

DIPLOMADOLGOZAT

Angyal Betti

2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

mesterképzési szak

**A SZERVEZETI TANULÁS ELŐSEGÍTÉSE AGILIS
MÓDSZEREKKEL**

Belső konzulens:

Dr. Tóth Katalin
egyetemi adjunktus

Belső konzulens

intézete/tanszéke:

Agrármenedzsment és
Vezetéstudományi Tanszék

Készítette:

Angyal Betti

2023

Tartalmi Kivonat

A szervezeti tanulás elősegítése agilis módszerekkel

Angyal Betti

Vezetés és szervezés mesterszak, nappali munkarend

Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Belső témavezető: Dr. Tóth Katalin, egyetemi adjunktus, Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

A diplomadolgozatom témája a tanuló szervezetté válás, amit összekapcsoltam az agilis szervezeti működés jellemzőivel, hogy bemutassam, miként támogatják az agilis módszerek a szervezetek közös tudásának gyarapítását. Első körben az agilis szervezetek 5 jellemzőjét írtam le a szakirodalmi feldolgozásomban a McKinsey & Co. tanácsadó cég agilis törzsének tapasztalatai alapján, melyek a stratégia: a vezérlőcsillag megtestesülése a vállalatban, struktúra: a felhatalmazott csoportok hálózata, gyors döntési és tanulási ciklus, dinamikus emberek modellje, ami meggyújtja a szenvedélyt és a következő generációs technológia. Ezen jellemzők kifejtése és az agilis gondolkodásmód transzformációjának bemutatása után kitekintést tettem a coaching folyamatára. A gondolkodásmód formálásához a coaching módszerét tartottam leginkább illeszkedőnek a vezetők és csapattagok fejlesztésére, ezért mutattam be ezt a támogató szakmát. Ezután áttértem a szakirodalmi feldolgozásban a tanuló szervezet jellemzőinek bemutatására, ahol Peter Senge modelljét mutattam be, ahol a tanuló szervezet jellemzői mint: közös jövőkép, csoportos tanulás, személyes kiválóság, gondolkodási modellek és rendszerszemlélet, párhuzamba állíthatók az agilis szervezetek 5 jellemzőjével. A szakirodalmi áttekintés után rétértem a saját kutatásomra és részletesen kifejtettem az eredményeket.

A kérdőívet a Google Forms segítségével készítettem el és egy 102 elemű minta felhasználásával az SPSS programcsomag által végeztem az elemzést. A négy hipotézisem a következő: H1: Szabályozott, bürokratikus keretek között kevésbé hajlandóak a dolgozók megosztani a tapasztalataikat, mint támogató, partneri keretek között. Ezt a hipotézist a Spearman-féle korreláció alapján részben fogadtam el. A H2: Azok a munkavállalók, akiket a vezetőjük bevon a változtatások megvalósításába, gyakrabban tesznek javaslatokat a változtatásokra, mint akiket nem hipotézist Kruskal-Wallis próba és a post-hoc tesztek alapján igazoltam tekintettem. A H3: Az agilis vezetési stílus ösztönzi a csoportos tanulást a hagyományos irányítással szemben hipotézishez faktorelemzést végeztem és az így létrejött dimenziókat vizsgáltam a Spearman-féle korrelációval, ami alapján részben fogadtam el a hipotézist. A H4: A kis és középvállalatoknál gyakoribb a próbálgatással történő tanulás, mint a multinacionális vállalatoknál hipotézis esetében keresztábrázatos elemzést és Khi2 próbát alkalmaztam és az eredmények alapján nem találtam szignifikáns különbséget.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	5
2. A valódi agilitás elérése a vállalatban	6
2.1. Klasszikus módszerektől az agilitásig	6
2.2. Az agilis szervezetek 5 jellemzője.....	7
2.2.1. Stratégia-a vezérlőcsillag megtestesülése a vállalat egészében.....	8
2.2.2. Struktúra- felhatalmazott csoportok hálózata	8
2.2.3. Gyors döntési és tanulási ciklus.....	9
2.2.4. Dinamikus emberek modellje, ami meggyújtja a szenvedélyt	10
2.2.5. Következő generációs technológia	11
2.3. Agilis transzformáció	12
2.3.1. Az egyén gondolkodásának transzformációja	12
2.3.2. Agilis módszer a vezetők fejlesztésére	15
3. A coaching.....	19
3.1. A coaching története	19
3.2. A coaching folyamat.....	20
3.3. Coaching irányzatok	21
3.4. A coaching összehasonlítása más támogató szakmákkal	22
4. A tanuló szervezet	24
4.1. A szervezeti tanulás szintje.....	24
4.2. A tanuló szervezet 5 alapelve	24
5. A tanulási agilitás	28
5.1. A képzés- fejlesztés kultúrája	28
5.2. Élethosszig tartó tanulás	28
6. Saját kutatás.....	32
6.1. Vizsgált hipotézisek.....	32
6.2. A vizsgálati alanyok	33
6.3. Eljárás	36
6.4. Eredmények	36
6.4.1. Az eredmények elemzése	36
6.4.2. Következtetések, javaslatok.....	43
7. Összegzés	45
8. Irodalomjegyzék.....	46
9. Mellékletek.....	48
9.1. Beleegyező nyilatkozat.....	48
9.2. Saját kérdőív	48
9.3. Táblázatok	52
9.4. Eredetiség és szellemi tulajdonkezelési nyilatkozat	54
9.5. Konzultációs nyilatkozat	55

1. BEVEZETÉS

A mai agilis, gyorsan változó környezetben kulcsfontosságú felismerni, hogy ne csak a meglévő erőforrásainkkal foglalkozzunk, hanem a vállalati stratégia fel legyen készülve a változás szükségszerűségére, hogy továbbra is fenntarthassa sikerességét. Egyaránt igaz ez a vállalati működésre és az egyének gondolkodására is, hiszen a vállalat tagjainak gondolkodásmódja, készségei, értékrendje alkotja a vállalatot. Ma már nem a szűkös erőforrások megszerzéséért versengenek a piacon a vállalatok, hanem a végtelen lehetőségek közül kell feltárniuk a legmegfelelőbbet és vállalkozószellemmel megragadni azt. Az egyének gondolkodásmódjának átformálásához nyújt segítséget az agilis szerveződési modell a gyors reagálás, tudásmegosztás, intuitív gondolkodás, készségek fejlesztése által. Ennek elsajátításához elengedhetetlen az agilitás lényegének megértése, ez is egy tanulási folyamat, mint a munkavégzéshez szükséges szakmai kompetenciák elsajátítása. Ezen felül a módszerek alkalmazása segítséget nyújt a tanulási készségünk javításában is, illetve egy támogató munkahelyi környezet kialakításában, ahol folyamatosan áramlik a tudás. Így kapcsolódik szorosan össze az agilitás és a szervezeti tanulás egymással.

A képzések fejlesztésében kihívásokkal kerülnek szembe a HR szakemberek a vállalatoknál. Népszerű elméletté vált az élethosszig tartó tanulás és sok kérdést vet fel a tanulási hajlandóság, a tudásvágy fenntartása az emberekben. Ez az elmélet is a változásokhoz való alkalmazkodást szolgálja, hogy az új folyamatok, készségek elsajátításával képesek legyünk rugalmasan reagálni. A képzéseket kihívásokkal telivé, érdekessé kell tenni, ahol a legnagyobb jutalmazás a tanulás öröme. Az Y és Z generáció belépése a munkaerőpiacra nagy változásokat hoz a képzések terén is. Bennük megvan a kíváncsiság, ami elengedhetetlen a tanulási agilitás megszerzéséhez, ezt fenn kell tartania a munkáltatóknak bizalmi kapcsolattal és partnerséggel (Barna, 2019). Ebben nagy szerepe van a vezetőknek, ezért az agilis módszerek megismertetését velük érdemes kezdeni.

A dolgozatom elején az agilis módszereket és kialakulásukat fogom bemutatni és kitérek az alkalmazásukkal kapcsolatos ellentmondásokra, a továbbiakban pedig részletesen kifejtem a szervezeti tanulás átalakulását és az agilis modell hatását a tanulási, tudásmegosztási folyamatokra. A szakirodalmi áttekintés után bemutatom a saját kérdőíves kutatásomat és részletesen elemzem a kapott eredményeket. A kutatásom célja bemutatni, hogy a vállalat sikere és a munkavállalók tanulási személyes kiválóságra való törekvése nem elválaszthatók egymástól és ezt az agilis szervezeti modellben alkalmazott folyamatokkal lehet a leginkább motiválni és fejleszteni.

2. A VALÓDI AGILITÁS ELÉRÉSE A VÁLLALATBAN

2.1. Klasszikus módszerektől az agilitásig

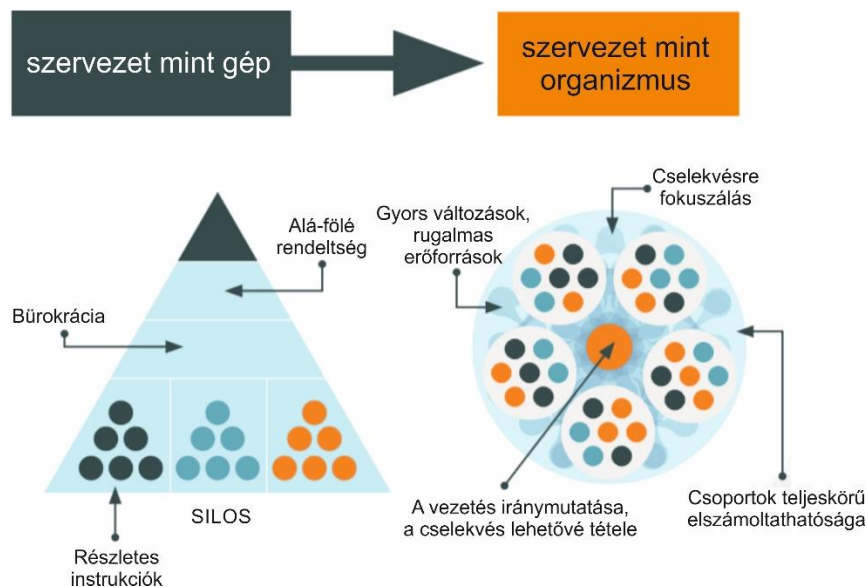
Az információs technológia nagy léptékben fejlődött, ezért egyre jobban felértékelődött a szoftverek szerepe a társadalomban. A 2000-es évek előtt kialakultak bizonyos módszerek, mint a vízésésmodell, amelyek a szoftverfejlesztés lépéseinek lineáris szoros egymásutánosságára fókuszáltak. Az egyes lépcsőfokok befejezése után tudták igazítani a vevő igényeihez. Viszont a gyorsuló ütemű fejlődésnek köszönhetően ez a módszer túl merevnek bizonyult a gyorsan változó, növekvő igények kielégítésére. A hangsúly a folyamatos kapcsolattartásra irányult a vevőkkel, amihez egyaránt szükséges a projekttagok közötti gyors kommunikáció. Rugalmasságra, gyors döntési mechanizmusra volt szükség, ezért a terv alapú gondolkodásról áttértek az értékalapú gondolkozásra, amikor a vevő szemszögéből közelítették meg a termék jellemzőit követelménylisták írása helyett (Az agilis ..., 2018). A rugalmas hozzáállás kialakításához egy emberközpontú vállalati kultúra szükséges, a tagok elkötelezettségének növeléséhez. Ezek együttesét nevezhetjük agilis módszereknek, ami esetenként eltérő lehet, minden vállalat más módszereket alkalmazhat a céljai eléréséhez.

Az agilis módszerek létrehozására az egyre komplexebbé váló fejlesztési folyamatok és az egyre gyakoribb változtatások miatt volt szükség. Alapvetően olyan kritikus projekteknél, ahol teljes a bizonytalanság és magas a kockázat. Az agilitás segít csökkenteni a bizonytalanságot és növeli a munkavégzés eredményességét, és maximalizálja a projekt hatékonyságát, ha a cél elérése nem is definiálható egyértelműen. Ilyen nehezen definiálható projektek más ágazatokban is megjelentek, tehát az agilis módszerek nem csak a szoftverfejlesztés folyamatára illeszthetők rá, hanem bármelyik termék vagy szolgáltatás előállításánál, fejlesztésénél használhatók a rugalmasság beépülésére, ha vállalat rendelkezik a megfelelő tulajdonságokkal, amelyek közül az egyik a méret.

Eredetileg start-up cégekre fejlesztették a módszert, ahol kis agilis innovációs teamek lehetővé tették a kockázat csökkenését és a magasabb profit termelését, mint amit tradicionális megközelítések képesek elérni. A következő lépés az agilis metódusok implementálása olyan multinacionális vállalatokba, ahol száz vagy ezer agilis teamnek kéne önállóan létrehoznia a fenntartható előnyöket és kommunikálnia egymással minél gyorsabban (Righby, Sutherland, Noble, 2018). A McKinsey&Co. tanácsadó cég számos vállalat felemelkedését tanulmányozta kisebb vállalatoktól kezdve olyanokig, amelyek agilisnak születtek és a növekedés szakaszában alakították tovább az agilis vállalkozásukat. A következőkben az ő tapasztalataik alapján írom le az agilis szervezetek jellemzőit.

2.2. Az agilis szervezetek 5 jellemzője

A McKinsey &Co. tanácsadó cég agilitási törzse (Agile Tribe) a vállalatoknál végzett tanulmányaik alapján öt kulcsfontosságú tényezőt nevezett meg, amellyel a tapasztalatok alapján, egy agilis szervezetnek rendelkeznie kell. A McKinsey a kutatásaik alapján 2011-ben megállapította, hogy más iparágak, szervezetek is azzal a problémával küzdenek, mint a szoftverfejlesztők. A termékfejlesztés folyamata olyan lassú a vevői igényekhez és a piaci környezethez mérten, hogy mire bevezethetnék a piacra a terméket, már kezdhetnek is egy újabb fejlesztésbe, mert már nem áll fent a vizsgált igény. Az átállás az új szervezeti modellre, megközelítésre, amelyet agilis szervezetnek nevezünk, elősegíti a vállalat felkészültségét a gyorsan változó környezetében. Az agilitás transzformációt morfogenetikus változásként definiálja, aminek értékteremtő hatása van a vállalatra (Aghina et al., 2017). Az agilis szervezetet élő organizmusként kell elképzelni. Ezt mutatja be a 2.2.1. ábra.



2.2.1.ábra: A szervezet, mint gép vagy mint organizmus
Forrás: Aghina et al., 2017.

A különbség az eddigi tradicionális szervezethez képest, hogy a stabilitás mellett a dinamikusság is fontos szerepet játszik. A hierarchián keresztüli kommunikáció, a lineáris tervezés erős, de merev és lassan változtatható struktúrát eredményezett, az agilis szervezeti modell hajtóereje az erős közös érték megteremtése, amit együtt képvisel az összes érintett a vállalatban. Az új értékek alkotása vagy a régiéik erősítése tartós versenyelőny megszerzését teszi lehetővé a komplex, bizonytalan és zavaros körülmények ellenére.

2.2.1. Stratégia-a vezérlőcsillag megtestesülése a vállalat egészében

Az agilitás rámutat, hogy milyen értékekre van szüksége a vállalatnak és hogyan hozza létre azokat. Az értékrendszernek vevőközpontúnak kell lennie, ami számukra értéket képvisel, de nem csak a vevőket veszi figyelembe. Egy mindenki számára értékes cél, vízió testesül meg a vállalatban, ami vonzó a munkavállalók, a befektetők és az összes érintett számára. Így elérhető a személyes elköteleződés. Természetesen az értékrendszernek is rugalmasan alkalmazkodnia kell az adódó lehetőségekhez, megfigyelve a szereplők reakcióit. Az erőforrásokat rugalmasanallokálják oda, ahol leginkább szükség van rájuk, a kezdeményezések rendszeres értékelésével. A vezetés feladata a cselekvésre buzdító stratégiai iránymutatás a prioritások és a csapat szintjén várható eredmények alapján. Megbizonyosodva arról, hogy mindenki törekszik a legjobb szolgáltatást nyújtani a vevőknek és az érintettek pozitív visszacsatolásának elérésére (Aghina et al., 2017).

2.2.2. Struktúra- felhatalmazott csoportok hálózata

Az agilis szervezetek a tradicionális hierarchikus struktúra helyett rugalmas, gyors kommunikációt lehetővé tevő hálózatot építenek ki a csapatok között. A csapatokban egyensúlyt teremtenek az egyéni önállóság és a kollektív koordináció között (Aghina et al., 2017). Ehhez a főnöki beosztásban lévőknek tisztában kell lenniük azzal, hogyan kell menedzselniük az emberi erőforrást, tisztában kell lenniük a munkavállalói igényeivel, motivációival, ezáltal könnyebb a közös értékrendszer kidolgozása is. A vállalatnak az alábbi számos szempontra kell figyelnie, hogy a csapatok hatékonyan, eredményesen működjenek (Aghina et al., 2017).

Tiszta, lapos struktúrára van szükség, ahol mindenkinek meghatározott szerepe van és a csoportoknak csak annyi tagja van, amennyi a szerepe szerint értelmes munkát tud végezni. Ezáltal gördülékenyen, felesleges várakozások nélkül tudják elvégezni a munkát. A felső menedzsment pedig a vállalati rendszerek egészének tervezésére fókuszál, amíg a felhatalmazott csapatok az operatív feladatokat látják el. Kiemelten fontos a tudás fejlesztése a tudás és tapasztalatok megosztása által. Erre az agilis megoldás a szerepmobilitás, hogy a dolgozók forognak a csapatok között. A tudás fejlesztésének módszerei részletesen kifejtésre kerülnek a dolgozat további részében. Fontos az olyan környezet kialakítása, ami elősegíti az eredményes munkavégzést. Az agilis modellben is kis, helyhez kötött csapatok hoznak létre, amelyek megkönnyítik az átláthatóságot, a kommunikációt és az együttműködést a csoportokon keresztül a szervezetben. Nem csak a szervezeten belüli kapcsolatokra helyeződik a hangsúly, a szervezeten belüli kapcsolatok kiterjesztése lényeges szervezeten kívüli kapcsolatokkal. Ezzel hozzájárhatnak a tehetségekhez, a legjobb szakértőkhöz, a legújabb technológiákhoz,

megoldásokhoz. Az agilis szervezetek együttműködésre lépnek a vevőkkel, kereskedőkkel, oktatókkal, kormányzati szervekkel és más partnerekkel. A fentiekből is kiolvasható, hogy nem minden esetben az agilis struktúra a megfelelő. Egyes funkcionális területeken, mint a beszerzés, értékesítés vagy könyvelés, ahol kiszámítható és ismétlődő eredményeket várnak a hagyományos, hierarchikus struktúra jobban beválik (Csedő, Zavarkó, 2019).

2.2.3. Gyors döntési és tanulási ciklus

Ezen terület fejlesztése nagyban hozzájárul a gyors reagálási készség, a már említett dinamizmus kialakításához. A tervalapú gondolkodás és a hierarchián keresztüli döntési folyamat helyett intuitív gondolkodás és a cselekvésre törekvés jellemezi az agilis szervezeteket. A legfontosabb a gyorsan változó környezethez való alkalmazkodás. A rendelkezésre álló erőforrások felhasználásával és a jelenlegi állapot elfogadásával arra kell törekedniük, hogy a leggyorsabban reagáljanak a változásokra és merjenek kipróbálni új dolgokat a fejlődés érdekében. A folyamatos vizsgálattal és ismétléssel csökkenthető leginkább a bizonytalanság és a kockázat (Aghina et al., 2017).

A csapatok egy-két hetes sprintekben állítják elő az elsődleges szolgáltatást és a sprintek között folyamatos megbeszéléseket tartanak, hogy megosszák a tapasztalatokat a problémamegoldási módszereket és összehangolják a feladatokat. Ilyenkor beszámolnak egymásnak, tervet készítenek, és meghatározzák a következő sprint célját. A csapattagok egyenként elszámoltathatók a feladatuk végeredményéért. Felhatalmazást kaptak, hogy megbizonyosodjanak az összes érintett vagy a vevők egy csoportjának szükségleteinek kielégítéséről, ami alapján kialakítják a folyamat lépéseit. A megvalósításhoz az agilis csapatoknak szabványosított munkamódszereknek kell megfelelniük, mint közös nyelv, közösségi hálózatépítés, digitális csatornák és meghatározott időpontban személyes találkozók. Ez a munkamódszer olyan gyors reagálást és kreatív gondolkodást tesz lehetővé az ismétlődések során, amit a hagyományos módszerek nem. Az agilis teamek teljesítményorientáltak működnek, gyakori formális és informális visszajelzésekkel nyílt, intuitív megbeszélésekkel a probléma megoldására, majd a cselekvésre fókuszálva (Aghina et al., 2017).

A gyors sprintekben való munkavégzéshez elengedhetetlen az alapos szervezeti elemzés, ami feltárja a különbségeket, vagyis a problémákat a jelenlegi és a jövőben elvárt állapot között. A vezetők feladata a problémákat fontosság és sürgősség szerint értékelni, hogy mit kell legelőször megváltoztatni a jobb eredmény érdekében. Ezen információknak átláthatónak kell lennie a szervezet minden tagja számára, hogy az összes team hozzáférjen és terjeszteni tudja a

megoldáshoz szükséges információt, tudást. A vállalati platformokon a dolgozóknak hozzá kell férniük a feladataikhoz szükséges termék, vevői és pénzügyi adatokhoz. Ilyen módon az általuk megszerzett adatokat, új ötleteket, releváns tudást és a munkájuk eredményét is megoszthatják a vállalaton keresztül (Bakacsi, 2011). Ezen felül minden probléma felszínre kerül az intenzív kommunikáció során, és minden egyes dolgozó hallatni tudja a hangját. A munkamódszer és a kommunikációs platform a gyakori visszajelzésekkel a folyamatos tanulást is támogatja. A vállalatban felhalmozott tudásból, a kollégák tapasztalataiból és a birtokukba kerülő új információkból mindenki szabadon tanulhat. Új képességekre és tudásra tehetnek szert a vállalattól építkezve. Ennek katalizátora, hogy a vállalat tagjai számára fontos, hogy fejlesszék a vállalati folyamatokat és gyarapítsák a tudást, ami által jobb szolgáltatást állítanak elő, és javítják a vállalat teljesítményét és az értékeket, amit a környezetnek is mutatnak. Alapfeltétel és az agilitás lényegi szempontja a gyors, hatékony, cselekvésre törekvő döntéshozatal. Az agilis szervezetek a későbbi 100 százalékos bizonyosság helyett a mostani 70 százalékos valószínűséget részesítik előnyben. Kis döntéseket hoznak, a típusa alapján tudatosan kiválasztva, hogy kik lesznek bevonva a döntésbe, és ezeket a lehető leggyorsabban tesztelik a gyakorlatban. Tehát nem konszenzus alapján hoznak döntést, minden tag, aki érintett, kiveszi a részét. Nem a hierarchiában elfoglalt helyük alapján kapnak szerepet egy-egy döntés meghozatalánál (Aghina et al., 2017).

2.2.4. Dinamikus emberek modellje, ami meggyújtja a szenvedélyt

A vállalat stratégiai céljának és értékrendének közvetítéséhez az alkalmazottak magas fokú elkötelezettsége szükséges. Ez a szempont bemutatja, hogy a jó vezető képes elérni, hogy az alkalmazottai mind a napi feladatok ellátásánál, mind a nagyobb projekteknél a vevővel való kommunikáció során a meghatározott víziót tartják szem előtt.

Az agilis szervezeti kultúra az embereket helyezi a középpontba. Sokat fektetnek a vezetői készségek fejlesztésébe, és felhatalmazzák őket az alkalmazott módszerek innovációjára, hogy létrehozzanak egy erős, együttműködő közösséget, amely támogatja a kultúrát. Ezzel elősegítik a vállalkozói készségek fejlesztését az agilitásra való átalakulás előre mozdításához. Az agilis szervezet alkalmazottai felfedezték a vállalkozói ösztönzést, ami azt jelenti, hogy teljes tulajdonjoggal vannak felhatalmazva a team eredményeivel, döntéseivel, megjelenésével kapcsolatban. Motiválja őket a saját munkájuk iránt érzett szenvedély és a kiváló eredményre törekednek. Az a menedzser, aki ezt az elköteleződést el tudja érni, az irányítás helyett felhatalmazza a tagokat a szükséges kompetenciákkal, hogy önállóan egymással együttműködve hozzanak létre jobb szolgáltatást. Ezt úgy nevezik, hogy megosztott és szolgáló

vezetés. Ők a katalizátorai az elégedett, motivált munkavégzésnek, hogy a dolgozók csapatorientáltan cselekedjenek, és be legyenek vonva a stratégiai döntések meghozatalába, és a vállalat értékrendjét a sajátjuknak tekintsék. A coaching stílusú vezetők az erőforrások fejlesztésére koncentrálnak a hibákból való tanulás helyett. A munkavállalók a hibáikról és erősségeikről szóló visszajelzés helyett hasznosabbnak értékelnek egy beszélgetést ahol ötleteket és javaslatokat osztanak meg a vezetőjükkel (Poór, 2016). Ezzel együtt ki kell alakítani a kohéziós közösséget, amely a támogató hozzáálláson és a bizalmi viszonyon alapul, ami a kulturális normákban is megjelenik. A szigorú szabályozás, kontrollált folyamatok és a hierarchiához való ragaszkodás helyett a meghatározott, elszámoltatható feladatokra kerül a hangsúly, és ez párosul az új tapasztalatok szerzésével és a folyamatos tanulóssal, magas autonómiával a meghatározott feladatok ellátásában. Ezáltal fenntarthatóvá válik a vállalati kultúra, de szükség van a korábban már említett szabad információ-áramlásra is. A szerepek mobilitása lehetővé teszi az egyes emberek tudásának felhasználását különböző területeken vagy pozíciókban, és a tapasztalatainak megosztását a többi dolgozóval is. Így a saját fejlődési igényüket is kielégíthetik, és a munkavégzés által növekszik a vállalat rendelkezésére álló tehetség. A kohéziós közösség lehetővé teszi, hogy a kiválóbb dolgozók a kommunikáció során megkönnyítsék a kevésbé kiválókat vagy az új tagok integrációját, felzárkóztatását (Aghina et al., 2017).

2.2.5. Következő generációs technológia

Az agilis szervezetté alakuláshoz elengedhetetlen a vállalati működésben alkalmazott legújabb technológiák ismerete és mindennapi használata. Nem csak támogató funkcióként a különböző szervezeti egységek sikeres működésének elérésére speciális szolgáltatásokkal, platformokkal, eszközökkel, hanem minden szervezeti rendszer magjaként működik és integrálva van a mindennapi operatív feladatok ellátásába és a vállalat minden tagja igénybe veszi (Aghina et al., 2017).

Az alkalmazott technológiák feladata, hogy lehetővé tegyék a gyors reagálást és a dinamizmust a vállalatnál. Szükség van a technológiai felépítés, a rendszerek és eszközök fejlesztésére, különben a többi folyamat sem tud eredményesebb és gyorsabb lenni. A hagyományos szolgáltatás nyújtást digitalizálni kell, mert így érhető el legkönnyebben a folyamatos kapcsolattartás az összes érintettel, és így lehet hozzájutni a legfrissebb információkhoz az ágazattal kapcsolatban. Elérhetővé válik a valós idejű kommunikáció, a legújabb menedzsmenteszközök, amelyekkel tartós versenyelőnyt szerezhetnek, és megvalósulhat a cél, hogy ők reagáljanak elsőnek. A szoftverek implementálása segíti a

csapatokat a technológia eredményes használatában és gördülékennyé teszi a feladatok átadását, csökkenti a kölcsönös függőségeket, amelyek lassítanák a sprinteket. A technológia integrálása a szervezetbe kiemelten fontos. Ha az új IT megoldások nem illeszkednek, az hátráltatja az agilitást a folyamatok lassításával, nem megfelelő rendszer bevezetésekkel (Csedő, Zavarkó, 2019).

Fokozatosan be kell vonni a következő generációs technológiákat, mint új generációs adatközpont, privát és hibrid felhő, biztonságos adatmobilitás és digitalizáció. Az agilis szervezet nagy mértékben integrálja a következő generációs technológiai fejlesztéseket és szolgáltatási gyakorlatokat a termékek fejlesztésébe, tesztelésébe, karbantartásába, telepítésébe és a komplexebb folyamatokba egyaránt. Virtuális platformokon keresztül is képesek megoldásokat találni az egyes problémákra. Az automatizált tesztelés és telepítés kiterjedt alkalmazása lehetővé teszi a zökkenőmentes, folyamatos szoftverkibocsátást, ami által az agilitás is elterjedt minden ágazatban. A technológia fejlesztése és integrálása hozzájárul a vállalati kultúra folyamatos alakításához, az igényekhez mérten és eljuttatja az értékeket az összes érintetthez. (Aghina et al., 2017).

2.3. Agilis transzformáció

Az agilis szervezetté alakulás megköveteli az agilitás lényegi jellemzőinek, módszereinek ismeretét, ezen kívül a szervezet tagjainak tisztában kell lenniük a feljükk támogatott követelményekkel is. Hiszen az agilis szervezet alapköve az agilisan működő team-ek hálózata, amelyek team tagokból és team vezetőkből épülnek fel. Az agilitás megkövetel bizonyos jellemzőket, értékeket, amelyekkel egy vezetőnek rendelkeznie kell. A következőkben azokat a tulajdonságokat fogom feltárni, amelyeket keresnünk kell, ha az agilis transzformáció tulajdonosainak képzünk vagy toborzunk munkavállalókat és módszereket mutatok be az ellenállásuk csökkentésére (Aghina et al, 2019).

2.3.1. Az egyén gondolkodásának transzformációja

Semet, Lurie és George (2018) szerint a vezetők igénye a vállalati működés megváltoztatására a saját gondolkodásmódjuk megváltoztatásával kell kezdődjön. A tudatos újragondolás elengedhetetlen a vezetői sikerhez. Az agilis módszerek alapjában véve a rugalmasságot, a próbálgatást és ismétlést emelik ki és a hibázást támogatják a tanulás érdekében, de a vezetőknek az agilis transzformációhoz szükséges módszert fegyelmezetten be kell tartaniuk. E-nélkül nem valósulhat meg az agilitás lényegi szempontja, hogy önállóan képesek döntéseket hozni és fejlődni a munkájuk során. A módszer megkövetel bizonyos

jellemzőket, amelyekkel egy vezetőnek rendelkeznie kell. Nyitottan álljon az őt körülvevő világra és az őt körülvevő emberek felé! Kérdezze meg a véleményüket, ne pedig kinyilvánítsa a sajátját! Partnerként kezelje a munkavállalókat! Hagyja, hogy felelősséget mutassanak a saját feladataik, ötleteik iránt! Egyértelműen fejezze ki az elvárásait nekik, és különböző emberekkel vegye körül magát! Folyamatosan keressen új lehetőségeket, és teremtsen értékeket és erőforrásokat a megvalósításukhoz! Törekedjen a nyertes-nyertes végeredményekre kapcsolatápolással és a korábbi tapasztalatok felülírásával!

Semet, Lurie és George (2018) az alábbiakat tartja a legfontosabbnak a vezetői gondolkodásmód megváltoztatásában.

- **Reaktívól kreatív gondolkodásmód.** A belső agilitás elérése nélkülözhetetlen, így megtalálja magában a vezető a potenciált, hogy az agilitás élére álljon. A reaktív vagy szocializált elme a világot az alapján tapasztalja meg, ahogy reagál az őt körülvevő környezetre és emberekre. Így viselkedünk általában egy szokványos hétköznapi. Ilyenkor sokszor gyanakszunk másokra, ettől frusztráltak és szorongók leszünk. A kreatív, önmegvalósító elme megalkotja a saját képét a valóságról, és a jövőképen és az abban szereplő céljain keresztül látja a világot. A tradicionális szervezetek jellemzően reaktív gondolkodás szerint működnek, mert a dolgozók legnagyobb százaléka így viszonyul a környezetéhez. Három alapvető katalizátor létezik a reaktív elme kreatívvá alakításában: az innováció, az együttműködés és az értékteremtés középpontba állítása az agilitásban, vagyis bizonyosság helyett felfedezés, hatalom helyett partnerség, és szűkösség helyett bőség. Ezek összefoglalják a módszer szempontjait, amelyeket feltétlen fegyelmezetten követni kell.
- **Bizonyosság helyett felfedezés: az innováció előre mozdítása.** A reaktív elme a bizonyosságot kedveli és szereti elkerülni a kockázatot, ezért a korábbi tapasztalatai alapján cselekszik. Ez csak olyan vállalati környezetben válik be, ahol precíz munkával minimalizálható a hibalehetőség, mert a jövő könnyen előjelezhető. A bizonyosság kedvelői mindent előre megterveznek, csak nem számolnak bizonyos váratlan eseményekkel, lehetőségekkel, ezért megjelenésükkor sem fektetnek hangsúlyt rájuk. A hibázás elkerülése érdekében a másolás kultúrája alakul ki. A kreatív gondolkodás a felfedezést kedveli, a lehetőségeket a különböző ötletek, kockázatvállalás, kreatív vita által használja ki. A megvalósításhoz és az innovációhoz folyamatos kísérletezés, tesztelés, ismétlés szükséges. Ezt már

sokszor kiemeltem az agilis szervezet jellemzőinél. Az innovációt bele kell építeni a folyamatokba és a vezetők legfontosabb végrehajtandó feladata a támogatása. Ebben segíthetnek bizonyos lépések: néha érdemes szünetet tartani. Habár ez nem intuitív, teret ad a józan ítélőképességnek, az eredeti gondolkodásnak és a céltudatos cselekvésnek. Jó hallgatónak kell lenni, mert az áttörést hozó ötletek meglepő helyekről érhetnek el minket. A nyitott kérdések feltétele is segít fejlődni és megtalálni a céljainkat vagy a legjobb megoldást a problémáinkra. Ne egy rögzített célt próbáljunk elérni, hanem a csapattal együtt kövessünk egy utat, amely folyton változhat. Végül pedig, a tesztelést ne stresszként éljük meg, hiszen ezzel a módszerrel kerülhetők el legjobban a nagy veszteségek.

- **Autoritás helyett partnerség: az együttműködés előre mozdítása.** Már korábban is kifejtettem, mennyire fontos a sikeres agilis transzformációhoz a bizalmi, partneri kapcsolat a teamtagok között és a vezetővel való viszonyban. A tradicionális vállalatoknál a csapattagok a szenior menedzser utasításai alapján cselekszenek és ezért jutalmazták őket. Az agilis teamek hálózata önállóan képes ellátni a feladatokat és kompromisszum alapján döntést hozni, amihez szükséges a partnerség a vezetővel. Arra törekszenek, hogy a szabadságon, bizalmon és az elszámoltathatóságon keresztül az ötleteket, készségeket és erősségeket használják fel, amelyek a kölcsönös elismerésen és tiszteleten alapuló szakértői kapcsolatokat igényelnek. A kijelölt vezetőnek megfelelő szakértelemmel kell rendelkeznie egy ilyen háló kiépítéséhez és az emberek számára megfelelő körülmények kialakításához a sikeres működéshez. A vezető munkáját nem a rajta lévő felelősség vagy az alá tartozó dolgozók száma adja meg, hanem a kapcsolatainak minősége és a tudásának mélysége. Az agilis vezető az útmutatásra és a támogatásra helyezi a hangsúlyt, nem pedig a tekintélyre és mikromenedzselésre. Olyan kultúrát alakít ki, ahol a dolgozók nyíltan megoszthatják a féltelmeiket, ötleteiket és vállalják, ha nem tudnak valamit. Ösztönözi őket a közös problémamegoldásra, hogy részesei legyenek a team eredményeinek.
- **Szűkösség helyett bőség: az értékteremtés előre mozdítása.** Egy stabil, lassan fejlődő gazdasági környezetben a stratégia a szűkös erőforrások és a limitált lehetőségek miatt nyertes-vesztes felosztásra épül. A mai agilis gazdaságban a vezetők feladata feltárni a vállalatukra váró határtalan lehetőségeket. A kreatív elme gondolkodása magába foglalja az ügyfélközpontúságot, a vállalkozószellemet, a

befogadást és a megalkotást. A vezetőknek meg kell tanulniuk folyamatosan mindkét fél számára előnyös lehetőségeket keresni, amelyek egyidejűleg értéket teremtenek minden érintettnek. A reaktív elme gondolkodásmódja a szűkösségre, tekintélyre, bizonyosságra való fókuszálással már nem juttatja jobb pozícióba a vállalatot a piacon. A kreatív elme három alapvető indikátora, a bőség, partnerség és a felfedezés lehetővé teszi, hogy kifelé és a jövőbe tekintsen és hogy ki tudja használni a tehetségek és a vállalat teljes potenciálját.

Bár a csapat teljesítményét befolyásolja az egyéni intelligencia, a csapat kollektív intelligenciája ennél még fontosabb tényező. A csapat kollektív intelligenciája a szerepek tisztázásával, konfliktuskezelési technikák megismertetésével, az egyenlő mértékű hozzájárulás ösztönzésével. A változás kulcseleme a vezetői példamutatás. Nincs ez másként az agilis szervezetté való átalakulásakor sem: az első lépés a felsővezetői és szenior team átalakulása agilissá. Ez azt jelenti, hogy – kultúraváltozáshoz hasonlóan – a felsorolt változásokat először a szervezet legmagasabb szintjein kell modellezni (Csedő, Zavarkó, 2019).

2.3.2. Agilis módszer a vezetők fejlesztésére

A korábbiakban megismertük, hogy az agilis transzformációt vezénylő vezetőknek milyen tulajdonságokkal, értékekkel és gondolkodásmóddal kell rendelkezniük. Ennek a fejezetnek a szerepe bemutatni, hogyan lehet ezeket fejleszteni a vállalatban lévő munkavállalóknál. A teljes agilitás eléréséhez a vezetőknek természetesen tisztában kell lenniük az agilitás lényegi jellemzőivel, ezen kívül, ahogy korábban is említettem, követniük kell meghatározott módszereket a megvalósításhoz. Ehhez hajlandónak kell lenniük megváltoztatni a gondolkodásmódjukat, munkavégzési gyakorlataikat. Ezután tudnak csak modellként szolgálni a csapatuk vagy az egész vállalat tagjainak. A teljes agilitáshoz a felső menedzsereknek át kell venniük a gyakorlatot az egész vállalaton keresztül. Az egyéni és kollektív gondolkodásmód és viselkedés megváltoztatásához egy átfogó, gondosan megtervezett katalizátorra van szükség, amely észrevétlenül integrálódik az agilis szervezetté alakulásba. A McKinsey tapasztalatai alapján az alábbi öt elemre van szükség ehhez (Semet, Lurie, George, 2018).

- **Vállalati agilitási edzők:** először is fel kell állítani egy edzői (coach) állományt, amelyet a transzformációt vezető team támogat. A felső vezetőknek olyan útmutatásra van szükségük, amelyek praktikusán mutatják be a fogalmakat, hogy könnyen át tudják ültetni a munkavégzésbe a megszerzett gondolkodásmódot, viselkedést és alkalmazni tudják a tudásukat a vállalati stratégiában és kultúrában. A menedzserek a módszer elsajátításával tisztában lesznek az agilitás lényegével,

kiváló vezetői készségeket sajátítanak el és ismeretekre tesznek szert a szervezeti átalakulásról. Ahhoz, hogy elérjék a teljes vezetés transzformációját, olyan munkavállalókat kell választaniuk, akik képesek szorosan együttműködni a HR szervezeti egységgel, a vezetésfejlesztő csoporttal, az agilis transzformációt végző teammel, tanácsadókkal és természetesen az edzőkkel. Az agilis transzformációt végző team szerencsés, ha a HR szervezeten belül működik vagy legalább az agilis teamek hálózatában. A feladata, hogy stabil, állandó támogatást nyújtson a vezetői gondolkodás átformálásában az edzőknek. Felelős a következő négy lépés megtervezéséért és végrehajtásáért.

- **A top team útja:** az agilis teamek hálózata a legfőbb alkotóeleme egy agilis szervezetnek. A vállalat egy élő organizmus, és a csapatok kis önálló sejtek benne, amelyek kapcsolatai létfontosságúak a működéshez. A vezetőknek meg kell tanulniuk a helyes viselkedési formát, hogy lehetővé tegyék a felügyelet és jóváhagyás nélküli munkát. Inkább a feladatok közötti elszámoltathatóságra és a stratégiai cél követésére kell koncentrálniuk. A vezetői agilitás következő lépése, hogy a top team elkötelezett legyen a képességeinek fejlesztése iránt. A vezetők elhagyják a végrehajtói szerepet, ezért a transzformáció elején ki kell alakítaniuk és felhatalmazniuk egy teamet, hogy kezdeményezzék az utazásukat egyéni és csapatként egyaránt. A top teamnél nehezebb lehet a gondolkodásmód kialakítása, mint a többi csapatnál, ezért velük dolgozva magasszintű készségekre van szükségük az edzőknek a támogatásuk elnyeréséhez. Minden team biztosan átalakításra szorul, és a kihívás elől nem szabad kitérni.
- **Magával ragadó vezetői tapasztalat:** a tapasztalatok szerint a vezetői képességet leginkább építi egy meghatározó tapasztalatszerzés, amely tarthat pár napig, de akár hónapokig is eltérő intenzitással. Ez az időszak segít elsajátítani mélységében az agilis gondolkodásmódot, viselkedést, munkavégzést és az agilis vállalat koncepciójának és kultúrájának felépítését. Ennek a magával ragadó tapasztalatszerzésnek a létrehozói az agilitási coach szakemberek. Lehetővé teszik, hogy a vezetők tanuljanak egymástól interaktív módon, megtapasztalják és felfedezhetik az új gondolkodásmód hatásait és kipróbálhatják a módszereket egy biztonságos környezetben. A szimulációk és a valós kísérletek lehetővé teszik a vezetői készségek gyakorlását és új megközelítések kipróbálását egy valóságos környezetben, amely egyaránt biztonságos és kihívást jelentő. Ezek a gyakorlatok

egyszerre fejleszthetik az egyéni, csapat szintű és a vállalati vezetést. Az agilis transzformáció hatással van az egyén identitására is. Meg kell szokni a bizonytalanságot, a kétértelműségek közötti munkavégzést, ami eleinte félelmet, szorongást kelt. Korábban is említettem, hogy fontos ezt természetes reakciónak tekinteni és nyíltan beszélni róla. Ezért is a megragadó tapasztalatszerzés gyakorlat interakcióban, párbeszédben gazdag. Így könnyebben hat nem csak a készségek, a tudás fejlesztésére, de a gondolkodásmód megváltoztatására is.

- **Alkalmazás kísérletezésen keresztül:** ez a lépés tartalmazza az eddigi lépések átültetését valódi kísérletezésbe és ismétlésbe. A korábbi ismeretek elengedhetetlenek ezen lépés megvalósításához, de a legfontosabb a gyakorlati alkalmazásban elért siker. Ezen felül a vezetők a vállalat többi tagja felé is ekkor kezdik el közvetíteni az új értékeket, megközelítéseket. A vezetőket fel kell kérni, hogy a meglévő agilis kezdeményezéseket összekapcsolják az általuk megismert módszerekkel és új kísérleteket indítsanak el. A megszerzett tudással és a szimulációban szerzett tapasztalattal javíthatók az eddigi kezdeményezések, hogy agilisabbak legyenek. Az vállalati agilitási coach szakembereknek szorosan együtt kell működniük a vezetőkkel és csapataikkal, hogy segítsenek nekik elmélyíteni tudásukat és készségeiket, valamint támpontot nyújtsanak új gondolkodásmódjuk és viselkedésük valós környezetben való alkalmazásához. Ezáltal valósul meg a vezetők fejlesztésének célja, az agilitás kiterjesztése az egész vállalatra. Akár szándékos volt a kezdeményezés vagy csak igény keletkezett egy sikeres megközelítés kipróbálására a vállaltnál, a vezetés a katalizátora lesz. Az agilitás lényegi jellemzőit, mint a dinamizmus, szenvedély, vállalkozószellem elterjednek a kultúra szerves részeként.

Végül, szintén lényeges a módszer későbbi alkalmazásának szempontjából úgy végezni az átalakítást, hogy az agilis működést tükrözze, az agilis tempó követése. Tehát semmilyen módon nem korlátozza a dinamizmust és a kreatív gondolkodást. Szintén lényeges jellemző, a már korábban tárgyalt gyors ismétlődésű ciklusok. Minden negyedévben felül kell vizsgálni a vállalatban a kulturális, környezeti változások alapján a vezetői tapasztalatokat és kísérleteket. Ilyenkor a következő negyedévre vonatkozó tevékenységeket is prioritizálják és véglegesítik. Magas részvétel és átláthatóság mellett a negyedéves felülvizsgálatok segítenek erősíteni a kohéziót a dolgozók között. A vezetői készségek fejlesztése lehetőséget nyújt a fenntartható közös tanulásra és lehetővé teszi a kezdeményezések rugalmas és gyors növekedését a

változásokra reagálva. A sikeres agilis transzformáció kulcsfontosságú tényezője a vezetők gondolkodásmódjának agilissá alakítása (Semet, Lurie, George, 2018). Mivel az agilis transzformáció gyakorlatba építésének kulcs szereplője egy agilitási coach, ezért a következő fejezetben kifejtem az ő munkájuk működését.

3. A COACHING

3.1. A coaching története

Napjainkban a coach szó legismertebb jelentése az edző, de a szótárban megtalálható mellette a hintó, kocsi, tanító, magántanár, felkészítő jelentések is. Az eredeti jelentés szerint elegáns hintóra alkották meg a kifejezést, de mára ezt a jelentését túlnőve, olyan személyt értünk alatta, aki segíti és fejleszti az embereket céljaik elérése érdekében. Segít bizonyos képességeket elsajátítani, mint a problémamegoldás vagy tanulás (Kelló, 2019).

Ahogy korábban is említettem, az agilis transzformáció során is coach-ként nevezik meg azt a személyt, aki segíti a csapatokat abban, hogy hatékonyabban dolgozzanak együtt, javítsák a folyamataikat és fejlesszék a termékeiket vagy szolgáltatásaikat. Az agilis coach az agilis módszertanok alkalmazásának módját ismeri, és segít a szervezetnek azok testreszabásában és adaptálásában a konkrét igényekhez. Emellett az agilis coach a változáskezelésben is kulcsszerepet játszik, segítve a szervezetet az átalakulás folyamatának sikeres lebonyolításában.

Timothy Gallway teniszoktató volt az első, aki a coaching lényegével foglalkozott. 1975-ben megjelent könyve, a Tenisz mint belső játszma leírja, hogyan kell leküzdenünk a fejünkben létező belső akadályokat a siker eléréséhez. Elmélete, hogy a fejünkben lévő ellenség sokkal félelmetesebb mint a valóságos a tenispályán. Ha a coach segítségével a játékos megismeri ezeket az akadályokat, akkor a későbbiekben nem lesz szüksége az utasításokra. A könyv sikere után Gallway azt vette észre, hogy több előadást tart a témáról üzletembereknek mint sportolóknak. A coaching ezek utána az 1980-as években kezdett elterjedni világszerte. Kelet-Európába csak évekkel később jutott el, ami addig hátrányt jelentett, előnye viszont, hogy rendszerezett, egyértelműsített formában ért el hozzánk a coaching (Kelló, 2019).

Folyamatosan fejlődő ágazatról van szó, a használatban lévő fogalmak nagy részét a szociálpszichológiából vették át a szakma művelői, akár csak minden tanácsadó. Manapság Magyarországon a legfontosabb irányzatai a Gestalt alapú, akcióközpontú, döntésközpontú, tranzakció-alapú, szupervízió-alapú, rendszerszemlélet-alapú és NLP-alapú coaching. Ezekre a továbbiakban még kitérek.

A coaching fennmaradásában kiemelkedő szerepe van, hogy egyetemek és más oktatási intézmények is elismerték. Rendelkezik elméleti alapokkal, etikai előírásokkal és sztenderdekkel, amelyek a szakmává válás kritériumai.

3.2. A coaching folyamat

A coach sikere abban rejlik, hogy őszinte figyelemmel hallgatja ügyfelét, ezáltal kialakítva egy bizalmi kapcsolatot. A coachnak nem kell szakértőnek lennie az adott területen, ahol az ügyfél tevékenykedik. Az a szerepe, hogy az ügyfél megismerése által rávezesse a meglévő készségeinek kihasználására és fejlesztendő területek megtalálására, illetve ösztönözni tudja a lehetőségeinek kiaknázására és a cselekvésre. A nélkül képes ezeket megtenni, hogy bármennyire értene az ügyfél tevékenységéhez, mert nem tanácsot ad egy feladat sikeres teljesítésére, hanem az ügyfél megismerése által maga az ügyfél fejlesztését segíti (Kelló, 2019).

A coaching folyamat során a coach nem tanácsol, nem mondja meg az ügyfélnek, mit tegyen. A folyamat során a szakmai tudása által segít megérteni az ügyfélnek a saját érzéseit, motivációit, cselekvési szokásait. Inkább kérdéseket tesz fel, nem pedig válaszokat ad. A folyamatot a kérdezés, hallgatás, visszajelzés, megfigyelés tevékenységek mentén végzi. A visszajelzés kiemelten fontos feladata, hogy mind ő, mind az ügyfél tisztánlátása meg legyen. Úgymond egy tükröt tart az ügyfél elé, amikor reflektál a kérdésekre adott válaszára. A kérdések által pedig irányt tud mutatni az ügyfélnek, úgy segíteni, hogy valójában az ügyfél segít saját magán. A coach fel kell hívja az ügyfél figyelmét, hogy a pozitív eredményért neki kell felelősséget vállalnia, mert a coach nem tud helyette cselekedni. Nagyon fontos, hogy ő inkább hallgasson és hagyja az ügyfelet beszélni, hogy minél jobban megismerhesse a gondolkodását. Mindeközben pedig aktív figyelemmel forduljon az ügyfél felé és figyelje meg, értse meg a szándékait, céljait és mondandója mögöttes tartalmát (HR Portál 2006).

A coaching egy beszélgetés által valósul meg, aminek természetesen vannak kritériumai. A beszélgetésnek ügyfél fókuszúnak kell lennie. A beszélgetés által az ügyfél nyer, a gondolkodása, tanulása és viselkedése jelentősen pozitív irányba változik konkrétan a beszélgetés hatására. Ezáltal a coaching folyamat nem csak a beszélgetés közben, hanem az alkalmak között is zajlik az ügyfél tudatos vagy tudattalan gondolkodása által és ez a folyamat lezárása után is tovább működik. Így tud az ügyfél hosszútávon alkalmazható előnyhöz jutni a coach segítségével. A coaching jövőorientált és akciófókuszú, a csinálva tanulás az alapelve. Lehetővé teszi különböző megoldási lehetőségek megvizsgálását és kipróbálását. A célja egy hosszútávon fenntartható siker elérése a korábbi viselkedés megváltoztatása által. Ez egy hosszadalmas és általában nehézségekkel járó folyamat, ezért fontos a bizalom kiépítése a coach és a coachee között (Kelló, 2019).

3.3. Coaching irányzatok

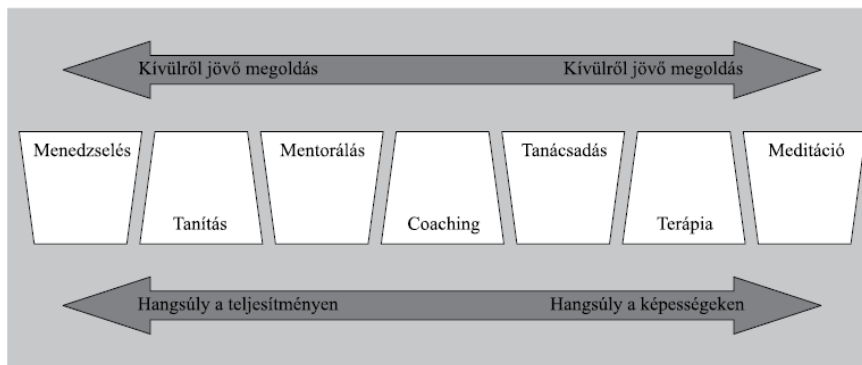
A 2.1. fejezetben felsorolt irányzatok közül Magyarországon mindet használják a coach szakemberek bizonyos kombinációkban aszerint, hogy az irányzat mely elemeit tudja hitelesen használni beszélgetésben. A következőkben ezeket az irányzatokat fogom röviden bemutatni.

- **Gestalt alapú coaching:** arra épül, hogy egy adott helyzetet mindenki máshogy értelmez, más marad meg benne a történésekből. A célja, hogy az ügyfélben tudatosuljanak az eddig használt cselekvésminták és feltárják a korábbiakon túlmutató lehetséges megoldásokat.
- **Akcióközpontú coaching:** pszichodráma csoportterápiás módszer. Eszköze a szerepcseré, ami által nem csak megbeszélni van lehetőség az adott helyzetben alkalmazott cselekvést, hanem el is lehet játszani.
- **Döntésközpontú coaching:** az ügyfél saját kérdései és problémái feldolgozásának komplexitásában érti meg és látja át a helyzetét. A coach tükrözi a belső elképzelését és értelmezését a szituációról, értékelve saját szerepét és felelősségét a helyzet létrehozásában és fenntartásában. Ezáltal képessé válik a kreatív, egyedi problémamegoldásra a rutinszerű, általános minta helyett, hogy személyreszabott döntéseket tudjon hozni.
- **Tranzakció-alapú coaching:** a célja az ügyfél tisztánlátása az érzések, gondolatok és kommunikációja terén. A tranzakció analitikus megközelítése szerint mindenki képes fejlődni, gondolkodni és felelősséget vállalni önmaga iránt. Erre biztatja az ügyfelet is nyílt kommunikáció használata által.
- **Szupervízió-alapú coaching:** tapasztalati tanulásról van szó. A coach kérdéseivel segíti az ügyfelet saját problémájának felismerésében, majd a megoldások megtalálásában. Ez az alapvetően használt irányzat.
- **Rendszerszemléletű coaching:** a rendszereknek tudása, célja és ereje van. A cél, hogy ezeket felfedezze az ügyfél és a gondolkodásába építse, hogy erősödjön a felelősségtudata és az öntevékenysége.
- **NLP-alapú coaching:** a neuro-lingvisztikus programozás rövidítése. A coach segítségével az ügyfél hidat épít a jelenlegi és a vágyott állapot között, azonosítja és eltávolítja az akadályokat. Megtalálja és erősíti meglévő erőforrásait, új erőforrásokat fejleszt ki magában a híd elkészítéséhez, és az azon való átkeléshez.

Ehhez a kliens saját tapasztalatát, belső jelentésrendszerét használja. Ezáltal a folyamat gyors és hosszantartó lesz (HR Portál, 2006).

3.4. A coaching összehasonlítása más támogató szakmákkal

A coaching multidiszciplináris jellegénél fogva hasonlóságot mutat a többi támogató szakmával, ugyanakkor mindegyiktől jól különválasztható. A 3.4.1. ábra két dimenzió mentén mutatja meg a támogató szakmák egymáshoz viszonyított helyzetét. A coach általában saját szerepében tevékenykedik, de elmozdulhat egyes esetekben mindkét irányba.



3.4.1. ábra: támogató szakmák

(Forrás: *Coaching alapok és irányzatok*, 2019)

A tréner rövid feladatok és gyakorlatok alkalmazásával tanulási helyzetet teremt, tanulásra ösztönzi a résztvevőket. A megélt szituációt a tréning résztvevői közösen megbeszélik, a tapasztalatokat leszűrlik, jellemző élet- vagy munkahelyzeteket figyelembe véve tanulási lehetőségeket határoznak meg. A problémák és kérdések személyre szabott megbeszélésére és megoldására azonban a tréning jellemzően nem ad lehetőséget, nagymértékben standardizált. Mindig egy meghatározott célja van az elsajátítandó tudás vagy készségekkel. Egy bizonyos feladat teljesítésének céljából valósul meg. Rövid ideig tart csupán és nincs lehetőség olyan személyre szabott megoldások kidolgozására mint a coaching során. Nyitott végű folyamat, nem lehet tudni, hogy mit tanul, mit sajátít el a résztvevő a tréning tartalmából, ezzel szemben a coachingnál kritérium, hogy az ügyfél nyerjen általa.

A (szervezeti) tanácsadás során a tanácsadó felméri az ügyfél problémáit, diagnózist állít fel, segítséget nyújt az áttekintéshez, megértéshez és megoldásokat, cselekvési tervet javasol. A célja, hogy az ügyfél birtokába jusson az információ, amellyel megoldható a problémája. Az ügyfél a tanácsadás során kész megoldásokat kap, nem ő munkálja ki azokat. A másik ellentét a coach tevékenységével, hogy a tanácsadó szakértő az adott problématerületen, nagyobb tudással rendelkezik mint az ügyfél. A tanácsadás során a tanácsadó határozza meg a tartalmat és a menetrendet, és adott esetben átvállalja az ügyfél felelősségét. A tanácsadás ügyfélorientált,

az ügyfél problémájára ad megoldási javaslatot, de kevésbé személyreszabott mint a coaching. Hasonlóság, hogy az ügyfél teljesítőképségeinek növelése a cél (Kelló, 2019).

Az üzleti élet minden területén igénybe veszik tanácsadók segítségét. A szervezetek igénybe vehetnek belső tanácsadókat, akik a szervezet alkalmazásában állnak, ennél fogva rendelkeznek szervezetspecifikus információkkal és a szervezet állandó képzési igényét elégítik ki. Ezzel szemben külső tanácsadó igénybevételekor egy egyedi problémára keresnek megoldást, mint a csoportkohézió hiánya, szervezeti kommunikációs gátak, stressz, minőség tudatosság hiánya, nem megfelelő szervezeti kultúra stb. A külső személy egy új perspektívát hoz be, illetve pártatlan félként viselkedik. A hátránya, hogy általában költséges az igénybevétele (Tóth, 2021). A külső tanácsadók bevonását gyakran alkalmazzák oktatási/képzés-fejlesztési terület mellett a toborzás-kiválasztás területén, illetve HR támogató rendszerek területén (Kovács, Karoliny, 2015).

Ezt a fejezetet lezárva át is térek a dolgozatom következő témájára a tanuló szervezet bemutatására.

4. A TANULÓ SZERVEZET

4.1. A szervezeti tanulás szintje

A szervezeteknek kétféleképpen van lehetősége tanulni, egyrészt a tagjaik tudásának gyarapításával, másrészt új tagok bevonásával. Jelentős eltérés van az egyéni tanulás és a szervezeti tanulásra szolgáló módszerek között, ott a kollektív tudás megszerzésén, az interakción van a hangsúly. A tudásmenedzsment célja, hogy megteremtse egy olyan környezetet, ahol a meglévő tudást hasznosítani is tudják. A kiindulópontja a tanuló szervezetté válásnak a tanulási kultúra kialakítása, megváltoztatása a szervezetben, hogy hatással lehessen a tagok viselkedésére, attitűdjére. A szervezet tagjainak képesnek kell lennie a környezetük megfigyelésére, a releváns lehetőségek kiszűrésére. Ezeket össze kell vetniük a szervezet értékrendjével, megtalálni az eltéréseket, ezután megkezdeni a cselekvést az eltérések kijavítására. Az emberi erőforrásairól gondoskodó vállalat fontos feladatának tekinti, hogy dolgozói önfejlesztési törekvéseit támogassa (Kiss, 1994).

A tanulásra minden szervezet képes, de nem mindnek sikerül alapvető készségként beépítenie. Az agilitáshoz hasonlóan a tanuló szervezeteknek is meg kell felelniük bizonyos kritériumoknak. Ha a belső folyamatok erősen szabályozottak, nem a szervezet határozza meg a működési alapelveit, akkor a tanuló szervezeti kultúra nem feltétlen megfelelő a bekövetkező eltérések eltüntetésére. Bár a mai gazdaságban elég ritka, de ha stabil a környezet és nincsenek jelentős fejlesztések, nincs szükség a tanuló szervezetté válásra. Ahogy az agilitásnál, itt is lapos strukturális felépítést igényel a szervezet az információ gyors áramlása érdekében. A legalkalmasabb a projektszervezet kialakítása, ahol az adott probléma köré csoportosítják a szükséges tudással rendelkező tagokat. Nagyon lényeges, hogy a pozíciót a szakértelem és nem a hierarchia láncban elfoglalt szerep határozza meg (Bencsik, 2016). Ebből kiindulva a menedzsmentnek törekednie kell arra, hogy a hatalmi távolságot a lehető legalacsonyabb szinten tartsa. Felhatalmazzák a legnagyobb tudással rendelkező alkalmazottakat, hogy irányítsák a feladatvégzést, de minden alkalmazott a saját maga munkáját ellenőrzi első sorban. A felhatalmazás és a függetlenség az tanuló szervezet kulcsszavai, viszont ehhez nagy mértékű elköteleződés szükséges a munkavállalóktól. Azok a munkavállalók akik, nem a megélhetésért dolgoznak kényszerből, hanem az önmegvalósítás a céljuk, ők tudnak a tanuló szervezetben sikereket elérni (Csikszentmihályi, 2001).

4.2. A tanuló szervezet 5 alapelve

Peter M. Senge elméletében a tanuló szervezet működését 5 alapelv mentén határozza meg. Ezek együttese szükséges ahhoz, hogy a szervezet folyamatos fejlődésre legyen képes. Az

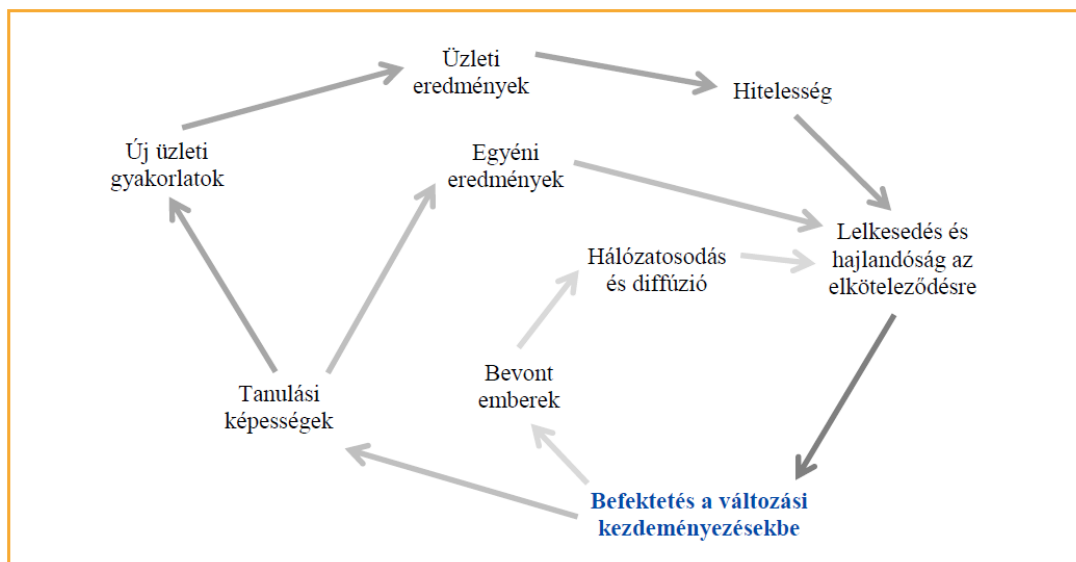
elmélet lényege, hogy sosem szabad megállni és elfogadni a jelenlegi állapotot. Meg kell alkotni egy jövőképet, amit az utunk során végig szem előtt tartunk, de sosem érhetjük el teljesen, ezáltal szükségünk lesz az úton a tanulásra (Bakacsi, 2010). Az 5 alapelvet írom le a következőkben:

- **Közös jövőkép:** a kialakításának a célja a lelkesedés elérése a munkavállalóknál. A menedzsment által megfogalmazott célok iránt nem fognak lelkesedni, mert nem érzik a magukénak. Ha van beleszólásuk a szervezet jövőképebe, az egyértelműen a saját jövőképüket beleszöve fog létrejönni, így teljesülnek a szervezet és az egyének céljai egyaránt. Itt is egy folyamatként kell elképzelnünk a jövőkép alkotást nem egyszeri feladatként, így ahogy halad a cél felé a szervezet, egyre inkább hatnak a változtatások a szervezet jövőjében az egyéni jövőképre is. Ezért jelenti a közös jövőképalkotás a dolgozói elköteleződést vagy a tulajdonosi szemléletet, mert egy folyamat során van lehetőség a szervezeti és egyéni célok összeegyeztetésére, amíg egyé válnak. Hasonlóan az agilis szervezeti modellnél is ez fogalmazódott meg.
- **Csoportos tanulás:** a teamek a mai szervezetek tanulási alapegységei. Ahogy az agilitásnál is kihangsúlyoztam a teamek hálózatának fontosságát, itt is megjelenik, mert hatással van a szervezet tanulási képességére. A tanuló szervezetben a teamek legfontosabb jellemzője a dialógus. A gondolatok áramlása által minden tag információt szerez és ötletet merít a többi tagtól, így a kollektív tanulás sokkal gyorsabb és eredményesebb mint egyénileg. A dialógusban mindenkinek részt kell vennie és ezt igénylik is, mert a személyes fejlődésüket is lehetővé teszi.
- **Személyes kiválóság:** ez a pont az egyén folyamatos fejlesztésére koncentrál és az egyéni céljai elérésére. A tanuló szervezetben is, ahogy az agilis szervezetben is kreatív, önmegvalósító egyénekre van szükség, akik folyamatosan törekszenek személyes kiválóságuk fejlesztésére. A nyitottság és a partnerség a tanuláshoz is elengedhetetlen, hogy a munkavállalók hajlandók legyenek megosztani egymással a tapasztalataikat. A tanuló szervezetben erre nem csak a felsővezetésnek van lehetősége, hanem a munkavállalók minél szélesebb körének.
- **Gondolkodási modellek:** ezek a modellek befolyásolják, hogyan észleljük a körülöttünk lévő világot. Ahogy az agilis transzformációnál a gondolkodásmód formálása a kulcs, itt is a lényeg, hogy tudjuk alakítani a gondolkodásunkat, ha a környezet változásai igénylik. Viszont, ha nem ismerik a szervezetben a

gondolkodási modelleket, nem tudják alakítani és előfordulhat, hogy egy innovatív ötletet azért vetnek el, mert nem illeszkedik a meglévő modellbe. A tervezés folyamatában ezeket tudatosítani kell és szintén a munkavállalókat bevonva alakítani.

- **Rendszerszemlélet:** ez a megközelítés is egy tanulási folyamaton keresztül érhető el, akár csak az agilitás. Ez a pont az előzőket foglalja keretbe. Ezzel a gondolkodásmóddal megelőzhető az egymás hibáztatása, mert a lényege az ok-okozati kapcsolat feltárása a szervezeti problémáknál. Az agilitás a próbálgatásra helyezi a hangsúlyt, de emellett nagyon fontos a tetteink következményét is átlátni és a hosszútávú hatásokat is megvizsgálni. A jövő bizonytalan, de a szervezetben hozott döntések bejósolhatók és át is kell gondolni, hogyan változtatja meg egy-egy döntés a szervezet jövőjét. Az összefüggések megtalálása a jó döntéshozatal alapköve (Bakacsi, 2010).

A szervezeti tanulás végállapotának tekintjük a tanuló szervezetet, ami képessé vált folyamatosan fejleszteni és változtatni önmagát a tagok bevonásával. A szervezeti tanulás háromhurkos modelljéhez hasonlóan Senge a 4.2.1. ábrán látható növekedési modellt alkotta meg.



4.2.1. ábra. A tanuló szervezet változási spirálja

Forrás: Csedő Z, Zavarkó M.: Változásvezetés

A Senge által kidolgozott 5 alapelv, akár csak az agilis szervezetek 5 jellemzője, együttesen fejt ki a hatását és jelentős átalakítást igényel a meglévő gyakorlathoz képest, a tanuló

szervezetté válás. Itt is coach vagy egyéb emberi erőforrás szakember támogatása nyújt segítséget a gondolkodásmód formálásában és efelett a gyakorlati alkalmazásban is. Látható, hogy sok hasonlóság van a két elmélet között. A tanuló szervezetet is mint élő organizmust kell elképzelni, ahol a kulcsfogalmak a partnerség, a rugalmasság és az elköteleződés.

5. A TANULÁSI AGILITÁS

5.1. A képzés- fejlesztés kultúrája

Azt, hogy milyen egy szervezetben a tanulási kultúra, a tanulóhoz való hozzáállás, a képzés-fejlesztéssel foglalkozó HR szakembereknek van leginkább lehetőségük befolyásolni. A HR területnek a mozgatórugójává kell válnia a tanuló szervezetté alakulásnak. A feladatuk megmutatni a vezetőknek a tanulás fontosságát, hogy példával járjanak az alkalmazottak előtt és elinduljon a tanulási agilitás (Barna, 2019). Ez hasonlóképpen jelenik meg, mint az agilis transzformációnál, hiszen itt is egy gondolkodásmód elterjesztéséről beszélünk.

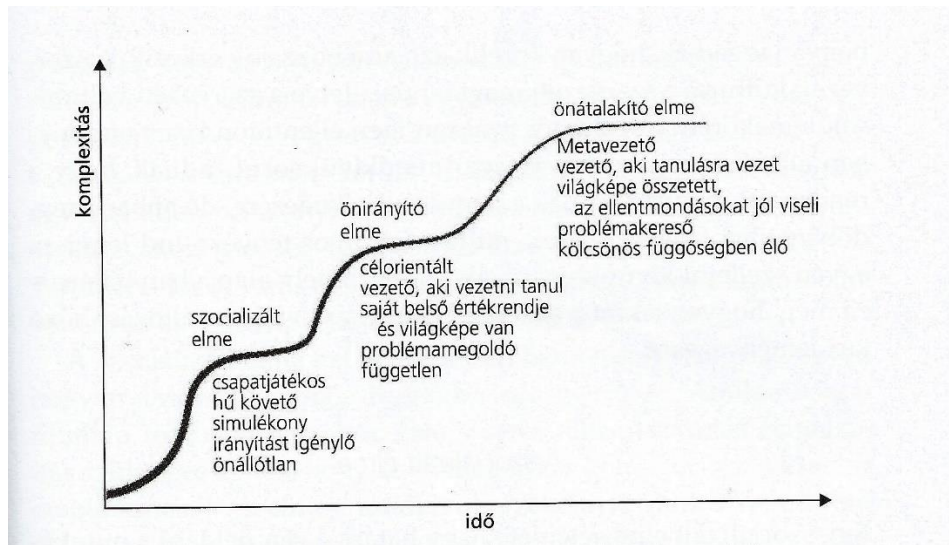
A képzéseknek is igazodnia kell a munkaerőpiac átalakulásához. A hangsúly a rugalmasságon és az innováción van. Ahhoz, hogy ezt lehetővé tegyék a képzési szerkezetnek el kell mozdulnia a digitalizáció felé. Hosszasan szervezett, hatalmas előadótermekben tartott konferenciák helyett online platformon korlátlan nézőszámmal, később is hozzáférhető, interaktív műhelyeket tudnak szervezni a dolgozóknak, amire bárhonnán tudnak csatlakozni az elismert szakemberek. A digitalizáció lehetővé teszi, hogy a világ minden tájáról az eltérő tanulási kultúrával rendelkezők megosszák egymással tapasztalataikat, legjobb gyakorlatokat. Ezeket felül lehetővé válik az agilis tehetségek megtalálása, ezzel karöltve ezen korszerű megoldások növelik a vállalat hírnevét és vonzzák a tehetséges munkavállalókat. Itt megfigyelhető, hogy kapcsolódik össze a korszerű szervezeti működés a munkavállalók igényeivel. Az ezredforduló generációja, a tanulás motivációjának a hiányt tekinti, hogy megszerezzen valamit amire jelenleg szüksége lenne. A Z generáció már máshogy vélekedik, a motivációjuk a fejlődés, mert jövő orientáltak. A képzés-fejlesztésnek ki kell elégítenie ezt az igényüket és megmutatni a már aktív munkavállalóknak, hogy elengedhetetlen az élethosszig tartó tanulás, ha folyamatos változásokkal találjuk szembe magunk (Younger, 2016).

Az előttünk álló munkaerőpiaci változások hatalmas kihívást állítanak a HR szakemberek elé és minden eddigénél több befektetést igényel a képzés-fejlesztés terület, nem csak a multinacionális vállalatoknál, de a kkv-k körében egyaránt.

5.2. Élethosszig tartó tanulás

Az élethosszig tartó tanulás fogalma a mai napra már igen széles körben elterjedt és elfogadott. A szervezetek is tisztában vannak vele, hogy a dolgozóknak képzésre van szüksége, nem elegendő a végzettség megszerzésével kapott tudás. A megfelelő készségek fejlesztését és

a változás szükségességét az embereket jellemző komplexitással kapcsolta össze Kegan és Lahey. Az elmélet központi kutatása, hogy a szellemi fejlődés folytatódik felnőttkorban is. Ez alapján a szellemi komplexitásnak három szintjét különíti el, ami a 5.2.1. ábrán látható.



5.2.1. ábra: Felnőttkori szellemi komplexitás
 Forrás: Kegan Lahey, 2017, 35

A szervezeti működésben megvizsgálva látható volt, hogy a más szinten elhelyezkedők mennyire másként látják például az információáramlás kérdését. A *szocializált elme* például visszatartja az információkat a kellemetlenség elkerülése végett. Hiába tudja előre egy projekt sikertelenségét, nem mondja ki, ha azt érzi támogatást várnak tőle. A hozzá érkező információ komolyan befolyásolja, mert számukra nagyon fontos a környezetbe való illeszkedés és ez hatással van az információ dekódolás helyességére is. Az *önirányító elmét* a saját terve vezérelti és minden kommunikációja ebből fakad. Az a célja, hogy követőket állítson maga mellé, akik támogatják. Az általa keresett információk elsőbbséget élveznek nála, amelyek közvetlenül a tervét szolgálják, a közvetettek csak ezután jutnak át a szűrőjén. Ha a terve hibás vagy változik a környezet, akkor kárba veszik a sok kiemelkedő tulajdonsága is. Az *önátalakító elme* szintje az elérhető legmagasabb és a legjobb is egyben. Hozzá nem elsősorban csak a tervét támogató információk jutnak el, nagy hangsúlyt fordít azokra, amelyek az aktuális tervének vagy gondolkodásmódjának korlátaira figyelmeztetik. Képes szükség esetén az útvonalon vagy akár a célon is módosítani. Mindezekből az következik, hogy a magasabb szintű komplexitás teljesítményben felülmúlja az alacsonyabbat (Kegan, Lahey, 2017, 40).

A munkáltatók célja az kellene legyen, hogy a dolgozóikat ösztönözzék a megfelelő táptalajjal és a saját korlátainak és hiányosságainak kiküszöbölésével a magasabb szintre való fejlődésre. Vagyis az elvárás az lenne, hogy a munkavállalók, akik régebben szocializált

elmével jól végezték a feladataikat, tovább lépjenek az önirányító szintre. A vezetők pedig, akik önirányító elmével eddig jól helytálltak a szerepükben, lépjenek feljebb az önátalakító szintre és képesek legyenek megvalósítani a szükséges változtatásokat vállalati szinten is. Mégis óriási szakadék van az emberek jelenlegi és az általuk elvárt szellemi komplexitás szintje között, hiszen a középmenedzsereknek körülbelül a fele áll önirányító szinten, a vezérigazgatók között pedig még kisebb arányban vannak az önátalakító szinten (Kegan, Lahey, 2017. 46).

Ezek után meg kell vizsgálni, hogy az élethosszig tartó tanulás miként segíti elő az agilis működést. A folyamatosan jelentkező képzett munkaerőhiányra és a megfelelő munkavégzéshez szükséges készségek megszerzésére irányuló képzéseknél is hangsúlyozzák a vállalatok az élethosszig tartó tanulás szükségességét. Tagadhatatlanul a gazdaság, a munkaerőpiac állandó változáson megy keresztül, amire reagálniuk kell a vállalatoknak. Új környezetet kell teremteniük, ahol a munkavállalók alkalmazkodni tudnak az új munkahelyek betöltéséhez szükséges képzési programokhoz és aktív részesei akarnak lenni a tanulási folyamatnak. Jelenleg 5 globális munkaerőpiaci trend jelent meg, amely célja elősegíteni az élethosszig tartó tanulást. Elsőként az új belépő Y és főleg Z generáció fogja alakítani a munkaerőpiacot. Az ő igényeik között elsőként szerepel a folyamatos fejlődés lehetősége. Másodsor, az önirányított munka, a munkavállalók cselekvő részvétele a karriertervezésben. A harmadik szempont, amihez alkalmazkodni kell, a munkavállalók mobilitása és a digitalizáció előretörése. Negyedszer a fiatal nemzedék betörésével hangsúlyt kap a felelősség, a rendszeres visszajelzés a minőségi fejlődési lehetőség. Ötödször pedig egyre inkább elterjednek a részmunkaidős vagy rugalmas munkaidővel, munkavégzési helyen végezhető állások (HRM Asia, 2018).

A fenti bemutatásból megállapítható, hogy az agilis szervezetté alakulás és a tanuló szervezetté alakulás egymással teljes egészében összeegyeztethetők. Az ismérvek megegyeznek egymással: a közös stratégiai alkotás, elköteleződés a szervezet célja iránt, lapos szerkezet, kis hatalmi távolság, illetve bizalmi kapcsolat a szervezet tagjai között. Melyeknek a lényege természetesen a gyorsan változó környezethez való alkalmazkodás. A jelenlegi változásokat 4. ipari forradalomnak is nevezik, ez a digitális forradalom, amit szintén beleépít az alapelvei közé mind az agilis, mind a tanuló szervezeti modell. A szervezeteknek saját felelőssége a munkavállalókat megfelelően felkészíteni ezekre a változásokra mindkét fél sikerének érdekében. A vezetőknek el kell sajátítaniuk készség szinten a paradigmaváltást a szervezeti kultúrában, amihez nagy segítséget kapnak a coaching által. Ennek már hazánkban is vannak kimutatható eredményei, ahol a vezetők maguk is coach szemléletű agilis vezetőkké

váltak. Mindenesetre érdemes megvizsgálni, hogy magyar anyavállalatú cégeknél is van-e elég illetékesség és hajlandóság erre a vezetők részéről. Jelenleg a képzés-fejlesztés nem rendelkezik a rugalmassággal és kreativitással, amire szükség lenne. A vállalati kultúrában a tanulást a hiány kielégítésére használják legkisebb hatásfokon működtetve. A tanulók számára a cél a kötelezően előírt órák minél gyorsabb letudása, a képzés végrehajtásánál pedig az erőforráskihasználás, a sikeres tudásteszték számítanak, nem pedig a viselkedésváltozás bekövetkezése.

Mint minden agilis transzformáció, a képzés-fejlesztés átalakítása is kis lépésekből álló, ismétlődésekre épülő folyamat. A teljes munkamódszer megváltoztatására is van lehetőség nagyon égető szükség esetén, de ilyenkor a fennakadások és az ellenállás is nagyobb. A folyamatos fejlesztés ezután is elengedhetetlen akár kis lépésekben haladva, akár drasztikus változtatással érjük el a tanuló szervezetté alakulást. A képzés-fejlesztésnek megvannak az eszközeik, illetve a szervezetnek ezt biztosítani kell, hogy monitorozzák a képzések eredményességét és a környezeti változások elé tudjanak kerülni a tehetséges munkavállalóik támogatása által (Nielsen, Dotiwala, Murray, 2020).

6. SAJÁT KUTATÁS

6.1. Vizsgált hipotézisek

A vizsgálatom során az alábbi feltevéseket szeretném bizonyítani. A vizsgálatom célja megmutatni, hogy az agilis szervezeti működés eredményesebbé teszi a szervezeti tanulást, illetve támogatja a tanuló szervezetté válást, a vállalat méretétől, tevékenységétől és a munkavállalók életkorától függetlenül.

H1: Szabályozott, bürokratikus keretek között kevésbé hajlandóak a dolgozók megosztani a tapasztalataik, mint támogató, partneri keretek között.

A szakirodalmi áttekintésben az agilis szervezetek öt jellemzője között és az agilis transzformáció leírásában is kifejtem, hogy a partnerség a munkavállalók között segíti a szervezeti tanulást, mert arra ösztönzi őket, hogy közösen gondolkodjanak és megosszák az ötleteiket, esetleges aggályaikat. Ezáltal növekszik a szervezet kollektív tudása és csökken a reakcióideje egy probléma megoldásakor. A hipotézisemmel azt szeretném bizonyítani, hogy a szervezet kollektív tudása gyorsabban gyarapszik, ha a hierarchia helyett a kapcsolatok minőségén van a hangsúly.

H2: Azok a munkavállalók, akiket a vezetőjük bevon a változtatások megvalósításába, gyakrabban tesznek javaslatokat a változtatásokra, mint akiket nem.

Amikor a munkavállalók részt vesznek a döntéshozatali folyamatokban vagy a változtatások megvalósításában úgy érzik, hogy fontos felelősségi kört kaptak és tulajdonosi szemlélettel lettek felruházva. Azok a munkavállalók, akik a napi munkafolyamatokban részt vesznek, rendelkeznek közvetlen tapasztalatokkal és ismeretekkel azokról a területekről, amelyeken változtatásokat terveznek. Ezért gyakran jobban értik a helyzetet és az esetleges fejlesztési lehetőségeket. A hipotézisemmel azt szeretném igazolni, ha a vezetők bevonják az alkalmazottakat a döntéshozatalba, akkor olyan kreatív javaslatok szülehetnek, amelyek nagyban növelik a vállalat sikerességét.

H3: Az agilis vezetési stílus ösztönzi a csoportos tanulást a hagyományos irányítással szemben.

A tanuló szervezeti modell központi eleme a folyamatos tanulás és fejlődés. Az agilis vezetési stílus is erre épül, mivel a folyamatos visszajelzéseken, iterációkon és javításokon keresztül lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy folyamatosan fejlődjenek és javítsák teljesítményüket. Az agilis vezetési stílus gyakran ösztönzi az önálló, önkormányzó csapatok létrehozását, amelyek képesek rugalmasan működni, ezáltal támogatják a tudásmegosztást és

az együttműködést a szervezetben belül. Ezzel a hipotézissel teremtem meg a kutatásomban a kapcsolatot az agilis transzformáció és tanuló szervezeti modell között és szeretném bizonyítani, hogy az agilis gondolkodásmód sokkal gyorsabb fejlődést és tudásgyarapodást eredményez, mint a hagyományos irányítás.

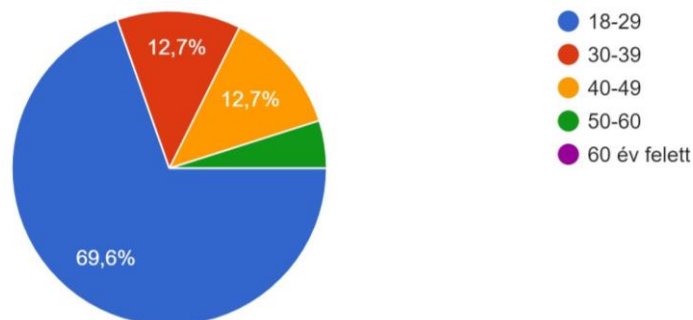
H4: A kis és középvállalatoknál gyakoribb a próbálgatással történő tanulás, mint a multinacionális vállalatoknál.

A szakirodalom a technológia integráltsága mellett kiemeli a próbálgatást, mint az agilitás fő eszközét a siker eléréséhez. Az agilis transzformációról szóló fejezetben arra is kitérek, hogy milyen nehéz elszakadni a hagyományos döntési módszerektől és a bizonyosság helyett az ismeretlen utat választani, ami az innovációhoz vezet. A startup vállalatok kis méretüket kihasználva tudnak gyorsan reagálni a változásokra és módosítani a projekteken. Minél nagyobb létszámú egy vállalat, annál lassabb az információ áramlása, ezért van szükség az automatizációra a legtöbb esetben. Ezt hivatott kiváltani a top team útja, akár multinacionális vállalatok esetében is. A hipotézisem arra keresi a választ, hogy egyéni, illetve csapat szinten mennyire befolyásolja a vállalat mérete a próbálgatásra való nyitottságot.

6.2. A vizsgálati alanyok

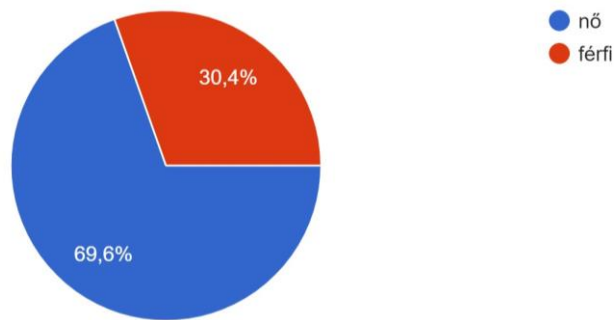
102 elemű mintát alapul véve a következő tulajdonságokkal jellemezhető a vizsgált halmaz.

A 6.2.1 ábrán látható, hogy a kitöltők 69,6%-a 18 és 29 év közötti, ők alkotják a Z generációt. A 30-39 év közötti Y generáció és a 40-49 év közötti X generáció egyformán 12,7%-a mintának. Az 50-60 év közöttiek, a baby boomerek 4,9%-a kitöltőknek. 60 év feletti kitöltő nem szerepel.



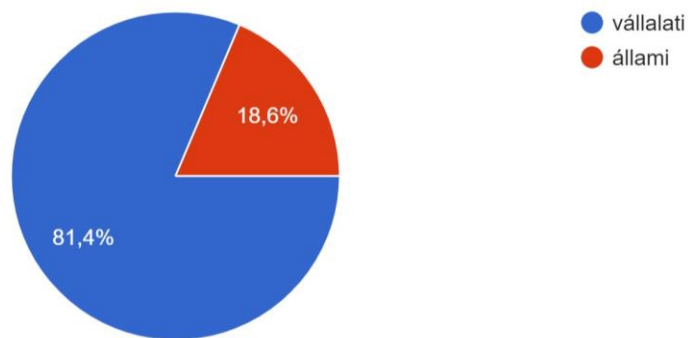
6.2.1 ábra: Kor szerinti eloszlás

A minta nemek szerinti eloszlása 69,6%-ban nő és 30,4%-ban férfi a 6.2.2 ábra szerint.



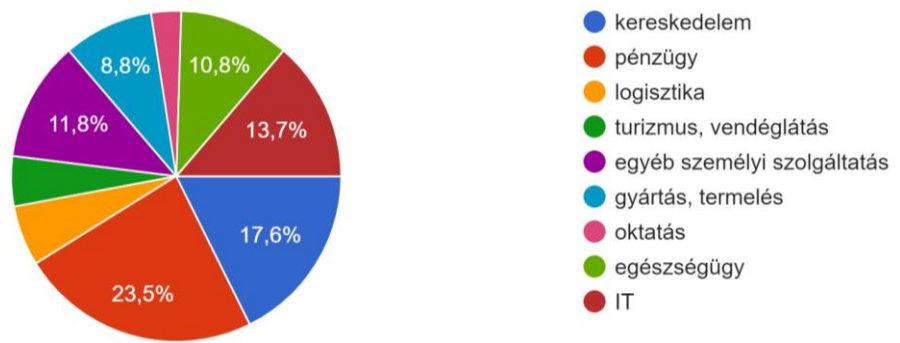
6.2.2 ábra: Nemek szerinti eloszlás

A kitöltők meghatározó része, 81,4%-a a vállalati szférából került ki, de volt 18,6% állami szférából is, ami a 6.2.3. ábrán látható.



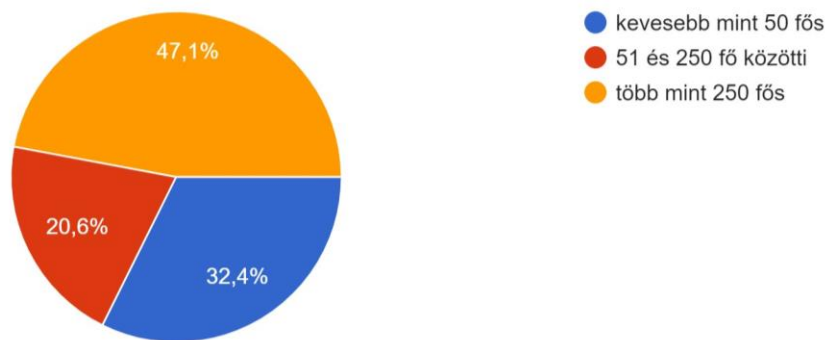
6.2.3 ábra: Szféra szerinti eloszlás

A munkavégzési terület szerint a kitöltők legnagyobb része, 23,5% pénzügyi területen dolgozik. Másodikként 17,6%-uk a kereskedelemben, ezt követi 13,7%-kal az IT. 11,8%-uk egyéb személyi szolgáltatás területen dolgozik, 10,8%-uk az egészségügyben. Majd végül 5,9% a logisztikában, 4,9%-uk a turizmus, vendéglátásban és 2,9%-uk az oktatásban dolgozik a 6.2.4-es ábra alapján.



6.2.4 ábra: Munkavégzési terület szerinti eloszlás

A vállalat mérete szerint a kitöltők 47,1%-ban 250 fős létszámnál nagyobb, multinacionális vállalatnál dolgoznak, a 20,6%-uk 250 és 51 fő közötti közép-vállalatnál és 32,4%-uk kevesebb mint 50 fős kis, mikro vagy családi vállalkozásban. Ezt mutatja a 6.2.5. ábra.



6.2.5 ábra: Vállalat mérete szerinti eloszlás

A 6.2.6. ábra mutatja kitöltők megoszlását a jelenlegi munkavégzési modell szerint. 42,2% azt vallja, hogy teljesen agilis csapatban dolgozik, 27,5%-nál egyes folyamatok agilisan működnek, 23,5%-nál a hagyományos modellt alkalmazzák és a legkevesebb, 6,9%-ban tapasztalnak változtatást az agilis működésre való átállásban.



6.2.6 ábra: Működési modell szerinti eloszlás

6.3. Eljárás

A kérdőív csomag tájékoztató nyilatkozattal kezdődött, amiben biztosítottam a kitöltőket a teljes anonimitásról (az adatok alapján nem lehet beazonosítani senkit), illetve az önkéntesség elvéről. Az adatokat a feldolgozásuk után törölni fogom. A kutatásomhoz egy Google Forms kérdőívet állítottam össze, mely tartalmazta a demográfiai adatokat felvevő kérdéseket, valamint a témához kapcsolódó szakmai kérdéseket. A kérdőív csomagot Facebookon osztottam meg ismerőseimmel, valamint különböző egyéb csoportokban, főleg egyetemisták körében, akik munkát vállalnak a tanulmányaik mellett. Az adatokat az SPSS programmal, illetve a Microsoft Excellel vizsgáltam és összegeztem. Az adatok összevetését az SPSS segítségével végeztem el. Első sorban kiszűrtem a hibás értékeket, illetve az outliereket. Ezek után, a különböző tesztek megkezdése előtt elvégeztem a teszthez tartozó feltételek ellenőrzését

6.4. Eredmények

6.4.1. Az eredmények elemzése

H1: Szabályozott, bürokratikus keretek között kevésbé hajlandóak a dolgozók megosztani a tapasztalataik, mint támogató, partneri keretek között.

Mivel a bürokratikus illetve partneri hozzáállást öt dimenzió mentén mértem (kollegiális viszony, vezetői stílus, munkahelyi légkör, változások kommunikációja), melyek 1-4 skálán értékelhettek a kitöltők (1-egyáltalán nem, 2-általában, 3-többnyire 4-teljes mértékben), a tapasztalat megosztására való hajlandóságot pedig egy 1-10 (egyáltalán nem-leginkább fontos) skálán értékelhettek a kitöltők, ezért az ordinális skálák közötti együttmozgást a nem paraméteres Spearman-féle korrelációval vizsgáltam. A 6.4.1.1 táblázat mutatja az eredményeket.

6.4.1.1 táblázat: Spearman-féle korreláció

Correlations						
		[partneri viszonyt ápolok a kollégákkal]	[a vezetőség egyedül hoz döntéseket a mindennapi munkámmal kapcsolatban]	[a vezetőm kikéri a véleményem a számomra legmegfelelőbb munkakörülményekről]	[egy új módszer alkalmazását a munkámban van lehetőségem tesztelni a bevezetés előtt]	[a változtatások kommunikációj a a hierarchia láncon keresztül jut el a csapatomhoz]
Spearman-Mennyire érzi fontosnak tudásának	Correlation	,333**	-0,089	,260**	,388**	0,092
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,376	0,008	<0,001	0,358
	N	102	102	102	102	102
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

A Spearman-féle korreláció alapján megállapítható, hogy szignifikáns, pozitív, közepes korreláció van a tudásmegosztás fontossága és a kollégákkal való partner viszony között ($\rho(102)=0,333$, $p=0,001$). Azaz a bizalmi viszony erősebb tudásmegosztási hajlandósággal jár együtt. Szintén szignifikáns pozitív, közepes korreláció van a vezetővel való kétirányú kommunikáció a munkavégzésről és a tudásmegosztás fontossága között ($\rho(102)=0,260$, $p=0,0008$). Tehát a munkakörülményekről való párbeszéd erősebb tudásmegosztási hajlandósággal jár. Ezek mellett még szignifikáns, pozitív, közepes korreláció van a tudásmegosztás fontossága és a változtatások bevezetése előtti tesztelés között ($\rho(102)=0,388$, $p<0,001$). Vagyis a bevezetés előtti tesztelés erősebb tudásmegosztási hajlandóságot eredményez. A vezetői döntéshozatal és változások hierarchia láncon keresztüli kommunikációja nem mutatott szignifikáns korrelációt a tudásmegosztási hajlandósággal.

A H1 hipotézist részben fogadom el. Ez igazolja a gyakorlatban is a szakirodalmi áttekintésben leírtakat, hogy milyen nagy jelentősége van a bizalmi viszonyoknak a kollégák között és a vezetővel való nyílt kommunikációnak. A folyamatos informális tudásmegosztás gyorsabban teszi lehetővé a személyes sikerek elérését és minél több munkavállaló képes elérni, annál inkább növeli a szervezet sikerét is.

H2: Azok a munkavállalók, akiket a vezetőjük bevon a változtatások megvalósításába, gyakrabban tesznek javaslatokat a változtatásokra, mint akiket nem.

Annak összevetésére, hogy a megvalósításba való bevonás hogyan hat a javaslattevői gyakoriságára a nem paraméteres Kruskal-Wallis próbát alkalmaztam, ahol a függő változó a javaslattevői gyakoriság volt (ordinális skálán mért 1-4-ig), a csoportosító változó pedig a megvalósításba való bevonás mértéke (ordinális skálán mért 1-4-ig).

6.4.1.2 táblázat: Kruskal-Wallis próba

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary	
Total N	99
Test Statistic	31,148 ^a
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	0,000
a. The test statistic is adjusted for ties.	

A Kruskal-Wallis próba alapján megállapítható, hogy szignifikáns kapcsolat van a megvalósításba való bevonás mértéke és a javaslatétel gyakorisága között ($H(3)=31,148$, $p<0,001$). Ez alapján megállapítható, hogy legalább egy esetben szignifikánsan eltérő javaslatételi gyakoriságot figyelhetünk meg. Ennek feltárására post-hoc tesztek végtem, amit a 6.4.1.3 táblázat mutat be.

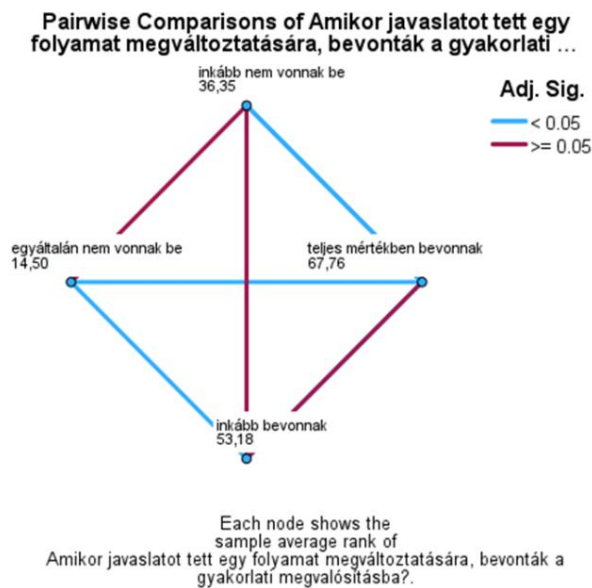
6.4.1.3 táblázat: Post-hoc tesztek

Pairwise Comparisons of Amikor javaslatot tett egy folyamat megváltoztatására, bevonták a gyakorlati megvalósításba?					
Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
egyáltalán nem vonnak be-inkább nem vonnak be	-21,846	11,465	-1,906	0,057	0,340
egyáltalán nem vonnak be-inkább bevonnak	-38,679	11,052	-3,500	0,000	0,003
egyáltalán nem vonnak be-teljes mértékben bevonnak	-53,259	11,419	-4,664	0,000	0,000
inkább nem vonnak be-inkább bevonnak	-16,833	6,817	-2,469	0,014	0,081
inkább nem vonnak be-teljes mértékben bevonnak	-31,413	7,398	-4,246	0,000	0,000
inkább bevonnak-teljes mértékben bevonnak	-14,580	6,741	-2,163	0,031	0,183
Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions					
a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for					

A post-hoc tesztek alapján megállapítható, hogy azok, akik egyáltalán nem vonódnak be az ötletek megvalósításába szignifikánsan ritkábban (kevésbé gyakran) tesznek javaslatot, mint azok, akik teljes mértékben bevonódnak a megvalósításba is ($p<0,001$). Emellett azok, akik egyáltalán nem vonódnak be az ötletek megvalósításába szignifikánsan ritkábban tesznek javaslatot azoknál is, akiket inkább bevonnak a megvalósításba ($p=0,003$). Ezen felül azok, akiket inkább nem vonnak be az ötletek megvalósításába szignifikánsan ritkábban tesznek javaslatot azoknál is, akiket teljes mértékben bevonnak a megvalósításba ($p<0,001$). A 6.4.1.1

ábra szemlélteti a kék vonalakkal a szignifikáns eltéréseket, illetve a csomópontokon az átlagos rang számokat.

Ez alapján a hipotézis igazoltnak tekinthetjük, hiszen azok, akiket teljes mértékben bevonnak a megvalósításba szignifikánsan gyakrabban tesznek javaslatot azoknál akiket egyáltalán nem, vagy inkább nem vonnak be az ötleteik megvalósításába. Akiket pedig inkább bevonnak a megvalósításba, azoknál gyakrabban tesznek javaslatot, akiket egyáltalán nem vonnak be.



6.4.1.1 ábra: A minta átlagos rangjai

H3: Az agilis vezetési stílus ösztönzi a csoportos tanulást a hagyományos irányítással szemben

Az agilis vezetési stílus dimenzióinak feltárására faktorelemzést végeztem, melybe több kérdésblokkot is bevontam a vezetési stílussal és a vezetőkhez való viszonytal kapcsolatban. Minden egyes bevont tétel 1-4-ig skálán mért, ahol az 1-egyáltalán nem a 4-teljes mértékben, azaz a bevont változók mindegyike azonos skálán mért. A faktorelemzés során főkomponens elemzést és varimax rotálást alkalmaztam. Az elemzés előtt két tételt megfordítottam, mivel szövegezésükre tekintve a nem agilis vezetői stílusra jellemző magatartást fogalmazták meg ("A vezetőség egyedül hoz döntéseket a mindennapi munkámmal kapcsolatban.", illetve: "A változtatások kommunikációja a hierarchia láncon keresztül jut el a csapatomhoz"). Az elemzés során egy tételt eltávolítottam, mivel két faktorban is nagyon hasonló súllyal vett részt ("Partneri viszonyt ápolok a kollégákkal"), majd ismételten faktorelemzést végeztem a

megmaradt változók bevonásával. A KMO mutató értéke 0,782, ami azt jelzi, hogy a kiinduló tételek alkalmasak a faktorelemzés elvégzésére, amit a 9.3.1 melléklet tartalmaz. A faktorstruktúra az eredeti tétellista 68,98%-át magyarázza, ami a 9.3.2 mellékletben található.

Az így létrejött faktorstruktúrát az 6.4.1.4 táblázat mutatja be. Három faktor segítségével mérhető az agilis vezetői stílusban rejlő három dimenzió. A dimenziók visszautalnak az agilis stílusú vezetői gondolkodásmód átforgalmazására és a tanuló szervezet jellemzőire, amelyek segítenek az agilis transzformáció előre mozdításában.

6.4.1.4 táblázat: A faktorelemzés dimenziói

Faktorok	Tételek	Faktorsúly
innovációra való törekvés	Milyen gyakran fordul elő, hogy javaslatot tesz a vezetőjének egy folyamat megváltoztatására?	0,860
	Amikor javaslatot tett egy folyamat megváltoztatására, bevonták a gyakorlati megvalósításba?	0,791
	Milyen mértékben vonja be a vezetőség az alkalmazottakat a változtatásokról való gondolkodásba?	0,577
	A vezetőség mennyire támogatja a kísérletezést?	0,552
az értékteremtés előbbremozdítása	A vezetőm kikéri a véleményem a számomra legmegfelelőbb munkakörülményekről	0,813
	Az alábbiak közül melyik mennyire jellemző az Ön munkahelyi csapatára? [egy új módszer alkalmazását a munkámban van lehetőségem tesztelni a bevezetés előtt]	0,777
autoritás helyett partnerség	A vezetőség egyedül hoz döntéseket a mindennapi munkámmal kapcsolatban.	0,830
	A változtatások kommunikációja a hierarchia láncon keresztül jut el a csapatomhoz.	0,733

1. faktor: ez a dimenzió összefoglalja, hogy a munkavállalók bevonása a közös jövőkép megalkotásába és ezután a gyakorlati megvalósításba, hogyan segíti a kreatív gondolkodás kibontakozását, az egyes problémák feltárását és az arról való innovatív gondolkodást.
2. faktor: ez a dimenzió összefoglalja a kölcsönös visszajelzést, ahol a vezető feladata feltárni a szervezet előtt álló lehetőségeket és a munkavállalóval együtt gondolkodva megtalálni a nyertes-nyertes szituációkat, ahol minden érintett számára értéket teremtenek.
3. faktor: ennek a dimenzióknak a lényege a szervezet tagjai között lévő bizalom és nyílt kommunikáció, ami lehetővé teszi a csoportos tanulást, hogy megvitathassák új ötleteiket, aggályaikat egymással és a vezetőjükkel egyaránt, ezáltal segítve a fejlődést.

A három dimenzió új változóival ismét nem paraméteres Spearman-féle korrelációt végeztem, mivel az agilis vezetési stílus dimenzióit ordinális skála mentén mértem, melyeket 1-4 skálán értékelhettek a kitöltők (1-egyáltalán nem, 2-általában, 3-többnyire 4-teljes mértékben). Ezt összevettem a szintén ordinális 1-4-ig skálán (1-egyáltalán nem, 2-általában,

3-többnyire 4-teljes mértékben) értékelt tanulási módszerek gyakoriságával és a tudásmegosztás gyakoriságával való együtt mozgással. A 6.4.1.5 táblázat mutatja az eredményeket.

6.4.1.5 táblázat: A Spearman-féle korreláció a faktorok szerint

		Correlations					
		Mennyire éri fontosnak tudásának megosztását kollégái felé?	Milyen gyakran van arra alkalom, hogy tudását megoszthatja?	Milyen tanulási módszer mennyire jellemző az Ön szervezetében ? [munkavégzés közbeni tanulás]	Milyen tanulási módszer mennyire jellemző az Ön szervezetében ? [tanulás próbálgatással]	Milyen tanulási módszer mennyire jellemző az Ön szervezetében ? [tantermi oktatás]	Milyen tanulási módszer mennyire jellemző az Ön szervezetében ? [online/e-learning oktatás]
Spearman's rho	Correlation	,367**	,378**	-0,014	0,149	0,077	0,191
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,891	0,141	0,451	0,058
	N	99	99	99	99	99	99
az értékteremtés előbbrehozása	Correlation	,280**	,333**	0,074	,219	-0,071	,300**
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,001	0,464	0,029	0,487	0,003
	N	99	99	99	99	99	99
autoritás helyett partnerség	Correlation	0,060	0,039	-,222*	-0,018	-0,178	-0,083
	Sig. (2-tailed)	0,557	0,699	0,027	0,857	0,079	0,415
	N	99	99	99	99	99	99

A Spearman-féle korreláció alapján megállapítható, hogy szignifikáns, pozitív, közepes korreláció van a tudásmegosztás fontossága és az innovációra való törekvés között ($\rho(102)=0,367$, $p<0,001$). Azaz az innovációra törekvő vezetési stílus erősebb tudásmegosztási hajlandósággal jár együtt. Szintén szignifikáns pozitív, közepes korreláció van az innovációra való törekvés és a tudásmegosztás gyakorisága között ($\rho(102)=0,378$, $p<0,001$). Tehát az innovációra való törekvés gyakoribb tudásmegosztással jár. Emellett szignifikáns, pozitív, közepes korreláció van az értékteremtést előre mozdító vezetési stílus és a tudásmegosztás fontossága ($\rho(102)=0,28$, $p=0,005$) és az értékteremtést előre mozdító vezetési stílus és a tudásmegosztási hajlandóság között ($\rho(102)=0,333$, $p=0,001$). Szintén szignifikáns pozitív, közepes korreláció van az értékteremtést előre mozdító vezetési stílus és az online/e-learning oktatás gyakorisága között ($\rho(102)=0,333$, $p=0,001$). Vagyis azoknál a szervezeteknél, ahol a vezető kikéri a munkavállalók véleményét a megfelelő munkakörülményekről és van lehetőségük tesztelni egy változtatást a bevezetés előtt, ott gyakoribb az e-oktatás alkalmazása.

A faktorelemzés utáni dimenziók és a tanulási módszerek vizsgálatok kiderült, hogy az autoritás helyett partnerség vezetési stílus dimenziója és a munkavégzés közbeni tanulás gyakorisága között szignifikáns negatív, közepes korreláció van ($\rho(102)=-0,222$, $p=0,027$). Miszerint az erősebb partneri viszony csökkenti a munkavégzés közbeni tanulás gyakoriságát. A 9.3.3 melléklet mutatja az autoritás szintjén a változók forgatás előtti korrelációját, ahol szintén ez az eredmény látszik. Ez szemben áll a korábbi elképzeléseimmel, mert a kérdés értelmezésekor a kitöltők valószínűleg a munkavégzés közbeni tanulást nem pozitív, folyamatos fejlődési lehetőségnek élték meg, hanem a rendes betanításra szánt idő hiányának.

Ez alapján a H3 hipotézisemet részben tudom elfogadni. Ez számomra azt bizonyítja, hogy nyílt kommunikáció és magas fokú együttműködés nélkül a gondolkodásmód megváltoztatása nem fog végbemenni.

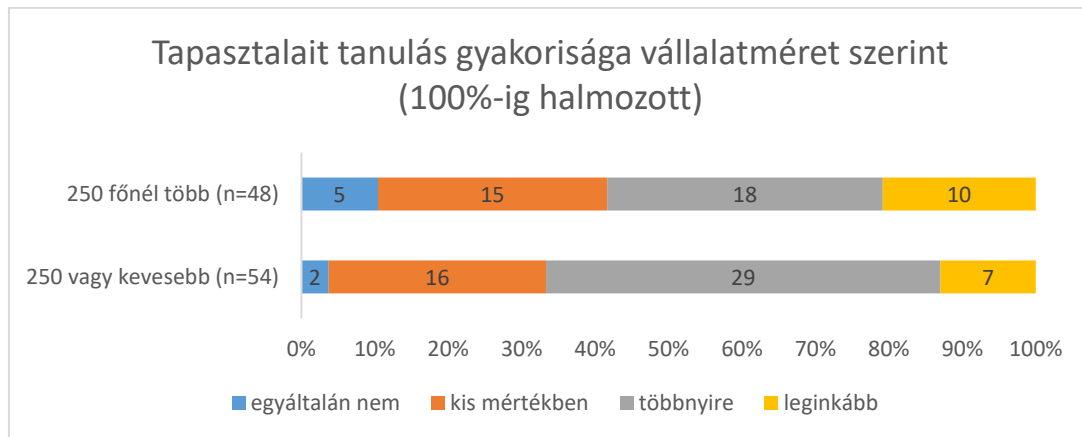
H4: A kis és középvállalatoknál gyakoribb a próbálgatással történő tanulás, mint a multinacionális vállalatoknál.

A hipotézis teszteléséhez keresztábrás vizsgálatot és χ^2 próbát alkalmaztam. Ennek igazolása során két vállalatmérettel dolgoztam, 250 vagy kevesebb illetve 250 fő feletti cégmérettel. A χ^2 próba alapján kijelenthető, hogy nem igazolhat szignifikáns összefüggés a vállalat mérete és a próbálva tanulás gyakorisága között ($\chi^2(3)=4,083$, $p=0,253$). A H4 hipotézist elutasítom.

6.1.2 táblázat: Keresztábrázatos elemzés és χ^2 próba

Crosstab				
Count		Vállalat mérete		Total
		250 vagy kevesebb (n=54)	250 főnél több (n=48)	
Milyen tanulási módszer mennyire jellemző az Ön szervezetében? [tanulás próbálgatással]	egyáltalán nem	2	5	7
	kis mértékben	16	15	31
	többnyire	29	18	47
	leginkább	7	10	17
Total		54	48	102
Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
Pearson Chi-Square	4,083 ^a	3	0,253	
Likelihood Ratio	4,138	3	0,247	
Linear-by-Linear Association	0,193	1	0,660	
N of Valid Cases	102			
a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count				

Bár nincs szignifikáns összefüggés a két változó között, a mintában való megoszlásokat az alábbi 6.1.1 ábra 100%-ig halmozott diagram segítségével szemléltetem. Ez alapján az látszik, hogy a mintában nagyobb arányban vannak jelen a kisebb vállalatok esetében azok, akik többnyire, vagy leginkább próbálgatva tanulnak (36 fő).



6.1.1 ábra: Próbálgatással való tanulás gyakorisága

6.4.2. Következtetések, javaslatok

Az általam felállított négy hipotézissel igyekeztem több irányból megvizsgálni az agilis és a tanuló szervezeti modell kapcsolatát. Az agilis szervezetek jellemzői mentén alkottam meg a hipotéziseket, mint a közös jövőkép kitűzése, gyors tanulási ciklusok, emberközpontú kultúra és lapos struktúra. Néhány esetben el kellett vetnem a hipotézisem a kérdőívem alapján az alacsony elemszám miatt, illetve a H4 hipotézis esetében nem találtam szignifikáns összefüggést a próbálgatással történő tanulás és a kisebb vállalat méret szintjén. Ebből arra következtethetünk, hogy csapatok szintjén gondolkodva egy multinacionális vállalatnál is alkalmazható a próbálgatás és a vezetők támogathatják a kísérletezést. A kutatásomban szereplő másik három hipotézis teljesen vagy részben történő igazolása megmutatja, hogy milyen nagy hangsúlyt kell fektetni a támogató munkahelyi környezet kialakítására, mert a szabályozott bürokratikus keretek gátolni fogják a kreatív, innovatív ötletek áramlását. Emellett az autoritás dimenzióban ellentmondásos eredmény született, amit véleményem szerint egy téves értelmezés miatt jöhetett ki a korreláció után.

A kis elemszám, illetve a leginkább 18-29 év közötti kitöltők miatt nem sikerült megvizsgálnom a generációk szerinti különbségeket a tanulási hajlandóság szintjén, ami még szintén érdekes eredményeket hozhatna a témában. Azt továbbra is fontos kiemelni, hogy nem minden csapat és szervezet számára megoldás az agilis transzformáció, de a legtöbb gazdasági területen magas fokú bizonytalansággal kell megküzdenie a vállalatoknak. Az erre való felkészülésben a képzés-fejlesztésnek is nyitottnak kell lennie az innovatív tudásmegosztási módszerek kipróbálására, amihez az agilis gondolkodásmód eszköztárat nyújt.

A dolgozatom elején már írtam a sprintekben való munkavégzésről. Ezek a ciklusok általában 2-4 hétig tartanak, és minden ciklus végén a csapat értékeli a teljesítményt és az eredményeket.

Ez lehetővé teszi a gyors visszajelzést és azonnali javításokat, amelyek révén a szervezet folyamatosan tanul és fejlődik. Az agilis módszerek támogatják a csapatok közötti szoros együttműködést és hatékony kommunikációt. A rendszeres csapatértekezletek, a közös munka és az átláthatóság segítik a csapatokat abban, hogy gyorsan megoszthassák az információkat és tanuljanak egymástól. A csapatoknak lehetőségük van arra, hogy saját magukat fejlesszék a különböző projektek során szerzett tapasztalatok révén, ezáltal elindítva egy öngerjesztő folyamatot a folyamatos tanulásra. Emellett ennek a folyamatnak az ösztönzésére és támogatására egy agilis coach bevonása hasznos lehet. A coach szerepe a tréningek szervezése az agilis alapok megismertetésére, későbbiekben egyéni coaching a csapattagok és vezetők részére, konfliktuskezelés és segítség a változásmenedzsmentben (Poór, 2016).

7. ÖSSZEGZÉS

A fenti kutatásból megállapítható, hogy az agilis szervezetté alakulás és a tanuló szervezetté alakulás egymással teljes egészében összeegyeztethetők. Az ismérvek megegyeznek egymással: a közös stratégiai alkotás, elköteleződés a szervezet célja iránt, lapos szerkezet, kis hatalmi távolság, illetve bizalmi kapcsolat a szervezet tagjai között. Melyeknek a lényege természetesen a gyorsan változó környezethez való alkalmazkodás. A jelenlegi változásokat 4. ipari forradalomnak is nevezik, ez a digitális forradalom, amit szintén beleépít az alapelvei közé mind az tevékeny, mind a tanuló szervezeti modell. A szervezeteknek saját felelőssége a munkavállalókat megfelelően felkészíteni ezekre a változásokra mindkét fél sikerének érdekében. A vezetőknek el kell sajátítaniuk készség szinten a paradigmaváltást a szervezeti kultúrában, amihez nagy segítséget kapnak a coaching által. Ennek már hazánkban is vannak kimutatható eredményei, ahol a vezetők maguk is coach szemléletű tevékeny vezetőkkel váltak. Mindenesetre érdemes megvizsgálni, hogy magyar anyavállalatú cégeknél is van-e elég illetékesség és hajlandóság erre a vezetők részéről. Jelenleg a képzés-fejlesztés nem rendelkezik a rugalmassággal és kreativitással, amire szükség lenne. A vállalati kultúrában a tanulás a hiány kielégítésére használják legkisebb határfokon működtetve. A tanulók számára a cél a kötelezően előírt órák minél gyorsabb letudása, a képzés végrehajtásánál pedig az erőforráskihasználás, a sikeres tudástesztek számítanak, nem pedig a viselkedésváltozás bekövetkezése.

Mint minden agilis transzformáció, a képzés-fejlesztés átalakítása is kis lépésekből álló, ismétlődésekre épülő folyamat. A teljes munkamódszer megváltoztatására is van lehetőség nagyon égető szükség esetén, de ilyenkor a fennakadások és az ellenállás is nagyobb. A folyamatos fejlesztés ezután is elengedhetetlen akár kis lépésekben haladva, akár drasztikus változtatással érjük el a tanuló szervezetté alakulást. A képzés-fejlesztésnek megvannak az eszközeik, illetve a szervezetnek ezt biztosítania kell, hogy monitorozzák a képzések eredményességét és a környezeti változások elé tudjanak kerülni a tehetséges munkavállalóik támogatása által (Nielsen, Dotiwala, Murray, 2020).

8. IRODALOMJEGYZÉK

Bakacsi Gy. (2010): A szervezeti magatartás alapjai pdf.

Barna E. (2019): Hogyan fejleszthető a tanulási agilitás a szervezetben? Hr Portál, <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-fejlesztheto-a-tanulasi-agilitas-a-szervezetben-20190429.html/2> 2021. 03. 01.

Bencsik A. (2016): A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban, Mersz.hu: <https://mersz.hu/bencsik-a-tudasmenedzsment-elméletben-es-gyakorlatban/> 2023.10.15

Csikszentmihályi M. (2001): Flow: Az áramlat

Csedő Z., Zavarkó M., (2019): Változásvezetés, Mersz.hu: <https://mersz.hu/csedo-zavarko-valtozasvezetes/> 2023.10.15

HRM Asia Newsroom (2018): How to enable agility through a culture of lifelong learning <https://hrmasia.com/how-to-enable-agility-through-a-culture-of-lifelong-learning/> 2021. 06. 16.

HR Portál (2006): Coaching-irányzatok Magyarországon: <https://www.hrportal.hu/hr/coaching-iranyzatok-magyarorszagon-20070614.html> 2021.05.13.

Hr Portál (2019): Hogyan fejleszthető a tanulási agilitás a szervezetben? <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-fejlesztheto-a-tanulasi-agilitas-a-szervezetben-20190429.html/2> 2021. 06. 16.

Kegan, R. Lahey, L.L. (2017): Immunis a változásra HVG Kiadó Zrt., Budapest

Kellő É. (2019): Coaching alapok és irányzatok; Mersz.hu: https://mersz.hu/hivatkozas/dj78caei_62#dj78caei_62 2021.05.13.

Kiss P. I. (1994): Humán erőforrás menedzsment. Emberi erőforrások fejlesztése Alapítvány Gödöllő

Kovács I. É. – Karoliny M. (2015): A HR tanácsadás alakulása a válság előtt és a válság alatt a globális Cranet kutatás tükrében

McKinsey Agile Tribe (2017): The 5 Trademarks of Agile Organisations. McKinsey Quarterly, december <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations> 2018. 11. 05.

McKinsey&Co. (2018): Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations 2019.02.

McKinsey&Co. (2020) A transformation of the learning function: Why it should learn new ways: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-accelerate/our-insights/a-transformation-of-the-learning-function-why-it-should-learn-new-ways> 2021. 06. 16.

Poór J. (2016): Menedzsment-tanácsadási kézikönyv, Mersz.hu:
https://mersz.hu/dokumentum/dj212mtkk__497/ 2023.10.15

Rigby, D. K., Sutherland, J., Noble, A. (2018): Agile at Scale. Harvard Business Review, 96 (3) 88-96 <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale?autocomplete=true> 2018. 11.05.

Szabó B, Ribényi M. (2018): Az agilis módszertanok megítélése a beosztottak és a vezetők szemszögéből. Vezetéstudomány 49 (6) 22-32, 2018.06.03

Tóth K. (2021): Szervezeti képzés jellemzői empirikus vizsgálatok tükrében pdf.

Younger, J. (2016): How Learning and Development Are Becoming More Agile : Harvard Business Review <https://hbr.org/2016/10/how-learning-and-development-are-becoming-more-agile> 2021. 06. 16.

9. MELLÉKLETEK

9.1. Beleegyző nyilatkozat

A szervezeti tanulás elősegítése agilis módszerekkel

Kedves Kitöltő!

Angyal Betti vagyok a MATE (Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem) vezetés- és szervezés szakos hallgatója.

Szeretném a segítségét kérni a diplomamunkámban végzett kutatásomhoz, aminek célja, hogy megoldási javaslatokat találjak a folyamatosan fejlődő munkaerőpiaci környezetben az emberi erőforrás fejlesztésére.

A kérdőív kitöltése névtelenül történik, az adatokat bizalmasan kezelem és az eredmények összesítve kerülnek feldolgozásra.

Köszönöm, ha egy kitöltéssel hozzásegít az eredményhez!

9.2. Saját kérdőív

Az Ön életkora? *

- 18-29
 - 30-39
 - 40-49
 - 50-60
 - 60 év felett
-

Az Ön neme? *

- nő
 - férfi
-

Milyen szférában dolgozik? *

- vállalati
- állami

Milyen tanulási módszer mennyire jellemző az Ön szervezetében? *

	egyáltalán nem	kis mértékben	többnyire	leginkább
munkavégzés köz...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tanulás próbálgatá...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tantermi oktatás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
online/e-learning o...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A vezetőség mennyire támogatja a kísérletezést? *

	1	2	3	4	
egyáltalán nem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	teljes mértékben

Milyen gyakran fordul elő, hogy javaslatot tesz a vezetőjének egy folyamat megváltoztatására? *

	1	2	3	4	
soha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nagyon gyakran

...

Milyen mértékben vonja be a vezetőség az alkalmazottakat a változtatásokról való gondolkodásba? *

	1	2	3	4	
egyáltalán nem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	teljes mértékben

Van arra lehetősége, hogy valahol jelezze az ötleteit az eredményesség növelésével kapcsolatban a munkahelyén? Milyen fórumokon tudja jelezni ötleteit? *

- bármikor a közvetlen felettesemnek
- rendszeres csapat megbeszéléseken
- havi/negyedéves/féléves/éves értékeléseken a feletteseimnek
- belső vállalati platformokon
- nincs erre lehetőségem

Mennyire érzi fontosnak tudásának megosztását kollégái felé? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

egyáltalán nem fontos leginkább fontos

Milyen gyakran van arra alkalom, hogy tudását megoszthatja? *

1 2 3 4

szinte soha nagyon gyakran

Milyen mértékben tekinti a csapattársait versenytársnak? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

nincs versengés nagy a versengés

9.3. Táblázatok

9.3.1 melléklet: KMO mutató értéke

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,782
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	210,810
	df	28
	Sig.	0,000

9.3.2 melléklet: A faktorstuktúra

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,237	40,463	40,463	3,237	40,463	40,463	2,126	26,571	26,571
2	1,296	16,205	56,668	1,296	16,205	56,668	2,116	26,446	53,018
3	0,985	12,309	68,977	0,985	12,309	68,977	1,277	15,960	68,977
4	0,693	8,659	77,636						
5	0,531	6,638	84,274						
6	0,489	6,107	90,381						
7	0,443	5,536	95,916						
8	0,327	4,084	#####						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

9.3.3 melléklet: A negatív korreláció a forgatás előtti tételekkel

Correlations					
			Milyen tanulási módszer mennyire jellemző az Ön szervezetében? [munkavégzés közbeni tanulás]	Az alábbiak közül melyik mennyire jellemző az Ön munkahelyi csapatára? [a vezetőség egyedül hoz döntéseket a mindennapi munkával kapcsolatban]	Az alábbiak közül melyik mennyire jellemző az Ön munkahelyi csapatára? [a változtatások kommunikációja a hierarchia láncán keresztül jut el a csapatomhoz]
Spearman's rho	Milyen tanulási módszer mennyire jellemző az Ön szervezetében? [munkavégzés közbeni tanulás]	Correlation Coefficient	1,000	,228*	0,174
		Sig. (2-tailed)		0,021	0,081
		N	102	102	102
	Az alábbiak közül melyik mennyire jellemző az Ön munkahelyi csapatára? [a vezetőség egyedül hoz döntéseket a mindennapi munkával kapcsolatban]	Correlation Coefficient	,228*	1,000	,234*
		Sig. (2-tailed)	0,021		0,018
		N	102	102	102
	Az alábbiak közül melyik mennyire jellemző az Ön munkahelyi csapatára? [a változtatások kommunikációja a hierarchia láncán keresztül jut el a csapatomhoz]	Correlation Coefficient	0,174	,234*	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,081	0,018	
		N	102	102	102

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

9.4. Eredetiség és szellemi tulajdonkezelési nyilatkozat

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Angyal Betti
A Hallgató Neptun kódja:	D2HYKS
A dolgozat címe:	A szervezeti tanulás elősegítése agilis módszerekkel
A megjelenés éve:	2023
A konzulens intézetének neve:	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2023. 11. 02.



Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölendő.

9.5. Konzultációs nyilatkozat

NYILATKOZAT

Angyal Betti (hallgató Neptun azonosítója: D2HYKS) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*3}

Kelt: 2023. 11. 02.



Dr. Tóth Katalin
belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölendő.

² A megfelelő aláhúzendő.

³ A megfelelő aláhúzendő.