

SZAKDOLGOZAT

FERENCSEVICS ÉVA

gazdálkodási és menedzsment

Budapest

2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

gazdálkodási és menedzsment Szak

**A HAGYOMÁNYOS ÉS AGILIS PROJEKTSZEMLÉLET
MÓDSZERTANI KÜLÖNBSÉGEI, AZAZ MIRE ALKALMAS AZ
AGILITÁS**

Agilis transzformáció

Belső konzulens: Dr. Turzai-Horányi Beatrix

Adjunktus

Készítette: Ferencsevics Éva

BHCIBL

levelező tagozat

Intézet/Tanszék: Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdasági Tanszék

Budapest

2023

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	3
2. A hagyományos és agilis projektszemlélet módszertani különbségei.....	5
2.1. Hagományos projektmenedzsment gyökerei	5
2.2. Projektmenedzsment módszertanok, irányzatok.....	5
2.3. Mit értünk azon, hogy „agilis”?	6
2.4. Honnan ered az agilitás?	7
2.4.1. 2001. Agilis kiáltvány	8
2.5. Az agilis keretrendszerek.....	9
2.5.1. Egyedi agilis keretrendszerek.....	13
2.6. Hagományos és agilis projekt közötti különbségek.....	15
2.6.1. Összehasonlítás	19
2.7. Agilizáció, mint versenyelőny	20
2.8. Agilis tévhitek – kihívásai és korlátai.....	21
3. Agilis transzformáció	22
3.1. Agilis szervezet.....	23
3.2. Agilis transzformációk által gyakran érintett területek.....	24
3.3. Mikor áll készen a szervezet egy transzformációra?	25
3.4. Agilis transzformáció buktatói.....	26
3.5. Agilis transzformáció lépései.....	27
3.6. Gondolkodásmód váltás.....	29
3.7. Agilis transzformáció 2.0.....	31
3.8. Agile sérült – mit jelent?.....	32
3.9. Agilis transzformáció a gyakorlatban	32
4. Következtetések, javaslatok.....	42
4.1. Agilis transzformáció elmélet és gyakorlat összehasonlítása	42

4.2. Az agilis transzformációk legnagyobb kihívása	45
4.3. Lehetséges-e az államiszféra agilis transzformációja?	47
5. Összefoglalás	48
Irodalomjegyzék	49
Mellékletek	53
Függelékek	54

1. Bevezetés

Az üzleti világban az agilitás egyre inkább elengedhetetlen versenyelőnyként jelentkezik. A gyorsan változó piaci környezetben azok a vállalatok, amelyek képesek alkalmazkodni és reagálni az új kihívásokra és lehetőségekre, javíthatják versenyképességüket, ezáltal növelhetik piaci részesedésüket. Az agilis módszertanok alkalmazása lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy gyorsabban hozzanak döntéseket, rugalmasabban reagáljanak az ügyfél igényekre és hatékonyabban kezeljék a változó környezet okozta kihívásokat.

Az agilis projektmódszertan egy rugalmasabb és gyakorlatorientáltabb megközelítést kínál a hagyományos, vízses modellhez képest. Az agilitás alapelvei alapján a projektcsapatok inkább az alkalmazkodásra és a változásokra összpontosítanak, mintsem a merev tervezésre és előre meghatározott tervezési fázisokra. Az agilis transzformáció ezen elvek szélesebb körű alkalmazását jelenti az üzleti életben, amely a szervezetek átalakításával és az agilis módszertan bevezetésével jár. Az agilis transzformáció sokkal többet jelent, mint csak a projektmódszertanok cseréjét, átfogó kulturális változásokat, szervezeti átalakításokat, folyamatos tanulást és fejlődést is magába foglalja.

Ebben a dolgozatban az agilis és a hagyományos projektmódszertani megközelítéseket fogom összehasonlítani, viszont a téma feltárása közben, a hagyományos projektmenedzsment ismertetését rövidre fogom, hisz egyetemi tanulmányaink során részletesen foglalkoztunk ezekkel az ismeretekkel, inkább az agilis megközelítés, agilis keretrendszerekkel kapcsolatban készültem hosszabb szakirodalmi elemzéssel, annak érdekében, hogy lehetőségem legyen vizsgálni az agilis transzformáció elméletét és hatékonyságát gyakorlati példákon keresztül az átalakítás folyamatát és az ezzel járó kihívásokat. Meggyőződésem, hogy az agilis transzformáció elméleti alapjai és a gyakorlati alkalmazása közötti különbségek negatív hatással lehetnek a transzformáció hatékonyságára és eredményességére, illetve, hogy az agilis transzformációk legnagyobb kihívása a szervezeti kultúra átalakítása. Fontos volt számomra, hogy dolgozatomban utána járjak annak is, lehetséges-e agilis transzformáció a versenyszférán kívül az államiszektorban egyaránt.

Ehhez mérten dolgozatomat, a fentiekben leírtaknak megfelelően 3 fő részre tagoltam, első részében áttekintem az agilis projektszemlélet történetét, módszertanát, keretrendszerét,

második részben feldolgozom az agilis transzformáció témáját, különös tekintettel az transzformáció elméleti lépéseire. Végül a következtetések, javaslatok részben alátámasztom meggyőződésemet, állításaimat.

Témaválasztásomban a kíváncsiság vezérelt, hogy egy ennyire aktuális témában elmélyedve, plusz piacképes tudásra tehessek szert. Hosszú utazás volt, melynek során sokan voltak a segítségemre és rengeteg új ismeretséget kötöttem a témához kapcsolódó előadásokon, fórumokon, meetup-okon való részvétellel. Szakdolgozat témám hatására sikerrel végeztem el egy scrum master tanfolyamot is, melynek végén nemzetközileg elismert képesítést szereztem.

2. A hagyományos és agilis projektszemlélet módszertani különbségei

2.1. Hagományos projektmenedzsment gyökerei

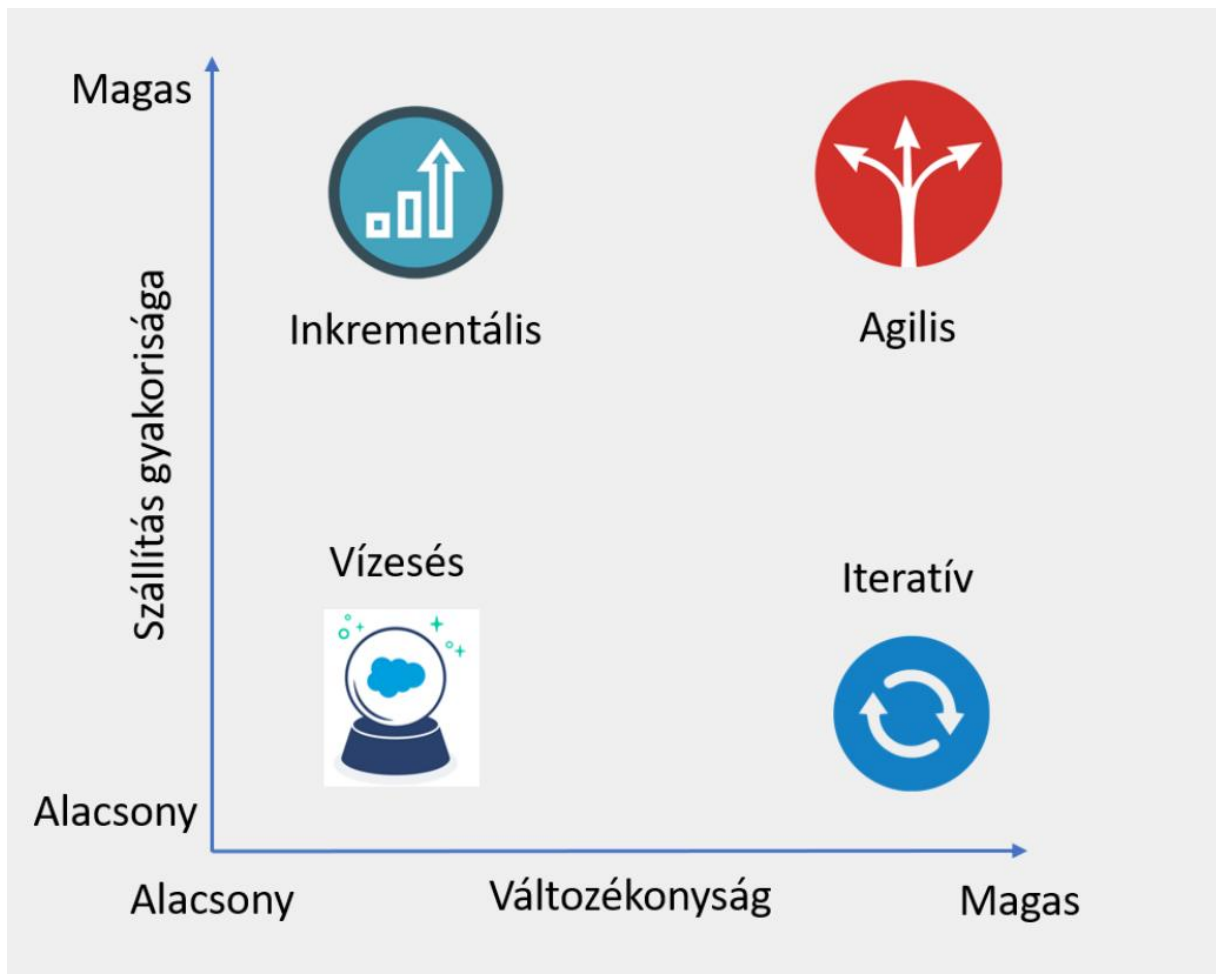
Projektek tervezése azóta történik, mióta az emberek együtt dolgoznak nagyobb feladatokon, például egy hadjárat tervezésén, egy templom vagy egy erőd építésén. Azonban hosszú ideig ez az együttműködés nem formális keretek között zajlott, csak az adott személy tudására és tapasztalatára támaszkodhattak.

A 20. századra, a termelési folyamatok növekvő bonyolultsága és a vállalkozások növekvő mérete miatt szükségessé vált egy hatékonyabb és strukturáltabb megközelítés, amely biztosítja a projektek hatékony menedzselését és végrehajtását. A 1900-as évek elején Frederick Taylor tanulmányozta, hogyan növelhető a hatékonyság azzal, hogy a munkások által végzett feladatokat szétszedi és méri. Taylor kollégája, Henry Gantt kifejlesztette a Gantt-diagramot, amely fontos eszköz lett a projektmenedzsmentben.

A modern projektmenedzsment az 1950-es években alakult ki, az amerikai hadsereg űrkutatási programjának köszönhetően. Az itt létrejött gyakorlatot a nagy ipari vállalatok és a kormányzati szervezetek is alkalmazni kezdték a projektek tervezése, irányítása és végrehajtása során.

2.2. Projektmenedzsment módszertanok, irányzatok

A projektmenedzsment folyamatos fejlődésének köszönhetően különböző irányzatok jelentek meg, amelyek különböző módszertanokban valósultak meg. A projektekben résztvevők által alkalmazott gyakorlatok, technikák, folyamatok és szabályok rendszerét projektmenedzsment módszertannak nevezzük. (Proman Consulting, 2023) A mai napig elképesztően sok módszertan készült, ha ezeket szeretnénk csoportosítani, akkor alapvetően 4 főle trendet említhetünk meg. Ezek a változások mértéke és a szállítás gyakorisága alapján beazonosíthatók. (1. ábra)



1. ábra: Projektmenedzsment trendek
 (Forrás: <https://promanconsulting.hu/agilis-projekt>)

Az agilis projektmenedzsment módszerek általában a legjobban olyan helyzetekben működnek, amikor nagy változásokra és bizonytalanságra kell számítani, ezekben az esetekben nagyfokú kreativitásra és gyakori visszajelzésekre van szükség a változások kezeléséhez. Ha ilyen helyzet áll elő, akkor az agilis működés lehet a legmegfelelőbb.

2.3. Mit értünk azon, hogy „agilis”?

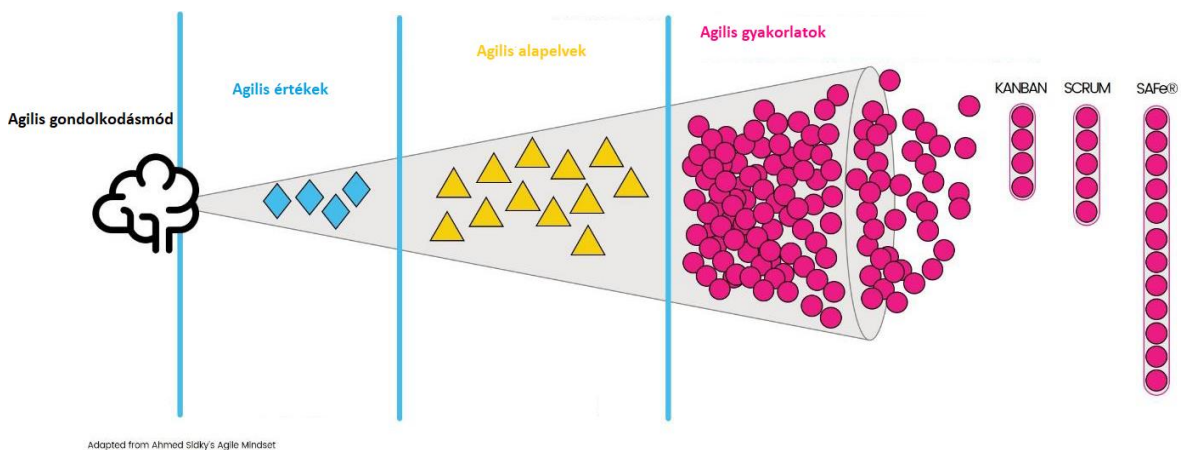
Szakedolgozatom témáját tekintve, célszerű az alábbi 3 megközelítésben vizsgálni a jelentését:

- Egyén szempontjából, melléknévként használva, egy pozitív emberi tulajdonságot jelez. Jelentése lehet: tette kész, tevékeny, életrevaló, dolgozó, élelmes, vállalkozó szellemű.

- Projekt szemszögéből nézve, az ügyfél változó igényeihez és a változó technológiai környezethez leggyorsabban alkalmazkodni tudó projekt megközelítés/szemlélet, melynek fókuszában az ügyfélelégedettség és a hatékonyság áll.
- Szervezet tekintetében, a változó ügyféligényekre leggyorsabban reagálni tudó, az iparági környezet technológiai és szervezeti trendjeit leghamarabb implementálni képes megközelítés, ahol a fókusz a maximális ügyfélelégedettség mellett, a profitmaximalizálás, illetve a piaci pozíció megerősítése. (Csépanyi, 2023)

Jelentős tévhit, hogy az agilitás egy módszertan, vagy munkautasítás lenne, hiszen ez esetben sérülne a szabadságfok és a végrehajtáson lenne a hangsúly az ügyfélfókusz helyett. Sokkal inkább egy attitűd, gondolkodásmód, megközelítés.

Számokban kifejezve az agilitás 4 érték, 12 alapelv és rengeteg gyakorlat. (2. ábra)



2. ábra: Agilis gondolkodásmód
(Forrás: <https://zenexmachina.com/agile-as-a-mindset-agile-as-behaviour/>)

2.4. Honnan ered az agilitás?

1931. Az Empire State building építése

A tervek megvalósítására, az épület felépítésére, mindösszesen 13 hónapjuk volt. A 443 méter magas épület esetében ez azt jelentette, hogy 3 naponta kellett felhúzniuk egy emeletet. Ez az időbeli korlát készítette az építőket arra, hogy inkrementális és iteratív megközelítés szerint járjanak el. Ez alatt azt értjük, hogy felbontották emeletekre a tervet (inkrementumok) és emeletenként adták át az épületet (iteratív). Természetesen ehhez

szükséges volt egy egyszerű design-ra is, illetve például nem volt raktározás sem, mivel belvárosi építkezés esetén, csak akadályozó tényezőként lépett volna fel (JustInTime). (Csépanyi, 2023)

1943. Lockheed Martin fejlesztési program

Itt jelent meg először a történelem során, egy Product Owner-szerű szerepkör (Skunk Works manager – Kelly Johnson), akinek az volt a feladata, hogy a viszonylag autonóm mérnöki csapatot képviselje az üzlettel szemben és fordítva. (Svenson, 2021)

1948 – 1975 Toyota Production System (TPS)

A Toyota menedzsment módszertan célja a hatékonyabb autógyártás, a veszteségek minimalizálása volt. Mivel közvetlen előzménye a lean-nek, ezért az agilitás és a lean közös gyökerének számít azáltal, hogy mind azon az alapelven alapulnak, hogy az értékteremtő folyamatokat hatékonyabbá, gyorsabbá és jobb minőségűvé tegyék.

2.4.1. 2001. Agilis kiáltvány

Az Agilis Kiáltvány (Agile Manifesto) az agilis szoftvertfejlesztés alapelveit foglalja össze. A kiáltványt 2001-ben írták alá egy 17 fős szakértői csoportban, akik az általuk képviselt különböző irányzatokat egyesítették egy közös dokumentumban. Az aláírók a kiáltványban 4 értéket határoztak meg és hozzá kapcsolódóan 12 alapelvet. (3. ábra)

Agilis értékek	Agilis alapelvek
Az egyéneket és a személyes kommunikációt a módszertanokkal és eszközökkel szemben	<ul style="list-style-type: none"> #5 Építsd a projekteket motivált egyénekre. Biztosítsd a számukra szükséges környezetet és támogatást, és bizz meg bennük, hogy elvégzik a feladatot. #6 A leghatékonyabb és leghatásosabb módszer az információ átadására a fejlesztői csapat felé és azon belül a személyes beszélgetés. #11 A legjobb architektúrák, követelmények és megoldások az ön szerveződő csapatoktól erednek.
A működő szoftvert az átfogó dokumentációval szemben;	<ul style="list-style-type: none"> #1 Legfontosabb a számunkra az ügyfél elégedettsége, amit értékes szoftver mielőbbi és folyamatos szállításával vívunk ki #3 Szállíts működő szoftvert gyakran, azaz néhány hetente vagy havonta, előnyben részesítve a rövidebb időtartamot. #7 A működő szoftver az előrehaladás elsődleges mércéje.
Megrendelővel történő együttműködést a szerződéses egyeztetéssel szemben;	<ul style="list-style-type: none"> #4 Az üzleti szakembereknek és a fejlesztőknek együtt kell dolgozniuk naponta, a projekt teljes időtartamában. #8 Az agilis eljárások szorgalmazzák a fenntartható fejlesztést. A szponzoroknak, a fejlesztőknek és a felhasználóknak képesnek kell lenniük arra, hogy korlátlan ideig fenn tudjanak tartani egy állandó ütemet. #9 A folyamatos figyelem a technikai kiválóságra és a jó termék-tervezésre fokozza az agilitást.
A változás iránti készséget a tervek szolgái követésével szemben.	<ul style="list-style-type: none"> #2 Üdvözljük a változó követelményeket akár a fejlesztés vége felé is. Az agilis eljárások a változásból versenyelőnyt kovácsolnak az ügyfél számára. #10 Elengedhetetlen az egyszerűség, azaz az el nem végzett munkamennyiség maximalizálásának művészete. #12 A csapat rendszeres időközönként felülvizsgálja, hogyan válhat eredményesebbé, majd ehhez hangolja és igazítja viselkedését.

3. ábra: Agilis értékek és alapelvek
(Forrás: Mitől lesz agilis(abb)?!; Tipikus hibák, amiket biztosan el fogsz követni agilis megközelítésben <https://www.youtube.com/watch?v=AvgKy3-3hII>)

2.5. Az agilis keretrendszerek

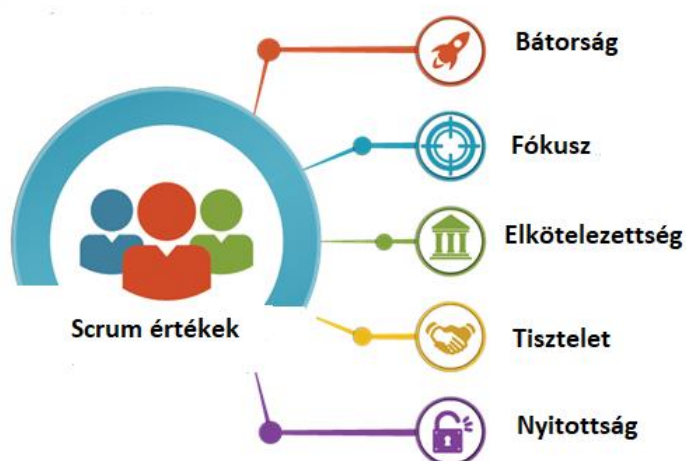
Az agilis keretrendszerek olyan struktúrák és irányelvek, amelyek segítségével az agilis megközelítést alkalmazó csapatok hatékonyabbá és produktívabbá tehetik munkájukat. Az agilis keretrendszerek lényege, hogy rugalmasan alkalmazkodjanak a változó üzleti környezethez és a projekt követelményeihez.

Scrum

A Scrum egy agilis keretrendszer (5. ábra), amelyet főként szoftvertervezési projektekhez fejlesztettek ki. Célja, hogy segítsen a csapatoknak hatékonyabban és rugalmasabban dolgozni az ügyfél igényeinek megfelelően. (Proman Consulting, 2021)

Scrum értékek (4. ábra):

- Bátorság a problémák transzparens kezelésében.
- Fókusz a folyamatos és hatékony előrehaladáson.
- Elkötelezettség a csapat és egymás mellett.
- Tisztelet egymás iránt és a csapaton kívül is.
- Nyitottság a kihívások kapcsán (is).



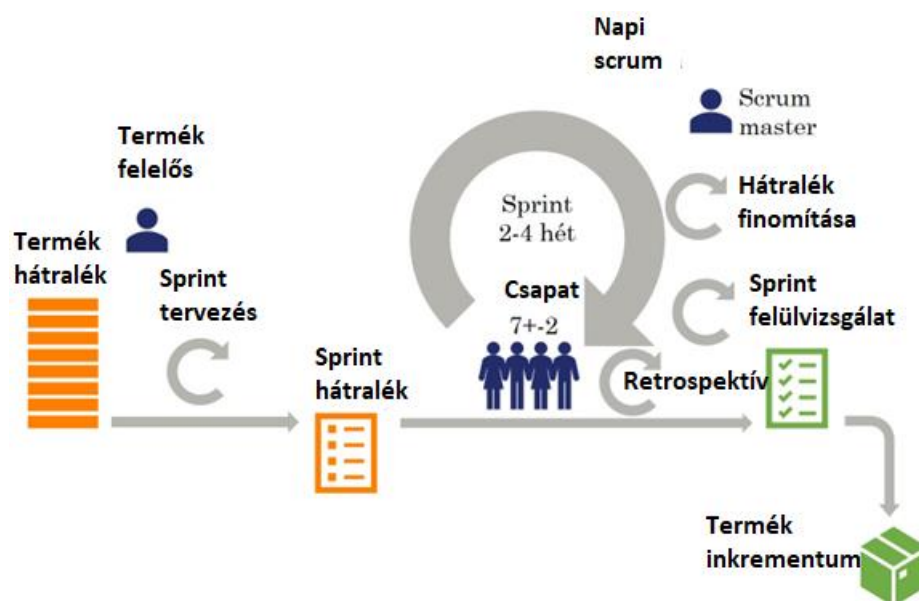
4. ábra: Scrum értékek

(Forrás: <https://nulab.com/learn/project-management/what-are-the-5-scrum-values-and-why-are-they-important/>)

A Scrum-ban a projektet sprintekre, vagyis rövid időszakokra osztják fel, általában 1-4 hetes időszakokra. Minden sprint egy adott célra összpontosít és a sprint végén a csapat kiértékeli a sprint eredményeit, javítja a folyamatot, illetve tervez az újabb sprintre. (5. ábra)

A Scrum-ban három alap szerepkör van: a product owner, a scrum master és a fejlesztő csapat. A product owner a termékért felelős és meghatározza a backlog-ot, vagyis az összes olyan funkció és jellemző listáját, amelyet a terméknek tartalmaznia kell. A scrum master felelős a Scrum folyamat megértéséért és betartásáért, valamint a csapat támogatásáért. A fejlesztő csapat felelős a sprintben szereplő feladatok elvégzéséért.

A Scrum folyamatát folyamatosan ellenőrzik, és az ütemterv módosítása a product owner jóváhagyásával történik. A Scrum megközelítése nagyon dinamikus és az agilitásra összpontosít, így az ügyfelek igényei könnyebben kezelhetők.



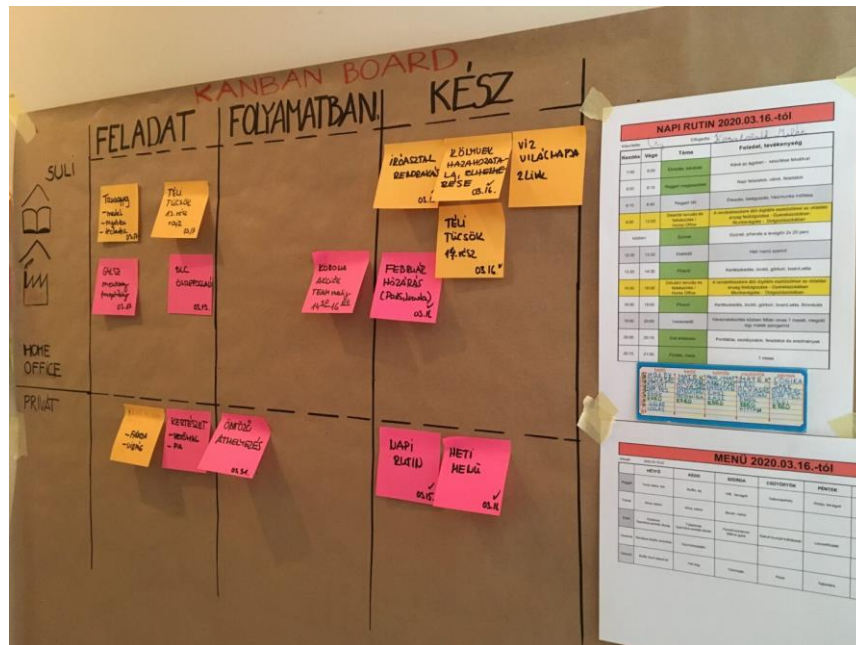
5. ábra: Scrum keretrendszer
(Forrás: <https://promanconsulting.hu/agilis-projekt/>)

Kanban

Kanban szintén egy agilis keretrendszer, amely a folyamatszervezésre és a munkafolyamatok optimalizálására fókuszál. A Kanban módszer lényege, hogy a feladatokat látható táblákra, úgynevezett Kanban táblákra írják fel, amelyek minden feladat külön kártyán található. A kártyák azután egy sorban mozognak, amelyek jelzik a munka előrehaladását. (6. ábra)

A Kanban táblák lehetnek fizikai táblák vagy digitális táblák, például Kanban alkalmazások. A táblák oszlopai általában a munkafolyamat lépéseit jelölik, például "Új", "Folyamatban", "Kész". Az egyes kártyákat általában a felelős munkatársak mozgatják a táblákon, ahogy a feladatok előrehaladnak.

A Kanban módszer alkalmazása segít a csapatoknak átlátni a munkafolyamatokat, javítani az átláthatóságot és csökkenteni a munkaállományt, amely segíthet a termelékenység növelésében és a hibák csökkentésében. A Kanban módszer szintén nagy hangsúlyt helyez az állandó fejlesztésre és a folyamatos javításra.



6. ábra: Kanban tábla

(Forrás: <https://leannovation.hu/tudastar/igy-tanulunk-mi/>)

Scrumban

Scrumban egy olyan agilis keretrendszer, amely ötvözi a Scrum és a Kanban elemeket. A Scrumban átvette a Scrum gyakorlatait, mint például a sprinteket, a szerepköröket és az értekezleteket, valamint a Kanban folyamatát, amely a vizuális menedzsmentre és a munkafolyamatokra összpontosít. A Scrumban nagyobb rugalmasságot biztosít és lehetővé teszi az ütemterv könnyebb módosítását a változó igényeknek megfelelően. A Scrumban célja az, hogy hatékony és termelékeny munkafolyamatot biztosítson, amely lehetővé teszi a folyamatos fejlesztést és a minőségi eredmények elérését. (7. ábra)



7. ábra: Scrumban

(Forrás: <https://www.goretro.ai/post/scrumban-scrum-kanban-shapeup>)

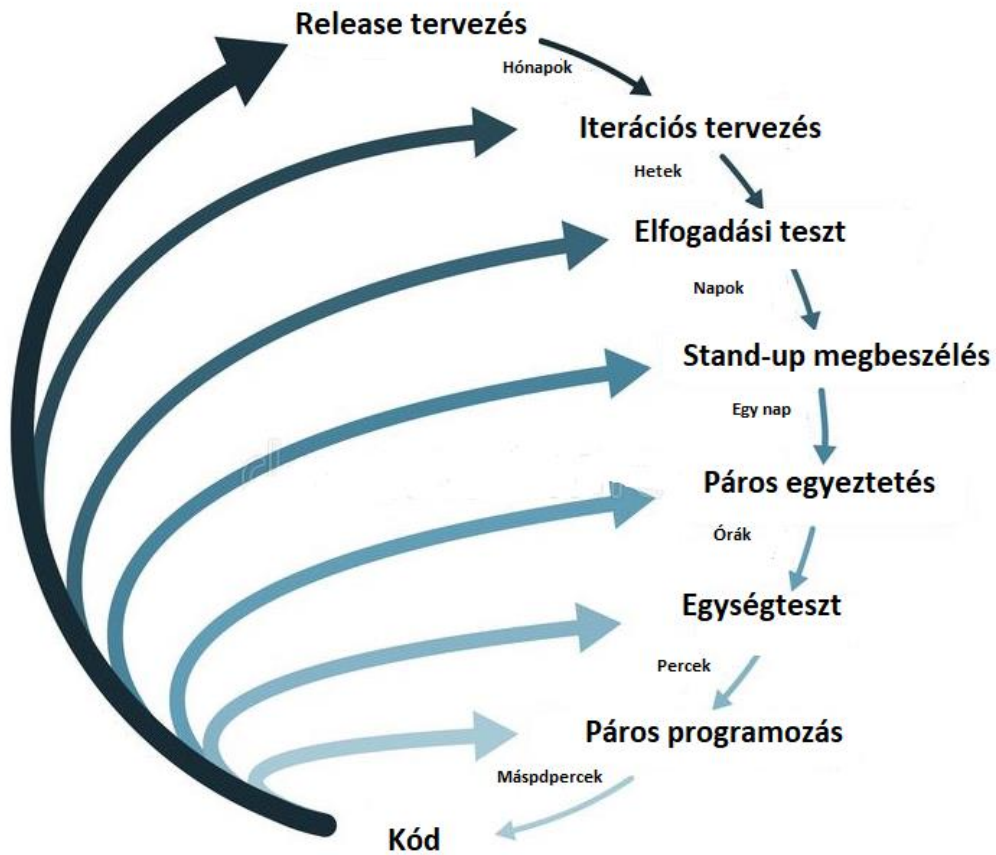
XP

Az XP (Extreme Programming) egy agilis szoftvertervezési módszertan, amelyet a 90-es évek végén fejlesztettek ki. Az XP az agilitás egyik legkorábbi és legismertebb formája, és az első olyan módszertan volt, amely kifejezetten a fejlesztési folyamatok javítására fókuszált.

Az XP fő célja a szoftvertervezési folyamatok hatékonyságának és minőségének javítása. Az XP módszertan alapjai közé tartozik a folyamatos integráció, a rövid iterációk és a tesztvezérelt fejlesztés. Az XP-ben az ügyfél és a fejlesztők közötti közvetlen kommunikáció kiemelt szerepet kap, és az XP-ben a programozók páros munkában dolgoznak.

Az XP-ben fontos szerepet kapnak az olyan gyakorlatok, mint a kódolás normái, a kis ütemekben történő kiadások, az egyszerű tervezés és a refaktorizálás. Az XP-ben a folyamatos visszajelzés és az állandó kommunikáció kulcsfontosságú a fejlesztési folyamatok javítása érdekében. (8. ábra)

Tervezési/Visszajelzési kör



EXTREME PROGRAMMING (XP)

8. ábra: XP Extreme Programming szoftver fejlesztési metodológia

(Forrás: <https://www.dreamstime.com/xp-extreme-programming-software-development-methodology-detailed-framework-process-scheme-project-management-product-workflow-image205940492>)

2.5.1. Egyedi agilis keretrendszerek

Az előbbieket csak néhány példa az agilis keretrendszerek közül és a vállalatok, igényeik szerint választhatnak az egyes módszertanok közül, vagy akár saját, egyedi keretrendszert is kialakíthatnak. Az agilis keretrendszerek lényege az, hogy rugalmasan alkalmazkodjanak a változó üzleti környezethez és a projekt követelményeihez, így számos vállalat kialakított már saját, egyedi agilis keretrendszert az egyedi igényeikhez igazodva:

- Spotify: A Spotify kialakította a saját skálázható agilis keretrendszert, a "Spotify Model"-t, amely egy nagyon népszerűvé vált modell a nagyvállalatok között. Ez a keretrendszer a sajátos termékcsoportokat, az ügyfél-központúságot, az autonóm csapatokat és a skálázhatóságot helyezi előtérbe.
- Ericsson: Az Ericsson által kialakított keretrendszer, az "Ericsson Agile Framework" (EAF) az agilis módszertanok és a hagyományos módszertanok elemzéséből származik. Az EAF lehetővé teszi a projektvezetők számára, hogy kiválasszák a legmegfelelőbb módszertanokat a projekt igényeihez igazodva.
- ING: Az ING a "ING Way of Working" (WoW) néven ismert saját agilis keretrendszert dolgozott ki, amely az átalakulásuk kulcsfontosságú része volt. Az ING WoW keretrendszere az ügyfelek középpontba helyezésére, a folyamatos tanulásra és az agilis kultúra támogatására összpontosít.
- Bosch: A Bosch saját agilis keretrendszere az "Agile@Bosch" néven ismert. Ez a keretrendszer lehetővé teszi a Bosch számára, hogy agilis módon dolgozzon, miközben javítja az átláthatóságot, az összehangoltságot és az ügyfélélményt.

Mindenképpen szeretném még megemlíteni a „The Scaled Agile Framework® (SAFe®)”-t, ami egy olyan agilis keretrendszer, amelyet a Scaled Agile, Inc. (Skálázható Agilis Kft.) fejlesztett ki a nagyobb szervezetek számára, akiknek egy agilis módszertan alkalmazása már nem elegendő a hatékony munkavégzéshez. Az SAFe® lehetővé teszi, hogy az agilis módszertanokat a nagyobb projektjekekre is alkalmazni lehessen, miközben azok összehangolása és szinkronizálása is biztosított a különböző csapatok között. Az Agile SFe egy komplex keretrendszer, amely több különböző agilis módszertant foglal magában, például a Scrumot, a Kanbant és az Extreme Programminget, és lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy alkalmazkodjanak a változó piaci környezethez, és fokozzák a termelékenységüket.

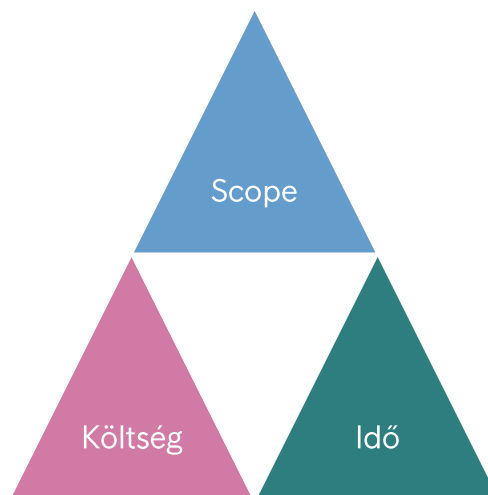
2.6. Hagyományos és agilis projekt közötti különbségek

Hagyományos és agilis projekt tervezés - Projekt háromszög

A projektmenedzsment, nemzetközi definíciójának értelmében, az ismeretek, készségek, eszközök és technikák, olyan tevékenységekben történő alkalmazása, amelyek megfelelnek a projekt követelményeinek. (Proman Consulting, 2019)

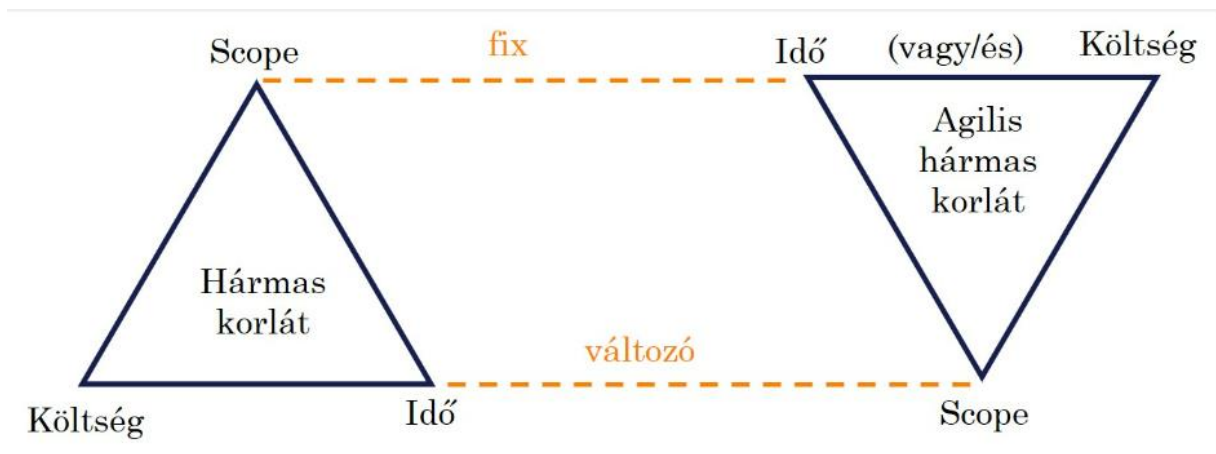
Az alábbi 3 tényező befolyásol minden ilyen jellegű feladatot (9. ábra):

- Scope (Terjedelem, mit csináljunk);
- Idő (mikorra szállítsunk);
- Költségek (mennyibe kerül).



9. ábra: Projektháromszög
(Forrás: Saját szerkesztés)

A hagyományos és az agilis projektmenedzsment irányzatok között alapvető különbség a gondolkodásmódban rejlik. A hagyományos módszerek szerint, a terjedelem kerül először definiálásra, majd a költségeket és az időt próbálják az adott terjedelemhez igazítani. Az agilis irányzatokban azonban a terjedelem változónak tekinthető, illetve a meghatározott időkeret és költségkeret mellett a legnagyobb értéket igyekeznek szállítani az ügyfél számára. (10. ábra)Az agilis módszerekben az iterációkra rögzítik a terjedelmet és a cél az, hogy minden iterációban értékesítésre kész terméket szállítsanak az ügyfél számára (Minimum Viable Product – MVP).

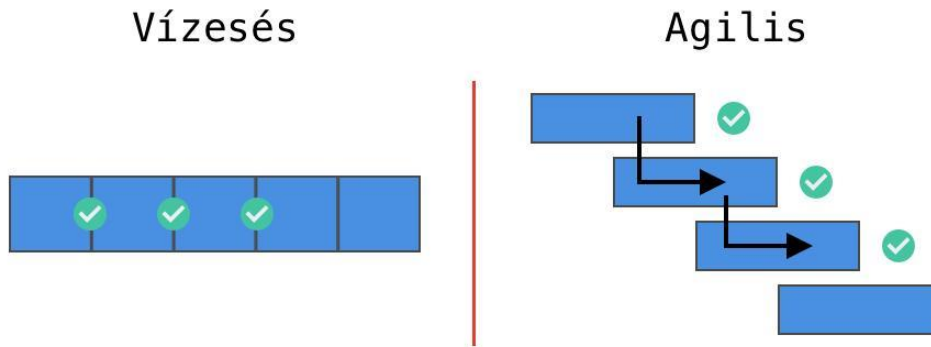


10. ábra: Hagyományos és agilis projektirányzatok közti különbségek
 Forrás: <https://promanconsulting.hu/agilis-projekt/>

Vizesés modell vs. iteráció

A vizesés modell a klasszikus, hagyományos projektmenedzsment módszerek egyike, amelyet Winston Royce 1970-ben megjelent cikkéhez kötnék a szakirodalomban. Az eredeti célja az volt, hogy a projektet egy sor jól definiált lépésre bontsa, és lehetővé tegye a projektmenedzserek számára, hogy könnyen nyomon kövessék és irányítsák a projekt előrehaladását. A modell neve a vizesésre utal, mivel a projekt az egymást követő lépéseken halad végig, hasonlóan a vizeséshez. (11. ábra)

Ez egy lineáris működésű módszertan, amelynek célja az egyes folyamatok egymás utáni, szigorú sorrendben történő végrehajtása. A modell hat fő fázisból áll, amelyek sorrendben követik egymást: követelményelemzés, architekturális tervezés, részletes tervezés, programozás, tesztelés és telepítés. Az egyes fázisok egymást követik, és az előző fázis befejezése után kell elkezdeni a következőt. A modell sajátossága, hogy a követelmények meghatározása után nincs lehetőség azok módosítására.



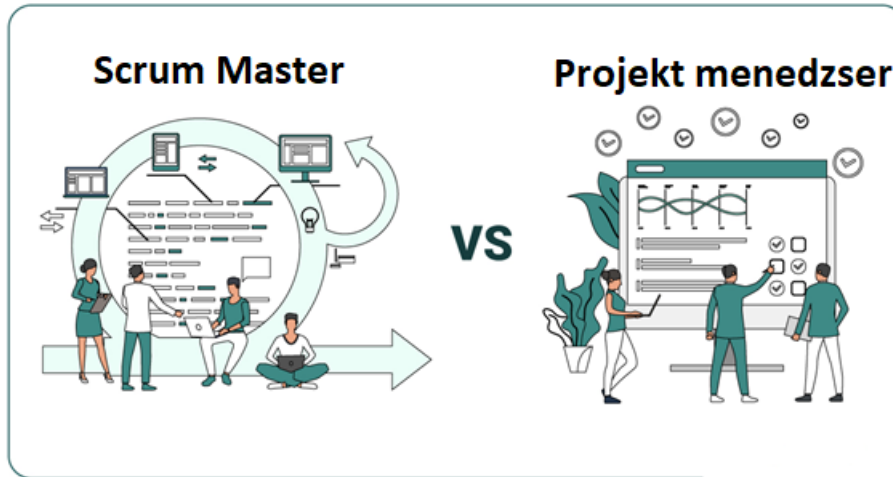
11. ábra: Vizesés vs. Agilis

(Forrás: <https://docplayer.hu/204974368-Agilis-az-agilis-szemleletrol-elfoglalt-vezetoknek-is.html>)

Szerepkörök

A hagyományos projekt menedzsmentben általában van egy projektmenedzser, aki az egész projektre vonatkozóan felelős és aki az összes projekttevékenységet a kezében tartja. A projekt menedzsmenti feladatok között szerepel a költségvetési tervezés, az időbeosztás tervezése, a projekt tervezése és az irányítása, a szereplők koordinálása, a problémamegoldás, a kockázatkezelés és az erőforrások kezelése.

Az agilis projekt menedzsmentben nincs egyetlen projektmenedzser, aki minden feladatot irányít. Ehelyett a fejlesztői csapatok által vezetett Scrum Master és a Product Owner által támogatott csoportok önszerveződően dolgoznak együtt. A Scrum Master feladata, hogy segítse a csapatokat abban, hogy az agilis módszertanokat betartva hatékonyan dolgozzanak és hogy segítse a Product Ownert abban, hogy a termékükkel kapcsolatos elvárásokat megfelelően kommunikálják a fejlesztői csapatok felé. A Product Owner feladata, hogy kitalálja milyen funkciókra van szüksége az adott terméknek és hogy prioritást határozzon meg a csapatok munkájában.



12. ábra: Scrum Master vs. Projekt menedzser

(Forrás: <https://winatalent.com/blog/2021/05/scrum-master-vs-project-manager-differences-similarities/>)

Ez azt jelenti, hogy az agilis projektmenedzsmentben a fejlesztői csapatokat nagyobb felelősség terheli az adott projektre vonatkozóan, viszont nagyobb szabadságot is élveznek a munkájuk végzésében és a projekt irányításában (önszerveződés). Ennek eredményeként az agilis projektmenedzsment gyakran hatékonyabb és rugalmasabb megoldásokat kínál a hagyományos projektmenedzsmenthez képest.

Projekt dokumentáció

A hagyományos és az agilis projekt irányítási módszerek különböző megközelítést alkalmaznak a dokumentációval kapcsolatban is.

A hagyományos projektmenedzsment módszerek általában nagy hangsúlyt fektetnek a dokumentációra. Általában előre meghatározott és szabványosított formátumban készül, amely előírja a tartalmat és a struktúrát. Ezeket dokumentumokat előre meghatározott időpontokban kell elkészíteni és általában szigorú határidőket szabnak hozzájuk. Nagy része a tervezési folyamatban készül el és általában nem, vagy nehezen módosítható. Ezek technikai jellegű dokumentumok és általában csak a projekt résztvevői értik.

Az agilis projektmenedzsment módszerek kevesebb hangsúlyt fektetnek a dokumentációra és általában csak a szükséges minimális dokumentáció készül el. A dokumentáció rugalmas, a tartalom és a struktúra a projekt igényeihez igazodik. Az agilis módszerek általában nem

szabnak szigorú határidőket a dokumentációra. Az agilis projekt dokumentáció folyamatosan készülnek el és folyamatosan van lehetőség a módosításukra. Az agilis dokumentáció fókusza inkább a felhasználókra és az üzleti igényekre összpontosít, ezért általában kevésbé technikai jellegű, így könnyebben érthető a projekt résztvevői és a felhasználók számára is.

2.6.1. Összehasonlítás

A hagyományos és agilis projektmenedzsment két különböző megközelítést jelent a projektek kezelésére, illetve különböző módon tekintenek a változásokra és az együttműködésre.

A hagyományos projekttervezés lineáris, folyamatvezérelt megközelítésen alapul, amely a projektet lépésekre bontja és minden lépésre előre meghatározott terveket, ütemterveket és költségvetéseket állít fel.

Az agilis projekttervezés azonban rugalmasabb, inkább iteratív megközelítést alkalmaz, amely folyamatosan alkalmazkodik a változó igényekhez és kihívásokhoz. Az agilis tervezés során a projekt céljait és követelményeit állandóan értékelik és felülvizsgálják, az elérésük érdekében rugalmasan alkalmazkodnak a változásokhoz.

Az agilis projekttervezés során a tervezési fázisok rövidebbek, gyakrabban előfordulnak és a csapat folyamatosan dolgozik a termék továbbfejlesztésén. A hagyományos tervezési folyamatokkal szemben az agilis tervezési folyamatokban nincs előre meghatározott szakaszokon átívelő részletes terv. Inkább az agilis tervezési folyamatot a csapat a gyakorlatban fejleszti ki, és az időben történő fejlesztés során újítja meg.

Az agilis projekttervezés során a fejlesztési folyamatban nagyobb hangsúly van a csapatmunkán, a kommunikáción és a folyamatos visszajelzésen, míg a hagyományos projekttervezés során a hierarchikus rendszeren és a pontosan meghatározott szerepeken van nagyobb hangsúly. (1. tábla)

	HAGYOMÁNYOS	AGILIS
Vezető szerep:	projektmenedzser	Scrum Master vagy Agile Coach (Szolgáló vezető)
Cél:	Előre meghatározott eredmény elérése a terv alapján.	Ügyfél igényeinek a lehető legjobb kielégítése az iterációk során.
Tervezés:	Előre definiált terv, amelyet követni kell.	Rugalmas tervezés, amely lehetővé teszi, hogy az igények változhatnak.
Változáskezelés:	Folyamatot megzavaró változások elkerülése.	Változások nyitott fogadása és az igényekhez való alkalmazkodás.
Munkamegosztás:	Feladatok meghatározása és előre megbeszélte sorrendben történő elvégzése.	Csapatok és feladataik rugalmas kezelése, a változási igényeknek megfelelően.
Kontroll:	Munka folyamatának monitorozása és ellenőrzése.	Csapat rendszeres önellenőrzése és a retrospektív eseményeken feltárt hiányosságok javítása.

1. tábla: Összehasonlító tábla
(Forrás: Saját szerkesztés)

2.7. Agilizáció, mint versenyelőny

Az agilizáció, vagyis az agilis munkamódszerek alkalmazása, valóban versenyelőnyt jelenthet a vállalatok számára. Az agilis módszerek előnyei közé tartozik a gyors reagálási képesség, a rugalmasság és a hatékonyabb munkavégzés. Az agilis csapatok a változó igényekre és körülményekre gyorsan és hatékonyan tudnak reagálni, ami a hagyományos projektmenedzsment módszerekkel dolgozó cégeknél nehezebben működhet.

Az agilizáció alkalmazása lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy időben reagáljanak a piaci változásokra, gyorsan fejlesszenek és innovatívabbak legyenek a versenytársaiknál. Az agilis munkamódszerek csökkentik a projekt kockázatait és növelik az ügyfelek elégedettségét, ami hosszú távon jelentős versenyelőnyt biztosíthat a vállalatoknak.

Az agilizáció azonban nem minden esetben jelent megoldást és nem minden vállalatnak vagy projektnek alkalmas ez a megközelítés. Az agilis módszerek alkalmazása előtt fontos átgondolni a projekt jellegét, a csapatok képességeit és az ügyfelek elvárásait. Az agilis munkamódszerekkel való munkavégzés megköveteli a csapatok nagyfokú rugalmasságát és együttműködési képességét, ami nem mindig egyszerű a gyakran változó piaci környezetben.

2.8. Agilis tévhitek – kihívásai és korlátai

Az agilis módszertanok előnyei vitathatatlanok, azonban vannak olyan tévhitek és kihívások, amelyekkel szembe kell nézni az alkalmazásuk során.

- Minden projekt megvalósítható agilis módszertannal: Az agilis módszertanok hatékonysága csak bizonyos típusú projektek esetében bizonyul ideálisnak. Például, ha a projekt nagy méretű, sok résztvevővel és szigorú szabályozási keretrendszerrel rendelkezik, akkor az agilis módszertanok kevésbé lehetnek hatékonyak.
- Az agilis módszertanok nem igényelnek előzetes tervezést: Bár az agilis módszertanok agilis tervezési folyamatokat használnak, mégis szükség van a projekt megfelelő előkészítésére és tervezésére.
- Az agilis módszertanok nem igényelnek dokumentációt: Az agilis módszertanok az egyszerűség és az alkalmazkodóképesség érdekében nem tartják szükségesnek a magas fokú dokumentáltságot, de azért szükség van bizonyos dokumentumokra, amik segítik a működést és ezáltal a közös értéset, például az összesített termék backlogra és a sprint backlogra, hogy az egyes csapatok tisztában legyenek a projektekkal és az előírásokkal.

Az agilis módszertanok alkalmazásának kihívásai közé tartozik a szervezeti kultúra agilitásra való átállás nehézsége. Az agilis módszertanokat hatékonyan alkalmazásához, szükség van az elengedhetetlen személyi és anyagi ráfordításokra.

3. Agilis transzformáció

„Az agilis transzformáció olyan folyamat, mely során megváltoztatjuk a szervezeti kultúrát, a szervezet természetét és működését a szervezeti és agilis értékek mentén a magasabb eredményesség elérése érdekében.” (Proman Consulting, 2023)

Minden vállalat, vezető, menedzser legfőbb igénye, hogy gyors, releváns, hatékony, eredményorientált döntéseket tudjon hozni. A döntéshozatal sok vállalat esetében nagyon bürokrati-kus, hosszadalmas, adminisztratív tevékenység, emiatt a fontosabb döntések jelentős átfutási idő-vel valósulnak meg. Ez bizonyos esetekben végződhet negatív kimenetellel ami alapján lecsúsznak egy tenderről, egy üzletről, vagy éppen egy ajánlat érvényességét veszíti. Az agilitás erre nyújt megoldást.

Az agilis transzformáció az a folyamat, amikor egy vállalat vagy szervezet áttér az agilis projektmenedzsment módszertanokra a hagyományos projektmenedzsment módszertanok helyett. Az agilis transzformáció során a szervezet átstrukturálja munkáját, folyamatait és kultúráját, hogy rugalmasabb és hatékonyabb legyen a változó piaci környezetben. Az agilis transzformáció során az embereknek gyakran idegen ez az új megközelítés, ezért elengedhetetlen, hogy változzon a szemléletmódjuk is.

Az agilis transzformáció előnyei közé tartozik a rugalmasabb és hatékonyabb munkavégzés, a jobb minőségű termékek és szolgáltatások előállítása, a nagyobb ügyfél elégedettség, valamint az alkalmazottak nagyobb elégedettsége és motivációja. Az agilis módszertanok használata gyakran segíti a vállalatokat abban, hogy időben és költséghatékonyan hozzanak létre innovatív termékeket és szolgáltatásokat, amelyek jobban megfelelnek az ügyfelek igényeinek.

Az agilis transzformáció azonban számos kihívással is járhat, például a szervezeti kultúra megváltoztatásának nehézségeivel, az új módszerek és folyamatok bevezetésének akadályaiival, az alkalmazottak oktatásával és támogatásával járó nehézségekkel, valamint a projekt menedzsment kihívásaival, ha az agilis módszertanokat nem megfelelően alkalmazzák.

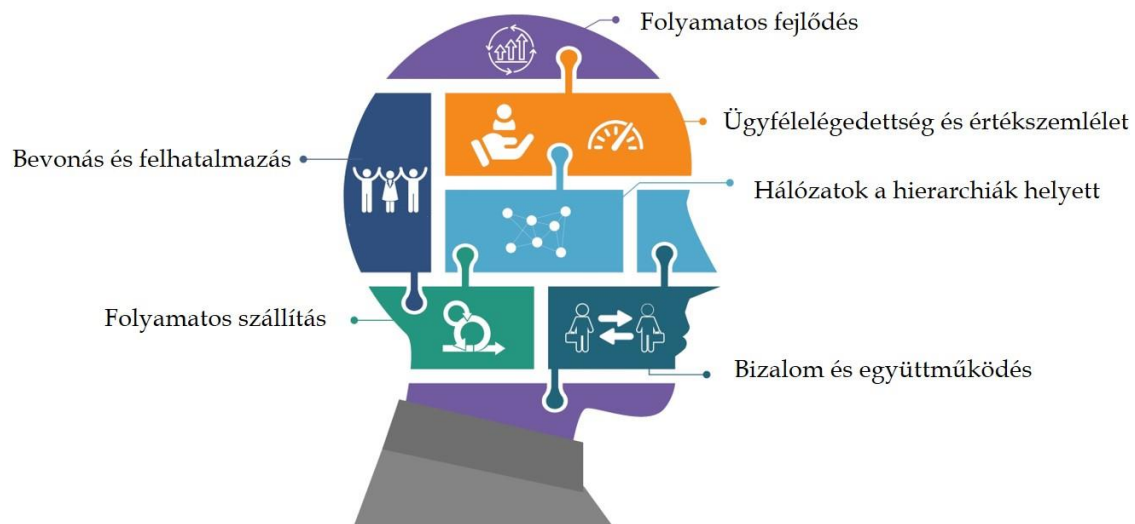
Az agilis transzformációhoz szükség van az érintett személyek és szervezetek támogatására, a megfelelő képzésekre és oktatásra, valamint az alkalmazottak és vezetők nyitottságára és elkötelezettségére a változások iránt. A sikeres agilis transzformációhoz általában hosszú távú elkötelezettség és türelem szükséges.

3.1. Agilis szervezet

Az agilis szervezet egy olyan szervezeti működési modell, amely lehetővé teszi a szervezet számára, hogy gyorsan és hatékonyan alkalmazkodjon a változó piaci környezethez és ügyfélkövetelményekhez. Az agilis szervezetben a hagyományos hierarchikus struktúrát felváltja egy rugalmasabb struktúra, amelyben a munka csoportokban, az úgynevezett scrum team-ekben zajlik. Az agilis szervezetek szem előtt tartják a folyamatos fejlődést és a gyors eredmények elérését. Az agilis munkamódszerekkel dolgozó szervezetek képesek gyorsan és hatékonyan alkalmazkodni a változásokhoz, az új kihívásokhoz.

Az agilis szervezetek öt fő jellemzője (14. ábra):

1. Rugalmasság: Az agilis szervezetek rugalmasak és gyorsan tudnak reagálni a változásokra és a környezeti hatásokra.
2. Team munka: Az agilis szervezetekben team munka zajlik, amelyek tagjai különböző szakmai területeken szakértők.
3. Folyamatos fejlesztés: Az agilis szervezetek folyamatosan fejlődnek és javítják a munkamódszereiket, hogy hatékonyabbak legyenek, ezáltal jobban alkalmazkodjanak a változásokhoz.
4. Transzparencia: Az agilis szervezetek transzparenssek, mind a közös munka során és eredményekben is.
5. Ügyfélközpontúság: Az agilis szervezetek folyamatosan szem előtt tartják az ügyfél igényeit, ezáltal növelve az ügyfélelégedettséget.



14. ábra: Változás folyamata

(Forrás: <https://promanconsulting.hu/agilis-szervezet-transzformacio>)

3.2. Agilis transzformációk által gyakran érintett területek

Az agilis transzformáció olyan folyamat, amely során egy szervezet átalakítja működési modelljét és kultúráját, hogy az agilis értékeket és módszertanokat alkalmazva hatékonyabban és gyorsabban tudjon reagálni a változó üzleti környezetre. Az agilis transzformációk során általában számos területre fókuszálnak, beleértve a kommunikációt, a folyamatokat, az emberek képzését, a kultúrát és a technológiát. Az agilis szervezetek olyan szervezetek, amelyek képesek alkalmazkodni a változó körülményekhez, a hatékonyságukat a rugalmasságukkal és az agilis módszertanokkal növelik.

Érintett területek (15. ábra):

1. Szervezeti kultúra és értékrend: Az agilis transzformációk célja, hogy az szervezet kultúrája és értékrendje olyan legyen, ami támogatja az agilis működést és a folyamatos fejlődést.
2. Ügyfélközpontúság: Az agilis szervezetek elsődleges fókuszja az ügyfelek elégedettsége. Az agilis transzformációk során azon dolgoznak, hogy az ügyfél igényeire és visszajelzéseire fókuszáljanak.

3. Munkafolyamatok és munkakörök átalakítása: Az agilis transzformációk során az erőforrásokat újraosztják, a munkafolyamatokat és munkaköröket átalakítják, hogy azok hatékonyabban működjenek az agilis működési környezetben.
4. Kommunikáció és együttműködés: Az agilis működés alapja a nyitott kommunikáció és az együttműködés. Az agilis transzformációk során azon dolgoznak, hogy a szervezet kommunikációja átláthatóbb és hatékonyabb legyen, hogy az emberek hatékonyabban tudjanak együttműködni.
5. Technológiai infrastruktúra: Az agilis működéshez szükség van olyan technológiai infrastruktúrára, amely támogatja a folyamatos fejlesztést és a gyors reakcióidőt. Az agilis transzformációk során azon dolgoznak, hogy a szervezet infrastruktúrája agilis környezetre legyen optimalizálva.



15. ábra: Érintett területek
(Forrás: https://promanconsulting.hu/agilis-szervezet_transzformacio)

3.3. Mikor áll készen a szervezet egy transzformációra?

Egy szervezet akkor lehet kész egy agilis transzformációra, amikor elég motivációja és nyitottsága van a változásra. Az agilis szemléletmód ugyanis nem csak egy újabb projekt vagy módszer bevezetése, hanem az egész szervezet kultúrájának megváltoztatását igényli.

Ezért fontos, hogy a szervezet értse az agilis működési módot, elfogadja annak előnyeit és nyitott legyen a változásra.

Ezenkívül fontos, hogy a szervezet belső állapota is alkalmas legyen az agilis transzformációra. Például, ha a szervezetnek olyan folyamatai vannak, amelyek lassúak, merevek vagy hierarchikusak, akkor először szükséges ezeket átalakítani, mielőtt bevezetnék az agilis szemléletmódot. Emellett a szervezet jelenleg rendelkezésre álló készségei, képességei és erőforrásai is fontosak, hiszen az agilis transzformáció jelentős erőforrásokat igényelhet.

A szervezet felkészültségét az agilis transzformációra befolyásolhatja továbbá a piaci környezet, a versenyhelyzet, valamint az ügyféligények is. Ha a szervezet számára fontos, hogy gyorsan alkalmazkodjon az ügyfelek igényeihez és a változó piaci környezethez, akkor az agilis transzformáció sokkal relevánsabbá válhat számára.

3.4. Agilis transzformáció buktatói

Az agilis transzformáció során is lehetnek buktatók és nehézségek, amelyek jelentősen nehezíthetik a folyamatot és a cél elérését. Néhány ilyen buktató:

1. A vezetőség ellenállása: Ha a vezetőség nem érti vagy nem támogatja az agilis megközelítést, akkor nehéz lesz elérni a változást. Az agilis transzformáció sikeréhez elengedhetetlen, hogy a vezetőség teljes mértékben elkötelezett legyen a folyamat iránt és vezesse azt.
2. Rendszerszintű változások hiánya: Az agilis transzformáció nem csak a szervezet egyes részeire vonatkozik, hanem a teljes rendszerre. A változásokat át kell vezetni a szervezet minden részébe, beleértve a struktúrát, folyamatokat, kultúrát és kommunikációt is.
3. Az agilis módszertanok helytelen alkalmazása: Az agilis módszertanok és eszközök helytelen alkalmazása a folyamat során súlyos hibákhoz vezethet, amelyek

jelentősen kihatnak a projekt eredményére. Az agilis transzformáció során fontos a megfelelő oktatás és támogatás biztosítása az alkalmazottak számára.

4. **Kommunikációs problémák:** Az agilis transzformáció során a kommunikáció kritikus szerepet játszik. Az alkalmazottak, az ügyfelek és a vezetőség közötti kommunikációs problémák súlyosbíthatják a helyzetet, így zavart okozhatnak a folyamatban.
5. **A hagyományos szervezeti kultúra:** Az agilis transzformáció során gyakran felmerül a hagyományos szervezeti kultúra és értékrend ellenállása. Az agilis megközelítés alapja a változásra való nyitottság és a folyamatos fejlődés. Ha a szervezet hagyományos értékrendje nem támogatja ezt az elvet, akkor nehéz lesz elérni az agilis transzformáció sikeres végkimenetelét.

3.5. Agilis transzformáció lépései

A sikeres változás érdekében az alábbi lépéseknek célszerű megvalósulni, a változás, cél eléréséhez (16. ábra):

1. **Felmérés:** Első lépésként fel kell mérni, hogy a szervezet mennyire van felkészülve az agilis működésre, milyen szintű a jelenlegi folyamatok agilitása és milyen kihívásokkal kell szembenézni az átállás során.
2. **Célok és értékek meghatározása:** Az agilis transzformáció megkezdése előtt fontos meghatározni a célkitűzéseket és az értékeket, amelyek mentén a szervezet az átalakulást végrehajtja. Fontos, hogy ezek az értékek és célok a szervezet számára valódi értéket képviseljenek és támogassák a szervezet hosszú távú sikerét.
3. **Stratégia megalkotása:** Az átállás során fontos meghatározni a szervezet átalakulásának stratégiáját. A stratégia meghatározásakor fontos szem előtt tartani, hogy milyen átalakításokra van szükség a szervezeti kultúrában, a folyamatokban és a technológiákban.

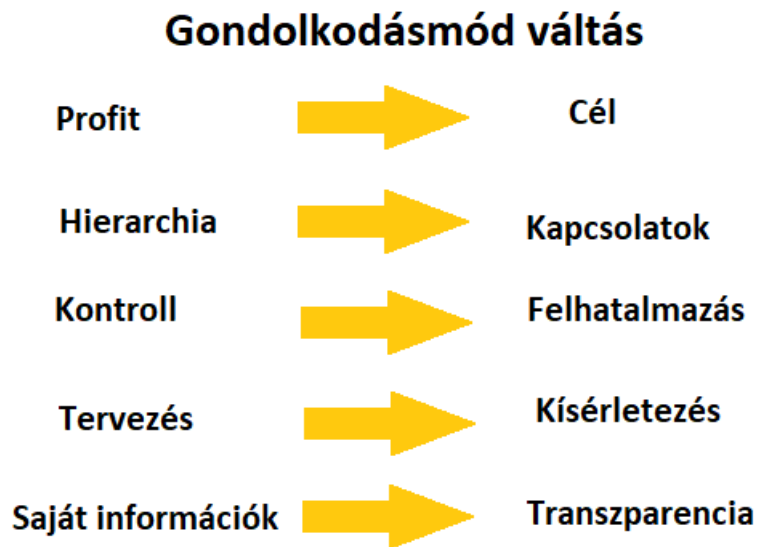
4. Alkalmazottak felkészítése: Az agilis transzformáció sikeréhez kulcsfontosságú az alkalmazottak megfelelő felkészítése. Az alkalmazottak számára képzéseket kell biztosítani, amelyek segítenek nekik megérteni az agilis működést, az új folyamatokat, illetve támogatják őket a változással való megküzdésben.
5. Pilot programok és kudarcok elfogadása: Az átalakulás során érdemes kisebb pilot programokkal kezdeni, amelyek segítségével az új folyamatokat, illetve technológiákat tesztelni lehet. Fontos, hogy az átalakulás során felmerülő kudarcokat elfogadják és tanuljanak belőlük, így folyamatosan javítva az új folyamatokat és technológiákat.
6. Folyamatos fejlődés: Az agilis transzformáció nem egy egyszeri folyamat, hanem folyamatos fejlődés és változás. Fontos, hogy a szervezet folyamatosan fejlessze az agilis működést és a változásra való reakcióképességét, valamint alkalmazkodjon az új körülményekhez és kihívásokhoz.



16. ábra: Agilis transzformáció
(Forrás: <https://promanconsulting.hu/agilis-szervezet-transzformacio>)

3.6. Gondolkodásmód váltás

Az Aaron Sachs és Anupam Kundu által készített ábra azt mutatja be (13. ábra), hogy az agilis transzformáció során milyen gondolkodásmódbeli változásokra van szükség ahhoz, hogy az agilis működési modell hatékonyan működjön. Az ábra fő üzenete, hogy az agilis transzformáció nem csak egy módszertani változás, hanem egy teljes gondolkodásmódbeli átalakulás, amely magában foglalja az emberek hozzáállásának és viselkedésének megváltoztatását is. A bal oldali oszlop azokat a hagyományos gondolkodásmódbeli szemléleteket és viselkedési mintákat mutatja be, amelyekkel az emberek rendelkeznek a hagyományos projektmenedzsment módszerek alkalmazása során. A jobb oldali oszlop azokat a gondolkodásmódbeli és viselkedési mintákat mutatja be, amelyekre az embereknek szükségük van az agilis transzformáció során. Az ábra jól szemlélteti, hogy az agilis transzformáció során nem csak az eszközöket és módszereket kell megváltoztatni, hanem az emberek gondolkodásmódját és viselkedését is. (2. tábla)



13. ábra: Gondolkodásmód váltás
(Forrás: Saját szerkesztés)

Régi gondolkodásmód (Old Mindset)	Az agilis gondolkodásmód (Agile Mindset)
A régi gondolkodásmód (Old Mindset) elhagyása, melynek alapjai: A hagyományos projektmenedzsment módszerek és vezetési technikák. Az értékesítésre és marketingre, a szervezet szükségleteire összpontosítás, ahol a hangsúly az előre meghatározott célokon van.	Az agilis gondolkodásmód (Agile Mindset) főbb jellemzői: Az agilis transzformáció során a figyelem az agilis alapelvekre és a csapatmunkára, valamint az iteratív és inkrementális megközelítésre összpontosít. A hangsúly az ügyfélre, a folyamatos fejlesztésre és a kockázatok kezelésére helyeződik.

2. tábla: Magyarázó tábla – régi és új gondolkodásmód
(Forrás: Saját szerkesztés)

Aaron Sachs és Anupam Kundu által készített ábra alapján az alábbi lépések szükségesek a gondolkodásmód váltáshoz:

1. Az átmenet (Transition) fázisa: Ebben a szakaszban az emberek még mindig a régi gondolkodásmódban dolgoznak, de a csapatokban már jelen vannak az agilis alapelvek. A fő cél az, hogy az embereket felkészítsék az új módszerekre.
2. Az átalakulás (Transformation) fázisa: Ebben a szakaszban az emberek már az agilis gondolkodásmód mentén dolgoznak és a csapatokban is jelen van az agilis kultúra. Az agilis transzformáció ebben a szakaszban teljes mértékben átformálja a szervezet működését.

Összegezve az ábra azt mutatja, hogy az agilis transzformáció nem csak egy egyszerű átállás a régi módszerekről az újra, hanem egy gondolkodásmód váltás, amely megköveteli az emberektől, hogy elhagyják a régi szemléletmódot és átálljanak az agilis gondolkodásmódra, amelyre az egész szervezetnek alapoznia kell.

3.7. Agilis transzformáció 2.0

Az agilis transzformáció 2.0 egy újabb generációs megközelítése az agilis transzformációnak, melynek célja, hogy további előnyöket biztosítson az agilis módszertanok alkalmazásával. Az agilis transzformáció 2.0 a meglévő agilis keretrendszereket és gyakorlatokat továbbfejleszti, új szereplőket és szerepköröket vezet be, illetve integrálja az agilitást a vállalati szintű stratégiákba és folyamatokba.

Az agilis transzformáció 2.0 alapelvei a következők:

1. Az agilitás integrálása a vállalati stratégiába: Az agilis módszertanokat be kell integrálni a vállalati stratégiába, hogy a vállalat számára legfontosabb célok eléréséhez hozzájárulhasson.
2. Új szereplők és szerepkörök bevezetése: Az agilis transzformáció 2.0 új szereplőket vezet be, mint például a vállalati agilis coach és az agilis üzleti partnerek, akik hozzájárulnak az agilitás sikeres bevezetéséhez és alkalmazásához a vállalatban.
3. Az agilitás bevezetése a teljes értékláncba: Az agilis transzformáció 2.0 az agilitást a teljes értékláncba bevezeti, így az agilis módszertanokat nem csak a fejlesztési folyamatokban alkalmazzák, hanem az ügyfélkapcsolatokban, az értékesítési folyamatokban és a szolgáltatási folyamatokban is.
4. Az agilitás szervezeti kultúrává alakítása: Az agilis transzformáció 2.0 célja az agilitás szervezeti kultúrává alakítása, ahol az agilis gyakorlatokat a vállalat minden szintjén alkalmazzák és az agilis gondolkodásmód a vállalati kultúra részévé válik.

Az agilis transzformáció 2.0 a korábbi agilis transzformációk tapasztalataira és eredményeire épít és az agilitás széles körű alkalmazására törekszik a vállalatokban, hogy előnyöket biztosítson a versenyképesség és a hatékonyság területén.

3.8. Agile sérült – mit jelent?

Az "agile sérült" egy olyan személy, aki részt vett egy agilis transzformációban, de nem volt sikeres vagy elégedett az eredményekkel. Az "agile sérült" jelenség az agilis módszertanok alkalmazásának kihívásaira és korlátaira utal, amelyek lehetnek technikai, szervezeti vagy kulturális jellegűek.

Az "agile sérült" jelenségnek több oka is lehet. Az egyik leggyakoribb ok az, hogy az agilis transzformáció során a cégvezetés és a munkavállalók közötti kommunikáció és együttműködés nem volt megfelelő. Az agilis módszertanok sikeréhez elengedhetetlen, hogy minden érintett fél támogassa és betartsa a módszertant, valamint megfelelő kommunikáció és együttműködés legyen a csapatok között.

Egy másik ok az, hogy az agilis módszertanok alkalmazása nem megfelelően lett megszervezve vagy nem volt kellően rugalmas. Az agilis módszertanok alkalmazásához szükséges, hogy az érintett szervezetek agilis módon szervezzék meg a munkafolyamataikat és az erőforrásaikat.

Végül, az "agile sérült" jelenség akkor is előfordulhat, ha az agilis transzformáció során a cégvezetés vagy a munkavállalók nem voltak kellőképpen felkészülve az agilis módszertanokra és nem értették meg azok előnyeit, működési módját. Az agilis módszertanok sikeréhez elengedhetetlen, hogy minden érintett fél kellőképpen tisztában legyen azokkal és felkészüljenek az alkalmazásukra, egyben a változásra is.

3.9. Agilis transzformáció a gyakorlatban

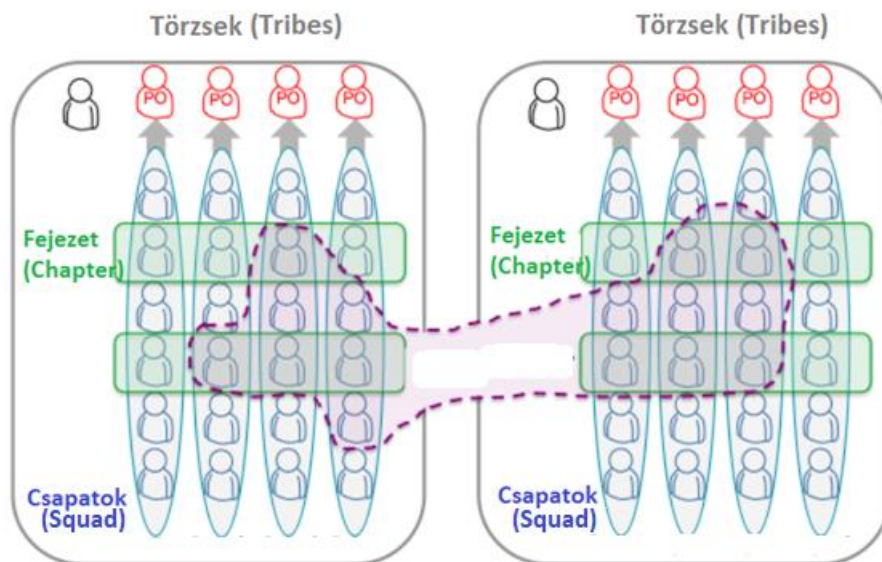
A következőkben szeretném néhány szervezet példáján át megvizsgálni az elmélet gyakorlat szintű működését és a vizsgálat alapján levonni a tapasztalati következtetéseket az agilis transzformációkkal kapcsolatban.

Spotify agilis transzformációja – Spotify modell

A Spotify egyike azon vállalatoknak, amelyek az agilis transzformáció sikeres megvalósítása révén váltak az iparág vezető szereplőivé. Az átalakulás folyamata során a Spotify egy új szervezeti struktúrát vezetett be, amely az ún. "Squad" (csapat) modellre épül.

A Squad modell alapvetően kisebb, önállóan működő csapatokat hoz létre, amelyek felelősek egy adott feladat vagy termék fejlesztéséért. A csapatokat "Tribes" (törzsek) csoportjaiba szervezik, amelyek hasonló területeken dolgoznak. A Tribes-okat "Chapter" (fejezet) csoportokra osztják, amelyek tagjai ugyanazon a szakterületen dolgoznak, például a fejlesztők vagy a tesztelők.

A Squad modell bevezetése lehetővé tette a Spotify számára, hogy gyorsabban és hatékonyabban reagáljon az ügyféligényekre, miközben a dolgozók nagyobb felelősséget és önállóságot kaptak a munkájukkal kapcsolatban. A modell további előnye, hogy lehetővé tette a fejlesztők számára, hogy jobban koncentráljanak az innovációra és a termékek minőségére, miközben a menedzsment csökkentette a bürokráciát és a hierarchikus terheket. (17. ábra)



17. ábra: Spotify modell

(Forrás: <https://www.agility11.com/blog/2020/6/22/spotify-doesnt-use-the-spotify-model>)

A Spotify agilis transzformációja során számos nehézséggel szembesültek. Az egyik fő kihívás az volt, hogy az agilis működési modell nem volt egyértelműen definiálva és nem volt elég tapasztalatuk az agilis projektmenedzsment területén.

A másik nehézség az volt, hogy a szervezet kultúrát és működési modellt is természetesen át kellett alakítani ahhoz, hogy az agilis módszerek sikeresen működjenek. Ez magában foglalta a hierarchikus struktúrák felbomlását és az autonóm csoportok létrehozását, ami azonban nehéz volt a hagyományosabb, szervezeti működési modellre szokott dolgozóknak.

További kihívást jelentett a kommunikáció és az együttműködés, különösen a különböző csapatok és funkcionális területek között. Az agilis módszerek ugyanis nagyobb hangsúlyt fektetnek az állandó kommunikációra és az együttműködésre, ami előfordulhat, hogy a hagyományos működési modellt követő dolgozóknak nehézségeik lehetnek az új módszerek elfogadásával. (H. Kniberg & A. Ivarsson, 2012)

Összességében azonban a Spotify sikeresen áttért az agilis működési modellre, és a módszerek hatékonyabbá tették a szervezet működését és eredményességét. A Spotify sikeres agilis transzformációja azóta példaként szolgál azoknak a vállalatoknak, amelyek szintén szeretnék agilis módon működni és hatékonyabban válaszolni az ügyfél igényeire.

ING Bank agilis transzformációja

Az ING bank 2015-ben hirdette meg "Accelerating Think Forward" stratégiáját, amelyben a cég az agilitás és a digitális innováció előtérbe helyezését tűzte ki célul. Ennek részeként elindították az "One Agile Way" projektet, amely az agilis munkamódszerek bevezetését tűzte ki célul a bank minden területén.

Az ING bank agilis transzformációja öt kulcsfontosságú területre fókuszált:

1. **Ügyfélorientált megközelítés:** Az ING bank ügyfélközpontú megközelítést alkalmazott a termék- és szolgáltatásfejlesztés során, valamint a folyamatok kialakításában és optimalizálásában.

2. Termékfejlesztési folyamatok: Az ING bank agilis módszereket alkalmazott a termékfejlesztési folyamatokban, beleértve a sprinteket, a backlogokat és a tesztelést.
3. Szervezeti kultúra: Az agilis munkamódszerek bevezetése során az ING bank elkötelezett volt az agilis kultúra és értékrend kialakítása mellett. Az agilis értékek közé tartozik az együttműködés, a rugalmasság, az iteratív fejlesztés és a folyamatos visszajelzés.
4. Az agilis munkamódszerek bevezetése: Az ING bank az agilis munkamódszerek bevezetésére szakosodott csapatokat hozott létre és az összes területen bevezette az agilis módszereket, beleértve az IT-t, az ügyfélszolgálatot, a HR-t és az üzletfejlesztést is.
5. Folyamatos visszacsatolás és optimalizálás: Az ING bank folyamatosan visszajelzést kapott az ügyfelektől és a dolgozóktól az agilis transzformáció során, így az eredmények alapján finomhangolta az agilis munkamódszereket.

Az ING Bank agilis transzformációjának során is felmerültek kihívások, amelyek megnehezítették a átállás folyamatát. Az egyik legnagyobb kihívást az jelentette, hogy az ING Bank egy hatalmas, globális vállalat, amelynek több ezer alkalmazottja van szerte a világban, így az agilis működésmód bevezetése nagyobb kihívásokkal járt, mint egy kisebb vállalkozás esetében.

Ezen kívül a változások bevezetésekor nehézségek adódtak az alkalmazottak agilis transzformációval kapcsolatos elkötelezettségével, valamint a régi, hagyományos működésmód elhagyásával. Az ING Bank azonban megfelelően kezelte ezeket a kihívásokat és az agilis transzformációja sikeresnek bizonyult, hiszen jelentős eredményeket hozott, köztük az ügyfélelégedettség és a termékfejlesztési sebesség javulását, valamint a költségek csökkenését. Az ING bank azóta is elkötelezett az agilis munkamódszerek alkalmazása mellett és további finomhangoláson dolgoznak, hogy továbbra is versenyképesek maradjanak a piacon.

Ericsson agilis transzformációja

Az Ericsson vállalat is egyike azoknak a cégeknek, akik sikeresen végrehajtottak egy agilis transzformációt. Az Ericsson agilis transzformációja 2012-ben indult el és célja az volt, hogy a vállalat hatékonyabb, rugalmasabb legyen az ügyfelek igényeinek kielégítésében, valamint hogy növeljék a termelékenységet és az innovációs képességet.

Az Ericsson agilis transzformációja során az első lépés az volt, hogy az agilis módszertant bevezették az összes fejlesztői csoportban. Ezen kívül az Ericsson bevezette a SAFe (Scaled Agile Framework) módszertant is, amely segített a nagyobb projektek agilis módszertannal való kezelésében.

Az Ericsson agilis transzformációja során az egyik kulcsfontosságú tényező az volt, hogy a vállalat vezetősége elkötelezetten támogatta a változást és aktívan részt vett az agilis transzformációban. A vezetőség támogatása mellett fontos volt az is, hogy az Ericsson dolgozói is elkötelezetten részt vettek a transzformációban, ezért az agilis módszertan bevezetése fokozatosan történt.

Az Ericsson agilis transzformációja eredményeként a vállalat hatékonyabb és rugalmasabb lett az ügyfelek igényeinek kielégítésében, növelte a termelékenységet és az innovációs képességet, valamint csökkentette a fejlesztési ciklusokat és a hibák számát. Az Ericsson agilis transzformációja a vállalat sikeres digitális transzformációjának egyik kulcsfontosságú eleme volt.

A sikerek mellett nagy kihívása volt, hogy a vállalat hagyományos szervezeti struktúráját, amely erősen hierarchikus volt, át kellett alakítani egy agilis, csapat alapú struktúrává. Ennek eredményeképpen sok olyan pozíció megszűnt, amelyek korábban fontosak voltak a hierarchikus rendszerben és sok vezetőnek új szerepet kellett vállalnia.

Emellett az Ericsson az agilis módszerek bevezetésekor szembesült azzal a kihívással is, hogy a szervezet szétszóródott és nemzetközi jellege miatt nehéz volt összehangolni az egyes csapatokat, projekteket. Az agilis módszerek bevezetése és az új struktúra kialakítása nagy erőfeszítést igényelt a szervezettől, ennek köszönhetően hosszú időt vett igénybe a teljes átállás.

Az Ericsson agilis transzformációja során azonban sikerült megoldani ezeket a kihívásokat, és a vállalat jelenleg sikeresen működik egy agilis, csapat alapú struktúrában. A transzformáció révén az Ericsson gyorsabban és hatékonyabban tud innoválni és új termékeket fejleszteni, ami versenyelőnyt biztosít a piacon.

Bosch agilis transzformációja

A Bosch egy német multinacionális vállalat, amely számos területen tevékenykedik, például autóiipari és fogyasztási cikkek területén is. Az agilis transzformációjukat a Bosch Software Innovations (BSI) részlegében hajtották végre, amely az ügyfélkapcsolat-kezelő rendszereik és IoT (dolgok internete) megoldásaik fejlesztésére specializálódott.

A Bosch agilis transzformációja a BSI-nél 2015-ben kezdődött, amikor bevezették a SAFe (Scaled Agile Framework) keretrendszert.

Az átalakulás eredményeként a BSI-nél sikerült javítani a termékfejlesztési folyamatok hatékonyságát, csökkenteni a fejlesztési időt és növelni a termékek minőségét. Az agilis módszertan bevezetése lehetővé tette számukra, hogy gyorsabban reagáljanak az ügyfélvisszajelzésekre és alkalmazkodjanak a változó piaci körülményekhez.

A Bosch agilis transzformációjának sikerét az is mutatja, hogy a módszertan bevezetése után a BSI árbevétele és profitabilitása is jelentősen növekedett. Emellett a módszertan általános sikere miatt a Bosch más részlegei is bevezették az agilis módszertanokat a működésükben.

A sikerek mellett a Bosch is számos kihívással szembesült az agilis transzformáció során. Az egyik fő nehézség az volt, hogy a vállalat hatalmas méretű és a régi hierarchikus struktúrája nehezen változott meg. Emellett a vállalatnál is voltak olyan részlegek, amelyek ragaszkodtak a hagyományos, szabályozottabb munkamódszerekhez és nem voltak hajlandók megváltoztatni a szokásaikat.

A Bosch azonban hatékonyan kezelte ezeket a kihívásokat. Az agilis működésmód bevezetésekor a vállalat megtartotta a fontosabb hagyományos elemeket, mint például az éves teljesítményértékelési folyamatot, miközben átalakította a munka módját és a

kommunikációt az agilis módszereknek megfelelően. Emellett a vállalat vezetősége teljes elkötelezettséggel támogatta az agilis transzformációt, ezért rendkívül fontosnak tartotta, hogy az új módszereket minden részlegre átültessék.

Az agilis transzformáció során a Bosch-nál is fontos volt, hogy a vállalat átálljon a projektorientált munkára, ezáltal az agilis működésmódra fókuszáljon. Ennek érdekében a vállalat bevezette az agilis projektmenedzsmentet, az agilis tervezést és az agilis értékesítést, és erősen ösztönözte a csapatok közötti együttműködést. A vállalat azonban továbbra is fontosnak ítélte meg az alkalmazottakat ösztönzését azzal kapcsolatban, hogy az agilis működésmódot ne csak a muszáj kedvéért, hanem az üzleti célok érdekében alkalmazzák. A változásokat követően az alkalmazottak elégedettebbek voltak a munkájukkal és az eredményesség is növekedett.

Magyar telekom agilis transzformációja

A Magyar Telekom is egy olyan vállalat, amely az agilis transzformáció irányába indult el az utóbbi években. Az átalakulás során a cégvezetés elsősorban a vállalati kultúra átalakítására, az agilis gondolkodásmódra és a munkatársak bevonására helyezte a hangsúlyt. A telekommunikációs vállalat célja az volt, hogy az agilis módszerekkel hatékonyabbá, rugalmasabbá és gyorsabbá tegye a munkavégzést, miközben magasabb minőségű szolgáltatásokat nyújtson ügyfeleinek.

A transzformáció során a Telekom az agilis módszertanokat széles körben alkalmazta az IT-érintettségű területein, ahol az agilis fejlesztési módszereket már korábban is használták. Az agilis munkamódszerek azonban áttérjedtek a vállalat más területeire is, mint például a marketingre, az értékesítésre és az ügyfélszolgálatra is.

A Telekom vezetése az átalakulás során számos nehézséggel szembesült, például a hagyományos hierarchikus struktúra felbomlásával, a szervezeti kultúra átalakításával és a munkatársak bevonásának kihívásaival. A vállalat azonban sikeresen megoldotta ezeket a kihívásokat, és az agilis transzformáció eredményeként hatékonyabbá és rugalmasabbá vált a működése. A Telekom tapasztalatai azt mutatják, hogy az agilis módszertanok nemcsak az IT-szektorban, hanem más iparágakban is hatékonyan alkalmazhatók a vállalatok átalakítása során.

OTP Bank agilis transzformációja

Az OTP Bank is elindította az agilis transzformációját, amelynek célja az ügyfélközpontúság, az innováció és az agilitás erősítése szervezeten belül. Az OTP Bank stratégiája szerint a digitális világban a gyorsaság, az ügyfélközpontúság és az innováció a kulcsfontosságú tényezők a versenyelőny eléréséhez és megtartásához.

Az agilis transzformáció során az OTP Bank több módszert alkalmazott, mint például a Scrum, a Kanban és a Lean Startup. A Bank agilis kultúrát épített ki, amelynek része a folyamatos fejlesztés, a folyamatos visszajelzés, az ügyfélközpontúság és az együttműködés.

Az OTP Bank agilis csapatokat hozott létre, amelyek önállóan dolgoznak az ügyfélproblémák megoldásán. A csapatok tagjai multidiszciplinárisak, azaz különböző területek szakembereiből állnak, így gyorsabban és hatékonyabban tudnak reagálni az ügyfelek igényeire és a piaci változásokra.

Az OTP Bank agilis transzformációja során is felmerültek bizonyos nehézségek. Az egyik legnagyobb kihívás a hagyományos, hierarchikus szervezeti struktúra átalakítása volt, amelynek során az egyes részlegek és területek nagyobb fokú önállóságot és felelősséget kaptak. Ez azt jelentette, hogy a döntéshozatali folyamatokat is át kellett gondolni és újrastrukturálni.

Az új működési modell bevezetésekor a dolgozók is szembe kerültek azzal a kihívással, hogy szélesebb körű feladatokat és felelősségeket kaptak, amelyhez új készségekre, képességekre volt szükségük. Ez a folyamat időbe telt és bizonyos esetekben a változásokhoz való alkalmazkodás nehézségei miatt, a munkatársak megkérdőjelezték az új rendszert.

Azt is el lehet mondani, hogy az agilis módszertan bevezetésekor az első időszakban bizonyos folyamatok és munkafolyamatok lassabbak lettek és az új módszertanra való átállás, az új eszközök és rendszerek használatának elsajátítása is időigényes feladatnak bizonyult.

Összességében azonban az OTP Bank agilis transzformációja sikeres volt. Az új működési modell bevezetése a bank hatékonyságát és versenyképességét is javította, mivel az agilis

transzformáció eredményeként az OTP Bank számos új terméket és szolgáltatást vezetett be, például az OTP Simple mobilalkalmazást, amelynek segítségével az ügyfelek online banki szolgáltatásokat vehetnek igénybe. Az agilis transzformáció eredményei alapján az OTP Bank a Magyarországon működő pénzintézetek közül az egyik leginnovatívabb és leggyorsabban fejlődő bank jelenleg.

Agilis transzformáció az államigazgatásban

Az agilis transzformáció az államigazgatásban is egyre nagyobb figyelmet kap. Az agilis módszerek bevezetése a közigazgatásban is hatékonyabb és eredményesebb működést eredményezhet, javíthatja a szolgáltatás minőségét, növelheti a közigazgatás ügyfélközpontúságát és átláthatóságát. Az agilis módszerek alkalmazása az államigazgatásban azonban különleges kihívások elé állítja a szervezeteket, hiszen a közigazgatási feladatokat jogszabályi előírások határozzák meg és a hatékonyság javítása mellett az előírásoknak is meg kell felelni.

Az agilis transzformáció a közigazgatásban is hasonlóan zajlik, mint az üzleti életben. Az első lépés a szervezet átvizsgálása és a folyamatok áttekintése, majd az agilis módszerek kiválasztása, a megfelelő tréningek megszervezése következik. Az agilis csapatok és a scrum alapú munkamódszerek alkalmazása az államigazgatásban szintén hatékonyabbá és eredményesebbé teheti a munkát, ezzel lehetővé téve a gyorsabb és hatékonyabb döntéshozatalt.

Az egyik legismertebb példa az agilis transzformációra az Egyesült Királyság kormányzati átállása, amelyet 2011-ben indítottak el. A cél az volt, hogy a szervezet hatékonyabban tudjon reagálni a változó kihívásokra és jobb szolgáltatást nyújtson az állampolgároknak. Ennek érdekében a kormányzat megváltoztatta az értékelési és beszerzési folyamatait és az agilis módszerek bevezetésével felgyorsította a projektfejlesztést. Az eredmények sikeresnek bizonyultak, így más országok is figyelemmel kísérték az Egyesült Királyság tapasztalatait az agilis transzformációval kapcsolatban.

Azonban az Egyesült Királyság kormánya is szembesült a transzformáció során számos nehézséggel. Az egyik legismertebb példa a brit egészségügyi szolgáltatás (NHS) digitális

transzformációja, amelynek során az NHS különböző informatikai rendszereit egy központi digitális platformra cserélték.

Az NHS digitális transzformációja során, több kihívással is szembe kellett, hogy nézzenek. Az egyik fő probléma az volt, hogy a projekt túl nagy volt és a tervezési és bevezetési folyamatokat nem megfelelően koordinálták. Emiatt a projekt több százmillió fonttal drágult meg és a bevezetési határidők is jelentősen elhúzódtak.

Emellett az NHS digitális transzformációja során tapasztalt adatvédelmi problémák is nehézséget okoztak. Az egyik esetben az NHS egy olyan alkalmazást vezetett be, amely lehetővé tette a páciensek számára, hogy az interneten keresztül foglaljanak időpontot az orvosukkal. Azonban az alkalmazás biztonsági részének köszönhetően az alkalmazásban megadott adatokhoz hozzáfértek az illetéktelenek is.

A brit kormány általánosságban számos kritikát kapott az agilis transzformációs projektjei kapcsán, többek között a túl magas költségek, az időbeli késések, a magas szintű bürokrácia és a kevésbé hatékony projektmenedzsment miatt.

4. Következtetések, javaslatok

4.1. Agilis transzformáció elmélet és gyakorlat összehasonlítása

Első vizsgált hipotézisem, hogy az agilis transzformáció elméleti alapjai és a gyakorlati alkalmazása közötti különbségek negatív hatással lehetnek a transzformáció hatékonyságára és eredményességére

Ezen állítás vizsgálatához szeretném segítségül hívnia 3.5 fejezetben ismertetett agilis transzformáció elméleti lépéseit:

Felmérés

A felmérés és elemzés az egyik legfontosabb és legelső lépés, amely meghatározza a transzformáció kimenetelét. Egy 2017-ben megjelent kutatás (Kamoun, 2017) azt mutatta, hogy a felmérés hiánya vagy nem megfelelő végrehajtása negatív hatással van az agilis transzformáció kimenetelére. A kutatás szerint az agilis transzformáció sikere szorosan összefügg azzal, hogy a szervezetek az agilis módszertanhoz kapcsolódó kulturális, szervezeti és technológiai kihívásokat mennyire ismerik fel és kezelik a felmérés során.

Egy másik kutatás (Blomquist & Bengtsson, 2017) arra az eredményre jutott, hogy a megfelelő felmérés és elemzés jelentősen javíthatja az átalakulás hatékonyságát és eredményességét. A kutatás szerint az agilis transzformáció során ez segíti a szervezeteket abban, hogy megértsék a jelenlegi működésüket és azonosítsák azokat a területeket, amelyek fejlesztésre szorulnak.

Ezek alapján megállapíthatjuk, hogy az agilis transzformáció elengedhetetlen lépése a sikerhez a megfelelő felmérés és elemzés, mivel ez segít az érintetteknek megérteni a szervezet jelenlegi állapotát és az agilis módszertan alkalmazásának lehetőségeit is.

Értékek és célok meghatározása

A célok és értékek meghatározása a második lépés, amely az agilis módszertanra való átállás sikerét befolyásolja. Egy 2018-as kutatás (Ferreira & Ambrozio, 2018) szerint a várt sikert nagyban meghatározza, hogy az érintettek mennyire tudják értelmezni az agilis módszertan alapvető értékeit, mint például a rugalmasság és az együttműködés. A kutatás azt is kimutatta, hogy az agilis módszertanra való átállás során fontos, hogy az érintettek egyértelműen megértsék a szervezeti célokat és azok kapcsolódását az agilis módszertanhoz.

Egy másik kutatás (Sidky & Arthur, 2018) arra a következtetésre jutott, hogy az agilis transzformáció sikerét nagyban befolyásolja a megfelelő célkitűzés és értékrendszer meghatározása. A kutatás szerint a szervezeteknek egyértelműen meg kell határozniuk azokat a célokat, amelyeket az agilis módszertannal el akarnak érni és azokat szorosan össze kell kapcsolniuk az agilis módszertan értékeivel. A megfelelő célkitűzés és értékrendszer meghatározása segít a szervezeteknek abban, hogy világosan kommunikálják az átalakulás céljait, ezáltal biztosítsák a szervezeti egységek, illetve az egyének közötti összhangot.

Ezek az eredmények azt mutatják, hogy az agilis transzformáció során a megfelelő célok és értékek meghatározása elengedhetetlen a sikerhez, mivel ez segít az érintetteknek megérteni az agilis módszertan alapvető értékeit, és biztosítja a szervezet számára a szükséges irányítást az átalakulás során.

Stratégia megalkotása

Az agilis transzformáció harmadik lépése, a stratégia megalkotása valóban szintén kulcsfontosságú az agilis átállás során és az agilis módszertan hatékony alkalmazásához elengedhetetlen. Ennek hiánya jelentős negatív hatással lehet az átállás hatékonyságára, illetve eredményességére.

Példaként említhetjük a Deloitte 2018-as tanulmányát, amely a vállalati agilitásra és az átalakulásra fókuszált. A tanulmány szerint a vállalatok többsége felismeri az agilitás fontosságát, de sokan még mindig nem rendelkeznek hatékony stratégiával az átállás megvalósításához. A tanulmány szerint ennek hiánya a fő akadály az agilis transzformáció sikerének és az agilis módszertan nem hatékony alkalmazásának.

Egy másik kutatás a Harvard Business Review-ban található, amely az agilis transzformációra összpontosított a nagyvállalatoknál. A kutatás szerint azok a nagyvállalatok, akiknek sikerült hatékony stratégiát kidolgozniuk az agilis transzformációra, kétszer annyira voltak képesek növelni a bevételüket, mint azok a vállalatok, akik nem rendelkeztek ilyen stratégiával.

Ezek a kutatások egyértelműen alátámasztják, hogy az agilis transzformáció során a stratégia megalkotása és az átalakításokra való felkészülés kulcsfontosságúak a sikeresség szempontjából. Az átállásra való felkészülés és a stratégiai tervezés nélkül az agilis módszertan nem lesz hatékonyan alkalmazható a gyakorlatban.

Alkalmazottak felkészítése

A kutatások alapján az alkalmazottak felkészítése az agilis transzformációban kulcsfontosságú szerepet játszik a sikeres eredmények elérésében. A következő kutatások támasztják alá ezt a tényt:

A Deloitte 2016-os globális kutatása szerint az agilis működés bevezetése során az alkalmazottak megfelelő felkészítése a legfontosabb tényező a sikeresség szempontjából. A kutatás szerint a megfelelő felkészítés növeli az alkalmazottak elkötelezettségét és bizalmát a változás iránt, ami hosszú távon segíti a szervezet hatékonyságát és versenyképességét.

A PMI 2018-as kutatása is hasonló eredményre jutott. A kutatás szerint az agilis transzformációban az alkalmazottak megfelelő felkészítése és támogatása növeli a sikeresség esélyeit. A megfelelő felkészítés segít az alkalmazottaknak megérteni a változásokat és az új működési modellt, valamint növeli az alkalmazottak elkötelezettségét és motivációját.

Ezek a kutatások egyértelműen alátámasztják, hogy az alkalmazottak megfelelő felkészítése szintén kulcsfontosságú a sikeres agilis transzformáció eléréséhez. A megfelelő tréningek és támogatás segíti az alkalmazottakat az új működési modell megértésében, illetve az új módszerek és eszközök hatékony használatában, ami hosszú távon elősegíti a szervezet hatékonyságát és versenyképességét.

Pilot programok és kudarcok felmérése

Az agilis transzformáció ötödik lépése, azaz a pilot programok és kudarcok felmérése szintén fontos ahhoz, hogy az agilis transzformáció sikeres legyen. A pilot programok lehetővé teszik, hogy a szervezet bizonyos területein kipróbálja az agilis módszertanokat és folyamatokat, ezáltal tapasztalatokat szerezzen azok hatékonyságáról. A kudarcok felmérése pedig lehetővé teszi, hogy a szervezet megtudja, mi nem működik az agilis transzformáció során, hogy ez alapján változtatni tudjon a transzformációs folyamatokon.

Folyamatos fejlődés

Az agilis transzformáció hatodik lépése, a folyamatos fejlődés az egyik kulcsfontosságú elem a hosszú távú sikeres agilis átálláshoz. Egy 2019-es kutatás arra a következtetésre jutott, hogy a folyamatos fejlődés fontos szerepet játszik az agilis átállásban. A kutatók megállapították, hogy a folyamatos fejlesztési folyamatok segíthetnek a szervezeteknek az agilis kultúra és a rugalmas munkakörnyezet kialakításában, amely a sikeres átállás kulcsa. Emellett a kutatás azt is kimutatta, hogy a folyamatos visszajelzés és a kísérletezés segít a szervezeteknek az agilis kultúra megerősítésében és a hatékonyságuk növelésében.

A felhasznált kutatások és a vizsgált vállalatok által tapasztalt kihívások alapján (1 . melléklet), igazoltnak vélem kezdeti állításomat, miszerint az agilis transzformáció elméleti alapjai és a gyakorlati alkalmazása közötti különbségek negatív hatással lehetnek a transzformáció hatékonyságára és eredményességére, hiszen ezen lépések úgy épülnek egymásra, hogy a transzformáció során felmerülő nehézségeket vagy megelőzzék, vagy lehetőséget adjanak a szervezetnek az előzetes felkészülésre.

Ennek fényében, minden agilis transzformáció előtt álló vállalatnak érdemes ennek a 6 lépésnek a betartása és ezek alapján a felkészülés a sikeresség érdekében.

4.2. Az agilis transzformációk legnagyobb kihívása

Második vizsgált hipotézisem szerint, az agilis transzformációk legnagyobb kihívása a szervezeti kultúra átalakítása.

Az agilis transzformáció során az egyik legnagyobb kihívás a szervezeti kultúra átalakítása, hiszen az agilis módszertan nem csak a folyamatokra, hanem a kultúrára is hatással van, és ahhoz, hogy az átállás sikeres legyen, fontos a szervezeti értékek, a hozzáállás és a magatartás megváltoztatása is. Az agilis szemléletmódhoz tartozó értékek, például az együttműködés, a nyitott kommunikáció és a rugalmasság, gyakran ellentmondanak a hagyományos szervezeti kultúra jellemzőinek, és ennek következtében nehéz lehet az átállás.

Hibára futott agilis projektek vezető okai



18. ábra: Vezető okok, hibára futott agilis transzformációk esetében
(Forrás: <https://vitalitychicago.com/blog/agile-transformation-challenge-2-company-culture/>)

Dolgozatomban vizsgált vállalatok esetében is megerősítésre került ez a tény, hiszen mindegyik vizsgált agilis transzformáció esetében, kihívásként jelenik meg a szervezeti kultúra átalakításának nehézségei, a merevség és a változások elutasítása. (1. melléklet)

Mivel vezető okként jelentkezik az agilis transzformáció buktatói között, ezért megoldásként érdemes, nem csak az ezt megelőző, hanem ezen hipotézis igazolása alapján is, az agilis transzformáció elméleti lépéseinek betartása annak érdekében, hogy elkerülhető, ezáltal megelőzhető legyen az agilis transzformáció sikertelensége, illetve, ha ennek ellenére

előállna ilyen jellegű nehézség, ne érje váratlanul a transzformációt, ezzel kifizézve az esetleges károkat, hibákat.

4.3. Lehetséges-e az államiszféra agilis transzformációja?

Harmadik vizsgált hipotézisem, hogy a versenyszféra mellett, az államigazgatásban is lehetséges-e az agilis transzformáció.

Az állami szektorban az agilis módszertanok alkalmazása nem annyira elterjedt, mint a magán szektorban, azonban egyre több állami szervezet kezdi alkalmazni az agilis módszertanokat. Az állami agilis transzformációk között az első, a brit államigazgatás 2010-es transzformációja, mely során több kihívással és nehézséggel szembesültek, de végül sikeresen végrehajtották a változásokat. A brit példa alapján megállapíthatjuk, Az agilis módszertanok alkalmazása segíthet az állami szervezeteknek, hogy rugalmasabbak legyenek, gyorsabban reagáljanak a változó körülményekre és hatékonyabban működjenek.

A brit kormány agilis transzformációja mellett, az elmúlt időszakban egyre több állami szervezet alkalmazza az agilis módszertanokat és sikeres eredményeket érnek el vele, például az Egyesült Államok Közlekedési Minisztériuma (Forrester Research, 2018). Ez azt mutatja, hogy az agilis módszertanok alkalmazása az állami szektorban is lehetséges és eredményes lehet.

Szeretném kiemelni az államigazgatás agilis transzformációja alapján, ahogy a brit példa is kiválóan mutatja, kiemelten fontos a megelőző két hipotézisem eredményei alapján is megerősített ajánlás megfogadása, hiszen az üzleti szférában jellemző szervezeti kultúra megváltoztatásával járó kihívások, a merev jogszabályi környezetnek köszönhetően, még jobban érvényesülnek. Ezért kiváltképp fontos az agilis transzformáció elméleti lépéseinek betartása ahhoz, hogy sikeres államigazgatási agilis transzformációról beszélhessünk.

5. Összefoglalás

Az egyik leggyakoribb nehézség az agilis transzformáció folyamatában az, hogy az embereknek meg kell változtatniuk a gondolkodásmódjukat és a szokásaikat. Az új módszerek és megközelítések elfogadása, bevezetése időbe telik, ezért olyan fontos a szervezeti kultúrában történő változás elősegítése. Fontos, hogy a vezetők és a dolgozók egyaránt elkötelezetten részt vegyenek a folyamatban és aktívan támogassák az agilis munkamódszereket. A kiterjedt képzés és az agilis módszerek megértésének elősegítése elengedhetetlen a siker érdekében.

Az agilis transzformációk tanulságai és az elméleti megközelítése egybevág abban, hogy az agilizálódás során a rugalmasság, a folyamatos tanulás és a kollaboráció kulcsfontosságúak az agilis szervezetek számára. Az agilis transzformációk esetében az agilis módszerek és megközelítések bevezetése esetén kiemelten fontos, hogy az egész szervezet bevonják, hogy az agilis módszerek szervesen illeszkedjenek az adott szervezet kultúrájához és működéséhez.

A dolgozatomban vizsgált gyakorlati példák, mint a Spotify, az Ericsson, a Bosch, az ING, a Magyar Telekom, az OTP Bank és a brit államigazgatás agilis transzformációjának sikerei és nehézségei számos tanulsággal szolgálnak ezekkel a folyamatokkal kapcsolatban. Az egyik legfontosabb tanulság az, hogy számos kihívással és nehézséggel járnak, amelyekkel meg kell küzdeni elkötelezetten annak érdekében, hogy elérjék a kívánt eredményeket. Viszont, ha a szervezetek élnek az agilis transzformáció elméleti lépéseinek adta megelőzés lehetőségével, nagyobb eséllyel kerülnek el a megoldhatatlan kihívásokat, amelyek az agilis transzformáció sikerességét veszélyeztetnék.

A verseny és az állami szféra különbségei ellenére megállapítható, hogy az államigazgatásban is van lehetőség agilis transzformáció véghezvitelére, annak ellenére, hogy a szigorú szabályozói környezet merevsége, kiemelt akadályozó tényezőként szolgál ezekben az esetekben.

Irodalomjegyzék

Klimkó, G. (2014) *Az agilis szemlélet első két évtizede Vezetéstudomány*, XLV. kötet. ISSN 0133-0179.

Langer, T. (2018) *Projektmenedzsment a szoftverfejlesztésben – A hagyományostól az agilisig 2.* bővített, átdolgozott kiadás. Budapest: Hungarian Language Edition Copyright.

McCormick, M. (2012) *Waterfall vs. Agile Methodology*. MPCSC Inc. Revised Edition 8/9/2012

PMBOK Guide (2019) *Projektmenedzsment útmutató*. Akadémiai Kiadó

Szabó, B. & Ribényi, M. (2018). *Az agilis módszertanok megítélése a beosztottak és vezetők szemszögéből*. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 06. szám/issn 0133-0179

Vállalat. (2018) *Agile playbook*

Vállalat. (2022) *Agilis transzformáció*

Wikipedia: Projektmenedzsment. Wikipedia.

<https://hu.wikipedia.org/wiki/Projektmenedzsment> Letöltés ideje: 2023. április 6.

Proman Consulting: Agilis projekt. Proman consulting. <https://promanconsulting.hu/agilis-projekt> Letöltés ideje: 2023. április 6.

Csépányi Tamás (2023): Mitől lesz agilis(abb)?! Elhazott: *Laba Hungary – Projektmenedzsment maraton* 2. előadás. Youtube, <https://www.youtube.com/watch?v=AvgKy3-3hII> 2023. április.13.

Svensson (2021): Skunk Works — agile before its time. Medium. <https://notsvensson.medium.com/skunk-works-agile-before-its-time-ef4daf719376> Letöltés ideje: 2023. április 6.

Agile Manifesto (2001): Kiáltvány az agilis szoftverfejlesztésért. <https://agilemanifesto.org/iso/hu/manifesto.html> Letöltés ideje: 2023. április 6.

Proman Consulting (2021): Scrum módszertan érthetően: ezek a scrum legfontosabb elemei.

Proman Consulting. <https://promanconsulting.hu/scrum-modszertan-alapok/> Letöltés ideje: 2023.04.06.

Joydip Kanjilal (2022): Agilis keretrendszerek: Scrum vs Kanban vs Lean vs XP. PMI Budapest. <https://pmi.hu/blog/agilis-keretrendszerek-scrum-vs-kanban-vs-lean-vs-xp-7517> Letöltés ideje: 2023.04.06.

Proman Consulting (2019): Minden, amit tudni érdemes az agilis projektmenedzsmentről. Proman Consulting. <https://promanconsulting.hu/agilis-projekt> Letöltés ideje: 2023. április 15.

Proman Consulting: Agilis transzformáció a szervezetben – miről szól ez és mivel jár?. Proman Consulting. https://promanconsulting.hu/agilis-szervezet_transzformacio/ Letöltés ideje: 2023. április 15.

Geschreven door Hans Joosten (2020): Mindset shifts. Dutch Power on Change. <https://dutchpoweronchange.com/mindset-shifts> Letöltés ideje: 2023. április 15.

Nagyné Széles Anna (2023): Létezik-e agilis transzformáció 2.0. OANDER. <https://oander.hu/blog/letezik-e-agilis-transzformacio-2-0/> Letöltés dátuma: 2023. április 29.

Mark Cruth (2019): Discover the Spotify model. Atlassian. <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/spotify> Letöltés ideje: 2023. április 15.

Henrik Kniberg & Anders Ivarsson (2012): Scaling Agile @ Spotify. Crips Blog. <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf> Letöltés ideje: 2023. április 15.

McKinsey Quarterly (2017.): ING's agile transformation. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation> Letöltés ideje: 2023. április 15.

M. Paasivaara - B. Behm – C. Lassenius - M. Hallikainen (2018): Large-scale agile transformation at Ericsson: a case study. Springer Link. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10664-017-9555-8> Letöltés ideje: 2023. április 15.

Magyar Telekom (2020): Magyar telekom sustainability report 2020. Magyar Telekom. <https://www.telekom.hu/static-tr/sw/file/magyar-telekom-sustainability-report-2020.pdf>

Letöltés ideje: 2023. április 15.

Shiwaforce (2022): This is how the country's largest bank became more efficient. Shiwaforce. <https://www.shiwaforce.com/en/blog/case-study/2022/08/26/this-is-how-it-became-the-countrys-largest-bank/> Letöltés ideje: 2023. április 15.

RIO Consulting: Otp bank's agile transformation shifts into a higher gear. RIO Consulting. <https://ri.co.hu/en/blog/single.php?id=95> Letöltés ideje: 2023. április 15.

¹ Deloitte Insights(2017): Agile in Government. Deloitte. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3897_Agile-in-government/DUP_Agile-in-Government-series.pdf Letöltés ideje: 2023. április 15.

E. Ford - R. Tyler – N. Johnston -V. Spencer-Hughes – G. Evans – J. Elsom – A. Madzvamuse – J. Clay – K. Gilchrist- M. Rees-Roberts (2023): Challenges Encountered and Lessons Learned when Using a Novel Anonymised Linked Dataset of Health and Social Care Records for Public Health Intelligence: The Sussex Integrated Dataset. MDPI. <https://www.mdpi.com/2078-2489/14/2/106> Letöltés ideje: 2023. április 15.

Kamoun, F. (2017). *Understanding agile transformation: a systematic literature review*. Journal of Software Engineering and Applications, 10(07), 688.

Blomquist, T., & Bengtsson, M. (2017). *Understanding agile transformation: A case study at a large Swedish company*. Journal of Business Research, 70, 168-179.

Deloitte. (2018). *Global Human Capital Trends: The Rise of the Social Enterprise*.

Kiron, D., Prentice, P., & Henderson, J. (2018). *How Big Companies Are Empowering Small Teams to Drive Growth*. Harvard Business Review, 96(4), 44-53

Deloitte. (2016). *Agile Talent: How to Adopt Agile Thinking for Better Business Outcomes*.

Project Management Institute. (2018). *Agile Transformation*

Dikert, K., Paech, B., & Vierimaa, M. (2016). *Agile transformation: a systematic literature review*. Journal of Software: Evolution and Process, 28(9), 697-715.

Kekkonen-Moneta, S., & Truxillo, D. (2019). *Agile transformation: A review and synthesis*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 28(2), 157-173.

¹ Kim, S., & Lee, H. (2019). *Applying agile methodologies in the public sector: A systematic literature review*. International Journal of Information Management, 45, 156-166.

Mellékletek

1 sz. melléklet - Összehasonlító táblázat, vizsgált agilis transzformációk

Cégnev	Méret	Ágazat	Agilis transzformáció kezdete	Alkalmazott keretrendszerek	Kritizált célok	Eredmények	Tapasztalt kihívások
Spotify	Nagyvállalat	Zenei streaming	2014	Scrum, Kanban, XP, Lean, SAFe, Nexus	- Rugalmasság növelése - Agilis termékfejlesztés - Gyorsabb piaci bevezetés - Hatékonyabb kommunikáció	- Javult az együttműködés és a kommunikáció a csapatok között - Rövidült a fejlesztési idő - Nőtt az innovációs képesség - Nőtt a termékmínőség	- A régi szervezeti kultúra ellenállása és a folyamatok lassúsága
Ericsson	Nagyvállalat	Kommunikáció	2015	Scrum, Kanban, SAFe	- Rugalmasság növelése - Agilis működés - Hatékonyabb együttműködés és kommunikáció	- Nőtt a rugalmasság - Csökkent a fejlesztési idő - Nőtt az ügyfél elégedettség - Nőtt a termékmínőség	- A hagyományos, merev szervezeti kultúra ellenállása - Az agilis módszertan elfogadtatása a vezetőknél
Bosch	Nagyvállalat	Gyártás	2015	Scrum, Kanban, SAFe	- Rugalmasság növelése - Hatékonyabb együttműködés és kommunikáció - Agilis működés	- Növekedett az innovációs képesség - Csökkent a fejlesztési idő - Nőtt az ügyfél elégedettség - Növekedett a rugalmasság és az alkalmazkodóképesség	- Nehézségek a változás elfogadtatásában az egyes részlegekkel - Az agilis módszertan megértése és alkalmazása - A változások koordinálása és összehangolása az egész cégben
ING	Nagyvállalat	Pénzügy	2015	Scrum, Kanban, SAFe	- Rugalmasság növelése - Hatékonyabb és agilisebb működés - Gyorsabb piaci bevezetés	- Növekedett az ügyfél elégedettség - Csökkent a fejlesztési idő - Javult az ügyfélszolgálat és a termékmínőség - Növekedett az innovációs képesség	- Nehézségek az agilis módszertan bevezetésében a banki környezetben - A változások koordinálása és összehangolása az egész cégben - Az agilis módszertan megértése és alkalmazása
Magyar Telekom	Nagyvállalat	Távkezelés	2018	Scrum, Kanban, SAFe, Less	Rugalmasság növelése, hatékonyabb együttműködés és kommunikáció, gyorsabb piaci bevezetés	- Rövidült a fejlesztési idő - Növekedett az innovációs képesség - Nőtt az ügyfélelégedettség	- A hagyományos szervezeti kultúra ellenállása - Nehézségek a változások koordinálásában és összehangolásában
OTP Bank	Nagyvállalat	Pénzügy	2019	Scrum, Kanban, SAFe	- Rugalmasság növelése - Hatékonyabb és agilisebb működés - Gyorsabb piaci bevezetés - Jobb ügyfélmérvény - Jobb ügyfélmérvény	- Innovációs folyamatokat felgyorsulása - Rugalmassághá vált szervezet - Az ügyfélközpontúság erősödött	- Tulajdoni igényes bevezetés - Kérdeti nehézségek az alkalmazottak részéről, az új módszerek elsajátításával kapcsolatban - Az új munkamódszerekkel kapcsolatos a kommunikációs nehézségek jelentek meg
Brit államigazgatás	Állami srtéra	Kormányzat	2010	Scrum, Kanban, SAFe, AgilePM, DSDM, Lean, Nexus	- Rugalmasság növelése - Hatékonyabb és agilisebb működés - Jobb ügyfélmérvény - Hatékonyabb költségvetési kiadások	- Nőtt a hatékonyabb és a szolgáltatások minősége - Hatékonyabb munkaerő felhasználás - Rövidült a fejlesztési idő	- Kultúrális és szervezeti változásokat nehézkes végrehajtása - Az alkalmazottak képzése és felkészítése túlzottan időigényes volt - Az agilis módszerek bevezetésekor a szervezeti ellenállás jelentkezett

Függelék

5. sz. függelék – Nyilatkozat

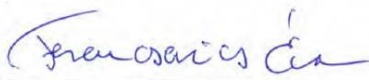
NYILATKOZAT

Alulírott **Ferencseviics Éva**, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Budai Campus, Gazdálkodási és menedzsment szak nappali/**levelező*** tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy

Záródolgozatom/**Szakedolgozatom**/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen **nem***

Kelt: Budapest, 2023.05.04



Hallgató

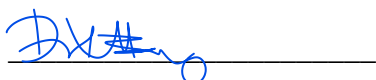
NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatom/**Szakedolgozatom**/Diplomadolgozatom áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatom/**Szakedolgozatom**/Diplomadolgozatom záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: Gödöllő, 2023.05.05



Belső konzulens

6. sz. függelék – Tartalmi kivonat

A SZAKDOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Dolgozat címe: A HAGYOMÁNYOS ÉS AGILIS PROJEKTSZEMLÉLET MÓDSZERTANI KÜLÖNBSÉGEI, AZAZ MIRE ALKALMAS AZ AGILITÁS, Agilis transzformáció

A dolgozatot készítő hallgató neve: Ferencsevics Éva

Szak: Gazdálkodási és menedzsment szak (BA), levelező

Intézet: Vállalatgazdasági, Szervezési és Vezetéstudományi Intézet

Belső témavezető: Dr. Turzai-Horányi Beatrix adjunktus

A dolgozat rövid leírása:

A két projektmegközelítés összehasonlítása során igyekeztem tisztázni a fő különbségeket, illetve az agilis megközelítés főbb előnyeivel foglalkozni.

Kutatásaim közben kiemelt hangsúlyt kapott az agilis transzformáció elméletének feltérképezése, hozzá mérten a gyakorlati tapasztalatok bemutatása, nagyobb szervezetek transzformációi során megjelenő kihívásokon és sikereken keresztül. Fontos volt számomra, hogy utána járjak annak, lehetséges-e agilis transzformáció a versenyszférán kívül az államiszektorban is egyaránt.

Az agilis transzformációk tanulságai és az elméleti megközelítése egybevágnak abban, hogy az agilitás a rugalmasság, a folyamatos tanulás és a kollaboráció kulcsfontosságúak az agilis szervezetek számára. Az agilis transzformációk esetében az agilis módszerek és megközelítések bevezetése során fontos, hogy az egész szervezetet bevonják és hogy az agilis módszerek szervesen illeszkedjenek az adott szervezet kultúrájához és működéséhez.