

AGILE VADĪBA

AGILE PRINCIPU UN METOŽU
IEVIEŠANA ELASTĪGAI UN
ATSAUCĪGAI VADĪBAI.



SATURS

Ievads _____	3
Paredzami mācību rezultāti _____	4
Pašrefleksijas vingrinājums _____	5
Kas ir Agile Management? _____	6
Agile domāšanas veida un kultūras ieviešana _____	10
Agile vadības ietvari - Kanban _____	14
Agile vadības ietvari - Scrum _____	17
Agile apvienošana ar citām inovāciju vadības konceptijām _____	21
Noslēguma novērtējuma uzdevums _____	23
Galīgais tests _____	26
Papildu literatūra un resursi _____	28



IEVADS

Šajā sērijā mēs iepazīstināsim jūs ar Agile vadības koncepcijas pamatiem un iepazīstināsim ar Kanban un Scrum - diviem populārākajiem ietvariem, kurus var izmantot, lai nodrošinātu Agile komandas.

Veikla pārvaldība var veicināt aprites ekonomiku, paverot plašākas perspektīvas, ieinteresētās personas un enerģiju ātrai holistiskai attīstībai, kas nepieciešama videi draudzīgai ekonomikai. Tās pamatā uz cilvēku vērstā pieeja var līdzsvarot nemitīgo koncentrēšanos uz akcionāru peļņu, kas virza lineārus uzņēmējdarbības modeļus un pārmērīgu patēriņu.



PAREDZAMIE MĀCĪBU REZULTĀTI

ZINĀŠANAS	<ul style="list-style-type: none">• Agile vadības pieejas galvenie principi• Divi no populārākajiem Agile vadības ietvariem• Kā integrēt Agile ar citām inovāciju sistēmām
PRASMES	<ul style="list-style-type: none">• Spēja iepazīstināt ar galvenajiem Agile vadības principiem.• Spēja aprakstīt Agile un tradicionālās "ūdenskrituma" vadības atšķirības.• Identificēt Agile priekšrocības, pielāgojoties strauji mainīgajai uzņēmējdarbības videi.
ATTIEKSME	<ul style="list-style-type: none">• Veikls, uz cilvēku vērsts domāšanas veids• Gatavība izmantot Agile principus• Izpratne par Agile domāšanas veida potenciālajām priekšrocībām produktu inovācijā aprites ekonomikā.



PAŠREFLEKSIJAS VINGRINĀJUMS

Laipni lūgti Agile pašrefleksijas vingrinājumā! Jums būs jāatbild uz 4 jautājumiem, kas pārbaudīs jūsu sākotnējo izpratni par Agile vadības koncepcijām pirms šī EduZine satura izpētes. Cik daudz jūs zināt?

[Uzklikšķiniet šeit, lai apskatītu vingrinājumu.](#)



KAS IR AGILE MANAGEMENT?

Agile Management ir koncepcija, kas pastāv jau vairāk nekā 20 gadus. Tā ir attīstījusies un izplatījusies no tās sākotnējās bāzes programmatūras izstrādes nozarēs, jo tā labi darbojas pasaulē, kas kļūst arvien sarežģītāka, nenoteiktāka un nepastāvīgāka.

Tā vietā, lai uzņēmums tiktu uztverts kā efektīva, stabila stāvokļa mašīna, kuras mērķis ir izmantot esošo uzņēmējdarbības modeli, veikla organizācija ir augošs, mācoties, pielāgojoties dzīvs organisms, kas nepārtraukti mainās un reaģē uz jaunām iespējām. Pilnībā ieviesta Agile no jauna definē pieņemumus par to, kā uzņēmums darbojas, kas dominējuši pēdējo simts gadu laikā. **Domāriet par horizontālām komandām, nevis piramīdām.**




Agile organizācijas strādā ātros domāšanas un darbības ciklos. Pašorganizējošas komandas ļoti ātri rada minimālu dzīvotspējīgu produktu vai produktu. Šajos īsajos darbības posmos komanda bieži rīko kontrolpārbaudes, lai dalītos ar paveikto, risinātu problēmas un paliktu kopā.

Lai sasniegtu savus mērķus, komandas locekļiem jābūt pilnībā atbildīgiem par sava darba rezultātiem un pilnvarotiem vadīt visus procesa posmus, tostarp tiešu ieinteresēto personu ieguldījumu. Šāda pieeja rada iespējas radošiem "lēcienu" risinājumiem un palielina darbinieku atbildības, atbildības un sasniegumu sajūtu.

Nesen veiktajā McKinsey globālajā aptaujā respondenti visās nozarēs uzskatīja, ka lielākajai daļai darbinieku vajadzētu strādāt elastīgi. Trīs ceturtdaļas respondentu norādīja, ka organizatoriskā veiklība ir viena no galvenajām vai trīs galvenajām prioritātēm viņu darba kārtībā. No tiem, kas nav uzsākuši elastīgu transformāciju, vairāk nekā puse apgalvo, ka plāno to darīt.

Tas atspoguļo Agile spēju atrisināt fundamentālu vadības mīklu: kā disciplinēti īstenot projektu, vienlaikus radot nepārtrauktu inovāciju? Disciplinēta izpilde nomāc inovācijas, savukārt inovācijas bieži vien mēdz būt nedisciplinētas. Lieli un mazi uzņēmumi ir ieslodzīti stingrā vadības un kontroles domāšanas veidā, piemēram, "ūdenskrituma" pieejā. Tā projektus sadala atsevišķos, secīgos posmos, un katrs jauns posms sākas tikai tad, kad ir pabeigts iepriekšējais. Katrs posms ir iepriekš izplānots, un jebkuras prioritāšu vai vajadzību izmaiņas pilnībā izjauc projektu.





Dinamiskā alternatīvā Agile sākotnēji tika balstīta uz “Agile Manifestu”, kurā bija ietverti daži galvenie principi, tostarp.

1. Atzinīgi novērtējiet mainīgās prasības, pat ja tās mainās vēl izstrādes stadijā.
2. Motivējiet cilvēkus, nodrošiniet viņiem nepieciešamo vidi un atbalstu, uzticieties viņiem, lai viņi paveiktu darbu.
3. Būtiski ir radīt vienkāršību - maksimāli samazināt nepadarītā darba apjomu.
4. Regulāri pārdomājiet, pielāgojiet un attiecīgi koriģējiet uzvedību.

Ir izstrādāti daudzi Agile pārvaldības rīki, kas var būt noderīgi (resursu sadaļā ir saite uz rokasgrāmatu). Tomēr Agile vadība ir gan domāšanas veids, gan uz cilvēku vērsta pieeja, gan process.

Tā balstās uz tādām pamatvērtībām kā uzticēšanās, pilnvarošana un sadarbība. Šo “mīksto” prasmju apguve rada ievērojamus finansiālus ieguvumus.



AGILE DOMĀŠANAS VEIDA UN KULTŪRAS IEVIEŠANA

Sarežģītā ekonomiskā vidē ir vilinoši atgriezties pie vecajiem darbības veidiem, kad jauni kontroles slāņi kavē inovāciju. No otras puses, Agile aicina mūs **justies ērti, ja mums ir neērti.**

Labākais veids, kā samazināt risku un gūt panākumus, ir pieņemt nenoteiktību un visātrāk un visproduktīvāk izmēģināt jaunas lietas.

Mācīšanās dzīvot ar “pietiekami labi

Augstākā līmeņa vadītāji parasti nevēlas riskēt. Tradicionālajos produktu izstrādes modeļos tiek uzsvērtā vadības uzraudzība dažādos izstrādes posmos, lai nodrošinātu, ka viss notiek atbilstoši plānam. Turpretī elastīgā izstrādē uzsvars tiek likts uz testēšanas un mācīšanās pieeju, piemēram, minimāli dzīvotspējīga produkta izlaišanu, kas nodrošina vērtību īstermiņā, bet ir sagaidāms, ka tas mainīsies nepārtraukti.

Tā ir pretēja intuīcijai kultūras maiņa - pieņemt, ka pieeja, kas sadala varu, samazina kontroli, izvirza cilvēkus centrā, mobilizē visus pieejamos cilvēkresursus un, kas ir kritiski svarīgi, dod atļauju ciest neveiksmi, patiesībā samazina risku.

“Cilvēku domāšana mainās no: “ Cilvēki ir jāvada un jāpārvalda, citādi viņi nezinās, ko darīt, un rūpēsies tikai paši par sevi. Iestāsies haoss .” Uz: “ Ja cilvēkiem tiks dota skaidra atbildība un pilnvaras, viņi būs ļoti iesaistīti, rūpēsies cits par citu, atradīs atjautīgus risinājumus un sasniegs izcilus rezultātus .”

Veikliem līderiem ir nepieciešamas prasmes izprast cilvēku tīklus, kā tos veidot un veidot, kā arī kā tos kopt un uzturēt.



Vadības kultūra, iespējams, ir faktors Nr. 1, kas nosaka panākumus. Augstākā līmeņa vadītājiem ir jāturas pie jaunā domāšanas veida un divkāršoties, kad rodas neveiksmes, nevis jāatgriežas pie vecās vadības un kontroles mentalitātes.

Agile vadības praktiķu pieredze dažāda mēroga organizācijās dažādās nozarēs liecina, ka **Agile domāšanas ieviešanai ir 9 galvenie panākumu svirai:**

1. Vizualizējiet uzvedību, kas palīdzēs līderiem mainīties, un nepārtraukti pārskatiet tās, lai grūtos brīžos jūs varētu saglabāt savu skatienu uz balvu.
2. Nosūtiet vadītājiem skaidrus vēstījumus par to, kāda uzvedība jums ir nepieciešama. Atalgojiet par to un neattaisnojiet pretestību Agile uzvedībai pat augsti kvalificētiem darbiniekiem.
3. Pieņemiet darbā gan pēc domāšanas veida, gan prasmēm. Pieņemiet darbiniekus ar spējām un personības īpašībām, kas atbilst Agile kultūrai. Noturiet viņus, iekļaujot šo domāšanas veidu karjeras izaugsmes struktūrā.



4. Ievietojiet komandās cilvēkus ar Agile prasmēm un ļaujiet viņiem atklāt bailes, kas rada neproduktīvu vidi.
5. Dodiet cilvēkiem atļauju riskēt un ļaujiet viņiem ciest neveiksmi.
6. Esiet gatavi tam, ka jums nebūs komforta segas, ko sniedz projekta plāns, un strādājiet saskaņā ar mērķiem, nevis stingriem plāniem.
7. Dodiet cilvēkiem laiku, lai pierādītu, ko viņi spēj izdarīt, un lai viņi kā veikla komanda izpelnītos uzticību un uzticamību.
8. Zvanu žogs laiks, lai apspriestu nepārtrauktus uzlabojumus.
9. Agile ir saistīts ar evolūciju. Pirmo reizi tas var neizdoties, bet sāciet un strādājiet pie tā.



AGILE VADĪBAS IETVARI - KANBAN

“Neviena inovācija nenotiek bez cilvēku grupas, kas apvienojas, lai to atbalstītu” -McKinsey

Divi no populārākajiem Agile projektu vadības ietvariem vai metodēm ir Kanban un Scrum, kas balstās uz komandu veidošanu un koncentrēšanu.

Kanban ir pirms desmit gadiem izstrādāta metode. Tā koncentrējas uz evolūcijas pārmaiņām un nepārtrauktiem procesu uzlabojumiem.

Metodei ir sešas galvenās prakses:

- **vizualizēt darbu**
- **ierobežot nepabeigto darbu**
- **pārvaldīt plūsmu**
- **skaidri formulēt procesu politiku.**
- **īstenot atgriezeniskās saites cilpas.**
- **uzlabot sadarbību.**

Komandas vizualizē savu darbu uz Kanban tāfeles, kas kalpo kā centrālais informācijas centrs, kurā jānovieto visi uzdevumi. Tas ļauj cilvēkiem daudz ātrāk apmainīties ar informāciju un efektīvāk sadarboties, strādājot pie dažādiem projektiem.

Kanban dēlis ir sadalīts kolonnās, kas pārstāv dažādus darba plūsmas posmus. Tas palīdz projektu vadītājiem un komandām daudz labāk organizēt un vadīt darbu, sekot līdzi dažādiem projektiem un iegūt labāku pārskatu par procesu. Viena no svarīgākajām Kanban praksēm ir nepabeigto darbu ierobežošana katrā no tāfeles kolonnām. Tas ir viens



no visefektīvākajiem rīkiem, lai palielinātu jūsu komandas koncentrēšanos un noteiktu prioritātes darbu pabeigšanai, tādējādi uzlabojot kopējo efektivitāti.

No otras puses, projekti, komandas un indivīdi ir unikāli. Dažādām komandām ir atšķirīgs prasmju, pieredzes un zināšanu kopums. Dažādiem projektiem var būt atšķirīgs darbības apjoms, budžets utt.

Tāpēc Kanban iesaka sākt ar to, ko darāt tagad, un pakāpeniski attīstīt. Nekādu krasu izmaiņu, nekādu revolūciju, padarot Kanban par adaptīvu Agile projektu vadības metodi.

Kanban var izmantot jebkura organizācijas komanda, Galvenais iemesls ir tas, ka Kanban:

- ievēro pašreizējos procesus un lomas;
- neprasa revolucionāras, bet gan evolucionāras pārmaiņas;
- iesaka veikt pakāpeniskas, evolucionāras izmaiņas un censties nepārtraukti pilnveidoties;
- mudina vadīt darbu un ļaut cilvēkiem pašorganizēties.
- Kā jebkurai pašreizējai vadības metodoloģijai, arī Kanban ir daudz rīku un vadlīniju. Lai uzzinātu vairāk, sekojiet saitēm resursu sadaļās.



AGILE VADĪBAS IETVARI - SCRUM

Scrum attīstība sākās jau 1993. gadā, kad Džefs Saterlends, Džons Skumniotaless un Džefs Makkenna to ieviesa Easel Corporation. Tas ir piemērots sarežģītiem projektiem, jo apvieno ātru inovāciju un disciplinētu izpildi.

Scrum pamati

Scrum pamatvienība ir Scrum komanda. Komandas darba pamatā ir nepārtraukta mācīšanās un pielāgošanās mainīgajiem faktoriem.

Pamatprakse

Ir jāievēro dažas galvenās prakses, kas nosaka attiecības un mijiedarbību:

1. Darba organizēšana īsos ciklos, ko sauc par sprintiem.
2. Vadība nepārtrauc komandas darbu sprinta laikā.
3. Komanda aplēš, cik daudz laika prasīs darbs
4. Komanda izlemj, cik daudz darba tā var paveikt iterācijas laikā.
5. Komanda izlemj, kā veikt darbu iterācijā.
6. Komanda mēra savu sniegumu
7. Darba mērķu definēšana pirms katra cikla sākuma
8. Darba mērķu definēšana, izmantojot lietotāja stāstus
9. Sistemātiska šķēršļu novēršana

Neviena no šīm praksēm nav jauna, taču Scrum tās apvieno disciplinētā veidā.

Ja tiek īstenotas tikai dažas no praksēm, piemēram, darbs tiek veikts īsos ciklos, bet cikla laikā komanda tiek pārtraukta,



enerģija var izkliedēties. Šeit ir nepieciešama augstākās vadības iesaistīšanās procesā. Ja nav augstākā līmeņa vadītāja, šķēršļi vairojas, līdz iniciatīva cieš neveiksmi.

Scrum vērtības

Apņēmība, mērķtiecība, atvērtība, cieņa un drosme.

Ja šīs vērtības tiek konsekventi piemērotas, tās atbalsta Scrum komandu un uztur motivāciju, kad neizbēgami rodas izaicinājumi.

Scrum komanda

Scrum komanda strādā "sprintos", kas ir ilgtspējīgā tempā. Komandai ir trīs galvenās lomas;

- Scrum meistars
- Produkta īpašnieks
- Izstrādātāji

Nav apakškomandu vai hierarhiju. Tā ir vienota vienība, kas koncentrējas uz vienu mērķi. Scrum komandās ir visas prasmes, kas nepieciešamas produkta radīšanai. Tās ir arī pašvadāmas. Tās iekšēji izlemj, kas, ko, kad un kā darīs.

Scrum komanda ir atbildīga par visām darbībām, tostarp sadarbību ar ieinteresētajām pusēm, eksperimentiem, pētniecību un izstrādi. Visa komanda ir atbildīga par katra sprinta vērtīga rezultāta radīšanu.

Ja Scrum komandas kļūst pārāk lielas, tās reorganizējas vairākās vienotās Scrum komandās, kurām ir viens un tas pats produkta mērķis un produkta īpašnieks.





Izstrādātāji

Izstrādātāji izstrādā plānu, strādā ar neizpildītiem uzdevumiem, katru dienu pielāgo savu darbu un pieturas pie definīcijas "Gatavs".

Produkta īpašnieks

Produkta īpašnieks ir viena persona, kas ir atbildīga par Sprinta vērtības palielināšanu. Viņš izstrādā un paziņo mērķi un pārvalda neizpildīto darbu sarakstu.

Scrum meistars

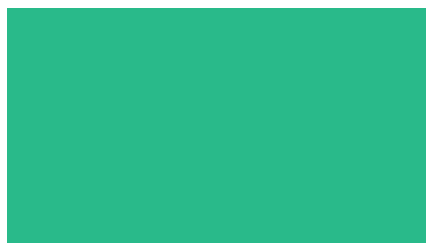
Scrum meistars ir atbildīgs par Scrum izveidi un tā efektivitāti. Viņš kalpo Scrum komandai un plašākai organizācijai. Viņi palīdz ikvienam izprast Scrum teoriju un praksi un novērst šķēršļus komandai.

Kādēļ ir nepieciešams ieviest šādu sistēmu? Saskaņā ar vadības guru Stīva Denninga (Steve Denning) teikto, labākās Scrum komandas parasti sasniedz 200 līdz 400% produktivitātes pieaugumu.

AGILE APVIENOŠANA AR CITĀM INOVĀCIJU VADĪBAS KONCEPCIJĀM

Jebkurš jauns vai esošs uzņēmums, kas vēlas elastīgāk un elastīgāk pārvaldīt produktu izstrādi, saskarsies ar daudz dažādām koncepcijām, kurām visām ir savi atbalstītāji. Agile, Lean un dizaina domāšana ir daļa no šīs inovāciju pārvaldības koncepciju puzles. Pēc Agile koncepcijas un ietvaru aplūkošanas šajās mācību grāmatās jums varētu rasties jautājums, kā šīs lietas apvienot saprātīgā veidā, kas nepārslogotu manu uzņēmumu?

Vienkāršam skatam par to, kā apvienot galveno inovāciju pārvaldības koncepciju principus un filozofiju, izmēģiniet šo Džefa Gothelfa video.



NOSLĒGUMA NOVĒRTĒJUMA UZDEVUMS

UZDEVUMA NOSAUKUMS:

Agile projektu vadības uzdevums

AKTIVITĀTES MĒRĶIS:

Jums ir jāuzraksta individuāls pētījuma ziņojums 1500 vārdu apjomā, lai parādītu savu izpratni par Agile izcelsmi un pamatiem.

NEPIECIEŠAMĀIS LAIKS:

12 stundas

PREZENTĀCIJAS FORMĀTS:

Ziņojums

UZDEVUMA IZPILDES SOĻI:

1. Uzrakstiet 1500 vārdu lielu izpētes ziņojumu, lai parādītu savu izpratni par veiklības izcelsmi un pamatiem, pievēršoties šādām jomām:

Agile pirmsākumi - kāpēc radās Agile, uz ko tas reaģēja un kā tas noveda pie Agile manifestā izklāstītajām vērtībām un principiem?

Lean izcelsme un tās ietekme uz Agile praksi.

Scrum un Kanban kā darba metožu līdzības un atšķirības

Kādēļ Agile ieviešana ir izdevīga organizācijai.

Ievads (100-150 vārdi), kas kalpos arī kā jūsu ziņojuma mērķa izklāsts - tas nozīmē, ka jūs lasītājam pastāstīsiet, par ko gatavojaties rakstīt savā ziņojumā. Jums būs jāinformē lasītājs par:

a. Jūsu pētniecības joma un tās konteksts

b. Galvenie jēdzieni, kurus jūs aplūkosiet



c. Ko lasītājs var sagaidīt ziņojuma tekstā?

Ziņojuma pamatdaļā (1200-1300 vārdi) būs jāaptver četras konkrētas jomas:

- a. Kāpēc radās Agile? Kad tā radās un uz ko tā reaģēja? Kā tas noveda pie četrām vērtībām un 12 principiem, kas izklāstīti Agile manifestā?
- b. Kur radās Lean? Īsumā definējiet, kas ir Lean, un divas Lean filozofijas, kas tika pieņemtas Agile prakses attīstībā?
- c. Scrum un Kanban ir daudz līdzību, bet ir arī būtiskas atšķirības. Salīdziniet un pretstatiet Scrum un Kanban, ilustrējot šīs līdzības un atšķirības ar piemēriem.
- d. Paskaidrojiet, kādu vērtību Agile ieviešana var sniegt organizācijai.

Secinājumos (100-150 vārdi) apkopo visus secinājumus vai ieteikumus, kas ziņojumā sniegti attiecībā uz ziņojumā aplūkotajām koncepcijām.



GALĪGAIS TESTS

Vai esat gatavs pārbaudīt zināšanas, ko esat ieguvis šajā EduZine? Vai jums šķiet, ka tagad jūs zināt vairāk nekā tad, kad sākumā pildījāt pašrefleksijas testu? Kad būsiet izlasījis visus šī EduZine rakstus, jums nebūs problēmu aizpildīt šo viktorīnu!

[Uzklikšķiniet šeit, lai apskatītu vingrinājumu.](#)



**PAPILDU
LITERATŪRA UN
RESURSI**

Agile un Lean vēsture

<https://www.youtube.com/watch?v=WKIy8nssMQc>

Agile manifests <http://agilemanifesto.org/principles.html>

Biznesa līdera rokasgrāmata par veiklību

<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-business-leaders-guide-to-agile>

5 veiklas organizācijas pazīmes

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>

5 galvenie padomi, kā gūt panākumus, ieviešot Agile modeli organizācijā ar vecāku vadības modeli

<https://salsa.scaledagile.com/wp-content/uploads/Making-the-case-for-business-agility.pdf>

Viegli Agile: Agile domāšanas veids

https://www.youtube.com/watch?v=S_6jJ2YyJZU

Ievads Kanban, Scrum un Scrumban lietošanā

<https://kanbanize.com/agile/project-management>

Scrum ir nozīmīgs vadības atklājums - Steve Denning

<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/04/29/scrum-is-a-major-management-discovery/>

Scrum ceļveži

<https://scrumguides.org/>

Scrum rokasgrāmatas dažādās valodās
<https://scrumguides.org/download.html> -

Kā agile un ilgtspēja sader kopā - <https://www.youtube.com/watch?v=HWiOYs62peU>

Kā palielināt aprites ekonomikas apjomu, izmantojot Agile
<https://scaledagile.com/how-to-scale-up-the-circular-economy/>

Agile transformācija, Agile ieviešana - Mike Cottmeyer
<https://www.youtube.com/watch?v=KtWP0f2HWgY>

Kā izveidot elastīgu organizāciju
<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>

Cik veikls ir veikls? Ieskats postpandēmiskā profesijā
<https://www.apm.org.uk/blog/how-agile-is-agile-insights-for-a-post-pandemic-profession/>

Agile projektu vadība
<https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/agile-project-management/>

6 labākie Agile vadības rīki
<https://www.getclockwise.com/blog/best-agile-project-management-tools>

10 labākie Agile pārvaldības rīki
<https://www.youtube.com/watch?v=5P8H4Yh-VhE>





LEARNING CIRCLE



cantabria
perma
cultura



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



"The European Commission's support of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission can not be held responsible for any use which may be made of the information therein." Project Number: 2020-1-UK01-KA226-VET-094435