Związek Banków Polskich

ZARZĄDZANIE PROCESOWE I AGILE

ZWIĘKSZENIE EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI POPRZEZ WDRAŻANIE METOD ZARZĄDZANIA PROCESAMI I AGILE

SPIS TREŚCI

1. Dla kogo jest ten dokument i jaki jest jego cel? 3
2. Pojęcia wykorzystywane w dokumencie 3
3. Zarządzanie procesami – ogólne założenia 3
4. Agile – ogólne założenia 4
5. Jak zarządzanie procesami i Agile wspierają realizację strategii firmy? 6
6. Dobre praktyki współdziałania zarządzania procesami i Agile 8
7. Role i odpowiedzialności w łączeniu zarządzania procesami i Agile 10
8. Jak wdrażać zarządzanie procesowe, jak wdrażać Agile? 12
9. Podsumowanie 14
10. Nota od autorów 14

1. DLA KOGO JEST TEN DOKUMENT I JAKI JEST JEGO CEL?

1. Dla kadry zarządzającej firm poszukujących metod na zwiększanie efektywności organizacji, poprawę wyników, przyśpieszenie realizacji strategii przy wykorzystaniu wartości płynących z wdrażania metod zarządzania procesami oraz Agile.
2. Dla właścicieli procesów i product ownerów (pol. właścicieli produktów) poszukujących ram współpracy pomiędzy obszarami odpowiadającymi za utrzymanie procesów biznesowych oraz obszarami odpowiadającymi za zmiany.
3. Dla centrów kompetencji procesowych, centrów kompetencji Agile w celu zaprojektowania, wdrożenia, monitorowania i usprawniania ładu organizacyjnego uwzględniającego zarządzanie procesami i Agile.

2. POJĘCIA WYKORZYSTYWANE W DOKUMENCIE

1. Zbiór dobrych praktyk określających współdziałanie zarządzania procesami z Agile opiera się na założeniu, że organizacja ma przynajmniej niewielki stopień dojrzałości w obu obszarach oraz orientację produktową. W zależności od organizacji role, wydarzenia, narzędzia i inne elementy zarządzania procesami oraz Agile mogą być opisywane różnymi definicjami.
2. Dokument przygotowaliśmy w sposób uniwersalny bez wskazywania konkretnych metod lub narzędzi.

3. ZARZĄDZANIE PROCESAMI – OGÓLNE ZAŁOŻENIA

Zarządzanie procesami obejmuje identyfikację, projektowanie, implementację, monitorowanie i doskonalenie procesów w celu osiągnięcia efektywności, doskonałości operacyjnej i dostarczenia wartości klientowi. Wspiera realizację strategii firmy poprzez zapewnienie kontroli nad realizowanymi procesami.

Kluczowe elementy zarządzania procesami to:

1. **Właścicielstwo procesów**: wskazane osoby mają uprawnienia do zarządzania całym procesem, często składającym się z wielu kroków i realizowanym przez różne jednostki organizacji. Właściciel słucha głosu klienta procesu oraz dba o efektywność całego procesu.
2. **Współpraca zespołów**: budowane są zespoły procesowe składające się z uczestników procesu, które mają na celu ciągły monitoring oraz usprawnianie procesu w odniesieniu do oczekiwań klientów, ale też podnoszenie jego efektywności i jakości oraz poprawę komfortu pracy w procesie.
3. **Mapowanie procesów**: polega na przedstawieniu graficznym procesów biznesowych w celu lepszego zrozumienia ich kroków, zależności i interakcji w procesie. Mapy procesów pomagają w identyfikacji obszarów do doskonalenia i w komunikacji między zespołami.
4. **Monitorowanie i analiza**: określanie mierników efektywności procesów – KPI (Key Performance Indicators) z punktu widzenia firmy i klienta oraz bieżący monitoring ich

poziomów z wykorzystaniem dashboardów procesowych oraz przeglądów procesowych. Analiza dashboardów KPI pozwala na identyfikację obszarów do optymalizacji oraz ułatwia podejmowanie decyzji na podstawie faktów i liczb.

5. **Doskonalenie procesów**: procesy biznesowe są stale doskonalone i ulepszane w oparciu o wyniki monitorowania i analizy. Standaryzacje i optymalizacje są wprowadzane w celu zwiększenia wydajności, eliminacji zbędnych kroków i redukcji błędów.
6. **Automatyzacja procesów**: wykorzystanie technologii informatycznych do automatyzacji i zarządzania procesami biznesowymi. Automatyzacja procesów pozwala na eliminację manualnych i powtarzalnych zadań, przyspieszenie przepływu pracy oraz poprawę ścisłej kontroli i monitorowania.
7. **Zapewnienie ładu procesowego:** Definiowanie odpowiednich ról, kompetencji, forów decyzyjnych, repozytorium procesów, narzędzi technicznych do zarządzania procesami. Zapewnienie połączeń architektury procesowej z odpowiednimi elementami architektury korporacyjnej, jak na przykład z listą systemów IT, architekturą danych oraz zapewnienie współdziałania na poziomie ról definiowanych przez różne obszary organizacji.

4. AGILE – OGÓLNE ZAŁOŻENIA

To sposób pracy umożliwiający odpowiadanie na zmiany, stawiający klienta w centrum i szybkiego reagowania na jego informację zwrotną. Zwinność polega na tym, że jest jasno określony cel, jednak sposób jego realizacji może zmieniać się w zależności od możliwości oraz informacji zwrotnej od klienta. Zmiany, które powinien adresować Agile to nie tylko te związane z klientem, a również ze zmiennym otoczeniem wewnątrzfirmowym, biznesowym a nawet geopolitycznym (wojna na Ukrainie, pandemia COVID-19).

Agile powstał w odpowiedzi na tradycyjny, kaskadowy model (waterfall) wytwarzania. Jego narodziny wiążą się z rokiem 2001 i powstaniem „Manifestu Agile" (https://agilemanifesto.org/, https://agile247.pl/agile/). Poniżej fragment manifestu, w którym twórcy określili wartości, które stanowią fundament podejścia zwinnego. Agile stawia:

1. Ludzi i interakcje ponad procesy i narzędzia.
2. Działające oprogramowanie ponad wyczerpującą dokumentację.
3. Współpracę z klientem ponad negocjację umów.
4. Reagowanie na zmiany ponad trzymanie się założonego planu.

Nie oznacza to, że prawa strona Manifestu jest pomijana. Założeniem jest jednak skupienie się na wartościach po lewej, aby przybliżyć zespół do wytworzenia produktu, za który klienci będą chcieli zapłacić.

Agile wywodzi się ze świata IT, ale z czasem zyskał na popularności i został z powodzeniem zaadaptowany również w innych dziedzinach biznesu. Przykładem mogą być ewolucje Manifesto for Agile Software Development:

- Heart of Agile
- Modern Agile.

W dokumencie tym nie opisujemy nazw konkretnych metod, ale wśród znanych podejść Agile warto wymienić:

- Dla pracy na poziomie pojedynczych zespołów:
  - Scrum
  - Kanban.
- Dla skalowania Agile w organizacji:
  - Scaled Agile Framework (SAFe)
  - Spotify Model
  - Large Scale Scrum (LeSS).

Na potrzeby dokumentu przyjęliśmy, że to product owner odpowiada za maksymalizację wartości dostarczanej przez pracę zespołu.

W języku polskim Agile jest tłumaczony na zwinny. Jednak poprawniejszym i lepiej opisującym przymiotnikiem jest *adaptujący się*.

5. JAK ZARZĄDZANIE PROCESAMI I AGILE WSPIERAJĄ REALIZACJĘ STRATEGII FIRMY?

1. Strategia biznesowa firmy jest zestawem głównych celów i inicjatyw z określeniem ich wpływu na wyniki biznesowe i funkcjonowanie organizacji. Przy definiowaniu strategii określa się często wizję a cele mogą odzwierciedlać różne perspektywy (np. wyniki finansowe, klient, procesy, rozwój).

2. Realizacja strategii opiera się na regularnym monitorowaniu poziomu realizacji celów strategicznych oraz na efektywnym zarządzaniu portfelem prac rozwojowych i zmian, tak aby móc szybko reagować na sytuację rynkową i związane z tym szanse oraz zagrożenia.

3. Strategia jest realizowana w dwóch wymiarach – w wymiarze operacyjnym (dostosowywanie funkcjonujących w firmie procesów oraz ich optymalizacje, aby skutecznie realizować strategię) oraz w obszarze prac rozwojowych czy wprowadzanych zmian w konsekwencji wyznaczanych celów strategicznych. Prace rozwojowe i realizowane zmiany wpływają na procesy, a monitorowanie procesów jest jednym ze źródeł identyfikowania oraz generowania nowych usprawnień.

4. Cele strategiczne organizacji powinny być skaskadowane na cele i mierniki procesów i produktów. System monitorowania procesów powinien pozwalać na bieżąco weryfikować stopień realizacji celów strategicznych w operacyjnej części działalności firmy. W części prowadzącej prace rozwojowe / wdrażającej zmiany, cele strategiczne powinny być brane pod uwagę podczas priorytetyzacji zaplanowanych zmian (z uwzględnieniem m.in. oczekiwanych rezultatów, ponoszonych kosztów, dostępnych zasobów, zależności i synchronizacji różnych prac w czasie oraz rozwiązywania ewentualnych konfliktów).

5. Realizacja strategii rozwojowej zwykle opiera się na rozwoju i dystrybucji produktów klientom. W takim przypadku to ilość i jakość sprzedanych i utrzymywanych produktów dopasowanych do potrzeb klienta przekłada się na wyniki finansowe. Podstawą są procesy dystrybucji i utrzymania. Efektywność i jakość procesów ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia kosztu działania oraz percepcji klientów.

6. Organizacje wdrażające zwinne zarządzanie często wprowadzają rolę product ownera. Jest on odpowiedzialny za maksymalizację wartości (wyników finansowych, zwrotu z inwestycji, wyników sprzedażowych, bycie w zgodności z regulacjami, poprawę satysfakcji klienta, czas trwania procesu, doświadczenia użytkownika etc.), poprzez identyfikację cech produktu oraz przekładanie ich na listę wymagań do realizacji. Jak widać jest to bliskie klasycznemu podejściu do zarządzania produktem w firmach zorientowanych produktowo. Wyłaniają się więc dwa możliwe podejścia:
   a. Product owner jest jednocześnie właścicielem procesu (np. właściciel produktu bankowego pełni też rolę właściciela procesu sprzedażowego oraz posprzedażowego);
   b. Product owner jest właścicielem produktu, ale nie jest w roli właściciela procesu (lub jest nim tylko dla części procesów produktu).

7. Tam, gdzie klientem product ownera jest klient zewnętrzny firmy, rola product ownera jest podobna do stanowiska product managera w wielu organizacjach produktowych.

Wykonując swoje obowiązki product owner angażuje się w priorytetyzację prac zespołu zwinnego łączącego kompetencje biznesowe z IT.

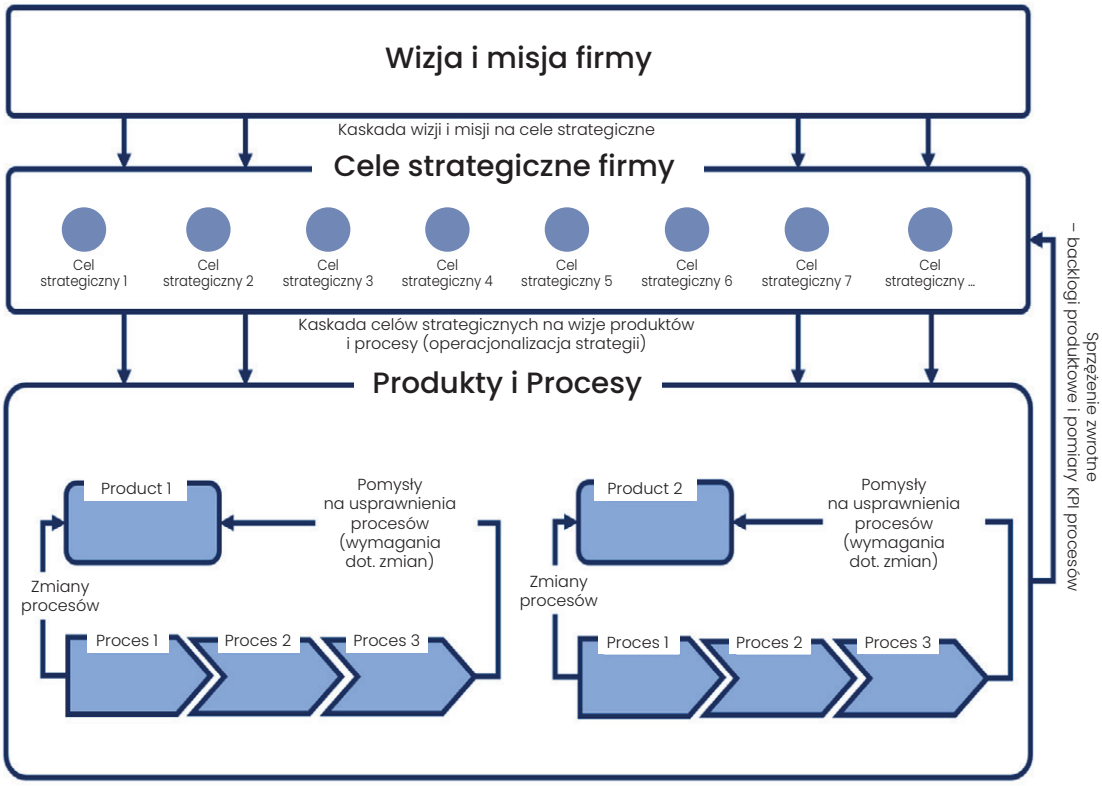
8. W modelu, gdzie product owner pełni równocześnie rolę właściciela procesu, łatwiej jest utrzymać spójne ze sobą wizje i cele produktu, a podejmowanie decyzji może być szybsze, ponieważ jedna osoba jest umocowana do decydowania o zmianach dotyczących produktu i procesu.

9. Zarządzanie zarówno produktem, jak i procesem przez jedną osobę, pozwala dostarczać zwiększoną wartość dla klienta, ze względu na to, że produkt oraz proces są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie na siebie wpływają. Zmiana w produkcie za każdym razem musi uwzględniać wpływ na proces i na odwrót, dzięki czemu możliwa jest synergia wartości dostarczanej klientowi.

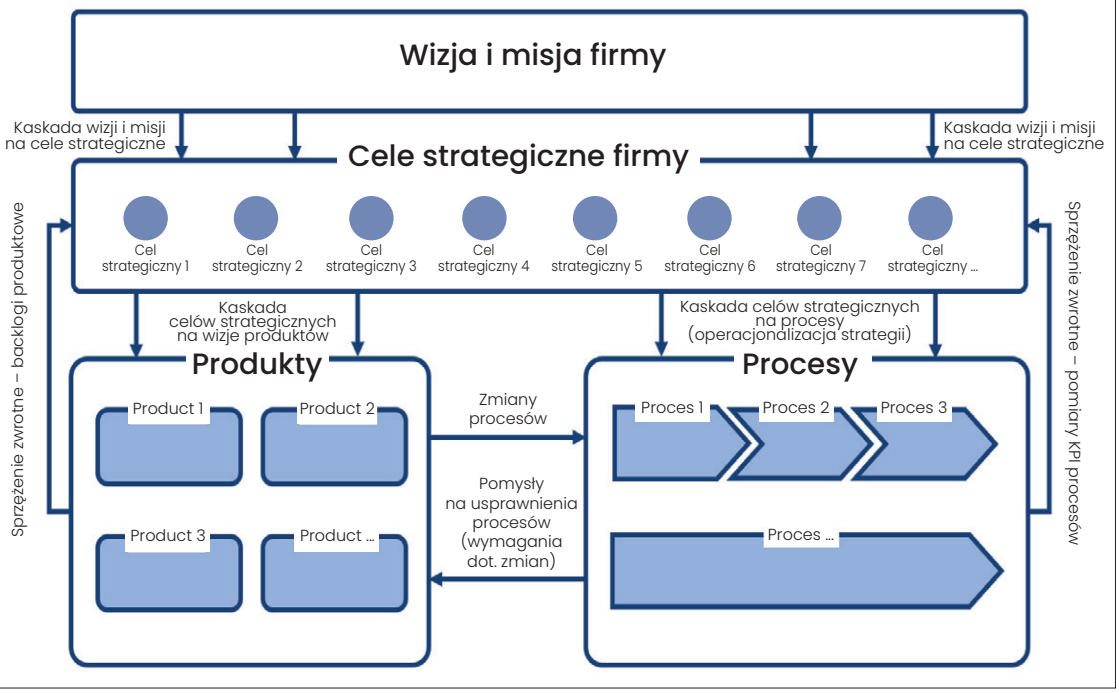
10. Przyjęcie takiego modelu ułatwia również komunikację z interesariuszami oraz spójny przekaz co do celów, jak również planowanych działań odnośnie produktu i procesu.

11. W przypadku gdy product owner nie jest odpowiedzialny za zwrot z komercyjnego produktu, to nadal ma za zadanie maksymalizować wartość dodaną wynikającą z pracy zespołu zwinnego. W praktyce, pojęcie wartości dodanej jest nieco nieostrym terminem, a priorytetyzacja może być wykonywana z perspektywy chęci zadowolenia kluczowych klientów wewnętrznych, zgodności z celami strategicznymi, minimalizacji ryzyk, doskonalenia i innych czynników. Oba opisywane modele przedstawione są na poniższych grafikach.

Model 1 – połączenie ról product ownera i właściciela procesu



Model 2 – Product owner i właściciel procesu jako osobne role / stanowiska



6. DOBRE PRAKTYKI WSPÓŁDZIAŁANIA ZARZĄDZANIA PROCESAMI I AGILE

1. **Operacjonalizacja i monitoring realizacji strategii powinien obejmować zarówno procesy biznesowe, jak i postęp oraz efekty prac rozwojowych.** Właściwa operacjonalizacja a następnie regularny monitoring celów w obu obszarach podczas przeglądów zapewnia lepszą kontrolę nad kosztami i efektami działalności firmy.

2. **Zespoły zwinne oraz procesowe powinny mieć dostęp do głosu/feedbacku klienta, aby rozwijać produkty i usprawniać procesy w celu minimalizacji wykonywanej pracy oraz maksymalizacji rezultatów.** Agile skupia się na dostarczaniu wartościowych produktów i usług klientom poprzez iteracyjny rozwój na podstawie współpracy z klientami. W zarządzaniu procesami, poprzez słuchanie głosu klienta, modelowanie i analizę procesów, można lepiej zrozumieć wymagania klienta i uwzględnić je w projektowaniu i doskonaleniu procesów biznesowych. Częsty kontakt z klientem pozwala lepiej odpowiadać na jego potrzeby, zatem osiągać tym samym lepsze rezultaty.

3. **Metody optymalizacji/wyszczuplania procesów warto stosować zarówno do ulepszania procesów biznesowych, jak i do poprawy procesów wytwarzania.** Zarówno zarządzanie procesami, jak i Agile promują iteracyjne podejście do usprawnień. W zarządzaniu procesami procesy są stale monitorowane i analizowane podczas przeglądów, a na podstawie wyników podejmowane są działania usprawnieniowe. Zespoły zwinne iteracyjnie usprawniają także swoje procesy wytwórcze. Oba podejścia promują drobne, ale ciągłe usprawnienia, których to suma zapewnia wyższą efektywność i zadowolenie klientów. Metody takie, jak Lean Management są z powodzeniem stosowane zarówno w zarządzaniu procesami, jak i Agile.

4. **Warto wykorzystywać centralne repozytorium map procesów dla lepszego rozumienia procesu (wejść do procesu i wyjść, jego kroków, produktów, uczestników, interesariuszy) przez uczestników procesu, zespół procesowy oraz zespół zwinny.** Zarządzanie procesowe wykorzystuje mapowanie procesów do zrozumienia i dokumentowania procesów biznesowych oraz ich dalszej optymalizacji. Mapy procesów mogą być pobrane przez zespoły zwinne z repozytorium procesów oraz wykorzystane jako materiał wsadowy do stworzenia backlogu produktu, czyli listy zadań do wykonania dla zespołu zwinnego. Mapy procesów pomagają w zrozumieniu kontekstu, identyfikacji uczestników/interesariuszy procesów i lepszym planowaniu, tworzeniu i wdrażaniu funkcjonalności lub produktów. Po zakończeniu rozwojowych prac mapa procesu powinna zostać zaktualizowana w repozytorium procesów.

5. **Zespoły zwinne i procesowe powinny stale ze sobą współpracować, aby wykorzystywać wzajemnie swoją wiedzę do tworzenia usprawnień/produktów oraz do ich łatwiejszego wdrażania**. Zarówno Agile, jak i zarządzanie procesami promują silną współpracę członków zespołów. Aby zarządzać procesem trzeba współpracować z różnymi interesariuszami, takimi jak managerowie, uczestnicy procesu, eksperci dziedzinowi oraz użytkownicy końcowi/klienci. Właściciele procesów organizują więc zespoły procesowe, które end-to-end (E2E) odpowiadają za efektywność procesu. Zespoły zwinne najczęściej składają się z osób współpracujących nad wytworzeniem zmian w systemie IT, w tym z jednostek biznesowych, które wspólnie pracują, aby lepiej odpowiedzieć na potrzeby klienta i dostarczać wspólnie wartość. Zespoły zwinne są odpowiedzialne end-to-end za zaplanowanie, wdrożenie i obsługę danej zmiany. Warunkiem dobrej współpracy zespołów procesowych i zwinnych jest właściwa identyfikacja procesów, na które wpływa zmiana realizowana przez zespół zwinny. Dla przykładu: zespół zwinny jest osobnym bytem od zespołu procesowego, ale może mieć łącznik w postaci eksperta procesu, który jest również częścią zespołu zwinnego w roli analityka biznesowego.

6. **Zespoły zwinne mogą tworzyć niestandardowe rozwiązania dla usprawniania procesów.** Zespoły zwinne, często skoncentrowane na rozwijaniu i implementacji nowych technologii mogą dostarczać nieszablonowych rozwiązań mających na celu poprawę efektywności procesów właścicielom procesów. Dodatkowo z punktu widzenia narzędzi IT zespoły zwinne mogą propagować zrealizowane usprawnienia procesów na inne, pokrewne procesy.

7. **Przy tworzeniu nowych zespołów Agile/skalowaniu Agile należy zadbać o aktualizację właścicielstwa procesów.** Przypisanie wszystkich procesów w firmie do konkretnych obszarów, również tych pracujących w Agile jest ważne z punktu widzenia:
   a. Zapewnienia właściwego przypisania odpowiedzialności w firmie.
   b. Wykonywania regulacyjnych przeglądów procesów (dla banków: Mapa Ryzyka Operacyjnego, Business Impact Analysis, Ocena kluczowości i istotności procesów).
   c. Autonomii w podejmowaniu decyzji dla sytuacji, gdzie właściciel produktu staje się także właścicielem procesu.

8. (dla połączonych ról product onwera i właściciela procesu): **Warto upewnić się, że rola product ownera zawiera poniższe odpowiedzialności wynikające również z pełnienia roli właściciela procesu:**
   a. Opracowywanie wizji i celów dla procesów produktowych E2E, kierując się potrzebami klientów i organizacji.
   b. Wykonywanie przeglądów procesów i bieżące monitorowanie procesów, analizę wyników oraz ciągłe doskonalenie.
   c. Angażowanie wszystkich uczestników procesu do osiągnięcia ustalonych wyników i zapewnienia satysfakcji klientów (wewnętrznych i zewnętrznych) oraz w identyfikację problemów występujących w procesie, ich przyczyn oraz szukanie rozwiązań, jak również w prace wytwórcze zespołu Agile.
   d. Decydowanie o priorytetach zadań, związanych ze zmianami w procesie.
   e. Utrzymywanie regulacji i dokumentacji dla procesów.

Pełny katalog odpowiedzialności właściciela procesu został opisany w dokumencie **„Dobre praktyki w zakresie właścicielstwa procesu”** z listopada 2022 r.

7. ROLE I ODPOWIEDZIALNOŚCI W ŁĄCZENIU ZARZĄDZANIA PROCESAMI I AGILE

Wyższa kadra kierownicza:

1. Wyznaczenie celów strategicznych i wspieranie operacjonalizacji na obszary wdrażające zmiany oraz obszary operacyjne.
2. Dbałość o stały rozwój kompetencji procesowych oraz kompetencji Agile.
3. Wsparcie w budowaniu kultury i środowiska nastawionego na podejście procesowe, feedback od klientów, empiryzm (transparencja, inspekcja, adaptacja).

Właściciel procesu:

1. (gdy nie jest jednocześnie product ownerem) Zgłaszanie usprawnień wynikających z monitoringu i analiz procesów do zespołów zwinnych i współdefiniowanie elementów backlogu produktu.
2. (gdy nie jest jednocześnie product ownerem) Angażowanie product ownera w definiowanie usprawnień procesów.
3. Zapewnienie uczestnictwa ekspertów i/lub uczestników procesu w procesie wytwórczym (udzielanie informacji, regularny przegląd dostarczonych funkcjonalności, udział w testach narzędzi oraz odbiór prac przygotowanych przez zespół zwinny).
4. Przygotowanie procesu do funkcjonowania po wdrożonych zmianach w formie aktualizacji repozytorium, procedur, przeszkolenia uczestników, operacyjnego wdrożenia zmiany.
5. Aktualizacja informacji o procesach w repozytorium procesów w celu zapewnienia bieżącej informacji w całej organizacji.

Product owner:

Praca zespołu zwinnego może znacząco wpływać na realizowane procesy w związku z tym odpowiedzialność product ownera to:

1. (gdy nie jest jednocześnie właścicielem procesu) Zgłaszanie usprawnień procesu wynikających z wiedzy produktowej lub technologicznej.
2. (gdy nie jest jednocześnie właścicielem procesu) Angażowanie właściciela procesu w definiowanie rozwoju produktu.
3. Pozyskanie wiedzy o procesach, na które będą wpływać realizowane zmiany.
4. Zapewnienie uczestnictwa ekspertów i/lub uczestników procesu we współdefiniowaniu elementów backlogu produktu oraz w prace wytwórcze, dostarczanie informacji zwrotnej.
5. Dobrą praktyką jest przekazywanie informacji o wdrożonej zmianie w celu aktualizacji mapy procesu.

Centrum kompetencji procesowych:

1. Identyfikacja punktów styku (we współpracy z centrum kompetencji zwinnych) koniecznych do efektywnej komunikacji właścicieli procesów z zespołami zwinnymi w planowaniu prac rozwojowych procesów oraz rozwoju produktów realizowanych przez zespoły Agile.
2. Tworzenie mechanizmu przepływu informacji pomiędzy repozytorium procesów oraz backlogami produktów.
3. Zapewnienie mechanizmu informowania o tym, jakie zmiany są lub będą realizowane w kontekście procesów.
4. Zapewnienie możliwości monitoringu wpływu zmian realizowanych przez zespoły zwinne na procesy.
5. Uwzględnienie w ładzie procesowym ról, odpowiedzialności, wydarzeń i interakcji związanych z Agile.

Centrum kompetencji zwinnych:

1. Identyfikacja punktów styku (we współpracy z centrum kompetencji procesowych) koniecznych do efektywnej komunikacji zespołów zwinnych z właścicielami procesów w planowaniu prac rozwojowych procesów oraz wdrażaniu produktów realizowanych przez zespoły zwinne.

2. Zapewnienie wiedzy, umiejętności i narzędzi do zarządzania produkt backlogiem, w tym identyfikacji nowotworzonych lub modyfikowanych procesów w ramach prac prowadzonych w zespołach zwinnych.
3. Uwzględnienie w Playbookach Agile/innych dokumentów opisujących zasady pracy w Agile ról, odpowiedzialności, wydarzeń i interakcji związanych z zarządzaniem procesami.

8. JAK WDRAŻAĆ ZARZĄDZANIE PROCESOWE, JAK WDRAŻAĆ AGILE?

Poniżej znajduje się lista dobrych praktyk dotyczących wdrażania zarządzania procesowego oraz Agile.

Czytając poniższe praktyki warto zwrócić uwagę kwestie takie jak:

a. Czy znajdujemy tu praktyki, których nasza organizacja nie ma, a które mogłyby pomóc we wdrażaniu zarządzania procesami i Agile?
b. Czy istnieje dobra współpraca pomiędzy właścicielami procesów i product ownerami?
c. Jak wygląda współpraca centrum kompetencji procesowych z centrum kompetencji zwinnych w celu zapewnienia spójnego ładu organizacyjnego?
d. Czy cele wdrażania obu metod są spójne bądź uzupełniają się?
e. Czy oba podejścia nie rywalizują ze sobą?

Dobra praktyka	Zarządzanie procesami	Agile
Zdefiniowanie celu wdrożenia oraz jego i monitorowanie	Należy określić cele i korzyści do osiągnięcia, jakie przyniesie wdrożenie zarządzania procesami. Najlepiej zrobić to w formie celów, mierników oraz oczekiwanych wartości tych mierników. Wartości te należy regularnie monitorować i modyfikować w oparciu o nie plan wdrożenia.	Należy określić cele i korzyści do osiągnięcia, jakie przyniesie wdrożenie Agile. Najlepiej zrobić to w formie celów, mierników oraz oczekiwanych wartości tych mierników. Wartości te należy regularnie monitorować i modyfikować w oparciu o nie plan wdrożenia.
Wybór odpowiedniej metodyki i narzędzi	Metoda i narzędzia powinny adresować cele wdrożenia zarządzania procesami i powinny być dostosowane do dojrzałości oraz kultury organizacji.	Metody i narzędzia powinny adresować cele wdrożenia Agile i powinny być dostosowane do dojrzałości oraz kultury organizacyjnej organizacji.
Zdefiniowanie strumieni wartości	Należy zdefiniować strumienie wartości realizowane w firmie i na tej podstawie stworzyć architekturę i repozytorium procesów. Procesy warto powiązać z architekturą IT oraz strukturą organizacyjną.	Należy zdefiniować strumienie wartości realizowane w firmie i wokół nich definiować produkty. Zespoły zwinne powinny zarządzać produktem w danym strumieniu wartości oraz wspierającymi je systemami IT.

Zdefiniowanie ładu organizacyjnego	Należy zdefiniować role/ wydarzenia/ciała decyzyjne w zarzadzaniu procesami, uzgodnić je z organizacją i opisać w wewnętrznych dokumentach firmy. Zwykle powoływane jest centrum kompetencji procesowych oraz właściciele procesów. W uzgodnieniu tym należy uwzględnić istniejący ład organizacyjny firmy.	Należy zdefiniować role/ wydarzenia/ciała decyzyjne w Agile, uzgodnić je z organizacją i opisać w dokumentach wewnętrznych firmy. Zwykle powoływane jest centrum kompetencji zwinnych oraz rola product ownera. W uzgodnieniu tym należy uwzględnić istniejący ład organizacyjny firmy.
Stworzenie pierwszych zespołów cross funkcyjnych	Należy powołać pierwsze zespoły procesowe składające się z uczestników procesu i mające za zadanie monitorowanie i optymalizację średniej ważności procesów firmy. Optymalizację kluczowych procesów firmy lepiej zostawić na etap, gdy organizacja nabierze doświadczenia w optymalizacji.	Należy powołać pierwsze zespoły zwinne składające się z uczestników procesu wytwarzania oprogramowania oraz z przedstawicieli jednostek biznesowych. Przed powołaniem zespołów zwinnych dla strumieni wartości w całej organizacji, rekomendowane jest powołanie ww. zespołów w mniejszej skali, tak aby możliwa była inspekcja i adaptacja przed globalnym wdrożeniem.
Powołanie ambasadorów	Należy powołać ambasadorów zarządzania procesami. Mogą to być np. właściciele procesów, członkowie zespołów procesowych, czy też szefowie jednostek korzystających z efektów pracy zespołów procesowych. Rozszerzając zarządzanie procesami na inne obszary firmy warto wykorzystywać doświadczenia ambasadorów oraz ich duży wpływ na osoby pełniące analogiczne funkcje w innych jednostkach.	Należy promować i doceniać ambasadorów Agile. Mogą to być np. product ownerzy, scrum masterzy, agile coache, członkowie zespołu zwinnego, czy też szefowie jednostek korzystający z efektów pracy zespołów Agile. Skalując Agile warto korzystać z doświadczenia ambasadorów oraz ich dużego wpływu na osoby pełniące analogiczne funkcje w innych jednostkach.
Zapewnienie stałego rozwoju kompetencji	Zarówno przed, jak i w trakcie wdrażania zrządzania procesami należy zapewnić szkolenia kadrze zarządzającej, właścicielom procesów, członkom zespołów procesowych, właścicielom linii biznesowych. Warto też wpleść zarządzanie procesami jako element szkoleń onboardingowych i rozwojowych dostępnych wszystkim pracownikom.	Zarówno przed, jak i w trakcie wdrażania Agile należy zapewnić szkolenia kadrze zarządzającej, product ownerom, członkom zespołów zwinnych, właścicielom linii biznesowych. Warto też wpleść Agile jako element szkoleń onboardingowych i rozwojowych dostępnych wszystkim pracownikom.

Wprowadzenie i podtrzymanie ciągłego doskonalenia	Kluczowe procesy biznesowe firmy powinny być na bieżąco monitorowane i usprawniane z punktu widzenia ograniczania kosztu działania oraz maksymalizacji satysfakcji klientów w wykorzystaniem dashboardu KPIs. Podtrzymywać ciągłe doskonalenie należy szczególnie w sytuacji, gdy szybkie i proste usprawnienia zostały już wprowadzone i organizacja przechodzi na etap dokładniejszych analiz oraz automatyzacji.	Należy zapewnić monitoring efektywności zespołów zwinnych z wykorzystaniem wspólnych dla nich metod i mierników. Monitoring powinien obejmować koszty funkcjonowania, generowane rezultaty oraz efektywność procesów wytwórczych. Dla skalowania Agile istotna jest rola centrum kompetencji zwinnych dbająca o ujednolicanie podejścia do monitoringu efektywności zespołów zwinnych. Immanentną cechą podejścia zwinnego jest reagowanie na zmiany, również te przy transformacji agile'owej. Dlatego w jej trakcie należy stosować metody zwinne (zwinność wdrażana zwinnie) i być przygotowanym na rewizję założeń zdefiniowanych na początku transformacji.

9. GŁÓWNE WNIOSKI

1. Metody zarządzania procesami i Agile warto ze sobą łączyć ponieważ:
   a. Razem zapewniają kontrolę nad działalnością operacyjną i rozwojową organizacji.
   b. Oba zbiory metod mają wspólne elementy, takie jak regularne przeglądy, ciągłe doskonalenie, orientacja na cele, klienta oraz współpracę i komunikację.
2. Kluczowa jest współpraca centrum kompetencji procesowych i centrum kompetencji zwinnych, aby:
   a. Zapewnić procesy współpracy pomiędzy częścią procesową i zwinną.
   b. Unikać wdrażania zarządzania procesami i Agile jako pozornie konkurencyjnych metod pracy.
3. Połączenie roli product onwera i właściciela procesu przynosi korzyści w postaci:
   a. Lepszej synchonizacji celów produktów i procesów.
   b. Lepszej synchronizacji backlogów zespołów zwinnych z listami usprawnień zespołów procesowych.
   c. Realnej decyzyjności.
   d. Podnoszenia efektywności organizacji.

10. NOTA OD AUTORÓW

Ufamy, że czytelnicy tego dokumentu znajdą tu argumenty, że łączenie zarządzania procesami i Agile jest możliwe oraz, że przynosi wartość w kontekście realizacji celów biznesowych i przepływu informacji oraz koordynacji działań organizacji.

Autorzy prowadzący:
Łukasz Pawłowski, Urszula Standziak-Proczka

Współautorzy:
Monika Bęś-Dłużej, Sylwia Czarnecka, Katarzyna Renn, Łukasz Kawęcki, Agata Nowak ,Iwona Kowalczyk, Piotr Sagan, Paweł Nogal, Monika Kobus, Magdalena Pałasz, Joanna Gonerka, Bartosz Janowski, Łukasz Tartanus

Nad materiałem pracowali przedstawiciele następujących firm:
Credit Agricole Bank Polska, Alior Bank S.A., BNP Paribas Bank Polska S.A., Banku Pekao S.A. Nationale-Nederlanden Polska, mBank S.A.
oraz zewnętrzny ekspert z Procesowcy.pl

ZARZĄDZANIE PROCESOWE I AGILE

ZWIĘKSZENIE EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI POPRZEZ WDRAŻANIE METOD ZARZĄDZANIA PROCESAMI I AGILE

Związek Banków Polskich

Zdjęcia: CPBII/stock.adobe.com