

Raven agilnosti slovenskih združb in zaposlenih v letu 2020

Aljaž Stare

e-pošta: aljaz@projekt35.si

Povzetek

Po uveljavljanju agilnih metod pri razvoju programske opreme v prvem desetletju tega stoletja so se v drugem desetletju pojavili pojmi, kot so agilno podjetje, agilni strateški management in agilno trženje. V Sloveniji smo v minulih letih zaznali močno dejavnost promotorjev agilnosti, raziskav, ki bi pokazale uveljavljenost agilnih pristopov v praksi, pa nismo našli. Da bi ugotovili raven agilnosti, smo maja 2020 izvedli raziskavo, v kateri je sodelovalo več kot 200 slovenskih združb. V članku predstavljamo ugotovitve tistega dela raziskave, ki se nanaša na agilnost združb in zaposlenih. Ugotovili smo, da Slovenci kot posamezniki kažemo precej visoko raven agilnosti, občutno slabši pa smo, ko je govor o organiziranosti in sistematičnosti, pomembnih dejavnikih za uspešno uporabo agilnih pristopov.

Ključne besede: agilno podjetje, agilni strateški management, agilni zaposleni

1. Uvod

Po uveljavljanju agilnega pristopa pri razvoju programske opreme in poskusih uporabe pri drugih vrstah projektov v prvem desetletju po agilnem manifestu so se v drugem desetletju pojavili pojmi, kot so agilno podjetje (kot najpogostejša oblika združb), agilni management strateškega portfelja, agilno trženje ipd. Sočasno pa se je vse bolj uveljavljal pojem svet »VUCA« (nestanovitnost, negotovost, kompleksnost in nejasnost, angl. *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), kar naj bi nakazovalo vse bolj kompleksno in nestanovitno poslovno okolje, v katerem morajo podjetja delovati in preživeti. Svet »VUCA« je prisilil predvsem podjetja (druge združbe pa malo manj), da svoje delovanje vse bolj modernizirajo in digitalizirajo, če hočejo biti konkurenčna in preživeti neizprosni boj v svetu globalne konkurenčnosti.

Spomladi 2020 smo v reviji objavili pregledni znanstveni članek »Agilnost na treh ravneh: združba, projekti in sodelavci«, v katerem smo povzeli ugotovitve proučevanja agilnega delovanja posameznikov, projektnih timov in združb ter izpostavili možne trende razvoja agilnosti. V takratnem članku smo se usmerili predvsem v agilno izvajanje projektov, pri tem pa ugotovili, da je pogoj za uspešnost projektov sprememba zavesti in

delovanja združb in zaposlenih, kar naj bi bila tudi sicer osnova konkurenčnosti in preživetja v hitro spreminjajočem se globalnem okolju.

S ciljem ugotavljanja uveljavljenosti agilnih pristopov v Sloveniji smo na podlagi omenjene študije maja 2020 izvedli raziskavo v slovenskih združbah. V članku prikazujemo del ugotovitev. Raziskava je bila sicer usmerjena v ugotavljanje stopnjeuveljavljenosti agilnih pristopov pri izvajanju projektov, pri tem pa smo preverjali tudi raven agilnosti organizacijskih in človeških dejavnikov, ki jih predstavljamo v tem članku. Cilj raziskave in prispevka je ocena ravni agilnosti slovenskih združb, naš namen pa je spodbuditi strokovno razpravo in raziskave, s katerimi bodo priporočeni pristopi našli prostor v slovenski praksi ter pripomogli k večji uspešnosti naših združb.

2. Agilne združbe in zaposleni

2.1 Značilnosti agilnih podjetij in drugih združb

Agilna podjetja se predvsem zelo hitro odzivajo na različne situacije in novosti v okolju, nekatera pa s svojim delovanjem spremembe celo ustvarjajo. S tem, ko so korak pred drugimi, lažje vzdržujejo

vodilno vlogo, saj sledilci brez izvornih idej čedalje težje lovijo zaostanek za njimi. V preteklosti, ko je bila življenjska doba izdelkov na trgu občutno daljša, je bilo tudi več časa za sledilce, da so v kratkem času ponudili trgu kopijo uspešnega izdelka in z nekoliko nižjo ceno zadovoljili manj zahtevne kupce. Pri tem so mogoče ustvarjali nekoliko nižje dobičke, a obstoj podjetja ni bil nikoli pod vprašajem. V digitalni eri pa tak sistem delovanja ne deluje več – preden sledilec uspe razviti svojo verzijo izdelka, vodilna podjetja že ponudijo trgu novejša različica. In tu se ne smemo tolažiti, da napisano velja le za ponudnike izdelkov, tudi na področju storitev se ponudba zelo hitro spreminja.

Gothelf je leta 2014 ugotavljal, da vodstva »agilnih« zdužb velikokrat slabo poznajo pravo agilnost, saj menijo, da je njihova zdužba agilna, če imajo agilne razvojne time. Avtor poudarja, da agilnost pomeni stalno izboljševanje delovanja, pri čemer naj bi zaposleni opazovali in merili svoje delovanje, se o delu pogovarjali in ga optimizirali. Ti postopki naj bi bili redni in pogosti – govor je o urah, ne mesecih. Pri tem naj bi se odločitve sprejemale hitro in spreminjale čez noč. Da bi podprli to redno, hitro, ponavljajočo se optimizacijo poslovanja, morajo tisti, ki kadrujejo, financirajo, koordinirajo in nagradujejo ljudi, pokazati enako stopnjo agilnosti.

Kamer (2017) in Dearstyne (2018) navajata naslednje značilnosti agilnih zdužb:

- organizirane so za učenje, eksperimentiranje, inoviranje in sodelovanje s strankami;
- organizirane so mrežno timsko in slonijo na opolnomočenih vodjih, ki skrbijo za redno sodelovanje in izmenjavo znanja; plosko mrežno organizacijo z ohlapno povezanimi interdisciplinarnimi samoorganiziranimi timi povezujejo enostavna pravila, standardi in smernice;
- temeljijo naj na projektih in timih, ki so osredotočeni na izdelke, stranke in storitve; timi in odgovornosti so jasno opredeljeni, vloge in nazivi pa naj se po potrebi spreminjajo;
- pristojnosti se delijo, ljudje delujejo svobodno; delujejo transparentno, prenos in dostop do informacij je norma;
- nenehno se spreminjajo, vsak prispeva k posodabljanju zdužbe;
- zavedajo se tveganj in zavestno tvegajo s pomočjo igrivosti in inovacij;
- odločitve se sprejemajo na podlagi podatkov, ne mnenj.

Zdužbe naj bi bile »učee se skupnosti«, ki redno organizirajo usposabljanja in poslovne treninge (Strong, 2017) ter spodbujajo zaposlene, da se tudi sami nenehno izobražujejo (literatura, strokovne in znanstvene konference; Pather, 2019).

Razvijanje novih zamisli in inoviranje (vpeljava zamisli v uporabo) je v agilnih zdužbah način življenja (Strong, 2017), pa tudi hitro preverjanje idej tudi v praksi. Zdužbe ustvarjajo delovno okolje za samoučenje na podlagi eksperimentiranja, pri čemer zaposleni nenehno ponavljajo cikel BML »naredi-pomeri-uči se« (angl. *Build-Measure-Learn*, BML), ki je učinkovita metoda za preizkušanje in potrditev idej in predpostavk (Chandler, 2018; Pather, 2019). Vse ideje ne preživijo, vendar pa se vsa spoznanja zabeležijo.

Poleg inovativnosti pri razvoju izdelkov in storitev je pomembna organizacijska inovativnost na vseh ravneh, tudi v podjetniškem smislu (Godbole, 2017). Agilne zdužbe zaposlene spodbujajo, da pri vsem, kar delajo, ves čas razmišljajo o možnih izboljšavah, se o tem pogovarjajo s sodelavci in izboljšave tudi sami uresničijo (Gothelf, 2014).

Rico (2016) je proučil 18 pomembnejših del s področja agilnih zdužb med letoma 1997 in 2015 ter na podlagi ugotovitev razvil celovit model agilne zdužbe, ki ga prikazujemo na Sliki 1. Kot dve najpomembnejši področji je navedel strateško agilnost in agilno kulturo, ki vključujeta že omenjene dejavnike.

Poleg jasne vizije, strategije in ciljev strateška agilnost obsega inoviranje, eksperimentiranje in kratke dobavne čase, spretnost spreminjanja in prilagajanja ter osredotočenost na kupca. Odprto sodelujejo s partnerji. Agilna kultura sloni na vizionarskih uslužnih vodjih, ki talentirane sodelavce motivirajo z ustreznim sodelovanjem, tega pa gradijo na skupnih prepričanjih, opolnomočenju (enakopravnost, lastništvo in pristojnosti odločanja) s transparentnim delovanjem in komuniciranjem. Spodbujajo mojstrstvo, kulturo dovršenosti (perfekcije) in nenehne izboljševanje.

Ena od organizacijskih možnosti, ki omogoča večjo agilnost zdužbe, so zunanji izvajalci, ki jih zdužbe občasno vključijo v svoje procese in projekte (Younger in Smallwood, 2016). Sodobne zdužbe se vse bolj poslužujejo »zunanjega znanja«, z vključevanjem posameznikov, skupin in celo podjetij v netradicionalne delovne odnose in nadomestne oblike zaposlitve. Kot navajata avtorja, je Accenture leta 2013 ugotavljal, da od 20 do 30 % celotne delovne sile dela v netradicionalnih delovnih razmerjih (zaposlitev za nedoločen čas, za polni delovni čas), pred kratkim pa naj bi Deloitte ocenil, da se je delež dvignil na 30 do 40 %. Freelancers Union pa

Slika 1: Celovit model agilne združbe po Ricu



Vir: Rico (2016)

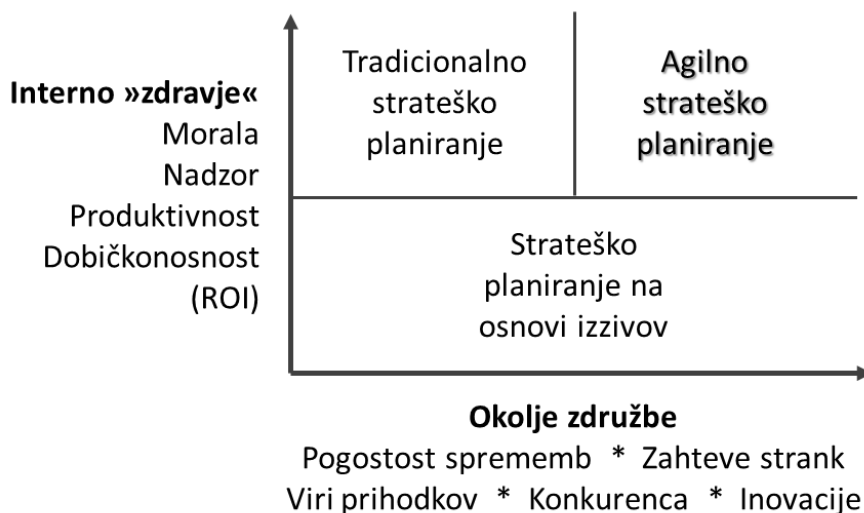
ugotavlja, da naj bi bila četrtnina ameriške delovne sile projektno orientiranih svobodnjakov, ki naj bi delali za več združb.

Ko je govor o managementu agilnih podjetij, številni avtorji opozarjajo tudi na spremembo pri planiranju in uresničevanju strategij. Scanlandova (2020) poudarja, da odločitev za tradicionalni ali agilni pristop temelji predvsem na pogostosti sprememb na področju delovanja podjetja, kompleksnosti zahtev strank, številu možnih virov prihodkov, številu konkurentov in na tem, v kako inovativni panogi delujejo (Slika 2). Bolj ko so

navedeni dejavniki kompleksni, bolj smiselno je izbrati agilni pristop. Po mnenju avtorice se od tradicionalnega razlikuje v treh pomembnih stvareh:

- pri agilnem pobude za novosti prihajajo od vseh zaposlenih, vsem je tudi sicer omogočeno komentirati predlagane strateške usmeritve (zakaj so za, zakaj proti, pomembnost/nujnost);
- strateške analize so manj sistematične in natančne (in s tem manj časovno potratne);
- strateške »delavnice« in s tem posodobitve strateških planov pa so pogostejše (vsaj na pol leta).

Slika 2: Dejavniki izbire (agilnega) strateškega managementa



Vir: Scanland (2014)

Če hočemo pogosteje posodobiti strateške plane, moramo tudi pogosteje izvajati analize okolja (in podjetja). Posledica sprememb strateških usmeritev pa so lahko novi projekti ter spremembe prioritet in ciljev – tudi takih, ki že potekajo. Ker bi se cilji obsežnega in dolgo trajajočega projekta lahko velikokrat spremenili, je smiselna delitev obsežnih projektov v krajše in manj obsežne, podobno kot je razvoj programske opreme razdeljen na več izdaj. Raje več malih korakov kot en velik (Chin, 2004).

Poleg zmanjšanja možnosti sprememb obstoječih projektov ima to še eno korist – če se na koncu manj obsežnega (krajšega) projekta ugotovi, da so bili cilji neustrezno postavljeni (zaradi neustrezne ocene in predvidevanja trendov okolja), je poslovna škoda (neuspešne investicije) manjša. In seveda, z novim projektom se združba hitro prilagodi novim trendom. Highsmith (2010) poudarja, da vodstvo združb v zvezi s projekti zanimata predvsem dve ključni zadevi: vračanje in »oplemenjenje« investiranega denarja ter tveganost investicije – kolikšna je verjetnost, da bo investicija prinesla dolgoročne koristi, in od katerih dejavnikov je to odvisno. Ker so projekti manj obsežni, je tveganost investicije manjša, krajše pa je tudi vračanje vloženih sredstev. Tudi odločanje vodstva je s tem hitrejše, saj se odloča na podlagi manjšega števila dejavnikov.

2.2 Agilni zaposleni

Strokovnjaki so enotnega mnenja, da agilnost združbe sloni na agilnosti posameznikov. Mogoče bi težko trdili, da so omenjene lastnosti zaposlenih

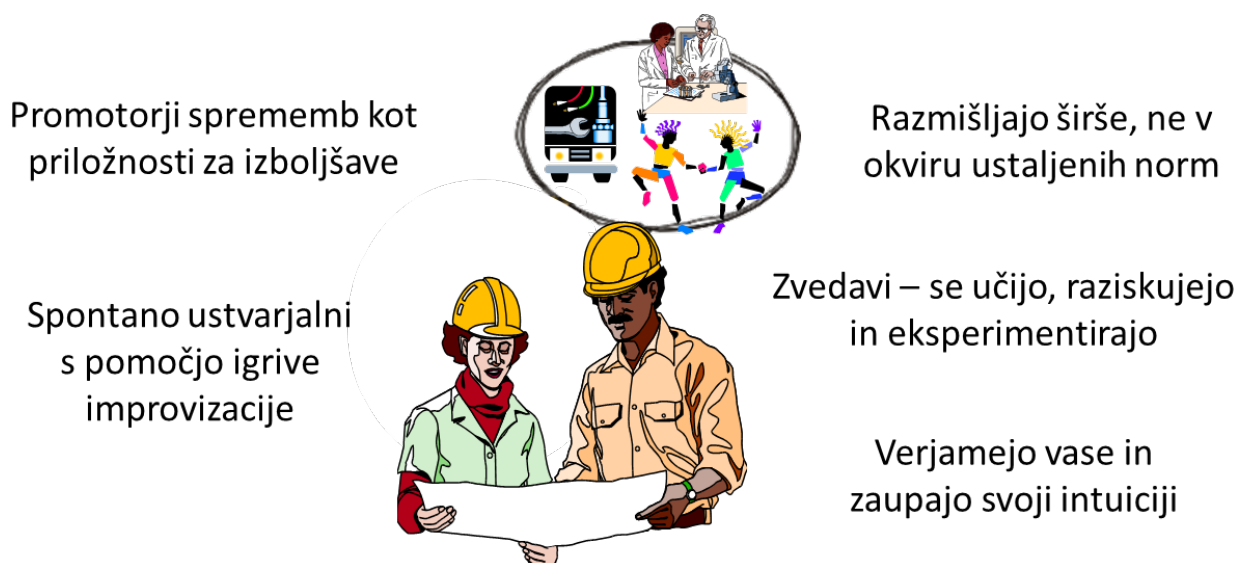
kaj drugačne, kot so bile pred pojavom agilnega manifesta, je pa res, da se v zadnjih dveh desetletjih namenja še večji poudarek trajnostnemu učenju in ustvarjalnosti. Sicer pa prav veliko literature, ki obravnava agilne ljudi zunaj konteksta agilnih pristopov, nismo našli.

Ob tem moramo omeniti, da literatura o agilnosti zaposlene obravnava v sklopu priporočil za zadovoljivo delovanje samoorganiziranih timov (Schwaber & Beedle, 2002; Moreira, Lester & Holzner, 2010; Adkins, 2010). Člani naj bi bili izkušeni, timsko usmerjeni samomotivirani strokovnjaki z visoko razvitimi veščinami sodelovanja, hkrati pa bi morali biti sposobni delati samostojno, biti pripravljeni prevzeti pobudo in se zavedati svoje odgovornosti (do podjetja in naročnika).

Večina strokovnjakov omenja pomen mehkih veščin, komunikacijske sposobnosti, predvsem pa je pomembno medsebojno zaupanje. Pomembni so zavzetost (biti pripravljen zavezati se nekemu cilju), osredotočenost na delo, odprtost pri pogovorih, medsebojno spoštovanje in transparentnost delovanja (cilji, rezultati, težave). Člani tima morajo imeti tudi pogum – da se zavežejo ciljem s prepričanostjo, da jih bodo tudi dosegli.

V zadnjih dveh desetletjih se je »pod pritiskom trga in konkurence« zgodil nekakšen »miselni zasuk« pri spodbujanju eksperimentiranja, pri čemer se neuspešni poskusi ne štejejo več za poraz, ampak se jih sprejme kot učenje. Ob tem se več stavi na intuicijo, številni pa prisegajo tudi na improvizacijo. Meyer (2011) ugotavlja, da naj bi imela improvizacija tri dimenzije: kompetentnost, zavest in zaupanje. Leybourne (2006) pa jo opredeli kot kombinacijo

Slika 3: Lastnosti agilnih ljudi



intuicije, ustvarjalnosti ter sposobnosti uporabe znanja in sredstev, ki so na voljo (še posebej v trenutku, ko je nekdo pod časovnim pritiskom).

Meyer (2011) predlaga tudi sistematičen pristop k dvigovanju ravni improvizacije – z okoljem (igralnice) in klimo, v katerih bi skozi improvizirano igro prišli do novih idej. Avtor sicer izpostavi strah managerjev pred izgubo časa in nižjo produktivnostjo zaradi iger, kot da je to izolirana aktivnost (npr. odmor), vendar meni, da bodo združbe agilne šele takrat, ko bodo zaposleni na vseh ravneh začeli izkoriščati potencial svojih improvizacijskih sposobnosti za ustvarjanje (resnično) prilagodljivih poslovnih rešitev.

3. Raziskava v slovenskih združbah

3.1 Predstavitev raziskave

Empirična raziskava v slovenskih združbah je bila izvedena z uporabo spletnega vprašalnika 1ka, ki je obsegal 106 vprašanj v sedmih sklopih, povprečen čas izpolnjevanja je bil 28 minut. Zaradi usmerjenosti v izvajanje projektov smo k sodelovanju povabili predvsem deležnike projektov – člane obeh združenj za projektni management (ZPM, PMI), certificirane managerje (IPMA, PMI), več kot 2000 udeležencev projektnih izobraževanj pri Agenciji Poti in tiste, ki imajo v profilu na omrežju LinkedIn navedeno, da so

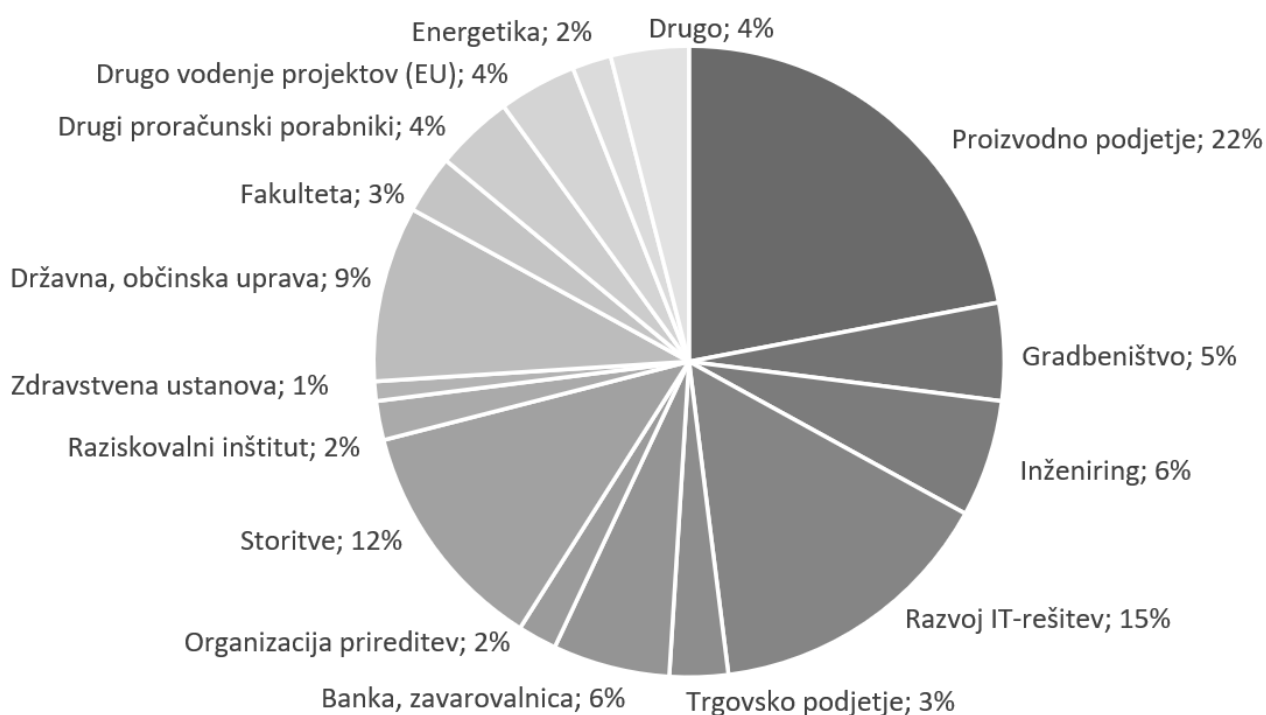
managerji projektov. Od približno 4000 povabljenih se jih je odzvalo 1086 (klik na nagovor), 455 jih je anketo delno izpolnilo, v celoti je anketo izpolnilo 206 anketirancev. Osnovni podatki o anketirancih so:

- povprečna starost je bila 46 let, pri čemer je 33 % anketirancev navedlo, da so stari med 40 in 50 let, 31 % med 50 in 60 let ter 27 % med 30 in 40 let;
- sodelovalo je 35% žensk in 65 % moških;
- večina (76 %) anketirancev je bila univerzitetno izobražena – 49 % jih je navedlo, da ima univerzitetno izobrazbo, 27 % pa akademsko;
- v času raziskave so imeli anketiranci v povprečju 14 let delovnih izkušenj pri projektih, od tega 6 let kot managerji projektov.

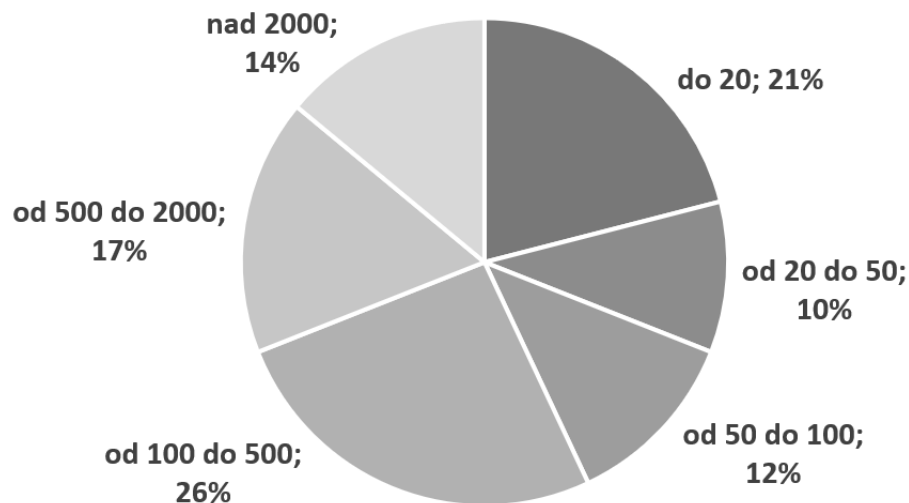
Vrste in velikost združb, vključenih v raziskavo, prikazujemo na Slikah 4 in 5.

Raziskava je bila usmerjena predvsem v ugotavljanje stopnje uveljavljenosti agilnih pristopov pri izvajanju projektov, za celovito analizo pa smo preverjali tudi raven agilnosti organizacijskih in človeških dejavnikov, ki jih predstavljamo v tem članku. V nadaljevanju tako povzemamo le splošne ugotovitve s tega področja, dodatne analize (korelacije, regresije) vpliva dejavnikov na učinkovito izvedbo in uspeh projektov si lahko ogledate v knjigi (Stare, 2021), za analizo vpliva dejavnikov na uspeh združb pa bomo morali še nekaj let spremljati kazalnike uspešnosti v raziskavo vključenih združb.

Slika 4: Vrste združb, vključenih v raziskavo



Slika 5: Velikost združb, vključenih v raziskavo (število zaposlenih)



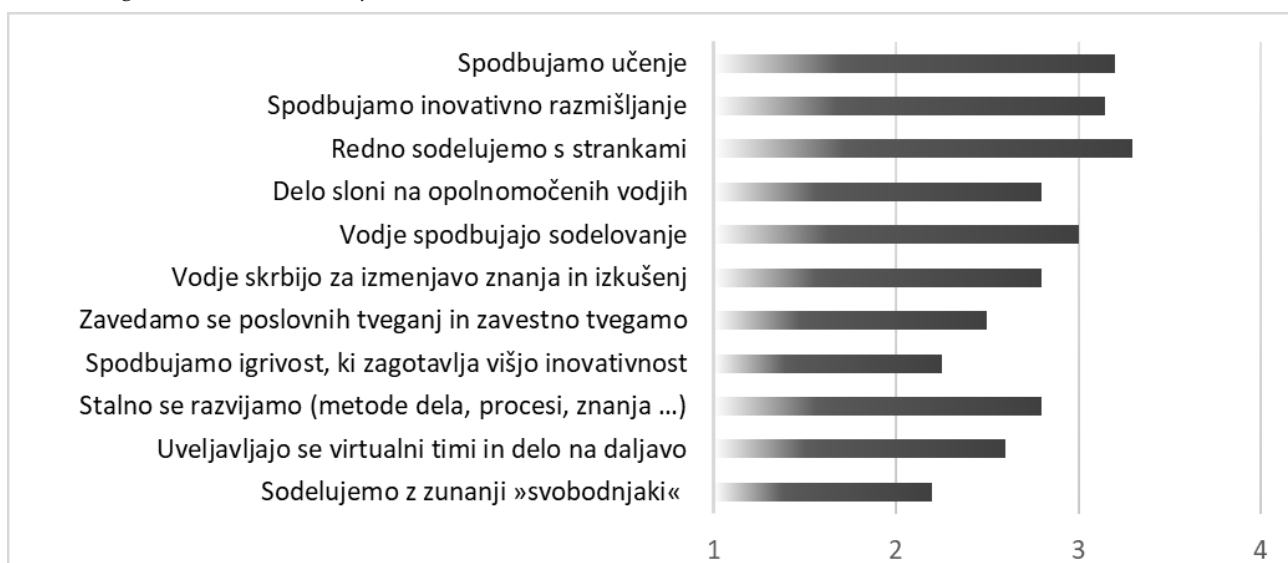
3.2 Raven agilnosti slovenskih združb

Na podlagi proučevanja literature, predstavljene v prejšnjem poglavju, smo pripravili nabor pokazateljev agilnosti (agilnih praks), anketirance pa prosili, naj podajo oceno teh pokazateljev. Pri tem niso ocenjevali kakovosti delovanja, ampak pogostost – ali se prakse, značilne za agilno delovanje, izvajajo občasno, pogosto, redno oziroma sistematično ali sploh ne (niso prisotne v združbi).

Kot lahko razberete s Slike 6, so v povprečju združbe precej agilne. Pri lestvici od 1 do 4 je bila ugotovljena povprečna vrednost 2,8, kar pomeni, da pogosto izvajajo prakse, ki nakazujejo agilno delovanje. Ugotovitve so nas razveselile in pozitivno presenetile, hkrati pa so to presenečenje spremljali grenki občutki, saj naših podjetij ne zaznavamo kot ustvarjalno prodornih v svetovnem merilu.

Kljub razmeroma pogosti rabi agilnih praks je najbrž premalo, da bi se lahko razglasili za agilno

Slika 6: Agilna zavest in delovanje slovenskih združb



(n = 212)

1 - Ne 2 - Občasno 3 - Pogosto 4 - Redno/sistematično

družbo. Glede na vse do zdaj povedano bi agilne prakse predvidoma morali uveljaviti do ravni redne uporabe, ko bi lahko rekli, da so del DNK združbe. Ocenimo lahko, da smo na pravi poti, in upamo, da se bo razvoj agilnosti na ravni združb nadaljeval.

V skladu z ugotovitvami raziskovalcev, da lahko združbe večjo agilnost dosežejo z zunanjimi kadri, smo preverili tudi vključevanje teh. Naj spomnimo, da smo se tudi tu usmerili le v sodelovanje zunanjih izvajalcev in partnerskih združb pri izvajanju projektov. Ugotovili smo, da v povprečju dve tretjini dela pri projektih opravijo zunanji izvajalci (67 %) oziroma partnerji (65 %), stroškovno pa je razmerje malo manjše (39 % interni izvajalci, 61 % zunanji).

Na Sliki 7 prikazujemo trenutno raven »agilnosti strateškega managementa« v slovenskih združbah – pogostost sprememb, od strateških dokumentov do metod dela. Predpostavka je bila: pogosteje ko spreminjajo delovanje in se odločajo za nove proizvode, bolj so agilne. Kot vidite, bi lahko četrtno združb uvrstili med agilne, saj se s spremembami trudijo prilagajati okolju vsaj na pol leta.

Po drugi strani pa nas skrbi za 40 % tistih, ki se o spremembah pogovarjajo na dve leti ali redkeje. Menimo, da bi za doseganje konkurenčnosti to morali delati vsaj enkrat na leto, tudi če gre za združbo iz javnega sektorja. Tee seveda ne bijejo konkurenčnega boja in ne ustvarjajo dobička, a morajo tudi strateško posodabljati svoje delovanje. Njihova gibalna sprememb in napredka bi morala biti zniževanje stroškov,

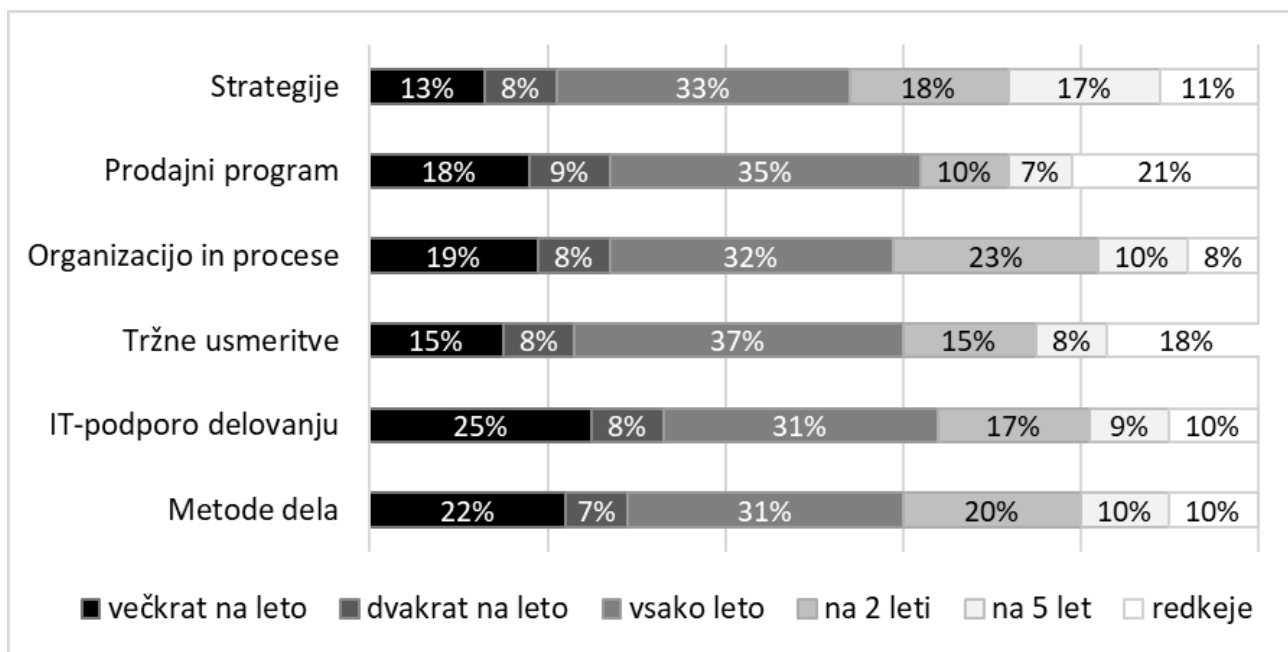
svetli zgledi iz tujine, digitalizacija, poenostavljanje postopkov in ustvarjanje blaginje za vse državljane.

Preverili smo tudi, ali je zaznati trend delitve daljših projektov na krajše, kot predlaga Chin (2004). To smo ugotavljali z dvema podatkom – ali se je število projektov v zadnjem obdobju (5–10 let) povečalo in (ker bi povečanje lahko pomenilo tudi več spreminjanja, več poslov ali širšo uveljavitev projektnega pristopa) ali so projekti postali manj obsežni in krajši. Prvo predpostavko smo potrdili: kar tri četrtnine sodelujočih je potrdilo, da se je število projektov povečalo (levi del Slike 8), pri čemer je bilo povečanje pogosteje zaznati v združbah, ki projekte izvajajo agilno/ciklično (to je potrdilo 82 % anketirancev iz teh združb).

V desnem delu Slike 8 pa smo prikazali, za koliko se je število povečalo. Največ (37 %) anketirancev je navedlo 20-odstotno povečanje, tretjina pa 50-odstotno.

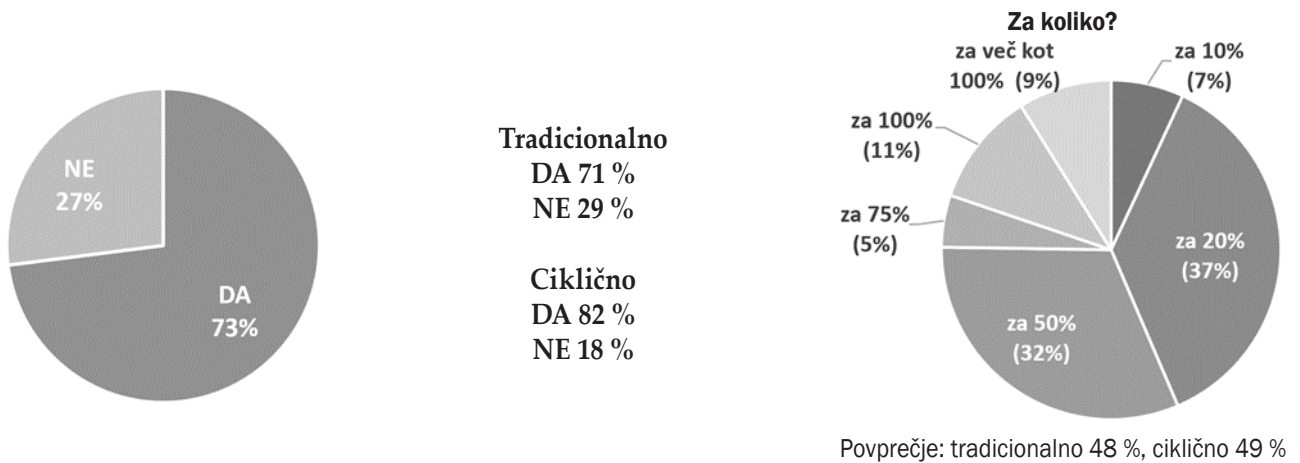
Kot smo omenili, nas je zanimalo tudi, ali so projekti postali krajši in manj obsežni (Slika 9). Te predpostavke nismo potrdili: le 22 % anketirancev je na vprašanje odgovorilo pritrdilno, pri čemer je bilo tistih, ki projekte izvajajo ciklično, več – 29 %. Od tistih, ki so potrdili zmanjšanje obsega projektov, jih je 31 % navedlo, da se je obsežnost zmanjšala za 20 %, četrtnina pa je navedla 25-odstotno zmanjšanje. Če bi se držali priporočil delitve projektov na več manjših, bi se obseg zmanjšal vsaj za polovico, kar je navedlo 15 % anketirancev, za več kot polovico pa so obseg zmanjšali le v 7 % združb.

Slika 7: Kako pogosto v slovenskih združbah spreminjajo ...



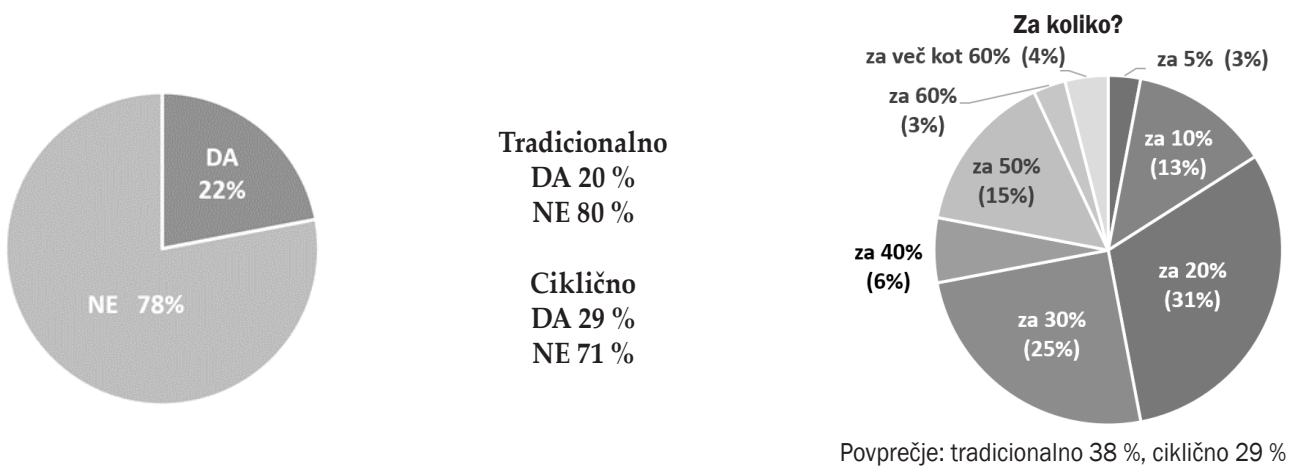
Slika 8: Rast števila projektov v slovenskih združbah

Ali se je letno število projektov glede na preteklost (5–10 let) povečalo? (n = 332)



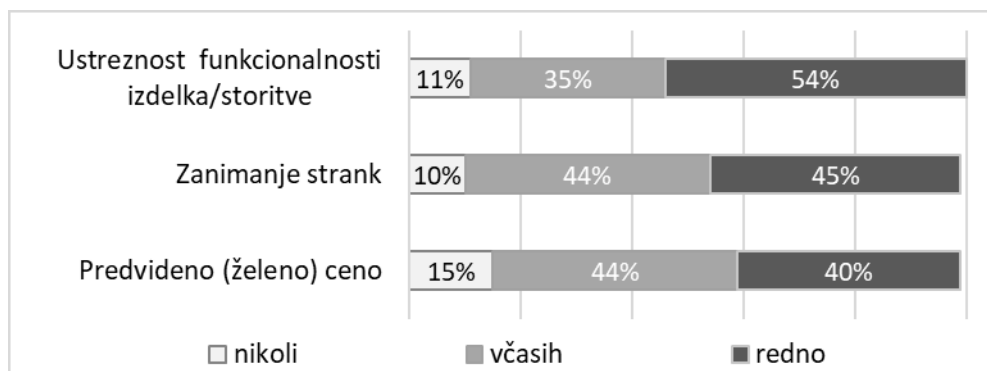
Slika 9: Trend manjšanja obsega projektov v slovenskih združbah

Ali so se projekti v zadnjem obdobju (5–10 let) skrajšali in postali manj obsežni? (n = 332)



Slika 10: Testiranje prototipov in izdelkov na trgu v slovenski praksi leta 2020

(n = 127)



Zanimivo pa je tudi to, da se je obsežnost bolj zmanjšala pri tradicionalnih projektih. Na podlagi prikazanega lahko ugotovimo, da trend naraščanja števila projektov ni posledica agilnejšega delovanja slovenskih združb. Na Sliki 10 pa prikazujemo ugotovitve preverjanja še ene skupine pokazateljev agilnega delovanja – zgodnje preverjanje idej na trgu. Kot vidite, funkcionalnost izdelkov oziroma storitev redno preverja dobra polovica združb, preostala dva pokazatelja sta na podobni ravni.

V nadaljevanju smo preverjali še agilnost zaposlenih. Glede na strukturo anketirancev ugotovitve veljajo predvsem za člane projektних timov. Ob predpostavki, da večina zaposlenih občasno sodeluje pri projektih, bi lahko domnevali, da ugotovitve veljajo tudi širše, a vseeno ne moremo trditi, da veljajo za vse zaposlene v slovenskih združbah.

Anketirance smo vprašali, kako ocenjujejo samomotiviranost, zaupanje, improvizacijo, intuicijo, ustvarjalnost ter učenje svojih sodelavcev na ravni celotne združbe. Dodali smo še »pripadnost projektu«, ker menimo, da je kot nadgradnja ali kot del samomotiviranosti pomemben dejavnik delovanja projektnih timov. Za ocenjevanje smo jim ponudili 4-stopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer je ocena 1 pomenila slabo, 2 zadovoljivo, 3 dobro ter 4 odlično.

Kot lahko vidimo na Sliki 11, naj bi bila agilnost članov timov na razmeroma visoki ravni. V povprečju lahko za vse preverjene dejavnike ugotovimo, da skoraj dve tretjini

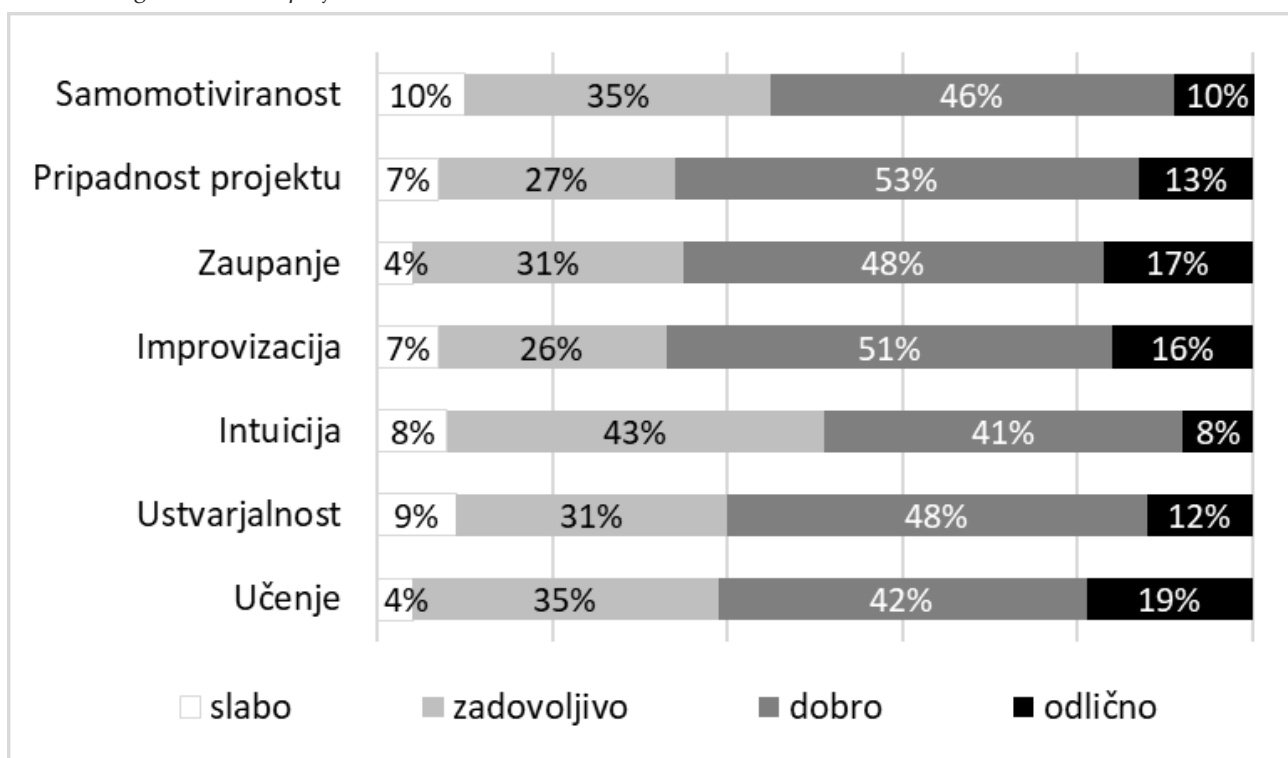
zaposlenih zadostita pogojem, da jih lahko označimo za agilne. V povprečju pa je le 7 % takih, ki jih ne moremo šteti med agilne. Ker smo do podobnih ugotovitev prišli tudi ob preverjanju pokazateljev agilnosti združbe, bi lahko trdili, da je Slovenija že precej agilna.

Ali to vpliva na uspešnost delovanja združb, nismo preverjali, to prepuščamo drugim raziskovalcem. Po drugi strani pa zaradi izkušenj dopuščamo možnost, da so anketiranci vseeno nekoliko preveč pozitivno ocenili svoje sodelavce, kar ni nič posebnega pri tej vrsti raziskav. Pred leti smo izvedli raziskavo vedenjskih kompetenc projektnih managerjev, kjer smo tudi zaznali visoko kompetentnost pri samoocenjevanju, izvedba in rezultati projektov pa so bili vseeno slabi (Gruden in Stare, 2018).

3.3 Sistematičnost in improvizacija

Kot omenjeno, je bila naša raziskava usmerjena predvsem v ugotavljanje uveljavljenosti agilnih pristopov v projektnem okolju ter vpliva agilnejših pristopov na uspešnost in učinkovito izvedbo projektov. Pri raziskavi zadnjega pa smo prišli do ne preveč razveseljivih ugotovitev: v »povprečni« slovenski združbi se na leto izpelje 70 projektov, dolgih poldrugo leto in vrednih 500.000 EUR. Pri tem se le 57 % projektov zaključi do roka, 63 % v okviru proračuna, 84 % pa jih kakovostno doseže vse postavljene cilje. V povprečju projekti zamujajo za 34 % glede na predvideno trajanje, planirane stroške presežejo za 25 %, končna funkcionalnost

Slika 11: Agilnost članov projektnih timov v slovenskih združbah v letu 2020 (n = 204)



pa odstopa za 33 % glede na plan. Vsekakor vredno razmisleka o ustvarjanju do projektov prijaznejšega okolja ter o usposabljanju »projektnega kadra«.

Za regresijsko analizo vpliva agilnih in tradicionalnih metod in tehnik na uspešnost in učinkovito izvedbo projektov (ki presega obseg tega članka, zato je tu ne bomo predstavili) smo anketirance še vprašali, kako pogosto uporabljajo metode in tehnike, kar bi posredno tudi lahko nakazovalo raven improvizacije (čeprav bi to številni raje imenovali površnost).

Podobno kot pri ugotavljanju agilne zavesti in delovanja združb nas je tudi pri metodah in tehnikah zanimala pogostost uporabe, zato smo anketirance vprašali, ali posamezno metodo/tehniko v združbi uporabljajo ali ne oziroma kako pogosto jo uporabljajo. Podobno kot pri (ne) učinkovitosti izvajanja projektov so nas tudi tu ugotovitve neprijetno presenetile. Po štiristopenjski Likertovi lestvici (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – pogosto, 4 – redno) je »pogostost« uporabe metod in tehnik naslednja:

- tradicionalne – gantogram (grafični prikaz terminskega plana) 2,9; WBS (strukturirano členjenje del) 2,5; CPM (planiranje izvedbe po metodi kritične poti) 1,95 in EVA (kontroliranje stroškov po metodi prisluzene vrednosti) 1,6;
- agilne (navajamo le za projekte, ki se izvajajo agilno, ciklično) – Scrum 2,2; Kanban 2,1; XP (ekstremno programiranje) 1,4; FDD (Razvoj, osredotočen na funkcionalnosti) 1,8; DSDM (Metoda dinamičnega razvoja sistemov) 1,4.

Glede na redko, nesistematično uporabo metod in tehnik bi lahko rekli, da v Sloveniji radi improviziramo, kar bi po mnenju številnih strokovnjakov nakazovalo agilno delovanje. Vendar pa temu sklepu nasprotujeta dve drugi ugotovitvi: neučinkovito izvajanje projektov (več agilne improvizacije pa naj bi predvidoma zagotavljalo uspešnejše delovanje) ter trditve avtorjev agilnih metod – da uporaba posamezne agilne metode zahteva od timov še bolj sistematično delovanje (torej, da se držijo priporočil metode) kot pri tradicionalnih pristopih. To je pokazala tudi naša raziskava: neobvladovanje (ali površna raba) agilnih metod v večji meri poslabša izvedbo projektov od površne uporabe (neobvladovanja) tradicionalnega pristopa. Ali z drugimi besedami: če se držijo priporočil, so agilni projekti izpeljani učinkoviteje, če se jih ne, pa so posledice občutnejše.

Na podlagi prikazane se torej lahko vprašamo, ali smo Slovenci dobri improvizatorji ali smo le površni. Anketirance smo v zvezi s tem pozvali, naj ocenijo raven improvizacije. Zanimala nas je predvsem improvizacija kot del ustvarjalnega procesa (v povezavi z eksperimentiranjem), a tega nismo posebej izpostavili, zato menimo, da so anketiranci vprašanje

najbrž razumeli bolj v smislu, koliko se držijo internih organizacijskih pravil. Na lestvici, kjer je 0 % pomenilo »popolnoma po predpisih«, 100 % pa »popolnoma improvizirano«, smo »dosegli le 44 %«, kar dodatno pojasnjuje prej prikazane rezultate raziskave.

Naj še omenimo, da smo anketirance med drugim vprašali, ali imajo v združbi »igralnice« z igrali, kot so pikado, biljard in ročni nogomet, v katerih organizirano ali spontano razvijajo nove ideje. Pritrdilno je odgovorila četrtnina anketirancev.

4. Ocena agilnosti slovenskih združb v letu 2020

Na podlagi predstavljenih ugotovitev raziskave lahko podamo končno oceno ravni agilnosti v slovenskih združbah v letu 2020. Agilno zavest in delovanje lahko ocenimo kot razmeroma visoko uveljavljeno oziroma razvito. Združbe pogosto (ne pa redno) izvajajo prakse, ki nakazujejo agilno delovanje, še posebej na področjih spodbujanja učenja in inovativnega razmišljanja, njihovo sodelovanje s strankami pa je zelo pogosto. Poleg tega (vsaj na področju izvajanja projektov) občuten del nalog prepuščajo zunanjim izvajalcem.

Po drugi strani pa je strateški management še daleč od tega, da bi ga lahko ocenili kot agilnega. Le četrtno združb bi lahko uvrstili med agilne, saj strateške smernice posodablja vsaj dvakrat na leto, kar 40 % združb pa strateške plane pripravlja na dve leti ali redkeje. Le v 7 % združb se je obseg projektov zmanjšal do te ravni, da bi lahko rekli, da obsežne projekte razdelijo na več krajših in manj obsežnih.

Tudi zaposleni nakazujejo razmeroma visoko raven agilnosti – v povprečju skoraj dve tretjini zaposlenih zadosti pogojem, da jih lahko označimo za agilne, le 10 % je takih, ki jih med agilne ne moremo šteti. Med bolj razširjene veščine bi lahko uvrstili improvizacijo, zaupanje, ustvarjalnost in učenje.

Če smo improvizacijo ocenili kot eno od bolj »razvitih« veščin zaposlenih, ki pripomorejo h kakovostnejšim rezultatom dela, pa bi jo pri upoštevanju in sledenju pravilom in metodam dela lahko ocenili kot oviro. Tako tradicionalne kot agilne metode dela se v slovenskih združbah uporabljajo precej redko. To ne pomeni, da smo agilni, ampak nesistematični, kar je vsaj na področju projektov visoka ovira za učinkovito izvedbo. Ker je tudi strateški management na precej nizki ravni, predpostavljamo, da je delovanje večjega dela slovenskih združb stihijsko in neorganizirano, kar bi nekateri radi prikazali kot agilno, a to vsekakor ni.

Zadnje omenjeno vidimo kot ključni izziv združb – kakšno je najboljšo razmerje med sledenjem pravilom, ki zagotavlja organizirano delovanje, in svobodo zaposlenih, ki omogoča večjo ustvarjalnost. Seveda je to odvisno tudi ali predvsem od vrste združbe in tega, kaj ponuja svojim strankam. Vsekakor je to področje, ki je še razmeroma slabo raziskano, zato upamo, da smo raziskovalcem ponudili zadosti idej za nadaljnje raziskave.

Literatura in viri

- Adkins, L. (2010). *Coaching Agile Teams: A Companion for Scrum Masters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition*. Hoboken: Addison-Wesley Professional.
- Bersin, J. (2012). *Building the Agile Enterprise: A New Model for HR*. IMPACT 2012. www2.slideshare.net
- Chandler, R. C. (2018). Agile Teams Create Agile Learning Organisation. *Chief Learning Officer*, 19(6), 54–65.
- Chin, G. (2004). *Agile project management*. New York: AMACOM.
- Comella, S. (2018). Go agile: Five things agile organizations have in common. McKinsey & Company. <https://www.youtube.com/watch?v=TleHv-mlnXo>
- Dearstyne, B. W. (2018). Achieving Nimble IM Programs Agile Methodology. *Information Management*, July/August, 26–31.
- Denning, S. (2020). Rethinking Ten Sacred Truths of Agile. www.forbes.com
- Godbole, K. M. (2017). Kanban: An Alternate Path to Enterprise Agility. *Lean Kanban India 2017*. www2.slideshare.net
- Gothelf (2014). Bring Agile to the Whole Organization. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/11/bring-agile-to-the-whole-organization>
- Gruden, N., & Stare, A. (2018). The Influence of behavioral competencies on project performance. *Project management journal*, 49(3), 98–109.
- Highsmith, J. (2010). *Agile project management*. Boston: Pearson Education.
- Hodgson, M., & Horrigan, M. (2019). Agile strategic planning for executives. Predstavitev s konference AgileAus19, najdeno na Prezi.com.
- Hodgson, M. (2020). Agile is a mindset. Agile is behaviour. <https://zenexmachina.com/agile-as-a-mindset-agile-as-behaviour/>
- Kamer, J. (2017). How to Make Your Organization as Fast and Agile as a Formula 1 Team. *Agile Amsterdam 2017*. <https://www.youtube.com/watch?v=Ovr49xVn3GY>
- Kroll, C., & Shea, C. (2018). The Agile Evolution, it's more than process. *Workforce Solutions Review*, 9 (2), 22–25.
- Leybourne, S. A. (2006). Managing Improvisation within Change Management: Lessons from UK Financial Services. *The Service Industries Journal*, 26 (1), 73–95.
- Meyer, P. (2011). How to Create an Agile Organization. *Chief Learning Officer*, 12(1), 36–39.
- Moreira, M., Lester, M., & Holzner, S. (2010). *Agile for Dummies*. Hoboken: Wiley Publishing.
- Pather, S. (2019). Culture and Principles at the Heart of Enterprise Agility. platform.deloitte.com.au
- Rico, D. (2016). Business Value of Agile Organizations. www2.slideshare.net
- Salo, O. (2017). How to create an agile organization. www.mckinsey.com
- Scanland, K. (2014). Strategic Planning. www.greystoneglobal.com
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile Software Development with Scrum*. Upper Side River: Prentice Hall.
- Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
- Stare, A. (2020). Agilnost na treh ravneh: združba, projekti in sodelavci. *Izzivi managementu*, 12 (1), 4–10.
- Stare, A. (2021). *Agilno: projekti, zaposleni, podjetja*. Ljubljana: Agencija Poti.
- Strong, C. (2017). Creating a lean and agile enterprise - The Lean Product Lifecycle. www2.slideshare.net
- Younger, J., & Smallwood, N. (2016). Aligning your organisation with an agile workforce. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/02/aligning-your-organization-with-an-agile-workforce>

Prof. dr. Aljaž Stare, CSPM, je profesor, trener in svetovalec na področju projektne, procesne in strateškega managementa s 35 letnimi delovnimi izkušnjami. Svojo kariero je začel kot razvijalec elektro-mehanskih naprav, kasneje pa je vodil različne vrste projektov: razvoj izdelkov, inženiring, prenovno procesov, IT, organiziral je konference in druge dogodke. Preko 20 let že svetuje slovenskim podjetjem in usposablja managerje, sodeloval je že s 130 podjetji. Predaval je na Ekonomski fakulteti ter Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo (Univerza v Ljubljani), Gea College in Evropski pravni fakulteti, trenutno pa je predavatelj na DOBA fakulteti. Je nosilec mednarodnega certifikata IPMA – CSPM (Certified Senior Project Manager) in ocenjevalec v postopku pridobitve certifikata; dolgoletni član Slovenskega združenja za projektni management, ki mu je predsedoval med letoma 2006 in 2010; avtor knjig *Projektni management: teorija in praksa* (2011) in *Agilno: projekti, zaposleni, podjetja* (2021) ter projektnega bloga www.projektni-management.si.