

Az agilis szemléletmód – kulcs a sikerhez?

Tóth István Márk

Közgazdász, matematikus
tothimark@gmail.com

Dr. habil. Csiszárik-Kocsir Ágnes

Egyetemi docens, Intézetigazgató, Kutatási Dékánhelyettes
Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Napjaink gyorsan fejlődő, erősen digitalizált világában, a piaci környezet változásai és a sokszor éles verseny következtében a vállalatok számára sikeres és eredményes működésük érdekében alapvető elvárássá vált, hogy a felmerülő kihívásokra a lehető legrövidebb idő alatt reagáljanak, és a változó illetve megjelenő új ügyféligényeket minél gyorsabban tudják teljesíteni. Ennek érdekében célszerű lehet a szervezet struktúrájának és belső munkafolyamatainak átszervezése, megújítása. Ehhez nyújthat megoldást a szoftverfejlesztés területéről indult, és mára széles körben elterjedt agilis megközelítés, mely hazánkban is egyre nagyobb teret hódít. De mit is jelent az agilis szemléletmód? Mitől lesz egy szervezet agilis? A tanulmány célja, hogy bemutassa az agilis elvek létrejöttét és lényegét, rávilágítson a klasszikus és az agilis megközelítés főbb különbségeire, továbbá ismertesse az agilis szervezetek jellemző felépítését és működését. A témában végzett kutatás helyszínéül egy hazai nagyvállalat szolgált, ahol a közelmúltban ment végbe az agilis transzformáció, megfelelő alanyokat szolgáltatva így a témával kapcsolatban megfogalmazott hipotézisek vizsgálatához.

Kulcsszavak: agilis, változáskézelés, rugalmasság, együttműködés

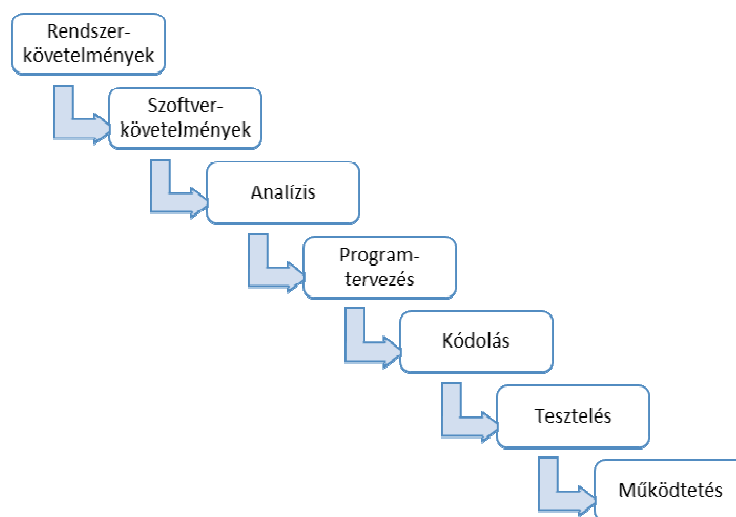
1. Szakirodalmi áttekintés

1.1 Projektmenedzsment az agilis előtt

A projekt – habár definiálása csak az utóbbi évtizedekben történt meg – tulajdonképpen egyidős az emberiséggel; hiszen annak tekinthetünk egy ókori vadászatot, egy középkori népvándorlást vagy várépítést, akár csak napjaink megannyi projektjét. Ugyanis mindre igaz, hogy alapvetően három tényező befolyásolja: a terjedelem, az időtáv és a költségkeret. Ez egytől egyik minden projektről elmondható; a projektmenedzsment azonban – mint oly sok szakma és tudományterület – az utóbbi évtizedekben jelentős átalakuláson, fejlődésen ment keresztül. Ahogy arra Špundak (2014) is rávilágított, a modern projektmenedzsment 1950-es években megalapozott elvei alapján a szakértők akkoriban még azt vallották, hogy az ismert és alkalmazott módszertanoknak – azaz a projektek során használt folyamatok, gyakorlatok, technikák és szabályok rendszerének – minden projekt esetében használhatónak kell lenniük (Špundak, 2014).

Később, az 1960-as évektől kezdődően egyre fontosabb szemponttá vált a minőség, melynek biztosítása és az eltérések csökkentése érdekében megjelentek a projektekben a minőségbiztosítók. A magasabb minőség azonban magában hordozta az idő- és költségzsűséglet növekedését. Mindezek hatására került megalkotásra 1970-ben az úgynevezett vízesés modell, melyet az első publikált rendszerfejlesztési modellként tartanak számon. A számítástechnika területén tevékenykedő amerikai tudós, Winston W. Royce nevéhez fűződő, szekvenciális fejlesztési modell a Royce (1970) cikkben került publikálásra. Lényege, hogy a rendszertervezést egymástól jól elkülönülő, szigorúan egymásra épülő lépésekre osztotta. Az így kialakított képzeletbeli lépcsőfokokon – lásd: 1. ábra – sorban szükséges haladni, és a következőre csak akkor léphetünk, ha az előző fázis befejeződött (Royce, 1970).

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet
A szervezetek reakciója és válasza a jelen kor üzleti kihívásaira



1. ábra: A vízesés modell

Forrás: (Royce, 1970) alapján saját szerkesztés, 2019

Ez a megközelítés alapvetően arra az alapgondolatra támaszkodott, hogy a projektek egyértelműen körülhatárolhatóak és kiszámíthatóak, hiszen egymásra épülő, lineáris lépéssorozatok alkotják. Ezeknek köszönhetően részletekbe menően, egyszerűen tervezhetők, és a megvalósítás során nem igényelnek nagymértékű változtatást. A modell jelentős előnyeként azonosítható, hogy az egyértelműen különválasztott fázisoknak köszönhetően könnyen menedzselhető, és a végeredmény a részletes, érthető és egyértelmű dokumentációnak hála jól átgondolt, redundáns elemektől mentes, és könnyen karbantartható lesz. Hátránya azonban, hogy már a folyamat legelején, a rendszertervezést megelőzően pontosan meghatározott, végleges követelményeket igényel. Amennyiben ezt követően bármilyen változtatás válik szükségessé, akkor az akár a tervezési folyamat újrakezdését jelentheti, mely jelentős idővesztéssel, és az erőforrás-szükséglet növekedésével járhat. A modell alkalmazásának bevezetése pozitív hatással volt a projektekre: az előnyeinek köszönhetően nőtt a sikerességi arányuk.

Az utóbbi évtizedekben azonban egyre általánosabbá vált a felismerés, miszerint egy adott módszertan nem feltétlenül alkalmazható minden projektre. Ennek legfőbb oka, hogy a technikai feltételek köre szélesedett, az elvárások pedig nagymértékben növekedtek; a projektek jóval összetettebbé váltak, számos esetben teendők sokaságával, nagy létszámú stakeholderrel, illetve jelentős

komplexitással rendelkeznek. Ez pedig ellentétes a korábbi megközelítéssel, mely leginkább a hierarchikus és lineáris összefüggésekre alapozott.

További problémás eleme az úgynevezett klasszikus megközelítéseknek, hogy a projektet a környezeti tényezőktől külön választja és kezeli, holott a követelmények változása gyakran a projekt környezetének a változásaiból ered, így szükségszerű az ahhoz való alkalmazkodás képessége. A klasszikus projektmenedzsment megközelítés szaporodó kritikái és az innováció növekvő igénye a változás előszeleit jelentették. Ezt – mintegy katalizátorként – fokozta a költségsökkentő trendek terjedése. Mindezek pedig újfajta projektmenedzsment módszerek kialakulását eredményezték, melyek a szoftverfejlesztés területéről indultak és terjedtek el.

1.2. Az agilis szemléletmód létrejötte, fejlődése, lényege

A XX. század második felében a számítástechnika területén ugrásszerű növekedés vette kezdetét. A számítógépek – vállalati és lakossági – elterjedésével és a hardverek fejlődésével együtt gombamód szaporodtak a különböző szoftverek, majd az egyre szélesebb körű vásárlói igények kielégítése érdekében ezeket tovább és tovább fejlesztették. Ezzel együtt a szoftvergyártás területén egyre nagyobb verseny alakult ki. Azonban ahogy a különböző szoftverek komplexitása nőtt, a fejlesztésük egyre bonyolultabb, egyre költség- és időigényesebb folyamat lett, mely egyre több ember bevonását igényelte.

Ha egy szoftverfejlesztő csapat nekivágott egy új szoftver létrehozásának, az ötlet megszületésétől annak tökéletesítésén és a részletes dokumentáció megalkotásán keresztül a fejlesztésen át a tesztelésre történő átadásig – tehát a vízéses modellnél definiált folyamat során – számottevő erőforrás igénybevételére került sor, mely jelentős időt is felemésztetett. A folyamat végén átadásra került a végeredmény, a működő szoftver, amiről azonban könnyen kiderülhetett, hogy nem megfelelő a megrendelő számára. Előfordulhatott, hogy a termék valamilyen félreértésből fakadóan nem, vagy nem teljesen az eredeti igények alapján készült el, vagy bizonyos belső elvárásban történő változás (pl. új, jobbnak tűnő ötlet), esetleg külső tényező (pl. versenytárs hamarabb kész lett, így tovább kell fejleszteni és felül kell múlni azt) következtében időközben megváltozott az igény.

A fent leírtak szükségessé tették a rugalmatlan és iterációmentes vízéses modell alkalmazásánál megfelelőbb, a projekttagok közötti, illetve a megrendelővel vagy vevővel való szorosabb kapcsolattartást elősegítő, így a változásokat, esetleges módosítások végrehajtását jobban kezelni képes, és a folyamatokat

hatékonyabban támogató megközelítés létrejöttét és alkalmazását. Így vált úttörővé az új projektmenedzsment megközelítések és módszerek megalkotásában a számítógépes szoftverfejlesztés.

Az agilis módszertan Dingsøyr és társai (2012) szerint a kaizenből és a leanből gyökerezik (Dingsøyr, et al., 2012). Előbbi egy filozófiai irányzatnak is tekinthető módszertan, melynek lényege, hogy a felhasznált erőforrásokkal minél több értéket teremtsünk, és minél kevesebb legyen az értéket nem termelő tevékenység, az úgynevezett muda. Az elmélet szerint mindez az adott tevékenység folyamatos, fokozatos fejlesztésével érhető el. A lean pedig a Toyota nevével összeforrt termelési módszertan, mely az utóbbi évtizedekben széles körben terjedt el. A lean szervezet legfőbb erénye az, hogy képes a tökéletesség irányába terelni az egész értékfolyamatot (James & Daniel, 2009).

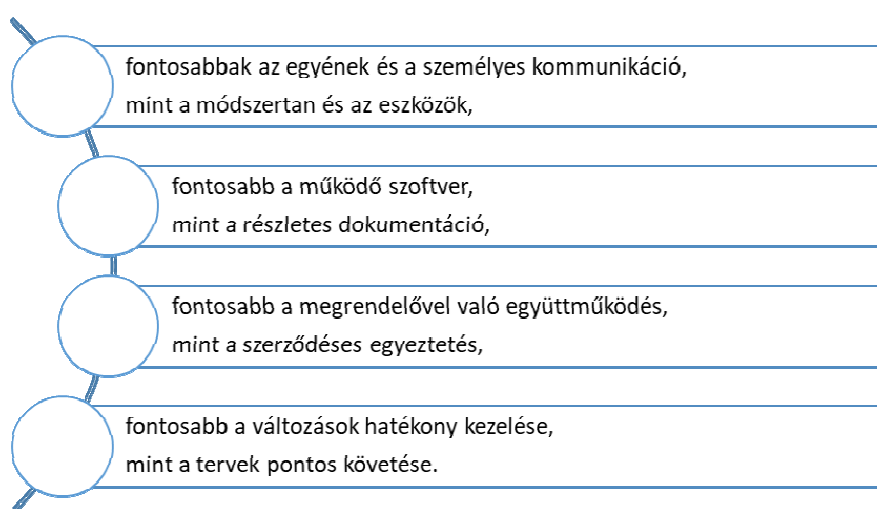
A kialakult új módszerek ugyanarra az alapra épültek: közös és kiemelten fontos mindegyikben, hogy a projekt teljes időtartama alatt képesek a változásokhoz való alkalmazkodásra, valamint általános a különböző projektekhez való felhasználhatóságuk lehetősége. Ami a nagy különbség tehát, hogy itt már nem kiszámíthatóságon alapuló módszerről beszélünk, mint a klasszikus, tradicionális megközelítésnél, hanem adaptálhatóságról.

Mivel a változás elkerülhetetlen, ezért az új megközelítések elfogadják és tudomásul veszik, hogy a projekt tervezésének elején szinte lehetetlen egy teljes projekttervet készíteni. Ennek megfelelően az alapos, részletekbe menő tervezés helyett a középpontban a projekt végrehajtása áll. Továbbá az új megközelítések hangsúlyozzák a személyes kommunikációt és a projekt tagjainak együttműködését, valamint a résztvevők döntéshozatali folyamatban való bevonását.

A fent leírtak azonban a gondolkodásmódban, és a hozzáállásban is jelentős változást igényelnek.

Bár az új, tradicionálistól eltérő elgondolások, illetve megközelítések részletei között voltak olyanok, amelyeket különböző formákban és mélységekben a múltban már korábban is alkalmaztak, de ezek alapvetően a 2001-ben létrejött és publikált Agilis kiáltvány (*Agile Manifesto*) (Beck, Kent és mtsai, 2001) soraiban kerültek összefoglalásra, és nagymértékben ennek köszönhetően terjedtek el mára világszerte. A dokumentum 2001. februárjában egy amerikai konferencián készült, ahol vezető szoftverfejlesztő cégek jelentős gyakorlati tapasztalattal rendelkező szakemberei tanácskoztak, és összefoglalták azokat az alap gondolatokat, legfontosabb elemeket, melyeket fontosnak és alapvetőnek tartottak az agilis mozgalom kapcsán.

A kiáltványban meghatározásra került az agilis megközelítés négy alapvető értéke, melyek a 2. ábrán kerültek felsorolásra.



2. ábra: Az Agilis kiáltvány négy értéke
Forrás: (Beck, Kent és mtsai, 2001) alapján saját szerkesztés, 2019

Ezeket az alapvető értékeket az Agilis kiáltvány tizenkét elvben részletezi:

- *Értékes szoftver szállítása:* az ügyfél igényeinek kielégítése mielőbbi, folyamatosan történő szállítással.
- *Változáskezelés:* el kell fogadni, és tudni kell kezelni, hogy a követelmények a fejlesztés teljes időszaka alatt – akár a végéhez közeledve is – változhatnak. Azonban agilis eljárás esetén ezek a változások az ügyfelek részére versenyelőnyre formálhatóak.
- *Gyakori szállítás:* fontos, hogy – lehetőség szerint – minél gyakoribb legyen a szállítás.
- *Folyamatos kapcsolattartás:* az üzleti terület szakértői és a fejlesztési csapatok a projekt teljes időszaka alatt dolgozzanak együtt.
- *Motivált csapatok és bizalom:* a projekt résztvevői legyenek sikerorientáltak. Legyen biztosítva számukra a megfelelő környezet és támogatás, és kapjanak maximális bizalmat a munka elvégzésére vonatkozóan.

- *Személyes kommunikáció*: az információk átadásának leghatékonyabb módja a személyes egyeztetés.
- *Előrehaladás*: melynek elsődleges mércéje maga a működő szoftver.
- *Fenntartható fejlesztés*: a projekt résztvevői mindannyian folyamatosan képesek legyenek a meghatározott ütem tartására.
- *Technikai kiválóság*: szüntelen törekvés a jó terv és a műszaki kiválóság elérésére.
- *Egyszerűség*: az el nem végzett munkamennyiség maximalizálása.
- *Önszerveződő csapat*: a követelmények legteljesebb megértése, a legjobb rendszertervek és architektúrák önszerveződő csapatoktól származnak.
- *Gyakori finomhangolás*: a csapat – gyakori visszacsatolásokkal és önértékeléssel – folyamatosan törekedjen a maximális hatékonyságra, és működését ennek megfelelően alakítsa.

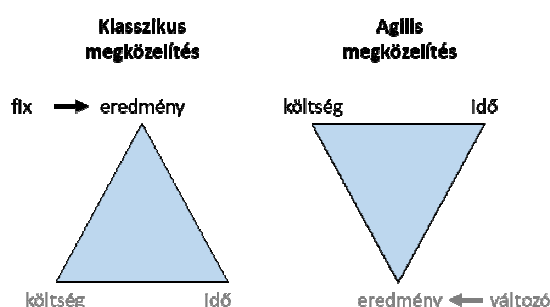
A felsorolt négy értéken és tizenkét elven alapszik az agilitás gondolkodásmódja. Ezen jellemzők segítségével beazonosítható, hogy mit tekintünk és tekinthetünk agilisként, és ezekből származtathatóak a különféle alkalmazott agilis megközelítések, technikák, módszerek.

Bár ezek az összefoglalt gondolatok a számítógépes szoftverfejlesztés területéhez kapcsolódóan fogalmazódtak meg, azonban a leírtak nem kizárólag ebben az ágazatban alkalmazhatóak: számos értelmezés és példa alapján maga a projektmenedzsment is lehet agilisként. Ezt vallja többek között Chin (2004) is, aki a projektekben rejlő bizonytalansággal érvel (Chin, 2004).

Az agilis projektmenedzsment célja Conforto és Amaral (2010) szerint a folyamatok egyszerűbbé és rugalmasabbá tétele a jobb teljesítmény és a magasabb szintű innováció érdekében, azért, hogy ezáltal az ügyfél számára minél nagyobb hozzáadott értéket teremtsen (Conforto & Amaral, 2010). Wysocky (2009) értelmezésében abban az esetben van létjogosultsága a projektmenedzsmentben agilitásról beszélni, amennyiben a projektcél egyértelmű, jól meghatározott, azonban a megvalósítás során, a célhoz vezető úton sok a bizonytalanság. Ekkor a javasolt megoldás a projekt inkrementális és iteratív ciklusokra történő osztása (Wysocki, 2009).

1.3. Az agilis és a klasszikus megközelítés

Amennyiben a klasszikus megközelítés és az agilis módszertanok közötti legfontosabb különbséget egyetlen ábra segítségével szeretnénk összefoglalni és szemléltetni, akkor arra a 3. ábra lehet a legmegfelelőbb.



3. ábra: A klasszikus és az agilis megközelítés kiindulópontjai közötti különbség

Forrás: (PMI, 2018) 105. old. alapján saját szerkesztés, 2019

Ahogy az ábrán is látható, a projekteket alapvetően befolyásoló eredmény–idő–költség tényezők alkotta szimbolikus háromszögből a klasszikus megközelítés esetében a felsorolás szerint az első, az eredmény az egyértelműen meghatározott és rögzített. A szükséges időkeret, illetve a rendelkezésre bocsátott költségkeret a cél függvénye; így a projekt befejezéséig ezek változhatnak, annak érdekében, hogy a kitűzött eredmény teljes mértékben teljesüljön. Ezzel szemben az agilis megközelítések esetében általánosan elmondható, hogy a három tényező közül az idő- és költségkeret kerül rögzítésre, és az eredmény az eredetileg kitűzötthöz képest, az egyéb befolyásoló tényezők alapján változhat.

A hagyományos és agilis módszerek közötti különbséget Salameh (2014) úgy foglalta össze, hogy a tradicionális merev és részletes tervezési és ellenőrzési eljárást foglal magában, mely megköveteli az előre meghatározott mérföldkövek szigorú, merev tartását, míg az agilis esetében az újratervezésre folyamatosan lehetőség van (Salameh, 2014).

Több tanulmány készült arról, hogy a szoftverfejlesztésben egyre gyakrabban használt agilis módszerek mennyire implementálhatóak más iparágakban. Például Conforto és társai (2014) felmérésükben 19 különböző méretű brazil vállalatot keresztül vizsgálták, hogy az agilis megközelítések alkalmazhatóságának kritériumai más iparágakban is fennállnak-e; végeredményként pedig pozitív választ kaptak (Conforto, et al., 2014).

A klasszikus és az agilis projektmenedzsment módszerei közötti választásban kívánt – többek között – Špundak (2014) is segítséget nyújtani (Špundak, 2014). Véleménye szerint a tradicionális és az agilis projektmenedzsmentnek egyaránt vannak előnyei és hátrányai, így egyikről sem mondható egyértelműen, hogy jobb a másikinál. Tapasztalatai alapján a klasszikus módszerek alkalmazása olyan projekteknél a célravezető és legmegfelelőbb, ahol a megrendelői, illetve felhasználói követelmények az elejétől kezdve egyértelműen definiáltak, így a cél is pontos és világos, és a bizonytalanság csupán kismértékben jelenhet meg a megvalósítás során. A hangsúly itt a tervezésen van, a projektterv kiszámíthatóságán, annak lineáris követésén. Ennek elérésében a projekt fontos eszköze a formális dokumentáció és az abban foglaltak pontos betartása. Nagyobb projektek esetén javasolja a tradicionális megközelítést: olyanoknál, amelyek résztvevőinek száma magas, a projekt összetett, illetve hosszabb időt ölel át. Megállapítása szerint a nagyobb szervezetek alkalmazzák előszeretettel a klasszikus projektmenedzsment módszereket: ahol nem hangsúlyos az ember, mint egyén; ahol könnyen előfordulhat, hogy a résztvevők nagy része kevésbé tapasztalt, és valószínűsíthető a projekt időtartama alatti fluktuáció, illetve ott, ahol a projektmenedzsment nincsenek napi kapcsolatban a résztvevőkkel; továbbá, ahol egy esetleges rendszerleállásnak komoly következményei lehetnek, így az nem engedhető meg, nincs helye kísérletezgetésnek és az azzal járó kockázatnak.

Ezzel szemben az agilis megközelítést javasolja a kreatív, innovatív projekteknél, különösen a kutatás, termékfejlesztés vagy folyamatjavítás területein. Az ilyen projektek közös jellemzője, hogy a bizonytalanság jelentős, a cél nem feltétlenül egyértelműen definiálható, és könnyen előfordulhatnak váratlan kérések. A fent körülírt projektek mindezek következtében nem lineárisan, hanem iteratív alapon strukturáltak, sűrű változtatásokkal és frissítésekkel szabdalják, és a végső felhasználóval történő folyamatos és gyakori együttműködést igényelnek. Tipikus agilis projekt egy kisebb, önálló szoftverfejlesztési projekt egy szervezeten belül, jelentős hangsúlyt helyezve a felhasználói felületre.

Az összehasonlítás segítségével – vagy anélkül – történő döntés mellett azonban általános, örök érvényű javaslat, hogy a módszert szükséges alkalmazni a projektre, és semmiképp se a projektet igazítsuk a módszerhez: azaz a használt megközelítés legyen a projektért, és véletlenül se fordítva.

És bár a megközelítések között jelentős különbségek vannak, azonban Tripathi és Goyal (2014) szerint a projektmenedzsmenteknek – akár hagyományos, akár agilis megközelítést alkalmaznak – minden esetben céljuknak kell lennie a költség- illetve időkereten belül, magas minőségben történő végrehajtás (Tripathi & Goyal, 2014).

1.4. Az agilis szervezet

Egy agilis módszertan alapján működni szándékozó szervezet számára szükségszerű, hogy tagjai az agilis gondolkodásmódot elfogadják és azonosuljanak vele. Ez azonban önmagában még nem elegendő ahhoz, hogy az agilis elveknek teljesen megfelelő legyen a tevékenységük. Annak érdekében, hogy az agilis megközelítést a működésükbe és folyamataikba megfelelően tudják implementálni, a szervezet struktúráját is át kell szabni, és minden érintettnek – a vezetőknek és beosztottaknak egyaránt – az agilis megközelítés elvein alapuló szervezeti struktúrának megfelelő kapcsolatban kell dolgoznia.

Az agilis szervezet szakít a klasszikus, hierarchikus működéssel. Ahogy azt Kiss (2019) is vallja, a hagyományos vezetési elvek ideje lejárt: a hatalom gyakorlása helyett a partnerként való együttműködés nyer teret, mely sokkal motiválóbban hat a csoport tagjaira (Kiss, 2019).

1.4.1. Az agilis szervezet felépítése

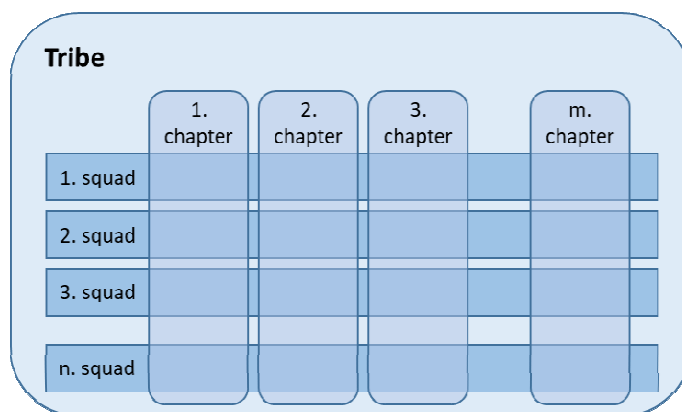
Egy agilis értékek figyelembevételével és azok elvein működő, annak módszereit alkalmazó szervezet alapegysége a csapat, az úgynevezett squad. Ezek olyan általában 6-12 főből álló, több funkciót átfogó, autonóm team-ek, amelyek összetétele középtávra, általában 12-24 hónapra fixálva kerülnek meghatározásra.

A csapattagok a szervezeti hierarchia azonos szintjén helyezkednek el, és egy adott squad tagjai az agilis elveknek megfelelően, az egymás közötti kommunikáció elősegítése és támogatása érdekében fizikailag egy helyen, lehetőség szerint egy légtérben dolgoznak együtt. Tudásukat és szakértelmüket tekintve nem homogén állományt alkotnak: nem egy adott szakterületet képviselnek mindannyian. Ennek köszönhetően az informatikai mellett az üzleti, és szükség esetén más releváns képességek jelennek meg egy helyen. Így gyorsabban képesek üzleti döntések meghozatalára, és együtt tartoznak teljes körű felelősséggel a végtermékért.

Több, egymással szoros kapcsolatban álló, és kölcsönösen összefüggő tevékenységet folytató, tehát azonos üzleti célokért dolgozó squad alkotja a szervezet legnagyobb egységét, az úgynevezett tribe-ot. Az ilyen formában együttműködő, általában 100-150 fő együttesen felel az ügyfélélményért és az adott termék, illetve szolgáltatás biztosításáért.

Egy tribe-on belül a különböző squad-ok azonos kompetenciájú szakembereit kötik össze az úgynevezett chapter-ek: így tulajdonképpen ezek felelnek meg a

feladatkörök alapján szerveződő, hagyományos üzleti egységeknek. Minden egyes squad-tag egyben valamelyik chapter-nek is tagja. Ezt a struktúrát szemlélteti a 4. ábra. Ezeknek a csoportosulásoknak a célja a szükséges szakértelem és a megfelelő minőség biztosítása, valamint a tagok képességeinek és szakmai tudásának folyamatos fejlesztése. Mindezekért és a chapter munkamódjait az adott chapter vezetője, az úgynevezett chapter leader a felelős.



4. ábra: Az agilis szervezet struktúrája
Forrás: saját szerkesztés, 2019

A scrum, mint keretrendszer külön szabályozza a szerepköröket: az önszerveződő, keresztfunkcionális csapaton belül annak tagjai között megkülönböztetésre kerül a scrum master, valamint a product owner.

A scrum master gondoskodik a keretrendszer betartásáról, felel a folyamat fenntartásáért, javításáért és fejlesztéséért, mindeközben elhárítja az akadályokat annak érdekében, hogy a csapat tagjainak csak a fejlesztésre kelljen koncentrálniuk. Mindezek mellett ő szervezi és moderálja a team egyeztetéseit és megbeszéléseit.

A product owner feladata, hogy felmérje a vevő igényeit, mely alapján összeállítja a követelményspecifikációt. A megvalósítás során felel a sikeres termékfejlesztésért, és az értékének maximalizálásáért.

Fontos, hogy az üzleti és a beosztottakért való felelősség keveredésének elkerülése érdekében a product owner és a chapter leader szerepnek el kell különülnie egymástól, így egy személy nem lehet egy időben mindkettő.

1.4.2. Az agilis szervezet működése

A szervezetek számára az agilis módszertan alkalmazására számos gyakorlat, technika és eszköz áll rendelkezésre, melyek segítik az agilis működést. Mindezt úgy, hogy lehetőség van a különböző módszerek vegyítésére, összehangolt felhasználására, ezáltal az adott folyamatra szabásra.

Az agilis megközelítésre jellemző hat különböző technika, eszköz és gyakorlat került összegyűjtésre Conforto és társai (2014) által, melyek a következők:

1. vizuális eszközök (pl. táblák, rajzok, post-it) használata;
2. egyszerű, átlátható folyamatok és eszközök alkalmazása;
3. ismétlődő, iteratív tervezési folyamat;
4. önálló csapatok alkalmazása a fejlesztés során;
5. önálló, elkötelezett csapatok alkalmazása a projektterv felügyelete és aktualizálása során;
6. a projektterv folyamatos monitorozása és aktualizálása. (Conforto, et al., 2014).

A scrum eszközeiként úgynevezett ceremóniákat határoz meg: ezek között szerepel a sprint tervezés, a napi stand-up, illetve a review.

Az egy adott sprint alatt elvégzendő feladatok köre a feladatlista product owner által történő priorizálása alapján kerül meghatározásra, úgy, hogy az adott időkeret (általában 1-4 hét) alatt azt a csapat el tudja végezni. Így fontos a sprintek megfelelő megtervezése.

A scrum egyik legfontosabb módszere a stand-up, mely a sprint során napi rendszerességgel, mindig ugyanabban az időszávban tartott, nagyjából 15 perces megbeszélés. Célja, hogy elősegítse és rendszeressé tegye a team tagjai között a kommunikációt, növelve az együttműködésüket. Minden csapattag három témában tájékoztatja a többieket: beszámol arról, hogy az előző alkalom óta milyen részfeladatot sikerült lezárnia, a következő megbeszélésig mit tervez befejezni, és milyen zavaró tényezők vannak, melyek hátráltatják a munkáját.

A sprintek a review elnevezésű egyeztetésekkel érnek véget. Ennek során került bemutatásra a sprint eredménye, és kerülnek átbeszélésre a tanulságai.

Az agilis módszertanok alkalmazása során kritikus kérdés a beosztottak és vezetők általi megítélés. Ezt vizsgálta Szabó és Ribényi (2018) is: a kérdéskörben 118 fő bevonásával végzett kutatás eredményeként megállapításra került, hogy a szoftverfejlesztés területén az agilis eszközök alkalmazása egyértelmű összefüggést mutat a hatékony munkavégzéssel. Ez igaznak bizonyult mind a vezetők, mind a beosztottak körében: válaszaik alapján az agilis módszerekre történő átállás segíti a minőség növelését, és hozzájárulnak a projektek sikerességéhez (Szabó & Ribényi, 2018).

2. Anyag és módszer

A témát érintően a hazai és nemzetközi szakirodalmak vizsgálatát követően a gyakorlati tapasztalatok mélyrehatóbb megismerése érdekében primer kutatásra került sor. Ennek helyszínéül kiválasztásra került egy olyan hazai vállalat, amely – egyes szervezeti egységeit érintően – a közelmúltban agilis átalakuláson ment keresztül. A kutatás keretében vizsgált vállalat a tanulmányban anonim módon szerepel, nem kerül megnevezésre.

A kutatás célja a módszertan alkalmazásának és a szervezeti átalakulás sikerességének megítélése, az érintett dolgozóknak az új módszertanokhoz, eszközökhöz és gyakorlatokhoz fűződő tapasztalatainak, illetve vélekedésének megismerése, és az előzetesen megfogalmazott hipotézisek vizsgálata volt.

A vizsgálat keretében végzett primer kutatás módszerül a kvantitatív és a kvalitatív közül utóbbi került kiválasztásra, és azon belül is a mélyinterjú. Ennek oka, hogy az interjúban résztvevő illetékes személyeknek személyesen lehessen feltenni a témával kapcsolatos kérdéseket. Emellett az interjú előnye, hogy segítségével a résztvevő alanyok saját szavaikkal válaszolhatnak a feltett kérdésekre, mondhatják el gondolataikat, részletesen kifejtethetik a témával kapcsolatos tapasztalataikat, meglátásaikat, ezáltal pontosabb képet lehet kapni véleményükről.

A mélyinterjúkra 2019 őszén, az agilis működés első évének végén került sor. Összesen hat, a vizsgált agilis szervezetben, annak egyik tribejában dolgozó munkatárssal került lefolytatásra személyes, négy szemközti, diktafon segítségével – engedélyükkel és beleegyezésükkel – rögzített beszélgetés a munkahelyükön, az agilis munkakörnyezet egyik tárgyaló helyiségében.

A mélyinterjúk alanyainak kiválasztása során alapvető szempont volt, hogy amellett, hogy legalább a transzformáció kezdete óta a vizsgált szervezeti

egységekben dolgozzanak, szerepkör, illetve tapasztalat szempontjából a lehető legkülönbözőbb személyek legyenek. Ennek a kiválasztási alapelvnek az volt a célja, hogy segítségével a vizsgált agilis szervezet tagjai közül minél több szerepkörben dolgozóval sikerüljön találkozni, a szervezet tagjai minél szélesebb körben lefedésre kerüljenek, ezáltal pedig minél szerteágazóbb tulajdonságokkal rendelkező egyének válaszait ismerhessük meg. Ezen szempontok figyelembe vételével és azoknak megfelelően az interjúalanyok között volt egy senior chapter leader, egy product owner, két agilis coach, valamint két squad tag. Mindannyian egy tribe-ba tartoznak, melynek létszáma csaknem 250 fő – tehát nem átlagos méretű. Ezen kívül egy dolog közös bennük: mindannyian legalább az agilis transzformáció kezdetétől, azaz több, mint egy éve a vizsgált vállalat alkalmazásában állnak. A senior chapter leader, a product owner, a két agilis coach és az egyik squad tag jelentős munkatapasztalattal rendelkeznek: ők több, mint nyolc éve dolgoznak. A másik csapattag még gyakornokként kezdett a vállalatnál dolgozni két évvel ezelőtt, és pályakezdőként a cégnél helyezkedett el. A két agilis coach néhány éve dolgozik a vállalatnál, a többiek pedig mindannyian legalább öt éve, melynek köszönhetően jelentős rálátással bírnak a transzformáció előtti működésre. Az interjúalanyok mindegyikével teljes anonimitásban egyeztünk meg, így ennek tiszteletben tartása érdekében a válaszaikra történő hivatkozás és azok kiértékelése során nevük nélkül, adott esetben agilis szerepkörük alapján kerülnek megemlítésre illetve megkülönböztetésre.

Az interjúk során szóba került az átalakulás, az azzal kapcsolatos saját nézőpontjuk, gondolataik, az agilis módszerek és gyakorlatok alkalmazásához fűződő tapasztalataik, véleményük, meglátásaik. A feltett kérdésekre kapott válaszok mellett több, az agilis transzformációval kapcsolatos dokumentum, útmutató és segédanyag került feldolgozásra, melyek az interjúk mellett, egymást kiegészítve szolgáltak segítségül a kutatás, és a témával kapcsolatban előzetesen megfogalmazott hipotézisek vizsgálata során.

Az interjú témájáról, háttéréről és céljáról az időpont egyeztetés során kerültek tájékoztatásra a résztvevők. A beszélgetések keretét és fő irányát az előre megfogalmazott 37 kérdés adta. Ezek megválaszolása során több esetben spontán, néha kifejezetten személyre szabott kérdések is felmerültek. Elmondható, hogy mind a hat interjú sikeres volt, azok során sok hasznos válasz, vélemény és meglátás hangzott el.

3. Eredmények

Bár a vizsgált vállalat a tanulmányban nem kerül név szerint említésre, azonban kijelenthető, hogy az elmúlt években kitűnő, szektorában kimagasló eredményeket ért el, és több mutató tekintetében is hatékonysága és eredményessége növekvő tendenciát mutat. Mindezek tükrében jogosan merülhet fel a kérdés: egy ilyen sikeresen működő vállalatnál miért volt szükség ilyen nagy volumenű szervezeti átalakításra, egy teljesen új személet bevezetésére, mely számottevő kezdeti beruházással jár, és akár jelentős kockázatot is hordozhat? Legelőször is erre a kérdésre adunk választ. Mely mint kiderült, sokkal összetettebb és sokrétűbb, mint elsőre gondolhatnánk. A jó üzleti teljesítmény ellenére ugyanis több belső és külső kihívással kell szembenéznie a vállalatnak.

Az okok sorában elsőként említhetjük meg az innovációt. Egy piacvezető vállalatnak – legyen szó bármilyen szektorról is – könnyű lenne belekényelmesedni helyzetébe. Az elmúlt években erőteljessé vált innovációs verseny azonban nem hagy erre lehetőséget, hiszen nehezíti a piaci részesedés és a nyereségesség mértékének fenntartását, mintegy rákényszerítve az ágazat szereplőire az újdonságokra való nyitottságot. Így fontos, hogy a szervezet mindig kész legyen az innovatív megoldások gyors és rugalmas alkalmazására, amire a vállalat vezetése a korábbi szervezeti formától nyitottabb struktúra kialakítását látták szükségesnek.

A korábbi működési rendszerrel kapcsolatos kritikák között azonosításra került továbbá, hogy bizonyos esetekben az új termékek bevezetésére és piacra jutásához túl sok időre van szükség, mely nehezíti egyrészt az ügyféligények mielőbbi kielégítését, és így versenyhátrányhoz vezethet, másrészt esetleg veszélyeztetheti az esetleges új szabályozási előírásoknak való határidőn belül történő megfelelést. További problémaként jelent meg, hogy az informatikai rendszer kezelése túl bonyolult és az utóbbi években elavulttá vált. Emellett sok a folyamatokban a szűk keresztmetszet, melynek okaként a megosztott kapacitás és a tehetséges munkaerő hiánya került beazonosításra. Emellett megfogalmazódott, hogy a még eredményesebb működéshez számos folyamat hatékonyságának növelésére lenne szükség.

Összességében elöljáróban elmondható, hogy az agilis módszertanra történő átállástól az volt az elvárás, hogy lehetőséget adjon jövőbe mutató működési modell végrehajtására: segítségével sikerüljön minimalizálni az új termékek piacra jutási idejét, maximalizálni az ügyfél-elégedettséget, birtokolni a lehető legjobb technológiai képességeket, és mindezek mellett a vállalat szívesen

választott munkaadóvá váljon. Mindezt úgy, hogy segítik a folyamatok gyorsítását, növelik a munka hatékonyságát és a vállalat eredményességét.

A vizsgált vállalat számára az agilis szemléletmód alkalmazása nem teljesen ismeretlen. Az elmúlt években ugyanis – nagyobb előkészületek és szervezeti átalakítás nélkül – több termékfejlesztési projekt során is alkalmazták az agilis alapelveket, és a módszertan bizonyos elemeit igyekeztek beépíteni az arra kijelölt folyamatokba. Ezeknek köszönhetően saját tapasztalatra tudtak szert tenni, melyek alapján a résztvevők és a vezetők azt a következtetést vonták le, hogy a megközelítésnek köszönhetően gyorsultak a folyamatok, javult a munka hatékonysága és az eredményesség, így sikeres volt a módszertani elemek alkalmazása. Ezek a pozitív tapasztalatok nagymértékben segítették a vállalatot az agilis módszertanra történő átállás melletti elköteleződésben és azok szélesebb körben, szervezeti átalakítással járó bevezetésében.

A vizsgált szervezet irányító feladatait központi egységei által látja el. A 2018-2019-ben végrehajtott agilis transzformációval azonban nem az egész vállalat lépett az agilitás útjára: a központ egy része került átalakításra, az azokon kívüli részek nem. Ennek megfelelően három új tribe jött létre, melyeknek az agilis elvek és módszertanok általi működésükkel az alapfunkcióik és a szervezetben betöltött szerepük mellett további rendeltetésük is lett. Amennyiben ugyanis az agilis transzformáció és az új struktúrában való működés az esetükben eredményesnek bizonyul, akkor a későbbiek során elképzelhető, hogy további tribe-ok is létrehozásra kerülnek és az agilis működés útjára térnek. Így tulajdonképpen a vállalat vezetése rajtuk teszteli az agilis szervezeti működést.

A kutatás egyik fő fókuszában az agilis módszertanok bevezetése, a transzformációs folyamat, valamint annak az interjúalanyok általi megítélésének megismerése és kiértékelése állt. Ennek alapján a feltett kérdésekkel többek között vizsgálatra került, hogy az érintett szervezetben dolgozó interjúalanyok meglátása szerint mik az agilis módszertanok bevezetésének és a sikeres átalakításnak a feltételei, illetve milyen tényezők járulnak hozzá az új szervezeti és működési formában a megfelelő, hatékony működéshez. Az interjúalanyok mindegyike egyöntetűen, minden kétséget kizáróan egyetértett azzal, hogy ilyen volumenű transzformációhoz, mint amit az agilis elveken alapuló módszerekre történő átállás jelent, elengedhetetlenül szükséges a valódi felsővezetői elköteleződés, és az, hogy a legmagasabb szinteken is higgyenek az új megközelítések hatékony alkalmazhatóságában és hozzájárulásukban a jövőbeli sikerekhez. Arra a kérdésre, hogy emellett milyen fontos tényezőket emelnének ki, a munkavállalói rugalmasság, a megfelelő változáskezelés és a működési feltételek, arra alkalmas munkakörnyezet biztosítása hangzott el a

legtöbbször. Mindezek mellett az interjúalanyok kifejezetten fontosnak vélték az alapos felkészítést és a mélyreható oktatást.

Az agilis elvek gyakorlásának egyik alapja, hogy a vezetők részéről a megfelelő felhatalmazás is biztosított legyen. Elhangzott, hogy minden szinten be kell látni és el kell fogadni – ide értve a legmagasabb szintű menedzsmentet is –, hogy az agilis megközelítések alkalmazása egy teljesen más működést jelent, így másfajta vezetési stílust és irányítási felfogást, szemléletet igényel. Mivel az agilis elvek az önszerveződő csapatokat támogatják, és tagjai számára nagyobb felhatalmazást és szabadságot – és ezáltal nagyobb felelősséget – adnak, ezért a csapattagoknak meg kell tanulniuk, illetve merniük kell dönteni, továbbá ezzel együtt tudniuk kell vállalni az esetleges következményeket. A kutatásban résztvevők közül többen fontosnak tartották kiemelni, hogy a felsővezetőknek ebben a tanulási folyamatban maximálisan támogatniuk szükséges a munkatársakat. El kell fogadniuk, hogy az agilis elvek szerinti működés több tesztelést igényel, és ezzel együtt bizonyos esetekben feltárt hibát eredményez. Azonban a megközelítés lényege, hogy néhány apró, könnyebben javítható hiba sokkal kisebb problémát és veszteséget jelent, mintha közbenső tesztelések nélkül a folyamat végén derülne fény a nem megfelelő végeredményre, melyen már nehéz változtatni. Ezért aztán merni kell hibázni, és ezt mindenkinek el kell fogadni. Úgy kell tekinteni ezekre a hibákra, mint amelyekből tanulni lehet, és közelebb vezetnek a megfelelő végeredményhez.

A kutatás keretében végzett interjúk során az átalakítással kapcsolatban fent leírtak mellett megvizsgálásra került a kiválasztott interjúalanyoknak az agilis transzformációval kapcsolatos előzetes várakozásaik, az ahhoz köthető reményeik, illetve esetleges félelmeik. Az elhangzott válaszok alapján az agilis működésre történő átállástól a leginkább elvárt pozitív változásként a szorosabb együttműködés, eredményesebb kooperáció, az elkészült termék piacra kerüléséhez szükséges idő csökkenése, valamint a transzparensabb működés szerepelt.

Mint a változásokkal kapcsolatban általában, úgy az agilis transzformáció vonatkozásában is várható volt az érintett kollégák részéről bizonyos fokú félelem és ellenállás megjelenése. A tapasztalatok és az azok alapján adott válaszok szerint sok kollégában a félelem legfőbb oka és legmélyebb gyökere maga az újdonság volt, hiszen a változás egyúttal mindig kockázatot hordoz magában, mely sokakban már önmagában is ellenérzetet eredményez. A további konkrét félelmek között elhangzott, hogy többen tartottak attól, hogy az elméletben megismert ceremóniák túl sok időt fognak elvenni a tényleges munkavégzéstől, és jelentősen meg fog változni a jól megszokott napi munkamenet.

Felmerült továbbá, hogy a kollégák részéről hallhatóak voltak olyan visszajelzések, miszerint a transzformáció egyeseknek elég hirtelen jött: úgy érezték, hogy egy ilyen mértékű átalakítás nagyobb előkészületet, és még több oktatást igényelt volna. A képzések során az agilis módszertanok kialakulásának és fejlődésének ismertetése keretében mindenki számára nyilvánvalóvá vált, hogy a szoftverfejlesztés területéről indult elvek az elmúlt években széles körben elterjedtek. Ennek ellenére többekben kérdésként merült fel, hogy egy ilyen nagyméretű és jelentős létszámú vállalat esetében valóban alkalmazható lehet-e az agilis szervezeti struktúra, illetve saját munkakörük és tevékenységük alkalmas-e a tanult agilis módszerek alkalmazására? Különösen azért merülhettek fel ezek a kérdések, mivel a vizsgált vállalat Magyarországon szektorában ilyen mélységben elsőként kezdte el alkalmazni az agilis módszereket, és a képzések során más országokból sem került bemutatásra hasonló tevékenységű cégből jó, követendő példa.

Mint kiderült, voltak, akikben a munkavégzés helyének változása, a költözés ténye váltott ki ellenérzést. A tribe-ok tagjainak egy része ugyanis korábban egy belvárosi irodaházban dolgozott, mely elhelyezkedéséből adódóan sokaknak könnyen megközelíthető volt, és a környéken több lehetőség is volt például az étkezésre. Az agilis szervezetnek helyet adó épület ezzel szemben külsőbb kerületben található, amely bár tömegközlekedéssel viszonylag könnyen elérhető, de a belvároshoz képest sokaknak több időt jelent a munkába járás. Így a szervezeti struktúrát érintő transzformáció és a folyamatok átalakítása mellett az érintetteknek ez is jelentős változást jelentett.

A kutatás első hipotézise szerint az agilis szemléletmódra történő átállást könnyebben elfogadják a fiatalabb dolgozók, azok, akik még pályakezdők vagy karrierútjuk elején járnak, mint a tapasztaltabb kollégák. A kutatásban részt vett interjúalanyok tulajdonképpen cáfolták a hipotézist: egybehangzó álláspontjuk szerint bár tény, hogy a fiatalabbak általában könnyebben viselik a változást, és a pályakezdők fogékonyabbak az újdonságok alkalmazására, de a tapasztaltabb kollégák körében sem volt törvényszerű az ellenállás, illetve a fiatalabbak között is voltak, akik kevésbé örültek az átalakításnak. Az állítással szemben minden résztvevőtől az a vélemény hangzott el, hogy a személyiség és az egyéni szemléletmód sokkal nagyobb befolyásoló tényező, mint az életkor. Az álláspontjuk alátámasztásaként példák is elhangoztak: ezek között szerepeltek olyan huszonéves dolgozók, akik felmondásuk egyértelmű okaként az átalakulást nevezték meg, és vannak olyan nyugdíj előtt álló munkavállalók, akik érdeklődve várták az új működést. Így az első hipotézist elvetjük.

A második hipotézis szerint az agilis módszertanok alkalmazására történő átállás és az ezzel járó átalakítás sokakban olyan mértékű bizonytalanságot és mély

ellenérzetet vált ki, mely felmondáshoz vezet, és így a transzformáció a szervezetben az első évben jelentős fluktuációt eredményez. A változás, illetve már annak előszele is a legtöbbször magában hordozza a félelmet, mely tovább fokozódva attól való meneküléshez vezethet, mely egy munkáltató szemszögéből fluktuációt, a munkavállalók jelentős részének felmondását jelentheti. A vizsgált transzformáció során a vállalat vezetése ezzel is kalkulált, és készült rá: előzetes várakozásaik és becsléseik alapján akár 30%-os fluktuációt is elképzelhetőnek tartottak. Azonban az eltelt egy év alatt ez a mutató információim szerint jóval alacsonyabb szinten maradt: még a 10%-ot sem érte el. Így a második hipotézist elvetjük.

Az agilis módszertanokra történő átállással kapcsolatban adott válaszok és a kapott információk önmagukban is arra engedtek következtetni, hogy az átalakulásra történő felkészítés és maga a transzformáció általánosan eredményes volt. Az interjúalanyok közül azonban többek részéről elhangzott, hogy a transzformációhoz fűződő összes elvárással kapcsolatos értékítélet meghozatalához még kevés az eddig eltelt egy év tapasztalata, az egyértelmű vélemény kialakulásához meglátásuk szerint több idő szükséges.

Az agilis elvek és azok módszereinek alkalmazására történő átállás és a szervezeti átalakítás a folyamatok teljes átstrukturálását tette szükségessé, mely jelentős változást eredményezett a működésben. A harmadik hipotézis szerint az agilis elvek és módszertanok alkalmazásának köszönhetően erősödik a hatékony munkavégzést is elősegítő csapatmorál. Az agilis elvek alkalmazásának előnyeként a beszélgetések során többször elhangzott az egymással, valamint az IT-val tapasztalt szorosabb és hatékonyabb együttműködés. Az interjúalanyok elmondása szerint korábban az e-mailben történő kommunikáció nehézkesnek és lassúnak bizonyult: az átlagos válaszadási idő több nap volt. Az agilis működés során a tribe-okban tevékenykedő IT dolgozókkal az egymáshoz közeli munkaállomások biztosította személyes egyeztetés lehetőségének köszönhetően pedig a szükséges információk beszerzése akár néhány percre csökkent, a két területhez tartozó szakértők között a tudásmegosztás sokkal zökkenőmentesebbé vált. Az interjúalanyok részéről az IT-s kollégákkal történő együttműködéssel kapcsolatban elhangzott továbbá, hogy míg korábban előfordult, hogy egyes esetekben a felelősség kérdése nem mindig volt tisztázott, és könnyen egymásra mutogatás alakulhatott ki, addig az agilis szervezet vegyes squad-jaiban a közös érdek és a közös felelősség tudata erősíti az együttműködést.

Az érintettek nemcsak a tribe-okon belül, az agilis módszertanokat gyakorló kollégák vonatkozásában is tapasztaltak pozitív változást: a nem agilis szervezeti egységekben dolgozók közül is sokan megértették, hogy a tribe-okban működőknek miért fontos a minél gyorsabb válaszadás, mivel egy két hetes

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet
A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira

sprintben nincs arra idő, hogy akár egy hetet vegyen igénybe a szükséges információ beszerzése. Naivitás lenne azonban azt gondolni, hogy az agilis működés bevezetésével a korábbi összes probléma megoldódott. Természetesen nem igaz még minden kapcsolódó terület valamennyi tagjára, hogy megértik a válaszokra kért határidők tartásának fontosságát. De a remények szerint egyre szélesebb körben elterjed ez az alapvető hozzáállás. Továbbá habár kevesebb számban, de továbbra is van szűk keresztmetszet a folyamatokban. Ezt jelenleg több interjúalany szerint is a fejlesztők száma jelenti: több folyamat is van, amely náluk áll, rájuk vár.

Az interjúalanyok által elmondottak alapján megállapítható, hogy még sokan szokják az agilis megközelítések szerinti működést, és azon belül a csapat önszerveződésének elvét, ugyanis még jelentős mértékben tapasztalható az irányítás iránti igény. Összefoglalva azonban megállapítható, hogy az átalakulás és az agilis módszertanok alkalmazásával az elmúlt egy évben mindenki számára érezhető módon erősödött a csapatkohézió és a csapatmorál. A fent leírt tapasztalatok alapján a harmadik hipotézist elfogadjuk.

Ahogy az a transzformációhoz fűződő visszajelzések összefoglalása során már kifejtésre került, az új irodaház városon belüli elhelyezkedésével kapcsolatban különösen a korábban a belvárosban dolgozók körében volt megfigyelhető bizonyos fokú ellenérzés. A munkakörnyezettel kapcsolatban meglehetősen vegyesek voltak a vélemények és visszajelzések. Abban azonban minden résztvevő egyetértett, hogy saját és kollégáik megítélése szerint is az új kialakítás, az open office segíti a tribe-on belül az egymás közötti kommunikációt és a szorosabb együttműködést – bár kétségtelenül vannak negatívumai is, melyek kezelése és megszokása egyesek számára nehezebb feladatot és jelentős kihívást jelenthet. Az új irodai kialakítás azonban különösen azoknak számított szokatlannak és hatott – főleg kezdetben – zavarólag, akik a korábbi munkakörnyezetükben legfeljebb három-négy kollégával, viszonylag csendben ültek egy tágasnak mondható helyiségben, ahol volt elég hely akár személyes tárgyaknak is. Ugyanis az agilis munkakörnyezetben ezzel szemben az egy légtérű irodában hosszú asztalok kerültek elhelyezésre, melyek mellett két oldalról öt-öt ember ül egymás mellett, úgy, hogy az egy dolgozóra jutó asztalrész mindössze körülbelül 1 méter. Mivel nincsenek közbenső falak, ezért polcok sincsenek. Így a személyes tér meglehetősen kevés, mely negatívan hat a morálra, és így könnyen a teljesítményre is. Szintén nem segíti a hatékony munkát, ha az ember körül hangzavar van. Márpedig ez az open office esetében könnyen előfordulhat, kifejezetten akkor, ha több, mint száz ember dolgozik egy helyiségben. Különösen nehéz ilyen környezetben összetett folyamatokat átgondolni, szöveget fogalmazni vagy programozni. Több interjúalanytól is

elhangzott, hogy az egy squad-ban dolgozók egy légtérben tartózkodása egyértelműen hatékonyabb együttműködést eredményez, azonban a száznál is több fő már soknak számít és az általuk gerjesztett alapzaj is könnyen zavarólag hathat.

A ceremóniákkal kapcsolatban elhangzott, hogy szintén vegyes volt a fogadtatásuk. Voltak, akik hamar megszokták a mindennapjaikba történő beépüléseket, azonban vannak olyanok is, akik nehezebben. Az szerepkörönként változó, kinek mennyi ceremónián és megbeszélésen szükséges részt vennie. Amellett azonban, hogy ezek jelentős időt is igénybe vehetnek, fárasztóan is hatnak: az egyik értekezletről másira történő rohanás önmagában is stresszel jár, és a témáról témára történő ráhangolódás sem könnyű.

Mivel az agilis elvek szerinti működésben a csapattagok nagyobb önállóságot kapnak, ezért a munkatársak kiválasztása még fontosabb, még fajsúlyosabb, mint a hagyományos, hierarchikus felépítésű szervezet esetében. Ez a feladat és az ezzel járó felelősség a chapter vezető kezében van. Úgy kell kiválasztania a munkatársakat, hogy alkalmasak legyenek az agilis elvek szerinti munkára, az önszerveződő csapat hasznos tagjai legyenek, és fel lehessen hatalmazni őket. A negyedik hipotézis a motiváció és a karriermenedzsment vonatkozásában fogalmazódott meg: az agilis szervezetben kevésbé lehet motiváló tényező a karrierút és az előrelépés lehetősége.

Az interjúalanyok egyetértettek abban, hogy az előrelépés útja korábban átláthatóbb volt, és több lehetőséget tartalmazott. Ahogy elhangzott, az agilis működés esetén sokkal erősebb motiváló tényező a kihívások teljesítése, a fejlődés lehetősége, a csapatmorál, és a működő, hasznos termék létrehozásában történő aktív részvétel. A fent leírtak alapján a negyedik hipotézist elfogadjuk.

Az ötödik hipotézis szerint az agilis módszertan implementálása a vizsgált szervezetben sikeres zajlott le. Az interjúk legvégén feltett kérdés arra vonatkozott, hogy amennyiben a résztvevők egy személyben dönthetnének egy ugyanilyen vállalat esetében az agilis működés bevezetéséről és az ehhez szükséges szervezeti átalakításról, akkor mellette vagy ellene tennék-e le a voksukat. A válaszadók egyike sem nyilatkozott úgy, hogy ellenezné a transzformációt. Azonban a saját tapasztalatok alapján javaslatként hangzott el, hogy először az infrastrukturális feltételek teljes körű biztosítása, és a várható szűk keresztmetszet pontosabb felmérése és megoldása szükséges.

Az agilis módszertanok alkalmazását a felsővezetői szinten teljes mértékben sikeresnek értékelik. Ennek a lehető legegységesebb jele, hogy – ahogy dolgozatom készítése során tudomásomra jutott – a már működő három tribe-on

felül a 2020-as évben újabbak létrehozását tűzték ki célul és kezdték meg előkészítésüket. Így az ötödik hipotézist elfogadjuk.

Összefoglalás

Napjaink felgyorsult világában, a gyakran változó piaci környezet következtében a vállalatok számára sikeres működésük érdekében elvárás, hogy a felmerülő kihívásokra a lehető legrövidebb idő alatt reagáljanak, és az új ügyféligenyeket minél gyorsabban tudják teljesíteni. Ennek érdekében célszerű lehet a munkafolyamatok és a szervezeti struktúra átszervezése, megújítása. Ehhez nyújthat megoldást az agilis szemléletmód, mely a szoftverfejlesztés területéről indult, és mára széles körben elterjedt, így hazánkban is egyre több vállalat alkalmazza. A témában végzett kutatáshoz ezek közül került kiválasztásra egy.

A vizsgált vállalatnál végzett kutatás során az a következtetés született, hogy az agilis megközelítés alkalmazására történő átállás megítélése és fogadtatása sokkal inkább áll összefüggésben a személyiséggel és az egyéni szemléletmóddal, mint az életkorral vagy a munkatapasztalattal. És bár az új megközelítéssel járó bizonytalanság hatásaként jelentős fluktuációra lehetett számítani, azonban az első évben az a vártnál alacsonyabb szinten maradt.

További megállapítás, hogy az agilis elvek és módszertanok alkalmazásának köszönhetően a szorosabb együttműködés mellett erősödött a csapatmorál, azonban az egyéneket érintően az előrelépés lehetősége kevesebb, így a karrierútnak nincs akkora motiváló hatása, mint a hierarchikus szervezetek esetén.

Egy új módszertan bevezetését követően egy bizonyos idő elteltével értékelni kell az átalakítás sikerességét, és azt, hogy beváltotta-e a hozzá fűzött reményeket. A kutatás során következtetésként került levonásra, hogy a vizsgált vállalat esetében a transzformáció összességében sikeres volt, és az agilis értékek és elvek szerinti működés megfelelőnek tekinthető. Bár számos előnye már most érezhető, viszont azt, hogy a vállalat sikereihez számszerűsítve mennyire járul hozzá az agilis szemléletmód alkalmazása, az eltelt egy év alapján még nehéz lenne meghatározni. A vezetés azonban egyértelműen hisz abban, hogy az agilis működés sikerekhez vezethet: ezt támasztja alá az a tény is, miszerint a vállalat folytatja a módszertanok alkalmazásának kiterjesztését, és a közeljövőben a meglévő három mellett további tribe-ok kerülnek kialakításra, melynek előkészítése már folyamatban van.

Az agilis elvek azonban nem csak a vizsgált vállalaton belül terjednek: a szemléletmódot az elmúlt években – a hatékonyabb és eredményesebb működéshez való hozzájárulás reményében – Magyarországon is egyre szélesebb körben kezdik alkalmazni, és a munkaerőpiacon is egyre jobban keresik az agilis módszertanokat elméleti és gyakorlati szinten ismerő agilis coach-okat.

Hivatkozások

- [1] Beck, Kent és mtsai, 2001. *Manifesto for Agile Software Development*. [Online] Available at: www.agilemanifesto.org
- [2] Chin, G., 2004. *Agile project management: how to succeed in the face of changing project requirements*. New York: AMACOM.
- [3] Conforto, E. C. & Amaral, D. C., 2010. Evaluating an agile method for planning and controlling innovative projects. *Project Management Journal*, 41(2), pp. 73-80.
- [4] Conforto, E. C. és mtsai., 2014. Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development?. *Project Management Journal*, 45(3), pp. 21-34.
- [5] Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V. & Moe, N. B., 2012. A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *The Journal of Systems and Software*, 85 (6). kötet, pp. 1213-1221.
- [6] James, P. W. & Daniel, T. J., 2009. *Lean szemlélet - A veszteségmentes, jól működő vállalat alapja*. Budapest: HVG Kiadó Zrt..
- [7] Kiss, F., 2019. *Sociocracy & holacracy - Agilis és emberi szervezetek*. Budapest: in-Depth Soulotion Kft..
- [8] PMI, 2018. *Agilis gyakorlati útmutató*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- [9] Royce, W. W., 1970. Managing the Development of Large Software Systems. *The Institute of Electrical and Electronics Engineers*, pp. 328-388.
- [10] Salameh, H., 2014. What, When, Why, and How? A Comparison between Agile Project Management and Traditional Project Management Methods. *International Journal of Business and Management Review*, 2(5), pp. 52-74.
- [11] Špundak, M., 2014. Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Issue 119, pp. 939-948.

- [12] Szabó, B. & Ribényi, M., 2018. Az agilis módszertanok megítélése a beosztottak és vezetők szemszögéből. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 2018. 06. kötet, pp. 22-32.
- [13] Tripathi, V. & Goyal, A. K., 2014. Changing Roles and Responsibilities from Traditional project management to Agile project management. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 2(5), pp. 1005-1009.
- [14] Wysocki, R. K., 2009. *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*. London: Wiley.