
Agile la puterea RO

Studiu de piață

Aprilie 2023





Intro

Ascendis Agile, divizia de consultanță Agile a companiei de training și consultanță în dezvoltare organizațională Ascendis, lansează cea de-a treia ediție a studiului de piață „Agile la puterea Ro”. Această cercetare își propune să „ia pulsul” companiilor din România în ceea ce privește agilitatea în business.

Este vorba despre un stil de management și un mod de abordare a muncii susținute de o serie de instrumente și practici disciplinate.

Din ce în ce mai multe organizații găsesc în Agile soluția pentru a gestiona contextul curent de piață:

- presiunea de a extinde business-ul repede;
- imperativul de învăța, îmbunătăți și experimenta continuu, în contextul schimbării accelerate;
- multitudinea și complexitatea nevoilor de business, a proceselor și a interacțiunilor.

Studiul cuprinde o analiză cantitativă, realizată pe un eșantion de peste 250 de lideri din companiile din România în perioada decembrie 2022 - martie 2023, precum și o analiză calitativă, care cuprinde interviuri cu lideri din companii și consultanții Ascendis Agile care ajută organizațiile să evalueze corect și să ducă la bun sfârșit inițiative din această sferă.

Un context general al paradigmei Agile, cum caracterizează liderii din companii tipul de organizații pe care le conduc în raport cu acest stil de management, cât de mult efort consumă multitasking-ul din activitatea angajaților, la câte proiecte lucrează, în medie, un angajat sau pe cât de multe canale primesc angajații cerințe în activitatea de zi cu zi sunt doar câteva dintre întrebările care își vor găsi răspuns în acest studiu.

În paginile următoare veți citi principalele informații centralizate de echipa Ascendis Agile, într-o perioadă în care incertitudinea în business a devenit normă, iar strategiile companiilor se îndreaptă spre o abordare de tipul „pași mici, dar siguri”.

Cuprins

1

Context general. O scurtă istorie a conceptului Agile

Paginile **7-9**

3

Analiza calitativă

3.1 Interviu cu Mădălina Mociorniță, Head of Commercial Organization, Diagnostics Division, Roche România

3.2 Interviu cu echipa Ascendis Agile: Sorin Sfirlogea, Werner Novak și Georgian Ochi

3.3 Interviu cu Adrian Craioveanu, director de vânzări, Daas Impex

3.4 Interviu cu echipa de vânzări a Ascendis Agile: Nelida Băragan, Claudiu Gologan, Mădălina Sava

Paginile **27-34**

2

Rezultatele studiului Agile la puterea Ro 2023

2.1 Agile Timeline. De când aplică companiile practicile Agile

2.2 Practicile Agile din companiile din România. Nivelurile strategic, de coordonare și de execuție

2.3 Procesele de învățare și îmbunătățire

2.4 Stadiul agilității în companiile din România

2.5 Tendințe

Paginile **11-25**

4

Profilul respondenților studiului Agile la puterea Ro 2023

Paginile **35-37**

Știm cum



de **Sorin Sfîrlogea**,
consultant Agile, Ascendis

Spune-mi câte proiecte sunt în lucru în compania ta și câte au fost închise, ca să-ți spun de ce nu trebuie să mai consumi timpul angajaților cu activități care aduc o valoare discutabilă organizației. Așa s-ar putea rezuma, în linii foarte mari, una dintre cel mai frecvent întâlnite probleme cu care se confruntă liderii din companii și care pot fi relativ ușor de rezolvat, dacă proiectele sunt abordate pas cu pas.

Studiul „Agile la puterea Ro” își propune să aducă mai multe informații cu privire la gradul de „agilitate” din companiile din România și să aducă mai multe informații cu privire la acest subiect pentru organizațiile care încă nu folosesc încă această metodă pentru a-și doza corect eforturile și pentru a-și eficientiza rezultatele.

Istoria ultimilor două decenii în business ne-a arătat că flexibilitatea este trăsătura comună a business-urilor care au rămas în piață și au crescut, iar rigiditatea din metodele de management

anterioare aduce uneori mai multe dezavantaje decât beneficii.

De aproape cinci ani de când în Ascendis au fost puse bazele diviziei Agile, consultanții Ascendis au livrat peste 500 de zile de consultanță în acest domeniu, iar cererea în creștere pentru acest tip de soluții arată că organizațiile din România găsesc din ce în ce mai des răspunsuri în astfel de abordări.

În agilitatea organizațională un mare accent cade pe împlinirea conceptelor de aliniere și autonomie.

Aliniere: toată lumea înțelege la ce lucrează și de ce, cu alte cuvinte firul roșu care unește obiectivele și direcțiile formulate strategic cu ultimul finisaj aplicat pe produsul sau serviciul care conferă o experiență unui client.

Autonomie: metodele prin care ajungem la aceste rezultate - „cum se lucrează” - pot fi diferite și, în termeni rezonabili, la discreția celor care prestează efectiv munca.

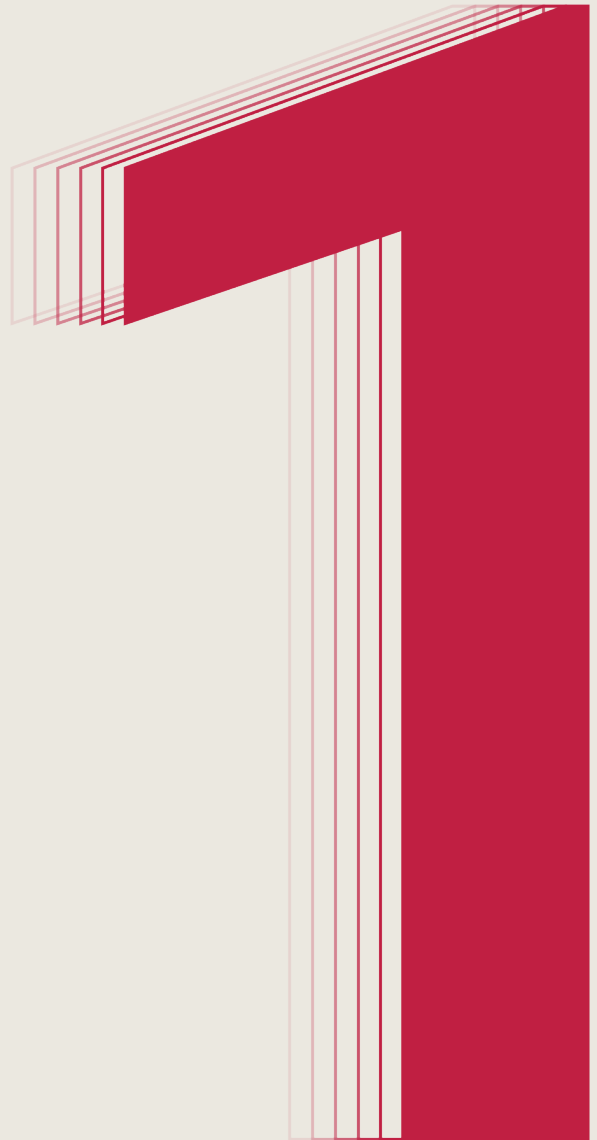
de la micro manager
la super manager



cursuri de management

ascendis.ro


ASCENDIS



Context general



O scurtă istorie a conceptului Agile

Avem, în 2001, un punct de referință general acceptat, față de care ne-am putea exprima în termeni de „înainte de apariția Agile” și „după apariția Agile”.

Este momentul când 17 oameni care activau în industria de software development au pus pe hârtie Manifestul Agile în care identifică 4 valori cheie și 12 principii, pe care autorii consideră că dezvoltatorii software are trebui să le urmeze pentru a-și ghida munca.

A rezultat în opinia generală o asociere foarte puternică între Agile și IT. Motivul obiectiv pentru care zona de software development a generat un astfel de fenomen ar putea fi faptul că în acest domeniu s-au manifestat pentru prima dată și pregnant problemele și provocările legate de complexitatea livrării și viteza cu care lucrurile se schimbă. Abordările clasice nu mai făceau față, iar uneori chiar generau blocaje.

Un exemplu des folosit este aspectul planificării. Calea bătbătorită pentru a construi un sistem software urma, în mare, o serie de pași:

- Stabilesc detaliat cerințele sistemului
- Proiectez (pe hârtie) un produs pe baza înțelegerii acestor cerințe
- Construiesc produsul
- Testez produsul
- Rezolv defectele descoperite în timpul testării
- Lansez produsul finit

Oricine activează astăzi într-un proiect, în orice rol, poate indica randamentul scăzut al unui efort de planificare în detaliu și pe termen lung al unei astfel de inițiative. Răspunsul metodei Agile a fost abordarea iterativă și incrementală - „pe bucăți”: descompune în elemente mici; clarifică ce este prioritar, execută și validează faptul că funcționează sau că este ceea ce îți dorești; învață din ceea ce ți se întâmplă; schimbă atunci când are sens. Cel mai răspândit ciclu care încorporează cele de mai sus, are o durată de 2 săptămâni.

Ulterior, principiile Agile au fost validate în aproape toate industriile, iar astăzi Agile reprezintă cea mai modernă metodă de delivery management, care se bazează pe alinierea și autonomia echipelor și care ajută organizațiile să reducă risipa, să devină profitabile mai rapid și să se adapteze mai ușor la realitățile din piață.

Merită menționat și faptul că abordarea, precum și conceptele și instrumente utilizate în ceea ce numim astăzi Agile nu sunt nici noi, nici inventate recent. O mare parte sunt împrumutate din filozofia Lean, iar o altă componentă importantă provine cuprinde elemente din change management și psihologie comportamentală.

Valorile din manifestul AGILE:

Noi scoatem la iveală modalități mai bune de dezvoltare de software prin experiență proprie și ajutându-i pe ceilalți. Prin această activitate am ajuns să apreciem:

Indivizii și interacțiunea înaintea proceselor și uneltelor

Software funcțional înaintea documentației vaste

Colaborarea cu clientul înaintea negocierii contractuale

Receptivitatea la schimbare înaintea urmării unui plan

Cu alte cuvinte, deși există valoare în elementele din dreapta, le apreciem mai mult pe cele din stânga.

Sursa: www.agilemanifesto.org

Principiile manifestului AGILE

1. Prioritatea noastră este satisfacția clientului prin livrarea rapidă și continuă de software valoros.
2. Schimbarea cerințelor este binevenită chiar și într-o fază avansată a dezvoltării. Procesele agile valorifică schimbarea în avantajul competitiv al clientului.
3. Livrarea de software funcțional se face frecvent, de preferință la intervale de timp cât mai mici, de la câteva săptămâni la câteva luni.
4. Oamenii de afaceri și dezvoltatorii trebuie să colaboreze zilnic pe parcursul proiectului.
5. Construiește proiecte în jurul oamenilor motivați. Oferă-le mediul propice și suportul necesar și ai încredere că obiectivele vor fi atinse.
6. Cea mai eficientă metodă de a transmite informații înspre și în interiorul echipei de dezvoltare este comunicarea față în față.
7. Software-ul funcțional este principala măsură a progresului.
8. Procesele agile promovează dezvoltarea durabilă.
9. Sponsorii, dezvoltatorii și utilizatorii trebuie să poată menține un ritm constant pe termen nedefinit.
10. Atenția continuă pentru excelență tehnică și design bun îmbunătățește agilitatea.
11. Simplitatea- arta de a maximiza cantitatea de muncă nerealizată- este esențială.
12. Cele mai bune arhitecturi, cerințe și design emerg din echipe care se auto-organizează.

Sursa: www.agilemanifesto.org

cutie de gândit în afara ei



training de creativitate și inovație

ascendis.ro


ASCENDIS

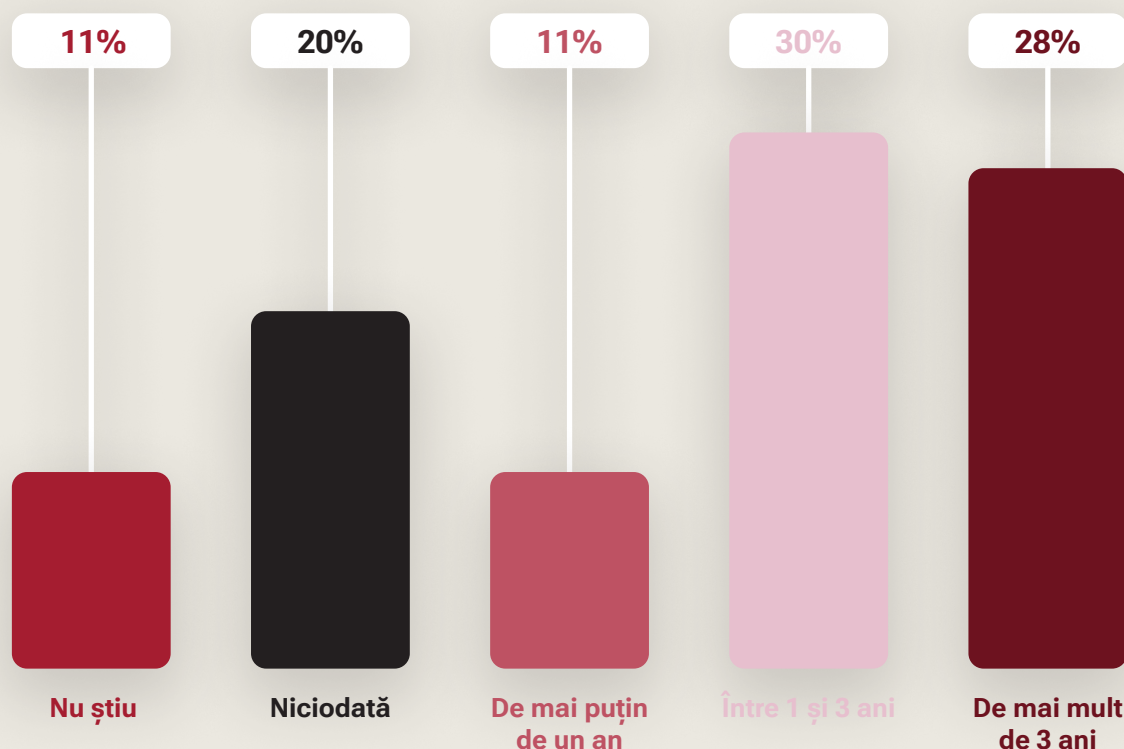


Rezultatele studiului Agile la puterea RO 2023

2.1 Agile Timeline. De când aplică companiile practicile Agile

Mai bine de jumătate (58%) din totalul respondenților care au participat la studiul Agile la puterea Ro 2023 susțin că aplică practicile Agile de cel puțin un an de zile în organizația lor, procent în ușoară creștere (cu două puncte procentuale) față de anul anterior. Dintre aceștia, 28% folosesc aceste practici de cel puțin 3 ani. În schimb, unu din cinci respondenți susține că în compania în care lucrează nu s-au folosit niciodată practici Agile, în timp ce 11% susțin că nu știu de existența acestor practici, semn că există încă loc de îmbunătățire a rezultatelor și a eficienței în companiile din România.

De cât timp sunt utilizate practicile Agile în organizația dvs.?

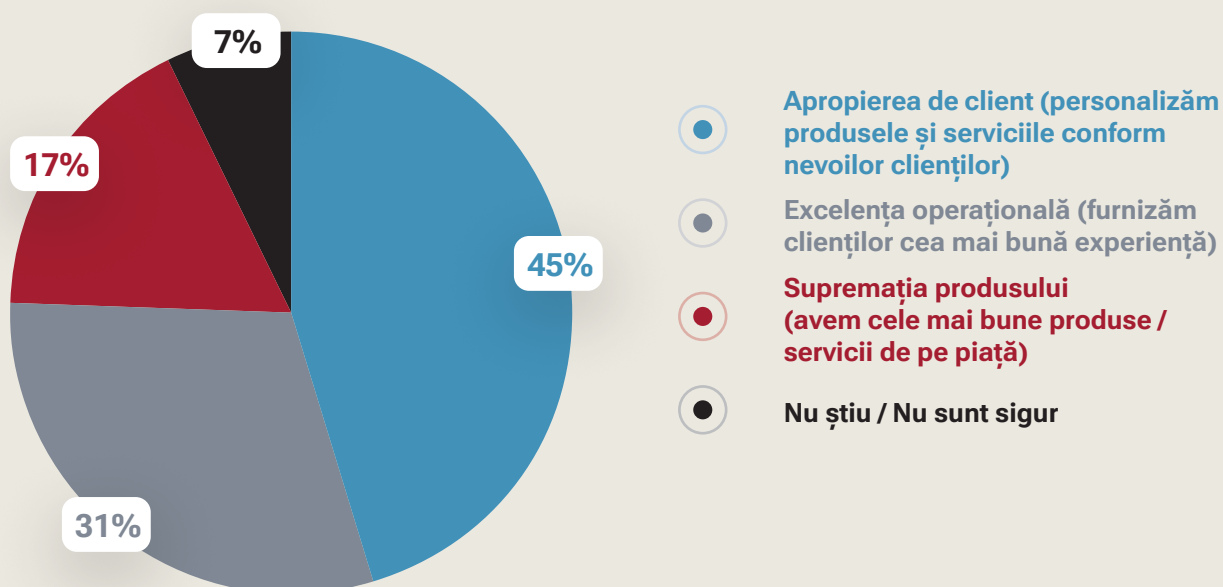


2.2 Practicile Agile din companiile din România. Nivelurile strategic, de coordonare și de execuție

Studiul Agile la puterea Ro, ediția 2023, a structurat răspunsurile celor peste 250 de respondenți în funcție de rolul pe care îl au în organizație: nivelul strategic (roluri de director general, managing partner etc.), nivelul de coordonare (product manager, project manager, team manager etc.) și nivelul de execuție (specialist, contractor extern etc.).

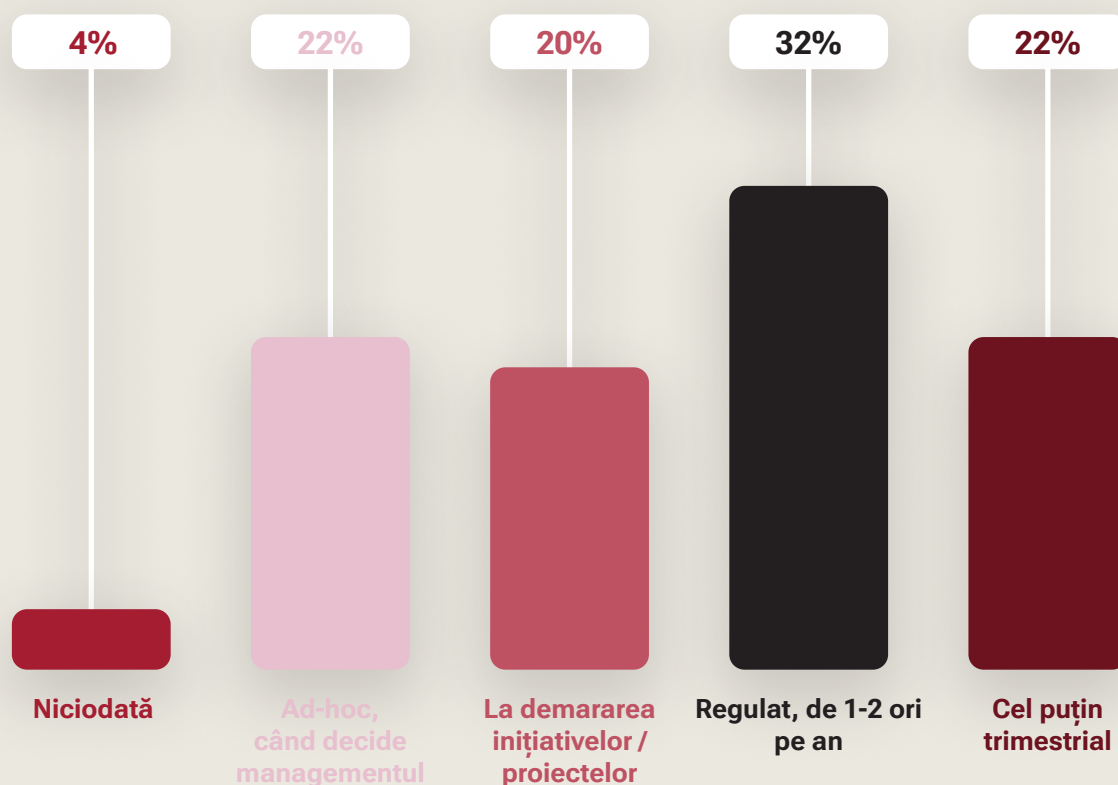
Nivelul strategic

Un procent de 45% din totalul respondenților cu roluri de conducere susțin că strategia competițională a organizației pe care o conduc este caracterizată de apropierea de client, pentru că produsele și serviciile pe care le oferă sunt personalizate în funcție de nevoile clienților, procent în creștere cu 10 pp. față de anul 2022. De asemenea, 31% dintre respondenți susțin că excelența operațională este marele atu al organizației lor, pentru că execută repede și predictibil ceea ce le solicită clienții, în timp ce numai 17% consideră că au cele mai bune produse sau servicii de pe piață.



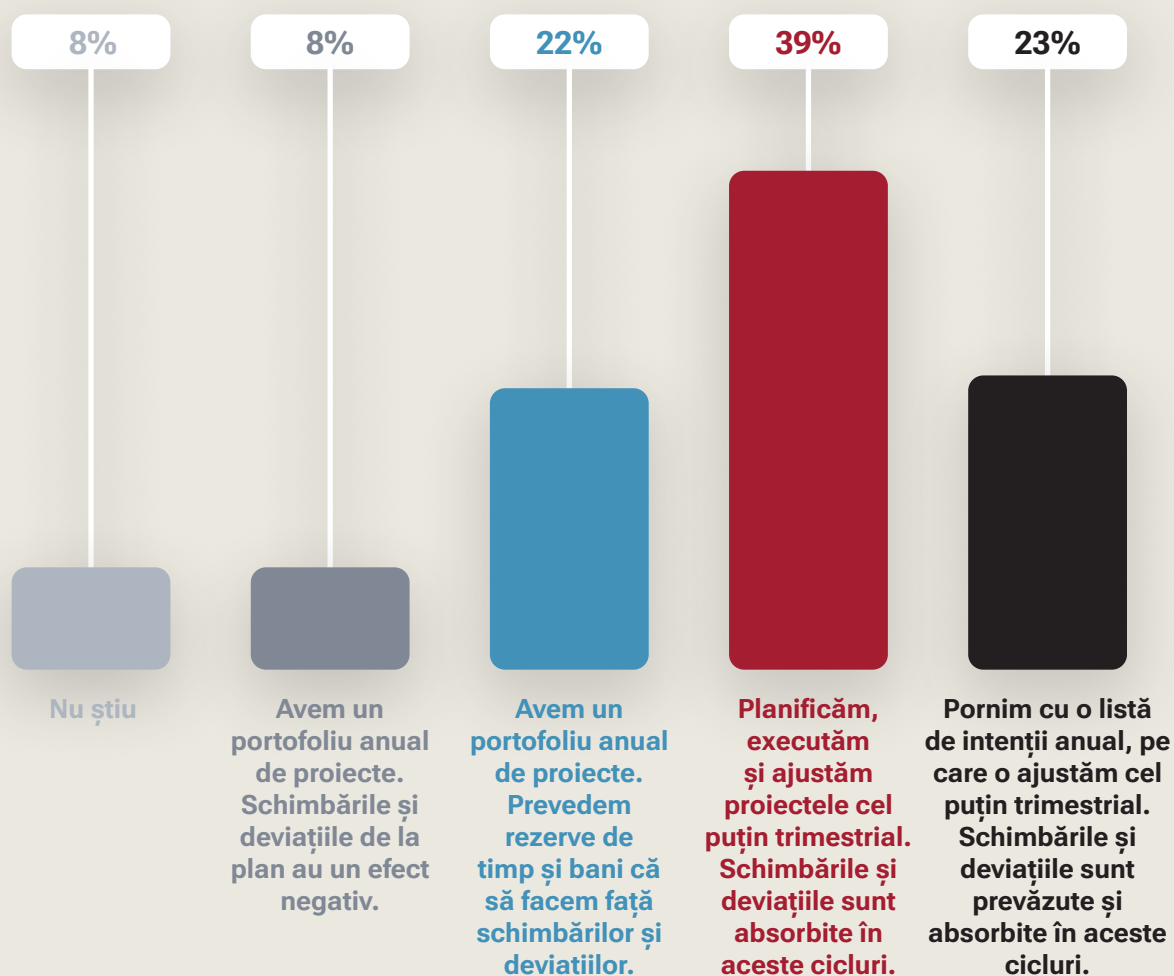
Unu din trei (32%) angajați primesc regulat, o dată sau de două ori pe an, informații despre strategia de business a organizației, procent în ușoară creștere față de anul anterior, când era de 27%. În același timp, 22% dintre angajați primesc aceste informații de cel puțin 4 ori pe an, arată rezultatele studiului Ascendis. Pe de altă parte, un procent semnificativ – 22% dintre angajați – primesc aceste informații când decide managementul, iar 20% află strategia doar când încep proiectele.

Expunerea angajaților din organizație la strategia de business se întâmplă...



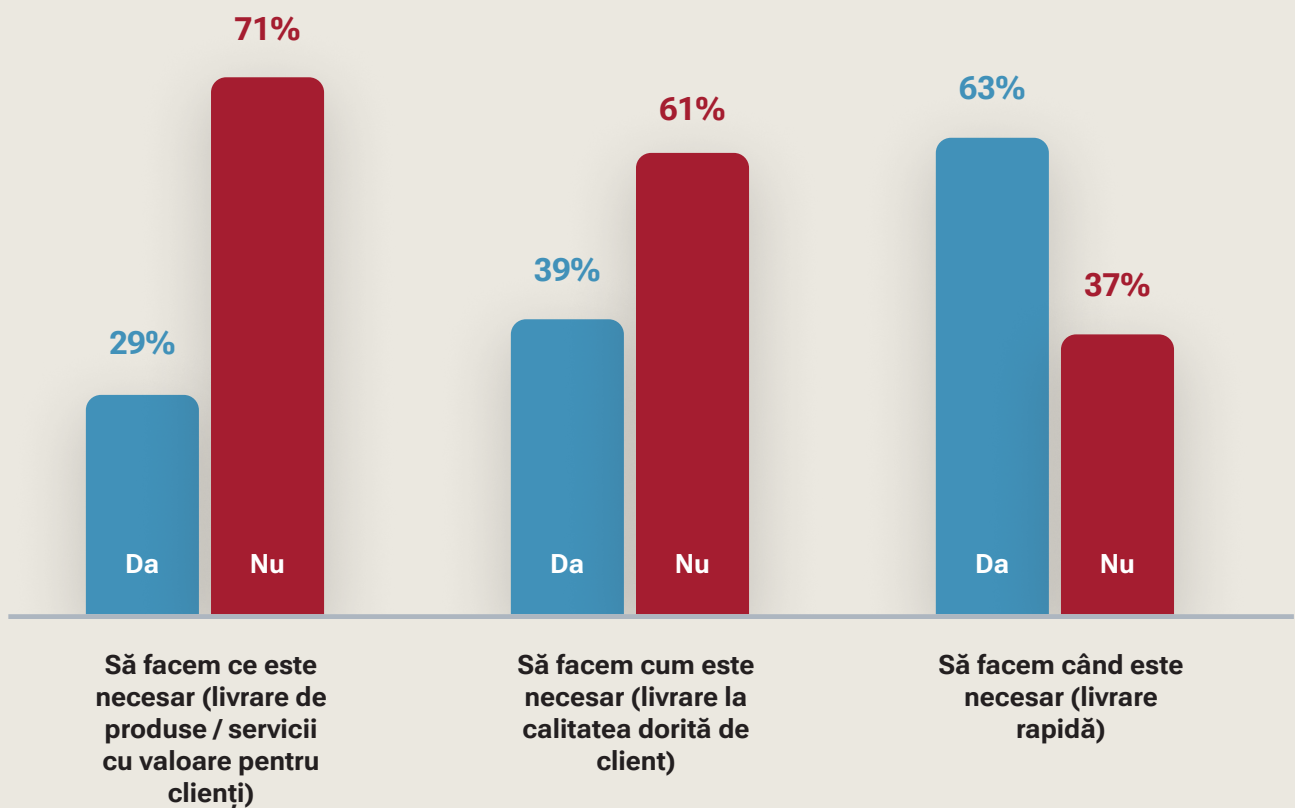
O schimbare benefică de abordare se remarcă în cea de-a treia ediție a studiului Ascendis Agile: 39% dintre respondenții din acest an susțin că planifică, execută și ajustează proiectele cel puțin trimestrial. În anul anterior, o pondere semnificativă a respondenților – 29% - spuneau că planificările se făceau anual, iar anul acesta procentul a scăzut la 23%. Liderii de companii și-au dat seama că, dacă ajustează proiectele pe parcursul desfășurării lor, în pași mici, beneficiile sunt mult mai mari, de aceea au făcut această tranziție spre planificarea și livrarea trimestrială a proiectelor.

Cum sunt planificate și executate proiectele în organizația dvs.?



„Să facem lucrurile când e necesar”, adică să livreze rapid proiectele, este un neajuns pe care îl întâmpină 63% dintre respondenții la chestionarul din acest an. Dacă aceste răspunsuri sunt corelate cu faptul că 45% dintre respondenți au spus că personalizează produsele după nevoile clienților, iar 30% au spus că execută ceea ce le solicită clienții, rezultă că rapiditatea livrării este una dintre cerințele clienților, poate mai importantă decât calitatea produsului sau serviciul livrat.

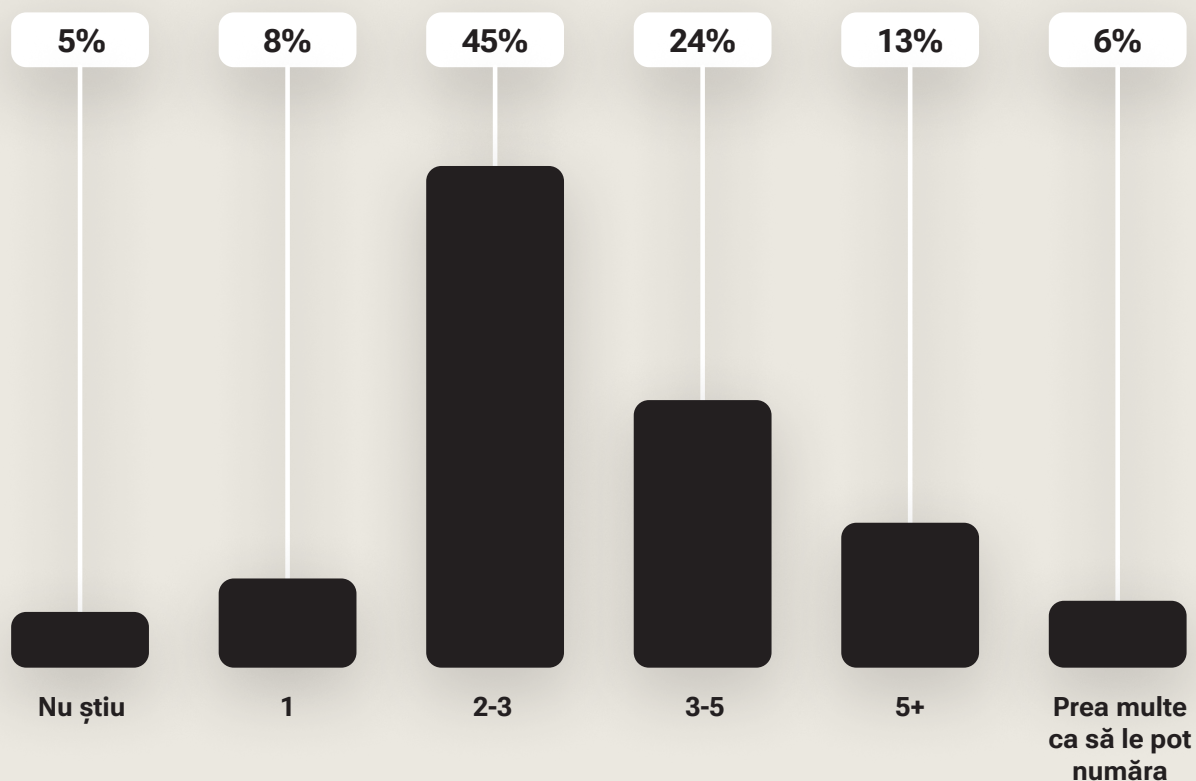
Se spune că organizațiile performante fac ce este necesar, cum este necesar și când este necesar. Care credeți că sunt cele mai evidente neajunsuri în organizația dvs.?



Nivelul de coordonare

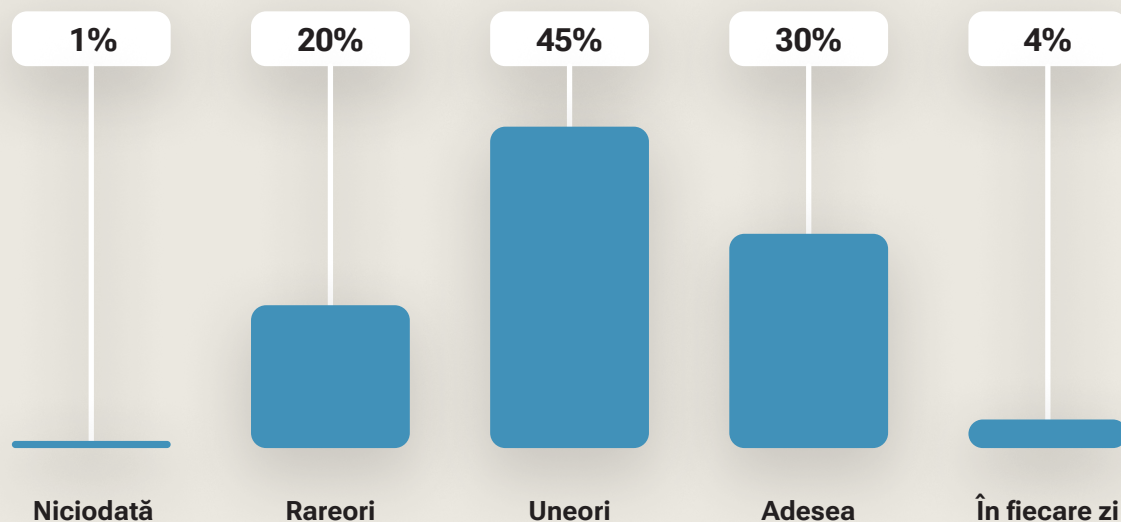
Un procent de 45% dintre respondenții cu rol de coordonare (product manager, project manager, lideri de echipe etc.) susțin că, în organizația lor, un angajat este implicat, în medie, în 2-3 proiecte simultan, iar 24% dintre respondenți susțin că numărul de proiecte per angajat variază între 3 și 5. Metodologia Agile recomandă ca numărul de proiecte în care un angajat este implicat să fie redus (ideal 1), astfel încât efectele negative ale multitasking-ului să fie prevenite, lucrurile începute să fie și terminate, iar efortul de prioritizare și coordonare să fie simplificat și eficient. Există o corelație directă între aceste elemente și rezultatele de business.

În câte inițiative / proiecte este implicat, în medie, un angajat la un moment dat?

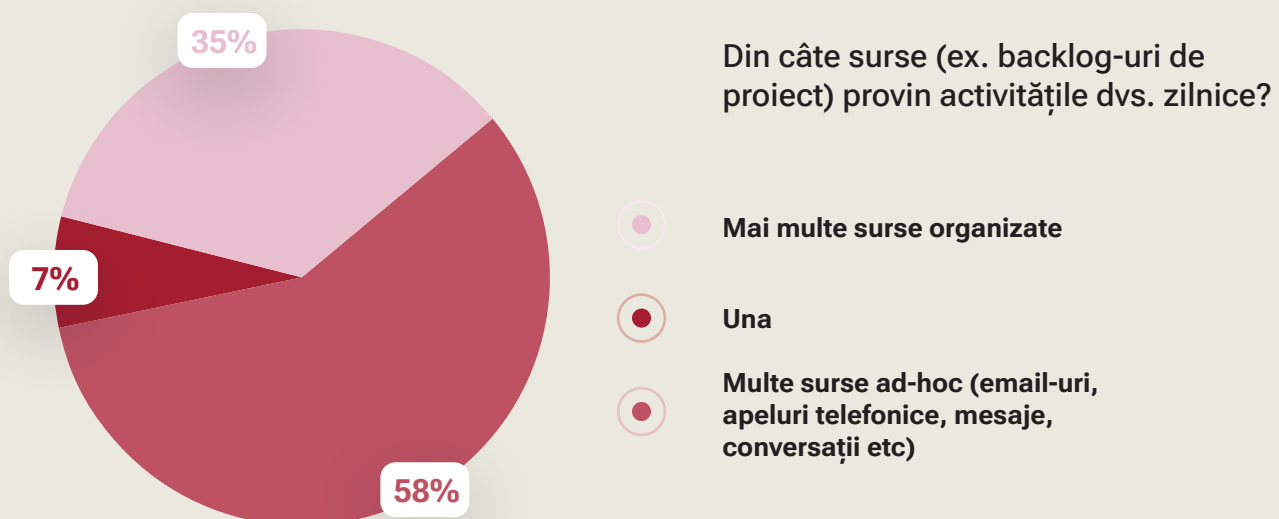


Pentru o treime dintre respondenți (34%) efectuarea sarcinilor de lucru depinde foarte des sau chiar zilnic de munca efectuată de alți colegi, ceea ce are un impact negativ asupra rezultatelor muncii. Angajații investesc efort pentru a-și îndeplini obiectivele de muncă, însă, din cauză că depind de alți colegi într-o măsură atât de mare, valoarea generată de munca lor rămâne foarte scăzută.

Cât de des sunt munca și rezultatele impactate negativ de dependențe externe



Aproape șase din zece respondenți (58%) susțin că activitățile lor zilnice provin din mai multe surse și doar 7% dintre aceștia au o singură listă de cerințe – așa cum ar trebui să aibă, în mod normal, o echipă, în abordarea Agile. În contextul în care cerințele vin de la mai multe persoane din organizație, de multe ori echipele îl vor deservi pe „cel care țipă mai tare”, iar acest lucru nu este mereu în interesul organizației.

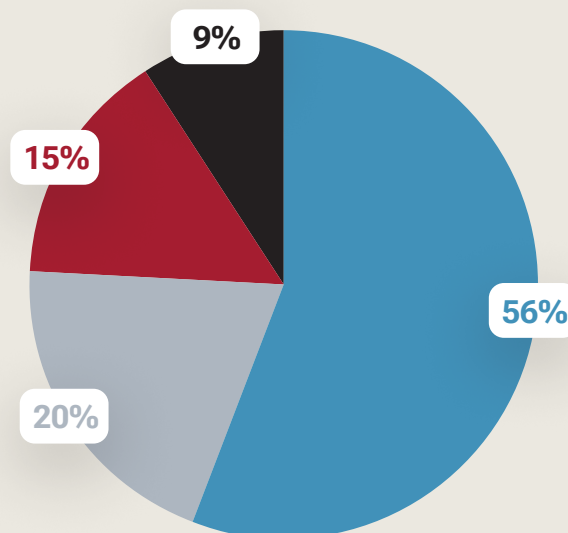


Nivelul de execuție

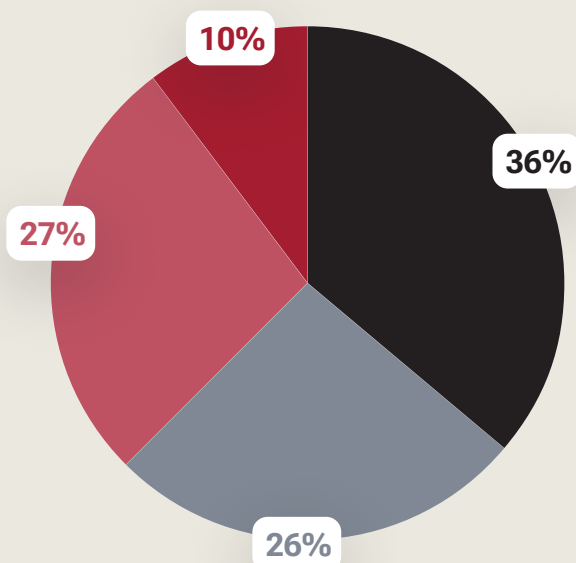
Mai mult de jumătate (56%) dintre respondenții cu roluri de execuție spun că, în organizația în care activează, echipele sunt organizate în funcție de competențe (finanțe, vânzări etc.), iar 20% susțin că există echipe temporare formate din angajați din diferite departamente (în cazul în care lucrează la un proiect, de exemplu). Există, în organizații, proiecte care nu necesită echipe cu competențe din departamente mixte, pentru că există activități repetitive, însă în abordarea Agile se pune accent pe formarea de echipe multidisciplinare cu angajați care posedă și dezvoltă abilități complementare.

În organizația dvs. cei mai mulți angajați lucrează în...

- ☒ Echipe organizate pe discipline / competențe (ex. financiar, vânzări, marketing etc)
- ☐ Echipe multidisciplinare temporare (ex. echipe de proiect)
- ☐ Echipe multidisciplinare permanente (ex. echipe de produs)
- ☐ Echipe sau grupuri ad-hoc / flexibile



Mai mult de o treime (36%) dintre respondenți spun că, în organizația lor, managerii sunt cei care împart activitățile, organizează procesul de muncă și monitorizează performanțele echipei, pe când echipele execută activitățile. În abordarea Agile, managerii ar trebui să le spună angajaților ce e de făcut și cu ce scop, iar angajații din execuție să vină cu mai multe soluții pentru nevoile respective.



În general, în organizația dvs...

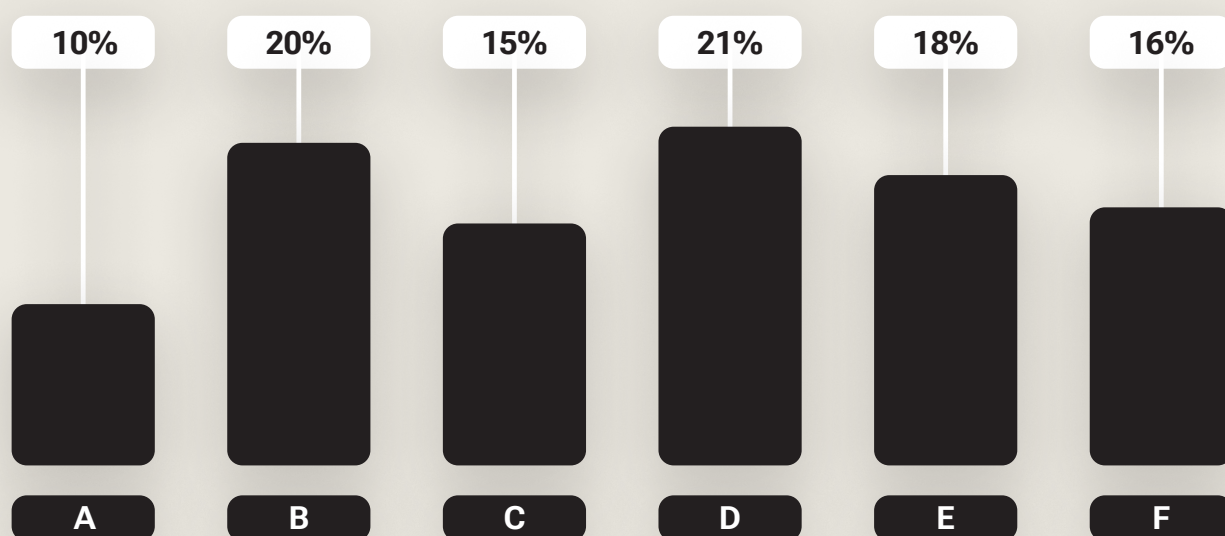
- ☒ Managerii împart activitățile, organizează procesul de muncă și monitorizează performanțele echipei. Echipele execută activitățile.
- ☐ Managerii stabilesc rezultatele așteptate. Echipele își organizează procesul de muncă și își monitorizează propria performanță.
- ☐ Managerii furnizează direcțiile strategice. Echipele decid asupra structurii echipelor, a procesului de muncă și monitorizează performanța.
- ☐ Echipele sunt implicate în toate deciziile, inclusiv cele strategice.

2.3 Procesele de învățare și îmbunătățire

Un procent de 21% dintre respondenții studiului Agile la puterea Ro spun că, atunci când finalizează un proiect, au o sesiune de discuții asupra lecțiilor învățate, însă 20% dintre respondenți spun că aceste sesiuni au loc doar la cererea managementului. Răspunsurile la această întrebare arată că retrospectiva, unul dintre cele mai importante instrumente pentru îmbunătățirea proceselor, nu este o preocupare a liderilor din companii.

Alocarea de timp și efort pentru a face pași, oricât de mici, spre a schimba sau îmbunătăți aspectele care „ne dor” este esențială în agilitate și aduce, pe termen lung, rezultate semnificative, cuantificabile în timp și bani.

Cât de des folosesc echipele retrospective pentru a îmbunătăți activitățile, procesele, interacțiunile și rezultatele?

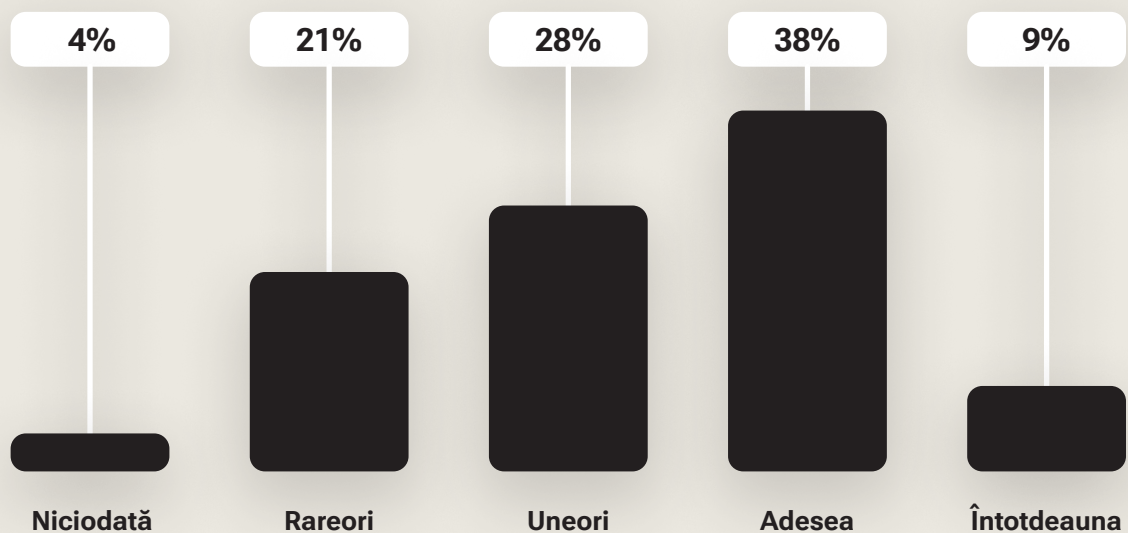


- A** Nu este o practică
- B** Atunci când solicită managementul
- C** În funcție de dorința echipei
- D** Sesiuni de concluzii la finele proiectelor
- E** Cel puțin trimestrial
- F** Cel puțin lunar

Pentru aproape patru din zece (38%) respondenți, experimentele și optimizările de procese sunt adesea prioritare, alături de cerințele de business obișnuite.

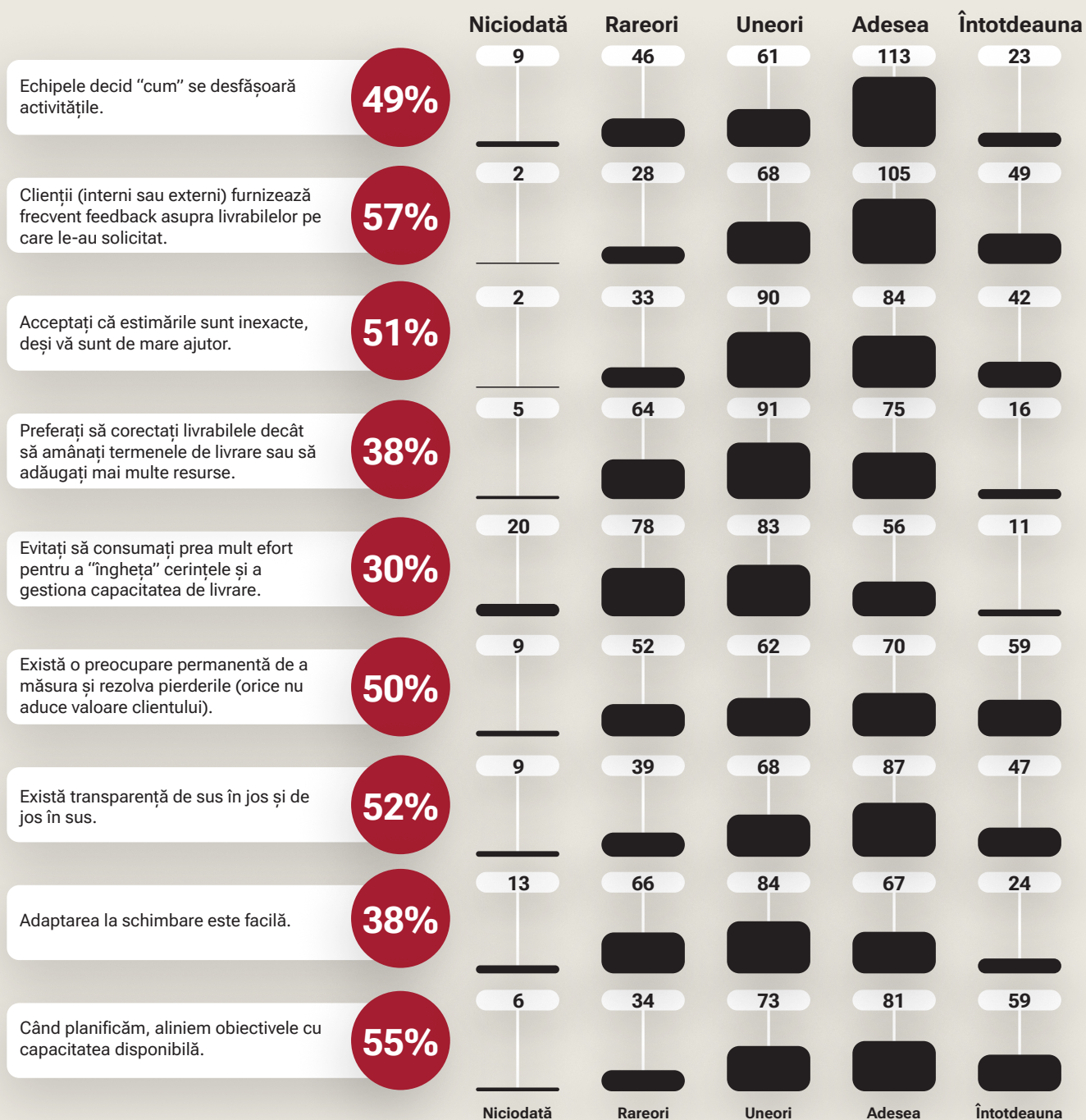
Observăm că 25% din respondenți indică lipsa acestor practici, de învățare și îmbunătățire continuă, factor care, în timp, poate duce la degradarea procesului de livrare și a livrabilelor în sine.

Experimentele și optimizările fac parte din discuțiile de prioritzare alături de cerințele de business?



2.4 Stadiul agilității în companiile din România

Cu o medie de 46% a respondenților care au făcut estimări răspunzând la această întrebare care măsoară stadiul agilității din companiile din România, rezultatele arată că sunt necesare multe îmbunătățiri când vine vorba de autonomia echipelor, prioritizarea sarcinilor sau feedback-ul oferit de client.

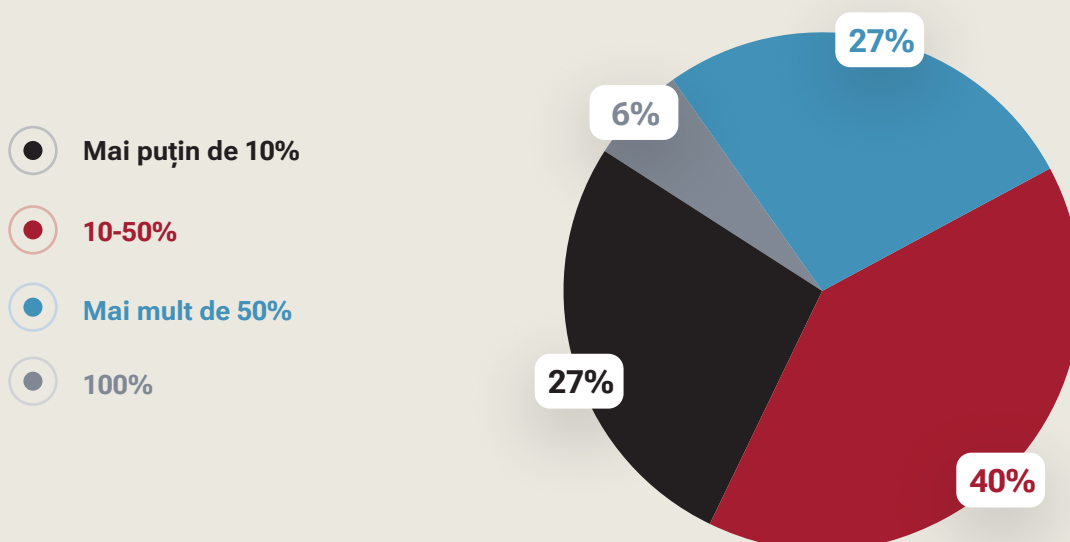


2.5 Tendințe

Munca de la distanță rămâne un subiect în permanentă schimbare în organizațiile din România în următorii doi ani: 27% dintre respondenți susțin că procentul de muncă de la distanță va fi de peste 50% în compania lor în viitor, iar 6% consideră că angajații vor lucra 100% de la distanță în următoarea perioadă. Un procent de 40% dintre respondenți spun însă că procentul angajaților în regim remote va fi între 10 și 50% în următorii doi ani, în scădere cu 4 pp. față de anul anterior.

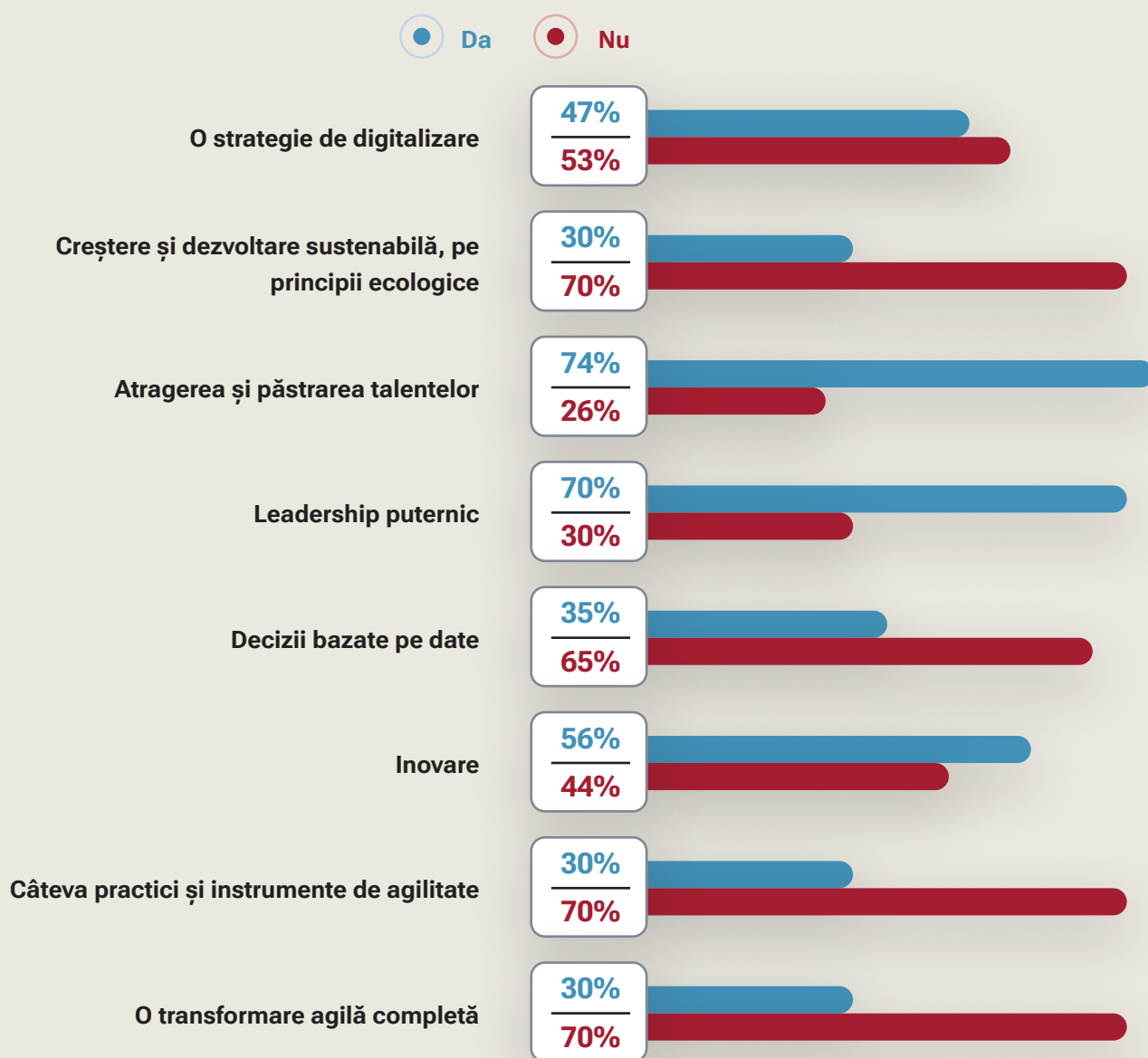
Este interesant de remarcat că dacă în ediția anterioară 35% dintre respondenți considerau că munca va fi 100% de la distanță, în ediția curentă doar 6% împărtășesc această perspectivă. O diferență semnificativă care ne arată nevoia de adaptabilitate a organizațiilor, într-un context de piață volatil, incert.

Care credeți că va fi procentul de muncă de la distanță în organizația dvs. în viitor?



Atragerea și păstrarea talentelor din organizație reprezintă, în opinia a 74% dintre respondenți, principala provocare de care depinde viitorul organizațiilor în care activează în următorii doi ani, urmată de leadershipul puternic (indicat de 70% dintre respondenți) și de inovare (menționată de 56% dintre respondenți).

În opinia dvs., viitorul organizației dvs. depinde de...



Dezvoltarea abilităților angajaților și adoptarea practicilor, leadership-ului și coaching-ului folosind metodologia Agile se află printre prioritățile respondenților pentru ca, în următorii doi ani, organizația lor să fie condusă în spiritul Agile.

Care credeți că ar trebui să fie următorii pași ai organizației dvs. în privința agilității business-ului?



sisif



cursuri de delegare eficientă

ascendis.ro


ASCENDIS



Analiza calitativă

Interviu cu Mădălina Mociorniță, Roche România

Agile înseamnă întâi mindset și apoi comportament. Nu există o rețetă universală pentru agilitate

Companiile care vor să implementeze metodologia Agile trebuie să își analizeze foarte bine nevoile de business și să nu copieze o rețetă care a funcționat, poate, în alt departament sau în altă organizație, spune Mădălina Mociorniță, Head of Commercial Organization, Roche România - Diagnostics Division. Cu peste 80 de angajați în divizia de diagnostice, Roche a început procesul de tranziție către managementul de tip Agile încă din perioada 2018-2019, iar primele beneficii nu au întârziat să apară: proiectele anuale sunt „sparte” în bucăți, rezultatele apar mai repede, iar prioritizarea lor a devenit normă în organizație.

– Ce înseamnă agilitatea pentru o companie din domeniul farmaceutic?

– Pentru noi, Agile este un mod de a gândi și de a ne comporta, care ne permite să obținem rezultate mai bune, mai rapid. A fi agil în business înseamnă a urmări obiectivele urmând un proces iterativ, în care rezultatele sunt adaptate continuu pe baza învățării. Cu alte cuvinte, ești deja agil atunci când încerci ceva nou, primești feedback despre ce ai făcut de la clienți sau de la alte părți interesate și adaptezi rezultatul în funcție de ceea ce creează cea mai mare valoare pentru ei.

– Când ați auzit prima dată de acest concept și când v-ați dat seama că folosiți deja practici Agile în activitatea dvs.?

– Roche este prezent în România prin ambele sale divizii, cea de farmaceutice și cea de diagnostice, iar primii care au implementat metodologia Agile au fost colegii din divizia farmaceutice, ca urmare a implementării acestui stil de management la nivel global. În Divizia de Diagnostice, primii pași către agilitate în business i-am făcut înainte de pandemie, în perioada 2018-2019, când am început treptat să adaptăm principiile Agile la nevoile diviziei noastre, care erau diferite de cele ale diviziei farma.



Mădălina Mociorniță este responsabilă de transformarea Agile în cadrul Diviziei de Diagnostice din Roche România, în calitate de Head of Commercial Organization. Absolventă a Facultății de Medicină din cadrul Universității Transilvania din Brașov, Mădălina a acumulat o experiență de aproape 18 ani în management în industria farma.

– Cum i-ați explica unui nou angajat - care poate nu a avut ocazia să lucreze într-un context de agilitate- acest mod de lucru și de gândire?

– Noii angajați au un contact direct cu ce înseamnă agilitatea încă de la accesarea site-ului nostru - avem un site global destinat agilității, dar și unul



Liderii din companii trebuie să fie conștienți că Agile înseamnă în primul rând mindset și abia după aceea comportament. Sfatul meu este să înceapă cu „de ce-ul”, apoi să pună ei înșiși în aplicare principiile Agile și să găsească cea mai bună cale pentru implementare în organizația lor. Acest lucru nu înseamnă că trebuie să “reinventeze roata”, dar nici să aplice exact rețetele folosite de alte companii

Mădălina Mociornită,

Head of Commercial Organization, Roche
România - Diagnostics Division

local, adaptat business-ului din România. Dincolo de această introducere, poate cel mai important este că aceștia au ocazia să învețe din mers, lucrând de la început în proiecte folosind metodologia Agile.

– Care au fost – cel puțin până acum- principalele rezultate ale implementării metodologiei Agile în organizația dvs.?

39%

dintre respondenții studiului Agile la puterea Ro 2023 susțin că planifică, execută și ajustează proiectele cel puțin trimestrial

– Unul dintre cele mai bune rezultate de până acum este legat de proiecte. Agile ne-a permis să avem o vizualizare a muncii angajaților și să prioritizăm proiectele, ceea ce a condus și la o reducere a numărului lor. Unele proiecte au fost puse în prim plan, altele au fost „ucise”, iar unele au fost oprite până când vor intra și ele pe lista de priorități.

Tot în urma implementării Agile am început să lucrăm după metodologia OKR (Objectives and Key Results) și să urmărim noi indicatori de business pe lângă cei tradiționali și am înțeles de ce este important ca obiectivele individuale și obiectivele de echipă să fie aliniate conform OKRs.

De asemenea, unul dintre marile beneficii aduse de agilitate este reprezentat de faptul că proiectele sunt livrate trimestrial, iar rezultatele apar mai repede. Am învățat să spargem proiectele mari, anuale, în bucăți mai mici pe care să le putem livra în interiorul unei iterații, care de regulă înseamnă un trimestru. Avantajul este că, având aceste proiecte mai etapizate, rezultatele și implementarea lor pot fi făcute mult mai repede.

– Ce sfat aveți pentru liderii din companii care și-ar dori să implementeze metodologia Agile, dar nu au făcut-o încă?

– Să fie conștienți că Agile înseamnă în primul rând mindset și abia după aceea comportament. Sfatul meu este să înceapă cu „de ce-ul”, apoi să pună ei înșiși în aplicare principiile Agile și să găsească cea mai bună cale pentru implementare în organizația lor. Acest lucru nu înseamnă că trebuie să “reinventeze roata”, dar nici să aplice exact rețetele folosite de alte companii. Implementarea Agile nu trebuie începută „în masă”, ci pas cu pas.

Consultanții Agile: Rolul unui lider este să prioritizeze proiectele care aduc valoare rapid cu efort cât mai redus



Georgian Ochi este consultant Ascendis Agile din 2017. A avut primul contact cu practicile Agile încă de la angajare, în 2008, iar ulterior a ocupat roluri specifice acestei metodologii (Scrum Master, Agile Consultant, Solution Strategy) în diverse companii IT.

„Vrem să definim și să atingem obiectivele în acest proiect” sau „Avem probleme cu proiectul X”. Acestea sunt două dintre sintagmele cel mai des folosite de către liderii din companiile care încep să aplice practicile Agile. De cele mai multe ori, managerii din companii au o înțelegere și o definiție diferită a ceea ce înseamnă de fapt un proiect. Consultanții Agile din cadrul Ascendis au întâlnit cazuri când un proiect se livra în câteva zile și echipa era formată dintr-o mână de oameni, dar și organizații unde multiple echipe sau departamente lucrau luni sau chiar ani pentru a livra un proiect. Totodată, au existat situații unde orice fel de muncă, inclusiv cea operațională, de zi cu zi, este considerată un proiect.

„Un lider trebuie în primul rând să aibă un obiectiv clar, să înțeleagă natura muncii, iar în funcție de capacitatea organizației, să prioritizeze proiectele

care aduc valoare rapid, cu un efort cât mai mic. Degeaba ai o serie de proiecte cu un progres procentual pe hârtie (scop, buget, timp), dacă validarea clienților și randamentul efectiv al investiției lipsesc cu desăvârșire”, a explicat **Georgian Ochi (foto stânga)**, consultant Agile în cadrul Ascendis.

În opinia lui, alocarea unui angajat pe mai multe proiecte poate duce la epuizare și la reducerea productivității, ceea ce poate afecta în cele din urmă satisfacția angajaților. Angajații suprasolicitați sunt mai predispuși la stres, nemulțumire și implicare redusă, ceea ce duce la scăderea moralului și la creșterea fluctuației de personal.

„Liderii ar trebui să ia în considerare impactul atât asupra angajatului, cât și asupra clientului. Aceștia ar trebui să recunoască faptul că supraîncărcarea unui angajat cu mai multe proiecte poate duce la consecințe



Sorin Sfirlogea este trainer și coach Ascendis din 2021, cu o vastă experiență în transformările Agile. De profesie inginer silvic, Sorin a acumulat peste 20 de ani de experiență în industria de software, IT management, consultanță IT și proiect management.



Werner Novak este coach, consultant, trainer și speaker în cadrul Ascendis din 2019. Absolvent al Universității Politehnica din București, a acumulat o experiență de 18 ani în business și a condus numeroase transformări Agile în calitate de coach și consultant.

negative, inclusiv la o satisfacție mai scăzută a angajatului și la o calitate redusă a muncii, ceea ce, în cele din urmă, poate avea un impact direct asupra experienței clientului”, a explicat **Sorin Sfirlogea (foto stânga)**, consultant Agile în cadrul Ascendis. O abordare mai concentrată, în care angajații sunt repartizați pe unul sau două proiecte simultan, le va permite să se concentreze și să livreze o muncă de înaltă calitate, într-un cadru optim. Astfel, se creează abilitatea de a valida și monetiza rapid eforturile organizației.

„Rețete” de agilizare organizațională nu există, la fel cum nu se poate face o evaluare sau o estimare a gradului de agilitate din companiile din România.

„Gândirea noastră merge într-o direcție puțin diferită: avem o trusă de scule cu care intervenim în funcție de situația concretă. Și, continuând metafora, ne ferim de a lovi geamuri cu ciocanul. Mai ales că

organizațiile cu care stăm de vorbă spun «dorim să definim și să atingem obiectivele...» sau «avem problemele ... de rezolvat», nicidecum «vrem să fim agili»”, a spus **Werner Novak (foto dreapta)**, consultant Agile în cadrul Ascendis.

În proiectele de consultanță Agile, se poate măsura progresul fiecărei organizații. Consultanții Agile și reprezentanții companiei definesc o intenție, constată că modul de lucru agil îi ajută și dezvoltă împreună o poveste a schimbării.

„În termeni generali, accelerarea adopției și popularizarea metodei sunt de necontestat. Coeziunea, consistența și disciplina sunt punctele unde mai este de lucrat. Iar asta se va întâmpla cel mai probabil în următorii ani, cu implicare directă și susținută a echipelor de lideri”, a concluzionat Werner Novak.

Interviu cu Adrian Craioveanu, Daas Impex

Agilitatea ne-a ajutat să eliminăm blocajele frecvent întâlnite și să creștem viteza de execuție

Folosirea practicilor Agile a însemnat rezolvarea multor probleme cu care angajații se confruntau zilnic, iar eliminarea blocajelor și creșterea vitezei de execuție au fost printre marile beneficii obținute, a spus Adrian Craioveanu, Marketing & Sales Director în cadrul DAAS Impex. Cu o echipă de 220 de angajați, DAAS Impex, unul dintre cei mai importanți furnizori de echipamente și servicii pentru HoReCa și pentru piața de frig comercial, continuă să investească în instruirea angajaților pentru a-i ajuta să folosească practicile agilității în business.

– Ce înseamnă, în linii mari, agilitatea pentru dvs. și pentru compania dvs.?

– Pentru DAAS agilitatea se traduce în primul rând printr-o mai bună organizare în departamentele care folosesc acest sistem de lucru, printr-o vizualizare facilă a încărcării, o prioritzare corectă, precum și o estimare mult mai bună a termenelor de predare. Suntem în curs de implementare a sistemului de management Agile la nivelul echipei de management, ceea ce ne permite o monitorizare atentă a realizării obiectivelor, precum și posibilitatea de a efectua corecții din timp.

– Când ați auzit prima dată de acest concept și când v-ați dat seama că folosiți deja practici agile în activitatea dvs.?

– Am avut primele discuții în finalul anului 2021, cu Florin Rădulescu (partener Ascendis – n.red.). Nu aveam nici cea mai mică idee despre ce înseamnă Agile, dar am înțeles două lucruri: 1. Nu foloseam astfel de practici și 2. Implementarea lor chiar și parțială putea rezolva multe probleme de care ne loveam zilnic.

– Cum i-ați explica unui nou angajat - care poate nu a avut ocazia să lucreze într-un context de agilitate - acest mod de lucru și de gândire?

– I-aș explica faptul că, folosind acest sistem, va



Adrian Craioveanu este directorul de marketing și de vânzări al DAAS Impex, companie pentru care lucrează încă din 2003. De profesie economist, Adrian a fost colaborator al DAAS în perioada 1994-2003.

avea o imagine mult mai bună asupra activității lui și va reuși să rezolve sarcini în ordinea corectă și în mai puțin timp.

– Care credeți că este cel mai mare beneficiu adus de practicile agile în organizația dvs.? La ce indicatori vă uitați?

Știm cum.



Am implementat Agile la departamentele de Concept și Design, precum și în departamentul de Technical Design. Suntem în curs de implementare la nivelul echipei de top management și vom continua cu echipa de Project Management.

Adrian Craioveanu,
Marketing & Sales Director, DAAS Impex

– În primul rând am redus până la eliminare, prin analiza proceselor și eliminarea waste-ului, blocajele apărute în mod frecvent. Am crescut viteza de execuție, precum și calitatea execuției. Am putut genera rapoarte obiective privind încărcarea zilnică a colegilor care folosesc acest sistem. Am implementat Agile la departamentele de Concept și Design, precum

45%

dintre respondenții studiului Agile la puterea Ro 2023 spun că un angajat este implicat, în medie, în 2-3 proiecte simultan

și în departamentul de Technical Design. După cum am menționat, suntem în curs de implementare la nivelul echipei de top management și vom continua cu echipa de Project Management.

– Unul dintre rezultatele studiului „Agile la puterea ro” din 2023 arată că există o presiune tot mai mare în companii pentru creșterea vitezei cu care sunt implementate procesele și proiectele din organizații. Dacă ați resimțit această tendință și în organizația dvs., cum ați soluționat această problemă?

– Da, am resimțit această tendință. După cum am răspuns mai sus, creșterea vitezei de execuție a fost unul dintre beneficii.

– Câte proiecte și inițiative noi există în organizația dvs. în 2023 și cum a evoluat prin comparație cu 2022? Cam ce procent din numărul de proiecte dintr-un an ajunge să fie finalizate și cum vă explicați acest rezultat?

– Dacă ne referim la proiectele ce țin de procese interne, optimizări, reorganizări, creșterea competențelor etc., la ora actuală avem în lucru 5- 6 proiecte importante. În 2022 discutam despre același număr. Toate proiectele au fost finalizate. Am învățat din practica Agile să nu începem multe proiecte simultan.

– Câți angajați are organizația dvs. Și câți lucrează în regim remote și hibrid? Ați resimțit o schimbare față de anul trecut?

– În total suntem 220 persoane, din care aproximativ 30 de persoane lucrează în regim hibrid. Nu avem colegi care lucrează 100% remote. Nu pot spune că la ora actuală resimțim o presiune din partea colegilor în sensul revenirii 100% la program de birou.

Din lectiile oamenilor de vânzări ai Ascendis: Consultanța Agile este o preocupare a managerilor orientați spre optimizare și eficientizare

Cum vinzi consultanță de tip Agile? Aceasta a fost, cel puțin la începuturile acestei divizii în cadrul Ascendis, una dintre marile provocări ale echipei de vânzări a Ascendis. Creșterea notorietății din ultimii ani în ceea ce privește agilitatea organizațională a condus la o cerere mai mare de astfel de proiecte pe care le primesc oamenii de vânzări din cadrul Ascendis, pentru că multe companii și-au dat seama că trebuie să facă ceva pentru a „face ordine” în organizație, pentru a deveni mai eficiente și pentru a obține mai rapid rezultatele.

„Am ajuns să vând consultanța Agile după discuții ample cu clientul, când mi-am dat seama că programele clasice de training sau de teambuilding nu răspundeau nevoilor companiei. Spre exemplu, într-o discuție cu un client din auto care voia să transmită angajaților, în cadrul unei conferințe interne de vânzări, noua strategie a companiei într-un mod mai puțin convențional, am decis împreună că ar fi mai oportună o intervenție de business agility. Doi dintre colegii noștri, Sorin Sfirlogea și Werner Novak, au realizat un storymap cu direcțiile strategice ale companiei, urmat de o sesiune de brainstorming și o simulare de business Agile. Angajații au înțeles astfel mult mai repede și mai clar ce voia de fapt managerul să le transmită”, a spus Nelida Bărgan, consultant vânzări în cadrul Ascendis.

Consultanța Agile devine însă o misiune aproape imposibilă pentru oamenii de vânzări care se duc cu astfel de propuneri către companiile care spun că au deja metodologia implementată. Unii lideri de companii susțin că practicile Agile din compania lor funcționează „perfect”, în timp ce alții spun că metoda funcționează, dar au mici probleme punctuale,

care ulterior se dovedesc a fi mult mai profunde. O altă categorie de lideri care aplică Agile sunt autodidacți și încearcă să aplice principiile fără sprijin din extern.

„O companie avea o provocare în cadrul departamentului financiar - acolo mereu rămâneau angajații în urmă, erau întârzieri cu facturile, perturbări generate de modificările legislative dese etc. Deși ne-am intersectat pe o cerere specifică de training pentru acel departament, în urma unei ample discuții, am depus efort de ambele părți și ne-am uitat la modul de lucru per ansamblu”, a explicat Mădălina Sava, consultant vânzări în cadrul Ascendis. A urmat un proiect de consultanță, echipa adoptând principiile de lucru de Agile.

„Liderii din organizații trebuie să învețe că, înainte de a rezolva unele lucruri punctuale, modul de lucru al echipei este unul sănătos. O echipă care lucrează după principiile agile gândește într-un anumit fel – fapt ce îi ajută să devină mai buni de la iterație la iterație”, a mai completat Mădălina Sava.

Companiile mai ajung să implementeze practici Agile și în cadrul unor proiecte în care le este recomandată această metodologie sau pentru că au aflat că funcționează bine în alte organizații.

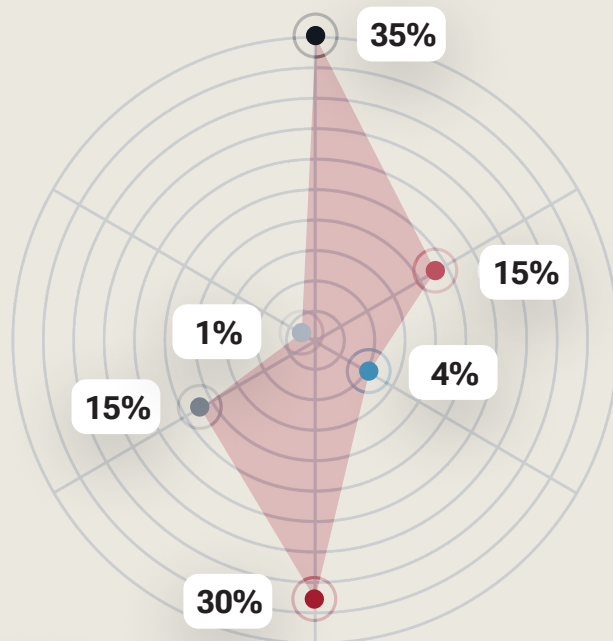
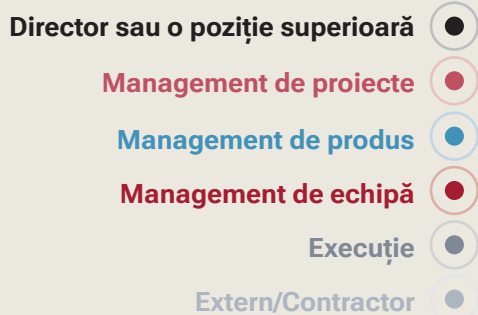
„Mult timp, Agile a fost un subiect greu de vândut, pentru că și mie mi-a fost destul de greu să îl înțeleg și probabil au fost și unii lideri din organizații în aceeași situație. Însă, cu pași mici, lucrurile încep să se schimbe. Sunt tot mai multe companii interesate să <guste> din metodologia Agile sau măcar părți din ea, după ce deja au auzit de la grup sau din alte organizații despre eficiența ei”, a explicat Claudiu Gologan, consultant vânzări al Ascendis.



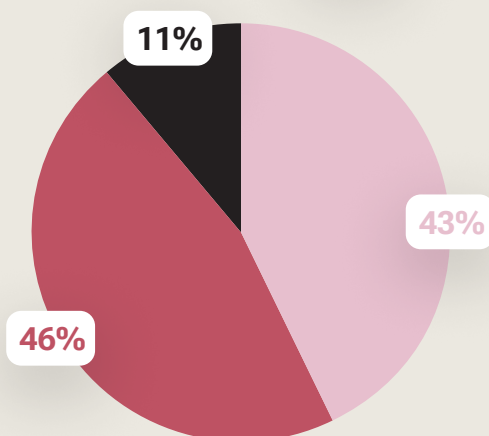
Profilul respondenților

Roluri

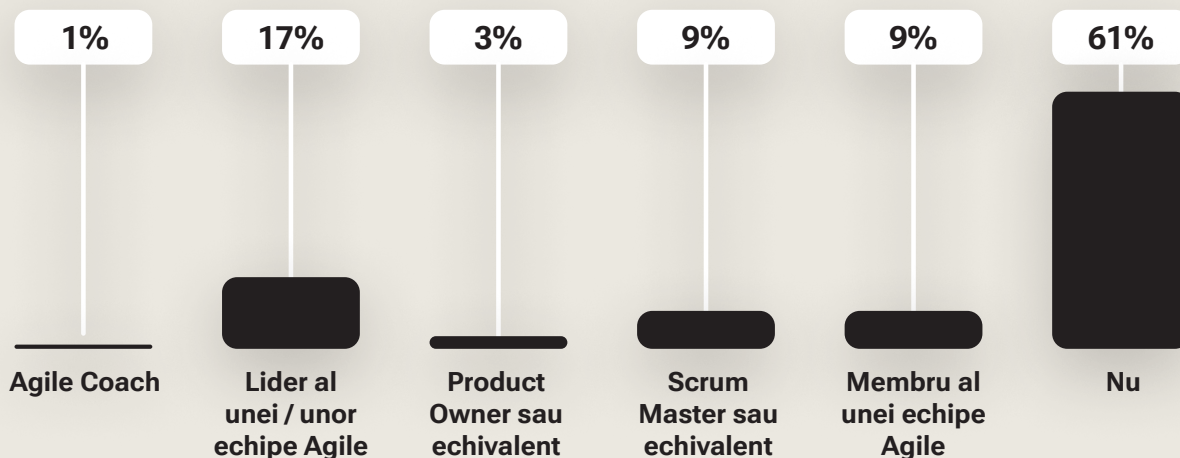
Cum ați descrie cel mai bine rolul pe care îl aveți în prezent?



Nivelul rolului actual



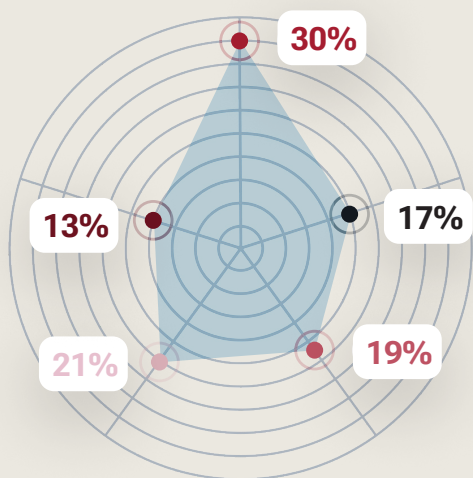
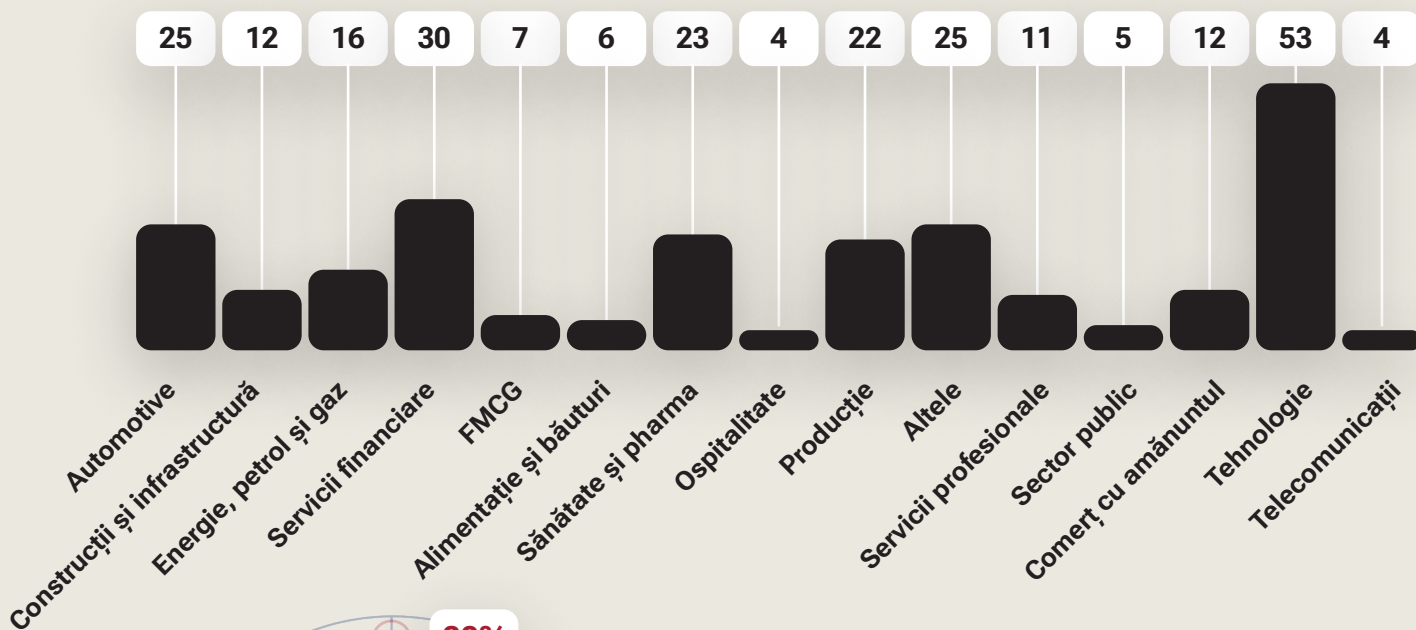
Activați în prezent într-un un rol agile?



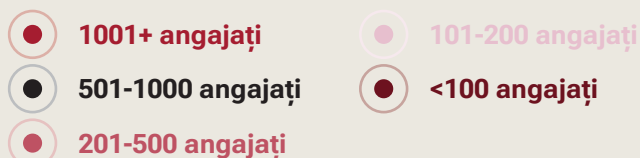
Știm cum.

Companii

Care este industria în care activați?

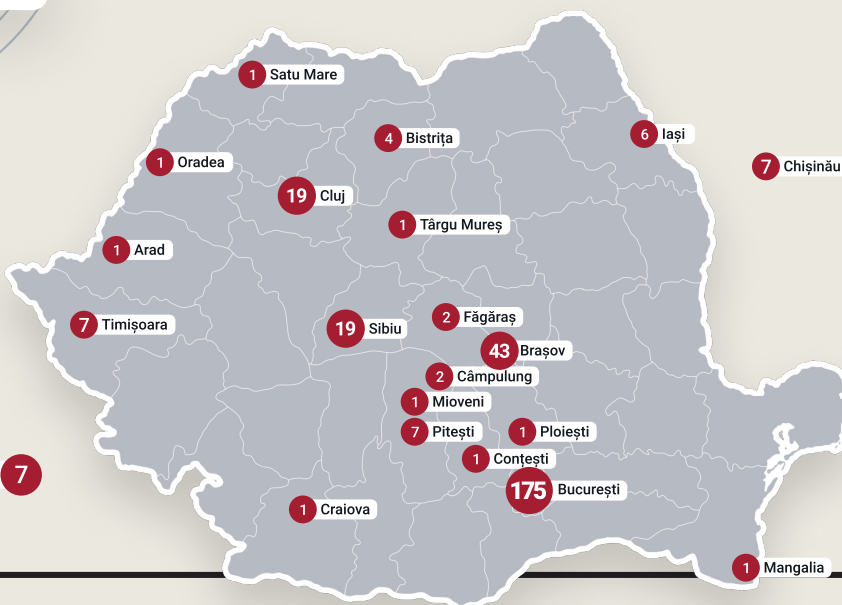


Care este dimensiunea organizației în care activați?



Unde activați din punct de vedere profesional:

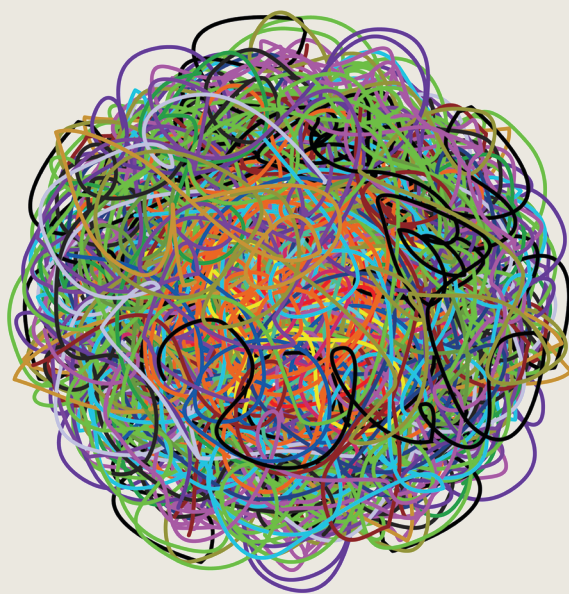
În străinătate 7



Concluzii și recomandări

- Mai bine de jumătate (58%) din totalul respondenților care au participat la studiul Agile la puterea Ro 2023 susțin că aplică practicile Agile de cel puțin un an de zile în organizația lor, procent în ușoară creștere față de 2022.
- Ca urmare a contextului în continuă schimbare, tot mai multe companii se îndreaptă către cicluri mai scurte de planificare și livrare. Deși acest lucru nu implică neapărat utilizarea instrumentelor și practicilor Agile, acesta este, fără îndoială, un semn că companiile devin mai interesate să adopte o abordare mai flexibilă a gestionării proiectelor și proceselor lor.
- Un procent de 45% din totalul respondenților cu roluri de conducere susțin că strategia competițională a organizației pe care o conduc este caracterizată de apropierea de client, pe când 30% dintre susțin că excelența operațională este marele atu al organizației lor.
- În comparație cu sondajul anterior, nevoia de viteză este în creștere: 39% dintre respondenții din acest an susțin că planifică, execută și ajustează proiectele cel puțin trimestrial. În anii anteriori, planificările anuale aveau o pondere destul de ridicată. Companiile par să devină mai atente la ce se întâmplă în piață și încearcă să se adapteze, în contextul unui mediu economic și politic imprevizibil, caracterizat de schimbări rapide.
- Volatilitatea nu mai este un concept, ci o realitate. Aceleași trei motoare ale evoluției organizaționale sunt identificate de respondenții studiului din acest an: achiziția și retenția de talente (74%), leadership puternic (70%), și inovare (56%), urmate îndeaproape de digitalizare (47%). Agilitatea în business joacă un rol critic în fiecare dintre aceste domenii.
- Companiile din România au nevoie urgentă de o structurare corectă a sarcinilor pe care le primesc angajații pe diverse canale, întrucât 58% dintre respondenți susțin că cerințele lor zilnice vin de la mai multe persoane din organizație. Folosirea e-mailurilor și a apelurilor telefonice pentru a pasa sarcini de la un angajat la altul reprezintă o rețetă pentru eșec din mai multe motive: informații de proastă calitate, pierderea detaliilor, imposibilitatea de a măsura performanța și de a urmări progresul.
- Un procent de 45% dintre respondenți susțin că, în organizația lor, un angajat este implicat, în medie, în 2-3 proiecte simultan, iar 24% dintre respondenți susțin că numărul de proiecte per angajat variază între 3 și 5. Numărul de proiecte și inițiative care sunt demarate simultan a rămas relativ la fel ca în anii anteriori, ceea ce arată că limitarea proiectelor aflate în desfășurare este o provocare pentru majoritatea organizațiilor.
- Așteptările legate de munca la distanță s-au schimbat. În 2023, respondenții estimează un raport mai echilibrat între lucrul de la distanță și lucrul la sediul companiei. Un procent de 40% dintre respondenți spun însă că procentul angajaților în regim remote va fi între 10 și 50% în următorii doi ani.
- Pentru al treilea an consecutiv, respondenții care au participat la sondajul Agile la puterea Ro provin în special din rândul companiilor mijlocii și mari. Un procent de 90% din totalul celor peste 250 de respondenți care au participat la studiu în acest an aparțin nivelului de strategie și coordonare în organizația lor.

dacă mereu te descurci,
probabil te încurci prea des



agilitate operațională

agile.ascendis.ro



