



ÓBUDAI EGYETEM

**Keleti Károly Gazdasági Kar
Marketing és Üzleti Tudományok Intézet**

SZAKDOLGOZAT

**ÓE-KGK
2023**

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

Nádudvari Annabella
T008096/FI12904/G



Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet

SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Nádudvari Annabella

Szakdolgozat száma: SZD2308281437534863

Törzskönyvi száma: T008096/FI12904/G

Neptun kódja:

Szak: Gazdálkodási és menedzsment (BA)

Specializáció: Projektmenedzsment és B2B marketing

A dolgozat címe: Az agilis vezetés elmélete és gyakorlata adott szervezet példáján keresztül

A dolgozat címe angolul: Theory and practice of agile leadership based on a specific example

A feladat részletezése:

1. Gyűjtse össze az agilitás főbb jellemzőit különféle szerzők alapján!
2. Elemezze a választott cégre vonatkozó agilis jegyeket, szokásokat, megoldásokat!
3. Végezzen saját kutatást a témában (kérdőíves megkérdezés, mélyinterjú), és dolgozza fel, értékelje ki a kapott adatokat!
4. Következtetései rendszerezése után fogalmazza meg javaslatait!

Intézményi konzulens neve: Dr. Berke Szilárd

A kiadott téma elévülési határideje: 2024. 12. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A szakdolgozat: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 10. 20.



Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:

belső konzulens

külső konzulens



ÓBUDAI EGYETEM

Keleti Károly Gazdasági Kar

HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Nádudvari Annabella (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023.12.05.

Nádudvari Annabella
hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
2.	SZERVEZETI AGILITÁS	3
2.1.	Az agilis alapelvek	4
2.2.	Az agilis munkakörnyezet sajátosságai.....	6
2.3.	Csapatdinamika	8
2.4.	Egyéni szempontok egy agilis csapatban.....	10
2.5.	Agilis vezetői feladatok.....	11
2.6.	Az alkalmazás előnyei és hátrányai	12
3.	EGY AGILIS CÉG MINTÁJA.....	15
3.1.	Az agilis alapok gyakorlati alkalmazása	15
3.2.	Napi működés sajátosságai.	17
3.3.	Használt eszközök és módszerek bemutatása.	18
3.4.	Csapatdinamika.	20
4.	KUTATÁSMÓDSZERTAN	21
4.1.	Kérdőív kiértékelés	22
4.2.	Mélyinterjúk.....	30
6.	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	39
7.	ÖSSZEFOGLALÁS	43

IRODALOMJEGYZÉK	45
MELLÉKLETEK.....	I
TARTALMI KIVONAT.....	IV
SUMMARY / ZUSAMMENFASSUNG.....	IV

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Agilis szemléletmód hasznosságának vizsgálata.	23
2. ábra: A szervezeti hierarchia laposságának és a döntéshozatali részvétel vizsgálati eredményének összevetése.	24
3. ábra: Szinergia hatás vizsgálata.	24
4. ábra: Információáramlás minőségének vizsgálata.	25
5. ábra: Élethosszig tartó tanulás vizsgálata.	25
6. ábra: Megoldásfókuszú hibakezelés vizsgálata.	26
7. ábra: Cégen belüli bizalom vizsgálata, a válaszadó bizalmi szintjének összevetése az kapott bizalom érzékelt mértékével.	27
8. ábra: Céges munkahelyi környezet munkát segítő és közérzetet segítő elemeinek összehasonlítása	28
9. ábra: Daily standupok motivációs hatásának vizsgálata.	28
10. ábra: Daily standupok, Retrospektívek és Sprint reviewk összehasonlítása dolgozói vélemények alapján.....	29
11. ábra: A csapatlétszámok alakulásának minimum és maximum értéke.....	31

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Tanulási agilitás formái	11
2. táblázat: Az agilis kiáltvány értékeinek fontossága.	16
3. táblázat: Mélyinterjú összegző tábla.	37

1. BEVEZETÉS

Az agilitás, mint kifejezés napjainkban igen trendi, hiszen az emberek a gyorsuló és folyamatosan változó világunkban igyekeznek helyt állni, lépést tartani a végtelennek tűnő fejlődéssel. A gyors piaci változások, új technológiák, elvek és innovációk rohamos sebességgel képesek átrendezni a legstabilabb piaci szektorokat is, munkahelyeket teremtenek és temetnek el, új lehetőségek tárházát nyitják ki, mindazonáltal rengeteg kaput be is zárnak. Ami az egyik piaci szereplő innovációja, az egy másik piaci szereplő csődjének előszele lehet. A mesterséges intelligenciával, egészségügyi innovációkkal, tudományos felfedezésekkel és környezeti változásokkal teli világban kevés cégvezető érezheti úgy, hogy a vállalkozásának garantált a holnapja. Bár a fejlődés és változékonyság mindig is karöltve járt az emberiséggel, a technológiai fejlődés az elmúlt időszakban rohamosabb tempót diktál, felhasználva az évezredek alatt összegyűjtött tudást. Talán pontosan ez a lehetőségektől bizonytalanná vált talaj az, ami táplálja az innovációk születését, növekedését.

Mielőtt elkezdtem az egyetemet ezek az innovációk szintén jelen és bontakoztak ki a maguk ütemében, azonban természetesen voltak számomra. Az idősebb generációk mindig úgy emlegették a Z generációt, mint a generáció amelyik beleszületett a változásokba, talán ezért is voltak olyan általánosak. Amikor azonban elkezdtem az egyetemet, hirtelen megváltozott a helyzet, először a járvány okozta átrendeződések, majd a háború és infláció okozta változások, végül pedig a mesterséges intelligencia elérhető közelsége rázza meg a világ relatív nyugalmát. Az egyetem falai között egyszerre kutatták és oktatták ezeket a jelenségeket, elemezték az utólagos hatásokat, és próbálták megjósolni a jövőt. Amit addig jól ütemezett, egymást segítő és ötletekkel ellátó, bár egészséges versenyben részt vevő innovációs rendszernek láttam, amit a profit és a piaci előnyszerzés táplál egyre inkább tűnt a változásokat kiaknázó és azokra reagáló rendszernek. Felmerült bennem a kérdés, hogy a találmányok az idők végezetéig új találmányokra gyártanak-e majd igényt, az egyik megoldott problémából vajon mindig új fog-e keletkezni? Feltételezhetően igen, azonban ez az, ami az emberiség fennállása óta előre viszi a fajunkat. A nehézségek és kihívások adnak értelmet az életnek, hiszen nélkülük a könnyed pillanatok értéktelennek tűnnek. Általában csak viszonyításokban tudunk látni, ezért is fontos mind a vállalati mind a magán életben megtalálni a megfelelő nézőpontot.

Számomra az agilitás iránti érdeklődés kezdetben csak a piachoz való igazodást jelentette, egy extrát, ami megkönnyítheti a későbbi elhelyezkedést, azonban felvetett bennem egy teljesen új nézetet. Az üzenet, ami igazán megfogott az Agilis Kiáltványt alkotó 12 alapelvének egyikének formájában talált meg:

„Elengedhetetlen az egyszerűség, azaz az elvégezetlen munkamennyiség maximalizálásának művészete.” (Beck et al., 2001) Mindig is nagy küzdelem volt számomra megtalálni az egyensúlyt, a tökéletességre törekvés sokszor jó dolog, de kimeríti az embert, ha mindent tökéletesen akar csinálni, egy idő után elfogy az energia. Amikor a kevesebb feladattal rendelkezünk, természetes, ha azokat tökéletesen akarjuk végrehajtani, azonban amint megnövekszik a munkamennyiség, a maximalizmus a hamar kiégéshez vezethet.

A következőkben a szakirodalmon keresztül szeretném megválaszolni a kérdést, hogy hogyan lehet hasznos hibázni, miért fontos egy összeszokott csapat, miért nem a tökéletesség hajkurászása a legjobb út, valamint azt is kifejtetni, hogy a terv vagy az igény változása nem jelenti a projekt halálát. Bárki is vezeti be az embert először az agilitás világába, figyelmeztetően hozzáteszi, hogy az előnyök mellett, hátráltató is lehet, ha nem megfelelő helyen, módon vagy időben alkalmazzuk az agilis módszertant, ezért én is fontosnak tartom ezt a jelenséget is vizsgálni.

Szerencsém van egy olyan csapatban dolgozni, ahol az agilis alapelvek nem csupán papíron léteznek, hanem a mindennapok integrált részévé váltak így az elméleti rész után a gyakorlati alkalmazást is be fogom mutatni egy Szoftver fejlesztéssel és kutatással foglalkozó cégen keresztül.

2. SZERVEZETI AGILITÁS

Egy agilis szervezet kialakítása időigényes, hiszen szükség van a megfelelő környezet, vezetők, csapat, egyének és módszertan megtalálására, hogy a szemléletnek megfelelően működhessen. Agilis átállás esetén négy fő módszer közül érdemes választani. Ezek a Scrum, a Lean, a Kanban és a Designgondolkodás (Kurucz 2022.)

Mivel a legismertebb projektmenedzsment támogató módszertan a Scrum (BALLA és BUJÁKI 2013) és csupán ezzel a módszertannal találkoztam a gyakorlatban, a vizsgált cég is ezt alkalmazza, ezért a továbbiakban erre helyezem majd a hangsúlyt. A scrum lényege a változásokhoz való alkalmazkodás, variációk kialakításának felgyorsítása, az eredmény inkrementális változtatásokon keresztüli elérése. Lehetőséget ad hibás megoldásokra, amik javításán keresztül később összeállnak a kis részek egy kész termékbe. Az információmegosztás és a tudás megosztása lehetővé teszi a gyors tanulást. A folyamat a vevőtől kapott visszajelzésre épül, a visszajelzések és tapasztalatok alapján folyamatosan újraértékel PDCA ciklus szerűen. (Kurucz 2022). A szoftverfejlesztéssel foglalkozó agilis cégek gyakran alkalmazzák a SCRUM módszert, általában projekt és feladatkövető szoftverekkel kiegészítve, mint a Jira vagy az Azure DevOps. Ezek a szoftverek rendelkeznek Kanban táblával is, amelyen lehet a feladatokat állapotuk szerint húzogatni, valamint mellékelni részfeladatokat, teszteket és bugokat, azaz kijavítása szoruló hibákról hibajegyeket, valamint azonnali információáramlást biztosítanak, mivel a módosítások minden csapattag számára láthatóak.

Mind a két szoftverben követhetőek az úgy nevezett sprintek, amik egy bizonyos számú napot takarnak, amikor a terméken előre meghatározott változtatásokat hajtanak végre. Ez az időszak lehet 1-4 hétig terjedő időszak, bár a web és mobil fejlesztők általánosságban egy, maximum kéthetes sprintekben dolgoznak (GREEN, 2016). A sprinteket megelőzi egy tervezési folyamat is, amelyben kisebb részelemekre bontódnak a nagyobb feladatok, vagy legalábbis a sprint időszakában megoldható egységekre bontják. A sprint időszaka alatt minden nap azonos időben egy úgy nevezett daily standupot tartanak, amelyben három kérdésre kell választ adni minden csapattagnak:

Mit sikerült megvalósítanom az eddigi találkozóig?, Mivel fogok foglalkozni a következő találkozóig?, Van-e valami, ami akadályoz? (BALLA és BUJÁKI 2013).

Ezek a kérdések az iteráció alapú daily standupokra jellemzőek, megválaszolásukra elég egy rövid meeting, ami nem haladja meg a 15 perces időkeretet, amit egy kijelölt csapattag biztosít azzal, hogy tereli beszélgetést (Project Management Institution 2018). A sprinteket egy úgy nevezett Retrospektív, azaz vissza visszatekintő megbeszélések zárják, melynek lényege, hogy a csapat közösen kiértékeli a sprintben történeteket, áttekintik a munkafolyamatot és eredményeket (SÁNDOR-DOBOS és FARKAS, 2018). Ez a kiértékelés támogatja a csapat szorosabb együttműködését és a folyamatok finomhangolását, esetleges hibák feltárását, valamint a csapaton belüli feszültségek feloldását.

2.1. Az agilis alapelvek

Az Agilis Kiáltványban 2001-ben megfogalmazott 12 elv rövid összefoglalója az agilitás lényegének. Egy agilis szervezet gerincét az önszerveződő csapat alkotja, melyben a személyes kommunikáció által áramlik a szaktudás és információ. A sikerorientált egyének egy hatékonyságra törekvő, a működést folyamatosan finomhangoló csapattá szerveződnek, amelyet a beléjük vetett bizalom és támogató környezet táplál. Ebben az elrendezésben fontos az állandó ütemterv, melyben tartható határidők és az egyén kompetenciájának megfelelő feladatok vannak. Egy agilisan, összehangoltan működő csapat önmagában értéket képvisel, hiszen a megfelelő szaktudás és együttműködés nagyságrendekkel gyorsítja a szoftvergyártási folyamatot, a csapat önállóan újraértékeli a saját folyamatait, ezáltal maximalizálja az elvégzetlen munkamennyiséget, mindazonáltal képes a megrendelői igényeknek megfelelő szoftver szállítására, annak akár utolsó pillanati módosítására. Egy csapat összeszokása idő, energia és erőforrásigényes, ezért egy jól működő csapatot érdemes egyben tartani, a munkájukat támogatni, bizalommal és megértéssel fordulni hozzájuk, feltételezve, hogy a lehető legjobb teljesítményt nyújtják (Beck et al., 2001).

Az agilis alapelvek másik fontos eleme az ügyféllel való együttműködés és kommunikáció. Az ügyfél igényeinek felmérése, folyamatos szállítás, ami alapján részelemeenként értékelhető, hogy megfelelő-e az ügyfél igényeinek, esetlegesen utólagosan változtatást igényelnek-e. Az ügyféllel való effektív kommunikáció növeli

az elégedettséget és minimalizálja az esetleges felesleges leszállítandókat (Beck et al., 2001).

A kiáltvány részét képezi még a négy értékpár közötti fontossági megkülönböztetés, az agilis szemléltben a működő szoftver, termék nagyobb értéket képvisel, mint az átfogó dokumentáció. Az egyének és a személyes kommunikáció felé billen a mérleg nyele a módszertanokkal és eszközökkel szemben. Ezt a két értékpárt megfigyelve is látszik, hogy a csapatszenvedélyre miért kerül akkora hangsúly az agilis környezetben, hiába építünk ki egy tökéletesen kitervelt, módszertanilag kifogásolhatatlan tervet, részletes dokumentációval, amennyiben a csapat tagjai nem rendelkeznek azonos módszertani ismerettel, nem használják effektíven, vagy egyszerűbben is meg tudják oldani a feladatot, időt és erőforrást megtakarítva. A folyamatos szállítás miatt pedig sok esetben feleslegessé válik a dokumentáció egy jelentős része (Beck et al., 2001).

„A megrendelővel való együttműködés fontosabb, mint a szerződéses egyeztetés.” (Beck et al., 2001). Ez a megállapítás a szállítások jellegéből adódik, hiszen, ha a megrendelő érkezik egy elképzeléssel, nem feltétlenül adja át azt tökéletesen, így a megvalósítás eltérhet az igényektől. Ezért fontos a folytonos egyeztetés, annak a biztosítása, hogy a megrendelő is azt érti egy adott fogalom vagy részem alatt, mint a kivitelezésért felelős csapat. A változás iránti készség magasabbra értékelése a tervek szolgai követésével szemben is emiatt kerül magasabb helyre. Mivel a vevői igények változhatnak a projekt teljes időszaka alatt, lehetetlen lenne egy kőbe vésott tervet követve kivitelezni, a változásra való hajlandóság az agilitás lényegi eleme.

A vevőkapcsolatok kiemelt szerepet kaptak a Proman consulting Agilis projektmenedzsment alapjai 2022-es képzésén is, amin részt vettem. Felhívták a figyelmet arra, hogy a megrendelő valószínűleg azért van megrendelői pozícióban, mert nincsen meg a megfelelő szakértelme és vagy erőforrásai a megrendelés tárgyát képező termék vagy szolgáltatás előállítására. Ebben az esetben a szakterület sajátosságai ismeretlenek lehetnek számára, így az igényei sem feltétlen lesznek kielégíthetőek, vagy amennyiben szerződésben foglalt minden igény pontról pontra ki is lett elégítve, lehet, hogy a végső felhasználására mégsem lesz alkalmas a vevőnek. Ugyan ez a jelenség azonban ellenkező esetben is igaz. A teljesítésért felelős cég bármennyire is jó terméket

előállíthat, tökéletes kivitelezéssel és extra elemekkel, amennyiben a megrendelő egyszerűen nem úgy fogja felhasználni. Ha a megrendelés egy családi autóról szól és egy sportautót szállítunk, teljes felszereltséggel, ugyan azért az összegért, a vevő akkor sem feltétlen lesz elégedett, mivel a felhasználásának nem megfelelő a végtermék. Erre az ellentétre különösen felhívják a figyelmet agilis tréningeken is, hangsúlyozva, hogy mindenki fogalomtára eltérő, ami az egyik embernek a szép definíciójába esik, az a másinak, ezért válik olyan fontossá a folyamatos szállítás és egyeztetés.

A Journal of Systems and Software 85. kiadása remekül összefoglalja a 2001-es Agilis Kiáltvány megjelenésétől számított egy évtizedet. A folyóirat magyarázza az agilitás, a lean menedzsment és a flexibilitás közötti fő különbséget, az agilitást magát a két utóbbi módszertan ötvözése jelenti. A lean menedzsment célja az egyszerűsége törekvése az észlelt fogyasztói minőség és a minőség megtartása közben. A flexibilitás inkább a proaktivitásról, reagálásról és a változásokhoz való alkalmazkodásról szól. Az agilitás mindkét elmélet eszenciáját megragadja, a változásokra nem csak felkészült és reagáló, proaktív rendszerről, beszélhetünk, de a minőség és egyszerűség elveit is magába foglalja, miközben ezekből a változásokból és egyszerűsítésekből tanulva tovább fejleszti a fennálló szervezeti rendszerét. A lean gondolkodás fókuszában a hatékonyság és a hatékony folyamatok állnak, míg az agilitás a végeredmény hatékonyságát helyezi fókuszba a folytonos tanulási folyamaton keresztül. A hangsúly tehát a tanuláson van, amelynek alapját a már említett önszerveződő csapat adja (DINGSOYR et al, 2012).

2.2. Az agilis munkakörnyezet sajátosságai

Amikor agilis munkakörnyezetre gondolunk az első asszociáció valószínűleg egy modern, nyitott irodával és számos ablakkal rendelkező irodaház, azonban a pandémia árnyékában ez a kép talán újraértékelődött sokakban. A mai munkaerőpiacon a munkavégzés helye nem feltétlenül a cég által biztosított helységet takar, sok esetben ez a munkavállaló otthona is egyben, hiszen a Home-Office a COVID-19 járvány következtében mély nyomot hagyott a köztudatban.

Felmerülhet tehát a kérdés, hogyha az agilitás a szoftverfejlesztők által fogalmazódott meg, (BALLA és BUJÁKI, 2013) akik számára már az sem feltétlen követelmény, hogy azonos országban tartózkodjanak a munkavégzéshez, akkor olyan szemléletmódot

állítottak-e össze, amelyben való munkavégzés nem igényel személyes jelenlétet. Egy 2021-es interjúkon keresztül végzett kutatás szerint a digitális formában létrejött kommunikáció és kapcsolattartás legfeljebb kezdeti nehézségeket okozott, de nem okozott fennakadást az átszokási időszakot követően (TÓTH és CSISZÁRIK-KOCSIR, 2021).

Egy kis hazai informatikai vállalkozásokat górcső alá vevő kutatás felhívja a figyelmet a home office hatását a munkavállalók viselkedésére. A fő felmerülő problémák a motiválatlanság, az elszigeteltség, a túlzott leterheltség, a nem megfelelő munkakörnyezet és az információáramlás akadozása voltak. Ezeket a problémákat az agilis csapatok kreatív módszerekkel, bizalommal és nyílt kommunikációval orvosolni tudták (OLASZ, 2022). Lényegében tehát a szervezeti agilitás nem csak a keretrendszeren múlik, hanem a dolgozóknak kialakult rugalmasság és kreativitás az, ami a problémamegoldást elősegíti.

Helyszíntől függetlenül igaznak tűnik, hogy a pszichológiai biztonság és a csapatszabályok felvázolása erősen befolyásolja a hatékonyságot és az elégedettséget, valamint csökkenti a belső viszályok hatását. A ceremóniákon a pozitív légkörhöz szükséges, a nyílt, őszinte kommunikáció, mások tisztelete és a szakértelmük elismerése. (ALAMI, ZAHEDI and KRANCHER, 2023). Nehéz úgy érzelmileg és mentálisan invesztálni az erőnket egy munkahelyen, ha folytonosan mások negatív, nem építő jellegű kritikáival és személyes támadásaival kell szembenéznünk. Egy ilyen környezet a tanulás szempontjából sem előre mutató, hiszen a tanulási folyamat része a bizonytalan, hibákkal teli szakasz, amelyen könnyebb átlendülni egy támogató közegben.

A környezet jellemzője a decentralizált látásmód, melyben a döntések hozatala sokkal inkább csapatkérdéssé válik, mint a vezető egyéni döntésévé, a csapat is képes jóváhagyás nélkül is döntést hozni. A vezetői szerepkör átalakul, inkább a csapatot blokkoló tényezőket hivatott elhárítani (BARNA, 2020). A pszichológiailag biztonságos környezet kialakítása növeli a minőséget, mivel a csapattagok fel mernek szólalni a termék javításának érdekében. Ez a biztonság megakadályozza azt, hogy a hibák feltárói hibáztatásnak essenek áldozatul, így érdekükké válik a kód javítása, hiszen a csapat jó

dolognak értékeli a minőség javítását, még ha ezzel korábbi hibákat is tár fel (ALAMI & KRANCHER, 2022).

2.3. Csapatdinamika

A szoftvergyártás jellemző tulajdonsága a változékonyság, amit a folytonosan fejlődő, innovatív piac idéz elő. Vannak stabil, kevésbé változékony piacok, ahol aránylag ritkák a törvénymódosítások, a technológiai változások, vagy éppen a piaci struktúra változása. Ezeken a területeken egy munkavállaló évekig táplálkozhat a karrierje elején megszerzett tudásból és azt csupán ritkán kell felülnia, frissítenie, azt is rend szerint kezelhető mértékben. A fejlesztők más kihívások előtt állnak. Egy szoftvergyártással foglalkozó cég rákényszerül az innovációra, hiszen az őt körülvevő piac egyetlen év leforgása alatt is hatalmas fordulatot vehet, a megrendelői igények változnak, a számos piacot átszövő és összekötő számítástechnika pedig érintetté válik az ezen változásokból kigyűrűző követelmény változásokban. Szoftvereket alkalmazunk a gazdasági tevékenységek lekövetésére, rendszerezésére, adattárolásra és hatékonyságnövelésre, tehát elkerülhetetlen, hogy az itt bekövetkező változások ne hassanak ki a fejlesztői csapatra. Nem véletlen tehát, hogy egy agilis csapatban kiemelt szerepet kell kapnia a szakértelemnek és a rugalmasságnak. Ha minden csapattag ugyan azon a szűk értelemben vett szakterületen szakértő, az együttműködésükkel megoldható problémák száma kicsi, mivel komplex, más területekre gyűrűző problémakörök megoldásában nem tudnak gondolkodni.

Azonban egy vegyes szakértelemmel rendelkező csapat, megfelelő kommunikáció mellett képes áthidalni a csapattagok tudásában elkerülhetetlen hézagokat, azáltal, hogy bizalommal fordulnak a csapat szakértőjéhez, mérlegelve a lehetőségeket és a lehető legjobb megoldásra törekedve. Ahhoz, hogy ezek a megoldások megszülethessenek, egy agilis csapat felváltva tanul és szállít, az eredményességét pedig a leszállított leszállítandókon keresztül méri (Project M. I. 2018).

Az általános sztereotípiája az, hogy a számítástechnika területén dolgozók nemcsak, hogy nem szeretnek kommunikálni, de nem is teszik azt hatékonyan. Ezzel szemben az agilis működés alapkövetelménye az információmegosztás, hiszen, ha egy folyamatosan változó projektet akarunk hatékonyan végrehajtani, akkor ezen változásokról

értésíteniünk kell a csapatot, a csapaton belül értékelni kell a lehetséges stratégiákat a tovább haladásra, majd az erőforrások által fedezhető, a csapat szakértelme által kivitelezhető, és a vevő által jóváhagyott és vagy az igényeinek megfelelő módon kell folytatni a projektet.

A csapaton belüli kollaboráció kiemelt szerepet kap, mivel a tudásmegosztás leegyszerűsíti az összetett feladatok megoldását és a kollektív együttműködés és visszajelzések adása egymásnak segíti a csapatot, hogy a lehető legjobban alkalmazkodjon a vevői igényekhez a kivitelezés. (ALAMI, ZAHEDI and KRANCHER 2023).

Annak érdekében, hogy az információk megfelelően áramolhassanak a scrum szerinti működésben ceremóniákat, összejöveteleket tartanak. A Sprint-tervezés során a csapattagok közösen megbecsülik a részfeladatokra szükséges időt, a Daily-Standupon tájékoztatják a csapattagok a részfeladatok aktuális állásáról és figyelmeztetik egymást amennyiben valami akadályozza őket, így összehangolhatóak a feladatok. A Review és demo során a csapattagok kommunikálják az eddigi teljesítményt és visszajelzést kapnak, valamint lehetőséget arra, hogy egy pillanatra örüljenek az addig elért teljesítményüknek, a Demon pedig bemutatják az érdekelt külső partnereknek a leszállítandót. A folyamat ciklusát pedig a Retrospektív zárja, ami egy értékelésként funkcionál, ahol a csapat a fejlődését és a folyamatok finomhangolását tűzi ki célul (VIDA és KŐKUTI, 2023). Mivel ezek a ceremóniák iterációnként ismétlődnek, a csapat megtanulja megszerezni az információkat és tudja, hogy mikor adja át őket.

Az önszerveződő tagjai önkéntesen vállalkoznak a feladatok elvégzésére, csoportkohéziójuk és hatékonyságuk is jellemzően magasabb, azonban a csapat túlzott mérete 10 fő fölött már információátadási problémákat generál. Egy kisebb csapatban azonban kivitelezhető a feladatok gyorsan kivitelezhető részelemekre bontása, azoknak lekövetése, valamint a transzparens értékelése (KLIMKÓ, 2014). Tehát az agilis működés feltétele a megfelelő csapatméretek kialakítása, bár osztagok és azt magába foglaló törzsek kialakításával létrejöhet nagyobb szervezeti méret több csoport esetén is a megfelelő információátadásra és kivitelezésre képes közeg. (VIDA és KŐKUTI 2023).

2.4. Egyéni szempontok egy agilis csapatban

Az agilisan működő cégekben az érett csapatnak értéket kell képviselnie, hiszen a folyamatok javítása, a csapat összeszokása, a tudásuk és tapasztalatuk megszerzése mind erőforrást és időt igényel. Ezzel szemben a jól működő csapat időt és erőforrásokat takarít meg hatékonyságával, tehát céges érdekké kell váljon a csapat és annak a tagjainak megtartása, motivációjuk megőrzése. Mind a két fél számára előnyös lehet tehát ha az egyének fejlődése és a csapatba való beilleszkedése, így a fluktuáció csökkentése és ennek érdekében az általános munkahelyi elégedettség növelése is céges céllá válhat, ami az egyének elégedettségét pozitívan befolyásolhatja.

Az agilis csapatokban való tevékenykedés egyik előnye a hibák kezelésének módja, hiszen cél a hibák feltárása és javítása, így a hibáztatást is igyekszik elkerülni az agilis csapat (ALAMI & KRANCHER, 2022). A szemlélet része a fejlődés, ami a hibákból való tanuláson keresztül jön létre. A tanulási agilitás része nem csak a gyors tudáselsajátítás, hanem a hatékony is, ennek a folyamatnak a része az ismeretlenbe való belépés, amit kellő nyitottsággal teszünk. Ez önmagunk jobbá tételéhez vezet, ugyanakkor egy ember fejlődése kihat a csapat egészére is (Harvey et al., 2021). Véleményem szerint az, ha olyan munkakörnyezetben vagyunk, amely támogatja a fejlődést és normalizálja a tanulás során elkerülhetetlen hibákat, az élet minden területén nagyobb bátorsággal tudunk majd komfortzónán kívüli, kezdeti ügyetlenséggel járó tevékenységeket végezni. Valamint a folyamatos fejlődés elősegíti a későbbi elhelyezkedést is, amennyiben a munkavállaló új munkahelyet keresne. A jó alkalmazkodóképesség és a szakmai tudás ugyanis növeli a munkaerőpiaci értéket.

Érdemes abba is belegondolni, hogy az általunk választott munkakör és munkakörnyezet jelentősen befolyásolhatja a közérzetünket, gondolkodásunkat, de akár azt is, ahogyan a magánéletben cselekszünk. A projektek természete a bizonytalanság kezelésére épül, így idővel könnyebbé válhat a változás terhe a munkán kívül is, amennyiben a tanultakat magával viszi az egyén. Problémamegoldás esetében pedig külön érték a feladatok kisebb részegységekké bontásának képessége, hiszen ez a hozzáállás segíthet megakadályozni, hogy a gondok cselekvésképtelenné tegyenek, megtanulhatjuk megtenni az első lépést anélkül, hogy túlzottan aggódnánk a többin.

Szó esett már a decentralizált döntéshozatalról, valamint a támogató vezetőkről is. Amennyiben az egyén olyan személyiséggel rendelkezik, amely nehezen viseli a hierarchikus környezetet, a túlzott szabályozottságot, vagy esetleg a kiszámíthatóságot, akkor érdemes lehet megfontolnia az agilis környezetben való munkát. Természetesen a döntésekben való részvétel is kecsegtető lehet, hiszen alapvetően sokan nem értenek egyet egyes vezetői döntésekkel, így a véleményük kikérése könnyebbséget jelenthet, esetlegesen megelőzheti a munka minőségének romlását, hiszen szakmai véleményük segíthet a helyes döntés meghozatalában.

2.5. Agilis vezetői feladatok

Az agilis vállalatokra nem jellemző a bürokratikus beállítottság és az egyszemélyű vezetés, a hangsúly a csapaton van, akiknek a tagjainak, akik egyre inkább részt vesznek a döntésekben, szakértelmükkel támogatva az agilis vezetők feladatát (Kurucz, 2022). Ahhoz, hogy egy vállalat agilissá váljon nem csak agilis csapatra, hanem agilis vezetőkre is szükség van. A vezetők bukásának egyik gyakori oka a berögződésekhez való ragaszkodás, amelyek egykor a vezetői pozíciójuk eléréséhez vezetett, azonban egy agilis csapat vezetéséhez a változásokra nyitott, alkalmazkodóképes, a helyzeteket helyesen felmérő vezetőre van szükség. Ehhez tanulási agilitásra van szükség, amelynek a lényege nem csak az új tudás gyors elsajátítása, hanem annak az alkalmazására való hajlandóság is (Harvey et al, 2021). A következő táblázat a vezetők sikerességének megjósolására használt agilis jegyeket foglalja magába.

1. táblázat: Tanulási agilitás formái

Önismerteti agilitás:	Változáskezelési agilitás:
Önmagához, másokhoz és a stresszhelyzetekhez való hozzáállást	Készségfejlesztés, új ötletek, elemi kíváncsiságra és szenvedély, ami az új elképzeléseket övezi

Eredményekre vonatkozó agilitás:	Mentális agilitás:
Mások inspirációja, olyan kisugárzás, amely önbizalommal ruházza fel a környezetét, növelve mások eredményességét	Komplex gondolatok, feladatok átlátása és átadása

Forrás: Saját szerkesztés Harvey et al 2021 alapján

A vezetőnek tehát elsősorban példát kell mutatnia rugalmasságával, rendszerben való gondolkodásával és nyugalomával a stresszes helyzetekben, hogy segíthesse a csapatát abban, hogy közösen meghozhassák a megfelelő döntést. Teret kell biztosítani a folyamatos tanulásnak és fel kell hívni a csapat figyelmét azokra a személyekre, akik az adott témában nagy tudással rendelkeznek, akik iránymutatóak lehetnek az adott részfeladat kivitelezésekor. Mindenekelőtt azonban azt a víziót, azt a célt kell leírni amely felé minden egyes leszállítandó halad, hiszen amennyiben a csapat nem tudja valójában mit készít és kinek, nem tud sem a felhasználó szemével gondolkodni, ami egy szoftver esetében UX oldalról nem előnyös, sem pedig hatékonyan és célirányosan segíteni a tervezésben. Végül, de nem utolsó sorban pedig, a bizalom és pszichológiai biztonság kialakítása, egy olyan munkakörnyezet létrehozása, ami habár transzparens módon követel, de elfogadja a hibák kikerülhetetlenségét és engedi a szabad felszólalást, a döntéshozatalhoz való hozzájárulást.

Az egyik legfontosabb kihívása egy agilis vezetőnek, hogy szolgáló vezetőként működjön együtt és segítse a csapata munkáját, ahelyett, hogy túlzott ellenőrzésekbe bonyolodnának. (GYÖKÉR és FINNA, 2019).

2.6. Az alkalmazás előnyei és hátrányai

Az agilis személetet gyakran a vízesés modellel állítják szembe, a kettő közötti különbségeken mutatják be az agilitás nyújtotta újításokat. A gond ott kezdődik, amikor egy vízesés modellre hagyatkozó vállalat egyetlen agilis folyamat beillesztése után agilisként gondolja magát (GREEN, 2016). Mivel az agilitás az eddigiekben tárgyaltak

alapján főként az egyének és a csapat viselkedésén, hozzáállásán múlik, ezért a folyamatok megváltoztatása még önmagában nem teszi agilissá a szervezetet.

A projektmenedzsmenttel kapcsolatos óráinkon minden esetben szó esett arról, hogy különböző projektek különböző megoldásokat igényelnek. Vannak projektek, amelyek szoros ütemtervek, a legutolsó percig és csavarig ledokumentált részletek nélkül nem kivitelezhetőek megfelelő minőségben és vannak projektek, amelyek annyi változóval rendelkeznek, amelyek kiszámíthatatlanok, hogy előre lehetetlen és felesleges is mindent túl mélyrehatóan megtervezni és inkább a változások kezelésére kell megoldást találni. Fel kell tehát mérni, hogy milyen eszköztárat és szemléletet igényel az adott projekt, jellegéből adódóan.

Amennyiben az agilis működéshez szükséges követelmények nincsenek meg, lehet, hogy más megoldást érdemes megfontolni. Ha például a megrendelővel nem lehetséges a kommunikáció, akkor a gyakori szállítás és a vevővel való egyeztetés sem lehetséges és emiatt valóban szükséges részletes szerződések köttetése és a módosítások kerülése. A csapat vagy csapatok egyéni beállítottsága lehet, hogy merőben ellentétes az agilis alapelvekkel, vagy csupán ismeretlen a munkavállalók számára, így azoknak bevezetése képzési költségekkel, céges kultúra változtatásával, napi tevékenységek módosításával, a ceremóniák költségével, (retrospektív, daily standupok, stb.) és egyéb ráfordításaival együtt bevezetni egy új rendszert kockázatos lehet, ha az alkalmazottak később képtelenek hatékonyan működni az új keretrendszerben.

Hozzá kell tenni, hogy ha a szervezetben dolgozók nem motiváltak arra, hogy a szervezet agilissá váljon nem is fog azzá válni, hiszen az agilis munkavállalónak három motivációs tulajdonságra van szüksége, melyek a proaktivitás, az adaptivitás és a tanulási hajlam (ARIFIN–PURWANTI, 2023). Amennyiben a humán erőforrás ezeket a tulajdonságokat nem tudja, vagy nem akarja a mindennapi működés szerves részévé tenni, akkor logikus módon az agilitásra való átállást is hátráltatni akarja majd.

Az agilis kiáltványban megfogalmazott értékrend alapján (Beck et al., 2001), olyan projekten, ahol részletes, komoly követelményeknek megfelelő dokumentáció gyártására, a folyamatok és részfeladatok időzített, fix és változtathatatlan egymásra épülésére van szükség, valamint a bizonytalan tényezők száma alacsony valószínűleg

nem lesz a legjobb az agilis szemlélet, tehát nem elhanyagolható részlet a projekt vagy napi működéshez szükséges feltételek meghatározása.

A struktúra és a stratégia összehangolása kulcsfontosságú, ahogyan a szerep és felelősségi körök jó meghatározása is. Az új működés megfelelő kialakítása időigényes feladat, amennyiben megfelelő minőséget szeretnénk biztosítani (VIDA és KŐKUTI 2023). Valamint mérlegelnünk kell a szervezet méretéből adódó korlátokat is, hiszen egy nagyobb méretű szervezetben az ideális csapatméret és a csapatok közötti koordináció megtartása egyre nehezedik, emellett az összetett projektek mellett a részletteljesítés is felesleges munkához és később átdolgozandó alapokhoz vezethet (BARNA, 2020).

Mindezen érveket egybevetve az agilitásra való átállás akkor lesz előnyös, ha valóban szükség van az agilis alapelvekben felvázolt értékmérlegelésre, van elegendő erőforrás a kivitelezésre, a munkavállalók rendelkeznek a megfelelő motivációkkal és személyiségükben is tudnak idomulni az újfajta készségeket igénylő munkakörnyezethez. A szervezetnek rendelkeznie kell továbbá a megfelelő mennyiségű idővel az átálláshoz, hogy az hosszú távú, jobb megoldásként jelenhessen meg, ahelyett, hogy összezsapott és meggondolatlan módon alkalmazzanak egy olyan szemléletmódot, amely valójában nem is támogatja a szervezet céljait, csupán hangzatos.

Végezetül Špundaka (2014) megállapításai alapján érdemes megemlíteni, hogy a tradicionális és az agilis projektmenedzsment módszereknek közül sem feltétlen muszáj választani, vannak cégek, akik saját projektmenedzsment metodológiát alakítanak ki, vagy két metodológiát alkalmaznak vegyesen. A döntés tehát nagyban függ attól, hogy mely projekttulajdonságok a legfontosabbak.

3. EGY AGILIS CÉG MINTÁJA

A vizsgált cég a budapesti székhelyű, 2010-ben alapított Pro-Sharp Hungary kft. A kisvállalkozás utolsó éves nettó árbevétele 551 780 forint volt (Nemzeti cégtár, 2023). A cég túlnyomórészt szoftverfejlesztéssel foglalkozik, és ahogyan a szektorban jellemző, agilisan működik. A cég hazai és külföldi megrendelőknek is szállít, valamint saját fejlesztésekkel is rendelkezik.

3.1. Az agilis alapok gyakorlati alkalmazása

Az agilitás jelenléte először az ügyfelekkel való kommunikáció során nyilvánul meg, mely rendszeres, gyakran előre ütemezett meetingeken valósul meg. A fejlesztés első lépése minden esetben az igényfelmérés, melyet az ajánlattétel követ, amelynek megvalósításához minden érintett csapattagot, vagy csapaton kívüli szakértőt meghívnak, hogy a költségeket pontosan fel tudják mérni, a kritikus pontokra fel tudják hívni a figyelmet. Amennyiben az ajánlat megfelelőnek bizonyul a fejlesztés inkrementumokban zajlik, rendszeres szállítással és demókkal, releasekkel. A szerződések természetesen fontos szerepet töltenek be jogi szempontból, de az ügyféllel való egyeztetés a leszállítandó megfelelőségének szempontjából lényegesebb.

A dokumentáció egy jelentős része jegykezelő szoftverekben történik, ahol a feladat követelményét, úgy nevezett elfogadási kritériumát írják le kártyákra. Ezen felül természetesen készülnek előzetes tervezetek, Low Level Designok, azaz LLD-k, Use casek, vagy más néven használati esetek vagy éppen tesztesetek, valamint feladatköröktől függően egyéb dokumentumok, de a dokumentáció gerincét a jegykezelőben dokumentáltak adják, hiszen sprintekre és feladatokra bontva minden fejlesztési és minőségellenőrzési feladat és annak követelménye megjelenik a jegyeken pedig a becsült időszükséglet és a teljesítés valós ideje is szerepel, valamint mellékelhető hibajegy. Az átadhatóság szempontjából fontos, hogy a kód is azonos sémában készüljön, mivel a kód csak egy megoldás egy problémára, azonban az eredeti problémát nem mindig lehet megállapítani ránézésre, ezért szükséges más fejlesztők számára is kommenteket hagyni, hogy ne kezdjék el feleslegesen visszafejteni mások munkáját. Ezek a dokumentációk egy vízses modell részletességét sosem fogják elérni, azonban könnyedén módosíthatók az igények változásával, valamint a szoftver

természetesen szinkronizálja a változásokat, így valós időben láthatóak a módosítások mind a tervezetben, mind az előrehaladásban, egy rugalmas keretet biztosítva, ahol elsődleges szempont a működő szoftver.

A mélyinterjú tapasztalatai alapján a személyes kapcsolatok építésére nagy hangsúlyt fektetnek a vezetők, azonban bevallottan elengednek egyes módszertani kérdéseket, amennyiben a projekt vagy a csapat érdekeit nem szolgálják azok. Az innováció, az új megoldások és a szoftverfejlesztés releváns trendjeinek ismerete fontos piaci előnyszerzés szempontjából, ezért a rendhagyó megoldásokat és változó vevői követelményeket is kellően rugalmasan kezeli a cég, alkalmazkodik a körülményekhez, felméri a lehetőségeket és aszerint módosít a terveken, ahelyett, hogy ragaszkodna az eredeti elképzeléshez.

Ezek a tényezők mind az Agilis kiáltványban összefoglalt négy értéket mutatják. Ezeknek az értékeknek az összefoglalása látható az alábbi ábrán:

2. táblázat Az agilis kiáltvány értékeinek fontossága

Elsődleges szempont	Másodlagos szempont
Egyének és személyes kommunikáció	Módszertanokkal és eszközökkel
Működő szoftver	Átfogó dokumentáció
Megrendelővel történő együttműködés	Szerződéses egyeztetéssel
Változás iránti készség	Tervek szolgai követése

Forrás: Saját szerkeztés Beck et al 2001 alapján

3.2 Napi működés sajátosságai

A cég különlegessége részben az irodai környezet kialakításában rejlik. A nyitott kialakítású iroda segíti a kommunikációt, hiszen a dolgozók nincsenek elszeparálva egymástól, a csapatok külön szigeteket alkotnak, de minden csapat és vezető egy légtérben található. Ez természetesen az aznap home officeban lévőkre nem igaz, azonban számos szeparált a kis csapatok létszámát befogadni képes tárgyaló áll rendelkezésre, így bármikor szervezhető egy-egy hibrid megbeszélés. Ez az elrendezés az együttműködését hivatott növelni, azonban a hátulütője a hangosság, a zavaró tényezők megnövekedett száma, azonban a többség fejlesztés közben zenét szokott hallgatni, vagy nagy fókuszú igénylő feladatokhoz elvonul egy tárgyalóba. Mivel hierarchikus rend szerint sincsenek elszeparálva túlzottan a dolgozók, ezért ötleteikkel, gondjaikkal bármikor kereshetik mind a menedzsment tagjait, mind a cégvezetőt. Általánosságban azonban a kérdések és kérések az irodavezetőhöz kerülnek, aki szűri őket, mielőtt továbbítaná másik szintre. Azonban a lapos hierarchia fenntartása alap céges értéknek számít, nyitottság jellemzi a kommunikációt.

Az iroda kialakításában nagy szerepet játszott a mindennapi munkával járó stressz menedzselése is, a környezet otthonossá tétele. A cipőket már a bejáratnál papucsra cserélik a dolgozók, rendelkezésre áll kávé, üdítő, gyümölcs, szezonálisan jégkrém vagy egyéb nassolni való. Az ebédlőben darts tábla és masszázsfotelek is találhatóak a nap közbeni stresszoldásra. Ezek az extra juttatások nem feltétlen csak a közérzetet tudják javítani, hanem segítenek újra gondolni a problémákat nyugodtabban, esetlegesen a kiégés megelőzésében is szerepet játszhatnak ezek a környezeti tényezők. Hasonló indíttatásból kap helyet kisállat is az irodában, ebben az esetben egy nyúl és halak formájában, hiszen az ember közérzetére igencsak ki tud hatni, az ügyféligenyeknek és határidőknek való megfelelésből fakadó nyomás. A szakirodalom munkahelyi állatok szempontjából inkább a kutyák jelenlétére fókuszál, azonban más agilisán működő cégek is, mint az Apple, Amazon vagy Google is állatbarát irodákat alakít ki. Az állatok beengedésével a kiégés és lemorzsolódás megelőzése, valamint a céges brand vonzóbbá tétele a cél, bár az eredmények nem egyértelműek (Wagner & Cunha, 2021)

3.3 Használt eszközök és módszerek bemutatása

A csapatok a scrum keretrendszerében dolgoznak, jegykezelő szoftverekben követik nyomon a folyamatokat. Az általánosságban a cégen belül használt jegykezelő rendszer az Azure Devops, azonban ügyféligény esetén volt példa más jegykezelő alkalmazására is. Ebben a szoftverben kerülnek kiosztásra a feladatok, melyek egy boardon, lényegében egy kanban táblán látszanak, a hozzárendelt csapattaggal, a becsült idővel, az 1-4-ig terjedő prioritási számával ezek a feladatok csapattagokhoz egy sprint planning során kerülnek, ahol a becsléseket is közösen végzik a csapattag véleménye alapján. A részfeladatok, amelyek 1-3 napig terjedőek lehetnek, rendszerint kéthetes időinkrementumokat fednek le, azaz a sprint idejét. Ezalatt a feladatok sorrendje és prioritása változhat, amennyiben a Daily meetingek során úgy ítéli meg a csapat. A Daily standupokon mindenki beszámol a feladatai előrehaladottságáról, és a felmerülő problémákról, így a tervek változása esetén másik részfeladatra tudnak váltani az érintett csapattagok, amíg a probléma forrását valamilyen formában sikerül elhárítani. Hosszútávú elakadás tehát nem tud történni abban az esetben sem, ha nem azonnal jelzi a kolléga, ha baj van, a rendszer úgy van kiépítve, hogy a gyors változásokhoz hamar lehessen alkalmazkodni. A jegykezelőben feltüntetett feladatok további előnye, hogy a sprint teljes időhosszára láthatóak a feladatok, így amennyiben egy feladat blokkolva van, egy következőre át tud térni a kolléga, vagy amennyiben nem elérhető számára új feladat lehetősége nyílik az önképzéssel foglalkozni a megüresedett időben.

A csapat megfelelő együttműködéséért és az egyének elégedettségének és naprakészségének növelése érdekében a vezetők többsége one on one meetingeket tart, jellemzően kéthetes rendszerességgel. Ezeken a fél órás meetingeken szó esik fejlődési tervről, a csapattag lelki állapotáról, esetleges konfliktusokról a csapaton vagy a cégen belül, vagy bármilyen egyéb témáról, amiről a csapattag beszélni szeretne. Az ilyen jellegű beszélgetéseket igény szerint a középvezetők is rendszeresen megtartják a felsővezetéssel, azaz a cégvezetővel. Ezek a team leadek által tartott meetingek nem csak a csapattagok jobb megismerésére és megértésére szolgálnak, ami segíti a hatékony együttműködést, hanem a vezetőket is arra készítetik, hogy kevésbé logikai szemszögből hozzanak meg minden döntést és figyelembe vegyék az egyéni érdekeket, az egyéni motivációkat és adott személyiségjegyeket, hogy a megfelelő emberhez

tudják párosítani a megfelelő munkát. Ezek a beszélgetések továbbá segítik az elhamarkodott ítélkezést is csökkenteni, hiszen amennyiben probléma merül fel a kolléga munkájával kapcsolatban, szinte azonnal kap visszajelzést és lehetőséget arra, hogy a saját szemszögéből is elmondja mi történt. A konfliktusok számottevő része tud félreértésekből fakadni, azonban jó kérdésekkel, és empatikus, megértésre törekvő hozzáállással megoldhatóvá válnak ezek a gondok.

Folyamatszinten jelentős szerepet töltenek be az eddig nem részletezett ceremóniák is, mint például a retro, ahol visszatekintenek a már elvégzett munkára és aszerint értékelik újra a folyamatokat, ami a múltbeli tapasztalat volt. Itt csapat szinten is lehetőség van felvetni új ötleteket, közös megegyezés alapján bevezetni azokat. Ezek lehetnek az eszközökre vonatkozó változtatások, használt szoftverekre, a kódra vonatkozó, kommunikációs vagy dokumentációs újítások is, vagy akár a csapat dinamikáját, hozzáállását fejlesztő ötletek is. Mivel a folyamatos fejlődést szem előtt tartva jön létre a munka folyamata, ezért mindig nyitott a csapat az újításra, azonban fontos a vezetői ítélőképesség is, amennyiben olyan területet történne a módosítás, ahol nincsen teljesítménybeli gond, mivel két hatékonyságban egyező megoldás között nem feltétlen éri meg a váltás, ha nincsen egyéb indok az átállásra. A sprint review a kérdőíves megkérdezés során negatív példaként tűnt ki megtartottság szempontjából, valamint a retrohoz képest kevésbé volt tartalmi szempontból hasznos az értékelések alapján. A sprintek önmagukban való értékelése egyes vélemények szerint felesleges, főleg a jól összeszokott csapatokban.

Ügyfélkapcsolati szempontból a rendszeres egyeztetések során biztosítják, hogy minden a vevői igényeknek megfelelően és a csapat által kivitelezhetően alakulhasson. Ezek az egyeztetések gyakran előre megbeszélte időpontokban, heti, két heti vagy havi rendszerességgel zajlanak, projekttől függően. Mivel a projektek többsége már működő szoftver, ezért a módosítások, bővítések ütemezése történik, melyeket egy-egy release sorlán adnak át az ügyfélnek.

3.4 Csapatdinamika

A csapatok jó működésének egyik kulcseleme, az agilitásnak alapot adó bizalom, ami lehetőséget teremt arra, hogy mind a közös döntésekbe merjen és akarjon is beleszólni a csapattag, mind pedig a saját munkájában kapjon lehetőséget autonóm módon szakmailag helyes döntéseket hozni. A megkérdezések alapján megállapítható, hogy ez a bizalom igen magas szintet ér el a cégen belül, ami segíti az őszinte kommunikációt és a hatékony együttműködést. A csapatdinamikát egyfelől a bizalom támogatja, másfelől viszont az egyénekre fordított figyelem, a one on one-ok során, hiszen az őszinte bizalmas kommunikációval elérhető, hogy a belső viszályokat és csapaton belüli súrlódásokat kiküszöböljék. Természetesen ez hosszú idő, mivel a bizalom kialakulása nem azonnali, ahogyan egy érett csapat is hosszú távon alakul ki. Részletesebb betekintést csupán egy csapat napi működésébe kaptam, ott is csak a napi meetingek során. Ezeken a csapatvezető vezette a meetinget, nem scrummaster, azonban mindenki önmagától tudta a meeting rendjét, megfelelő mennyiségű információval szolgált, feladatot blokkoló tényezők esetén pedig közös megbeszélés kezdődött a csapattagok között, amennyiben azonnal meg tudták fejteni a probléma forrását, 1-2 perc alatt megtették azt, amennyiben ez az időkeret nem volt elég, későbbi időpontot írtak ki az érintettek között. Szintén jellemző volt a segítség kérés és adás is, amennyiben valaki elakadt a saját feladatában jellemzően önkéntes jelentkezés alapján felajánlotta egy másik csapattag, hogy segít megoldani a problémát, ellenkező esetben a csapatvezető kért meg valakit, akinek az általa ismert tudástára illeszkedik a feladathoz. Az 5-10 fős csapatnagyságok ideálisak a kollaborációra, a csapatok összetétele nagyjából konstans, azonban előfordul, hogy egy-egy személy másik csapatba kerül át, amennyiben a tudása más projekten jobban hasznosítható. Erre feltehetően nem feltétlen lenne szükség egy nagyobb szervezet esetében, azonban az alacsony létszámnak és a viszonylag alacsony fluktuációnak a csapatközi vándorlás a végeredménye. Azonban elmondható a csapatokról, hogy szakmai tudásban vegyesen vannak összeállítva, valamint minden csapatban vannak senior és junior kollégák is. A senior kollégák átadják tapasztalataikat, ezzel segítve a tapasztalatlanabbak szakmai előrelépését.

4 KUTATÁSMÓDSZERTAN

A kutatás tárgyát képező cég egyben a szakmai gyakorlati helyem is, ezért fontosnak tartottam, hogy a saját feltételezéseimet, meglátásaimat alá is tudjam támasztani kvalitatív és kvantitatív eredményekkel. Az egyetem falain túl feltételeztem, hogy a munkahelyek világában nem fog minden hibátlan szakmaisággal működni, a tankönyvek sorai bár hasznos irányelvek lesznek, de nem fogják tükrözni a gyakorlati alkalmazást. Ehhez képest igazán meglepődtem, amikor az első daily standupokon vettem részt, ahol mindenki a kellő hatékonysággal adta át az információt, a team leadek projektenként értékelték újra a használt módszereket és eszközöket, és hozzám is kellő bizalommal álltak, a hibákat és a tapasztalt hiányát pedig segítettek áthidalni azzal, hogy megadták az eszközöket a tanuláshoz és engedtek kibontakozni és végig haladni a folyamatokon, ahelyett, hogy kész válaszokkal és sémákkal vártak volna. A saját tapasztalataim bár adhatnak kiindulási alapot, nem feltétlenül adják át a teljes képet, ezért tartottam fontosnak megkérdezni a többi dolgozót is.

A primer kutatásom két részre fog oszlani. A fejezet első fele a kérdőívek kiértékeléséről fog szólni, a második felében pedig a mélyinterjú válaszainak elemzése lesz hangsúlyos. Az elemzés felépítésével kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy a kérdőívek az összes dolgozó számára kiküldésre kerülnek, azonban a mélyinterjún csupán team leadek kerülnek megkérdezésre. Ennek az egyik oka az, hogy a menedzsment szakmai döntéseinek miertjét és hátterét is szerettem volna kutatni, valamint azt is, hogy mennyire tudatosan lett kialakítva a mostani környezet, amire egy átlagos beosztottnak nem feltétlen van rálátása. A kérdőív fókuszában az lesz, hogy a munkavállalók hogyan élik meg a mindennapi munkavégzés során felmerülő helyzeteket, mennyire érzik úgy, hogy részt vehetnek a döntésekben és milyennek tartják a csapat működését. Az itt kapott válaszok remélhetőleg kellően őszinték, hiszen a kérdőív névtelen, és habár kis létszámú, harminc fő alatti létszámú cégről beszélünk, beazonosítani az egyes válaszadókat igen nehézkes lenne, hiszen főleg skálázás alapján adják meg a válaszokat, a kifejtős kérdések száma aránylag alacsony. Ezt azért éreztem fontosnak, mert bármennyire is egészséges egy munkakörnyezet, nincsen lehetőségem rálátni az esetleges rejtett konfliktusokra, amelyeket felnagyíthat egy-egy erősebb véleménynyilvánítás, ami egy mélyinterjú során visszakereshetőbb lenne.

Természetesen azt is figyelembe vettem, hogy a team leaderek jelentősen több információ birtokában vannak a csapatukat illetően, nagyobb rálátással rendelkeznek a szervezeti kultúrára, a hierarchiára, valamint a vevői igényeket is ők közvetítik a csapat felé, részt vesznek a tárgyalásokon is, ezen felül pedig a cég méretéből és a HR osztály hiányából adódóan a HR kérdéskörökben is tevékenykednek. Összességében tehát a kapcsolatot jelentik a vevők, a csapat és a vezetőség között.

A kérdőív 7 elemű Likert skálát alkalmaz, a páratlan számú válaszlehetőségek a skálán lehetőséget nyitnak a semleges válaszcikra, azonban nem éreztem szükségesnek a valamelyik irányba való elhatárolódást a válaszok során, mert véleményem szerint az emberi kapcsolatok és az általuk keltett érzelmek ritkán besorolhatók a jó vagy rossz kategóriába, ahogyan az 5-ös skálánál is árnyaltabbak lehetnek. A kérdőív a dolgozók korára, családi helyzetére és egyéb személyes információkra nem kérdez rá, mivel a megkérdezettek kis létszáma miatt ezek az adatok sokkal visszakövethetőbbek lennének, valamint a cég természetesen ezeket az információkat bizalmasan kezeli, azonban a kutatás céljának szempontjából nem is tartom lényegesnek ezeket az információkat, akkor sem, ha az életkor és a munkatapasztalat növekedésével az egyes kérdések megítélése is változhat.

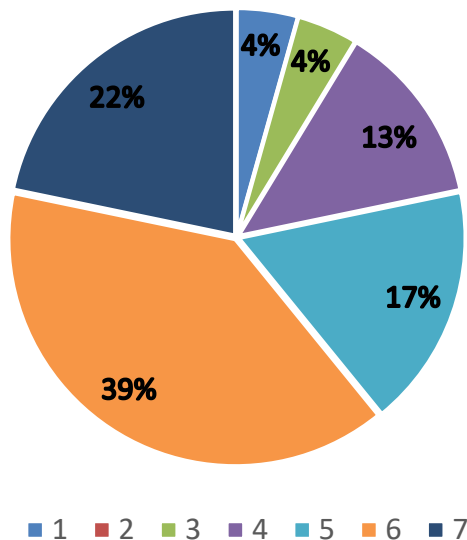
4.1 Kérdőív kiértékelés

A kérdőív kitöltése anonim módon történt, google forms használatával. A kitöltésben 100%-ban csak Pro-Sharp Hungary kft. jelenlegi dolgozói vettek részt, a link belső céges kommunikációs csatornán került kiküldésre, a kitöltők a kitöltést követően igényt tarthattak a céges bónuszrendszerben jutalomra, hogy ösztönözve legyenek a kitöltésre. Ezt bemondásos alapon igényelhatték, hiszen nem gyűjtöttem semmilyen adatot, amely alapján beazonosíthatóak lettek volna a kitöltők. A kitöltők tájékoztatva lettek arról, hogy a véleményüket szakdolgozatban felhasználom. A kérdőív végén lehetőséget hagytam, hogy egyéb megjegyzést is tegyenek, ezzel a lehetőséggel többen is éltek.

A 23 kitöltő közül a túlnyomó többség, 91,3% tud róla, hogy agilis cégben dolgozik és fel is ismeri a cégen belüli alkalmazását, 8,7% pedig tud róla, hogy agilis cégben dolgozik, de nem tudja, hol alkalmazza a cég az agilitást. A válaszok alapján tehát megállítható, hogy a cég kommunikálta, hogy agilis működésű, és ezzel a dolgozók is

tisztában vannak. Tehát a következőkben az agilitásról és az azzal kapcsolatos ceremóniákról alkotott véleményük is tudatos.

1. ábra: Agilis szemléletmód hasznosságának vizsgálata



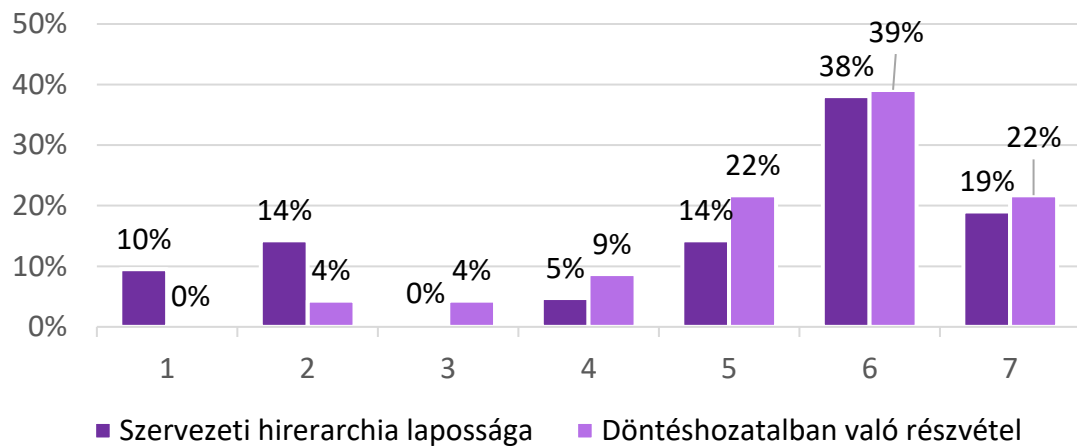
Első körben arra adtak választ, hogy mennyire tartják hasznosnak az agilis szemléletmódot. Hármast vagy három alatti értékelést csupán két kitöltő adott, a skála semleges, 4-es értékétől pozitív irányba tért el a válaszok 78%-a, a válaszok átlaga 5,43. A többség tehát hasznos szemléletként tekint az agilitásra, tehát a következő válaszok értékelése során fontos figyelembe venni, hogy a keretrendszert a többségben pozitívan értékelik a

Forrás: saját adatok, 1-7-ig terjedő Likert skálát alkalmazva, 2023

dolgozók, tehát az agilis működést nem ellenzik, inkább az alkalmazásának módját jellemzik.

Az alább látható ábrán a szervezeti hierarchia laposságát hasonlítom a döntéshozatalban való részvételhez, ugyanis az agilis szervezetek egyik sajátossága az ellaposodó hierarchia, aminek az egyik oka a csapattagok döntéshozatalban való részvétele. A válaszadók minimálisan alacsonyabbnak értékelték a szervezeti hierarchia laposságát, azonban az ábra torzít is, mivel adatfelvételi hibából adódóan nem kötelező kérdésként volt megjelölve a szervezeti hierarchiára vonatkozó kérdés, így 21 kitöltő válaszolt csupán 23 helyett. Az eltolódás ellenére is megfigyelhető ez a különbség, döntéshozatalban való részvétel 5,5-ös, a hierarchia 4,9-es átlag pontszámmal rendelkezett a megszerezhető hétből.

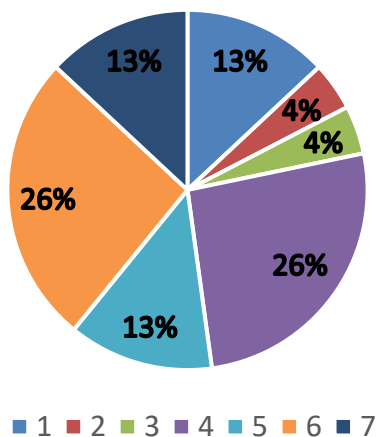
2. ábra: A szervezeti hierarchia laposságának és a döntéshozatali részvétel vizsgálati eredményének összevetése



Forrás: saját adatok, 1-7-ig terjedő Likert skálán, 2023

A kitöltők 4,5-ös átlagpontszámot adtak a csapatukban arra a kérdésre, hogy a csapatukban mennyire jellemző a szinergia hatás. A leggyakrabban előforduló pontszámok a 4-es és a 6-os volt, tehát a leggyakoribb vélemények alapján vagy semlegesnek értékelték a jelenség előfordulásának gyakoriságát a csapatukban vagy a

3. ábra: Szinergia hatás vizsgálata



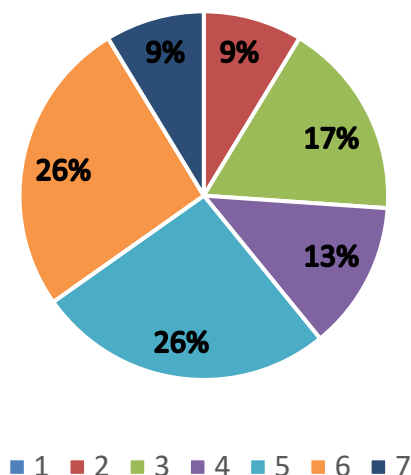
Forrás: saját adatok, 1-7-ig terjedő Likert skálán, 2023

skála pozitív oldalán közepesen jónak. A vélemények egyik befolyásoló tényezője talán az lehetett, hogy a feladatok egy jelentős részét egyedül kivitelezik, így talán kevesebb esély van a közös problémamegoldásra, így nem érzékelik túlzottan a hatást. A csapat jó működésének okára 22 értelmezhető válaszból a segítőkészséget említették tízszer, a kommunikációt és megértő hozzáállást hatszor és a menedzsment szerepét ötször, ezen felül a szakmai hozzáértés kapott négy említést és a csapattagok személyisége három említést. Ezzel szemben a csapattagok úgy gondolták, hogy a hatékonyabb működés érdekében a következő problémákat lenne szükséges megoldani: a

kommunikációs gondok hat említést kaptak, a dokumentációs gondok, a túl sok home office, a motiváció és egymáshoz való hozzáállás, és az egyéb más kategóriába nem

sorolt válaszok hármát, a folyamatból eredő gondok, a tudástár bővítése kettőt, valamint ketten úgy gondolták, hogy nincs min javítani.

4. ábra: Információáramlás minőségének vizsgálata

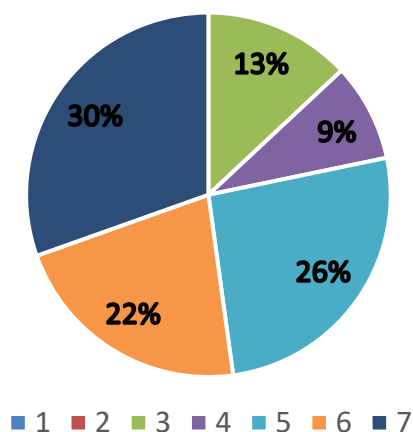


Forrás: saját adatok, 1-7-ig terjedő Likert skálán 2023

A kommunikációs problémák nagy számú említése miatt a következőkben térjük át az információáramlás minőségére. Átlagosan 4,7-re értékelték az információáramlás minőségét. A pontozók 74%-a értékelte jónak vagy semlegesnek a minőséget. A válaszadók 26% értékelt a skála negatív oldalán, az az arány egy százalékkal eltéréssel megegyezik a csapat hatékonyságának növelésére vonatkozó kérdésekre adott válaszok számával, amelyek a kommunikációs problémát említik. Ezek a vélemények gyakoribb kommunikálást javasoltak a probléma megoldására. Egy esetben felmerül a specifikus igény arra, hogy a menedzsment által megbeszélteket továbbítsák hamarabb a fejlesztők

felé is. Megállapítható tehát, hogy a dolgozók több mint negyede tart igényt a kommunikációs módszerek fejlesztésére, azonban a skálán elért pontszámok nem mutatják kritikusnak a területet, csupán fejlesztendőnek.

5. ábra: Élethosszig tartó tanulás vizsgálata

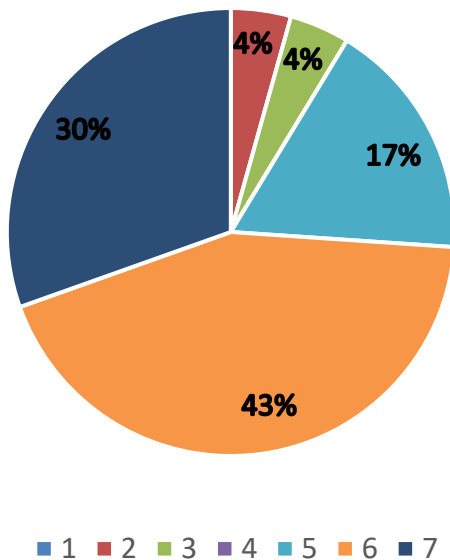


Forrás: saját adatok, 1-7-ig terjedő Likert skálán, 2023

A másik a csapat által felismert hatékonyságot érintő és általam is külön vizsgált terület a dolgozók folyamatos tanulása volt. A megkérdezettek arra adtak választ, hogy mennyire mondanák az élethosszig tartó tanulást céges értéknek. A válaszadók 5,47 pontos átlagértékelést adtak, csupán három vélemény esetében volt a semleges 4 pont alatti az értékelés. Elmondható tehát, hogy általánosságban céges értéknek gondolják a dolgozók a tanulást. A mélyinterjúk elemzése során részletesebben is szó lesz arról, hogy milyen formában bíztatják a dolgozókat a

vezetők a tudásuk bővítésére, azonban az ott elhangzottak ellenére is két dolgozó hiányolta a tudástár bővítését, egyikük jobban kifejtette véleményét, melyben a soft-skill és szakmai képzéseket hiányolta, valamint az ezeket motiváló szakmai előrelépést.

6. ábra: Megoldásfókuszú hibakezelés vizsgálata

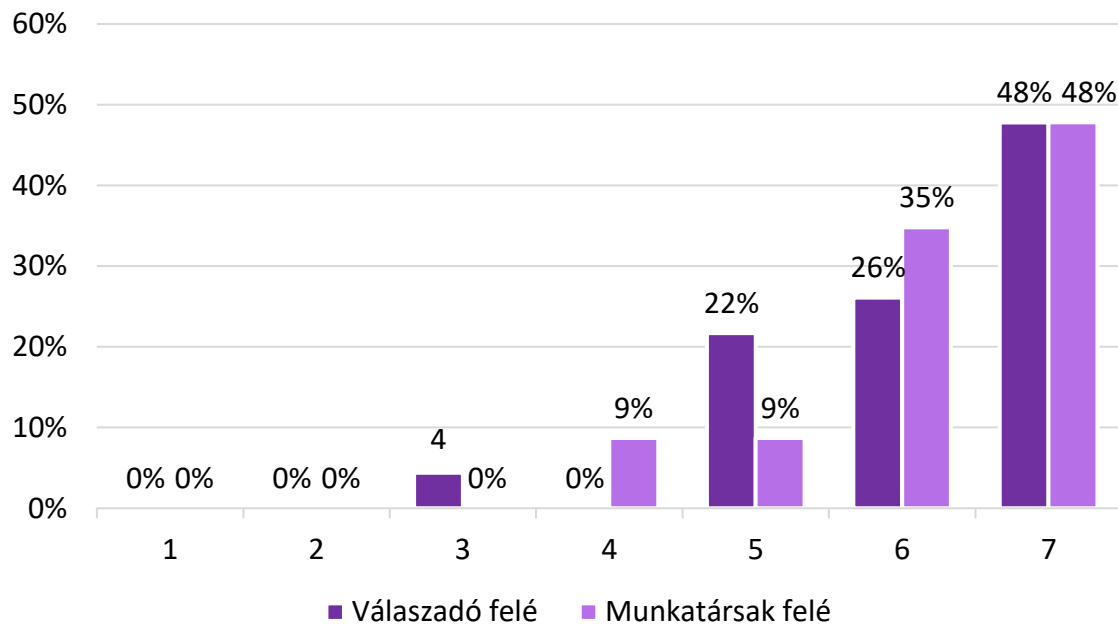


Forrás: saját adatok, 1-7-ig terjedő Likert skálán, 2023

Ahogyan a szakirodalmi áttekintésben már szó esett a tanulás fontosságáról, arról is, hogy a tanulás egyik módja a hibázás, tehát a hiba tényének kezelése kifejezetten fontos szerepet kap egy agilis szervezet életében. Az általam vizsgált cég dolgozói 5,8 átlagos értékelést adtak a maximálisan elérhető 7-ből, csupán két válaszadó helyezkedett el a skála negatív oldalán. A magas értékek összhangban vannak a mélyinterjúkon adott válaszokkal, ahol kivétel nélkül minden Team lead azt mondta, hogy nagy hangsúlyt fektet a hibáztatás elkerülésére, inkább a megoldást és a visszatérés elkerülését tartják fontosnak, nem pedig a személyeskedést.

Az agilis működés előfeltétele a bizalom, amelyet a dolgozó kap és amit ad a kollégái felé, így a kitöltőket erről is kérdeztem. Két kérdés eredményei szerepelnek az alábbi diagrammon diagramon, az első, sötétebb a válaszadó felé mutatott bizalmat jelöli, hogy a dolgozó mennyire érzi úgy, hogy megbíznak benne, a második oszlop pedig a válaszadó kollégák felé adott bizalmát számszerűsíti. A skála medián értékén vagy attól felfelé helyezkedik el a válaszok a két válasz összesített átlaga 6,17, a válaszadók átlagosan 6,13 pontra értékelték a beléjük vetett bizalom mértékét, másokba vetett bizalmukat pedig 6,22 pontra értékelték általánosságban. Megállapítható tehát, hogy a cég dolgozói nagy bizalommal állnak egymáshoz.

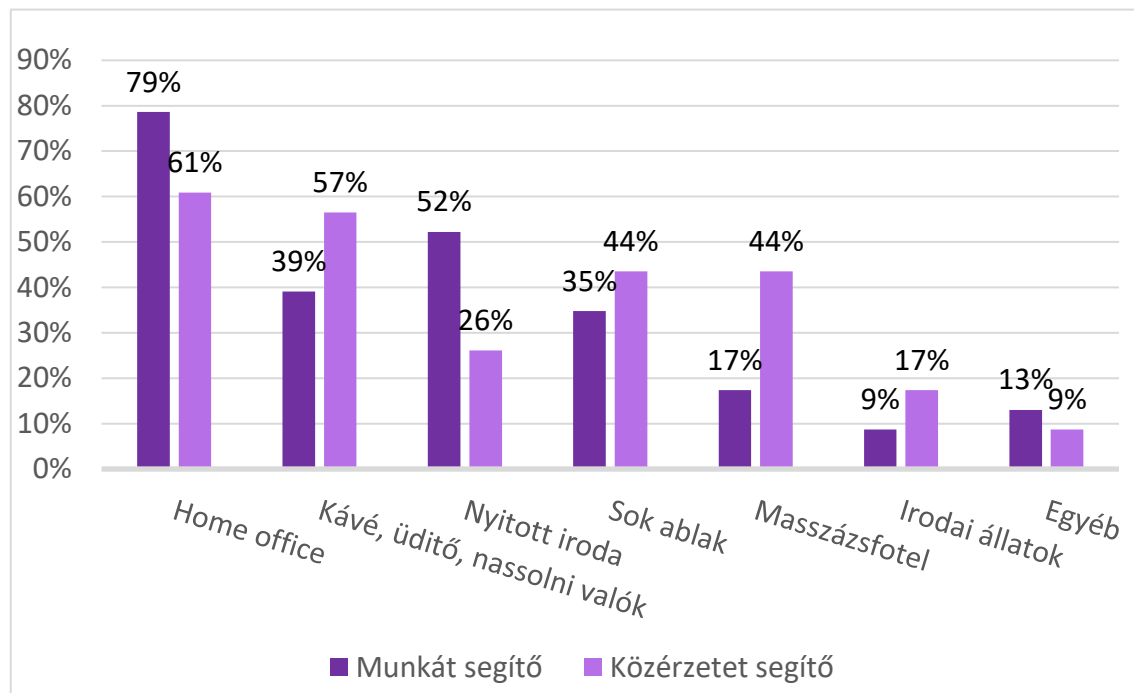
7. ábra: Cégen belüli bizalom vizsgálata, a válaszadó bizalmi szintjének összevetése az adott bizalom érzékelt mértékével



Forrás: saját adatok, 1-7-ig terjedő Likert skálán, 2023

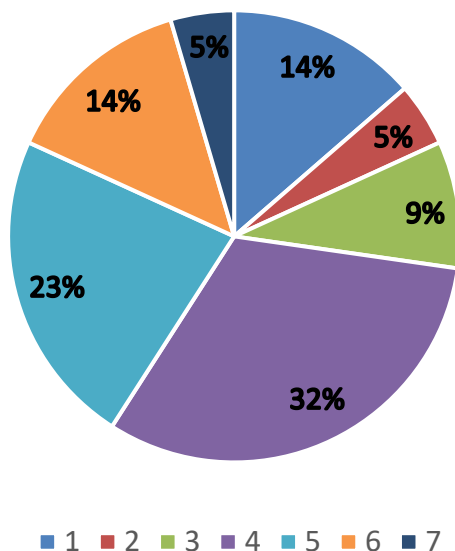
Az következő ábra a cégre vonatkozó speciális környezeti tényezőket sorolja fel. A válaszadók bejelölhették, hogy mely környezeti tényezők segítik a munkájukat vagy a közérzetüket, az oszlopok feletti számok ezeket a szavazatokat mutatják. Az ábra alapján elmondható, hogy a home office első helyen szerepel, a munkát és közérzetet segítő tényezők között, annak ellenére is, hogy a csapat hatékonyságának vizsgálatakor többen is javasolták, hogy csökkensen a home officeban töltött napok száma. A második helyen az összesített eredmények alapján a kiegészítő juttatások, mint a kávé, üdítők és nassolni valók állnak. A nyitott iroda és a sok ablak egyforma összevont szavazatszámmal került a harmadik helyre, ezt követte a masszázsfotel és az irodai állatok jelenléte.

8. ábra: Céges munkahelyi környezet munkát segítő és közérzetet segítő elemeinek összehasonlítása



Forrás: saját adatok, 1-7-ig terjedő Likert skálán, 2023

9. ábra: A Daily standupok motivációs hatásának vizsgálata



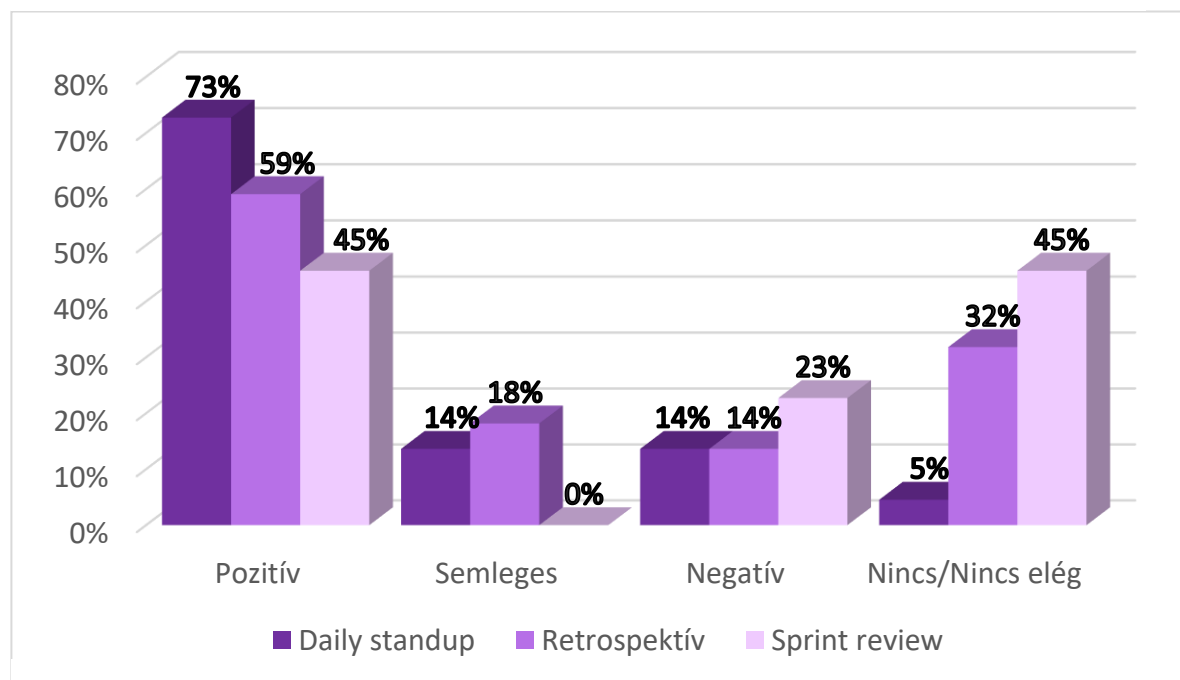
Forrás: saját adatok, 1-7-ig terjedő Likert skálán, 2023

A mindennapi agilis működési ciklus része a ceremóniák megtartása, melyek különböző rendszerességgel kerülnek megtartásra. Kezdjük a legeggykoribbal, a Daily standupokkal, amelyek minden nap ugyan abban az időpontban kerülnek megrendezésre és a csapat előző napi haladásáról hivatottak képet adni, valamint az esetlegesen felmerülő akadályokról is itt értesülnek. A tizenötperces megbeszélés lehetőséget ad arra, hogy a párhuzamos folyamatokat összehangolhassák, mivel mindenki beszámol az aznapra tervezett munkájáról, valamint a mindennapi találkozókön értesülnek a csapattagok egymás tudásköréről is, így tudják kinek van tapasztalata a felmerülő problémák

megoldásában, így hatékonyan tudják egymást keresni a nap folyamán. A fent látható ábra azt mutatja, hogy egy hét elemű Likert skálán mennyire gondolják a dolgozók motiváló erejűnek, hogy beszámolnak előző napi munkájukról. Az eredmények megoszlóak, a kérdőív összes kérdéséből erre érkezett a legalacsonyabb pontszám, átlag 4-es értékeléssel, ami alapján teljesen közömbösnek bizonyul a csapattagok számára a leggyakoribb ceremónia. A motiváció mértékét valószínűleg a személyiségtípusok, a munkatapasztalat és a team leadek hozzáállása is befolyásolja.

Végezetül a három a scrumra jellemző ceremóniáról kértem ki a dolgozók véleményét. Az alábbi ábrán ezek összehasonlítása látható. A véleményeket abba a kategóriába soroltam, amely a leginkább jellemző volt rájuk, azonban vannak olyan válaszok, amelyek több kategóriát is lefedtek, így egynél több helyre is be lettek sorolva.

10. ábra: Daily standupok, Retrospektívek és Sprint reviewk összehasonlítása dolgozói vélemények alapján



Forrás: saját adatok, 2023

A legpozitívabb értékelése a Daily Standupoknak volt, a legrosszabb pedig a sprint reviewnak, amelyen válaszadók 45%-a nem vesz részt vagy véleménye szerint nincs elégszer megtartva. A negatív vélemények között a feleslegesség mellett felmerült, hogy nem sprint szintű az elköteleződés minden esetben, csupán fókuszot határoznak meg, így nem scrumnak megfelelő a tervezés. A Daily Standupok alacsonyra értékelt

motivációs értékük ellenére is hasznosnak tartja a többség, a vélemények alapján segítik csapatmunkát, az információáramlást és a problémákról való értesülést. A Retrospektívek is hasonlóan jó értékelést kaptak, azonban itt már számottevő, 32% azoknak az aránya, akik még nem vettek részt ilyen ceremónián vagy úgy gondolják gyakrabban kéne tartani őket. A pozitív vélemények szerint segíti a hibák megelőzését, objektív rálátást biztosít a már elvégzett munkára és segíti a folyamatok javítását. Mindhárom esetben egy válaszdó válasza értékelhetetlenek voltak.

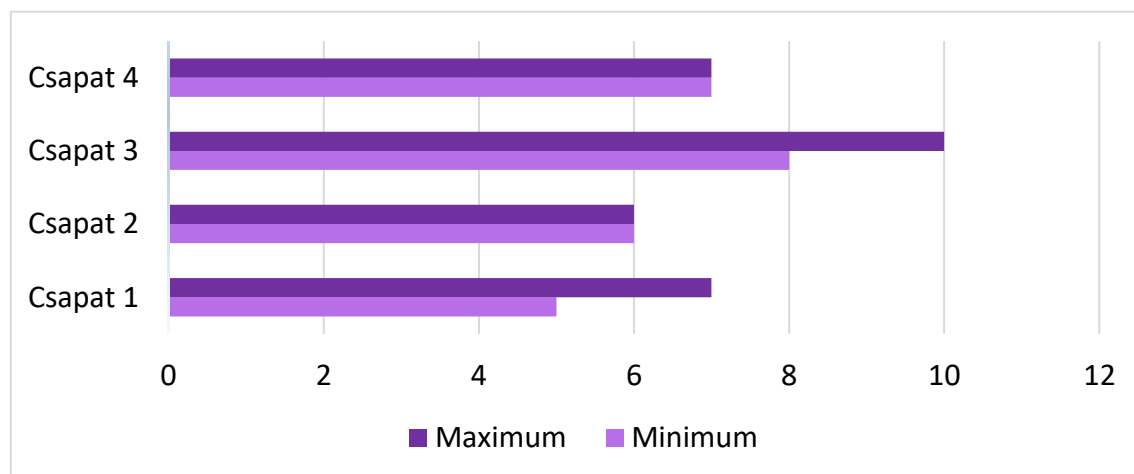
4.2 Mélyinterjú

A minta összetételét tekintve három férfi és egy nő került megkérdezésre, korukat bizalmas információként kezeli a cég. A mélyinterjúk során team leaderek kerültek megkérdezésre, a válaszaikat négy szemközt adták, azonban a későbbi jegyzetkiegészítés érdekében hangfelvétel készült. Igyekeztem nagy teret hagyni a válaszdóknak, hogy minél inkább kimutakozhasson a különböző vezetési stílus és hozzáállás, ezért nem adtam támpontokat a kérdésekhez, elkerülve a gondolataik befolyásolását. A cég menedzsmentje öt team leadből áll, ebből négy került megkérdezésre, azonban az egyik csapatban két team lead is van, így minden csapatból megkérdezésre került egy team lead. Fontos megjegyezni, hogy van olyan csapat, amely több projektért is felelős, ilyen az imént említett csapat is. Ennek az oka a cég kis mérete, valamint a projektek jellege és előrehaladottsága, valamint a szállításban való rugalmasság, hiszen nem minden projekthez tartozik direkt módon megrendelő, vannak belső fejlesztések is. A továbbiakban logikai sorrendben fogom feldolgozni a válaszokat, nem pedig az interjúk sorrendjét fogom figyelembe venni, tehát a válaszdók száma csak a megkülönböztetést szolgálja kérdésenként, de nem konzisztens a teljes elemzés során.

A pozícióit tekintve egy scrummaster/projektmenedzser, egy teszt menedzser, egy fejlesztési menedzser és egy developer menedzser került megkérdezésre. Felelősségi körük igen nagy területeket fed le, hiszen van benne minőségbiztosítási feladat, maintenance, kapcsolattartás és egyeztetés, mind a cégen belül, mind az ügyféllel, minden szoftverfejlesztési folyamat ellenőrzése, kialakítása és javítása, valamint a pénzügyi feladatok ellátása. Természetesen ezeken a feladatokon felül a csapat tagjainak fejlődésének, nyomon követése és a mindennapi munkavégzés hatékonyabbá

tétele is általános feladata minden team leadnek. Ezeket a feladatokat vegyes csapatokban látják el, ahol együttműködnek tesztelők, vezető fejlesztők, fejlesztők, UX-es és UI-os kollégák is. Ahogyan a szakirodalmi áttekintésben már részleteztem a csapatlétszám 10 fő fölött már fokozottan küzdhet az információáramlás nehézkessé válásával, de ahogyan az alábbi ábra is szemlélteti, a vizsgált cég csapatainak létszáma egyetlen esetben sem haladja meg a 10 főt. Az ábrán látható, hogy a csapatok 5-10 fős nagyságúak. Két csapat esetében megállapítható volt fix létszám is, a másik két csapat esetében nagyobb volt a csapatlétszám ingadozása. Az egyes csapatok között lehet átjárás, ideiglenesen besegítenek más csapatokból is, vagy átkerülhet egy-egy csapattag egy új csapatba, amennyiben a projekt úgy kívánja.

ábra 11: A csapatlétszámok alakulásának minimum és maximum értéke



Forrás: saját adatok, 2023

A következő kérdésben arra adtak választ, hogy hogyan tesznek a csapat hatékonyságának növeléséért. Eltérő válaszok érkeztek, ennek oka részben az is, hogy egy esetben egy megörökölt csapatról volt szó, ahol már meglévő gondokkal kellett foglalkozni, maintainance oldalról közelíteni, folyamatokat javítani, rendszert kialakítani volt fontos. Ebben az esetben a Retrospektív jelentett nagy segítséget a problémafeltárásban és a csapatdinamika növelésében, valamint a Developer workshopok bevezetése. Két válaszadó a folyamatok rendszeres áttekintését, csapattal való átbeszélését, ezáltal a hibák megelőzését, és felmerülés esetén a kezelését tartotta fontosnak, minkét válaszadó folyamatként tekintett a hatékonyság növelésére, nem pedig egyszeri feladatként. Az is elhangzott az egyik interjú során, hogy más

csapatvezetőktől is tanácsot kér. Az utolsó válaszadó a fókuszát nem feltétlen a csapatra, hanem a csapat tagjaira, az egyénekre helyezte. A csapattagjait igyekszik kreatív megoldásokra és autonómiára bízni, empátikusan meghallgatni őket és jutalmakkal motiválni, jelen esetben fánkkal. Mint látható tehát, van, aki a hangsúlyt a folyamatokra és a keretrendszerre helyezi a hangsúlyt és van, aki a személyekre fókuszál a csapatban.

A csapat hibakezelési módszereivel kapcsolatban éreztem először az egybecsengést az interjúalanyok között. Hibáztatást, bűnbakkeresést és túlzott megtorlást senki sem alkalmaz bevallása szerint, inkább az újratervezés, a proaktivitás és a hiba elkerülhetetlensége volt a kulcsszó mindenki számára. A hiba kijavítása volt az elsődleges, a rugalmasság, a hibáztatás mentes, nem csapat előtti megbeszélés, hogy a későbbiekben elkerülhető legyen. A hibát tehát mint természetes velejáróként kezelik, amely minden ember munkája során fel fog merülni, az oka pedig csak a megoldás és a megelőzés szempontjából fontos, véletlenül sem lehet a hibáztatás a cél.

Amikor a csapaton belüli bizalomról kérdeztem, egyöntetűen kijelentették, hogy bizalom nélkül nem lehet jól dolgozni. A már említett hibáztatás elkerülése, mások szakmai hozzáértésének elfogadása, véleményének aktív figyelembevétele, közös célok kialakítása és nem csak a szakmai vélemény, hanem a csapattag, mint ember meghallgatása is említésre került.

Kíváncsi voltam arra is, hogy a vezetők mennyire alakították ki a csapatukon belüli dinamikát és mennyire alakult az ki magától. Ezért feltettem a kérdést, hogy változtattak-e a vezetési stílusokon, hogy jobban igazodhassanak a csapatukhoz. Mivel úgy tapasztaltam, hogy a másokhoz való alkalmazkodást nem mindig vesszük észre tudatosan, ezért egy kiegészítő kérdéssel igyekeztem teljesebb képet kapni: Van-e olyan személyiségjegyed, amely pozitív irányba fejlődött a csapattal való együttműködésnek köszönhetően? A továbbiakban ezt a két kérdést ebben a sorrendben fogom összevetni. Az egyik Team lead a csapatát igazította a saját vezetési stílusához és eddig nem ütközött áthidalhatatlan ellenállásba, bár hozzá kell tenni, hogy a menedzsment tagjai közül ő adta a legemberközpontúbb válaszokat is. Saját magán azt vette észre, hogy a neurocitása, a rossz gondolatokra való hajlama csökkent a csapattal való

együttműködésének köszönhetően. Ebből a válaszból arra következtetek, hogy egy jól működő csapat ad egy bizonyos biztonságérzetet és bizalmat abban, hogy minden probléma megoldható, így a negatív gondolatok száma is csökken.

A következő team lead arról számolt be, hogy a vevői elvárások miatt muszáj volt szigorúbbá válni, hogy a cég hírneve ne sérüljön, bizonyos kérdésekben jobban elvárni a csapattól, de most sem tartja magát erőskezű vezetőnek. A személyiségét tekintve azonban nyitottabbá vált és türelmesebbé, újraértékelte mások meghallgatásának fontosságát. Tehát hiába lett szigorúbb a csapatával, hogy növelje a kiadott minőséget, az együttműködés által jobban megnyílt a kollégái felé, egyensúlyt teremtve a két változás között.

A harmadik tapasztalat inkább a bizalom növelésének szükségességét emelte ki, mind a csapat szakmai hozzáértésében, mind pedig az egyénekbe és a csapatba vetett bizalmat hangsúlyozta, mivel más területről érkezett és úgymond vakon kell bizonyos kérdésekben bízni a csapatban, hiszen már nem tudja helyettük elvégezni a feladatokat. Személyiségében a változás abban rejlik, hogy megtanult a csapatért kiállni és nemet mondani. Hangsúlyozta, hogy vezetőként elengedhetetlen számára, hogy a bizalom kialakuljon, hiszen anélkül nem tud dolgozni, megtanult bízni másokban és mások bizalmáért azzal tesz, hogy kiáll értük, képviseli az érdekeiket, hogy minimalizálja a felesleges terheket, amik érik őket.

A negyedik válasz a mikromenedzselés megszűnéséről és a csapattagok mozgásterének növeléséről szólt, mivel a juniorokból álló csapata fejlődött, a vezetési stílusnak is alkalmazkodnia kellett. Személyiségét tekintve a mások munkájába vetett bizalma növekedett, ahogyan empatikusabbá is vált, jobban odafigyel a lelki állapotukra. Az elhangzottak alapján észlelte, hogy a csapatának más igényei vannak és eszerint idomult hozzájuk, hogy megadja a kellő támogatást, de engedje, hogy hibázhassanak, majd ebből tanulhassanak a csapatának tagjai. Összegezve úgy vettem észre, hogy mind tudatosan mind tudat alatt arra törekednek a vezetők, hogy az adott és kapott bizalom növekedjen. Nyitottak és megértőek igyekeznek lenni, és támogatni a csapat munkáját, a vevői igényeket kielégíteni, ugyanakkor a csapat érdekeit is szem előtt tartani, minden esetben megtalálni az egyensúlyt.

Mivel az agilitás alapvető elve a tanulás folytonossá tétele, ezzel kapcsolatos kérdésekkel folytattam. A válaszadók egyöntetűen úgy gondolták, hogy fontos tisztában lenniük a csapatuk által használt eszközökkel. A csapat tagjainak tudásának nyomon követésére és a fejlődésük biztosításának módjára a leggyakoribb megoldás a One-on-onek, azaz egy az egyhez beszélgetések bevezetése volt. Hárman is említették, a negyedik válaszadó pedig úgy értékelte, hogy a többiekhez képest kevésbé hatékonyan követi nyomon a csapattagjait, beszélget velük a fejlődési területekről, de aktívan nem ad tanácsokat, legfeljebb irányt mutat, mivel eltávolodott a fejlesztéstől, jobban bízik a csapattagok szakmaiságában. A másik három válaszadó esetében kettő említette a dokumentációt is, fix elvárásrendszert, amelyet rendszeresen átbeszélnek megvitatva a fejlődést igénylő területeket, valamint azt is, hogy milyen eredményeket értek el a csapattagok. Mindhárom válaszadó kiért arra is, hogy amennyiben lehetőség adódik, a feladatok kiosztása során is figyelembe veszik a fejlődési területeket, olyan feladatokat adnak, ahol aktívan képesek a csapattagok tanulni, amennyiben ez pedig nem lehetséges, a munkaidőn belül is igyekeznek keretet adni és hagyni a tanulásra, de természetesen a projektek időnként korlátozzák ezeket a lehetőségeket, így fontos megragadni a lehetőséget, amint adódik.

Amikor az egyének motivációinak figyelembevételéről kérdeztem a feladatok kiosztása során, akkor is pontosan ugyan ez a válasz született, fejlődés szempontjából fontosnak tartották, igyekeznek változatos feladatokat adni és lehetőség szerint ismeretlen területeken is teret adni a kibontakozásra, természetesen a projekt érdekeit szem előtt tartva. Egy válaszadó hangsúlyozta azonban, hogy véleménye szerint a vezetők az idő előrehaladtával hajlamosabbak előtérbe helyezni a projekt érdekeit az egyéni érdekekkel szemben, de kifejezetten fontosnak tartja, hogy az egyéni érdekek megfelelő figyelmet kapjanak.

Az eddigiekben nagy hangsúlyt kapott a csapattagok képzése, tudásának nyomon követése, azonban a teljes kép érdekében fontosnak tartottam megkérdezni, hogy a vezetők milyen formában tesznek a saját fejlődésük érdekében, hiszen vezetőként az egyik feladat a jó példa mutatása. A válaszadókat jelen esetben két részre bontom, mivel az egyik válaszadó iparágváltás után került a céghez, ezért a tudása limitált szoftverfejlesztési kérdésekben. Neki az elsődleges szempont, több válaszában kifejtve

is az volt, hogy megértse azokat a kifejezéseket, módszereket, amelyeket használnak, és még ha ő maga nem is tud programozni, a csapatának képes legyen megadni azt a támogatást, amelyre szüksége van. Válaszában kitért a soft-skillek javítására, a jogszabályokban való tájékozottság növelésére és az angol tudás folyamatos fejlesztésére, mivel jelen esetben külföldi partnerekről beszélünk, akikkel a számítástechnika nyelvezetét használva kell kommunikálni. A másik három válaszadó inkább az online tartalmak segítségével, mint például az Udemy vagy a Pluralsight kurzusai, egyéb cikkek vagy videók használatával fejleszti magát. Egy esetben elhangzott, hogy egyetemi képzésben is részt vesz, valamint a kollégákkal való diskurzust is oktató jellegűnek tartja.

A kapott válaszok alapján a vezetőség nagy hangsúlyt fektet a tanulásra, a válaszaik egymásra épülő kérdések esetében is konzisztensek voltak, valamint a szakmai gyakorlat során tapasztaltakkal is egybevágtak. A saját tapasztalatom is az volt, hogy egy fejlődési stratégiát alakítottak ki, a feladatokat teljesíthető szinten adták ki, olyan időkeretekkel, amelyekbe az önálló tanulás is belefért, ösztönözve volt.

A cég 2010-es alapítása óta nem csak a cég dolgozói létszáma növekedett, hanem a kultúra is formálódott, így arra is választ adtak a csapatvezetők, hogy milyen módon járultak ők hozzá a jelenlegi céges kultúra kialakításához. A négy megkérdezett közül ketten csak közvetett módon járultak hozzá, specifikus példát nem tudtak mondani. A harmadik megkérdezett a folyamatok kialakításában, a csapatok felépítésében és a szerepkörök kialakításában is részt vett. A negyedik megkérdezett személyes küldetésének veszi a céges kultúra formálását, a transzparencia növelését és a dicsérő kultúra kialakítását, valamint one-on one-ok bevezetését is ő érte el. Akik azt válaszolták, hogy részt vettek a kultúra kialakításában mindketten felsorolták a hibakezelési kultúra kialakítását, a hibáztatás elkerülését és a hibák természetesnek vételét. Mivel konzisztensen azt a válasz kaptam a hibakezelési kérdésnél, hogy a hibáztatást minden menedzsment tag tudatosan kerüli, ezért akik nem vettek részt kialakításban is adaptálták az elvet.

A cég dolgozói néhány kivételtől eltekintve két napot járnak be az irodába egy héten, ebből egy napon a csapat minden tagja kötelezően jelen van, egy napot pedig szabadon

választhatnak. A maradék három napot tölthetik otthon, távmunkában, vagy be is járhatnak, ez már egyéni preferencia kérdése. A járvány előtti időszakban mindenki bejárt, home office csak kivételes esetekben létezett. A szakirodalmi áttekintésben leírtak és az interjúk során kapott válaszok is kettősséget mutattak. A válaszok mindegyikében kettősség volt felfedezhető. Egyfelől a magánéleti előnyök, a munka rugalmassága, az időtöbblet, ami az ingázás hiányából ered pozitívan hatnak a munkavállalók jólétére. A munka minősége nem romlott, vagy csak minimális eltérés észlelhető, azonban a kollégák elszigetelődtek egymástól, ami kihat a csapatszellemre, és esetenként rontja a hatékonyságot. A kávézások, napi csevegések elhintett információi is segítenek az információáramlásban, azonban arra is van példa, hogy valaki az irodában tud kevésbé hatékonyan dolgozni, mert nagyobb csábítás számára, hogy a feladatai elvégzése helyett szociális életet éljen. Erre ellenpélda az, aki otthon mindent időre befejez és azonnal reagál. Az egyik válaszadó hangsúlyozta, hogy nem a szabályozás számít, mivel minden embernek más a megfelelő munkakörnyezet, van, aki mindig bejár, mert úgy érzi jól magát, ha emberek között lehet és van, aki inkább introvertált, jobban preferálja az otthoni munkavégzést. Egy válaszadó azon felül, hogy a munkához való hozzáállás kényelmesebbé tételét javulásnak tekintette, ellenzi az otthoni munkavégzést, mivel túl soknak tartja az otthoni kísértéseket, amit elterelik a figyelmet. A többség azonban kifejezetten nem ellenezte a változást, inkább a maga új kihívásaival és előnyeivel együtt tekintett rá.

A következő kérdés így szólt: Mi az, amit a legnagyobb kihívásnak tartasz a munkád során. A válaszokat a szakirodalomban olvasottakkal akartam összevetni, valamint az esetleges céges problémákra rámutatni. Egy ember kivételével mindenki megemlítette a megrendelővel való kommunikációt, a megfelelést, az egy kivétel azonban csak a saját munkájának megszervezését találta nehéznek. A többi válaszadó közül egy a csapataért vállalt felelősséget, a nyomás átadásának minimalizálását és a két oldalra való megfelelést emelte ki. Egy másik válaszadó inkább az egyén fejlődésének, a cég és a megrendelő szempontjainak egyensúlyozásában találta a kihívást, míg az utolsó válaszadó a különböző országokból származó ügyfelekkel való kommunikációban lelete a kihívást, kulturális különbségek áthidalását tartja nehéznek, valamint az ezen különbségekből adódó félreértéseket. A szakirodalmi áttekintésben is vezetői

kihívásként szerepel ez a több irányba való megfelelés, mindenki érdekének a képviselése.

Utoljára arról kértem ki a csapatvezetők véleményét, hogy a dolgozók személyisége és a kialakult szokásai teszik-e agilissá a céget, vagy inkább a keretrendszer. Hárman inkább az emberek hozzáállását, rugalmas együttműködését emelték ki, de minden esetben felhozták a keretrendszer szükségességét is, valamint annak a helyes alkalmazását. Azt is megjegyezték, hogy nem minden működik és működhet tankönyv szerint, a gyakorlat sokszor felrúgja az elméletet, azonban egy vélemény szerint pontosan ez teszi agilissá a céget, hiszen nem ráhúzni akarja keretrendszert az aktuális igényre, hanem a legjobb megoldásra törekszik. Egy válaszadó szerint az alkalmazása csak a megfelelő iparágakban valósítható meg, és akkor is inkább a struktúrán múlik a siker, mivel a fejlesztők más ütemben dolgoznának, ha maguktól, azonban a többség nem is tud más rendszert elképzelni, hiszen ebben van a legtöbb tapasztalata.

A mélyinterjún elhangzottakat a következő táblázatban foglalom össze:

3.. Tábla: Mélyinterjú összegző tábla

Tényező/kérdéskör	Főbb vélemények
Hatékonyságnövelés	Retrospektív; developer workshopok; folyamatok áttekintése
Bizalom	Elengedhetetlen; hibáztatás elkerülése; meghallgatás; szakmai hozzáértés elfogadása
Hibakezelés	Nincs hibáztatás, újra tervezés; javítás
Céges kultúra	2-en közvetett módon járultak hozzá; folyamatok kialakítása; transzparencia növelése; dicsérő kultúra

Vezetési stílus fejlődése a csapathoz igazodva	Egy fő másokat igazított magához; türelem; szigorúbbá válás; csapatért való kiállás; növekedett bizalom; mikromenedzselés megszűnése
Csapat eszköztárának ismerete & Egyén fejlődésének követése	Fontos az ismerete, fejlődés nyomon követése; dokumentálása; fejlődési területek meghatározása
Önképzés	Soft skillek, online tartalmak; angol nyelvtudás fejlesztése; egyetemi képzés; kollégákkal való egyeztetés
Egyéni motivációk	Fontosnak tartják és igyekeznek a feladatkiosztásnál figyelembe venni, de a projekt jellege nem mindig engedni
Egyén vagy keretrendszer agilis?	Többségi vélemény, hogy az emberek hozzáállásától agilis, azonban a keretrendszer is szükséges
Napi kihívások	Megrendelővel való kommunikáció; több irányba való megfelelés kényszere
Home office	+ időtöbblet; rugalmasság; munkavállalók jóléte; egyes személyiségekhez jobban illik - csapatszellem; információáramlás hatékonyságának romlása; kísértések; önfegyelem fokozott szükségessége

Forrás: saját adatok, 2023

5 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A kérdőív egyéb megjegyzések rovatában felmerülő kommentek alapján és a saját tapasztalataim alapján is az információáramlás javítása előre vezető lenne. A probléma összetett, hiszen a cég kis mérete egyfelől csökkenti az információk hosszú szolgálati láncra való áthaladásával járó torzulást, információvesztést, ugyanakkor mivel nincsen minden adott feladatkörre feltétlenül külön kolléga, ezért a menedzsment vállal át nagyobb vállalatok esetében külön munkakörben ellátott feladatokat, dokumentációkat, a saját feladatkörön felül is, így a megnövekedett mennyiségű munkamennyiség a részinformációk elvesztéséhez vezet. Az egyes csapatok szeparáltan dolgoznak, teljesen más kaliberű termékeken, viszonylag ritka a csapatközi kommunikáció, ennek ellenére az eszközök és módszerek, valamint a csapaton belüli sikerek megosztása nagyobb szerepet is kaphatna. Természetesen erre van pozitív ellenpélda is, hiszen voltak olyan proaktív kollégák, akik céges szinten érték el eszközökben, módszerekben változást, pusztán a jó példa mutatóásával és a jó hír terjesztésével.

A home-office árnyoldala mellett fontos figyelembe venni a dolgozói véleményeket, hiszen a 23 kitöltő közül 18 a munkát és 14 a közérzetet segítő körülménynek tekintette, hogy heti többször otthonról dolgozhat. A válaszadók 78%-a úgy gondolja, hogy a munkáját is segíti az, hogy a saját otthona kényelméből dolgozhat, azonban arra is felmerül az igény, hogy a kollégák többet járjanak be. A mélyinterjúk során elhangzottak alapján bár az elvégzett munka mennyisége és minősége számottevően nem romlott, a csapat összetartása azonban sérült. Az agilis működés egyik feltétele a változásokhoz való alkalmazkodás, a teljes távmunkára majd a hibrid rendre való átállás is azt mutatja, hogy a cég képes a változásokra gyorsan reagálni, majd finom hangolni, miután a döntések eredménye már látható. Ez abban is meglátszik, hogy a csapatépítő és munkaidő utáni összejövetelek számát igyekeznek növelni, ezeken az eseményeken azonban nem jelent meg mindenki, mivel inkább a családjával tölti az idejét. A csapatkohézió növelését esetlegesen segíthetnék a nap közben tartott rövid csapatépítő gyakorlatok is problémamegoldó csoportos játékok, mint például szabadulószobera szerű játékok, rejtvények, amelyek megoldásához minden csapattagra szükség van. A rövidség költség, a nap közben tartás pedig jelenlét szempontjából fontos.

A mélyinterjú tapasztalatai alapján elmondható, hogy a vezetők összetett feladatokkal rendelkeznek, egyensúlyt kell tartaniuk a vevői igények és a csapat érdekei között, folyamatos megfigyelés alatt kell tartaniuk a csapatot és a terméket, anélkül, hogy a vezetési stílusuk károsítaná a morált vagy veszélyeztetné a projekt érdekeit. A team leadek más és más személyiségekkel rendelkeznek, más kihívásokat említenek a munkájuk során, más hozzáállással és más módszerekkel közelítik meg a problémákat. Az eltérő tényezők mellett azonban számos közös pont is fellelhető. Minden vezető törekszik a saját és mások tudását is figyelemmel kísérni, fejleszteni a fejlesztendő pontokat, egyes vezetők ezt komoly dokumentációval és utókövetéssel és rendszeres a fejlődéssel kapcsolatos visszajelzésekkel érik el, mások pedig kevésbé szigorú menetrend szerint, de szintén kitérnek a fejlődés témájára.

A megkérdezett vezetők mind fontosnak tartották, hogy a saját soft-skilljeiket fejlesszék, valamint azt is, hogy a másokkal való együttműködésben a lehető legtürelemesebbek és megértőek legyenek, annak ellenére is, hogy az ügyféligényeknek való megfelelés stressze rajtuk csattan. Nem láthattam rá minden csapat belső működésére, azonban a csapatvezetők minden esetben támogatta a kreatív hozzáállást, és mindig új, hatékonyabb módokat keresett egy adott feladat megoldására, és ezeket az újításokat meg is osztotta. Céges vezetői kultúra szintjén kiemelt szerepet kap a dicséret és a hibák kezelése. A vezetők odafigyelnek, hogy az adott kolléga tapasztalati szintjéhez mértén értékeljék a munkáját, rávilágítanak a még szükséges fejlődési pontokra, de minden esetben hangsúlyozzák az elért sikerek fontosságát is. A programozás kritikus gondolkodást igényel, ezért a fejlesztők hajlamosak saját magukkal szemben is irreális elvárásokat támasztani, ezért a vezetői feladat része bemutatni, hogy mi az, ami objektíven fejlődést igénylő terület, ugyanakkor motiválni az egyéneket azzal, hogy rávilágítanak a teljesítményükre. A hibáztatást pedig nem csak a vezetők kerülik, hanem a csapaton belül is elejét veszik annak, hogy a lehető legnagyobb pszichológiai biztonságot tudják biztosítani a kollégáknak, ezzel előidézve tanuláshoz megfelelő környezetet.

A szakmai gyakorlatom során a legnagyobb hangsúlyt az összetett feladatok leegyszerűsítése és annak tartalmának átadása kapta. Vezetői oldalról ehhez számos vizualizációs eszközt, módszert és tanácsot kaptam. A vezetők agilitásának egyik

legmeghatározóbb része a komplex gondolatok átadása, hiszen ők közvetítik az ügyfél igényeket, és állítják össze a sprint feladatait. Képesnek kell lenniük megérteni ezeket az igényeket, eldönteni, hogy mi az, ami megvalósítható és kellő erősséggel kommunikálni a megrendelő felé amennyiben kivitelezhetetlen az igénye. Feladatuk felelősséget vállalni, mind a megrendelő felé mind pedig a cégvezető felé, akkor is, ha a csapatuk jelen van és megkérdezésre kerül a becslések során, segít meghozni a szakmai döntéseket, hiába van a vezetőnek vétőjoga, gyakran az ügyfelekkel való kommunikációba is bevonásra kerülnek a csapattagok, hiszen ők rendelkeznek a legtöbb információval a fejlesztéssel kapcsolatban. Az egyik mélyinterjú során ez a kettősség került megfogalmazásra, a siker mindig a csapat érdeme, a kudarc a vezető felelőssége.

A cégen belüli agilitás vizsgálata több akadályba is ütközik, hiszen a teljes cégre vonatkozó következtetéseket igen nehéz levonni, mivel az egyes csapatok és a Team leaderek igen magas autonómiát élveznek, ezért az agilitás alkalmazása, is eltér, van olyan csapat, ahol jobban működik és van, ahol kevésbé jól, minden csapatnak megvan a maga erőssége és gyengesége. Egyes esetekben a projektek mivoltából adódóan nem lehet vagy érdemes mindent a tankönyvi példa szerint kivitelezni, sem pedig valóban gyors alkalmazkodásra képes szervezetet kialakítani anélkül, hogy a cég igényeihez igazítanánk a keretrendszert, ahelyett, hogy olyan módon formálnánk azt, ahogyan a leghatékonyabbá teszi a működést. A kutatás során fontosnak tartottam úgy kialakítani a kérdéseket, hogy a legnagyobb valószínűséggel érkezzenek őszinte válaszok, így nem tartottam előnyösnek túl specifikus kérdéseket feltenni, amik megakadályoznák az anonimitás megőrzését. Ezért csapatokra sem lehetséges lebontani a válaszokat.

A cégen belüli agilitás legnagyobb részben a csapatokba vetett bizalmon látszik meg, hiszen autonóm módon hozhatnak döntést a csapatok, a fejlődési ütemük a vezetőkre van bízva, a mikromenedzselést igyekeznek mindenki elkerülni, mivel általános feltételezés, hogy a kiosztott feladat megoldására alkalmas a kolléga, és jelzi, amennyiben mégsem. A csapatok összeállítása során minden esetben kitétel volt a szakmai változatosság mind tapasztalati mind technológiai tudásban, azonban a csapaton kívüli kommunikáció is létrejön, mivel a cég kis mérete miatt könnyebb átlátni, kihez fordulhatnak.

Általánosságban elmondható, hogy az egyének megszokottnak tekintik az igények és követelmények folytonos változását, a számítástechnikai munkahelyeken szocializálódnak, így az agilis szemlélet és módszerek a többség számára teljesen természetesek. A ceremóniák megtartása csapatfüggő, a vezetők elmondása alapján nem mindig a tankönyvi elméletnek megfelelő, a folyamatokat a projekt és a csapat érdekeihez igazítják, előtérbe helyezik az eredményeket a folyamatokkal szemben. Az ügyfelekkel való kommunikáció és a szállítások is gyakoriak.

Az agilitás jelenléte a céges felfogásban leginkább a fejlődéssel kapcsolatban mutatkozik meg, mivel a folyamatok és az egyének fejlődése minden csapatvezető elmondása alapján fontos. A cég bővílni szeretne, valamint számos piac felé nyit, emellett pedig részt vesz kutatásokban, kutatások segítésére szoftvert is fejleszt. Amennyiben éppen nem alkalmaz új technológiát, a fejlesztők megosztják egymással az arról olvasottakat, nyomon követik a piac alakulását, a cég nem elzárkózik az innovációtól, inkább igyekszik azzal mozogni, a megfelelő időben alkalmazni azt.

Végezetül az egyénekhez való hozzáállásban mutatkozik meg erőteljesen az agilis alapelvek alkalmazása. A kis csapatméretek lehetővé teszik, hogy a vezetők gyakran leüljenek a csapattagokkal átbeszélni a fejlődésüket, ezáltal képesek motiválni is őket. A környezet kialakításában fontos szerepe volt a kényelemnek, a menedzsment a stílusában pedig kollektíven megértésre törekszik, valamint az egyéni érdekeket is képviselve igyekszik döntéseket hozni, feladatokat kiosztani.

6 ÖSSZEFOGLALÁS

Az agilis keretrendszer és értékrendszer számos területen megmutatkozik a vevővel való gyakori kommunikációban és szállításban, amint az inkrementumokban való munkavégzés tesz lehetővé, a minimalizált dokumentációban jelenik meg szembetűnő módon első pillantásra. Azonban a szemlélet a decentralizált döntéshozatalban, az egyénekre fektetett hangsúlyban és a csapattagok szakmai hozzáértésében való megbízásban kezd kibontakozni. Az igazi erőssége egyén és csapat szinten azonban a tanulásra fektetett hangsúlyban mutatkozik meg leginkább, hiszen a szemlélet fókuszában a változások, valamint az ezzel járó hibák hibáztatás nélküli kezelése áll, valamint a vezetők inkább támogató és akadályelhárító jelenléte, és a csapat működésének folyamatos finomhangolásából származó előnyök tehetik érdekessé az alkalmazást.

A vizsgált cég szoftverfejlesztéssel foglalkozik, így nem meglepő az agilitás alkalmazása, annak részleteire mélyinterjúkon és kérdőíveken keresztül mutat betekintést a dolgozat. A cég dolgozói a kérdőívek során 7-es Likert skálát alkalmazva nyilvánították ki véleményüket. A vizsgált szempontok közül a legjobb értékeléssel, 6,17-es összesített átlagpontszámmal a munkatársak felé adott és tőlük kapott bizalom rendelkezett, ezt követte a megoldásfókuszú hibakezelés, 5,8-as átlagértékeléssel, valamint a döntéshozatalban való részvétel 5,5-ös átlaggal. Az agilis szemléletmód hasznosságát átlag 5,43-ra, a hierarchia laposságát pedig 4,9-re. A három legrosszabb értékelést a Daily standupok motivációs ereje érte el 4-es átlaggal, csapatokra jellemző észlelt szinergia 4,5-ös átlagot mutatott, a két eredményt az információáramlás minősége előzte meg 4,7-es átlaggal. A dolgozók magas bizalommal rendelkeznek egymás felé, a hibák megoldására fektetik a hangsúlyt, valamint aktív résztvevői a cég döntéseinek. A dolgozók legpozitívabban a daily standupokat értékelték a ceremóniák közül, annak ellenére is, hogy a motivációs erejét semlegesre értékelték. A home office lehetőségét tartották a válaszadók a 78,26%-a tartotta munkát segítő körülménynek a távmunka lehetőségét.

A módszertanon felül is, inkább az egyénekhez való hozzáállásban mutatkozott meg leginkább a szemlélet, hiszen a menedzsment tagjai a mélyinterjúk során a megértést, az

egyének fejlődését és a hibák természetesnek kezelését egymástól függetlenül hangsúlyozták munkájukban. Válaszaikban értéknek tartották a tanulást, mind egyéni fejlődésük szempontjából, szoft-skillek fejlesztésével és iparági szaktudás növelésével igyekeztek jobb vezetővé válni válaszaik alapján, mindemellett azonban a csapatuk tagjainak is fejlődési terveket állítottak össze, amelyet a feladatok kiadása során lehetőség szerint igyekeztek is figyelembe venni. Bevallásuk alapján nehézséget munkájuk során a megrendelő érdekeinek összeegyeztetése jelentette a csapat érdekeivel. A home officeról alkotott véleményük kettős volt, a produktivásban nem észleltek számottevő különbséget, azonban a csapattagok eltávolodtak egymástól, elszigetelődtek.

Összességében a cég agilitása legerősebben a cég munkavállalókhöz való hozzáállásában fedezhető fel.

IRODALOMJEGYZÉK

- Alami, A. & Krancher, O. (2022). How Scrum Adds Value to Achieving Software Quality?. *Empirical Software Engineering*, 27(165), 24-25
- Alami, A., Zahedi, M., & Krancher, O. (2023). Antecedents of psychological safety in agile software development teams. *Information and Software Technology*, 162, 2-12
- Arfin, Rois., & Purwanti, H. (2023). Examining the Influence of Leadership Agility, Organizational Culture, and Motivation on Organizational Agility: A Comprehensive Analysis. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 3(1), 37
- Balla, K. & Bujáki, A. (2013). Agilis szoftverfejlesztők agilis környezetben. *Magyar Minőség*, 22. szám, 31, 35-36
- Barna, L. (2020). IT projektek agilis és hagyományos környezetben történő vezetéséhez szükséges kompetenciák elemzése nagyvállalati környezetben. Doktori disszertáció, DOI: 10.14750/ME.2021.021, 46-47
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V. G. & Moe N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1213-1221
- Gyökér, I. & Finna, H. (2019). Agilitás a HR-ben. „Mérleg és kihívások” XI. Nemzetközi Tudományos Konferencia 475-486
- Green, M. D. (2016). *Scrum: Novice to Ninja: Methods for Agile, Powerful Development*. Collingwood, AUS: SitePoint Pty. Ltd., Scrum rituals, Mixing scrum with waterfall
- Harvey, S. V. & De Meuse, K. P. (2021). *The Age of Agility: Building Learning Agile Leaders and Organizations*. New York, USA: Oxford university press 13-27.
- Klimkó, G. (2014). Az agilis szemlélet első két évtizede. *Vezetéstudomány*, 45(7-8), 86-96
- Kurucz, A. (2022). Agilis módszerek a vállalatoknál: Scrum, *Magyar Minőség*, 2022. Nyilvános különszám, 12-15
- Kurucz, A. (2022). Agilis módszerek a vállalatoknál: designgondolkodás, *Magyar Minőség*, 2022. Nyilvános különszám, 4-9
- Olasz, N. (2022). Agilitás a kis magyar informatikai vállalkozásokban a COVID-19 idején. *Vezetéstudomány/ Budapest Management*, 60-65

Project Management Institute & Agile Alliance (2018). Agilis gyakorlati útmutató. Budapest, MO: Akadémiai Kiadó, 4.3 Csapatösszetétel, 5.2 Általános agilis gyakorlatok

Sándor-Dobos, E. & Farkas V. (2018). Személyiségtényezők és a csapatreziliencia összefüggései agilis projektmenedzsment módszertan alkalmazása mellett. Tavaszi Szél, III. kötet, 394-402

Špundaka, M. (2014). Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion?. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 119, 945-946

Tóth, I. M. & CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. (2021). Agilitás az online térben – Az Agilis Projektmenedzsment és a home office. Projektoktatás a XXI. Században-konferenciakötet, 216-222.

Vida Z. & Kőkuti T. (2023). Az agilis szervezeti formák. Dunakavics- A Dunaújvárosi Egyetem online folyóirata 11(7) 40-51

Wagner, E., & Cunha, M. P. (2021). Dogs at the Workplace: A Multiple Case Study. Animals, 11(89), 3-20

Elektronikus hivatkozások

1. Beck, K. (2001): Manifesto for Agile Software Development <http://agilemanifesto.org/> (Utolsó letöltés: 2023. november 29.)
2. Nemzeti Cégtár, 2023. november 12. <https://www.nemzeticegtar.hu/pro-sharp-hungary-kft-c0109948741.html> (Utolsó letöltés: 2023. november 25.)

MELLÉKLETEK

1.1 Kérdőív kérdései:

1. A Pro-sharp Hungary kft-nél dolgozol jelenleg?
2. Tisztában vagy azzal, hogy agilis szemléletű cégben dolgozol?
3. Mennyire tartod hasznosnak az agilis szemléletmódot napi munkád során?
4. Mennyire tartod laposnak a szervezeti hierarchiát?
5. Mennyire érzed úgy, hogy részt vehetsz a döntésekben, a véleményed számít a döntéshozatal során?
6. Az alábbiak közül melyik környezeti tényezőt érzed úgy, hogy segítik a munkád?
 - ☐ Nyitott iroda
 - ☐ Sok ablak
 - ☐ Home office
 - ☐ Irodai állatok
 - ☐ Masszázsfofel
 - ☐ Kávét, üdítő, nassolni valók
 - ☐ Egyéb...
7. Az alábbiak közül melyik környezeti tényezőt érzed úgy, hogy segítik a közérzetet a mindnapok során?
 - ☐ Nyitott iroda
 - ☐ Sok ablak
 - ☐ Home office
 - ☐ Irodai állatok
 - ☐ Masszázsfofel
 - ☐ Kávét, üdítő, nassolni valók
 - ☐ Egyéb...
8. Mennyire érzed úgy, hogy a csapatodra jellemző a szinergia hatás? (Szinergia hatás=a csapattagok együttműködése nagyobb összeredményt hoz létre, mintha az egyének külön-külön végzett munkáját összeadnánk)
9. Mi a véleményed a daily standupokról?

10. Mi a véleményed a retrospektívekről?
11. Mi a véleményed a Sprint review-ról?
12. Mennyire motivál, hogy a Daily standupon beszámolsz az előző napi munkádról?
13. Véleményed szerint miért működik jól a csapatod?
14. Véleményed szerint miben kéne változtatnia a csapatodnak, hogy hatékonyabb legyen?
15. Az élethosszig tartó tanulást mennyire mondanád céges értéknek?
16. Mennyire érzed úgy, hogy bizalommal állnak hozzád a munkatársaid?
17. Mennyire bízol a munkatársaidban?
18. Hiba esetén mennyire érzed úgy, hogy inkább megoldásfókuszú a céges kultúra?
19. Mennyire gondolod információáramlást jónak a cégen belül?

1.2 Mélyinterjú kérdései:

1. (Milyen felelősségi körrel rendelkezel?)
2. Hány fős csapatban dolgozol? Milyen a csapat összetétele?
3. Mit teszel a csapatod hatékonyságának növelése érdekében?
4. Hogyan kezeli a hibákat a csapatod?
5. Mit tapasztaltál, milyen irányba befolyásolta a home office a munkavégzést?
6. Van olyan személyiségjegyed, amely pozitív irányba fejlődött a csapattal való együttműködésednek köszönhetően?
7. Részt vettél-e a céges kultúra kialakításában, és ha igen, miben?
8. Változtattál a vezetési stílusodon, módszereiden, hogy a csapatodhoz jobban igazodhass? Ha igen miért?
9. Fontosnak tartod-e, hogy képezd magad és tisztában legyél a csapatod által használt eszközökkel?
10. Ha képezd magad, azt milyen formában teszed?
11. Nyomon követed a csapatodban, hogy kinek milyen tudása van, esetleg javaslatot is teszel vagy lehetőséget biztosítasz a fejlődésre? Ha igen hogyan?

12. Mennyire tartod fontosnak, hogy a csapaton belül kialakuljon és fennmaradjon a bizalom? Milyen intézkedéseket teszel ennek érdekében?
13. Mennyire tartod fontosnak, hogy az egyének céljait és motivációit figyelembe vedd a feladatok kiosztása során?
14. Szerinted a dolgozók személyisége és kialakult szokása teszi agilissá a céget vagy inkább a keretrendszer (scrum, stb.)?
15. Mi az, amit a legnagyobb kihívásnak tartasz a munkád során?

TARTALMI KIVONAT

A szakdolgozat témájában az agilitást vizsgálja, azon belül is a fő tevékenységében számítógépes programozással foglalkozó Pro-Sharp Hungary Kft. belső működésének agilis elemeit. Az elemzés célja a cégen belüli agilis jegyek működésének vizsgálata volt, a dolgozói véleményeken és tapasztalatokon keresztül. A kutatás során kérdőíves megkérdezésre kerültek a cég dolgozói, a csapatvezetők pedig mélyinterjút adtak a vezetői szerepükkel és a céges kultúrával kapcsolatban. A kutatásban csak és kizárólag a Pro-Sharp Hungary Kft. dolgozói vettek részt, akik túlnyomó részt szoftverfejlesztéssel foglalkozó programozók és tesztelők. A vezetők által szolgáltatott információk, valamint a dolgozói vélemények összevetésével történő elemzés eredménye során beigazolódott, hogy a cég nem csak bevallása alapján működik agilisán, a dolgozat részletezi a tapasztalatokat az agilitás alkalmazásnak előnyeit, valamint tartalmaz egy javaslattételt is az esetleges fejlődésre.

SUMMARY

The Thesis details the agile mechanisms especially the agile workings of Pro-Sharp Hungary LLD, a software engineering company. The goal of the analysis was to find the agile methods used by the company through the employee opinions and experiences. During the research the employees gave answers to a questionnaire and the team lead participated in an interview answering questions about their leadership roles and the company culture. Among the questioned there were only current employees of Pro-Sharp Hungary LLD, among which are primarily Developers and Quality analyst specialists. Based on the information provided by the Team leads and the answers collected from the workers the conclusion was that the company not only claims to be agile but also practices agile methodologies. The thesis details the pros of this company using agile methodologies and gives suggestions for possible development.