich odráží právě agilní přístup?

Obecně můžeme říci, že se nám agilní přístup měří hůře než klasické projekty. Jedná se o menší změny, které jdou často za zlepšením spolupráce, napřímením procesů, menšími posuny, a které teprve společně a v budoucnu přinesou výsledek.



téma

KOLIK MI AGILITA PŘINESE?

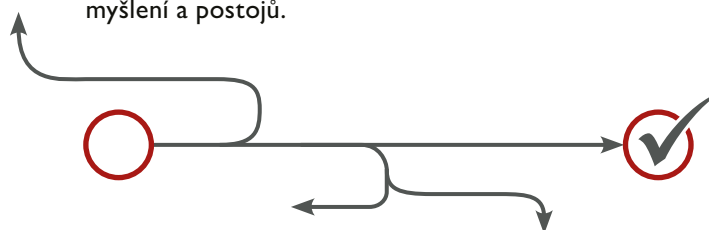
Prakticky každý manažer či podnikatel si klade stejnou otázku: Kolik mi agilita přinese? Rozumějme peněz. Také si říkáte, že David Lesch nevedl konkrétní čísla? Ano, je to tak. Agilní přístup totiž není tak lehce měřitelný – záleží totiž na očekávání zadavatele. Výnos (jak úspora, tak přímý zisk) je relativní. Stručně řečeno: pokud zadavatel očekává málo, dostane málo. Pokud jsou očekávání zadavatele rozumně ambiciózní, jsou splněna. A pokud jsou očekávání nesmyslně vysoká, dostane zase málo. Navíc – jak uvádí i David – jsou některé dopady vyčíslitelné až po delší době.

Od čeho se tedy odrazit? Pojďme se podívat na jednotlivé položky Manifestu agilního přístupu (2001) a na nich demonstrovat možné výnosy dobře zavedeného agilního řízení:

POLOŽKA MANIFESTU	VÝNOS
prioritou je uspokojit (interního) zákazníka, dodat mu konkurenční výhodu	konkurenceschopný (interní) zákazník nám zůstane a bude se rozvíjet (a zadávat nám další projekty – tedy budoucí výnosy)
změnové požadavky jsou vítány	ušetření prostředků za projekty s konzervativním rámcem, který již není vhodný
fungující řešení dodávané „často“	v každém momentu máme vždy po ruce něco, co funguje (byť jen částečně)
lidé z businessu a projektový tým spolupracují každý den projektu	ušetření prostředků za projekty a aktivity, které přímo nepodporují klíčový byznys (core business)
motivovaní lidé	jasná konkurenční výhoda pro období změn a nepohody – záruka budoucích výnosů
osobní setkání jako neúčinnější metoda sdílení	eliminace nákladů a plýtvání, vzniklých při nepochopení, komunikačních šumech a technologických překážkách v komunikaci
fungující řešení je hlavním měřítkem postupu vývoje	zřetelné směřování vývoje výhradně k dodávání „něčeho“ funkčního
jednoduchost – umění co nejvíce práce vůbec nedělat	jasná úspora nákladů (často je až překvapující, co vše není třeba dělat)
týmy, které se samy organizují	snížení nákladů na manažery a koordinátory
vyhodnocování práce, úpravy postupů	zajištění aktuálnosti postupů a tím minimalizace chyb způsobených neaktuálností a nejasnostmi



Mnoho projektů má v současné době cíl vymezený jen rámcově a je třeba jej řídit dle okamžité situace. Na to je klasické, tzv. kaskádové, řízení projektů krátké. K takovým projektům je třeba přistupovat agilně. Agilní přístup je rychlý a přehledný, ke změnám v rámci projektu pružný a přesto orientovaný na stanovený výsledek. **Služba Agilní změna** přináší do vaší firmy agilní přístup založený na metodice SCRUM. Agilní změna učí vaše lidi spolupráci, učí je dělat věci jednoduše, rychle a účelně, neboť agilní řízení není pouze metodika, ale především změna myšlení a postojů.



AKTUÁLNĚ PRACUJEME PRO



Chcete se o našich službách dozvědět víc?

Volejte nebo pište:

Katka Meluzinová
+420 775 152 988

katerina.meluzinova@saneck.cz