

TDK-DOLGOZAT

Szilágyi Zsuzsa
BSc

2011

SZILÁGYI ZSUZSA

**A projektmenedzsment kultúra fejlődése – különös tekintettel az
agilis projektmenedzsmentre**

**The development of the culture of project management – especially
the agile project management**

Kézirat lezárása: 2011. november 10.

A projektmenedzsment kultúra fejlődése – különös tekintettel az agilis projektmenedzsmentre

A dolgozatban tárgyalom a projektben való gondolkodás megszületését és elterjedését. Rávilágítok ennek a hibáira, amelyek a XX. század utolsó negyedében jelentkeztek először, amikor a technológiai, gazdasági és társadalmi változások a szervezeteket is jelentős változásra ösztönözték. Napjainkra olyan kiszámíthatatlan lett a piac, hogy a középtávú projektek tervezési fázisában a megrendelők még nem képesek pontosan definiálni az igényeiket. A hagyományos projektmenedzsment pedig nem tud mit kezdeni a megváltozott igényekkel, módszertanából eredően képtelen kellőképpen gyorsan reagálni a piac rezdüléseire.

Ez a tétel hívta életre új szemléletmódként az agilis projektmenedzsmentet, amelynek alapjait 2001-ben tizenhét szoftverfejlesztő fektette le az Agilis kiáltványban. A jobb rálátás érdekében az agilis elvek felsorolása után bemutatom a Scrum szoftverfejlesztési modellt, amely az agilis projektmenedzsment legkiforrottabb keretrendszere. Ebben a fejezetben jól megmutatkozik, hogy hogyan hasznosítók az agilis elvek a mindennapokban. Mivel elég jelentős szervezeti változást igényel a módszertan bevezetése egy vállalatnál, ezért egyelőre nem sok magyar vonatkozású példát tudok kiemelni. De amelyeket mégis, azon cégek közül ötöt megkerestem egy kérdőívvel, melyben lényegében arra adnak választ, hogy milyen változtatásokra volt szükség a bevezetéshez, illetve mennyiben javította a teljesítményüket az újfajta hozzáállás. A témában való elmélyülésben és a gyakorlati tapasztalatok adaptálásában Böcker Beáta, az Agilis Szoftverfejlesztők Egyesületének és a PMSZ agilis tagozatának alapító tagja segített, aki rendszeresen tart tréningeket a változtatni kívánó cégeknek. Amely tréningekre szükség van, hiszen a magyar mentalitástól eléggé távol áll ez a fajta szemléletmód, az alkalmazottak - sőt a vezetők is - „agymosás” nélkül kételkednek a módszerben és hajlamosak kompromisszumokat kötni a hagyományos rendszer javára, amelynek az lesz az eredménye, hogy nem érik el a kívánt teljesítményjavulást.

Zsuzsa Szilágyi

The development of the culture of project management – especially the agile project management

In my paper I will introduce the beginnings of the project focused thinking and it's permeation. I will reveal the mistakes of this method, which come up first time in the last quarter of the 20th century, when the technological, economic and social changes challenged the different organizations. Nowadays the market is really unpredictable, therefore during the planning phase of the mid-term projects the customers are not yet able to define their needs. The traditional project management cannot adapt to the changed demands, due to it's methodology, which is not able to consider every changes of the market fast enough.

This thesis was the reason why had basics of the new project management approach formed by seventeen software-engineers in the Agile Manifesto in 2001. For the better understanding I will enumerate the agile principles and after introduce the Scrum software-engineering model, which is the most advanced framework of the agile project management. During this phase the reader could see how we can use the basic agile principles in our every day life as well. Due to the fact the implementation of this method needs big organizational changes, I cannot mention many examples between the Hungarian organizations so far, whom use this kind of the project management method. But between the few organizations I've approached five with a survey: they answered what kind of changes they had made to be able to implement the new project management system and how had this new method improved their performance. Beáta Böcker helped me to get to know the topic better and to adapt the practical experiences to my paper – she is one of the co-founder members of the Agile Software-engineering Association and the agile section of the PMSZ. She regularly holds trainings for the companies, who would like to implement the agile project management system. These trainings are very useful, because the Hungarian mentality is far away from the aspect of the agile project management. The employees – even the managers – are doubtful regarding the method and they are inclined to make compromise to favor the traditional method, therefore they cannot achieve the expected growth in their performance.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Bevezetés	1
2.	Projekt definíció.....	2
2.1.	A projekt fogalma, fázisai, sikertényezői	2
2.2.	A projekt döntő tényezői.....	4
3.	Projektmenedzsment kialakulása	5
3.1.	Történeti áttekintés.....	5
3.2.	A projektmenedzsment tartalma	6
4.	Projektmenedzsment-kultúra szervezeti hatásai	8
4.1.	Projekt beépítése a szervezeti struktúrába	8
4.1.1.	Funkcionális szervezet	8
4.1.2.	Divízionális szervezet	9
4.1.3.	Mátrixszervezet.....	9
4.1.4.	Tenzorszervezet	10
4.1.5.	Lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezet	11
4.1.6.	Projektre orientált projektszervezet	12
4.1.7.	Projektre orientált mátrixszervezet	12
4.1.8.	Tiszta projektstruktúra	14
4.2.	Vezetési stílusok diverzifikációja	16
5.	Piac és ügyfél-mentalitás hatásai a projektekre	19
5.1.	A szervezetre ható környezeti elemek	19
5.2.	A projektmenedzsment változása	21
6.	Agilis megközelítés.....	22
6.1.	Agilitás, agilis projektmenedzsment.....	22
6.2.	Agilis Kiáltvány	23
6.3.	Az agilis projektmenedzsment elvi bázisa	24
6.4.	Az agilis projektmenedzsment gyakorlata	25
6.5.	Komplex Adaptív Rendszer (CAS)	26
6.6.	Agilis methodológiák.....	26
7.	Agilis projektmenedzsment, a legújabb trend.....	27
7.1.	A Scrum meghatározása	27
7.2.	Alapfogalmak.....	29
7.3.	Szerepkörök	30
7.4.	Időkeretek	31
7.5.	Kitekintés: Lean / kanban rendszerek	34
8.	Agilitást segítő és gátló szervezeti kulturális elemek	36
8.1.	A szervezeti kultúra meghatározása.....	36
8.2.	A szervezeti kultúra mérése	37
8.3.	Változtatás a szervezeti kultúrán	42
9.	Agilis projektmenedzsment-bevezetés Magyarországon.....	45
9.1.	A kutatás folyamata	45
9.2.	Következtetések, javaslatok	60
10.	Zárás.....	64
11.	Források	66
11.1.	Irodalomjegyzék	66
11.2.	Ábrák, képek	68
12.	Mellékletek	70
12.1.	Agilis Kiáltvány	70
12.2.	Kérdőív – Primer kutatás	71

ÁBRAJEGYZÉK

Ábra	Megnevezés
1.ábra	A projekt érintettjei
2.ábra	A projekt „kemény” korlátai
3.ábra	Hálóterv (kritikus út módszere)
4.ábra	A projektmenedzsment helyzete (illusztráció)
5.ábra	Lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezet
6.ábra	Projektre orientált projektszervezet
7.ábra	Projektre orientált mátrixszervezet
8.ábra	Négydimenziós tenzorszervezet
9.ábra	Tiszta projektstruktúra
10.ábra	Hatáskörkapcsolatok szervezeti struktúrákban
11.ábra	Vezetési stílusok
12.ábra	Illusztráció
13.ábra	Illusztráció
14.ábra	Agilis fejlesztési folyamat
15.ábra	A Scrum folyamatábrája
16.ábra	Illusztráció
17.ábra	Illusztráció
18.ábra	Iteratív inkrementális modell
19.ábra	Cirkumplex modell
20.ábra	Cirkumplex modell egy átlagos magyar és egy ideálisabb, konstruktív kultúrára
21.-49.ábra	A kérdőíves lekérdezés eredményei - diagramok

1. BEVEZETÉS

Témaválasztás

Vezetési, szervezési és szervezeti problémák mindig is léteztek. Ilyen volt például az egyedi, komplex feladatok elvégzése - úrkutatás és a katonai-védelmi rendszerek fejlesztése -, melyre sem az operatív, sem a stratégiai menedzsment nem kínált megoldást. Erre született meg a projekt fogalma az 1950-es években.

A technológia, gazdasági, illetve társadalmi változások azonban ezután még nagyobb lendületet vettek, - a legjelentősebb technológiai újítás talán a számítástechnika megjelenése volt -. Ekkor a projektek a stratégiai célok megvalósításának eszközeivé váltak. Ezért fontos volt az, hogy lefektessék a projektmenedzsment elméleti alapjait. A gyakorlati alkalmazással egyre könnyebbé vált az általánosítás, egyre egyértelműbb szabályok közé szorították a projekttevékenységeket, ezzel egyre merevebbé téve a módszertant.

Viszont napjainkra ez a rugalmatlanság éppen, hogy gátló tényező lett, hiszen a változások a mindennapjaink részévé váltak. Ezek ellen nem szabad küzdenünk, hanem el kell ezeket fogadnunk, és lehetővé kell tennünk azt, hogy a lehető leggyorsabban tudjunk rájuk reagálni. Nem szabad a megrendelőt okolni, hogyha hetente változnak az igényei, hiszen a piac maga is hasonló gyorsasággal változik, egyszerűen kiszámíthatatlanná vált. A hagyományos projektmenedzsment nehezen birkózik meg a változásokkal, ez legfőképp a kutatási és fejlesztési projekteknél mutatkozik meg, amelyeknél már teljesen felesleges megtervezni az egész fejlesztési fázist, hiszen lehet, hogy a folyamat outputja már a piacra kerülés pillanatában elavultnak fog számítani. Gondoljunk csak arra, hogy ma milyen gyorsan kapkodjuk a fejünket, például a mobiltelefonok vagy a számítógépek új funkcióinak megjelenésekor. Ezeket a felhasználói igények felmerülésekor azonnal be kell építeni a termékbe, ha azt szeretnénk, hogy a végeredménnyel valóban elégedett legyen a megrendelőnk.

Ezt ismerte fel tizenhét szoftverfejlesztéssel foglalkozó, a „pehelysúlyú módszertanokat” képviselő ember, és megoldási alternatívaként 2001-ben lefektették az új személelmód, az *agilis projektmenedzsment* alapelveit. De ennek bevezetésével kapcsolatban felmerül a kérdés, hogy vajon minden vállalat képes váltani?

2. PROJEKT DEFINÍCIÓ

A projekt, mint az élet minden területén megjelenő tényező

„a sikert azzal biztosíthatjuk a leginkább, hogy a feladatokat szervezett módon hajtjuk végre.”

/Ram Charan és Larry Bossidy, bestsellerírók/

2.1. A projekt fogalma, fázisai, sikertényezői

Mindenképp érdemes egy definícióval bevezetni a projekt leírását:

„A projekt:

- konkrét célok és eredmények érdekében;
- adott idő-, költség- és erőforrás korlátok között;
- meghatározott minőségi és teljesítménykövetelmények mellett;
- lehetőleg minimális „vagyonelem” (illetve erőforrás) felhasználásával;
- elfogadható kockázati szint mellett, és
- valamilyen egyértelműen definiált „termék” (létesítmény, szolgáltatás, innovációs rendszer, stb.)

létrehozására irányuló tevékenység (illetve egymással összefüggő tevékenységsor).” (Papp [2002] 22. o.)

Hogy jobban össze tudjuk hasonlítani, hogy egy szervezeten belül mely feladatokat is nevezzük projektnek, érdemes a rendszeresen végzett tevékenységeket (tehát a nem projekteket) is definiálni. Ezek teljesen ellentétes jellemzőkkel bírnak:

- nincs határozott lezárásuk;
- általában nem egy ötletet fejlesztenek tovább, hanem egy szervezeti belső, operatív szükséglet hozza létre őket;
- segítségükkel a szervezetek hasonló – sokszor egyforma – szolgáltatást vagy terméket nyújtanak ügyfeleiknek. (Verzuh [2006])

A projekteknek 4 fázisát különböztetjük el:

1. Konceptió: Az ötlet bemutatása a szervezetnek. Itt alakul ki a projekt megvalósítása iránti elkötelezettség. Egy átfogó tanulmánytervet kell készíteni

arról, hogy a szervezet képes lehet-e a projekt véghezvitelére, elfogadhatóak-e számára a megrendelő feltételei.

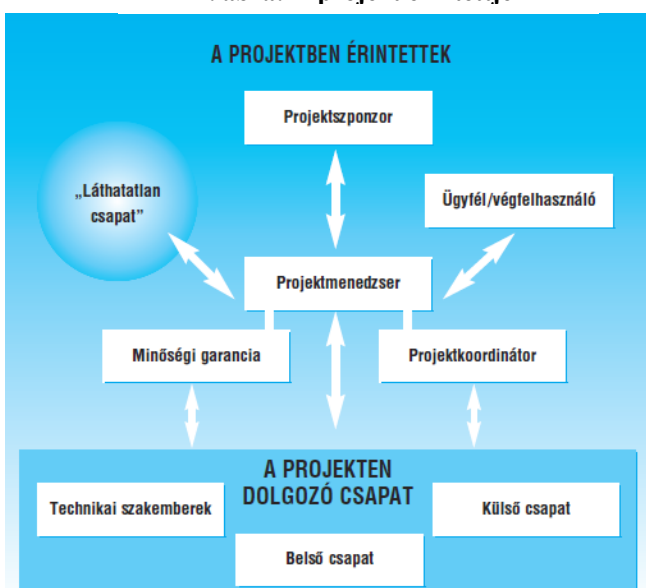
2. Tervezés, szervezés: Ha a szervezet vállalja a kivitelezést, részletes tervet kell kidolgoznia arra vonatkozóan. Ekkor kell kijelölni a projektmenedzsert.
3. Végrehajtás (realizálás): A tervek megvalósítása, a kivitelezés ellenőrzése. Közben a felsővezetés és a vevő folyamatosan informálásáról is gondoskodni kell.
4. Befejezés: A projektjelentések elemzése, melyekből leszűrhető, hogy mennyire voltak sikeresek az alkalmazott módszerek, milyen volt a team teljesítménye (tagonként is), és hogy kik voltak a megbízható partnerek (beszállítók, alvállalkozók) a kivitelezés során. (Lockyer-Gordon [2000])

A projekt 5 sikertényezője:

1. Egyetértés a projektteam, a megrendelők és a menedzsment között a projekt céljait illetően (veszélyeztetni a projekt sikerességét, ha nincs világosan definiált célja, vagy ha nem minden érintett ugyanazt szeretné elérni)
2. Egy olyan terv megléte, mely megmutatja a teljes utat, és egyértelműen megjelöli a felelősöket
3. Állandó és eredményes kommunikáció a projektben érintett emberek között (előbb megegyeznek a célokban, majd elérik őket, ha ez a tényező adott)
4. Szabályozott hatókör
5. A menedzsment támogatása (Verzuh [2006])

Emellett elengedhetetlenül fontos egy jó vezető, a projektmenedzser. Ő rendelkezik azzal a képességgel, hogy meg tudja állapítani egy feladatról, hogy mennyire fontos

1. ábra: A projekt érintettjei



és mennyire sürgős, és ennek megfelelően a legfontosabb és a legsürgősebb feladatokat végzi el leghamarabb. Illetve nem hagyja, hogy a sürgős, de nem annyira fontos feladatok megelőzzék a fontos, de kevésbé sürgős feladatokat. (Hobbs [2011])

A szakmai ismereteken túl tud feladatokat delegálni egy általa összeállított ütőképes csapat tagjainak, és képes motiválni őket.

Az említett ütőképes projektteam pedig arról ismerhető meg, hogy tagjai szükség esetén innovatívan viselkednek, problémamegoldó közelítést választanak, nyíltan megvitatják az ötleteket, szabadon kommunikálnak a funkciók között, képesek eladni a munkájukat, megnyerik a teamen kívüli emberek bizalmát, biztosítják a munka elfogadható szintű előrehaladását, pragmatikusan értékelik a saját és más emberek munkáját, és akkor is összetartanak, ha a dolgok nem mennek jól.

(Lockyer-Gordon [2000])

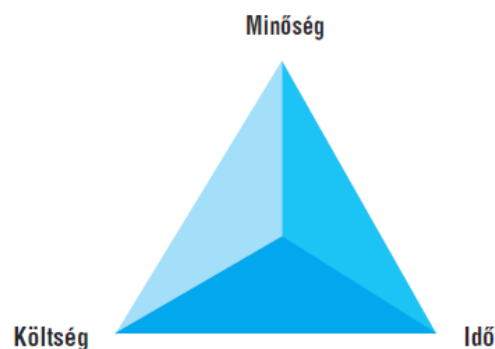
2.2. A projekt döntő tényezői

Ha kevésbé tudományos alapon értelmezzük a projekt fogalmát, ráismerhetünk akár mindennapi feladatainkra is, hiszen megfelel ennek a lakás felújítása, a nyaralás, vagy egy családi összejövetel megszervezése is, mivel ezeknél is ugyanúgy figyelünk az:

- időtényezőre (a megadott időpontra, indulásra készen kell állni a nyaraláshoz)
- költségekre (csak a megtakarításunk keretéig költekezhetünk)
- minőségre (a körülményekhez képest mégis a legtartalmasabb utazást próbáljuk megtervezni).

Ez a három döntő tényező minden projektben jelen van, esetleg a fontossági sorrendjük változik. Például egy rendezvény megszervezésénél, amelynek már meg van hirdetve az időpontja, mindent annak rendelünk alá, hogy időben készen legyünk, a műszaki vagy orvosi projekteknél a minőség az elsődleges, míg ha például pályázati forrásból építünk egy játszótérrel, az adott költségkeret nem léphetjük túl, hiszen a projekt veszteségessé válhat. (Hobbs [2011])

2. ábra: A projekt „kemény” korlátai



Forrás: <http://www.scolar.hu/>
(letöltve: 2011. október 31.)

3. PROJEKTMENEDZSMENT KIALAKULÁSA

Új vezetési dimenzió megjelenése

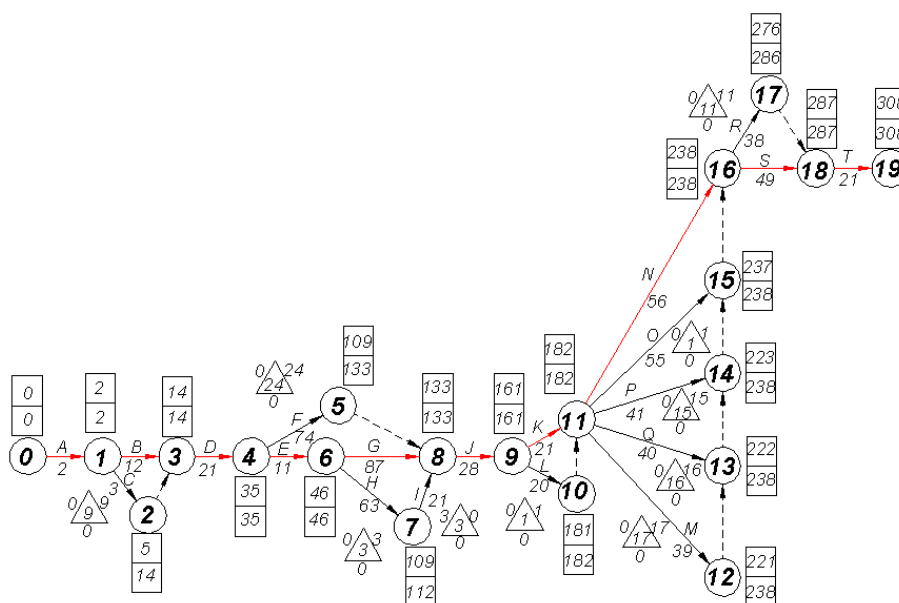
„A projektmenedzsment képezi az egyik legfontosabb eszközt annak, ahogyan a szervezet egyik állapotából egy másik állapotára változik át. Ezért nevezhetnénk változásmenedzsmentnek is.”

/David I. Cleland, professzor emeritus/

3.1. Történeti áttekintés

Hamarabb végezték a tevékenységet, mint ahogy a definiálása megtörtént volna. Hiszen már az ókorban épített piramisokat is projekteredménynek tekintjük, de hivatalosan csak a II. világháború óta beszélhetünk projektmenedzsmentről. A változások egyre növekvő sebessége volt az, amely életre hívta ezt a – ma már az iparágtól független – tudományt. Az Amerikai Egyesült Államok fegyverfejlesztési projektje, a Manhattan-terv - melynek során megtervezték és elkészítették az első atombombát - volt az első projekt, amely modern projektmenedzsment-módszereket alkalmazott. Az állami fegyverkezési program annyi innovációt tartalmazott, amelyet az akkori menedzsmenttechnikákkal már nem lehetett irányítani. Azért fejlesztették ki a PERT-et (programértékelő és –felülvizsgáló technika) és a CPM-et (kritikus út módszere), hogy ezeket az óriási folyamatokat le tudják vezetni.

3. ábra: Hálótér (kritikus út módszere)



Forrás: saját szerkesztés

(Az USA kormánya azóta is élen jár az új projektmenedzsment-módszerek alkalmazásában és fejlesztésében.) (Verzuh [2006])

Az 1970-es évekig a tudományos és gyakorlati kihívások sűrűsödése, a változatosság jellemezte a világot. Az amerikai menedzsmenttanok receptszerű megoldásai mellett az európai tőkés országok is csatlakozni kívántak a téma kutatásához, de ezen a kontinensen inkább elméleti, matematikailag lemodellezett megoldások születtek.

Az 1970-es évektől az új utak keresése volt a jellemző, hiszen a gazdaság ingadozásai alapjaiban rengették meg az addigi elméleteket. Ekkor robbantak be például a japánok a kanban-rendszerű termelésirányítással. Az egész világ elkezdett érdeklődni az ő módszereik után. A technológiai változások közül ki kell emelnünk a mikroelektronika gyors fejlődését, a számítástechnika alkalmazását például a vállalati információs rendszerek kialakításában. Az útkeresés teret engedett a „puha” módszerek előtérbe kerülésének is. (Dobák [1997])

Napjainkra odáig jutottunk, hogy mind a „kemény”, mind a „puha” módszereknek megtaláltuk a felhasználási területét. Tehát vagy ezzel, vagy azzal a módszerrel, de projektekben kell gondolkoznunk, hiszen a változékony piaci feltételek között egy vállalat csak a versenyelőnyt nyújtó magkompetenciákra összpontosíthat, az igazi értékét az adja meg, hogy az emberei milyen gyorsan tudnak teamekbe szerveződni egy vállalati cél érdekében, és nem az, hogy mennyit foglalkozik a rutinfeladatok elvégzésével (azokat érdemes kihelyezni a szervezetből). 2004-re a Fortune¹ 500-as listáján szereplő vállalatok döntő többsége már megpróbált projektmenedzsment-irodát felállítani a különböző osztályain. De nemcsak a versenyszféra, hanem az állami szféra is előszeretettel alkalmazza ezt az új tudományt; költség- és ütemterv-jelentési módszereit minden szövetségi hivatal használja. (Verzuh [2006])

3.2. A projektmenedzsment tartalma

A vállalatoknál – növekvő vállalati méretek miatt - már az 1920-as években egyre fontosabbá vált a szervezeti struktúrák, különösképpen a szervezet részegységeit összehangoló mechanizmusok vizsgálata. Az alábbi igények fogalmazódtak meg:

¹ A Fortune 500 egy lista, amely az Egyesült Államok ötszáz legnagyobb árbevételű nyílt részvénytársaságát sorolja fel. A listát minden évben a *Fortune* gazdasági hetilap szerkesztői állítják össze. (http://hu.wikipedia.org/wiki/Fortune_500)

- olyan központi szervezeti egységek kiépítése, melyek támogatják a vállalatvezetés koordinációs tevékenységét
- olyan tervezési és ellenőrzési rendszerek kialakítása, melyek segítik az összvállalati koordinációt
- a stratégiai és operatív feladat szétválasztása. (Dobák [1997])

Ez utóbbi a vezetés funkcióinak pontos meghatározását jelentette. Ez alapján három vezetési dimenziót különböztetünk meg:

1. Operatív menedzsment: Biztosítja az éppen aktuális közvetlen célok és feladatok folyamatos és eredményes teljesítését. A feladatok rutin jellegűek, szabályozottak, melyek hatása a szervezet egészére rövidtávon (maximum 1 év) jelentős. A működést a rendelkezésre álló erőforrások és/vagy az aktuális piaci helyzet határozza meg. A működés mozgástere egy-egy funkcionális egység.
2. Stratégiai menedzsment: A külső körülmények várható változásaiból és a belső adottságok sajátosságaiból meghatározza a szervezet jövőbeni céljait, a változás irányát. A feladatok komplexek, innovatívak, és folyamatosan kell végezni őket. Ezek a szervezet egészére hosszú távon (3-5 év) jelentősen hatnak. A működés mozgástere a szervezet egésze.
3. Projektmenedzsment: A stratégiai célok realizálásának egyszeri, esetleg visszatérő feladatait foglalja magába. A tevékenység komplex és innovatív, mely a szervezet egészére középtávon (1-2 év) hat jelentősen. Működésének meghatározó tényezői a definiált eredmény, a költség- és az időkorlátok. Működésének mozgástere a szervezet egésze vagy több funkcionális egység.

Ezek a feladatok mind az operatív, mind a stratégiai menedzsmenttől eltérő vezetési szemléletet, módszereket és technikákat igényelnek a szervezetek vezetésétől. A projektmenedzsment egyfajta köztes kategória - egy híd -: a stratégiai célokat valósítja meg - azoknak egy jól körülhatárolt részét -, de ennek következtében a stratégiai célok az operatív működés szintjére transzformálódnak. (Görög [1996]; Veresné [2010])

4. ábra: A projektmenedzsment helyzete

↓Stratégia ↓Projekt ↓Operatív



Forrás: <http://www.leopoldjones.com>
(letöltve: 2011. november 6.)

4. PROJEKTMENEDZSMENT-KULTÚRA SZERVEZETI HATÁSAI

Változások a szervezeti struktúrában és a vezetési stílusban

„Szeretek ott lenni a részlegeknél, szeretem éreztetni velük, hogy tanácsért, útbaigazításért fordulhatnak hozzám, és ötleteikkel bombázhatnak, itt tudok értéket hozzáadni.”

/Peter George, a brit Ladbroke volt elnök-vezérigazgatója/

4.1. Projekt beépítése a szervezeti struktúrába

Az emberi szervezetek alapvető előnye a szervezetlen egyéni munkavégzéssel szemben, hogy lehetőséget biztosítanak a specializáció nyújtotta előnyök realizálására. Viszont hogy egy szervezet milyen struktúrába tömörödik, arra többféle modell áll rendelkezésre.

Azon munkaszervezeti felépítések, amelyek képesek integrálni, befogadni a projektszervezeteket, a következők:

4.1.1. Funkcionális szervezet

A szervezeten belüli elsődleges munkamegosztás a szervezeti funkciók szerint történik. A döntési jogkörök centralizációja jellemző, a különböző speciális funkciók vezetői közvetlenül a vállalat vezetőjének jelentenek. Erőteljes a szabályozottság. Akkor tud hatékonyan működni egy ilyen formával rendelkező szervezet, ha a piac stabil, a tudományos-technikai és technológiai környezet viszonylag állandó, a termelési tevékenység könnyen áttekinthető és nem túl széles a termékskála.

Előnyei: Lehetővé teszi a funkcionális képességek koncentrációját, ez a specializáció az egységköltség csökkenését és a termelékenység növekedését eredményezi. A folyamatok szabályozottsága csökkenti a koordinációs költségeket. Stabil környezetben a stratégia kialakítása viszonylag egyszerű.

Hátrányai: Az erős szegmentálás miatt egymással nem kommunikáló funkciók jöhetnek létre. Növekvő diverzifikáció esetén az anyagi és információs kapcsolatok nehezen áttekinthetőek lennének, jelentősen megemelve a koordinációs költségeket. A funkcionális specializáció felesleges mennyiségi és minőségi tartalékokhoz, szervezeti redundanciához vezethet, és akadályozza a

gyors alkalmazkodást a környezeti változásokhoz. (Dobák [1997]; Torgersen–Weinstock [1983])

4.1.2. *Divízionális szervezet*

Az elsődleges munkamegosztás tárgyi vagy regionális elvű, azaz általában termékek, vevők, vagy földrajzi értelemben vett piaci régiók szerint tagolják a szervezetet. Az így létrehozott relatíve autonóm felelősségi és elszámolási egységeket nevezzük divízióknak. A központ az irányítási, koordinációs és ellenőrzési tevékenységet látja el.

Előnyei: A vállalatvezetés a stratégiai feladatok megoldására tud koncentrálni. Az egyes divíziók számára világos célok fogalmazhatóak meg, és a teljesítés alapján történő értékelési rendszerben a munkatársak láthatják az előmenetelüket, ezáltal motiválhatóak. A konfliktusok feloldására, a koordináció hatékonyságára – dinamikus környezetben is - jobb lehetőségeket teremt, mint a funkcionális szervezés.

Hátrányai: Itt is megjelenthet az egyes részek (divíziók) egoizmusa. A decentralizáció miatt jelentős a létszámnövekedés, párhuzamos funkciók jönnek létre. (Dobák [1997])

Egy ilyen struktúrába, mind a fejszervezetbe, mind a divíziók szintjén, integrálható a projekt. (Veresné [2010])

4.1.3. *Mátrixszervezet*

Ez már többdimenziós (szám szerint kétdimenziós) szervezeti forma, a munkamegosztási elvek az alábbi kombinációkban fordulnak elő a leggyakrabban:

- funkció – tárgy
- funkció – régió
- funkció – funkció
- funkció – projekt
- tárgy – régió

A feladatok és a hatáskörök szabályozottsága alacsonyabb szintű, mint az előbb említett szervezeti formáknál. A legnagyobb kihívást az jelenti egy ilyen struktúránál, hogy a konfliktusok intézményesülnek, mivel a két dimenzió azonos erőforrásokra támaszkodik, illetve eltérő érdekeltségű lehet (például a funkciók és

a projektek), ezáltal összeütközések várhatóak az együttműködés során. Ezért konfliktuskezelési stratégiákra van szükség. (Dobák [1997])

Előnyei: Adaptív. Innovatív. A szervezeti tagokat nagyobb teljesítményre ösztönzi. Új vezetési kultúra kialakítását teszi lehetővé az együttes tanulási folyamat révén.

Hátrányai: A vezetők rivalizálása csökkentheti a hatékonyságot. A konfliktusok feloldása pótlólagos eljárásokat igényel. Fennállhat a kettős jelentés problémája. Ilyen szervezeti megoldásban nem szabad megengedni, hogy a funkcionális szakemberek külön szakértői jelentéseket terjesszenek elő, mert ez megzavarja a projekt kommunikációs csatornáit, akár a team szétesését is okozhatja. A túlhajtott csoportmunkába belefáradhatnak az emberek. Nagyok az alkalmazottak szemben támasztott követelmények képességek, készségek terén, például fejlett kommunikációs készségre van szükség. A döntési felelősséget krízishelyzetben egyik vezető sem hajlandó vállalni, így az összeomlás veszélye is fenyegethet. (Veresné [2010])

4.1.4. Tenzorszervezet

Az ilyen típusú szervezetek a mátrixstruktúrákkal rokon képződmények. A különbség a dimenziók számában jelentkezik, a tenzorszervezet már három (vagy több) dimenziót kombinál. Egyszerre alkalmazzák a munkamegosztás kialakításánál az alábbi elveket:

- funkcionális
- tárgyi (termék / termékcsoporthoz vagy vevő)
- regionális

Ilyen típusú szervezésre a multinacionális vállalatoknál van szükség. Hiszen ezeknek kell megfelelniük a nemzetközi piacon, az eltérő nemzeti piacok összességén. Ezek a cégek hajlandóak vállalni az erőteljes bizonytalanságot, a konfliktusokat a vállalat életében.

Előnyei: Mivel projektek hálózatával egészül ki, egyidejűleg lesz rugalmas és időérzékeny a szervezet. Nő a vállalat innovációs képessége.

Hátrányai: A tenzorszervezetek hatásköri rendszerének kialakítása nem könnyű feladat, a hármas kompetencia-megosztás koordinációs problémákat vet fel. Ezért

konzekvensen szét kell választani a döntés-előkészítési és döntési fázisokat az operatív tevékenységektől. (Dobák [1997])

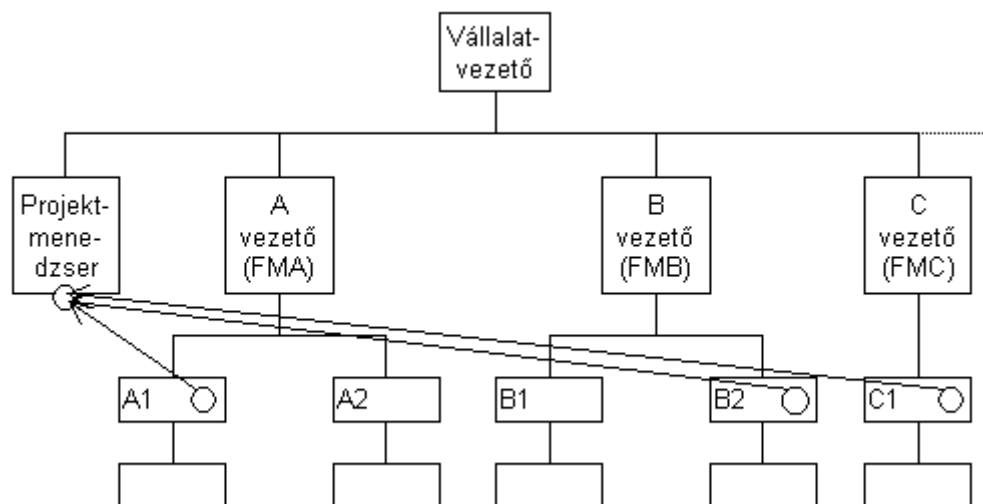
Duális szervezeti formák:

A funkcionális szervezeti formák a funkcionális vezetőkkel azonos szintre helyezik a projektvezetőt. Ekkor kétféleképpen módosulhat a struktúra:

4.1.5. Lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezet

Ha egy új megrendelés sokkal több erőforrást igényel, mint amennyit egy funkcionális egység biztosítani tudna, a vállalatvezető kijelöl egy közvetlenül neki jelentő projektmenedzsert, aki a funkcionális csoportokból szakembereket „vehet kölcsön” a feladat megoldására. A projektmenedzsernek nagyobb lesz a felelőssége, mint amekkora a hatáskörének megfelelően. Ha egy funkcionális vezető úgy gondolja, akadályozhatja az alá tartozó, projektben is dolgozó tagokat, és ez ellen a projektmenedzser nem tud tenni. Mindazonáltal előnye ennek a struktúrának, hogy az azonos szakmai képzettségű emberek egy szervezeti egységben vannak, így elérhető a munkaidő hatékony kihasználása. Viszont a különböző szakterületű tagok közötti kommunikáció nehézkessé válhat. (Veresné [2010])

5.ábra: Lineáris-funkcionális struktúrán alapuló projektszervezet



Forrás: Lockyer K. – Gordon J. [2000]

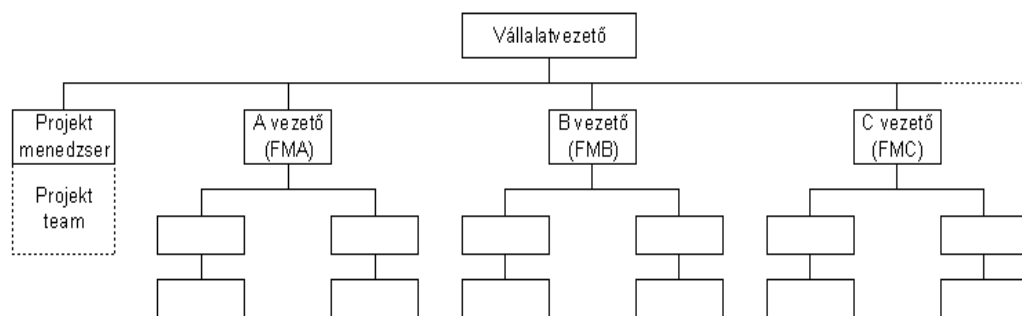
4.1.6. Projektre orientált projektszervezet

Abban különbözik a lineáris-funkcionális szervezettől, hogy, ha projekt megvalósítására van szükség, akkor nemcsak a projekt vezetője, hanem a tagjai is kiemelésre kerülnek a projekt időtartamára.

Előnyei: Működtethető a projektteam költség- és nyereségközpontként, ezért a funkcionális részlegek megtűrik. Prioritásbeli problémák nem gátolják a teljesítést, mint kettős irányítás esetén.

Hátrányai: A projekt érdekei háttérbe szoríthatják a funkcionális szakmai megfontolásokat. A minden projektnél más összetétel miatt nehezen alakítható a teamtudat, és a megszerzett tapasztalatok elvesznek a projekt befejezése után. A nem teljes munkaterhelés mellett dolgozó teamtagok révén csökken a hatékonyság. (Veresné [2010])

6.ábra: Projektre orientált projektszervezet



Forrás: saját szerkesztés

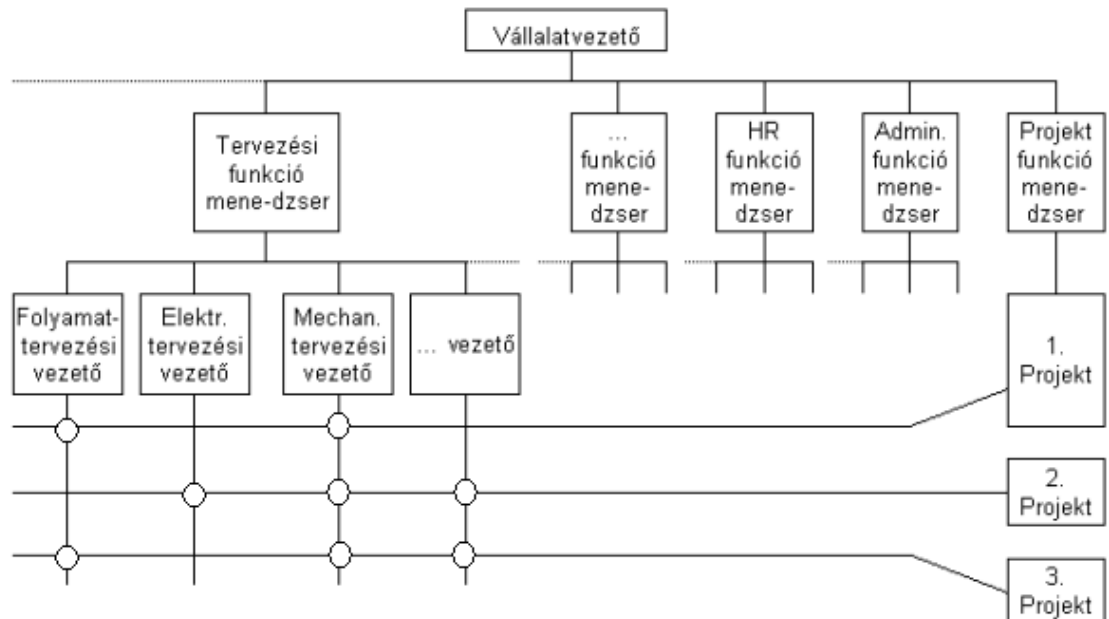
A mátrix- és tenzorszervezetek esetében horizontális tagoltsági szinten célszerű a projektszervezetet, mint másodlagos struktúrát, beilleszteni:

4.1.7. Projektre orientált mátrixszervezet

Általában nagyvállalatok alkalmazzák. Hiszen ezek találják szembe magukat komplex, nagy rizikótartalmú, sok innovációt igénylő feladatokkal. Mikor több ilyennel is meg kell birkózni, elkerülhetetlen a mátrixstruktúra kialakítása. Tehát, hogy egy projektmenedzsment funkcionális csoport jöjjön létre, melyben a korábbi szervezeti pozíciójukból kiemelt funkcionális szakemberek az egyes projektekhez lesznek rendelve. Így nagyobb lesz az elkötelezettségük a projekt iránt, a kommunikáció köztük szabadabbá és gyorsabbá válik. A két dimenzió vezetői (esetünkben a funkcionális és a projektvezető) együtt döntenek a

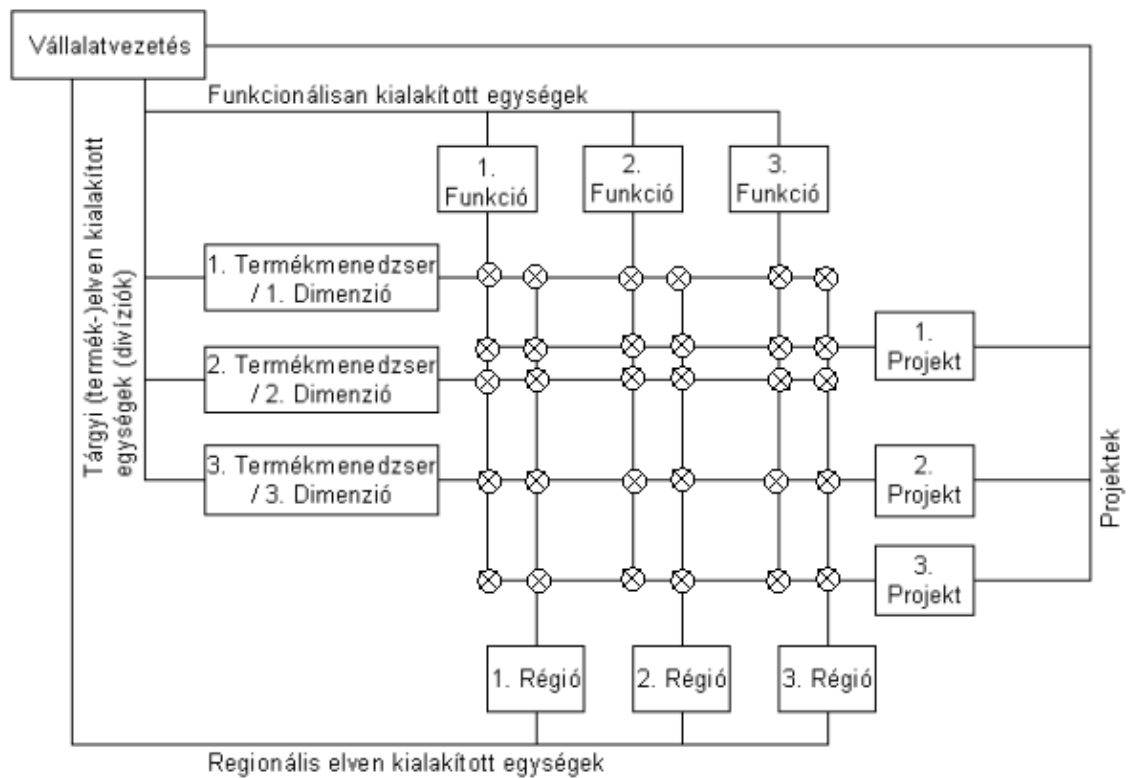
„metszéspontban” található problémákról, ezért azonos döntési súllyal kell rendelkezniük. (Lockyer-Gordon [2000])

7.ábra: Projektre orientált mátrixszervezet



Forrás: Lockyer K. – Gordon J. [2000]

8.ábra: Négydimenziós tenzorszervezet



Forrás: Dobák M. [1996]

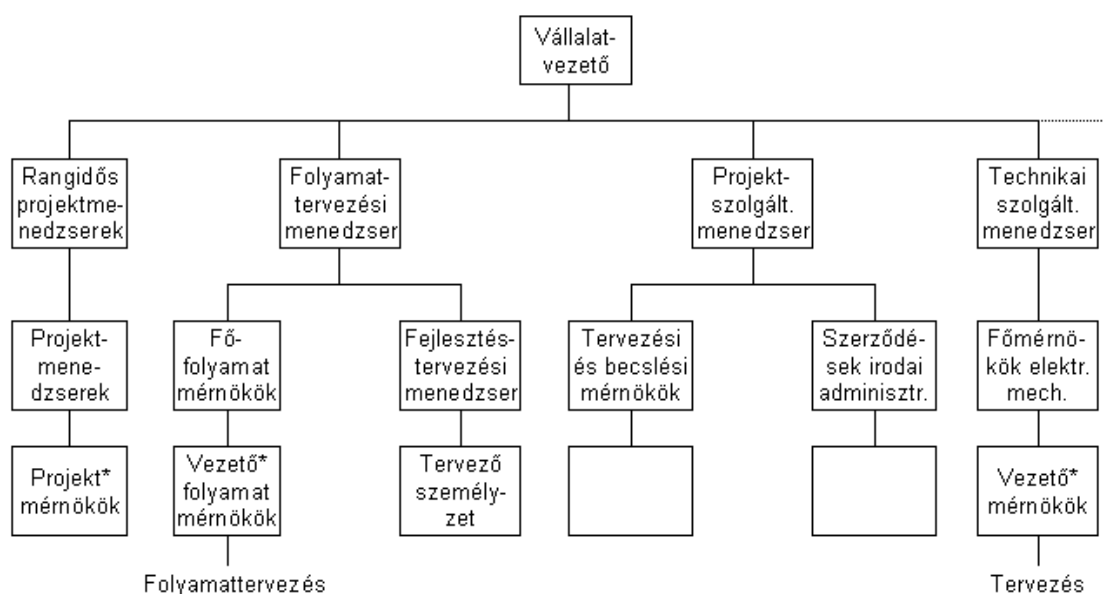
Önálló szervezeti forma:

Ha a projektek nem valamely más szervezeti formára épülnek rá, hanem önállóan, csak projektekből szerveződik egy szervezet, akkor a következőről beszélünk:

4.1.8. Tiszta projektstruktúra

Ma már az sem ritka, hogy egy szervezet teljes egészében projektek keretein belül végzi tevékenységét. Ezek számára ajánlott a tiszta projektstruktúra kialakítása:

9.ábra: Tiszta projektstruktúra



*A projekthez allokált (vezető) szakmérnökök

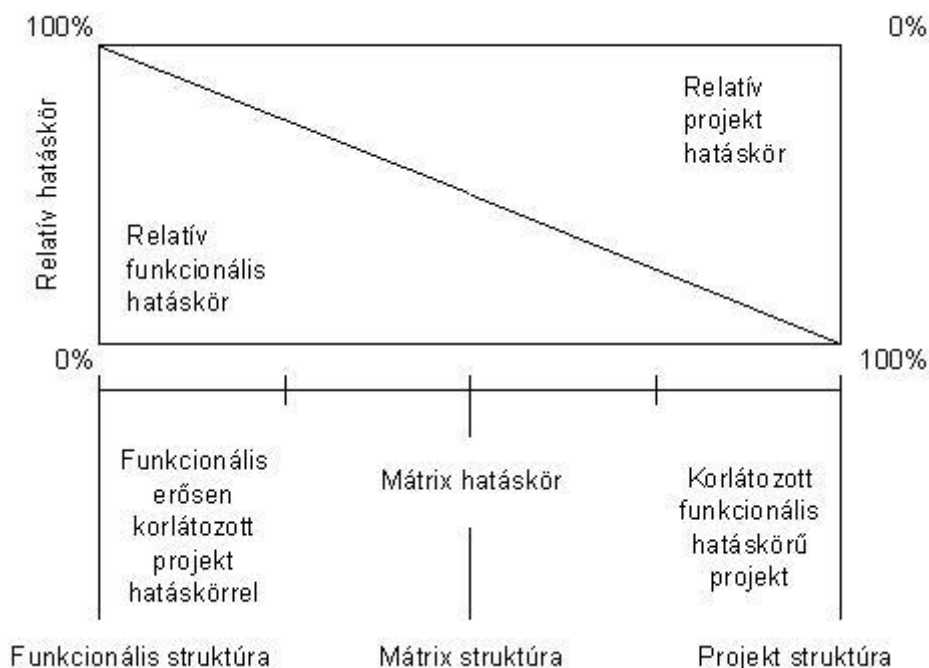
Forrás: Lockyer K. – Gordon J. [2000]

A különálló funkciók itt szemmel láthatóan eltűnnek, a funkcionális képesség az egy menedzser vezette projektteamekben koncentrálódik, némi tartalékkal, központi erőforrástár formájában, amely szükség esetén extra erőforrásokat biztosít a projektek számára. A projektteam ritkán oszlik fel, inkább készenlétben várja a következő feladatot.

Előnyei: A projekt felelősségi és hatásköre világosan megállapításra kerül. Fejlett a projektek kommunikációja a felsővezetéssel. A menedzserek képesek menedzselni a változást. Erős a teamtudat. A lojalitás fejlett. A vezetőség költségei áttekinthetőek.

Hátrányai: A funkcionális felügyelők fejlődését nem segíti elő, az egyéb funkcionális formákkal szemben. (Lockyer-Gordon [2000])

10.ábra: Hatáskörkapcsolatok szervezeti struktúrákban



Forrás: Lockyer K. – Gordon J. [2000]

A fenti ábrán (10. ábra) a hatáskörkapcsolatokat láthatjuk összehasonlítva a különböző szervezeti struktúrákban. A két véglet: a funkcionális struktúra, mely alig enged mozgásteret a projekteknek, projektvezetőknek, illetve a projekt struktúra, amely rendkívül nagy szabadságot ad a projektvezetőknek, de a funkcionális vezetőket visszafogja, az ő szakmai fejlődésük ott nem biztosított.

Hogy mikor melyik szervezeti formát érdemes választani, azt a projektprofil határozza meg. Ha például egy olyan projektet kell megvalósítani a szervezetnek, amelyben már viszonylag nagy jártasságot szerzett, a projekt célja világosan definiált és kevesebb kockázatot rejt magában, érdemes a lineáris-funkcionális projektstruktúrát alkalmazni. Viszont ha olyan projekt kerül napirendre, amely olyan problémát tartalmaz, amellyel a vállalat még sosem találkozott, nagy valószínűséggel fognak változni a megrendelői igények a kivitelezés során és nagy kockázatot rejt magában, érdemes egy olyan struktúrába helyezni, amely nagyobb relatív hatáskört ad projektvezetőnek.

(Veresné [2010])

4.2. Vezetési stílusok diverzifikációja

A gazdasági élet felgyorsulása nemcsak a szervezetek struktúrájában idézett elő változásokat, hanem a vezetőktől is – ha nem is teljes mértékű stílusváltást, de – ismeretanyaguk bővítését, problémaérzékenységük fokozását követeli meg. Korábban viszonylag egyértelműek voltak a paraméterek, amelyek szerint a vezetők a mikrogazdasági szervezetet vizsgálták, ma viszont összefüggő paraméter-rendszert kell figyelembe venniük, ha nagyjából pontosan szeretnék meghatározni az általuk irányított szervezet jövőjét, pozícióját a versenyben. Ez megköveteli a vezetés tudományának mélyebb ismeretét. De nem elég csak gazdasági téren tisztában lenni a helyzettel, új pszichológiai követelmények is felmerülnek, hiszen a vezető, például egy projektmenedzser kell, hogy tudja motiválni a vezetettjeit. (Hoványi [1982])

Bár azt mondhatjuk, hogy a projektmenedzsment tudománya független az iparágtól, a projektmenedzser nem az. Hiszen értenie kell a projekt céljához vezető folyamatot. Nem arról van szó, hogy neki kell a legnagyobb szaktekintélynek lennie, de ha nem érti a technológiát, melyet menedzsel, elveszítheti a team bizalmát, főképp, ha annak tagjai nagy szaktudással bírnak. Tehát kijelenthetjük, hogy napjaink projektmenedzsereinek három területen is kiemelkedő képességekkel kell rendelkezniük (üzleti, szakmai, projektmenedzsment), azt pedig a környezet szabja meg, hogy milyen feladat elvégzéséhez melyik mennyire fontos. (Verzuh [2006])

A projektek menedzselése során új típusú problémák vetődnek fel, mint például, hogy minden projektnek más erőforrásigénye van, és leginkább csak a tapasztalatokon, feltételezéseken alapuló becslés segíthet ezt meghatározni. A szervezeti diagramokról leolvasható hatáskörök is általában csak a rendszeresen végzett tevékenységekre vonatkoznak. Viszont ha a projektek átlépik a szervezeti határokat, a hatáskör miatti összeütközéseket a projektmenedzsernek kell elkerülnie. Az általános számviteli gyakorlat szintén nem megfelelő egy projekt szempontjából, hiszen ha egy projekt túllépte a költségvetést, arra nem elég negyed vagy fél év múlva felfigyelni. Mindez nem azt jelenti, hogy a projektek menedzselése nehezebb, mint a rendszeresen végzett tevékenységeké, csak azt, hogy más típusúak a felmerülő problémák. (Verzuh [2006])

Egy menedzser rendkívül összetett feladatkörrel rendelkezik, vannak interperszonális szerepei (képviselő, vezető, kapcsolattartó), információs szerepei (megfigyelő, elterjesztő, szóvivő), és döntéshozó szerepei (vállalkozó, forráselosztó, problémamegoldó, tárgyaló). (Mintzberg [1973]) Egy menedzser akkor végzi jól a munkáját, ha az alábbi – a

szövetségi kormányzói hivatalok menedzsereivel szemben támasztott – követelményeknek megfelel:

„A menedzsereknek közvetlenül és aktívan részt kell venniük az olyan környezet kialakításában, amely elősegíti a változásokat, az innovációt, a kockázatvállalást, a munka becsületét, az ügyfelek kiszolgálásának folyamatos tökéletesítést. Ezen menedzserek határozzák meg a hangnemet, a témát, lendületet adnak a cselekvéshez. Ők mutatják meg a szervezet által elérendő célt, ők tudatják a szervezettel a minőségi követelményeket (...) Ők a menedzserei a szervezeti kultúra alapvető változtatásának a válságmenedzseléstől a folyamatos tökéletesítésig.”² (Mikulás [1999] 190. o.)

De hogy mégis milyen stílusban kell vezetni ahhoz, hogy egy vezető hatékony legyen, arra egyértelmű válasz nincs. Mindig az adott feltételhez és a vezető személyiségéhez legjobban illő vezetési stílust kell választani. Ezek a vezetés valamennyi összetevőjét (utasítások, ösztönzők, érvek) tartalmazzák, de egyes összetevők a többinél élesebb megvilágításba kerülnek a vezetési folyamatban. (Zieleniewski [1973])

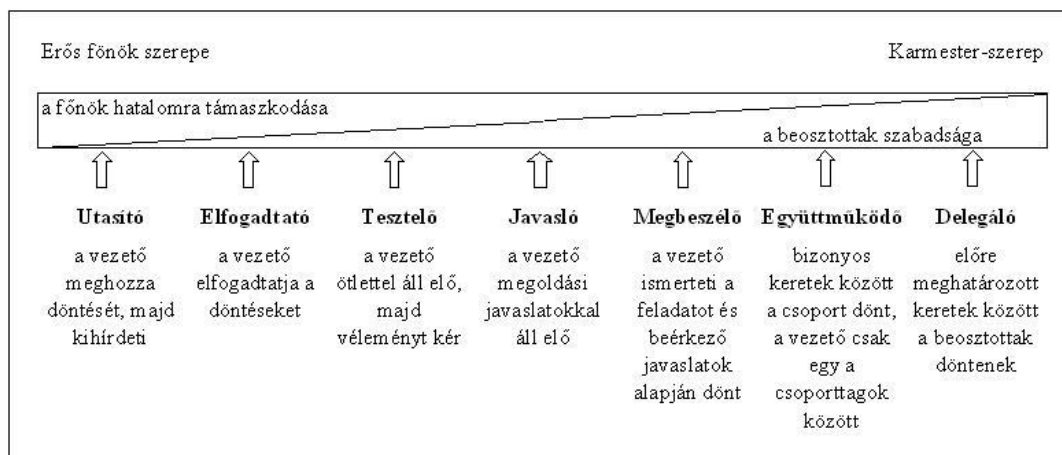
A vezetéselmélet több modellt is hoz a vezetési stílusok osztályozására, jelen dolgozatban Rensis Lickert tipológiájából indulunk ki. Ő négy vezetői típust különböztet meg:

1. *kizsákmányoló-autokratikus* (felsőbbbségi): A vezető utasítja a vezetetteket, az ő ötleteiből, az általa meghatározott célokért dolgoznak, minden felelősséget vállal, a hibákat keményen bünteti, a vezetettek engedelmessége félelmen alapul.
2. *konzultatív* (közvetítő): A vezető jutalmazza a jó teljesítményt, melyre a vezetettek számítanak, ha mégsem tökéletes az eredmény, esetleges elmarasztalás várható.
3. *jóakarátú-autokratikus* (küldetéses hős): A vezető egy küldetésnek tekinti a feladatot, és inspirálja a vezetetteket a hasonló gondolkodásra, érzelmi elkötelezettséget kíván bennük kialakítani a cél iránt, buzdítja őket. Ha nem mennek jól a dolgok, büntetés helyett megpróbálja meggyőzni, rábeszélni a vezetetteket, hogy teljesítsenek jobban.
4. *részvételre építő* (konzultatív, participatív): A vezető hagyja, hogy a vezetettek beleszóljanak a célok meghatározásába, önszerveződővé váljanak. Ezzel együtt felelősséget is kapnak, ami motiválja őket, hiszen egymás sikereit látva hisznek az előmenetel lehetőségében. A vezető építő kritikával látja el a vezetetteket, támogatja az önvezetésük fejlesztését. (Mikulás [1999]; Szintay [2011])

² Federal, 1991

Ezen modell szerint a vezetési stílusok a vezetői autoritás és a beosztottak szabadságfoka alapján a következőképpen szemléltethetők:

11.ábra: Vezetési stílusok



Forrás: Mikulás G. [1999]

Míg Lewin csoportmunka kutatásai az 1930-as években egyértelműen azt mutatták, hogy az autokrata, tehát – megfelelően – az utasító stílus volt a legeredményesebb, mára ez változni látszik, szükséges demokráciát vinni a döntéshozatalba. Ezzel téve elkötelezettebbé a vezetetteket a közösen



*Forrás: <http://kerkom.blog.hu/>
(letöltve: 2011. november 8.)*

meghatározott és közösen is elérendő cél iránt. A vezetői, menedzseri tevékenység bonyolultsága ma már nem teszi lehetővé, hogy minden munkát a vezető végezzen el. Egy jó menedzsernek meg kell tanulnia a feladatokat delegálni. Sőt, támogatni azokat a beosztottait, akiknek van olyan veleszületett képességük, hogy informális vezetők legyenek. De az a legjobb, ha mindenki, a legalacsonyabb szinteken is kvázi vezetőnek tartja magát az ezzel járó felelősséggel, mivel ez biztosítja, hogy a maximális teljesítményt fogja nyújtani. A vezető új feladata tehát az önszerveződés és a csoportmunka támogatása, hiszen az egyéni kreativitás növekszik a hasonló problémákkal küzdő munkatársak csoportjában. Ezenkívül a felelősséget és a hatalmat decentralizálnia kell, hogy saját magát tehermentesítse, a vezetettjeit pedig motiválja. Fel kell szabadítania a rutinfeladatok alól az alkotóképes emberi erőforrást, a rendszeresen végzett tevékenységeket célszerű automatizálni. Bátorítania kell az embereit, hogy merjenek kezdeményezni, mondják el ötleteiket, nyugodtan kísérletezzenek, hiszen a hibákat el lehet fogadni, azok a tanulás forrásai. (Mikulás [1999])

5. PIAC ÉS ÜGYFÉL-MENTALITÁS HATÁSAI A PROJEKTEKRE

A projekt környezete adta feltételek

„Rugalmas és gyors reakció kell. Jobb egy rossz döntést hozni, mint a pillanat nyomása alatt nem hozni semmilyen döntést.”

/Herbert D. Kelleher, a Southwest Airlines volt elnök-vezérigazgatója/

5.1. A szervezetre ható környezeti elemek

A vállalatok vevőként és eladóként egyaránt jelen vannak a *piacon*. A működéséhez szükséges erőforrások miatt a beszerzési piachoz, a versenyképességének megtartásához az értékesítési piachoz kell alkalmazkodnia. A piacnak három jellemzője befolyásolja a szervezeti változásokat:

- változékonyság
- komplexitás
- korlátozó hatás

A változékonyság a partnerek gyakori váltásából, a változások intenzitásának mértékéből és azok szabálytalan jellegéből adódik. A piaci környezet akkor dinamikus, ha a vállalat piaci kapcsolatai, a beszerzési és értékesítési lehetőségei gyorsan változnak, a vevők rendszeresen új termékek iránti igénnyel lépnek fel, és módosulnak a már forgalmazott termékekkel és szolgáltatásokkal szembeni követelmények.

A komplexitást az alapján határozzuk meg, hogy mennyi külső hatás befolyásolja a vállalati döntéseket. Összetett piaci környezetben ez a szám magas. Ha a környezet változékonyságos és a komplexitása magas, akkor a piac bizonytalan a vállalat számára. A bizonytalansághoz alkalmazkodni kell, organikus jellegű szervezet kialakítására van szükség, melyben előtérbe kerül a beosztottak részvételére építő vezetési stílus, a döntéshozatal decentralizálttá válik, a szervezeti egységek tevékenységének koordinálásához erre szolgáló mechanizmusokat kell alkalmazni.

A piac korlátozó hatása adódhat a partnerek monopolhelyzetéből, a kereslet-kínálat egyensúlyának hiányából, esetleg állami korlátozó intézkedések bevezetéséből. Minél kevesebb vevővel és szállítóval áll kapcsolatban egy szervezet, annál inkább szükséges számolnia a korlátozó hatásokkal, melyekhez alkalmazkodnia kell. A korlátozó környezetben részletes tervezésre van szükség, és a folyamatokat vezetői ellenőrzés kell,

hogya kísérje, ezért az ilyen körülmények között lévő vállalatoknál rendszerint a vezetést centralizálják. (Dobák [1997])

A piac mellett a másik fontos környezeti elem a *tudományos-technikai környezet*. A gazdálkodó szervezetek számára elengedhetlenné vált, hogy lépést tartsanak a fejlődéssel. Az eredményeket, a legújabb tudományos ismereteket a konkurenciánál mindenképp hamarabb kell beépíteniük a termékeikbe, hogy versenyben maradjanak. Minél gyorsabb a fejlődés üteme, kiszámíthatatlanabb az iránya, illetve az eredményeket minél gyorsabban lehet a gyakorlatban is alkalmazni, annál bizonytalanabb környezetben kénytelen működni a vállalat. A gyors tudományos-technikai fejlődés szükségessé teszi, hogy a vezetés hosszú távú előrejelzésekkel rendelkezzen. Viszont a fejlődés irányának kiszámíthatatlansága akadályozza a hosszú távon gondolkodást. Ilyen esetben szintén az innovativitást lehetővé tevő, rugalmas szervezeti formákra és a beosztottak participációjára építő vezetési stílusra van szükség.

A tudományos-technikai környezet különösen a kutatás-fejlesztési tevékenységre hat közvetlen módon. A szervezet ezen egységének mindenképpen rugalmasnak kell lennie, hogy alkalmazkodni tudjon a környezeti változásokhoz.

A technikai komplexitás arra a környezetre jellemző, ahol a műszaki fejlődés rendkívül gyors - mint például a gyógyszeripar, elektronika és az űrkutatás -, vagy a technológiák tőkeigényessége nagyon magas, és erőteljes automatizáltság jellemző. A vezető részéről ekkor elengedhetetlen képesség a szakmai ismeretek birtoklása, hiszen műszakilag részletezett, hosszú távú, stratégiai tervet kell készítenie, melyben korszerű technikai eszközök alkalmazásával, az erőforrások kedvező kihasználására törekszik.

Ha a piaci és a tudományos-technikai környezetet eltérő változékonyság és komplexitás, tehát eltérő bizonytalanság jellemzi, akkor a vállalat egyes részegységeinél eltérő struktúrát kell alkalmazni, olyat, amellyel leginkább alkalmazkodik a környezeti szegmens követelményeihez. Egy ilyen szervezetben hatékony koordinációs mechanizmusokat kell alkalmaznia a vezetésnek. (Dobák [1997])

A fentiek alapján egyértelműen elmondható, hogy a mai piac dinamikus és összetett, a tudományos-technikai környezet pedig gyorsan fejlődik, a termékek életgörbéje egyre rövidebb.

5.2. A projektmenedzsment változása

Egyetlen éjszaka alatt új termékek és szolgáltatások kerülnek piacra, míg a jelenlegi termékek egyre gyorsabban avulnak el. Példaként az Internet berobbanása mutatja, hogy a világgazdaság milyen gyorsan tud alkalmazkodni. A cégek azért küzdenek, hogy legyűrjék a konkurenciát, de ez csak azok számára adatik meg, akik ügyesen lovagolják meg a változás hullámain. A változás kiemelt szerepe növeli a projektmenedzsment jelentőségét, mivel a változás gyorsasága miatt egyre több projektre lesz szükség. A gyorsan változó világban a szervezetek fejlődését segítő nagyszámú készség közül a projektmenedzsment tudománya azért is kiemelkedik, mert ez eredetileg is a változások kezelésére született meg. Mindenkinek előnyére válik, ha vannak projektmenedzsment ismeretei, hiszen mára kritikus fontosságú személyi készség, illetve szervezeti kompetencia is lett, ezáltal életpályaként is választható. (Verzuh [2006])

A kiélesedett versenyben csak azok a cégek maradhatnak életben, fejlődhetnek tovább, amelyek képesek felismerni ügyfeleik igényeit. Esetenként akár előre meg is határozzák azokat, hogy versenyelőnyhöz jussanak. Bár a kapott végeredmény merőben eltér majd az ügyfél eredeti kívánságától, korszerűsége, innovativitása miatt meg lesz vele elégedve. Ezenfelül a cégeknek kellően rugalmasnak kell lenniük, hogy az ügyfél igényeit gazdaságosan, gyorsan és kimerítően ki tudják elégíteni. A szolgáltatóiparban – kiváltképp a nagy kreativitást igénylő tervező-fejlesztő és reklámtevékenységet folytató cégek esetében – az ódivatú, hierarchikus-funkcionális vezetési szerkezetet egy sokkal alkalmazkodóbb rendszerrel cserélték fel, hiszen a projektekben dolgozó csapatok munkáját csak így lehet összehangolni az ügyfél igényeivel. (Hobbs [2011])

Ez az alkalmazkodó rendszer bár számít az ügyféligenyek – például szoftverfejlesztés során – akár hetenkénti változására, hagyományos projektmenedzsment alkalmazásával rendkívül zavaró tud lenni, hogy újra és újra fel kell építeni az egész fejlesztési tervet, mintegy vízesés-modellszerűen. Az ügyfélből teljesen elege lesz a projektteamnek, holott nem ő tehet a változásokról. Ezért jutott az elmélet arra a kérdésre, hogy vajon biztosan mindig szükség van-e a teljes terv elkészítésére. A válasz: nem. A megoldást például a Scrum keretrendszere nyújtja – a szoftverfejlesztési problémára -, amely már átvezet az *agilis módszertanokhoz*.

13.ábra



Forrás: <http://idline.hu/>
(letöltve: 2011. november 8.)

6. AGILIS MEGKÖZELÍTÉS

Új szemléletmód megjelenése a projektmenedzsment tudományában

„nem kizárólag csak az emberek menedzseléséről van szó, hanem az emberek közti kapcsolatok egyengetéséről.”

/Jan Timmer, a Philips Electronics volt elnök-vezérigazgatója/

6.1. Agilitás, agilis projektmenedzsment

Az agilitás lényege, hogy felhasználói értéket tudjunk nyújtani az ügyfeleknek, tehát a megfelelő terméket, a megfelelő időben, elfogadható áron, miközben lekezeljük a projekt előre nem látható fordulóit, dinamizmusát azáltal, hogy felismerjük és alkalmazkodunk az állandósult változásokhoz.

„Az agilis projektmenedzsment kialakít, működtet és támogat projektteameket, hogy azok gyorsan és megbízhatóan hozzanak létre üzleti értéket a felhasználó folyamatos bevonásával, változó igényeinek és a változó körülményeknek való folyamatos megfeleléssel.” (Hinsenkamp: Agilis projektmenedzsment [2007] 13. dia, In: http://www.pmi.ikreator.hu/ikreator/pms/cms_pub/content_344-hu.html#, letöltve: 2011. október 23.)

Mint az a definícióból kitűnik, az agilis projektmenedzsment éppen azzal a problémával szemben kínál megoldási javaslatot, hogy a mai felgyorsult piacon hogyan maradhat versenyképes egy vállalat, egy (fejlesztő) projektteam és annak projektmenedzsere. Ilyen, folyamatos innovációt követelő, turbulens környezetben a hagyományos projektmenedzsment nem működik hatékonyan, eszköztára hasznavethetetlen. A minőséget nem tudja garantálni egy-egy jól kiforrott módszertan és a már a kezdetektől rendelkezésünkre álló funkcionális tudásanyag, folyamatorientált gondolkodásra van szükség, a kivitelezés folyamatos ellenőrzése, a hibák korrigálása eredményezi majd a kívánt végeredményt. (Computerworld melléklet [2008. május 13.] 25. o., In: http://www.stratis.hu/files/szt_0513_PM.pdf, letöltve: 2011. október 23.)

Hogy többelérfordítások nélkül állítsunk elő felhasználói értéket, meg kell találni az arany középutat a stabilitás és a rugalmasság, a szigorú szabályozás és az alkotói szárnyalás engedése, az előrelátó tervezés és a gyorsaság között. Nyilvánvaló, hogy utóbbiak az úgynevezett „nehézsúlyú” módszertanok (például a vízesés-modell) alkalmazásával nehezen egyeztethetők össze. Ezért kerültek előtérbe a XX. század végén

a „pehelysúlyú” módszertanok, melyek képviselői közül tizenheten 2001-ben megalkották az Agilis Kiáltványt. [1. számú melléklet]

6.2. Agilis Kiáltvány

Az Agilis Kiáltvány lényege, hogy többre értékeljük:

- a működőképes terméket a teljes körű dokumentációnál
- az egyéneket és a kommunikációt az eljárásoknál és eszközöknél
- az ügyféllel való együttműködést a szerződésről való alkudozással szemben
- a változásokra való reagálást a részletes terv megfogalmazásánál.

(Sverteczki Kornél: Agilis Kiáltvány, agilis módszertanok [2011. augusztus 2.], In: <http://www.felsofokon.hu/innovacio-management-blog/2011/08/02/agilis-kialtvany-agilis-modszertanok>, letöltve: 2011. szeptember 22.)

Hogy az egész szemlélet mindössze négy, tömören megfogalmazott, magyarázat nélküli pontba van rendezve, ez félreértésekre ad okot. Mint például a dokumentáció kérdése. Sokan úgy gondolják, hogy egy agilis projektnél teljes mértékben hiányzik a tevékenységek leírása, hiszen az agilis módszertanok úgy élnek a köztudatban, mint a terv-vezérelt módszertanok ellentéte. Ez nem igaz, mindössze arról van szó, hogy a hetente változó ügyféligényeket majdhogynem felesleges feljegyezni, mivel azok teljes körű dokumentálása tovább tarthat, mint maga a munka. De ez nem azt jelenti, hogy semmi sincs leírva, hanem azt, hogy semmi olyan, ami nem érdemes rá. (Agilis szoftverfejlesztési technikák I. [2006. január 8.], In: <http://valodi.hu/agile>, letöltve: 2011. október 28.)

Olyan tévhitek is napvilágot láttak már, hogy az agilis módszerek olyanok, mint az úgynevezett „cowboyos” kódolás. Ennek az a lényege, hogy nincsen meghatározva semmiféle módszer, amely mentén a team dolgozik, hanem a tagok azt teszik, amit jónak látnak. (Ezen vélekedésnek a talaját az adja, hogy az agilis projektek során az egyének szemtől-szembe kommunikálnak, és az interakcióknak csak kis hányadát rögzítik írásban.) (Sverteczki Kornél: Agilis Kiáltvány, agilis módszertanok [2011. augusztus 2.], In: <http://www.felsofokon.hu/innovacio-management-blog/2011/08/02/agilis-kialtvany-agilis-modszertanok>, letöltve: 2011. szeptember 22.)

Viszont, ha például a Scrum ismertetőjébe csak belepillantunk, máris észlelhetjük, hogy ez az állítás nem igaz, hiszen rendkívül szigorú szabályai vannak. Igaz, hogy egyszerűek, - mint például a Napi Scrumra mindenkinek csak három egyszerű kérdésre kell felelnie

(Mivel foglalkozott tegnap óta? Mit tervez holnapig? Van-e valami, ami akadályozza?) - mégis teljes keretet adnak a munkavégzésnek. (Schwaber-Sutherland: Scrum Guide [2010], In: <http://www.scrum.org/storage/scrumguides/Scrum%20Guide%20-%20HU.pdf>, letöltve: 2011. szeptember 22.)

Azt talán senki sem vitatja, hogy az ügyféllel való kommunikálás rendkívül fontos. Egy agilis projektnél mindig a projektteam mellett van az ügyfél képviselője. Ez frusztrálhatja is a team tagjait, mivel minden hibájuk azonnal az ügyfél tudomására jut, de a módszer azon előnye, hogy bármikor kikérhető az „ügyfél” véleménye, ha egy kérdés merül fel, felbecsülhetetlen.

Sok ember hiányolja a tervezést az agilis módszertanokból. Ők azok, akik nem tanulmányozták alaposan - például - a Scrum időkereteit. Az igaz, hogy a projekt kezdetén nem fordítanak annyi időt a tervezésre, mint amennyit a terv-vezérelt módszertanok szerint kellene, mivel igazán nem is lehet akkor még mindent részletesen megtervezni, csak az elkövetkező 2 hétre, 1 hónapra vannak biztos tervek. Viszont a kivitelezés során, az 1 hónapos iterációk előtt mindig van egy tervező megbeszélés, amely során aktualizálják a tervet. Így összességében jóval több időt fordítanak tervezésre, mint a más módszertan szerint dolgozók.

Tehát kritika bőven éri az Agilis Kiáltványt, magát a módszertant, de mindössze három az, amely jogosnak is mondható:

- csak gyakorlott, szenior projekttagokkal működik
- a termék nincs kellőképpen megtervezve
- túl sok kulturális változás kell ahhoz, hogy jól tudjon működni

(Agilis szoftverfejlesztési technikák I. [2006. január 8.], In: <http://valodi.hu/agile>, letöltve: 2011. október 28.)

Ezekkel nem tudunk vitatkozni. Az agilis módszerek többsége még nem elég kiforrott, mindenki úgy értelmezi őket, ahogyan jónak látja. Viszont, ha valaki tényleg el szeretné sajátítani, szüksége van gyakorlott munkatársakra, vagy pedig tréningre, ahol a tanácsadók megértetik az embereivel nemcsak az alkalmazott technikákat, hanem az agilitás lényegét is.

6.3. Az agilis projektmenedzsment elvi bázisa

A módszertanok mindössze 3 alapelven nyugszanak:

- a projektteam lehető legjobb összeállítása és a tagok együttműködésének segítése
- az önszerveződés bátorítása, a spontán kialakuló struktúra és viselkedés támogatása
- a tanulás és az alkalmazkodás (adaptáció) intézményesítése

(Hinsenkamp: Agilis projektmenedzsment [2007] 15. dia, In: http://www.pmi.ikreator.hu/ikreator/pms/cms_pub/content_344-hu.html#, letöltve: 2011. október 23.)

Már akkor is jelentősen hatékonyabb lehet a szervezet, ha ezeket az elveket be tudja építeni a szervezeti kultúrájába. Még magasabb fokú hatékonyság érhető el, ha az Agilis Kiáltvány pontjait is sikerül érvényesíteni.

6.4. Az agilis projektmenedzsment gyakorlata

Továbbá fontos jellemzői még az agilis projekteknek, hogy ezek során érvényesül az „éppen elegendő” szemlélet, tehát hogy csak annyit dolgoznak a projekten, amennyire tényleg szükség van, a túlórázás nem jelent előnyt. Iteratív, inkrementális a fejlesztés, tehát minden rövid időszak (kis release) végére egy olyan termékegység készül el, amely önmagában is működőképes. Hogy erről megbizonyosodjanak, minden inkremenst tesztelnek az ügyfélnek való bemutatás előtt. A közvetlen kommunikáció érdekében a csapat együtt van elhelyezve, a feladataikat párosan oldják meg, és minden nap

találkoznak egy álló megbeszélés során. Ezek a megbeszélések bár rövidek, mégis hasznos információcserék, mivel a tagok bíznak egymásban, építő jellegű kritikával, tanácsokkal szolgálnak egymásnak. A feladatok szétosztása húzó, lekérdező módon

14. ábra: Agilis fejlesztési folyamat



Forrás: <http://www.felsofokon.hu/>
(letöltve: 2011. október 28.)

valósul meg. A team tagjainak használniuk kell a kreativitásukat, érdemi tevékenységre ösztönzi őket a felelősség. (Hinsenkamp: Agilis projektmenedzsment [2007] 16-28. dia, In: http://www.pmi.ikreator.hu/ikreator/pms/cms_pub/content_344-hu.html#, letöltve: 2011. október 23.; Computerworld melléklet [2008. május 13.] 25. o., In: http://www.stratis.hu/files/szt_0513_PM.pdf, letöltve: 2011. október 23.)

6.5. Komplex Adaptív Rendszer (CAS)

Ha mind az elméletet, mind a gyakorlatot beépíti egy szervezet kultúrájába, akkor beszélhetünk a Complex Adaptive System megvalósulásáról. Összefoglalva tehát az agilis módszertan a szervezet életében a következőket jelenti:

- A menedzsmentnek könnyű kézzel kell (/lehet) irányítania, dinamikus, felderítő jellegű lesz, a feladatok megoldását csak le kell kérnie a teamtagoktól. (McGregor Y elmélete: a vezetetteket kellően motiválnak tartja, akik a szervezeti célokért küzdenek.)
- A kommunikáció közvetlen, a visszacsatolás erős, azonnali.
- A szervezet tagjai kollektívan vállalják ezt a fajta rendet, megértik ennek lényegét és előnyeit.
- A belső szabályok leegyszerűsödnek (de a szigorúságuk nem csökken!)
- Az eredmények spontán kialakulnak.
- Alapvetővé válik az illeszkedés, alkalmazkodás a körülményekhez.

(Hinsenkamp: Agilis projektmenedzsment [2007] 14. dia, In: http://www.pmi.ikreator.hu/ikreator/pms/cms_pub/content_344-hu.html#, letöltve: 2011. október 23.; Szintay [2011])

6.6. Agilis methodológiák

- eXtrém Programozás (XP)
- Cristal / Kristály módszertanok
- DSDM
- Feature Driven Development / Funkcionalitáson Alapuló Fejlesztés (FDD)
- Test Driven Development / Tesztelésen Alapuló Fejlesztés (TDD)

(Agilis szoftverfejlesztési technikák I. [2006. január 8.], In: <http://valodi.hu/agile>, letöltve: 2011. október 28.)

7. AGILIS PROJEKTMENEDZSMENT, A LEGÚJABB TREND

Scrum, avagy az agilis projektmenedzsment legkiforrottabb keretrendszere

„a szoftverfejlesztés találékonyására és kommunikációra épülő kooperatív játék.”

/Alistair Cockburn, az Agilis Kiáltvány egyik megalkotója/

7.1. A Scrum meghatározása

A Scrum egy agilis szoftverfejlesztési modell, amelyet az 1990-es évek elejétől használnak. Hivatalosan 1995-ben mutatta be az OOPSLA-n (The International Conference on Object Oriented Programming, Systems, Languages and Applications) Ken Schwaber és Jeff Sutherland³. A több mint 20 éves múlt a szoftverfejlesztés világában már viszonylag hosszú idő, így elmondhatjuk, hogy eléggé kifinomult a módszer eszköztrendszere. (<http://hu.wikipedia.org/wiki/Scrum>, letöltve: 2011. október 28.)

A Scrum szó maga egy rögbiből átvett kifejezés, amelynek jelentése: dulakodik, összecsap, viaskodik, illetve kavarodás. Nem véletlen ez a névválasztás; azt a tevékenységet, mikor a rögbiben a csapat minden játékosa együtt fut, és közben passzolgat, hasonlítja a több területen dolgozó emberek folyamatos együttműködéséhez. (Ennek előzménye, hogy Hirotaka Takeuchi és Ikujiro Nonaka 1986-os cikkükben a tradicionális módszert - a vízesés modellt - a váltófutáshoz hasonlították, mivel az egymást követő fejlesztési fázisokért más-más csoport a felelős, tehát egyszerre csak egy szakembercsoport dolgozik, majd átadja a stafétát a következőnek, mint ahogyan a futásban váltják egymást az atléták.) (Sereg-Varga [2008])

A Scrum nem is folyamat és nem is technika a komplex termékek fejlesztéséhez, hanem mindössze egy keretrendszer, amelyen belül különböző folyamatokat és technikákat lehet alkalmazni. Egy tapasztalati folyamatszabályozási elmélet, és mint ilyen, három pilléren nyugszik.

³ A Ken Schwaber – Jeff Sutherland szerzőpáros által publikált Scrum Guide-ban használt angol nyelvű, illetve ennek a Péntek Gábor által készített fordításában használt magyar nyelvű szakkifejezéseket használom a későbbiekben.

1. Átláthatóság: Azok számára, akik menedzselik a végterméket, lehetőséget nyújt arra, hogy rálássanak és meg is értsék a folyamat azon részeit, amelyek hatással vannak a végtermékre.
2. Vizsgálat: A folyamat részeit és végeredményét kellő gyakorisággal és szakértelemmel kell vizsgálni.
3. Alkalmazkodás: Ha a vizsgálat azt mutatja ki, hogy a folyamat nem a megfelelő mederben folyik, akkor a vizsgáló minél gyorsabban módosítja azt.

A Scrum feltételezi az adaptív menedzsment meglétét, a megfelelő kommunikációt a különböző szakterületek között, az inkrementális fejlesztést (az időszakok végére egy potenciálisan kiadható fejlesztés (inkremens) születik), melynek során cél a hibák mielőbbi felismerése és kiküszöbölése. Ezenkívül a Scrum világosan megmutatja, hogy kinek, milyen határidővel, mi a feladata, amelynek elvégzéséhez az „éppen elegendő” mennyiségű munkaórát kell csak befektetni. Azon szituációkra, amelyekre a Scrum nem ajánl megoldást, a felhasználók feladata, hogy megtalálják azt. Nem szempont, hogy ez tökéletes legyen, hiszen a probléma általában gyorsan változik.

15. ábra: A Scrum folyamatábrája



Forrás: <http://webisztan.blog.hu/>
(letöltve: 2011. október 30.)

A keretrendszer Csapatokat, ezekhez kapcsolódó szerepköröket, Időkereteket, Termékeket és egy Szabályrendszert tartalmaz. (Schwaber-Sutherland: Scrum Guide [2010], In: <http://www.scrum.org/storage/scrumguides/Scrum%20Guide%20-%20HU.pdf>, letöltve: 2011. szeptember 22.)

7.2. Alapfogalmak

- Terméknapló (Product Backlog): Egy lista azokról a dolgokról, amelyek a termékhez szükségesek lehetnek. Fontos, hogy ezek a követelmények fontossági sorrendbe legyenek állítva. Mindig csak azok az elemek vannak részletesen kidolgozva, amelyek a priorizált sor elején szerepelnek, a többi a sorszámtól függően egyre kevésbé. Sosem teljes a lista, úgy fejlődik, ahogy a termék és a környezet.
- Sprintnapló (Sprint Backlog): Egy lista azokról a feladatokról, amelyeket egy Sprint (egy rövidebb időszak, általában 1 hónap) alatt kell végrehajtani, amelynek minden esetben egy inkremens, tehát leszállítható termék lesz a végeredménye. Szintén priorizálva vannak az elemei, amelyek az egy nap alatt elvégezhető feladatokat tartalmazzák. A Sprint alatt végig módosítható a Sprintnapló, hogyha új elemek jelennek meg, azokat integráljuk, ha valami feleslegessé válik, azt töröljük belőle.
- Kiadásbontás (Release Burndown): A Terméknaplóból hátralévő feladatokat méri egy teljes fejlesztési folyamat, egy kiadás alatt. A becsült ráfordításokat az idő függvényében érdemes egy diagramon feltüntetni.
- Sprintbontás (Sprint Burndown): A Sprintnaplóból hátralévő feladatokat méri egy Sprint alatt. A teendők mennyiségét az eltelt idő függvényében itt is érdemes diagramon ábrázolni, amelyet egy nagy papírlapon, rajz formátumban, a munkavégzés színhelyén célszerű kifüggeszteni, hogy a Csapat bármikor láthassa a fennmaradó munka mennyiségét.
- Kész: Egy Sprint akkor eredményes, ha a végére egy új funkció, egy inkremens (feature) jön létre. Ha le lett tesztelve, illetve dokumentálva, hogy az inkremensek együttműködnek, akkor van a legújabb elem „kész”.

(Schwaber-Sutherland: Scrum Guide [2010], In: <http://www.scrum.org/storage/scrumguides/Scrum%20Guide%20-%20HU.pdf>, letöltve: 2011. szeptember 22.)

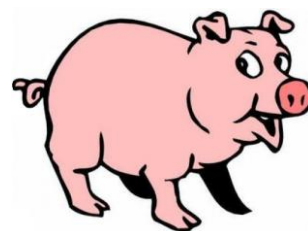
7.3. Szerepkörök

„A csirke és a malac együtt mendégélnek, amikor a csirke azt mondja, „Nyissunk egy éttermet!”. A malac elgondolkodik a dolgon, majd megkérdezi, „Rendben, de hogy nevezzük el?”. A csirke erre azt válaszolja, „Hívjuk Ham&Eggs –nek! (Sonka és tojás)”. A malac erre azt válaszolja, „Nem, kösz! Én el lennék kötelezve, de te csak be lennél vonva!”

Ebből a rövid történetből származtathatóak a Scrum szerepkörök:

- „malac”: Akik „mindent beleadnak”, vagyis akik közvetlenül dolgoznak a fejlesztésen. A Scrum Csapat (5-9 fejlesztő, különböző szaktudással), a Termék Tulajdonos (a megrendelőt reprezentálja) és a ScrumMester (a Scrum működéséért felelős, feladata az akadályok eltávolítása).
- „csirke”: Akik csak közvetetten vesznek részt a fejlesztésben. A megrendelők (akik a megváltozott igényeiket a fejlesztők tudomására hozzák), a stakeholderek (a külső érintettek: például a szervezet igazgatója), a tanácsadók, szakértők (akik csak rövid időszakra válnak „malacokká”).

16. ábra



Forrás: <http://www.varbak.com>
(letöltve: 2011. október 30.)

17. ábra



Forrás: <http://www.canstockphoto.hu>
(letöltve: 2011. október 30.)

- ScrumMester (Scrum Master / Facilitator):
Végig segíti a szervezetet és a Csapatot is a Scrum alkalmazásában. Azért felelős, hogy a Csapat pontosan betartsa a Scrum elveket és értékeket. Segít abban, hogy a Csapat önszervezővé váljon, illetve a szervezeten belül képviseli azt. Általában a megrendelőkkel és a menedzsmenttel dolgozik együtt és ő tanítja meg a Termék Tulajdonost a feladatára. Viszont az nem ajánlott, hogy e két szerepkör egy személyben összpontosuljon.
- Termék Tulajdonos (Product Owner):
Az egyetlen személy, akinek joga van a Terméknaplón változtatni. Biztosítja, hogy bárki számára látható legyen, hogy mindenki tudja, min is kell dolgoznia. Ha valaki módosítani szeretne a Terméknaplón, meg kell győznie a Termék

Tulajdonost, hogy az általa javasolt változtatásra szükség van. Fontos, hogy a szervezeten belül tiszteletben tartsák a döntéseit. Senki nem változtathat a prioritásokon, a Csapat csak az ő sorrendje szerint dolgozhat. Ez felelősségteljessé teszi ezt a szerepkört. A Termék Tulajdonos lehet tagja a Csapatnak, de ez a csökkentheti a tekintélyét.

- Scrum Csapat (Scrum Team):

Ténylegesen ennek a csapatnak a tagjai készítik a funkciók - minden Sprint végén - leszállítható növekményét. A Csapat keresztfunkcionális, tehát minden tagnak speciális szakmai ismeretei vannak. Viszont Csapattagként nem csak a speciális területükön kell teljesíteniük, hajlandónak kell lenniük új ismereteket szerezni. A Csapaton belül mindenki egyenlő, és nincsenek al-Csapatok sem. A Csapat önszerveződő, tehát azt, hogy hogyan valósítja meg az adott feladatot, senki nem mondhatja meg nekik. Ez felelősséget ró rájuk, viszont rendkívül motiválja őket. A Csapat optimális mérete 7 fő, (+/- 2 fő). Ennyi emberrel valósítható meg a megfelelő mennyiségű interakció a lehető legkisebb koordináció mellett. A Termék Tulajdonos és a ScrumMester nem számít bele ebbe a 7 főbe (kivéve, ha ők is Csapattagok). Egy Sprint végén a tagok cserélődhetnek.

(Schwaber-Sutherland: Scrum Guide [2010], In: <http://www.scrum.org/storage/scrumguides/Scrum%20Guide%20-%20HU.pdf>, letöltve: 2011. szeptember 22.)

7.4. Időkeretek

- Kiadás Tervező Megbeszélés (Release Planning):

Célja egy olyan terv kialakítása, amely a Csapat és a szervezet többi egysége számára egyaránt érthető. Ennek során határozzák meg a kiadás célját, a legmagasabb prioritással bíró Terméknapló elemeket és az összes olyan funkciót, amelyet a végtermék tartalmazni fog. Kikötnek egy időkeretet - hiszen feladat nincs határidő nélkül - amelybe mindenképp bele kell férniük. Nem kötelező a kiadás-tervezés, a Terméknaplóba is bekerülhet feladatként azon információk meghatározása, amelyek ezen a megbeszélésen születnének meg. A Scrum kiadás-tervezés időben mindössze 15-20 százaléka egy hagyományos kiadási terv elkészítési idejének, viszont a Sprint tervezéseket is összegezve már sokkal több a tervezésre szánt idő.

- Sprint (Sprint):

A Csapat összetétele és a Sprint Cél változatlan egy Sprint alatt, amely általában 1 hónapot ölel fel (egy távolabbi horizont már túl kockázatos lenne). A Sprintet csak a Termék Tulajdonos fűjhatja le, ha annak már nincs értelme, ha céljai elévültek, mert a cég új irányt vett, vagy a piaci és/vagy technológiai feltételek megváltoztak. Viszont rövid időtartama miatt ez általában nem történik meg, ha mégis, az addig elvégzett munkát feleslegesnek tekintik, a fennmaradt elemeket visszateszik a Terméknaplóba.

- Sprint Tervező Megbeszélés (Sprint Planning):

1 hónapos Sprint esetén 8 órát vesz igénybe. Két részből áll: az első részben megvitatják, mit szeretnének elérni a Sprint végére, a második részben ennek a hogyanja kerül terítékre. Az utóbbi részben jelen van a Termék Tulajdonos, hogy tisztázza a Terméknapló céljait. Ekkor a Csapat addig kérdez tőle, amíg teljesen világossá nem válik előtte az elérendő cél. Ezenkívül ekkor kérhetnek külső segítséget (tanácsadók, szakértők). A csapaton múlik, hogy a Terméknaplóból hány elemet választ ki megvalósításra, hiszen csak a tagok tudják azt megbecsülni. Ebben rejlik az önszerveződés kulcsa.

- Napi Scrum (Daily Scrum):

A Csapatok minden nap találkoznak azonos helyen és időben egy 15 perces elemző, ötletelő beszélgetésre, melynek során minden csapattag elmondja, hogy:

1. Mivel foglalkozott a legutóbbi megbeszélés óta?
2. Mivel fog foglalkozni a következő megbeszélésig?
3. Milyen akadályok állnak az útjába?

A napi szintű informálódás feleslegessé tesz további megbeszéléseket (mindenki kellően tájékozott lesz a projekt állásával kapcsolatban), elősegíti a kommunikációt, a gyors döntéshozatalt, azonosítja és eltávolítja a fejlesztést akadályozó tényezőket. A Napi Scrum levezetése a Csapat feladata, melyre a ScrumMester tanítja meg őket, illetve azzal segíti még elő a hatékony interakciót, hogy a „csirkéknek” nem ad szót.

- Sprint Áttekintő (Sprint Review):

1 hónapos Sprint esetén ez 4 órás időkorláttal bír. Ekkor az elkészült inkremenst a Csapatnak be kell mutatnia (demo) a Termék Tulajdonosnak, aki értékeli a leszállított funkciót és elfogadja vagy nem fogadja el azt. A Terméknapló

változásai alapján arról tartanak egyeztetést, hogy mely feladatokkal kellene a továbbiakban foglalkozni. Elemzik, hogy a felmerülő problémáikat hogyan oldották meg, ezért ez az áttekintés értékes információkat nyújt a következő Sprint Tervező Megbeszéléshez.

- Sprint Visszatekintő (Sprint Retrospective):

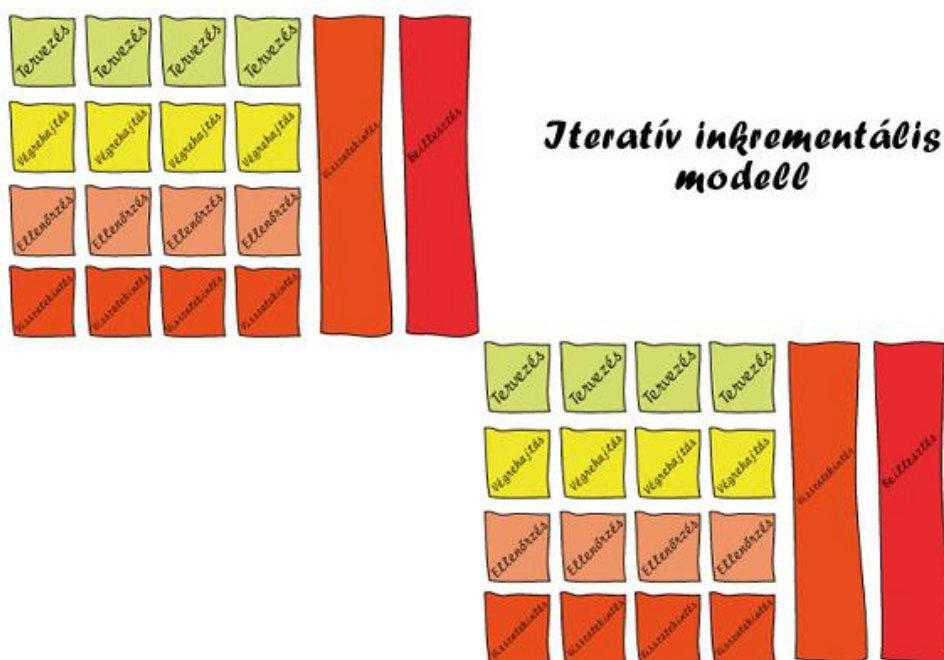
A következő Sprint Tervező Megbeszélés előtt 3 órás eszmecsere tartanak arról, hogy hogyan lehetne javítani a fejlesztés módszertanán, hogyan lehetne egyszerre hatékonyabb és mégis szórakoztatóbb a következő Sprint. A megbeszélés során megvizsgálják a legutóbbi Sprint alatt tanúsított magatartásokat, az emberi kapcsolatok alakulását. Feltárják az erősségeket és a javítandó területeket. A Csapatnak azonosítania kell, hogy melyek lesznek a fejlődésének szempontjai a következő Sprint során.

- Kiadási Sprint (Release Sprint):

A Sprintek végén maradhatnak „elvégtelen munkák”. Ezek száma Sprintről Sprintre nő. Ezért minden kiadás végére kerülnek Kiadási Sprintek, melyek során befejezzük ezeket az „elvégtelen munkákat”.

(Schwaber-Sutherland: Scrum Guide [2010], In: <http://www.scrum.org/storage/scrumguides/Scrum%20Guide%20-%20HU.pdf>, letöltve: 2011. szeptember 22.)

18. ábra: Iteratív inkrementális modell



Forrás: <http://www.agilistrening.hu/>
(letöltve: 2011. szeptember 13.)

A Scrum tehát ilyen keretrendszert nyújt az agilis elvek követőinek és leendő követőinek a szoftverfejlesztés terén. Egyelőre ez a legkiforrottabb, viszont lehet, hogy hamarosan beolvad egy dinamikusabban fejlődő rendszerbe, a lean szemléletbe, melynek elvei mentén már a Toyota is megszervezte termelését 2005-ben. (<http://www.adaptiveconsulting.hu/lean-kanban/leankanban-rendszer>, letöltve: 2011. szeptember 22.)

7.5. Kitekintés: Lean / kanban rendszerek

Eddig a szoftverfejlesztés példáján keresztül került bemutatásra az agilis megközelítés, pedig nemcsak ezen a területen gondolkodhatunk úgy, hogy felesleges a tervezés információhiányos szakaszában rögzíteni a termék jellemzőit.

A vízesés szoftverfejlesztési modell nagyon sok hasonlóságot mutat a tömegtermelési szemlélettel, amely a mai napig uralja a termelési folyamatokat. Ennek alapgondolata, hogy a termék úgy állítható elő a legolcsóbban, ha a gyártás munkafázisait nagy sorozatszámokban, speciális eszközökkel hajtják végre. Ezáltal a gyártási folyamat rugalmatlan lesz, és alapos tervezést igényel, ehhez viszont pontos előrejelzésekkel kell rendelkezni. Ha változás jelentkezik a megrendelői igényekben, a nagy tételszámban gyártó berendezések átállítása túl sok időt és költséget emészt fel, ezáltal gazdaságtalanná válik a termelés. További súlyos probléma, hogy a nagy készletek miatt túlzottan későn veszik észre, ha hiba történik, túl toleráns a modell a minőségi problémákkal szemben.

A lean szemlélet a hatékony termelést úgy definiálja, hogy annak során csak olyan tevékenységeket végzünk, amelyek a felhasználó szempontjából értéket adnak hozzá a termékhez, minden más tevékenység felesleges. Ennek kivitelezéséhez pontosan ismerni kell a megrendelő igényeit, azt kell csak előállítani, amely számára „éppen elegendő”. A túlzott gyártás-tervezés is veszteség, hiszen ez kizárólag a termelő rendszerek rugalmatlansága miatt szükséges, nem pedig a megrendelői igények kielégítését szolgálja.

Lean alapelvek a termelésben:

1. A folyamat megjelenítése: a kanban rendszer kialakításának első lépése a munkafázisok lehatárolása. Ezeket a fázisokat a gyártásban résztvevők számára jól látható helyen meg kell jeleníteni.
2. A feldolgozás alatt lévő termékek számának korlátozása: Ez a korlát meghatározza, hogy egyszerre mennyi terméken dolgozhat egy termelési egység.

Ez a WIP (Work In Progress) limit biztosítja, hogy a folyamat során ne halmozódjanak fel készletek.

3. Áramlás és húzó rendszer: Az áramlás az jelenti, hogy a termelési folyamat során egyenletes ütemben készülnek el az egymásba épülő termékelemek. A húzó rendszer azt jelenti, hogy a termelési tevékenységet a megrendelői igény megjelenése vezérli. Ha új megrendelés érkezik, annak megvalósítása csak akkor kezdődhet el, ha van szabad kapacitás az első munkafázisra. Ez kikényszeríti a feladatok folyamatos megvalósítását egészen a végtermék átadásáig.
4. A problémák azonnali elhárítása: A kanban rendszer nem tolerálja a hibákat. A hibás termékelem blokkolja a teljes folyamatot, tehát azonnal dönteni kell róla.
5. Állandó tökéletesítés: A hiba rákényszeríti a gyártásban dolgozókat, hogy feltárják annak okát, és elhárítsák azt, ezáltal a későbbiekben nem fog bekövetkezni, tehát egyre hatékonyabb lesz a termelési folyamat.

A lean szemlélet hét alapvető *veszteségforrást* jelöl meg, ezek a túltermelés, a készletek, a felesleges tevékenységek, a felesleges mozgás, a hibák, a várakozás és a szállítás.

Az ideális termelési folyamat nem igényel készleteket, a termékek egyesével, várakozás nélkül áramlanak végig a munkafázisokon, egészen a végfelhasználóig. Ez a szemlélet új és meglepő munkaszervezési elvekhez vezetett, melyek az elmúlt 50 évben forradalmasították a kiélezett versenykörnyezetben működő gyártó és szolgáltató vállalatok működését.⁴ (<http://www.adaptiveconsulting.hu/adaptiv-menedzsment/adaptiv-menedzsment>, letöltve: 2011. szeptember 22.)

⁴ További információk: <http://www.adaptiveconsulting.hu/adaptiv-menedzsment/adaptiv-menedzsment>

8. AGILITÁST SEGÍTŐ ÉS GÁTLÓ SZERVEZETI KULTURÁLIS ELEMEEK

A szervezeti kultúra mérése: HS felmérés (2009)

„a tudat kollektív programozása, amely megkülönbözteti egymástól az emberek csoportjait.”

/Geert Hofstede, holland szociálpszichológus a kultúráról/

8.1. A szervezeti kultúra meghatározása

A vállalat személyisége. Olyan, a szervezetben dolgozók által közösen vallott és követett értékek, kívánatosnak tartott gondolkodás és viselkedésmód, melynek megfelelően a szervezet tagjai reagálnak a külső és belső környezet kihívásaira, oldanak meg feladatokat, állnak hozzá munkatársaikhoz és a köztük kialakuló konfliktusokhoz. A szervezeti kultúra a valahová tartozás érzését adja a cég dolgozóinak, segít abban, hogy megértsék a vállalat céljait, jövőképét, és azt, hogy ennek elérésében az ő munkájuk is legalább annyira fontos, mint bárki másé a szervezetben. (Kovács Titusz: A vezető, mint a szervezeti kultúra alakítója [2005. február 7.], In: <http://www.hrportal.hu/hr/a-vezeto-mint-a-szervezeti-kultura-alakitoja-20050207.html>, letöltve: 2011. október 9.)

Az erős szervezeti kultúra pozitív, mert kiszámíthatóvá teszi mind az alkalmazottak, mind a vezetők viselkedését azáltal, hogy befolyásolja a tőlük elvárt magatartást. Lojalitást visz a rendszerbe. A munkahely ezáltal nemcsak a jövedelemszerzés helyszíne, hanem a mindennapok kellemes, de mégis hasznos eltöltésére szolgáló pont is lesz, így a fluktuáció minimálisra csökken.

Komoly problémát jelent, ha egy cég nem figyel a szervezeti kultúrája, például az ügyvezető igazgató úgy értékeli azt, hogy náluk nincs semmiféle kultúra. Hiszen bizonyított tény az, hogy a szervezeti kultúra hatással van a teljesítményre, a szervezet gazdasági eredményességére. A John P. Kotter - James L. Herskett szerzőpáros tizenegy éven át tartó kutatása konklúziójaként azt vonta le, hogy a konstruktív kultúrájú cégek nyeresége 756%-kal nőtt, míg a destruktív kultúrájú cégeké mindössze 1%-kal.⁵ A cél nyilván az előbbi eredmény elérése, ehhez fel kell térképezni a szervezet jelenlegi kultúráját, és változtatásokat eszközölni rajta, hiszen az átállás egy nehéz folyamat, amely tudatos beavatkozást igényel a vezetőség részéről, illetve közreműködést az

⁵ Forrás: Human Synergistics Hungary Kft.: Kultúra- és szervezetdiagnosztikai eszközök [2006] 4. dia, In: http://www.humansynergistics.hu/sites/letoltesek/HS_brosura_web.pdf?PHPSESSID=5f2969c8f7e2c315839c0b2032672a41

alkalmazottak irányából. (Kultúra- és szervezetdiagnosztikai eszközök [2006], In: http://www.humansynergistics.hu/sites/letoltesek/HS_brosura_web.pdf?PHPSESSID=5f2969c8f7e2c315839c0b2032672a41, letöltve: 2011. október 9.)

8.2. A szervezeti kultúra mérése

Az már eleve egy nagy lépés, ha egy szervezet felismeri, hogy problémája van és segítséget kér ennek megoldásához. Ebben tud közreműködni a Human Synergistics Hungary Kft., amely szervezetdiagnosztikai eszközök fejlesztésével és forgalmazásával foglalkozik. Olyan eszközrendszert kínál, melyet az Amerikai Egyesült Államokból elindulva már több mint 30 éve eredményesen használnak. (Azelőtt úgy tartották, hogy a szervezeti kultúrát nem lehet mérni.) (Filius Ágnes: Egy hatékony módszer a szervezeti kultúra mérésére [2009. március 3.], In: <http://www.hrportal.hu/hr/egy-hatekony-modszer-a-szervezeti-kultura-meresere-20090303.html>, letöltve: 2011. október 9.)

Összesen ötféle kérdőív áll a szervezetek rendelkezésére, hogy feltérképezzék jelenlegi helyzetüket, majd egy minősített HS tanácsadó segítségével értékeljék a kapott eredményeket, és akciótervet készítsenek a változtatáshoz. Az öt kérdőív, melyeket papíralapon vagy számítógépen, akár 20 perc alatt ki lehet tölteni, az alábbi szempontokból közelítik meg a szervezeti kultúrát:

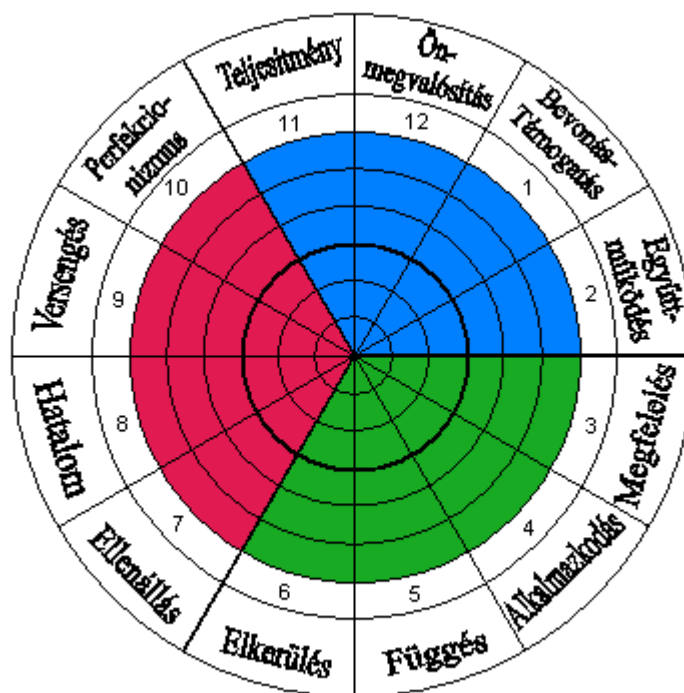
- Az alkalmazottak vizsgálatával: hogyan látják saját munkájukat, teljesítményüket, személyiségüket. 360°-os visszajelzéssé alakítva arról is képet kapnak, hogy látják őket mások.
- A csoportok vizsgálatával: a meetingek, projekt-teamek, vezetői megbeszélések hatékonyságát méri fel, keresve a hibákat, melyeket a csoportmunka során követnek el a tagok.
- A szervezet vizsgálatával (Szervezeti Kultúra Leltár): a 120 elemből álló kérdőív a szervezetbe való beilleszkedés tényezőit hivatott feltérképezni, hogy az alkalmazottak milyen viselkedést tartanak gyümölcsözőnek és megvalósíthatónak, hogy a szervezetbe tudjanak integrálódni, meg tudjanak felelni az elvárásoknak.
- A szervezeten belüli kommunikáció vizsgálatával (Szervezeti Hatékonyság Leltár): milyen a dolgozók kapcsolata a vezetőkkel, milyen a motiváltság szintje, a rendszerek hogyan működnek.

- A vezetők vizsgálatával: hogyan is végzik a feladatukat a vezetők, hogyan látják saját magukat, van-e valamilyen probléma az énképükkel.

(Kultúra- és szervezeti diagnosztikai eszközök [2006], In: http://www.humansynergistics.hu/sites/letoltesek/HS_brosura_web.pdf?PHPSESSID=5f2969c8f7e2c315839c0b2032672a41, letöltve: 2011. október 9.)

A kapott eredmények alapján a vállalat besorolható 12 szervezeti kultúra kategória valamelyikébe. Ezeket a *Cirkumplex* modell tartalmazza. A 12 gondolkodási és viselkedési stílus három nagyobb klasztert alkot:

19. ábra: Cirkumplex modell



Forrás: <http://www.hrportal.hu/>
(letöltve: 2011. október 9.)

1. *Konstruktív*: a szervezet bevonja a munkatársait az őket érintő döntésekbe. Törekszik arra, hogy az egyéni és szervezeti célok azonosak legyenek, a dolgozóknak legyen esélyük az önmegvalósításra. A hibákat elfogadják, a tanulás-fejlődés forrásainak tekintik. Támogatják a fejlesztéseket, a vélemények szabad kifejezését. Fontos, hogy a teamek valódi célok megvalósításáért jöjjenek létre, a tagok pedig fektessék be a szükséges energiát (de csak ennyit) ezek eléréséhez. Egy konstruktív szervezet valóban pozitív munkakapcsolatokra épül. A munka során természetesen felmerülő konfliktusokat nem tussolják el, hanem azok érdemi feloldást nyernek. Ez

az a szervezeti kultúra-stílus, amely a legmegfelelőbb háttérrel biztosítja az agilis projektmenedzsment számára. A szervezet légköre lehetőséget biztosít a megfelelő mennyiségű és minőségű kommunikációra, a munkatársak őszintén érdeklődnek egymás munkája iránt, esetleges kritikájuk építő jellegű.

A konstruktív klaszteren belül megkülönböztetünk négyféle szervezeti kultúrát:

1. teljesítmény
 2. önmegvalósítás
 3. bevonás-támogatás
 4. együttműködés
2. *Passzív-védekező*: a szervezet energiáit az emésztéssel fel, hogy a személyes kapcsolatokat és a biztonságot fenntartsa. A döntések nehezen születnek, a kapcsolatorientáció a feladattudatosság rovására valósul meg. Az alkalmazottak inkább megtartják véleményüket, kevés az újító, fejlesztő gondolat. Mindent megtesznek, hogy elkerüljék a konfliktushelyzeteket. Döntéseikért nem vállalják a felelősséget, mivel a hibák nem megengedettek, ezeket szigorúan büntetik. Az agilis projektmenedzsment bevezetése ilyen keretek között nehezen kivitelezhető, hiszen az agilis szemléletmód pont a kommunikáció jelentőségét hangsúlyozza, amelyet ez a szervezeti kultúra-klaszter támogat a legkevésbé. Szükség lenne arra, hogy az alkalmazottak el merjék mondani ötleteiket, ki merjenek törni a szabályok közül. Bár egy napi meetingen mindenki időben megjelenne, nehezen szoknák meg azt, hogy gátlások nélkül, szóban adják elő azt, hogy mivel foglalkoztak előző nap, illetve mik a terveik a közeljövőre vonatkozóan.

A passzív-védekező klaszteren belül szintén négyféle szervezeti kultúrát különböztetünk meg:

5. megfelelés
 6. alkalmazkodás
 7. függés
 8. elkerülés
3. *Agresszív-védekező*: a szervezetben mindenki törekszik a személyes hatalom kiépítésére és a pozíció megtartására. Nem ritka, hogy ezekkel visszaélnek, ami teljesen elfogadott. Látszólag kemény munka folyik, erőteljes a feladatorientáció, az eredményesség viszont mégis elmarad a kívánatostól. Jutalmazzák más ötleteinek lekicsinylését, - túlzottan - támogatják a versengést a szervezeten belül. Bár

törekcszenek a tökéletesség elérésére, ez öncélú, a szervezésből kmarad az igényeket szem előtt tartó priorizálás. A dühödt „tenni akarás”-ból rengeteg konfliktus, belső harc adódik, amely amellet, hogy felemészti a szervezet energiáit, nem vezet tartós eredményre. Az agilis projektmenedzsment bevezetésének itt sem lehet jövője, mivel nem jöhet létre eredményes munka a kellő kommunikációval kialakított és fenntartott jó munkakapcsolatok nélkül. Ilyen szervezeti kulturális viszonyok között a munkakapcsolatok megromlanak, megmérgezi ezeket az állandó harc és rivalizálás. Valószínűleg egy napi megbeszélést sem lehetne lefolytatni anélkül, hogy valaki meg ne sértse a munkatársát azzal, hogy beleszól a munkájába, kritizálja az ötleteit.

Az agresszív-védekező klaszter is négyféle szervezeti kultúrát foglal magába:

9. ellenállás
10. hatalom
11. versengés
12. perfekcionizmus

(Filius Ágnes: Egy hatékony módszer a szervezeti kultúra mérésére [2009. március 3.], In: <http://www.hrportal.hu/hr/egy-hatekony-modszer-a-szervezeti-kultura-meresere-20090303.html>, letölve: 2011. október 9.)

A Human Synergistics Hungary Kft. 2009-ben végzett egy felmérést Magyarországon, a Szervezeti Kultúra Leltár és a Szervezeti Hatékonyság Leltár kérdőívek együttes használatával. 101 szervezet 1100 munkatársát kérdezték le, önkéntes alapon. Tehát a kapott eredmény valószínűleg pozitívabb, mint amilyen a valós helyzet, illetve a minta nem reprezentatív országosan, mégis fontos következtetéseket vonhatunk le belőle. Az I. Magyarországi Szervezeti Kultúra Kutatás szerint a legerősebb kultúra stílus hazánkban a *perfekcionizmus*. Ez a tökéletességre való szüntelen törekvést jelenti. Irreális elvárások vannak a dolgozókkal szemben, a 100, de inkább a 110% elérése a cél. Ennek eléréséhez nem ritka a napi 10-12 órás munkaidő elvárása sem. Hibázni nem szabad, a botlásokat kemény retorzió követi. A sikereket nem ünneplik meg, épp csak tudomásul veszik, és már a következő teljesítendő cél lebeg az alkalmazottak és a vezetők szeme előtt. Ennek a fajta kultúrának az elterjedtsége visszavezethető a hasonlóképpen működő magyar iskolarendszerre.

A másik, igencsak széles körben megjelenő stílus az *alkalmazkodás*. Ez a szabályok, előírások betartását, illetve előtérbe helyezését jelenti. Ez az úgynevezett „policy-kultúra”, melynek keretét a rengeteg szabály, a belső eljárásrend adja, amelyet általában a

dolgozók nem is ismernek részletesen. Mégis ennek betartása az elsődleges szempont, még ha a hatékony munkavégzés rovására is megy, ezzel takaróznak a dolgozók, ha hibáznak. Túl nagy a bürokrácia. Ezen kívül erős a status quo fenntartására való törekvés, vagyis az az elv, hogy „tegyünk úgy, ahogyan eddig is”. Ez nagy konformitást biztosít, viszont megfojtja az innovációt.

E két kultúraelem mellett erősen jelen van még a függés, az elkerülés, a versengés és a hatalom stílusa is. Afféle magyar átok, hogy az együttműködési összetevő az egyik leggyengébb a felmérés szerint. Személyiségünk része, hogy nem szívesen vállalunk kockázatot. A magyar munkavállalókra jellemző – a németekhez és a svájciakhoz hasonlóan –, hogy „lefagynak”, ha magasabb pozícióban lévő emberekkel találkoznak.

Tendenciaként elmondhatjuk, hogy ez elmúlt másfél évtizedben gyors változás zajlott le a szervezeti kultúrában, a német modellhez orientálódunk. Jellemző a paternalizmus, amely látszólag részvételi, de valójában egyszemélyi. Gyakran nem a hatékonyság növelés a cél, hanem a belső harcok megnyerése.

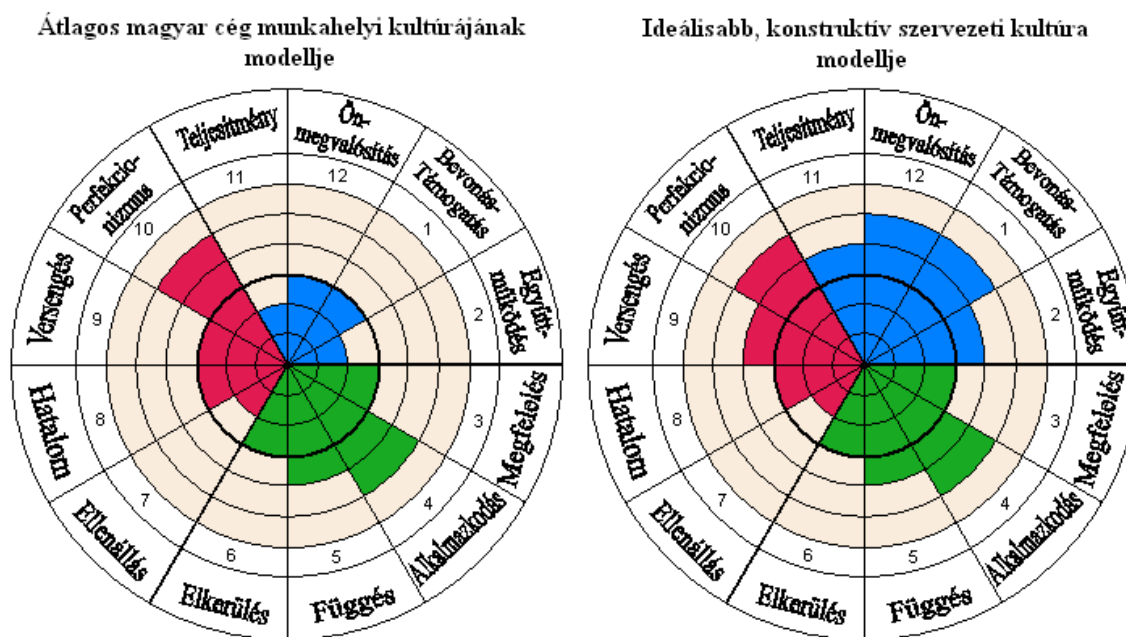
A felmérésben a legpozitívabb eredmény a HR-vezetők felé megnyilvánuló elvárás-rendszer vizsgálatakor született, ez közelít legjobban az ideális kultúra képéhez. Ők legtöbb elemében konstruktív elvárások mentén tudnak dolgozni, a két domináns stílus a bevonás-támogatás és az önmegvalósítás.

A felső vezetőknél más a helyzet, ők kevésbé konstruktívnak élik meg a kultúrát. A passzív-védekező elemek itt is alacsonyak, azonban az agresszív-védekező stílusok (a perfekcionizmus kivételével) őket érintik legerősebben, meg kell vívniuk mindennapos harcaikat. Viszont az alkalmazkodás náluk a legalacsonyabb, így tőlük indulhatnak az új ötletek. (Szervezeti kultúra Magyarországon [2010. december 6.], In: http://szkv.blog.hu/2010/12/06/szervezeti_kultura_magyarorszagon, letöltve: 2011. október 9.; Frajna Piller Annamária: Szervezeti kultúra Magyarországon: erősségeink és az átok [2010. június 1.], In: http://m.hvg.hu/hvgfriss/2010.21/201021_szervezeti_kultura_magyarorszagon_vedekezo_, letöltve: 2011. október 9.)

Az állami és a versenyszféra között szervezeti kultúra terén nincsenek igazán nagy különbségek, ez nem egy szektor-specifikus tényező. Az intenzitásban van inkább eltérés, a for-profit szervezeteknél majdnem minden kultúra-stílus határozottabban van jelen (kivéve az ellenállás és az elkerülés), hiszen ebben a szektorban több és erősebben kommunikált elvárásnak kell megfelelni. Az agresszív-védekező stílusokra ez kiemelten

igaz, a hatalom, a versengés és a perfekcionizmus meghatározó elemek a magyar vállalati kultúrában. Viszont az alapvető „kultúra-mintázat” nagyon hasonló a két szektorban. (Szervezeti kultúra Magyarországon [2010. december 6.], In: http://szkv.blog.hu/2010/12/06/szervezeti_kultura_magyarorszagon, letöltve: 2011. október 9.)

20. ábra: Cirkumplex modell egy átlagos magyar és egy ideálisabb, konstruktív kultúrára



Forrás: <http://m.hvg.hu/>
(letöltve: 2011. október 9.)

8.3. Változtatás a szervezeti kultúrán

A szervezeti kultúra megváltoztatása bár igen nehéz feladat, nem lehetetlen, csak tudatos beavatkozásra van szükség egy jó felső vezető részéről. Először az ő készségeit kell fejleszteni, hogy hatékonyabb legyen a belső kommunikáció, közvetlenebb legyen a főnök-beosztott viszony (a meghallgatás, odafigyelés fejlesztése), hogy majd konstruktívabban tudjon működni az egész szervezet. (Kovács Titusz: A vezető, mint a szervezeti kultúra alakítója [2005. február 7.], In: <http://www.hrportal.hu/hr/a-vezeto-mint-a-szervezeti-kultura-alakitaja-20050207.html>, letöltve: 2011. október 9.)

Ha eltérő kultúrák találkoznak, például egy multinacionális vállalat leányvállalatot hoz létre egy országban – ami napjainkban igencsak gyakori jelenség –, komoly problémát vet fel az, hogy ekkor a kultúrát meghonosító vezető a befogadó országbeli, tehát hazai vagy az anyaországbeli, vagyis külföldi legyen-e. Utóbbi választását indokolja, hogy jobban

ismeri a befektetői célokat, egy már kialakult munkakultúrát tud adaptálni. Bizalmi viszonya jobb lesz az anyacéggel, illetve magasabb a presztízse a kapcsolatrendszerben. Egy hazai vezető választásának előnye lehet, hogy jobban ismeri a befogadó ország kultúráját, jogszabályait, az ottani munkaerőt. Kevesebbe kerül, hiszen az utaztatását nem kell finanszírozni. Jobb kapcsolati hálóval rendelkezik az adott országban. A leoptimálisabb döntés ilyen helyzetben egy befogadó országtól származó (tegyük fel, magyar származású), de külföldön képzett, gyakorlatot szerző vezető alkalmazása.

A kultúraváltozás állomásai:

1. A szervezet jövőképének, értékeinek, filozófiájának, kiválasztással és előléptetéssel kapcsolatos alapelveinek újragondolása.
2. A munkakörnyezet fizikai átalakítása: például, ha mobilitást igénylő munkakör született, betöltőjének mobil irodát biztosítani.
3. A meglévő arculat, szlogen, nyelvezet változtatása, felfrissítése.
4. A munkatársak számára készségfejlesztő, attitűdformáló tréningeken való részvételt biztosítani, illetve belső képzéseket is lehet tartani, ahol a vezető maga adja át tudását a beosztottaknak.
5. A jutalmak és előléptetések rendszerének változtatása (például jutalmazzuk, ha besegít a folyamat következő fázisában).
6. A cég kulcsembereiről és a cég életében fontos eseményekről szóló történetek megosztása a beosztottakkal.
7. A vezető minden szituációban viselkedjen az elvártnak megfelelően, hiszen az ő magatartása a követendő példa.
8. Ha azt az elérni kívánt szervezeti kultúra megköveteli, a struktúrában is változtatásokat kell keresztülvinni.
9. Fontos az, hogy a részrendszerek ne csak önmagukban, hanem egészként is konzekvensen működjenek, tehát össze legyenek hangolva.

(Kovács Titusz: A vezető, mint a szervezeti kultúra alakítója [2005. február 7.], In: <http://www.hrportal.hu/hr/a-vezeto-mint-a-szervezeti-kultura-alakitoja-20050207.html>, letöltve: 2011. október 9.)

Ha mindezek után sikeres volt az új szemléletmód, szervezeti kultúra bevezetése, gondoskodni kell arról, hogy az újonnan érkező alkalmazottak is kellőképp felkészültek legyenek, hogy egy ilyen környezetben hatékonyan tudjanak dolgozni. Ennek érdekében

érdemes őket tréningekre küldeni, vagy kifejezetten hatásos lehet egy mentor-rendszer bevezetése, amikor is az új tagot egy tapasztalt munkatársa igazítja el a szervezet működésének ügyes-bajos dolgaiban mindaddig, amíg azt igényli. (Kovács Titusz: A vezető, mint a szervezeti kultúra alakítója [2005. február 7.], In: <http://www.hrportal.hu/hr/a-vezeto-mint-a-szervezeti-kultura-alakitoja-20050207.html>, letöltve: 2011. október 9.)

9. AGILIS PROJEKTMENEDZSMENT-BEVEZETÉS MAGYARORSZÁGON

Primer kutatás 5 hazai vállalat lekérdezésével

„Amikor először jelentettük be a szándékainkat, azt mondták, hogy ez sose fog megtörténni, de ha mégis, én nem élem túl.”

/J. P. Bolduc, a W. R. Grace volt elnök-vezérigazgatója/

9.1. A kutatás folyamata

a) A kutatási probléma: A hazai vállalatok körében nehezen vezethető be az agilis szemléletmód, de jelentős előnyt eredményez a piaci versenyben. A kutatás célja feltárni, hogy ez miért van így, illetve vizsgálni a szervezeti sajátosságokhoz kapcsolódó trendeket.

b) Az alábbi hipotéziseket teszem a kutatás előtt:

I. A bevezetés körülményeivel kapcsolatban:

1. Az agilis projektmenedzsment bevezetéséhez alapos ismeretekre van szükség a hagyományos projektmenedzsment területéről.
2. A megkérdezettek mindegyike azért tért át agilis projektmenedzsmentre, mert az ügyféligények gyakori változtatása rákényszerítette erre.
3. A legtöbb külföldi vagy hazai versenytárs módszereként találkoztak az új szemléletmóddal.
4. A megkérdezettek több mint 60%-a 2009 után vezette be az agilis projektmenedzsmentet.

II. A bevezetés mértékével kapcsolatban:

5. A legtöbb vállalat csak bizonyos részegységeiben, csak bizonyos technikákat használ az agilis projektmenedzsment eszköztárából.
6. A HS felmérésben résztvevő válaszadók általában a konstruktív klaszterbe tartoztak.

III. A bevezetéssel szembeni ellenállással kapcsolatban:

7. A bevezetés jelentős változásokat igényelt a szervezetek struktúrájában.
8. A problémák, nehézségek a vállalati kultúra átalakulása miatt jelentkeztek.

9. A vezetők voltak a legrugalmatlanabbak.

10. Az új munkatársakat is szükséges tréningen felkészíteni a feladataikra, másfajta megoldási módszerekre.

IV. A bevezetés eredményeivel kapcsolatban:

11. Az ügyfelek kétkedve fogadták az újfajta hozzáállást, de elégedettek voltak a kapott termékkel, ezáltal nőtt a vállalat presztízse.

12. Minden esetben hatékonyság-javulásról beszélhetünk, az idő- és költségkorlátok tartása javul, a teljesítmény növekszik.

V. A bevezetés melletti és elleni érvekkel kapcsolatban:

13. A módszer hátrányaként említésre kerül, hogy rendkívüli következetességet és kitartást kíván, illetve, hogy az ügyfelek elvárják a távlati célok bemutatását, melyet így nem tudnak teljesíteni.

14. Összességében a megkérdezettek több előnyét látják az agilis projektmenedzsmentnek, mint hátrányát.

c) A kutatási terv a készítésénél az alábbiakra térek ki:

Módszer: kvantitatív kutatás: kérdőíves lekérdezés. [2. számú melléklet]

A lekérdezettek száma 5, viszont tekintve, hogy az agilis projektmenedzsment hazánkban még kevésbé elterjedt, kevés olyan cég van, amelynél már a bevezetés teljesen lezárult, a minta reprezentatívnak tekinthető. De ajánlott a lekérdezést nagyobb mintával, 1-2 éven belül megismételni.

Idő: a kutatás 2 héten keresztül zajlott

Költség: a lekérdezés a vállalatok kapcsolattartóin keresztül, Interneten zajlott, költségek nem merülnek fel.

d) A kérdőívek visszaérkezésével lezárult az információgyűjtés szakasza.

e) Az információk feldolgozása, elemzése:

Az eredmények kiértékelése SPSS-módszerrel történt. A dichotom kérdésekre adott válaszokat diagramok szemléltetik. A kérdőív tartalmazott továbbá 4 olyan nyitott kérdést, melyek eredményei nem ábrázolhatóak, illetve 3 olyan dichotom kérdést, melyek indoklást kértek a válaszadótól.

A feltett 30 kérdés lényegében 5 kérdéscsoportba sorolható:

- I. Mi készítette a vállalatokat a váltásra, ennek milyen tényezői voltak? (1-8.)
- II. Milyen szinten sikerült beépíteni a módszertant a szervezeti kultúrába? (9-12.)
- III. Volt-e ellenállás a bevezetéskor? Ha igen, mely körökben? (13-18.)
- IV. A cégek elégedettek-e a mutatóikkal a bevezetés óta? (19-27.)
- V. Milyen előnyöket és hátrányokat tudnak említeni azok a cégek, amelyek már saját tapasztalatokkal rendelkeznek az alkalmazás terén?

- I. 1. Minden megkérdezett alkalmazott már projektmenedzsment módszert korábban, de nem volt vele megelégedve, mivel az ügyféligények gyakori változását képtelen volt lereagálni, a válaszadók 20 százaléka ki is emeli ennek jelentős túlóraigényét és ez által költségátúllépését.

21. ábra



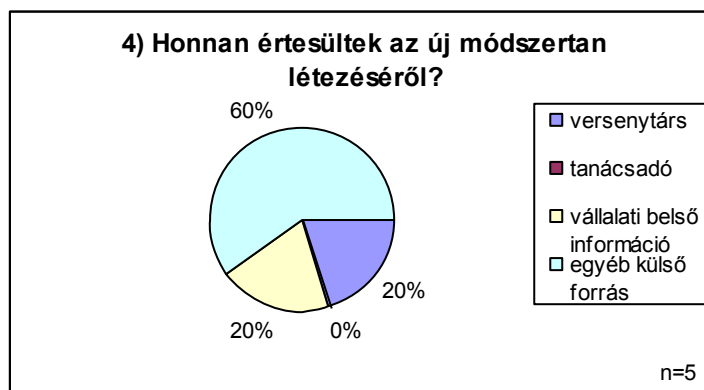
2. A válaszadók 80 százaléka nem érezte szükségét egy új szemléletmód bevezetésének, az esetleges hatékonyságnövelés sarkallta őket váltásra. Míg a fennmaradó 20 százaléknál elégedetlenek voltak a munkavállalók, ezért a vezetőség kereste a szemléletmód-váltás lehetőségét.

22. ábra



3. Az agilis módszertan felé való nyitás indokaként minden válaszadó megemlíti a hatékonyságnövelés lehetőségét, 80 százalék kiemeli, hogy ezzel a módszertannal megoldottá válik az ügyféligények gyakori változásának problémája, illetve, hogy pénzben jól kimutathatóak az eredmények. 20 százalék ezek mellett versenyelőny szerzésének lehetőségével indokolja a választását. Egy válaszadó a hatékonyságnövelés mellett a munkahelyi légkör javulását nevezi meg a váltás okaként.
4. A megkérdezett szervezetek 60 százaléka egyéb külső forrásból szerzett tudomást az agilis módszertan létezéséről, ilyen külső forrásként az Internetet és nemzetközi tapasztalatokat említene. 20 százalék a versenytársainál figyelt meg jelentős változásokat, további 20 százalék vállalati belső információként értesült a bevezetés lehetőségéről.

23.ábra



5. Hazánkban újdonságnak számít az agilitás, a megkérdezettek közül senki sem vezette be az új módszertant 2010 előtt. Abban az évben viszont 80 százalékuk, és egy olyan szervezet is választ adott, amely 2011-ben zárta le a bevezetés folyamatát.

24.ábra



6. A válaszadók 80 százaléka nyilatkozott úgy, hogy kardinális változást okozott az agilis projektmenedzsment bevezetése a szervezeti struktúrában. Ez a változás pedig abban jelentkezett, hogy az agilis projektteambe különböző szakterületekről vonták össze a tagokat, kiemelve őket a korábbi szervezeti egységükből. Egy válaszadó úgy értékelte, hogy nem volt olyan jelentős a strukturális változás.

25.ábra



7. A változtatás kezdeményezése 80 százalékban alulról, a fejlesztői csapatból indult el, és egy válaszadónál fordult az elő, hogy a vezetők szorgalmazták az új módszertan bevezetését.

8. A válaszadók 40 százaléknál 8 hónapig tartott a bevezetés. Egy válaszadónak ennél két hónappal rövidebb idő alatt sikerült átállnia, viszont egy másiknak ez két hónappal tovább tartott. További 20 százaléknál 9 hónapig tartott a bevezetés. Általánosságban 8-9 hónap szükséges egy szervezetnek ahhoz, hogy bevezessék az agilis módszertant.

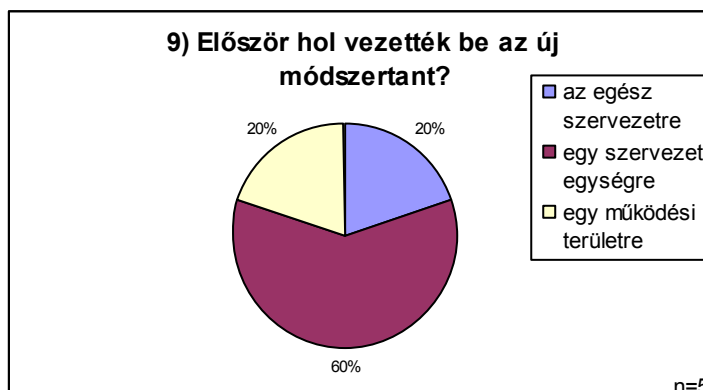
26.ábra



II. 9. Ritka az, hogy egy szervezet azonnal az egész szervezetre bevezet egy új módszertant, ez a válaszadók 20 százaléknál történt csak meg. További 20

százalék rendkívül óvatosan csak egy működési területen próbálta ki az agilitást. A leggyakoribb (60 %) viszont az, hogy egy szervezeti egység „átnevelésével” kezdi a bevezető vállalat, a válaszadók mindannyian az IT⁶-t jelölték ki úttörő egységként.

27.ábra



10. Mivel még meglehetősen új a módszer, a vállalatok csak ritkán tudják vállalni azt, hogy az Agilis Kiáltványban meghatározott vezérelvek szerint működjenek, öt válaszadóból mindössze egy nyilatkozott ennek megfelelően. A fennmaradó 80 százalék egyenlő arányban oszlik meg, 40 százalék az alapelvek betartásáig jutott, 40 százalék csak egyes technikákat használ az agilis projektmenedzsment eszköztárából.

28.ábra

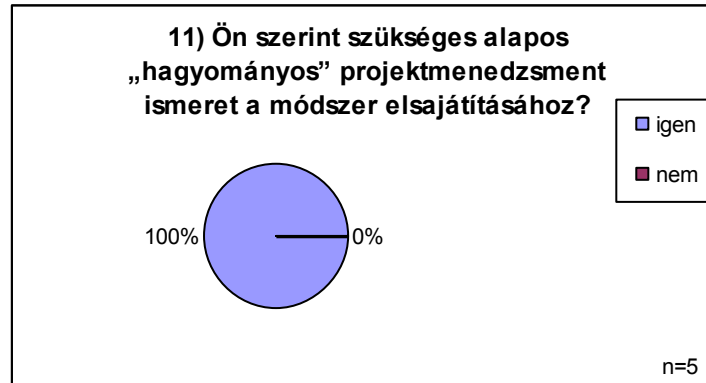


11. A megkérdezettek mindegyike szükségesnek tartja az alapos „hagyományos projektmenedzsment ismeretet az agilis változat bevezetéséhez, mivel tisztábban

⁶ „Az IT, vagyis az információ technológia a számítógépes információs rendszerek tervezése, fejlesztése, implementációja, elsősorban szoftveres és másodsorban hardveres megközelítésben. Az IT-vel foglalkozó szakember (informatikus) feladata az adatkezelés, a hardveres és szoftveres rendszer fejlesztése, karbantartása.” Forrás: <http://it.lap.hu/>

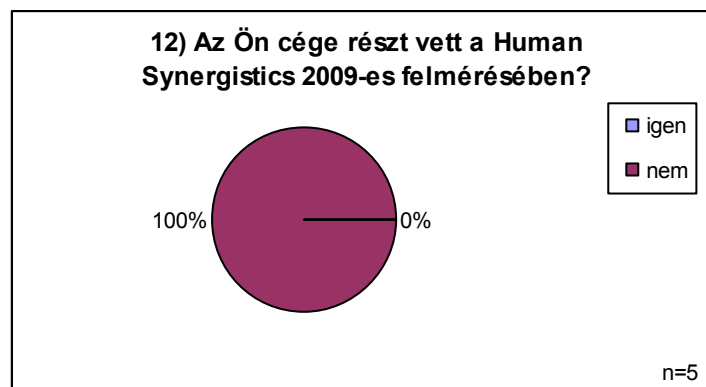
kell lennie a szervezetnek azzal, hogy mi is az a projekt, illetve jobban megértik a projektteam tagjai, hogy milyen előnyt jelentenek számukra a megváltozott munkakörülmények.

29.ábra



12. A HS felmérés idején (2009) még alig ismerték hazánkban az agilis projektmenedzsmentet, a megkérdezett vállalatok egyike sem vett részt benne. Így a „Ha igen, mely klaszterbe került?” kérdésre nem kaptam választ. Ha viszont már agilis szervezatként vettek volna részt a felmérésben, minden bizonnyal a konstruktív klaszterbe kerültek volna.

30.ábra

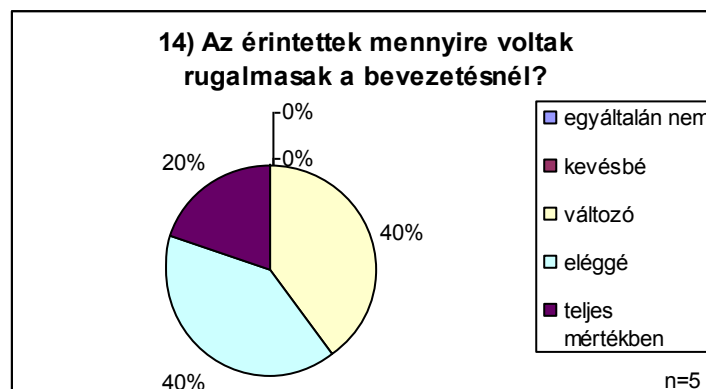


III. 13. A munkavállalók hozzáállása a bevezetés során az alábbi mondattal jellemezhető leginkább: „Nem az én dolgom”, a vezetőknél pedig: „Miért nincs már megoldva?”. Egy válaszadónál az figyelhető meg, hogy az alkalmazottak nem értik a módszer lényegét: „Így talán jobb?”, a vezetők pedig sürgetnék a kívánt hatás megnyilvánulását: „Mikor lesz már eredménye?”. (Habár egy kulturális változás nem zajlik le egyik napról a másikra.)

A bevezetés után a hozzáállás változott, a munkavállalói oldalon: „A problémák közősek, az oldja meg, aki a leghamarabb találkozik vele, hogy minél hamarabb túlléphessünk rajta.” Ez a leggyakoribb (80 %) válasz. Egy válaszadó másban látja a hozzáállás megváltozását: „Szívesen megyek be dolgozni, a feladatokat önként veszem fel.”

14. Az érintettek rugalmasságát tekintve meglehetősen eltérő eredményeket hozott a kutatás, de az elmondható, hogy minden megkérdezett esetében változó, vagy annál pozitívabb eredmény született. 40 százalék válaszolt úgy, hogy változó volt, ki mennyire volt rugalmas a bevezetésnél, 40 százalék úgy értékelte, hogy eléggé rugalmasan kezelték a változást, és 20 százalék egyértelműen rugalmasnak ítélte az érintettek hozzáállását.

31.ábra

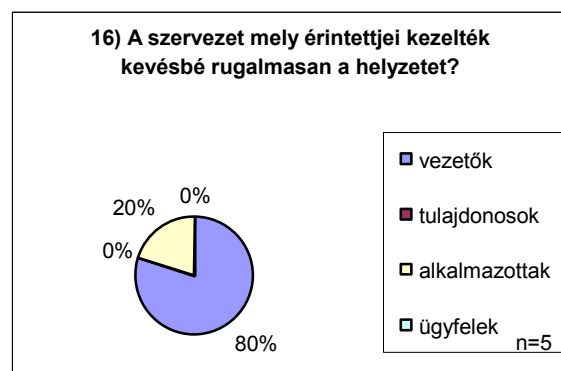


15-16. Bár elég rugalmasnak ítélték meg a 14-es kérdésnél az érintetteket, minden szervezet érzékelt ellenállást a bevezetéskor. 20 százalék mondta mindössze, hogy az alkalmazottak léptek fel az új módszertan alkalmazása ellen, mivel ők úgy érezték, hogy nem javítja a helyzetüket, csak a vezetőség próbálkozása, hogy megtörje az elégedetlenségüket. De a túlnyomó többségnél, a megkérdezett szervezetek 40 százalékánál a vezetők bizonyultak kevésbé rugalmasnak.

32.ábra

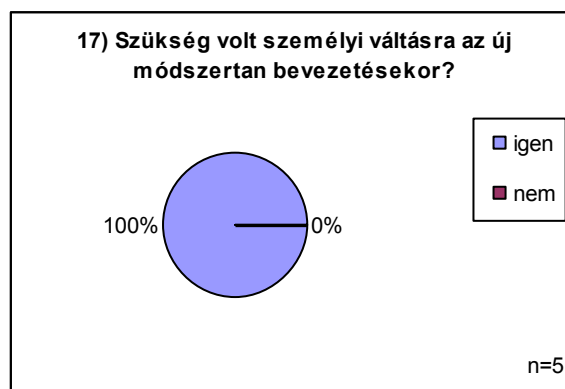


33.ábra

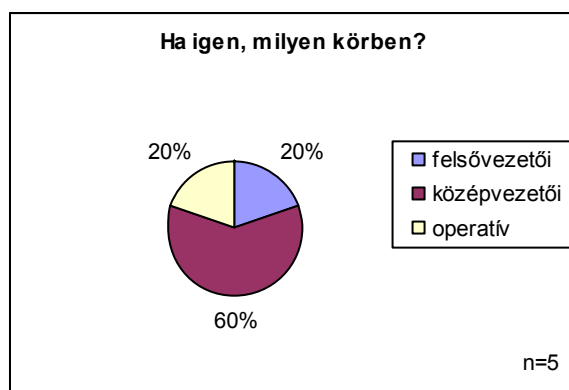


17. Nem véletlen, hogy a vezetők fogadták kevesebb lelkesedéssel az új módszertan bevezetését, hiszen ez elbocsátásokhoz vezetett, szükség volt személyi váltásra, leggyakrabban a középvezetői szinten abból az okból kifolyólag, hogy már nem volt szükség a munkakörükre (60 százalék a 35. és 36. ábrán). 20 százalék az operatív szintről került elbocsátásra, mivel nem volt partner a bevezetéskor. A fennmaradó 20 százalék drasztikus váltást vitt véghez, egy felsővezető elmozdítására volt szükség, a miéért viszont az „egyéb” kategóriával magyarázták.

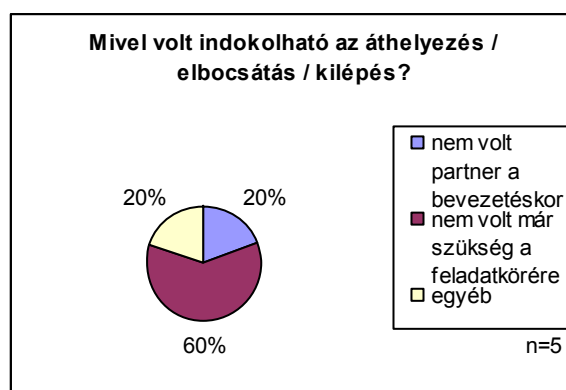
34.ábra



35.ábra

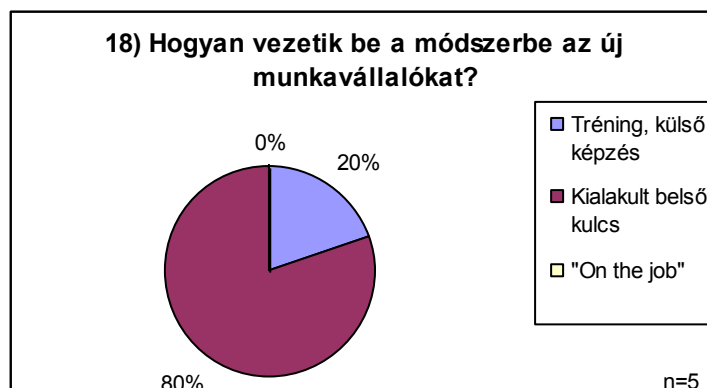


36.ábra



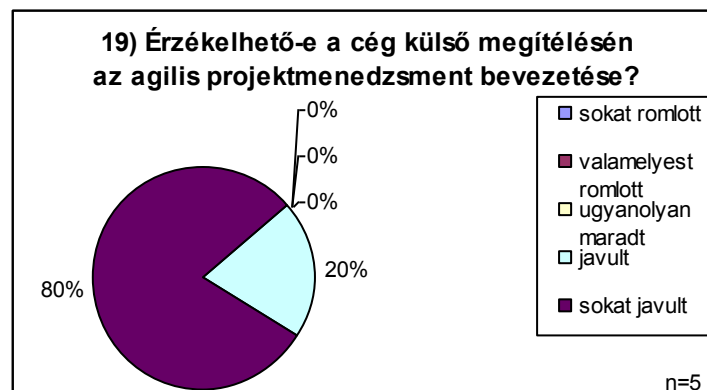
18. A vállalatok 80 százaléka új munkavállalóit munkahelyi képzéseken készíti fel feladatai elvégzésére. 20 százalékuk pedig külső segítséget vesz igénybe. Azt egyetlen válaszadó sem várja el az újonnan érkezőtől, hogy a munkavégzés során, a kollégáit figyelve, tanuljon bele az új feltételekbe.

37.ábra



IV. 19. Minden válaszadó egyértelműen pozitívnak értékelte az agilis projektmenedzsment bevezetését, abból a szempontból, hogy a külső megítélésén javított. 20 százalék mondta azt, hogy nem sokat, de emelkedett a bevezetés által a presztízse, 80 százalék pedig egyértelműen jelentős javulást vélt felfedezni ezzel kapcsolatban.

38.ábra



20. A presztízs növekedése mellett, minden megkérdezett a hatékonyság terén is egyértelmű növekedésről számolt be, 80 százalékuk 60-70 % körüli növekedést említ, egy kiugró, 225 %-os eredmény is született. Ennek valószínűleg az az oka, hogy a bevezetés előtt komoly problémák voltak a szervezeten belül, így látványos a javulás.

39.ábra



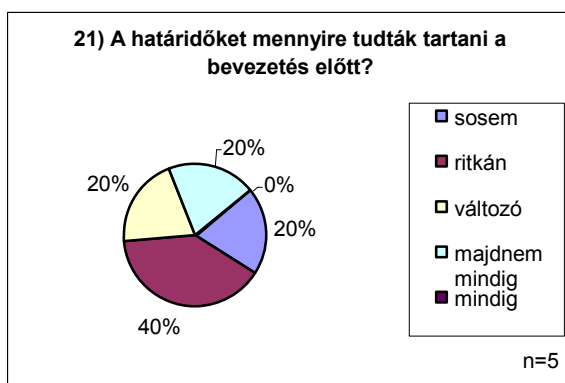
40.ábra



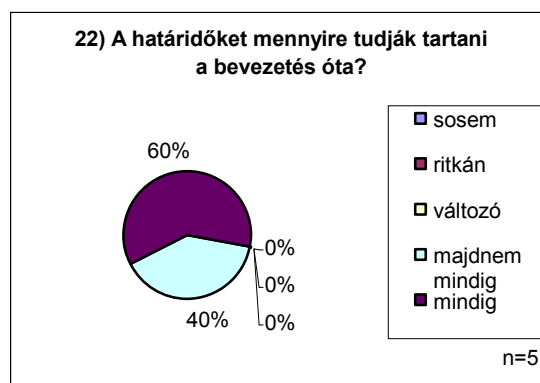
21-22. A határidők betartásában eléggé eltérő válaszok érkeztek a bevezetés előtti állapotról. De mindössze 20 százalék értékelte úgy, hogy majdnem mindig tudták tartani a határidőket, 80 százalék leginkább ritkán vagy pedig egyáltalán nem tudott a határidőkön belül maradni. A bevezetés óta egyértelműen javulás

figyelhető meg e téren, az előbbi 20 százalék helyett 40 százalék adott „majdnem mindig” választ, és 60 százalék már minden projektje esetén tartja az időkorlátot.

41.ábra

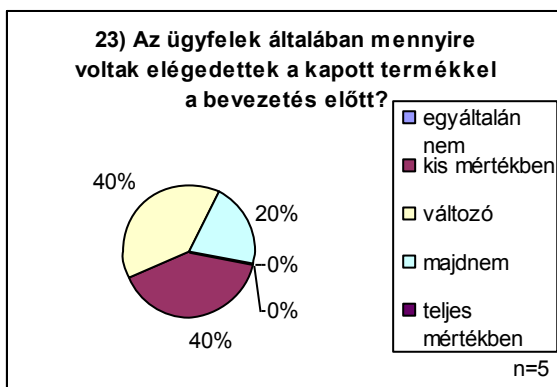


42.ábra

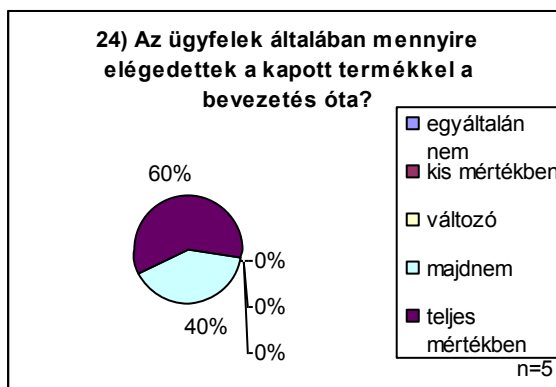


23-24. Az ügyfelek elégedettsége is hasonlóan javuló tendenciát is mutat. A bevezetés előtt szintén csak egy vállalat termékével voltak majdnem mindig elégedettek az ügyfelek, a többi négy szervezet ügyfelei csak kis mértékben, vagy „egyszer igen, egyszer nem” távoztak elégedetten a termék átvétele után. A bevezetés óta a megkérdezettek 60 százalékának ügyfelei mindig elégedettek, és 40 százalékuknál is majdnem mindig, ami jelentős versenyelőnyt jelent az agilis szervezeteknek.

43.ábra

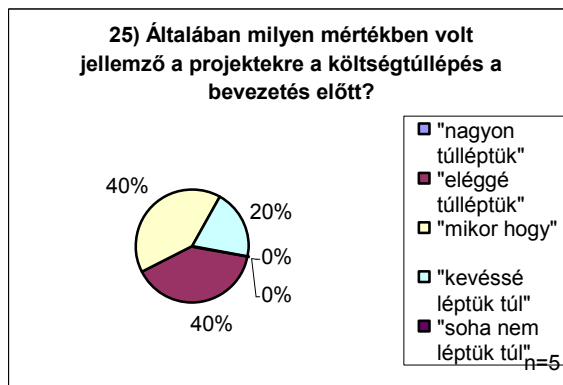


44.ábra

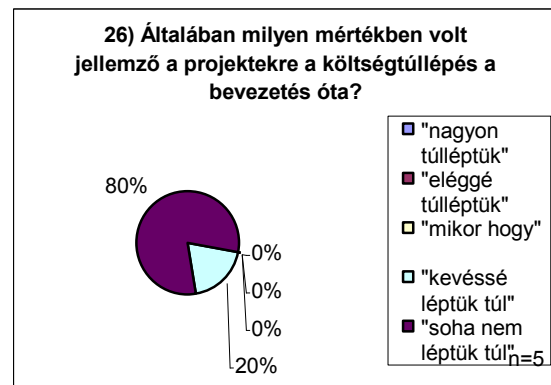


25-26. A költség túllépés fogalma is eltűnt az agilis vállalatok szótárából. 80 százalék úgy nyilatkozott, hogy a bevezetés előtt még eléggé, vagy „mikor hogy”, de túllépték a tervezett költségvetést, és mindössze 20 százalék mondhatta el, hogy kevéssé lépte túl az anyagi korlátokat. A bevezetés után a megkérdezettek 80 százalékuk már soha nem lépi túl a költségvetést, és 20 százalékuk is csak kis mértékben.

45.ábra

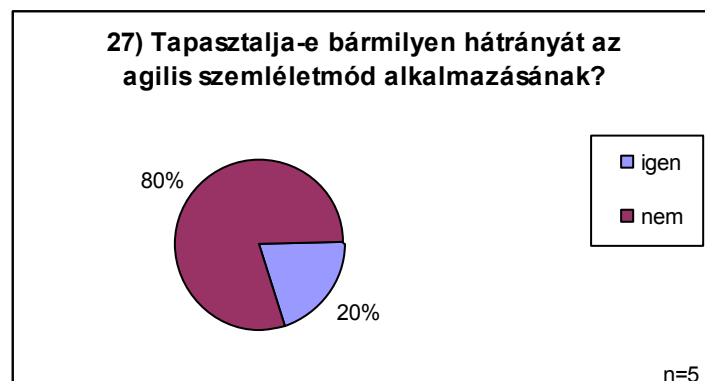


46.ábra



V. 27. Az agilis módszertan alkalmazása során egyetlen válaszadó sem említ hátrányt, egy megkérdezett viszont hozzáteszi, hogy a bevezetés során gondot jelentett a munkavállalóknak, hogy megszokják az erős szabályozottságot.

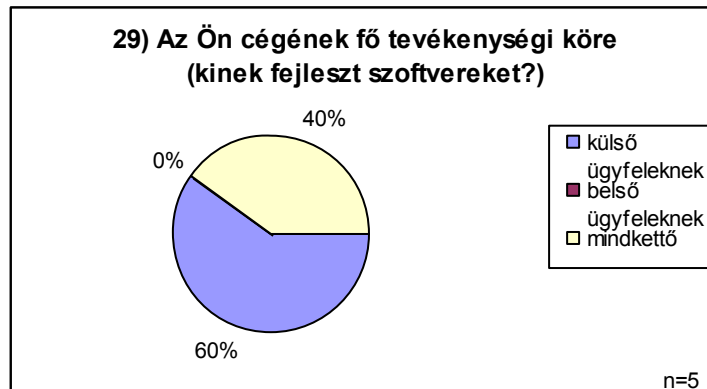
47.ábra



28. Egy kivétellel a megkérdezett cégek mindegyike az agilis projektmenedzsment előnyének tartja, hogy a csapatszellem javul és nincs szükség túlórára. 60 százalék azt is kiemeli, hogy az ügyféllel sokkal szorosabb kapcsolatot tudnak ezáltal kialakítani. Egy válaszadó ezek mellett a barátságos munkahelyi légkört is említi. Egy másik válaszadó a presztízse emelkedését jelöli meg, mint nagy előnyt.

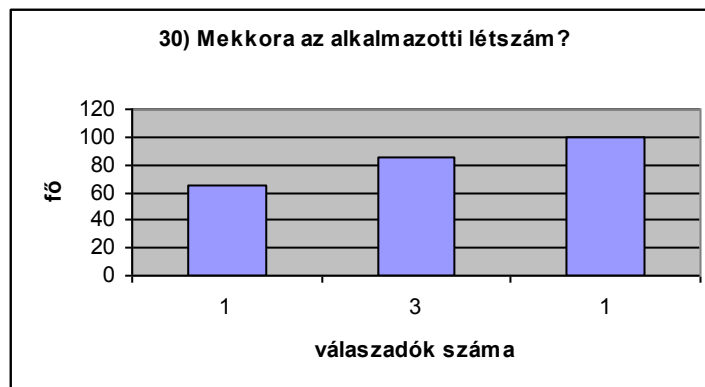
29. A megkérdezett cégek 60 százaléka külső ügyfeleknek fejleszt szoftvereket, 40 százaléka belső és külső ügyfeleknek egyaránt. Tehát mindannyiuknak figyelnie kell a külső megítélésre, ha versenyben akar maradni.

48.ábra



30. Végül az alkalmazottak számával kapcsolatosan tettem fel kérdést, amelyből azt szerettem volna leszűrni, hogy a kisebb cégek vezetik be nagyobb gyakorisággal az új módszertant. 100 főnél egyik szervezet alkalmazotti létszáma sem magasabb.

49.ábra



Ha egyesével vizsgáljuk a kérdőíveket, kitűnik, hogy a megkérdezettek nem azonos szintről indultak a bevezetés előtt. A válaszadók között volt egy kiemelkedően jól teljesítő vállalat, nem voltak különösebb problémái se az alkalmazottakkal, se a hatékonysággal, de versenyelőnyt kívánt szerezni az agilis projektmenedzsment segítségével. Kijelenthetjük, hogy ez sikerült is, az egyébként sem rossz mutatói a legmagasabb szintre emelkedtek.

Viszont volt egy olyan szervezet is, amely komoly problémákkal küzdött a bevezetés előtt, a hatékonyság nem volt megfelelő, sok túlórára volt szükség, amely

elégedetlenséghez vezetett az alkalmazottak körében. Ezt próbálta meg orvosolni az új módszertan segítségével, és szintén sikerrel járt. Ha nem is lett piacvezető, átlagon felüli teljesítményt tud felmutatni. Itt a legjelentősebb a hatékonyság-változás.

f) Végkövetkeztetésként az alábbiak vonhatóak le:

I. A váltás körülményei:

1. Az agilis projektmenedzsment bevezetéséhez szükséges projektmenedzsment alapismeret.
2. A piac felgyorsulása, ezáltal az ügyféligények egyre gyakoribb változása kényszeríti rá a vállalatokat egy új módszertan bevezetésére, és ekkor találnak rá az agilis projektmenedzsmentre, amely – talán nem túlzás – a változást a leginkább természetesnek vevő tudományág, hiszen eleve a változás hívta életre.
3. A módszertan még kevésbé ismert, az a jellemző, hogy a szabadidejükben Internetet böngésző fejlesztők találnak rá, és mutatják be a vezetőknek, mint a hatékonyságnövelés legbiztosabb alternatíváját.
4. Hazánkban még új irányzat az agilitás, alig van olyan szervezet, amely már 2009 előtt bevezette az új szemléletmódot. (A megkérdezettek közül egy sem.) De annál nagyobb jövője van, egyre többen fedezik fel, és próbálják ki.

II. A bevezetés mértéke:

5. A kipróbálás általában azt jelenti, hogy nem az egész szervezetre vezetik be az agilis projektmenedzsmentet, hanem csak bizonyos szervezeti egységekre, leggyakrabban az IT-re.
6. Mivel a válaszdó szervezetek közül egyik sem vett részt a HS felmérésben (2009), így arra vonatkozó adatok nem születtek, hogy mely klaszterbe tartoztak a megkérdezett vállalatok. A felmérés szerint leggyakoribb típus hazánkban a perfekcionista és az alkalmazkodó szervezeti kultúra-típus, amelyek közül egyik sem tartozik az előnyös konstruktív klaszterbe. Viszont ha a megkérdezett szervezetek már 2009 előtt váltottak volna agilis szemléletmódra, valószínűleg a konstruktívak táborát erősítették volna, javítva ezzel az országos átlagot.

III. Az ellenállás leküzdése:

7. A bevezetéskor a szervezet struktúrájában eléggé jelentős változtatásra van szükség, a különböző funkcionális egységekből ki kell emelni a szakembereket,

így létrehozva a projektteamet. Változó, hogy mely szervezet ezt mennyire jól tolerálja. Meglátásom szerint viszont az új csapatba kerülés segít a munkavállalóknak elfogadni a megváltozott feltételeket, egészséges verseny alakulhat ki, hogy ki tud a legjobban megfelelni ebben az új munkakörnyezetben, és nem alakul ki kollektív ellenállás, mint ahogy az megtörténhetne egy összeszokott szervezeti egységen belül.

8. Maga a váltás nem nehéz, anyagi vonzata nincs. Inkább az jelenti a legnagyobb gondot, hogy a szervezet tagjai, legyen vezető vagy alkalmazott, nem értik a változtatás miértjét, illetve nehezen szoknak hozzá az új feltételekhez. Nálunk, Magyarországon jellemző az érdektelenség, ha a munkavállalók nem látják azonnal az új rendszer hozta eredményeket, hajlamosak elkerülni a munkát, a problémák megoldását másokra hárítják. A vezetőknek is nehéz megszokniuk azt, hogy a munkaidő mindössze 8 órás, az eredmények, lehet, hogy csak másnap kerülnek az asztalukra.
9. Míg az alkalmazottak „beletörődnek” a változásokba, a vezetők oldaláról ez nem volt olyan egyértelmű, mivel közülük küldenek el embereket, a középvezetői posztokról. Hiszen az új megközelítésben már nem volt szükség a munkakörükre. Vagyis szükség volt egy projektmenedzserre, aki hasonló feladatokat látott el, de az a személy általában nem a volt középvezetők közül került ki.
10. Ha a bevezetést már sikeresen abszolváló szervezetekhez új munkavállaló kerül, semmiképp sem várható el tőle, hogy a hazai munka világából a szervezethez érkezve azonnal átvegye az agilis szemléletmódot. Nem elég az, hogy „on the job” módon, a munkavégzés közben majd beletanul a feladataiba, a szervezetek – mivel külső segítséget nem szívesen vesznek igénybe – vállalaton belüli képzésekkel oldják meg az új munkaerő felkészítését.

IV. A siker mutatói:

11. Mivel a hazai piacon még újdonságnak számít az agilis projektmenedzsment, az ügyfelek sem ismerik, és meglepődve fogadják, amikor a fejlesztő csapat egy képviselőt kér tőle, akivel bármikor közvetítheti az igényeit.
12. Mint az már számtalanszor elhangzott, az agilis projektmenedzsment nem véletlenül vált a legnagyobb trenddé, hiszen – a kérdőíves lekérdézés is bizonyítja, hogy – mindenki számára meghozza a várt hatékonyság-növekedést, a projekt

kemény korlátait (minőség, idő, költség) jobban tudják tartani, nő a teljesítményük.

V. Pro-contra:

13. A megkérdezettek közül csak egy olyan szervezet volt, amely hátrányt is említett az agilis projektmenedzsmenttel kapcsolatban, de az is a bevezetés időszakára vonatkozik, hogy nehezen megszokható a szabályozottság.
14. A bevezetés után már csak előnyét tapasztalják a vállalatok. Többek közt az kerül előtérbe, hogy a szervezet ezáltal sokkal rugalmasabban tudja kezelni a megváltozott ügyféligényeket. Ezekről időben tájékoztatást kap, hiszen az ügyfél képviselteti magát a fejlesztés során. A szervezeti kultúra jelentős változáson megy át, javul a csapatszellem és a kommunikáció, jobb lesz a légkör.

9.2. Következtetések, javaslatok

Az agilis projektmenedzsment bevezetésével egy olyan szervezet jön létre, ahová az emberek szívesen járnak be dolgozni, és nem kell őket kötelezni arra, hogy felvegyék a feladataikat, maguktól megteszik, hiszen kellően motiválja őket az, hogy teljes mértékben rájuk van bízva a feladat megoldása. Tehát az egyéni céljaik megegyeznek a vállalati célokkal, amely egyenes úton vezet a profit-orientált szervezetek sikerének kulcsához, a versenyelőnyhöz.

A magyar viszonylatban legfőképpen az jelent nehézséget, amely a legnagyobb változást követeli meg a szervezetektől, a szervezeti kultúra átformálása. Hiszen a HS felmérés csak olyan típusokat hozott ki eredményként, amelyek nincsenek benne a konstruktív klaszterben. A magyar mentalitásnak több olyan eleme is van, amely határozottan gátolja az agilis szemléletmód átvételét. Eleve nem szeretünk változtatni, nehezen fogadjuk el, ha a jól megszokott kerékvágásból kibillentenek minket. Pesszimista módon, kétkedve fogadjuk a változást, csak azt látjuk benne, hogy nem élhetünk úgy, ahogyan eddig – ha nem is legjobban, de legalább valahogy -. Akik a változtatás felvetésekor ellene voltak, egészen addig fogják makacsul védeni a saját igazukat, ameddig be nem bizonyosodik, hogy például a szervezet 500%-os hatékonyságnövekedést könyvelhet el. (Hiszen már ilyenre is volt példa az agilis projektmenedzsment bevezetésével.)

Individualista ország lévén, azt is meg kell tanulnunk, hogy hogyan kell csapatban dolgozni és a közösség érdekeit szem előtt tartani. A maszkulinitási indexünk is 88%-os⁷, tehát a társadalomban a férfiasság dominál, az számít igazán, hogy ki a legerősebb, ki a legelső, kinek van több fizetése. Ilyen szintű verseny - mondhatjuk harc – mellett nehéz elérni azt, hogy a csapattagok meghallgassák egymást, ne kritizálják az ötleteket, hanem hagyjanak mindenkinek érvényesülni. A hatalomtól próbálunk minél távolabb maradni, gyakran esünk pánikba, ha egy felettünk álló emberrel kell beszélnünk. Pedig, ha bármilyen probléma merül fel, szükség van arra, hogy szóljunk annak az illetékesnek, aki megelőzheti a további problémákat. De, ha például a saját hibánk miatt történik fennakadás, azt biztosan nem merjük jelenteni, hiszen súlyos retorzióra számíthatunk. A hibákkal szembeni hozzáálláson is változtatnunk kellene, főleg a vezetői szinten. Jelentős lépés lenne belátni, hogy a hibák sokkal többet ártanak, ha benne maradnak a rendszerben, mintha azonnal kiderülnek és kijavítják őket.

De a magyar átok ellen több szervezet is próbál tenni, magára vállalva azt a nem könnyű feladatot, hogy az agilitást meghonosítja nálunk. Ilyenek az alábbiak:

- *agilitas.hu*⁸: Amely a Scrum és az Agile szemléletmód bevezetéséhez nyújt segítséget. Felméri és elemzi, hogy az adott cégnél milyen stratégiával kell implementálni a módszertant, konzultációs lehetőséget biztosít, segít felállítani új célokat, illetve testreszabja a Scrum eszköztárát a cég számára, tréninget, coachingot tart, felülvizsgálja, hogy sikeres volt-e a bevezetés, illetve szoftveres támogatást is nyújt igény szerint.
- Agile Hungary⁹: „egyesület az Agile szemlélet elterjesztéséért”. Weboldala olyan információk gyűjtőhelye, ahol cikkekhez, előadásokhoz, videókhoz, helyi csoportokról szóló leírásokhoz juthatnak az érdeklődők. Ez az egyesület szervezi meg minden hónapban a legnagyobb, legszélesebb spektrumú és legátfogóbb agilis találkozót, melyeken tapasztalatokat lehet hallani, üzleti kapcsolatokat lehet építeni, illetve lehetőség nyílik agilis vezetőkkel, szakemberekkel, kutatókkal történő beszélgetésre.

Az Agile Hungary partnerei:

- Magyar Projektmenedzsment Szövetség
- Architektúra Fórum

⁷ Forrás: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_hungary.shtml

⁸ További információk: <http://agilitas.hu/>

⁹ További információk: <http://agilehungary.hu/kezdolap/>

- HTE Informatikai Terméktanúsítási Szakosztály: Az agilis szoftverek minősítője.
- Agile Alliance: Az agilis szoftverfejlesztés nemzetközi szervezete.
- Scrum Alliance

Véleményem szerint azért nehéz Magyarországon elterjedté tenni az Agile gyakorlatát, mivel nem ehhez megfelelő szemléletben nevelkedünk, a magyar oktatási rendszer a perfekcionizmus és az alkalmazkodás tanát sulykolja belénk, már alapfokon, de a felsőoktatásban is. Konkretizálva ezt a közgazdász-képzésre, jelentős hiányosságnak találok, hogy jelenleg nem található meg a kerettantervben olyan tantárgy, amely az agilis munkahelyi környezethez való alkalmazkodásban a hallgatók segítségére lenne, kellő ismeretanyagot juttatna számunkra. Megtanuljuk a hierarchizált struktúrákat, amelyekben képzeletben már tanulmányaink alatt valamelyik szinten elhelyezzük magunkat, és így meghökkenne észleljük, ha a munkahelyünkön már például gyakornokként úgy kérdezik meg a véleményünket, hogy az egyenrangú a többiekével. Az első meglepődés után azonban ez rendkívül pozitív, motiváló lehet, főleg a fiatalok számára, akik – talán kijelenthetem – fogékonyabbak a változtatásra, és szeretik kiélni a kreativitásukat. Az idősebbekre inkább jellemző az, hogy ragaszkodnak az elért eredményeikhez, kevésbé merik felvállalni a változtatással kapcsolatos kockázatot. Ezért ők azok, akik elsősorban fellépnek egy új módszertan bevezetése ellen, vagy ami még rosszabb, passzívan elzárkóznak tőle. Ha beosztás szerint nézzük az ellenállás tényezőit: vezettként az alkalmazottak féltik a kényelmi zónájukat és félnek az ismeretlentől, vezetőként pedig úgy gondolják a szervezet tagjai, hogy amíg nincs komoly baj, addig nem szükséges változtatni a megszokott renden.

Ez utóbbi felfogás napjainkban életképtelenné tehet egy vállalkozást, ezért talán egyre többen keresik majd azokat a megoldásokat, amelyek segíthetik a túlélést, illetve a fejlődést, versenyelőny szerzését. Aki keres, az pedig talál is. Akár szakkönyvekben, szaklapokban, akár internetes fórumokon is gyakran olvashatunk már az agilitásról, a fent említett szervezeteknek köszönhetően nemcsak angol, hanem már magyar nyelven is.

A jövő egyik nagy kérdése, amellyel szakavatott emberek már komolyan foglalkoznak, hogy vajon a végrehajtói szintnél magasabb szinten is meg lehetne-e szervezni a munkát agilis szemléletmódban. Hiszen egyelőre az az általános, hogy agilisan működő projektteamek épülnek be hierarchikus szervezetekbe. Ezzel a kérdéssel egyelőre még nem foglalkozom, kutatásomat abban az irányban szeretném folytatni, hogy melyek a

gátló tényezői az agilitás bevezetésének. Ezáltal eredményeim talán segítségül szolgálhatnak olyan szervezeteknek, amelyek váltani szeretnének, például azzal, hogy megtudhatják, érdemes a vezetőknek a bevezetés előtt külön tréninget tartani, amelyen meggyőzik őket a változás szükségességéről és eredményességéről, egyszóval elkötelezetté teszik őket a változás mellett. Hasonló konklúzió levonása érdekében szeretném a kérdőívet specializálni, a cégeket arról kérdezni, hogy volt-e esetleg valami, ami hátráltatta a bevezetést, az agilis buktatók (antipatternek) közül jelentkezett-e valamelyik, például „Mely pontokon kötöttek kompromisszumot az alkalmazottak a hagyományos módszertan javára?”, stb.

Hiszen jómagam is tanultam az agilis szemléletmódból, azt mindenképpen, hogy a hibákat nem feltétlenül szükségtelen rosszként kell értékelni, hanem olyan átmenetileg nehézséget jelentő tényezőkként, melyekből tanulva hosszú távon jelentős fejlődést lehet elérni. Így eredményeimet mintául véve a változtatni kívánó szervezetek tanulhatnak mások hibáiból.

10. ZÁRÁS

A dolgozat bemutatja az agilis projektmenedzsment előnyeit, egyértelműen pozitívan értékeli annak megjelenését. Viszont meg kell azt említenünk, hogy a hagyományos projektmenedzsmentnek szintűgy van jövője. Nem véletlenül vannak elhivatott követői, akik sikeres vállalatok élén állnak. A választás igazából a projekt profilján múlik, csakúgy, mint a szervezeti forma megválasztása. Az igazán nagy méretű projektek - mint például az építési projektek - lebonyolításában a hagyományos projektmenedzsment még mindig hatékonyabb. Ilyen esetekben nemcsak, hogy érdemes, de szükséges is az erős tervezettség és szabályozottság, különben átláthatatlanná válik a rendszer.

Viszont napjainkban egyre kevésbé jellemzőek az ilyen, építési projekthez hasonló, nagy rutinnal végrehajtható, a piaci változásokra kevésbé érzékeny projektek. Ebben a globális környezetben sokkal nagyobb hangsúly került az innovációra. Ha valaki igazán sikeres akar lenni, nem elég megfelelnie a hazai piacon, a nemzetközi porondon is korszakalkotó fejlesztést kell bemutatnia. Ehhez pedig arra van szükség, hogy úgymond megjósolja a jövőt. Nem várhatja az ügyfél alapötletétől, hogy az a késztermékké alakulás során végig megőrizze innováció-tartalmát, számíthatnia kell arra, hogy a piacon a fejlesztési folyamat alatt újdonságok jelennek meg, melyek változtatásra kényszerítik. Ez ma természetes velejárója főleg a szoftverfejlesztésnek, vagy egyéb műszaki fejlesztésnek. Aki ezt nem tudja elfogadni, nem képes alkalmazkodni a megváltozott feltételekhez, az lemarad a versenyben.

Az állandósult változáshoz a munkahelyeknek is idomulniuk kell. Nem megengedhető az, hogy az alkalmazottak motiválatlanok legyenek, ne nyújtsák a maximumot, meg kell érteniük azt, hogy a vállalat akkor sikeres, ha ők, mint egyének, ahhoz mindannyian hozzátesznek. Ez magával hozza azt, hogy mindannyiuknak kellő felelősséget kell kapnia, amely az önszerveződés elősegítésével érhető el a legkönnyebben. A jó teljesítményt pedig a vállalatnak kellőképp honorálnia kell. Nálunk ez a gondolkodásmód az, amely még csak elméletben, vagy elvétve egy-két munkahelyen valósul meg. A hibát – jó magyar szokáshoz híven – nem másokban kell keresnünk, ha a szervezetünknel megbukik az agilis projektmenedzsment bevezetése.

Amíg nem sikerül alapvető kulturális változásokon átesnie a magyar társadalomnak, addig az agilitás általánossá tétele is csak vágyálom marad, és mindössze egy-két sikertörténetet említhetünk majd meg.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Hogy ez a dolgozat létrejöhetett, azt köszönöm a családomnak, hiszen támogattak abban, hogy minden időmet erre fordítsam, akár az otthoni teendők rovására is. Külön köszönöm bátyámnak, hogy több ponton is grafikus segítséget nyújtott. Ezenkívül, az egyetem berkeiből, köszönet illeti konzulensem, Dr. Kása Richárdot, aki a kérdőív kiértékelésében nyújtott szakmai segítség mellett egyengette a dolgozat útját. Továbbá itt szeretném megköszönni Veresné dr. Somosi Mariann tanárnőnek, hogy egy évvel ezelőtt a projektmenedzsment előadásával oly mértékben felkeltette az érdeklődésemet, hogy ezt választottam a dolgozat témájaként. Emellett hasznos tanácsokkal látott el a 4. fejezet megírásakor, csakúgy, mint Barna László a záró gondolatok rendszerezése során.

Továbbá szeretném megköszönni barátaimnak, hogy amiben csak tudtak, szakmai segítséget is nyújtottak, illetve elfogadták azt, hogy időmet nem rájuk, hanem e dolgozat elkészítésére fordítottam.

Végül, de nem utolsósorban, szeretném kiemelni segítőim közül Böcker Beátát, aki külső konzulensként, önzetlenül állt rendelkezésemre, ha bármilyen kérdésem felmerült. Az agilis projektmenedzsment szakértőjeként cikkekkel, beszélgetésekkel segített, hogy jobban el tudjak mélyülni a témában, illetve vállalta a kontakt szerepét a kérdőíves kutatásnál.

11. FORRÁSOK

11.1. Irodalomjegyzék

- Dobák M. [1997]: Szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 11-29. o., 56-102. o.
- Farkas C. M. – De Backer P. [2002]: Született vezetők – Az öt legsikeresebb vezetési stratégia, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 17-176. o.
- Gat I. [2010]: The Concise Executive Guide to Agile, IEEE Computer Society Press ReadyNotes
- Görög M. [1996]: Általános projektmenedzsment, Aula Kiadó, 5-29. o.
- [2003]: A projektvezetés mestersége, Aula Kiadó, 15-31. o.
- Hinsenkamp A. [2007]: Előadás-diasor: Agilis projektmenedzsment, http://www.pmi.ikreator.hu/ikreator/pms/cms_pub/content_344-hu.html#
- Hobbs P. [2011]: Projektmenedzsment, Scholar Kft., 8-16. o.
- Hoványi G. [1982]: Vezetési modellek, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 11-28. o.
- Kotter J. P. – Herskett J. L. [1992]: Corporate Culture and Performance
- Lockyer K. – Gordon J. [2000]: Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák, Kossuth Kiadó, Budapest, 13-32. o.
- Mikulás G. [1999]: Menedzsment, „Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Könyvtárak” Egyesülés, Nyíregyháza, 16-18., 184-194. o.
- Papp O. [2002]: Projektmenedzsment a gyakorlatban, LSI Informatikai Oktatóközpont, Budapest, 18-30. o.
- Riches T. [2012]: AGILE Project Management for Busy Managers, WWD
- Schwaber K. [2004]: Agile Project Management with Scrum, Microsoft Professional
- Schwaber K. – Sutherland J. [2010]: Scrum Guide, <http://www.scrum.org/storage/scrumguides/Scrum%20Guide%20-%20HU.pdf>
- Sereg Á. – Varga B. [2008]: Hallgatói prezentáció: Agilis szoftverfejlesztés és Scrum, Miskolc
- Suda L. W., McKinlay M., Atkinson J., Schmidt K. – Preuschoff A. [2006] In: Project Perspectives 1/2006, International Project Management Association, 47-69. o.
- Szintay I. [2011]: Előadásjegyzet: Vezetés-szervezés (2010/11/2), Miskolc

- Torgersen P. E. – Weinstock I. T. [1983]: A vezetés – integrált felfogásban, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 299-320. o.
- Veresné Somosi M. [2010]: Előadásjegyzet: Projektmenedzsment (2010/11/1), Miskolc
- Verzuh E. [2006]: Projektmenedzsment, HVG ZRt., Budapest, 17-35. o.
- Wysocki R. K. [2009]: Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Wiley
- Zieleniewski J. [1973]: Szervezés és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 269-288. o.

Internetes források:

2. fejezet:

http://www.scolar.hu/images/uploadedFiles/projektmenedzsment_belelapozo.pdf

3. fejezet:

http://hu.wikipedia.org/wiki/Fortune_500

6. fejezet:

http://www.stratis.hu/files/szt_0513_PM.pdf

<http://valodi.hu/agile>

<http://www.agilistrening.hu/agilis-projektmenedzsment>

<http://www.felsofokon.hu/innovacio-management-blog/2011/08/02/agilis-kialtvany-agilis-modszertanok>

http://www.pmi.hu/system/files/Agile%20Software%20Development_v0_1%20Brigitta%20Vereczkei.pdf

7. fejezet:

<http://hu.wikipedia.org/wiki/Scrum>

http://webisztan.blog.hu/2010/05/17/megertik_es_atelik_a_munkajukat_a_scrum_modszerrol_1_resz

http://webisztan.blog.hu/2010/05/18/nagy_lepes_ha_egy_ceg_rajon_arra_hogy_problemai_vannak_a_scrum_modszerrol_2_resz

<http://www.adaptiveconsulting.hu/lean-kanban/leankanban-rendszer>

8. fejezet:

<http://www.hrportal.hu/hr/egy-hatekony-modszer-a-szervezeti-kultura-meresere-20090303.html>

<http://www.hrportal.hu/hr/a-vezeto-mint-a-szervezeti-kultura-alakitoja-20050207.html>

http://www.humansynergistics.hu/sites/letoltesek/HS_brosura_web.pdf?PHPSESSID=5f2969c8f7e2c315839c0b2032672a41

http://m.hvg.hu/hvgfriss/2010.21/201021_szervezeti_kultura_magyarorszagon_vedekez_o_

http://szkv.blog.hu/2010/12/06/szervezeti_kultura_magyarorszagon

http://szkv.blog.hu/2010/12/04/i_magyarorszagi_szervezeti_kultura_konferencia

<http://prezi.com/guixcrntebcs/szervezeti-kultura-es-vezetes/>

9. fejezet:

<http://it.lap.hu/>

http://www.geert-hofstede.com/hofstede_hungary.shtml

<http://agilitas.hu/>

<http://agilehungary.hu/kezdolap/>

11.2. Ábrák, képek

1-2.:

http://www.scolar.hu/images/uploadedFiles/projektmenedzsment_belelapozo.pdf

3.:

saját szerkesztés

4.:

http://www.google.hu/imgres?q=projekt+h%C3%ADd&um=1&hl=hu&biw=1024&bih=564&tbnid=UeYgVktiNY0OXM:&imgrefurl=http://www.leopoldjones.com/unios-projektek/projektmenedzsment/&docid=3r9uRqLpTBtfCM&imgurl=http://www.leopoldjones.com/_kepek/LJ_hid_13.JPG&w=598&h=233&ei=jim8Tof8KsOxhAe9hJSiBw&zoom=1&iact=rc&dur=859&sig=104992039329447597842&page=2&tbnh=76&tbnw=196&start=15&ndsp=8&ved=1t:429,r:6,s:15&tx=88&ty=30

5.:

Lockyer K. – Gordon J. [2000]: Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák, Kossuth Kiadó, Budapest, 22. o.

6.:

saját szerkesztés

7.:

Lockyer K. – Gordon J. [2000]: Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák, Kossuth Kiadó, Budapest, 23. o.

8.:

Dobák M. [1997]: Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 80. o.

9.:

Lockyer K. – Gordon J. [2000]: Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák, Kossuth Kiadó, Budapest, 25. o.

- 10.:
Lockyer K. – Gordon J. [2000]: Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák, Kossuth Kiadó, Budapest, 26. o.
- 11.:
Mikulás G. [1999]: Menedzsment, „Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Könyvtárak” Egyesülés, Nyíregyháza, 187. o.
- 12.:
http://www.google.hu/imgres?q=piaci+verseny&um=1&hl=hu&biw=1024&bih=564&tbn=isch&tbnid=E7CJOc7b-V6sDM:&imgrefurl=http://kerkom.blog.hu/2009/05/19/a_mobilszolgaltatok_hisznek_a_halal_utani_eletben&docid=_7nGgFv43Zi-WM&imgurl=http://m.blog.hu/ke/kerkom/image/word-sell-connected-business-people-abstract.JPG&w=423&h=284&ei=34m4TtXEHcXs8QPLhdjDBw&zoom=1&iact=hc&vpx=249&vpy=140&dur=2843&hovh=184&hovw=274&tx=145&ty=85&sig=104992039329447597842&page=1&tbnh=110&tbnw=167&start=0&ndsp=16&ved=1t:429,r:1,s:0
- 13.:
http://www.google.hu/imgres?q=%C3%BCgyf%C3%A9l+el%C3%A9gedetlen&um=1&hl=hu&sa=N&biw=1024&bih=564&tbn=isch&tbnid=n-3qgH4et0C9MM:&imgrefurl=http://idline.hu/%3Fid%3D52016&docid=Jv147sJh-lBnIM&imgurl=http://idline.hu/image/52016_eleg1.jpg&w=200&h=200&ei=_Ya4TtOZDdPc4QSXh6CWCA&zoom=1&iact=rc&dur=187&sig=104992039329447597842&page=9&tbnh=160&tbnw=160&start=77&ndsp=10&ved=1t:429,r:1,s:77&tx=58&ty=73
- 14.:
<http://www.felsofokon.hu/innovacio-management-blog/2011/08/02/agilis-kialtvany-agilis-modszertanok>
- 15.:
http://webisztan.blog.hu/2010/05/17/megertik_es_atelik_a_munkajukat_a_scrum_modszerrol_1_resz
- 16.:
<http://www.varbak.com/kepe/k%C3%A9pek-a-r%C3%B3zsasz%C3%ADn-malac>
- 17.:
<http://www.canstockphoto.hu/illusztraciok/hatchling.html>
- 18.:
<http://www.agilistrening.hu/agilis-projektmenedzsment/agilis-megkozelites>
- 19.:
<http://www.hrportal.hu/hr/egy-hatekony-modszer-a-szervezeti-kultura-meresere-20090303.html>
- 20.:
http://m.hvg.hu/hvgfriss/2010.21/201021_szervezeti_kultura_magyarorszagon_vedekez_o_
- 21-49.:
saját szerkesztés

12. MELLÉKLETEK

12.1. Agilis Kiáltvány

1. számú melléklet

AZ AGILIS KIÁLTVÁNY¹⁰

A szoftverfejlesztés jobb módjait fedezzük fel azáltal, hogy csináljuk, és segítünk másoknak is csinálni. Ennek során az alábbi hangsúly-eltolódásokat találtuk:

Egyének és interakcióik, szemben az eljárásokkal és eszközökkel.

Működő szoftver, szemben a teljeskörű dokumentációval.

Együttműködés az ügyféllel, szemben a szerződésről való alkudozással.

Változásokra való reagálás, szemben a terv követésével.

Ez azt jelenti, hogy a jobb oldalon szereplő értékek is fontosak, de a bal oldalon lévőket fontosabbnak tartjuk.

Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn,

Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith,

Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin,

Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas

© 2001, a fenti szerzők

Ezt a nyilatkozatot szabadon lehet másolni, de csak egyben, ezzel a jognyilatkozattal együtt.

¹⁰ Link: az eredeti kiáltvány: Agile Manifesto: <http://agilemanifesto.org/>

12.2. Kérdőív – Primer kutatás

2. számú melléklet

Kérdőív

Szilágyi Zsuzsa vagyok, a Miskolci Egyetem hallgatója. Egy dolgozatot készítek a projektmenedzsment kultúra fejlődéséről, azon belül az agilis projektmenedzsmentről.
Az Ön vállalkozásánál hogyan zajlott az új módszertan bevezetése?

1) Alkalmaztak-e már projektmenedzsment módszert korábban?

☐ Igen ☐ Nem

Ha igen, a hagyományossal mi volt a problémájuk?.....
.....
.....

2) Szükségnek érezték egy új szemléletmód bevezetését?

☐ Igen ☐ Nem

Ha igen, ennek mi volt az oka?
.....

3) Miért nyitottak az agilis szemléletmód felé?

.....
.....

4) Honnan értesültek az új módszertan létezéséről?

☐ Tanácsadó
☐ Versenytárs mintája
☐ Vállalati belső információ
☐ Egyéb külső forrás:

5) Mikor vezették be az agilis projektmenedzsmentet a vállalatnál?

.....

6) A bevezetés járt valamilyen, a szervezeti felépítést módosító kardinális változással?

☐ Igen ☐ Nem

Ha igen, hol történt a változtatás?

7) Kitől indult a kezdeményezés?

.....
.....

8) Mennyi ideig tartott a bevezetés?

.....

9) Először hol vezették be az új módszertant?

- ☐ az egész szervezetre
- ☐ szervezeti egységre (melyre / melyekre?)
- ☐ működési területre (melyre / melyekre?)

10) Milyen szinten tudták megvalósítani a bevezetést?

- ☐ csak egyes technikákat (melyet / melyeket?)
- ☐ az alapelvek betartása
- ☐ mind a 4 vezérelv (az Agilis Kiáltványban megfogalmazottak) teljesül

11) Ön szerint szükséges alapos „hagyományos” projektmenedzsment ismeret a módszer elsajátításához?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

12) Az Ön cége részt vett a Human Synergistics 2009-es felmérésében?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

Ha igen, az alábbiak közül mely klaszterbe, illetve szervezeti kultúra típusba került besorolásra?

- ☐ konstruktív
- ☐ passzív-védekező
- ☐ agresszív-védekező

13) Mi volt jellemző a munkatársak, vezetők hozzáállására a bevezetéskor? Jellemezze egy szóval vagy mondattal!

.....

Hogyan változott ez a bevezetés óta, ma hogyan értékelné?

.....

14) Az érintettek mennyire voltak rugalmasak a bevezetésnél? (Értékelje 1-5-ös skálán, ahol az 1-es: egyáltalán nem voltak rugalmasak, míg az 5-ös: teljes mértékben rugalmasak voltak értelemben szerepel!)

- 1 5
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15) Volt ellenállás a bevezetéskor?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

Ha nem, ugorjon a 18. kérdéshez!

- ☐ Vezetők
- ☐ Alkalmazottak
- ☐ Tulajdonosok
- ☐ Ügyfelek

- ☐
- Igen
- ☐
- Nem

☐ nem volt partner a bevezetéskor
☐ nem volt már szükség a feladatkörére
☐ egyéb:

- ☐ Tréning, külső képzés
- ☐ Kialakult belső kulcs (munkahelyen belüli képzések)
- ☐ On the job (munkavégzés során beletanul)

- 1 1 5
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- ☐
- Igen
- ☐
- Nem

1 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- 1 5
□ □ □ □ □

- 1 5
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- 24) Az ügyfelek általában mennyire elégedettek a kapott termékkel a bevezetés óta?
(Értékelje 1-5-ös skálán, ahol az 1-es: „egyáltalán nem”, míg az 5-ös: „teljes mértékben” értelemben szerepel!)

1 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- 25) Általában milyen mértékben volt jellemző a projektekre a költség túllépés a bevezetés előtt? (Értékelje 1-5-ös skálán, ahol az 1-es: „nagyon túlléptük”, míg az 5-ös: „soha nem léptük túl” értelemben szerepel!)

1 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- 26) Általában milyen mértékben volt jellemző a projektekre a költség túllépés a bevezetés óta?
(Értékelje 1-5-ös skálán, ahol az 1-es: „nagyon túlléptük”, míg az 5-ös: „soha nem léptük túl” értelemben szerepel!)

1 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- 27) Tapasztalja-e bármilyen hátrányát az agilis szemléletmód alkalmazásának?

☐ Igen ☐ Nem

Ha igen, miben nyilvánul meg?.....
.....
.....

- 28) Mit tart az agilis projektmenedzsment 2-3 legfontosabb előnyének?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

- 29) Az Ön cégének fő tevékenységi köre (kinek fejleszt szoftvereket?):

☐ Külső ügyfeleknek
☐ Belső ügyfeleknek
☐ Mindkettő

- 30) Mekkora az alkalmazotti létszám?

Köszönöm, hogy válaszaival segítette kutatómunkámat!