

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**Kokybės vadybos magistro programa**

**Viktorija POTAŠENKO**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

|                                                                      |                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AGILE PRINCIPŲ ĮTAKA<br/>PROCEŠAMS IR KLIENTŲ<br/>IŠLAIKYMOUI</b> | <b>THE INFLUENCE OF AGILE<br/>PRINCIPLES ON PROCESSES AND<br/>CUSTOMER RETENTION</b> |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|

Darbo vadovas: Prof. Dr. **D. Serafinas**

**Vilnius, 2022**

## TURINYS

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SANTRUPŲ IR TERMINŲ PAAIŠKINIMAI.....                                                                 | 3  |
| IVADAS.....                                                                                           | 5  |
| 1. MOKSLINĖS LITERATŪROS APŽVALGA.....                                                                | 10 |
| 1.1. Agile metodologijos apibrėžimas .....                                                            | 10 |
| 1.2. 12-ka Agile Manifesto principų.....                                                              | 13 |
| 1.3. Agile metodologija ir organizacijos veiklos rezultatai.....                                      | 18 |
| 1.3.1. Organizacijų veiklos rezultatų vertinimo modeliai.....                                         | 18 |
| 1.3.2. Suvokiama Agile įtaka organizacijos procesams bei klientų išlaikymui.....                      | 19 |
| 1.4. Faktoriai įtakojantys sėkmingą Agile projektų valdymą.....                                       | 22 |
| 2. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA IR METODIKA.....                                                     | 30 |
| 2.1. Empirinio tyrimo metodologija.....                                                               | 30 |
| 2.2. Empirinio tyrimo metodika .....                                                                  | 32 |
| 3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ.....                                                        | 36 |
| 3.1. 12-kos Agile Manifesto principų reikšmė organizacijai.....                                       | 36 |
| 3.2. Pirmo Agile principo (P1) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei.....         | 38 |
| 3.3. Antro Agile principo (P2) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei.....         | 41 |
| 3.4. Trečio Agile principo (P3) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei.....        | 44 |
| 3.5. Ketvirtą Agile principo (P4) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei.....      | 48 |
| 3.6. Penkto Agile principo (P5) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei.....        | 50 |
| 3.7. Šesto Agile principo (P6) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei.....         | 53 |
| 3.8. Septinto Agile principo (P7) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei.....      | 57 |
| 3.9. Aštunto Agile principo (P8) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei.....       | 60 |
| 3.10. Devinto Agile principo (P9) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei.....      | 62 |
| 3.11. Dešimto Agile principo (P10) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei.....     | 65 |
| 3.12. Vienuolikto Agile principo (P11) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei..... | 68 |
| 3.13. Dvylikto Agile principo (P12) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei.....    | 72 |
| 3.14. Tyrimo rezultatų įvertinimas ir apibendrinimas.....                                             | 76 |
| 3.15. Mokslinė diskusija ir tolesnių tyrimų kryptys.....                                              | 80 |
| IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....                                                                            | 82 |
| LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....                                                                  | 85 |
| SANTRAUKA.....                                                                                        | 88 |
| SUMMARY.....                                                                                          | 90 |
| PRIEDAI.....                                                                                          | 92 |

## SANTRUPŲ IR TERMINŲ PAAIŠKINIMAI

**Agile** – tai programinės įrangos kūrimo projektų valdymo metodologija, vardą „Agile“ jie gavo po 2001-ųjų, kai buvo pasirašytas Agile Manifestas. Agile, įskaitant XP, Scrum, Devops, Lean, Kanban ir kitus programinės įrangos kūrimo metodus, laikui bėgant išsivystė į žmonių, turinčių specifinį mąstymą, judėjimą. Mąstysena orientuota į nuolatinės vertės teikimą klientams kaip pagrindinį darbo tikslą. Tai apima pasikartojančius, laipsniškus darbo mažose komandose metodus ir siekia, kad įmonė būtų judri veikdama kaip tinklas.

**Agile treneris** – iš angl. Agile Coach, padeda organizacijoms, komandoms ir asmenims pritaikyti Agile praktiką ir metodus, kartu įtvirtindamas Agile vertybes ir mąstymą.

**Darbu sąrašas** – iš angl. backlog, nebaigtų darbų, kuriuos reikia spręsti, sąrašas.

**Daugiafunkcinė komanda** – iš angl. cross-functional team, tai kryžminės funkcinės komandos grupės, susidedančios iš žmonių iš skirtingų įmonės funkcinių sričių.

**DevOps** – praktikų rinkinys, apjungiantis programinės įrangos kūrimą (angl. Dev) ir IT operacijas (angl. Ops). Juo siekiama sutrumpinti sistemų kūrimo laiką.

**IT-** informacinių technologijų trumpinys.

**Kanban** – yra programinės įrangos kūrimo, taupios gamybos ir gamybos tinkamu laiku planavimo sistema. Kanban taip pat gali tarnauti kaip atsargų kontrolės sistema, skirta kontroliuoti tiekimo grandinę. vienas iš pagrindinių Kanban privalumų yra tai, kad jis nustato viršutinę atliekamo darbo ribą, išvengiant sistemos perkrovos.

**Lean** - Lean yra sisteminė metodika, skirta atliktų šalinimui gamybos ar programinės įrangos sistemoje. Iš esmės Lean yra orientuotas į tai, kas būtų akivaizdu, kas sukuria pridėtinę vertę, sumažinant visą kitą.

**LeSS** – tai sistema, skirta išplėsti Scrum per daug komandų, kurios kartu dirba prie vieno produkto.

**Miniamli veikianti biurokratija (MVB)** – iš angl. Minimum Viable Bureaucracy (MVB) – tai užduočių valdymo metodas, minimizuojant biurokratiją organizacijoje ir vadovų kišimąsi į užduočių vykdymo procesą komandoje.

**Minimalus veikiantis produktas (MVP)** – iš angl. Minimum Viable Product (MVP) yra produktas, turintis pakankamai funkcijų suderinimui su klientu, kad patvirtintų produkto idėją produkto kūrimo ciklo pradžioje. Kadangi Agile metodika yra pagrįsta produktų patvirtinimu ir inkrementiniu kartojimu pagal vartotojo įvestį, MVP vaidina pagrindinį vaidmenį lanksčiame kūrime.

**Retrospektyva** – yra Scrum renginys, kai komanda apmąsto praeitį, kad pagerintų ateitį.

**SAFe** – vienas iš Agile metodų adaptuotų didelio formato įmonėms ir korporacijoms. Jis buvo suformuotas iš trijų pagrindinių sričių: Agile programinės įrangos kūrimo, Lean produkto kūrimo ir sisteminio mąstymo. Augant verslo dydžiui, SAFe suteikia struktūrinį metodą Agile mastelio keitimui.

**Scrum** - yra pagrindinė Agile valdymo metodika. Jame naudojamas daugiafunkcinis komandinis metodas, skirtas teikti vertę organizacijoms ir klientams, o produkto savininko ir Scrum meistro vaidmenys yra specifiniai. Komanda gerbia individualų indėlį ir remiasi atskaitomybe, giliais tarpusavio bendravimo santykiais, bendradarbiavimu ir komandiniu darbu. Vadovai nebėra viršininkai, o treneriai, kurie pašalina kliūtis ir suteikia tinkamas sąlygas savo komandai suteikti vertę savo klientams, išlikdami susikaupę ir kūrybingi.

**Scrum meistras** - iš angl. Scrum Master, yra profesionalas, kuris naudodamas Agile projektų valdymo metodą, vadovauja komandai projekto eigoje. Scrum Master palengvina visą vadovybės ir komandos bendravimą ir bendradarbiavimą, kad būtų užtikrintas sėkmingas rezultatas.

**Sistema** – iš angl. framework, pagrindinė struktūra, pagrįsta sistema, koncepcija ar tekstu.

**Six Sigma** – modelio dėmesys variacijų, klaidų mažinimui manoma išspręs proceso ir verslo problemas. Bet kokių atveju, proceso ir kokybės pagerėjimas nėra esminis tikslas - finansinis pagerinimas yra tikslas.

**Sprintas** - yra trumpas laikotarpis, dažniausiai 14 dienų, kai Scrum komanda dirba, kad atliktų nustatytą darbo kiekį. Produktas yra kuriamas atliekant iteracijas, vadinamas sprintais, kurie didelius, sudėtingus projektus suskaido į mažus gabalus. Sprintas yra Scrum ir Agile metodikų esmė.

**Startuolis** – iš angl. k. „start-up“, tai naujoviška pelningo ir sparčiai augančio verslo modelio ieškanti įmonė, dažniausiai susijusi su informacinėmis technologijomis.

**Waterfall** – Krioklio metodika yra linijinis projektų valdymo metodas, kai projekto pradžioje surenkami suinteresuotųjų šalių ir klientų reikalavimai, o vėliau sukuriamas nuoseklus projekto planas, kad būtų patenkinti tie reikalavimai. Krioklio modelis taip pavadintas, nes kiekviena projekto fazė pereina į kitą, nuosekliai sekdamą žemyn kaip krioklys, be galimybės pakartoti ar sugrįžti į praeitį, o tai yra priešinga iteraciniam Agile procesų projektų valdymui.

**Work-in-progress** - vykdomo darbo apribojimai nustato didžiausią darbo kiekį, kuris gali būti kiekvienoje darbo eigos būsenoje. Apribojus atliekamo darbo kiekį, lengviau nustatyti komandos darbo eigos neefektyvumą.

**XP**- Ekstremalus programavimas yra Agile programinės įrangos kūrimo sistema, kuria siekiama sukurti aukštesnės kokybės programinę įrangą ir aukštesnę kūrėjų komandos gyvenimo kokybę. XP yra specifiškiausia iš Agile schemų, susijusių su atitinkama programinės įrangos kūrimo inžinerine praktika.

## IVADAS

Gyvename didelių pokyčių ir iššūkių laikotarpyje. Tam, kad geriau suprastume šio magistrinio darbo aktualumą trumpai apžvelksime ekonominę ir socialinę aplinką. 2021 ir 2022 metai kaip niekada verslui įtempti. Pasaulinė covid-19 pandemija, šlubuojanti ekonomika, įtampa akcijų biržose, energijos išteklių krizė, kylančios žaliavų ir resursų kainos, infliacija, stringančios tiekimo grandinės, klimato kaitos kataklizmai, rekordinės sausras, gaisrai, potvyniai ir audros, įtampa politikoje tarp didžiųjų valstybių, kaip Jungtinės Amerikos Valstijos, Kinija, Rusija turi didelę įtaką Lietuvos ekonomikai bei verslo aplinkai. Tai ypatinga aplinka, kurioje išlieka budriausi ir greičiausiai mokantys adaptuotis. Ilgalaikis verslo strategijų planavimas nebėra tikslus, ekonominė ir socialinė aplinka keičiasi taip greitai, kad tai, kas buvo aktualu šiandien, gali būti nebeaktualu rytoj. Keičiasi ir vartotojų nuotaikos, keičiasi jų vartojimo įpročiai, pavyzdžiui, jeigu Covid-19 pandemijos pradžioje dažniausiai elektronine prekyba naudojosi tik tam tikros amžiaus grupės, šiandien pirkti internetu tampa kone kasdienybe visiems.

Visų sričių įmonės be išimčių norėdamos išsilaikyti turi peržiūrėti savo verslo strategiją ir rinktis tokį verslo modelį, kuris yra palankus trumpalaikiam išlikimui ir ilgalaikiam atsparumui bei augimui (Guillen, 2020). Spartus pokyčių tempas reiškia, kad organizacija turi tapti ekspertu, gebančiu greitai keistis, reaguodama į pokyčius. Vadovavimo ir (arba) konkurencinės padėties išlaikymas reikalauja, kad organizacija galėtų keistis bet kuria kryptimi, be didelių išlaidų ir laiko, kad atremtų grėsmę arba pasinaudotų galimybe. Tokią organizaciją galima apibūdinti kaip judrią organizaciją (Chaudhary, Hyde ir Rodger, 2017).

Daugiau nei bet kada dėmesio skirti vartotojui, investuoti į skaitmenizavimą, automatiką, informacinių technologijų įsisavinimą, debesų technologijas, rinkodarą ir marketingą bei duomenų analitiką. Informacinės sistemos persmelkia visus šiuolaikinės organizacijos funkcionavimo aspektus ir atlieka neatskiriamą vaidmenį organizacijos informacijos apdorojimo veikloje. Šiuolaikiniai verslo procesai organizacijose naudoja informacines sistemas, kaip pagrindinį išteklių arba komponentą. Esminis informacinių sistemų vaidmuo šiuolaikiniuose organizacijos verslo procesuose reiškia, kad organizacija (judri arba siekianti būti) negali pakeisti savo verslo procesų, jei nepasikeis informacinės sistemos (Chaudhary ir kt., 2017). Įmonių vadovai priversti peržiūrėti resursus ir reorganizuoti darbą įmonės viduje, ieškoti būdų ir naujų metodų, kad galėtų užtikrinti nenutraukiamą, stabilią ir pelningą įmonės veiklą. Besikeičiančioje verslo aplinkoje tokie populiarūs ir laiko išbandyti metodai, kaip Lean, Waterfall, Six Sigma tam tikrose srityse tampa atgyvenę ar nebetinkami (Gupta, George, Xia, 2019). Kai į pirmą vietą iškyla neapibrėžtumas ir nėra aiškaus galutinio

produkto vaizdo, kaip niekad tampa svarbu metodų lankstumas ir greitas adaptyvumas. Viena iš tokių lanksčių metodologijų yra Agile.

Pastaraisiais metais Agile išsivystė kaip pagrindinė informacinių technologijų (IT) valdymo koncepcija, ypač programinės įrangos kūrime. Tačiau Agile poveikis IT valdymui ir įmonės veiklos rezultatai nebuvo analizuojami plačios mokslo bendruomenės (Vejseli, Rossmann, Connolly, 2020). Kas yra Agile? „Agile“ yra skėtinis terminas apibūdinantis projektų valdymo metodus, kurie atitinka Agile Manifesto teiginius ir principus (Denning, 2016). Agile pradžia prasideda 2001 metais, kai 17 informacinių technologijų entuziastų pasirašė Agile Manifestą programinės įrangos kūrimui, tais pačiais metais vėliau buvo įkurtas Agile aljansas, Agile metodologijos populiarinimui ir vystymui. Agile Manifestą sudaro 4 vertybės, juos papildė 12 Agile principų. Agile pavadinimas yra kilęs iš anglų kalbos žodžio judrus. Fowler (2006), vienas iš 17 Agile manifesto bendra autorių, savo atsiminimuose rašė, kad jie neturi autorinių teisių pačiam žodžiui, žodis judrus (angl. agile) buvo pasirinktas kaip geriausias žodis apibūdinantis, tai ką mes darome. Žodis judrumas apibūdina, gebėjimą kurti ir reaguoti į pokyčius. Tai būdas susidoroti su neapibrėžta ir audringa aplinka ir galiausiai joje pasiekti sėkmės.

Prabėgus 20 metų po manifesto pasirašymo, buvo sukurta nemažai Agile praktikų. Šios praktikos remiasi tais pačiais Agile principais, tačiau pabrėžia skirtingus loginius pagrindus ir vertybes, todėl yra susijusios su įvairiais požiūriais, veikla ir artefaktais (Bunyakiati ir Surachaikulwattana, 2016). Remiantis nepriklausomais šaltiniais ir informacinių technologijų praktikais entuziastais, Agile šiuo metu yra viena populiariausių programinės įrangos metodologijų. O Agile praktikų taikymas einant organizacijos skaitmenizavimo keliu yra neatsiejamas transformuojant verslo veiklos organizavimą. Judrios organizacijos sąvoka labai paplito per paskutinį dešimtmetį ir padėjo pamatus naujai organizacijos architektūrai. Agile vertybės keičia žmonių darbo drauge būdą ir daro įtaką žmonių mąstysenai bei organizacijų kultūrai.

***Temos aktualumas ir naujumas.*** Agile fenomenas tapo labai ryškus ir metodologija pradedama taikyti dar plačiau, tačiau Agile skeptikams kyla klausimų ar tikrai Agile tinka ir veikia visur, ar tai tik mados ir gero marketingo rezultatas? Šio klausimo plačiau nenagrinėsime, tačiau verta patyrinėti kokia Agile metodologijos taikymo praktika Lietuvoje, kokie yra pagrindiniai Agile principai, kokia jų įtaka organizacijos veiklos rezultatams? Remiantis Agile metodologijos tariamais pranašumais organizacijoms, galima daryti prielaidą, kad Agile metodai tiesiogiai įtakoja organizacijos informacinių sistemų bei organizacijos procesų judrumą. Greitas ir savalaikis klientų poreikių atliepimas didina klientų pasitenkinimą ir išlaikymą. Norint nustatyti ryšius tarp Agile principų ir galimos jų įtakos organizacijos klientų išlaikymui bei jos procesams, nuspręsta atlikti kokybinį tyrimą kalbinant patyrusius Agile

metodologijos praktikus ir ekspertus Lietuvoje. Padėdami įmonėms eiti Agile transformacijos keliu, jie yra sukaupę didelę patirtį, matę daug gerųjų ir blogųjų pavyzdžių.

Lietuvos akademiniėje erdvėje Agile metodikas nagrinėjantys darbai apsiriboja magistro ar bakalauro darbais, kurie daugiausia nagrinėja Agile taikymo techninius ypatumus. Mokslinėje literatūroje nėra plačiai išnagrinėta Agile metodų, tuo labiau principų taikymas ir įtaka organizacijos veiklos rezultatams. Iš veiksmų, sąlygojančių organizacinį judrumą, technologiniai veiksniai yra žymiai geriau išnagrinėti ir įvertinti nei žmogiškieji ir vadybiniai veiksniai, ir galima konstatuoti, kad egzistuoja nuoseklių tyrimų poreikis (Skyrius ir Valentukevičė, 2020). Tuo tarpu, užsienio literatūroje yra atliktas ne vienas tyrimas nagrinėjantis Agile metodų ir jų daromos įtakos organizacijos veiklos rezultatams ryšius. Juos plačiau panagrinėsiu literatūros analizės skyriuje.

12 Agile principų ir organizacijos rezultatų ryšis yra labai kompleksinis ir sudėtingas klausimas. „Principai jie yra, bet jų niekas ant sienos nekabina ir į juos nežiūri“ – taip teigė vienas respondentų. Jie dažniausiai priimami įsisavinant konkrečius Agile metodus ir sistemas. Agile Manifeste aprašytos vertybės ir principai yra kaip vertybinis kompasas kiekvienam dirbančiam Agile metodu, įskaitant ir klientą (užsakovą). Baker ir Thomas (2007) 12 Agile principų drauge su 4 Agile vertybėmis priskiria Agile vertybių sistemai. Bene geriausias atvaizdavimas, kurį pavyko rasti ir kurį pasiūlė vienas respondentų, Agile populiarinimo metodikoje, tai Powers (2016) Agile mąstysenos 5 sluoksnių svogūno modelis: į kurį įeina Agile mąstysena, Agile vertybės, principai, praktikos, įrankiai ir procesai. Čia veikia vertikalus dvikryptis poveikis: kuo dalykas yra lengviau apčiuopiamas, kaip tarkim įrankiai ir procesai, tuo mažiau reikšmės jie turi ir lengviau juos pakeisti, kuo sunkiau apibrėžiamas, kaip Agile mąstymas, tuo jis galingesis ir sunkiau keičiamas. 12-ka principų pagal šį atvaizdavimą yra lygiai per vidurį, žemiau vertybių, bet aukščiau Agile praktikų. Apibendrinant 12-ka Agile Manifesto principų galima priskirti sunkiai apčiuopiamai materijai, kuri persikelia į kitą daugiau filosofinį lygį. Tai daugiau požiūris nei griežtos taisyklės. Agile reikalauja, kad mes išmoktume kelius ne tik apie tai, kaip dirbame, bet ir pažintume patys save.

Svarbu paminėti, kad nusiuntus klausimyno planą ekspertams buvo susidurta su reikiama apibrėžti kontekstą, geresniam problemos suvokimui ir atsakymų formulavimui. Pasirinktas kontekstas: įsivaizduojama kompanija X siekia verslo judrumo (angl. agility) ir gebėjimo dinamiškai keisti veiklos/paslaugų prioritetus, srautus, neapsiribojant IT projektais ir programiniais produktais. Jai reikia įsisavinti Agile vertybes, principus, adaptuotis/keisti bei nustatyti kokią įtaką visi šie principai turi veiklos rezultatų rodikliams apibūdinančiais: klientų išlaikymą; klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę; naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo; naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę.

**Sprendžiama mokslinė problema:** yra nepakankamai ištirta kaip Lietuvos IT organizacijų veikloje yra taikomi 12-a Agile Manifesto principų bei jų įtaka organizacijos veiklos rezultatų rodikliams apibūdinančiais klientų išlaikymą ir procesų kokybę.

**Tyrimo objektas:** 12-os Agile Manifesto principų įtaka IT organizacijos klientų išlaikymui bei jos procesų kokybei.

**Tikslas:** Apklausiant lietuvių Agile metodologijos ekspertus, nustatyti 12-os Agile Manifesto principų įtaką IT organizacijų veiklos rezultatų rodikliams, apibūdinančiais klientų išlaikymą ir procesų kokybę.

**Magistro darbo uždaviniai:**

1. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti Agile metodų bei 12-os Agile Manifesto principų taikymo aspektus, išskirti kritinius faktorius bei veiksnius darančius įtaką organizacijos veiklos rezultatams.
2. Atlikus empirinį tyrimą išanalizuoti ir įvertinti kritinius faktorius turinčius įtakos IT organizacijų, taikančių Agile metodikas, veiklos rezultatams bei rezultatų rodikliams, apibūdinantiems klientų išlaikymą ir procesų kokybę.
3. Remiantis literatūros analizės ir empirinio tyrimo metu gautais duomenimis, sudaryti modelį, kuris atskleistų 12-os Agile Manifesto principų ryšius su organizacijos klientų išlaikymu ir procesais.

**Tyrimo ribos:** apklausti tik lietuvių Agile praktikai, ekspertai, aktyviai dirbantys ir taikantys Agile metodus savo darbe nuo 3 iki 14 metų. Taigi skirtingos patirties turėjimas, gali įtakoti žinias ir požiūrį ir neatspindėti visumos. Taip pat kalbinti tik didelėse įmonėse dirbantys ar konsultuojantys asmenys (tai apima tiek privatų, tiek viešą sektorių), tačiau nebuvo atstovų dirbančių su mažo ir vidutinio formato įmonėmis.

**Tyrimo metodai:** Siekiant ištirti 12-os Agile Manifesto principų įtaką procesams ir klientų išlaikymui, buvo išnagrinėta mokslinė literatūra (moksliniai straipsniai, knygos, Agile Manifesto ir Agile aljanso svetainėse pateikta metodika ir daugelis kitų šaltinių), kuri tyrinėja Agile metodikas, Agile vertybes, Agile principus, suvokiamą judrių informacinių sistemų naudą, Agile metodikų taikymo įtaką organizacijų veiklos rezultatams bei kritinius Agile projektų valdymo sėkmės faktorius. Atlikus literatūros analizę, išskirti 23-ys sėkmingo Agile projektų valdymo kritiniai faktoriai ir veiksniai, kurie bus sugretinti su respondentų gautais rezultatų duomenimis. Autoriniam empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis, sisteminis požiūris. Tyrimo metu, duomenų surinkimui naudotas apklausos metodas – pusiau



struktūruotas interviu. Kokybiniams duomenims analizuoti, naudotas teksto prasmės suvokimo, turinio analizės metodas, surinkti duomenys koduoti, sugrupuoti ir klasifikuoti pagal Agile Manifesto principus. Gauti rezultatai aprašyti aprašomuoju būdu, sudarytas modelis, kuris atskleidžia 12-os Agile Manifesto principų ryšius su organizacijos procesais ir klientų išlaikymu.

**Darbo struktūra:** darbas sudarytas iš 3-ijų dalių: pirmoji apima literatūros analizę, nagrinėjančią Agile apibrėžimą, 12-kos Agile principų reikšmes, organizacijos veiklos rezultatų vertinimo modelius bei Agile sėkmės faktorių tyrimus; antra dalis apima empirinio tyrimo metodologiją ir metodiką; trečioje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė bei sudarytas modelis.

Darbo apimtis 94 puslapiai, darbe pateikti 7 paveikslai ir 18 lentelių, pateiktos 58 cituojamos literatūros nuorodos, 1 priedas.

## 1. MOKSLINĖS LITERATŪROS APŽVALGA

### 1.1. Agile metodologijos apibrėžimas

Nuo tada, kai buvo suformuluotas Agile Manifestas, praktikai ir tyrinėtojai bandė paaiškinti Agile ir skirtingus jo aspektus. Reiktų pastebėti, kad „agile“, kaip angliško žodžio reikšmė „judrumas“, pirmą kartą vadyboje buvo paminėta daug anksčiau nei buvo sukurtas Agile Manifestas (2001). Mokslinėje literatūroje galima rasti empirinių tyrimo pavyzdžių siekančių 1995 ir ankstesnius metus. Dauguma tyrimų ieškojo kelių, kaip efektyvinti gamybą, didinti konkurencingumą ir greitinti informacijos apsikeitimo kelius organizacijos viduje, todėl studijavo organizacijos judrumo, tiekimo grandinės judrumo ir gamybos judrumo didinimo faktorius ir kūrė sistemas. Pasak Campanelli ir Parreiras (2015), Agile Manifeste buvo surinkti principai ir vertybės iš jau nusistovėjusių judrių metodų ir požiūrių, perkelti juos į programinės įrangos kūrimo verslą. Pasak Vickoff, kaip cituoja Novac ir Ciochină (2018), judrios sąvokos yra natūralus atsakas į evoliuciją ir konkurencingų pramonės šakų dinamiką, leidžianti daugybę reikšmių, tokių kaip prisitaikymas ir dinamiškas našumas, siekiant klestėti organizacijos viduje.

Lee ir Xia (2010) apibrėžia Agile programinės įrangos kūrimą „kaip programinės įrangos komandos gebėjimą veiksmingai ir efektyviai reaguoti į vartotojo poreikių pokyčius visą projekto gyvavimo ciklo metu ir juos įtraukti“.

**Conboy (2009) pateikia išsamiausią Agile programinės įrangos kūrimo apibrėžimą,** kuris šio darbo autorei atrodo patraukliausias. Sistemingai nagrinėdamas įvairius jo aspektus ir apibrėžimus iš susijusių disciplinų. Jis skiria judrumą, lankstumą ir liesumą (angl. Lean, toliau Lean). Pasak jo, Agile suprantamas taip, kad jis apima ir aplenkia lankstumą ir Lean. Nors lankstumas yra susijęs su sistemų kūrimo metodo gebėjimu „sukurti pokyčius arba aktyviai, reaktyviai arba iš prigimties priimti pokyčius per savo vidinius komponentus ir ryšius su aplinka“, o švelnumas apima „indėlį į suvokiamą klientą“, o vertė per ekonomiškumą, kokybę ir paprastumą. Taigi, Conboy (2009, p. 340) **Agile programinės įrangos kūrimą apibrėžia kaip nuolatinį pasirengimą „greitai arba savaime kurti pokyčius, aktyviai arba reaktyviai priimti pokyčius ir mokytis iš pokyčių, kartu prisidedant prie suvokiamos kliento pridėtinės vertės (ekonominės, kokybės ir paprastumo), per savo kolektyvinius komponentus ir santykius su aplinka. Darome tai, ko reikia visiems, nedarome to, ko reikia keliems (Fowler ir Highsmith, 2001). Taigi, Lean gali būti suvokiamas kaip orientuotas į efektyvumą, o Agile reiškia Lean procesų aprėptį, akcentuojant efektyvių rezultatų įgyvendinimą (Dingsoyr, Nerur, Balijepally, Moe, 2012).**

**Organizacijų veiklai** Agile metodologija suteikia lankstumo ir reagavimo galimybes, organizacijoms sprendžiant klientų poreikiams pritaikytų, kokybiškų produktų ir paslaugų teikimą. Šiuo atveju, lankstumas – tai organizacijos gebėjimas greitai prisitaikyti pokyčiams, kurių reikalauja rinka. Agile veikla apibrėžiama kaip organizacijos gebėjimas išlikti ir klestėti nuolatinių ir nenuspėjamų pokyčių konkurencinėje aplinkoje ir veiksmingai reaguoti į besikeičiančias rinkas (Potdar, Routroy ir Behera, 2017).

Apibendrinant Agile sąvokas, Agile, tai judri programinės įrangos inžinerijos metodika, kuri nustato programinės įrangos kūrimo valdymą (Bunyakiati ir Surachaikulwattana, 2016). **Agile yra skėtinis terminas apibūdinantis projektų valdymo metodus, kurie atitinka Agile Manifesto teiginius ir principus** (Denning, 2016). Bėgant metams buvo išrasta nemažai Agile metodų ir praktikų: XP, Scrum, Devops, Lean, Kanban, SAFe, LeSS, AgileMP ir kitų programinės įrangos kūrimo metodus. Šios praktikos remiasi tais pačiais Agile principais, tačiau pabrėžia skirtingus loginius pagrindus ir vertybes, todėl yra susijusios su įvairiais požiūriais, veikla ir artefaktais (Bunyakiati ir Surachaikulwattana, 2016). Svarbu pabrėžti, kad Agile metodika, tai nėra griežtos taisyklės, kurių reikia laikytis. Kaip teigia patys Manifesto autoriai - praktikos įvairovė ir variacijos yra būtina. „Kalbant apie metodikas, kiekvienas projektas yra skirtingas ir kiekviena projekto komanda yra skirtinga – nėra vieno visiems tinkamo sprendimo (Fowler ir Highsmith, 2001).“ Taigi reikia nebijoti bandyti, ieškoti variantų, kurie tinkamiausi visai komandai ir grupei.

Tam, kad geriau suvokti tariamus Agile metodų privalumus Agile projektų valdyme ir programinės įrangos kūrime, lyginant su tradiciniais metodais, autorė naudoja Tam, Da Costa Moura, Oliveira ir Varajão (2020) adaptuota lentelę. **Lentelėje 1** pateikti apibendrinti esminiai tradicinių ir Agile požiūrių skirtumai.

## 1 lentelė

### *Tradicionis versus Agile produktų vystymas*

| <b>Tradicionis vystymas:</b>                                                | <b>Agile vystymas:</b>                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Taikomas „iš viršaus į apačią“ metodas, o atlikti pakeitimus nėra lengva | 1. Komanda atlieka įvairių technikų eksperimentus ir palaipsniui randa geriausią įmanomą sprendimą                                       |
| 2. Vadovaujantis darbo stiliumi                                             | 2. Agile yra laisvas bendravimo srautas; kiekvienas gali pristatyti savo idėjas komandoje                                                |
| 3. Išankstinis planavimas atliekamas įvairiems etapams atlikti              | 3. Yra lankstesnis, palyginti su tradiciniu modeliu, nes gali pakeisti savo darbo eigą, pagal bet kokią naują prašymą atlikti pakeitimus |

|                                                                                                            |                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Klientas dalyvauja tik pradinėse reikalavimų rinkimo fazėse                                             | 4. <b>Kliento dalyvavimas yra labai svarbus, kad šis modelis įrodytų savo tvirtumą</b>                                                                                                    |
| 5. Projekto planas parengiamas prieš pradedant sistemos procesą plėtrą                                     | 5. Projektinis darbas klientui pristatomas žingsniais, t.y. kaip ir kai yra paruoštas vienas modulis, klientui pateikiama demonstracija, patvirtinanti, kad darbas vyksta teisinga linkme |
| 6. Nuosavybė priklauso projekto vadovui                                                                    | 6. Jis turi bendros nuosavybės sąvoką, t.y. kiekvienas komandos narys yra vienodas, atsakingi už savo asmeninį indėlį                                                                     |
| 7. Yra vienkartinis produkto pristatymas                                                                   | 7. Pasikliauja laipsnišku gaminio pristatymu                                                                                                                                              |
| 8. Organizacinė struktūra mechaninė (biurokratinė, aukštas formalizavimas), skirta didelėms organizacijoms | 8. Struktūra organiška (lanksti ir dalyvaujanti, skatina socialinį bendradarbiavimą), skirtas mažoms ir vidutinėms organizacijoms                                                         |

Šaltinis: Tam ir kt., 2020.

**Visi Agile vystymo elementai turi savo vertę ir gali paveikti projektų valdymą savaip, pridedant pridėtinės vertės tiek klientams, tiek kūrėjams, o taip pat patenkinti komandos narius** (Aubry, 2011). Dėmesys sutelktas į dvi sąvokas: rizikos mažinimą per trumpos apibrėžtų rezultatų iteracijas ir tiesioginį bendravimą su kūrimo proceso bendradarbiais. Šis valdymo tipas, gali būti vertinamas, kaip priešingybė kitiems projektų valdymo modeliams į „Waterfall“ metodus, kurie yra tipiškas požiūris į didelių projektus, kuriuose pagrindinis dėmesys skiriamas specifikacijoms ir linijiniam valdymui (Novac ir Ciochină, 2018).

Turint omenyje šio darbo įvade aptartą kontekstą, Agile metodologijos teorija atrodo labai patraukli šių dienų verslams. Ji pakankamai paprasta suprasti, lengvai prieinama metodų sistemų informacija, ją galima lengvai rasti Agile Aljanso svetainėje ar interneto naršyklėje, ieškant pagal kiekvieno metodo pavadinimą. Informacijos tikrai daug. Tačiau praėjus daugiau nei dvidešimt metų nuo Agile Manifesto, viešojoje erdvėje pasigirsta vis daugiau nuogastavimų dėl Agile ateities (Girvan, 2020). Kas nutiko ir kodėl svarbu tai paminėti?

Pasak Girvan (2020) šiandien sunku rasti tokį sektorių, kuris nepripažintų, kad „daro Agile“ tam tikra forma. Tai apima ne tik programinės įrangos produktus, bet paslaugų projektavimą, viešajame sektoriuje, žmoniškųjų išteklių procesus ir organizacijų pertvarkas. Kalbant apie Agile lygį organizacijoje galima išskirti du požiūrius: „daryti Agile“ ir „būti Agile“. Mokslininkų teigimu, tai nėra vienas ir tas pats. Gana dažnai Agile suvokimas yra „daryti Agile“ (angl. k. doing agile), o tai reiškia, kad organizacija demonstruoja savo judrumą diegdama Agile metodus. Tačiau yra ir kitas judrumo lygis, kurį geriausiai apibūdina „būti Agile“ (angl. k. be Agile) (Küpper, Kuhrmann, Wiatrok, Andelfinger ir Rausch, 2017). Pasak Tolfo ir Wazlawick, (2008) „buvimas Agile“ reiškia, kad „būtina iš tikrųjų pritaikyti

**Agile vertybes ir praktikas kasdieniame darbe**“. Dėl metodo „lengvumo“ rinkoje atsirado daug pseudo specialistų, kas apsunkina ir iškraipo Agile metodikos pranašumus. Tai vyskta todėl, kad žmonės nesupranta Agile požiūrių. Šioje vietoje **siūloma grįžti prie ištakų - Agile Manifesto vertybių ir principų** (Girvan, 2020).

## 1.2. 12-ka Agile Manifesto principų

2001 metais pasirašius Agile Manifestą, buvo įtvirtintas naujas programinės įrangos kūrimo metodas, kurio pasikartojantis ir laipsniškas pobūdis leidžia žmonėms sutelkti dėmesį į pagrindinius dalykus ir nepamiršti produkto ar paslaugų, kurias jos nori sukurti, o kūrimo komandoms leidžia pritaikyti savo požiūrį. Dviejų–keturių savaitių sprintai skiriasi nuo tradicinio projektų valdymo laiko, kuris tęsiasi mėnesius ar net metus. Dėl to dažnai galutinis produktas pasendavo, kol buvo paruošiamas. Agile metodologija buvo sukurta informacinių technologijų profesionalų taikyti programinės įrangos kūrimui, su tikslu supaprastinti kūrimo procesą (Novac ir Ciochină , 2018). Martin, vienas iš Manifesto iniciatorių ir steigėjų, apibūdino Agile metodologiją, kaip „gerų produktų pristatymą klientams veikiant aplinkoje, kurioje daugiau nei kalbama apie „žmones kaip svarbiausią mūsų turtą“, bet iš tikrųjų „elgiamasi“ taip, tarsi žmonės būtų patys svarbiausi, ir praranda sąvoką „turtas“(Agile Manifesto, 2001). Autorių komunikacija yra labai aiški, virš visa ko yra žmogus. Galiausiai sėkmę ar nesėkmę lemia žmonės (Fowler ir Highsmith, 2001). Norint „daryti Agile“, **tu turi „tapti Agile“, reikia pradėti nuo žmogaus ir jo mąstymo**. Ne tik perskaityti Agile Manifesto vertybes ir principus, bet juos įsisamontinti, jais tikėti, jais vadovautis.

### 4 Agile manifesto vertybės:

- Žmones ir jų bendravimą labiau nei procesus ir įrankius - Komunikacija
- Veikiančią programinę įrangą labiau nei išsamią dokumentaciją – Veikiantis produktas
- Bendradarbiavimą su klientu labiau nei derybas dėl kontraktų – Bendradarbiavimas ir grįžtamasis ryšys
- Reagavimą į pokyčius labiau nei plano vykdymą – Lankstumas
- Be abejo, teiginiai dešinėje svarbūs, tačiau mes labiau vertiname teiginius kairėje.

Agile filosofija apibrėžiama tokiomis pagrindinėmis vertybėmis kaip bendradarbiavimas, komunikacija ir daugiakryptis grįžtamasis ryšys, lankstumas ir veikiantis produktas. Vertinant projekto sėkmę, atsižvelgiama į klientų pasitenkinimo lygį ir galutinio rezultato kokybę – produktas turi atitikti tai, ko iš pradžių buvo tikėtasi, ir jis turi būti pristatytas nustatytais terminais (laikas, sąnaudos) ir neviršijant biudžeto (Novac ir Ciochină , 2018).

**Vertybės yra įgyvendinamos principais.** Kadangi **12-ka Agile Manifesto principų yra viso šio tyrimo pagrindas**, svarbu išnagrinėti, ką reiškia kiekvienas iš šių punktų, kad išvengtume klaidingų interpretacijų. **Lentelėje 2** pateikta 12-ka Agile principų teiginių, su pačių Agile Manifesto autorių paaiškinimais, kaip juos reiktų suprasti.

## 2 lentelė

### 12-ka Agile principų

| 12 Agile principų                                                                                                                                                         | Agile Manifesto autorių paaiškinimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mūsų aukščiausias prioritetas yra patenkinti kliento poreikius, anksti ir nuolat pristatant vertę kuriančią programinę įrangą. (P1)                                       | „Klientams rūpi, ar kiekvieną kūrimo ciklą pristatote jiems veikiančią programinę įrangą, kas jiems įrodo, kad besivystanti programinė įranga atitinka jų verslo poreikius. <.> Reikalavimų specifikacijos ir architektūros dokumentai yra svarbūs, bet klientams jie nerūpi, jiems rūpi veikiantis produktas.“                                                                        |
| Besikeičiančius reikalavimus mes priimame netgi vėlyvoje kūrimo stadijoje. Agile procesai išnaudoja pokyčius kliento konkurencinio pranašumo didinimui. (P2)              | „Mes planuojame, bet pripažįstame planavimo ribas neramioje aplinkoje. Kad ir kaip kruopščiai būtų kuriamas planas, jis tampa pavojingu, jei atkalbina jus keistis.<...> Užuoat priešinantį pokyčiams, judrus požiūris stengiasi juos kuo lengviau ir efektyviau prisitaikyti, kartu suvokdamas jų pasekmes.“                                                                          |
| Veikiančio produkto dalis užsakovui pristatyti per laikotarpį, kuris gali trukti nuo dviejų savaitių iki kelių mėnesių, pirmenybę teikiant trumpesniai laikotarpiui. (P3) | „Nepastovumas, susijęs su šiandienos projektais, reikalauja, kad klientų vertė būtų dažnai iš naujo įvertinta, o pirminių projekto planų įvykdymas gali neturėti didelės įtakos galutinei projekto sėkmei.“ Tai susiję su produkto prieaugiu arba kartotiniu, programinės įrangos kūrimo stiliumi su daugybe nuolat augančių funkcijų. <b>„Verslas privalo duoti grįžtamąjį ryšį.“</b> |
| Verslo ir gamybos žmonės turi dirbti kartu kasdien viso projekto metu. (P4)                                                                                               | „Bendradarbiavimas svarbiau, nei sutartys. Principą „kasdien“ laikome siekdami pabrėžti nuolatinį kliento įsipareigojimą aktyviai dalyvauti programinės įrangos projekte ir iš tikrųjų prisiimti už jį bendrą atsakomybę.“                                                                                                                                                             |
| Projektus turi kurti motyvuoti žmonės. Mes turime jiems suteikti aplinką ir palaikymą, kurio jiems reikia ir pasitikėti, kad darbą jie atliks. (P5)                       | „Į žmones orientuotas organizacijos modelis, kuriame norėtume dirbti.“ Galiausiai sėkmę ar nesėkmę lemia žmonės.“ Vadovai turi pasitikėti darbuotojais, todėl sprendimus turi priimti žmonės, kurie geriausiai žino apie situaciją ir už ją atsako.                                                                                                                                    |
| Atviras pokalbis yra veiksmingiausias ir efektyviausias informacijos perdavimo būdas komandai ir komandoje. (P6)                                                          | Dauguma projekto komandų gali ir turėtų naudoti daugiau tiesioginio bendravimo metodų. „Dokumentai ir rašytinė informacija svarbu, bet                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                         | <p>svarbiau informacijos interpretacijos ir suvokimo faktas“, kuris lengvesnis bendraujant tiesiogiai. Agile už mišrų komunikacijos būdą didinantį supratimą. Svarbu abipusis pasitikėjimas ir pagarba, skatinant bendradarbiavimą.</p>                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Pagrindinis progreso įvertinimas yra veikianti programinė įranga. (P7)</p>                                                           | <p>Pagrindinis dėmesys turi likti galutiniam produktui – veikiančios programinės įrangos pristatymui. Pirmenybė teikiama iteraciškumui visų pirma todėl, kad jis suteikia gaires, ir parodo klaidas, kurių negalima nuslėpti, o tai leidžia įvertinti pažangą ir geriau suprasti su projektu susijusias rizikas.</p>                                                                                                                                    |
| <p>Agile procesai skatina tvarų kūrimą. Užsakovai, kūrėjai ir vartotojai turi gebėti išlaikyti pastovų tempą neribotam laikui. (P8)</p> | <p>„Tvarus vystymasis reiškia, kad reikia rasti darbo tempą (maždaug 40 valandų per savaitę), kurį komanda galėtų išlaikyti ilgai ir išlikti sveika.“</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>Nuolatinis dėmesys techniniam meistriškumui ir geram projektavimui didina judrumą. (P9)</p>                                          | <p>Kalbama apie techninę švarą. „Agile metodai pabrėžia dizaino kokybę, nes dizaino kokybė yra būtina norint išlaikyti judrumą. Dėl besikaičiančių reikalavimų dizainas yra nuolatinė veikla, kuri atliekama viso projekto metu. Kiekviena iteracija turės projektavimo darbus.“</p>                                                                                                                                                                    |
| <p>Paprastumas-menas mažinti nereikalingus darbus yra būtinas. (P10)</p>                                                                | <p>„Agile projekte ypač svarbu naudoti paprastus metodus, nes juos lengviau pakeisti. Lengviau ką nors pridėti prie paprasto proceso, nei ką nors atimti iš per sudėtingo proceso. Minimalizmas. Įtraukite tik tai, ko reikia visiems, o ne tai, ko kam nors reikia, kad komandoms būtų lengviau pridėti ką nors vėliau, kas atitiktų jų konkrečius poreikius.“ Modeliavimas ir dokumentacija reikalinga tiek, kiek ji yra naudinga ir panaudojama.</p> |
| <p>Geriausios architektūros, poreikiai ir projektai sukuriama saviorganizuojančių komandų. (P11)</p>                                    | <p>Geriausieji projektai (architektūros, reikalavimai) atsiranda dėl kartotinio kūrimo ir naudojimo būdo, o ne dėl iš anksto numatytų planų. Antras principo punktas yra tas, kad programos geriausiai sukuriamos iš savarankiškai besiorganizuojančių komandų, kuriose sąveika yra didelė ir proceso taisyklių yra nedaug.</p>                                                                                                                         |
| <p>Komanda reguliariai aptaria, kaip tapti efektyvesne, atitinkamai derina ir keičia savo darbo metodus. (P12)</p>                      | <p>„Kvalifikuotų asmenų sąveika yra svarbesnė, nei procesai ir įrankiai.“ „Agile metodai nėra kažkas, ką jūs pasirenkate ir vadovaujatės vergiškai. Galite pradėti nuo vieno iš šių procesų, nes visi suprantame, kad nėra vieno visiems atvejams tinkamo proceso.“ Taigi bet kuri Agile komanda turi tobulinti ir</p>                                                                                                                                  |

|  |                                                                           |
|--|---------------------------------------------------------------------------|
|  | apmąstyti savo veiklą, nuolat tobulindama savo praktiką vietos sąlygomis. |
|--|---------------------------------------------------------------------------|

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Fowler ir Highsmith, 2001.

„Kliento vertės“ principo įgyvendinimas yra viena iš „lengviau pasakyti, nei padaryti“ veiklų. Tradicinėje projektų valdymo praktikoje daroma prielaida, kad plano įgyvendinimas yra lygus projekto sėkmei, tolygi parodytai kliento vertei. Nepastovumas, susijęs su šiandienos projektais, reikalauja, kad klientų vertė būtų dažnai iš naujo įvertinta, o pirminių projekto planų įvykdymas gali neturėti didelės įtakos galutinei projekto sėkmei (Fowler ir Highsmith, 2001). Taigi, Agile projektai matuoja pažangą įvertindami kliento poreikius tenkinančios programinės įrangos kiekiu: jie nematuoja pažangos, pagrįstos dokumentų kiekiu arba sukurto kodo kiekiu. Rezultato procentas yra tiesiogiai proporcingas procentams pageidaujamo funkcioanalumo (Stellmann ir Greene, 2014).

Išsakomas poreikis Agile komandoms turėti vidutinį ritmą, dirbti tokiu greičiu, kuris leidžia išlaikyti aukščiausius standartus per visą projekto laikotarpį (Novac ir Ciochină, 2018). Laiko spaudimas ir terminai gali nulemti tam tikrą produktyvų elgesį, bet to neužtenka. Kaip DeMarco ir Lister (2013) pažymėjo, kad darbas esant laiko spaudimui tai nebūtinai reiškia bendros užduoties sėkmę. Visi kiti veiksniai (procesas, aplinka, valdymas) yra antriniai veiksniai ir jautrūs pokyčiams, jei jie turi priešingą poveikį asmenims (Novac ir Ciochină, 2018).

Kitas svarbus aspektas yra gebėjimas savarankiškai organizuotis: pareigos nėra nustatomos komandos nariams individualiai, šiuos sprendimus turi priimti pati komanda, nes komanda yra ta, kuri nustato geriausią būdą, kuriuo ji gali pasiekti rezultatų. Vadovai turi pasitikėti darbuotojais, todėl sprendimus turi priimti žmonės, kurie geriausiai žino apie situaciją ir už ją atsako (Fowler ir Highsmith, 2001). Taigi Agile komandos nuolat koreguoja savo struktūrą, organizavimą, taisykles, normas, santykius, žinias, nes aplinka yra dinamiška ir kintanti (Martin, R. C. ir Martin, M., 2006). **Svarbu tai, kad pereinama nuo individualaus vertinimo į vertinimą visu komandos lygiu, o atsakomybę už galutinį produktą apsiima ne tik komanda, bet ir klientas.**

12-ka Agile Manifesto principų ryšius su Agile praktikomis, Agile metodų principais (kaip pavyzdžiui, Scrum, XP, Kanban ir kt.) tyrinėjęs Ozkan, Gök ir Köse (2020) nustatė, kad žvelgiant į metodų principų sutapimo laipsnį su Manifesto principais, matyti, kad daugiau nei pusė nustatytų principų kategorijų yra paliestos Manifesto. Cohen (2004) teigia, kad visi Agile metodai atitinka keturias Agile Manifesto vertybes ir dvylika principų, tačiau jie praplečia principų skaičių, t.y. turi daugiau principų nei pats Manifestas.



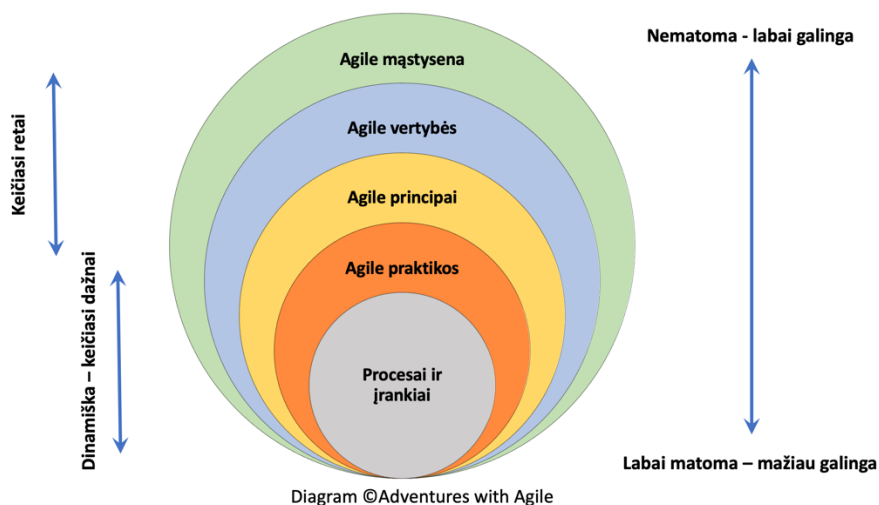
Ozkan ir kt. (2020) nustatė, kitą svarbų aspektą, kuris turi įtakos ir šio tyrimo rezultatams: Agile metodai daugiausia dėmesio skiria programinės įrangos kūrimo veiklai (pvz., XP, Crystal) komandos lygiu, neatsižvelgiant į visos organizacijos perspektyvą. Kaip pagrindinę to priežastį nurodo, kad Agile metodų kūrėjai dažniausiai kilę iš programinės įrangos kūrimo srities. Kodėl tai svarbu? Šis tyrimas taip pat nurodo 12-kos Agile Manifesto panaudojimo ribas ir atskleidžia jų adaptavimo problematiką didelėse organizacijose. Laanti (2008), tyrė „Nokia“ atvejį ir kaip jie išsprendė Agile principų taikymo problemą didelėje organizacijoje. Pasak jos problemų kyla plečiant Scrum ir kitus Agile metodus, nes buvo skirti individualiai komandai. Tačiau didelėje organizacijoje neužtenka diegti Agile metodus tik komandos lygmeniu – dėl priklausomybių, kurias komandos turi viena nuo kitos kuriant dideles programinės įrangos sistemas, ir dėl to, kad programinės įrangos inžinierių komandoms reikia vadovybės indėlio priimant sprendimus (ar faktinius sprendimus) ir sinchronizuoti su kita įmonės veikla.

Apibendrinant, komandos pačios turėtų nuspręsti kokius Agile metodus ir įrankius taikyti savo darbe (Fowler ir Highsmith, 2001). Tačiau organizacijos siekdamos dirbti Agile metodu susiduria su iššūkiais, kurie stipriai priklauso nuo organizacijos dydžio. Tai gali būti ir pavaldumo, ir komandų priklausymo vienai nuo kitos aspektai bei kiti komandų įgalinimo apribojimai didelėse organizacijose. Reikia pabrėžti, kad **Agile principai nėra formalus judrumo apibrėžimas, o veikiau gairės, kaip greitai pateikti aukštos kokybės programinę įrangą** (Dingsoyr ir kt., 2012). O tam, kad jie taptų žmonių mąstymu reikia nemažai laiko. Norint įdiegti Agile principus ir vertybes, reikia laiko, kad jie taptų organizacijos dalimi ir mąstysena. Vienas iš būdų yra pirmiausia įdiegti pasirinktus Agile metodus ir laukti judrios kultūros atsiradimo ir brandos. Nepaisant to, lieka neaišku, ar yra būdas pagerinti kultūros kūrimo procesą, pabrėžiant veiksnius, skatinančius Agile kultūrą (Küpper ir kt., 2017).

**Baker ir Thomas (2007) 12 Agile principų drauge su 4 Agile vertybėmis priskiria Agile vertybių sistemai. Paveiksle 1, tai bene geriausių atvaizdavimų paaiškinančių, kas yra Agile.** Tai Powers (2016) kas yra Agile 5 sluoksnių svogūno modelis: į kurį įeina Agile mąstysena, Agile vertybės, principai, praktikos, įrankiai ir procesai. Čia veikia vertikalus dvikryptis poveikis: kuo dalykas yra lengviau apčiuopiamas, kaip tarkim įrankiai ir procesai, tuo mažiau reikšmės jie turi ir lengviau juos pakeisti, kuo sunkiau apibrėžiamas, kaip Agile mąstymas, tuo jis galingesnis ir sunkiau keičiamas. 12-ka principų pagal šį atvaizdavimą yra lygiai per vidurį, žemiau vertybių, bet aukščiau Agile praktikų. Apibendrinant 12-ka Agile Manifesto principų galima priskirti sunkiai apčiuopiamai materijai, kuri persikelia į kitą daugiau filosofinį lygį. Tai daugiau požiūris nei griežtos taisyklės. Agile reikalauja, kad mes išmoktume kelius ne tik apie tai, kaip dirbame, bet ir pažintume patys save. **Agile principai ir vertybės, kaip lyderystės vertybių sistema.**

## 1 paveikslas.

*Kas yra Agile?*



Šaltinis: Powers, 2016.

### 1.3. Agile metodologija ir organizacijos veiklos rezultatai

#### 1.3.1. Organizacijų veiklos rezultatų vertinimo modeliai

Mokslinės literatūros analizės metu buvo išnagrinėti moksliniai darbai, analizuojantys organizacijų veiklos rezultatų tyrimo modelius. Kas lemia organizacijos sėkmę, tai niekada dėmesio nestokojantis klausimas, jis rūpi tiek mokslininkams, tiek vadovams. „Nors finansinės priemonės buvo plačiai naudojamos daugelį metų, pastaraisiais metais atsirado naujų sistemų, kurios praplečia organizacines perspektyvas už tradicinių finansinių priemonių“ (Maltz, Shenhar ir Reilly, 2003). Vienas populiariausių mokslinėje literatūroje modelių yra 1992 metais Kaplan ir Norton sukurta Subalansuotų rodiklių sistema (angl. The Balanced Scorecard). Pasak Maltz ir kt. (2003) nepaisant plataus naudojimo, ji pasirodė esanti netinkama įvairiomis aplinkybėmis ir skirtingose įmonėse (Maltz ir kt, 2003). Atkinson, Waterhouse ir Wells (1997) pastebėjo, kad Subalansuotų rodiklių sistema yra neišsami, ji neatspindi darbuotojų indelio, nėra veiklos rodiklių skirtų suinteresuotųjų šalių indeliui įvertinti. Kai tuo tarpu Agile metodologijoje visų suinteresuotų individų indelis, siekiant projekto sėkmės yra vienodai svarbus ir reikšmingas įvertinti.

Šio darbo autorei patraukliausias tyrimui pasirodė esantis Dinaminis daugiamatis našumo sistemos modelis (DMP) (angl. Dynamic Multi-Dimensional Performance framework) sukurtas Maltz ir kt. 2003 metais. Tai praplėstas Subalansuotų rezultatų modelis, kurį sudaro penkios pagrindinės sėkmės dimensijos: finansų, rinkos, procesų, žmonių ir ateities planavimo. Nors šis modelis daugiau naudojamas kiekybiniais tyrimams, jis pasirinktas, kadangi

labiausiai atspindi IT organizacijų veiklos pobūdį, kuri apima informacinių sistemų valdymas, tiekimas ir palaikymas, dažnai susijęs su naujų produktų ir paslaugų kūrimu klientui bei dažnu produkto pristatymu į rinką. DMP modelio kriterijai pateikti **paveiksle 2**. Atsirinkti kriterijai padedantys matuoti klientų išlaikymą ir organizacijos procesus. Tyrimo lydintiems klausimams formuluoti pasirinkti baziniai kriterijai: klientų išlaikymas; klientų aptarnavimo kokybė/programinės įrangos kokybė; naujų produktų kūrimo trukmė nuo idėjos iki paleidimo; naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybė.

## 2 paveikslas

### *DMP modelio organizacijų veiklos kriterijai*

**LENTELĖ. Siūlomos sėkmės priemonių parinkimo metodikos iliustracija**

|                           | Baziniai rodikliai                            | "Kietojo" tipo rodikliai                             | "Kietojo" tipo specifiniai rodikliai                                                            |
|---------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Finansiniai</b>        | Pardavimai                                    | Akcijų kaina (didelė)                                | ROE                                                                                             |
|                           | Pajamų augimas                                |                                                      | Pajamos / darbuotojas                                                                           |
| <b>Rinkos/Kliento</b>     | Klientų išlaikymas                            | Rinkos dalis (dydis)                                 | Pristatymas laiku                                                                               |
|                           | Paslaugų kokybė                               | Reagavimas (>3 metai)                                |                                                                                                 |
| <b>Procesų</b>            | Naujų produktų pateikimo į rinką trukmė       | Standartizuotų procesų kiekis ir gylis (> 3 metai)   | Kryžminio mokymosi tarp verslo padalinių kokybė                                                 |
|                           | Naujų produktų kūrimo procesų kokybė          |                                                      | Naujų iniciatyvų kokybė                                                                         |
| <b>Žmonių vystymasis</b>  | Aukščiausių darbuotojų išlaikymas             | Investicijos į naujų technologijų plėtrą (> 3 metai) | Darbuotojų pasitenkinimo tyrimas                                                                |
|                           | Lyderystės ugdymo kokybė                      |                                                      | Skatinkite darbuotojus siūlyti naujas idėjas<br>Susirūpinimas darbuotojo/šeimos gyvenimo kokybe |
| <b>Ateities planavimo</b> | Numatyti netikėtus išorinės aplinkos pokyčius |                                                      | Megatrendų supratimas/numatymas                                                                 |
|                           |                                               |                                                      | Investicijos į naujos rinkos plėtrą<br>Žmonių įsigijimai, aljansų kūrimas                       |

Šaltinis: Maltz ir kt., 2003.

### 1.3.2. Suvokiama Agile įtaka organizacijos procesams bei klientų išlaikymui

Kadangi Agile principų įtaka yra tiriama IT organizacijų fone, šio darbo autorei pasirodė svarbu apžvelgti atliktus mokslinius tyrimus, tyrinėjančius informacinių technologijų ir informacinių sistemų judrumą ir kaip respondentai suvokia jų teikiamą naudą. Taip pat apžvelgti kokie tyrimai buvo atlikti nagrinėjantys Agile metodologijos įtaką organizacijų veiklos rezultatams. Toks sprendimas priimtas norint pasverti, kokia reali Agile metodų nauda organizacijoms bei ko tikisi ir nori informacinių technologijų vartotojai, klientai, kas jiems

svarbu. Kadangi Agile metodai yra apie kliento lūkesčių atliepimą ir tai padės atsakyti į tyrimo klausimą apie Agile principų įtaką klientų išlaikymui, naujų produktų kūrimo kokybei, trukmei ir procesų valdymui.

Apžvelgus mokslinę literatūrą, nagrinėjančią informacinių technologijų judrumą, organizacijų judrumą, galima išskirti klasikinį suvokiamą judrumo vaizdą, kurį patraukliausiai apibendrina Chaudhary ir kt. (2017), atlikdamas informacinių sistemų judrumo naudos tyrimą. Jo teigimu klasikinėje literatūroje aprašomi judrumo pranašumai pasižymi tokiais požymiais, kaip nuo būtinybės organizacijos išgyvenimui iki konkurencinės padėties stiprinimo. Pasak jo grynasis informacinių sistemų judrumo poveikis būtų organizacijos finansiniams rezultatams, tačiau jis gali turėti ir kitokių padarinių.

Paties Chaudhary ir kt. (2017) tyrimas nustatė, kad suvokiama respondentų judrių informacinių sistemų nauda ir pranašumai pagal svarbą išsidėsto taip: pirmoje - „greitas informacinių sistemų atsakas į saugumo grėsmes, tokias kaip virusai ir kibernetinės atakos“; antroje - „Informacinės sistemos pakeitimai atliekami laiku“; trečioje - „greitas informacinių sistemų atkūrimas po gedimų / gedimų“; 4 vietoje - "informacinių sistemų palaikomų verslo procesų veiksmingumui ir efektyvumo didinimui", 5 vietoje - "Efektyvus informacijos apdorojimas". Faktorinės analizės metu nustatyta, kad pirmieji 3 teiginiai atitinka top svarbą, o 2 paskutiniai teiginiai turi įtakos ekonominiams organizacijos rodikliams, kaip išlaidų mažinimo veiksniai (Chaudhary ir kt., 2017).

Apibendrinant tyrimą verta pažymėti, respondentams svarbiausia **IT produkto kokybė, garantuojanti informacinių sistemų procesų saugumą ir gebėjimą greitai atsikurti ir atsinaujinti po gedimų ar išorės atakų**. Antra, labiau svarbu laiku įvykdyti IT produkto naujiniai, nei naujų produktų kūrimas ir naujų technologijų įsisavinimas apskritai. Žemas įvertinimas už „naujausių technologijų naudojimą siekiant išvengti technologijų pasenimo“ rodo, kad naujausių technologijų naudojimas daugeliui IS organizacijos žmonių neatrodė prioritetas ir mažiau svarbu, kaip esamų sistemų naujiniai (Chaudhary ir kt., 2017).

Kitas tyrimas, kuris atspindi šių dienų mobiliųjų technologijų poreikį ir kaip organizacija gali dar labiau didinti savo organizacijos judrumą buvo atliktas Krotov, Junglas, Steel (2015). Jis nustatė, kad Agile programinės įrangos komandos kuria programinę įrangą, atliepdamos vartotojo reikalavimų pokyčius ir atsižvelgdamos į įrangos plėtros galimybes. **Agile procesai leidžia vystyti lankstiems procesams, leidžiantys komandoms efektyviai reaguoti į pokyčius**. Organizacijos judrumas pasiekiamas naudojant mobiliąsias technologijas, vystant jas 3-is kryptimis: **siekiant pagerinti organizacijos veiklos procesus, pagerinti klientų lankstumą ir partnerių lankstumą**. Organizacijos veiklos judrumo kryptis apima: pagerinti informacijos kokybę ir savalaikiškumą ir sustiprinti organizacijos komunikaciją organizacijos vidaus procesuose. Klientų judrumas leidžia - vietoje ir laiku aptarnauti vidaus ir išorinius

klientus. Partnerių judrumas: partnerystės formavimas ir pertvarkymas viduje ir už organizacijos ribų, surenkant ad-hoc tinklais vertingą informaciją, padedančią greitai reaguoti atsiradusioms naujoms galimybėms rinkoje. Ką tai duoda klientui? Žmogaus ir ne žmogaus objekto lokalizavimas pagerina sprendimų kokybę, operacijų greitį ir bendrą operatyvinio padalinio efektyvumą, tokiu būdu lokalizacijos metodas panaudojamas klientams siūlomų produktų ir paslaugų personalizavimui, be to mobilus objektų identifikavimas padeda rasti naujų partnerystės galimybių, didina konkurencinio pranašumo valdymą (Krotov ir kt., 2017).

Sarker ir Sarker (2009) pasiūlė: „Judrumą paskirstytoje informacinių sistemų vystymo (ISV) aplinkoje – tai paskirstytos komandos gebėjimas **greitai atlikti ISV užduotis ir greitai prisitaikyti prie kintančių sąlygų** bei perkonfigūruoti save prie besikeičiančių sąlygų: a) pasitelkiant atitinkamą IS personalą ir technologinius išteklius; (b) naudojant atitinkamas ISV metodikas, naudojant mechanizmus laikinų atstumų sujungimui ir įprastas procedūras, kad būtų galima numatyti, pajusti ir reaguoti į pokyčius paskirstytos komandos projekto aplinkoje; ir (c) užmegzti ir išlyginti bendravimo ir kultūrinės kliūtis, egzistuojančias tarp paskirstytų komandos narių (Sarker ir Sarker, 2009).

Maruping, Venkatesh, Agarwal, (2009) nustatė, kad didelis **Agile procesų naudojimas buvo susijęs su aukšta projekto kokybe**. Asociacija vis dar buvo reikšminga, bet silpnesnė projektams, kuriems buvo taikomi nedideli reikalavimai ir (arba) projektų komandoms, turinčioms mažą savarankiškumą lygį (Maruping ir kt., 2009).

Pasak Vejseli ir kt. (2020) įmonės turi naudoti gerai suplanuotus, gerai suprantamus ir skaidrius IT valdymo mechanizmus, kad pasiektų galutinį tikslą – veiksmingai suderintą verslą ir IT. Tai yra, įgyvendinant veiksmingą IT valdymą įmonėje, gali užtikrinti verslo suderinamumą ir IT tikslus bei padėti pagerinti IT našumą. Pasak tyrėjo ankstesni tyrimai rodo, **kad veiksmingas informacinių technologijų valdymas lemia didesnę turto grąžą ir suteikia įmonėms naujų verslo galimybių**. Pavyzdžiai yra bendri verslo/IT tikslų supratimas, tarpfunkciniai verslo/IT mokymai ir bendradarbiavimas tarp pagrindinių suinteresuotųjų šalių. Tikslas tokio komunikacijos mechanizmai yra pagerinti IT vadovų supratimą apie verslo poreikius, kad jie gali veikti aktyviai. Apibendrinant galima pasakyti, kad IT mechanizmai tiesiogiai patenka į derinimo koncepciją, **kad įmonės veiklos rezultatai yra suderinimi tarp dviejų ar daugiau veiksmų pasekmė, pvz kaip strategija, struktūra, technologija, kultūra ir aplinką ir skatina verslo ir IT skyrių tarpusavio ryšį tarp domenų** (Vejseli ir kt., 2020).

Anot Ju, Ferreira, Wang, (2020) nors Agile projektų valdymas tampa vis svarbesnis aukštųjų technologijų mažoms ir vidutinėms įmonėms (angl. small and medium enterprises (SME)), įmonės veiklos rezultatai labai skiriasi dėl skirtingų įmonių inovacinių pajėgumų laipsnio ir vidinės bei išorinės aplinkos dinamikos. Remiantis ištekliais pagrįstu požiūriu, taip pat inovacijų pajėgumais ir Agile projektų valdymo teorijomis, nustatė, **kad Agile projektų**

**valdymas aukštųjų technologijų SME įmonėse yra būtina jų sėkmės, kokybės gerinimo ir konkurencingumo didinimo sąlyga. Agile projektų įgyvendinimas turi teigiamos įtakos SME veiklos rezultatams, arba, kitaip tariant, šių įmonių gebėjimas diegti inovacijas teigiamai veikia jų veiklą. Tai reiškia, kad kuo stipresni įmonių inovacijų pajėgumai, tuo geresni bus jų rezultatai. Kuo didesnė aplinkos dinamika, tuo stipresnė Agile projektų įtaka organizacijos veiklos rezultatams.**

Apibendrinant, Agile metodų praktika veikia informacinių technologijų greitį ir lankstumą ir yra pagrindiniai informacinių technologijų lankstumo skatinimo elementai. Turint omenyje prieš tai paminėtus tyrimus, **darytina prielaida, kad greitas reagavimas į aplinkos pokyčius, savalaikis klientų ir partnerių poreikių atliepimas didina procesų lankstumą, reakcijos į pokyčius greitį, tuo pačiu daro teigiamą poveikį organizacijos veiklos rezultatams, tokiems kaip pelningumas, rinkos dalis, klientų pasitenkinimas ir išlaikymas.**

#### **1.4. Faktoriai įtakoiantys sėkmingą Agile projektų valdymą**

Šio autorės empirinio tyrimo uždavinys yra sudėtingas, kompleksiškas ir daugiasluoksnis. Kadangi kiekvienas 12-ka Agile Manifesto principų yra adresuoti įvairioms programinės įrangos projektų problemoms spręsti, jos gali turėti daug reikšmių ir suvokimo interpretacijų. Be to praktikoje, Agile metodologiją sudaro daug skirtingų metodų, kurių taikymas nebeapsiriboja vien programinės įrangos kūrimu. Mokslinėje literatūroje ieškota šaltinių, galinčių aprėpti kuo platesnį ir bendresnį Agile metodologijos suvokimą, ką bene geriausiai apibūdina moksliniai straipsniai tiriantys Agile projektų sėkmės arba nesėkmės faktorius. Kadangi 2001 metais Agile Manifesto autorių vienas iš tikslų buvo supaprastinti programinės įrangos kūrimo projektų procesą, autorės pasirinkta strategija, į tyrimą įtraukti sėkmingo Agile projekto faktorių tyrimus, atrodo logiška ir padedanti atsakyti į pagrindinius tyrimo klausimus: kokia Agile principų įtaka organizacijos klientų išlaikymui ir procesų kokybei? Be to palydintys tyrimo klausimai, kaip 12-ka Agile principų įtakoja klientų išlaikymą; klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę; įtakoja naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo; įtakoja naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę; koreliuoja su suvokiamo sėkmingo projekto kriterijų reikšmėmis. **Kas turėtų padėti geresniam respondentų atsakymų kodavimui ir šifravimui.**

Kas yra sėkmingas projektas? Pasak Roseke (2018) nėra universalus projekto sėkmės apibrėžimo. Praktiškai visi projektai turi atitikti terminą ir biudžetą. Tačiau kai kurie projektai turi tenkinti tam tikras suinteresuotąsias šalis. Kiti turi atitikti reguliavimo kriterijus. Dar kiti

turi pasiekti tam tikrą investicijų grąžą. Dėl šių priežasčių kiekvienas projekto vadovas turi sukurti savo esminius sėkmės veiksnius, kurie apibrėžia projekto sėkmę ar nesėkmę (Roseke, 2018). **Taigi sėkmingo projekto gauti rezultatai gali būti: klientų pasitenkinimas, kokybiškas produktas ar paslauga, pristatymas/paleidimas laiku, kokybiškas projekto valdymo procesas.**

Sėkmingo projekto kriterijus tyrinėjo nemažai autorių. Dažniausiai cituojamas Agile sėkmės faktorių tyrimuose ir prikiriamas prie projekto sėkmės faktorių klasikos - Cooke-Davies (2002). Jis ieškojo atsakymo, kokie „tikrieji“ sėkmės veiksniai projektuose? Jo teigimu norint į tai atsakyti reikia atsakyti į tris atskirus klausimus: „Kokie veiksniai lemia projekto valdymo sėkmę?“, „Kokie veiksniai lemia sėkmingą projektą?“ ir „Kokie veiksniai lemia nuolat sėkmingus projektus? Šie klausimai apibūdina tris sėkmės lygius, už kiekvieną atsakingą organizacijos lygmenį ir tipinius šio lygio kriterijus. Pirmajame lygmenyje (projekto valdymo sėkmė) yra atskaitingi projekto vadovas ir projekto komanda. Tipiškos priemonės apima laiką, sąnaudas, technines charakteristikas, kokybę. Antrajame lygmenyje (projekto sėkmė) atsako projekto rėmėjas, klientas arba savininkas arba operatorius. Įprastos priemonės apima gautą naudą ir suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą. Trečiajame lygyje (nuosekli projekto sėkmė) aukščiausi vadovai yra atskaitingi. Įprastos priemonės apima bendrą projekto valdymo sėkmės lygį kartas nuo karto (Cooke-Davies, 2002). Jo tyrimo metu nustatyti įdomūs faktai, kad geriau išaugęs projekto biudžetas, nei vėluojantis projektas, kas stipriai koreliavo su skirtingų projekto valdymo praktikų panaudojimu.

Sėkmingo Agile projekto ir sėkmingo Agile metodų integravimo veiksniai ir kritiniai faktoriai, domino nemažai tyrėjų. Šio darbo autorė iš 46 rastų šaltinių atsirinko 17 dažnai cituojamų autorių, atlikusių tyrimus: Sharp ir Robinson (2005); Baker ir Thomas (2007); Chow ir Cao, (2008); Misra ir kt. (2009); Iivari ir Iivari (2010); Conboy, Coyle, Wang ir Pikkarainen (2011); Brede Moe, Aybuke ir Dyba (2012), Stankovic ir kt. (2013); Sheffield ir Lemétayer, J. (2013); Kompella (2014); Smith ir Sidky (2014); Moe, Cruzes, Dyba, Engebretsen (2015); Saha, Gregar ir Saha (2017); Küpper ir kt. (2017); Kommera (2019); Denning (2018), Denning (2019), Denning (2020); Tam, ir kt. (2020)

**Kritinius Agile projektų valdymo sėkmės faktorius tyrinėjo:** Chow ir Cao, (2008); Stankovic, D. ir kt. (2013); Sheffield ir Lemétayer (2013); Misra ir kt. (2009); Tam, ir kt. (2020);

Stankovic ir kt. (2013) pakartojo Chow ir Cao, (2008) metų tyrimą, buvusios Jugoslavijos regione, naudodamas tuos pačius 12-ka kritinių sėkmingo Agile projekto faktorių, kuriuos nustatė Chow ir Cao. Tačiau tyrimo rezultatai buvo prieštaringi – “negalėjome patvirtinti ankstesniame tyrime sukurto modelio. Be to, jis paneigė ne tik dalį veiksmų, bet ir labai suabejojo visa schema”. Tyrimu nustatyti faktiniai veiksniai: **klientų įtraukimas,**

**projektų valdymo procesas, Agile programinės įrangos inžinerija ir projekto pobūdis.** Stankovic padarė išvadą, „kad labiausiai tikėtina mūsų ir ankstesnio tyrimo rezultatų skirtumų priežastis yra „mišrių“ įmonių paskirstyta aplinka“, t.y. per kelias šalis ar net kontingentus, turint omenyje išorines kompanijas atliekančias IT serviso paslaugas nutolusiems užsakovams. Tyrimas atskleidė įdomią ir netikėtą perspektyvą, kad stipri vykdomosios valdžios paramą ir projekto tipas neturi įtakos Agile projekto sėkmei. Taip pat nustatė, kad organizacinė aplinka (agile-style-work device), nėra veiksnys, turintis didelės įtakos buvusios Jugoslavijos IT įmonėse vykdomų Agile projektų sėkmei (Stankovic,2013).

Sheffield ir Lemétayer (2013) nustatė, kad pagrindiniai kritiniai Agile programinės įrangos kūrimo projektų sėkmės veiksniai yra **organizacijos kultūra**, kaip projekto aplinkos veiksnys ir **projekto komandos įgalinimas**, kaip projekto veiksnys. Pasak tyrėjų, konsensuso trūkumas mokslinėje literatūroje atspindi daugybę veiksnių, formuojančių projekto ir jo aplinkos derinimą, ir empirinių tyrimų, orientuotų į sėkmingų projektų programinės įrangos kūrimo judrumą, trūkumą. Realybė tokia, kad programinės įrangos kūrimo praktika turi derėti su valdymo metodikomis ir procesais, taikomais sudėtingų projektų komandose (pvz., projektų valdymas, verslo analizė, verslo procesai ir informacinės technologijos) skirtinguose hierarchijos lygiuose (kūrimo komanda, projektas, programa ir kt.). Šių autorių darbas apima gausybės šaltinių ir empirinių tyrimų apžvalgą, kas sudaro duomenų patikimumo įspūdį.

Tam ir kt. (2020) pasiūlė modelį, sudarytą iš penkių žmonių – veiksnių (komandos pajėgumai; asmeninės charakteristikos; socialinė kultūra; klientų įtraukimas; mokymai ir mokymasis), turinčių įtakos vykdomų Agile programinės įrangos kūrimo projektų sėkmei, sėkmė matuojama sąnaudomis, laiku ir klientų pasitenkinimu. Apklausus 216 Agile praktikų, rezultatai, kad „**komandos pajėgumai**“ ir „**klientų įsitraukimas**“ yra pagrindiniai veiksniai, lemiantys vykdomų Agile programinės įrangos kūrimo projektų sėkmę. Pasak autorių, kadangi Agile programinės įrangos kūrimo sėkmė priklauso nuo žmogiškojo kapitalo, jų tyrimas buvo sutelktas į žmonių veiksmus, prisidedančius prie tokio tipo projektų sėkmės. Remiantis išvadomis, klientai visada turėtų būti įtraukti į projektą, o jų neįtraukimas gali smarkiai padidinti projekto riziką ir vėlesniai nesėkmei. Be to Dažnas veikiančios programinės įrangos pristatymas, kurį propaguoja Agile Alliance, priklauso nuo klientų bendradarbiavimo ir kuo labiau klientas yra įtrauktas, tuo labiau jis gali būti patenkintas projektu. Mokymas ir mokymasis buvo vertinami kaip moderuojantis kintamasis ryšys tarp komandos gebėjimų ir projekto sėkmės ir tarp klientų įtraukimo ir projekto sėkmės, rezultatai parodė, kad palaikoma tik tarp klientų įtraukimo ir projekto sėkmės, tačiau keliai yra neigiami, didelė mokymo ir mokymosi savybių reikšmė susilpnina klientų įsitraukimo įtaka judriam programinės įrangos kūrimo projekto sėkmei (Tam ir kt. 2020).



Misra ir kt. (2009) siekė nustatyti veiksniai, kurie turi įtakos Agile programinės įrangos praktikų pasisavinimo sėkmei. Pasak tyrimo autorių, tyrimas buvo atliktas naudojant precedento neturinčią didelio masto apklausomis pagrįstą metodiką, kurią sudarė respondentai, kurie praktikuoja Agile programinės kūrimo metodus ir anksčiau turėjo planu pagrįstos programinės įrangos kūrimo patirties. Svarbūs sėkmės veiksniai, kurie buvo nustatyti, yra šie: **klientų pasitenkinimas, klientų bendradarbiavimas, klientų įsipareigojimas, sprendimų priėmimo laikas, įmonės kultūra, kontrolė**, asmeninės savybės, **visuomenės kultūra**, mokymas ir mokymasis. Reiktų pastebėti, kad vėlesni mokslininkų kritinių sėkmės faktorių tyrimai, nerado tiek daug reikšmės asmeninėms savybėms ar mokymui ir mokymuisi, kaip pavyzdžiui anksčiau minėtas Tam ir kt. (2020) tyrimas.

*Kas riboja Agile komandas pasiekti programinės įrangos kūrimo judrumą* organizacijų kultūrų kontekste tyrinėjo: Kompella (2014), Brede Moe, Aybuke ir Dyba (2012), Sharp ir Robinson (2005); Küpper ir kt. (2017); Conboy ir kt. (2011); Moe, Cruzes, Dyba, Engebretsen, (2015).

Kompella (2014) savo eksperimentiniame tyrime tyrė hierarchinėje, įprastoje įmonėje Agile Scrum metodą taikančių IT komandų darbą kuriant programinę įrangą, kuris truko 18 mėn., deja, bet komandų tikslai nebuvo pasiekti, kaip viena iš priežasčių nurodomas Agile kultūros nesuderinamumas su likusios **organizacijos kultūra**. (Kompella, 2014). Kas riboja komandas pasiekti norimus rezultatus domino ir Brede Moe, Aybuke ir Dyba (2012) atlikdami kokybinius tyrimus, analizuodami bendrą sprendimų priėmimą keliose komandose, padarė išvadą, kad bendro supratimo stoka, sudėtingumo nesuvokimas ir komandų pilnas neįtraukimas, tai priežastys, kodėl strateginiai organizacijos tikslai nesuderinami su iteracijos planais. Perėjimas nuo individualaus darbo prie savivaldžių komandų **reikalauja persiorientuoti ne tik komandos narius, bet vadovus**. Įmonėms prireikė nuo vienerių iki dvejų metų, kad būtų pereita nuo tradicinių, hierarchinių sprendimų priėmimo iki bendro sprendimų priėmimo programinės įrangos kūrimo projektuose (Brede Moe ir kt., 2012).

Conboy ir kt. (2011) išanalizavo 17 įmonių, kurios naudojo judrius metodus, ir padarė išvadą, kad kai žmonėms teikiama pirmybė, o ne procesams, Agile aplinkoje problemos gali kilti dėl pačių organizacijų; projektas, komanda arba individas ir naujos praktikos laikymasis gali sumažinti projekto sėkmę arba bent jau atskleisti žmonėms iššūkius, nors vargu ar pavyks juos visiškai pašalinti. Todėl, nors žmonių iššūkiai yra svarbūs, taip pat **svarbiausia yra programinės įrangos inžinerijos procesai**, norint pasiekti išsamų vaizdą. (Conboy ir kt., 2011). Pasak Moe ir kt. (2015) organizacijos **Agile mąstysenai ir komandos narių savarankiškumui susikurti būtini kriterijai yra visų komandos narių įtraukimas į veiklos strategiją**, suteikiant galimybę pasirinkti savo užduotis, tobulėti bei dalintis savo žiniomis (Moe ir kt., (2015).

Robinson ir Sharp (2005) tyrimuose, tyrinėjo kokia esamos organizacijos kultūros įtaka Agile metodiką taikančiai komandai. Kultūra apibrėžiama kaip organizacijos elgesys, įsitikinimai, nuostatos ir vertybės, taip pat atkreipiamas dėmesys į fizinius aspektus tokius, kaip komandą supanti aplinka ir jos dienotvarkė, organizacijos struktūrą bei komandos komunikaciją, kontaktus su kitomis grupėmis ar suinteresuotais asmenimis (klientais, kitais padaliniais ar komandomis, vadovais). Robinson ir Sharp 2005 tyrimas atskleidė, kad visi aspektai tiek **organizacinė kultūra**, kurioje veikia XP komanda, tiek **organizacijos struktūra**, tiek **fizinės aplinkos ir dienotvarkės** parametrai darė reikšmingą įtaką ir turėjo pasekmes XP metodo palaikymui. Ištyrus 3 skirtingas organizacijas su trimis skirtingomis kultūromis, daroma išvada, kad XP metodas gali veikti skirtingose organizacijos kultūrose, tačiau nebūtinai lengvai pritaikomas brandžiai, pasitikinčiai ir griežtai struktūruotai banko verslo kultūrai. Tiriamą XP komanda turėjo veikti varžoma tam tikrų banko apribojimų ribose, komanda jautė vadovybės spaudimą. Spėjama, kad reikšmingai išplėtus XP naudojimą banke taip pat reikėtų pakeisti ir banko organizacijos kultūros aspektus. Pasak Robinson ir Sharp organizacinė kultūra ir jos sąveika su XP praktika yra sudėtinga ir negali būti suskirstyta į kategorijas (Robinson, 2005). Taigi organizacijos kultūros ir XP sąveika gali būti sudėtinga ir subtili, turinti pasekmių praktikai, tik nėra ištirta ir palyginta, kokią įtaką tos sąveikos daro organizacijos rezultatams.

Küpper ir kt. (2017). Bandė į Agile metodų ir organizacijos kultūros sąveiką pažiūrėti sistemingai. Jie norėjo rasti būdą pagerinti kultūros kūrimo procesą, pabrėžiant veiksnius, skatinančius Agile kultūrą. Anot jų, palaikančių veiksmų tyrimas sistemingam Agile kultūros vystymui yra retas. Taigi jie siekė išsiaiškinti, ar Agile kultūra gali būti plėtojama sistemingai. Ištirti būdus, kaip pradėti ir stabilizuoti kultūrinius pokyčius link Agile, atliko pusiau struktūruotą interviu su aštuoniais Agile treneriais (angl. Agile Coach). Rezultatai apima 50 veiksmų, turinčių įtakos kultūros vystymuisi, dvi pagrindinės Agile perėjimo fazės. Nors nustatyti skirtingi išteklių taškai, **ankstyvas ir nuolatinis organizacijos vadovybės dalyvavimas yra sėkmingo perėjimo pagrindas**. Nepaisant to, rezultatai nerodo į bendrą planą panašaus požiūrio, kaip sukurti judrią kultūrą (Küpper ir kt., 2017).

**Koks Agile organizacinės kultūros tipas tinkamiausias sėkmingam Agile programinės įrangos vystymui tyrinėjo** Iivari ir Iivari (2010)

Iivari ir Iivari (2010) savo literatūros apžvalgoje teigė, kad **nėra empirinio ryšio tarp projekto sėkmės ir Agile vystymo metodo**. Išsprendus organizacines problemas, kylančias tarp Agile vystymo komandų ir IT vadovų, kurie orientuojasi į produktyvumą, efektyvumą ir tikslų siekimą, galima geriau suprasti projekto sėkmę ir Agile metodus. Organizacinių klausimų sprendimas gali būti analizuojamas apibrėžiant judrumą kaip išskylančią savybę ir susideda iš ekonomiškumo ir kokybės sąvokų. Norint pasiekti tokį Agile (išskylantis), judrumo vien kaip išankstinio Agile metodų apibūdinimo nepakanka ir reikia derinti tam tikrus metodus,

įskaitant organizacinę kultūrą. Nepriklausomai nuo organizacijos kultūros vaidmens (grupinis, vystymo, racionalus, hierachinis) programinės įrangos kūrimo atžvilgiu, **organizacijos kultūros suderinamumas su programinės įrangos kūrimu yra labai svarbus**. Pasak Iivari ir Iivari Agile kultūra reikalauja aktyvaus visų komandos narių įsitraukimo ir, atrodo, labiausiai tinka demokratinio tipo organizacijose, kurios turi horizontalią hierarchiją, pabrėžiančią lankstumą ir spontaniškumą. Tokio tipo organizacijoje konsultacijos, dalyvavimas, įgalinimas, sutarimas ir kompromisai yra ypatybės, atitinkančios Agile kultūrą ir judrius sėkmės veiksnius, tokius kaip nepastovių reikalavimų pritaikymas, dėmesys kūrėjų ir klientų bendradarbiavimui ir ankstyvo produkto palaikymas (Iivari ir Iivari, 2010).

Paskutinį dešimtmetį, paplito kitokia tyrimų kryptis, kuri akcentuoja Agile mąstysenos svarbą, kas yra patrauklu šio darbo autorei. **Koks esminis Agile organizacijos sėkmės faktorius, tyrinėjo** Denning (2018), Denning (2019), Denning (2020); Kommera (2019); Saha, Gregar ir Saha (2017); Smith ir Sidky (2014);

Moksliniuose šaltiniuose diskutuojama, kad Agile organizacijos kultūrai kurti ir plėtoti vieni svarbiausių yra šie veiksniai Agile lyderystė ir Agile mąstysena (Kommera (2019); Saha, Gregar ir Saha (2017); Smith ir Sidky (2014)). Pasak Denning (2020), kodėl Agile mąstysena svarbu? Viena iš atmainų yra ta, kad organizacija „daro Agile“, bet ne „būna Agile“ (Denning, 2020);. Kompanija tik įgyvendina Agile valdymo procesus, tačiau trūksta vadovų ar darbuotojų tikros Agile mąstysenos. Savo knygoje Denning (2018) akcentuoja, kad Agile praktikų taikymas versle gali atnešti **organizacijai sėkmę tik esant esminiam faktoriui – Agile mąstysenai**. Ir, kad Agile metodologijos taikymas organizacijos veiklos vykdyme, savaime neužtikrina Agile mąstysenos (Denning, 2018).

Remiantis aukščiau paminėtais autoriais, apibūdinantiems svarbiausias faktorių tyrimo kryptis, sudaryta kritinių Agile sėkmės faktorių **lentelė 3**, kuri padės aiškiau indentifikuoti, koduoti, šifruoti ir interpretuoti šio tyrimo respondentų atsakymus. Bus ieškoma sąsajų tarp empiriniais tyrimais pagrįstų duomenų ir respondentų požiūrio, įtakojamo jų Agile praktikų, gerųjų ir blogųjų pavyzdžių darbe. **Visų šių faktorių buvimas, nebuvimas ar ignoravimas turi tiesioginės itakos organizacijos rezultatams bei Agile metodu kuriamo projekto/produkto sėkmei**. Tai padės atsakyti į šio tyrimo pagrindinę problemą ir klausimus, kaip 12 Agile principų įtakoja klientų išlaikymą; klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę; įtakoja naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo; įtakoja naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę;

Sudarant **lentelę 5**, buvo apžvelgti 46 empiriniai tyrimai nuo 2000 iki 2020 metų, atrinkta 19 literatūros šaltinių, iš viso išskirti 23 faktoriai iš 50-ies rastų. Faktoriai išskirti skaičiuojant paminėjimų tyrimuose kartus, išvedant vidurkį. Gausiausiai paminėti top 3

faktoriai, jei tiek buvo, buvo suskirstyti pagal eiliškumą bei principų konteksto kategoriją, bei įtraukti į tyrimą.

## 5 lentelė

*Kritiniai faktoriai, sėkmingam Agile projektų įgyvendinimui*

| 12 Agile principų                                                                                                                                                   | Kritiniai Agile sėkmės faktoriai                                                    | Respondentų iškirti faktoriai                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>Projektus turi kurti motyvuoti žmonės. Mes turime jiems suteikti aplinką ir palaikymą, kurio jiems reikia ir pasitikėti, kad darbą jie atliks. (P5)</b>          | 1. Agile mąstysena                                                                  | 1. Agile mąstysena                                                |
|                                                                                                                                                                     | 2. organizacijos kultūra                                                            | 5. vadovybės palaikymas                                           |
|                                                                                                                                                                     | 3. vadovybės įsipareigojimas                                                        | 8. Scrum meistro/Agile trenerio /komandų lyderio vaidmuo          |
| <b>Geriausios architektūros, poreikiai ir projektai sukuriama saviorganizuojančių komandų. (P11)</b>                                                                | 1. komandos pajėgumai                                                               | 4. komandos įgalinimas                                            |
|                                                                                                                                                                     | 2. projekto komandos procedūrinis įgalinimas                                        | 9. daugiavfunkcinė komanda                                        |
|                                                                                                                                                                     | 3. perėjimas nuo individualaus darbo prie savivaldžių komandų                       |                                                                   |
| <b>Nuolatinis dėmesys techniniam meistriškumui ir geram projektavimui didina judrumą. (P9)</b>                                                                      | 1. Agile programinės įrangos vystymo technikos/Agile programinės įrangos inžinerija |                                                                   |
| <b>Paprastumas-menas mažinti nereikalingus darbus yra būtinas. (P10)</b>                                                                                            | 1. užduočių kontrolė                                                                |                                                                   |
| <b>Atviras pokalbis yra veiksmingiausias ir efektyviausias informacijos perdavimo būdas komandai ir komandoje. (P6)</b>                                             | 1. komandos narių įsitraukimas                                                      |                                                                   |
|                                                                                                                                                                     | 2. komandos narių bendravimas ir bendradarbiavimas                                  |                                                                   |
|                                                                                                                                                                     | 3. komandos buvimas drauge vienoje patalpoje                                        |                                                                   |
| <b>Verslo ir gamybos žmonės turi dirbti kartu kasdien viso projekto metu. (P4)</b>                                                                                  | 1. klientų bendradarbiavimas                                                        | 2. verslo/kliento įsitraukimas;                                   |
|                                                                                                                                                                     | 2. klientų įsipareigojimas ir įsitraukimas                                          |                                                                   |
| <b>Besikeičiančius reikalavimus mes priimame netgi vėlyvoje kūrimo stadijoje. Agile procesai išnaudoja pokyčius kliento konkurencinio pranašumo didinimui. (P2)</b> | 1. reikalavimų neapibrėžtumas                                                       | 10. neapibrėžtumas kaip duotybė, svarbiausia reali nauda klientui |
|                                                                                                                                                                     | 2. noro priimti riziką lygis                                                        |                                                                   |
|                                                                                                                                                                     | 3. plėtos gyvavimo ciklo lankstumas                                                 |                                                                   |
|                                                                                                                                                                     | 4. esminis faktorius pokytis virš plano                                             |                                                                   |

|                                                                                                                                                                                  |                                                                                             |                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Agile procesai skatina tvarų kūrimą. Užsakovai, kūrėjai ir vartotojai turi gebėti išlaikyti pastovų tempą neribotam laikui. (P8)</b>                                          | 1. kliento palaikomas kūrimo judrumas, kuris yra suderintas su projekto pobūdžiu ir aplinka |                                                                                     |
| <b>Komanda reguliariai aptaria, kaip tapti efektyvesne, atitinkamai derina ir keičia savo darbo metodus. (P12)</b>                                                               | 1. mokymas ir mokymasis                                                                     |                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                  | 2. kompetentingi žmonės – individualiu lygmeniu.                                            |                                                                                     |
| <b>Pagrindinis progreso įvertinimas yra veikianti programinė įranga. (P7)</b>                                                                                                    | 1. esminis faktorius darbo kodas virš dokumentacijos.                                       |                                                                                     |
| <b>Veikiančio produkto dalis užsakovui pristatyti per laikotarpį, kuris gali trukti nuo dviejų savaitių iki kelių mėnesių, pirmenybę teikiant trumpesniam laikotarpiui. (P3)</b> | 1. projekto pobūdis                                                                         | 6. darbas iteracijomis                                                              |
|                                                                                                                                                                                  | 2. sprendimų priėmimo laikas                                                                | 7. produkto šeimininko vaidmuo                                                      |
| <b>Mūsų aukščiausias prioritetas yra patenkinti kliento poreikius, anksti ir nuolat pristatant vertę kuriančią programinę įrangą. (P1)</b>                                       | 1. klientų pasitenkinimas                                                                   | 3. klientų pasitenkinimas/klientų lūkesčių atliepimas/ fokusas į kliento poreikius; |

23

10

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Sharp ir Robinson (2005); Baker ir Thomas (2007); Chow ir Cao, (2008); Misra ir kt. (2009); Iivari ir Iivari (2010); Conboy, Coyle, Wang ir Pikkarainen (2011); Brede Moe, Aybuke ir Dyba (2012), Stankovic ir kt. (2013); Sheffield ir Lemétayer, J. (2013); Kompella (2014); Smith ir Sidky (2014); Moe, Cruzes, Dyba, Engebretsen (2015); Saha, Gregar ir Saha (2017); Küpper ir kt. (2017); Kommera (2019); Denning (2018), Denning (2019), Denning (2020); Tam, ir kt. (2020)

Apibendrinant galima išskirti tokius kritinius ir dažniausiai besikartojančius faktorius, minimus dažname tyrime: klientų bendradarbiavimas; klientų įsitraukimas; komandos įgalinimas; organizacijos kultūra; komandos narių bendradarbiavimas; mokymas ir mokymasis; procesai.

## 2. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA IR METODIKA

### 2.1. Empirinio tyrimo metodologija

**Tyrimo tikslas:** Ištirti 12-os Agile Manifesto principų įtaką IT organizacijų veiklos rezultatų rodikliams, apibūdinantiems klientų išlaikymą ir procesų kokybę.

**Klausimai:**

1. Kokia 12-os Agile Manifesto principų įtaka organizacijos veiklos rezultatų rodikliui klientų išlaikymui?
2. Kokia 12-os Agile Manifesto principų įtaka organizacijos veiklos rezultatų rodikliui procesų kokybei?

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Parengti empirinio tyrimo metodiką, sudaryti pusiau struktūruoto interviu klausimyną, pasirinkti respondentų sąrašus.
2. Apklausus respondentus, pateikti ir susisteminti empirinio tyrimo duomenis.
3. Atlikus duomenų analizę ir interpretavimą, pateikti empirinio tyrimo rezultatus ir išvadas.
4. Remiantis gautais tyrimo rezultatais sudaryti Agile principų, organizacijos veiklos rezultatų ryšius atspindintį modelį, nurodant kritinius faktorius, kurie daro didžiausią įtaką organizacijos veiklos rezultatams: klientų išlaikymui bei organizacijos procesams.

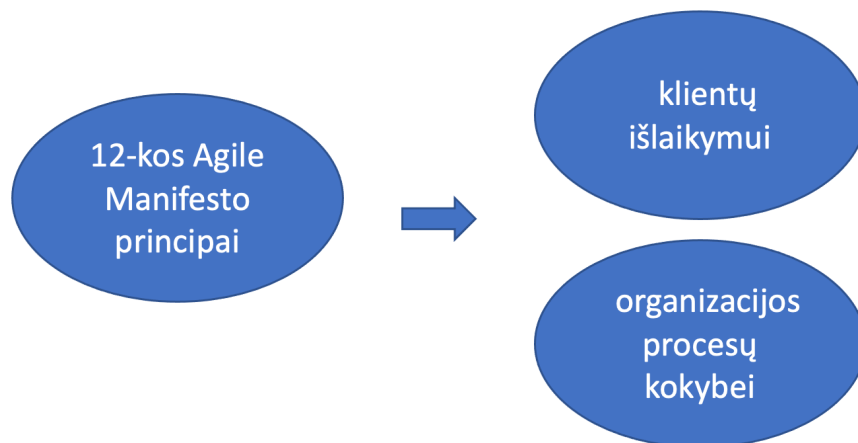
**Tyrimo ribos:** apklausti tik lietuvių Agile praktikai, ekspertai, aktyviai dirbantys ir taikantys Agile metodus savo darbe nuo 3 iki 14 metų. Taigi skirtingos patirties turėjimas, gali įtakoti žinias ir požiūrį ir neatspindėti visumos. Taip pat kalbinti tik didelėse įmonėse dirbantys, konsultuojantys asmenys (tai apima tiek privatų, tiek viešą sektorių), tačiau nebuvo atstovų dirbančių su mažo ir vidutinio formato įmonėmis.

**Tyrimo modelis:** Autorės sudarytas tyrimo modelis pateiktas **3 paveiksle**. Išskirti 3 sistemos elementai, kurių kiekvienas bus išanalizuotas, ieškant tarpusavio ryšių. Bei siekiant įvertinti realią situaciją, kaip organizacijose taikomi 12-ka Agile Manifesto principų ir kokią įtaką jie daro organizacijos klientų išlaikymui bei procesų kokybei. Reiktų atkreipti dėmesį, kad paprastas modelis slepia tyrimo kompleksiskumą. Kadangi kiekvienas 12-ka Agile Manifesto principų yra adresuoti skirtingoms programinės įrangos projektų problemoms spręsti, jos gali turėti daug suvokimo interpretacijų. Ypač tais atvejais, kai teiginiai gali turėti ne vieną reikšmę,

pavyzdžiui, principą (P11) pateiktą **lentelėje 2**, Manifesto kūrėjai aiškina taip: „geriausi projektai (architektūros, reikalavimai) atsiranda dėl kartotinio kūrimo ir naudojimo būdo, o ne dėl iš anksto numatytų planų. Antras principo punktas yra tas, kad programos geriausiai sukuriamos iš savarankiškai besiorganizuojančių komandų, kuriose sąveika yra didelė ir proceso taisyklių yra nedaug“. Taigi principas (P11) gali turėti mažiausiai 2 veiksniai, kurie gali turėti įtakos klientų išlaikymui ir procesams. Kompleksiškumui suvaldyti buvo pasitelkti iš mokslinės literatūros analizės ir sugretinimo būdu išgauti kritiniai Agile sėkmės faktoriai, kurie rezultatų analizės metu, padės koduoti ir interpretuoti ir grupuoti ir klasifikuoti informaciją (faktoriai pateikti **lentelėje 5**) ir tokiu būdu atsakyti į tyrimo klausimus.

### 3 paveikslas

*Autorinio tyrimo modelis*



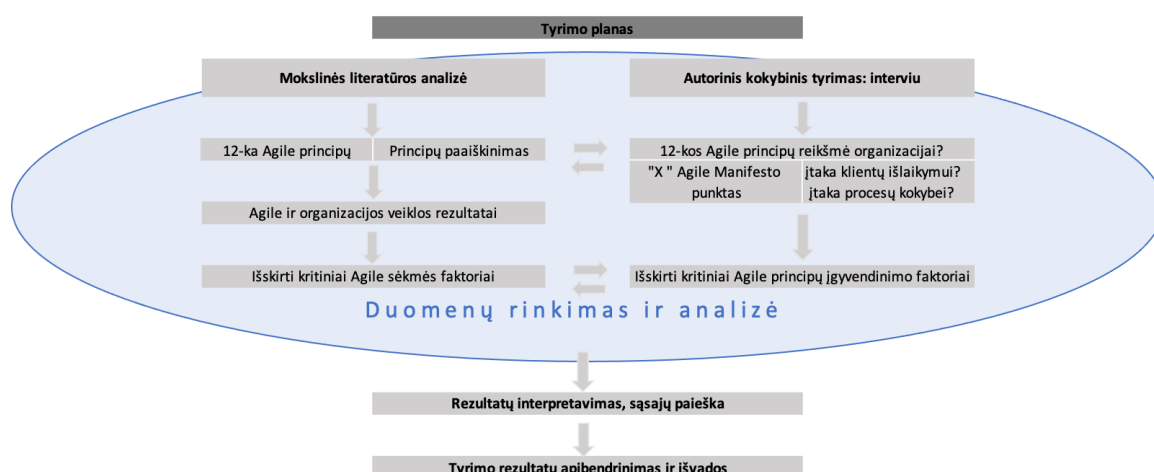
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

**Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis, sisteminis požiūris.** Toks sprendimas priimtas dėl tyrimo klausimų kompleksiskumo ir skirtingų respondentų suvokiamų veiksnių. Kokybės apibrėžimas yra subjektyvus, tai kas gali reikšti kokybę vienam, kitam gali reikšti „ne“ kokybę. Todėl taikant sisteminį tyrimą bus ieškoma sistemų tarpusavio ryšių ir homogeniškumo. Sisteminis tyrimas tai kokybinio tyrimo metodologija, kur pagrindinis tyrimo reikalavimas yra išlaikyti analizės sistemiškumą. Pagal šį požiūrį pasaulis sudarytas iš daug sistemų, kurios įtakoja viena kitą abipusiais ryšiais. Sistemos aplinka suprantama kaip kita platesnė sistema, į kurią įeina nagrinėjama sistema. Aplinkos sistemos veiksniai daro įtaką nagrinėjamai sistemai, tačiau nėra jos kontroliuojami. Apibendrinant, kiekvienas reiškinys yra sistema, susidedanti iš elementų ir jų ryšių. Pagrindinis reikalavimas nagrinėjant sistemas – įvertinti visus sistemos elementus ir visus ryšius. (Tamaševičius, 2015).

Šio tyrimo metu siekta įvertinti ir gauti kokybinį supratimą apie nagrinėjamą atvejį bei siekiant įvertinti realią situaciją, kaip IT organizacijose taikomi 12-ka Agile Manifesto principų ir kokią įtaką jie daro organizacijos klientų išlaikymui bei procesų kokybei. Tyrimo metu siekta išnagrinėti kiekvieną elementų atskirai ir jų tarpusavio ryšius. Tyrimo planas pateiktas **paveiksle 4**.

#### 4 paveikslas

##### *Autorinio tyrimo planas*



Šaltinis: sudaryta autorės

## 2.2. Empirinio tyrimo metodika

Kokybiniais duomenis rinkti bus naudojamas interviu metodas. Interviu metodas pasirinktas dėl interviuojamojo atsakymų gilumo, tokiu būdu siekiama atskleisti gilesnius nagrinėjamąsias problemas sluoksnius, patirties ir požiūrio aspektus (Tamaševičius, 2015). Pokalbiai bus transkribuoti, teksto informacijai analizuoti ir suprasti naudojama hermeneutika (teksto skaitymas), suvokimas ir interpretavimas. Esmė – ieškoti pagrindinių kategorijų, koncepcijų, kurias pašnekovas ar pašnekovai naudojo pokalbio metu, ir jas klasifikuoti pagal esamas sąsajas (Tamaševičius, 2015). Duomenų turinio kokybei palaikyti, respondentų atsakymai buvo koduoti, grupuoti, klasifikuoti ir sudėti į lenteles pagal Agile Manifesto principus. Prioritetas teiktas tiksliam respondentų citavimui. Sisteminiu tyrimu buvo siekiama nustatyti ir išsiaiškinti tipinę 12-kos Agile Manifesto principų integravimo į IT organizacijos veiklą poveikį, kokią įtaką jie daro organizacijos klientų išlaikymui bei procesų kokybei. Tipinių atvejų išskyrimas – mokslinio tyrimo rezultatas, aprašantis dažniausiai pasitaikančias sistemas. Tai realių sistemų homogeniškumo nustatymo ir jo aprašymo rezultatas (Tamaševičius, 2015).



Interviu atlikimui buvo iš anksto sudarytas pusiau struktūruoto interviu planas – klausimynas. Paliekant erdvės klausimų tikslinimui, perfrazavimui, siekiant geriau suprasti respondento požiūrį ir kuo tiksliau jį perteikti, mažinant rizikas klaidingai požiūrio interpretacijai. Interviu metu užduoti atviri klausimai prasidedantys žodeliais „Kaip“, „Kodėl“, „Kokia“? Su respondentais buvo susitikta nuotoliniu būdu, dėl Covid-19 pandemijos Lietuvoje ir visame pasaulyje, laikantis sveikatos institucijų rekomendacijų. Šio darbo autorės manymu, tai neturėjo reikšmingos įtakos informacijos kokybei ar turiniui, kadangi IT sektorius propaguoja nuotolinį darbą ir vienodai komfortabiliai jaučiasi ir virtualioje erdvėje.

**Interviu metodas:** Pagrindinis įrankis surinkti šio tyrimui reikalingą informaciją. Tai iš anksto sudarytas klausimynas, tačiau palikta galimybė papildyti klausimus, siekiant juo patikslinti, kad kuo geriau suprasti respondentą bei kuo geriau atsakyti į tyrimo klausimus. Interviu buvo atliekamas nuotoliniu būdu. Šis būdas pasirinktas dėl rekomenduojamų sveikatos saugumo sąlygų, dėl Covid -19 pandeminės situacijos Lietuvoje.

**Tyrimo instrumentas:** Sudarytas pačios autorės, imant 12-ka Agile manifesto principus, kaip klausimyno pagrindą ir užduodant klausimus apie principų poveikį konkrečiam organizacijos veiklos rodikliui. Autorė rengdama klausimyną remiasi organizacijos veiklos rezultatų modeliu - Subalansuotų rezultatų modeliu (angl. The Balanced Scorecard Model) (Maltz ir kt., 2003). Atsirinkti 4 baziniai modelio kriterijai padedantys matuoti klientų išlaikymą ir organizacijos procesus: klientų išlaikymas; klientų aptarnavimo kokybė/programinės įrangos kokybė; naujų produktų kūrimo trukmė nuo idėjos iki paleidimo; naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybė.

**Klausimyno sudarymo principai:** Pusiau struktūruotas interviu remiasi interviu planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai ir iš anksto apgalvota jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįtrauktų klausimų, jeigu mano, kad taip galima būtų praturtinti tyrimą (Tamaševičius, 2015). Remiantis tyrimo modeliu pateiktu **3 paveiksle**, respondentams buvo pateikiami iš anksto suformuluoti klausimai. Sudarytą klausimyną sudaro 3 klausimų blokai, viso 63 klausimai. Pirma dalis – bendrieji demografiniai klausimai; antra dalis – 12-kos Agile Manifesto principų reikšmė organizacijai; trečia dalis – pagrindinis tyrimas, klausimai apie 12-kos Agile Manifesto įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei.

Respondentų prašymu, pasirinktas Agile transformacijos kontekstas: įsivaizduojama kompanija X siekia verslo judrumo (angl. agility) ir gebėjimo dinamiškai keisti veiklos/paslaugų prioritetus, srautus, neapsiribojant IT projektais ir programiniais produktais.

Jai reikia įsisavinti Agile principus, adaptuotis/keistis bei nustatyti kokią įtaką visi šie principai turi veiklos rezultatų rodikliams apibūdinančiais: klientų išlaikymą; klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę; naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo; naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę.

Klausimų struktūra ir tvarka sudėliota taip, kad atskleistų respondentų suvokimą ir jų nuomonę, kaip jie suvokia Agile principų įtaką organizacijos klientų išlaikymui ir procesų kokybei. Klausimynas pateiktas **Priede A**.

**Tyrimo populiacija ir imtis:** Ieškant reprezentatyvių respondentų atsakyti į tyrimo klausimus, ieškota organizacijų užsiimančių Agile populiarinimu Lietuvoje, rastos pora organizacijų. Dalyvauta asociacijos Agile Lietuva konferencijoje 2021 metų spalio 27-28 dienomis bei naudota paieška LinkedIn platformoje. Dėl LinkedIn paieškos galimybių ribų, atrenkant respondentus pagrindinis kriterijus buvo užimamos pareigos. Kriterijus atitiko 13 žmonių. Išsiuntus pakvietimus dalyvauti tyrime per LinkedIn atsiliepė 5 žmonės. Imtis netikimybinė - respondentams tikimybė patekti į tyrimą yra nevienoda, dėl tyrimo specifikos norima apklausti tik reprezentatyvius respondentes, kurie turi visas reikiamas žinias ir įgaliojimus į užduotus klausimus atsakyti. Homogeninė – bus siekiama apklausti panašią vadovaujamą patirtį turinčius ekspertus, siekiant išlaikyti žinių ir požiūrio gylį.

**Tyrimo respondentų charakteristika:** Apklausiami lietuvių Agile specialistai, ekspertai, konsultantai, užimantys vadovo, lyderio ar Agile trenerio (angl. Agile Coach) pozicijas savo organizacijose. Dalis ekspertų yra asociacijos “Agile Lietuva” savanoriai, steigėjai, Agile populiarintojai Lietuvoje. Tikimasi, kad šie respondentai turi platesnį tyrimo problemos suvokimą, galės išsakyti daugiau kritinio požiūrio apie Agile metodologijos situaciją IT organizacijose. Respondentų informacija ir jiems priskirti kodai pateikti **lentelėje 6**.

## 6 lentelė

### *Respondentai*

| Eksperto kodas | Užimamos pareigos                                                                                                                     | Patirtis |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| E1             | Asociacija Agile Lietuva steigėjas ir valdybos narys; Vyresnysis programų valdymo direktorius; konsultantas; Scrum, SAFe sertifikatai | 12 metų  |
| E2             | Asociacija Agile Lietuva savanoris; Vyresnysis programų valdymo direktorius; konsultantas; Scrum sertifikatas                         | 14 metų  |

|    |                                                                                                                             |         |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| E3 | Grupės vadovas, Produkto šeimininkas, Scrum meistras; konsultantas; Scrum sertifikatas                                      | 3 metai |
| E4 | Agile treneris; konsultantas; Scrum, SAFe sertifikatai                                                                      | 5 metai |
| E5 | Asociacija Agile Lietuva savanoris, Paklausos ir pristatymo vadovas, Agile treneris; konsultantas; Scrum, SAFe sertifikatai | 13 metų |

Šaltinis: sudaryta autorės.

**Tyrimo eiga:** Tyrimas atliktas kovo-balandžio mėnesiais. Respondentai kalbinti nuotoliniu būdu iš anksto susitarus dėl susitikimo per Zoom arba Teams platformas, pateikiant iš anksto paruoštus klausimus pagal klausimyną. Prieš tai kiekvienas iš respondentų turėjo galimybę su klausimais susipažinti iš anksto, juos nusiuntus elektroniniu paštu. Pokalbio pradžioje buvo supažindinama su būsimo interviu planu, perspėjami dėl pokalbio įrašymo, pokalbio tikslais, jei reikia, respondentai atsidarydavo klausimyną, kad geriau suprastų klausimus. Pirmiau buvo užduodami bendrieji demografiniai klausimai, kad respondentai pamažu atsipalaiduotų ir būtų galima pajusti, koks būsimo interviu greitis. 4 respondentai nurodė turintys griežtą 1 valandos laiko limitą. Vidutinė vieno interviu trukmė apie 50 – 60 min.. Vienas respondentas, nespėjęs apklausti iki galo, atsakymus atsiuntė elektroniniu paštu. Bendraujant su respondентаis užduoti ir papildomi klausimai, siekiant patikslinti respondento pateiktą atsakymą. Dėl laiko stokos, kai kuriuos klausimus reikėjo praleisti, apjungti, perfrazuoti, pagrindinį akcentą sutelkiant į pagrindinius 12-kos Agile manifesto veiksmų reikšmes. Nes šioje vietoje yra didžiausia interpretacijos rizika. O išsiaiškinus veiksmus buvo užduodami pagrindiniai tyrimo klausimai, kokią įtaką jie daro klientų išlaikymui ir proceso kokybei. Pagrindinis interviu tikslas – buvo išsiaiškinti kokią reikšmę Agile principai turi IT organizacijoms, kokia jų taikymo praktika, kokie galimi principų trūkumai, privalumai, skirtumai, kokie esminiai veiksniai slepiasi už 12-kos Agile manifesto principų teiginių, kas įtakoja: klientų išlaikymą; klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę; įtakoja naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo; įtakoja naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę.

### 3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

Šiame skyriuje bus pateikti empirinio tyrimo rezultatai, gautų duomenų analizė, interpretavimas, pateikti apibendrinimai bei modelis (**paveikslas 7**), atspindintis 12-os Agile Manifesto principų ryšius su organizacijos klientų išlaikymu bei procesais. Interviu rezultatai bus pateikti sekant interviu klausimyno antru ir trečiu blokais. Antrame bloke buvo pateikti klausimai siekiant išsiaiškinti 12-kos Agile Manifesto principų reikšmę organizacijai; trečia dalis – pagrindinis tyrimas, klausimai apie 12-kos Agile Manifesto įtaką klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei papunkčiui. Pirmojo bloko klausimai yra bendrieji demografiniai, kurie aprašyti šio darbo poskyryje 2.2. Empirinio tyrimo metodikoje, tyrimo respondentų charakteristikoje. Atliekant interviu analizę, atsakymai bei Agile Manifesto punktai buvo koduoti, siekiant supaprastinti apibendrinimų rašymą necituojant pačio punkto, bei išskirti kritinius Agile principų veiksnius turinčius įtakos klientų išlaikymui ir Agile procesų kokybei. Respondentų atsakymai koduoti „in vivo“ kodais, t.y. pagrįsti faktiniais informantų vartojamais terminais, įrašytais duomenyse.

#### 3.1. 12-kos Agile Manifesto principų reikšmė organizacijai

Norint išsiaiškinti 12-kos Agile Manifesto principų reikšmę, respondentų prašymu buvo naudotas transformacijos kontekstas, geresniam problemos suvokimui ir atsakymų formulavimui. Įsivaizduojama kompanija X siekia verslo judrumo (angl. agility) jai reikia įsisavinti Agile principus, adaptuotis/keistis bei nustatyti kokią įtaką visi šie principai turi veiklos rezultatų rodikliams apibūdinančiais: klientų išlaikymą; klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę; naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo; naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę. **7 lentelėje** pateikta respondentų nuomonė, apie visų Agile Manifesto principų reikšmę organizacijai. Į antros dalies klausimą apie 12-kos Agile Manifesto principų skirtumus ir trūkumus lyginant su SAFe (Lean Agile) metodo principais atsakė tik 3 iš 5 respondentų. Kiti respondentai neturi SAFe sertifikatų ir patirties.

#### 7 lentelė

##### *12-kos Agile Manifesto principų reikšmė organizacijai*

| Kategorija                                            | Respondentų teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12-kos Agile Manifesto principų reikšmė organizacijai | E1- „Principai kaip gairės. ...kaip tobulėjimo gairės. Tai yra, kad jis niekada nesustoja, nes čia nėra vadovėlio pagal kurį tu darai “taip” ir viskas tau bus laimė, ne, tai yra patyriminis dalykas.<...> Tai yra, kad vadovai organizacijoje jie turi transliuoti šitas žinutes, padalinių vadovai <...>. Net jeigu jie nedalyvauja tiesiogiai |

|                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                              | <p>projektiniame procese, jie turi būtinai transliuoti tam tikrą <b>Agile mąstyseną</b>, vertybes, kažkokius kitokius dalykus ir stimuliuoti žmones”</p> <p>E2 – “...taigi Agile mąstysena paremta Agile vertybėmis ir principais.&lt;...&gt; pirmas dalykas yra nuo ko turėtų viskas prasidėti tai yra <b>Agile mąstysena</b>. &lt;...&gt; tas padiktuoja kažkokias vertybes ir tikrai tada, kada vertybės yra aiškios, jos padiktuoja savus principus, kuriais turi remtis mąstysena.“</p> <p>E3 - „<b>Agile prasideda nuo mąstysenos</b>. Nuo aukščiausios organizacijos grandies iki žemiausios organizacijos grandies...”</p> <p>E4 – „...tie principai jie yra, kaip dalis bet kurios iš tų sistemų, tai aš sakyčiau, kad tu nori nenori tuos principus pasiimi kartu.... kad taip į juos imtų ir žiūrėtų darant transformaciją, na aš taip nesu matęs nei vienoj iš trijų kompanijų.&lt;...&gt; Tai yra tiesiog kaip toks elgesio modelis. Tai, realybėj, taip...jei nori kad transformacija pasisektų, tai pirma yra mokymai ir <b>Agile mąstysenos</b> keitimas vadovybės.”</p> <p>E5 - „Aš turbūt paimčiau, kaip vertybių sistemą - Agile manifestas, labai puikiai atitiktų vertybių sistemą ir kompasą: kaip naviguoti miškuose džiunglėse.&lt;...&gt; Bet netgi hierachijos, kai kur labai greitai veikia, jeigu yra <b>Agile mąstysena</b> užduota teisinga ir „mes turime tai padaryti“. Tad, taip Agile mąstysena nuo viršaus.“</p>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 12-kos Agile Manifesto principų skirtumai, trūkumai lyginant su SAFe (Lean Agile) principais | <p>E1 – “Šiaip jie neprieštarauja Agile Manifesto principams, jie juos galbūt šiek tiek perfrazuojant papildo. Papildo šiek tiek tokių detalių, pavyzdžiui, SAFe yra labai vertingos detalės, kur papildo tą, kas neatsakyta klasikiniame Agile Manifeste arba tuose principuose, bet apie ką visa Agile bendruomenė kalba. &lt;...&gt; Dažniausia problema su Agile kompanijomis: Scrum pasakoja, kaip ten kažkokia tai viena mistinė komanda puikiai bendradarbiauja darant kažką. Bet jeigu pas mane penkios komandos, jei pas mane 15 projektų? Tai yra realios kiekvienos didesnės organizacijos.&lt;...&gt; Seifas atsako į šituos klausimus...”</p> <p>E4 - „Sakykim nes klasikinis Agile, jis fokusuojasi į vieną, gal keletą tų komandų, tas mažesnes komandas, kurios gali tą produktą nuo pradžios iki galo vystyti ir daryt. Kada SAFe, jis labiau pritaikytas galbūt šių dienų realijom, kada nu nėra viena komanda atsakinga už tą ypač didesnę produktą.“</p> <p>E5 – “Kaip Manifestas buvo kuriamas 2001 metais ir aprašytas toks, koks jis yra, jau praėjo daugiau nei 20 metų. Tai nemažai dalykų, kažkas ir kažkur keitėsi. Tai, kas turbūt iš esmės pasikeitė, kad Manifestas išaugo iš programinės įrangos į visą kitą: ne tik programinės įrangos kūrimą, į informacinių sistemų infrastruktūrą, servisą ir produktus ir t.t. Ir antras dalykas - įmonių mastelio keitimas. Tai reiškia organizacijos, kurios yra daugiau negu 100, negu 1000 žmonių, 20 000 – 100 000. Čia reikia imti SAFe. Ir nauda visgi SAFe yra, kad sudeda viską kaip į vieną didelį paveikslėlį. &lt;...&gt; ir yra kalbama nuo viršaus organizacijos iki pačios komandos. Manifestas to neatsako.”</p> |

Šaltinis: sudaryta autorės

Apklausus respondentus paaiškėjo 12-kos Agile Manifesto punktų reikšmė organizacijai. Jie apibūdinami, kaip „gairės“ (**E1**), „Agile mąstysenos“ dalis (**E2 ir E3**), organizacijos „elgesio modelis“ , „vertybių sistema ir kompasas“ (**E5**). Visi respondentai

atkreipė dėmesį į Agile mąstysenos svarbą ir jos palaikymą ir komunikavimą iš organizacijos viršaus. T.y. vadovybės indelis labai svarbus: „Mes galim transformuotis, bet tai truks du metus, keturis metus, niekur neišjudės tas dalykas. Iki kol nepasikeis mąstymas ir iki kol nebus, kad „tokios taisyklės mums tinka“. Tas turi būt top, visiškai top priimta, tada transformacija pavyks.“ (E4). **Apibendrinat, galima teigti, kad Agile Manifesto principai, kaip Agile vertybių dalis, atitinka Agile pasaulėžiūrą, dar kitaip Agile mąstyseną (angl. Agile mindset).**

12-ka Agile Manifesto principų nėra taikomi tiesiogiai organizacijose, principų punktai yra įgyvendinami per Agile metodų, praktikų sistemas, tokias kaip Scrum, SAFe ar LeSS it kt., integruojant tų metodikų principus, kurie anot mokslininkų ir respondentų, paremti tomis pačiomis Agile Manifesto vertybėmis ir principais: “šiaip jie neprieštarauja Agile Manifesto principams, jie juos galbūt šiek tiek perfrazuojant papildo. Papildo šiek tiek tokių detalių, pavyzdžiui, SAFe yra labai vertingos detalės, kur papildo tą, kas neatsakyta klasikiniame Agile Manifeste...” (E1). Paprašius respondentus palyginti 12-ka Agile principų su Agile SAFe principais, paaiškėjo Agile Manifesto principų taikymo ribos: jie sunkiai įgyvendinami didelio masto organizacijose, nes Agile Manifesto principai „fokusuojasi į vieną, gal keletą tų komandų, tas mažesnes komandas, kurios gali tą produktą nuo pradžios iki galo vystyti ir daryt“ (E4), „tai reiškia organizacijos, kurios yra daugiau negu 100, negu 1000 žmonių, 20 000 – 100 000. Čia reikia imti SAFe” (E5).

### **3.2. Pirmo Agile principo (P1) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei**

Agile principas “Mūsų aukščiausias prioritetas yra patenkinti kliento poreikius, anksti ir nuolat pristatant vertę kuriančią programinę įrangą“ pasak respondentų turi būti vertinamas skirtinguose kontekstuose. Organizacijos dydis bei profilis turi didelę įtaką galutiniam rezultataui: ar tai būtų procesas, ar tai būtų kliento išlaikymas. Startuolio atveju, tiek ryšis su klientu yra glaudesnis, tiek reakcija į kliento pateiktą grįžtamąjį ryši greitesnė. Didelėje organizacijoje, komandos kuriančios produktą kartais net neturi tiesioginio ryšio su klientu, „yra visa grandinė nuo vienas iki kito” (E5). Respondentų nuomonė apie principą (P1) pateikta lentelėje 8.

## 8 lentelė

(P1) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei

| Kategorija                                                                                                                             | Subkategorija                                          | Respondentų teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mūsų aukščiausias prioritetas yra patenkinti kliento poreikius, anksti ir nuolat pristatant vertę kuriančią programinę įrangą.<br>(P1) | Įtakoja klientų išlaikymą?                             | <p>E1 - „Klientas gauna minimalią naudingą versiją greičiau ir pradeda generuoti sau vertę. Greitesnis vertingo produkto teikimas kelia klientų pasitenkinimą.“</p> <p>E2 - „...Kai klientas gauna tai ko tikisi, jo lūkesčiai bus patenkinti, tai padeda pasiekti iteracinis metodas, kai kiekvienos iteracijos metu veikiantis produkto prieaugis suderinamas su klientu“</p> <p>E3 - „tai, kad mes kažką pastatėm, kažką sukonstravom, kažką padarėm, jeigu tai neatitinka kliento poreikio ir tai nėra galutinis veikiantis produktas, ko klientui reikėjo. Tai iš principo mes nieko ir nepadarėm. Mes dirbom, mes buvom patys sau faini, bet iš tikrųjų vertės klientui mes nesukūrėme. Ir todėl visada turiu dirbti, galvodamas, kaip tai atrodys galutiniame rezultate.“</p> <p>E4 - „Nes devyniasdešimt procentų padaryta, tai vis tiek tai neveikia, ir net iš verslo perspektyvos tai yra nulis. &lt;...&gt; Nes jeigu tas „epic ‘as“ didelis darbas tau liks nepadarytas iki galo, ten gali būti padaręs ir 90 procentų, gali būti sudeginęs trisdešimt „story point’ų“, bet verslo vertė yra nulis.“</p> <p>E5 - „Tai čia irgi geras principas iš 2-iejų pusių: reiškias jeigu maža organizacija, tai greitai pristato, o jeigu didelė organizacija, kiek greitai pristato? &lt;...&gt; kai sakau pristatymą, turiu omenyje “release” anglišką žodį,- tai kiek greitai ji gali gaminti tai, ko reikia klientui pagal tą greitį? Jei klientą tenkina, tai viskas, ok. Kitas dalykas, kiek ta komanda turi ryšio su klientu? ...apie galutinį vartotoją ir “developerį” - yra visa grandinė nuo vienas iki kito.“</p> |
|                                                                                                                                        | klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę? | <p>E1- „Nėra tiesioginės koreliacijos, nebent per griežtus kokybinius reikalavimus. Apriori kaip tik siekis teikti "greičiau", mažina kokybę, tačiau iteraciškumas ir nuolatinis tobulinimas leidžia tai kompensuoti.“</p> <p>E2 – „...klientas, kai jisai žiūri į tą galutinį rezultatą, jisai dažnai kokybę sutapatina su kažkokio lūkesčio atitikimu: pavyzdžiui, jis sako „produktas nekokybiškas „ ne dėl to, kad kažkoks defektas, gal ir defektų yra, bet kad gavo ne tai ko tikėjosi. Kai klientas gauna tai ko tikisi, jo lūkesčiai bus patenkinti... &lt;...&gt; kai tuo tarpu, jeigu darai mažom iteracijom ir po truputį, tai tos klaidos būna trys, po vieną, dvi, o kartais ir visai nebūna. Jas pastebi greitai ir ištaisai.“</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|  |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                           | <p>E3 – „...kažką sukonstravom, kažką padarėm, jeigu tai neatitinka kliento poreikio ir tai nėra galutinis veikiantis produktas, ko klientui reikėjo. Tai iš principo mes nieko ir nepadarėm. &lt;...&gt;. Ir todėl visada turiu dirbti, galvodamas, kaip tai atrodys galutiniame rezultate.”</p> <p>E4 – „Svarbiausia, kad produktas kurtų vertę verslui (klientui) “.</p> <p>E5-„Jei klientą tenkina, tai viskas, ok.“</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|  | naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?    | <p>E1 – „Jeigu tinkamai prioritarizuoti darbai ir jeigu dalykinė sritis numato, kad klientas gali gauti naudą iš tarpinės versijos, tuomet klientas gauna minimalią naudingą versiją greičiau ir pradeda generuoti sau vertę”.</p> <p>E2 – “...tai padeda pasiekti iteracinis metodas, kai kiekvienos iteracijos metu veikiantis produkto prieaugis suderinamas su klientu.&lt;...&gt; tai jei jam tinka viskas vyks greičiau, jei ne – ilgiau. “</p> <p>E3 - „...nėra problemos, kad tas projektas tęsis ne 3 mėnesius, o 6 mėnesius. Jeigu rezultatas bus toks, kokio kliento pasikeitęs poreikis reikalauja.“</p> <p>E4 - „Du kontekstai. Tai sėkmė visada tu tą greičiau padarysi jeigu sakykim ta komanda yra atsakinga už „end to end“ procesą. Jeigu ji visą...taip bus greičiau, paprasčiau ir klientui patogiau. Tai čia ir yra, kad kuo tu esi mažesnis, tuo tą gali greičiau išleisti ir padaryti.“</p> <p>E5 - „Jei klientą tenkina, tai viskas, ok. Greitis suderintas su kliento lūkesčiais”</p>                                              |
|  | naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | <p>E1- „Procesai optimizuojami nuolatinio tempo palaikymui, architektūra reguliariai peržiūrima ir tobulinama (angl. refactoring). Tai ypač svarbu augant produkto kompleksijai ir/ar klientų bazei - tam, kad užtikrinti tą patį ar panašų tempą būtinas esamų procesų, priemonių ir architektūros tobulinimas. Nedarant to visų kompleksinių sistemų vystymas sulėtėja dėl natūralios entropijos”</p> <p>E2 – “už procesus komandoj atsakingas yra Scrum meistras. Jei jis stiprus ir moka gerai viską padėlioti: darbų prioritizavimas ir t.t., tai tada mes galime pasiekti srauto (angl. flow) nirvana, bet taip būna retai...”</p> <p>E3 – „Ir čia Agile labai šitoj vietoj yra dėkingas, tas skirstymas darbų į iteracijomis. Jis tau neleidžia labai įsivažiuoti iki begalybės ir prikurti funkcijų kurių nereikia. Agile, sprintai, iteracijos jos užtikrina tuos tarpinius patikrinimus. Agile labai leidžia sustoti laiku ir pakeisti kryptį. Arba išimti nebereikalingus dalykus, dar nepradėjus jų daryti, dar neinvestavus į juos laiko“.</p> |



|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>E4 - "Bet komandom tai yra toks požiūris ir pritraukimas arčiau to verslo, kad neužtenka tik daryt, bet reikia ir padaryt kažką, kas veiktų, kad būtų tikslas pasiektas. Vadovaujantis tokiu požiūriu, kyla įsitraukimas ir procesai tampa efektyvesni".</p> <p>E5- „Tai reikėtų irgi turbūt susirinkt grįžtamąjį ryšį iš kliento, ar iš vis įdomu, ar yra žinios apie tą funkcionalumą, gal išvis jo net nereikia tęsti? Čia turbūt prie to paprastumo, kad maksimizuoti tai, ko nedarom, nu tai yra gerai iš tos pusės, kad nedarom tai, ko nereikia.”</p> |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Šaltinis: sudaryta autorės.

Agile principas (P1) įgyvendinamas jeigu procesai sustatyti aplinkui produkto pridėtinės vertės kūrimo liniją, kurios pagrindinis tikslas **klientų lūkesčių atliepimas/ fokusas į kliento poreikius/ kliento pasitenkinimas**. „Tai visą laiką turi galvoti , <...>, kad jūs dirbat tam, kad klientas pardavinėtų duoną. Tai, kad mes kažką pastatėm, kažką sukonstravom, kažką padarėm, jeigu tai neatitinka kliento poreikio ir tai nėra galutinis veikiantis produktas, ko klientui reikėjo, tai iš principo mes nieko ir nepadarėm” (E3).

Apklausus respondentus paaiškėjo, kad darbų planavimas iteracijomis, savalaikiai leidžia pamatyti ir taisyti galimas klaidas, tobulinti kokybinius produkto aspektus. „Kai tuo tarpu, jeigu darai mažom iteracijom ir po truputį, tai tos klaidos būna trys, po vieną, dvi, o kartais ir visai nebūna. Jas pastebi greitai ir ištaisai.“ Iteracijos veikia, kaip rizikų valdymo priemonė bei resursų švaistymo prevencijos priemonė. Nustatius kliento lūkesčių neatitikimus, leidžia greitai atsisakyti nereikalingų produktų funkcionalumų, dar nespėjus investuoti į tai komandos laiko. Tai pat dėl **nuolatinio ryšio su klientu palaikymo ir grįžtamojo ryšio**, palengvina ir greitina strateginių sprendimų priėmimą. O klientas nuolat matydamas pažangą, bei kiekvienos iteracijos metu gaudamas minimalią naudingą versiją greičiau pradeda generuoti sau vertę. "Klientas gauna minimalią naudingą versiją greičiau ir pradeda generuoti sau vertę." (E1). Tai gali kelti jo įsitraukimą ir pasitenkinimą pačiu procesu.

### 3.3. Antro Agile principo (P2) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei

Agile principą "Besikeičiančius reikalavimus mes priimame netgi vėlyvoje kūrimo stadijoje. Agile procesai išnaudoja pokyčius kliento konkurencinio pranašumo didinimui“ visi respondentai apibūdino kaip **Agile duotybę**, būtinybę ir normalų kasdienį reiškinį. **Agile yra apie neapibrėžtumą** ir tai yra jo pranašumas lyginant su kitais klasikiniais projektų valdymo metodais, kaip tarkim Waterfall. „Čia turbūt duotybė tas neapibrėžtumas. Jeigu mes galvojame, kad apibrėžtumas yra, tai gali būti kaip su „Nokia“. Nes galvoja žmonės, kad vadovybė, kad geriau žino, ko reikia galutiniam vartotojui ir turėjo iliuziją apibrėžtumo, tai tiesiog nutiko, kas

nutiko“ (E5). Pasak respondentų, pačio projekto pradžioje vargu ar visos suinteresuotos projekto pusės įsivaizduoja galutinio produkto vaizdą. Nebent yra pavyzdys rinkoje, kurį norimą nukopijuoti ar adaptuoti savo poreikams. “Mes klaidingai įsivaizduojam, kad žinom ko klientas nori, įsivaizduojam, kad komanda žino, kaip tai pasiekti. Kai iš tikrųjų klientas nežino, ko jis nori, kol nepradeda pamatyti po truputį ir komanda irgi nežino tiksliai kaip tai įgyvendinti, kol jie nepradeda daryti. Tai ką Agile padaro, jisai leidžia išsiaiškinti ko mes norime per iteratyvų, inkrementinį darbų planavimo būdą.” (E2). Respondentų požiūris apie principą (P2), pateikta **lentelėje 9**.

## 9 lentelė

*(P2) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei*

| Kategorija                                                                                                                                                   | Subkategorija                                          | Respondentų teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Besikeičiančius reikalavimus mes priimame netgi vėlyvoje kūrimo stadijoje. Agile procesai išnaudoja pokyčius kliento konkurencinio pranašumo didinimui. (P2) | Įtakoja klientų išlaikymą?                             | <p>E1 – „Jeigu pataikoma į kliento naudą ir/arba atsižvelgiama į pastabas/trūkumus, tai kelia klientų pasitenkinimą“</p> <p>E2 – “Mes klaidingai įsivaizduojam, kad žinom ko klientas nori, įsivaizduojam, kad komanda žino kaip tai pasiekti, kai iš tikrųjų klientas nežino, ko jis nori kol nepradeda pamatyti po truputį ir komanda irgi nežino tiksliai kaip tai įgyvendinti, kol jie nepradeda daryti. Tai ką Agile padaro, jisai leidžia išsiaiškinti ko mes norime per iteratyvų būdą. Tai šiuo atveju kliento ir komandos bendradarbiavimas veda prie sėkmingo projekto baigties.“</p> <p>E3 – „Tiesiogiai.&lt;...&gt; kai tu dirbi iteracijomis, absoliučiai nėra svarbu, kurioj stadijoj ateina tas pasikeitęs pokytis, jeigu tik jis yra suderinamas su visa projekto konstrukcija su, tarkim, technologija, kuri yra kuriama. Tai yra visiems naudinga, abiem pusėms yra naudinga, kad tas poreikis būtų įtrauktas.“</p> <p>E4 – „viskas gerai su tais pokyčiais, svarbiausia kliento poreikių patenkinimas.“</p> <p>E5 – „Čia turbūt duotybė tas neapibrėžtumas. Jeigu mes galvojame, kad apibrėžtumas yra, ir vadovybė &lt;...&gt; geriau žino, ko reikia galutiniam vartotojui ir turėjo iliuziją apibrėžtumo, tai tiesiog nutiko, kas nutiko.“</p> |
|                                                                                                                                                              | klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę? | <p>E1 – “... nevisada klientas gali gauti realią naudą iš tarpinių produkto prieaugių. Kaip minimumas - greičiau gaunamas grįžtamas ryšis, kad produktas netinkamas, kas leidžia efektyviau valdyti rizikas ir įnešti korekcijas tiek per procesų prisitaikymą, tiek per produkto prisitaikymą. Tam ir yra tas Agile, kad perdaryti. Tai visumoj ir ilgalaikėje perspektyvoj,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|  |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                           | <p>tai yra būtent rizikos valdymas ir neapibrėžtumo valdymas. Praktiškai priartėjant prie kažkokio priimtino idealo.“</p> <p>E2-„...tu niekada nežinosi tiksliai, ko tu nori, bet taikydamas Agile iteratyvų produkto vystymą tu turi didelę tikimybę, padaryti mažiau klaidų atliepiant galutinio vartotojo/ kliento poreikius.“</p> <p>E3 – “jei tie poreikiai neša klientui naudą aš tai priimu, kaip būtinybę tuos poreikius įgyvendinti. Kas klientui finale reikštų ir naudą ir kokybę”</p> <p>E4 - Bet tai yra sakykim šiek tiek demotyvuojantis faktorius komandai, nes jie įdeda pastangų, įdeda daug to galvojimo. Ir jeigu tai labai dažnai ten mėtosi ir keičiasi, finale tu neturi to produkto. Nėra jokio „sense of achievement“. Ir tada prasideda demotivacija ir komanda pradeda dėti mažiau pastangų, tam kad tą darytų. Kentės ir produktas ir procesai”.</p> <p>E5 – „na tai reaguojant į kliento poreikius, sukursime geresnį jo lūkesčius atitinkantį produktą, kuris dažnu atveju, gali būti geriausias ir visoje rinkoje“</p> |
|  | naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?    | <p>E1- „Jeigu besikeičiantys reikalavimai atitinka kliento realią naudą / konkurencingumą, tuomet inkrementinis produkto vystymas leidžia greičiau pateikti mažas naudas klientui.“</p> <p>E2 – “naivu manyti, kad dažnai besikeičiantys reikalavimai sutrumpins projekto laiką. Bet jeigu nauji terminai klientui tinka, vardan kokybiškesnio produkto ir jeigu pakeitimai įmanomi - darom.”</p> <p>E3 - „...nėra problemos, kad tas projektas tęsis ne 3 mėnesius, o 6 mėnesius. Jeigu rezultatas bus toks, kokio kliento pasikeitęs poreikis reikalauja.“</p> <p>E4 – „Taip, tai jis išilgės čia yra faktas. Nes jei tu develop’ina kažką mėnesį ir paskui pasakė, kad man to nebereikia, tas mėnesis yra prarastas. Tai čia taip, viskas yra ok. Tą reikia primint komandom, nuramint, pasakyt, kad tvarkoj. „</p> <p>E5 – „priklauso nuo organizacijos dimensijos, ką jau minėjau anksčiau. Bet kokių atveju gali pratęsti terminus“</p>                                                                                                         |
|  | naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | <p>E1- „per tikslesnį prioritizavimą, jeigu galima numatyti mažesnę minimalų panaudotiną produktą (MVP)“</p> <p>E2 – “tai čia tas panašiai, kaip ir su produkto kokybe...per iteracijas, per kritinę esamų kokybės užtikrinimo procesų ir priemonių peržiūrą, vykdant tiek vidines retrospektyvas, tiek gaunant reguliarių kliento (arba tikslinės grupės atstovų) grįžtamąjį ryšį dėl produkto prieaugių”.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>E3 – „...poreikis pasikeičia, pasikeičia eigoje ir tas paskirstymas iteracijomis, gabaliukais, jis leidžia prie to poreikio prisiderinti daug lanksčiau, daug greičiau ir sukurti produktą, kuris yra daug patrauklesnis, reikalingesnis klientui.“</p> <p>E4 - Bet tai yra sakykim šiek tiek demotyvuojantis faktorius komandai, nes jie įdeda pastangų, įdeda daug to galvojimo. Ir jeigu tai labai dažnai ten mėtosi ir keičiasi, finale tu neturi to produkto. Nėra jokio „sense of achievement“. Ir tada prasideda demotivacija ir komanda pradeda dėti mažiau pastangų, tam kad tą darytų. Kentės ir produktas ir procesai”</p> <p>E5-„kažkokios tiesioginės koreliacijos nematau. Jeigu procesai iki tol buvo lankstūs, tai jie ir turi būti lankstūs. Šiaip proceso kokybę valdoma per sisteminės priemonės, MVP, MVB, „work in progress“ mažinimas ir t.t.“</p> |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant, Agile principas (P2) yra apie lankstumą viskame kame - produkto funkcionalume, darbo procesuose, darbo organizavime, klientų aptarnavime, produkto tiekime ir t.t. **Agile leidžia veikti neapibrėžtume, išsiaiškinti ko klientas nori ir koks bus būsimas produktas per iteratyvų, inkrementinį darbų planavimo būdą.** Turi teigiamos įtakos klientų išlaikymui, jei besikaičiantys reikalavimai atitinka kliento realią naudą. Patenkinti kliento reikalavimai didina pasitenkinimą, bet gali prailginti produkto paleidimo terminą. „Žinoma, kiekvienas tas pasikeitęs poreikis, jis bus įvertinamas, jis bus įvertinamas per Product Owner'į ir architektą. Ar jis yra įmanomas iš viso? Ar tai nereiškia, tarkim, perdarymo viso darbo arba gal kažkas yra nesuderinama. <...> nėra problemos, kad tas projektas tęsis ne 3 mėnesius, o 6 mėnesius. Jeigu rezultatas bus toks, kokio kliento pasikeitęs poreikis reikalauja.“ (E3)

### 3.4. Trečio Agile principo (P3) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei

Pasak respondentų, Agile principas „Veikiančio produkto dalis užsakovui pristatyti per laikotarpį, kuris gali trukti nuo dviejų savaičių iki kelių mėnesių, pirmenybę teikiant trumpesniai laikotarpiui“ yra vienas svarbesnių ir keičiančių darbo planavimą bei procesus organizacijoje. **„Iteracinis darbo planavimas tai yra vienas didžiausių pokyčių organizacijoms, jeigu iš tikrųjų bandoma pereiti prie Agile darbo metodo. Jie įeina į bendrą apyvartą pardavimuose, planavime, kontrolės organuose ir panašiai.“** (E1). Respondentų nuomonė apie punktą (P3) pateikta lentelėje 10.

## 10 lentelė

(P3) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei

| Kategorija                                                                                                                                                                | Subkategorija                                          | Respondentų teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Veikiančio produkto dalis užsakovui pristatyti per laikotarpį, kuris gali trukti nuo dviejų savaičių iki kelių mėnesių, pirmenybę teikiant trumpesniam laikotarpiui. (P3) | Įtakoja klientų išlaikymą?                             | <p>E1- „Iteraciškumas tai bendradarbiavimas su klientu ir vertinimas per veikiančią programinę įrangą.“</p> <p>E2- „...tu niekada nežinosi tiksliai, ko tu nori, bet taikydamas Agile iteratyvų produkto vystymą tu turi didelę tikimybę, padaryti mažiau klaidų atliepiant galutinio vartotojo/ kliento poreikius.“</p> <p>E3 - Dėl to, tu kas 2 savaites sukuri gabalėlį. &lt;...&gt; duodi klientui pasižiūrėti, pasitikrinti viduje. Tai tas užtikrina klaidų eliminavimą. Tas užtikrina, kad klientas mato labai aiškiai progresą, skaidrumą užtikrina darbo ir duoda tam tikrą pasitenkinimą, nes tu visą laiką matai truputėlį rezultato. Tu visą laiką turi po vienos iteracijos, jau turi kažkiek rezultato.“</p> <p>E4 - „...tiesiogiai, kiekvienos iteracijos metu yra gaunamas grįžtamasis ryšis iš kliento, tai tas bendradarbiavimas jis turi labai daug reikšmės, tiek pasitenkinimui, tiek galutiniam rezultatui.“</p> <p>E5 - „Kiekvienos iteracijos esmė kuriamo produkto prieaugio suderinimas su klientu, kas gali didinti kliento pasitenkinimą procesu, bei galutinio produkto kokybę, arba parodyti kūrimo klaidas ir kur reikia tobulinti.“</p> |
|                                                                                                                                                                           | klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę? | <p>E1- „Trūkumai pastebimi anksčiau. Tikri trūkumai, svarbūs klientui (tai ne tas pats, kaip teorinis testavimas nesant naudotojo rolėje)“</p> <p>E2 – „dirbant Agile interatyviai, dažnai pristatant ir anksti, mes tuos kokybės aspektus, kurie galbūt nepatenkina lūkesčių kliento, pamatom anksčiau. Galų gale net ir tą techninį aspektą kokybės, kad mes ten kažkokį defektą pamatyt galim ne pačioje pabaigoje, kai jau viską padarėm, pradėjome testuoti ir išlenda kažkas, tai žinai čia irgi tą kokybinį dramblių reikia suvalgyti tada per vieną kasnį. Kai tuo tarpu jeigu darai mažom iteracijom ir po truputį, tai tos klaidos išlys po trys, po vieną, dvi galbūt, kartais nebus išvis.“</p> <p>E3 - Dėl to, tu kas 2 savaites sukuri gabalėlį. &lt;...&gt; duodi klientui pasižiūrėti, pasitikrinti viduje. Tai tas užtikrina klaidų eliminavimą. Tas užtikrina, kad klientas mato labai aiškiai progresą, skaidrumą užtikrina darbo ir duoda tam</p>                                                                                                                                                                                                   |

|  |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                           | <p>tikrą pasitenkinimą, nes tu visą laiką matai truputėlį rezultato. Tu visą laiką turi po vienos iteracijos, jau turi kažkiek rezultato.“</p> <p>E4 - „...tiesiogiai, kiekvienos iteracijos metu yra gaunamas grįžtamasis ryšis iš kliento, tai tas bendradarbiavimas jis turi labai daug reikšmės tiek pasitenkinimui, tiek galutiniam rezultatui.“</p> <p>E5 - „Kiekvienos iteracijos esmė kuriamo produkto prieaugio suderinimas su klientu, kas gali didinti kliento pasitenkinimą procesu, bei galutinio produkto kokybę, arba parodyti kūrimo klaidas ir kur reikia tobulinti.“</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|  | naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?    | <p>E1 – “Taktiniame lygyje pailgina. Nes reikia skirti laiką tarpinių veikiančių versijų tiekimui, grįžamojo ryšio gavimui, atsižvelgti į tai ir t.t.</p> <p>Strateginiame lygyje pagreitina, nes leidžia identifikuoti trūkumus ir prioritetus anksčiau, kas leidžia išvengti globalaus perdarymo gale”</p> <p>E2 – “aš ginčyčiausi, kad proceso greitis nėra joks parametras. Jeigu tu remsiesi Agile filosofija tu supras, kad produktą reikia pristatyti anksčiau, ne greičiau. Pristatyti produktą anksčiau – tai jau yra Agile mąstymas. Svarbu kurti pridėtinę vertę klientui, o tai užima laiko ir abiejų pusių pastangų.“</p> <p>E3 – „Tai taip, žinoma, bet čia yra....Čia mes grįžtam vėl prie to paties, ką jau kalbėjom, kad tos 2 savaitių iteracijos, paprastai jos visada būna 2 savaitių. Jos leidžia padaryti gabalėlį ir leidžia tada pasimatuoti ar nenukrypom nuo poreikio, ar neatsirado papildomų poreikių. Tai su terminais būna visaip“.</p> <p>E4 – „esant idealioms sąlygom ir žinant, kad poreikiai ir reikalavimai mažai keisis, tai taip, galima padaryti greičiau, bet tai labai reliatyvus klausimas“</p> <p>E5 – „Nu čia vėl turbūt dvi dimensijos. Reiškias, jeigu taip būtų startuolyje, tai faktas, kad nueisim greičiau, jeigu nebus startuolis, tai turbūt greičiau problemas išgirsime organizacijos.“</p> |
|  | naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | <p>E1- „iteracinis darbo planavimas tai yra vienas didžiausių pokyčių organizacijoms, jeigu iš tikrųjų bandoma pereiti prie Agile darbo metodo. Jie įeina į bendrą apyvartą pardavimuose, planavime, kontrolės organuose ir panašiai.“</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>E2 – „iteratyvumas padeda išvengti klaidų, o tai sumažina perdarymą ir didina procesų pralaidumą“</p> <p>E3 – „Dėl to, tu kas 2 savaites sukuri gabalėlį. &lt;...&gt; duodi klientui pasižiūrėti, patikrinti viduje. Tai tas užtikrina klaidų eliminavimą.&lt;...&gt; leidžia palaikyti proceso lankstumą, apsaugo nuo begalės nereikalingų funkcijų kūrimo ir gali sutaupyti resursų“.</p> <p>E4 – „Iteracijos dėmesys MVP išleidimui ir suderinimui su klientu, reiškia, kad kūrėjai gali išvengti ilgo ir nereikalingo darbo. Iš principo tai yra produkto šeimininkas, ar ten kaip mes tą žmogų pavadinsim, kas nusprendžia, kas bus tas mūsų MVP (Minimalus veikiantis produktas) Ką mes leidžiam į rinką, kokį leidžiame funkcionalumą ir panašiai. Tai kai tu nusprendi, kas tai bus ir gali sakykim susifokusuoti į tą išgrynintą vertę, kur tu sakai pabandom su šituo, tai čia ir yra ta sėkmė.“</p> <p>E5 – „Kiekvienos iteracijos esmė kuriamo produkto prieaugio suderinimas su klientu, kas gali didinti kliento pasitenkinimą procesu, bei galutinio produkto kokybę, arba parodyti kūrimo klaidas ir kur reikia tobulinti.“</p> |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Šaltinis: sudaryta autorės.

Agile principas „Veikiančio produkto dalis užsakovui pristatyti per laikotarpį, kuris gali trukti nuo dviejų savaitių iki kelių mėnesių, pirmenybę teikiant trumpesniui laikotarpiui.“ (P3) Šio punkto įgyvendinimas turi labai didelę įtaką organizacijos procesams. Esmė dabo planavimas trumpomis **iteracijomis** (dažniausiai 14d.), sprintais, kadencijomis, „jie įeina į bendrą apyvartą pardavimuose, planavime, kontrolės organuose ir panašiai.“ (E1). „Kiekvienos iteracijos esmė kuriamo produkto prieaugio suderinimas su klientu, kas gali didinti kliento pasitenkinimą procesu, bei galutinio produkto kokybę, arba parodyti kūrimo klaidas ir kur reikia tobulinti.“ (E2). Valdant poreikių paklausos srautus reikšmingas vaidmuo atitenka **produkto šeimininko** rolei, nuo kurio darbo, respondentų manymu, priklauso didelis procentas viso projekto sėkmės.

Apibendrinant, darbų planavimas iteracijomis, savalaikiai leidžia pamatyti ir taisyti galimas klaidas, tobulinti kokybinius produkto aspektus. Iteracijos veikia, kaip rizikų valdymo priemonė. Dėl nuolatinio ryšio su klientu palaikymo ir grįžtamojo ryšio, palengvina ir greitina strateginių svarbių sprendimų produkto kūrimui priėmimą. O klientas nuolat matydamas pažangą, bei kiekvienos iteracijos metu gaudamas minimalią naudingą versiją greičiau pradeda generuoti sau vertę. Tai gali kelti jo įsitraukimą ir pasitenkinimą pačiu procesu.

### 3.5. Ketvirtas Agile principas (P4) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei

Tai vienas iš daugiausia diskusijų sukėlęs klausimų, ne dėl to, kad jis prieštaringas, o dėl to, kad visi respondentai vieningai pabrėžė kritinę jo svarbą, kaip kuo geriau į projektus įtraukti verslą/klientą, ar jo atstovą. Verslo įtraukimo aspektai ir kokią įtaką tai turi organizacijos procesams ir klientų išlaikymui patekti **lentelėje 10**.

#### 10 lentelė

*(P4) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei*

| Kategorija                                                                                         | Subkategorija                                                 | Respondentų teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>“Verslo ir gamybos žmonės turi dirbti kartu kasdien viso projekto metu.”</p> <p><b>(P4)</b></p> | <p>Įtakoja klientų išlaikymą?</p>                             | <p>E1-., Per artimą ir nuolatinį darbą su klientu arba klientų tikslinės grupės atstovais geriau suvokiami produkto funkciniai poreikiai ir prioritetai. Toks produktas labiau atitinka klientų ar net rinkos lūkesčius.“</p> <p>E2 – „deja, bet dažniausiai tarp verslo ir IT vystytojų yra didelė atskirtis, ir atrasti aukso viduriuką yra nelengva. Šiuo atveju abi pusės turi suprasti bendrą tikslą ir tik tada galima pasiekti bendrų rezultatų“</p> <p>E3- “Ir IT ir klientas turi mąstyti kaip vienis...sklandžiai veikiantys verslo procesai. Patenkinti klientai.”</p> <p>E4- „Tu juos pasodini šalia, tam pačiam kambariui, tai yra klausimai, grįžtamasis ryšys tampa greitas, visiškai kitas bendradarbiavimo ryšys tarp kliento ir IT susikuria “</p> <p>E5 – “Tai čia organizacijose judančiose link Agile yra vienas pagrindinių išūkių, tai kaip verslas bus įtraukiamas, iš kur atsiranda produkto šeimininko rolė. Idealiai, tai turėtų būti pats klientas...Ir čia prasideda įvairiausi iššūkiai. O jeigu ne, tai jau turėsime kažkokį įgaliotą produkto šeimininką, na kuris bandys reprezentuoti tą verslą.Realiai kuo verslas labiau įsitraukęs, tuo geresni rezultatai ir jų pačių pasitenkinimas procesu.”</p> |
|                                                                                                    | <p>klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?</p> | <p>E1 – “Kai klientas įsitraukęs į procesą, toks produktas labiau atitinka klientų ar net rinkos lūkesčius.“</p> <p>E2 – „jeigu pavyksta įtraukti verslą ir patenkinti jų poreikius bei lūkesčius, tai kokybė bus pasiekta“</p> <p>E3- „siekiama sklandžiai veikiantys verslo procesai.”</p> <p>E4- „, Ir dabar tau iš verslo reikia investuoti sakykime kokius du etapus iš tų žmonių, kad jie padėtų IT žmonėms, tu pradedi galvoti, man jie negali daryti tų darbų, kurie vykdo mano KPI kažkokius. Tai va tas turi atsirasti Agile požiūrio</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



|  |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                           | <p>pasikeitimas, kad čia yra tavo investicija vardan kokybiškesnio produkto.”</p> <p>E5- „Realiai kuo verslas labiau įsitraukęs, tuo geresni rezultatai ir jų pačių pasitenkinimas procesu. .Tai lemia projekto sėkmę.”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|  | naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?    | <p>E1- „turi įtakos nebent per tikslesnį prioretizavimą ir sprendimų priėmimą, kas leidžia greičiau išleisti minimalų tinkamą naudojimui produktą (MVP) greičiau“</p> <p>E2 - “greitis įmanomas nebent startuoliuose. Ten susirenka visi suinteresuoti žmonės. Apskritai kuo didesnė įmonė, tuo ilgiau viskas užtrunka tiek strateginiame, tiek daugiafunkcinių komandų lygyje“</p> <p>E3 – „...nėra problemos, kad tas projektas tęsis ne 3 mėnesius, o 6 mėnesius. Jeigu rezultatas bus toks, kokio kliento pasikeitęs poreikis reikalauja.“</p> <p>E4- „tai yra klausimai, grįžtamasis ryšis tampa greitas, visiškai kitas bendradarbiavimo ryšys tarp kliento ir IT susikuria “</p> <p>E5-“teoriškai tai turėtų daryti įtaką terminams, bet tai nebūtinai reiškia greitį”</p>                            |
|  | naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | <p>E1- „Tinkamas trūkumų prioritizavimas ir spaudimas link trūkumų mažinimo. Žymiai sunkiau ignoruoti kokybinius trūkumus, kuomet su klientu dirbama tiesiogiai. Asmeninis dėmesys“</p> <p>E2 – “Verslo grįžtamasis ryšis laiku, tolygu sutaupyta laikui, &lt;...&gt; daugiau dėmesio pagrindiniams darbams, mažiau blaškymosi tolygu efektyvumui”</p> <p>E3- „abi puses turi labai gerai suvokti ryšį tarp informacinių technologijų ir verslo procesų, kad jie neegzistuoja atskirai patys sau, už kiekvieno IT proceso stovi verslo procesas. Vieno požiūrio suderinimas - sklandžiai veikiantys verslo procesai”.</p> <p>E4 - „tai yra klausimai, grįžtamasis ryšis tampa greitas, visiškai kitas bendradarbiavimo ryšys tarp kliento ir IT susikuria “</p> <p>E5 – „pagreitėja sprendimų priėmimas“</p> |

Šaltinis: sudaryta autorės

Pasak respondentų šis principas svarbus dėl dažno konflikto tarp verslo, kaip kliento užsakovo ir IT, kaip paslaugų teikėjo, produkto vystytojo. Dažnai jis atsiranda dėl verslo žmonių užimtumo ir nesuinteresuotumo vykdyti papildomas užduotis, t.y. dirbti su IT skyriumi ir duoti grįžtamąjį ryšį. Šiai spragai užpildyti reikia paties verslo sprendimo, dedikuojant tinkamus žmones, kurių pagrindinė užduotis arba prioritetas būtų nuolatinis bendradarbiavimas

su IT skyriumi ir produkto šeiminku. Konfliktą turėtų eliminuoti **produkto šeiminko** rolė, kurio asmeniniai gebėjimai, kvalifikacija, patirtis taip pat turi reikšmingą įtaką viso projekto pabaigai. „Idealiai, tai turėtų būti pats klientas“. (E5). „Todėl, kad produkto šeiminkas yra vertėjas tarp biznio ir IT“ (E3). Jeigu verslas nebus įtrauktas, o tam, kad verslas turėtų būti įtrauktas, ten irgi lygiai taip pat nuo aukščiausios iki žemiausios grandies turi suprasti, kaip dalykai yra susiję <...>, kad už kiekvieno IT proceso stovi verslo procesas, kuris generuoja pinigus.“ (E3). „Čia yra vienas iš tų kritinių sakyčiau dalykų, tuos žmones (verslo ir IT) suvest kartu, kad nebūtų „jie ir mes“, o būtų „mes“. Ir tos kompanijos, kurios link to judės greičiau ir pasikeis, jos turės didesnę pranašumą, negu tos, kurios sakykim mąsto, kad „aš iš verslo duodu užsakymą IT ir tegul jie ten padaro“ per tą produkto šeiminką.“ (E4).

Apibendrinant, principas „Verslo ir gamybos žmonės turi dirbti kartu kasdien viso projekto metu.“ (P4) Turi įtakos organizacijos procesams ir klientų išlaikymui, jeigu yra išpildomas **verslo/kliento įsitraukimo klausimas. Klientų įsitraukimas yra vienas kritiškiausių veiksnių sėkmingai projekto pabaigai ir kuriamo produkto kokybei.** Tai buvo nustatyta tiek empirinio tyrimo metu, tiek mokslinės literatūros analizės metu. „Tai yra absoliučiai svarbus principas ir jo jokia būdu negalima nuvertinti...tai lemia projekto sėkmę.“ (E5).

### 3.6. Penkto Agile principo (P5) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei

Agile principas „Projektus turi kurti motyvuoti žmonės. Mes turime jiems suteikti aplinką ir palaikymą, kurio jiems reikia ir pasitikėti, kad darbą jie atliks“, sukėlė nemažai diskusijų apie tai, kas yra motyvuotas žmogus? Čia taip pat išskiriamos dvi dimensijos – startuolis ir didelė organizacija. „Kad verslas veiktų arba projektai judėtų, mums reikia daryti projektus visų pirma, ir mes negausime tų idealių, fantastiškų, utopinių darbuotojų, kurie ten visada motyvuoti, vienas moka kelias profesijas, <...> mes masėje į kuo didesnius skaičius einame, tuo mažesnę procentą gauname. Negalime pritaikyti to, kas tinka startuoliui, kur susirenka būtent tokie žmonės, avantiūristai, energizuoti su savo būtent tokiomis ambicijomis ir panašiai, prie bet kokios kitos organizacijos.“ (E1). Anot respondentų motyvacinė sistema, atlyginimas tai yra būtinybė, bet tai daugiau demotyvuojantis faktorius. Motyvacijai daug svarbiau yra Agile mąstysena ir jos palaikymas organizacijoje. Respondentų nuomonė apie principą (P5) pateikta **lentelėje 11.**

## 11 lentelė

(P5) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei

| Kategorija                                                                                                                                                               | Subkategorija                     | Respondentų teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Projektus turi kurti motyvuoti žmonės. Mes turime jiems suteikti aplinką ir palaikymą, kurio jiems reikia ir pasitikėti, kad darbą jie atliks.</p> <p><b>(P5)</b></p> | <p>Įtakoja klientų išlaikymą?</p> | <p>E1 - Taip, motyvuoti žmonės paeina šiek tiek daugiau to "ekstra mile" - aš sakyčiau, gal 10 % galima įvertinti bendrai. Tas gali pozityviai prisidėti prie projekto, jeigu jis ilgalaikėj perspektyvoj. Nesvarbu dėl ko, ar tai yra vidinė darbo organizacija, vertinimo sistema, kiti dalykai. &lt;...&gt; vadovai organizacijoje jie turi &lt;...&gt; jie turi būtinai transliuoti tam tikrą Agile mąstyseną, vertybes, kažkokius kitokius dalykus ir stimuliuoti žmones"</p> <p>E2 – „, kai tu darai interaktyviai kas dvi savaites ir pamatai tą galutinį rezultatą, kas dvi savaites ir matai kaip tas rezultatas auga ir gauni grįžtamąjį ryšį...natūraliai galima daryti saugią prielaidą kad motyvacija ir pasitenkinimas tokių žmonių bus didesnis. Tai apima tiek darbuotojus, tiek klientus, o toliau tai Scrum meistro ir organizacijos vadovų klausimai“</p> <p>E3 - „Tai motyvacija pirmiausia yra vadovų lyderių nuopelnas, ar trūkumas, priklausomai nuo motyvacijos kiekio ir tos strategijos čia yra atskiras mokslas. Scrum Masteris, nors ir nėra tiesioginis vadovas, viena iš Scrum Masterio funkcijų yra palaikyti sveiką atmosferą komandoje. Pirmiausia tai nesužlugdyti žmonių motyvacijos ir kur įmanoma ją pakelti. Ir, jeigu tu matai, kad kažkas skuba ir daro klaidų, tai yra būdai tai jam pasakyti, jo nenuliūdinant, jam neprarandant tos motyvacijos.“</p> <p>E4 - „Tai motyvacija pasireiškia tuo, kad sakykim mes kaip Agile Coach'ai, mano darbas yra ką aš galiu padaryt, tai sukurti psichologinį saugumą. Taip pat motyvaciją didinam, kuriant ir komunikuojant tą viziją, dėl ko mes čia esam visi susirinkę kaip grupė, kam mes čia bandom sukurti, kokią tai neša naudą klientams ir jiems duot tą tikslą dėl ko daryt. Kad neprarast fokuso į klientą ir kurti pridėtinę vertę jam. Tai aš sakyčiau, kad yra geri lyderiai yra prioritetas šitoj vietoj.“</p> <p>E5 – „...metodologija visgi yra svarbu, nes vis tiek organizacijos turi kažkokias metodologijas vienokias ar kitokias. Reikia ne tik turēt, bet ir tuo pačiu, nuolatos atnaujinti, bet tuo pačiu ir komunikacija daryt. In theory is all fine, bet praktiškai kaip viskas yra daroma čia irgi yra labai įdomiai. Tai teoriškai, taip, tai turėtų didinti klientų išlaikymą. Bet reikia nepamiršti, kad tai nebūtų vieno žmogaus nuopelnas. Už galutinį rezultatą Agile atsakingi visi“</p> |

|  |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?</p>    | <p>E1- “Didžiausią programinės įrangos kokybei daro teisingai pastatyti kokybės užtikrinimo principų procesai. Tai yra būtent sisteminės priemonės, kurios apsaugo nuo asmeninio “žmogaus faktoriaus.”</p> <p>E2 - “pagrindinis fokusas visgi turėtų būti rezultatas, nepaisant nuo motyvacijos lygio. Motyvacija didelėje organizacijoje ar startuolyje, labai skiriasi”.</p> <p>E3 - „viena iš Scrum Masterio funkcijų yra palaikyti sveiką atmosferą komandoje. Pirmiausia tai nesužlugdyti žmonių motyvacijos ir kur įmanoma ją pakelti. Ir, jeigu tu matai, kad kažkas skuba ir daro klaidų, tai yra būdai tai jam pasakyti, jo nenuliūdinant, jam neprarandant tos motyvacijos.”</p> <p>E4- „prasideda demotyvacija ir komanda pradeda dėti mažiau pastangų, tam kad tą darytų. Krenta pastangos produkto inovacijoms“</p> <p>E5 – “...dimensijos klausimas&lt;...&gt; jei startuolyje, žinoma taip, jei didelėje organizacijoje...vienos super komandos buvimas, nebūtinai duos geriausių tikslų pasiekimą”.</p>                                                                                                                                                                                                                |
|  | <p>naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?</p>    | <p>E1 – “Patys motyvuočiausi žmonės labai dažnai daro labai nekokybišką programinę įrangą, nes jie skuba. Klaidos gali prailginti produkto pateikimo trukmę. Praktiškai Agile projektai jie savyje būtinai neša ir perdarymą. O tai ne visada įtakoja teigiamai terminus.”</p> <p>E2 – „čia vėl pasikartosiu.. greitis įmanomas nebent startuoliuose. Ten susirenka visi suinteresuoti žmonės. Apskritai kuo didesnė įmonė, tuo ilgiau viskas užtrunka tiek strateginiame, tiek daugiafunkcinių komandų lygyje“</p> <p>E3 – „Vėlgi reikia vadovui ar Scrum Masteriui su tokiais žmonėmis dirbti ir juos tinkama linkme pakreipti. „</p> <p>E4 – „Tai čia sugrįžtam, tai ir yra, kad kuo tu esi mažesnis, tuo tą gali greičiau išleisti ir padaryti. Kuo tu didesnis...turi daug skirtingų komandų, kurios kuria sistemas ir yra susijusios“</p> <p>E5 – „Tai čia, manau, kad toks esmės...turėtų būti dimensijos klausimas, apie kokį dydį mes kalbam ir atvirkščiai. &lt;...&gt; man yra tekę dirbti su saviorganizuojančiom „full stack“ komandom, tai yra pasaka, koks jų greitis yra stulbinantis. Ir tada, aišku, klausimas, ar ta komanda gali individualiai nukeliauti iki rezultatų? Ar jie priklausomi nuo kažkokių kitų?</p> |
|  | <p>naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę?</p> | <p>E1- “...yra būtent sisteminės priemonės, kurios apsaugo nuo asmeninio “žmogaus faktoriaus.&lt;...&gt; Darbuotojai turi dirbti pagal procesą. Bet esminis dalykas, o kodėl motyvuoti, ar nemotyvuoti? Jeigu žmonės dirba pagal procesus, o procesai</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>reguliariai įvertinami ir peržiūrimi, jeigu reikia optimizuojami, ką vėlgi leidžia Agile su savo retrospektyvomis, ciklais ir bendru nusiteikimu, tai šansas, kad bendras procesas pagerės, o tobulės yra didelis. Jeigu to nedarysi, tada netobulės.”</p> <p>E2- “kas dažnai atsitinka ir labai sunku tą pastebėti tai yra kai programuotojai arba komanda bendrai paėmus komandą daro daugiau negu reikia iš gerų iš geros valios, ne iš piktos bet jie daro, tai ko niekam nereikia nu kurių niekas neprašė, tai va tai kaip toje išgrynint kad jie to nedarytų tų darbų kurie švaisto resursus bet ir fokusas ne ten nueina“.</p> <p>E3 - „Vėlgi reikia vadovui ar Scrum Masteriui su tokiais žmonėmis dirbti ir juos tinkama linkme pakreipti. „</p> <p>E4- “nebent per iniciatyvas. Procesai, turi likti procesais, mes juos nebent galime pagerinti per kokybiškas retrospektyvas “</p> <p>E5 - “žmonės turi laikytis darbo proceso reglamento, nepriklausomai nuo jų motyvacijos lygio“</p> |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Šaltinis: sudaryta autorės.

Agile principas “Projektus turi kurti motyvuoti žmonės. Mes turime jiems suteikti aplinką ir palaikymą, kurio jiems reikia ir pasitikėti, kad darbą jie atliks.“ (P5) Daro reikšmingą įtaką procesams ir klientų išlaikymui, jeigu organizacijoje palaikoma **Agile mąstysena** paremta Agile principais ir vertybėmis, yra **vadovybės palaikymas** ir organizacijoje yra dedikuoti žmonės Agile mąstysenos palaikymui, kaip **Scrum Master, Agile Coach, ar vidinis komandos lyderis**.

Programinės įrangos kokybę “didžiausią įtaką programinės įrangos kokybei daro teisingai pastatyti kokybės užtikrinimo principų procesai. Šiuolaikiškoje programinėje įrangoje kompleksija yra tokia, kuo didesnis sprendimas, tuo didesnė kompleksija ir asmeninė įtaka ji mažėja suvalgant tai kompleksijai. Tai yra būtent sisteminės priemonės, kurios apsaugo nuo asmeninio “žmogaus faktoriaus” (E1). Apibendrinant, šiuolaikiniuose programinės įrangos kūrimo procesuose kokybės kontrolė ir užtikrinimas yra nuasmenintas. Rankinį testavimą keičia automatizuoti procesai, kurie padeda išvengti klaidų.

### 3.7. Šešto Agile principo (P6) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei

Agile principą "Atviras pokalbis yra veiksmingiausias ir efektyviausias informacijos perdavimo būdas komandai ir komandoje“ respondentai interpretavo, kaip svarbų komunikacijai organizacijos viduje ir išorėje. Didesnė diskusija kilo, dėl komunikacijos būdų.

Pasak respondentų atliepiant šių dienų kontekstą, nebūtina programinės įrangos komandai būti vienoje vietoje. Buvimą kartu bendroje patalpoje puikiai pakeičia virtualios technologijos ir šis būdas nėra kiek nesusijęs su psichologinio žmonių komforto sumažėjimu ar prastesniais darbo rezultatais. Agile Manifesto autoriai pabrėžė, kad komandos turėtų naudoti daugiau tiesioginio bendravimo metodų: „Dokumentai ir rašytinė informacija svarbu, bet svarbiau informacijos interpretacijos ir suvokimo faktas“, kuris lengvesnis bendraujant tiesiogiai (Fowler ir Highsmith, 2001). Tuo tarpu mokslinės literatūros analizės metu veiksnys „komandos buvimas drauge vienoje patalpoje“ buvo nustatytas, kaip vienas iš svarbių Agile projekto sėkmės faktorių ((Sharp ir Robinson (2005); Strode, Huff, Tretiakov (2009); Lee ir Xia (2010); Wysocki (2011); Sheffield ir kt. (2013)). Respondentų nuomonė pateikta **lentelėje 12**.

## 12 lentelė

*(P6) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei*

| Kategorija                                                                                                         | Subkategorija              | Respondentų teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| "Atviras pokalbis yra veiksmingiausias ir efektyviausias informacijos perdavimo būdas komandai ir komandoje.“ (P6) | Įtakoja klientų išlaikymą? | <p>E1 - Tinkamai atliktos retrospektyvos ir vidinis grįžtamas ryšis padeda identifikuoti užslėptas problemas tiek produkte, tiek procese. Jeigu į tai kreipiamas dėmesys ir vykdomi atitinkami tobulinimai, galiausiai kyla produkto kokybė, funkcionalumas, naujų funkcijų kūrimo greitis ir per tą klientų pasitenkinimas</p> <p>E2 – „kaip jis suformuluotas tu gali sakyti, kad jis teisingas net ir šiandien, kad niekada nenuginčysi, kad gyvai visgi yra pats efektyviausias būdas.&lt;...&gt; Tai yra tiesiog, kad viską ką mes darom, mes darom klientui.“</p> <p>E3 – „...tai yra nuolatinis bendravimas tarp komandos narių, kad visi žinotų tiksliai, kur mes esam, ką mes darom, kiek mes padarėm, ar mes galim pasimatuoti? Tam reikalingi tiek kasdieniai trumpi aptarimai, Jeigu turim kliūčių komandoje, iš karto aiškinamės, kas tas kliūtis gali padėti pašalinti.</p> <p>E4 – „Tai šitas aspektas yra svarbus ir jeigu tu sukuri tą psichologinį saugumą, tą aplinką, kurioje žmogus gali kalbėtis ir nebijot, kad jis bus kažkaip ten teisiamas ir nepriimtas. Tai tada yra visiškai nesvarbu, ar tai yra virtualus susitikimas, ar kaip tu tą darai. Tai tikrai nėra būtinas tas buvimas fiziškai kartu visiems. Ir be abejo dalinimasis informacija turi daug įtakos galutiniam produkto rezultatui ”</p> <p>E5 – “Tai irgi pradžių pradžia, ir prieš pandemiją labai populiari buvo kiek įmanoma viskas gyvai. Per pandemiją tas išūkis yra toks sveikas, kad nebūtinai viskas turi būt „face-to-face“. Bet klausimas, ar mes neturime</p> |

|  |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                               | <p>technologijų, kurios galėtų leisti mums efektyviai kiek įmanoma dirbti, bet nebūtinai “face –to-face”, be kažkokios tos vietos. Tai va su šituo principu irgi dėčiau tokį akcentą. Kas irgi yra svarbu ne tik klientų išlaikymui, klientų išlaikymą ir visa kita, bet ir komandos narių išlaikymui“</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  | <p>klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?</p> | <p>E1 - Tinkamai atliktos retrospektyvos ir vidinis grįžtamas ryšis padeda identifikuoti užslėptas problemas tiek produkte, tiek procese. Jeigu į tai kreipiamas dėmesys ir vykdomi atitinkami tobulinimai, galiausiai kyla produkto kokybė, funkcionalumas, naujų funkcijų kūrimo greitis ir per tą klientų pasitenkimas.</p> <p>E2 – “bet kokių atveju, reikia, kad Scrum meistras pravesų kokybiškus susitikimus, kad neprarastume fokuso.&lt;...&gt; Tai yra tiesiog, kad viską ką mes darom, mes darom klientui.”</p> <p>E3 – „per kasdienes susirinkimus gylėja narių įsitraukimas, didėja fokusas pagrindiniams produkto tikslams“</p> <p>E4 – „Tai šitas aspektas yra svarbus ir jeigu tu sukuri tą psichologinį saugumą, tą aplinką, kurioje žmogus gali kalbėtis ir nebijot, kad jis bus kažkaip ten teisiamas ir nepriimtas. &lt;...&gt; Ir be abejo dalinimasis informacija turi daug įtakos galutiniam produkto rezultatui”</p> <p>E5 – “darbo greitis ar kokybė tikrai nesuprastėjo dėl nuotolinio darbo. Čia daugiau medijos įtaka, bei visokių ribojimų dėl pandemijos atsiradimas”. Mano, kad „face-to-face” gali pilnai pakeisti virtualios technologijos.</p> |
|  | <p>naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?</p> | <p>E1 - Tinkamai atliktos retrospektyvos ir vidinis grįžtamas ryšis padeda identifikuoti užslėptas problemas tiek produkte, tiek procese. Jeigu į tai kreipiamas dėmesys ir vykdomi atitinkami tobulinimai, galiausiai kyla produkto kokybė, funkcionalumas, naujų funkcijų kūrimo greitis ir per tą klientų pasitenkimas</p> <p>E2 - „aš ginčyčiausi, kad proceso greitis nėra joks parametras”</p> <p>E3 - Absoliučiai taip. Absoliučiai, tai tu gali susirašinėti daugybę emeilų, tu gali bandyti kaip projekto vadovas sukomunikuoti su visais dalyviais...Tai užtruks daug kartų ilgiau, &lt;...&gt; negu, kad visus susirinksi ir visi tuo pačiu kartu pasikalbės ir padarys sprendimus. Tai yra absoliučiai komunikacija, visur ne tik Agile komunikacija yra visada greitinantis tą rezultatą faktorius.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|  |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                           | <p>E4 – „Ir be abejo dalinimasis informacija turi daug įtakos galutiniam produkto rezultatui”</p> <p>E5 - “darbo greitis ar kokybė tikrai nesuprastėjo dėl nuotolinio darbo. Čia daugiau medijos įtaka, bei visokių ribojimų dėl pandemijos atsiradimas”. Mano, kad face-to-face gali pilnai pakeisti virtualios technologijos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|  | naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | <p>E1 - Tinkamai atliktos retrospektyvos ir vidinis grįžtamas ryšis padeda identifikuoti užslėptas problemas tiek produkte, tiek procese. Jeigu į tai kreipiamas dėmesys ir vykdomi atitinkami tobulinimai, galiausiai kyla produkto kokybė, funkcionalumas, naujų funkcijų kūrimo greitis ir per tą klientų pasitenkinimas</p> <p>E2 – “Scrum meistras iš tikrųjų turėtų būti stiprus, kad galėtų mesti iššūkį produktyvistams, “pakoučinti” netgi produkto šeiminką procese”</p> <p>E3 – „Tai yra absoliučiai komunikacija, visur ne tik Agile komunikacija yra visada greitinantis tą rezultatą faktorius. Procesų taip pat.”</p> <p>E4 – „Sakykime svarbiausias sprinte renginys tai yra retrospektyva, kur komanda susitinka. Šito artefakto, jo išmesti jokia būdu negalima. Tai yra ta vieta, kur komanda pasižiūri atgal kas ten buvo ir kaip, ką galima būtų pakeisti ir padaryt, patobulinti. Tai realybėje ten vyksta visas tas parefleksavimas ir čia yra irgi svarbu, Agile Coach turėti, ar dedikuotą Scrum Master’į šitoj vietoj yra svarbu”.</p> <p>E5 – “Nesvarbu kokiomis priemonėmis, bet komunikacija turi vykti. Nes mes nepriėję prie baltų lentų, keičiamės šaltais emeilais, pokalbių langais, bet tas neveikia ir sunkiai viskas vyksta.”</p> |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant, Agile principas " (P6) turi reikšmingą įtaką procesams ir klientų išlaikymui, jei komandoje yra palaikomas aukštas bendradarbiavimo lygis ir yra didelis narių įsitraukimas. Nors Agile Manifesto autoriai šiuo punktu skatino komandos darbą būnant vienoje patalpoje, respondentų nuomone, šiuolaikinės technologinės priemonės leidžia palaikyti psichologinį komfortą ir nuotoliniu būdu, o darbas ofise nuo pirmadienio iki penktadienio yra nereikalingas. Lankstus darbo grafikas, stipri ir aiški komunikacija, palaikoma Scrum meistro, Agile trenerio bei vadovybės, didina procesų pralaidumą, tikslų aiškumą, produkto funkcionalumą ir kokybę, žmonių pasitenkinimą, o tuo pačiu ir klientų pasitenkinimą.



### 3.8. Septinto Agile principo (P7) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei

Kalbėdami apie Agile principą „Pagrindinis progreso įvertinimas yra veikianti programinė įranga” respondentai atkreipė dėmesį, kad daugelis šio principo aspektų kartojasi su jau aptartais principais (P3) ir (P1). Respondentų nuomonė apie projektų progreso vertinimą pateikta lentelėje 13.

#### 13 lentelė

*(P7) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei*

| Kategorija                                                             | Subkategorija              | Respondentų teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pagrindinis progreso įvertinimas yra veikianti programinė įranga. (P7) | Įtakoja klientų išlaikymą? | <p>E1- “Pasitikėjimas tiekėju, praktinis ir pragmatinis grįžtamas ryšis, pripratimas prie naujo produkto, apmokymas, prioritizavimas pagal tikrus poreikius. Čia susitikimas su realybe, nes niekas neskaito dokumentacijos, arba negali jos pilnai suprasti, arba dokumentacija niekada nebūna pilna”</p> <p>E2 – „Taip, tikiu, kad dirbant darbe remiantis Agile darbo organizavimo principais ir mindset’u ir vertybėmis kliento lūkesčius mes galime atlikti geriau arba yra didesnė tikimybė, kad mes juos atliepsime, negu neatliepsime.”</p> <p>E3 – „... tu pradėdamas projektą apsirašai laukiamus rezultatus, kas turės būti įvykdyta. Tai ir yra tavo pagrindinis pamatavimas. &lt;...&gt; yra labai konkrečiu ir dėl to labai svarbu apsirašyti labai pamatuojamą rezultatą, kas turės būti įvykdyta. Jeigu mes kuriam įrangą, tai taip, turi būti veikianti įranga. Ir tada tu pasiimi tą projekto aprašymą. Ir pagal tai ir tada labai lengva ir klientui padaryti patvirtinimą. Kad taip, jūs padarėt, padarėt to, ką mes norėjom, nes jau projektas buvo tai, tie rezultatai buvo laukiami rezultatai, nes abejos pusės pasirašė, kad taip šitaip bus rezultatas ir pagal tai tu matuoji.“</p> <p>E4 – “Tai čia irgi mes kalbam su komandom apie tą vertę progreso. Tai arba sakykim tuo atveju pasiekiam tuos sprinto tikslus, tu vis tiek išsikeli kažkokius tai tikslus, ką tu nori pasiekti, - tai sakyčiau dabar komanda žiūri arba tu pasieki tuos tikslus, arba tu nepasieki, tai pagal tai tikrai gali matuot progresą. Nes devyniasdešimt procentų padaryta, tai vis tiek tai neveikia, ir net iš verslo perspektyvos tai yra nulis. Tai be abejo pasiekti sprinto tikslai daro įtaką kliento pasitenkinimui”.</p> <p>E5 – „čia grįžtam atgal prie iteracijų. Geriausiai progresą vertinti per grįžtamąjį ryšį su klientu, pateikiant minimalų</p> |

|  |                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                        | veikianti produktą (MVP). Kiekvienos iteracijos esmė kuriamo produkto prieaugio suderinimas su klientu, kas gali didinti kliento pasitenkinimą procesu, bei galutinio produkto kokybę, arba parodyti kūrimo klaidas ir kur reikia tobulinti.“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|  | klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę? | <p>E1- „Trūkumai pastebimi anksčiau. Tikri trūkumai, svarbūs klientui (tai ne tas pats, kaip teorinis testavimas nesant naudotojo rolėje)“</p> <p>E2 - „bet jeigu klientas yra patenkintas, tai ta įranga gali ir neveikianti būti. ...jeigu tu lūkesčius teisingai suvaldai tai ir klientas bus patenkintas, tas galutinis vartotojas bus patenkintas nes jis apie tai žinojo tai taip“</p> <p>E3 – „na tai jei produktas atitinka kliento reikalavimus ir tinka klientui, tai kokybė sakykim gera.“</p> <p>E4 - „komanda žiūri arba tu pasieki tuos tikslus, arba tu nepasieki, tai pagal tai tikrai gali matuoti progresą. Nes devyniasdešimt procentų padaryta, tai vis tiek tai neveikia, ir net iš verslo perspektyvos tai yra nulis. &lt;...&gt; Tai komandom tai yra toks požiūris ir pritraukimas arčiau to verslo, kad neužtenka tik daryt, bet reikia ir padaryt kažką, kas veiktų, kad būtų tikslas pasiektas.“</p> <p>E5 – „čia grįžtam atgal prie iteracijų. Geriausiai progresą vertinti pateikiant minimalų veikianti produktą (MVP). Kiekvienos iteracijos esmė kuriamo produkto prieaugio suderinimas su klientu, kas gali didinti kliento pasitenkinimą procesu, bei galutinio produkto kokybę, arba parodyti kūrimo klaidas ir kur reikia tobulinti.“</p> |
|  | naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo? | <p>E1 –“Taktiniame lygyje pailgina. Nes reikia skirti laiką tarpinių veikiančių versijų tiekimui, grįžamojo ryšio gavimui, atsižvelgti į tai ir t.t.</p> <p>Strateginiame lygyje pagreitina, nes leidžia identifikuoti trūkumus ir prioritetus anksčiau, kas leidžia išvengti globalaus perdarymo gale”.</p> <p>E2 - „aš ginčyčiausi, kad proceso greitis nėra joks parametras. Svarbiau anksčiau ir dažnai”</p> <p>E3 – „realybėje pasitaiko įvairiai, dažniausiai terminai prailgėja“</p> <p>E4 - „Tai čia sugrįžtam, tai ir yra, kad kuo tu esi mažesnis, tuo tą gali greičiau išleisti ir padaryti. Kuo tu didesnis...turi daug skirtingų komandų, kurios kuria sistemas ir yra susijusios“</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|  |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                           | E5 – „jei produktas neatitinka kliento poreikių ir lūkesčių, reikia produktą tobulinti, perdaryti, tai nebūtinai įtakos terminus teigiamai. “                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|  | naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | <p>E1- “Tikri trūkumai ir pastabos -&gt; kritinis mąstymas apie tai ką darome, kaip darome -&gt; procesų tobulinimai.</p> <p>E2 - Agile interaktyviai, dažnai pristatant ir anksti, mes tuos kokybės aspektus, kurie galbūt nepatenkina lūkesčių kliento, pamatom anksčiau. Galų gale net ir tą techninį aspektą kokybės, kad mes ten kažkokį defektą pamatyt galim ne pačioj pabaigoj</p> <p>E3 - „Dėl to, tu kas 2 savaites sukuri gabalėlį. &lt;...&gt; duodi klientui pasižiūrėti, pasitikrinti viduje. Tai tas užtikrina klaidų eliminavimą. &lt;...&gt; leidžia palaikyti proceso lankstumą, apsaugo nuo begalės nereikalingų funkcijų kūrimo ir gali sutaupyti resursų“.</p> <p>E4 - ....kartą matavom ne tik tai tais „story point’ais” IT užduotis, bet dideliems darbui, tiems tokiems epic’am davėm verslo vertės taškus. Tu tada galėti stebėti ir matyti, kiek tų verslo vertės taškų padarei. Nes jeigu tas epicas didelis darbas tau eis, nu nepadarytas iki galo ar ne, ten gali būti padaręs ir 90 procentų, gali būti sudeginęs trisdešimt “story point’ų”, bet verslo vertė yra nulis. Tai koks čia efektyvumas? Tai komandom tai yra toks požiūris ir pritraukimas arčiau to verslo, kad neužtenka tik daryti, bet reikia ir padaryti kažką, kas veiktų, kad būtų tikslas pasiektas.”</p> <p>E5 – „Geriausiai progresą vertinti pateikiant minimalų veikianti produktą (MVP). Kiekvienos iteracijos esmė kuriamo produkto prieaugio suderinimas su klientu. &lt;...&gt; tai čia kaip atskaitos taškas nuo, kurio mes vėl žinome kuria kryptimi judėti“</p> |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Agile principas „Pagrindinis progreso įvertinimas yra veikianti programinė įranga.” (P7) turi įtakos procesams ir klientų išlaikymui, nes pastebimi trūkumai anksčiau. „Tikri trūkumai, svarbūs klientui.“ (E1). Taktiniame lygyje pailgina produkto paleidimo trukmę, nes reikia skirti laiką tarpinių veikiančių versijų tiekimui, grįžamojo ryšio gavimui. Strateginiame lygyje pagreitina, nes leidžia identifikuoti trūkumus ir prioritetus anksčiau, kas leidžia išvengti globalaus perdarymo pabaigoje. „Čia susitikimas su realybe, nes niekas neskaito

dokumentacijos, arba negali jos pilnai suprasti, arba dokumentacija niekada nebūna pilna.“  
(E1)

Apibendrinant, šio principo (P7) atsakymai buvo panašūs į (P3) principo atsakymus, nors šių principų akcentai skiriasi, klientų išlaikymo ir procesų kontekste tikslai lieka tie patys – per dažną grįžtamąjį ryšį gaunamą iš kliento, laiku pastebėti ir taisyti klaidas, tobulinti produktą bei procesus. Tokiu būdu atliepti ir tenkinti kliento lūkesčius. Šiuo atveju faktoriai „darbas iteracijomis“ bei „produkto šeimininko vaidmuo“ yra tokie patys, kaip ir (P3).

### 3.9. Aštunto Agile principo (P8) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei

Agile principas "Agile procesai skatina tvarų kūrimą. Užsakovai, kūrėjai ir vartotojai turi gebėti išlaikyti pastovų tempą neribotam laikui" visų respondentų buvo interpretuojamas skirtingai. Šio principo esmė yra optimalaus darbo ritmo pasirinkimas (Fowler ir Highsmith, 2001). Kai kurie respondentai susiejo su Agile iteracine prigimtimi, kas padeda laiku pastebėti klaidas, laiku sustoti, perdaryti, taip taupant resursus ir mažinant švaistymą. Respondentų nuomonė pateikta lentelėje 14.

#### 14 lentelė

(P8) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei

| Kategorija                                                                                                                          | Subkategorija              | Respondentų teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agile procesai skatina tvarų kūrimą.<br>Užsakovai, kūrėjai ir vartotojai turi gebėti išlaikyti pastovų tempą neribotam laikui. (P8) | Įtakoja klientų išlaikymą? | E1 – “Nuspėjamas reguliarus prieaugių tiekimas. Patogu ir patikima planuoti savo veiklas ir priklausomybes”<br>E2 – „pastovaus tempo norisi visą laiką, bet komanda su savo tempu, jina nėra uždaryta saloje ir nėra izoliuota nuo aplinkos, tai dėl to yra sunku kartais, kai kurie reikalavimai ateina per vėlai. Jeigu tu lūkesčius teisingai suvaldai tai ir klientas bus patenkintas, tas galutinis vartotojas bus patenkintas.”<br>E3 – „Mano supratimu, kaip aš sau verčiuosi šitą tvarų kūrimą, tai vėlgi yra tas pats gebėjimas pasitikrinti ir lanksčiai prisitaikyti prie kintančių poreikių. Tai, ką aš prieš tai minėjau, tarkim, lyginant su klasikiniu metodu, kur tu ilgą laiką darai, darai dvejus metus ir galiausiai to niekam nebereikia, išmeti, tai yra be galo netvaru, tu sunaudoji labai daug resursų. Gerai, klientas tau galbūt už tai sumokėjo, bet realiai tai yra prarastas tavo komandos laikas, prarasti kliento pinigai, nes sukurta jokia vertė tai yra labai netvaru. Agile padeda eliminuoti tai. Tai man va čia yra tvarus kūrimas, kad tu darai tiek, kiek reikia ir taip, kaip reikia, ir |

|  |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                                  | <p>labai dažnai, dažnom atkarpom pasimatuoji, ar tai vis dar kuria klientui vertę.“</p> <p>E4 „...kaip tai yra realiame gyvenime, kad na komandos, jos turėtų sugebėt dirbt nuspėjamai ir tokiu pastoviu tempu. Pastovus tempas labiau tiks ir klientui. Tai reiškia, kad tu nesėdi kaip komanda, kad va pagaminam kažką mes ten savaitgalį, pasispaudžiam padarom, tada kitą vėl pasispaudžiam padarom...po kelių tokių sprintų nebebus jėgų pasispausti ir padaryti, tai bus demotyvuojantis dalykas, tai reikia rast tą tvarų, tokį komfortišką tempą, ar ne, kaip bėgtum maratoną. Atrast tą tempą, kuriuo tu gali kaip komanda dirbt nuolatos.“ &lt;...&gt; Nes ketvirtam sprintui neliks kas pasiekia, o jeigu dar ir toliau spausi, prasidės žmonių keitimas.“</p> <p>E5 - „Reikia rasti kažkokį balansą, kas gerai ir klientui ir komandai“</p> |
|  | <p>klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?</p>    | <p>E1 – “Nuspėjamas reguliarus trūkumų pašalinimo versijų tiekimas. Iš anksto aaiškūs ciklai/versijos, kuomet trūkumai bus šalinami pagal prioritetą.”</p> <p>E2 – „Jeigu tu lūkesčius teisingai suvaldai tai ir klientas bus patenkintas, tas galutinis vartotojas bus patenkintas.”</p> <p>E3 – „Agile padeda eliminuoti tai. Tai man va čia yra tvarus kūrimas, kad tu darai tiek, kiek reikia ir taip, kaip reikia, ir labai dažnai, dažnom atkarpom pasimatuoji, ar tai vis dar kuria klientui vertę.“</p> <p>E4- “Tai tas yra svarbu, kad būtų to laiko, kad nebūtų to vertimosi per galvą, kad nekentėtų techniniai produkto sprendimai ir dizainas“</p> <p>E5 - „Reikia rasti kažkokį balansą, kas gerai ir klientui ir komandai. Spaudimas ne visada duoda geriausių rezultatų“.</p>                                                           |
|  | <p>naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?</p>    | <p>E1 – “Nuolatinis tempas nusako nuspėjamas produktų kūrimo trukmes“</p> <p>E2 - „siekinyš geras, ambicija gera, o realybėj, nu praktiškai realybė, kaip visą laiką žinai, visko būna”</p> <p>E3 – „nebent kaip resursų ir savo ir kliento laiko taupymą“</p> <p>E4 – „Multitaskinimas jis ištempia laike dalykus, kuo tu mažiau multitaskini, tuo greičiau gali padaryt tą dalyką.“</p> <p>E5 - „Reikia rasti kažkokį balansą, kas gerai ir klientui ir komandai. Spaudimas ne visada duoda geriausių rezultatų“.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|  | <p>naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę?</p> | <p>E1 – “Procesai optimizuojami nuolatinio tempo palaikymui, architektūra reguliariai peržiūrima ir tobulinama (refactoring). Tai ypač svarbu augant produkto kompleksijai ir/ar klientų bazei - tam, kad užtikrinti tą patį ar panašų</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | tempą būtinas esamų procesų, priemonių ir architektūros tobulinimas. Nedarant to visų kompleksinių sistemų vystymas sulėtėja dėl natūralios entropijos“<br>E2 – „Per procesų automatizavimą, skaitmeninimą.. nesakau, kad ten patekt neįmanoma į tą procesų flow nirvaną, norint ten patekti, reikia labai daug pastangų ir labai daug laiko ir investicijos.“<br>E3 - „Agile padeda eliminuoti tai. Tai man va čia yra tvarus kūrimas, kad tu darai tiek, kiek reikia ir taip, kaip reikia, ir labai dažnai, dažnom atkarpom pasimatuoji, ar tai vis dar kuria klientui vertę.“<br>E4 – „Tai taip čia irgi Agile apie tai kalba, kad mažinti work-in-progress, tai taip su tuo susieta. Daugiau fokuso, daugiau to padaryt, bet sakyčiau galbūt dar ir neapsiimti per daug ambicingai, per daug optimistiškai. Apribojus atliekamo darbo kiekį, lengviau nustatyti komandos darbo eigos efektyvumą.“<br>E5 - „Reikia rasti kažkokį balansą, kas gerai ir klientui ir komandai. Spaudimas ne visada duoda geriausių rezultatų“. |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Šaltinis: sudaryta autorės.

Agile principas (P8) turi teigiamą įtaką procesams ir klientų išlaikymui, jeigu atrandamas optimalus darbo ritmas. „Stabilus, nuspėjamas reguliarius prieaugių tiekimas, trūkumų šalinimas. Patogu ir patikima planuoti savo veiklas ir priklausomybes“ (E1). „...reikia rast tą tvarų, tokį komfortišką tempą, kaip bėgtum maratoną. Atrast tą tempą, kuriuo tu gali kaip komanda dirbt nuolatos.“ (E4)

### 3.10. Devinto Agile principo (P9) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei

Agile principas "Nuolatinis dėmesys techniniam meistriškumui ir geram projektavimui didina judrumą.“ (P9) Šis principas visų respondentų buvo interpretuojamas skirtingai. Šio principo esmė yra techninė švara ir nuolatos tobulinamas produkto dizainas (Fowler ir Highsmith, 2001). Pasak kai kurių respondentų, svarbu suvokti didelį poveiklį, jei organizacijos tikslai yra greičiau tiekti inovacijas į rinką, tai organizacijos prioritetą turi būti naujos technologijos. „Kai eina organizacijos didelės link Agile, kiekvienas jų turi savo suvokimą: kam kaštai sumažės staiga, staiga greitis padidės, bet tai neatsitinka stebuklingai. Yra organizacinis Agile pranašumas ir yra techninis DevOps meistriškumas“ (E5). Respondentų nuomonė apie komandos dėmedį techniškumui pateikta **lentelėje 15**.

## 15 lentelė

(P9) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei

| Kategorija                                                                                | Subkategorija              | Respondentų teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| "Nuolatinis dėmesys techniniam meistriškumui ir geram projektavimui didina judrumą." (P9) | Įtakoja klientų išlaikymą? | <p>E1 - „Techninis meistriškumas įtakoja tolesnio modernizavimo ir naujų funkcijų kūrimo greitį bei nefunkcines charakteristikas (greitaveika, saugumas, stabilumas) - todėl tai tikrai svarbu klientų išlaikymui“</p> <p>E2 - „Blogai, dėl to, kad dažniausiai, čia vėlgi grįžtant prie biznio ir biznio trūkumo edukacijoje, kad biznis galvoja, kad visą dieną dirbant virtuvėje ir daryti patiekalus virtuvėje klientams, galima ne kartą neplaunant indų. Čia metafora žinoma. Tai jiems reikia paaiškinti, aš dažniausiai pasakau apie restoraną, apie virtuvę ir paaiškinu, kad virtuvėje reikia tvarkyt ne tik tai pačioje dienos pabaigoje, bet reikia susitvarkyti ir dirbant, pastoviai.“</p> <p>E3 – „Žinoma, kiekvieno kliento lūkestis ir kuo didesnis, kuo sudėtingesnis klientas, tuo ir tas lūkestis yra didesnis, kad jo tiekėjas spės koja kojon su technologijomis ir kad ne tik įgyvendins tai ką jie jau sugalvojo, ką klientas jau sugalvojo, bet ir kad proaktyviai sugebės pasiūlyti tas inovacijas, žiūrėdami į kliento infrastruktūrą ir matydami, kur dar galėtų patobulėti. Nes jie tam ir samdo technines įmones, kad prižiūrėtų tą jų ūkį, ne tik prižiūrėtų reaktyviai ta prasme, žiūrėtų, kad nesugestų ir taisytų, kas sugedo, bet ir matytų, ir turėtų viziją, kad matytų, kaip tą galima būtų patobulinti. Tas yra absoliučiai svarbu. Gyvybiškai svarbu norint ne tik išlaikyti klientą, bet ir plėsti, sakykim, kontrakto apimtis“.</p> <p>E4 – „...šitoj pusėj yra produkto techniškas. Jeigu pažiūrėt...jei atitinka kliento lūkesčius, tai taip“</p> <p>E5 - ...kai eina organizacijos didelės link Agile, kiekvienas jų turi savo suvokimą: kam kaštai sumažės staiga, staiga greitis padidės, bet tai neatsitinka stebuklingai. Yra organizacinis Agile pranašumas ir yra techninis DevOps meistriškumas. Jeigu šitų 2 gairių neįvertinam, arba tiesiog galvojam, kad stebūklas įvyks. Kad nusišim į mokymus ir suformuosime komandas, atliksime Agile paleidimo mokymus (aut. past. Agile Release Train (ART)) ar Agile mainus (angl. Agile exchange) ir stebuklingai tikrai niekas nevyksta. Daugiau išlaidų pokytis bus. Tai va čia grįžtam prie Agile Manifesto, ieškot iš pradžių manifesto tų kertinių akmenų. Čia kiekvienas iš tų 12 principų ir 4 vertybių yra kaip kertiniai akmenys.... Bandyt gaut tą kompasą, nuo ko ir pradėjau mūsų tą pokalbį,</p> |

|  |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                                  | <p>kad naviguoti tuose miškuose, nes tikrai nebus, kad viskas bus aprašyta Agile. Tai pradedam nuo organizacijos tikslo, jei inovacijų kūrimas greičiau, tai žinoma gerai klientui.”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|  | <p>klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?</p>    | <p>E1- „Kuo tinkamesnė architektūra, tuo lengvesnis nuolatinis vystymas ir kokybės kontrolė. Tačiau tiesioginės koreliacijos su kokybe nėra”.</p> <p>E2 – „Dažniausiai tai reikia paaiškinti, kad klientas suprastų to naudą“</p> <p>E3 - „Na tai reikia nepainioti darbo su tam tikrais techniniais reikalavimais. Jeigu visi dirbs pagal techninį reikalavimą ateinantį iš poreikio, tai jovalo neprikurs. Ir produktas bus toks, kokio klientas reikalavo.“</p> <p>E4 – „...šitoj pusėj yra produkto techniškumas. Jeigu pažiūrėt...jei atitinka kliento lūkesčius, tai taip“</p> <p>E5 - “&lt;...&gt; Tai pradedam, nuo organizacijos tikslo, jei inovacijų kūrimas greičiau, tai žinoma gerai klientui.”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|  | <p>naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?</p>    | <p>E1- „Kuo tinkamesnė architektūra, tuo lengvesnis nuolatinis vystymas, plėtra, naudotojų ir duomenų kiekio augimas. Deja, procentais / formaliai to įvertinti negalima, bet kai architektūra netinkama ar neapgalvota, tai iš karto pastebima per faktą, kad architektūrą reikia nuolat keisti“</p> <p>E2 – „Be abejo, tik tai reikia nuolat daryt“</p> <p>E3 – „na čia svarbu techninis produkto lankstumas, kaip galima būtų tuos produkto prieaugius sėkmingai daryt. Mažiau perdarai, greičiau judi į priekį.“</p> <p>E4 - „Tai čia sugrįžtam, tai ir yra, kad kuo tu esi mažesnis, tuo tą gali greičiau išleisti ir padaryti. Kuo tu didesnis...turi daug skirtingų komandų, kurios kuria sistemas ir yra susijusios.&lt;...&gt; Nebent ateityje įsisavinant technologijas, automatizuojant daugelį procesų, galima būtų padaryti greičiau. “</p> <p>E5 – “&lt;...&gt; Tai pradedam, nuo organizacijos tikslo, jei inovacijų kūrimas greičiau, tai žinoma gerai klientui.”</p> |
|  | <p>naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę?</p> | <p>E1- “lengvesnis nuolatinis vystymas, plėtra, naudotojų ir duomenų kiekio augimas. Deja, procentais / formaliai to įvertinti negalima“</p> <p>E2 - „atsakysiu metafora.. O indus reikia plauti, nes dirbti virtuvėje, kur yra šiukšlių pilna viskas purvina ir kaip sakyti pati supranti apie tokios virtuvės efektyvumą“</p> <p>E3 – “Labai įtakoja,...tai inovacijos procesuose čia būtinybė”.</p> <p>E4 – „Aš sakyčiau čia yra architektai, kurie galvoja apie tą techninį meistriškumą. Iš komandų taip pat yra to techninio įnašo, būna, bet jo nebūna daug. Tai funkcijos... paprastai, dažniausiai, tas poreikis ateina iš verslo žmonių, kurie dirba su</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |



|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>klientais. &lt;...&gt; ar tada susirenka tą poreikį, ar yra ten tie klausimynai irgi priklauso nuo produkto, bet su klientais vyksta dialogai, yra tam tikros fokus grupės. Yra klientai parinkti su kuriais yra nuolat bendraujama ir įsiklausoma į jų poreikį. Tai iš ten ateina, bet tas įgyvendinimas, jis nevyksta visiškai taip, kad ten duoda komandai ir nusėda vienai komandai padaryt. Paprastai tai yra didesnis sprendimas, jis apima ne vieną komandą, tiesa yra tokia produktui gali būti aštuonios - dešimt komandų. Ir tada reikia tų galvojančių, kurie pagalvotų, kaip čia tą dalyką dabar įgyvendinti kad būtų gerai. O tai jau architekto vaidmuo“</p> <p>E5 - “&lt;...&gt; Yra organizacinis Agile pranašumas ir yra techninis DevOps meistriškumas. Tai pradedam, nuo organizacijos tikslo, jei inovacijų kūrimas greičiau, tai žinoma gerai klientui. Bet ir procesai turi būti sustatyti link to tiklso”.</p> |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Šaltinis: sudaryta autorės.

Šis principas (P9) daro įtaką procesams ir klientų išlaikymui, jeigu organizacijoje, tam yra dedikuotas architekto vaidmuo arba jam nesant, į retrospektyvas įtraukiant reguliary tobulinimą. „Aš sakyčiau čia yra architektai, kurie galvoja apie techninį meistriškumą. Iš komandų taip pat yra to techninio įnašo, būna, bet jo nebūna daug“ (E4). „Deja, Lietuvoje tai reta pareigybė“ (E2). „Deja, dažniausiai su Agile įgyvendinimu dėmesys projektavimui krenta, didelio projektavimo etapo nebėra, o nesant stiprioms architektūros valdymo praktikoms organizacijoje, architektūra apleidžiama. Tačiau Agile iteratyvumas ir tinkamos retrospektyvos leidžia pataisyti architektūros spragas, įtraukiant reguliary tobulinimą (refactoring) į darbų eilę“ (E1).

### 3.11. Dešimto Agile principo (P10) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei

Apklausus respondentus, nustatyta, kad Agile principas „Paprastumas-menas mažinti nereikalingus darbus yra būtinas“ įgyvendinamas naudojant tam tikrus metodus, kaip MVP (minimalus veikiantis produktas), MVB (minimali veikianti biurokratija), darbų sąrašo (angl. work-in-progress) mažinimas, darbų sąrašo prioretizavimas ir kt. Šie metodai ne tik didina procesų efektyvumą, bet leidžia taupyti resursus. „...didelėj organizacijoje reikia kiek įmanoma mažinti biurokratiją, naudojant MVB, o mažoms neapsunkint savo gyvenimo kol dar ne laikas. Minimali gyvybinga biurokratija apie tai, kaip turėti pakankamai procesų, kad viskas veiktų, bet ne tiek, kad jis būtų sudėtingas.“(E5). Respondentų nuomonė pateikta **lentelėje 16**.

## 16 lentelė

(P10) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei

| Kategorija                                                                        | Subkategorija                                                 | Respondentų teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>„Paprastumas-menas mažinti nereikalingus darbus yra būtinas.“</p> <p>(P10)</p> | <p>Įtakoja klientų išlaikymą?</p>                             | <p>E1- „nebent per kliento biudžeto ir resursų taupymą, ką leidžia minimalaus veikiančio produkto (MVP) derinimas su klientu“</p> <p>E2-“sutaupyti pinigai, patenkintas klientas”</p> <p>E3 – „ pagal mano suvokimą paprastumas tai pirmiausia yra tai, kad kiekvienas projektas turi būti išskaidytas į tokias dalis, kurios būtų suprantamos paprastam mirtingajam. Ir, kad tiek užsakovas verslas, sakykim, klientas, tiek mano komanda visi suprastų vienodai. O tam, kad visi suprastų vienodai, jis turi būti išverstas į kalbą, kurią ir aš suprasiu būtent nebūdama visiškai techninis žmogus. Tai va čia atsiranda paprastumas...čia yra paprastumas ir jis iš tiesų padeda išvengti nereikalingų darbų. O aiškumas klientus įtraukia. Visi kiti įrankiai, kaip darbų sąrašo prioretizavimas it kt., čia yra kasdienė higiena.”</p> <p>E4 – “Tada pradedi galvot, ko tau iš tiesų reikia. Tai čia irgi tas pagalvojimas iš to produkto šeimininko pusės, kas iš tiesų yra tai, ko tau tikrai reikia. Tai va tada ir vyksta, kai pradedi tiesiog atsisėsti ir diskutuoti: tai tas mūsų MVP, kas ten turi būti? Produkto šeimininko vaidmens nereikia nuvertinti, jis yra tas tiltas tarp kliento ir komandos.”</p> <p>E5 – “ Čia turbūt prie to paprastumo aš jaučiu, kad maksimizuoti tai, ko nepadaram, nu tai yra gerai iš tos pusės, kad nedarom, ko nereikia. ... bet nesifokusuojam į mažesnius darbus, bet ir į konkrečius, į esmę, ko reikia iš tikrųjų klientui. Tai čia ir klientui, ir viduj, ir visame kame.”</p> |
|                                                                                   | <p>klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?</p> | <p>E1- „su kokybe čia koreliacijos mažai, tai labiau susiję su fokusu, paleisti MVP į rinką, patikrinti jo funkcionalumą ir pažiūrėti ar apskritai toks produktas ar funkcionalumas yra reikalingas. Tai čia kaip resursų taupymas.“</p> <p>E2 – (MVP) leidžia produkto komandai kuo greičiau gauti vartotojų atsiliepimus, kad būtų galima pakartoti ir tobulinti produktą.</p> <p>E3 – “...aiškumas klientus įtraukia. Visi kiti įrankiai, kaip darbų sąrašo prioretizavimas it kt., čia yra kasdienė higiena. Turėdamas aiškią poziciją klientas, gali duoti kokybišką atgalinį ryšį, bendras susikalbėjimas... tai daugeliu atveju kelia produkto kokybines savybes”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|  |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                           | <p>E4 - “Tai va tada ir vyksta, kai pradedi tiesiog atsisėsti ir diskutuoti: tai tas mūsų MVP, kas ten turi būti? Produkto šeimininko vaidmens nereikia nuvertinti, jis yra tas tiltas tarp kliento ir komandos.”</p> <p>E5 - Tai reikėtų irgi turbūt susirink data, analytics, apie tai, ką mes kuriam, ar iš vis įdomu? ar yra žinios apie tą funkcionalumą, gal išvis jo net nereikia tęsti. Čia turbūt prie to paprastumo aš jaučiu, kad maksimizuoti tai, ko nepadarom, nu tai yra gerai iš tos pusės, kad nedarom, ko nereikia. ... bet nesifokusuojam į mažesnius darbus, bet ir į konkrečius, į esmę, ko reikia iš tikrųjų klientui. Tai čia ir klientui, ir viduj, ir visame kame.”</p>                                                                                                                                                                              |
|  | naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?    | <p>E1- „turi įtakos per tikslesnį prioretizavimą ir sprendimų priėmimą, kas leidžia greičiau išleisti minimalų tinkamą naudojimui produktą (MVP) greičiau“</p> <p>E2 – (MVP) leidžia produkto komandai kuo greičiau gauti vartotojų atsiliepimus, kad būtų galima pakartoti ir tobulinti produktą.</p> <p>E3 - “...aiškumas klientus įtraukia. Visi kiti įrankiai, kaip darbų sąrašo prioretizavimas it kt., čia yra kasdienė higiena. Turėdamas aiškią poziciją klientas, gali duoti kokybišką atgalinį ryšį, bendras susikalbėjimas... tai daugeliu atveju kelia produkto kokybines savybes”</p> <p>E4 – „kai gali sakykim susifokusuoti į tą išgrynintą vertę, kur tu sakai pabandom su šituo, tai čia ir yra ta sėkmė. Be abejo, gali įtakoti terminus“</p> <p>E5 – “sumažinta biurokratinė politika (MVB) gali padėti greičiau pateikti produktą į rinką”</p>            |
|  | naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | <p>E1- „Mažinamas darbų ir fokusavimas į ką mes dabar susitarėme, kas labiausiai prioretizuota, mes apie tą dabar galvojame. Tai, be abejo, didina efektyvumą, nes mes mažiau blaškomės ant mažiau reikalingų darbų.”</p> <p>E2 - „kaip išgrynint, kad komanda to nedarytų, tų darbų, kurių nereikia? praktiškai tai tiesiog stebėti didelį paveikslą visą laiką. Kiekvienos iteracijos pradžioje, kai susiplanuojam visus darbus, tu išsikeli klausimą, ar visi šitie darbai, kuriuos mes susiplanavom prisideda prie tikslo, kurį mes išsikėlėm?“</p> <p>E3 – “Agile labai šitoj vietoj yra dėkingas, tas skirstymas darbų į iteracijomis. Jis tau neleidžia labai įsivažiuoti iki begalybės. Kad tu užsibrėžei ten dvejiems metams į priekį projektą, užsirašei 100 funkcijų, kurias reikės įgyvendinti su tuo projektu. Ir tada visi, kaip arkliukai eina į priekį ir</p> |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>tas funkcijas atlikinėja nedarydami tarpinių patikrinimų. Agile, sprintai, iteracijos jos užtikrina tuos tarpinius patikrinimus. Agile labai leidžia sustoti laiku ir pakeisti kryptį. &lt;...&gt; tas paskirstymas iteracijomis, gabaliukais, jis leidžia prie to poreikio prisiderinti daug lanksčiau, daug greičiau ir sukurti produktą, kuris yra daug patrauklesnis, reikalingesnis klientui”.</p> <p>E4 – “Iš principo tai yra produkto šeimininkas, ar ten kaip mes tą žmogų pavadinsim, kas nusprendžia, kas bus tas mūsų MVP. Ką mes leidžiam į rinką, ką leidžiame funkcionalumą ir panašiai.&lt;...&gt; kai gali sakykim susifokusuoti į tą išgrynintą vertę, kur tu sakai pabandom su šituo, tai čia ir yra ta sėkmė. Paskui yra architektūriniai padėliojimai, kaip tą padaryt, kad vėliau tą MVP būtų galima augint. Kaip mes galim susiprojektuoti, kad nereikėtų perdaryti viską vėl nuo nulio.”</p> <p>E5 - didelėj organizacijoje reikia kiek įmanoma mažinti biurokratiją, naudojant MVB, &lt;...&gt;. Minimali veikianti biurokratija apie tai, kaip turėti pakankamai procesų, kad viskas veiktų, bet ne tiek, kad jis būtų sudėtingas.“</p> |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant, Agile principas „Paprastumas-menas mažinti nereikalingus darbus yra būtinas.” (P10) turi įtakos procesų efektyvumui, galbūt nukenčia nedidelę reikšmę turinčios klientų užklauskos, bet klientas gauna kitą naudą, anksčiau pristatytą minimalų veikiantį produktą (MVP). Kurio vaizdas leidžia susidaryti pradinę nuomonę ar produktas bus sėkmingas ir ar reikalingas. Tai gali paspartinti svarbių sprendimų priėmimą, tęsti ar netęsti projektą, sutaupyti resursus, tiek kliento, tiek programinės įrangos vystytojų. Didelis įnašas šio principui įgyvendinimui atitenka produkto šeimininko vaidmeniui, būtent jis su Scrum meistru, Agile treneriu ar komandos lyderiu delioja, ko reikia MVP. Paprastumas pasiekiamas tokiais metodais, kaip MVP (minimalus veikiantis produktas), MVB (minimali veikianti biurokratija), darbų sąrašo mažinimas, darbų sąrašo prioretizavimas ir kt. “Agile yra gerai, kad prioretizavimas yra pastatytas, vos ne kaip aksioma, maximum lygyje.” (E1)

### 3.12.Vienualikto Agile principo (P11) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei

Remiantis respondentų nuomone, principas “Geriausios architektūros, poreikiai ir projektai sukuriama saviorganizuojančių komandų.” (P11) turi būti vertinamas skirtinguose kontekstuose. Anot jų, komanda startuolyje ir komanda didelėje organizacijoje nėra vienas ir

tas pats, nes neturi vienodų sąlygų ir vienodo suinteresuotumo žmonių. „Startuolio, tiriamojo projekto rėmuose, <...> žmonės, kurie turi tokią vidinę motyvaciją užsiimti būtent šiuo produktu arba savirealizacija, pas juos padidintas ambicingumas ir susidomėjimas būtent rezultatu arba būtent tokia veikla. Jeigu mes kalbame apie labiau įprastą verslą ar projektą: visų pirma žmonės dažniausiai gauna reglamentus, tiek reikalavimams gaires, tiek architektūrai iš kliento, iš kampanijos IT politikos ir taip toliau. Tai čia labai jau didelės laisvės kūrybai nėra“ (E1). Bet kokių atveju, **komanda turi būti įgalinta deleguojant ir reglamentuojant** jų darbą ir būti stimuliuojama mėginti spręsti savo problemas savarankiškai. Tai padeda pasiekti retrospektyvos, Agile trenerio ir Scrum meistro vaidmuo bei vadovybės palaikymas. Respondentų nuomonės pateiktos **lentelėje 17**.

### 17 lentelė

*(P11) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei*

| Kategorija                                                                                      | Subkategorija              | Respondentų teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “Geriausios architektūros, poreikiai ir projektai sukuriama saviorganizuojančių komandų.“ (P11) | Įtakoja klientų išlaikymą? | <p>E1 – “Startuolio, tiriamojo projekto rėmuose, tai tikrai taip, bet nepamirškime, kad būtent ten yra žmonės, kurie turi tokią vidinę motyvaciją užsiimti būtent šiuo produktu arba savirealizacija.&lt;...&gt; Jeigu mes kalbame apie labiau įprastą verslą ar projektą? Visų pirma žmonės dažniausiai gauna reglamentus, tiek reikalavimams, gaires, tiek architektūrai, iš kliento, iš kampanijos IT politikos ir taip toliau. Tai čia labai jau didelės laisvės kūrybai labai sunku.”</p> <p>E2 – „svarbiausia kliento lūkesčių atliepimas. Man saviorganizuojanti komanda tai, kai tu jai duodi užduotį ir palieki laisvę pasirinkti, kaip jie tą užduotį įgyvendis, kokiais procesais, kokiais įrankiais, nesvarbu. Jeigu jie deliverina ir suvaldo kliento lūkesčius, man niekada nebus įdomu kaip jie dirba.“</p> <p>E3 – „Save organizuotumas yra kai komandos...kad komanda geba susitarti tarpusavyje. Nelaikia nurodymų, kaip jiems dabar daryti, nelaikia tikslaus projekto plano iš projektų vadovo. &lt;...&gt; kuo skiriasi Agile ir saviorganizuotos komandos? Tai, kad Scrum meistras yra tik moderatorius. Komanda susirenka visa, pasiima poreikį ir sako, kas ką gali padaryti, kiekvienas išsisako, kaip jiems atrodo, kaip padaryti geriau. Ir visi kartu turi nutarti, kaip jie tai darys. Didelėje organizacijoje toks sąlyginis tas ryšis su klientu, dažniausiai viskas vyksta per produkto šeimininką“.</p> <p>E4 - “Nėra daug saviorganizuotumo didesnėje organizacijoje. Ir ta prasme, irgi yra skirtumas...Didesnė organizacija be architekto ir be architektūrinių žemėlapių</p> |

|  |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                               | <p>būtų didelis chaosas. Na tu negali būdamas didelėje organizacijoje išradinėti kažkokią tai savo architektūrą, nes kažkas turi tą prižiūrėti ir palaikyt, ir sudaryt sąlygas įvairiems sprendimams. Dėl to aš sakyčiau, kad tai nėra visiškai įmanoma didelėje organizacijoje. Tas pats ir su įtaka klientui. Tavo komandos sukurtas produktas yra tik maža dalis kito produkto, kurį kūrė su kitomis komandomis”</p> <p>E5 – “iš tikrųjų turbūt po 20 metų, čia yra aišku kad reikia pridėti mastą (angl. add scale) ir korporacijos lygį (angl. enterprise level), reikia pergaltuoti šiek tiek, praplėst šitą principą iš saviorganizuojančių komandų į “add scale”. Tai reiškia, kad turi būti struktūra ir išlaikanti paslaugų korporacijos (angl. service enterprise) lygį. Nes didelėse organizacijose produktai turi būti vienodi... kaip Microsoft tu atsisieni Word ar Power Point tai yra “same looking view. Tai akivaizdu, kad taikant šį principą turi būti iš esmės atsižvelgta į korporacijos lygio architektūrą ir sprendimus. Vienodas standartų turėjimas yra patogus klientui, duoda klientams pastovumą ir aiškumą”</p>                                                                 |
|  | <p>klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?</p> | <p>E1- “Startuolio kontekste taip tiesiogiai. Kitas dalykas yra būtent komandinis darbas didelėje organizacijoje, jų savirealizacija yra ribota,&lt;...&gt; ir poveikis galutiniam produktui yra ribotas, dėl ribotų galimybių ir priklausymo nuo kitų komandų“</p> <p>E2 - „svarbiausia kliento lūkesčių atliepimas. Man saviorganizuojanti komanda tai, kai tu jai duodi užduotį ir palieki laisvę pasirinkti, kaip jie tą užduotį įgyvendis, kokiais procesais, kokiais įrankiais, nesvarbu. Jeigu jie deliverina ir suvaldo kliento lūkesčius, man niekada nebus įdomu kaip jie dirba.“</p> <p>E3 - „Na tai reikia nepainioti darbo su tam tikrais techniniais reikalavimais. Jeigu visi dirbs pagal techninį reikalavimą ateinantį iš poreikio, tai jovalo neprikurs. Ir produktas bus toks, kokio klientas reikalavo.“</p> <p>E4 – „Čia daugiau svarbus architekto vaidmuo, produkto šeiminko vaidmuo. Pasikartosiu Tavo komandos sukurtas produktas yra tik maža dalis kito produkto, kurį kūrė su kitomis komandomis, tai jei tavo dalis atlikta yra kokybiška, neaišku ar bus kokybiškas visas produktas”</p> <p>E5 – „Vienos super komandos buvimas, nebūtinai duos geriausių tikslų pasiekimą”.</p> |
|  | <p>naujų produktų kūrimo trukmę nuo</p>                       | <p>E1 - „Startuolio kontekste, taip tiesiogiai. Didelėje organizacijoje, jei išspręstas komandos priklausymo nuo kitų</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                                  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>idėjos iki paleidimo?</p>                                     |  | <p>komandų klausimas, tai gali atsiliepti terminams. Komanda turi būti stimuliuojama mėginti spręsti savo problemas savarankiškai, t.y. nelaukti, kol kažkas sukramtys viską ir reikalai pajudės. Šitą dažniausiai žmonės ir padaro, jeigu yra geri Agile treneriai ir Scrum meistrai. Komanda į šitą turi atkreipti savo dėmesį per savo retrospektyvas.“</p> <p>E2- „priklausomai nuo įmonės dydžio, aš įsivaizduoju, kad start up’e. Jie ten visi ir taip susigroję, ir jų tikslas yra kuo mažesnėm sąnaudom padaryti, kuo didesnį rezultatą ir greitai”</p> <p>E3 – „čia labai priklauso nuo daug veiksnių, sunku atsakyti“</p> <p>E4 - “Tai sėkmė visada tu tą greičiau padarysi jeigu sakykim ta komanda yra atsakinga už “end-to-end“ procesą. ...taip bus greičiau, paprasčiau ir klientui patogiau. Tai čia ir yra, kad kuo tu esi mažesnis, tuo tą gali greičiau išleisti ir padaryti. Kuo tu didesnis...turi daug skirtingų komandų, kurios kuria sistemas, kurios to nepalaiko, ar esi neorganizavęs komandų aplink tą vadinamą vertės strautą klientui, arba aplink produktą, tai tuo tau yra sunkiau tą padaryti.“</p> <p>E5 - “ „Nes mažos komandos jos greitos, bet didelėse organizacijose tas greitis nieko nereiškia, tiesiog lėksi į priekį atsimušį į sieną. Čia jau kaip, ar greičiau vienas nubėgsi sprintą, ar kartu toliau nueisi. &lt;...&gt; Vienos super komandos buvimas, nebūtinai duos geriausių tikslų pasiekimą, nebent mes optimizuosime visą organizaciją”.</p> |
| <p>naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę?</p> |  | <p>E1- “Visų pirma žmonės dažniausiai gauna reglamentus, tiek reikalavimams, gaires, tiek architektūrai, iš kliento, iš kampanijos IT politikos ir taip toliau. Tai čia labai jau didelės laisvės kūrybai labai sunku. Tai būtinos gairės, būtini visokie apribojimai, kurie nusako, kad tas, ką jie daro, visgi po to galėtų būti surinkta į kažką bendrą, nes kitaip bus visiškai “bachanalija” ir cahosas. Kad neįmanoma bus padaryti to bendro produkto, kai kiekviena komanda save organizuos ir parinks sau architektūros principus ir reikalavimus.”</p> <p>E2 - „svarbiausia kliento lūkesčių atliepimas. Man saviorganizuojanti komanda tai, kai tu jai duodi užduotį ir palieki laisvę pasirinkti, kaip jie tą užduotį įgyvendis, kokiais procesais, kokiais įrankiais, nesvarbu. Jeigu jie deliverina ir suvaldo kliento lūkesčius, man niekada nebus įdomu kaip jie dirba.“</p> <p>E3 - „Jeigu visi dirbs pagal techninį reikalavimą ateinantį iš poreikio, tai jovalo neprikurs. Savi organizuotumas nėra tai,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>kad visi daro, kas ką nori. Saviorganizuotumas yra kai komanda geba susitarti tarpusavyje”.</p> <p>E4 - „Čia daugiau svarbus architekto vaidmuo, produkto šeiminko vaidmuo. Pasikartosiu Tavo komandos sukurtas produktas yra tik maža dalis kito produkto, kurį kūrė su kitomis komandomis, tai jei tavo dalis atlikta yra kokybiška, neaišku ar bus kokybiškas visas produktas”</p> <p>E5 - “vienos super komandos buvimas, nebūtinai duos geriausių tikslų pasiekimą, nebent mes optimizuosime visą organizaciją”.</p> |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant, Agile principas “Geriausios architektūros, poreikiai ir projektai sukuriama saviorganizuojančių komandų.” Turi būti vertinamas skirtinguose kontekstuose, de ja, bet komandos saviorganizacija yra ribota. Ypač kuo didesnis projektas, tuo mažiau laisvės saviorganizavimui, bet tai nereiškia, kad jos neturi spręsti savo vidinių problemų pačios. „Būtent retrospektyva yra tas momentas, kur komanda turi aptarti, ką mes čia dar galime pas save saviorganizuoti“ (E1). Apibendrinant, principas (P11) yra svarbus ir yra vienas iš fundamentalių bei sudėtingiausiai įgyvendinamų. Jis daro įtaką organizacijos procesams ir klientų išlaikymui, jeigu išspręstas **komandos įgalinimo** klausimas: reglamentuojant procedūriškai, arba jei reikia, keičiant organizacinę struktūrą, jei tai paspartins sprendimų priėmimo greitį. Taip pat didelėse organizacijose dažniausiai yra didelis atstumas iki kliento, todėl saviorganizuojančios komandos įtaka klientui yra sąlyginis reiškinys. Be to, reikia išspręsti komandų priklausymo vienai nuo kitos klausimą, kuriant **daugiafunkcines komandas**, nes “vienos super komandos buvimas, nebūtinai duos geriausių tikslų pasiekimą, nebent mes optimizuosime visą organizaciją” (E5).

### 3.13. Dvylikto Agile principo (P12) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei

Taikant Agile principą “Komanda reguliariai aptaria, kaip tapti efektyvesne, atitinkamai derina ir keičia savo darbo metodus” esminis Agile renginys yra retrospektyvos, kurių metu komanda turi aptarti savo darbo metodus ir kelius, kaip galima būtų tobulėti. Pasak, Agile Manifesto autorių „Agile metodai nėra kažkas, ką jūs pasirenkate ir vadovaujatės vergiškai. Galite pradėti nuo vieno iš šių procesų, nes visi suprantame, kad nėra vieno visiems atvejams tinkamo proceso“ (Fowler, Highsmith, 2001). Taigi bet kuri Agile komanda turi tobulinti ir apmąstyti savo veiklą, nuolat tobulindama savo praktiką vietos sąlygomis.



## 18 lentelė

(P12) įtaka klientų išlaikymui ir organizacijos procesų kokybei

| Kategorija                                                                                                    | Subkategorija                                          | Respondentų teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Komanda reguliariai aptaria, kaip tapti efektyvesne, atitinkamai derina ir keičia savo darbo metodus.“ (P12) | Įtakoja klientų išlaikymą?                             | <p>E1-„Jeigu darbo metodų keitimas atitinka klientų lūkesčius darbo organizavimui, grįžtamam ryšiui, bendradarbiavimui, rizikų valdymui“</p> <p>E2 - „nuolatinis tobulėjimas“ yra vienas iš tų principų, kuriuos mes sekam jeigu nori būti Agile. Jei yra kliento poreikis, mes tai įgyvendinsim, išmoksime, kažką naujo“</p> <p>E3 – „Tam yra skirtos retrospektyvos. Dėl metodo keitimo...Priklauso nuo situacijos, priklauso nuo poreikio. Kokie tie yra nauji sprendimai? Sakykim, koks kliento lūkestis? Mano klientas yra didžiulis ir ten tikrai atsiranda daug naujų inovatyvių produktų sprendimų. Ir tam, kad tu spėtum su rinkta, tu turi nuolat tobulėti. Tu kaip tiekėjas turi nuolat tobulėti, vadinasi, ir tavo komandos turi noro tobulėti ir įgauti tuos naujus įgūdžius.“</p> <p>E4 - Tai realybė...Sakykime svarbiausias sprinte event'as tai yra retrospektyva ar ne, kur komanda susitinka. Šito artefakto, jo išmesti jokia būdu negalima. Tai yra ta vieta, kur komanda pasižiūri atgal kas ten buvo ir kaip, ką galima būtų pakeisti ir padaryt. Tai realybė ten vyksta visos tas parefleksavimas ir čia yra irgi svarbu, Agile trenerį turėti, ar dedikuotą Scrum meistrą šitoj vietoj yra svarbu. Aš esu matęs, kai komandą palieki vieną, įprastai nueina daryti tas retrospektyvas tokias gana paprastas, supaprastintas: ten kas gerai, kas blogai ir ką galim pakeist ir tuo viskas baigiasi.“</p> <p>E5 - „reiškias nebijoti eksperimentuoti, klysti, bandyti ir mažiau galvot iš anksto, negu, kad visus žingsnius apgalvoti ir tada daryt. Nes čia jau yra Waterfall'as. Iteracijos, kaip prevencinis būdas mus aspaugos nuo klaidų, o klientui galime pasiūlyti inovatyvesnį produktą.“</p> |
|                                                                                                               | klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę? | <p>E1- „Jeigu darbo metodų keitimas numato kokybės užtikrinimo procesų tobulinimą“</p> <p>E2 – „jei metodai duos realią naudą. Čia apie kliento ekspektaciją ir poreikiai, arba lūkesčiai viskas į tai įeina ir kokybė, ir pats produktas, funkcionalumas viskas viskas ten įeina.“</p> <p>E3 – „inovatyvių sprendimų/produktų siūlymas klientui“</p> <p>E4 – „Iš principo tai yra produkto šeimininkas, ar ten kaip mes tą žmogų pavadinsim, kas nusprendžia, kas bus tas mūsų MVP. Ką mes leidžiam į rinką, ką leidžiame funkcionalumą ir panašiai.&lt;...&gt; kai gali sakykim</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|  |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                           | <p>susifokusuoti į tą išgrynintą vertę, kur tu sakai pabandom su šituo, tai čia ir yra ta sėkmė.”</p> <p>E5 – „Iteracijos, kaip prevencinis būdas mus aspaugos nuo klaidų, o klientui galime pasiūlyti inovatyvesnį produktą.”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  | naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?    | <p>E1- „Jeigu darbo metodų keitimas numato bendrą srauto optimizavimą, butelio kakliukų pašalinimą, grįžtamojo ryšio ciklą greitinimą, prioritizavimą“</p> <p>E2 - „Taip, bet ne visi ta greitį atlaiko ir ne visi to greičio nori.“</p> <p>E3 – „priklauso nuo metodo, koku tikslu jis buvo įdiegtas ir kokias problemas sprendžia“</p> <p>E4 – „Tai čia sugrįžtam, tai ir yra, kad kuo tu esi mažesnis, tuo tą gali greičiau išleisti ir padaryti. Kuo tu didesnis...turi daug skirtingų komandų, kurios kuria sistemas ir yra susijusios.&lt;...&gt; Nebent ateityje įsisavinant technologijas, automatizuojant daugelį procesų, galima būtų padaryti greičiau. “</p> <p>E5 – „, ir visgi tai priklauso nuo organizacijos dydžio ir formato“</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|  | naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | <p>E1- „Jeigu darbo metodų keitimas atitinka klientų lūkesčius darbo organizavimui, grįžtamam ryšiui, bendradarbiavimui, rizikų valdymui”</p> <p>E2 - „Tai Agile yra apie metodą, kaip mes pasieksime savo tikslus, jeigu tikslas yra tenai kažko labai didelis ir panašiai, tai mes keisime darbo metodus arba mes problemą suvalgysim po truputį, kasnis po kasnio.”</p> <p>E3 – „reikia nepamiršti, kad kiekvienas serveris įgalina kažkokį tai verslo procesą. Todėl naujas metodas turi būti suderinamas su kliento poreikiais“</p> <p>E4 – “būtent keičiant metodus, koks buvo to tikslas, jei pagreitinti procesus, gal taip ir bus, jei nėra komandos priklausomybių nuo kitų komandų”</p> <p>E5 - “Agile yra visas tikslas, kad mes tobulėjame empiriškai, nesakome, kad mes žinom, mes sakom, kad mokomės iš vakarykščių orų &lt;...&gt; ir bandome, eksperimentuojame juos prisitaikyti, ir darome „adapt“. Dar turbūt vienas dalykas, kuo skiriasi „adopt ir adapt“? Tai reiškias paimti kaip yra ir tada adaptuoti pagal save. Aišku, būna klaidas, žmonės daro „adapt ne adopt“. Tai reiškia nepadarė „adapt“, ir pradeda keisti ne net nepabandę. Jei reikia bandom naujus metodus, įrankius, palaipsniui pradėdami nuo vienos komandos ir tada natūraliai, organiškai tas „scale‘inimas“ atsiranda.”</p> |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant, principas (P12) turi poveikį organizacijos procesams ir klientų išlaikymui, jeigu yra vykdomos kokybiškos retrospektyvos ir mokomasi per patirtį. “Būtent retrospektyva yra tas momentas, kur komanda turi aptarti, ką mes čia dar galime pas save saviorganizuoti...” (E1), “...kur komanda pasižiūri atgal, kas ten buvo ir kaip, ką galima būtų pakeisti ir padaryt“ (E4). Jeigu reikia, komanda gali keisti darbo metodus arba tobulinti įgūdžius. Formalūs mokymai gerai, bet Agile svarbiau mokymasis per patirtį. “Agile yra visas tikslas, kad mes tobulėjame empiriškai, nesakome, kad mes žinom, mes sakom, kad mokomės iš vakarykščių orų...” (E5). O darbo metodo keitimas prasmingas tik tuo atveju, “jeigu atitinka klientų lūkesčius darbo organizavimui, grįžtamajam ryšiui, bendradarbiavimui, rizikų valdymui didinti“(E1)

### 3.14. Tyrimo rezultatų įvertinimas ir apibendrinimas

Siekiant sudaryti bendrą 12-kos Agile Manifesto principų įtakos organizacijos procesams ir klientams modelį, bei gautus rezultatus sugretinti ir palyginti, buvo sudaryta rezultatų santrauka pateikta **paveiksle 5**.

#### 5 paveikslas

##### Tyrimo rezultatų santrauka

| Kategorija                                                                                                                                                                 | Subkategorija                                                     | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|
|                                                                                                                                                                            | Praktikuoja Agile metais                                          | 12 | 14 | 3  | 5  | 13 |
| Mūsų aukščiausias prioritetas yra patenkinti kliento poreikius, anksti ir nuolat pristatant vertę kuriančią programinę įrangą. (P1)                                        | įtakoja klientų išlaikymą?                                        | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?    |    | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | paveikti naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?   | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | x  | x  | x  | x  | x  |
| Besikeičiančius reikalavimus mes priimame netgi vėlyvoje kūrimo stadijoje. Agile procesai išnaudoja pokyčius kliento konkurencinio pranašumo didinimui. (P2)               | įtakoja klientų išlaikymą?                                        | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?    | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | paveikti naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?   | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | x  | x  | x  | x  |    |
| Veikiančio produkto dalis užsakovui pristatyti per laikotarpį, kuris gali trukti nuo dviejų savaitių iki kelių mėnesių, pirmenybę teikiant trumpesniame laikotarpiui. (P3) | įtakoja klientų išlaikymą?                                        | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?    | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | paveikti naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?   | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | x  | x  | x  | x  | x  |
| Verslo ir gamybos žmonės turi dirbti kartu kasdien viso projekto metu. (P4)                                                                                                | įtakoja klientų išlaikymą?                                        | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?    | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | paveikti naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?   | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | x  | x  | x  | x  | x  |
| Projektus turi kurti motyvuoti žmonės. Mes turime jiems suteikti aplinką ir palaikymą, kurio jiems reikia ir pasitikėti, kad darbą jie atliks. (P5)                        | įtakoja klientų išlaikymą?                                        | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?    |    | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | paveikti naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?   | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | x  | x  | x  |    |    |
| Atviras pokalbis yra veiksmingiausias ir efektyviausias informacijos perdavimo būdas komandai ir komandoje. (P6)                                                           | įtakoja klientų išlaikymą?                                        | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?    | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | paveikti naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?   | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | x  | x  | x  | x  | x  |
| Pagrindinis progreso įvertinimas yra veikianti programinė įranga. (P7)                                                                                                     | įtakoja klientų išlaikymą?                                        | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?    | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | paveikti naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?   | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | x  | x  | x  | x  | x  |
| Agile procesai skatina tvarų kūrimą. Užsakovai, kūrėjai ir vartotojai turi gebėti išlaikyti pastovų tempą neribotam laikui. (P8)                                           | įtakoja klientų išlaikymą?                                        | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?    | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | paveikti naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?   | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | x  | x  | x  | x  | x  |
| Nuolatinis dėmesys techniniam meistriškumui ir geram projektavimui didina judrumą. (P9)                                                                                    | įtakoja klientų išlaikymą?                                        | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?    | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | paveikti naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?   | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | x  | x  | x  | x  | x  |
| Paprastumas-menas mažinti nereikalingus darbus yra būtinas. (P10)                                                                                                          | įtakoja klientų išlaikymą?                                        |    | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?    | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | paveikti naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?   | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | x  | x  | x  | x  | x  |
| Geriausios architektūros, poreikiai ir projektai sukuriama saviorganizuojančių komandų. (P11)                                                                              | įtakoja klientų išlaikymą?                                        | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?    | x  | x  |    |    |    |
|                                                                                                                                                                            | paveikti naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?   | x  | x  | x  | x  |    |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | x  | x  | x  | x  | x  |
| Komanda reguliariai aptaria, kaip tapti efektyvesne, atitinkamai derina ir keičia savo darbo metodus. (P12)                                                                | įtakoja klientų išlaikymą?                                        | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?    | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | paveikti naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?   | x  | x  | x  | x  | x  |
|                                                                                                                                                                            | įtakoja naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę? | x  | x  | x  | x  | x  |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo metu buvo išskirta 10 respondentų kritinių faktorių, sugrupuoti pagal 12-os Agile Manifesto principų punktus, kurie būtini, kad principai būtų įgyvendinti, kad Agile metodologija veiktų organizacijoje ir būtų pasiekti norimi Agile organizacijos veiklos rezultatai. **Paveiksle 6** pateikta **lentelės 5** santrauka, dėmesį skiriant iš respondentų gautiems rezultatams. Išskirti tokie dominuojantys kritiniai faktoriai, išvardinti eilės tvarka, bei paminėti visų respondentų interviu metu: 1. Agile mąstysena (paremta Agile principais ir vertybėmis); 2. verslo/kliento įsitraukimas; 3. klientų pasitenkinimas/klientų lūkesčių atliepimas/ fokusas į kliento poreikius; 4. komandos įgalinimas; 5. vadovybės palaikymas; 6. darbas iteracijomis; 7. produkto šeimininko vaidmuo; 8. Scrum meistro/Agile trenerio /komandų lyderio vaidmuo; 9. daugiafunkcinė komanda; 10. neapibrėžtumas kaip duotybė, svarbiausia reali nauda klientui. Visų šių faktorių buvimas, nebuvimas ar ignoravimas turi tiesioginės įtakos organizacijos veiklos rezultatų rodikliams: klientų išlaikymui; klientų aptarnavimo kokybei/programinės įrangos kokybei; naujų produktų kūrimo trukmei nuo idėjos iki paleidimo; naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybei.

Sugretinus rezultatus su mokslinės literatūros analizės metu išskirtais faktoriais paaiškėjo, kad 6 iš 10 faktorių sutampa su mokslinės literatūros analizės metu gautais faktoriais. Nors kai kurie įvardinti kitokiais žodžiais, bet reiškia tą patį: 1. Agile mąstysena (paremta Agile principais ir vertybėmis); 2. verslo/kliento įsitraukimas; 3. klientų pasitenkinimas/klientų lūkesčių atliepimas/ fokusas į kliento poreikius; 4. komandos įgalinimas; 5. vadovybės palaikymas; 10. neapibrėžtumas kaip duotybė, svarbiausia reali nauda klientui. Reikia atkreipti dėmesį, kad respondentai išskyrė ir papildė sąrašą 4 faktoriais. Du iš jų tai konkrečios deleguotų žmonių pareigybės, kurių pasiekiamiems rezultatams neišvengiamai įtakos turi asmeninės žmogaus savybės: „7. produkto šeimininko vaidmuo“ ir „8. Scrum meistro/Agile trenerio /komandų lyderio vaidmuo“. Taip pat atkreiptas dėmesys į komandų priklausymo viena nuo kitos problematiką didelių organizacijų kontekste. Į ką neatsižvelgta kuriant Agile Manifestą 2001 metais, bet tai dažna šių dienų realija, organizacijoms perkopus 100 darbuotojų skaičių. Norint pasiekti kuo geresnių organizacijos veiklos rezultatų šį klausimą reikia išspręsti, kuriant daugiafunkcines komandas, tvarkant pavaldumus ar net perkeltiant žmones dirbti drauge, tam kad pagreitinti programinės įrangos projektų procesus ir mažinti priklausymą nuo kitų komandų. Faktorius „4. komandos įgalinimas“ sulaukė prieštaringos diskusijos. Iš vienos pusės respondentai teigia, kad reikalingas komandos įgalinimas atlikti pavestus darbus, iš kitos pusės nurodo būtinybę nustatyti apribojimus, kurių ribose jos turi veikti ir išreiškia abejonę dėl tokių komandų įtakos organizacijos veiklos rezultatų rodikliams. Dėl ko sutarta ir į ką atkreipė dėmesį ne vienas respondentas, kad komanda turi mokėti susitarti tarpusavyje ir mokėti spręsti savo problemas savarankiškai be vadovų ar Scrum meistro

įsikišimo. Kitas svarbus faktorius yra „6. darbas iteracijomis“. Pasak respondentų darbo planavimas iteracijomis yra vienas esminių ir labai didelis pokytis organizacijai. Tai turi reikšmingą įtaką procesams ir klientų išlaikymui. Darbas iteracijomis leidžia greičiau nustatyti klaidas, laiku sustoti, keisti projekto kryptį.

## 6 paveikslas

*Agile principų įgyvendinimo faktoriai, santrauka*

| 12 Agile principų ▼                                                                                                                                                              | Kritiniai Agile sėkmės faktoriai ▼                            | Respondentų išskirti faktoriai ▼                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Projektus turi kurti motyvuoti žmonės. Mes turime jiems suteikti aplinką ir palaikymą, kurio jiems reikia ir pasitikėti, kad darbą jie atliks. (P5)</b>                       | 1. Agile mąstysena                                            | 1. Agile mąstysena                                                                  |
|                                                                                                                                                                                  | 2. organizacijos kultūra                                      | 5. vadovybės palaikymas                                                             |
|                                                                                                                                                                                  | 3. vadovybės įsipareigojimas                                  | 8. Scrum meistro/Agile trenerio /komandų lyderio vaidmuo                            |
| <b>Geriausios architektūros, poreikiai ir projektai sukuriama saviorganizuojančių komandų. (P11)</b>                                                                             | 1. komandos pajėgumai                                         | 4. komandos įgalinimas                                                              |
|                                                                                                                                                                                  | 2. projekto komandos procedūrinis įgalinimas                  | 9. daugiafunkcinė komanda                                                           |
|                                                                                                                                                                                  | 3. perėjimas nuo individualaus darbo prie savivaldžių komandų |                                                                                     |
| <b>Verslo ir gamybos žmonės turi dirbti kartu kasdien viso projekto metu. (P4)</b>                                                                                               | 1. klientų bendradarbiavimas                                  | 2. verslo/kliento įsitraukimas;                                                     |
|                                                                                                                                                                                  | 2. klientų įsipareigojimas ir įsitraukimas                    |                                                                                     |
| <b>Besikeičiančius reikalavimus mes priimame netgi vėlyvoje kūrimo stadijoje. Agile procesai išnaudoja pokyčius kliento konkurencinio pranašumo didinimui. (P2)</b>              | 1. reikalavimų neapibrėžtumas                                 | 10. neapibrėžtumas kaip duotybė, svarbiausia reali nauda klientui                   |
|                                                                                                                                                                                  | 2. noro priimti riziką lygis                                  |                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                  | 3. plėtos gyvavimo ciklo lankstumas                           |                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                  | 4. esminis faktorius pokytis virš plano                       |                                                                                     |
| <b>Veikiančio produkto dalis užsakovui pristatyti per laikotarpį, kuris gali trukti nuo dviejų savaičių iki kelių mėnesių, pirmenybę teikiant trumpesniam laikotarpiui. (P3)</b> | 1. projekto pobūdis                                           | 6. darbas iteracijomis                                                              |
|                                                                                                                                                                                  | 2. sprendimų priėmimo laikas                                  | 7. produkto šeimininko vaidmuo                                                      |
| <b>Mūsų aukščiausias prioritetas yra patenkinti kliento poreikius, anksti ir nuolat pristatant vertę kuriančią programinę įrangą. (P1)</b>                                       | 1. klientų pasitenkinimas                                     | 3. klientų pasitenkinimas/klientų lūkesčių atliepimas/ fokusas į kliento poreikius; |
|                                                                                                                                                                                  |                                                               |                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                  |                                                               |                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                  |                                                               |                                                                                     |
| 23                                                                                                                                                                               |                                                               | 10                                                                                  |

Šaltinis: sudaryta autorės.

Remiantis empirinio tyrimo metu gautais duomenimis, sudarytas modelis, kuris atskleidžia 12-os Agile Manifesto principų ryšius su organizacijos klientų išlaikymu ir procesais, pateiktas **paveiksle 7. Modelis** sudarytas remiantis respondentų išskirtais kritiniais Agile principų įgyvendinimo faktoriais, pateiktais **paveiksle 6**.

Respondentų manymu visi 12-ka Agile principų yra svarbūs, tik vieni turi kritiškai reikšmingą įtaką, kiti mažesnę, bet nemažiau svarbią. Remiantis respondentų teiginiais, **modelyje** pateikti Agile principai (P1), (P2), (P4) daro kritiškai reikšmingą įtaką klientų išlaikymui per mediatorių nuolatinį „grįžtamąjį ryšį su klientu“ (Me1). Principai (P3) ir (P7) daro kritiškai reikšmingą įtaką organizacijos procesų kokybei bei klientų išlaikymui per mediatorių „nuolatinį grįžtamąjį ryšį su klientu“ (Me1). Principas (P7) buvo įtrauktas į modelį, kadangi respondentų atsakymai buvo panašūs į (P3) principo atsakymus, nors šių principų akcentai skiriasi, tačiau klientų išlaikymo ir procesų kontekste tikslai lieka tie patys – per dažną grįžtamąjį ryšį gaunamą iš kliento, laiku pastebėti ir taisyti klaidas, tobulinti produktą bei procesus. Tokiu būdu atliepti ir tenkinti kliento lūkesčius. Šiuo atveju faktoriai „darbas iteracijomis“ bei „produkto šeiminingo vaidmuo“ yra tokie patys, kaip ir (P3). Reiktų pabrėžti, kad įgyvendinus principą (P3), organizacija pereina prie naujo darbų planavimo būdo, t.y. iteracinio darbo planavimo, kuris, anot respondentų, yra vienas didžiausių pokyčių organizacijai. Principas (P5) daro kritiškai reikšmingą įtaką klientų išlaikymui per mediatorių „vadovų/lyderių palaikymas“ (Me2). Principas (P11) daro kritiškai reikšmingą įtaką klientų išlaikymui per mediatorių „reglamentavimas, delegavimas“ (Me3).

Principai (P6), (P8), (P9), (P10), (P12) adresuoti vidinėms komandos problemoms spręsti tokioms, kaip komunikacijos pralaidumo didinimui, užduočių optimizavimui ir prioritetizavimui, procesų lankstumui ir efektyvumui kelti, turi įtakos tiek procesų kokybei, tiek klientų išlaikymui, dėl galimo nusistovėjusio ritmo ir atsiradusio nuspėjamumo, kas gali labiau atliepti klientų poreikius. Principai (P1), (P2), (P4), (P5), (P11) adresuoti spręsti komandos problemas susijusias su verslo/kliento įsitraukimu, klientų lūkesčių atliepimu, komandos įgalinimo klausimu bei darbų neapibrėžtumu, dėl nuolatos kintančių kliento poreikių ir lūkesčių, tačiau turi įtakos ir procesų kokybei. Galbūt mažiau reikšmingą, nei klientų išlaikymui, bet per nuolatinį „grįžtamąjį ryšį iš kliento“ yra priimami svarbūs taktiniai ir strateginiai sprendimai, turintys įtakos procesų efektyvumui. Tai pasiekama dėl Agile prigimties, t.y. iteracinį veiklos planavimo būdą, jis veikia, kaip rizikų valdymo priemonė bei resursų švaistymo prevencijos priemonė. Nustačius kliento lūkesčių neatitikimus, leidžia greitai atsisakyti nereikalingų produktų funkcionalumų, dar nespėjus investuoti į tai komandos laiko.

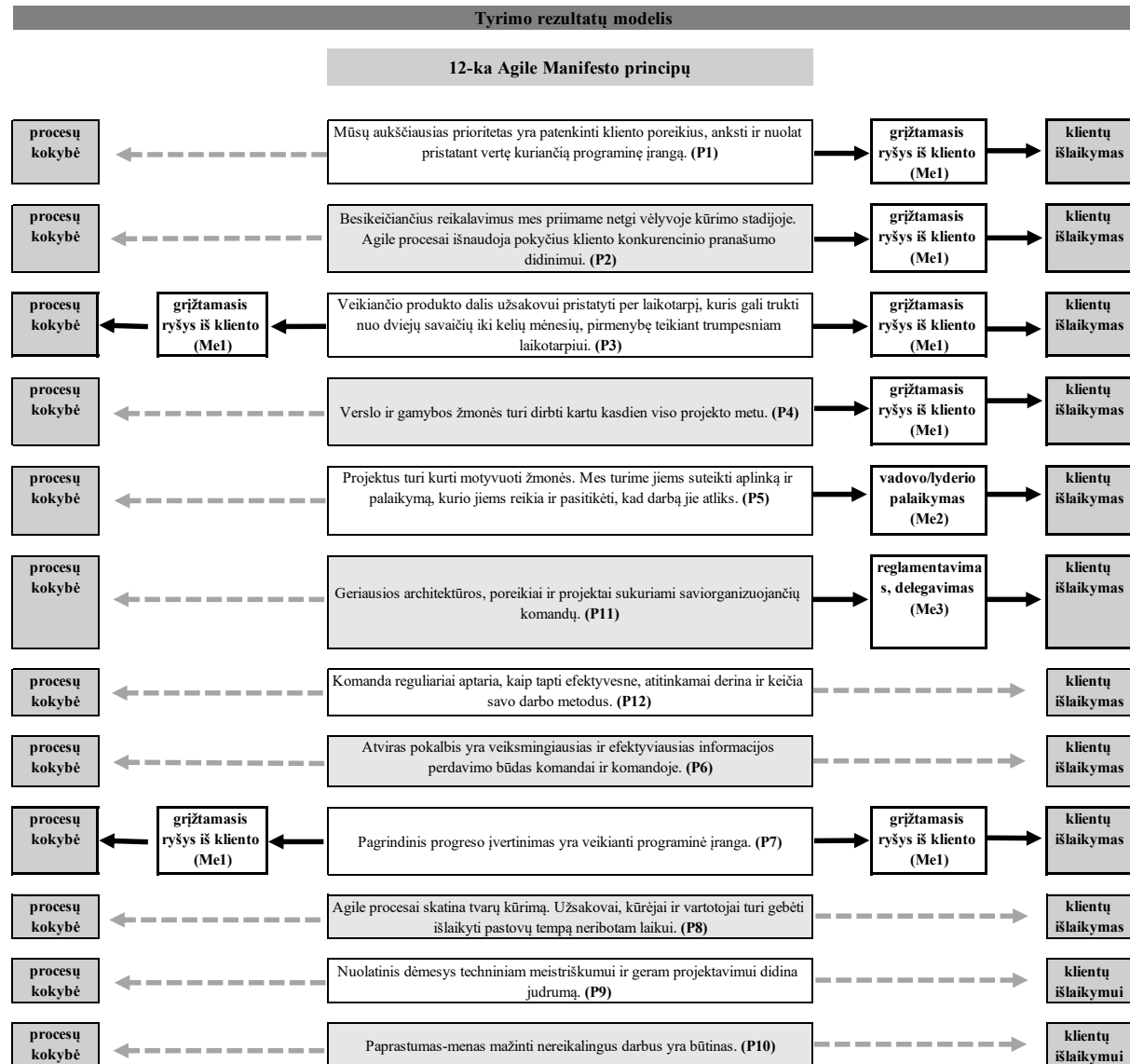
Visų 12-os Agile Manifesto principų įgyvendinimą, kaip moderatorius tiesiogiai įtakoja organizacijos mastelis t.y. organizacijos dydis. Kuo organizacija yra mažesnė, tuo didesnė tikimybė sėkmingam Agile principų įgyvendinimui.

Svarbu pažymėti, kad nors tyrimo metu buvo nustatyta, kad 12-ka Agile Manifesto principų nėra tiesiogiai taikomi organizacijose taip, kaip yra parašyti, jie vis tiek yra

įgyvendinami, per Agile metodų sistemas bei tų metodikų principus. Todėl modelyje yra paliktas žodžių junginys „tiesioginė įtaka“.

## 7 paveikslas

12-os Agile Manifesto principų ryšiai su organizacijos klientų išlaikymu bei procesais



Šaltinis: sudaryta autorės.

### 3.15. Mokslinė diskusija ir tolesnių tyrimų kryptys

Neradus analogo mokslinėje literatūroje nei lietuvių nei užsienio duomenų bazėse, kuris nagrinėtų 12-kos Agile Manifesto principų įtaką organizacijos veiklos rezultatams, buvo ieškota literatūros pagal išskirtas tris tyrimo modelio sistemas. Išnagrinėti 12-ka Agile



Manifesto principai, išsiaiškintos jų reikšmės remiantis Manifesto autorių Fowler ir Highsmith (2001) paaiškinimais. Bei apžvelgtos studijos tyrinėjančios Agile metodų, Agile projektų valdymo įtaką organizacijų veiklos rezultatams. Išskirti kritiniai Agile projektų sėkmės faktoriai, kurie padėjo susisteminti gautus duomenis iš respondentų.

Kadangi tyrimo įrankis sudarytas pačios autorės, tęsiant tyrimus 12-kos Agile principų kryptimi reiktų tobulinti tyrimo instrumentą bei gautus duomenis tikrinti kiekybinės analizės metodu. Autorės manymu apklausos klausimynas yra per ilgas (63 klausimai), jį reiktų supaprastinti ir skaidyti į dvi dalis: pirmiau išsiaiškinti Agile principų punktų reikšmės, o tada klausti kokią poveikį jie turi organizacijos rezultatams.

Taip pat kaip būsimų tyrimų tęsinio objektas galėtų būti autorės sudarytas autorinio tyrimo rezultatų modelis. Kuriame nustatyta, kad tyrimo modelio veiksniai, principai (P1), (P2), (P3), (P4), (P5), (P7), (P11) veikia per tris skirtingus mediatorius: „grįžtamąjį ryšį su klientu“ (Me1), „vadovų/lyderių palaikymą“ (Me2), „reglamentavimą, delegavimą“ (Me3). Šio modelio ryšiams patikrinti ir patvirtinti reikalingas kiekybinis tyrimas.

Žmogiškasis faktorius išlieka stiprus iššūkis, įgyvendinant kiekvieną Agile principų punktą, todėl žmogiškųjų veiksmų įtaka Agile projektų valdymui gali būti įžvalga naujoms studijoms, atsakant, kaip jį galima būtų suvaldyti. Autorės manymu, Agile tyrinėjimų studijos galėtų paliesti respondentų paminėtus kritinius faktorius, tokius kaip „7. produkto šeiminingo vaidmuo“ ir „8. Scrum meistro/Agile trenerio /komandų lyderio vaidmuo“ ir jų asmeninį indėlį Agile metodologijos įgyvendinimui ar sėkmingam projektų valdymui.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikus empirinį tyrimą, pagrindinė išvada, kad nėra vieno atsakymo, kaip 12-ka Agile Manifesto principų įtakoja procesų kokybę ir klientų išlaikymą. Veiksnių ir faktorių yra daug. Jie sudaro visą kompleksą. Apklausus respondentus, paaiškėjo, kad yra labai didelis žmogiškasis faktorius, kurį dalinai gali suvaldyti Agile mąstysenos turėjimas ir palaikymas (kaip motyvacinis veiksnys), o produkto kūrimo procese - iteracinis darbų planavimas ir procesų automatizavimas (kaip rizikų valdymo priemonė).
2. Remiantis mokslinės literatūros analize galima teigti, kad Agile praktikų taikymas versle gali atnešti organizacijai sėkmę esant esminiam faktoriui – Agile mąstysenai. Ir, kad Agile metodologijos taikymas organizacijos veiklos vykdyme, savaime neužtikrina Agile mąstysenos. Tai reikalauja tiek vadovybės įsipareigojimo palaikyti, tiek kitų dedikuotų rolių organizacijos viduje, tiek paties kliento įsitraukimo. Agile mąstysena pagrįsta Agile vertybėmis ir Agile principais. Autorinio tyrimo metu, ši išvada buvo patvirtinta - Agile mąstysena respondentų nuomone, turi reikšmingą įtaką sėkmingam Agile projektų ir metodų įgyvendinimui, klientų išlaikymui bei procesams.
3. 12-ka Agile Manifesto principų nėra taikomi tiesiogiai organizacijose, principų punktai yra įgyvendinami ir daro įtaką per Agile metodų, praktikų sistemas, tokias kaip Scrum, SAFe ar LeSS ir kt., integruojant tų metodikų principus, kurie anot mokslininkų tyrimų, paremti tomis pačiomis Agile Manifesto vertybėmis ir principais.
4. Dėl 12-kos Agile Manifesto principų įgyvendinimo per Agile metodikas, turinčias savo principus iškyla didelė neteisingo interpretavimo tikimybė. Kas gali sumenkinti principų įtaką organizacijos procesams ir klientų išlaikymui, dėl juos taikančiųjų fokuso į Agile filosofijos esmę praradimo.
5. Tyrimo metu nustatyta, kad visi 12-ka Agile Manifesto punktų yra svarbūs ir reikšmingi šių dienų kontekste, nepaisant riboto jų profilio panaudojimo. Nes 12-ka Agile principų buvo sukurti vienos komandos lygiui ir nėra nuorodų į didelių kompanijų integravimą. Šią problemą išsprendžia vėliau sukurtos Agile metodikos, kaip SAFe, LeSS ir kt.
6. Remiantis 12-kos Agile Manifesto punktų reikšmėmis bei suvokiama principų nauda, buvo išskirti 10 kritinių sėkmingo Agile principų įgyvendinimo faktorių: 1. Agile mąstysena (paremta Agile principais ir vertybėmis); 2. verslo/kliento įsitraukimas; 3. klientų pasitenkinimas/ klientų lūkesčių atliepimas/ fokusas į kliento poreikius; 4. komandos įgalinimas; 5. vadovybės palaikymas; 6. darbas iteracijomis; 7. produkto šeimininko vaidmuo; 8. Scrum meistro/Agile trenerio /komandų lyderio vaidmuo; 9. daugiafunkcinė komanda; 10. neapibrėžtumas kaip duotybė, svarbiausia reali nauda

klientui. Visų šių faktorių buvimas, nebuvimas ar ignoravimas turi teigiamos arba neigiamos įtakos organizacijos rezultatams bei jų rodikliams: klientų išlaikymui; klientų aptarnavimo kokybei/programinės įrangos kokybei; naujų produktų kūrimo trukmei nuo idėjos ikipaleidimo; naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybei.

7. Verslo/Klientų įsitraukimas yra antras ir vienas kritiškiausių veiksnių sėkmingai projekto pabaigai, kuriamai programiės įrangos kokybei, programiės įrangos kūrimo procesų greičiui. Tai buvo nustatyta tiek empirinio tyrimo metu, tiek mokslinės literatūros analizės metu.
8. Klientų išlaikymui 12-ka Agile principai turi tiesioginę įtaką dėl savo filosofijos, kurios centre tikslas patenkinti kliento poreikius bei lūkesčius. Remiantis autoriniu tyrimu, nustatyta, kad įgyvendinus Agile Manifesto principus (P1), (P2), (P3), (P7), (P4), (P5), (P11), kliento pasitenkinimą, tuo pačiu ir išlaikymą padeda pasiekti organizacijos procesų architektūra, sustatyta aplink produkto pridėtinės vertės kūrimo procesą, vykdomą įgalintos komandos iteracijomis, jo centre kliento poreikiai ir lūkesčiai. Patenkintas klientas – išlaikytas klientas. Kliento įsitraukimas ir atsakomybės už galutinį produktą prisiėmimas yra būtina sąlyga.
9. Programinės įrangos kokybė bei jos pristatymo greitis nėra taip svarbu, kaip kliento poreikių ir lūkesčių patenkinimas. Jeigu klientas patenkintas galutiniu produktu, tampa nebe taip svarbu kokybiniai galutinio produkto aspektai. Autorinio tyrimo metu nustatyta, kad iteracinis darbų planavimo būdas bei teisingai parinkti kokybės užtikrinimo procesai greitai parodo klaidas ir leidžia jas ištaisyti laiku. Taigi iteracinis darbų planavimo būdas veikia, kaip rizikų valdymo priemonė, kas leidžia daryti prielaidą, kad Agile metodai padeda sukurti produktus be ar mažiau klaidų.
10. Naujų produktų kūrimo trukmei nuo idėjos iki paleidimo, 12-ka Agile Manifesto punktų įgyvendinimas daro įtaką, tačiau tai nesusiję su projekto ar produkto greitesniu pristatymu. Autorinio tyrimo metu, nustatyta, kad klaidinga tikėtis, kad Agile metodai tiesiogiai įtakoja projekto pagreitėjimą. Praktikoje Agile projektai savyje būtinai neša perdarymą, o tai ne visada įtakoja teigiamai terminus. Greitis asocijuojamas su prasta produkto kokybe, kas nėra Agile principų siekiamybė, siekis yra pristatyti kiek įmanoma anksčiau. Iššimtys gali būti randamos mažo formato projektuose, mažose komandose, startuolių įmonėse, kur yra didelis suinteresuotų pusių įsitraukimas, labai aiškūs reikalavimai ir didelė tikimybė, kad jie keisis mažai.
11. Organizacijos procesų kokybei visi 12-ka Agile Manifesto punktų turi svarbią reikšmę. Kritiškiausias punktas yra (P3), kurio įgyvendinimas keičia darbo planavimą iteracijomis ir iškelia į pirmą vietą komandos įgalinimo bei priklausymo nuo kitų

komandų problemą. Proceso susstatymas aplink produkto pridėtinės vertės kūrimo procesą, kurio centre yra kliento poreikiai ir lūkesčiai yra iššūkis didelėse organizacijose. Komandų įgalinimas turi būti reglamentuotas, jei reikia keičiama organizacijos struktūra, kad būtų paspartintas sprendimų priėmimas. Be to, proceso kokybė, greitis, pralaidumas ir lankstumas labai priklauso nuo verslo/kliento ir komandos narių įsitraukimo į patį produkto kūrimo procesą, taip pat nuo grįžamojo ryšio davimo bei sprendimų priėmimo trukmės strateginiame lygyje.

12. Kaip būsimų tyrimų tęsinio objektas galėtų būti autorės sudarytas autorinio tyrimo rezultatų modelis. Kuriame nustatyta, kad tyrimo modelio veiksniai, t.y. principai (P1), (P2), (P3), (P4), (P5), (P7), (P11) veikia per tris skirtingus mediatorius: „grįžtamąjį ryšį su klientu“ (Me1), „vadovų/lyderių palaikymą“ (Me2), „reglamentavimą, delegavimą“ (Me3). Šio modelio ryšiams patikrinti ir patvirtinti siūloma atlikti kiekybinį tyrimą.
13. Kaip būsimų tyrimų tęsinio objektas galėtų būti organizacijos dydis. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad visų 12-os Agile Manifesto principų įgyvendinimą, kaip moderatorius tiesiogiai įtakoja organizacijos dydis. Kuo organizacija yra mažesnė, tuo didesnė tikimybė sėkmingam Agile principų įgyvendinimui bei geresnių organizacijos veiklos rezultatų pasiekimui.
14. Šis tyrimas Agile praktikams padėtų suprasti: kokios būtinos sąlygos judresniam naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesams ir į kokius veiksnius reiktų atkreipti dėmesį, norint kuo geriau atliepti kliento lūkesčius. Taip pat šis tyrimas gali padėti Agile praktikams nustatyti, tipines darbo organizavimo Agile metodu klaidas ir kokius pakeitimus reiktų atlikti, kad būtų pasiektas didesnis klientų išlaikymo ir procesų kokybės odiklis.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Agile lietuviškai (n.d.). Žiūrėta 2022-05-01. Prieiga internetu: <https://agile.lt/agile-lietuviskai/>
2. Agile Manifesto (2001). Žiūrėta 2022-04-12. Prieiga internetu: <https://agilemanifesto.org/>
3. Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 25.
4. Baker, S. W., Thomas, J. C. (2007). Agile principles as a leadership value system: How agile memes survive and thrive in a corporate IT culture. In *Agile 2007 (AGILE 2007)*. IEEE. pp. 415-420.
5. Brede Moe, N., Aybuke, A., Dybå, T. (2012). Challenges of Shared Decision-making: A multiple case study of agile software development. *Information and Software Technology*, 54, p. 853-865.
6. Bunyakiati, B., Surachaikulwattana, P. (2016). Fit between Agile practices and organizational cultures. In *2016 13th International Joint Conference on Computer Science and Software Engineering (JCSSE)*. IEEE, p. 1-6.
7. Campanelli, A. S., Parreiras, F. S. (2015). Agile methods tailoring—A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 110, 85-100. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2015.08.035>
8. Chaudhary, P., Hyde, M., Rodger, J.A. (2017) Exploring the Benefits of an Agile Information System. *Intelligent Information Management*, 9, p. 133-155. <https://doi.org/10.4236/iim.2017.95007>
9. Chow, T., Cao, D. B. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. *Journal of systems and software*, 81(6), 961-971.
10. Cohen, D. et al. (2004). An Introduction to Agile Methods. College Park: Elsevier Inc.
11. Conboy, K. (2009). Agility from first principles: reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research* 20, p. 329– 354.
12. Conboy, K., Coyle, S., Wang, X., & Pikkarainen, M. (2011). People over process: key people challenges in agile development. IEEE. p. 1-16.
13. Cooke-Davies, T., 2002. The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management* 20 (3), 185–190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
14. Denning, S. (2016). How to make the whole organization Agile. *Strategy & Leadership*. Bingleis: *Emerald Publishing Limited*. Vol. 44(4), p. 10-17.
15. Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. Amacom.
16. Denning, S. (2019). Understanding the agile mindset. *Forbes.com*. Žiūrėta: 2022-05-01. Prieiga internetu: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2019/08/13/understanding-the-agile-mindset/?sh=59809d355c17>
17. Denning, S. (2020), "The quest for genuine business agility", *Strategy & Leadership*, Vol. 48 No. 1, pp. 21-28. <https://doi.org/10.1108/SL-11-2019-0166>
18. DeMarco, T., Lister, T. (2013). *Peopleware: productive projects and teams*. Addison-Wesley.
19. Dingsoyr, T., Nerur, S., Balijepally V.,G., Moe N., B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, Vol. 85, Issue 6, p. 1213-1221. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>.
20. Fowler, M. (2006). Writing The Agile Manifesto. Žiūrėta: 2022-05-12. Prieiga internetu: <https://martinfowler.com/articles/agileStory.html>
21. Fowler, M., Highsmith, J. (2001). The agile manifesto. *Software development*. 9 (8), p. 28-35.
22. Girvan, S. (2020). The Uncomfortable Truth About Agile. *ITNOW*. Volume 62, Issue 3, Autumn 2020, Pages 43–45, <https://doi.org/10.1093/itnow/bwaa081>

23. Guillen, F. M. (2020). How Businesses Have Successfully Pivoted During the Pandemic: *Harvard Business Review*. Žiūrėta: 2022-05-12. Prieiga internetu: <https://hbr.org/2020/07/how-businesses-have-successfully-pivoted-during-the-pandemic>
24. Gupta, M., George J., F., Xia, W. (2019). Relationships between IT department culture and agile software development practices: An empirical investigation. *International Journal of Information Management*. College Park: Elsevier Inc. Vol. 44, February, p. 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.006>
25. Iivari, J., Iivari, N. (2011). The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods. *Information and Software Technology*, vol. 53, p. 509–520.
26. Ju, X., Ferreira, F. A., & Wang, M. (2020). Innovation, agile project management and firm performance in a public sector-dominated economy: Empirical evidence from high-tech small and medium-sized enterprises in China. *Socio-Economic Planning Sciences*, 72, p. 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2019.100779>
27. Krotov, V., Junglas, I., Steel, D. (2015) The Mobile Agility Framework: An Exploratory Study of Mobile Technology Enhancing Organizational Agility. *Journal of Theoretical & Applied Electronic Commerce Research*, 10, 1-17. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762015000300002>
28. Küpper, S., Kuhrmann, M., Wiatrok, M., Andelfinger, U., & Rausch, A. (2017). Is There a Blueprint for Building an Agile Culture?. *Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2017-Die Spannung zwischen dem Prozess und den Mensch im Projekt*. P 111-127.
29. Kompella, L. (2014, June). Agile methods, organizational culture and agility: some insights. *In Proceedings of the 7th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering*. p. 40-47.
30. Komerra, V. (2019). Agile Cultural Shift and Mindset - a sure way for the success of an organization. p. 1-11. DOI:10.14445/22312803/IJCTT-V67I6P111
31. Laanti, M. (2008). Implementing program model with agile principles in a large software development organization. *In 2008 32nd Annual IEEE International Computer Software and Applications Conference*. p1383-1391.
32. Lee, G., Xia, W. (2010). Toward agile: an integrated analysis of quantitative and qualitative field data on software development agility. *MIS quarterly*, 34(1), 87-114.
33. Maltz A.C., Shenhar, A.J., Reilly, R.R. (2003). Beyond the Balanced Scorecard:: Refining the Search for Organizational Success Measures. *Long Range Planning*. Oxford: Pergamon. Volume 36, Issue 2, p. 187-204.
34. Maruping, L.M., Venkatesh, V., Agarwal, R., 2009. A control theory perspective on agile methodology use and changing user requirements. *Information Systems Research* 20 (3), 377–399. <https://doi.org/10.1287/isre.1090.0238>
35. Martin, R. C., Martin, M. (2006). *Agile principles, patterns, and practices in C#* (Robert C. Martin). Prentice Hall PTR.
36. Moe, N. B., Cruzes, D. S., Dybå, T., & Engebretsen, E. (2015, July). Coaching a global agile virtual team. *In 2015 IEEE 10th International Conference on Global Software Engineering* (pp. 33-37). IEEE.
37. Misra, S. C., Kumar, V., & Kumar, U. (2009). Identifying some important success factors in adopting agile software development practices. *Journal of systems and software*, 82(11), 1869-1890.
38. Novac, C., Ciochină, R.S., (2018). Challenges of Applying Agile Principles and Values to IT Project Management. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. Vol. 4, p. 43- 62.
39. Ozkan, N., Gök, M. Ş. and Köse, B. Ö. (2020). Towards a Better Understanding of Agile Mindset by Using Principles of Agile Methods. 2020 15th Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS). p. 721-730, doi-10.15439/2020F46

40. Potdar, P., K., Routroy, S., Behera, A. (2017). Agile manufacturing: a systematic review of literature and implications for future research. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 24 No. 7, pp. 2022-2048. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2016-0100>
41. Powers, S. (2016). What is Agile? Žiūrėta 2022-05-04. Prieiga per internetą: <https://www.adventureswithagile.com/2016/08/10/what-is-agile/>
42. Robinson, H., Sharp H. (2005). Organisational culture and XP: three case studies. *Agile Development Conference (ADC'05)*, p 49-58. <https://ieeexplore.ieee.org/document/1609804>
43. Roseke, B. (2018). Defining Project Success. Žiūrėta: 2022-05-12 Prieiga internetu: <https://www.projectengineer.net/defining-project-success/>
44. Saha, N., Gregar, A., & Saha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6, p. 323-334.
45. Sarker, S., Sarker, S., 2009. Exploring agility in distributed information systems development teams: an interpretive study in an offshoring context. *Information Systems Research* 20 (3), 440–461. <https://doi.org/10.1287/isre.1090.0241>
46. Sharp, H., Robinson, H. (2006). A Distributed Cognition Account of Mature XP Teams. *Conference: 7th International Conference on Extreme Programming and Agile Processing*, Vol. 4044, p. 1-10.
47. Sheffield, J. and Lemétayer, J. (2013) Factors Associated with the Software Development Agility of Successful Projects. *International Journal of Project Management*, 31, 459-472. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.09.011>
48. Siakas K.V., Siakas, E. (2007). The agile professional culture: A source of agile quality. *Software Process: Improvement and Practice*. Vol. 12, No. 6, p. 597–610.
49. Skyrius, R., Valentukevičė, J. (2020). Business Intelligence Agility, Informing Agility and Organizational Agility: Research Agenda. *Informacijos mokslai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. Vol. 90, p. 8-25.
50. Smith, G., Sidky A. (2009). *Becoming Agile*. Greenwich: Manning Publications Co.
51. Stankovic, D., Nikolic, V., Djordjevic, M., Cao, D. (2013). A survey study of critical success factors in agile software projects in former Yugoslavia IT companies. *Journal of Systems and Software*, Volume 86, Issue 6, p. 1663-1678, <https://doi.org/10.1016/j.jss.2013.02.027>.
52. Stellman, A., Greene, J. (2015). *Learning Agile: Understanding Scrum, XP, Lean and Kanban*. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
53. Strode, D.E., Huff, S. L. , Tretiakov, A. (2009). The impact of organizational culture on agile method use. *System Sciences, 2009, HICSS'09. 42nd, Hawaii International Conference on. IEEE*, p. 1–9.
54. Tam, C., Da Costa Moura, E., J., Oliveira, T., Varajão, J. (2020). The factors influencing the success of on-going agile software development projects. *International Journal of Project Management*, Volume 38, Issue 3, p.165-176. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.02.001>.
55. Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimo metodai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
56. Tolfo, C., Wazlawick, R., S. (2008). The influence of organizational culture on the adoption of extreme programming. *The Journal of Systems and Software* 81/08, p. 1955-1967.
57. Vejseli, S., Rossmann, A., Connolly, T. (2020). Agility matters! Agile Mechanisms in IT Governance and their Impact on Firm Performance. *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences 2020*, p. 5633-5642.
58. Wysocki, R. K. (2014). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*. 7th ed. Indianapolis: John Wiley & Sons, Inc.

# **AGILE PRINCIPŲ ĮTAKA PROCESAMS IR KLIENTŲ IŠLAIKYMU**

**Viktorija POTAŠENKO**

**MAGISTRO DARBAS**

*Kokybės vadybos programa*

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas: prof. dr. D. Serafinas  
Vilnius, 2022

## **SANTRAUKA**

94 puslapiai, 18 lentelių, 7 paveikslai, 58 literatūros šaltinių nuorodos, 1 priedas.

Pagrindinis šio darbo tikslas apklausiant lietuvių Agile metodologijos ekspertus, nustatyti 12-os Agile Manifesto principų įtaką IT organizacijų veiklos rezultatų rodikliams, apibūdinančiais klientų išlaikymą ir procesų kokybę.

Darbą sudaro trys dalys: pirmoji dalis apima literatūros analizę, antroje dalyje aprašoma empirinio tyrimo metodologija ir metodika; trečioje - pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, tyrimo rezultatų modelis, išvados ir pasiūlymai. Tyrimui atlikti naudotas kokybinis sisteminis požiūris, atliktos Agile ekspertų apklausos interviu metodu.

Neradus analogo mokslinėje literatūroje, kuris nagrinėtų 12-kos Agile Manifesto principų įtaką organizacijos veiklos rezultatams, buvo ieškota literatūros pagal išskirtas tris tyrimo modelio sistemas. Išnagrinėti 12-ka Agile Manifesto principai, apžvelgtos studijos tyrinėjančios Agile metodų ir Agile projektų valdymo įtaką organizacijų veiklos rezultatams. išskirti kritiniai Agile projektų sėkmės faktoriai, kurie padėjo susisteminti gautus duomenis iš respondentų.

Autorinio tyrimo metu buvo išskirta 10 respondentų kritinių faktorių, kurie būtini, kad Agile principai būtų įgyvendinti, kad Agile metodologija veiktų organizacijoje ir būtų pasiekti norimi Agile organizacijos veiklos rezultatai. Sugretinus rezultatus su mokslinės literatūros analizės metu išskirtais faktoriais paaiškėjo, kad 6 iš 10 faktorių sutampa su mokslinės literatūros analizės metu gautais faktoriais: Agile mąstysena; verslo/kliento įsitraukimas; klientų pasitenkinimas/klientų lūkesčių atliepimas/ fokusas į kliento poreikius; komandos įgalinimas; vadovybės palaikymas; neapibrėžtumas. Reikia pabrėžti, kad 12-ka Agile Manifesto principų nėra taikomi tiesiogiai organizacijose, principų punktai yra įgyvendinami ir daro įtaką per Agile metodus, integruojant jų sistemas. Remiantis empirinio tyrimo metu gautais duomenimis, sudarytas modelis, kuris atskleidžia 12-os Agile Manifesto principų ryšius su organizacijos klientų išlaikymu ir procesais. Modelis atskleidžia, kad 7 modelio veiksniai (principai) veikia per 3 mediatorius: „grįžtamąjį ryšį su klientu“, „vadovų/lyderių palaikymą“, „reglamentavimą, delegavimą“.

Pagrindinės išvados. Dėl Agile filosofijos, 12-ka Agile Manifesto principai turi tiesioginę įtaką klientų išlaikymui. Agile pasaulėžiūros centre svarbiausias tikslas patenkinti kliento poreikius bei lūkesčius. Jeigu klientas patenkintas galutiniu produktu, tampa nebe taip svarbu kokybiniai galutinio produkto aspektai. Autorinio tyrimo metu, nustatyta, kad klaidinga tikėtis, kad Agile metodai tiesiogiai įtakoja projekto pagreitėjimą. Praktikoje Agile projektai savyje būtinai neša



perdarymą, o tai ne visada teigiamai įtakoja terminus. Procesų kokybė, judrumas, pralaidumas ir lankstumas labai priklauso nuo verslo/kliento įsitraukimo bei nuolatinio grįžtamojo ryšio.

Kaip būsimų tyrimų tęsinio objektas galėtų būti autorės sudarytas autorinio tyrimo rezultatų modelis. Šio modelio ryšiams patikrinti ir patvirtinti siūloma atlikti kiekybinį tyrimą.

# **THE IMPACT OF AGILE PRINCIPLES ON PROCESSES AND CUSTOMER RETENTION**

**Viktorija POTAŠENKO**

## **MASTER THESIS**

*Quality management program*

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor - prof. dr. D. Serafinas  
Vilnius, 2022

## **SUMMARY**

94 pages, 18 charts, 7 pictures, 58 references, 1 appendix.

The main purpose of this master thesis, while interviewing the Agile methodology experts, identify how 12 principles of the Agile Manifesto affect the performance measures of IT organizations, such as customer retention and process quality.

The work consists of three parts: the first part includes an analysis of the literature, the second part describes the methodology and methods of empirical research; the third presents the results of the empirical research, the model of the research results, conclusions and suggestions. The research used a qualitative systematic approach, conducted by Agile expert interview method.

In the absence of an analogue in the scientific literature, examining the influence of the 12 principles of the Agile Manifesto on organization performance, the literature was searched according to the three systems of the research model identified. The 12 principles of the Agile Manifesto were examined, and studies examining the results of Agile methods and the performance of Agile project management organizations were reviewed. The critical factors for the success of Agile projects were identified, which helped to systematize the data obtained from the respondents.

The author's research identified 10 critical factors of the respondents, which must be integrated in order for the Agile principles to be implemented, in order for the Agile methodology to perform in the organization and achieve the desired organisational performance results. Comparing the results with the factors carried out in the analysis of the scientific literature, it turned out that 6 out of 10 factors coincide with the factors obtained during the analysis of the scientific literature: Agile mindset; business / customer involvement; customer satisfaction / meeting customer expectations / focusing on customer needs; team empowerment; management support; uncertainty. It should be noted that the 12 principles of the Agile Manifesto are not directly applicable in organizations, the points of the principles are implemented and influenced through Agile methods by integrating their systems. Based on the findings of the empirical study, a model was developed that reveals the relationship between the 12 principles of the Agile Manifesto, customer retention and processes in the organization. The model presents that 7 factors of the study model, work through 3 mediators: "customer feedback", "manager / leader support", "regulation, delegation".

The performed research revealed, that because of Agile's philosophy, the 12 principles of the Agile Manifesto have a direct impact on customer retention. The centric goal of the Agile mindset is to meet customer needs and expectations. If the customer is satisfied with the final

product, the qualitative aspects of the final product become less important. In the author's study, it was found wrong to expect that Agile methods directly affect the acceleration of the project. In practice, Agile projects necessarily involve rebuilding, which does not always have a positive effect on project terms. The quality, agility, throughput and flexibility of processes are highly dependent on business / customer involvement and continuous feedback.

The model of research results developed by the author, could be the object of the continuation of future research. A quantitative study is proposed to verify and validate the relationships in this model.

## PRIEDAS A

### AGILE PRINCIPŲ ĮTAKA KLIENTŲ PASITENKINIMUI IR PROCESAMS IT ORGANIZACIJOJE

- 1 Kokios jūsų pareigos jūsų organizacijoje/-ose?
- 2 Kiek laiko praktikuojate Agile?
- 3 Kiek laiko dirbate/ esate licenzijuotas kaip Agile Coach/Scrum Master?

- 1 Kaip jūs vertinate Agile principų įtaką visai organizacijai? Kokių priemonių imsitės Agile principų palaikymui organizacijoje?
- 2 Siuntėte SAFe Lean-Agile 10 principų, jūsų manymu ko trūksta klasikinei versijai?

|   | 12 Agile principų                                                                                                                                   | Klausimai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Projektus turi kurti motyvuoti žmonės. Mes turime jiems suteikti aplinką ir palaikymą, kurio jiems reikia ir pasitikėti, kad darbą jie atliks. (P5) | <p>Kaip motyvuoti darbuotojai gali paveikti klientų išlaikymą?</p> <p>Kaip nemotyvuoti darbuotojai įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?</p> <p>Kaip motyvuoti darbuotojai gali paveikti naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?</p> <p>Kaip nemotyvuoti darbuotojai įtakoja naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę?</p>                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2 | Geriausios architektūros, poreikiai ir projektai sukuriami saviorganizuojančių komandų. (P11)                                                       | <p>Kaip reiškiasi ir/ar palaikomos saviorganizuojančios komandos organizacijoje?</p> <p>Kaip saviorganizuojančios komandos veikia klientų išlaikymą?</p> <p>Kaip saviorganizuojančios komandos įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?</p> <p>Kaip saviorganizuojančios komandos gali paveikti naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?</p> <p>Kaip saviorganizuojančios komandos veikia naujų produktų kūrimą ir projektų valdymo procesų kokybę?</p>                                                                                                                        |
| 3 | Nuolatinis dėmesys techniniam meistriškumui ir geram projektavimui didina judrumą. (P9)                                                             | <p>Kaip organizacijoje palaikomas dėmesys techniniam meistriškumui ir geram projektavimui?</p> <p>Kaip nuolatinis dėmesys techniniam meistriškumui ir geram projektavimui įtakoja klientų išlaikymą?</p> <p>Kaip nuolatinis dėmesys techniniam meistriškumui ir geram projektavimui įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?</p> <p>Kaip nuolatinis dėmesys techniniam meistriškumui veikia naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?</p> <p>Kaip nuolatinio dėmesio techniniam meistriškumui stoka gali paveikti naujų produktų kūrimą ir projektų valdymo procesų kokybę?</p> |
| 4 | Paprastumas-menas mažinti nereikalingus darbus yra būtinas. (P10)                                                                                   | <p>Kaip mažinami nebūtini darbai Agile projektų valdyme/kuriant programinę įrangą?</p> <p>Kaip dėmesys paprastumui įtakoja klientų išlaikymą?</p> <p>Kaip dėmesys paprastumui įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?</p> <p>Kaip dėmesys paprastumui gali paveikti naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?</p> <p>Kaip dėmesys paprastumui veikia naujų produktų kūrimą ir projektų valdymo procesų kokybę?</p>                                                                                                                                                             |
| 5 | Atviras pokalbis yra veiksmingiausias ir efektyviausias informacijos perdavimo būdas komandai ir komandoje. (P6)                                    | <p>Kaip atviras pokalbis komandoje įtakoja klientų išlaikymą?</p> <p>Kaip atviras pokalbis komandoje įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?</p> <p>Kaip įtaką atviras pokalbis komandoje gali paveikti naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|    |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                           | Kaip atviras pokalbis komandoje veikia naujų produktų kūrimą ir projektų valdymo procesų kokybę?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 6  | Verslo ir gamybos žmonės turi dirbti kartu kasdien viso projekto metu. (P4)                                                                                               | <p>Kokią įtaką jūsų manymu klientų išlaikymui daro nuolatinis darbas drauge su klientu vystant projektus/produktą?</p> <p>Kokią įtaką klientų aptarnavimo kokybei/programinės įrangos kokybei daro nuolatinis darbas drauge su klientu vystant projektus/produktą?</p> <p>Kokią įtaką naujų produktų kūrimo trukmei nuo idėjos iki paleidimo daro nuolatinis darbas drauge su klientu vystant projektus/produktą?</p> <p>Kokią įtaką naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybei daro nuolatinis darbas drauge su klientu vystant projektus/produktą?</p>                                                                                                                                                                                                                                 |
| 7  | Besikeičiančius reikalavimus mes priimame netgi vėlyvoje kūrimo stadijoje. Agile procesai išnaudoja pokyčius kliento konkurencinio pranašumo didinimui. (P2)              | <p>Ar komandos prisitaikymas prie besikeičiančių reikalavimų padeda klientui gauti realią naudą?</p> <p>Kaip Agile procesai nuolat prisitaikydami prie besikeičiančių reikalavimų sudaro sąlygas palaikyti kliento konkurencingumą?</p> <p>Kaip prisitaikymas pokyčiams vystant projektus/produktą įtakoja klientų išlaikymą?</p> <p>Kaip prisitaikymas pokyčiams vystant projektus/produktą įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?</p> <p>Kaip prisitaikymas pokyčiams vystant projektus/produktą gali paveikti naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?</p> <p>Kaip nuolatinis prisitaikymas pokyčiams vystant projektus/produktą, veikia procesų kokybę?</p> <p>Kas akcentuojama šiame principo? Galbūt turėtų šis principas turėtų būti išskaidytas į du?</p> |
| 8  | Agile procesai skatina tvarų kūrimą. Užsakovai, kūrėjai ir vartotojai turi gebėti išlaikyti pastovų tempą neribotam laikui. (P8)                                          | <p>Ką tvarumas reiškia Agile?</p> <p>Kaip tvarumas ir bendro tempo palaikymas vystant projektus/produktą veikia klientų išlaikymą?</p> <p>Kaip tvarumas ir bendro tempo palaikymas vystant projektus/produktą įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?</p> <p>Kaip tvarumas ir bendro tempo palaikymas vystant projektus/produktą gali paveikti naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?</p> <p>Kaip tvarumas ir bendro tempo palaikymas vystant projektus/produktą įtakoja naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę?</p> <p>Kas akcentuojama šiame principo? Galbūt turėtų šis principas turėtų būti išskaidytas į du?</p>                                                                                                                         |
| 9  | Komanda reguliariai aptaria, kaip tapti efektyvesne, atitinkamai derina ir keičia savo darbo metodus. (P12)                                                               | <p>Kaip manote kokią įtaką darbo metodų keitimas turi klientų išlaikymą?</p> <p>Kaip manote kokią įtaką darbo metodų keitimas turi klientų aptarnavimo kokybei/programinės įrangos kokybei?</p> <p>Kaip darbo metodų keitimas veikia naujų produktų kūrimo trukmei nuo idėjos iki paleidimo?</p> <p>Kaip darbo metodų keitimas gali paveikti naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 10 | Pagrindinis progreso įvertinimas yra veikianti programinė įranga. (P7)                                                                                                    | <p>Kaip manote kokią įtaką klientų išlaikymui turi progreso vertinimas per veikiančią įrangą?</p> <p>Kaip manote kokią įtaką klientų aptarnavimo kokybei/programinės įrangos kokybei turi progreso vertinimas per veikiančią įrangą?</p> <p>Kaip progreso vertinimas per veikiančią įrangą veikia naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo?</p> <p>Kaip naujų produktų kūrimą ir projektų valdymo procesų kokybę įtakoja progreso vertinimas per veikiančią įrangą?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 11 | Veikiančio produkto dalis užsakovui pristatyti per laikotarpį, kuris gali trukti nuo dviejų savaitių iki kelių mėnesių, pirmenybę teikiant trumpesniai laikotarpiui. (P3) | <p>Kaip Agile iteraciškumas veikia klientų išlaikymą?</p> <p>Kaip iteraciškumas įtakoja klientų aptarnavimo kokybę/programinės įrangos kokybę?</p> <p>Kaip naujų produktų kūrimo trukmę nuo idėjos iki paleidimo veikia iteracijos?</p> <p>Kaip naujų produktų kūrimą ir projektų valdymo procesų kokybę veikia iteracijos?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 12 | Mūsų aukščiausias prioritetas yra patenkinti kliento poreikius, anksti ir                                                                                                 | Jeigu jums reiktų vertinti Agile kompaniją, koks svarbiausias būtų jūsų vertinimo kriterijus?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|    |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | nuolat pristatant vertę kuriančią programinę įrangą. (P1)                                               | <p>Kaip klientų išlaikymui veikia siekis anksti ir nuolat teikti vertę kuriančią programinę įrangą?</p> <p>Kaip manote kokią įtaką klientų aptarnavimo kokybei/programinės įrangos kokybei siekis anksti ir nuolat teikti vertę kuriančią programinę įrangą?</p> <p>Kokią įtaką naujų produktų kūrimo trukmei nuo idėjos iki paleidimo turi siekis anksti ir nuolat teikti vertę kuriančią programinę įrangą?</p> <p>Kokią įtaką naujų produktų kūrimui ir projektų valdymo procesų kokybei turi siekis anksti ir nuolat teikti vertę kuriančią programinę įrangą?</p> |
| 13 | Kokiems nepaminėtiems klientų išlaikymo bei organizacijos procesų aspektams įtaką daro Agile principai? |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## PRIEDAI

Garso failas

Interviu\_Aleksej.m4a

### Stenograma

00:00:00 Garsiakalbis 2

Už tuos procesus už bendrą koordinaciją tobulinimą ir taip toliau ir taip toliau plius tiesiogiai vadovauju porai padalinių su kitom komandom, kurios irgi dalyvauja toj pačioj programoj.

00:00:13 Garsiakalbis 1

Ok, bet kartu jūs esate ir Agile Lietuva savanoris, taip?

00:00:21 Garsiakalbis 2

Aš esu vienas iš įkūrėjų Agile Lietuva ir daug metų buvau valdyboje, ir pastaruoju metu nelabai dalyvauju. Šiek tiek matot tas kažkada buvo Agile Lietuva idėja buvo populiarinti Agile metodo žinojimą apie juos ir panašiai. Tai aš manau, kad populiarinimas jau įvyko, bet ten su socializuotis dėl socializavimo ne visai mano interesuose. Agile Lietuva aš buvau atsakingas už tą darbą su viešuoju sektoriumi ir tas faktas, kad Lietuvoj Agile buvo legalizuota 2014-ais metais ir po to dar užtvirtinta kaip rekomendacijų sąvadas, nu tai aš tiesiogiai prie šito ir dirbau, su VPK su ministerijom ir panašiai. Tai va plius iki šiol dalyvauju kartais grupėse ar Infobalt ar tai dar kažkur, viskas, kas susiję su į viešųjų pirkimų „Agilizacija“ pavadinkim taip arba viešųjų pirkimų priderinimo prie Agile įgyvendinimo būdų, ir konsultuoju turiu netgi kelis klientus. Būtent viešajam sektoriuje, kurie pas mane konsultuojasi daro kažkokius pirkimus, projektus. Vis dėlto ir panašiai.

00:01:39 Garsiakalbis 1

Kiek laiko jūs užsiimate Agile bendrai paėmus?

00:01:39 Garsiakalbis 2

12 metų.

00:01:39 Garsiakalbis 1

Jūs kokias licencijas turite Agile Seif'ą, kiek supratau?

00:01:53 Garsiakalbis 2

Aš esu baigęs šį kartą Scrum Master pagal Scrum Alliance ir pernai dar pasimokiau ir išlaikiau Safe (aut. past. Agile) ir IT Ministro Engineering ir toksai Chief Scrum Master.

00:02:18 Garsiakalbis 1

Gera tai dabar nuo šio momento aš tada paleidžiu įrašymą.

00:02:46 Garsiakalbis 1

O ačiū labai, taip gerai. Tada užduosiu pirmąjį klausimą.

00:02:54 Garsiakalbis 1

Taip įsivaizduokite, jūsų organizacija priėmė sprendimą pereiti prie darbo organizavo Agile metodu ir jums reikia įsisavinti principus. Kaip jūs vertinate Agile principų įtaką visai organizacijai? Čia bendras jūsų požiūris būtų toksai? Kaip jūs pritaikote, kaip jūs palaikote ir kaip, kokią įtaką maždaug tai turėjo?

00:03:19 Garsiakalbis 2

Įtaką Agile principų?

00:03:22 Garsiakalbis 2

Organizacija bendrai Agile principų susideda prie kitų faktorių, tai yra: darbų planavimas ir atitinkamai, tai „demand - flow control“, tai yra darbai vyksta iteracijomis, kadencijomis. Susitikimai turi būti planuojami, priderinti prie tam tikrų „time box“. Čia į pirmą įtaką. Tai yra visi planai, pažadai, kontraktai turi pradėti būti matuojami arba, kaip minimumas vertinami tomis kadencijomis, ne specifinėmis datomis, o kadencijomis, galbūt ir datom, bet priderintų prie tų kadencijų.

00:04:03 Garsiakalbis 1

Tai realiai čia priklauso nuo to, kokį metodą pasirenka komandą, ar ne? arba organizacija?

00:04:09 Garsiakalbis 2

Nu aš kalbu apie Agile visgi tai yra “interatyvus”, “increment’inis”. Kadencijos vyksta apibrėžtais “time box”. Kurių rezultate pagaminamas kažkoks prieaugis, prieaugis galbūt nevisai tinkamas atidavimui klientui ar interesantui. Bet esmė tame, kad visi rezultatai ir kontrolės taškai jie visi turi būti derinami prie šitų “time box” struktūros. Tam užsikraus kaip kalendoriaus skeletas, pagal kurį turi vykti visas planavimas, atsiskaitymas, kontrolė, rizikų valdymas ir panašiai.

00:04:44 Garsiakalbis 2

Vienas dalykas tai yra kadencijos, iteracijos, sprintai, jie įeina į bendrą apyvartą pardavimuose planavime, kontrolės organuose ir panašiai. Kitas dalykas yra būtent komandinis darbas, tai ir komandų formavimas, arba priėmimas, kažkokios tvarkos, virtualių komandų formavimas arba netgi organizaciniai pokyčiai, patalpinant ten tuos visus tų funkcijų darbuotojus, specialistus į vienus padalinius, kad jie vykdytų tuos darbus.

00:05:18 Garsiakalbis 2

Kaip tik neseniai čia Verslo forume skaičiau pranešimą (prieš savaitę, ar kada čia buvo) kaip tik šnekejau apie organizacinę įtaką. Kad blogiausia yra nekeisti organizacijos ir bandyti daryti Agile. Organizacija visada pradeda laimėti, nebent jeigu žmonės yra gerai paskirstyti. Visgi reikia labai iš esmės peržiūrėti ir priimti reikalingas tvarkas to komandinio darbo įgalinimui. Tačiau tai yra du stipriausi pokyčiai, manau, kad tiems kuriems domisi ir svarbu rezultatai, planai, kontraktai, jie turi “time box” matuoti, o viduje organizacijos mes turime prieiti prie komandinės organizacijos arba keičiant pavaldumą, arba ne keičiant įgalintą pavaldumą teisiškai ir tai reiškiasi ir pastatant metrikas, “performance” vertinimo ir vertinimo komandiniam lygyje, jau nebe individualiam.

00:06:15 Garsiakalbis 2

Va tai yra didžiausi pokyčiai organizacijų, jeigu iš tikrųjų bandoma pereiti prie Agile darbo metodo.

00:06:22 Garsiakalbis 1

O kaip su principais, ar jie yra komunikuojami, ar po kažkiek laiko tampa kaip ir komandos “mindset”, ar yra imamasi kažkokių kitokių priemonių? Ar tai yra tiesiog techniniais dalykais išsprendžiamas pats visas procesas?

00:06:43 Garsiakalbis 2

Jūs paklausėte organizacija, aš įsivaizduoju, kaip įmonė, kampanija, aš pasakiau apie fundamentalius pokyčius, tokius kaip kultūriniai, jie kartais įvyksta, kartais neįvyksta. Ir kad jie veiktų reikia labai nemažai padirbėti, tai iš karto net neprasideda. Bet be šitų fundamentalių - ką aš vadinu - yra iteracinis planavimas ir komandinio darbo reglamentavimas, neįvyks jokių kultūrinių pokyčių.

00:07:14 Garsiakalbis 2

Galim kiek norim mes kabinti popierinius popieriukus ant sienų ir apsimetinėti darantys tą darbą, kurti komandą be komandinio darbo ir imituoti Agile. Bet jeigu nepadaromi, mano minėti du, tai yra planavimas pagrįstas iteracijomis ir matuojant komandinį darbą, visas tas bus tiesiog trumpalaikis žaidimas. Ir jeigu jis bus bent kiek pasisekęs. Pačių komandų pervedimas prie naujo darbo režimo, be abejo tai yra atskira užduotis. Svarbi, reikia žmonės pravesti mokymus.

00:07:50 Garsiakalbis 2

Tai yra, jeigu mes jau čia pereiname į klausimą, o kaip pereiti prie Agile? Mokymai, bazinių pačių dalykų, tuo pačiu principų, pasirinkt kažkokią metodiką vieną, kad nesiblaškytų, pavyzdžiui “Scrum”. Pravesti komandom mokymus, bent kokius bendrinius, surasti Agile Coach ir pasamdyti. Konsultantus būna samdo, būna samdo iš tikrųjų kaip pareigybę, būna viduje (aut. past. organizacijos viduje) atsiranda entuziastų, kurie pasidaro Scrum Master ar Agile Coach. Ir panašiai, kur būtent su jų dalyvavimu, per tuos mokymus ir per pastovų Agile Coach dalyvavimą atsiranda ir prasideda toks kažkoks supratimas. O ką aš turiu daryti



kasdieniam savo darbe? Taip, jie (aut.past. mokymai) užtrunka nuo 3 mėnesių iki 6 mėnesių. Ir tai, sėkmės atveju.

00:08:48 Garsiakalbis 1

Aš skaičiau, kad 2 metus maždaug užtrunka pasiekti brandesnę Agile lygį.

00:08:56 Garsiakalbis 2

Jeigu 2 metai, tai žmonės baisiai...arba kažkas blogai su žmonių “mindset” arba kažkas buvo blogai su mano minėtais fundamentaliais dalykais, kurie padarė kaip guma, vis traukia žmones atgal. Įsivaizduokime, žaidžiame čia Scrum komandą, pasakojame apie ponius, vienaragius ir vaivorykštes, o tuo tarpu žmonės matuojami individualiai, visiškai pašalinių vadovų, kurie nedalyvauja netgi šitam “flow”.

00:09:22 Garsiakalbis 2

Kas laimės ilginiui? Ilginiui laimės tas, kad moka atlyginimą. Čia yra toks dalykas, tai yra dauguma prieštarauja, sako: “ne čia “cross functional” nereikia keisti organizacijos”. Būtinai reikia keisti organizaciją, jeigu nori užtvirtinti tą (aut. past. darbą Agile metodu), kol vyksta entuziazmas. Nes entuziazmas labai greitai praeina, jei jis būna, nes labai dažnai jo nebūna. Entuziazmas praeis, jeigu jis nebus užtvirtintas, užbetonuotas, o tokiais pat dalykais, kaip planai (aut.past. iteracinis planavimas), vertinimo sistema (aut.past. komandinė) ir organizacinė sistema.

00:09:55 Garsiakalbis 2

Taip, tai užtrunka kelis mėnesius. Žmonės gali mėginti daug ką, bet kol jie išmoksta taip, kad jie gali apsieiti be tu Coach ir Scrum Master be koordinatorių...Iki pusės metų visgi reikia priežiūros, nes tai gan rimtas darbo pakeitimas.

00:10:11 Garsiakalbis 1

O kas toliau, tarkim, padarėm tuos mokymus 6 mėnesius ir kas toliau, kas atsakingas už Agile mindset palaikymą? Scrum Master ar Agile Coach?

00:10:21 Garsiakalbis 2

Taip, tai yra pastovus dalykas... Atsiprašau nepabaigiau apie tą perėjimą: tai apmokymai ir atsiradimas tų tokių “komisarų”, “evangelistų”, kaip mes juos bepavadinysime Coach ar panašiai, tai yra vienas dalykas. Bet taip pat labai rekomenduotina visgi pradėti ne iš karto keisti visai organizacijai, pirmiau padaryti pilotinį projektą. Sukurti sėkmės istoriją. Plius, tai yra būtent tikras išbandymas, ką šitai organizacijai su jų žmonėm reiškia darbo proceso pakeitimai. Ir tai yra pamoka, iš kurios reikia daryt išvadas, prognozuojant tą “scale” ant visos organizacijos. Plius, tai yra pabrėšinimas visų kitų. Štai žiūrėkite, buvo projektas, jiems pasisekė.

00:11:10 Garsiakalbis 2

Galima taip dirbti, žmonės kiek tai patenkinti, kažkokius rezultatus pasiekė. Reikia kruopščiai parinkti tą projektą. Aišku, patį atsakingiausią rizikingiausią projektą čia kaip tik nerekomenduojama imti. Nors kartais būna, kad tas dalykas (aut.past. darbas Agile metodu) būna vienintelis, kuris padeda. Pas mane, buvo istorija, yra tokių istorijų, kur, neįmanomi projektai buvo padaryti būtent todėl, kad buvo ryžtasi daryti juos kitaip, ten pavyko.

00:11:37 Garsiakalbis 2

Bet tai reikalauja ypatingai daug koordinatorių, Agile Coach'ų ir panašiai, panašiai, asmenų su patirtim. Bendrai eilinei organizacijai reikia paimti kokią mažiau rizikingą projektą, sudaryti kažkokius tikslus, jis neturi būti ilgas. Tai yra maximum 3 mėnesiai ir per tuos 3 mėnesius pamėginti dirbti nauju būdu naują organizaciją su gera Agile Coach priežiūra, padaryti kažkokius rezultatus. Po to tai naudoti kaip PR ir pabrėšinimą visiems kitiems. Plius padaryti (aut.past. išmokyti) pamokas, kas netinka šitai organizacijai, kas turi būti peržiūrėta ir panašiai.

00:12:23 Garsiakalbis 2

Klasikinis iš mano patirties. Pirmas projektas įvyksta, iš jo pasimokoma kas pas mus ne visai taip, ką mes galvojome ant popieriaus veiks, o pasirodo neveikia. Tai šitas yra pataisoma. Tada einame į “Scale” adaptaciją, daugiau padalinių, daugiau projektų pradeda taip dirbti, o po pusės metų maximum po metų reikia peržiūrėti, nes paaiškės, kad “Scale” adaptacija turėjo daug skylių ir negalvojamų

00:12:47 Garsiakalbis 2

Tai yra tas, kas vadinama tuose principuose “guidance improvement “. Tai yra, kad jis niekada nesustoja, nes čia nėra vadovėlio pagal kurį tu darai “taip” ir viskas tau bus laimė, ne, tai yra patyriminis dalykas. Principai yra, bet konkreti Agile adaptacija, konkrečiam verslo modeliui, konkrečiai organizacijos struktūrai, konkrečiai technologijai, ten galbūt reikia kokių labai specialistų, čia yra labai daug subjektyvumo ir labai daug individualumo kiekvienai kompanijai. Tai reikia numatyti, nes vieną kartą pasakius valdingą įsakymą -“visi dabar dirba Agile”, - to tikrai nebus. Reikia tam ruošti, patyrinti savo organizaciją, daryti pilotus (aut.past. pilot projektus), o po to pasiruošti. Mes keisime principus, procesus, o galbūt netgi organizacinę struktūrą keisime kartą per metus.

00:13:40 Garsiakalbis 2

Va taip eina kompanijos prie tų pačių arba tai tampa įpročiu ir atsakant į klausimą, o kas toliau palaiko? Tai dažniausiai visgi tas Scrum Master vaidmuo, arba netgi pareigybė tampa įprasta kompanijai. Suprantama jų vertė, jiems nereikia nurodinėti, nereikia tiek dėmesio koordinuojant, kad gali net vienas “Coach” prižiūrėti kelias komandas ir panašiai, jeigu jis yra dedikuotas. Plius komandose gali išaugti tam tikri žmonės, kurie gali atlikti šitą vaidmenį. Tai viskas taip ir juda. Viskas. Kas yra “Scrum Master”? “Scrum Master” yra komandos ambasadorius ir toksai kaip politikos (aut.past. kompanijos politikos) informacijos atstovas. Kaip protėvių kalba būtų pasakyta, jis yra procesistas ir komandos atstovas. Tai yra išorėje, jis atstovauja komandą, jos interesus, jos problemas ir panašiai, užsiima klausimų ir problemų sprendimu. Viduje jis atstovauja įmonei, jisai turi žinoti visus procesus.

Garso failas 2 nuo 14:39

Interviu\_Aleksej2.m4a

## Stenograma

00:02:16 Garsiakalbis 2

Jis atstovauja įgūdį, jis turi žinoti visus procesus ir mėginti visiems periodiškai priminti tą mindset'ą, kaip minimum. Tai yra procesų žinovas ir ambasadorius. O jeigu pasiseks surasti gerą Agile Coach, kuris dar ir moka ir smegenis plauti. Tai čia jau yra papildoma pridėtinė vertė. Tokių beje būna labai mažai.

00:02:41 Garsiakalbis 2

Žmonės taip sunkiai keičiasi.

00:02:45 Garsiakalbis 1

Jūs man siuntėte Safe Agile 10 principų, gal galėtumėt pakomentuoti, ar tam klasikiniam variantui jūsų požiūriu kažko trūksta? Kodėl jums patinka labiau Safe Agile 10 principų?

00:03:01 Garsiakalbis 2

Iš tikrųjų Safe Agile nieko naujo neįvedė beveik, jis tiesiog sukombinavo savyje šiek tiek daugiau propagandiškai. Safe yra žiauriai “marketinguotas” priėmimas, todėl tai yra jo sėkmė. Būtent todėl. Nes jis teisingai suprato, kad didžiausi pinigai yra korporacijoje ir sukūrė tokią auditoriją, kuri atitinka tą korporaciją ir sudėtingumą, ir projektų masę, “scale” ir panašiai, plius prikrovė ten maksimaliai visų šiuolaikiškų “buzzwords” apie naujovišką valdymą, “mindset” ir panašiai. Galbūt tai yra geriausia “špargalkė”, kuri papasakos, akumuliuoja savyje visus tuos geruosius principus, kuriais galima vadovautis.

00:03:48 Garsiakalbis 2

Dažniausia problema su Agile kompanijomis: Scrum pasakoja, kaip ten kažkokia tai viena mistinė komanda puikiai bendradarbiauja darant kažką. Bet jeigu pas mane penkios komandos, jei pas mane 15 projektų? Tai yra realijos kiekvienos didesnės organizacijos, realiai ten “n” komandų, “n” padalinių, “n” projektų. Ir ką šitas Scrum?! Seifas atsako į šituos klausimus ir plius daro gerą propagandą, daro gerųjų principų ir taip toliau. Šiaip jie

neprieštarauja Agile Manifesto principams, jie juos galbūt šiek tiek perfrazuojant papildo. Papildo šiek tiek tokių detalių, pavyzdžiui, Safe yra labai vertingos detalės, kur papildo tą, kas neatsakyta klasikiniame Agile Manifeste arba tuose principuose, bet apie ką visa Agile “community” kalba.

00:04:42 Garsiakalbis 2

Tai yra apie tą sisteminį mąstymą “system thinking”, tai yra kaip tu turi įsivaizduoti visą tą visumą. Nes tai tik įgalina tave sluoksniuoti, tai yra matyti produktą ir prieaugį “increment’ais”. Plius jis aiškiai atsako, kad reikia būtinai pasirūpinti kažkokiais tais “system team”, ten ACAD? automatizacija, visa kita nes mes gi kalbame.... Labai dažnai, pavyzdžiui, galvoja, kad per 30 metų visus klausimus jau žino. Gerai, o kada mes darome paleidimą ir diegimą? Apie šitą, deja, Scrum neatsako! Sako: “taigi čia yra diegimas klientui”?! “O vat, neatsako”! Tai štai Safe atsako. Aš dar mėgstu dar tokį metodą APMG – tai Britų instituto “Agile project management”, anksčiau vadinosi Eternu. Ten man patinka tas pragmatizmas, kur visgi numatyta, kad projektai turi būti fazėm. Na tas “visibility and foundations” jau kai tu ruošiesi projektui. Plius projektui būtinai yra fazė “deployment”, kuri gali būti ten akimirksniu, jeigu viskas automatizuota, arba užimti kitą pusę metų.

00:05:54 Garsiakalbis 2

Projektai projektams nelygus. Projektas, kur tu rezultatą teiki, tarkim kuri svetainę, .com, padarei ten “bild’ą”, paleidai ir tau į .com online viskas tuoj pat ant sienos atsirado, čia yra vienas. Kai mes darėm projektą Lietuvos pašte su “mobiliu paštininku”. 1000-iui darbuotojų per teritoriją, jiems reikia išdalinti naujas darbo priemones, juos reikia apmokyti, juos reikia pajungti, reikia atlikti visą tą “paper work”, kad reglamentuoti jų darbą. Pajungt juos prie finansinių atsiskaitymų aparatų, čia neįvyksta per paspaudimą kažkokių ten magiško automatizacijos modulio. Tai projektai būna labai skirtingi ir jeigu mes žiūrime į vertinimo metodikas, metodiką reikia vertinti, ar ji atsako gairėmis į visas tau reikalingas fazes ir klausimus. Seifas man patinka tuo, kad jis akumuliuoja. Nepaisant to, kad aš jį matau, tikrai kaip labai “išmarketingizuotą” ir labiau kaip tokį populistinį akumuliatorių visų šitų “buzzword’ų”. Bet jis tikrai turi savyje atsakymus, apie ką reikia galvoti. Pats jis nesako, ką reikia daryti. Bet jis primena, apie ką reikia pagalvoti. Darant tikrai didelį sprendimą arba didelei vartotojų masei, arba didelei organizacija ir panašiai. Ir tai yra, jeigu tu tikrai į studijuoji ir žinai tai Safe yra tau “reminder” apie ką reikia pagalvoti.

00:07:22 Garsiakalbis 1

Aleksej, o aš iš pirmo žvilgsnio, kai pasižiūrėjau į tuos 10 principų Safe Agile, man iš karto, kas įstrigo, kad ten daugiau pagrįstas yra ekonominis aspektas, nes, pavyzdžiui, va šitam klasikiniam variante, kaip ir trūksta to ekonominio žvilgsnio.

00:07:23 Garsiakalbis 2

Taip. Na, ten yra labai...Safe irgi trūksta to ekonominio žvilgsnio. Ten labai daug dar kažkokių... na jie negali, jie nesugebėjo, kaip čia pasakyti, apibendrinti iki visiškos aksiomos arba “one size fits all” tos vertės suvokimą. Todėl ten yra pati didžiausia mistika. Apie ką neatsako Safe ir nieks neatsako, kas tas yra tas “business value”? Čia kas?

00:08:10 Garsiakalbis 1

Kas tai yra?

00:08:16 Garsiakalbis 2

Na va sako reikia konsultuotis, dirbkime, suraskime... “business value”10, čia kas? ir va čia prasideda...čia va tas velnias, kuris detalėse, kad labai lengva pereiti prie išorinio “cargo” kulto, kur viskas yra. Bet jeigu tu pats sau nesurasi atsakymo, kas yra tau value? kaip tu manai ar monetizuoti arba dar kažkaip. Tai yra labai kompleksinis klausimas. Ir didelį mastelį diegiant, jeigu tu neatsakai, tai pas tave gaunasi biškį “fake’as”. Lygtais viskas Agile, o laimės nėra. Arba ten rezultatai ekonominiai nelabai geri.

00:08:48 Garsiakalbis 2

Nes padarėme tokį pritempimą, jo, visi ten “Scruminamės”, “daily calls”, ir dar kažkokia krūva atributikos teisingos, ir šiaip galbūt žmonės patenkinti, nes jiems patinka taip dirbti. O ekonominė nauda kur?

00:09:07 Garsiakalbis 1

Aišku, dabar prieisim prie ne tokios labai įdomios mūsų pokalbio temos, aš tada iš tikrųjų ne eilės tvarka perskaitysiu principą ir užduosiu pagal tą principą klausimus. Realiai tie klausimai yra labiau, kad aš gaučiau rezultatus: kokią įtaką daro būtent kliento išlaikymui? Aš net nežinau, ar tai yra teisingas klausimas, ar tai labiau tikrų kliento pasitenkinimas ir apie procesus pačius, kokią įtaką daro trukmei procesų ir procesų kokybei? Va taip pabandysim. Pabandom pirmą klausimą ir tada matysim, kaip čia mums sekasi toliau.

00:09:55 Garsiakalbis 1

Pirmas klausimas būtų toksai. Pirmą pacituosiu principą. “Projektus turi kurti motyvuoti žmonės. Mes turime jiems suteikti aplinką ir palaikymą, kurio jiems reikia ir pasitikėti, kad darbą jie atliks.” Tai klausimas toksai, kaip tie motyvuoti darbuotojai gali paveikti klientų išlaikymą? Atsakymas gali būti ir paprastas, bet tiesiog koks jūsų požiūris yra?

00:10:20 Garsiakalbis 2

Na visų pirma, aš manau, kad čia yra klaida teiginyje arba klausime.

00:10:26 Garsiakalbis 2

Ką reiškia projektą turi daryti motyvuoti žmonės? Tai, ką, jeigu pas mus jie ne visai motyvuoti, nebe darom projekto? Kas yra motyvuoti?

00:10:37 Garsiakalbis 1

Taip, o kas yra motyvuoti?

00:10:37 Garsiakalbis 2

Žmonės yra žmonės, jie savo profesijos specialistai iš skirtingų beje lygių ir ne visada specialistai.

00:10:46 Garsiakalbis 2

Tam, kad verslas veiktų arba projektai judėtų ir panašiai, mums reikia daryti projektus visų pirma, ir mes negausime tų idealių, fantastiškų utopinių darbuotojų, kurie ten visada motyvuoti, vienas moka kelias profesijas, jam svarbiausia savirealizacija ir nauja patirtis, ir taip toliau, mes masėje į kuo didesnius skaičius einame, tuo mažesnį procentą gauname.

00:11:12 Garsiakalbis 2

Negalime pritaikyti to, kas tinka “startupui” - ,kur susirenka būtent tokie žmonės, avantiuristiniai, energizuoti, su savo būtent tokiom ambicijom ir panašiai, - prie bet kokios kitos organizacijos.

00:11:33 Garsiakalbis 2

Ministerijoje yra kitaip, projektai turėtų veikti ir jie daromi kitaip. Jie daromi motyvuojant. Motyvuoti žmonės, kurie suinteresuoti rezultatu, čia klausimas yra kaip mes motyvaciją suprantame. Ar jiems tiesiog įdomu? Ar jiems ten širdis kraujuoja dėl rezultato? Ar pas mus motyvacinė sistema ir organizacija yra padaryta būtent taip, kad jie yra motyvuoti? Ar tiesiog padaryt darbą, net jeigu jam asmeniškai “dzin” koks tas darbas.

00:12:06 Garsiakalbis 2

Darant didelius sprendimus labai sunku turėti tą vidinę motyvaciją dėl paties produkto. Pavyzdžiui, žmogus daro... pas mane... mano atveju... darome platforminius sprendimus didelėms draudimo kompanijoms, jas daro ne draudimo kompanijų darbuotojai. Jie nebus naudotojai šito. Jo, faina būti motyvuotu produktu, kaip pavyzdžiui, darai Facebook, tu pats esi vartotojas, tu valgai savo šunų maistą, pats naudojiesi šituo servisu ir tada tau tikrai geriau sekasi.

00:12:40 Garsiakalbis 2

Bet jeigu tu darai projektą ne sau, tu nesi savo produktą vartotojas, tada tau reikia jau ieškoti motyvacijos visai kitur. Tai yra vidinė darbo organizacija, vertinimo sistema, kiti

dalykai. Būtent apie ką aš pasakiau apie Agile fundamentą, nes jie yra žinoma žymiai universalesni, nei tiesiog susižavėjimas Agile ir panašiai.

00:13:05 Garsiakalbis 2

Taip, motyvuoti žmonės paeina šiek tiek daugiau to "ekstra mile" - aš sakyčiau, gal 10 % galima įvertinti bendrai. Tas gali pozityviai prisidėti prie projekto, jeigu jis ilgalaikė perspektyvoj. O jei vyksta šturmas per kokį savaitgalį, tai gali būti ir 110 % papildomų. Bet jeigu mes ištempiam visą šitą reikalą, per ilgesnę perspektyvą, kokių 10% /20 % gali prisidėti, jeigu žmonės tikrai motyvuoti. Nesvarbu, ar tai yra jų asmeninis simpatijos, ar tai yra sėkmingai padaryta organizacinė struktūra ir motyvacinė sistema, lyginant su tuo, jeigu ji yra ne padaryta.

00:13:50 Garsiakalbis 2

Nemotyvuoti žmonės...bet aš sakau, jei yra motyvuoti, tiesiog žmonės ir nemotyvuoti - tai yra pražūtis. Iš tikrųjų tokie projektai dažniausiai neįvyksta.

00:14:01 Garsiakalbis 1

Ar tai nebūtų, tarkim, HR klausimas. Jų atsakomybė atrinkti tinkamus žmones konkreitiems projektams?

00:14:12 Garsiakalbis 2

Esant karštomis darbo rinkos sąlygoms ir didžiausiai konkurencijai, dauguma kompanijų negali sau leisti rinkti tikrai kažkokius tuos stebuklingus darbuotojus, kurie, maža to, kad moka daryti savo darbą profesinį, bet dar atitinka kažkokias moralines vertybes. Čia vienas. Antras dalykas, žmonės keičiasi. Žmogus gali turėti asmeninį gyvenimą ir tas asmeninis gyvenimas irgi įtakoja motyvaciją.

00:14:44 Garsiakalbis 2

Karas Ukrainoje, problemos santuokoj, problemos su vaikais, problemos su tėvais, problemos su sveikata, dar kažkas ir visos tos įtakoja žmogaus motyvaciją. Būtent ta, kuri yra tokia kaip asmeninis užsidegimas.

00:15:03 Garsiakalbis 2

Ir žmonės gyvena. Mes pasamdėme fantastišką darbuotoją ir jis dirba 5 metus, ir mes galimės tikėtis, kad pas mus jis čia bus didžiausias "zavadyla". Plius nenuvertinkime savęs pardavimo momento, žmonės savęs pardavimo momentu, tai yra interviu, jeigu jie nori patekti gauti darbą, jie save pateikia žymiai geriau ir jei jie iš tikrųjų tuo tiki, jie nori, jiems įdomu, tai yra fainas momentas naujo darbo. Kas yra pas tą žmogų, jo vertybių sistemoj, ir jo auklėjime, ką padarė nuo 20 iki 40 metų jo praeito gyvenimo, jokia kompanija, joks Agile Coach nepakeis.

00:15:41 Garsiakalbis 2

Čia yra naiviausias galvojimas. Kai mes gauname žmogų, kuris praėjo mokyklą universitetą, santuoką, skyrybas, jį mūsų gatvėje arba jis mūsų gatvėje. Mes tuoj su juo pašnekėsime apie Lean Agile principus ir jis iki pat skrandžio pasikeis. Nepasikeis. Todėl fundamentalūs dalykai, organizacijos struktūra, teisingi planai, sąžiningai motyvacinė sistema, yra tas, kas laiko visą tą dalyką.

00:16:12 Garsiakalbis 2

Jeigu tu dar gauni žmonių kurie prideda savo energiją "on top", savo uždegimą, tai čia yra bonusas.

00:16:21 Garsiakalbis 1

Ok, gerai judam prie kito. Tai atsakymas būtų tai tie motyvuoti ir nemotyvuoti darbuotojai iš tikrųjų daro tiesioginę įtaką ir programinės įrangos kūrimo kokybei. Ar teisingai supratau, ar tai būtų tas atsakymas?

00:16:41 Garsiakalbis 2

Didžiausią programinės įrangos kokybei daro teisingai pastatyti kokybės užtikrinimo principų procesai. Patys motyvuočiausi žmonės labai dažnai daro labai nekokybišką programinę įrangą, nes jie skuba.

00:16:58 Garsiakalbis 2

Programinės įrangos kokybė yra kompleksija. Šiuolaikiškoje programinėje įrangoje kompleksija yra tokia, tiek panaudojant kažkokius šios šalies komponentus, tiek savo, ypač kuo didesnis sprendimas, tuo didesnė kompleksija ir asmeninė įtaka ji mažėja suvalgant tai kompleksijai. Ir būtent kodėl yra akcentuojama tame pačiame “Safe” tokia svarba tos automatizacijos, tai yra “system team”, CACD, devops ir panašiai. Tai yra būtent sisteminės priemonės, kurios apsaugo nuo asmeninio “human faktor”, kur žmogus, šiandien šiek tiek išsiblaškęs ir jis kažko šiandien nepatikrino, ar dar kažką. Manualinis testavimas, dabar tokia savikontrolė ji nueina į šiek tiek tokį antrą planą. Be abejo, vertinga, bet esminis dalykas šiuolaikiškam programinės įrangos kūrimo procese yra nuasmeninimas kokybės kontrolės. O čia dar gali turėti įtakos tai, kiek mes sėkmingai tą automatizaciją padarėm, dar gali turėti ar iš viso mes automatizuojam tą, ką reikia? Tai yra klasika. Testuojam vieną, o vartotojai po to naudoja kai ką kitą, nes visko neišautomatizuosi, visko neištestuosi.

00:18:13 Garsiakalbis 2

Tai čia daug tokių dalykų, bet tai yra procesinei sisteminei faktoriai kurie daro didžiausią įtaką, lyginant su asmeniniu žmonių indėliu arba motyvacija.

00:18:24 Garsiakalbis 2

Aš tai manau, kad dauguma žmonių tikrai nenori padaryt darbo blogai. Jie tiesiog negali.

00:18:34 Garsiakalbis 1

Ok, tai tikriausiai apibendrinant kokybės užtikrinimo sistemą. Aš kiek suprantu, tos sistemos, kurios apsaugo nuo personalizacijos (aut.past. individualaus vertinimo) tai būtų atsakymas ir į tokį klausimą, kaip motyvuoti darbuotojai gali paveikti naujų produktų kūrimo trukmę? Kaip jūs sakėt, jeigu motyvuoti darbuotojai skuba, matyt, bus daug klaidų....?

00:19:01 Garsiakalbis 2

Na ir motyvuotas darbuotojas labai.... kuris... čia vėlgi klausimas, ar motyvuotas? Nes mes vėlgi vartojame sąvoką, kuri nėra apibrėžta. Pavyzdžiui, kai aš pasakiau apie tą skubėjimą, tai apie motyvuotus, kur jiems labai įdomus pats projektas ir labai įdomus pats produktas, ar kažkas tokio. Arba, pavyzdžiui, yra žmonės, kurie žiauriai motyvuoti, daryti kažkokį darbą, jiems patinka “kodinti” “hakinti” ar dar kažką. Super. Ir jų pagrindinis tas “inner motivation” eina į tą pusę, produktas kuo daugiau, jie mažiau orientuoti į tokią savikontrolę, vis dėlto į tokį biurokratinį patikrinimą, per nuobodu, ir panašiai, bet be šito augant kompleksijai, pas mus gaunasi didelė krūva kažkokių kodų ar dar kažko, kurie ne visada veikia, jie labai praleidžia kažkokius “gap’us”.

Garso failas 3 nuo 33:69

Eišiškių plentas copy 3.m4a

Stenograma

00:03:19 Garsiakalbis 2

O, jeigu mes kalbam motyvuoti, tai yra žmonės, kurie motyvuoti disciplina, pavyzdžiui, yra pas mus procesas, o super pas mus procesai, mes ten viską tikrinsim, tada puikybė auga. Beje, dėl trukmės. Trukmė, kaip čia pasakyti, kuo daugiau tu čia kontroliuoji....**Sunku tikėti, kad Agile metodai tiesiogiai įtakoja pagreitėjimą projekto.** Darant kažką mažesnio ir labai konkretaus, principu taip. Bet netgi ne visada, pavyzdžiui, jau kitas vėlgi toks dalykas, kad matavimas visų planų kadencijomis, nebeleidžia priduoti darbo gabalo pirmadienį, jeigu sprintas baigiasi penktadienį.

00:04:05 Garsiakalbis 2

Tai toks paprastas dalykas. Kitas dalykas darant kažką labiau kompleksinio, su visais tais patikrinimais surinkimais, visa ta akumutizacija, dažniausiai tai reikalauja kaip tik daugelių raundų kontrolės ir perdarymų. Praktiškai Agile projektai jie savyje būtinai neša ir perdarymą. O tai ne visada įtakoja teigiamai terminus.

00:04:32 Garsiakalbis 2

Kaip minimum, jeigu mes lyginam su ekspektacijomis. Klausimas, ar tradicinio projekto terminai būtų trumpesni? Gali būti ...jeigu... tu iš tikrųjų gali atlikti analizę ir reikalavimai nesikeis, suprojektuoti sėkmingą architektūrą ir ji nesikeis...tada viskas žymiai greičiau. Agile yra lėtas.

00:04:57 Garsiakalbis 1

Tai jįsai prieštarauja savo prigimčiai - judrumui, pačiai (aut.past. angl. kalba) "agile" žodžio reikšmei?

00:05:07 Garsiakalbis 2

Jo... be tradicinių... vat aš pasakiau, jeigu tu gali atlikti bent kelis mėnesius, darai rutininius projektus: ramiai sau darai analizę, viską ten super išanalizuoji, po to suprojektuoji ir sėkmingai suprojektavai ir po to programavimas yra "piece of case", tu gauni užduotį, kuri tau aiški, viskas prescribed, po to pratestavai ir viskas.

00:05:33 Garsiakalbis 2

Klausimas, kiek projektų gali pasigirti, kad jiems pavyksta padaryti analizę, kuri nesikeičia ir tikrai atsako į visus klausimus ir techninį projektavimą architektūros? Beveik jokie. Va čia ir pradeda laimėti Agile. Jis atrodo lėtas, bet bendrojo visumoj lyginant su visokiais projektais, jįsai padaro viską greičiau, leidžia padaryti greičiau. Nes labai daug nežinomųjų. Nes dažniausiai tuose tradiciniuose projektuose yra tiesiog paslepiama visi tie nedadarymai, netobulumai. Jie arba tiesiog ilgina projektą, kas yra sąžiningiau, arba projektas skaitosi priimtas su trūkumais ir tada mes darome trūkumų šalinimą, kas yra iš tikrųjų tas pats projektas, bet tiesiog brangiau ir kitaip supakuotas.

00:06:23 Garsiakalbis 2

Ir nuo to nepabėgsi, nes labai sunku... Programinės įrangos gamyba yra žiauriai abstraktus dalykas, abstraktūs reikalavimai, abstrakčios architektūros, žmonės su skirtingu supratimu ir labai sunku didesniui laikui, didesniui sprendimui numatyti, kad tu atsakei į visus klausimus.

00:06:46 Garsiakalbis 2

Kas yra Agile? Jeigu taip paprastai, mano įsitikinimu, Agile yra rizikų valdymo priemonė.

00:06:53 Garsiakalbis 2

Kai pas tave nėra prabangos įsidėti metus ir derinti reikalavimus, ir užfiksuoti juos dar metams, ir būti tikram, kad tikrai nieks nepasikeis, tokios prabangos beveik nieks neturi. Nebent medicinoje arba ten kur nors branduolinėje fizikoje, ar kažkas tokio.

00:07:12 Garsiakalbis 2

Tai geriau, žymiai geriau pradėti daryti anksčiau. Agile nusako kontrolės taškus rizikos vertinimui, ir nepataikymui į norimą tikslo vertinimui. Jeigu tu žiūrėjai Agile, būtent taip, tai Agile tau bus žiauriai naudingas ir sėkmingai pagreitės. Nes tau nereikia metus laukti kažko, o po to paaiškės kad tu visai ne tą analizę padarei arba išeina naujas įstatymas ir reikia vėl kažką pakeist. Tai (aut.past. Agile) čia yra rizikos valdymo priemonė esant neapibrėžtumui. Agile yra apie neapibrėžtumą. Agile manifestas principu gimė būtent iš to, kad yra toks

pripažinimas, kad darant programinės įrangos ir IT projektus neapibrėžtumo lygis yra labai didelis.

00:07:56 Garsiakalbis 2

Kad ir kiek tu sėdėsi ant dokumentų, vis vien jis bus didelis. Tai geriau darome kažką praktinio, tikriname ir perdarom, tikrinami ir perdarom, tikriname ir perdarom. Ir būtent čia yra tas esminis pokytis nebijoti perdarymo. Tokiu atveju kalbėti apie kultūrą ir mindset, ir panašiai, žmonėms reikia nešti mintį, kad mes esame neidealūs.

00:08:21 Garsiakalbis 2

Mes neidealūs tai yra normalu. Mes darome tokį tiriamąjį darbą ir perdarysime, ir čia nieko tokio. Nes iki šiol žmonėms, labai dažnai netgi dirbantiems Agile metodu jau daug metų, labai sunku specialistui pradėti dirbti prie didelio neapibrėžtumo. Aš irgi susidūriau vos ne kasdien, architektai, inžinieriai jie nori viską apgalvoti. Ir pastoviai raginu: “negalvokit apie viską”, nebūkite labai “smart”, nereikia, nes vis vien visko jūs neįvertinsite.

00:08:58 Garsiakalbis 2

Padarome geriau pirmą versiją, pažiūrime, kaip ji, ar ji užgina? Ar mes nors pataikėme į vartotojo lūkesčius? Ar jeigu bus kažkas netobulo, perdarysime. Tam ir yra tas Agile, kad perdaryti. Tai visumoje ir ilgalaikėje perspektyvoje, tai yra būtent rizikos valdymas ir neapibrėžtumo valdymas. Praktiškai priartėjant prie kažkokio priimtino idealo.

00:09:23 Garsiakalbis 1

O kaip gi yra apie proceso kokybę. Aš kiek suprantu teisingas visko sustatymas?

00:09:37 Garsiakalbis 2

Kokybė? Paaiškinkit šiek tiek.

00:09:40 Garsiakalbis 1

Na, jeigu kalbėtume vėl apie tuos motyvuotus ir nemotyvuotus darbuotojus, ar ne? Klausimas skambėtų taip, kaip nemotyvuoti darbuotojai įtakoja naujų produktų kūrimo ir projektų valdymo procesų kokybę.

00:09:52 Garsiakalbis 2

Nu darbuotojai turi dirbti pagal procesą.

00:09:56 Garsiakalbis 1

Logiška, ir jeigu jie dirba pagal procesą, tada bus ir kokybė?

00:09:56 Garsiakalbis 2

Nebūtinai. Galbūt tai paaiškės ir leis suprasti, kad procesas yra netinkamas. Kaip aš pasakiau, kad reikia kartą per metus labai kritiškai peržiūrėti savo ir procesus ir netgi organizacinę struktūrą, nes galbūt ten dėl kažkokių pokyčių išorinių, macro ir panašiai, jie jau nebetinkami. Kažko nenumatė, čia tas pats Agile.

00:10:23 Garsiakalbis 2

Taip pat tu negali pataikyti su pirmą versija programinės įrangos, dažniausiai nepataikai su pirmą versija proceso. Tai yra irgi reguliarius pakeitimas. Bet esminis dalykas, o kodėl motyvuoti, ar nemotyvuoti? Jeigu žmonės dirba pagal procesus, o procesai reguliariai įvertinami ir peržiūrimi, jeigu reikia optimizuojami, ką vėlgi leidžia Agile su savo retrospektyvomis, ciklais ir bendru nusiteikimu, tai šansas, kad bendras procesas pagerės, o tobulės yra didelis. Jeigu to nedarysi, tada netobulės.



00:11:01 Garsiakalbis 2

Jei žmonės nedirbo pagal procesą, jie pažeidinėjo darbo pareigų reglamentą. Ar jiems reikia apie tai priminti iki pat disciplinarinių priemonių. Na ką reiškia, žmonės jeigu yra oficialus procesas, dirbama taip, o tu dirbi kitaip, čia taip? Nu, gerai padarom ekstrapoliaciją ant buhalterijos, moteris kuri ten pavogė pinigus? Čia yra būtent ne pagal procesą. Arba niekas paeiti.

00:11:34 Garsiakalbis 1

Gerai, žiūriu, tas laikas mums labai greitai tirpsta, paimam dar vieną tokį svarbesnį klausimą apie save organizuojančias komandas. Principas skamba taip, geriausios architektūros poreikiai ir projektai sukuriama save organizuojančių komandų. Tai kaip reiškiasi ir palaikomos tos save organizuojančios komandos organizacijoje?

00:12:03 Garsiakalbis 2

Apie šitą principą galiu pasakyti tik paprastą dalyką. Startuolio, tiriamojo projekto rėmuose, tai tikrai taip, bet nepamirškime, kad būtent ten yra žmonės, kurie turi tokį vidinę motyvaciją užsiimti būtent šiuo produktu arba savirealizacija, ar dar kažkaip, pas juos padidintas ambicingumas ir susidomėjimas būtent rezultatu arba būtent tokia veikla. Jeigu mes kalbame apie labiau įprastą verslą ar projektą? Visų pirma žmonės dažniausiai gauna reglamentus, tiek reikalavimus, gaires, tiek architektūrai, iš kliento, iš kampanijos IT politikos ir taip toliau. Tai čia labai jau didelis laisvės kūrybai labai sunku....netgi darant praktines...pas mus dirba inžinierių 300 žmonių programoje.... tai būtinos gairės, būtini "guardrail", visokie apribojimai, kurie nusako, kad tas, ką jie daro, visgi po to galėtų būti surinkta į kažką bendrą, nes kitaip bus visiškai "bachanalija" ir cahosas. Kad neįmanoma bus padaryti to bendro produkto, kai kiekviena komanda save organizuos ir parinks sau architektūros principus ir reikalavimus. Tai čia yra tas dalykas.

00:13:26 Garsiakalbis 2

Tai apie saviorganizaciją. Šiuo atveju, reikia visada labai apibrėžti tą lygį. Čia kaip su bet koku delegavimu. Tik reikia labai aiškiai pasakyti, ką tu gali daryti, o ko tu negali daryti. Vienose kompanijose arba organizacijose daug galima deleguoti, kitose žymiai mažiau, bet nustatyto delegavimo rėmuose.

00:13:53 Garsiakalbis 2

Komanda turi būti stimuliuojama mėginti spręsti savo problemas savarankiškai, t.y. nelaukti, kol kažkas sukramtys viską tenai ir reikalai pajudės, nes ten tiek ten išsiaiškinant kažką arba ten ne iš kažkokių lokalių patobulinimų ir panašiai. Šitą dažniausiai žmonės ir padaro, jeigu yra geri "Coacheriai" ir Scrum Masteriai. Komanda į šitą turi atkreipti savo dėmesį per savo retrospektyvas. Retrospektyvos yra labai svarbus elementas, kur komanda, jeigu jai nors kiek deleguotas saviorganizavimas... Būtent retrospektyva yra tas momentas, kur komanda turi aptarti, ką mes čia dar galime pas save saviorganizuoti, visa kita nėra tiek daug to saviorganizavimo. Ypač kuo didesnis projektas, tuo mažiau to saviorganizavimo. Kaip kiniečiai sakė, mane mokino kiniečiai, "golden cage" metafora: jeigu paukštį laikysi va taip (aut. past. rankoje) - nedainuos, o jeigu paleisi - išskris, geriausia padėti į narvą, kur jis ten skraidys, maitinsis ir dainos, ir neišskris. Vadinasi čia yra tas klausimas "cage" – kur yra limitai? Taigi darant kuo didesnį, kuo atsakingesnį produktą, reikia labai aiškiai apibrėžti, kitaip tu niekada nesurinsi galų.

00:15:14 Garsiakalbis 1

Ar esate savo praktikoje sutikę brandaus lygio komandą, kuri pilnai turi tą save organizaciją?

00:15:24 Garsiakalbis 2

Na pilnai žodis toks...pilnai tikrai ne. Bet taip, yra pas mus netgi dabar va tai labai aiškiai matosi, kurios komandos labiau tokios savarankiškos, kurios mažiau. **Bet būtent jų paslaptis yra iš dalies sėkminga atranka. Iš dalies sėkmingas "team lead'as."** Tai būtent tas, kuris paskatino žmonės: o pabandom kažką naujo? gerai pabandom čia kažką padaryti? išmokim dar vieną technologiją? kam čia mums šnekėtis su anais, mes patys viską padarysim.

00:15:57 Garsiakalbis 2

Tai vat tas toksai **"coach'as", fasilitatorius. Čia jis yra esminis vaidmuo ir čia tada yra tas klausimas: ar čia saviorganizuojanti komanda, ar čia komanda organizuojama to coach'o?**

00:16:13 Garsiakalbis 2

Aš labai retai mačiau komandos, kurios pačios, be tokio "zavadylos", be tokio "coach'o", "Scrum Master'io" iš tikrųjų sako pakeisime procesą arba išmokime kažką naujo patys? Visada šalia kažkur sėdi va tas patarėjas, kuris tokius dalykus pastimuliuoja. Tai gali būti daug įtakos arba labai glaudus darbas, gali būti mažiau, bet principu kodėl gi tas elementas. O šitų tokių Agile organizacijoje vaidmuo, kas atlieka va šitą, kas neša atsakomybę realiai už "process improvement, va čia yra klausimas?

00:16:49 Garsiakalbis 2

Tai gali būti tiesioginis vadovas, tai gali būti kažkoks specialiai pasamdytas "coach'as" arba "Scrum Master", pareigybė tokia, gali būti kažkas kitas, bet tą reikia labai aiškiai žinoti. Nes pastoviai reikia kažkam kelt šitą klausimą. Galbūt neturėti atsakymų, beje gerieji fasilitatoriai, jie neturi atsakymų, bet jie kelia klausimus ir komanda tada suranda kažką. Būdavo pamėgina ir nustoja bijoti mėginti. Tai yra tau reikia tos prezentacijos.

00:17:20 Garsiakalbis 2

Labai dažnai būna taip - organizacijos didesnėse vadovai, tarkim, užsidedę kažkokiu nauju darbo būdu, sako Agile. Ir jie nepasirūpino va šitoj žemutinės grandies, kaip sakant, atstovais evangelistais, fasilitatoriais ir tada niekas nevyksta, nes atotrūkis yra labai didelis.

00:17:42 Garsiakalbis 2

Negali žmonės būti koučinami direktoriaus arba CTO.

00:17:47 Garsiakalbis 1

Kuris nežino.

00:17:47 Garsiakalbis 2

Arba dar kažkaip.

00:17:48 Garsiakalbis 2

Tai yra, jie turi kažką matyt šalia, šalia jų komandos turi dirbt kažkas, kas jiems pasakytų: o tu galbūt kitą kartą va taip arba taip.

00:17:59 Garsiakalbis 1

Tai lyderystė turi didelę įtaką, aš taip suprantu šitame.

00:18:06 Garsiakalbis 2

Būtent, kas Safe, kur nusiunčiau, kur tas Lean Agile Leadership. Tai yra, kad vadovai organizacijoje jie turi transliuoti šitas žinutes, padalinių vadovai, kažkokie ten direktoriai, "menegeriai", dar kažkas. Net jeigu jie nedalyvauja tiesiogiai projektiniame procese, bet jie turi būtinai transliuoti tam tikrą "mindset'ą", vertybes, kažkokius kitokius dalykus ir stimuliuoti žmones. Nes jeigu gaunasi taip. Čia pas tave Agile projekto vadovas tarkime koks

nors, arba begioja po visą kompaniją koks nors evangelistas, konsultantas pasamdytas ir tavo skyriaus vadas... sako.

00:18:46 Garsiakalbis 2

Viskas bus po senovei arba ten yra abstraktu...Parodyk eiliniam žmogui va tokius va postulus, kaip tu "Safe" parašyta. Nu jis paklaus bulshit'as. Nu taip čia yra bulshit'as. Tai nieko neturi "sumapinimo" su realybe ir va tam "sumapinimui" su realybe... nes aš dabar sėdžiu, aš darau programinimą ir man neina "build'as". Aš perskaičiau proceso principus, ten va save organizuoja, žmogui nebus aišku, kad reikia, jeigu neveikia build'as, pamėgink pažiūrėti į logus, ten pakelti, paskaityt google dar kažką dar kažką ir surastą problemą ir padėt "admins" ją išspręsti.

00:19:27 Garsiakalbis 2

Va ir va šitą turi patarti, tas "Scrum Master" ir panašiai. Jis turi pasakyti, kad jeigu tau kažkas nesiseka, pabandom išspręsti viską, ką galim patys.

00:19:38 Garsiakalbis 2

O pabandom kartu ir turi pasakyti, o šiuo metu mes tą darome, mes žiūrime logus kartu. Tai mes dabar analizuojame va ta principą iš to manifesto kokį nors. Arba dar kažkas...ir ooo...pasirodo, principai turi kažką bendro su realybe, taip tikrai per šitą ateina tas supratimas.

00:19:56 Garsiakalbis 1

Paskutinis tikriausiai klausimas tada iš mūsų šiandienos tai būtų apie paprastumą. Paprastumas - menas mažinti nereikalingus darbus yra būtinas. Kaip jie tada yra mažinami, tie nebūtini darbai Agile projektų valdyme ar kuriant programinę įrangą?

00:20:19 Garsiakalbis 2

Tai vienas iš svarbiausių beje dalykų ir tai yra vienas beje daugiausiai įtakos atnešančio bet kokio projekto sėkmei, tai yra prioretizavimas. Agile yra gerai, kad prioretizavimas yra pastatytas, vos ten kaip ne aksioma, maximum lygyje ir panašiai.

00:20:33 Garsiakalbis 2

Kad prioretizavimas yra baisiai svarbus, yra ir tas darbas prie "backlog", kuris prioretizuotas ir panašiai. Tai yra mažinti dispersiją, mažinti multitaskingą, mažinti dirbam prie to, kas pastatyta, kas dabar yra svarbiausia. Taip po to po truputį eina į tokį netgi bendrą požiūrį, kai žmonės pradeda apie tai klausinėti, kas yra svarbiau. Ir ne visada tai pasiseka. Tai labai sunku vietomis, kaip minėjau apie tą "business value" 10/7, ką tai reiškia?

00:21:08 Garsiakalbis 2

Vat, bet tai yra. Mažinimas darbų ir fokusavimas į ką mes dabar susitarėme, kas labiausiai prioretizuota, mes apie tą dabar galvojame. Tai, be abejo, didina efektyvumą, nes mes mažiau blaškomės ant mažiau reikalingų darbų. Mes priprantame sakyti, kad šitas "out of scope", dabar mes apie šitą dabar negalvojame, ir net jeigu kažkas atbėga, sako, "o kaip ten dėl to?" čia sako "mes dabar nedirbame, pas mus prioritetai dabar kiti" ir tai yra labai didelė nauda.

00:21:39 Garsiakalbis 2

Todėl darant transformacijas kompanijose tekdavo išvalyti iki 70-80 % bendro backlog IT darbų eilės, tiesiog išmesti ir niekas dėl to nepasikeisdavo.

00:21:55 Garsiakalbis 2

Diegiant PMO, ypač tas Agile PMO, kaip mes ten darydavom, ne mėnesių, bet, aišku, kad darydavom, tai visada vienas iš alimentų buvo pažiūrėti į visą tą sąrašą. Change request'ų, projektų, dar kažkokių pakeitimų, kas ateina, plūsta iš visos tos didelės organizacijos. Pirmas darbas yra visa tai išmesti. Išmesti kuo daugiau, arba palikti tik pačius svarbiausius, ir tai yra viskas nuo ko prasideda.

00:22:24 Garsiakalbis 2

Beje, čia yra vienas iš elementų, kaip Agile ateina arba jis natūraliai vyksta, tu vis vien pradedi dirbti pagal prioritetus ir tu supranti, kad 80 % užsakymų niekada negaus prioritetų.

00:22:36 Garsiakalbis 2

Labai dažnai organizacija iš karto negali priimti tokių sprendimų. Nu kaip čia taip, sakys "kažkas paprašė, tai svarbu". Pagyveno 1-2 mėnesius ir suprato, kad mes niekada nepatvirtinome šito darbo kaip prioriteto. Ir tada pakartoji klausimą "tai išmetame viską?" Išmetam. "Nuflašinimas" eilės yra labai svarbus elementas, čia išvalymas.

00:22:56 Garsiakalbis 1

Tai ką mūsų laikas baigėsi. Iš tikrųjų labai gaila. Norėjau dar kokių porą klausimų užduoti.

00:23:06 Garsiakalbis 2

Parašykite el. paštu, aš atsakysiu.

00:23:10 Garsiakalbis 1

Gera, jums tiesiog bus paprasčiau audio atsiųsti dėl to, kad tiek teksto parašyt...aš galvoju mažiau mažiau darbo rankomis "typinti".

00:23:14 Garsiakalbis 2

Na man paprasčiau tekstą parašyt.

00:23:24 Garsiakalbis 1

Ok, supratau, gaila aišku, norėtusi dar pašnekėti, labai ačiū už tokį išsamų požiūrį, kurį pristatot. Ir tai yra daugiau, na lengviau suvokiama.

00:23:39 Garsiakalbis 1

Tai, ką dėkui tada ir parašysiu aš jums tada.

00:23:42 Garsiakalbis 2

Tai rašykit, jeigu bus dar klausimų.

00:23:46 Garsiakalbis 1

Gera ačiū jums labai, dėkui iki.

# Garso failas

Interviu\_Laimonas.m4a

## Stenograma

00:00:02 Garsiakalbis 2

keturiolika metų

00:00:03 Garsiakalbis 1

o tai čia irgi vienas iš pirmųjų

00:00:11 Garsiakalbis 1

kokius sertifikatus turite?

00:00:12 Garsiakalbis 2

Scrum meistro sertifikatas, sertifikuotas Scrum produkto owner, Sertifikuotas Scrum profesionalas

00:00:48 Garsiakalbis 1

O SAFe?

00:01:03 Garsiakalbis 2

Ne, šitų ne!

00:01:18 Garsiakalbis 1

Pristatysiu kaip mes dirbsim tada: tai pradžioj mes aptarsime dvylikos Agile principų apskritai na esmę ir po to aš į pabaigą užduosiu tuos jau esminius klausimus, kokią jie įtaką turi procesams ir klientų išlaikymui. Galim pradėti nuo tokio irgi dar vieno apšildančios klausimo, tai na geriausia apskritai tie principai jie galbūt organizacijų transformacijos kontekste geriausiai atsispindi? Pakalbėkim apie tą transformaciją, kai organizacija pereina nuo kažkokio tradicinio tarkim metodo į Agile metodų taikymą. Apskritai tie principai ar jie yra tarkim, ar manifestas ar yra pristatomas darbuotojams? ar tai jisai pasislepia po kažkokių framework'u? kaip tai vyksta? ar turi įtakos principai, ar ne?

00:03:01 Garsiakalbis 2

Be abejo. Aš atsakydamas į klausimą gal nežinau paliesiu daugiau negu tiesiog tavo klausimas ir principus. Nes principai patys iš savęs jie kaip ir labai daug neduoda, o duoda, tai nu kaip čia pasakyt kontekstas kuriame tie principai gyvena, atsiranda. Atsidarysiu tiesiog tą manifestą, kad matytčiau

00:03:33 Garsiakalbis 1

labai gerai, tarp kitko padės, nes aš eisiu grynai ir cituosiu tuos punktus

00:04:01 Garsiakalbis 2

Gal prieš tai kai aš ateisiu į tų kritinių dalykų, tai aš noriu, kad tu suprastum, kaip mano galva veikia. Jau čia nekalbama apie metų perspektyvą ar kažką, tiesiog jinai taip reikia labai nuosekliai.

00:04:15 Garsiakalbis 2

tai principai jie patys iš savęs viskas gerai su jais, bet principai yra egzistuoja kažkokiam kontekste. Tai man principai nėra aukščiausias dalykas ką man reiškia... tai nėra aukščiausias dalykas arba pats toksai pats pagrindinis dalykas, kuris drive'ina tai kaip veikia įmonė arba kaip veikia individai toje įmonėje, arba kaip įmonėje organizuojamas darbas. Pirmas dalykas yra nuo ko viskas turėtų prasidėti tai yra mindset'as, aš nežinau kaip lietuviškai teisingai išverst

00:04:54 Garsiakalbis 2

Mąstymas, bet mąstymas kažkaip man per silpnai skamba ietuviškai

00:04:59 Garsiakalbis 1

tai gal pasaulėžiūrą?

00:04:59 Garsiakalbis 2

Nesvarbu, tai mindset'as ar ne, tai mindset'as padiktuoja kažkokias vertybes ir tiktai tada kada vertybės yra aiškios, jos padiktuoja kažkokius principus, kuriais turi remies, jeigu

vertybė pavyzdžiui yra laisvė, čia viena iš mano asmeninių vertybių. Kaip aš tą laisvę įprasminu praktiškai? Aš remiuos kažkokiais principais.

00:05:38 Garsiakalbis 2

Tai Agile principai jie irgi lygiai taip pat jie egzistuoja tame kontekste. Tai pavyzdys kažkokio mindset'o galėtų būti, pavyzdžiui, customer centricity arba laikymas to, kad klientas yra visą laiką centre. Tai nėra, kad klientas yra visada teisingas. Tai nėra tas.

00:06:07 Garsiakalbis 2

tai yra tiesiog, kad viską ką mes darom, mes darom klientui, na labai svarbu apsibrėžti, kas yra tas klientas. Nes klientas plačiąja prasme ...mes neturim galvot, kad tai kažkokia kita įmonė, klientas gali būti tas pats vidinis įmonės darbuotojas, ta pati komanda, ta pati komanda

00:06:34 Garsiakalbis 2

Tą mindset'ą kad, klientas yra svarbiausia tu gali pritaikyti labai įvairiai ir įvairiam praktiniam darbiniam kontekste

00:06:44 Garsiakalbis 2

tai va tai iš pradžių eina Agile vertybės, vertybės jos yra irgi aprašytos, jos yra aprašytos manifeste

00:06:56 Garsiakalbis 2

ir jie tenai sako labiau mes ten vertinam individus ir iteracijas, o ne procesus ir įrankius. Tie dvylika principų, jie iš esmės turi įprasminėti tas vertybes, kurios yra duotos keturios surašyta. Dvylika principų, jų negali... juos labai sunku aptarinėti tiesiog vienus pačius, nes viskas turi susijungti

00:07:36 Garsiakalbis 2

ir tada jau tos praktikos to, tie įrankiai, kuriuos mes darbe naudojame, jie irgi kiekvienas įrankis arba kiekvienas procesas, kurį mes sukūrėme įmonėje, jisai turi irgi atliepti ir tas vertybes ir atliepti tuos principus.

00:07:51 Garsiakalbis 2

nes jeigu įrankiai ir procesai, kuriuos mes naudojame kažkaip nesugeba atliepti tos didesnės prasmės, na tada gal mes kažką ne taip darom. Kas tau padėtų šiek tiek suprasti vizualiai apie ką aš kalbu

00:08:12 Garsiakalbis 2

to tu neįrašysi, bet tu aš tau pasidalinsiu ekrane

00:08:32 Garsiakalbis 2

paveikslukas tiesiog tas paveikslukas, bet čia vertybės, principai, praktikos ir įrankiai, procesai. Jeigu tu atsidarysi ir pamatysi tą didelį paveikslą apie, kurį dabar kalbu, tie dvylika principų jie iš esmės ten kažkur per vidurį.

00:08:51 Garsiakalbis 2

Tai Agile Manifestas yra va ten kažkur ties values, vertybėmis ir jau mindset'as yra tas, kas yra aukščiausia.

00:09:03 Garsiakalbis 2

jeigu tu dar kartą patikslinu klausimą man, aš pabandyčiau tada sukonkretinti, aš tiesiog norėjau tau duot pilną kontekstą, kad tu suprastum maždaug, kaip mano atsakymai visą laiką kažkur svyruos šitame modelyje.

00:09:14 Garsiakalbis 1

tarkim tu esi įmonės vadovas ar ne ir dabar nori transformuotis į darbą Agile metodu, tai nuo ko tu pradėtum?

00:09:28 Garsiakalbis 2

pradėčiau nuo išsigryninimo tų kertinių dalykų, kurie sunkiausiai išsigryninami

00:09:42 Garsiakalbis 2

apie principus, apie vertybes mūsų įmonės. Reikia čia reikia padaryti tai nes kiekviena įmonė turi turėti savo misiją, savo viziją. Čia reikia užrašyti

00:09:57 Garsiakalbis 1

kokių priemonių? Mokymai? ar aukščiausiu vadovu? ar tarkim jau pradėti nuo darbuotojų iš karto? ar bendrai kažkaip viską daryti, nu tokie žinai pirminiai, esminiai tokie na žingsniai.

00:10:16 Garsiakalbis 2

kiekviena įmonė turi kažkokių savo strateginius tikslus. Tai Agile principai ir Agile metodai tiesiog pasufleruoja galbūt kitokią nuėjimą kaip tuos tikslus įgyvendinti, arba būdą kaip tuos tikslus įgyvendinti

00:10:34 Garsiakalbis 2

nes grubiai yra dvi sistemos, turi būti bent jau dvi sistemos, viena yra tikslų nustatymo sistema ir kita sistema yra kaip mes tų tikslų siekiam. Tai Agile yra apie metodą, kaip mes pasieksime savo tikslus, jeigu tikslas yra tenai kažko labai didelis ir panašiai, ir mes tą dramblių suvalgysim vienu kėšniu waterfall, ar mes suvalgysim tą dramblių po truputį, kasnis po kasnio

00:11:37 Garsiakalbis 2

mano didžiausia patirtis yra sutvarkyti blogą Agile

00:11:43 Garsiakalbis 2

yra įmonė beveik niekada nėra dirbusi tuo waterfall, to mindset labai daug nėra, bet Agile yra labai interpretuotas. Labai daug laisvės buvo palikta ir šio toks chaosas buvo įmonėje. Įmonė auga...pagrindinė klaida buvo blogas Agile implementacijos, to tokio bendro vidurkio neturėjimas, ką tai reiškia tai įmonei?

00:12:20 Garsiakalbis 2

skaito tą pavyzdžiui manifestą ten sako, kad mes labiau vertinam dirbančią programinę įrangą, bet ne dokumentaciją... tai žmogus su ten tam tikra patirtimi, ar ten su kažkokiais požiūriais savo asmeniniais, ar savo nuostatom asmeninėm ateina į įmonę ir sako nereikia dokumentuoti, taip interpretuoja, tai ok nėra šios jokios dokumentacijos, mums svarbiau yra veikiantis software, bet nesvarbu ar yra dokumentai.

00:12:50 Garsiakalbis 2

ir tada nėra dokumentacijos, pasižiūri ten pavyzdžiui į tą planavimo dalį, mums svarbiau yra respond to change, bet ne planavimas. Tai nedarom jokio planavimo.

00:13:01 Garsiakalbis 2

ir mano darbas yra rasti balansą su tokiais ekstremumais, kur mes turim surasti balansą, tarp vieno ekstremumo kur nereikia planavimo ir sakykim kito ekstremumo, kur yra pilna biurokratija. Nelyginu biurokratijos su waterfall'u, bet planavimo kontekste jeigu tu planuoji pagal waterfall, tai taip, tu turėti, tą jau pilną detalų planą nuo pat pradžių. Tai to mes Agile nenorim, tai teisingai, bet jokio plano neturėti jie irgi nenori.

00:14:31 Garsiakalbis 2

Jeigu pavyzdžiui mindset'tas įmonės yra nustatytas, kad klientas yra svarbiausia visai įmonei. Įsivaizduok, kad mes kalbam apie įmonę, kur tūkstantis darbuotojų, kokių keturiasdešimt tų Agile komandų

00:14:46 Garsiakalbis 2

ir tu ateini pas komandą ir sakai mums reikia daryti X, turim tokią idėją, reikia tą idėją įgyvendinti, bet mūsų stakeholders nariai nori maždaug žinoti, kada jie gali tikėtis šitos idėjos įgyvendinimo. Ir tavo komanda ištraukia Agile manifestą ir sako čia nėra Agile, mes jokių planų nepateikinsime, nes čia nėra Agile.

00:15:05 Garsiakalbis 2

mano asmeninė ir profesinė nuomone, šita komanda visiškai nėra customer centric

00:15:11 Garsiakalbis 2

jeigu tu sakysi kas tau yra mūsų galutiniai pirkėjai? kurie perka mūsų produktą? mes ne apie tai kalbam, bet reiškiasi jie neturi to mindset'o, nes jie nelaiko stakeholder'ių, kur pavyzdžiui iš biznio žmonių, kurie paklausė, klausia kada plius minus....jie turi suprasti, kad šitie žmonės, kurie paprašė datos, jie yra jų klientai. Tai yra tos engineering komandos klientas yra tas vidinis darbuotojas, iš biznio, kuris paprašė datos. Tai jeigu tu esi customer centric ir tu tą mindset'ą turi ne tik kaip įmonė, bet ir kaip kiekviena komanda. Jeigu savo kontekste teisingai supranta tą mindset'ą, jie niekada nepasakys, neištrauks Agile manifesto ir nepasakys va čia nereikia planuoti. Jie įsiklausys į kliento poreikius. Haha mūsų klientui reikia datos, gerai mes nueisim pas klientą ir pasakysim datą tokią tokią, bet tikimybė, kad su

ta informacija kurią mes turim šiandien, tikimybė, kad mes galim padaryt tai datai yra penkiasdešimt procentų, ar tau tokios info užtenka ir tokio tikslumo. Jeigu sakys taip

00:16:18 Garsiakalbis 2

Jeigu sakys - taip, tada pradedi darbą, jeigu sakys – ne, sakai duok mums dar vieną savaitę ir mes tau tiksliau pasakysim. Bet tai reiškia kad savaitę vėliau pradėsime darbą.

00:16:28 Garsiakalbis 1

tu kaip tik palietei, vieną iš principų, kad “verslo ir gamybos žmonės turi dirbti kartu, kasdien viso projekto metu.” Mes iš tikrųjų prieš tai diskutavome apie tai, kad kaip turėtų būti verslas įtraukiamas. Ir koks yra santykis tarp IT departamento ir verslo, nes būna kartais labai didelė atskirtis. Kartais jie sugeba atrasti tą aukso viduriuką, kaip jie tarkim dirba kartu?

00:16:58 Garsiakalbis 2

realybėje vyksta taip kaip tu pasakei, tai yra labai didelė atskirtis. Dažniausiai mes žinai girdim pavyzdžiui, kad vat tokia tokia įmonė labai čia Agile praktikantai didėji ir čia visur ten pranešimus skaito konferencijose, taip toliau, taip toliau.. Bet jeigu tu ir jeigu tu įsigilini supranti, kad vieni vieninteliai, kas daro tą Agile, dirba pagal Agile principus, yra pavyzdžiui tikrai soft inžinieriai ir produktai, visa kita likusi įmonė, ten pardavimai taip toliau taip toliau..jie nebūtinai turi dirbt pagal Agile ir ten nereikia pritempinėti tų komandų prie kažkokio Scrum, Kanban, niekam to nereikia, bet aš kalbu, kad didžiausia problema yra mindset’as.

00:17:42 Garsiakalbis 2

ateina iš pavyzdžiui pardavimų žmonės ir sako, tuo senoviniu būdu, sako kada ir kiek kainuos?

00:17:54 Garsiakalbis 2

jo ir tada reikia ir tada reikia paaiškinti, žiūrėk jeigu tu tiksliai nori, nu tai tada mums reikia du mėnesius, taip toliau taip toliau...

00:18:08 Garsiakalbis 2

Agile kaip filosofija darbo organizavimui buvo sukurta programuotojų ir programuotojams, ne kažkam kitam verslui. Paskutinius penkis galbūt iki dešimt metų priklausomai nuo industrijų, priklausomai galbūt nuo pasaulio vietos, kontinentų ar panašiai atsirado tas naujas trendas biznis agility

00:18:33 Garsiakalbis 2

nes jeigu tu žiūrėsi į įmonę, kaip vieną didelį organizmą, tu optimizuoysi, padarysi labai Agile mindset’as, vertybės ir principai, įrankiai veiks labai gerai engenering’e ir produkte.

00:18:47 Garsiakalbis 2

Bet visa likusi įmonė to nesupras identiškai. Tada tu optimizuoji vieną vietą, kairė ranka optimizuota, o dešinė kaip ir ne raumeninga, taip neraumeninga.

00:19:00 Garsiakalbis 2

O reikia visą kūną treniruot.

00:19:01 Garsiakalbis 2

Reikia visą kūną treniruoti, kad visas kūnas būtų stiprus ir galėtų susidoroti su kažkokia užduotimi.

00:19:09 Garsiakalbis 1

tai pavyzdžiui iš tavo praktikos, galėtum pasidalint kažkokia gera patirtimi, kur būtų labai geras pavyzdys, kur verslas ir IT susigroja ir labai geras bendras produktas išeina?

00:19:26 Garsiakalbis 2

Taip, startuoliai. Tik startuoliai.

00:19:29 Garsiakalbis 2

Kuo įmonė didesnė, tuo atskirtis didėja. Netgi sakyčiau netgi, kai startas up’as išauga iš mažos įmonės į didelę.

00:19:43 Garsiakalbis 2

Tu galėtum sakyt, taip čia organinis augimas. Ir ta organika turėtų, jeigu iš to mažo išsaugo su susikurtais principais...tai ir auga auga auga ir tie principai kaip ir turėtų evoliucionuoti kartu su įmonės augimu...Bet problema ta, kad įmonė auga tai ne iš savo pačios resursų. Ta prasme, tu gi negimdai savo darbuotojų.



00:20:04 Garsiakalbis 2

ir jie ne taip auga, ne, tu samdai iš išorės. Tai va čia atsiranda... čia jau nenoriu labai nukrypti į šoną

00:20:11 Garsiakalbis 2

čia atsiranda hiring'o kaip strateginė funkcija. Jeigu tu hiring'ą darai tokį, kad nekreipia dėmesio į mindset'ą ir dar svarbu kažkokią kvalifikaciją, ar ten kažkokia patirtis, bet tu praleidai tą mindset'o dalį...Reiškiąs tu į įmonę kvieti ir įmonė tavo auga, bet jinai auga su žmonėmis, kurie nebūtinai turi tą patį mindset'ą, kurį tu norėtum, kad žmonės turėtų.

00:20:39 Garsiakalbis 1

o jeigu tarkim tu įmonės viduje tą mindset'ą ugdytum?

00:20:53 Garsiakalbis 2

Jo... nu tai tada proper onboarding darai gerai visą laiką. Kažkaip laikai už pavadžio tą visą edukacinį modelį įmonės, kad visi darbuotojai praeina pro proper onboarding, jiems yra paaiškinama, kokie yra principai šios įmonės, darbo organizavimo vertybės, kodėl, vertybės, kurios paaiškina, kodėl tokie principai, žmonės pastoviai treniruojami

00:21:19 Garsiakalbis 1

o kas tarkim didžiausią indėlį turi ar čia tarkim Agile Coach ar čia tarkim Scrum master, kas padeda naviguot labiau tarp tų principų ir mindset'o palaikymą?

00:21:33 Garsiakalbis 2

priklausomai nuo įmonės dydžio, aš įsivaizduoju, kad start up'e jie ten visi ir taip susigroję, ir jų tikslas yra žinai kuo mažesnėm sąnaudom padaryti, kuo didesnę rezultatą.

00:21:43 Garsiakalbis 2

tai čia tas mindset'as tiesiog pats iš savęs.

00:21:47 Garsiakalbis 2

banką paimkim? tai aš manau, kad bankuose, bankas gal blogas pavyzdys, nes bankas pats iš savęs yra konservatyvi ir lėta, labai didelėm rizikom operuojanti ir didelė organizacija

00:22:01 Garsiakalbis 2

tai tas Agility banke, jisai yra labai reliatyvus, aš net nenoriu nu kaip čia nenoriu teisėjauti ir nenoriu nieko negatyvaus pasakyti. Taip bankai irgi gali būti Agile reliatyviai, bet jeigu tu lyginsi banką ir starta up tuo pačiu, bus kaip diena ir naktis čia nėra ką lyginti. Jei kalbėt apie rolę? Gali būti labai įvairiai, gali būti tie patys kaip tu sakei Agile Coach

00:22:27 Garsiakalbis 2

Bet kažkas turi būti tas toksai žinai organizational architektas, kažkas tokioje rolėje, aš tiesą pasakius negirdėjau, kad Lietuvoje tokių rolių būtų, kaip organization excellence kažkoks žmogus, kuris suprastų visą organizaciją kaip organizmą: jeigu galva veikia teisingai tai visos ir rankos ir kojos dirbs kartu ir tada mes gausim gerą rezultatą

00:23:18 Garsiakalbis 1

Ok, bet jeigu tarkim idealiam gyvenime, tarkim verslo žmonės ir jie dirbtų išvien, matytų vieną tikslą, matytų produktą, planuotų, grįžtamasis ryšys tarp verslo ir IT vystymo būtų labai greitas ir efektyvus, tai kaip turėtų pagreitinti ir patį procesą ir pačią kokybę produkto?

00:24:04 Garsiakalbis 2

Taip, bet ne visi ta greitį atlaiko ir ne visi to greičio nori.

00:24:06 Garsiakalbis 2

nuo nu aš nesakau, kad jie sako, kad greitis yra blogai. Ne, jie visą laik sakys greitis yra gerai.

00:24:14 Garsiakalbis 2

Bet šitos praktikos ir šitas mindset'as jisai stipriems, jisai tinka tik stipriems, kurie gali atlaikyti tokį greitį

00:24:26 Garsiakalbis 2

kartais žmonės to greičio nenori. Pavyzdžiui, sako jo mes čia labai norim dirbti Agile ir taip toliau, bet žmonės yra pripratę, pavyzdžiui, parašyti vieną kartą reikalavimus, atiduoti į gamybą ir laukt kol gamyba grįš su kažkokiais rezultatais. Jeigu mes dirbam remdamiesi Agile principais, tai mes tuos žmones, kurie rašo reikalavimus, tuos produktistus, mes juos spinginamkas dvi savaites sakom, žiūrėk truputį padarėm, ar teisinga kryptim? Duok grįžtamąjį ryšį.

00:24:57 Garsiakalbis 2

dar po dviejų savaitių vėl ateinam, vėl sakom žiūrėk čia dar truputi padarėm, ar nugalėtum patirkitni ... ei atstokit, gali grįžti, kai padarysit normaliai

00:25:08 Garsiakalbis 2

Tą aš esu matęs seniai, įmonė kuri ėjo link labiau Agile ir aš buvau vienas iš tų tokių pionierių, kuris bandė padėti tai padaryti jiems teisingai.

00:25:33 Garsiakalbis 2

Norai visada yra geri, aš esu dėlto įsitikinęs, bet tai yra sunkus darbas. Ne tik tai pasiekti, bet ir ką mes jau pasiekėm, tą palaikyti, palaikyti tą ritmą.

00:25:45 Garsiakalbis 1

žodžiu realybėje būna visai..jeigu turim kažkokį projektą, ar to projekto sėkmė jinai nuo produkto owner priklauso, ar nuo ko?

00:25:58 Garsiakalbis 2

nuo visų, nes visi projekte daro savo kažkokią rolę atlieka.

00:26:11 Garsiakalbis 2

aš norėjau duoti tau vieną pavyzdį, kad ir tau pačiai būtų aišku, kodėl aš sakau, kad kartais tas pritemptas Agile praktikų taikymas, be normalaus mindset'o pakeitimo yra feikas.

00:26:33 Garsiakalbis 2

tu galėjai waterfall projektą, visą planą tiesiog suskirstyti į indus ir tu darysi sakysi mes darom Agile, mes turim Scrum meistrą

00:26:41 Garsiakalbis 2

mes turim produkto owner, mes turim retrospektyvas, turim sprintų planavimą, turim backlog'ą, visus tuos artefaktus turim, bet ką mes darome, tai mes pasiimam tą žinai linijinį tą planą tiesiog jį suskirstant gražiai į iteracijas ir darom

00:26:59 Garsiakalbis 2

ir čia labai svarbi rolė yra produkto owner'io. Nes jeigu produkto owneris parašys reikalavimus pagal tą visą eiliškumą reikalavimų įgyvendinimo, tai bustas waterfall projektas. Tai tu tiesiog tą waterfallinį projektą excecutive'insi pagal Agile.

00:27:19 Garsiakalbis 2

tikiuosi lengva sekti ką aš sakau

00:27:23 Garsiakalbis 2

bet jeigu tu normalų mindset'ą turėsi, va tą Agility mindset, kad mes darom minimalų produktą pačioj pradžioj, pačiai pačiais pigiausiais metodais, bandoma pasiekti kuo dar pirminį rezultatą, tai tu niekada nedarysi funkcija a funkcija b funkcija c, o tu padarysi biškį funkcijos a, biškį funkcijos b, biškį funkcijos c ir tai bus tavo tas pirmas pirmas release, pirmas tas minimumas, minimalus produktas. Tada grįši vėl prie a, padarysi biški a, dar daugiau tos funkcijos, biškį b, padarysi daugiau biškį c padarysiu, bet tai viskas veikia.

00:27:59 Garsiakalbis 1

tai prieaugį augini?

00:28:02 Garsiakalbis 2

Taip, bet tik horizontaliai iš kiekvienos funkcijos po biškį paėmi ir padarai tą produktą ten negražų su minimaliom funkcijom, bet jis jau kažkoks veikiantis

00:28:45 Garsiakalbis 1

Ok, tai tarkim jeigu palygint iteracinį planavimą ir waterfall, kokį esminį skirtumą išskirtum tada tarp šitų dviejų? nuo ko apsaugo tas iteracinis planavimas? nuo klaidų? mažiau klaidų? ar tai tiesiog tarkim atliepia daugiau kliento poreikius, nes yra pastoviai besikeičiantys reikalavimai priimami?

00:29:16 Garsiakalbis 2

Tai klasika žinai. Mes įsivaizduojam, kad žinom ko klientas nori, įsivaizduojam, kad komanda žino kaip tai pasiekti, kai iš tikrųjų klientas nežino, ko jis nori kol nepradeda pamatyti po truputį ir komanda irgi nežino tiksliai kaip tai įgyvendinti, kol jie nepradeda daryti. Tai ką Agile padaro jisai, labai gera atsidaro turiu tuoj surasiu greitai.

00:30:00 Garsiakalbis 2

Agile is largely about reducing consequences of beeing wrong. - „Agile“ daugiausia yra susijęs su suklydimo pasekmų mažinimu.

00:30:24 Garsiakalbis 2

tu niekada nežinosi tiksliai ko tu nori, bet tu taikydamas Agile iteratyvų produkto vystymą tikimybė, kad tu padarysi mažiau klaidų yra daug didesnė tikimybė padaryti mažiau klaidų atliekant galutinio vartotojo kliento poreikius.

00:30:47 Garsiakalbis 1

tai mažiau klaidų ir didesnė kokybė ar turi tas įtakos?

00:30:52 Garsiakalbis 2

čia apie kliento ekspektaciją ir poreikai, arba lūkesčiai viskas į tai įeina ir kokybė, ir pats produktas, funkcionalumas viskas viskas ten įeina

00:31:03 Garsiakalbis 1

“Besikeičiančius reikalavimus mes priimame netgi vėlyvoje kūrimo stadijoje, procesai išnaudoja pokyčius kliento konkurencinio pranašumo didinimui.” Kaip pakomentuotum?

Kaip pritaikot, ar kaip tai vyskta?

00:31:32 Garsiakalbis 2

jo gal filosofškai nuskambės, bet aš manau kad mes neteisingai jau keturiolika metų, aš pats galvoju, kad neteisingai ir kartu visi kolegos su kuriais aš dirbau ir kalbėjau. Neteisingai naudojam šitą posakį, kad “keičiasi reikalavimai”

00:31:50 Garsiakalbis 2

Ne reikalavimai keičiasi, reikalavimai yra tiktai rezultatas kažkokio kito dalyko. Kas keičiasi iš tikrųjų tai yra keičiasi kliento lūkesčiai.

00:32:01 Garsiakalbis 2

klientas dažniausiai neturi reikalavimų, jisai visą laiką turi tik lūkesčius, kuriuos reikia patenkinti

00:32:07 Garsiakalbis 2

ir kiekvieną kartą kai klientas pamato, ar tas galutinis vartotojas pamato tą tarpinį rezultatą jau nebegalvoja, bet kažkur matė realiau ir jis jau gali geriau pasakyti, ko tiksliau jisai nori, arba ko jam tiksliau reikia

00:32:28 Garsiakalbis 2

Taip, tada rezultate mes keičiam planą, keičiam reikalavimus ir dėl to labai svarbu organizuojant darbą pagal Agile darbo organizavimo principus dėl to mes ir neinvestuoja labai daug į detalų planavimą pačioj pradžioj suprasdami, kad tie lūkesčiai gali keistis.

00:33:36 Garsiakalbis 2

ką tai reiškia praktiniais terminais šnekant, tai reiškia tavo dviejų dienų darbas tarp planavimo ir visa kita to darbo, kuris dar nepadarytas, kuris tiktai ateityje jos yra nu kaip čia nurašom į nuostolius.

00:34:03 Garsiakalbis 2

tai va čia naudodami Agile, mes panaikinom tos klaidos tikimybę arba eliminuojam tikimybę, kad tų klaidų bus planavime. Kliento lūkesčius atitiksime efektyviau, neplanuodami visko taip detaliai į priekį

00:34:25 Garsiakalbis 2

Jeigu verslas nesupranta, kad jie turi priimti neapibrėžtumą kažkokį, kad jie turi prisiimti riziką, kad galbūt tas estimate nebus labai tikslus, nes tai ir yra išdava to nedetalaus planavimo, nes tu negali tiksliai pasakyti

00:34:45 Garsiakalbis 2

jeigu verslas tada neįungia to mindset'o, dėl ko aš sakau biznis turi būti edukotas ir turi turėti tam tikrą mindset'ą ir neprisiima šitos rizikos, tai mes vėl grįžtam prie to žinai detalizavimo planavimo.

00:35:26 Garsiakalbis 1

Agile procesai skatina tvarų kūrimą. Užsakovai, kurie ir vartotojai turi gebėti išlaikyti pastovų tempą neribotam laikui. Kaip tai įtakoja? ar tikrai tie procesai taip susistato, kad tas tvarus kūrimas gaunasi? mažiau darbų? mažiau laiko švaistymo?

00:35:53 Garsiakalbis 2

geriausias pavyzdys tokio optimizavimo yra visgi gamybinis. ir paprastai sakysiu taip, gamykloje tai padaryti yra paprasčiau, nes nu vėlgi labai panaši situacija, kaip ir su klientu, kuris pagaliau pamato žinai kažką materialiai, kai prieš tai matė tikrai ant popieriaus, ar kaip pasakyti, ar išvis ten tikrai galvoje įsivaizdavo. Tai pat gamybos procesas programinės įrangos irgi jis toks daugiau mažiau žinai virtualus ir pats procesas ne visą laiką labai gerai yra vizualiai į kažkur matomas.

00:36:40 Garsiakalbis 2

bet pats procesas taip sakykime, kur aš pats sakyčiau, kad vau viską matau, viską suprantu, visos metrikos, kokių tikrai nori, viską turiu. nesakau kad ten patekt neįmanoma į tą jau nirvaną, norint ten patekti reikia labai daug pastangų ir labai daug laiko ir investicijos. ir dar plius tai parduoti vadovams, kad jie suprastų, kad mes dabar tuo užsiimsim ir tikrai visą procesą skaitmeninsim, viskas bus matoma. Kuriant softą, tai sunku pasiekti.

00:37:55 Garsiakalbis 2

Gamyboje viską tu matai ir dėl to ten labai lengva optimizuoti, dėl to tenai tie Lean principai, kur tas turėtų kuo mažesnę work in process arba work in progress, jis visiškai vizualiai matomas ir dėl to tą pasiekti yra daug lengviau ir dėl to visi geriausi pavyzdžiai yra iš gamyklų.

00:38:20 Garsiakalbis 1

tai žodžiu software development tai yra tavo manymu daug nu daug sunkiau tai pasiekama nes atrodo viskas svarbu, dėl to? ar tiesiog tai yra na nežinau sunkiai pamatoma kaip iš tavęs aš supratau

00:41:03 Garsiakalbis 2

kad kai keliauja kažkoks gaminyš kuriam ten reikia prigręžti karštą pasukt, kažką ar tai uždažyti, ar užklijuoti, viskas yra atidirbta taip, kad niekada to laukimo nebūtų, to laukimo. Tai grįžtant prie tvarumo kiekvienas laukimas yra resursų švaistymas

00:41:22 Garsiakalbis 2

visą laiką kai tu kažko lauki tu švaistai resursus, netgi galima pritaikyti ir engenering pavyzdžiui aš kažkokį kodą parašiau, persiunčiau tą kodą reiškia testuotojui, testuotojas tuo metu kažką kitą veikia, negalėjo pasižiūrėti, tai tas kodas ką veikia? tas kodas yra in wating. Nieko su tuo kodu nevyksta, nei programuotojas su juo dirba, nei testuotojas su juo testuoja.

00:42:30 Garsiakalbis 1

dar vienas toks aspektas, iš tikrųjų, kad galbūt šituo punktu norėta pasakyti, kad tvarumas.. kalba apie patį komandos ritmą, nes čia antra pusė šito teiginio, kad “išlaikyti pastovų tempą neribotam laikui”, tai kad na nebūtų tokių štorminių savaitgalių, o kad būtų komanda pastoviai na sveiku ritmu dirbtų

00:43:03 Garsiakalbis 2

siekinyš geras, ambicija gera, o realybė, nu praktiškai realybė, kaip visą laiką žinai, visko būna

00:43:17 Garsiakalbis 2

pastovaus tempo norisi visą laiką, bet žinai komanda su savo tempu jina nėra uždaryta saloje ir nėra izoliuota nuo aplinkos tai dėl to yra sunku kartais, kai kurie reikalavimai ateina per vėlai.

00:43:34 Garsiakalbis 2

kartais kažkas padaro klaidų, ta pati komanda kartais padaro klaidų, kažkas iškrenta serga, kažkas išeina neplanuotų atostogų, kažkas išeina iš darbo išeina, į kitą įmonę dirbti, reikia samdyt naują žmogų tai. Jeigu kalbėt apie tą nirvanos tipo stabilumą, realybėje siekis geras, bet realybė yra realybė ramybė

00:44:20 Garsiakalbis 1

tai taip gaunasi, kad agile labai toksai lėtas? Aleksejus sako Agile nėra greitas. Agile yra lėtas, bet turi tam tikrų pranašumų lyginant na su waterfall ir kt. Kaip tau atrodo?

00:44:37 Garsiakalbis 2

aš ginčyčiausi, kad proceso greitis nėra joks parametras

00:44:45 Garsiakalbis 2

nes ką tu gali daryt greičiau, tu gali greičiau bėgti, tu gali greičiau rinkti klaviatūrą

00:44:52 Garsiakalbis 2

aš pavyzdžiui, samdydamas žmones į komandą užduodu tokį filosofinį klausimą, nes man labai įdomu ką jie atsakys

00:45:00 Garsiakalbis 2

Is Agile about delivering faster, or earlier? anksčiau ar greičiau?

00:45:09 Garsiakalbis 1

matyt anksčiau

00:45:12 Garsiakalbis 2

jeigu tu remsies Agile filosofija, tu suprasi, kad anksčiau

00:45:15 Garsiakalbis 2

nes kaip ir sakau, greitis tai yra greitis, tai yra fizika

00:45:20 Garsiakalbis 2

o deliver'inti anksčiau yra mindset'as. *kai tu sakai žiūrėk, jeigu tai yra viskas, ką aš noriu padaryt*

00:45:31 Garsiakalbis 2

*ir jeigu aš tą darysiu tik tai, kaip aš dabar sugalvojau, aš viską padariau iš karto, tai aš padarysiu čia, bet jeigu aš pasiimu šitą viską ir sakau jog čia yra tas perfect stage, bet aš pradžioj padarysiu, ko mums trūko, jaučia kažką pa realeasensi, jau čia pradėsi kurti vertę, tai čia nėra greičiau, čia yra anksčiau, ir toliau tęsi ten, kol tu pasieksi tą savo tikslą.*

00:46:03 Garsiakalbis 2

Sutikčiau su tuo, kad Agile nėra greičiau, tai yra tiesiog ankstesnis vertės deliverinimas iteratyviai. ir ankstesnis ir iteratyvus vertės deliverinimas.

00:46:31 Garsiakalbis 1

kaip tu tada tarkim įvertintum progresą? turim punktą: "pagrindinis progreso įvertinimas yra veikianti programinė įranga" kas tavo požiūriu yra Agile progreso vertinimo kriterijus? ar kad įranga veiks?

00:46:59 Garsiakalbis 2

aš jau gal sugadintas...bet jeigu klientas yra patenkintas, tai ta įranga gali ir neveikianti būti

00:47:18 Garsiakalbis 2

jeigu tu klientų lūkesčius suvaldai atitinkamai, žiūrėk po pirmo sprinto mums nepavyks padaryti veikiančio produkto, kad tu galėtum išbandyti, bet tu su klientu sutarei, kad tai bus, bent tu suvaldai lūkesčius. Arba ten sakykim jeigu tu su klientu sutarei, kad įranga bus veikianti, bet turės ten tokius defektus ir klientas to tikisi, jis vis tiek... nu kaip sakau.. viskas visam gyvenime viskas yra tavo lūkesčius.. jeigu tu lūkesčius teisingai suvaldai tai ir klientas bus patenkintas, tas galutinis vartotojas bus patenkintas nes jis apie tai žinojo tai taip

00:47:54 Garsiakalbis 2

veikiant įranga yra labai svarbu ir aš manau kai žmonės rašė tą manifestą, irgi čia buvo Agile tikrai pirminės ištakos, visi šiek tiek ėjo į tuos ekstremumus. Visi norėjo, kad visi suprastų, kad po kiekvienos iteracijos tu turi save taip spausti, taip sustruktūruoti darbą taip suprioritizuoti reikalavimus ir juos sudėti į tokį eiliškumą, kad po dviejų savaitių kažkas gautųsi veikiančio.

00:48:24 Garsiakalbis 2

čia buvo tas challenge ir ne visi čia pasirašė, nes tas reikalauja stipraus pokyčio, taip kaip tavo galva veikia

00:48:39 Garsiakalbis 1

nu jo tai supratau kad žodžiu atliepti kliento lūkesčius tau yra svarbiau ir tai būtų vienas iš pagrindinių veiksmų kaip išlaikyti tą klientą

00:48:52 Garsiakalbis 2

Taip, tikiu, kad dirbant darbe remiantis Agile darbo organizavimo principais ir mindset'u ir vertybėmis kliento lūkesčius mes galime atlikti geriau arba yra didesnė tikimybė, kad mes juos atliepsime, negu neatliepsime.

00:49:44 Garsiakalbis 1

norėjau paklausti apie saviorganizuojančias komandas, nes bent jau iš praėjusių interviu supratau, kad toks dalykas vargiai egzistuoja nebent start up. Tavo nuomone tarkim šiuo klausimu, apskritai saviorganizuojančios komandos ar yra įmanomas dalykas ar ne?

00:50:18 Garsiakalbis 2

pradėkim nuo apibrėžimo ir daug kam gali reikšti skirtingus dalykus, tai man saviorganizuojanti komanda tu jai duodi į užduotį ir ten ir palieki laisvę pasirinkti, kaip jie tą užduotį įgyvendis? kokiais procesais, kokiais įrankiais, nesvarbu

00:50:34 Garsiakalbis 2

jeigu jie deliverina ir suvaldo mano lūkesčius, man niekada nebus įdomu ar jie dirba Scrum, ar kanban ar scrumbum, kaip jie rašo reikalavimus niekas man neįdomu.

00:50:53 Garsiakalbis 2

bet o grįžtant prie klausimo esmės, yra didelis kitas pre rekvizitas tokiai komanda egzistuoti tai yra branda.

00:51:05 Garsiakalbis 2

negali tikėtis saviorganizuojančios komandos iš žmonių, kurie yra nepatyrę arba kurie neturi galbūt kelių bent jau patyrusių lyderių, kurie galėtų užtikrinti, kad ta komanda yra saviorganizuojanti.

00:51:22 Garsiakalbis 2

manau daug kas galėtų dar kitaip atsakyti į šitą klausimą, ten sakykime, kokios kompetencijos komandos viduj, jina gali žinai save organizuojanti komanda gali kažkas sakyti, kad čia yra tokia kaip independent, kad jie turi visas visas kompetencijas jau komandos viduj, kad jie neturi tų ekstremumų, kaip dependencies, man atrodo čia tokia gal labiau independence self organised. Tą pasiekti labai sunku. nes vėlgi daug faktorių tai daro įtaką pati darbo rinka, žinai kokius tu žmones gali rasti, kokius žmones pritraukti pas save dirbti, išlaikyti juos. Manau, kad self organization yra labai toks common sense dalykas, kurį reikia pajausti

00:52:07 Garsiakalbis 2

Bet tai neturėtų būti siekiamybė. Siekiamybė turėtų būti rezultato pasiekimas. O ir tą rezultatą ar tu pasiekei su selfu organised ar be komanda iš esmės skirtumo didelio nėra

00:52:17 Garsiakalbis 1

Teiginys projektus turi kurti motyvuoti žmones, mes turime jiems suteikti aplinką ir palaikymą, kurio jiems reikia pasitikėti, kad darbą jie atliks, tai kaip čia su ta motyvacija? ar čia lyderio nuopelnas tarkim to paties Scrum masterio, Agile Coach?

00:52:48 Garsiakalbis 2

su šituo galiu pasakyti tik vieną dalyką, visa kita yra menegementas ir visgi nesusiję. nu viskas persipynę aišku dėl to sunku kartais atskirti. Manau, kad buvo dauguma pašnekovų ir neatskirinėja. Motyvacija turi vieną dalyką, tai yra ankstyvas rezultatų pamatymas. Tai yra supratimas, kad tavo darbas jis yra prasmingas. Tai jeigu palyginimui tu darai kažką du metus užsitaręs kambary ir po dvejų metų pagaliau pamatai, kas čia gavosi, jaučia klientas naudoja ir darbar pasako, kad šūdą čia padarei, nes ne tai ko aš norėjau. Va tau ir motyvacija! O kai tu darai interatyviai, kas dvi savaites ir pamatai tą galutinį rezultatą, kas dvi savaites ir matai kaip tas rezultatas auga ir gauni atgalinį ryšį, natūraliai yra galima daryti saugią prielaidą, kad motyvacija tokių žmonių ir bus daug didesnė negu to kito pavyzdžio, kurį sakiau.

00:53:58 Garsiakalbis 1

Turim tokį punktą “nuolatinis dėmesys techniniam meistriškumui ir geram projektavimui didina judrumą” kaip realybėje su tuo dėmesiu techniškumu?

00:54:13 Garsiakalbis 2

Blogai, dėl to kad dažniausiai čia vėlgi grįžtant prie biznio ir biznio trūkumo edukacijoje, kad biznis galvoja, kad visą dieną dirbant virtuvėje ir daryti patiekalus virtuvėje klientams, galima ne kartą neplaunant indų.

00:54:37 Garsiakalbis 2

toks mano atsakymas

00:54:40 Garsiakalbis 2

O indus reikia plauti, nes dirbti virtuvėje, kur yra šiukšlių pilna viskas purvina ir nu, kaip sakti pati supranti apie tokios virtuvės efektyvumą

00:54:49 Garsiakalbis 2

tai reikia paaiškinti, aš dažniausiai pasakau apie restoraną, apie virtuvę ir paaiškinu, kad virtuvėje reikia tvarkyt ne tik tai pačioje dienos pabaigoje, bet reikia susitaikyti ir dirbant, pastoviai.

00:55:01 Garsiakalbis 1

o šitas punktas nėra apie tai, kad tarkim naujausių technologijų įvedimas, ar dar kažkas? čia gal kitaip reikėtų žiūrėti? tai tiesiog įgūdžių lavinimą ir kažkokių tai naujų įrankių nežinau įtraukimą į darbą, kad būtų efektyviau ir greičiau?

00:55:17 Garsiakalbis 2

man kažkaip atsiskiria šie dalykai aš nepagalvojau apie kompetencijų lavinimą kai tu paklausei

00:55:23 Garsiakalbis 2

Pastovus mokymasis yra man atskira dalis, kuri irgi labai konkreti, “nuolatinis tobulėjimas” yra vienas irgi iš tų principų kuriuos mes sekam jeigu nori būti Agile.

00:55:41 Garsiakalbis 1

“Paprastumas yra menas mažinti nereikalingus darbus yra būtinas” ar norėtum dar pakomentuoti, nes mes lyg ir palietėm šią temą dėl to planavimo ir prioritetizavimo?

00:56:33 Garsiakalbis 2

nežinau kodėl bet aš paklausiu tai pirmiausias dalykas ką pagalvojau tai buvo gold plating, kas kas dažnai atsitinka ir labai sunku tą pastebėti tai yra kai programuotojai arba komanda bendrai paėmus komandą daro daugiau negu reikia iš gerų iš geros valios ne iš piktos bet jie daro, tai ko niekam nereikia nu kurių niekas neprašė

00:55:41 Garsiakalbis 1

tai kaip išgrynint, kad jie to nedarytų, tų darbų, kurie švaisto resursus, bet vis tiek fokusas ne ten nueina

00:57:10 Garsiakalbis 2

praktiškai tai tiesiog stebėti didelį poveiklį visą laiką

00:57:20 Garsiakalbis 2

Ar tai ką mes darom prisideda prie tikslo? kiekvienos iteracijos pradžioje, kai susiplanuojam visus darbus tu išsikeli klausimą, ar visi šitie darbai, kuriuos mes susiplanavom prisideda prie tikslo, kurį mes išsikėlėm?

00:57:40 Garsiakalbis 1

ar tai vyksta ar retrospektyvose?

00:57:44 Garsiakalbis 2

ne planavimo metu, retrospektyvą per vėlu, tu jau būsi kažką padariusi ar ne

00:57:52 Garsiakalbis 2

tuo tarpu planavimo metu, tu sakai va čia yra darbai, kuriuos susiplanavom ar tikrai galima užtikrinti, kad visi darbai, kuriuos susiplanavom prisideda prie mūsų išsikeltų tikslų? ir jeigu atsakymas yra taip, tada tu esi užtikrintas, kad darai teisingą dalyką.

00:58:08 Garsiakalbis 1

gerai o dabar pakalbėkim apie: klasikinis Agile, kad yra labiau apie tą programinės įrangos kūrimą kartu sėdint vienoje patalpoje, aktyvus pastovus bendravimas face to face. O dabar tendencijos, kad na reikėtų šią keisti, nes šiuolaikinės technologijos jos keičia bendravimo pobūdį. Kaip tavo nuomone?

00:58:49 Garsiakalbis 2

Taip sutinku, kaip tik skaičiau pranešimą vienoje konferencijoje, kur sakiau, kad face to face, kurį užrašė 2001 metais, reikia jau atnaujinti nes ir aš pats jau du su puse metų dirbu nuotoliniu būdu

00:59:03 Garsiakalbis 2

Kai mūsų visa įmonė pilnai nuotoliniu būdu dirba dešimt metų su viršum, nepasakyčiau kad mes kažkuo prastesni. Taip, tai yra galbūt kažkokio kažkam tai yra trūkumas.

00:59:18 Garsiakalbis 2

bet tas darbas nuotoliniu būdu ir turi labai daug savo privalumų, tu gali dirbti iš bet kur, iš bet kurios laiko juostos ir toliau. Ir taip technologijos jau yra pasiekusios tą lygį kai gali pradėti dirbti sinchroniniu būdu, žinoma to sinchroninio nieks nepakeis ir nebando pakeisti, bet , kad alternatyva yra ir jinai yra veikianti ir pakankamai reliatyvi, efektyvi

00:59:48 Garsiakalbis 1

bet ar nepastebėjai, kad kenčia kažkokie rezultatai?

00:59:59 Garsiakalbis 2

Ne, čia kaip aš sakau, kiekvienas darbas suranda savo darbuotoją, tai tiesiog jeigu tu esi “social butterfly” neik dirbti į įmonę, kuri dirba nuotoliniu būdu.

01:00:18 Garsiakalbis 1

tai žodžiu taip gaunasi, kad na tokią išvadą darau, kad atviras pokalbis visiškai pilnai galimas ir virtualioje erdvėje? ir palaikyti tokį patį efektyvumą kaip ir face to face?

01:00:37 Garsiakalbis 2

aš nežinau, tikrai man sunku pasakyt, tai labai spekuliatyvu

01:02:37 Garsiakalbis 1

Paskutinis punktas: aukščiausias prioritetas yra patenkinti kliento poreikius anksti ir nuolat pristatant vertę kuriančią programinę įrangą. Tai kaip čia turi būti?

01:02:57 Garsiakalbis 2

anksčiau ir dažnai

01:03:09 Garsiakalbis 2

Early and frequently. Čia yra du pagrindiniai mano challenge'ai. Kažkas, kažką pristato, sakau ok, kaip galima anksčiau, ką reikia padaryti, kad būtų anksčiau? ir visi iškart pradeda, o papildomų žmonių reikia, čia žinai daugiau darbo jėgos. Ne, ne, ką galima nukirpt, kad šitą padaryt truputį mažiau arba minimaliai mažai?

01:03:45 Garsiakalbis 1

trumpai užduodu paskutinius klausimus

01:03:53 Garsiakalbis 1

Kaip Agile metodai... kokią įtaką jie turi apskritai naujų produktų kūrimo trukmei ir proceso kokybei? Nes, kaip tu sakei “efektyvumo mes nepamatuosim”, bet kokybę gal galim tada kažkaip apsibrėžti?

01:04:12 Garsiakalbis 2

Quality takes time

01:04:14 Garsiakalbis 2

Jeigu tavo prioritetas yra kokybė , tai ar tu dirbsi waterfall, ar tu dirbdi Agile, jisai reliatyviai reiškia tą patį

01:04:28 Garsiakalbis 2

Bet yra vienas toksai kitas aspektas kokybės ir aš čia nekalbu apie defektus. Aš kalbu apie... kartais klientas, kai jisai žiūri į tą galutinį rezultatą... atitikimas lūkesčių jisai dažnai sutapatina su ta kokybe. Ten pavyzdžiui kažkokio lūkesčio neatliepia, jis sako produktas nekokybiškas. Ne dėl to, kad kažkoks defektas, gal ir defektų yra.

01:04:55 Garsiakalbis 2

Tai dirbant Agile interatyviai, dažnai pristatant ir anksti, mes tuos kokybės aspektus, kurie galbūt nepatenkina lūkesčių kliento, pamatom anksčiau. Galų gale net ir tą techninį aspektą kokybės, kad mes ten kažkokį defektą pamatyt galim ne pačioj pabaigoj, kai jau viską padarėm, pradėjome testuoti ir išlenda kažkas, tai žinai čia irgi tą kokybinį dramblių reikia suvalgyti tada per vieną kąsnį. Kai tuo tarpu jeigu darai mažom iteracijom ir po truputį, tai tos klaidos išlys po trys, po vieną, dvi galbūt, kartais nebus išvis klaidų

01:05:36 Garsiakalbis 2

Ir tu jas pamatysi daug anksti ir ištaisysi irgi anksti. Todėl jos tiesiog nesikaups.

01:05:44 Garsiakalbis 1

O jeigu kalbėti apie kūrybos procesą ar ne patį, kas suvaldo tą patį procesą, kad vyktų darbų flow. Nuo ko tai priklauso?

01:06:01 Garsiakalbis 2

už procesą komandoj atsakingas yra Scrum Master. Čia teoriškai, idilė tokia turėtų būti.



01:06:12 Garsiakalbis 2

Didžiausia problema, kurią aš matau rinkoje, kad mes neturim stiprių Scrum meistrų daug. Yra Scrum meistrų, kurie būtų ne nežinai sekretore, asistente, asistentas ar sekretorius.

01:06:33 Garsiakalbis 2

Scrum meistras iš tikrųjų turėtų būti stiprus, kad galėtų “pachallenginti” produktyvistus pakoučinti netgi produkto owner procese

01:07:03 Garsiakalbis 2

Bet jei Scrum Meistro darbas yra tikrai pafasilituoti stand up'o užduotis, klausimus ir paskui padėlioti sustikimus kalendoriuje, nu tai tada mes neturim tos idilės. O aš norėčiau, kad daugiau tokių būtų. Aš nesakau, kad nėra išvis rinkoje, yra. Bet nedaug. Daug kas išsilaiko sertifikatą ir įsivaizduoja, kad jie jau gali dirbt Scrum meistru. Ir aš tikiu labai, kad per daug metų darbo sunkaus jie tą procesą pradės valdyti.

01:07:41 Garsiakalbis 2

Bet dėl ko Agile išskyrė, atskyrė project manager'į į dvi roles: į product owner ir scrum meistrą? Tam, kad produkto owner'is kai jis pats su savim, kaip ir viename žmoguje, vienoje rolėje.. Nes patį savę “pachallenginti” yra sunku.

01:07:56 Garsiakalbis 2

O kai išskyrė, atsirado galimybė vienam žmogui pachallenginti kitą, vardan to geresnio rezultato.

01:08:06 Garsiakalbis 1

Dar vienas toks klausimas, kiek suprantu, tarkim komandos nariai nėra tiesiogiai pavaldūs Scrum Meistriui?

01:08:17 Garsiakalbis 2

Teoriškai taip, bet praktiškai yra labai daug atvejų, kai dažnai atsitinka, taip, kad team lead'as apsiima Scrum meistro rolę. Tai nėra, kad Scrum meistras yra vadovas, bet tiesiog team lead'as, nes tai yra pirminė žmogaus rolę yra būti team lead'u. Bet on top, kad jis yra team lead'as, tas kuris turi savo pavaldinius, tas žmogus yra ir Scrum meistras. Tai yra daro darbą kaip Scrum meistras

01:09:24 Garsiakalbis 2

Labai priklauso nuo to, kiek įmonė gali sau leisti, turėti daug tokių nišinių rolių, nes įsivaizduokit, jei būtų produkto owner'is, Scrum meistras ir dar kažkas, koks people manager.... tai reiškias trys manager ir jų rolės ir kiek inžinierių? penki inžinieriai ir trys manager'iai?

01:09:44 Garsiakalbis 2

Ir trys tokios management'o rolės, nesvarbu, kad ten nevadovinės rolės, bet managemento, nu tai kaip pagalvoji apie ratio, tai kažkaip sakai, kažkas ne taip.

01:10:07 Garsiakalbis 2

kiekvieną atvejį reikia spręsti individualiai ir pasakyt, kas yra gerai ir kas yra blogai neįmanoma. Nors jeigu tu paskaitysi Scrum guide, tai geroji praktika yra kad tai neturėtų būti vadovu tiesiogiai

01:10:26 Garsiakalbis 1

Turim dvylika principų ir turime keturias vertybes, tavo manymu turėtume priimti viską as is, ar turėtų būt kažkokie pakeitimai? Gal tau kažko trūksta? Arba į kažką neatsižvelgta?

01:10:51 Garsiakalbis 2

Taip, tai vienas iš tų pakeitimų tai būtų tas face to face čia šiame kontekste, vienas iš tų principų ten apie tai ir kalba. Tai 2001 metais aš sutinku. Nes tuometinės komunikacijos technologijos buvo tik pradžia, tokių kaip msms messenger, jie ten buvo vieni pirmųjų. Tai tuo metu aš sutinku, bet dabar? Nebe.

01:11:27 Garsiakalbis 1

O dėl verslo įtraukimo, aš išgirdau tokią nuomonę iš respondentų, kad dažnai būna atvirkščiai, kad IT nenori įsitraukti...maždaug čia mes padarėm ir “viso gero”, kad būtinios iniciatyvos ne tikrai iš verslo pusės.

01:11:45 Garsiakalbis 2

Tada patys IT nėra customer centric.

01:12:02 Garsiakalbis 2

Aš manau, kad viskas gerai tie principai yra pakankamai universalūs, aš nieko nekeisčiau, gal ten visko per vieną principą šeštą dėl komunikacijos. Nors aišku ar netgi ir taip, kaip jis suformuluotas tu gali sakyti, kad jis teisingas net ir šiandien, kad nes niekada nenuginčysi, kad gyvai visgi yra pats efektyviausias būdas

vis tiek niekada

01:12:23 Garsiakalbis 2

Nesvarbu, kad remote'as yra visiškai šalia, bet jeigu reikėtų rinktis kuris yra pats

efektyviausias iš tų dviejų, vis tiek gausis, kad gyvai

01:12:42 Garsiakalbis 2

sakyčiau visi jie yra iki šios dienos aktualūs

01:12:45 Garsiakalbis 2

vienintelė blogybė yra nesugebėjimas jų pritaikyti pragmatiškai ir bandymas jų pritaikyti kažkaip dogmatiškai ir dėl to, kad ten kažkas pasakė, kad taip reikia. Be supratimo apie tai, kad už šitų principų slepiasi visa filosofija, didelė filosofiją

01:13:09 Garsiakalbis 2

Matymas šitų principų ir keturių vertybių ir nesupratimo, kaip ten jos į mindset'ą susidėti

01:13:19 Garsiakalbis 1

Man dar buvo pastaba, kad visi šie principai yra sukurti mažoms, kelioms komandoms, mažai organizacijai, mažoms komandoms, taip bet jeigu tai yra didelė organizacija, tai tada mes jau išeinam į SAFe?

01:13:38 Garsiakalbis 2

jo čia teisingas pastebėjimas, taip šitas viskas kurtas buvo mažame kontekste, turint omenyje vieną, dvi, tris komandas ir mažą verslą. Niekas negalvojo, kad tai gali scale tiesiog iki tokių dydžių, kaip ten tūkstantinio personalo įmonė.

01:14:17 Garsiakalbis 2

Šiaip mes nenaudojam Scrum guide as is, mes turim savo adaptacijas, kurią patys sau esame pasirašę. Tai nėra vieno tokio griežto, kad taip turi būti.

01:14:34 Garsiakalbis 2

pas mus branda pakankamai didelė, tai mes ten detaliam ne aprašom, kiek kartų tu turi, ką planuoti mes sakom turi daryti planavimą ir planavimo tikslas yra toks ir toks, esmė. O kaip tu ten suplanuosi ar tris kartus ar dešimt kartų turėsi planuoti, tai tavo reikalas susitark su komanda.

01:14:53 Garsiakalbis 1

tai vadinasi tie dvylika principų tampa kaip vos ne koks mindset'to kertinis akmuo?

01:15:04 Garsiakalbis 2

Ne, aš iš pradžių versčiau taip, kad mindset'as yra kertinis akmuo, iš kurio viskas išplaukia. Mindset drives values, values drives principles, principles drives behaviour, behaviour drives processes and tolls.

## Stenograma

00:00:00 Garsiakalbis 1

Gera! pradėsime nuo pirmojo klausimo, kokios jūsų pareigos jūsų organizacijoje?

00:00:09 Garsiakalbis 2

Taip, aš šiuo metu dirbu.. mano oficialios pareigos, aš esu...

00:00:16 Garsiakalbis 2

Kaip lietuviškai pasakyti...Service Delivery Manager?

00:00:18 Garsiakalbis 1

Sakyk angliškai

00:00:24 Garsiakalbis 2

Bet keičiantis mano organizacijos struktūrai ir plečiantis kontraktams aš apsiėmiau Transition Lead vaidmenį ir tuo pačiu esu Scrum Master'is savo projektų komandai.

00:00:44 Garsiakalbis 1

Ok, kiek laiko užsiimi Agile?

00:00:48 Garsiakalbis 2

Agile praktikuoju jau daugiau negu 3 metus

00:00:53 Garsiakalbis 2

Trejus metus aktyviai, Scrum Master esu 1 metus.

00:00:59 Garsiakalbis 1

Sertifikatą Scrum Master turi ar ne?

00:00:59 Garsiakalbis 2

Taip.

00:01:03 Garsiakalbis 1

Ok, gerai. Tai pakalbėkim organizacijos transformacijos kontekste, man atrodo, kad taip geriau atsiskleidžia tas pat tų pačių Agile principų panaudojimas, kai mes judame, tarkim, iš kažkokios tradicinės organizacinės struktūros į naują metodą, kaip mes dirbsim? Ir tokiu atveju, kaip integruoti Agile principus, kiek jie svarbūs? Kokį vaidmenį atlieka? Kokia nuomonė tavo tokiu atveju?

00:01:39 Garsiakalbis 2

Kiekvienas organizacijos narys turi suprasti, kodėl tie principai yra geresni už tradicinę, tarkim, hierarchinę struktūrą. Yra ir darbų pasiskirstymus pagal labai specifines kategorijas. Tam, kad Agile būtų sėkmingas organizacijos. Kiekvienas narys turi suprasti, kodėl tai yra gerai.

00:02:09 Garsiakalbis 2

Aš esu mažiau nesėkmingų Agile diegimo atvejų, kai pati metodologija tapdavo žmonėms kaip keiksmažodis, nes jiems tiesiog nuleisdavo, kad nuo šiandien būsime Agile. Čia jums mokymai ir dabar va čia susiformuojam į squad'us, į komandas ir dabar dirbsime Agile. Ir mano visada klausimas būna pirmas. Jeigu aš išgirstu, kad kažkokia organizacija, tarkim, nori pereiti į Agile. Ar visi žino, ką tai reiškia? Ir tai nėra tolygu, ar jie praėjo kažkokius mokymus, gavo apmokymus, bet ar jie supranta, ką tai reiškia? Ar jie supranta, kodėl toks veikimo būdas yra pranašesnis ir kokią tai naudą duoda jiems patiems? Kaip jie tobulės patys? Kaip jie pasieks rezultatų? Kaip jie, kokį jie turės pasitenkinimą, kodėl jie gaus didesnę pasitenkinimą iš tų rezultatų? Nes tam, kad tai veiktų kiekvienas organizacijos narys turi tikėti, kad tai yra veiksminga.

00:03:17 Garsiakalbis 1

Tai reiškia, kaip ir susistatyti tokį mindset, kuris padėtų?

00:03:19 Garsiakalbis 2

Tikrai taip! Agile prasideda nuo mindset'o. Nuo aukščiausios organizacijos grandies iki žemiausios organizacijos grandies, tos grandys turi horizontaliai išsilyginti.

00:03:35 Garsiakalbis 2

Ne, tu negali eiti nei iš apačios į viršų, ne iš viršaus į apačią. Turi vienodai tikėti aukščiausio organizacijos grandis, aukščiausi vadovai ir turi tikėti žemiausio lygio darbuotojai, kurie yra būtent toje organizacijoje. Negali įdiegti gabalais kažkokiais.

00:03:56 Garsiakalbis 1

O tavo manymu, kas padėtų sėkmingai integruoti? ?Koks sėkmės atsakymas?

00:04:12 Garsiakalbis 2

Vėlgi, kiekvienas žmogus yra skirtingas, reikia mokėti prie kiekvieno žmogaus prieiti ir jam paaiškinti, nes kiekvieną motyvuoja truputėlį skirtingi kriterijai. Tai aš galiu gal labiau kalbėti tik iš savo pusės. Aš toks apskaičiuojantis žmogus, mane motyvuotų sėkmės istorijos. Sėkmės istorijos, bet tokios pamatuojamos, kad vat, kaip žmonės pasiekė? kaip kaip tą transformaciją pakeitė, pakeitė mąstyseną? Kaip pagerino rezultatus ir palengvina visiems darbą? Nes geresnių rezultatų nori visi.

00:05:01 Garsiakalbis 2

Ir, jeigu tu mokėsi žmogų įtikinti, kad jisai pasieks geresnius rezultatus, dirbdamas tiek pat arba dirbdamas lengviau. Tai jau bus pakankama motyvacija.

00:05:18 Garsiakalbis 1

Jeigu apie organizaciją kalbėtume...čia reikėtų dar išgryninti tokį dalyką, kad organizacijos būna skirtingų lygių. Yra maža organizacija, yra didelė organizacija. Tai mažoje organizacijoje, be abejo, aš suprantu, kad tai yra lengviau padaroma, bet, tarkim, didelėje organizacijoje? Tarkim, Šarūnas, minėjo, kad geriausia tada daryti test projektus, pilot projektus. Su kažkokia viena komanda arba pora komandų ir taip integruoti (aut. past. Agile), jie pasileidžia, padaro kažkokį produktą. Sėkmės istorija dalinasi organizacijos viduje ir na tai turėtų motyvuoti visus eisti jų pėdomis.

00:06:01 Garsiakalbis 2

Žinoma, nes didelės organizacijos jos nėra vienalytės. Jos nebus taip, kad visa organizacija dirba absoliučiai viena kryptimi, ne tai, kad vienas produkto, bet vienas tipo produktų produktais. Tai tos organizacijos vis tiek turės mažesnius skyrius, mažesnis suskirstymą. Tai žinoma, kad reikia pradėti nuo tų mažesnių skyrių. Ir kai jau ateis tokia branda, kai tie mažesni skiriai, gebės dirbti saviorganizuotai ir pasiekti rezultatus, jau tada galima daryti bendrą... tokį bendrą organizacinį vaizdą turėti, kur visi skyriai žino, ką daro kiti skyriai ir va tada bus pasiekta organizacijos branda, kaip Agile organizacijoms.

00:06:52 Garsiakalbis 1

Ok, aš iš karto galbūt praleisiu tam tikrus klausimus... tu palietei save organizuojančias komandas...Kaip? ar įmanomos tos tikrai save organizuojančios komandos? Nes, pavyzdžiui, porą interviu turėjau ir paaiškėjo, kad vis tiek žmonėms reikalingi tiek kažkokie reglamentai, reikalavimai, tas auksinis narvelis, kur žmogus pasodintas maždaug na dirba tam tikrų apribojimų ribose. Kad tie apribojimai visgi reikalingi. Nes ypač didelėse organizacijose, kad jeigu visi skirtingai dirbs, viena komanda prikurs vienokių kodų, ten kita komanda dar kitokių ir gausis tik tai didelis chaosas.

00:07:42 Garsiakalbis 2

Na tai reikia nepainioti izoliuoto darbo su tam tikrais techniniais reikalavimais. Jeigu visi dirbs pagal techninį reikalavimą ateinantį iš poreikio, tai jovalo neprikurs. Savi organizuotumas nėra tai, kad visi daro, kas ką nori. Save organizuotumas yra kai komandos...kad komanda geba susitarti tarpusavyje. Nelaukia nurodymų, kaip jiems dabar daryti, nelaukia tikslaus projekto plano iš projektų vadovo. Kas yra tas vat klasikinis projektų valdymas? Kai ateina projektų vadovas, padaro detalų planą, pasako kiekvienam, kas ką darys ir tada kiekvieną dieną kontroliuoja, ar tu tą padarei, ar tu tą padarei ir tada tam bando savo tam plane surišti galus. Tai va čia yra ta klasikinė senovinė versija. Taip, tai kuo skiriasi Agile ir saviorganizuotos komandos? Tai, kad komandos susėda visa, Scrum Master'is yra tik moderatorius. Komanda susirenka visa, pasiima poreikį ir sako, kas ką gali padaryti, kiekvienas išsisako, kaip jiems atrodo, kaip padaryti geriau. Ir visi kartu turi nutarti, kaip jie tai darys. O neateis projektų vadovas, Scrum Master'is šiuo atveju ir pasakys, aha, darysim šitaip, tu darysi, tą tu darysi tą.

00:09:19 Garsiakalbis 2

Ir tada aš jau galų gale susumuosiu rezultatus ir turėsim produktą. Tai čia yra Agile imitacija. Čia yra tiesiog pasivadinau squad'ais, tribe'ais ir Scrum Master'iais ir Agile. Bet toliau dirbam tradicinių metodu. Komandos saviorganizuotumas, tai nereiškia, kad jie daro ten kas ką nori ir su niekuo nesitardami. Tai yra būtent tai, kad jie sugeba visi kartu tartis derintis tarpusavyje. Su visais klausimais neina pas Scrum Master'į. Bet diskutuoja viduje ir pasidalina darbus viduje.

00:10:04 Garsiakalbis 1

Tai iš tikrųjų galim tada netgi aptarti ir prie to pačio labai tikėt, kad "atviras pokalbis yra veiksmingiausias ir efektyviausias informacijos perdavimo būdas komandai ir komandoje". Tai tas atviras pokalbis...Kaip galėtum pakomentuoti, kaip tai galėtų, įtakoti proceso kokybę, produkto kokybę.

00:10:38 Garsiakalbis 2

Apskritai komunikacija yra didžiulis sėkmės kriterijus, bet kokiam darbe, bet kokioje organizacijoje, ar Agile, ar ne Agile. Ir tai yra dažniausiai didžiausias trūkumas tos komunikacijos nebuvimas. Tai net nėra susiję, tiesiogiai su Agile'u, bet komunikacija yra sėkmės kriterijus, bet kam.

00:11:09 Garsiakalbis 2

Atviras pokalbis, jeigu aš suprantu teisingai pačią formuluotę, tai yra nuolatinė nuolatinis bendravimas tarp komandos narių, kad visi žinotų tiksliai, kur mes esam, ką mes darom, kiek mes padarėm, ar mes galim pasimatuoti? Tam reikalingi tiek kasdieniai trumpi aptarimai, kad mes greitai nusiimam šiandienos...atsimatuojama, kiek pasidarėm iki dabar, greitai pasimatuojame, ar čia mes esam pagal planą, greitai pasiskirstom darbus, pasipasakojom su kuo šiandien dirbam, ir ar neturim kažkokių tai kliūčių. Jeigu turim kliūčių komandoje, iš karto aiškinamės, kas tas kliūtis gali padėti pašalinti.

00:12:01 Garsiakalbis 1

Ar galima tokią prielaidą sukurti, kad realiai tas atviras bendravimas greitina visus procesus?

00:12:07 Garsiakalbis 2

Absoliučiai taip. Absoliučiai, tai tu gali susirašinėti daugybę emailų, tu gali bandyti kaip projekto vadovas sukomunikuoti su visais dalyviais, stakeholder'iais atskirai ir tada bandyti apibendrinti... Tai užtruks daug kartų ilgiau jau net nebe šiek tiek ilgiau, bet jau kartais ilgiau, negu, kad visus susirinksi ir visi tuo pačiu kartu pasikalbės ir padarys sprendimus. Plius skirtingi žmonės turi skirtingų žinių, turi skirtingų idėjų ir galbūt tai, kad vienas sėdės ir bandys tyliai išspręsti 3 dienas ir galvos, kad tai yra neįveikiama kliūtis, būtent per tokį, per tokį bendravimą, per tuos kasdieninius aptarimus pasirodys, kad kitas komandos narys tą gali išspręsti per 5 minutes, nes jis būtent jau turi tokią patirtį. Tai yra absoliučiai komunikacija, visur ne tik Agile komunikacija yra visada greitinantys tą rezultatą faktorius. Ne veltui būna išsamūs komunikacijos atskirai mokymai.

00:13:22 Garsiakalbis 1

Ok, dabar apie motyvaciją...man įdomu sužinoti: turime mes komandą, ar tikrai toje komandoje visi žmonės yra vienodai motyvuoti ir kaip tą motyvaciją palaikyti? Ar yra kažkokios priemonės tą motyvaciją palaikyti? Gal tai yra motyvacinė sistema, gerai sustatyta? Ar tai yra lyderio nuopelnas? Ar tai būtent to Scrum Master'io nuopelnas? Ar Scrum Coach nuopelnas? Ar tai HR gerai sudirbo ir atrinko gerai komanda?

00:13:58 Garsiakalbis 2

Visi dalykai. HR komandos paprastai neatrinkinėja. Komandą susirenka dažniausiai vadovai ir HR'as yra tikrai pagalbinė funkcija, taip partneriai žmoniškųjų išteklių valdymo. Bet motyvacija vėlgi...tai yra kriterijus sėkmingam Agile įgyvendinimui ir vienas iš principų, ar ne. Bet jis neapsiriboja Agile'o viduje. Motyvacija susideda iš labai daug dalykų ir..., kaip prieš tai kalbėjau apie komunikaciją ir žmonių įtikinimą, kaip transformuojant. Kodėl reikia transformuotis į Agile'ą ir kaip jiems perduoti tas idėjas. Tai motyvacija pirmiausia yra vadovų lyderių nuopelnas ar trūkumas, priklausomai nuo motyvacijos kiekio ir tos strategijos čia yra atskiras mokslas.

00:15:15 Garsiakalbis 1

Ar galima būtų sakyti, kad na patys Agile principai ir apskritai tos metodikos, jos sustatytos taip, kad jos įtraukia kiekvieną komandos narį ir tas įsitraukimas savaime kelia motyvaciją?  
00:15:30 Garsiakalbis 2

Bet tam tikras mindset'as jau turi būti. Taip, tu turi motyvuoti žmogų dar prieš pradėdamas transformuoti. Organizacija... nes vėlgi ką kalbėjom pačioj pradžioj, kad jeigu tu ateisi ir nuleisti žmonėms, kad va čia dabar dirbsim pagal Agile ir bus labai gerai. Po 3 mėnesių Agile'as bus kaip keiksmazodis, kurio niekas nenorės vartoti ir bus visiškai popierinis dalykas. Tai žmonės turi būti motyvuoti bet kurioje organizacijos stadijoje, ar prieš transformaciją, transformacijos metu, ar jau dirbdami Agile, kad, kad organizacija būtų sėkminga, pagal kokį metodą, ji bedirbtų.

00:16:21 Garsiakalbis 2

Žmonių motyvaciją turi būti vienas iš prioritetų bet kurioj organizacijoje ir tai nesusiję su Agile metodologija tiesiogiai, tiesiog tai yra kriterijus, kuris yra būtinas, kad Agile metodologija būtų sėkminga.

00:16:37 Garsiakalbis 1

Aš tokia įdomia mintimi pasidalinsiu iš prieš tai buvusio interviu. Sako motyvuoti žmones šiaip dažniausiai labai skuba ir jie daro daug klaidų. Tai sako, geriau jau tada na turėti tokius žmones, kurie tiesiog nori atlikti savo darbą. Motyvacijos lygis irgi skiriasi, jeigu žmonės labai užsidegę, tai tada jie skuba ir pridaro klaidų ir maždaug darbas tikrai sunkėja, apsunkina.

00:17:08 Garsiakalbis 2

Nesutikčiau tikrai, nes man tai neskamba kaip motyvacijos apibrėžimas. Man žmogus, kuris nori atlikti savo darbą, jau atrodo pakankamai motyvuotas. Kuris skuba ir daro bet kaip, aš manau, kad jis tiesiog pasižymi...aš nesakau, vėl gi kad jis nėra motyvuotas...bet skubėjimas ar ten hiperaktyvumas nėra motyvacijos išraiška. Vėlgi reikia vadovui ar Scrum Masteriui su tokiais žmonėmis dirbti ir juos tinkama linkme pakreipti. Nemotyvuotas žmogus yra tas, kuris nenori atlikti savo darbą, kuriam ne tai, kad nenori, kuriam yra vienodai, kaip jis tą darbą atliks, kas ji, kas tą darbą atliks, koks bus rezultatas, ar klientas bus patenkintas, ar nepatenkintas, ar jo komandos nariai laimingi ar nelaimingi. Tai yra tas žmogus, kuris ateina, nes jam moka pinigų.

00:18:14 Garsiakalbis 1

Atidirbti, padaryti ir išeiti.

00:18:15 Garsiakalbis 2

Taip, bet tai niekaip nesusiję su jo greitumu ar lėtumu. Žmonės yra labai skirtingi... ir viena iš Scrum Masterio...Kadangi Scrum Masteris, nors ir nėra tiesioginis vadovas, kas yra labai smagu, kad jis nėra tiesioginis vadovas, nes tai jam padeda labiau tokį žmogiškesnį ryšį užmegzti su savo komandos nariais. Bet taip, viena iš Scrum Masterio funkcijų yra palaikyti sveiką atmosferą komandoje. Pirmiausia tai nesužlugdyti žmonių motyvacijos ir kur įmanoma ją pakelti. Ir, jeigu tu matai, kad kažkas skuba ir daro klaidų, tai yra būdai tai jam pasakyti, jo nenuliūdinant, jam neprarandant tos motyvacijos. Jeigu kažkas neskuba ir nedaro klaidų tai nereikia, kad žmogus nemotyvuotas, jeigu jisai padaro savo darbą, jeigu jisai žino, kas vyksta komandoje, jeigu nuo jo lėtumo, sakykim, nenukenčia rezultatas. Galbūt tai tiesiog yra susikaupęs žmogus, bet man tai nėra niekaip motyvacijos trūkumas.

00:19:40 Garsiakalbis 1

Pakalbėkime apie nuolatinį dėmesį techniniam meistriškumui. Man įdomu, bent jau tikrai labai daug skaičiau...kad na tas irgi priklauso nuo vidinio komandos lyderio, kuris užvestų visus, kad išmokam kažką naujo, o galbūt patobulinam procesą ir darom kitaip. Realybėje, kas tas būna, kaip šaltinis tų visų tokių idėjų, kad darom kitaip? Ar tai yra visos komandos nuopelnas susėdus ir išdiskutavus, kad darom kitaip? Ar tai yra kažkokio vieno žmogaus indėlis?

00:20:26 Garsiakalbis 2

Ne, tai ne neveiks, jeigu tai bus vienas žmogaus indėlis, tai prieštarauja pačiam principui...turi būti... Jeigu bus komandoje lyderis, kuris ims visų iniciatyvų, Scrum Master'io pareiga tokį lyderį šiek tiek suvaldyti ir leisti pasireikšti kitiems. Nes tada

automatiškai, kai tik atsiranda viena lyderystė ir jeigu kiti žmonės, tarkim, yra šiek tiek lėtesni tylesni ir jie iš karto pereina prie to klasikinio metodo – tai mes palauksim, ką jis pasakys, ir taip visi darysim. Tai tam, kad būtų tikrai komandos saviorganizuotumas ir gebėjimas dirbti kaip vienam vienetui, kaip mechanizmui, kaip organizmui, turi galėti pasireikšti kiekvienas komandos narys. Tam reikalingi va... Tarkim, kaip atrodo kasdieniai šitie aptarimai: visada turi būti aplink stalą, ta prasme visada turi būti round the table. Negali kalbėti, pasisakyti tik tie, kas nori, ar tie kurie pirmi išsišaukia, ar kurie labai nori labai daug pasakyti, turi duoti pasisakyti visiems.

00:21:48 Garsiakalbis 2

Bet turi pasakyti ir tie, kurie yra tylesni, nes kartais jiems reikia tiesiog paskatinimo išsakyti savo idėjas. Tai vieno žmogaus lyderystė, ar tai būtų Scrum Master'is ir tai vienas iš komandos narių, nėra labai sveikintinas dalykas.

00:22:09 Garsiakalbis 2

Aišku, tai yra gerai, bet tas žmogus neturi dominuoti.

00:22:14 Garsiakalbis 2

Ir vat šitas nuolatinis...kaip ten tavo tas terminas buvo? nuolatinis dėmesys...

00:22:20 Garsiakalbis 1

Techniniam meistriškumui.

00:22:24 Garsiakalbis 2

Tam, kad komanda būtų tikrai organizuota, saviorganizuota ir gebanti dirbti kaip organizmas, tas dėmesys turi būti tolygiai iš visų skiriamas. Ir tas noras tobulėti turi ateiti iš būtent tų žmonių motyvuotumo, kad Scrum Master'is gali būti moderatorius to. Bet tą jis turi daryti labai nepastebimai. Tada nesakyti, kad jūs dabar eikit išmokit tą ir tą. Nes mes čia dabar kursime naujus produktus, naujus sprendimus. Tai dabar jūs eikit va paskaitykit va šituos mokymus, va čia vat žiūrėkit, yra va čia šituos... nusiunti linkus... čia yra Microsoft tokie kursukai... aha va čia va žiūrėkit, mūsų intranete yra labai puikūs kursukai ir visi pareigingai susirašė, ką jiems dabar reikia išmokti ir eina mokytis.

00:23:25 Garsiakalbis 1

O šiaip iš praktikos... ar pas organizacijoje? Ar galbūt žinai iš kitų organizacijų patirties, kaip jie tą dėmesį techniniam tobulėjimui žmonių ar edukavimui daro? Ar kažkokius mokymus, ar kažkokias tai aš esu mačiusi, akademijas steigia viduje įmonių?

00:23:48 Garsiakalbis 2

Priklauso nuo situacijos, priklauso nuo poreikio. Kokie tie yra nauji sprendimai? Sakykim, ką tiems žmonėms reikia išmokti? Žinoma, jeigu pristatomas kažkoks visiškai naujas produktas... Nes tarkim mano organizacija, kurioje aš dirbu, yra tikrai labai didelė. Aš nekalbu apie visą savo įmonę, bet aš kalbu apie savo organizaciją kaip tos įmonės dalį, tą savo vadinamąjį account'ą. Tai mano klientas yra didžiulis. Mano account'as yra didžiulis ir ten tikrai atsiranda daug naujų inovatyvių produktų sprendimų. Ir tam, kad tu spėtum su rinkta, tu turi nuolat tobulėti. Tu kaip tiekėjas turi nuolat tobulėti, vadinasi, ir tavo komandos turi noro tobulėti ir įgauti tuos naujus įgūdžius.

00:24:34 Garsiakalbis 2

Jeigu atsiranda kažkoks bam, tikrai kažkas super naujo, tai taip ir vendor'iai, sakykim, gamintojai tų naujų produktų organizuoja mokymus. Tai mes bendraujame tiesiogiai su gamintojais tada, kad gibs. Ir jie tikrai mielai surengia, reikia tiesiog nebijoti eiti prašyti. Dažnai reikia ne nepabijoti net kontraktą pasiskaityti su tiekėju gamintoju. Dažnai pas juos būna įrašyta, kad priklauso ten tiek ir tiek valandų mokymų. Jeigu tai yra kažkokie menkesni pakeitimai, tai turint motyvuotą komandą viskas vėl prasideda nuo to pirmo punkto, nuo motyvacijos jiems nereikės sakyti, kad tu eik pasiskaityk, jam bus įdomu.

00:25:39 Garsiakalbis 1

Dar vienas klausimas, ar yra tekę susidurti su tokia situacija, kai klientas palieka jus dėl to, kad, tarkim, jūs ne following'inate up today naujausių technologijų, arba kažkoks nesusikalbėjimas atsiranda? Ar yra tekę turėti tokių situacijų, kai išeina dėl to, kad, tarkim komanda techniškai neišpildo jų lūkesčių?

00:25:59 Garsiakalbis 2

Man konkrečiai neteko, tarkim, kad mano tiesioginė patirtis būtų, bet, žinoma, didelėje įmonėje tikrai yra taip buvę. Bet sakau tokios tiesioginės patirties neturiu, tai man būtų sunku komentuoti. Žinoma, kiekvieno kliento lūkestis ir kuo didesnis, kuo sudėtingesnis klientas, tuo ir tas lūkestis yra didesnis, kad jo tiekėjas spės koja kojon su technologijomis ir kad ne tik įgyvendins tai ką jie jau sugalvojo, ką klientas jau sugalvojo, bet ir kad proaktyviai sugebės pasiūlyti tas inovacijas, žiūrėdami į kliento infrastruktūrą ir matydami, kur dar galėtų patobulėti. Nes jie tam ir samdo technines įmones, kad prižiūrėtų tą jų ūkį, ne tik prižiūrėtų reaktyviai ta prasme, žiūrėtų, kad nesugestų ir taisytų, kas sugedo, bet ir matytų, ir turėtų viziją, kad matytų, kaip tą galima būtų patobulinti. Tas yra absoliučiai svarbu. Gyvybiškai svarbu norint ne tik išlaikyti klientą, bet ir plėsti, sakykim, kontrakto apimtis.

00:27:23 Garsiakalbis 1

O tarkim, jeigu turim kažkokį atskirą projektą, ar ne, kas yra tas sėkmės faktorius? Ar tai yra būtent produkto owner'io nuopelnas? Susidariau tokį išpūdį iš praėjusių interviu, kad labai dažnai yra toksai požiūris, kad čia yra IT, o čia yra biznesis, ar ne? Kaip atrasti tą aukso viduriuką tarp tų 2-iejų požiūrių? Nes biznesis turi savo daily duties, ir tie IT sprendimai ir reikalavimų pateikimui, ir testavimas jiems atrodo kaip 5 koja šuniui, tuo tarpu IT turi kažkaip įtraukti tą biznį ir daryti tą produktą kartu. Kas šitoj vietoj sužaidžia?

00:28:16 Garsiakalbis 2

Šitoj vietoj pirmiausia vėl grįšiu prie tos minties, kad tu negali Agile turėti organizacijoje gabalais. Ir, jeigu biznesis, nesupranta, kaip tai veikia ir yra atskirtis, kad ai IT, jie čia kažką žaidžia, tegu jie vadina kaip nori, bet man reikia sandėlių valdymo programos, kad veiktų. Nežinau, kaip ten jūs ją turit padaryt, bet man tai reikia, kad veiktų. Tai taip niekada ir nebus nieko. Jeigu biznesis nebus įtrauktas, o tam, kad biznesis turėtų būti įtrauktas, ten irgi lygiai taip pat nuo aukščiausios iki žemiausios grandies turi suprasti, kaip dalykai yra susiję? Kad tarkim už kiekvieno biznio proceso stovi IT, o jie žmonės tu turi suprasti, kad IT neegzistuoja patys sau. Ta prasme IT patys sau yra visiškai nereikalingas dalykas. Už kiekvieno IT proceso stovi biznio procesas, kuris generuoja pinigus.

00:29:28 Garsiakalbis 1

Ir labai didelius pinigus.

00:29:28 Garsiakalbis 2

Tai čia taip, taip, taip, taip ir kad kiekvienas serveris įgalina kažkokį tai verslo procesą. Aš atsimenu iš praeito darbo, kaip mes... labai toks tikslus buvo apibūdinimas... vienas kolega sako: "mes turim suprasti, kad šitie serveriai turi suktis tam, kad va ten pardavinėtų bulkas, nes jeigu bulkų ten nepardavinės, tai mūsų serveriai nieko nedaro."

00:30:06 Garsiakalbis 2

Tai taip, tas labai svarbu ir čia vėlgi čia mes nukrypom šiek tiek nuo Agile, bet čia yra bendras mindset, kad tu turi labai gerai suvokti... ir abi puses turi labai gerai suvokti ryšį tarp informacinių technologijų ir verslo procesų, kad jie neegzistuoja atskirai patys sau.

00:30:28 Garsiakalbis 1

Bet ar galėtum sakyti, kad projekto sėkmė priklauso nuo gero produkto owner darbo?

00:30:37 Garsiakalbis 2

Taip. Projekto sėkmė labai priklauso nuo...Todėl, kad produkto owner'is yra vertėjas tarp biznio ir IT. Jis turi pirmiausia žinoti tiksliai, ko jam reikia. Nes, jeigu jis nesugebės paaiškinti, ko jam reikia, jokia geriausia komanda, inžinierių, developerių jam nepadarys. Jeigu jisai nesupras pats, ko bizniui reikia.

00:31:17 Garsiakalbis 1

Gera, norėčiau pakalbėt apie paprastumą. Kaip šitas principas yra Agile realybėje realizuojamas. Tas punktas skamba taip: "paprastumas - menas mažinti nereikalingus darbus yra būtinas. Ar tai yra tiesiog backlog'o reset'as ir pastovi peržiūra. Ar tai yra darbų prioritetizavimas? Tarkime, pagal tavo suvokimą kas tai yra?

00:31:43 Garsiakalbis 2

Mano suvokimą paprastumas tai pirmiausia yra tai, kad kiekvienas projektas turi būti išskaidytas į tokias dalis, kurios būtų suprantamos paprastam mirtingajam. Ir, kad tiek užsakovas biznesis, sakykim, klientas, tiek mano squad'as visi suprastų vienodai. O tam, kad



visi suprastų vienodai, jis turi būti išverstas į kalbą, kurią ir aš suprasiu būtent nebūdama visiškai techninis žmogus. Tai va čia atsiranda paprastumas. Ir dažniausiai darant tą sprendimą aprašinėjant, produkto owner'is kartu su tarkim architektu, ten kur aš dirbu, jie sugeba to pasiekti taip, kad aš jau galiu pasiimti ir aš jau suprantu, suprantu, kas ten yra, ir mano komanda supras, kas ten yra, ir klientas supranta, kas ten parašyta, kaip tas jo sprendimas yra aprašytas. Tai va čia yra paprastumas ir jis iš tiesų padeda išvengti nereikalingų darbų. Bet backlog'o reset'as - čia labai toksai procedūrinis dalykas, žinoma, reikia, reikia pasižiūrėti, backlog ir pasižiūrėti, gal ten yra kažkas, ko jau niekam nebereikia ir išmesti. Tarkim, jeigu turim Kanbaną pas save, tai tu turi kas kartą pereiti per visus ir visus savo ten su prioretizuotas užduotis ir pasižiūrėti, gal kažką reikia scope'inti, išimti iš scope'o jau sakau pone, nes niekam nebeaktualu, gal kažkas dubliuojasi, bet čia yra tokia visiška higiena. To net neįvardinčiau kaip atskiro kažkokio proceso tai yra kasdienės, ar ten kas savaitinės procedūros ir jos privalo būti. Tu turi peržiūrėti, peržiūrėti visus storius. Tu turi pasižiūrėti, gal juos galima nurefinin'ti, pasižiūrėti gal kažką gali išmesti, uždaryti, niekam to nebereikia. Tai yra nuolatinis procesas.

00:34:07 Garsiakalbis 1

O tarkim ar yra apsisaugojama nuo tokių dalykų,- esu pati iš savo praktikos susidūrus,- kad, tarkim, yra kažkokiai apps'as ar programėlė, ir tu tikrai nenaudoji 100 % visų funkcionalumo. Su Šarūnu palietėm šitą temą, jis atkreipė į tai mano dėmesį. Ta, kaip apsisaugot nuo to....net nežinau, ar čia lūkesčiai norima kliento atspėti ir prikuriama visokio funkcionalumo, kurio, tarkim, vartotojas entuziastas, jis net nenaudoja.

00:34:42 Garsiakalbis 2

Apsisaugoti labai paprasta, kadangi darbą skirstaisi iteracijomis, tu nekuri visų 100 funkcijų iš karto. Sukuri bazę, duodi klientui, pažiūrėkit, ar tinka, ar patinka, ko dar reikėtų, mes galėtume pasiūlyti tą ir tą. Sukuri dar gabaliuką ant viršaus ir iki tos vietos, kai jau supranti, kad gana. Ir čia Agile labai šitoj vietoj yra dėkingas, tas skirstymas darbų į iteracijomis. Jis tau neleidžia labai įsivažiuoti iki begalybės. Kad tu užsibrėžei ten dvejiems metams į priekį projektą, užsirašei 100 funkcijų, kurias reikės įgyvendinti su tuo projektu. Ir tada visi, kaip arkliukai eina į priekį ir tas funkcijas atlikinėja nedarydami tarpinių patikrinimų. Agile, sprintai, iteracijos jos užtikrina tuos tarpinius patikrinimus. Pasimatavimus, o žiūrėkit padarėm tiek, gal jau gerai? pasitikrinti viduje, pasitikrinti su klientu gal jau gerai, gal dar truputėlį padarai, dar truputėlį, bet tu nepadarai visų pirma... Kas yra pavojus susijęs su tuo 100 funkcijų begaminant, kad jos išeis iš mados, kol tu pabaigsi jas, jos bus nebereikalingos. Jos galbūt buvo aktualu pradedant projektą, bet po 2 metų jos nebeaktualios, nes pasikeitė tendencijos, pasikeitė mados, pasikeitė technologija ir jau reikia visai kažko kito, tai Agile labai leidžia sustoti laiku ir pakeisti kryptį. Arba išimti nebereikalingus dalykus, dar nepradėjus jų daryti, dar neinvestavus į juos laiko ir su tuo susiduriu tikrai labai labai dažnai. Kad tas poreikis pasikeičia, pasikeičia eigoje ir tas paskirstymas iteracijomis, gabaliukais, jis leidžia prie to poreikio prisiderinti daug lanksčiau, daug greičiau ir sukurti produktą, kuris yra daug patrauklesnis, reikalingesnis klientui.

00:37:06 Garsiakalbis 1

Priėjom prie kito punkto apie besikeičiančius reikalavimus. Pacituosiu patį punktą: "Besi besikeičiančius reikalavimus mes priimame netgi vėlyvoje kūrimo stadijoje. Agile procesai išnaudoja pokyčius, kliento konkurencinio pranašumo didinimui." Tai paliečia besikeičiančius reikalavimus. Kaip juos jūs įtraukiate į savo darbą, iteracijas? Kaip tai vyksta?

00:37:40 Garsiakalbis 2

Tiesiogiai, kadangi iteracijos yra trumpos sąlyginai. Žinoma, kiekvienas tas pasikeitęs poreikis, jis bus įvertinamas, jis bus įvertinamas per produkto owner'į ir architektą. Ar jis yra įmanomas iš viso? Ar tai nereiškia, tarkim, perdarymo viso darbo arba gal kažkas yra nesuderinama. Bet jeigu jis yra įmanomas, tu pasižiūri, pasiplanuoji, kur tu jį pridėsi ir tiesiog išiplanuoji į darbus. Na, aš to net nesureikšminu absoliučiai, kurioj jis stadijoje bebūtų pateikiamas. Aš suprantu, kad laiko žymos, time line'ai yra labai svarbūs, ar ne? Bet jeigu klientas sako žiūrėkit "galim tarkim užtrukti ilgiau, bet įsidedam dar šitą funkciją. Tai būtų

labai kvaila sakyti “ne, žinokit dabar mes nedėsime šitos funkcijos, nes čia mes turim time line’ą”. Ta prasme...pasikartosiu.. tu neegzistuoji... IT tavo arba tavo, kaip tiekėjo, kaip kūrėjo technologijų funkcija, neegzistuoja dėl savęs pačios, dėl savo pačios grožio ar savo pačios gražių rezultatų laikų pasiektų? Ji egzistuoja tam, kad klientas galėtų generuoti pinigus, už kur iš tų pinigų, paskui tu gauni savo pinigus. O tai, kad tu padarysi projektą pagal pirmines užsibrėžtas laiko ribas, bet neįdėsi klientui reikalingų pakeitimų. Nu tai labai fainai ir patys sau pasiplosim, kaip čia mes gerai pasidarėm, į viską tilpom, viskas pagal užsibrėžtus planus.

00:39:35 Garsiakalbis 1

Ir pinigų dar uždirbom.

00:39:38 Garsiakalbis 2

Taip. Ir sakysim “o kodėl tas klientas mūsų visą laiką nepatenkintas”? Tai iš principo, kai tu dirbi iteracijomis, absoliučiai nėra svarbu, kurioj stadijoj ateina tas pasikeitęs pokytis, jeigu tik jis yra suderinamas su visa projekto konstrukcija su, tarkim, technologija, kuri yra kuriama. Tai yra visiems naudinga, abiem pusėms yra naudinga, kad tas poreikis būtų įtrauktas.

00:40:07 Garsiakalbis 1

O tie pastoviai atsirandantys, besikeičiantys reikalavimai jie ištempia pačio projekto laiką?

00:40:23 Garsiakalbis 2

Jeigu žiūrint iš biudžeto pusės, nes kitaip aš nematau, sakykim, didelės problemos, kad tas projektas užtruks ilgiau, tiktai reikia susižiūrėti biudžetą, ar ne. Jeigu tie papildomi poreikiai išdidina tavo kaštus, tai tu tiesiog sakai klientui “viskas puiku, padarysim, kainuos šiek tiek daugiau, ten užregistruokite naują pirkimo orderį”

00:40:54 Garsiakalbis 1

Viskas atsiremia į pinigus?

00:40:55 Garsiakalbis 2

Žinoma, bet viskas gyvenime atsiremia į pinigus. Tai mes nesam kūrybininkai. Net kūrybininkams reikia valgyti. Net jiems rezultate, kažkada atsiremia į pinigus. Bet šiaip tiekėjo, tiekėjo ir kliento santykiai visada grįsti pinigais. Žinoma, tai neturi būti pagrindinis dalykas. Pirmiausia yra partnerystė ir norėjimas, kad tavo klientas būtų sėkmingas. Bet pinigus irgi reikia susiskaičiuoti.

00:41:27 Garsiakalbis 1

Be abejo, niekas nedirba nemokamai.

00:41:29 Garsiakalbis 2

Žinoma, tai kol šitie dalykai yra kontroliuojami. Tu turi skaičiuoti savo resursus, savo kaštus, klientas turi susiskaičiuoti savo kaštus ir jeigu visi šitie poreikiai tenkina abi puses, tai aš nematau problemos, kad tas projektas tęsis ne 3 mėnesius, o 6 mėnesius. Jeigu rezultatas bus toks, kokio kliento pasikeitęs poreikis reikalauja.

00:42:03 Garsiakalbis 1

Ok, ačiū...pagrindinis progreso įvertinimas yra veikianti programinė įranga. Ar yra gal kažkokių dar kitokių vertinimo kriterijų? Ar visgi tie kliento patenkinti lūkesčiai yra svarbiausia?

00:42:26 Garsiakalbis 2

Jeigu tu kuri, jeigu tu kuri programinę įrangą.... aš gal bendriau, sakyčiau... pagrindinis projekto įvertinimas yra...nuo kitos pusės pradėkim... tu pradėdamas projektą apsirašai laukiamus rezultatus, kas turės būti įvykdyta? Nu tai ir yra tavo pagrindinis pamatavimas. Ne tai, kad mes padarėm tuos žingsnius visus, kuriuos mes susirašėm, kaip mes jį darysim? Bet yra labai konkrečiau ir dėl to labai svarbu apsirašyti labai pamatuojamą rezultatą, kas turės būti įvykdyta. Jeigu mes kuriam įrangą, tai taip, turi būti veikianti įranga, ar ten su ne daugiau negu tiek ir tiek klaidų, ne daugiau negu tiek ir tiek kodo klaidų ar ten ne daugiau tiek ir tiek defektų. Ir tada tu pasiimi tą projekto aprašymą. Ir pagal tai ir tada labai lengva ir klientui padaryti sign off. Kad taip, jūs padarėt, jėga, padarėt to, ką mes norėjom, nes jau projektas buvo tai, tie rezultatai buvo laukiami rezultatai, deliverable, buvo suderinti su klientu ar ne, abejos pusės pasirašė, kad taip šitaip bus rezultatas ir pagal tai tu matuoji.

00:43:55 Garsiakalbis 1

Gera, taip žiūriu dabar iš tikrųjų, kiek mes čia laiko turim?

00:44:00 Garsiakalbis 1

Na dar 15 minučių. Mes turėtume aptarti dar 3 tokius, punktus. Dabar galvoju, nuo kurio čia geriau pradėti?

00:44:12 Garsiakalbis 1

Čia iš tikrųjų apie iteraciškumą...veikiančio produkto dalis užsakovui pristatyti per laikotarpį, kuris gali trukti nuo 2 savaitių iki kelių mėnesių, pirmenybę teikiant trumpesniai laikotarpiui. Ar yra, tarkim, tekę tavo praktikoj, kad per trumpesnę laiką padarėt kažkokių...bent jau vieną dalį iteracijos.

00:44:35 Garsiakalbis 2

Ne, tai iteracijos... aš ne, nesu tikra, kodėl taip suformuluotas klausimas ir ar jo esmė yra, kad ar 2 savaites geriau negu 3 mėnesiai? Tai taip 2 savaitės yra geriau negu 3 mėnesiai, bet nebūna iteracijoje 3 mėnesių. Tai jau nebe ta prasmė, Agile negali būti, kad viena interacija trunka 3 mėnesius. Tai taip, žinoma, bet čia yra....Čia mes grįžtam vėl prie to paties, ką jau kalbėjom, kad tos 2 savaitių iteracijos, paprastai jos visada būna 2 savaitių. Jos leidžia padaryti gabalėlį ir leidžia tada pasimatuoti ar nenukrypom nuo poreikio, ar neatsirado papildomų poreikių.

00:45:24 Garsiakalbis 2

Net nežinau kokį pavyzdį pasakyti... tarkim, kuriam operacinę sistemą, ar ne, mes jos nekuriame ją sukūrėte Microsoft, bet mes ją pritaikome kliento poreikiui. Tai reiškia, kad mes sukuriame tam tikrą aplinką viduje, suinstaliuojame tam tikras programas, padarom tą visą jo operacinę sistemą pritaikytą kliento poreikiui ir ją instaliuojame į kliento kompiuterius.

00:45:28 Garsiakalbis 3

Tai, jeigu mes ją pradėjom kurti, sakykim, prieš ketverius mėnesius. Ir mes turim galutinį terminą paleisti ją po mėnesio, dabar jau po 2 savaitių. Tai jeigu mes visą laiką būtume, ją tikrai kūrė ir kūrė ir kūrė, ir nepasitikrinę per vidurį, kas bus? Kai ją paleisim ten pusę dalykų neveiks. Dėl to, tu kas 2 savaites sukuri gabalėlį. Uždėti kažką, tai duodi klientui pasižiūrėti, patikrinti viduje. Ar tas veikia, tas neveikia, tą reikia patikrinti, eini pas klientą, žiūrėkit, ar čia tikrai šitaip turi būti, čia kažkas atrodo, neveikia. Tai tas užtikrina klaidų eliminavimą. Tas užtikrina, kad klientas mato labai aiškiai progresą, skaidrumą užtikrina darbo ir duoda tam tikrą pasitenkinimą, nes tu visą laiką matai truputėlį rezultato. Tu visą laiką turi po vienas iteracijos, jau turi kažkiek rezultato.

00:47:08 Garsiakalbis 1

Galbūt apie tai jau kalbėjom šiek tiek, bet vis tiek... visų projektų na tarkim net nežinau, ar tai programinės įrangos, ar tai kažkokio kito proceso metu yra kažkoks galutinis vartotojas, ar ne. Tai, kaip užtikrinti tą tokį.... Na visi siekia to artumo aš, kiek suprantu, ir Agile's irgi yra už tą artumą su end user'iu. Kaip užtikrinamas toksai palaikymas to artumo ar apskritai jisai įmanomas? Nes, tarkime, iš tų praėjusių mano pokalbių, susidariau tokį įspūdį, kad jisai vargiai, kartais ir įmanomas. Žiūrint kokio masto yra įmonė ir žiūrint kokio masto yra projektas.

00:47:55 Garsiakalbis 2

Taip, taip ir žiūri ar tu darai viduje įmonės? Tarkim savo verslui ar tu darai kaip tiekėjas, tarkim, klientui, nes tarkim, mano atveju mano tie patys galutiniai vartotojai yra pakankamai toli. Nes mes esam tiekėjas kliento IT organizacijos ir tada jau jų klientai. Taip, taip, mes turim 2 pakopas.

00:48:24 Garsiakalbis 2

Bet kažkiek vis tiek įmanoma ir čia, turbūt šiek tiek siejasi su tuo, ką aš prieš tai sakiau apie tai, kaip IT turi suvokti, kokius verslo procesus įgalina jų technologijos. O, verslas turi suvokti, kaip jų verslo procesus IT įgalina, IT technologijos? Taip ir palengvina ir kad nu, kad tai yra susiję dalykai, tai tai pasiekama realiai per komunikaciją ir per edukaciją, stebuklų nebūna, nesusivoks žmonės šiaip, vieną dieną atsikels ir supras, kad kaip čia viskas tarpusavy susiję. Man arkim, kad aš tą suprasčiau, man labai padėjo padirbti būtent įmonei, kurioje yra vidinis IT, dirbantis savo verslui. Ir tai man leido labai visiškai kitaip pažvelgti į

savo klientą, kai aš vėl grįžau į įmonę, kur mano klientas yra labai labai toli. Kur mes esam tiekėjas, kažkokiai tolimai organizacijai, išorinei organizacijai, nes būtent čia yra didžiausias pavojus užsimiršti, kad tu nedirbi, kad būtum pats sau fainas. Tai visą laiką turi galvoti, visą laiką turi tą sakyti savo žmonėms, savo komandai, visą laiką turi priminti, kad jūs dirbat tam, kad klientas pardavinėtų bulkas.

00:50:11 Garsiakalbis 2

Veikianti....tai, kad mes kažką pastatėm, kažką sukonstravom, kažką padarėm, jeigu tai neatitinka kliento poreikio ir tai nėra galutinis veikiantis produktas, ko klientui reikėjo. Tai iš principo mes nieko ir nepadarėm. Mes dirbom, mes buvom patys sau faini, bet iš tikrųjų vertės mes nesukūrėme. Ir todėl visada turiu dirbti, galvodamas, kaip tai atrodys galutiniame rezultate.

00:50:45 Garsiakalbis 1

Tarkim man, aš kai pirmą kartą perskaičiau 12 Agile Manifesto principų, tai man užstrigo 8 punktas apie tai, kad Agile procesai skatina tvarų kūrimą ir man automatiškai kilo klausimas, ką turi omenyje sakydami tvarų kūrimą? Tavo tavo vizija, kas norėta pasakyti šito punktu?

00:51:14 Garsiakalbis 2

Mano supratimu, kaip aš sau verčiuosi šitą tvarų kūrimą, tai vėlgi yra tas pats gebėjimas patikrinti ir lanksčiai prisitaikyti prie kintančių poreikių. Tai, ką aš prieš tai minėjau, tarkim, lyginant su klasikiniu metodu, kur tu ilgą laiką darai darai darai darai darai darai dvejus metus ir galiausiai to niekam nebereikia, išmeti, tai yra be galo netvaru, tu sunaudoji labai daug resursų. Gerai, klientas tau galbūt už tai sumokėjo, bet realiai tai yra prarastas tavo komandos laikas, prarasti kliento pinigai, nes sukurta jokia vertė tai yra labai netvaru. Agile'as padeda eliminuoti tai. Tai man va čia yra tvarus kūrimas, kad tu darai tiek, kiek reikia ir taip, kaip reikia, ir labai dažnai, dažnom atkarpom pasimatuoji, ar tai vis dar kuria vertę.

00:52:04 Garsiakalbis 1

Ir čia yra Agile pranašumas.

00:52:21 Garsiakalbis 1

Aptarėm visus klausimus.

## Stenograma

00:00:01 Garsiakalbis 1

Kiek laiko praktikuojate Agile?

00:00:03 Garsiakalbis 2

Ką reiškia praktikuoju? Aplamai dirbu tokiu metodu? Turbūt kokie 5 metai aš sakyčiau... gal gal daugiau.. sunku pasakyti kur čia pradžia kur pabaiga.

00:00:05 Garsiakalbis 1

Taip, apskritai tokiu metodu

00:00:19 Garsiakalbis 1

Turit kokį nors sertifikatą, licenciją?

00:00:27 Garsiakalbis 2

Turiu. Tai, kad jau pasibaigęs, nes aš turiu Safe'o sertifikatą ir turiu tikrai turiu dar iš anksčiau bet dar 2014 metais laikytas buvo irgi Scrum Master'io atrodo sertifikatas.

00:00:47 Garsiakalbis 1

Ok, tai jeigu keturioliktais metais tai jau daugiau negu penki metai

00:00:51 Garsiakalbis 2

Taip, bet aš tada kaip pasakyt nedarbau kaip Scrum Master'is, buvo tiesiog introdukcija į Agile'ą, kai mes ten kaip komanda pati savo iniciatyva bandėm...kaip sakyt...pradėt dirbt truputi kitais metodais. Ir tadaėjome į tuos trainingus, visi kartu draugiškai sertifikavomės. Nes pradėjau dirbt, tai ne pradėjau dirbt, tiesiog kaip vadovėliai perskaičiau.

00:01:18 Garsiakalbis 1

gavot teorijos?

00:01:20 Garsiakalbis 2

Taip, priėjom daugiau tam tikrus elementus...nes mes kažkaip... komandoje tada ir specifika buvo ta, kad tai nebuvo visiškai pilnai programinės įrangos development'as. Tai ne visai mums ten viskas tiko, ar reikėjo adaptuotis ir praėjo laiko kol mes priėmėm, kad dirbam būtent taip. Ten pradėjom nuo stand up'ų planavimo ir panašiai, o po to mums labiau patiko toks Kanban'o Scrumban metodas.

00:01:52 Garsiakalbis 2

Tai va taip prasidėjo.

00:01:53 Garsiakalbis 1

Galit laisvai naudoti tuos terminus, aš tuos terminus žinau manau ir galit angliškai sakyti. Nes Lina bandė labai švariai lietuviškai kalbėti, sakiau nevark, sakyk angliškai.

00:02:07 Garsiakalbis 2

Taip, ten ne viskas išsiverčia.

00:02:08 Garsiakalbis 1

Kai ne viskas yra verčiama.

00:02:11 Garsiakalbis 1

Ok, tai vat labai gerai kad turi tokios patirties, kai gauni teorines žinias ir po to reikia pereiti su komanda į tą naują darbo metodą. Pakalbėkime apie tą pačią transformaciją: jeigu jūsų organizacija nusprendžia keisti darbo metodą ar ne, iš kažkokio tradicinio į naują pereiti, į Agile, kaip tie principai (aut.past. Agile) įtraukiami? Ar tai imamas kaip kompasas tie principai? Kokia jūsų nuomonė? Ar tie principai įtraukiami? Ar jie yra svarbūs? O galbūt jų visai ten, net nežinau, gal nereikia?

00:02:50 Garsiakalbis 2

Sakykim tie principai jie vis tiek papuola po vienu ar kitu framework'u, kuri pasirenka komandą. Ar tai mes sakome pagal Scrum'ą, ar ten platesniu mastu darbuotojams Safe'as ar

LeSS ar dar kažką, tie principai jie yra kaip pasakyt, dalis bet kurio iš tų framework'ų, tai aš sakčiau, kad tu nori nenori tuos principus pasiimi kartu.

00:03:16 Garsiakalbis 2

Na, kad taip į juos imtų ir žiūrėtų darant transformaciją, kad tai yra principai... na aš taip nesu matęs nei vieno iš trijų kompanijų, kurios darė reorganizacijas, transformacijas dirbt tokiu metodu. Į tuos principus niekas nežiūrėjo. Pavyzdžiui paskutiniam Danske, tai mes turim vadinamus Agile trade's, kurie kažkiek tai siejasi su tais principais kai kuriais ir kažkiek ne. Tai yra tiesiog toks elgesio modelis. Bet čia yra tiesiog visų kompanijos darbuotojų elgesio modelis, kuo mes sekam. Tai ten iš tų principų kažką liečia, gali susieti, bet šiaip ne. Jeigu taip kalbėt grynai apie tuos dvylika principų, tai juos sakčiau taip kad tiesiog žiūrėt dar transformaciją tai na ne nežiūri .

00:04:17 Garsiakalbis 1

Ok, supratau, tai ima framework'ą ir pagal tą framework'ą vyksta kažkokie mokymai ir darbas. Ok, tai va tarkim tie žmonės patys kaip įtraukiami į transformaciją? Vyksta kažkokie mokymai? Ar tai yra daugiau lyderio nuopelnas, kaip tai vyksta realybėje?

00:04:20 Garsiakalbis 2

Taip, realybėj, taip...jei nori kad transformacija pasisektų, tai pirma yra mokymai ir mindset'o keitimas vadovybės. Kad taip būtų daroma būtent taip, kad jie tą dalyką nupirktų, patikėtų ir suport'intų. Jeigu to nėra ta transformacija... jie netemps. Mes galim transformuotis, bet tai truks du metus, keturis metus, niekur neišjudės tas dalykas. Iki kol nepasikeis mindset'as ir iki kol nebus, kad tokios taisyklės mums tinka. Tas turi būt TOP, visiškai TOP priimta, tada transformacija pavyks.

00:05:22 Garsiakalbis 1

Žodžiu brėžiama nuo viršaus?

00:05:24 Garsiakalbis 2

Taip, čia nėra taip, kad tai kyla iš apačios. Aš esu skaitęs tokius case'us, kur vyko iš apačios. Bet tada irgi iš apačios transformacija vyksta sakykim... ten nežinau... iki penkių šimtų žmonių grupėje kažkokių tai. Ir tada tas case'as yra vis tiek parduodamas aukštesnių į viršų ir tada ta transformacija įgauna pagreitį. Turi būti viršuje pardavimas

00:05:54 Garsiakalbis 1

Ok, tai mes apmokėme vadovybę ir vadovybė tada pardavinėja tą idėją ir mindset'ą žemesnėm grandim.

00:06:03 Garsiakalbis 2

Taip, taip. Tada ir yra... vėlgi priklauso nuo kompanijos dydžio, jeigu tai yra didelė įmonė, keli tūkstančiai darbuotojų, plius ten dešimt ar panašiai tūkstančių,...tada ir yra tas tiesiog pardaviminis momentas ir yra ten žemiau konsultantų visas framework'as visur, visur žemiau paskleidžiamas. Ir visi juo kaip ir seka ...nes tu supranti, kad kitaip nebus. Paprastai organizuoja kažkokiais departamentais, ar unit'ais didesniais, tai va taip ta seka transformacijos taip seka.

00:06:38 Garsiakalbis 1

Ok, paminėjai konsultantus. Tarkim sėkmingo įtvirtinimo, tos pačios idėjos nuopelnas čia yra ne tik vadovybės? aš taip suprantu ir vidiniai konsultantai, ar samdomi konsultantai? Kaip jums atrodo?

00:06:54 Garsiakalbis 2

Dėl ko yra samdomi dažnu atveju išoriniai konsultantai... dėl to, kad ateina žmogus iš šalies, kuris tą drive'ina ir jis neturi jokių ten išankstinių nusistatymų ir ten likusių ryšių su kitais darbuotojais. Jis tiesiog ateina ir daro. Tu ten nelabai gali pasiskųst, ar tą žmogų įtakot ar ne, kad gal čia ne taip... Jis atėjo, jis pradeda daryt ir daro. Taip, dažniausiai su tais konsultantais yra taip, kad jie neatsižvelgia visiškai į tą specifiką departamento skyrių ir panašiai, tuo labiau komandos kiekvienos. Tai bendras toks buldozeriu push'ininmas vyksta, būna daug nepasitenkinimo. Ir tų esamų galbūt gerų praktikų sugriovimo vardan tos bendros transformacijos, bet tada jie turi didesnę sėkmę pasisekt.

00:08:03 Garsiakalbis 1

Ok, netgi jeigu yra aukų kažkokių? Vis tiek?

00:08:05 Garsiakalbis 2

Taip, tokiu atveju taip, nes ten yra sakykim, tai tinka kokiam aštuoniasdešimt - septyniasdešimt procentų visų komandų, o tas visas likusias, kuriems gal sunkiau ir netinka ir panašiai, jie tiesiog prisitaiko, ar palieka, ar juos tiesiog paaukoja. Arba po to pritaikymas būtent tų komandų poreikiams būten to framework'o, adaptacija ar kažkaip, kaip jie ten kitaip prisitaiko sau, jau vyksta vėliau. Jau vėlesnėje fazėje, bet pradžioj būna skausminga.

00:08:35 Garsiakalbis 1

Supratau. Kiek laiko tavo manymu trunka transformacija? Kol nusistovi kažkokie tai darbo principai? Ar šešių mėnesių užtenka ar tai gali būti ir du metai?

00:08:47 Garsiakalbis 2

Šešių mažokai, sakyčiau arčiau iki 1 metų. Tada įvyksta jau tas toks... daugiau mažiau apsišlifuoja kampai ir pradedi suprast kas čia įvyko.

00:08:58 Garsiakalbis 1

Tai jau du metai turėtų būti, kaip ir branda?

00:09:00 Garsiakalbis 2

Branda? 2 metai sakyčiau toj komforto zonoje, visi jau turėtų dirbti, jau turėtų daryti pakeitimus...Kad prisitaikyti tą framework'ą, adaptuoti savo poreikiams. Nes tai ką tau pardavė, ar Safe'as tas pats su visu tuo. Tu jį pasiimsi pas save į organizaciją ir pradėsi žiūrėti, kas tau labiau tinka ar ne. Iš pradžių, tu jį paimsi taip, kaip tau sakykim tau pardavė konsultantai. Jie įdiegia, bet po to pradedi žiūrėti, kas tau čia labiau tinka, kas netinka, gal kažko atsisakyti, kažką pridėti.

00:09:38 Garsiakalbis 1

Supratau, tai tada pereinam pamažu iš tikrųjų prie pačių tų dvylikos principų. Tavo nuomone... Aš turėjau interviu prieš tai ne vieną, galbūt net laiške paminėjau, kad susidarė toks įspūdis, kad jau kai kuriuos reikėtų ir atnaujinti. Na nes situacija pasikeitė, Agile išaugo iš programinės įrangos vien tiktai kūrimo, jisai yra naudojamas daug plačiau. Tas dvyliktas principas, jeigu pa žiūrėti iš mano lentelės, šiaip jisai Agile manifeste yra pats pirmas, kad: "mūsų aukščiausias prioritetas yra patenkinti kliento poreikius, anksti ir nuolat pristatant vertę kuriančią programinę įrangą". Čia iš karto tas klausukas, kodėl būtent tą programinę įrangą, bet be abejo, čia manau greičiau tas principas atspindi kliento centrizmą... Kaip tavo manymu ar tikrai reikia atnaujinimo, ar jie visi principai vienodai svarbūs, kaip buvo prieš dvidešimt metų ir dabar?

00:10:52 Garsiakalbis 2

Aš nesakyčiau, kad čia labai daug ką reikėtų toj vietoj atnaujinti... nes nu tai yra gal labiau toks filosofinis požiūris... nesutikt su šitu principu aš negaliu, nes tai yra labai svarbus principas. Kad kuo tu dažniau atnaujini, reaguoji į pasikeitusius kliento poreikius ir deliver'ini, tuo didesnę vertę kuri klientui. Tai šitas principas, aš manau, kad jis yra svarbus, nieko čia keisti tikrai nereikia. Tiktai gal ne visada pavyksta visiems tai padaryti. Sakykim yra didelis skirtumas ar tu esi startup'as, kur ten dirba nežinau penkiasdešimt developer'ių, kažkas vyksta... ar tai yra nežinau didžiulė kompanija, kur ten atnaujinti reikia, ir tas atnaujinimas jus nusikelia per daug sistemų, jeigu tu nori kažką atnaujinti.

00:11:50 Garsiakalbis 1

Ok, tai tarkim jeigu pakalbėtume apie tuos skirtingus scale'us: kur yra maža organizacija ir didelė organizacija? Tai ta sėkmė...kur didesnė tikimybė, didesnis procentas, kad jinai įvyks? Arba nuo ko tai priklauso?

00:12:09 Garsiakalbis 2

Ko, kam sėkmė įvyks?

00:12:12 Garsiakalbis 1

Turiu omeny, būtent delivery'nimą produkto ir atliepimą kliento poreikių.

00:12:21 Garsiakalbis 2

Tai sėkmė visada tu tą greičiau padarysi jeigu sakykim ta komanda yra atsakinga už end to end procesą. Jeigu ji visą...taip bus greičiau, paprasčiau ir klientui patogiau. Tai čia ir yra, kad kuo tu esi mažesnis, tuo tą gali greičiau išleisti ir padaryti. Kuo tu didesnis...turi daug skirtingų komandų, kurios kuria sistemas, kurios to nepalaiko, ar esi neorganizavęs komandų

aplink tą vadinamą value stream'ą klientui, arba aplink produktą, tai tuo tau yra sunkiau tą padaryti. Tai tuo, tavo sėkmė yra sudėtingesnė, taip sakyčiau. Tai šiuo atveju mažesnės organizacijos turi pranašumą prieš dideles, archajiškas, ypač kurios turi paveldėję sistemas iš senų laikų.

00:13:22 Garsiakalbis 2

Pavyzdžiui, bankai... ten kokį Revolut paimsim, ar ne. Ar paimsim kokį nežinau Swedbanką mūsų ar dar kažkokį kitą banką. Tai Revolut'as natūralu, kad jis gerokai greičiau išleis atnaujinimus, sureaguos į poreikius ir panašiai. Jo visa architektūra, visas tas build'as, tą palaiko. Kada sakykim bankas, kurio kitos sistemos, gali būti sukurtos septyniasdešimtais metais, ten daryt atnaujinus yra rūkalų, visiškai kitaip.

00:13:59 Garsiakalbis 1

Paminėjai geriausias architektūras ir tai būtų vienas iš principų, kad: "geriausios architektūros, poreikiai ir projektai yra sukuriama saviorganizuojančių komandų". Ir man čia iš karto iškilo klausimas ir mes tikrai nemažai diskutavom su kitais apie tas save organizuojančios komandas. Kiek tai yra įmanoma? Tarkim Start up'e tikriausiai šimtu procentų, o didelė organizacija? Kiek ten tos saviorganizacijos arba self management'o yra?

00:14:33 Garsiakalbis 2

Nėra daug didesnėje organizacijoje. Ir ta prasme, irgi yra skirtumas...Didesnė organizacija be architekto ir be architektūrinių roud map'o būtų didelis chaosas. Nes tos vis tiek sistemos pokyčiai... Na tu negali būdamas didelėje organizacijoje išradinėti kažkokią tai savo architektūrą, nes kažkas turi tą maintainance'inti ir palaikyt ir sudaryt sąlygas įvairiems sprendimams. Dėl to aš sakyčiau, kad tai nėra visiškai įmanoma didelėje organizacijoje. Tuo labiau didesnis..Sakykim Star up'e yra skirtumas žmonių įgūdžių ir tų Senior'ų ar Junior'ų . Start up'as, jis turi tą prabangą, kai susiburia ten būrys bendraminčių ir labai aukštos kvalifikacijos žmonės, kurie gali tą dalyką nuspręst

00:15:37 Garsiakalbis 2

Ar tu paimsi sakykim didesnę organizaciją, kur ten yra tūkstančiai darbuotojų, vis tik tai yra atsižvelgiama hire'inama į įvairias piramides, tuos shap'us. Kokios yra tos gerosios praktikos formuoti komandai, Junior'ų, Senior'ų ir visas tas miksas. Tai vat tas. Irgi kiek tie žmonės, jie yra įgudę tą architektūrą sakykim nuspręsti ir pasakyt, kaip čia bus dabar mums geriau tai padaryt.

00:16:05 Garsiakalbis 1

Ar kartais reikia tose didelėse organizacijose keisti ir pačią organizacinę struktūrą? Ar tai padeda? Ar kartais galima pritempti tarkim prie senos?

00:16:17 Garsiakalbis 2

Tai čia yra...organizacinės struktūros keitimas yra susijęs su tuo, kai tu sieki greičiau pristatyti vertę klientui. Su prieš tai paminėtu principu. Tai tada keičia organizacinę struktūrą ir čia yra prasmės, nes na visi supranta, kad jeigu tu duosi dešimčiai komandų own'inti end-to-end procesą, procesą užtikrini, tai bus gerokai geriau, negu sakykim turėti tas pačias, dešimt ar dvylika komandų, bet per skirtingus tris departamentus, kur ten yra pynė hierarchinė. Tada geriau organizuoti apie tą vat produktą sakykim, mažiau komandų ir kurios fokusuojasi to produkto develop'e'iniui. Išsiginčinti vertę. Tai vat toj vietoj, tai organizacinė struktūra yra keičiama.

00:17:19 Garsiakalbis 1

Tai nebūtinai organizacinė struktūra, tarkim man vienas interviuojamasis, sakė kad jeigu jis darytų transformaciją tai organizacinės struktūros keitimas būtų vienas iš key point'ų. Tiesiog bandau jus išprovokuoti, kad sužinočiau ar tai turi įtakos ar ne, Agile įgyvendinimo sėkmei?

00:17:44 Garsiakalbis 2

Tai tą struktūrą, svarbu ją turėti, kaip pasakyt, kuo labiau plokščiau, ne hierarchinę su laiptais. Kuo ji tokia yra labiau plokštesnė, tai tuo yra paprasčiau toj vietoj. Jeigu tu organizuoji aplink vertę, aplink produktą ir yra dešimt komandų tai, tada tos organizacinės struktūros įtaka yra minimali, kažkoks tai lead'as, to vat value stream'o, to produkto, kuris sužiūri ir priima sprendimus. Tai tas struktūros keitimas yra galbūt greitesniam sprendimo priėmimui. Negu, kad ten jeigu yra trys kažkokie vadovai departamentų, ir jie ten turi tartis, nu tai tas



nusileidžia iš viršaus ir tai užtrunka. Dėl to taip, struktūros organizacinės keitimas turi prasmės. Bet man sakau, labiau yra susijęs su tuo, kad tu žiūri, kaip greičiau tą padaryt, kaip turėti mažiau priklausomybių tarp komandų.

00:18:50 Garsiakalbis 1

Manau, kad galim dabar pereiti prie klausimo apie motyvaciją. Kadangi na komandose vis tiek dirba žmonės, ta motyvacija yra skirtinga, patirtis yra skirtinga...Turime vieną iš principų, kad : “Projektus turi kurti motyvuoti žmonės. Mes turime jiems suteikti aplinką, palaikymą, kurio jiems reikia pasitikėti, kad darbą jie atliks.” Tai apie tą motyvaciją ir motyvacijos palaikymą komandose, kaip jums atrodo kaip praktikoje tai vyksta? Pavyzdžiui, iš jūsų patirties.

00:19:36 Garsiakalbis 2

Taip čia yra sudėtingas klausimas. Iš tos patirties, nes motyvaciją dažniausiai pamiršta.

00:19:44 Garsiakalbis 1

O kodėl pamiršta?

00:19:44 Garsiakalbis 2

Kodėl? Tai atsiremia ir į pinigus. Dažnu atveju, kai tu parduoti transformaciją, sakykim aš iš konsultanto perspektyvos, ten tu pažadi, kad sakykim ta transformacija ne tik kad čia bus korporatyve, tu sakai, kad tai sutaupys tau pinigų toje vietoje. Ir dažnu atveju ta transformacija veda į tai, kad būna sakykim karpomi etatai kažkur, ar dėžutės. Ir tada jeigu komandoje buvo dešimt žmonių ir ieka devyni, ar viena komanda išvis yra išformuojama, na visi tą dalyką mato ir tos transformacijos metu ta motyvacija, ji tikrai ten krenta. Jeigu po transformacijos kalbėti apie motyvaciją. Tai motyvacija pasireiškia tuo, kad sakykim mes kaip Agile Coach'ai, mano darbas yra ką aš galiu padaryt, tai sukurti psichologinį saugumą. Kur žmonės gali laisvai ir nebijodami reikšti mintis, tai tokiu būdu sakykim kuriant psichologinį saugumą galima didint tą motyvaciją. Taip pat motyvaciją didinam, kuriant ir komunikuojant tą viziją, dėl ko mes čia esam visi susirinkę kaip grupė, kam mes čia bandom build'inti, kokią tai neša naudą klientams ir jiems duot tą tikslą dėl ko daryt. Irgi kaip mano kaip Agile Coach'o rolė yra kalbėti su produkto owner'iais ir kitais, kad jie tą dalyką komunikuoję, tiesiog turi nuolat spaut, kad nepamirštų ir būtų ta komunikacija nuolat . Kad mes sakykim surištume, tai ką darome kasdien su tuo didesniu tikslu. Tai iš tos pusės yra ta motyvacija

00:21:51 Garsiakalbis 1

Ok. Jeigu jūs būtumėt įmonės savininkas ir transformacijos metu eitumėt į Agile, kas geriau, motyvacinę sistema sustatyti gerai? Ar geriau gerus žmones pastatyti, gerus lyderius?

00:22:00 Garsiakalbis 2

Kas tai yra motyvacinė sistema? Jei mes kalbame apie atlyginimą ar ne, tai jis ar taip, ar taip yra matyt kaip motyvacinės sistemos higienos faktorius. Pats tas procesas visas, kai atlyginimas yra peržiūrimas kartą į metus, visi tie pokalbiai, tikslai čia yra higiena. Kur mes net nekalbam apie tai, kaip motyvuojantį faktorių, jis gali tik demotyvuoti, bet nemotyvuoti. Tai aš sakyčiau, kad yra geri lyderiai yra prioritetas šitoj vietoj.

00:22:43 Garsiakalbis 1

Ok. Ir geriau lyderius, - aš darau tokią trumpą išvadą,- kad pradžioje geriau pasisamdyti, o po to jau ir saviškius auginti?

00:22:54 Garsiakalbis 2

Nebūtinai. Pasamdžius irgi ten yra tam tikrų niuansų. Trakim konsultantą, kuris atėjo ir padarė ten tas rekomendacijas, tą framework'ą padėjo susidiegti ir pasižiūrėti, tai viskas čia ok. Atėjo, nuėjo ir tai yra gerai. Bet tie lyderiai... būtų geriau, kad jie būtų iš vidaus. Aišku jeigu ten yra kažkokių... na nežinau..randi kažką pasamdyt su tinkamu mindset'u, su patirtim ir panašiai, tai yra ok. Bet taip, kad imti ir keisti, ir dabar ateis naujas leadership'as ir tą dalyką drive'ins, aš sakyčiau, kad tai nėra geras pavyzdys.

00:23:34 Garsiakalbis 1

Ok, gerai, pasikalbam greit dabar.... žiūriu... greitai perbėgu per šituos punktus.

00:23:47 Garsiakalbis 1

Apie darbą pačioje komandoje. Turime dvyliką principą: “komanda reguliariai aptaria kaip tapti efektyvesne, atitinkamai derina ir keičia savo darbo metodus”. Galbūt čia netgi galima būtų vienu ypu aptarti du punktus. Nes yra kitas apie techninį meistriškumą. Kad reikia...tuoj aš pacituosiu: “nuolatinis dėmesys techniniam meistriškumui ir geram projektavimui didina judrumą”. Tai apie šituos du principus. Kaip tai vyksta realybėje, kaip tas dėmesys pasireiškia techniniam meistriškumui, ir kaip pati komanda siekia to efektyvumo savo darbe?

00:24:36 Garsiakalbis 2

Tai realybė...Sakykime svarbiausias sprinte event’as tai yra retrospektyva ar ne, kur komanda susitinka. Šito artefakto, jo išmesti jokių būdu negalima. Tai yra ta vieta, kur komanda pasižiūri atgal kas ten buvo ir kaip, ką galima būtų pakeisti ir padaryt. Tai realybė ten vyksta visas tas parefleksavimas ir čia yra irgi svarbu, Agile Coach turėti, ar dedikuotą Scrum Master’į šitoj vietoj yra svarbu. Aš esu matęs, kai komandą palieki vieną, įprastai nueina daryti tas retrospektyvos tokias gana paprastas, supaprastintas: ten kas gerai, kas blogai ir ką galim pakeist ir tuo viskas baigiasi. Tas formatas vis paprastėja, tų idėjų vis mažėja, nes nėra kas fasilituotų tą susitikimą ir užduotų papildomus klausimus. Sakykim iškeltų tą norą žmonių pasikalbėt, ar būna, kad užsimena ir tiesiog jeigu su ta medžiaga gauta tu nedirbi toliau, kad truputį paklausinėt aplink, ar formatą parinkt tokį, kuris juos įkvėptų pasikalbėti daugiau, tada tos naudos yra mažiau. Tai čia irgi yra svarbus momentas, kad neužtenka tiesiog turėt retrospektyvas, tai galbūt pakaks to sakykim du mėnesius, bet po to tiesiog komanda adaptuosis, kaip tą dalyką prasukt greitai ir neskausmingai, kad galbūt nieko per daug nereikėtų daryti.

00:26:36 Garsiakalbis 1

O dabar dėl techniško pačio? Ar tai ateina iš pačio kliento poreikių, nes jisai vis tiek kažkokius poreikius turi, nes jam ten reikia atnaujinimus kažkokius daryti, arba galbūt jisai tikisi iš jūsų kažkokio naujo pasiūlymo? Techniškas, kaip jisai realybėje tobulinamas?

00:27:03 Garsiakalbis 2

Na tas techniškas kaip šiaip suprantu šitoj pusėj yra produkto techniškas. Jeigu pažiūrėt...

00:27:14 Garsiakalbis 1

Į funkcijas ir funkcionalumą?

00:27:14 Garsiakalbis 2

Tai taip. Tai funkcijos... jeigu tu matai yra iš kliento, ar tu matai, ką turi konkurentai tame ir tada pradedi galvot... Bet tas galvojimas vyksta...Vis tiek, jei tai nėra start up’as, kur yra nedaug žmonių, tai tas galvojimas vyksta verslo žmonių ir tada kviečiantis architektus ar kažkokius Senior ESMS (aut. past. Senior Systems Engineer) kartu galvojant, ką galima realizuoti, ką galim panašaus padaryti, ar ką galima įgyvendinti. Bet paprastai, dažniausiai, tas poreikis ateina iš verslo žmonių, kurie dirba su klientais. Tai yra didesnė organizacija ir tie poreikiai, kokie ateina, jie tiesiog žino, ar tada susirenka tą poreikį, ar yra ten tie klausimynai irgi priklauso nuo produkto, bet su klientais vyksta dialogai, yra tam tikros fokus grupės. Yra klientai parinkti su kuriais yra nuolat bendraujama ir įsiklausoma į jų poreikį. Tai iš ten ateina, bet tas įgyvendinimas, jis nevyksta visiškai taip, kad ten duoda komandai ir nusėda vienai komandai padaryt. Paprastai tai yra didesnis sprendimas, jis apima ne vieną komandą, tiesa yra tokia produktui gali būti aštuonios - dešimt komandų. Ir tada reikia tų galvojančių, kurie pagalvotų, kaip čia tą dalyką dabar įgyvendinti kad būtų gerai.

00:28:46 Garsiakalbis 1

Ok, ir jūsų nuomone, kam ta rolė atitekti turėtų?

00:28:50 Garsiakalbis 2

Aš sakyčiau čia yra architektai, kurie galvoja apie tą techninį meistriškumą. Iš komandų taip pat yra to techninio input’o, būna, bet jo nebūna daug. Aš iš praktikos, kiek esu matęs. Yra ten tokių aktyvesnių developerių, kurie pamąsto. Čia vėlgi labai priklauso nuo to architekto, ar architektų, kurie yra, ar jie yra tokie, kaip pasakyt, labiau už kerpėję, ar jie yra tokie, kurie dar ir “hands on” turi patirtį, kur patys daro ir domisi.

00:29:24 Garsiakalbis 2

Tai jeigu yra tokie “hands on”, tas antras variantas, tada viskas vyksta greičiau. Jei yra tokie pakerpėję, tai tada sakau, yra kad tose komandose yra developr’iai, kurie dalyvauja konferencijose ir patys dirbė prieš tai su kitomis technologijomis, jie siūlo tuos sprendimus. Bet jam reikia prieš tai įtikinti, tu negali imti ir daryti, tau reikia įtikinti architektą, architektų grupę, kuri yra virš tavęs, kad būkim šitaip, kad būtų ok. Esu matęs ir tokių variantų.

00:29:53 Garsiakalbis 1

O jeigu paimtume kažkokį tai IT projektą ar ne? Kaip jums atrodo, to projekto sėkmei kas yra kartinis faktorius ar kriterijus? Iš praėjusių interviu mes priėjome prie išvados, kad greičiausiai tai produkto owner’is. Čia vos, kaip kai kurie sakė, kad čia šimtas procentų yra projekto sėkmė, ar yra dar kažkokių tai kitų niuansų?

00:30:22 Garsiakalbis 2

Taip. Taip. Iš principo tai yra produkto owner’is, ar ten kaip mes tą žmogų pavadinsim, kas nusprendžia, kas bus tas mūsų MVP (Minimum viable product, aut.past. Minimalus perspektyvus produktas yra produkto versija, turinti tik tiek funkcijų, kad ja galėtų naudotis ankstyvieji klientai, kurie vėliau galės pateikti atsiliepimų apie būsimą produkto kūrimą. Didžiausias dėmesys MVP išleidimui reiškia, kad kūrėjai gali išvengti ilgo ir nereikalingo darbo.) Ką mes leidžiam į market’ą, kokį leidžiame funkcionalumą ir panašiai. Tai kai tu nusprendi, kas tai bus ir gali sakykim susifokusuoti į tą išgrynintą vertę, kur tu sakai pabandom su šituo, tai čia ir yra ta sėkmė. Jeigu tas žmogus bus kuris blaškosi, - “o dabar pridėkim tą, jau pergalvojau, išimkim tą, ir dabar vėl”, - tai bus ten chaosas. Tas projektas, jis niekur nenuves. Tai vat tas...tas žmogus iš tiesų...ką jei tai sako

00:31:10 Garsiakalbis 2

Paskui yra architektūriniai padėliojimai, kaip tą padaryt, kad vėliau tą MVP (aut.past. Minimalus perspektyvus produktas ) būtų galima augint. Kaip mes galim susiprojektuoti, kad nereikėtų perdaryti viską vėl nuo nulio. Pridėsim funkcionalumo ir ten reikia galvot, kad “oi dabar jau nebe paveža, šitos duomenų bazės, šita architektūra ji tokių užklausų skaičiaus neveža, reikia perdaryt”. Dabar, kad perdaryt, nežinau truks 3-6 mėnesius. Užsidarysime ir perdarinėsime, jau negerai, turi pagalvot į priekį iš architektūrinės pusės taip pat.

00:31:44 Garsiakalbis 1

Galima sakyti va šituo klausimu palietėm ir tokį klausimą ir punktą apie paprastumą. Kad “paprastumas - menas mažinti nereikalingus darbus yra būtinas”. Kai organizacijoje yra daug žmonių, kaip yra dirbama, kad sumažinti tą darbų kiekį, kokie gal principai yra, ar ten tarkim reset’inti backlog’ą pastoviai? Kaip tai vyksta?

00:32:15 Garsiakalbis 2

Paprastai tas atsiremia į tai... Su produktų owner’iais, kai dirbam prie didesnio sprendimo, turiu galvoj, tai tada atsitinka tas praregėjimas, kai tas norų sąrašas pateikiamas ir susiduri su realybe, kai pamatai, kiek būtų galima padaryt bullet’ų sakykim per 2 ar 3 mėnesius iš to norų sąrašo ir matai, kad visai nedaug, turėti tų norų labai daug. Tada pradėdi galvot, ko tau iš tiesų reikia. Tai čia irgi tas pagalvojimas iš to produkto owner’io pusės, kas iš tiesų yra tai, ko tau tikrai reikia. Tai va tada ir vyksta, kai pradėdi tiesiog atsisėsti ir diskutuoti: tai tas mūsų MVP, kas ten turi būti? Nes gi atsiranda ten visokių, - “ten turi būti taip ir taip”, - gerai, bet galbūt to žingsnio kol kas mums nereikia visiškai?

00:33:21 Garsiakalbis 1

Supratau. Dar apie besikeičiančius reikalavimus, kaip tik va pacituosiu: “Besikeičiančius reikalavimus mes priimame netgi vėlyvoje kūrimo stadijoje. Agile procesai išnaudoja pokyčius kliento konkurencinio pranašumo didinimui”. Tai iš praėjusių diskusijų, išėjo tokia kalba, kad produkto kūrimas tai čia yra na savaiame suprantama, kad neapibrėžtumas yra žiauriai didelis ir su tuo reikia susitaikyti, bet to nebijoti. Kad apskritai Agile yra apie neapibrėžtumą ir kad tarkim tas projektas jisai realiai na gali išilgėti dėl tų besikeičiančių reikalavimų.

00:34:20 Garsiakalbis 2

Taip, tai jis išilgės čia yra faktas. Nes jei tu develope’inai kažką mėnesį ir paskui pasakė, kad man to nebereikia, tas mėnesis yra prarastas. Tai čia taip, viskas yra ok. Tą reikia primint

komandom, nuramint, pasakyt, kad tvarkoj. Bet tai yra sakykim šiek tiek demotyvuojaantis faktorius komandai, nes jie įdeda pastangų, įdeda daug to galvojimo. Ir jeigu tai labai dažnai ten mėtosi ir keičiasi, finale tu neturi to produkto. Nėra jokio sense of achievement. Ir tada prasideda demotyvacija ir komanda pradeda dėti mažiau pastangų, tam kad tą darytų. Nes nu... tu pradedi daryt ir galvoji, greičiausiai čia vis tiek vėl išmes, tai ar verta dabar man dėt ten tą šimtą procentų pastangų, gal užteks septyniasdešimt?”

00:35:22 Garsiakalbis 1

Tai tada prieinam prie to klausimo, kaip sumažinti tokių darbų, ar ne?

00:35:26 Garsiakalbis 2

Taip, tai čia vat kaip sumažinti tų darbų? Tai dėl to tu turi labai gerai pagaltoti, ką būtent ten padaryt, ir gal labai daug nesiplanuot plačiai tuo waterfall'iniu būdu, ką mes čia darysim. Nes ir sakykim ir nedelioti ir tų tokių planų komandai, nekomunikuoti, nes jeigu ten tie tolimesni funkcionalumai ir poreikiai pradės keistis, ką mes norime po metų turėti, ir tu nuolat komunikuosi, tai toksai irgi atsiranda ne visai užtikrintumas tai komandai, jie pradeda abejot to produkto vizija ir to žmogaus, kuris veda link tos vizijos kompetencija, ar jis tai tikrai sugeba padaryt, gal čia jis, sakykim, vėjas stipriau papučia ir jis jau keičia tuos norus.

00:36:19 Garsiakalbis 1

O kadangi Agile yra daugiau apie kliento centrizmą, kaip atliepiami end user'io poreikiai? Čia produktų owner'io įnašas, ar jisai turi išsiaiškinti kažkokių grupių end user'io poreikius, kaip tai vyksta?

00:36:40 Garsiakalbis 2

Didesnėje įmonėje, tai prie to produkto yra žmonės, kurie surenka tą kartu su UXer'iais (aut. past. User Experience Specialist), kurie kuria tą front end'ą. Jie eina ir klausia tų klientų, kurie yra tose fokus grupėse, nes paprastai turi klientus su kuriais dirbi ir jie tai priima ir duoda tą feedback'ą. Tai tą poreikį tu su jais aiškiniesi įprastai. Ypač jei tai yra front end'inis sprendimas, kur yra patogumas, tai nepalieka niekas produkto owner'ui nuspręsti ar čia bus gerai, ar ne, nes tai yra jo vieno nuomonė, kas jam patogų gali būti nepatogu kitiems. Visiškai gal jis kažkokį skonį išskirtinį turi, ar ne. Tai tu eini pasibandyt su klientais, bet čia yra atskira rolė tų žmonių, kurie ima tuos interviu ir rodo kas būtų patogiau ir surenka feedback'ą ir tada gražina.

00:37:49 Garsiakalbis 1

Ok, supratau, tai žodžiu rizikų valdymas irgi egzistuoja?

00:37:55 Garsiakalbis 2

Taip, taip. Na jei neegzistuoja kažkur, tas turėtų egzistuoti, jeigu kažkas to nedaro... sakau na tai yra labai pavojinga pasitikėt vienu dizaineriu, kuris kažką nupiešia ir sakyt, kad šitas dalykas paeis, sakykim kokios aplikacijos kur padarytos, nes ten yra vis tiek įtraukiama usability ir tie žmonės žiūri, kaip tą padaryt patogiai. Tai jeigu ją jau nori pabandyt padaryti neklausęs, tai reikia turėti labai stiprios kompetencijos komandas savo organizacijos viduje, kad tu galėtum taip tuos trendus atspėti ir pasakyt.

00:38:40 Garsiakalbis 1

Ok. Tai iš tikrųjų neatitolsime labai toli nuo šitos temos: “verslo ir gamybos žmonės turi dirbti kartu kasdien viso projekto metu”. Kaip verslas yra įtraukiamas į projektus? Žinau, kad iš praktikos irgi labai yra kai kur toks požiūris, kad maždaug ai tai čia IT, o mes čia biznis, mes čia žinom geriau, arba atvirkščiai. Nors realiai bizniui jie yra tikrai svarbus objektas, kuris deliverin'a labai labai daug.

00:39:20 Garsiakalbis 2

Taip. Aš esu matęs gerų praktikų savo karjeroje šitam, kai net atsisėda iš verslo žmonės kartu su IT žmonėmis vienoje vietoje. Tu juos pasodini, į tą pačią ir jie sėdi šalia, literaliai tam pačiam kambary, tai yra klausimai, feedbackas greitas, visiškai kitas ryšys su susibuild'ina. Jeigu tai yra tiesiog kažkur tai žmogus, nežinau kontaktas duotas, kuris prie savo kasdinių darbų dar turi “pasuportinti”, atsakyt IT klausimus, tai yra per daug nutolę, mes neturim to ryšio. Tai tam, kad tą užmegzt, reikia turėti ne vieną žmogų sakykim tam biznyje, versle, kuris padeda atsakinėti, suportinti tuos IT žmonių klausimus, bet reikia suprast, kad iš verslo tai irgi... nes paprastai tai naudinga..čia truputį nutolsiu...

00:40:23 Garsiakalbis 2

Didesnėj organizacijoje tai yra dvi eilutės: verslo žmonės jų yra vienas biudžetas, jie kažkokiam tai departamente, IT, jie būna ten kažkur tai kitam. Ir dabar tau iš verslo reikia investuoti sakykime kokius du etatus iš tų žmonių, kad jie sportint'ų IT žmones, tu pradedi galvoti man jie negali daryti tų darbų, kurie vykdo mano KPI'aisus kažkokius. Tai va tas turi atsirasti mindset'o pasikeitimas, kad čia yra tavo investicija vardan kokybiškesnio produkto. Tai tų gerų praktikų aš esu matęs, kai net sėdi kartu, ar ten jeigu turi kontaktus, tie kontaktai yra keli, jie prioretizuoja, jiems yra pasakyta, kad pusę laiko tu sportini IT, kitą pusę dienos gali daryti savo tuos kasdienius darbus. Tai tokiu būdu juos (aut.past. verslą) galima pritraukti ir daryti, čia labai labai svarbus dalykas, labai svarbus.

00:41:23 Garsiakalbis 1

Žodžiu ji iššūkis, bet įmanoma, ar ne?

00:41:28 Garsiakalbis 2

Taip. Čia yra vienas iš tų kritinių sakyčiau dalykų, tuos žmones suvest kartu, kad nebūtų "jie ir mes" to dalyko, irgi taip pat tas trina ribą ir stipriai.

00:41:42 Garsiakalbis 1

Kalbėjau su Šarūnu tai jisai sako, kad apskritai Agile bendruomenėje dabar yra tokios kalbos, kad apskritai turėtų būti ta riba ištrinta ir turėtų visi mąstyti kaip biznis, o ne tai kad čia IT ir biznis, kad kaip vienis.

00:41:58 Garsiakalbis 2

Tas mąstymas jis yra ir link jo sakykim kompanijos juda. Ir tos kompanijos, kurios link to judės greičiau ir pasikeis, jos turės didesnį pranašumą, negu tos, kurios sakykim mąsto, kad aš iš verslo duodu užsakymą IT ir tegul jie ten padaro per tą produkto owner'į. Čia yra ir šitoj pusės sakyčiau, kad tai yra ne iš verslo mąstymo, bet labai svarbus yra IT dirbančių žmonių mindset'o pasikeitimas. Nes dažnu atveju, jie yra tie, kurie nori būt savo toj respublikoj labiau nepriklausomi ir jiems turėtų būti pasakyta, ką jie turi padaryti, jie nenori to susieti su savo dalykais.

00:42:51 Garsiakalbis 2

Tai organizacijose dabar yra tie objective key results populiarėja (aut. past. OKR, tai tikslai ir pagrindiniai rezultatai yra tikslų nustatymo sistema, kurią naudoja organizacijos, norėdami apibrėžti išmatuojamus tikslus ir stebėti jų rezultatus) . Prisimena tuos dalykus kas jau buvo prieš dvidešimt metų sukurta, trisdešimt nežinau ten...žodžiu seniai tie OKR buvo padaryti ir įdiegti, tiesa dabar juos vėl išsikasinėja yra naujas trendas. Ir prisiminti, kai tu susieji IT tuos pačius tikslus, kaip ir verslui, jie yra bendri tam visam, žiūri kaip pasiekti.

00:43:20 Garsiakalbis 1

Ok, net nežinau ar mes kalbėjom apie pačią komunikaciją, galbūt ir praleidom: "atviras pokalbis yra veiksmingiausias, efektyviausias informacijos perdavimo būdas komandai ir komandoje". Iš prieš tai buvusių pokalbių išgirdau tokią įdomią mintį, kad na nebūtinai. Sulygino, kad tai turėtų būti žmonės kurie sėdi, va kaip jūs sakėt, vienam kambary, sako reikia keisti tą supratimą, kad reikia pereiti į virtualią aplinką ir kad tas ofise sėdėjimas nuo pirmadienio iki penktadienio irgi atgyvena, kad šitą reikia keisti.

00:44:03 Garsiakalbis 2

Tai taip, bet kaip pasakyti... aš nemanau, kad virtualumas trukdo atviram pokalbiui, nes tai nėra kalba apie gyvą pokalbį. Tai vėlgi yra kalba apie psichologinio saugumo sukūrimą komandoj, departamente, ar kažkokiam didesniai unit'e, kuris yra, kuriam developin'a. Kad tas pokalbis įvyktų, nes mes galim susitikti ir ofise gyvai, bet mes ten nu nesikalbėsime ar kalbėsime paviršutiniškai: "aš tau nesakysiu, ką aš tikrai galvoju, bet sakysiu tai, ką tu nori išgirsti iš manęs tam, kad tu nuo manęs atstotum" Ir ten tas nevyks. Tai šitas aspektas yra svarbus ir jeigu tu sukuri tą psichologinį saugumą, tą aplinką, kurioje žmogus gali kalbėtis ir nebijoti, kad jis bus kažkaip ten teisiamas ir nepriimtas. Tai tada yra visiškai nesvarbu, ar tai yra virtualus susitikimas, ar kaip tu tą darai, tu gali teams'uose turėti tą kanalą, kur bus sukurta aplinka, kur žmonės pasitiki vienas kitu, jų pašnekesių ten bus visiškai kitokie. Tai tikrai nėra būtinas tas buvimas fiziškai kartu visiems.

00:45:29 Garsiakalbis 1

Vakar diskutavau su Lina apie tvarumą. Kaip Agile tvarumas pasireiškia? Ar tai yra tarkim ne kūrimas nereikalingų produktų per tą paprastumą, kurį tarkim taikai savo darbo praktikoje? Ką norėta pasakyti tuo punktu? Aš pacituosiu punktą: "Procesai skatina tvarų kūrimą, užsakovai kūrėjai ir vartotojai turi gebėti išlaikyti pastovų tempą neribotam laikui." Čia lyg ir du galima sakyti tokie kaip teiginiai gaunasi.

00:46:05 Garsiakalbis 2

AA... Taip, tai čia iš to neribotam... aš nepamenu, kaip jis tenai skamba angliškai, bet galvoju ar aš atsimenu su tvarumu..

00:46:16 Garsiakalbis 1

Agile manifestą jeigu eitumėte, greitai pasižiūrėtumėte.

00:46:30 Garsiakalbis 2

Nes apie tą neribotą laiką, kur yra, tai aš suprantu taip...vat būtent iš tos antros dalies galiu pareflekтуoti, kaip tai yra realiam gyvenime, kad na tu turėtum komandą, na žiūrime apie komandą ar grupę komandų šitoje vietoje, jos turėtų sugebėti dirbti nuspėjamai ir tokiu pastoviu tempu. Tai reiškia, kad tu nesėdi kaip komanda, kad va padeliver'nam kažką mes ten savaitgalį, pasispaudžiam padarom, tada kitą vėl pasispaudžiam padarom...po kelių tokių sprintų nebebus jėgų pasispaušti ir padaryti, tai bus demotyvuojantis dalykas, tai vat reikia rast tą tvarų, tokį komfortišką tempą, ar ne kaip bėgtum maratoną. Atrast tą tempą, kuriuo tu gali kaip komanda dirbti nuolatos.

00:47:35 Garsiakalbis 2

Ne persikrauti tiek, kad tai būtų na galima sakyti ir netvaru. Nes tu kažkiek pasprintuosi, papušins dėl to projekto įgyvendinimo kažkokio tai, deadline'o, bet tu pasieksi vieną deadline'ą, antrą, trečią jau tu greičiausiai nepasieksi, jau ketvirtam neliks kas pasieks, o jeigu dar ir toliau pušinsi prasidės žmonių keitimas. Tai tas yra svarbu, kad būtų to laiko, kad nebūtų to vertimosi per galvą, tai aš vat iš tos pusės tą suprantu. Kas komandom irgi yra labai svarbu.

00:48:09 Garsiakalbis 1

Čia galbūt net galima būtų pasakyti, kad mažinti work-in-progress?

00:48:16 Garsiakalbis 2

Taip, čia irgi yra svarbu, kad mažinti work-in-progress. Multitaskinimas jis ištempia laike dalykus, kuo tu mažiau multitaskini, tuo greičiau gali padaryti tą dalyką.

00:48:30 Garsiakalbis 2

Tai taip čia irgi Agile apie tai kalba, kad mažinti work-in-progress, tai taip su tuo susieta. Daugiau fokuso, daugiau to padaryti, bet sakyčiau galbūt dar ir neapsiimti per daug ambicingai, per daug optimistiškai, į tą patį sprintą, nes vėlgi, kai tu pasiimi į vieną, antrą, trečią sprint'ą ir tu visko nepadarai. Ar ten labai daug lieka, ar pusės nepadarai, tai pradeda irgi demotyvuoti. Jeigu kažkas yra iš šalies, ar ten tas pats produkto owner'is, ar kažkas kas tavę stumia, imk daugiau daryti ir sako, kad mano ten sukurti kažkokie tai projekto deadline'ai dabar čia vėluoja, na ten reikia turėti pokalbį tada, kad taip nebūtų.

00:49:16 Garsiakalbis 1

Prioritizavimas, greičiausiai tada irgi? Fokusuojamės į pagrindinius, o ne į šalutinius tokius...

00:49:19 Garsiakalbis 2

Taip. Taip. Bet kaip sakau galima... bet irgi tas kaip pasakyti fokusavimasis...Reikia taip tą svarbu padaryti, bet jeigu tu supranti, kad tam, kad tu tą kas svarbu padarytum, reikia įdėti 120 procentų komandos pajėgų. Tu gali padaryti vieną sprintą, du sprintus, bet negali taip pusę metų tokiu tempu daryti po 120 procentų. Nes visada atsiranda kas yra top'e to backlog'o, tu nuimsi nuo top'o, atsiranda sekantis eina į tą top'as. Tai visada bus tų labai svarbių dalykų, čia svarbu komandai atrastą tą develop'inimo greitį. Kad jie nepavargtų tame, kad nebūtų to perdegimo sakykim. Bet kad ir nebūtų nosies krapštymo...čia norėčiau dar ir pažiūrėti šalia to youtube, ar ten dar kažką ir dėl to dabar va pusę dienos nedevelop'insiu, ir pusę dienos dirbsiu, kad man būtų tas komfortiškumas ar dar kažkas.

00:50:25 Garsiakalbis 1

Lengva nuslysti, žmonės vis tiek mėgsta patinęti, kaip ten bebūtų.

00:50:30 Garsiakalbis 1

Ok, dar toks įdomus klausimas, kur irgi labai įdomių reakcijų sulaukdavau iš interviuojamųjų žmonių. Punktas septyni "Pagrindinis progreso įvertinimas yra veikianti programinė įranga". Kaip matuojamas tas progresas realybėje, ar tai yra maždaug "aha, čia va buvo tokie reikalavimai, mes juos įvykdėm", ar tai tiesiog korektiškai veikiantis produktas...nežinau ką praktikoje jūs realiai darote?

00:51:02 Garsiakalbis 2

Aš sakyčiau yra turbūt platesnis... po šituo sakiniu truputį platesnė mintis nes...Galbūt jie ima iš start up'o pusės, kad yra veikianti programinė įranga. Nes aš atsimenu dar iš universiteto laikų, kai studijavau ir buvo dėstytojas vienas sakė, "tai žiūrėk, dabar tu suprogramavai, tai programa veikia arba ne. Tai jeigu ji veikia, tai jau yra ten penki įvertinimas, jeigu neveikia, tai kad ir prirašei šešis lapus kodo nu sorry nepatenkinamas rezultatas".

00:51:44 Garsiakalbis 2

Tai čia irgi mes kalbam su komandom apie tą vertę progreso. Tai arba sakykim tuo atveju pasiekiam tuos sprinto tikslus, ar jeigu tai yra ilgesnis planavimas, net nežinau ten trims mėnesiam,- vadinamas Program Increment, jeigu pagal Safe'o metodologiją, pagal kitus Big Room Planning'as, tu vis tiek išsikeli kažkokius tai tikslus, ką tu nori pasiekti, - tai sakyčiau dabar komanda žiūri arba tu pasieki tuos tikslus, arba tu nepasieki, tai pagal tai tikrai gali matuoti progresą. Nes devyniasdešimt procentų padaryta, tai vis tiek tai neveikia, ir net iš verslo perspektyvos tai yra nulis. Kartą mes bandėm tokį eksperimentą irgi su keletą komandų prie vieno projekto, kai matavom ne tikslais story point'ais IT užduotis, bet dideliems darbui, tiems tokiems epic'am davėm business value taškus iš verslo. Tu tada galėti stebėti ir matyti, kiek tų taškų padarei...verslo vertės taškų kiek padarei. Nes jeigu tas epicas didelis darbas tau eis, nu nepadarytas iki galo ar ne, ten gali būti padaręs ir 90 procentų, gali būti sudeginęs trisdešimt story point'ų, bet business value yra nulis.

00:53:20 Garsiakalbis 2

Tiesiog tokiais dviem aspektais bandėm pasižiūrėti... vis tiek story point'us palieki, kad nebūtų tos tokios demotyvacijos. Bet komandom tai yra toks požiūris ir pritraukimas arčiau to verslo, kad neužtenka tik daryti, bet reikia ir padaryti kažką, kas veiktų, kad būtų tikslas pasiektas.

00:53:47 Garsiakalbis 1

O kas nustatydavo tuos business value? Ar iš biznio pusės kažkoks atstovas?

00:53:51

Taip, iš verslo pusės žmonės tiesiog tą nustatė, mes pasikalbėjome apie kažkokią skalę ir tada pagal tai buvo tai nustatyta, kad norim tai pabandyti

00:54:02 Garsiakalbis 1

Labai įdomi mintis jūsų nes, niekas apie tai nekalbėjo. Gal trumpai tada iš tikrųjų jau į pabaigą mūsų pats pokalbis eina apie Safe'ą, kiek pats pasakojot, kad turit Safe'o netgi sertifikatą. Ar yra tas skirtumas tarp Safe'o ir klasikinio Agile'o, kažką išskirtumėte, tarkim akcentuotumėte?

00:54:35 Garsiakalbis 2

Kas tas yra klasikinis Agile yra geras klausimas? Sakykim nes klasikinis Agile, jis fokusuojasi į vieną, gal keletą tų komandų, tas mažesnes komandas, kurios gali tą produktą end-to-end developinti ir daryti. Kada Safe'as, jis labiau pritaikytas galbūt nu šių dienų realijom, kada nu nėra viena komanda atsakinga už tą ypač didesnį produktą. Tada ir reikia to Safe'o, ar jo elementų, kaip ten tas big room planning'as, PI planning'as kaip jie vadina. Nes Safe'o sakyčiau pagrindinė vertė yra tas PI planningas, kur planuojama keletų sprint'ų į priekį, išsikeliant tam tikrus tikslus ir išsiaiškinant priklausomybes tarp komandų. Nes realybėje ko trūksta galbūt tam klasikiniam Agile, ko jis nesprensdžia, kai tu turi dependence'ies tarp komandų.

00:55:44 Garsiakalbis 2

O tada dažniausiai yra tai, kaip tai išsiaiškinti, kaip susialigne'inti, kaip padaryti, kad tas flow būtų kuo greitesnis, kad tos kitos komandos klausimas, -"o man iš tavęs reikia to", - neužgriūtų netikėtai, kai jie turi visai kitus prioritetus.

00:56:08 Garsiakalbis 2

Nes toliau Safe'o tie principai, kas ten yra, kaip yra vykdomas darbas komandoje, tai yra nu klasikinio Agile principais. Tiesiog Safe yra hierarchija, kuri galvoja, kaip tą padaryt daug aukščiau, kaip prioretizuoti verslo poreikius, kaip ten juos apsiskaičiuoti ir panašiai...Platesnius dalykus

00:56:29 Garsiakalbis 1

Supratau ir didesniam scale'ui realiai adaptuotas. Aišku, tai žinokit ačiū jums, labai, atsakėm beveik į visus klausimus, dėkui labai už pokalbį, realiai kaip ir viską aprėpėm.

00:56:42 Garsiakalbis 2

Kas ten dar liko?

00:56:46 Garsiakalbis 1

Iš tikrųjų aš vis tiek transkribuosiu patį pokalbį, galbūt kitos savaitės bėgyje, galbūt kažkas man iškils, kokių klausimų, aš gal brūkštelsiu.

00:56:55 Garsiakalbis 1

Bet tikrai nemanau, kad bus čia daug tų klausimų pakankamai mes apibėgome viską tai labai labai ačiū už laiką, dėkui, tai labai svarbu man.

00:57:05 Garsiakalbis 2

Prašau, prašau, kad tik padėtų.



## Stenograma

00:00:00 Garsiakalbis 2

Gaunasi iš 13, o gal 14 metų.

00:00:03 Garsiakalbis 1

Ok, tai vienas iš pirmųjų, nes va Aleksėjus minėjo, kad jisai 12 metų dirba su Agile.

00:00:09 Garsiakalbis 2

2009 realiai čia prasidėjo turbūt pradžia, Lietuvoj: Kaune, Vilniuje. Ir bendruomenė kuriasi Agile Lietuva, tai čia jau buvo ta pradžių pradžia.

00:00:22 Garsiakalbis 1

Ok, supratau.

00:00:25 Garsiakalbis 2

2009 asociacija kuriasi oficialiai, tai čia toks "starting point".

00:00:31 Garsiakalbis 1

Ok, gerai pirmas klausimas būtų, pradėsim nuo transformacijos, galbūt taip lengviau išsiaiškinti, kaip tie patys principai Agile yra įsisavinami ir palaikomi organizacijose. Tai įsivaizduokite jūsų organizacija, priėmus prie sprendimą pereiti prie naujo darbo metodo. Tai yra Agile. Ir jums reikia įsisavinti 12 principų. Tai, kokių priemonių imtumėtės ir kaip juos integruotumėte į savo organizaciją?

00:01:08 Garsiakalbis 2

Čia gal klausimas, turbūt čia du klausimai, gal pridėti nuo pirmo... tai reiškias...?

00:01:13 Garsiakalbis 2

Jeigu organizacija nusprendžia eiti Agile, ar iš vis žino kas yra Agile? Ar žinojo, kas yra Agile manifesto su keturiomis vertybėmis 12 principų?

00:01:21 Garsiakalbis 1

Na tarkim sakome, kad susipažino.

00:01:24 Garsiakalbis 2

Nes čia turbūt ir prasideda iššūkiai organizacijoje, kai eina link Agile ir kiekvienas, turbūt paklausus žmogaus, žino savo kažkokią tai mintį, kas tai yra arba kas nėra Agile. Bet gali būti, kad net Agile manifesto neatsivertė.

00:01:38 Garsiakalbis 2

Tai turbūt čia būtų pradžia nuo Agile manifesto pradėti. Taip, braukti nuo viršūnės, bandyt suprasti tą vertybių sistemą 4 ir 12 principų, pagal ką, kaip kompasas iš viso gaut, kaip naviguoti miškuose iš Agile. Tai aš turbūt nuo to pradėčiau, nes kaip kiekvienam susipažint su 12 principų, tai dar iki to reikia šiek tiek nueiti kito kelio. Kad suprastų žmonės, kad be kompasas labai lengva miške pasiklysti ir nemažai organizacijų tenka sutikti, yra gerokai pasiklydę. Bet ne tik žmonės, kurie prašo ir ir juda link Agile, bet ir tie kurie bando diegti tą patį Agile. Tai reiškias Scrum Master, Scrum Coach. Dabar yra prikepta labai daug specialistų, kurie patys įdomu ar supranta, ką jie daro? Čia kaip visur, kai kažkoks trendas vyksta, daug visokių, tikrų arba pseudo specialistų atsiranda. Tas pats nutiko ir su System engineering, tai pat su Six Sigma tas pats nutiks su Agile.

00:02:34 Garsiakalbis 2

Tai nieko blogo nėra nei su Six Sigma nei su System Engineering. Irgi tas pats ir su Agile, kaip sakyt, kai bandai taikyti jį visur tinka ar netinka, tada atsiranda tokių įdomių dalykų.

00:02:45 Garsiakalbis 1

O jums pačiam, kas yra Agile jums pačiam? Kaip jūs trumpai apibūdintumėte? Arba kokie 3 Agile fundamentai be ko Agile neegzistuoja?

00:02:56 Garsiakalbis 2

Tokia building box. Aš turbūt paimčiau, kaip vertybių sistemą - Agile manifestas, turbūt labai puikiai atitiktų vertybių sistemą ir kompasą. Kaip naviguoti miškuose džunglėse, nesvarbu, ką mes čia, kaip bepavadintume, tai tą rinką šių dienų, nes šiaip viskas greitai keičiasi.

00:03:11 Garsiakalbis 2

Tai, ar Agile yra “perfect know”? Tai yra geriausia, ką šiuo metu žmonės sugalvojo. kažkas gal po 5, po 10 metų bus kažkas kitas ir visada bandysim, transformuosimės ir judėsime ten.

00:03:22 Garsiakalbis 2

Antras, turbūt yra building key block – tai yra pagrindiniai darbo principai, tai yra kaip Scrum’as, tai Scrum Guide, prieinamas puslapyje (aut. past. Scrum.org puslapyje) yra trumpas ir bet kas gali susipažinti. Tai čia jau prasideda iššūkiai. Šitas būna pirmas testas žmogui, ar pažiūrėjai Agile manifestą ir ar paskaitei Scrum Guide, nes jie yra trumpi. Tai nėra aprašymas 600 puslapių apie PMI knygą, kur ten nusibaigt gali beskaitant.

00:03:46 Garsiakalbis 2

Bet ta trumpa informacija, ar susipažinti įmanoma?! Tai va, čia tokie keli building blocks: pirmas tas Agile skėtis su Manifestu ir tada vienas iš populiariausių frameworkų “year other year” Scrum. Kuris irgi kai kur tinka, kai kur ne, bet tai pradžia. Čia turbūt net nelendant giliai į vertybes ir principus. Bet tokie dalykai yra būtini žmogui, susipažint, perskaityti. Ir visų pirma jeigu suprasime perskaite, ir neturi klausimų, tai kažkas irgi turbūt netvarkoj. Tai jei susipažino perskaite 4 vertybes, 12 principų jau turėtų kilt natūraliai tam tikrų klausimų. Kodėl pavyzdžiui software yra paminėta ir panašiai? Nors Agile jau seniai scale’ina ir eina į infrastruktūrą, į servisų teikimą ir bet ko dar kito.

00:04:31 Garsiakalbis 2

Tai aš turbūt taip stepback’inčiau nuo kaip čia dabar į tuos principus eit. Nes labai paprasta sakykim nueiti į training’us, ir foundation training pusdienio ar dienos. Susipažinti su Agile vertybėmis ir principais, bet čia yra toks kaip kaip “scratch” efektas - tai reiškias pradžia. Toks turbūt trumpas atsakymas, bet jisai nepadės. Dabar aš galvoju kaip tau papasakot plačiau.

00:04:54 Garsiakalbis 1

Pavyzdžiui, Aleksėjus tai išskyrė, kad pagrindinis dalykas tai visų pirma, labai svarbu yra keisti organizacinę struktūrą, nes jeigu dirbsime prie senos, tai na, nepavyks. Po to jisai kalba apie labai gerai sustatytą motyvacinę sistemą, kad žmonės dirbtų ir atliktų tą savo darbą. Ir kas čia dar? Ir planavimas iteracijomis greičiausiai va taip. Tiesiog supažindinu su kolegos mintimis, kad jums galbūt kokių minčių kils.

00:05:29 Garsiakalbis 2

Labai gerai, kaip sakyti, skirtingos perspektyvos. Nes irgi žiūrint į spektro pusę, vienoje Agile spektro pusėje pasirinktume Scrum, Kanban, viskas, ką aš vadinu traditional Agile. Ir dar kitoje pusėje spektro mes galime jau pradėti Safe, Scaled Agile framework. Kaip manifestas buvo kuriamas 2001 metais ir aprašytas toks, koks jis yra, jau praėjo daugiau nei 20 metų. Tai nemažai dalykų, kažkas ir kažkur keitėsi ir panašiai. Tai, kas turbūt iš esmės pasikeitė, kad manifestas išaugo iš software į visą kitą, ne tik software, į infrastructure, services ir products you name it???. Ir antras dalykas scaling, tai reiškia “add scale”, organizacijos, kurios yra daugiau negu 100, negu 1000 žmonių 20 – 100 000 ir panašiai, tai juos pradėti naudoti, ar ne? Nes čia prasideda visai kito lygio iššūkiai.

00:06:18 Garsiakalbis 2

Ir Safe įdomi perspektyva, jisai sako, kad “accept’ina as is” realią struktūrą ir kuria virtualią struktūrą, vadinasi scaled framework.

00:06:28 Garsiakalbis 2

Čia toks truputį klausimas be vieno atsakymo, kas geriausiai tinka. Bet kad visai pokyčiai, aišku bus iššūkių, bet kad vien tik organizacinę struktūrą keisti, irgi natūraliai neužtikrina sėkmės. Čia turim irgi Lietuvoje pavyzdžių, turim bankines organizacijas, kitas telekomunikacijų. Kai kurios daro change’us struktūros ir žmonės ten sėkmingai iškeliauja, nes to nepakelia, kaip sakykim, nes tai challenge ir visa kita. Kiti nedaro, bet ima “accept’ina as is” realią struktūrą, ir kuria virtualias struktūras, kaip Safe.

00:06:57 Garsiakalbis 2

Čia turbūt dar vienas dalykas, turi būt turbūt, prie principų Agile, reiškias, kur dabar galvoju, ar iš tikrųjų yra vienas konkretus principus, prie kurio būtų galima “prikonektinti”.....?

00:07:10 Garsiakalbis 2

Mmm... pas tave čia lietuviškai. Žiūriu, tą failiuką, kur siuntei. Aš pažiūrėsiu angliškai bus greičiau. Aš pats ir verčiau į lietuvių kalbą.

00:07:25 Garsiakalbis 1

Tai čia tamstos vertimas?

00:07:34 Garsiakalbis 2

Taip, bet angliškai vis tiek yra paprasčiau, tai tas “The best architectures, requirements, and designs

emerge from self-organizing teams”. Turim, kaip lietuviškai pas tave 11-ą.

00:07:50 Garsiakalbis 1

Taip. Antras (aut. past. eilėje) Geriausios architektūros, poreikiai ir projektai sukuriama saviorganizuojančių komandų

00:07:55 Garsiakalbis 2

Čia šito galima turbūt tokį feedback'ą dėti, kad iš tikrųjų turbūt po 20 metų, yra clear, kad su šituo “item/u”, add scale ir enterprise level, reikia pergaltoti šiek tiek, praplėst šitą principą iš saviorganizuojančių komandų į add scale. Tai reiškia, kad turi būti struktūra ir išlaikanti service enterprise lygį. Nes dideliuose organizacijose produktai turi būt vienodi, reiškia, kaip Microsoft tu atsisiunti Word ar Power Point tai yra “same looking view”, nėra taip, kad Word mygtukai kairėje ir Power Point dešinėje, ir panašiai. Tai šitoj pusėj didelėse organizacijose, natūralu, kad 2-as (aut.past. 11 principas pagal Agile manifestą) principas turi iš esmės būtų atsižvelgta į enterprise lygio architektūrą ir sprendimus. Nes mažos komandos jos greitos, bet didelėse organizacijose tas greitis nieko nereiškia, tiesiog lėksi į priekį atsimušį į sieną. Čia jau kaip, ar greičiau vienas nubėgsi sprintą, ar kartu toliau nueisi.

00:08:55 Garsiakalbis 2

Dar turbūt vieną principą paliesčiau, gal kažkas irgi komentavo.... bet angliškai greičiau bus tai: The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation. Tai dabar kelintas šiaip pas tave, 5-as ar ne (aut. past. 6 principas pagal Agile manifestą).

00:09:17 Garsiakalbis 2

Tai irgi pradžių pradžia, ir prieš pandemiją labai populiari buvo kiek įmanoma viskas “on sight”, viskas gyvai. Atsirado žmonės tokie, kaip Jurgen Appelo, kurie challeng'ino šitą principą. Aš irgi galėčiau jį challenginti ypač dabar. Per pandemiją tas challeng'as yra toks sveikas, kad nebūtinai viskas turi būt face-to-face. Nors dabar vėl atrodo “back to normal” vyksta ir vėl yra force'inami žmonės back į ofisus ir visa kita, kai kur mažiau, kai kur ir daugiau. Bet klausimas, ar mes neturime technologijų, kurios galėtų leisti mums efektyviai kiek įmanoma dirbti, bet nebūtinai face –to-face, be kažkokios tos vietos. Tai va su šituo principu irgi dėčiau tokį akcentą. Kas irgi yra svarbu ne tik klientų išlaikymui, klientų išlaikymą ir visa kita, bet ir komandos narių išlaikymui reiškia, kad pati komanda būtų happy, kad surast tą tikrąjį “new normal”, kažkoks “hybrid solution”. Ir aš pakankamai gerai matau tą viziją, kur einama link.

00:10:18 Garsiakalbis 1

Bet tarkim iš savo praktikos, aš atsiprašau įsiterpsiu. Tarkim patys darbuotojai, tas nuotolinis darbas. Ar jisai neturi įtakos suprastėjusiems rezultatams? Nes kai kuriems trūksta va to interaction, kur tu kartu gali išgerti kavos, pasišnekėti ir kur tu tiesiog šneki nuotoliu?

00:10:40 Garsiakalbis 2

Kavos išgėrimas ir face-to-face interaction tai kažkas kitas, tai čia tiesiog acceptinu kaip faktą. Tačiau tai nereiškia, kad mes turim grįžti į tiesiog į e-meilus ar ten kažkokį flat chat'ą, ar netgi 2D, kaip tarkim dabar mes turime susitikimą. Kad naujų technologijų yra virtual reality, extended reality ir panašiai. Ir pats jau metus laiko eksperimentuoju, bandau kaip sakyt ir viskas ten labai neblogai veikia. Kai tu užsimeti “head set” ir tu jau esi virtualiam kambari su kolegom, tu turi white board'ą ir visa kita, ir tu gali dirbti virtualioje aplinkoje. Nereikia nuvykti į ofisą Lietuvoj ar Kanadoje kažkur kitur, kitoj šaly, kad prieitum prie white

board. Nes mes nepriėję prie white board, exchange'nam šaltais emeilas, chat'ais, bet tas neveikia.

00:11:30 Garsiakalbis 2

Tai čia aišku, prieš pandemiją tai buvo same day board???, duty chart???, miro.com ir panašiai, kur yra iš tikrųjų technologiškai pakankamai pažengę, kaip būtų galima kolaboruoti. Sakylim, netgi prieš tai, ką aš minėjau, ką aš manau, kad po 5-10 metų bus tikrai new normal. Kaip kažkada telefonai buvo retenybė, o po to tapo visiems prieinama dalykas. Tai tas pats turi tapti su "virtual reality". Štai dabar vyksta didelės kovos, ir Meta, buvusio Facebook, Microsoft ir visi kiti. Tokias organizacijas, kaip Exentury yra 60 000 receptorių nusipirkę. Čia dabar vyksta white board per ten.

00:12:09 Garsiakalbis 1

Aš dar truputėlį sugrįšiu prie to paties klausimo, ar nepajutot, tarkim, na kokybei pačiai darbo, na turi tai įtakos ar ne? pagerėjo, ar pablogėjo, tarkim, lyginant?

00:12:21 Garsiakalbis 2

Daugiau turi įtakos medijos „bulštinimas“ žmonių, jeigu taip galima pasakyti. Tai ten daugiau turbūt įtakos turėjo. Nes ta pandemija mums kirto per visokius ten kitokius draudimus, komunikacijas, ten tikras, netikras. Tai aš manau, kad tas turėjo daugiau įtakos negu tas pats principas, kad mes dirbame „remote“.

00:12:40 Garsiakalbis 2

Štai dabar žmonės kai kurie irgi „push back“ina“. Nes vieni sako, man labai patinka ofisas. Aš anksčiau galvojau, kad man nepatinka ofisas, o dabar supratau, kad man visai tai patinka. Tai, kas dabar vyksta, grįžti į ofisą, 3 dienas ar panašiai praleidi ir viskas puiku. Tačiau niekada negrįšiu į tą modelį Monday to Friday, nes vienas dalykas not effective, not efficient ir panašiai. Bet čia asmeninis turėtų būti žmogaus pasirinkimas. Koks balansas, ar tu nori Monday till Friday, ar tu nori kažkaip rečiau ar kažkokie event'ai? Reikia rasti kažkokį balansą, tai prieš pandemiją teko daugiausia dirbti visur kitur ne Lietuvoje. Dabar ir Lietuvoje nemažai dirbu, bet kai tenka nuskristi į Kanadą dėl kažkokio meeting face to face, tai vietoj to, kad laiką leisčiau oro uoste aš mieliau užsidėčiau head set ir mes greitai susitinkam virtual room'e prie white board. Ir done. Kitą kartą geriau keliauti, todėl atostogų, o ne dėl darbo į kitą šalį. Tai čia toksai prie 5 principo irgi labai eleborate'ina turbūt prie key point, tai vienas architecture add scale ir antras yra komunikacija.

00:13:44 Garsiakalbis 2

Šitas 5 principas, kur tikrai dėčiau daugiau akcento. Nes kiti item'ai net ir po 20 metų absoliučiai valid ir just use it as is. Nes be jų abiejų mes tiesiog prapulsime. Gal turbūt step back prie tavo pirmo klausimo. Na, tai organizacijos, kurios keliauja į Agile? Tai čia turbūt klausimas, kaip galima pabrėžti svarbą šito Agile manifesto. Nes kai eina organizacijos į naujus framework'us, ten neria į large scale scrum leSS, seifą ir visus kitus. Yra apščiai informacijos vien apie Safe yra 600-tų puslapių knygos ir net viešai pasiekiami. Bet ar įmanoma visus perskaityti ir suspėti susipažint? Tai žmonės confuse'inasi, pasimeta. Ir tikrai įdomių visokių dalykų būna, kaip sakyt, ir gal tada tikrai būtų vertinga sugrįžti į Manifestą, į vertybių sistemą, į tą kompasą, ir gal padės iš tikrųjų naviguoti kaip žmogui.

00:14:40 Garsiakalbis 2

Jau matau dabar šiandien rinkoje nemažą pasimetimą. Vėl toksai value, whay...?

00:14:47 Garsiakalbis 1

Bet žiūrėk, Šarūnai tai taip gaunasi, kad jeigu organizacija pati iš savęs na bandytų surasti tuos žmones, kurie taptų, tarkim evangelistais Agile, jai gali būti sunku. Tai vadinasi geriau imti profesionalą, žmogų iš šalies, kuris vestų tuo keliu, teisingu keliu ir prižiūrėtų? Kažkurį laiką, tarkim, bent jau.

00:15:09 Garsiakalbis 2

Tai tam reikėtų irgi profesionalo patikrinti prieš na ne per sertifikatus, o per patirtį...reiškias..ar yra kas konkrečiai nuveikta? Nes dabar nemažai...nu kaip čia yra...suprantamas iššūkis...didelis poreikis, tai atsiranda tada tokie basic filtrai, sertifikuotas...ar ten gal kažkoks experience visa kita, bet jeigu nėra kito profesionalo, kuris pakalbėtų su profesionalu, kartais jis gali apsigaut, ar tai yra profesionalas, ar tai žmogus tiesiog geriau

save parduodantis. Tai jau čia turbūt irgi iššūkiai, kurie prasideda ypač su add scale, viskas, kas yra daugiau negu viena ir kelios komandos. Kada iš tikrųjų reikia scale'inti, kada produktą deliver'ina 100 plus žmonių. Agile extrem'as yra iki 150 žmonių??? Kitur produktus gamina ir daugiau Agile listų??? reiškiąs jau 300 ir daugiau žmonių. Čia prasideda iššūkiai ir na tokie jau jau enterprise išūčiai. Ir tada tas klausimas ir Manifesto yra good enough. Aišku good enough, kaip corner stone. Ir tada kai kurie gali undertesimate, kad ai va mes turime Seife'a, tai yra Seife vertybės, ar ten dar kažkokie framework'ai ir pasirinkti dar milijonas kitų pasirinkimų.

00:16:12 Garsiakalbis 2

Bet matau, kad tiesiog žmonės konfūzinasi ir kyla diskusijos jau net nežinau, ne visai vedančios prie vertės kūrimo. Manifestas šitoj vietoj turbūt turėtų būti kaip atsvara, kaip lakmuso popierėlio testas ir make sense, taip manau.

00:16:27 Garsiakalbis 1

Okey, Aleksėjus man labai akcentavo Safe Lean 10 principų. Na, bent jau aš suprantu, kad jisai atitinka labiausiai jo požiūrį, kuris labiausiai tinka didelio masto organizacijoms.

00:16:42 Garsiakalbis 2

Taip, Seifas yra kaip radiacija, jeigu tu naudosis radiaciją ne per daugiausia, tai viskas bus ok. Bet jei daugiau naudosis, tai bus negerai. Tai tas pats, nes tas principas ir panašiai ten yra...na nenorėčiau gal pavadinti kokofonija on the record, bet yra daug visokių dalykų, pridėta ir gero, ir ne visai. Kaip tokia įdomi istorija, kaip kalbant su Seifo specialistais, čia prieš kokis 5 metus ar dar daugiau...Kai Safe tik pradėjo kelt galvą, tai ir taip lyg žmonės lyg ir šneka apie Agile, bet girdi, varpai skambėjo, bet iš labai tolimo kaimo, reiškiąs kažkaip nesusikalbi. Tai pats kažkada irgi norėjau ir tapau SPC (aut.past. Safe Program Consultant) consultant ir supratau, ką jie žino, ir ko jie nežino ir ką jie žino blogai. Tai reiškiąs yra dalykų, kur, kaip ir gaudosi, ir yra ok, bet..

00:17:30 Garsiakalbis 2

...pagal medium ir high level, ko jie nežino, tai reiškiąs basics. Viskas, kas yra foundation yra nulis Safe. Ten kas yra, tai yra bulshit'as. Ta prasme, ten prikeitę pavadinimų, visa kita, tam, kad negalėtų ...kad kažkaip galėtų kitaip daryt negu Scrum'as ir panašiai.

00:17:47 Garsiakalbis 2

Ne „user stories“, o „stories“ vadina, ten dar kažkokių terminų prikeitę, ne „epicai“ ten kur yra traditional Agile, Safe epaikai yra business case. Jie padarė didžiulę „disfavour“ visam Agile visame pasaulyje, naudodami tą patį žodį ir kuris reiškiąs visai du skirtingus dalykus. Ir ką jie žino blogai, tai, kai kopijuoja tam tikrą informaciją, pavyzdžiui iš Devops'ų ir panašiai...kai darai copy paste kartais padarai nemažai klaidų.

00:18:09 Garsiakalbis 2

Tai pas juos ten yra nemažai tu klaidų. Bet jeigu žiūrėsime iš kur šaltinis, jeigu client centricity, devops visa kita, ten yra aukso grynuoliai. Jeigu imsime Seifą tiesiog a sis, tai kai kur ten gali būti ir klaidelių, tai va čia problemos prasideda, kai kažkas bando imti Safe'ą kaip bibliją. Ir nauda visgi jo yra, kad sudeda viską kaip į vieną didelį paveikslėlį.

00:18:30 Garsiakalbis 1

Taip, Aleksejus ir akcentavo, kad didelis poveikslas viename.

00:18:34 Garsiakalbis 2

Nes kitose framework'uose, pavyzdžiui, LeSS yra viskas labai super cool su add scale komandom, bet niekas nekalba apie level up. Ta prasme niekas nekalba apie portfolio, apie programas, apie organizacijos temas ir panašiai. Va čia šitoj vietoj Seifo yra vienas plusas, kad sukišta viską į vieną paveikslėlį ir yra kalbama nuo viršaus organizacijos iki pačios komandos.

00:18:57 Garsiakalbis 2

Čia grįžtame prie Agile manifesto. Vėlgi tas pats architektūros topic'as kuris yra atliepiamas šitoj vietoj, kad organizacijose ir enterprise turi būti įtraukta. Tada komunikacija irgi natūraliai turi kažkaip būti įtraukta, kad ne viskas bus face to face. Bet jo su Safe reikia atsargiai, nemažai matau irgi tokių „implementacijų“, tokių by the book. Bet jei žinai, ką darai, tada make sense. Kaip ir su Waterfall as, nieko ten su juo blogo. Ten pats kūrėjas yra

parašęs, kelintam ten savo puslapyje, savo page article, kad jisai veiks tuomet, jeigu nepasikeis niekas sistemoje. Reiškia viską aprašėme, niekas nepasikeis, tada viskas bus gerai. Bet kas diena, taip naujiena, kaip kažkas pasikeičia. Tai už tai projektų vadovai paraudonavę ir nebesueina prie savo white board tą dieną, nes kažkas pasikeitė.

00:19:44 Garsiakalbis 2

Tai assume'int, kad niekas nesikeis it's wrong. Taip ir su Agile. Yra nemažai tokių working assumption (vert. Iš angl.k. darbo prielaidos), kad turėsime klientą ar tai user'į arti ir tai klausimas, kaip didelėse organizacijose tas artumas yra išlaikomas. Vėl reikia grįžti prie manifesto ir irgi vienas iš principų, kurį galima žvilgtelti tai...

00:20:06 Garsiakalbis 2

„Business people and developers must work together daily throughout the project“ (vert. Iš angl. k. Verslo ir gamybos žmonės turi dirbti kartu kasdien viso projekto metu. (Agile manifesto principas 4)).

00:20:13 Garsiakalbis 2

Irgi vat momentas, kur verslo gamybos žmonės turi dirbti kartu, kasdien viso projekto metu. Aišku, ką vadina projektu, tai projektas mažesnis, ar tai milžiniška iniciatyva, bizniui vienodai. Ten vis tiek gali vadinti projektu. Tai vat biznio žmonės ir gamybos žmonės yra...

00:20:29 Garsiakalbis 2

Čia irgi galbūt išplėščiau prie darbo su useriais. Ar verslo žmonės gali reprezentuoti userius, kai kuriais atvejais taip, kai kuriais ne. Kuris kuria produktą kažkokiam health care ar ligoninėmis ir tų ligoninių yra visą pasaulį, tai nepašnekėsime su visais daktarais, ko jam reikia. Turėsime kažkokį bendrą vardiklį išvesti ir jie nebus labai happy. Arba kuriam sistemą...

00:20:47 Garsiakalbis 1

O šiaip...atsiprašau vėl įsiterpsiu, o šiaip verslo žmonės, tarkim iš jūsų patirties, ar jiems išeina palaikyti tą tempą, kartu dirbant prie projektų? Ar vat paminėjot, kad yra skirtingas indėlis? Kai kurie supranta, kai kurie nelabai.

00:21:06 Garsiakalbis 2

Aš manau, kad ne visada ir kartais paaiškinama ir kartais ne. Bet čia yra vienas iš pagrindinių iššūkių ir jeigu tavo klausimas yra apie klientų išlaikymą, apie kokybę ir proceso kokybę...

00:21:17 Garsiakalbis 1

Čia būtent apie klientą, taip.

00:21:19 Garsiakalbis 2

Aš manau jo.. jiems daro direct impact, nes biznis, jie būna užsiėmę savo day to day reikalais ir jiems tas IT, kaip 3-ia koja tampa. Nors realiai ta koja deliver'ina iš esmės viską.

00:21:32 Garsiakalbis 2

Tai čia organizacijose judančiuose link Agile yra vienas pagrindinių iššūkių, tai kaip biznis bus įtraukiamas, iš kur atsiranda product owner rolė, produkto šeimininko. Idealiai, tai turėtų būti klientas, ar ne, galimas jo klientas iš biznio, biznio žmogus. Ir čia prasideda įvairiausi iššūkiai. Tai va čia reikia rasti balansą. Turbūt jis „good as is“ tas principas, bet čia yra labai daug povandeninių srovių ir tokių kaip čia.... pavojingų vietų su šituo principu.

00:22:01 Garsiakalbis 1

Tai, kas tą balansą geriausiai palaiko produkto owner'is tarp kliento, tarkim ir...

00:22:08 Garsiakalbis 2

Ir galbūt pats klientas turėtų būti to produkto owner'iu, ideally. O jeigu ne, tai jau turėsime kažkokį proxy product owner'į, na kuris bandys reprezentuoti tą biznį. Čia irgi seifo plusas yra jie vienoje vietoje bandė išdėlioti vienoje skaidrėje, kur yra produkto owner'is one-to-one match, kaip, sakykim, organizacijai kažkokiai gaminant produktą arba tas product owner bando reprezentuoti visą grupės segmentą, sakykim, kaip, su tuo pavyzdžiu, ligoninėmis visame pasaulyje, tas produktas kūrimas, bet „no way you have business and represent your product „. Tu gali turėti product management'ą bandant išsiaiškinti bendrą poreikį kiek įmanoma geriau. Tai vat 6 principas (aut. past. Verslo ir gamybos žmonės turi dirbti kartu kasdien viso projekto metu (Manifesto principas 4)) irgi prie jo akcentuočiau, tai yra absoliučiai svarbus principas ir jo jokių būdu ne underesiment'inti (vert. Iš angl. k.

nenuvertinti). Nežinau, kaip čia lietuviškai geriau išverst... ne.. nepalikti jo savaime savieigai...Nenuvertinti

00:23:02 Garsiakalbis 2

Nes kiek transformacijų yra tekę daryt Kanadoje, Lietuvoje, Vokietijoje ir panašiai, skirtingose šalyse su švedais daug dirbu, tai šitas yra visą laiką labai didelis iššūkis. Nes tos rolės paprasčiausiai nėra... „by default product owner“. Ir bizniui tai reikia išspręst, sugalvot.

00:23:18 Garsiakalbis 1

Ar tai gali įtakoti, tarkim, projekto sėkmę?

00:23:21 Garsiakalbis 2

Absoliučiai 100 %. Čia yra čia... now brain... čia absoliučiai yra labai svarbus momentas. Nes jeigu šitas nebus išspręsta, mes visada buksuosim, kažkur suksimės ir geriausiu atveju... na nevisai geriausiu... bet IT į vieną pusę irkluos, o biznis į kitą ir valtis gali suktis ratu, o ne į priekį plaukti.

00:23:43 Garsiakalbis 2

Ir dar taip žiūrint į dabartines Agile bendruomenės diskusijas... norima, iš vis sakyti, kad nebūtų nei biznis, nei IT, kad yra vienas, tiesiog viskas yra biznis. Kad IT negalvotų, kad ai mes IT , o mes čia biznis, kad visi kartu galvotų, kad mes esame biznis. Nes čia toks nuolatinis reglamentas tarp biznio ir IT, kas yra biznis, kas yra IT. Dabar, sakykim, mūsų partneriams, kurie mums dirba kaip IT serviso tiekėjai, šitoje organizacijoje, kur aš dabar dirbuojus, tai jie gali imti mane, kaip galbūt biznį, bet mes esame IT šitoje organizacijoje, kurioje mes dirbame su bizniu. Tai va toks irgi užburtas ratas, tai va šitoj vietoj reikia kiek įmanoma iš to rato išeiti iš jo. Ir išsiaiškinti, kiek įmanoma greičiau, kaip prieiti komandai prie to tikrojo end user'io ir mažinti proxy kelių. Mačiau gerą vizualizaciją tam. Persiųsiu.

00:24:35 Garsiakalbis 1

O persiųskite, tikrai viskas naudinga.

00:24:39 Garsiakalbis 2

Comic Agile, nežinau, ar girdėjai, bet rekomenduočiau, LinkedIn yra jų forumas labai gerai per humorą pagauna.

00:24:48 Garsiakalbis 1

Aš tai prisipažinsiu, kaip aš su Agile susipažinau, aš susipažinau kaip klientė. Jo nes mūsų įmonė, aš pati esam dirbu. Mes norėjom pasidaryti savo apps'ą ir nuo to prasidėjo. Aš buvau kaip klientas, kuris dalyvavo būtent tame projekte, kuris na... teikiau informaciją, ko aš noriu, ką aš noriu matyti.

00:25:12 Garsiakalbis 2

Tau teko dirbti su produkto owneriu, kuris prašė informacijos arba...

00:25:15 Garsiakalbis 1

Taip, taip, taip.

00:25:20 Garsiakalbis 2

O teko kitoj pusėj pabūt ir produkto ownerio ar Scrum Masterio kepurę užsidėti?

00:25:25 Garsiakalbis 1

Ne, man per daug atsakomybių būtų buvę.

00:25:30 Garsiakalbis 2

Niekada nevėlu.

00:25:31 Garsiakalbis 1

Ir žmonės atrinkinėti ir ofisus atidarinėti ne, ačiū.

00:25:37 Garsiakalbis 1

Aš tiesiog ateidavau ir sakydavau, man va šitą padarykit...po to protestuoju, pasakau savo pastabas, vėl laikiu, vėl patestuoji ir taip važiuojam.

00:25:50 Garsiakalbis 2

Ok, jeigu rasiu, permesiu.

00:25:52 Garsiakalbis 1

Gerai tvarkoj taip gerai, gal tada pradėdam, kaip čia ne nuo pradžių, bet...

00:26:01 Garsiakalbis 1

Norėčiau labiau pakalbėti būtent apie tas geriausias architektūras kur minėjai, kad tai yra tikrai svarbu.

00:26:09 Garsiakalbis 1

Tarkim saviorganizuojančios komandos..pavyzdžiui, Aleksejaus nuomone, save organizuojančių komandų jisai matė savo praktikoje labai mažai ir toks na, čia kaip ir savotiškas prieštaravimas tam teiginiui (aut.past Manifesto principui 11)... iš jo pasakymo, kad vis tiek turi būti kažkokie reglamentai, na, kažkokie apribojimai, kurių ribose žmonės veikia ir dirba. Tai ar reali ta save organizuojančių komandų vizija? Ar tai yra įgyvendinama apskritai?

00:26:44 Garsiakalbis 2

Turbūt demencijos skiriasi organizacijoje. Jeigu paimtume mažą Start up, dar ta pati, tada turbūt labai realu ir absoliučiai reikalinga, ir make sense. Bet tokiu momentu, kai organizacija tampa didesnė negu 100, daugiau nei 150 ir daugiau, kada jau nebežinai žmonių vardų, gal ten tik iš veido atpažįsti, o jeigu ten 1000 ir daugiau net nežinosi visų kolegų, tai tada natūraliai tampa poreikis set enterprise ir architecture ir visų kitų sprendimų.

00:27:06 Garsiakalbis 2

Tai čia, manau, kad toks esmės...turėtų būti dimensijos klausimas, apie kokį dydį mes kalbam ir atvirkščiai. Labai juokinga, kai mažos organizacijos pradeda iškart spręsti tokias problemas, kurios dar jų neturi. 100 žmonių organizacija ten start up'ina vos ne ten 100 +, 1000 žmonių organizacijos modelius, tai start really. Reikia juos turėti mintį, bet neskubėti irgi komplikotis, nesusikurti nereikalingų layer'ių, biurokratijų ir panašiai. Tai iš vienas pusės didelėje organizacijoje reikia kiek įmanoma mažinti biurokrtiją MVB (Minimum Viable Bureaucracy), o mažoms neapsunkins savo gyvenimo kol dar ne laikas. (aut.past. Agile, minimali gyvybinga biurokratija (MVB) reiškia būdą, kaip turėti pakankamai procesų, kad viskas veiktų, bet ne tiek, kad jis būtų sudėtingas...) Tai va tokia turbūt dimensiją įdėčiau šitam klausimui.

00:27:52 Garsiakalbis 1

Iš tikrųjų aš tą suvokių, kad maža organizacija ar didelė yra tikrai 2 skirtingi dalykai ir tas saviorganizacijos viduje lygis irgi skiriasi. Tarkim, jeigu kalbėtume apie vis tik apie didelį mastą? Save organizuojančios komandos? Ar jos turi įtaką, tarkim, tai projekto baigčiai greičiau?

00:28:15 Garsiakalbis 1

Nes jų yra daug, jų yra ne viena. Ar įmanomas toks dalykas greičiau pabaigti projektą ar ne? Arba tarkim, pačiai kokybei to produkto, kurį kūrta..

00:28:29 Garsiakalbis 2

Dėl saviorganizuojančių komandų, koku gal?

00:28:31 Garsiakalbis 2

Kokia pradžia klausimo, nes suprantu, bet...

00:28:34 Garsiakalbis 1

Galiu iš karto paskaityti, tarkim, kaip save organizuojančios komandos įtakoja programinės įrangos trukmę? Kūrimo trukmę.

00:28:48 Garsiakalbis 2

Nu čia vėl turbūt dvi dimensijos. Reiškias, jeigu taip būtų Start up'e, tai faktas, kad nueisim greičiau, jeigu nebus Start up'as, tai turbūt greičiau problemas išgirsime organizacijos tai...Dar čia turbūt dėčiau ne tik save organizuojančias, bet self managing, buvo terminas self organising, o dabar daugiausia self managing terminas yra naudojamas. Komandos, kurios tada turėtų idealiai crossfunctional gebėjimus, tai yra tarpdisciplininius gebėjimus, ir dar idealiai full stack development, tai žmogus, kuris gali daryti full stack, tai reiškia ir kuria, ir testuoja ir panašiai.

00:29:23 Garsiakalbis 2

Kažkas įdėjo įdomų komentarą: kažkas ten darė, padarė full stack, kitam ten kažkas netiko grįžta atgal prie specialist. Tai gimsta toks irgi įdomus komentaras savaitės, kitos bėgių iš lyderių, iš kelių žmonių.

00:29:33 Garsiakalbis 2



Tai, bet man yra tekę dirbti su normaliom irgi saviorganizuojančiom full stack'inėm komandom, tai yra pasaka, koks jų greitis yra stulbinantis. Ir tada, aišku, klausimas, ar ta komanda gali individualiai nukeliauti iki rezultatų? Ar jie yra, turi dependencies, tai yra priklausomi nuo kažkur kitur? Tai va tai komandai realiai buvo inkaras prie kojos prikabinas, ten SAP'o team'as. Kaip pavyzdys, jie eina ten kosminių greičiu, bet yra inkaras prie kojos, kur tu negali taip greitai nueiti, kaip tu galėtum nueiti, jeigu nesivelka inkaras iš paskos. Tai čia turbūt iššūkis jau didesnėms organizacijoms. Apie small, ne daugiau 100 žmonių, tai čia no brain, viskas turi būti applicable „as is“ without changes. Bet kad didelėms organizacijoms reikia ieškoti pilnos optimizacijos, nes savo optimizacija ir vienos super komandos buvimas, nebūtinai duos end goal of the best, nebent mes optimizuosime as a whole.

00:30:29 Garsiakalbis 1

O jeigu apie pačią tą komandą tarkim kalbėtume vis tiek turi būti ten vidinis kažkoks lyderis, kuris, tarkim, na, spaudžia visus dirbam, bandom, tobulinam savo techniką, mokomės kažko naujo. Ar yra tikrai idealus variantas, kada visi vienodai mąsto, vienoda motyvacija, vis tiek motyvacijos lygis, pas žmones gi skiriasi. Iš praktikos, tarkim, vis tiek kažkoks lyderis yra, kuris vat viduje eina, ar tai yra tų pačių Scrum Master'ių nuopelnas? Ar tai yra kažkokio Coach nuopelnas, kaip realybė?

00:31:07 Garsiakalbis 2

Nu metodologija visgi yra svarbu, nes vis tiek organizacijos turi kažkokias metodologijas vienokias ar kitokias. Reikia ne tik turėti, bet ir tuo pačiu, nuolatos atnaujinti, bet tuo pačiu ir komunikacija. Tai, sakykim, Seifas irgi bando pateikti nemažai tips and tricks hint'ų, kaip ten leist hub'ą startuoti arba ten Lean Agile, Less'ą startuoti, kur būtų skirtingi forumai ir unit'ai, kurie nuolatos atnaujintų tą informaciją ir nuolatos komunikuotų ir panašiai. In theory is all fine, bet praktiškai kaip viskas yra daroma čia irgi yra labai įdomiai... kaip gražiai čia išsireikšti, kai visi apie tai kalba, bet niekas to nedarė. Labai dažnai Safe aš tai pagaunu, visi ten šneka, viskas ten vyksta, bet nieks niekada nebuvęs toje rolėje, niekada nedaręs nei vieno sprinto, bet visi ten užsibūrę šneka, kuria kažką ir panašiai. Tai va šitoj vietoj, aš taip akcentuočiau.. kad seifas yra gerai, bet reikia iš tikrųjų pamatyti simple, tai yra foundation.

00:32:05 Garsiakalbis 2

Bet kas, kas nori turėti add scale, turi pamėginti paprastai komandoj prasisukt, papilotuoti, pjausniai ir klaust ar atsako į tuos klausimus Agiles ir kokie yra iššūkiai. Nes dažnu atveju Agiles neišsprendžia problemos, jis ją labai greitai parodo, ir tada reikia išspręsti ir tą turi padaryti lyderiai.

00:32:18 Garsiakalbis 2

Taip čia susiduriame iš tikrųjų su tuo topic'u, kur organizacinės struktūros turi dirbti. Aš neturiu vieno atsakymo, kad ar organizacinės struktūros yra blogos ar geros? Aš jų, kokių tik nesu matęs, bet neradau nei vienos, kad būtų silver bullet. Tai reiškia, kad čia tokią įdiegsi ir „voila“, ir tau viskas veiks. Vienur yra daugiau flat, kitur daugiau hierarchijos. Bet netgi hierarchijos, kai kur labai greitai veikia, jeigu yra mindset užduotas teisingas ir „we have to do it“. Tai jiems.

00:32:45 Garsiakalbis 1

O hierarchinėje gal čia daugiau nuo vadovų, ta prasme nuo viršaus jau tas toksai mindsetas?

00:32:49 Garsiakalbis 2

Taip, taip mindset nuo viršaus. Todėl reikšias nebijoti eksperimentuoti, klysti, bandyti ir mažiau galvoti iš anksto, negu, kad visus žingsnius apgalvoti ir tada daryti. Nes čia jau yra waterfall'as. Tai vat šitoj vietoj turbūt, jeigu organizacija tik pradėtų kelionę, aš de fakto aišku rekomenduočiau Agile Manifestą, Scrum gidą imti ir bandyti su keliom komandom, pažiūrėti kaip tai veikia ir tada po biški scale'inti. Nes būna...tokie the bank scale'ai ir tada prasideda challenge, nes mes neturėsime tiek žmonių, tiek specialistų, iš tų, kurie galės visiems suteikti atsakymus, pagalbą, kaip minėjai, tie Coach'ai ar ne, ar jie padės viską su handle'inti?

00:33:31 Garsiakalbis 2

Banke yra 5000 darbuotojų, visi pakeitimai visos org. struktūros perskirstymas į tribe'us, ten visa kita, bet feedback'ai yra labai įvairūs. Nes sunku suvaldyti ta visą pokytį, prie tokio

scale'o, nebent turėsi pakankamai neblogą komandą gerų žmonių, kurie bandys drive'inti tą visą change'ą, kiek įmanoma tikrojo traditional Agile. Seifas tai jau daugiau kitam spektre.

00:33:55 Garsiakalbis 2

Komentariai, kaip įvardinau, kad naudoja tą patį žodį, bet kažką kitą reiškia, tai iš tos pusės reiškia nežino, ką šneka. Tai sugalvojo kitą žodį, kitą terminą, tad epic'ai, kurie yra daugiau negu 2 savaites jie įvardina kaip business case aprašo. Toks man logiška, kad ypač traditional Agile, kodėl? Why did you do that? Aš vadinu waterfall kerštu. Beje, apie kas sukūrė Safe'ą... Dean Leffingwell, kas jis yra? Tai žmogus atėjęs iš IBM, kuris ERAP kūrė, kas yra tas ERAP'as? Bandė eiti į rush universe process, Agile pasaulį ir ten nu...nepaėjo. Kaip sakyti, dabar naują pyragą kepė, skaniau kvepia, žinai visą kitą, bet ten kas viduje neaišku. Čia istorija iš kur tas seifas. Tai man tada nenuostabu, kai žinai the roots, žmogus 100 metų dirbęs IBM. Tai žinai geras marketingas, ten pinigų gaminimo mašina... Jeigu mes pasiimt ir kitais.

00:34:45 Garsiakalbis 1

Jeigu organizacija, atsiprašau, jeigu organizacija nori pereiti, tarkim, prie Agile darbo metodo reikėtų individualiai vertinti? Nes priklauso ir nuo dydžio, ir nuo to, ką mes gaminame, kas yra mūsų produktas, ar mes esame kaip, o net nežinau tas back ofisas, kuris atlieka kažkokius IT darbus kažkokiam kitam ofisui, kuris užsiima prekyba ar dar kažkuo. Kiekvieną kartą individualiai ir žiūrėti tai, kas veikia man, o ne kas by the book veikia.

00:35:12 Garsiakalbis 2

Taip, taip, taip.

00:35:19 Garsiakalbis 2

Čia tas taip ir tada klausimas ar reikia scale'inti? Nes jeigu ne didelė organizacija iš vis Scale galime padėti į šoną. Nes būna organizacijos pradeda nuo scale'inimo. Vienoje spektro pusėje būtų Seifas, kitoj būtų Scrum'o Scrums, kurioms jeigu ne add scale, o Scrum of scrums, iš vis nieko ne define'init tai išvis galima tada natūraliai, organiškai tas scale'inimas atsiranda. Tai kitiem nepatinka, nes nėra ten visų definition, guidelines, visų instrukcijų ir visa kita. Be to ir nereikia. Agile that's the whole purpose, kad mes tobulėjame empiriškai, nesakome, kad mes žinom, mes sakom, kad mokamės iš vakarykščių orų, kas galėtų nutikti ir kažkokius ar remiamės trendais ir bandome, eksperimentuojame juos prisitaikyti, ir darome „adapt“. Dar turbūt vienas dalykas, kuo skiriasi adopt ir adapt? Tai reiškias paimti kaip yra ir tada adaptuoti pagal save. Aišku, būna klaidas, žmonės daro adapt ne adopt. Tai reiškia nepadarė adapt, ir pradeda keisti ne net nepabandę, kaip tai iš tikrųjų veikia, tada dar kiti iššūkiai.

00:36:14 Garsiakalbis 2

Tai, jo dabar aš manau, tas toks įdomus laikotarpis ir taip man asmeniškai įdomu, kiek laiko dar liko Agile dar kažką naudingo nuveikti? Nes sakau, tie konsultantai užmuša bet kokias geras iniciatyvas, čia taip yra EFUEL??? Nes yra nemažai tokių įdomių pseudo specialistų, kur gali tapti irgi negative quotation apie Lean, Six Sigma. Tai pažiūri piniginė tuštesnė, ir rezultatų nėra. Tai vat su Agile aš irgi matau tam rimtą iššūkį. Ir čia nieko bendro su Agile manifestu ar su Scrum gidu ir visais kitais gerais dalykais... tiesiog.

00:36:46 Garsiakalbis 2

Kaip vienas, australas kolega minėjo insultancy companies insultance, kurie negana konsultuoja, bet ir bullshit'ina. Čia toks biškį jo... iššūkis virš Agile manifesto... net nežinau, kuriam manifeste čia principui ar vertybei... turbūt niekur čia..Gal galima per simplicity, nukirst visus tokius bullshit'inus

00:37:06 Garsiakalbis 2

Simplicity-the art of maximizing the amount of work not done-is essential. (vert. iš angl.k. Paprastumas-menas mažinti nereikalingus darbus yra būtinas (Manifesto principas 10))

00:37:08 Garsiakalbis 1

Kaip tik norėjau paklausti apie paprastumą... va tas menas mažinti nereikalingus darbus yra būtinas. Kaip tai vyksta, bet norėjau iš tikrųjų dar paklausti prieš tai...bet jeigu pradėdat jūs kalbėti savo Agile bendruomenėje, kad na, pati visa organizacija turėtų būti kaip biznis: neskirstyti, kad čia IT ir biznis, bet turėtų visi mąstyti kaip biznis. Ar tai jūsų požiūriu įmanoma yra? Jeigu tarkim, IT skyrius dirba pagal Agile, likusi organizacija dirba pagal seną

hierarchinę struktūrą. Tai įmanoma? Ar geriau tada viską daryti vienodai, kaip, pavyzdžiui, RIMI projektas? Aš nežinau tiesą pasakius, kokioj jis ten stadijoj, kaip jiems ten sekasi... Įdomu, be abejo, reiks pasiklausti kažkada, sutikus...bet kaip jums atrodo?

00:38:03 Garsiakalbis 2

Aš tai paprastai matau geriausią kiek įmanoma tą pačią kalbą išmokti, same language. Tai jeigu naudojam jau kažkokį ten framework'ą, jeigu ir tą patį Safe'ą... jeigu Safe epic yra business case, tada susitarti, kad tokie terminai yra. Nes jeigu mes naudojam skirtingą žodyną, skirtingus žodžius ir galvojame kažką kitą, tai tada apsunkina šansą susikalbėti. Tai čia šitoj vietoj yra dalykų, kur eina gerokai virš Agile ir tiesiog reikia kuo anksčiau, tuo geriau suprasti. Tai yra pinigai, laikas, apimtis, ką mes norime padaryti, tokie dalykai yra unikalūs, CFO lygyje...tai, kas įdomu... o jei ne tik CEO, bet tada konkrečiai viena iš dešinių rankų CEO, CFO ir panašių, kuri pasako, koks mūsų ten investment'as? Kur mes tuos pinigus, skirsim, ką už juos gausime ir panašiai? Tai čia turbūt irgi labai puikiai tada ir administruoja visas transformacijas, kur prasimuša, kai kur ne?

00:38:57 Garsiakalbis 2

Nes dabar net nežinau, kiek aš čia galiu klientų skaičiuoti, yra ne vienas dešimtis didžiausio dydžio, bet visur atsimuša viskas galiausiai į finansų procurement'ą. Ir visas praktikas čia, kaip ir IT ir visas kitas...nesvarbu, kur ten bebūtų layer'uose, kaip ir sutaria, kad čia viskas make sense, bet visas įdomumas prasideda tame praktikos finansų, kaip biudžetuojama - kartą į metus, ar ten kas pusmetį. Gal kai kurias programas šis vis ten keliems metams. Esu matęs pavyzdžių, kur ten programos biudžetotos ten keliems metams ir ten eina velniop viskas, bet daro visi, nes yra approve'inti ir turi daryt, nes toks planas, tai yra nesąmonė ta prasme.

00:39:34 Garsiakalbis 2

Tai vat ir turėjau pavyzdį su self-organising team su full stack, kur mes ten per kelis mėnesius padarėm tai, ko jie nepadarė per porą metų. Tai vieni plojo, kiti raudonavo. Tai toks, aš sakau, ko jie raudonuoja? Sako: „Čia jų programa“. Daug milijono išleidusi ir neturi rezultatų. Tai čia parodyta big bank: kai planuoja ir galvoja apie didelius scale'us, bet kai tu paimi mažą katerį versus didžiulį tankerį ir jisai gali greitai pranaviguoti ir padarai kažkokį rezultatą.

00:40:02 Garsiakalbis 2

Tai nereikia, kad all fit's all, bet čia reikia pasirinkti, kur reikia tų katerių greitaiegių, o kur reikia tankerių kažkokių ir paleisti, ir hopefully, kad nepasikeis kursas. Tai ten, kur persiunčiau dabar LinkedIn'e paveiksluką, apie kurį pasakojau: apie end user'į ir developerį, yra visa grandinė nuo vienas iki kito. Tai ir turbūt reikėtų įsivertinti organizacijoje, ar mums reikia tų katerių speed boats, ar tankerių. Jeigu tankeris, ar tikrai galime tokią long term viziją turėti, kad niekas nepasikeis. Gal ten iš telekomunikacijų gal 5G makes sense, yra toksai tankeris, kuris turi pramušti. Veikia šios technologijos, reikia implementuot ir ir ten taip staiga nepasikeis.

00:40:45 Garsiakalbis 1

Medicina greičiausiai, ne taip dažnai keičiasi...

00:40:47 Garsiakalbis 2

Gali būt irgi tam tikrose srityse, ten lazerių technologijoa, galbūt medicina, gal dar kažkur gali būti branch'ai, RND, kur ypatingai Agile'as naudingas research development, o kai kur main stream'as, kur viskas važiuoja. Aš, kaip sakau, nėra nei vienas, kaip silv bullet kažkokio tai, ar panacėjos visiems reikalams, reikia ieškoti viduriuko.

00:41:04 Garsiakalbis 2

Jeigu statyčiau atominę elektrinę, aš turbūt investuočiau daugiau į „big design up front“, pasiruošimui, rizikų suvaldymui ir visa kita. Nes sprinto fail'as, gali būti, kad bus contamination (vert. Iš angl. k. užterštumas) paleistas. Tai tai va tokie momentai, kur... kaip kažkas bando taikyti vieną approachą (aut. past. aprašą) visiems, visom problemoms spręsti. Tai kaip žinai, jeigu turi tik plaktuką, viskas atrodo kaip vinys, bet gal kartais reikia įsukti varžtą, nebūtinai įkalti vinį? Tai va čia toks irgi momentas su Agile, kur hopefully Agile manifestas irgi turėtų šiek tiek padėti įsivertinti: ar čia kažkas mums padėtų iš Agile pusės mūsų problemą spręsti? O gal to Agile nereikia, gal yra kažkas kita? Tai aš taip

challenge'iu organizacijos, kurios nori eiti link Agile, nes būna žmonės prisiskaitę Gardner'io (aut.past. David Gardner), McKinsey (aut.past. James O. McKinsey), Boston, Fine (aut.past. David Fine), what ever ir tų visų konsultantų. Čia turbūt jau aš net nesivelsiu į šitą diskusiją, nes čia dar 1 val. minimum.

00:41:58 Garsiakalbis 2

Kodėl ir kaip tenai eina organizacijos didelės link Agile, bet kiekvienas jų turi savo perception, ten jam kaštai sumažės staiga, staiga greitis padidės, bet tai neatsitinka magic. Yra organizational excellence Agile ir technical excellence Devops.

00:42:11 Garsiakalbis 2

Jeigu šitų 2 gairių neįvertinam, arba tiesiog galvojam, kad magically kažkas įvyks. Kad nusiųsim į training'us ir pasetapinsim team'us, art'us (aut. past. Agile Release Train (ART)), ten Agile exchange'us ir magically tikrai niekas nevyksta. Daugiau cost change'as bus. Tai va čia back to „Agile Manifesto again“, tai vat ieškot iš pradžių manifesto tų kertinių akmenų. Čia kiekvienas iš tų 12 principų ir 4 vertybių yra kaip kertiniai akmenys, ir otherall visas kitas akmuo Agile manifesto. Bandyt gaut tą kompasą, nuo ko ir pradėjau mūsų tą pokalbį, kad naviguoti tuose miškuose, nes tikrai nebus, kad viskas bus aprašyta Agile.

00:42:47 Garsiakalbis 1

Ok, tai jeigu pereitume prie paprastumo, kuris tikrai pakankamai yra svarbus. Taip, kaip su paprastumu dirba, tarkim, IT specialistai. Na, pavyzdžiui, kaip paprastumas gali įtakoti programinės įrangos kokybę, ir proceso kokybę, ir kliento išlaikymą?

00:43:11 Garsiakalbis 2

Čia iš principo, tai labai principas labai paprastas. Kiek įmanoma daugiau pagalvoti prieš darant, o ne ne pult daryt. Šitoj vietoj irgi pagalvoju, kiek yra sukurta visokių features ir visokio funkcionalumo, kurių niekas nenaudoja. Tas epinis, nežinau ar teko susidurti, sąvaržėlė išlisdavo ir bandydavo padėti...tai useless feature absoliučiai. Tai kaip atrodo per tokį pavyzdį kažkas investavo, darė, kūrė, bet tai yra visiškai annoying dalykas, nieks nenaudojamas. Arba ten, kiek yra produkte funkcionalumo, kurio niekas nepaspaudžia naudojant. Tai reikėtų irgi turbūt susirink data, analytics, apie tai, ką mes kuriam, ar iš vis įdomu? ar yra žinios apie tą funkcionalumą, gal išvis jo net nereikia tęsti. Čia turbūt prie to simplicity. Aš jaučiu, kad maksimizuoti tai, ko nepadaram, nu tai yra gerai iš tos pusės, kad nedarom, ko nereikia.

00:44:03 Garsiakalbis 2

Gali būti esam super busy ir ten viską darom ir dūmai rūksta... bet nesifokusuojam į mažesnius darbus, bet ir į konkrečius, į esmę, ko reikia iš tikrųjų klientui. Tai čia ir klientui, ir viduj, ir visame kame. Čia mano organizacijai nuo praeitų metų tas pats chalange'as mažinti, bet work-in-progress limits, nes tai tik sukuria iliuziją, kad viskas ten labai super vyksta, yra daug dūmų, bet mažai ugnies... tai vat reikia turbūt tą ugnį, kad degtų, o ne tik atrodytų, kad work-in-progress milžiniškas.

00:44:28 Garsiakalbis 1

Ar galima tai pavadinti kaip prioretizavimas? Na, tarkim, fokusuojamės ties tuo, kas svarbiausia.

00:44:43 Garsiakalbis 2

Ir prioretizavimas be abejo ir work-in-progress limits mažinamas. Tai čia šitoj vietoj pliusas Safe'ui, kad jie ta eksplicity po vienu iš principų įkiša. (aut.past. Work-in-progress - vykdomo darbo (angl.k. WIP) apribojimais, riboja maksimalų darbo elementų skaičių skirtinguose darbo eigos etapuose (pvz.: kanban lentos stulpeliai). Jie gali būti apibrėžti vienam asmeniui, darbo etapams / tipui arba visai darbo sistemai. Įdiegus WIP apribojimus, galima greičiau atlikti atskirus darbo elementus, nes jūsų komanda sutelks dėmesį į esamų užduočių užbaigimą prieš pradėdama naujas. Svarbiausia, kad taikydami WIP apribojimus jūsų komanda turi galimybę aptikti savo darbo procesų kliūtis dar prieš tapdama blokatoriais. WIP ribojimas laikomos svarbia prielaida siekiant kuo greičiau pateikti vertę klientams.)

00:44:52 Garsiakalbis 2

Esmė batch sizes ir work-in-progress limit į savo principus yra įsikišę. Ten yra juoda-balta. Safe yra tokių momentų, kur yra common sense, basics, bet kaip yra posakis, common not so

common...man tai čia Safe plusas, kad jie bando sugrįžti prie tokių basic'ų iš Lean pusės. Nes work-in-progress jis didina produktyvumą, tai didelis iššūkis... stop starting – start finishing.

00:45:19 Garsiakalbis 1

Ok, taip dabar žiūriu, kokių dar čia mes neaptarėme... Apie Agile neapibrėžtumą ...ta prasme ne tai, kad Agile, o apskritai IT software development veikia labai neapibrėžtoje aplinkoje. Jeigu aš teisingai išsireiškiau. Tie besikeičiantys reikalavimai, kuriuos priima grupės, Agile komandos kurdamos produktą. Kaip išnaudoja tai kliento konkurencinio pranašumo didinimui?

00:46:05 Garsiakalbis 2

Neapibrėžtumas...

00:46:08 Garsiakalbis 2

Čia turbūt given tas neapibrėžtumas. Jeigu mes galvojam, kad apibrėžtumas yra, tai gali būti kaip su Nokia.

00:46:10 Garsiakalbis 1

Čia 7 punktas.

00:46:15 Garsiakalbis 2

Nes galvoja žmonės, kad leadership'as, kad geriau žino, ko reikia end user'iam ir turėjo iliuziją apibrėžtumo, tai tiesiog nutiko, kas nutiko. Kai tu gali naviguoti šitą VUCA world, su visais volatility (vert. Iš angl. k. nepastovumas) ir panašiai, tai tu priimi neapibrėžtumą kaip terpę. (aut.past. VUCA yra akronimas anglų kalba – tai Burto Nanuso vadovavimo teorija - apibūdinti arba apmąstyti bendrųjų sąlygų ir situacijų nepastovumą, netikrumą, sudėtingumą ir neaiškumą.) Kurioje nuolatos reikia keisti kursą ir naviguoti, tai čia turbūt toks trumpas komentaras būtų.

00:46:45 Garsiakalbis 1

Dar apie patį pirmą Agile manifesto principą: "mūsų aukščiausias prioritetas yra patenkinti kliento poreikius, anksti ir nuolat pristatant vertę kuriančią programinę įrangą". Tai jei jums reiktų vertinti Agile kompaniją, koks svarbiausias būtų jūsų vertinimo kriterijus?

00:47:07 Garsiakalbis 2

Tai čia irgi geras point'as iš 2-iejų pusių: reiškias jeigu maža organizacija, tai kiek greitai pristato, o jeigu didelė organizacija, kiek greitai pristato - pagal pristatymą, kai sakau pristatymą, turiu omenyje releases anglišką žodį,- tai kiek greitai gali gaminti tai, ko reikia klientui pagal tą greitį. Nes čia buvo momentų iš android shop'o, kad amžinai eidavo update'ai, ir dabar jie pakeitė šitą, jau mačiau behaviour'ina, nes tai buvo super anoying, nes eina pastoviai eina update'ai, tai kažkoks app'sas update'inas...ar tai yra gerai? Tai yra anoying end user'ui. Kaip aš, kaip end useris matau, kad man amžinai reikia kokį app's atsinaujinti.

00:47:42 Garsiakalbis 2

Dabar jie back ground kažkaip atsinaujina, jie ten batch atsinaujina, jau dabar tyliai, tai jau nebe anoying'a end user'ių. Anksčiau buvo manoma, kad kuo daugiau tu valdysi realeas'ų, tuo bus kėčiau, bet release management irgi yra atskira dimensija, kurią reikia suvaldyti. Kai kurie turbūt bus major release, kuriuos mes turim kiek įmanoma suminimizuoti riziką ir va tas pristatymas klientui gali būti... irgi čia Safe plusas, daugiau duoda pavyzdžių..ir canary release, ir dark release... ir panašiai. Kada releas'ai net nebūtinai yra matomi klientui. Kitam ten...kažkas sako žiūrėjau, kad tie releas'ai visi eina. Aš juos matau, kad jie sukasi, pumpuoja, bet jie man dar nematomi. Reiškias išeis bendras releasas, bet minimizavęs riziką iki minimumo, nes jau viskas sukasi, reiškias sistemoje. Jie jau bug'us visus yra išsirankioję taip, kaip Facerbook'as, realiai niekada nebuvo, kad išjungiam puslapį, dabar mes atnaujiname per šianakt, jis visą laiką veikia, funkcionuoja. Bet atsiranda, vis tiek galioja principas absoliučiai visur, net jeigu tas registras nėra akivaizdus, bet jį reikia release'inti sistemoje. T Tai va, bet aš jau čia turėčiau atsijungti į kitą meeting'ą.

00:48:46 Garsiakalbis 1

Supratau, gerai, aš tada peržiūrėsiu, kokių klausimų mes nepalietėm ir atsiųsiu, ar galėtum tiesiog man tada trumpai atsakyti gerai.

00:48:58 Garsiakalbis 2

Nu kelis.

00:48:58 Garsiakalbis 1

Čia ne čia šiandien, čia kitą savaitę, čia ne dabar.

00:49:03 Garsiakalbis 2

Kelis esminius pasižiūrėkit, ar dar kažkas labai svarbiausias. Aš manau, padengiau tokius esminius punktus, kur eina key dalykai šiai dienai. Visa kita yra applicable as is, bet jeigu matai, kad dar kažkas yra super important tokius atsiųsk.

00:49:17 Garsiakalbis 1

Gera, ačiū labai už tavo laiką dėkui.

00:49:20 Garsiakalbis 2

Viso Viktorija.Iki.