

# MANAGEMENT AGIL

INTRODUCEREA PRINCIPILOR  
ȘI METODELOR AGILE  
PENTRU UN MANAGEMENT  
FLEXIBIL ȘI RECEPTIV



# CUPRINS

Introducere _____	<b>3</b>
Rezultatele așteptate ale învățării _____	<b>4</b>
Exercițiu de autorefecție _____	<b>5</b>
Ce este managementul agil? _____	<b>6</b>
Încorporarea mentalității și culturii agile _____	<b>10</b>
Cadre de management agil - Kanban _____	<b>14</b>
Cadre de management agil - Scrum _____	<b>17</b>
Combinarea Agile cu alte concepte de management al inovării _____	<b>21</b>
Sarcina de evaluare finală _____	<b>23</b>
Test final _____	<b>26</b>
Lecturi și resurse suplimentare _____	<b>28</b>



# INTRODUCERE

În această serie de cursuri de educație vă vom prezenta elementele de bază ale conceptului de management agil și vă vom face cunoștință cu Kanban și Scrum, două dintre cele mai populare cadre care pot fi utilizate pentru a permite echipelor Agile.

Managementul agil poate contribui la economia circulară prin deblocarea unor perspective mai largi, a unor părți interesate și a energiei pentru o evoluție holistică rapidă, necesară pentru o economie ecologică. Abordarea sa centrată în mod fundamental pe om poate echilibra accentul neobosit pe randamentul acționarilor, care conduce la modele de afaceri liniare și la supraconsum.



# REZULTATELE AȘTEPTATE ALE ÎNVĂȚĂRII

<b>CUNOȘTIȚE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Principiile cheie ale abordării de management Agile</li><li>• Două dintre cele mai populare cadre pentru managementul Agile</li><li>• Cum se integrează Agile cu alte cadre de inovare</li></ul>
<b>COMPETENȚE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abilitatea de a introduce principalele principii ale managementului Agile</li><li>• Să fie capabil să descrie diferențele dintre managementul agil și managementul tradițional “Waterfall”.</li><li>• Identificați beneficiile Agile în adaptarea la mediile de afaceri care evoluează rapid</li></ul>
<b>ATITUDINI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O mentalitate agilă, centrată pe om</li><li>• Dispus să se implice în principiile Agile</li><li>• Aprecierea beneficiilor potențiale ale mentalității agile pentru inovarea produselor în economia circulară</li></ul>



# EXERCIȚIU DE AUTOREFLECȚIE

Bine ați venit la exercițiul de auto-reflecție Agile! Vă veți confrunta cu 4 întrebări care vă vor testa cunoștințele inițiale despre conceptele de management agil înainte de a explora conținutul acestui EduZine. Cât de mult știți?

[Faceți clic aici pentru exercițiu.](#)



# CE ESTE MANAGEMENTUL AGIL?

Managementul agil este un concept care există de mai bine de 20 de ani. Acesta a evoluat și s-a răspândit de la baza sa inițială în industriile de dezvoltare de software, deoarece se potrivește bine cu o lume care este din ce în ce mai complexă, incertă și volatilă.

În loc ca o afacere să fie concepută ca o mașinărie eficientă în stare de echilibru, merită să exploateze modelul de afaceri existent, organizația agilă este un organism viu în creștere, care învață, se adaptează și răspunde în mod constant la noi oportunități. Implementată în totalitate, Agile redefinește ipotezele privind modul de funcționare a unei afaceri care au dominat scena în ultima sută de ani. **Gândiți-vă la echipe horizontale, nu la piramide.**



Organizațiile agile lucrează în cicluri rapide de gândire și acțiune. Echipele care se organizează singure produc foarte repede un produs viabil minim sau un livrabil. În timpul acestor scurte explozii de activitate, echipa organizează verificări frecvente pentru a împărtăși progresul, a rezolva problemele și a rămâne împreună.

Pentru a-și atinge obiectivele, membrii echipei trebuie să fie total responsabili pentru rezultatul muncii lor și să fie împuterniciți să gestioneze toate etapele unui proces, inclusiv contribuția directă a părților interesate. Această abordare creează oportunități pentru soluții creative de tip "leapșa" și sporește sentimentul de proprietate, responsabilitate și




realizare în cadrul personalului.

Într-un sondaj global recent al McKinsey, respondenții din toate sectoarele au considerat că un număr mai mare de angajați ar trebui să lucreze în mod agil. Trei sferturi dintre respondenți au declarat că agilitatea organizațională este o prioritate de top sau de top trei pe agenda lor. Dintre cei care nu au început transformările agile, mai mult de jumătate spun că planurile sunt în lucru.

Acest lucru reflectă abilitatea Agile de a rezolva o enigmă fundamentală a managementului: cum poți executa un proiect într-un mod disciplinat, creând în același timp o inovație continuă? Execuția disciplinată zdrobește inovația, în timp ce inovația tinde adesea să fie indisciplinată. Întreprinderile mari și mici au fost blocate în mentalități rigide de comandă și control, cum ar fi abordarea "Waterfall". Aceasta cartografiază proiectele în faze distincte, secvențiale, fiecare nouă fază începând doar







după ce a fost finalizată cea anterioară. Cu fiecare etapă planificată în prealabil, orice schimbare a priorităților sau a nevoilor perturbă complet proiectul.

Alternativa dinamică Agile prezentată s-a bazat inițial pe “Manifestul Agile”, cu câteva principii cheie, printre care se numără

- Acceptați cerințele în schimbare, chiar și la sfârșitul dezvoltării.
- Motivați indivizii, oferiți-le mediul și sprijinul de care au nevoie, aveți încredere în ei pentru a-și face treaba.
- Crearea simplității - maximizarea cantității de muncă neefectuată - este esențială.
- Reflectați în mod regulat, ajustați și modificați comportamentul în consecință.

A apărut o serie de instrumente de management Agile care pot fi utile (există un link către un ghid în secțiunea de resurse). Cu toate acestea, managementul Agile este atât o mentalitate și o abordare centrată pe om, cât și un proces.

Ea se bazează pe valorile fundamentale ale încrederii, responsabilizării și colaborării. Îmbrățișarea acestor competențe soft creează câștiguri financiare concrete.



# ÎNCORPORAREA MENTALITĂȚII ȘI CULTURII AGILE

În mediile economice dificile, este tentant să ne retragem în vechile moduri de a face lucrurile, cu noi niveluri de control care înăbușă inovația. Agile, pe de altă parte, ne cere să ne **simțim confortabil** cu disconfortul.

***Cel mai bun mod de a minimiza riscurile și de a reuși este să acceptați incertitudinea și să fiți cel mai rapid și mai productiv în a încerca lucruri noi.***

### **Învățând să trăim cu “destul de bine**

Directorii executivi sunt, de obicei, un grup de persoane cu aversiune la risc. Modelele tradiționale de dezvoltare a produselor pun accentul pe supravegherea managementului în diferite etape de dezvoltare pentru a se asigura că totul decurge conform planului. În schimb, dezvoltarea agilă pune accentul pe o abordare de tip “testează și învață” - de exemplu, lansarea unui produs minim viabil care oferă valoare pe termen scurt, dar care se așteaptă să se schimbe din mers.

Este o schimbare culturală contraintuitivă să accepti că o abordare care împarte puterea, reduce controlul, pune oamenii în centru, mobilizează toate resursele umane disponibile și, în mod critic, dă permisiunea de a eșua, reduce de fapt riscul.

Mentalitatea se schimbă de la: “ Oamenii trebuie să fie dirijați și gestionați, altfel nu vor ști ce să facă și vor avea grijă doar de ei înșiși. Va fi haos .” La: “ Atunci când li se oferă o responsabilitate și o autoritate clară, oamenii vor fi foarte implicați, vor avea grijă unii de alții, vor găsi soluții ingenioase și vor oferi rezultate excepționale .”



Liderii agili au nevoie de abilitățile necesare pentru a înțelege rețelele umane, pentru a le proiecta și a le construi, precum și pentru a le hrăni și a le susține.

Cultura de conducere este probabil factorul numărul 1 al succesului. Liderii de rang înalt trebuie să rămână cu noua mentalitate și să se implice de două ori atunci când apar eșecuri, în loc să revină la vechea mentalitate de comandă și control.

Experiența practicienilor din domeniul managementului agil în organizații la diferite scări și în diferite sectoare sugerează **9 pârgii cheie pentru succesul integrării gândirii agile:**

- Vizualizați comportamentele care îi vor ajuta pe lideri să se schimbe și revizuiți-le în mod constant, astfel încât, atunci când lucrurile devin dificile, să puteți rămâne cu ochii pe premiu.
- Transmiteți mesaje clare din partea liderilor cu privire la comportamentele pe care le solicitați. Recompensați-le și nu scuzați rezistența la comportamentul Agile, chiar și în cazul personalului foarte calificat.
- Recrutați atât pentru o mentalitate, cât și pentru un set de competențe. Angajați personal cu abilitatea și personalitatea necesare pentru a se integra într-o cultură Agile. Păstrați-i pe aceștia integrând această mentalitate în structura de dezvoltare a carierei.
- Așezați o persoană cu abilități Agile în echipe și lăsați-o să scoată la suprafață temerile care creează medii neproductive.
- Dați-le oamenilor permisiunea de a-și asuma riscuri și permiteți-le să eșueze.



- Pregătiți-vă să nu vă bucurați de confortul unui plan de proiect, să lucrați în funcție de obiective mai degrabă decât de planuri rigide.
- Acordați-le timp oamenilor să demonstreze ce pot face și să câștige încredere și credibilitate ca echipă Agile.
- Sunați la gard pentru a discuta despre îmbunătățirea continuă.
- Agile înseamnă evoluție. S-ar putea să nu funcționeze de prima dată, dar începeți și continuați să lucrați la el.



# **CADRE DE MANAGEMENT AGIL - KANBAN**

*“nici o inovație nu are loc fără ca un grup de indivizi să se unească pentru a o susține” - McKinsey*

Două dintre cele mai populare cadre sau metode Agile de gestionare a proiectelor sunt Kanban și Scrum, ambele bazate pe formarea și concentrarea echipelor.

Kanban este o metodă formulată în urmă cu un deceniu. Aceasta se concentrează pe schimbarea evolutivă și pe îmbunătățirea continuă a proceselor.

Metoda are șase practici de bază:

- **să vizualizeze munca**
- **limitarea lucrărilor în curs de execuție**
- **gestionati fluxul**
- **să facă explicite politicile de proces**
- **să pună în aplicare bucle de feedback**
- **să se îmbunătățească în colaborare**

Echipele își vizualizează activitatea pe o tablă Kanban, care servește ca un hub central de informații unde ar trebui să fie plasate toate sarcinile. Acest lucru permite oamenilor să facă schimb de informații mult mai rapid și să colaboreze mai eficient în timp ce lucrează la proiecte diferite.

Un panou Kanban este împărțit în coloane care reprezintă diferite etape ale fluxului de lucru. Acest lucru ajută managerii de proiect și echipele să organizeze și să gestioneze mult mai bine munca, să țină evidența diferitelor proiecte și să dobândească o mai bună imagine de ansamblu a procesului. Una dintre cele mai importante practici Kanban este limitarea



lucrărilor în curs în fiecare dintre coloanele panoului. Acesta este unul dintre cele mai eficiente instrumente pentru a spori concentrarea echipei dvs. și pentru a prioritiza munca de finisare în vederea îmbunătățirii eficienței generale.

Pe de altă parte, proiectele, echipele și persoanele sunt unice. Echipe diferite au un set diferit de aptitudini, niveluri de experiență, expertiză. Diferite proiecte pot avea domenii de aplicare, bugete diferite și așa mai departe.

Acesta este motivul pentru care Kanban sugerează să începeți cu ceea ce faceți acum și să evoluati treptat. Fără schimbări drastice, fără revoluții, ceea ce face din Kanban o metodă de management de proiect Agile adaptabilă.

Kanban poate fi aplicat de orice echipă din organizația dumneavoastră,

Motivul principal este că Kanban:

- respectă procesele și rolurile actuale;
- nu necesită schimbări revoluționare, ci evolutive;
- sugerează că ar trebui să urmăriți schimbări progresive, evolutive și să încercați să vă îmbunătățiți continuu;
- încurajează gestionarea activității și permite oamenilor să se auto-organizeze în jurul acesteia.

Ca orice metodologie de management curentă, Kanban are o mulțime de instrumente și îndrumări construite în jurul său. Pentru a afla mai multe, urmați linkurile din secțiunile de resurse.





# **CADRE DE MANAGEMENT AGIL - SCRUM**

Dezvoltarea Scrum a început în 1993, când Jeff Sutherland, John Scumniotales și Jeff McKenna l-au implementat la Easel Corporation. Funcționează în cazul proiectelor complexe, deoarece combină inovarea rapidă cu execuția disciplinată.

## **Bazele Scrum**

Unitatea centrală a Scrum este echipa Scrum. La baza activității echipei se află învățarea continuă și adaptarea la factorii în schimbare.

## **Practici de bază**

Există câteva practici de bază care trebuie respectate și care ghidează relațiile și interacțiunile:

1. Organizați munca în cicluri scurte numite Sprints
2. Managementul nu întrerupe echipa în timpul unui Sprint.
3. Echipa estimează cât timp va dura munca
4. Echipa decide cât de multă muncă poate face într-o iterație.
5. Echipa decide cum să facă munca în cadrul iterației.
6. Echipa își măsoară propria performanță
7. Definiți obiectivele de lucru înainte de începerea fiecărui ciclu
8. Definirea obiectivelor de lucru prin povești de utilizator
9. Îndepărtarea sistematică a impedimentelor

Niciuna dintre aceste practici nu este nouă, dar Scrum le reunește într-un mod disciplinat.



Atunci când sunt puse în aplicare doar unele dintre practici, cum ar fi efectuarea activității în cicluri scurte, dar întreruperea echipei în timpul ciclului, energia se poate disipa. Aici intervine angajamentul conducerii superioare față de acest proces. Fără un campion senior, bariera se înmulțește până când inițiativa eșuează.

## Valorile Scrum

### ***Angajament, concentrare, deschidere, respect și curaj***

Atunci când sunt aplicate în mod consecvent, aceste valori sprijină echipa Scrum și mențin motivația atunci când apar inevitabil provocări.

## Echipa Scrum

Echipa Scrum lucrează în “Sprints” într-un ritm sustenabil. Echipa are trei roluri principale;

- Scrum Master
- Proprietar de produs
- Dezvoltatorii

Nu există subechipe sau ierarhii. Este o unitate coerentă, concentrată pe un singur obiectiv la un moment dat. Echipele Scrum conțin toate competențele necesare pentru a crea produsul. De asemenea, acestea se autogestionează. Ele decid intern cine face ce, când și cum.

Echipa Scrum este responsabilă pentru toate activitățile, inclusiv colaborarea cu părțile interesate, experimentarea, cercetarea și dezvoltarea. Întreaga echipă este responsabilă pentru crearea unui rezultat valoros din fiecare Sprint.



În cazul în care echipele Scrum devin prea mari, acestea se reorganizează în mai multe echipe Scrum coezive care au același obiectiv de produs și același proprietar de produs.

### **Dezvoltatorii**

Dezvoltatorii creează un plan, se ocupă de restanțe, își adaptează munca în fiecare zi și respectă definiția de Done.

### **Proprietar de produs**

Proprietarul produsului este o singură persoană responsabilă pentru maximizarea valorii Sprintului. Acesta elaborează și comunică obiectivul și gestionează backlogs...

## **Scrum Master**

Scrum Master este responsabil pentru stabilirea unui Scrum și pentru eficacitatea acestuia. Acesta deservește echipa Scrum și organizația în general. Aceștia îi ajută pe toți să înțeleagă teoria și practica Scrum și elimină barierele pentru echipă.

De ce să vă deranjați să implementați un astfel de sistem? Potrivit guru-ului în management Steve Denning, cele mai bune echipe Scrum obțin în mod obișnuit creșteri ale productivității de 200 până la 400%.

# COMBINAREA AGILE CU ALTE CONCEPTE DE MANAGEMENT AL INOVĂRII

Orice afacere nouă sau existentă care dorește să gestioneze dezvoltarea de produse într-un mod mai flexibil și mai receptiv va întâlni o mulțime de concepte diferite, care au toate susținătorii lor. Agile, Lean și design thinking fac parte din acest puzzle de concepte de gestionare a inovării. După ce ați analizat conceptul Agile și cadrele din aceste eduzine, s-ar putea să vă întrebați cum pot face ca aceste lucruri să se îmbine într-un mod inteligent, care să nu îmi supraîncarce compania?

Pentru o abordare simplă a combinării principiilor și filozofiilor principalelor concepte de management al inovării existente în acest moment, încercați acest videoclip de la Jeff Gothelf.



# SARCINA DE EVALUARE FINALĂ

## **TITLUL SARCINII:**

Gestionarea agilă a proiectelor de atribuire

## **SCOPUL ACTIVITĂȚII:**

Trebuie să scrieți un raport de cercetare individual de 1500 de cuvinte pentru a vă demonstra înțelegerea originilor și fundamentelor Agile.

## **TIMP NECESAR:**

12 ore

## **FORMATUL PENTRU PREZENTARE:**

Raport

## **PAȘI PENTRU ÎNDEPLINIREA SARCINII:**

1. Scrieți un raport de cercetare de 1500 de cuvinte pentru a vă demonstra înțelegerea originilor și fundamentelor Agile, abordând următoarele domenii:

- Originile Agile - de ce a apărut Agile, care a fost răspunsul și cum a dus la valorile și principiile prezentate în manifestul Agile?
- Originile Lean și modul în care a influențat practica Agile.
- Asemănările și diferențele dintre Scrum și Kanban ca metode de lucru
- De ce adoptarea Agile este benefică pentru o organizație.





Introducere (100 - 150 de cuvinte), care va servi, de asemenea, drept declarație de intenție pentru raport - aceasta înseamnă că veți spune cititorului ce veți aborda în raport. Va trebui să informați cititorul cu privire la:

- a. Domeniul dumneavoastră de cercetare și contextul acestuia
- b. Conceptele-cheie pe care le veți aborda
- c. Ce se poate aștepta cititorul să găsească în corpul raportului

Corpul raportului (1200-1300 de cuvinte) va trebui să acopere patru domenii specifice:

- a) De ce a luat naștere Agile? Când a apărut și care a fost răspunsul său? Cum s-a ajuns la cele patru valori și 12 principii care sunt prezentate în manifestul agile?
- b) Unde a luat naștere Lean? Definiți pe scurt ce este Lean și două filosofii Lean au fost adoptate în evoluția practicii Agile?
- c) Scrum și Kanban au multe asemănări, dar și diferențe esențiale. Comparați și contrastați Scrum și Kanban între ele, ilustrând aceste asemănări și diferențe cu exemple.
- d) Explicați ce valoare poate oferi adoptarea Agile unei organizații.

Concluzia (100-150 de cuvinte) va rezuma orice constatări sau recomandări pe care raportul le prezintă cu privire la conceptele abordate în raport.



**TEST FINAL**

Sunteți gata să testați cunoștințele pe care le-ați dobândit din acest EduZine? Simțiți că știți mai multe acum decât atunci când ați răspuns la testul de auto-reflecție de la început? După ce ați citit toate articolele din acest EduZine, nu veți avea nicio problemă în a completa acest test!

[Faceți clic aici pentru exercițiu.](#)



# LECTURI ȘI RESURSE SUPLIMENTARE

Istoria Agile și Lean

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

Manifestul Agile

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

Ghidul unui lider de afaceri pentru Agile

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

5 mărci ale unei organizații Agile

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

Top 5 sfaturi pentru succesul introducerii Agile într-o organizație cu un model de management mai vechi

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

Easy Agile: Mentalitatea agilă

[https://www.youtube.com/watch?v=S\\_6jJ2YyJZU](https://www.youtube.com/watch?v=S_6jJ2YyJZU)

O introducere în Kanban, Scrum și Scrumban

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

Scrum este o descoperire majoră în management - Steve Denning

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



Ghiduri Scrum

<https://scrumguides.org/>

Ghiduri Scrum în diferite limbi

<https://scrumguides.org/download.html>

Cum se potrivesc agile și sustenabilitatea

<https://www.youtube.com/watch?v=HWiOYs62peU>

Cum să te dezvolți în economia circulară cu Agile

<https://scaledagile.com/how-to-scale-up-the-circular-economy/>

Transformarea agilă, implementarea Agile - Mike Cottmeyer

<https://www.youtube.com/watch?v=KtWP0f2HWgY>

Cum se creează o organizație agilă

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

Cât de agil este agile? Perspective pentru o profesie post-pandemică

<https://www.apm.org.uk/blog/how-agile-is-agile-insights-for-a-post-pandemic-profession/>

Managementul agil al proiectelor

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

Cele mai bune 6 instrumente de management Agile

<https://www.getclockwise.com/blog/best-agile-project-management-tools>

Cele mai bune 10 instrumente de management agil

<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