

Miskolci Egyetem
Gazdaságtudományi Kar



Projektmenedzsment kompetenciák

-

hagyományos és agilis megközelítés

Szilágyi Zsuzsa

BSc

2012

SZILÁGYI ZSUZSA

Projektmenedzsment kompetenciák

-

hagyományos és agilis megközelítés

Projectmanagement competencies

-

original and agile approach

Kézirat lezárása: 2012. május 10.

.....

Szilágyi Zsuzsa

Projektmenedzsment kompetenciák - hagyományos és agilis megközelítés

A dolgozatban arra keresem a választ, hogy a projektmenedzsment kultúra fejlődése milyen változási folyamatokat indított el a humán-erőforrás kompetenciáinak terén. Talán nem túlzás kijelenteni azt, hogy a vezetői kompetenciák azok, amelyek a legnagyobb módosuláson estek át a projektmenedzsment, mint definiált tudományterület, majd egy évszázados történetében. Rengeteg környezeti tényező változott meg, gondoljunk csak a piacra és a tudományos-technikai környezetre. A megváltozott feltételekhez pedig alkalmazkodnia kellett a szervezeteknek, hogyha az élesedő versenyben meg akarták tartani pozícióikat, illetve fejlődni szerettek volna. Nem véletlenül terjedt el a projektben való gondolkodás és nőtt ezáltal a projektmenedzsmenttel foglalkozók száma. De nem elég csak a módszertant tökéletesíteni, külön figyelmet kell szentelni minden szervezet stratégiai erőforrásának, az embereknek is. Hiszen nekik is ugyanúgy idomulniuk kellett - és kell is – a velük szemben támasztott követelmények megváltozásához. Mára odáig jutottunk, hogy folyamatosan fejlesztenünk kell magunkat, a szükséges kompetenciákat, hogy ezáltal minél hasznosabb tagjai legyünk a minket foglalkoztató szervezeteknek, és ez hatványozottan igaz a közép- és felsővezetői rétegre.

Mivel napjainkra olyan kiszámíthatatlan lett a piac, hogy a középtávú projektek tervezési fázisában a megrendelők még nem képesek pontosan definiálni az igényeiket, egyre sürgetőbb lett egy olyan módszertan megjelenése, amely gyorsan képes reagálni a piac rezdüléseire, ezáltal olyan produktumot előállítását biztosítja, amely a projekt végére is versenyképes marad. Ez a tétel hívta életre új szemléletmódként – a hagyományos mellett - 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. Majd rátérek arra, hogy a módszertan bevezetése elég jelentős szervezeti változást igényel egy vállalatnál, de nem a struktúrát tekintve, hanem éppen a humán-erőforrás szintjén. Az emberek azok, akiknek komoly problémát jelent, hogy a váltással a tőlük elvárt kompetenciák módosulnak, illetve legtöbbször magától a változás tényétől is irtóznak.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés.....	1
2. Projektmenedzsment kialakulása.....	2
2.1. Történeti áttekintés.....	2
2.2. A projektmenedzsment tartalma.....	3
3. Projektmenedzsment-kultúra szervezeti hatásai.....	5
3.1. Vezetési stílusok diverzifikációja.....	5
3.2. Változás a kompetenciákban.....	9
4. Piac és ügyfél-mentalitás hatásai a projektekre	12
4.1. A szervezetre ható környezeti elemek.....	12
4.2. A projektmenedzsment változása.....	14
5. Agilis megközelítés.....	15
5.1. Agilitás, agilis projektmenedzsment.....	15
5.2. Agilis Kiáltvány.....	16
5.3. Az agilis projektmenedzsment elvi bázisa.....	17
5.4. Az agilis projektmenedzsment gyakorlata.....	18
5.5. Komplex Adaptív Rendszer (CAS).....	19
5.6. Agilis methodológiák.....	19
6. Agilis projektmenedzsment, a legújabb trend.....	20
6.1. A Scrum meghatározása.....	20
6.2. Alapfogalmak.....	21
6.3. Szerepkörök.....	22
6.4. Időkeretek.....	24
6.5. Kitekintés: Lean / kanban rendszerek	27
7. Agilitást segítő és gátló szervezeti kulturális elemek.....	29
7.1. A szervezeti kultúra meghatározása.....	29
7.2. A szervezeti kultúra mérése.....	30
7.3. Változtatás a szervezeti kultúrán.....	35
7.4. Változó vezetői kompetenciák.....	37
8. Agilis projektmenedzsment-bevezetés Magyarországon.....	40
8.1. Lehetőségek, javaslatok.....	40
9. Zárás.....	43
10. Források.....	45
10.1. Irodalomjegyzék.....	45
10.2. Ábrák, képek.....	47
11. Mellékletek.....	49
11.1. Agilis Kiáltvány.....	49

ÁBRAJEGYZÉK

Ábra	Megnevezés
1.ábra	Hálóterv (kritikus út módszere)
2.ábra	A projektmenedzsment helyzete (illusztráció)
3.ábra	A projekt környezete és a vezetői képességek közötti kapcsolat
4.ábra	Vezetési stílusok
5.ábra	Illusztráció
6.ábra	Versengő értékek modellje
7.ábra	Illusztráció
8.ábra	Agilis fejlesztési folyamat
9.ábra	A Scrum folyamatábrája
10.ábra	Illusztráció
11.ábra	Illusztráció
12.ábra	Iteratív inkrementális modell
13.ábra	Cirkumplex modell
14.ábra	Cirkumplex modell egy átlagos magyar és egy ideálisabb, konstruktív kultúrára

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 személetmód, az *agilis projektmenedzsment* alapelveit. De ennek bevezetésével kapcsolatban felmerül a kérdés, hogy alkalmazása mit kíván meg a szervezettől, a beosztottaktól és legfőképpen a vezetőktől?

2. PROJEKTMENEDZSMENT KIALAKULÁSA

Új vezetési dimenzió megjelenése

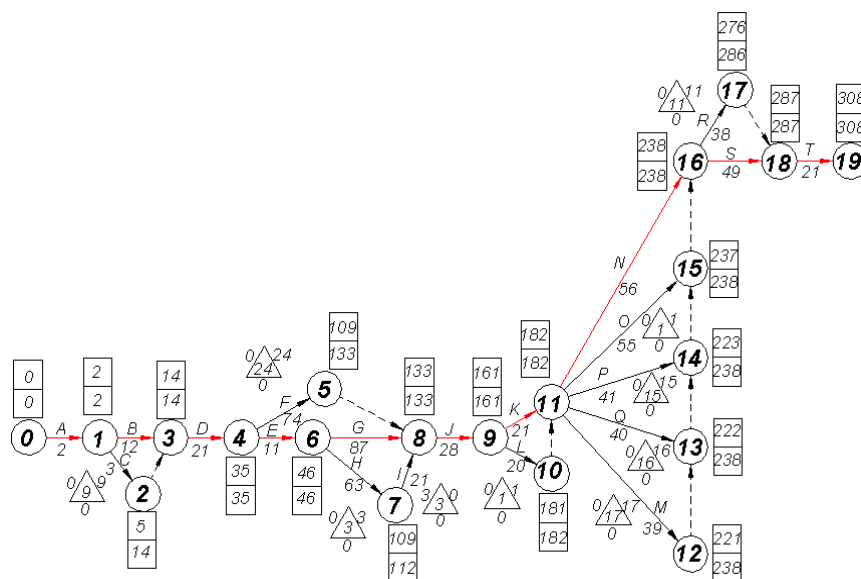
„A projektmenedzsment képezi az egyik legfontosabb eszközt annak, ahogyan a szervezet egyik állapotából egy másik állapotára változik át. Ezért nevezhetnénk változásmenedzsmentnek is.”

/David I. Cleland, professzor emeritus/

2.1. 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.

1. ábra: Hálóterv (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])

2.2. 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 mozgásteret 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, innovatívok, és folyamatosan kell végezni őket. Ezek a szervezet egészére hosszú távon (3-5 év) jelentősen hatnak. A működés mozgásteret 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 mozgásteret 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])

2. ábra: A projektmenedzsment helyzete

↓Stratégia ↓Projekt ↓Operatív



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

3. PROJEKTMEN

Változások a vezetési stílusban és a szükséges kompetenciákban

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

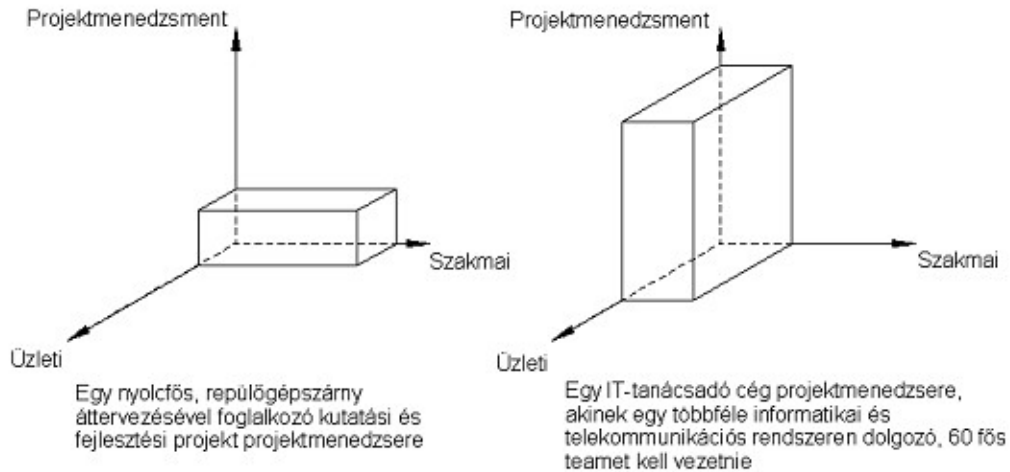
/Peter George, a brit Ladbroke volt elnök-vezérigazgatója/

3.1. 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])

3. ábra: A projekt környezete és a vezetői képességek közötti kapcsolat



Forrás: E. 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 figyelni. 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 többenél élesebb megvilágításba kerülnek a vezetési folyamatban. (Zieleniewski [1973])

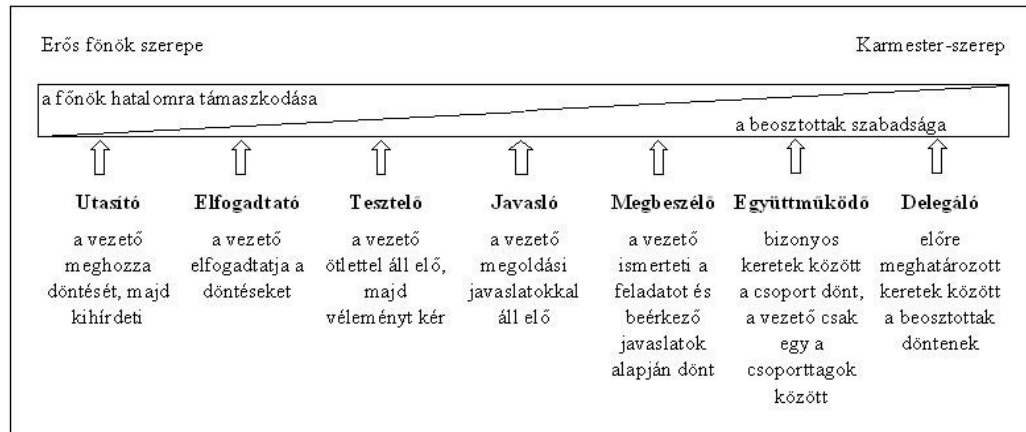
A vezetéselmélet több modellt is hoz a vezetési stílusok osztályozására, jelen dolgozatban Rensis Lickert tipológiájából indulunk ki. Ő négy vezetői típust különböztet meg:

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 engedelmissége 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])

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

² Federal, 1991

4.ábra: Vezetési stílusok



Forrás: Mikulás G. [1999]

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



5.ábra
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 decentralizálni kell, hogy saját magát tehermentesítse, a vezetettjeit pedig motiválja. Fel kell szabadítani a rutinfeladatok alól az alkotóképes emberi erőforrást, a rendszeresen végzett tevékenységeket célszerű automatizálni. Bátóritania kell az embereit, hogy merjenek kezdeményezni, mondják el ötleteiket, nyugodtan kísérletezzenek, hiszen a hibákat el lehet fogadni, azok a tanulás forrásai. (Mikulás [1999])

3.2. Változás a kompetenciákban

Miután áttekintettük, hogy napjainkban hogyan viselkedik, milyen feladatai is vannak egy jó projektmenedzsernek, vázoljuk fel az ehhez tartozó kompetenciákat.

A dolgozat eddigi része hiányos abban a tekintetben, hogy nem definiálja a kompetenciát, ezt most pótoljuk. Kompetencia címszó alatt több meghatározás is olvasható a különböző szakirodalmakban, ezek közül csak párat emelnék ki, kezdve a legegyszerűbbel:

- „mindaz, ami hozzájárul a sikerhez”³
- „A kiválóan teljesítők személyiségjellemzője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy munkakörben vagy szerepben nyújtott teljesítményhez.”⁴
- „Egy adott – szakmai – feladat sikeres elvégzéséhez nélkülözhetetlen ismeretek, képességek, készségek, attitűdök, személyiségvonások és viselkedések összessége.”⁵

A szervezeti kompetencia fogalmát pedig kézzel fogható módon az alábbi idézet tartalmazza:

- „Az üzleti eredményességhez a szervezeti tudáson és kompetencián keresztül vezet az út. A szervezeti tudást az egyén ismerete és képessége hozza létre. A szervezeti kompetencia felülmúlja az egyedi készségek összességét.”⁶

A kompetenciának 5 összetevőjét határozzuk meg:

- Tudás, (ismeretek),
- Készségek,
- Attitűd, értékek és önkép,
- Jellemzők (fizikai-pszichikai jellemzők),
- Motiváció.

(Bokor-Szóts-Kováts-Csillag-Bécsi-Szilas [2007])

Ezek az összetevők 3 szinten sorolhatók be:

³Forrás:http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/2005_2006_tavaszi/Vezetoi_kompetenciak_es_a_vezetok_fejlesztese.pdf

⁴Forrás:http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/2005_2006_tavaszi/Vezetoi_kompetenciak_es_a_vezetok_fejlesztese.pdf

⁵ G. O. Klemp – D. C. McClelland

⁶ http://users.atw.hu/hrkecel/0751-06_2_full.pdf

- láthatósági/tudatossági (fejleszthetőségi) kategória (1-2-3. szint): ismeretek (kognitív összetevők) és a tevékenységben való gyakorlottságot jelentő jártasságok és készségek (know-how összetevők)
- második kategória (negyedik szint): képességek (intellektuális, kommunikációs, cselekvési és szociális képességek). Ezeket fejlesztéssel általános szintre fel lehet hozni.
- harmadik kategória (ötödik szint): ún. konstruktív komponensek (értékek, beállítódások, önértékelés, önismeret, társismeret, énkép, empátia, érzelmek, stb.). Ezek kevésbé látható és nehezen fejleszthető komponensei a kompetenciának, viszont döntő mértékben hatást gyakorolnak a munkavégzés építő jellegére.

(Heinzi-Zöllei [2007])

Ezeken a szinteken 21 *alapkompenciát* határozhatunk meg, amelyek minden munkavállaló esetében szükségesek:

1. A „*teljesítmény és cselekvés*” kompetenciái:
 - a. teljesítményorientáció,
 - b. rend kialakítása,
 - c. minőségre és pontosságra törekvés,
 - d. kezdeményezés,
 - e. információkeresés.
2. A „*támogatás és mások segítése*” kompetenciái:
 - a. mások megértése,
 - b. ügyfélorientáció.
3. A „*befolyásolás*” kompetenciái:
 - a. befolyásolás,
 - b. szervezeti tudatosság,
 - c. kapcsolatépítés.
4. *Vezetői* kompetenciák:
 - a. mások fejlesztése,
 - b. irányítás és asszertivitás,
 - c. csapatmunka és együttműködés,
 - d. csapatvezetés.
5. *Kognitív* kompetenciák:
 - a. analitikus gondolkodás,

- b. fogalmi gondolkodás,
 - c. szaktudás.
6. A „személyes hatékonyság” kompetenciái:
- a. önkontroll,
 - b. önbizalom,
 - c. rugalmasság,
 - d. elkötelezettség a szervezet iránt.

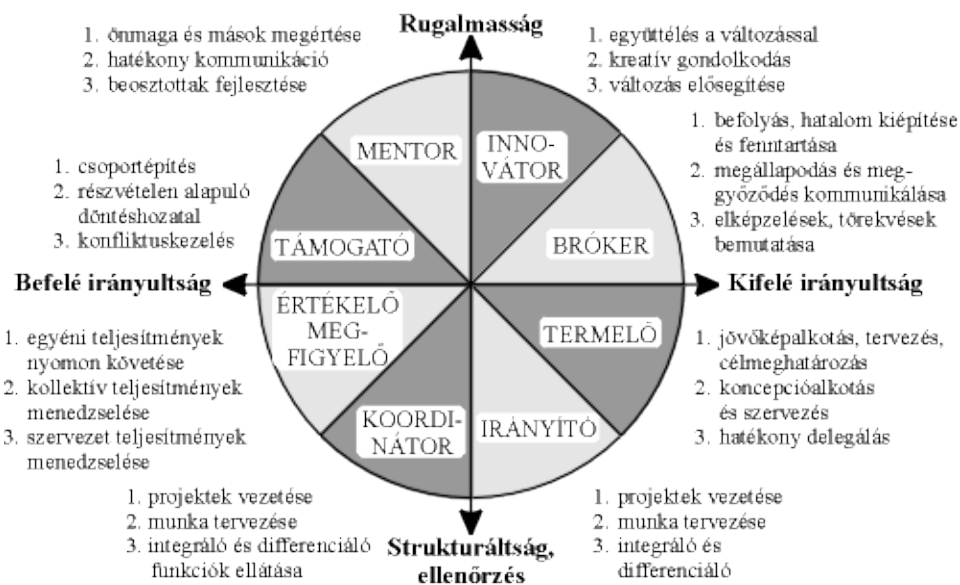
(Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kovács-Takács [2000])

Mint azt már a definícióból tudjuk, a szervezeti kompetenciát egyéni teljesítmények adják, kulcsfontosságú egyénekként pedig a továbbiakban a vezetőkkel foglalkozunk.

A legutóbbi csoportosításban kiemelt vezetői kompetenciák azok, amelyekre valóban minden vezetőnek szüksége van, tehát hogy tudja, hogyan kell másokat fejleszteni, irányítani, másokkal együttműködni - miközben végig képes kiállni a saját igazáért -.

Véleményem szerint a „versengő értékek” modell az – amelyet Quinn és Rohrbaugh dolgozott ki 1983-ban - ami az előző, teljesen általános csoportosításnál részletesebben bemutatja, és már határozottan egy projektmenedzser kompetenciáit is összefoglalja.

6. ábra: Versengő értékek modellje



Forrás: <http://www.oki.hu/>
(letöltve: 2012. május 9.)

A vezetői karakterisztikák alakulása azonban nem állt meg ezen a szinten, a későbbiekben kifejtett környezeti változások, és például az agilitáshoz való idomulás újabb készségeket várnak el a jelenkor vezetőitől, melyekre a „szervezeti kultúra” részben térünk ki.

4. 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/

4.1. 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,

hogy 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.

4.2. 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 hullámait. 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 projektekből 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 vízés-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*.

7.ábra



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

5. 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/

5.1. 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 fordulatait, 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 többletráfordítások 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 egyeztethetőek össze. Ezért kerültek előtérbe a XX. század végén

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

5.2. 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.

5.3. 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.

5.4. 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

8. 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.)

5.5. 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])

5.6. 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.)

6. AGILIS PROJEKTMENEDZSMENT, A LEGÚJABB TREND

Scrum, avagy az agilis projektmenedzsment legkiforrottabb keretrendszere

„a szoftverfejlesztés találékonyságra és kommunikációra épülő kooperatív játék.”

/Alistair Cockburn, az Agilis Kiáltvány egyik megalkotója/

6.1. 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 Sutherland⁷. 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 vízésés 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.

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.

⁷ 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.

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.

9. 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.)

6.2. 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 prioritizált sor elején szerepelnek, a többi a sorszámától 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 prioritizálva 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.)

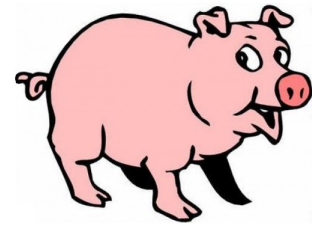
6.3. Szerepkörök

„A csirke és a malac együtt mendegélnek, 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).

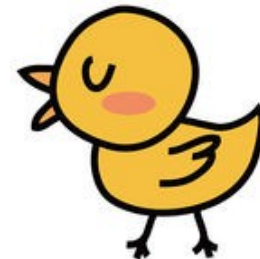
10. ábra



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

- „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”).

11. 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 felelősségteljesé 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.)

6.4. 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 fújhatja 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 megvitadják, 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 problémákat hogyan oldották meg, ezért ez az áttekintés értékes információkat nyújt a következő Sprint Tervező Megbeszéléshez.

- **Sprint Visszatekintő (Sprint Retrospective):**

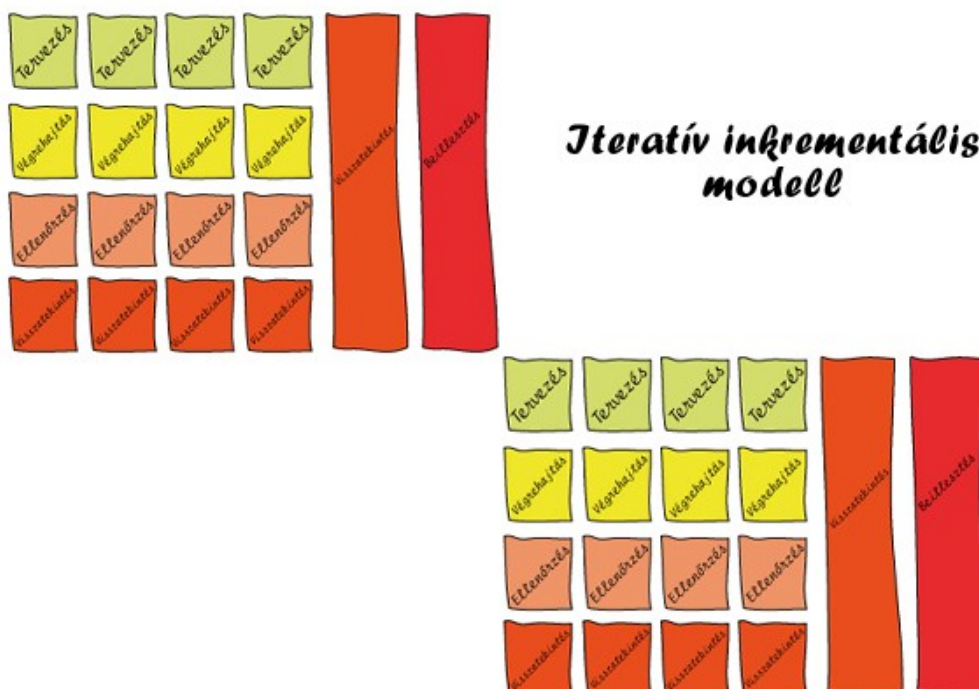
A következő Sprint Tervező Megbeszélés előtt 3 órás eszmecserét tartanak arról, hogy hogyan lehetne javítani a fejlesztés módszertanán, hogyan lehetne egyszerre hatékonyabb és mégis szórakoztatóbb a következő Sprint. A megbeszélés során megvizsgálják a legutóbbi Sprint alatt tanúsított magatartásokat, 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 „elvégzetlen munkák”. Ezek száma Sprintről Sprintre nő. Ezért minden kiadás végére kerülnek Kiadási Sprintek, melyek során befejezzük ezeket az „elvégzetlen munkákat”.

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

12. 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.)

6.5. 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 vizesés 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 tétel számú 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 terelési 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.⁸ (<http://www.adaptiveconsulting.hu/adaptiv-menedzsment/adaptiv-menedzsment>, letöltve: 2011. szeptember 22.)

⁸ További információk: <http://www.adaptiveconsulting.hu/adaptiv-menedzsment/adaptiv-menedzsment>

7. AGILITÁST SEGÍTŐ ÉS GÁTLÓ SZERVEZETI KULTURÁLIS ELEMÉK

A szervezeti kultúra mérése: HS felmérés (2009); változó vezetői kompetenciák

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

/Geert Hofstede, holland szociálpszichológus a kultúráról/

7.1. 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.⁹ 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

⁹ 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

tudatos beavatkozást igényel a vezetőség részéről, illetve közreműködést az alkalmazottak irányából. (Kultúra- és szervezetdiagnosztikai eszközök [2006], In: http://www.humansynergistics.hu/sites/letoltesek/HS_brosura_web.pdf?PHPSESSID=5f2969c8f7e2c315839c0b2032672a41, letöltve: 2011. október 9.)

7.2. 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:

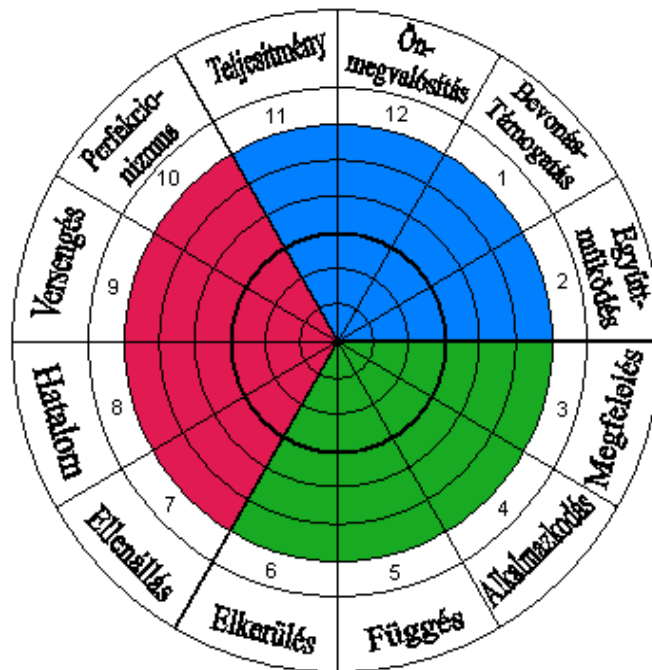
- Az alkalmazottak vizsgálatával: hogyan látják saját munkájukat, teljesítményüket, személyiségüket. 360°-os visszajelzéssé alakítva arról is képet kapnak, hogy látják őket mások.
- A csoportok vizsgálatával: a meetingek, projekt-teamek, vezetői megbeszélések hatékonyságát méri fel, keresve a hibákat, 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:

13. 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 emészti 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 visszaélnék, ami teljesen elfogadott. Látszólag kemény munka folyik, erőteljes a feladatorientáció, az eredményesség viszont mégis elmarad a kívánatostól. Jutalmazták más ötleteinek lekicsinylését, - túlzottan - támogatják a versengést a szervezeten belül. Bár

törekcszenek a tökéletesség elérésére, ez öncélú, a szervezésből kimarad az igényeket szem előtt tartó prioritizálás. A dühödtt „tenni akarás”-ból rengeteg konfliktus, belső harc adódik, amely amellettt, hogy felemésztt a szervezet energiáitt, 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>, letöltve: 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.

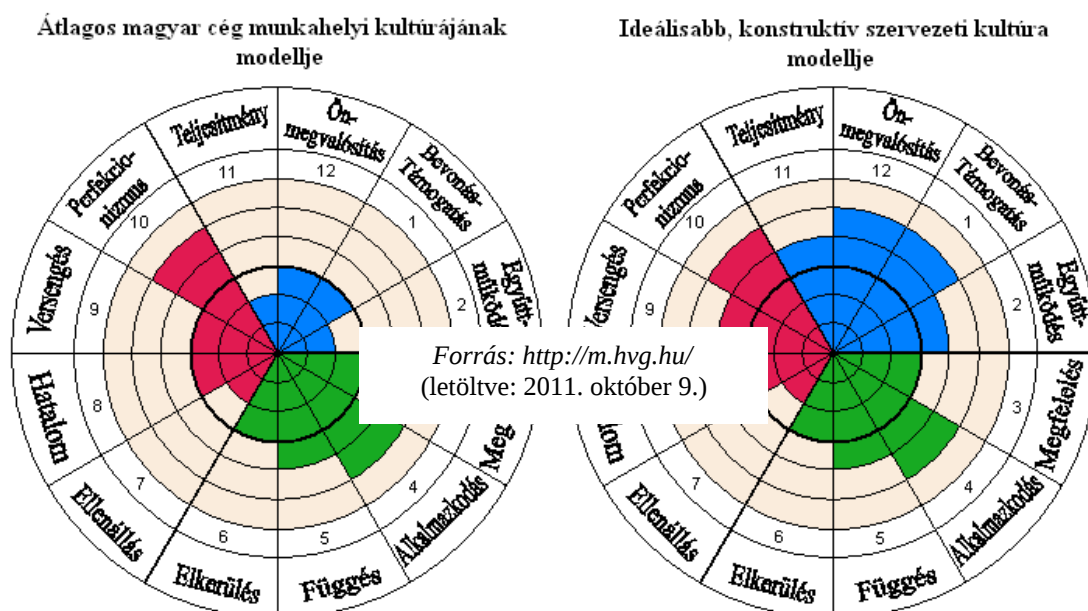
A felmérésben a legpozitívabb eredmény a HR-vezetők felé megnyilvánuló elvárásrendszer vizsgálatokor született, ez közelít legjobban az ideális kultúra képéhez. Ők legtöbb elemében konstruktív elvárások mentén tudnak dolgozni, a két domináns stílus a bevonás-támogatás és az önmegvalósítás.

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.)

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



7.3. 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-alakitoja-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 kapcsolatrendszerekben. 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 legoptimálisabb döntés ilyen helyzetben egy befogadó országtól származó (tegyük fel, magyar származású), de külföldön képzett, gyakorlatot szerző vezető alkalmazása.

A kultúraváltozás állomásai:

1. A szervezet jövőképeinek, 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.)

7.4. Változó vezetői kompetenciák

A vezetői kompetenciák közé a XXI. század hozományaként bekerült az alkalmazkodás a turbulens környezethez. Ennek megfelelően a változó üzleti, gazdasági, pénzügyi környezet kihívásait nem krízishelyzetként kell megélniük, hanem a mindennapok realitásaként kell felfogniuk, melyek kihasználásával lehetséges az előrejutás.

Mint azt a szervezeti kultúra változásánál már említettük, a vezető az, akinek ezt a folyamatot le kell vezényelnie, ő rendelkezik az ehhez szükséges speciális kompetenciákkal, amelyek a következők:

- a szervezeti környezet és a források ellenőrzése,
- szervezés és koordináció,
- információkezelés,
- folyamatos önfejlesztés,
- konfliktuskezelés,
- motiváltság és motiválás
- stratégiai problémamegoldás

(In:http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/2005_2006_tavasz/Vezetoi_kompetenciak_es_a_vezetok_fejlesztese.pdf, letöltve: 2012. május 9.)

Ezek mellett még kiemelném, hogy egy agilis projekt vezetőjének „kemény” kompetenciái közé tartozik, hogyha nem is a legnagyobb szakértelemmel bír a teamben, de a szakértők által rendelkezésre bocsátott információhalmazt értelmezni és ezen keresztül strukturálni tudja, illetve a megrendelő felé kellő eszközökkel közvetíteni képes az aktuális inkremenst. A konfliktusokat még a látens szakaszban érzékelnie kell, hiszen a teamen belüli viszályok csökkentik a hatékonyságot, ilyenekre nincs idő például a Scrum szűkös, szabályozott időkeretein belül. A vezetői szerepét mindvégig éreztetnie kell, hiszen a tagoknak érezniük kell, hogy ő felettük áll, ezért akár személyi problémákkal hozzáfordulhatnak.

Talán sokan nem is gondolnak rá, de az egyik legfontosabb tényező lehet, hogy mennyi erőforrást tud mozgósítani egy vezető a cél érdekében. Széles kapcsolati hálóval kell rendelkeznie, hogy szükség esetén a megfelelő külső szakértőket tudja bevonni tanácsadóként.

Ezenkívül egy projektvezető sosem hiheti azt, hogy tökéletes. Nyitott szemmel járva a világban újra és újra rádöbben arra, hogy van hová fejlődnie, akár szakmailag, akár a lágy kompetenciáiban, tehát emberileg. De hogy a rendkívül fontos tényezőt, az önbizalmát, megtartsa, képzésekkel, tanácsadás, akár coaching igénybevételével készítheti fel magát az újabb kihívásokra, amelyek minden bizonnyal megjelennek majd a munkája során. De nem szabad mindig másokra hagyatkoznia, az önálló tanulás is egy jó vezető ismérve, hiszen a beosztottai előtt mindig példaképként áll, ezért a széleskörű tudás mellett annak magas kvalitása is fontos.

Egy további kérdéskör a hatalom gyakorlásának kérdése. A vezető személye akkor megfelelő, ha nemcsak formális okokból vált azzá, hanem ő az informális vezető is egyben. Az ő hatalma nemcsak abból áll, hogy nyílt vagy burkolt erőszakkal tudja befolyásolni a beosztottai viselkedését, hanem a vezetettjei önszántukból követik, mivel bíznak benne, amelyet azzal ért el, hogy a támogatását mindig érezhették. Valakinek, akit mások követnek mindenképpen megfelelő kiállása kell, hogy legyen, ehhez akár tetszik, akár nem, a megfelelő megjelenés is hozzátartozik (magasság, súly, öltözködés).

Továbbá fontos az, hogy ne hezitáljon sokat. Főleg ebben a turbulens környezetben, gyors problémafelismerésre és gyors reagálásra, döntésképessegre van szükség. Hogy az eredményeket elérje, ami mindenképpen az elsődleges szempont számára, a jó vezető bízik saját magában, határozott, domináns alkat és jól tűri a stresszt.

Ezek mellett, talán ami a legfontosabb a beosztottak számára, hogy a vezető vállalja a felelősséget a tetteiért. Miközben őket az önálló, felelősségteljes munkára ösztönzi, ő maga a team tevékenységeiért vállalja a felelősséget, azt semmiképp se hárítsa rájuk.

A kompetenciák olyan mennyisége került most felsorolásra, amely talán ijesztően hat a „friss” menedzserekre, nehezen hihető le, hogy mindez egy emberben ötvözhető. De, mint említettük, az önbizalom a kulcs, kitartással és némi segítséggel felfejleszthetjük magunkat a kívánt kompetenciaprofilig.

8. AGILIS PROJEKTMENEDZSMENT-BEVEZETÉS MAGYARORSZÁGON

„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/

8.1. Lehetőségek, 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, kételkedve 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%-os¹⁰, 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 mindenkit érvényesülni. A hatalomtól próbálunk minél távolabb maradni, gyakran esünk pánikba, ha egy felettünk álló emberrel kell beszélünk. 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

¹⁰ Forrás: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_hungary.shtml

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*¹¹: 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 Hungary¹²: „egyesület az Agile szemlélet elterjesztéséért”. Weboldala olyan információk gyűjtőhelye, ahol cikkekhez, előadásokhoz, videókhöz, helyi csoportokról szóló leírásokhoz juthatnak az érdeklődők. Ez az egyesület szervezi meg minden hónapban a legnagyobb, legszélesebb spektrumú és legátfogóbb agilis találkozókat, melyeken tapasztalatokat lehet hallani, üzleti kapcsolatokat lehet építeni, illetve lehetőség nyílik agilis vezetőkkel, szakemberekkel, kutatókkal történő beszélgetésre.

Az Agile Hungary partnerei:

- o Magyar Projektmenedzsment Szövetség
- o Architektúra Fórum
- o HTE Informatikai Terméktanúsítási Szakosztály: Az agilis szoftverek minősítője.
- o Agile Alliance: Az agilis szoftverfejlesztés nemzetközi szervezete.
- o Scrum Alliance

A sikeres bevezetéshez nemcsak a módszertan „oktatásában” találunk segítőkire, hanem a vezetők fejlesztésében is. Ma már külön cégek jönnek létre, melyek vezetői kompetenciafejlesztést vállalnak, ilyen például a Psycholucia Nonprofit Kft.¹³.

¹¹ További információk: <http://agilitas.hu/>

¹² További információk: <http://agilehungary.hu/kezdolap/>

¹³ További információk: <http://www.pszicho.hu/>

Véleményem szerint azért nehéz Magyarországon elterjedtté 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 meghökkenve 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: vezetőként 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 rendben.

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.

Miután a rohamos technikai fejlődés következtében ma már nem ülhetünk karba tett kézzel, ha egy éppen akkor kiváló terméket dobtunk a piacra, valami másban kell keresni a fejlődés lehetőségét. Ez a lehetőség, ez a kulcs pedig nem más, mint az emberi erőforrás. Egy szervezet legyőzhetetlenné válik, ha a dolgozói egyként harcolnak a céljaiért. Ehhez viszont megfelelő irányítás szükséges, amelyet csak *kompetens* vezető képes megvalósítani.

9. ZÁRÁS

A dolgozat bemutatja az agilis projektmenedzsment előnyeit, egyértelműen pozitívan értékeli annak megjelenését. Viszont meg kell azt említenünk, hogy a hagyományos projektmenedzsmentnek szintúgy 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, számítani 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. Az első lépés mindenképpen a vezetőink kompetenciáinak fejlesztése, hiszen ők közvetítik az új normákat a többiek felé.

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 végig 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, 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.

10. FORRÁSOK

10.1. Irodalomjegyzék

- Bakacsi Gy. - Bokor A. - Császár Cs. - Gelei A. - Kovács K. - Takács S. [2000]: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
- Bokor A. - Szóts-Kovács K. - Csillag S. - Bécsi K. - Szilas R. [2007]: Emberi erőforrás menedzsment, Aula Kiadó, Budapest
- 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.
- Henczi L., Zöllei K. [2007]: Kompetenciamenedzsment, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest
- Hinsenkamp A. [2007]: Előadás-diasor: Agilis projektmenedzsment, http://www.pmi.ikreator.hu/ikreator/pms/cms_pub/content_344-hu.html#
- Hobbs P. [2011]: Projektmenedzsment, Scolar 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://hu.wikipedia.org/wiki/Fortune_500

3. fejezet:

<http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=Iskolavezetok-04-Barath>

5. fejezet:

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

<http://valodi.hu/agile>

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

<http://www.felfokon.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

6. fejezet:

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

http://webisztan.blog.hu/2010/05/17/megertik_es_atelik_a_munkajukat_a_scrum_modszertan_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>

7. 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/>

http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/2005_2006_tavasz/Vezetoi_kompetenciak_es_a_vezetok_fejlesztese.pdf

http://elib.kkf.hu/edip/D_12866.pdf

8. fejezet:

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

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

<http://agilitas.hu/>

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

<http://www.pszicho.hu/?page=kompetencia>

10.2. Ábrák, képek

1.:

saját szerkesztés

2.:

http://www.google.hu/imgres?q=projekt+h%C3%ADd&um=1&hl=hu&biw=1024&bih=564&tbnid=UeYgVktiNY00XM:&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

- 3.:
Verzuh E. [2006]: Projektmenedzsment, HVG Zrt., Budapest, 35. o.
- 4.:
Mikulás G. [1999]: Menedzsment, „Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Könyvtárak” Egyesülés, Nyíregyháza, 187. o.
- 5.:
http://www.google.hu/imgres?q=piaci+verseny&um=1&hl=hu&biw=1024&bih=564&tbnid=E7CJOc7b-V6sDM:&imgrefurl=http://kerkom.blog.hu/2009/05/19/a_mobiliszolgalatok_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
- 6.:
<http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=Iskolavezetok-04-Barath>
- 7.:
http://www.google.hu/imgres?q=%C3%BCgyf%C3%A9l%C3%A9gedetlen&um=1&hl=hu&sa=N&biw=1024&bih=564&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
- 8.:
<http://www.felsofokon.hu/innovacio-management-blog/2011/08/02/agilis-kialtvany-agilis-modszertanok>
- 9.:
http://webisztan.blog.hu/2010/05/17/megertik_es_atelik_a_munkajukat_a_scrum_modszerrol_1_resz
- 10.:
<http://www.varbak.com/kepe/k%C3%A9pek-a-r%C3%B3zsasz%C3%ADn-malac>
- 11.:
<http://www.canstockphoto.hu/illusztraciok/hatchling.html>
- 12.:
<http://www.agilistrening.hu/agilis-projektmenedzsment/agilis-megkozelites>
- 13.:
<http://www.hrportal.hu/hr/egy-hatekony-modszer-a-szervezeti-kultura-meresere-20090303.html>
- 14.:
http://m.hvg.hu/hvgfriss/2010.21/201021_szervezeti_kultura_magyarorszagon_vedekez_o_

11. MELLÉKLETEK

11.1. Agilis Kiáltvány

1. számú melléklet

AZ AGILIS KIÁLTVÁNY¹⁴

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.

¹⁴ Link: az eredeti kiáltvány: Agile Manifesto: <http://agilemanifesto.org/>