

Zwinność i zwinne techniki zarządzania i pracy – przewodnik dla menedżerów

**Część I - Zwinność biznesowa
i zwinne zarządzanie celami**

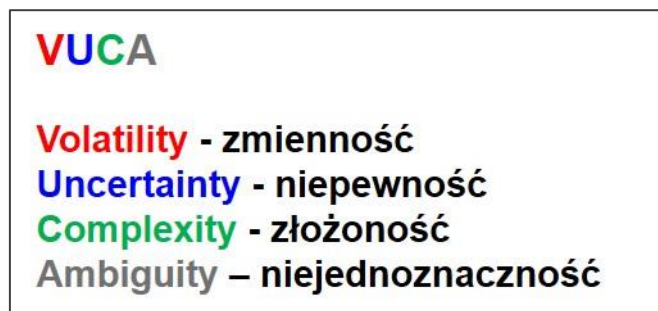
Cel i odbiorcy Przewodnika:

Przewodnik „Zwinność i zwinne techniki zarządzania i pracy” ma na celu dostarczyć menedżerom, jak i ich współpracownikom – przede wszystkim spoza obszaru IT -podstawową wiedzę nt. zwinnych technik zarządzania produktem, projektem i pracami, składających się na podejście zwinne (Agile).

Podejście zwinne (Agile) obejmuje dwa główne aspekty:

1. Mind-set, czyli sposób myślenia lub mówiąc inaczej: model mentalny oraz
2. Metody i techniki dotyczące:
 - a. Pracy operacyjnej, projektowej i produktowej
 - b. Pracy i współpracy ludzi w firmie i zespole.

Należy jednak pamiętać, że podejście zwinne/Agile, zarówno mind-set jak i metody i techniki pracy, stanowi tylko narzędzie do celu, jakim jest efektywne funkcjonowanie i zapewnienie stałego rozwoju firmy we współczesnych czasach, w środowisku biznesowym, określanym akronimem VUCA (zob. ramkę poniżej). Warunkiem realizacji tego celu jest to, by firma, jej zespoły oraz pracownicy charakteryzowali się umiejętnością dopasowania się do szybko zmieniających się warunków oraz umiejętnością radzenia sobie z tą niepewnością, złożonością i niejednoznacznością. Te umiejętności można określić mianem zwinności (ang. agility).



Słownik Meriam-Webster definiuje agility jako „cechę lub stan bycia zwinnym (agile)”. Do mnie najbardziej trafia określenie Jima Highsmitha: „Agility to zdolność zarówno tworzenia, jak i odpowiadania na zmiany w celu uzyskiwania zysków w turbulentnym środowisku biznesowym. Zwinność to umiejętność równoważenia elastyczności i stabilności”.

Struktura przewodnika odzwierciedla dwa w/w aspekty podejścia zwinnego, tj. mind-set, czyli model mentalny oraz metody i techniki, prezentując je w kolejnych rozdziałach.

Przewodnik otwiera rozdział przedstawiający zarówno zwinność (ang. agile), jak i zwinność biznesową (ang. business agility), bez zrozumienia których stosowanie technik zwinnych nie przyniesie spodziewanych rezultatów, co potwierdzają doświadczenia wielu firm w kraju, jak i na świecie, a także moje własne.

Po tym rozdziale Przewodnika znajdują się zwięzłe opisy najbardziej przydatnych – moim zdaniem - technik zwinnych, podzielonych na:

- Techniki pracy operacyjnej, projektowej i produktowej oraz
- Techniki pracy i współpracy ludzi.

Przewodnik przeznaczony jest przede wszystkim dla menedżerów oraz specjalistów spoza obszaru IT (gdzie podejście zwinne znajduje najszersze zastosowanie) - zarówno z firm w których komponent IT

odgrywa ważną rolę (np. banki, telekomy), jak i z firm typowo produkcyjnych, czy usługowych - którzy chcieliby zdobyć wiedzę nt. technik zwinnych i możliwości ich praktycznego zastosowania w swoim środowisku biznesowym. Techniki zwinne – zastosowane w sposób profesjonalny - mogą przynieść im i ich firmom znaczne korzyści biznesowe (np. takie, jak przedstawione na stronie 6).

Przewodnik – zdaniem autora – będzie także przydatny dla menedżerów, jak i specjalistów z obszaru IT, gdyż w prosty i praktyczny sposób wyjaśnia zwinność i techniki zwinne, dostarczając odpowiedzi na następujące pytania:

- Cemu służy konkretna technika, czyli: jaki jest cel jej stosowania?
- Kto może wykorzystywać konkretną technikę?
- Jak w praktyce wykorzystywać konkretną technikę?

oraz podając źródła dalszych, bardziej szczegółowych informacji nt. każdej techniki zwinnej.

Przewodnik – wg zamierzeń autora – będzie rozwijany, oczywiście ... metodą zwinną, iteracyjnie po zebraniu od jego czytelników feedbacku oraz sugestii zagadnień, jakie warto by przedstawić w jego kolejnych wydaniach.

Dlatego też będę bardzo wdzięczny za wszelkie uwagi, komentarze oraz propozycje udoskonalenia i dalszego rozwoju Przewodnika.

Z góry dziękuję i życzę inspirującej lektury oraz wielu praktycznych zastosowań przedstawionych w Przewodniku technik oraz uzyskania korzyści wynikających z ich stosowania.

Spis treści i lista technik zwinnych przedstawionych w Przewodniku:

1. Zwinność (ang. Agile) oraz zwinność biznesowa (ang. Business Agility) przedstawia czym jest Agile oraz zwinność biznesowa, a także opisuje Agile mind-set, będący warunkiem efektywnego stosowania technik zwinnych	5
2. Zwinne zarządzanie celami projektu/produktu oraz firmy metodą OKR (Objectives Key Results)	10
3. Techniki zwinne dotyczące budowy produktu: od idei produktu, poprzez strategię produktu, mapę drogową produktu do Rejestru Produktu (ang. Product Backlog), takie, jak:	13
• Techniki tworzenia wizji produktu	14
• Strategia produktu oraz Mapa drogowa produktu	15
• Mapowanie oddziaływania (ang. Impact Mapping)	17
• Mapowanie historyjek (ang. Story Mapping)	18
• Budowanie Rejestru Produktu	
4. Scrum – podejście do budowania produktu, zdefiniowanego poprzez Rejestr Produktu stosujące podejście iteracyjne, czyli krótkie cykle planowania – realizacji – prezentacji produktu – zbierania feedbacku i wyciągania wniosków dla kolejnych iteracji	24
5. Kanban – podejście do zarządzania projektami, produktami, pracy operacyjnej oraz doskonalenia, bazujące na przepływie i zarządzaniu przepływem (ang. Flow, Flow Management)	27
6. Szacowanie prac metodą rozmiaru koszulek (ang. T-shirt)	32
7. Doskonalenie sposobu pracy, obejmujące :	33
• Technikę doskonalenia nazywaną Kata	33
• Wybrane techniki stosowane podczas retrospektywy prac	34
8. Techniki dotyczące pracy i współpracy ludzi w firmie i zespole:	40
• Wybrane techniki współpracy ludzi nazywane mianem Liberating Structures	40
• Technika Moving Motivators	42

Części 2-6 dotyczą zwinnych technik mających zastosowanie w poszczególnych zagadnieniach cyklu życia produktu, natomiast część 7 (Doskonalenie sposobu pracy) prezentuje wybrane techniki doskonalenia, jednej z najważniejszych zasad podejścia zwinnego, znajdujące zastosowanie na wszystkich etapach cyklu życia produktu.

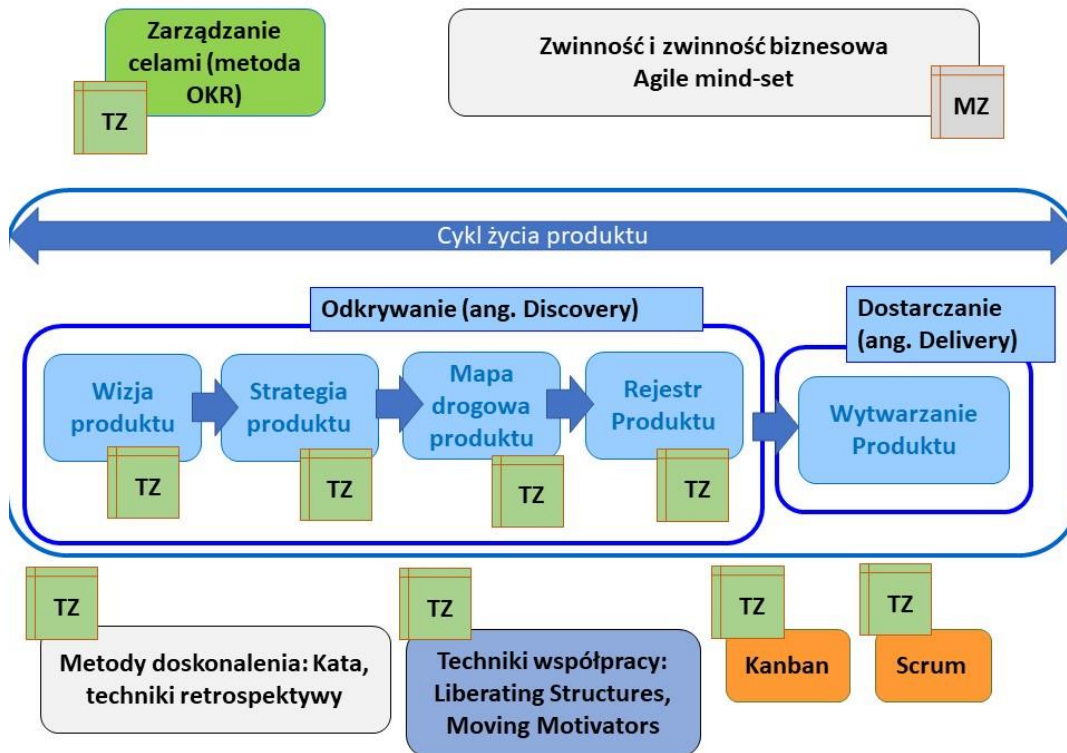
Na poniższym rysunku przedstawiono w schematyczny sposób cykl życia produktu, obejmujący dwie fazy:

1. Odkrywanie (ang. Discovery)
2. Dostarczanie (ang. Delivery)

Oraz:

- Techniki (oznaczone: TZ)
- Myślenie zwinne (oznaczone MZ)

opisane w Przewodniku, a znajdujące zastosowanie w tych fazach cyklu życia produktu.



1. Zwinność (ang. Agile) oraz zwinność biznesowa (ang. Business Agility)

Agile to pojęcie, którego narodziny związane są z ogłoszeniem Manifestu Agile (ang. agile – zwinny, sprawny), co miało miejsce w lutym 2001 r. w Snowbird w stanie Utah (USA), podczas spotkania 17 osób stosujących i promujących nowe metody wytwarzania oprogramowania.

Agile jako pojęciu, przypisuje się co najmniej dwa znaczenia.

1. Agile to sposób myślenia (ang. mindset) o zarządzaniu złożonymi przedsięwzięciami, obejmującymi konkretne prace, projekty, produkty i całe organizacje. Cechami charakterystycznymi tego sposobu zarządzania są między innymi:
 - a. Duża częstotliwość i wysoka efektywność dostarczania i analizy produktu pracy
 - b. Orientacja na priorytety oraz wartości i potrzeby biznesowe
 - c. Praca w krótkich iteracjach i dostarczanie rozwiązania, produktu, usługi w każdej iteracji
 - d. Uwzględnienie zmienności środowiska, otoczenia, wymagań - otwartość na zmiany, poprzez elastyczną adaptację do zmieniających się okoliczności, czyli podejście nazywane: „Inspect and adapt”
 - e. Ścisła i partnerska współpraca stron, np. Klient – Dostawca, lub: Biznes – IT (w firmie);
 - f. Transparentność informacji, działań, intencji, popełnianych błędów, itp.
2. Agile – to zbiór zwinnych metod pracy, planowania i wytwarzania produktów np. oprogramowania, realizacji i zarządzania projektem, takich jak Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP), Dynamic Systems Development Method (DSDM), Disciplined Agile (DA), których wspólnym mianownikiem są:
 - wartości oraz zasady określone w Manifestie Agile,
 - a które wykorzystują różne techniki zwinnej pracy i zwinnego zarządzania.

Przewodnik niniejszy proponuje następujące określenie czym jest Agile:

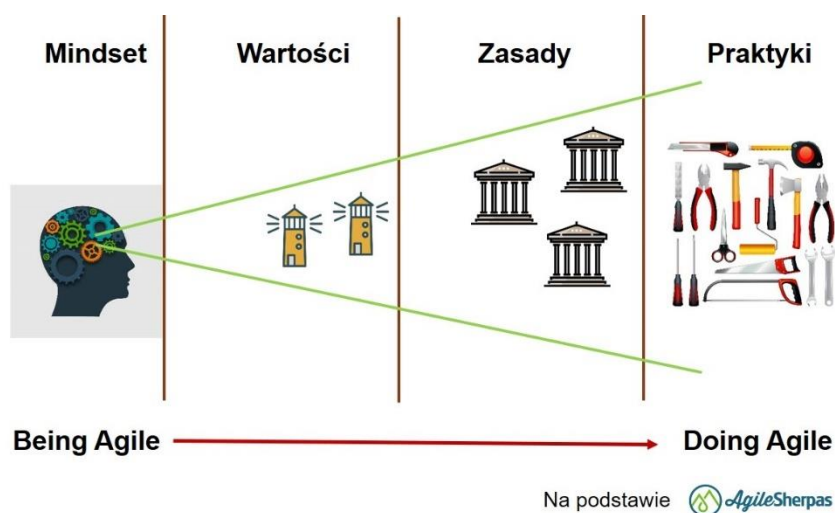
Podejście Agile to:

- Zbiór metod i technik - pracy i zarządzania pracami, projektami i produktami oraz - pracy i współpracy ludzi ORAZ
- Sposób myślenia o biznesie, świecie VUCA i „mojej” roli w firmie

Podejście Agile zorientowane jest na dostarczanie wartości:

- Klientom
- Organizacji stosującej Agile
- Pracownikom organizacji stosującej Agile.

Cztery elementy podejście Agile przedstawia poniższy rysunek.



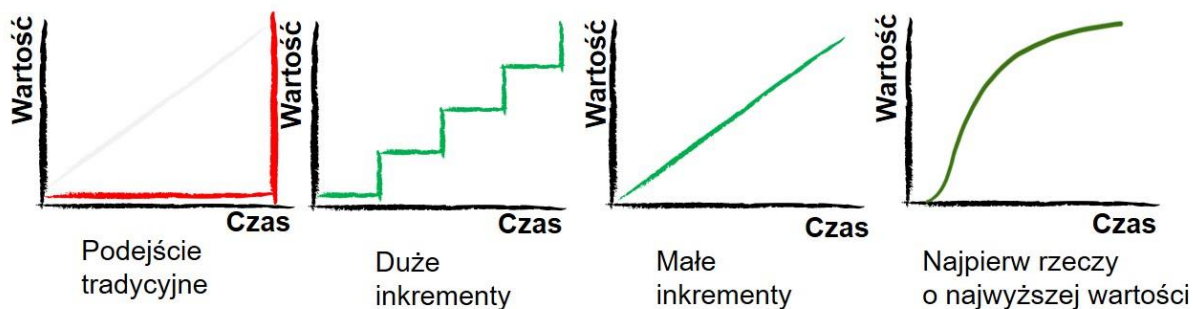
<https://www.agilesherpas.com/blog/benefits-of-agile-marketing>

Oczekiwane Korzyści podejścia zwinnego (Agile):

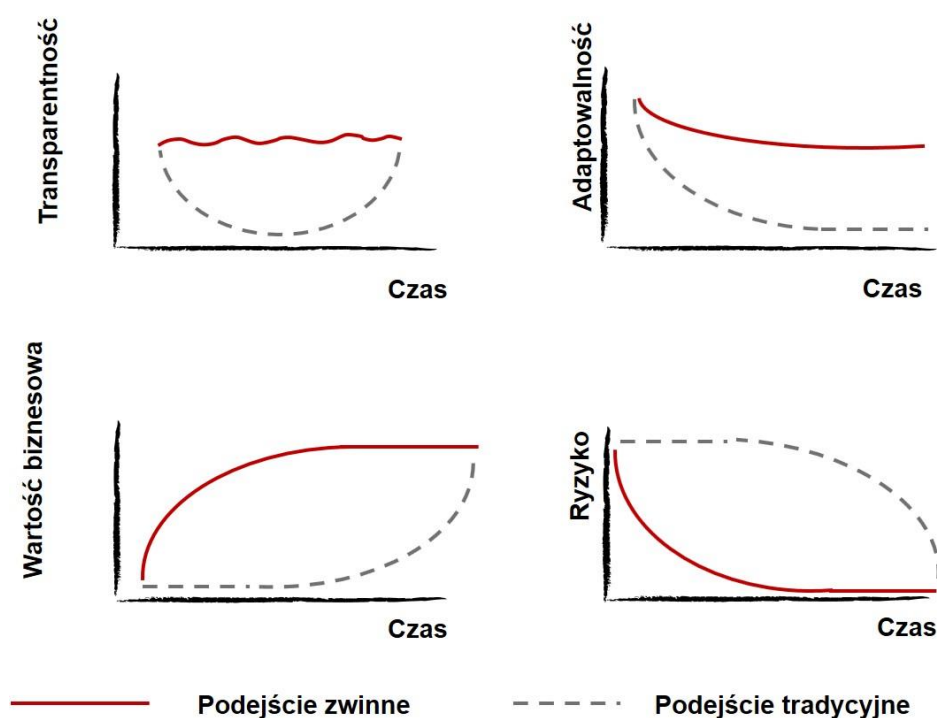
1. Możliwość wykonania/dostarczenia produktu w krótszym czasie, dostarczanie elementów produktu szybciej, w krótkich iteracjach
2. Możliwość szybszego dostarczania, analizy i rozliczania stworzonych produktów projektu na koniec iteracji, w sposób przyrostowy
3. Możliwość elastycznej modyfikacji zakresu produktu w ramach określonych przez Klienta i Wykonawcę
4. Możliwość lepszej i efektywniejszej współpracy Klienta i Wykonawcy, dzięki podejściu opartemu z założenia na:
 - Współpracy Klienta i Wykonawcy
 - Precyzyjnym określeniu ról i odpowiedzialności stron i uczestników projektu
 - Pracy w krótkich iteracjach, pozwalających na szybkie uzyskanie przez obie strony zarówno rezultatów, jak i informacji zwrotnej nt. tego rezultatu oraz dokonywanie usprawnień w sposobie pracy oraz odpowiednich modyfikacjach zakresu prac
5. Możliwość zakończenia współpracy stron w momencie gdy Klient uznał, że uzyskał spodziewane efekty biznesowe, przy jednoczesnym zabezpieczeniu interesów Wykonawcy
6. Możliwość – dzięki punktom (1) – (5) powyżej - szybszego i efektywniejszego uzyskania przez Klienta rezultatów biznesowych projektu.

Dostarczanie wartości: porównanie podejścia tradycyjnego i zwinnego

Porównanie z punktu widzenia dostarczania wartości, czyli w konsekwencji korzyści biznesowych (oś pionowa) w czasie (oś pozioma) podejścia tradycyjnego, (często określanego jako podejście kaskadowe, lub – z angielska - waterfallowe) oznaczonego kolorem czerwonym oraz wariantów podejścia zwinnego, oznaczonego kolorem zielonym przedstawia poniższy rysunek.



Porównanie podejścia zwinnego i tradycyjnego pod kątem czterech – ważnych z biznesowego punktu widzenia - kryteriów przedstawia kolejny rysunek.



Podejście Agile może być stosowane w określonych warunkach. Warunki stosowania podejścia Agile przedstawione są w poniższej tabeli.

Warunki	Sprzyjające	Niesprzyjające
Otoczenie rynkowe	Preferencje klienta i opcje rozwiązania zmieniają się często	Warunki rynkowe są stabilne i przewidywalne
Zaangażowanie Klienta	Ścisła współpraca oraz szybki feedback (informacja zwrotna) są możliwe	Wymagania są jasne na początku pac i pozostaną stałe
Typ innowacji	Problemy są złożone, rozwiązania są nieznane, zakres nie jest precyzyjnie zdefiniowany. Specyfikacja produktu może się zmieniać. Kreatywne punkty	Podobna praca była wykonana wcześniej, a innowatorzy sądzą, że rozwiązanie jest jasne. Szczegółowa specyfikacja oraz plany pracy mogą być określone

	zwrotne oraz „time-to market” są bardzo istotne. Kros-funkcjonalna współpraca jest niezbędna.	z dużym poziomem pewności i powinny być respektowane. Problemy mogą być rozwiązane sekwencyjnie w funkcjonalnych silosach.
Modularność pracy	Przyrostowe budowanie produktu dostarcza wartość dla klienta, który może stosować ten produkt. Praca może być podzielona na części i realizowana w szybkich (krótkich) iteracyjnych cyklach. Zmiany wprowadzane na ostatni moment” są zarządzalne.	Klienci nie mogą zacząć testowania części produktu, o ile nie powstał cały produkt. Zmiany wprowadzane na ostatni moment” są drogie lub niemożliwe.
Wpływ pośrednich błędów	Błędy stanowią wartościową naukę.	Błędy mają katastrofalny wpływ.

Źródło: Embracing Agile, Darrell K. Rigby, Jeff Sutherland, Hirotaka Takeuchi:
<https://hbr.org/2016/05/embracing-agile?autocomplete=true>

Pojęciem szerszym niż podejście zwinne (Agile) jest zwinność (ang. agility) i odnosząca się do świata biznesu zwinność biznesowa (ang. business agility).

Zwinność to: szybkie reagowanie na zmiany (biznesowe, technologiczne, wymagań, itp.), dostosowywanie się do tych zmian, a także aktywne kreowanie różnych zmian, dla uzyskiwania rezultatów biznesowych w środowisku VUCA oraz dla uzyskiwania satysfakcji i zadowolenia pracowników.

Zwinność biznesowa to zdolność zarówno tworzenia, jak i odpowiadania na zmiany, zachodzące zarówno wewnątrz organizacji (np. zmiana strategii, pracownicy z nowymi kompetencjami, powstawanie nowych produktów), jak i na zewnątrz (nowe technologie, nowe produkty konkurencji, nowe oczekiwania odbiorców, nowe nawyki i postawy) w celu realizacji misji i strategii, a także uzyskiwania zysków (finansowych, jak i nie finansowych). Zwinność to także umiejętność równoważenia elastyczności i stabilności.

Na poziomie operacyjnym zwinność biznesową można uzyskać stosując zwinne metody pracy, zwinne metody zarządzania projektami i zarządzania produktami, a także zwinny sposób działania i myślenia.

Zwinność na poziomie operacyjnym to:

- Szybkie dostarczanie rezultatów biznesowych, poprzez szybkie dostarczanie produktów wytwarzanych w krótkich (tydzień, 2 tygodnie, itp.) odcinkach czasu zwanych iteracjami oraz uzyskiwanie od użytkowników/odbiorców produktu na koniec każdej iteracji informacji zwrotnej nt. otrzymanej wartości i dostarczających je produktów
- Zorientowanie na efektywność, wydajność i przewidywalność tego w jaki sposób praca zostanie zrealizowana
- Poszukiwanie odpowiedniej równowagi pomiędzy efektywnością, wydajnością i przewidywalnością tego w jaki sposób praca zostanie zrealizowana, gdzie
 - Efektywność to dostarczanie tego co chce klient, w czasie, w którym klient chce by było to dostarczone
 - Wydajność to alokowanie dostępnych zasobów ekonomicznych tak optymalnie, jak to tylko możliwe, w celu dostarczenia wartości

- Większa przewidywalność to możliwość dokładniejszego prognozowania terminu dostarczenia wartości przy akceptowalnym przez odbiorcę stopniu niepewności
- Zorientowanie na współpracę biznesu z wykonawcami zarówno wewnętrznymi (np. IT), jak i zewnętrznymi (firma wdrożeniowa, software house)
- Przenoszenie coraz większej odpowiedzialności za dostarczane produkty oraz za zarządzanie pracami z poziomu menedżerów na zespoły wytwórcze (np. zespoły projektowe)
- Specyficzne role, ułatwiające realizację w/w punktów, takie, jak:
 - Scrum Master
 - Właściciel Produktu (Product Owner).

Zwinny mind-set

Zwinny mind-set, czyli sposób myślenia o świecie i biznesie, firmie, zespole, a także o swojej roli i podejściu do pracy i współpracy w firmie i zespole jest podstawą efektywnego i skutecznego stosowania wszelkich technik zwinnych.

Bez zwinnego mind-setu zwinne techniki będą stosowane w sposób mechaniczny i – mówię to na podstawie swoich wieloletnich doświadczeń – po prostu nie przyniosą spodziewanych rezultatów i korzyści.

Listę najważniejszych składowych zwinnego mind-set'u przedstawia poniższy rysunek.

Mind-set (Being Agile):

- **Zmiany to normalność**
- **Świat jest złożony**
- **Dostarczanie wartości biznesowej to priorytet**
- **Pracownicy na pierwszym miejscu**
- **Praca zespołowa („MY”) i współpraca**
- **Uczenie się i doskonalenie oraz eksperymentowanie**
- **Transparentność i zaufanie**

Zwinność to także takie elementy, jak:

- Myślenie systemowe, całościowe (holistyczne)
- Traktowanie zmian jako normalność
- Zorientowanie na uzyskanie wartości biznesowej dzięki wytwarzanym produktom
- Ciągłe uczenie się i doskonalenie oraz eksperymentowanie
- Praca zespołowa (nacisk na: „MY”) i współpraca w zespole, między zespołami, między jednostkami organizacyjnymi.

2. Zwinne zarządzanie celami projektu/produktu oraz firmy metodą OKR (Objectives Key Results)

Metoda OKR (ang. Objective Key Results) to metoda zwinnego zarządzania celami firmy i jej obszarów biznesowych, a także zarządzania celami projektu, celami produktu. Metoda OKR obejmuje:

- Definiowanie celów firmy, projektu, produktu dla zdefiniowanych w firmie, w projekcie, w produkcie okresów, np. celów rocznych i skorelowanych z nimi celów kwartalnych
- Przeglądanie stanu realizacji celów zarówno w cyklach krótko-okresowych (np. 2-tygodnie), jak i ich przeglądanie i podsumowywanie w cyklach dłuższych (np. kwartalnych).

Metoda OKR w zarządzaniu projektami może być wykorzystana przez:

- Właściciela biznesowego projektu
- Kierownika projektu
- Właściciela produktu (Product Ownera)

do zdefiniowania i opisanego celów projektu i celów produktu, a także do zdefiniowania celów etapu prac oraz iteracji.

Metoda OKR obejmuje 3 następujące elementy:

1. Format zapisu celu, czyli trzy następujące elementy: Osiągnięcie - KR = Kluczowe Rezultaty oraz Akcje (wyjaśnione poniżej)
2. Proces zarządzania celami, obejmujący:
 - a. Ustalanie celów i synchronizację celów „w pionie” i „w poziomie”
 - b. Regularne przeglądanie stanu realizacji celów
3. Mind-set: sposób myślenia kadry zarządzającej oraz menedżerów, liderów i pracowników o firmie, celach biznesowych, „mojej” roli w firmie i zespole.

Powyższe trzy elementy muszą uwzględniać kontekst firmy i być do niego dopasowane.

Format zapisu celu obejmuje:

Osiągnięcie (Objective) = najważniejsze 1-2 osiągnięcia: co chcemy osiągnąć, zmienić

Osiągnięcie powinno być:

- Jakościowe, inspirujące i ekscytujące, łatwe do zapamiętania
- Wyrażone językiem zespołu, zrozumiałe dla pracowników
- Wspierające cele wyższego poziomu
- Podobne do misji, lecz dla krótszego odcinka czasu
- Definiowane dla firmy i/lub zespołu.

Kluczowe Rezultaty (Key Results) = kluczowe 3-4 rezultaty dla jednego Osiągnięcia

Kluczowe Rezultaty:

- Odpowiadają na pytanie: „Jak poznamy, że zrealizowaliśmy nasze Osiągnięcie?”
- Muszą być mierzalne lub binarne, dostarczając odpowiedzi na pytanie: W jakim stopniu Osiągnięcie zostało zrealizowane?
- Powinny mieć postać: Od X (wartość) do Y (wartość) w okresie T (czas, np. kwartał)
- Opisane są jako rezultaty (ang. Outcome), a nie jak zadania
- Są ambitne, trudne do osiągnięcia
- Zwykle występują 3-4 Kluczowe Rezultaty dla 1-ego Osiągnięcia, gdyż opisują różne aspekty tego Osiągnięcia
- Doprecyzowują Osiągnięcie.

Osiągnięcie oraz Kluczowe Rezultaty razem definiują cel.

Akcje (działania) są metodą uzyskania Kluczowych Rezultatów, czyli osiągnięcia celu.

Akcje (ang. Actions) - konkretne działania (akcje) dla uzyskania Kluczowego Rezultatu:

Akcje:

- To konkretne: projekty, inicjatywy, działania
- Są określane dla każdego KR
- Służą osiągnięciu Kluczowego Rezultatu
- Powinny być traktowane jako hipoteza.

Proces OKR-owy obejmuje:

- Określanie celów rocznych i kwartalnych
- Uzgodnianie i koordynację zdefiniowanych celów: „w pionie” i „w poziomie”
- Przegląd stanu realizacji celów oraz wyciąganie wniosków i adaptację/uczenie się.

Proces OKR-owy zwykle składa się z następujących kroków:

- Określenie strategii firmy
- Planowanie celów rocznych firmy
- Kwartalny cykl:
 - Określenie kluczowych celów firmy przez Zarząd i liderów
 - Planowanie celów kwartalnych obszarów biznesowych/zespołów
 - Uzgodnienia i koordynacja celów: „w pionie” i „w poziomie”
- Krótco-okresowy przegląd realizacji celów (np. co 2 tygodnie)
- Okresowy (kwartalny) przegląd i podsumowanie celów oraz planowanie celów na kolejny okres.

Zastosowanie metody OKR w zarządzaniu produktem – Cel Produktu i Cel Sprintu

Metoda OKR znajduje zastosowanie m.in. w zarządzaniu produktem. W takiej sytuacji można wyodrębnić cel „większy”, dotyczący dłuższego horyzontu czasowego oraz cel „mniejszy” - krótkookresowy.

W przypadku stosowania podejścia Scrum tym „większym celem” będzie Cel Produktu. Cel „mniejszy”, dotyczący krótszego odcinka czasu, to oczywiście Cel Sprintu w Scrum. I tak, jak to opisano w Scrum Guide 2020, realizacja celu i sekwencji celów „mniejszych” ma prowadzić do osiągnięcia celu „większego”, czyli Celu Produktu.

Do opisu zarówno celu „większego” (Celu Produktu), jak „mniejszego” (Celu Sprintu) można wykorzystać dwa podstawowe elementy metody OKR, tj.:

1. Osiągnięcie, czyli „jakościowy”, inspirujący, trafiający do serca opis stanu przyszłego produktu
2. Kilka mierników, czyli konkretnych miar (najlepiej - jak to miara - mierzalnych!) precyzyjnie opisujących ten przyszły stan produktu. Te mierniki powinny w pierwszej kolejności dotyczyć aspektów biznesowych, czyli odpowiedzi na pytanie A PO CO ten produkt? Mogą też, zwłaszcza w pierwszych etapach (czyli sprintach Scrum) dotyczyć aspektów czysto produktowych, np. mamy to i to.

Teraz spójrzmy na oba te elementy oczami właściciela produktu (Product Owner). Przecież jeśli jestem doświadczonym menedżerem z biznesu i mam odpowiadać za stworzenie produktu, to – jeśli jestem osobą doświadczoną, myślącą biznesowo, osobą zainteresowaną korzyściami, jakie ma dostarczyć produkt, to powinienem „mieć w głowie” zarówno ten opis jakościowy (punkt (1)), jak i te mierniki – uwaga: najlepiej kilka! (czyli punkt (2)) produktu.

Przykład: Celu Produktu i Celu Sprintu opisane metodą OKR

Jakiś czas temu współpracowałem z dużą organizacją, która chciała usprawnić funkcjonowanie swojego Call Center. W tej organizacji właściciel biznesowy (czyli PO) sformułował pierwszy składnik celu, czyli nasze Osiągnięcie, czyli Cel Produktu w Scrum jako: Nasz Call Center działa jak szwajcarski zegarek: precyzyjnie i efektywnie i bez żadnych zakłóceń. Czy takie sformułowanie jest inspirujące, wciągające i zachęcające do pracy, pokazujące intrygujący cel? Sami odpowiedzcie na to pytanie.

A te mierniki celu? Było to m.in.:

- a. Liczba zgłoszeń do Call Center w zdefiniowanej jednostce czasu
- b. Mediana czasu poświęconego na rozwiązanie zgłoszonego do Call Center problemu
- c. Ocena zadowolenia przez Biznes współpracy z Call Center
- d. Ocena zadowolenia pracowników z pracy w Call Center.

I w ten sposób mieliśmy cel produktu (choć jeszcze w Scrum Guide nie było takiego pojęcia). W analogiczny sposób – czyli za pomocą Osiągnięcia oraz rezultatów i ich mierników - były definiowane cele kolejnych sprintów. Każdy cel sprintu także składał się z dwóch elementów:

1. Osiągnięcia, czyli „jakościowego”, inspirującego, trafiającego do serca opisu stanu przyszłego - czyli na koniec sprintu - produktu, który ma w głowie właściciel biznesowy i dla którego sformułował Cel Produktu
2. Kilka mierników, czyli konkretnych miar (najlepiej - jak to miara - mierzalnych!) doprecyzowujących odpowiedź na pytanie: a po czym poznamy, że cel sprintu (opisany w (1)) został osiągnięty? W pierwszych iteracjach pracy nad produktem (czyli sprintach Scrum) te mierniki dotyczyły zarówno aspektów czysto produktowych, czyli uzyskania pewnych komponentów, niezbędnych dla późniejszego uzyskania mierników biznesowych, jak i samych mierników biznesowych. Wszystko po to, by w kolejnych iteracjach stale mieć przed oczyma odpowiedź na pytanie: A PO CO budujemy ten produkt?

Przykład celu iteracji (sprintu)? Tym razem nie odpowiem „Proszę bardzo”. Tym razem powiem: pomyślcie sami. Macie przecież - powyżej - zwięzły opis metody definiowania celu, macie „głowy na karku”. Znać też swój kontekst biznesowy i swoje produkty. Na pewno więc poradzicie sobie.

Przykład: cele niedużej firmy doradczo-szkoleniowej definiowane metodą OKR

Cel roczny firmy:

O: Jesteśmy Kolumbem w stosowaniu gier i symulacji w zarządzaniu

KR-1: Poziom sprzedaży usług obejmujących gry i symulacje wzrasta z poziomu X1 do X2 tys. PLN

KR-2: Liczba pisemnych referencji usług obejmujących gry i symulacje wzrasta do poziomu Y2

KR-3: Liczba zapytań ofertowych o usługi obejmujących gry i symulacje wzrasta do Z2

KR-4: Liczba kandydatów do pracy w firmie „z polecenia pracowników” wzrasta z P1 do P2

Cele kwartalne (Q2) Działu Realizacji Usług:

O: Rakieta realizacyjna gotowa do startu

KR-1: Zrealizowane usługi obejmujące gry i symulacje na poziomie X3 tys. PLN

KR-2: Zdobyte 2 pisemne referencje usług obejmujących gry i symulacje

KR-3: Liczba zapytań ofertowych o usługi obejmujących gry i symulacje wynosi Z3

KR-4: Przygotowane i przetestowane 2 nowe usługi obejmujące gry i symulacje