

Scrum.org

Przewodnik po Evidence-Based Management

Usprawnianie dostarczania wartości w warunkach
niepewności

Maj 2024

© 2024 Scrum.org v. PL-1.0

This publication is offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this EBM Guide, you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons.

Cel przewodnika po EBM

Organizacje istnieją z jakiegoś powodu: aby osiągnąć coś, co według nich tylko one mogą osiągnąć. Często wyrażają ten cel na różne sposoby, na różnych poziomach, aby stworzyć sens i zgodność co do tego, co robią:

- **Deklaracja Wizji**, wyrażenie zmiany, którą organizacja chce wprowadzić na świecie.
- **Deklaracja Misji**, wyrażenie tego, dlaczego organizacja jest wyjątkowo zdolna do realizacji *Deklaracji Wizji*.
- **Cele**, na różnych poziomach i w różnych okresach czasowych, które pomagają organizacji osiągnąć jej Misję i Wizję.

Organizacje tworzą cele, aby dokonać konkretnych postępów w kierunku realizacji swojej Misji i Wizji. Bez celów Misja i Wizja pozostają jedynie wzniosłymi aspiracjami. Co więcej, bez skutecznych deklaracji Misji i Wizji cele nie mają przekonującego sensu, szczególnie dla tych, którzy pracują w warunkach niepewności.

Ten przewodnik definiuje EBM i jego koncepcje.

Definicja Evidence-Based Management

Evidence-Based Management (EBM) to ramy, które pomagają ludziom, zespołom i organizacjom podejmować lepiej poinformowane decyzje, aby pomóc im osiągnąć swoje cele, korzystając z celowych eksperymentów i informacji zwrotnych.

EBM pomaga organizacjom osiągać swoje cele w złożonym świecie

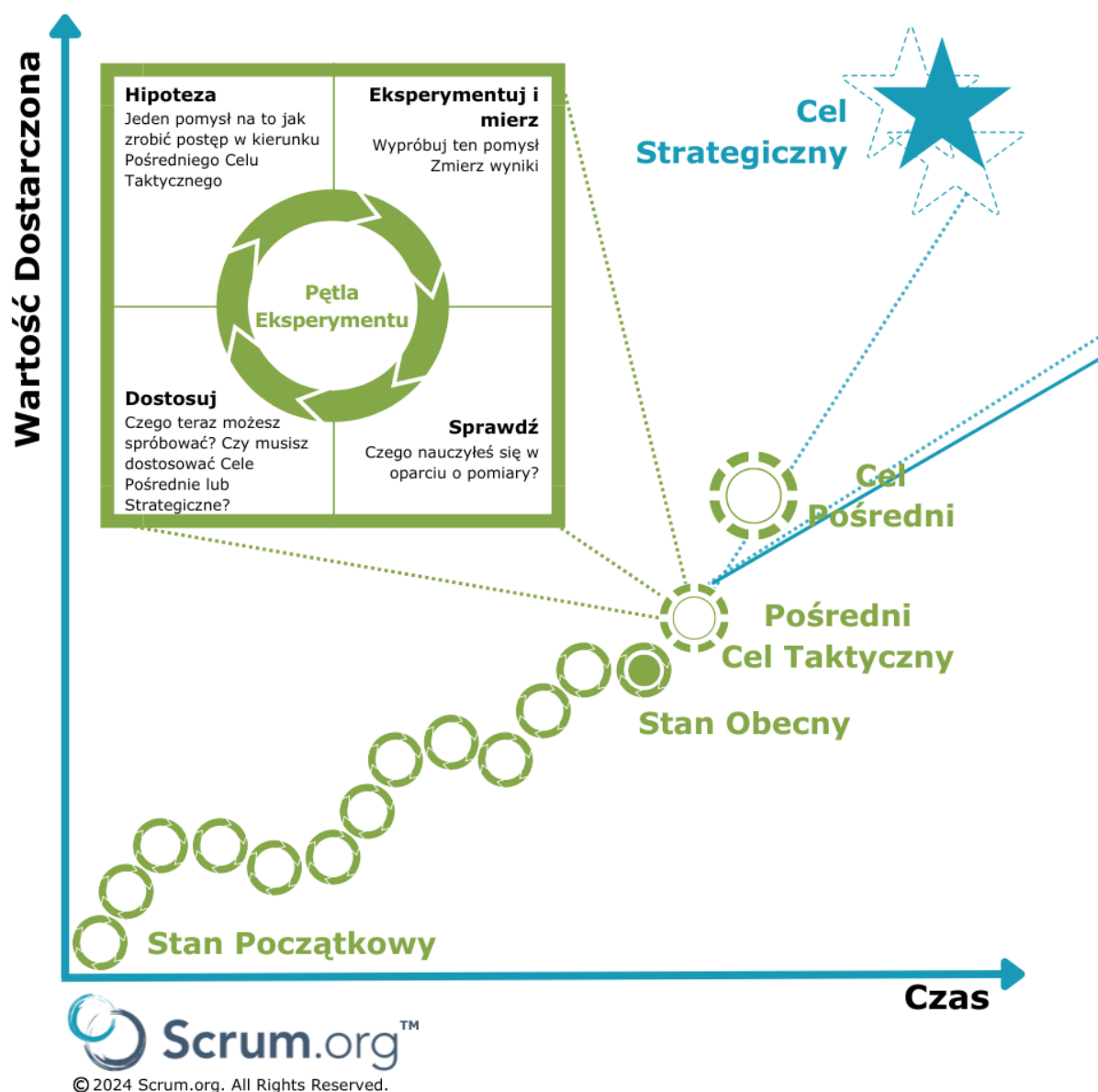
Złożone problemy nie mają łatwych rozwiązań. Aby je rozwiązać, organizacje muszą eksperymentować, definiując, dążąc do i osiągając większe cele w małych krokach. Każdy krok polega na porównaniu rzeczywistego wyniku eksperymentu z jego pożądanym rezultatem oraz dostosowaniu kolejnego kroku na tej podstawie (patrz Rysunek 1)¹.

EBM skupia się na trzech poziomach celów

- **Cele Strategiczne**, ważne rzeczy, które organizacja uważa, że musi osiągnąć, aby zrealizować swoją Misję i Wizję. Te cele są tak duże i odległe, z wieloma niepewnościami po drodze, że organizacja musi używać empiryzmu, aby je osiągnąć. Ponieważ Cel Strategiczny jest aspiracyjny, a droga do jego osiągnięcia jest niepewna, organizacja potrzebuje serii praktycznych celów, takich jak Cele Pośrednie.
- **Cele Pośrednie**, osiągnięcie których będzie wskazywać, że organizacja jest na drodze do osiągnięcia Celu Strategicznego. Droga do Celu Pośredniego jest często wciąż nieco niepewna, ale nie całkowicie nieznana.
- **Krótkoterminowe Cele Taktyczne**, które są obecnym punktem skupienia wysiłków organizacji w kierunku poprawy.

Aby zrobić postęp w kierunku Celów Strategicznych i Pośrednich, organizacje formułują hipotezy dotyczące usprawnień, które mogą wprowadzić, aby osiągnąć swoje Natychmiastowe Cele Taktyczne. Te hipotezy stanowią podstawę eksperymentów, które przeprowadzają, aby spróbować dokonać usprawnień. Mierzą wyniki tych eksperymentów (dowody), aby ocenić swoje postępy w kierunku celów oraz aby określić swoje kolejne kroki (nowe hipotezy), co może obejmować dostosowanie celów w oparciu o zdobytą wiedzę. To jest empiryzm w działaniu z EBM.

¹ 1 Aby dowiedzieć się więcej o złożoności, zobacz sekcję Teoria Scrum w Przewodniku Scrum na stronie <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html> lub pobierz polską wersję Przewodnika ze strony <https://scrumguides.org/download.html>



Rysunek 1: Osiąganie celów strategicznych wymaga eksperymentowania, inspekcji i adaptacji.²

Ustalanie Celów

Organizacje muszą definiować mierzalne cele, które będą wskazywać, czy cel został osiągnięty. Te mierzalne cele, miary i eksperymenty powinny być przejrzyste, aby zachęcić do zgodności organizacyjnej.

² Rysunek zaadaptowany z Improvement Kata Mike'a Rothera (http://www.personal.umich.edu/~mrother/The_Improvement_Kata.html)

Rozważ przypadek reakcji na chorobę zakaźną:

- Cel Strategiczny to wyeliminowanie skutków choroby, mierzony liczbą osób, które zachorują i cierpią na poważne dolegliwości. Pomiar jest ważny, aby zrozumieć, czy postęp jest osiągany i czy cel strategiczny jest istotny w czasie. W tym przykładzie cel koncentruje się na skutkach choroby, a nie na środkach osiągnięcia pożądanego efektu. Na przykład, celem nie jest zaszczepienie określonego procentu populacji przeciwko chorobie. Chociaż może to być działanie niezbędne do osiągnięcia Celu Strategicznego, nie jest to Cel Strategiczny.
- Przykładem Celu Pośredniego jest pomyślnie zakończenie próby szczepionki przeciwko chorobie. Jest to nadal ambitne i mierzalne, a jego osiągnięcie może wymagać wykonania wielu różnych działań. Jest to niezbędny krok na drodze do osiągnięcia Celu Strategicznego.
- Przykłady natychmiastowych celów taktycznych mogą obejmować działania takie jak izolowanie objawów, ocena terapii, sekwencjonowanie DNA wirusa lub bakterii i tym podobne. Są to krytyczne cele krótkoterminowe, nad którymi będzie pracował zespół lub grupa zespołów.

Cel Strategiczny zazwyczaj koncentruje się na osiągnięciu bardzo pożądanego, ale niezrealizowanego wyniku dla określonej grupy ludzi. Osiągnięcie celu skutkuje poprawą szczęścia, bezpieczeństwa, ochrony lub dobrobytu odbiorców jakiegoś produktu lub usługi. W EBM nazywamy to Niezrealizowaną Wartością, która jest różnicą satysfakcji między pożądanym wynikiem beneficjenta a jego obecnym doświadczeniem. Niezrealizowana Wartość jest opisana bardziej szczegółowo poniżej, w sekcji Kluczowych Obszarów Wartości.

Zrozumienie co jest wartościowe

Organizacje mierzą wiele różnych rzeczy. Ogólnie rzecz biorąc, miary można podzielić na pięć kategorii:

- **Nakłady.** To rzeczy, na które organizacja wydaje pieniądze. Chociaż są one konieczne do wytworzenia wartości, nie ma korelacji między ilością nakładu a wartością, której doświadczają klienci. Nakłady ustanawiają ograniczenia na eksperymenty, np. organizacja może ustanowić limity na to, ile zespół może wydać (nakład) na przetestowanie pomysłu na ulepszenie.
- **Aktywności.** To rzeczy, które ludzie robią w organizacji, takie jak wykonywanie pracy, uczestniczenie w spotkaniach, prowadzenie dyskusji, pisanie kodu, tworzenie raportów, uczestniczenie w konferencjach itp.
- **Wyniki.** To rzeczy, które organizacja produkuje, takie jak wydania produktów (w tym funkcje), raporty, zgłoszenia defektów, recenzje produktów i tak dalej.
- **Rezultaty.** Są to pożądanые rzeczy, które doświadcza klient lub użytkownik produktu. Reprezentują one nowe lub ulepszone możliwości, których klient lub użytkownik nie

mógł wcześniej osiągnąć. Przykłady obejmują możliwość podróżowania do celu szybciej niż wcześniej lub możliwość zarabiania lub oszczędzania więcej pieniędzy niż wcześniej. Rezultaty mogą być również negatywne, jak w przypadku, gdy wartość doświadczana przez klienta lub użytkownika spada w porównaniu z wcześniejszymi doświadczeniami, na przykład, gdy usługa, na której wcześniej polegał, nie jest już dostępna.

- **Wpływy.** Rezultaty, które osiąga organizacja lub jej interesariusze niebędący klientami (tacy jak inwestorzy), gdy klienci lub użytkownicy produktu osiągają pożądane przez nich rezultaty. Przykłady obejmują takie rzeczy jak zwiększone przychody lub zyski, poprawiony udział w rynku i wzrost ceny akcji. Pozytywne Wpływy są możliwe do osiągnięcia w sposób zrównoważony tylko wtedy, gdy klienci doświadczają poprawy swoich rezultatów.

Problem, z którym boryka się większość organizacji, co często odzwierciedlają rzeczy, które mierzą, polega na tym, że mierzenie działań i rezultatów jest łatwe, podczas gdy mierzenie rezultatów jest trudne. Organizacje mogą gromadzić wiele danych z niewystarczającą ilością informacji na temat ich zdolności do dostarczania wartości. Jednak dostarczanie wartościowych rezultatów klientom jest niezbędne, aby organizacje mogły osiągnąć swoje cele. Na przykład, pracowanie dłużej (aktywności) i dostarczanie większej liczby funkcjonalności (rezultaty) niekoniecznie prowadzi do poprawy doświadczeń klientów (rezultaty).

Chociaż możliwe jest, aby organizacje poprawiły wpływy bez poprawy rezultatów klientów, zazwyczaj szkodzi to organizacji, na przykład, gdy obniża jakość produktu, aby poprawić rentowność lub gdy sprzedaje produkty poniżej kosztów, aby zwiększyć przychody i udział w rynku, ale szkodzi rentowności. Osiąganie wpływów jest ważne, ale muszą być osiągnięte w sposób zrównoważony, który nie szkodzi długoterminowemu przetrwaniu organizacji.

Robienie postępów w kierunku celów poprzez serię małych kroków

Pierwszym krokiem na drodze do Celu Strategicznego jest zrozumienie twojego Obecnego Stanu, aby nakreślić swoje myślenie o tym, gdzie i jak musisz się poprawić. Na przykład, jeśli twoim celem jest poprawa zadowolenia klientów, musisz wiedzieć, jakie doświadczenia mają obecnie twoi klienci i jakie chcieliby mieć w przyszłości. Prawdopodobnie będziesz także musiał zrozumieć swoją własną zdolność do dostarczania wartości, tj. jak szybko jesteś w stanie wprowadzać ulepszenia w wartości, którą twoi klienci będą doświadczali, aby móc ustalać realistyczne cele krótko- i średnioterminowe.

Pętla Eksperymentu (pokazana na Rysunku 1) pomaga organizacjom przejść od ich Obecnego Stanu do ich Najbliższego Celu Taktycznego, Celu Pośredniego i ostatecznie Celu Strategicznego, poprzez podejmowanie małych, mierzalnych kroków, zwanych eksperymentami, używając wyraźnych hipotez. Ta pętla składa się z:

- **Formułowanie hipotezy na rzecz poprawy.** Na podstawie doświadczeń, sformułuj pomysł na coś, co według Ciebie pomoże Ci zbliżyć się do Najbliższego Celu

Taktycznego i zdecyduj, jak będziesz wiedział, czy ten eksperyment się powiódł, opierając się na pomiarach.

- **Przeprowadzenie twoich eksperymentów.** Wprowadź zmianę, która, jak sądzisz, pomoże Ci się poprawić i zbieraj dane, aby potwierdzić lub obalić swoją hipotezę.
- **Sprawdzanie wyników.** Czy wprowadzone zmiany poprawiły wyniki na podstawie dokonanych pomiarów? Nie wszystkie zmiany przynoszą poprawę; niektóre zmiany faktycznie pogarszają sytuację.
- **Dostosowywanie celów lub podejścia w oparciu o zdobytą wiedzę.** Zarówno cele, jak i eksperymenty usprawniające będą prawdopodobnie ewoluować w miarę, jak będziesz dowiadywać się więcej o klientach, konkurentach i szansach twojej organizacji. Cele mogą się zmieniać z powodu wydarzeń zewnętrznych, a twoje taktyki osiągania celów mogą wymagać ponownego rozważenia i zmiany, na przykład:
 - Czy Najbliższy Cel Taktyczny był właściwym celem?
 - Czy Cele Pośrednie i Strategiczne są nadal istotne, czy muszą zostać dostosowane?
 - Jeśli nie udało się osiągnąć Najbliższego Celu Taktycznego, ale nadal uważasz, że jest ważny do osiągnięcia, jak możesz lepiej się do tego przygotować następnym razem?
 - Jeśli osiągnąłeś swoje Cele Pośrednie lub Strategiczne, będziesz musiał sformułować nowe cele.

Hipotezy, Eksperymenty, Funkcjonalności I Wymagania

Organizacje mogą wydawać dużo pieniędzy na wdrażanie funkcjonalności (charakterystycznych cech) i innych wymagań w produktach, tylko po to, aby stwierdzić, że klienci nie podzielają opinii firmy na temat ich wartości; przekonania na temat tego, co jest wartościowe, są jedynie założeniami, dopóki nie zostaną zweryfikowane przez klientów. Tutaj przydają się hipotezy i eksperymenty.

Hipoteza to przekonanie, że zrobienie czegoś doprowadzi do czegoś innego, na przykład dostarczenie funkcjonalności X doprowadzi do rezultatu Y. Eksperyment to test zaprojektowany w celu potwierdzenia lub odrzucenia hipotezy.

Każda funkcjonalność i każde wymaganie w rzeczywistości reprezentują hipotezę dotyczącą wartości. Jednym z celów podejścia empirycznego jest wyrażenie tych hipotez wprost i świadome projektowanie eksperymentów, które wyraźnie testują wartość funkcjonalności i wymagań. Cała funkcjonalność lub wymaganie nie musi być faktycznie zbudowane, aby określić, czy jest wartościowe; może być wystarczające, aby zespół zbudował tylko tyle, aby zweryfikować krytyczne założenia, które potwierdzą lub obalą jego wartość.

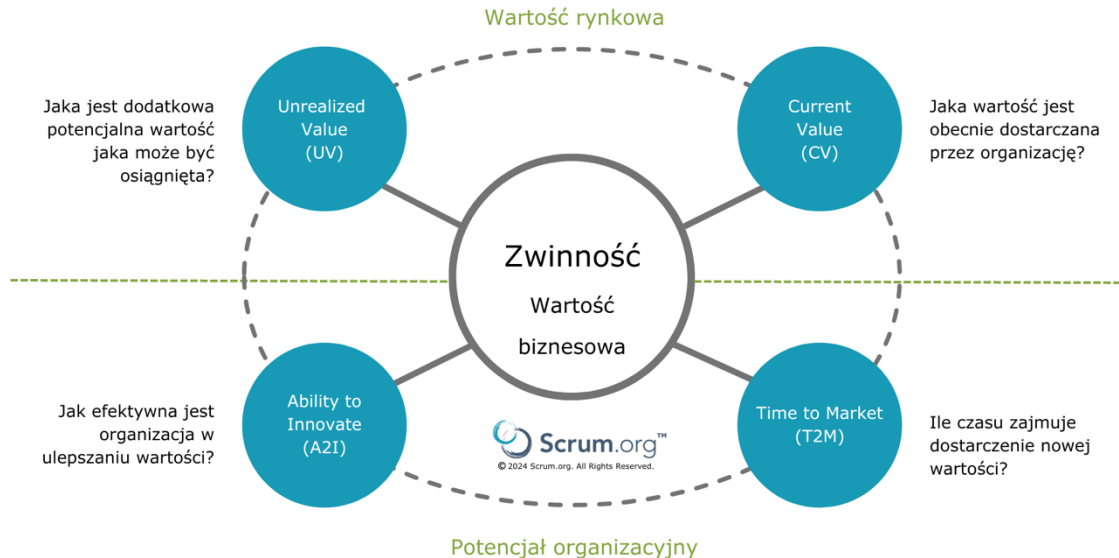
Wyraźne formułowanie hipotez, mierzenie wyników oraz sprawdzanie i dostosowywanie celów na podstawie tych wyników są nieodłącznymi elementami podejścia zwinnego. Uczynienie tej pracy wyraźną i przejrzystą to to, co EBM dodaje do procesu usprawniania organizacji..

EBM wykorzystuje Kluczowe Obszary Wartości do badania możliwości poprawy

Oprócz używania hipotez i eksperymentów do osiągnięcia celów, EBM oferuje zestaw perspektyw na wartość i zdolność organizacji do dostarczania wartości. Te perspektywy nazywane są Kluczowymi Obszarami Wartości (KOW) (ang. *Key Value Areas (KVAs)*). Obszary te obejmują cele organizacji (Wartość Niezrealizowana (ang. *Unrealized Value (UV)*)), obecny stan organizacji w stosunku do tych celów (Wartość Obecna (ang. *Current Value (CV)*)), szybkość reakcji organizacji w dostarczaniu wartości (Czas do Wprowadzenia na Rynek (ang. *Time to Market (T2M)*)) oraz efektywność organizacji w dostarczaniu wartości (Zdolność do Innowacji (ang. *Ability to Innovate (A2I)*)).

Obszary wartości rynkowej (UV, CV) odzwierciedlają rezultaty klientów. Natomiast obszary zdolności organizacyjnej (A2I, T2M) odzwierciedlają zdolność organizacji do dostarczania wartościowych rezultatów klientom, dlatego mogą być mierzone zarówno pod względem rezultatów, jak i wyników. Miary wkładu, aktywności, wyników i wpływu nie mówią organizacji nic o zdolności organizacyjnej do dostarczania wartościowych rezultatów.

Skupianie się na tych czterech wymiarach umożliwia organizacjom lepiej zrozumieć, gdzie się obecnie znajdują i dokąd powinny zmierzać (patrz Rysunek 2).



Rysunek 2: Kluczowe Obszary Wartości dostarczają perspektyw do badania możliwości poprawy.

Każdy KOW koncentruje się na innym aspekcie wartości lub zdolności organizacji do dostarczania wartości. Dostarczanie wartości biznesowej (Wartość Obecna) jest ważne, ale

organizacje muszą również pokazać, że potrafią reagować na zmiany (Czas do Wprowadzenia na Rynek), jednocześnie będąc w stanie utrzymywać innowacyjność w czasie (Zdolność do Innowacji). Muszą również być w stanie stale robić postępy w kierunku swoich długoterminowych celów (Wartość Niezrealizowana), w przeciwnym razie ryzykują popadnięcie w stagnację i samozadowolenie.

Wartość Obecna – Current Value (CV)

Miary, które określają wartość dostarczaną dzisiaj przez produkt

Celem analizowania miar Wartości Obecnej (CV) jest zrozumienie wartości, którą organizacja dostarcza klientom i interesariuszom w obecnym czasie; uwzględnia tylko to, co istnieje teraz, a nie wartość, która może istnieć w przyszłości.

Pytania, które organizacje muszą stale poddawać ponownej ocenie dla CV, to:

1. Na ile obecnie zadowoleni są użytkownicy i klienci? Czy poziom ich zadowolenia wzrasta czy spada?
2. Na ile obecnie zadowoleni są twoi pracownicy? Czy poziom ich zadowolenia wzrasta czy spada?
3. Na ile obecnie zadowoleni są inwestorzy oraz interesariusze? Czy poziom ich zadowolenia wzrasta czy spada?

Analizowanie CV pomaga organizacji zrozumieć wartość jakiej dzisiaj doświadczają jej klienci czy użytkownicy.

Przykład: Podczas gdy zysk jako jeden ze sposobów mierzenia zadowolenia inwestorów powie ci jaki jest ekonomiczny wpływ dostarczanej wartości, wiedza czy klienci są zadowoleni z zakupu powie ci więcej na temat tego co może wymagać poprawy, by tych klientów utrzymać. Jeśli twoi klienci mają niewiele alternatyw dla twojego produktu, to możesz mieć wysokie zyski nawet jeśli zadowolenie klienta jest niskie. Rozważenie CV z kilku perspektyw da ci lepsze zrozumienie twoich wyzwań i okazji.

Zadowolenie klienta i zadowolenie inwestora również nie mówią wszystkiego na temat twojej zdolności do dostarczenia wartości. Branie pod uwagę nastawienia pracowników pozwala dostrzec, że to głównie pracownicy są producentami wartości. Zaangażowani pracownicy, którzy wiedzą, jak utrzymywać, rozwijać i ulepszać są jednym z najważniejszych aktywów organizacji, a zadowoleni pracownicy są bardziej zaangażowani i produktywni.

Wartość Niezrealizowana – Unrealized Value (UV)

Miary, które określają potencjalną przyszłą wartość, która mogłaby zostać zrealizowana, gdyby organizacja zaspokoila potrzeby wszystkich potencjalnych klientów lub użytkowników

Analizowanie UV pomaga organizacji zmaksymalizować wartość, jaką organizacja osiąga z produktu lub usługi z biegiem czasu. Kiedy odbiorcy, użytkownicy lub klienci doświadczają luki pomiędzy ich obecnym doświadczeniem a doświadczeniem, którego chcieliby doświadczyć, różnica pomiędzy tymi dwoma stanowi szansę; ta szansa jest mierzona przez Wartość Niezrealizowaną.

Pytania, które organizacje muszą stale poddawać ponownej ocenie dla UV, to:

1. Czy jakaś dodatkowa wartość może zostać wygenerowana dla naszej organizacji na tym albo na innych rynkach?
2. Czy warto ryzykować i wkładać wysiłek w podążanie śladem tych niewykorzystanych szans?
3. Czy powinniśmy dalej inwestować w uchwycenie dodatkowej Wartości Niezrealizowanej?

Branie pod uwagę zarówno CV jak i UV daje organizacjom sposób na zrównoważenie obecnych oraz potencjalnych, przyszłych korzyści. Cele Strategiczne powstają z pewnej luki do zaspokojenia i szansy dla organizacji do zmniejszenia UV poprzez zwiększenie CV.

Przykład: Produkt może mieć niską CV, ponieważ jest to wczesna wersja wykorzystywana do sprawdzenia rynku, ale bardzo wysoką UV wskazującą na ogromny potencjał rynkowy. Inwestowanie w produkt, w celu zwiększenia CV jest prawdopodobnie uzasadnione, biorąc pod uwagę potencjalne zyski, nawet jeśli obecnie produkt nie generuje wysokiej CV

I odwrotnie, produkt z bardzo wysoką CV, dużym udziałem w rynku, brakiem bezpośredniej konkurencji i bardzo wysoką satysfakcją klientów może nie uzasadniać wielu nowych inwestycji; to typowa kura znosząca złote jaja, która jest bardzo zyskownym produktem, ale zbliża się do końca swojego cyklu inwestycyjnego z niską UV.

Zdolność do Innowacji – Ability to Innovate (A2I)

Miary, które określają efektywność organizacji w dostarczaniu nowych możliwości

Analizowanie A2I ma na celu maksymalizowanie zdolności organizacji do dostarczania nowych możliwości oraz innowacyjnych rozwiązań.

Pytania, które organizacje muszą stale poddawać ponownej ocenie dla A2I, to:

1. Co powstrzymuje organizację przed dostarczeniem nowej wartości?
2. Co powstrzymuje klientów lub użytkowników od czerpania korzyści z tej innowacji?

Poprawienie A2I pomaga organizacji stać się bardziej skuteczną w zapewnianiu, że praca, którą wykonuje zwiększa wartość, jaką jej produkty lub usługi dostarczają klientom lub użytkownikom.

Przykład: Różne rzeczy mogą być przeszkodami dla organizacji w dostarczaniu nowych możliwości i wartości: poświęcanie zbyt wiele czasu na radzenie sobie z niską jakością produktu, konieczność utrzymywania wielu wariantów produktu ze względu na brak doskonałości operacyjnej, brak scentralizowanego podejmowania decyzji, brak zdolności do zatrudniania i inspirowania utalentowanych, pełnych pasji członków zespołu itd

W miarę nagromadzenia się małowartościowych funkcjonalności oraz przeszkód systemowych, utrzymywanie produktu i usuwanie przeszkód konsumują więcej budżetu i czasu, co zmniejsza zdolność organizacji do innowacji. Ponadto, wszystko, co powstrzymuje użytkowników lub klientów od czerpania korzyści z innowacji, takie jak trudne do złożenia/zainstalowania produkty lub nowe wersje produktów, również zmniejszą A2I

Czas do Wprowadzenia na Rynek – Time to Market (T2M)

Miary, które określają, jak szybko organizacja może dostarczać i uczyć się na podstawie informacji zwrotnych zebranych z eksperymentów

Analizowanie miar T2M pomaga organizacji zmniejszyć ilość czasu potrzebnego organizacji do dostarczenia czegoś, co potencjalnie jest wartościowe. Aby to wiedzieć, muszą zmierzyć wynik, aby dowiedzieć się, czy rzeczywiście poprawili wartość, której doświadczali ich klienci.

Pytania, które organizacje muszą stale poddawać ponownej ocenie dla A2I, to:

- 1 Jak szybko organizacja może uczyć się z nowych eksperymentów i informacji?

- 2 Jak szybko możesz dostosować się w oparciu o informację?
- 3 Jak szybko możesz przetestować nowe pomysły z klientami?

Poprawienie T2M pomaga poprawiać częstotliwość z jaką organizacja może potencjalnie zmienić CV.

Przykład: Redukcja liczby funkcjonalności w wydaniu produktu może radykalnie poprawić T2M; najmniejsze możliwe wydanie to takie, które zapewnia przynajmniej pewną przyrostową poprawę wartości dla pewnej podgrupy klientów/użytkowników produktu. Wiele organizacji skupia się również na usuwaniu aktywności, które nie wnoszą wartości dodanej z procesu rozwoju i dostarczania produktu, żeby poprawić T2M.

Przykładowe Miary Kluczowych Wartości (MKW) dla każdego Kluczowego Obszaru Wartości (KOW) są opisane w Załączniku.

Sprawdzanie i dostosowywanie na podstawie wyników eksperymentów

Gdy już zgromadzisz miary z eksperymentów mających na celu poprawę wartości, będziesz musiał sprawdzić lub ocenić swoje wyniki w stosunku do swoich celów, aby zobaczyć, czy Twoje pomysły na usprawnienia zadziałały. Analizowanie miar w każdym z Kluczowych Obszarów Wartości pomoże Ci utrzymać zrównoważoną perspektywę.

Najbliższe Cele Taktyczne powinny poprawiać Wartość Obecną i zmniejszać Wartość Niezrealizowaną. Nawet gdy Najszybsze Cele Taktyczne koncentrują się na efektywności organizacyjnej lub szybkości uzyskiwania informacji zwrotnych, uwzględnianie CV i UV pomaga organizacji zachować koncentrację na zadowoleniu klientów. Każdy KOW jest inną soczewką, która pomaga skupić się na różnych aspektach wydajności w kierunku osiągnięcia celów.

Podobnie, gdy Twoje Najszybsze Cele Taktyczne koncentrują się na poprawie efektywności (A2I) lub szybkości uzyskiwania informacji zwrotnych (T2M), nigdy nie powinieneś ignorować lub lekceważyć doświadczeń swoich klientów. Kiedy organizacja dąży do poprawy jedynie w A2I i T2M bez monitorowania CV i UV, skupia się tylko na procesach wewnętrznych, które mogą nie pomagać w dalszym zadowalaniu klientów lub osiąganiu wartości. Może to prowadzić do braku celów opartych na wynikach.

Jeśli udało Ci się osiągnąć Najszybszy Cel Taktyczny, gratulacje! Twoim następnym krokiem będzie sformułowanie nowego Najszybszego Celu Taktycznego, który, gdy zostanie osiągnięty,

przybliży Cię do Celu Pośredniego. Kontynuuj opracowywanie eksperymentów lub rzeczy, które możesz wypróbować, aby osiągnąć ten cel.

Jeśli faktycznie osiągnąłeś swój Cel Pośredni, jeszcze lepiej! Teraz będziesz musiał sformułować nowy Cel Pośredni, który, gdy go osiągniesz, przybliży Cię do Celu Strategicznego. Będziesz także musiał sformułować nowy Najbliższy Cel Taktyczny, który dostarczy Ci bliższego celu do osiągnięcia.

Czasami odkryjesz, że Twoje cele wymagają dostosowania. Możesz odkryć, że cel nie jest już istotny lub że wymaga doprecyzowania. Może to dotyczyć celów na każdym poziomie. I czasami nie uda Ci się osiągnąć Najbliższego Celu Taktycznego, ponieważ eksperyment nie przyniósł oczekiwanych rezultatów. To nie jest zła rzecz, a to, czego się nauczyłeś, pomoże Ci opracować nowe eksperymenty, które mogą przynieść lepsze wyniki.

Uwagi końcowe

Evidence-Based Management jest bezpłatny i oferowany za pośrednictwem tego przewodnika. Choć możliwe jest zastosowanie tylko niektórych elementów EBM, wynikiem takiego postępowania nie będzie Evidence-Based Management.

Podziękowania

Evidence-Based Management powstał w ramach współpracy Scrum.org, społeczności Profesjonalnych Trenerów Scrum, Kena Schwabera i Christiny Schwaber.

Tłumaczenie

Przewodnik po EBM został przetłumaczony na podstawie wersji oryginalnej, opracowanej przez scrum.org. Nad polską wersją pracowali: Krystian Kaczor (krystian.kaczor@qagile.pl), Kacper Nowosadzki (kacper.nowosadzki@qagile.pl), Paweł Kałkus (pawel.kalkus@qagile.pl), Andrii Glushchenko (andrii.glushchenko@qagile.pl).

Zmiany w wersji 2024 przetłumaczonr przez Krystian Kaczor (krystian.kaczor@qagile.pl).

Załącznik: Przykładowe Kluczowe Miary Wartości

Aby zachęcić do adaptacji, EBM nie definiuje konkretnych Kluczowych Miar Wartości (KMW) (ang. *Key Value Measures (KVMs)*). KMW wymienione poniżej mają na celu pokazanie, jakie rodzaje miar mogą organizacji pomóc zrozumieć jej stan obecny, pożądany przyszły stan oraz czynniki wpływające na jej zdolność do doskonalenia

Wartość Obecna – Current Value (CV)

KMW	Sposób mierzenia
Przychód na pracownika (ang. <i>Revenue per Employee</i>)	Ten współczynnik (przychód brutto / liczba pracowników) jest kluczowym wskaźnikiem konkurencyjności w branży. Różni się on znacznie w zależności od branży.
Współczynnik kosztów produktu (ang. <i>Product Cost Ratio</i>)	Całkowite wydatki i koszty mierzonego produktu(ów)/ systemu(ów), w tym koszty operacyjne w porównaniu do przychodów.
Zadowolenie pracownika (ang. <i>Employee Satisfaction</i>)	Pewna forma analizy nastrojów, która pomaga ocenić zaangażowanie, energię oraz entuzjazm pracownika
Zadowolenie klienta (ang. <i>Customer Satisfaction</i>)	Pewna forma analizy nastrojów, która pomaga ocenić zaangażowanie oraz zadowolenie klienta z produktu.
Wskaźnik wykorzystania przez klienta (ang. <i>Customer Usage Index</i>)	Pomiar wykorzystania danej funkcjonalności, która pomaga ustalić, w jakim stopniu klienci postrzegają produkt za użyteczny i to, czy obecny sposób korzystania z produktu spełnia oczekiwania dotyczące tego, jak długo użytkownicy powinni korzystać z tej funkcjonalności.

Wartość Niezrealizowana – Unrealized Value (UV)

KMW	Sposób mierzenia
Potencjalny udział w rynku (ang. <i>Potential Market Share</i>)	Potencjalny udział w rynku, jaki produkt mógłby osiągnąć, gdyby lepiej spełniał potrzeby klientów.
Luka w satysfakcji klienta lub użytkownika (ang. <i>Customer or User Satisfaction Gap</i>)	Różnica pomiędzy pożądanym doświadczeniem klienta lub użytkownika, a ich obecnym doświadczeniem.
Pożądane doświadczenie lub satysfakcja klienta	Miara, która wskazuje, jakie doświadczenie chciałby mieć klient

(ang. <i>Desired Customer Experience or Satisfaction</i>)	
--	--

Zdolność do Innowacji (A2I)

KMW	Sposób mierzenia
Zaangażowanie pracowników (ang. <i>Employee Engagement</i>)	Miara stopnia, w jakim pracownicy są zgodni z celami organizacji i zaangażowani w ich realizację.
Współczynnik innowacyjności (ang. <i>Innovation Rate</i>)	Procent nakładu pracy lub kosztu wydanego na nowe funkcjonalności produktu w stosunku do całkowitego nakładu pracy lub kosztu rozwoju produktu. Miara ta pozwala ocenić zdolność organizacji do dostarczania nowych funkcjonalności produktu.
Trendy defektów (ang. <i>Defect Trends</i>)	Miara pokazująca zmianę liczby defektów od ostatniego pomiaru. Defektem jest wszystko, co obniża wartość produktu dla klienta, użytkownika lub samej organizacji. Ogólnie rzecz biorąc, defektami są rzeczy, które nie działają zgodnie z przeznaczeniem.
Wskaźnik pracy nad produktem (ang. <i>On-Product Index</i>)	Procent czasu, jaki zespoły spędzają na pracy nad produktem i wytwarzaniem wartości.
Wskaźnik zainstalowanych wersji (ang. <i>Installed Version Index</i>)	Liczba aktualnie wspieranych wersji produktu. Miara ta odzwierciedla nakład pracy, jaki organizacja poświęca na wspieranie i utrzymywanie starszych wersji oprogramowania.
Dług techniczny (ang. <i>Technical Debt</i>)	Koncepcja w programowaniu, która odzwierciedla dodatkową pracę programistyczną oraz testy, które trzeba wykonać, gdy tworzone "na szybko" rozwiązania wymagają późniejszych napraw. Stwarza to niepożądany wpływ na dostarczanie wartości oraz możliwy do uniknięcia wzrost strat i ryzyka.
Liczba incydentów produkcyjnych (ang. <i>Production Incident Count</i>)	Liczba przypadków, w których zespół deweloperski był oderwany od bieżącej pracy (przyp. tłum), aby naprawić błąd w zainstalowanym produkcie. Liczba i częstotliwość incydentów produkcyjnych może pomóc w określeniu poziomu stabilności produktu.
Aktywne gałęzie produktu (kodu) (ang. <i>Active Product (Code) Branches</i>)	Liczba różnych wersji (albo wariantów) produktu lub usługi. Daje wgląd w potencjalny wpływ zmiany i wynikającej z niej złożoności pracy.

Czas poświęcony na synchronizację kodu pomiędzy gałęziami (ang. <i>Time Spent Merging Code Between Branches</i>)	Ilość czasu poświęcona na zastosowanie zmian w różnych wersjach produktu lub usługi. Daje wgląd w potencjalny wpływ zmiany i wynikającej z niej złożoności pracy.
Czas poświęcony na zmianę kontekstu (ang. <i>Time Spent Context Switching</i>)	Przykładowo czas stracony na spotkania lub rozmowy, czas poświęcony na przełączanie się między zadaniami oraz czas stracony, gdy członkowie zespołu są odrywani od pracy, żeby pomóc ludziom spoza zespołu mogą dać prosty wgląd w skalę problemu.
Współczynnik awaryjności zmian (ang. <i>Change Failure Rate</i>)	Procent wydanych zmian, które poskutkowały pogorszeniem usługi i wymagały działań naprawczych (np. hotfix, wycofanie, łatka). Więcej informacji w raporcie DORA 2019 .

Czas do Wprowadzenia na Rynek – Time to Market (T2M)

KMW	Sposób mierzenia
Częstotliwość budowania i integracji (ang. <i>Build and Integration Frequency</i>)	Liczba zintegrowanych i przetestowanych wersji oprogramowania w danym przedziale czasu. Dla zespołu, który wydaje oprogramowanie regularnie lub w sposób ciągły, miara ta jest zastępowana przez miarę wskazującą faktyczną liczbę wydań.
Częstotliwość wydań (ang. <i>Release Frequency</i>)	Liczba wydań w danym przedziale czasu, np. wydawanie w trybie ciągłym, dziennym, tygodniowym, miesięcznym, kwartalnym, itp. Pomaga określić czas potrzebny, aby zadowolić klienta nowymi i konkurencyjnymi produktami.
Okres stabilizacji po wydaniu (ang. <i>Release Stabilization Period</i>)	Czas spędzony na poprawie problemów związanych z produktem, od momentu, kiedy deweloperzy twierdzą, że produkt (przyp. tłum.) jest gotowy do wydania, do momentu, w którym produkt (przyp. tłum.) jest faktycznie udostępniony klientom. Pomaga odzwierciedlić wpływ słabych praktyk programistycznych oraz rzeczywisty stan (przyp. tłum.) projektu i kodu źródłowego.
Średni czas do naprawy (ang. <i>Mean Time to Repair</i>)	Średni czas, który jest potrzebny do naprawienia błędu, od momentu jego wykrycia. Miara ta pomaga określić skuteczność organizacji w naprawianiu błędów.
Czas cyklu klienta (ang. <i>Customer Cycle Time</i>)	Ilość czasu od rozpoczęcia pracy nad wydaniem do momentu faktycznego wydania. Ta miara pomaga odzwierciedlić zdolność organizacji do dotarcia do klienta.
Czas realizacji (ang. <i>Lead Time</i>)	Czas od przedstawienia pomysłu lub sformułowania hipotezy, do momentu, kiedy klient będzie mógł z tego pomysłu skorzystać. Miara ta może różnić się w zależności od klienta i produktu. Jest to czynnik wpływający na zadowolenia klienta.

Czas realizacji zmian (ang. <i>Lead Time for Changes</i>)	Ilość czasu potrzebna do przejścia z kodu umieszczonego w repozytorium do kodu prawidłowo działającego na produkcji. Więcej informacji w raporcie DORA 2019 .
Częstotliwość wydań (ang. <i>Deployment Frequency</i>)	Liczba przypadków, gdy organizacja wdrożyła (wydała) nową wersję produktu dla klientów/użytkowników. Więcej informacji w raporcie DORA 2019 .
Czas do przywrócenia usługi (ang. <i>Time to Restore Service</i>)	Ilość czasu pomiędzy początkiem przerwy w działaniu usługi, a przywróceniem pełnej dostępności usługi. Więcej informacji w raporcie DORA 2019 .
Czas uczenia się (ang. <i>Time-to-Learn</i>)	Całkowity czas potrzebny do naszkicowania pomysłu lub usprawnienia, zbudowania go, dostarczenia do użytkowników oraz wyciągnięcia wniosków z jego wykorzystania.
Czas do usunięcia przeszkody (ang. <i>Time to Remove Impediment</i>)	Średni czas od zgłoszenia przeszkody do jej rozwiązania. Jest to czynnik wpływający na czas realizacji i satysfakcję pracownika.
Czas do zmiany kierunku (ang. <i>Time to Pivot</i>)	Miara prawdziwej zwinności biznesowej, która reprezentuje czas jaki upłynął od otrzymania informacji zwrotnej lub nowej informacji, do odpowiedzi na tę informację; na przykład czas od odkrycia, że konkurencja dostarczyła nową, istotną na rynku funkcjonalność, do momentu odpowiedzi organizacji zapewnieniem takich samych lub przewyższających konkurencję (przyp. tłum.) nowych możliwości, które w wymierny sposób poprawią doświadczenie klienta.

Przegląd zmian w dokumencie

Wersja	Zmiany
1.0.	Pierwsza wersja Przewodnika po Evidence-Based Management przetłumaczona na podstawie EBM Guide 2024 i Przewodnika po Evidence-Based Management 2020.