

A koronavírus világjárvány agilis projektmenedzsmentre gyakorolt hatásának vizsgálata

Tóth István Márk

PhD-hallgató, Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola
toth.mark@uni-obuda.hu

Dr. habil. Csiszárík-Kocsir Ágnes

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

Absztrakt: A szoftverfejlesztés világából indult, és a rugalmasság, a gyors reagálás, és a hatékony változáskezelés ígéréssel kecsegtető, mára széles körben elterjedt agilis szemléletmód alappillérei közé tartozik a folyamatos kapcsolattartás, és a személyes kommunikáció. A 2020-as év nagy részében azonban a koronavírus világjárvány terjedésének megfékezése érdekében a személyes találkozások számának csökkentése vált szükségessé, melyre reagálva a munkáltatók jelentős része áttért – teljesen vagy részben – az otthoni munkavégzésre. Tanulmányunkkal arra vállalkoztunk, hogy az agilis szemléletmód létrejöttének, alapelveinek és lényegének összefoglalása mellett egy kvalitatív kutatás segítségével, mélyinterjúk során vizsgáljuk meg a koronavírus világjárvány agilis projektmenedzsmentre gyakorolt hatását, azon belül is a home office, illetve hibrid rendszerű munkavégzés összeegyeztethetőségét az agilis módszertanokkal, valamint hatását a projektháromszög elemeire. A kutatás során további célunk volt, hogy megismerjük, elemezzük, és bemutassuk a megkérdezett vezetők és szakértők véleményét a klasszikus, illetve az agilis projektmenedzsment jövőjét illetően, valamint megismerjük a jövő sikeres projektmenedzsmentjével szemben támasztott elvárásait.

Kulcsszavak: agilitás, együttműködés, home office

AZ INNOVÁCIÓS ÉS TECHNOLÓGIAI MINISZTERIUM ÚNKP-21-3 KÓDSZÁMÚ ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK A NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS ALAPBÓL FINANSZÍROZOTT SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.

1 Bevezetés

2020. márciusától jelentősen megváltozott az életünk: a koronavírus világjárvány, és az annak következtében bevezetésre került intézkedések és szabályozások alapjaiban hatottak mindennapjainkra. A kijárási korlátozások, a vendéglátóhelyek nyitvatartásának szabályozása, és a kevesebb személyes találkozásra tett javaslatok hatására általánosan csökkent a közösségben eltöltött időnk, az üzletekre vonatkozó szabályozások miatt pedig – kinél rövidebb, kinél hosszabb távon – átalakultak a vásárlási szokásaink.

Mindemellett sokaknál a munkavégzést illetően is új időszak vette kezdetét: a személyes találkozások számának visszaszorítását, mint a járvány terjedésének sebességét csökkentő lépést a munkaadók jelentős része is szem előtt tartotta, és ahol lehetett, és biztosított, illetve biztosítható volt, mind a végzett tevékenység, mind a technikai feltételek alapján, ott – részben vagy egészben – bevezették, lehetővé tették, illetve kiterjesztették a távmunka lehetőségét. Ezzel csökkenthetővé vált a megfertőződés esélye egyrészt a munkába jutás során együtt utazók, másrészt a munkahelyen egymáshoz közel dolgozók között.

Ennek köszönhetően néhány hét alatt ugrásszerűen megnövekedett az otthonukban, home office-ban munkájukat végzők száma. Egyes munkahelyek (szinte) teljes létszámmal átálltak erre a munkavégzési formára, de emellett talán még jobban elterjedt az úgynevezett hibrid megoldás: ez azt jelenti, hogy egy időben a dolgozók egy része a munkahelyén, másik része otthonról dolgozik – és bizonyos időközönként váltják egymást, ezzel egy alacsonyabb létszámú jelenléti munkavégzés fenntartása mellett csökkentve a személyes kontaktok számát.

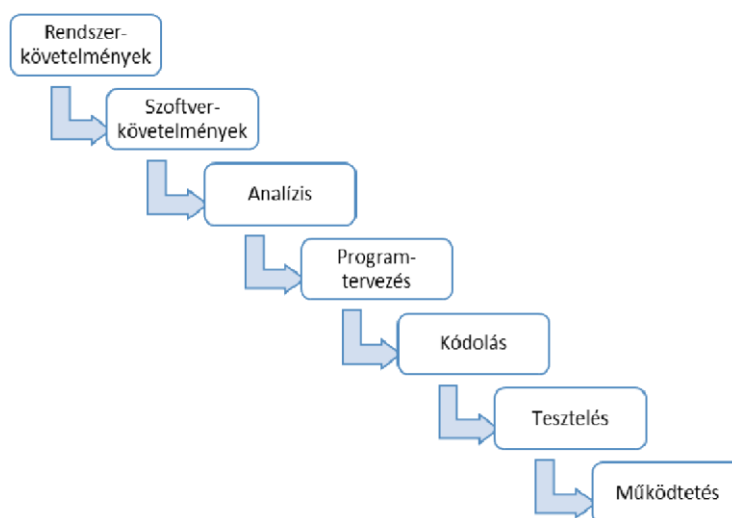
Tanulmányunkkal alapvetően arra vállalkozunk, hogy megvizsgáljuk a koronavírus világjárvány, és az annak következtében ugrásszerűen elterjedt home office, illetve hibrid rendszerű munkavégzés hatását az utóbbi években egyre szélesebb körben alkalmazott, a folyamatos, személyes kommunikációra épülő agilis szemléletmódra, illetve a projektháromszög elemeire. Ennek megismerése érdekében primer kutatást végzünk, és mélyinterjúk segítségével vizsgálódunk. A megkérdezettek véleményei és tapasztalatai között kíváncsiak vagyunk továbbá arra is, hogy a világjárványt követően milyen jövőt jósolnak a vizesés alapú (klasszikus), illetve az agilis projektmenedzsmentnek, illetve hogyan képzelik el, milyen tulajdonságokkal, készségekkel és képességekkel ruházzák fel a jövő sikeres projektmenedzserét.

Mindezek érdekében tanulmányunk első részében hazai és nemzetközi releváns szakirodalmak feldolgozásának segítségével bemutatjuk az agilis szemléletmód létrejöttét, alapelveit és lényegét, majd a célok és a módszertan részletesebb kifejtését követően ismertetjük a 2021 tavaszán végzett kutatásunk központi kérdéseit, főbb megállapításait és következtetéseit.

2 Szakirodalmi áttekintés

2.1 Projektmenedzsment a XX. században

A modern projektmenedzsment kialakulását és elterjedését elsősorban a hidegháborúnak köszönheti: az 1950-es években a hadiipar és a repülőgépgyártás területein fejlődött ki igazán (Verzuh, 2006). Akkoriban még azt vallották, hogy az ismert módszertanok – azaz a folyamatok, gyakorlatok, technikák és szabályok – rendszere általánosan alkalmazható minden projekt esetén (Špundak, 2014). Igaz volt ez az első publikált rendszerfejlesztési modellként számon tartott, 1970ben megalkotott, és azóta is széles körben alkalmazott úgynevezett vízéses modellre is. Lényege, hogy a folyamat egymástól jól elkülönülő, szigorúan egymásra épülő lépésekre kerül felosztásra: az így kialakított képzeletbeli lépcsőfokokon sorban szükséges haladni, és a következőre csak akkor léphetünk, ha az előző fázis már befejeződött (Royce, 1970).



1. ábra: A vízéses modell

Forrás: Royce, 1970 alapján saját szerkesztés

A modell arra az alapgondolatra támaszkodott, hogy a projektek viszonylag egyszerűek, egyértelműen körülhatárolhatóak és kiszámíthatóak, hiszen egymásra épülő, lineáris lépcsőzetek alkotják, így részletekbe menően tervezhetőek, és a megvalósítás során nem igényelnek nagymértékű változtatást (DeCarlo, 2004; PMI, 2017; Salameh, 2014; Wysocki, 2007).

A vízésés modellnek kétségkívül jelentős előnye, hogy viszonylag könnyen menedzselhető, és a végeredmény a részletes és egyértelmű dokumentációnak köszönhetően jól átgondolt, redundáns elemektől mentes lesz. Hátránya azonban, hogy már a tervezésnél pontosan meghatározott, végleges követelményeket igényel: amennyiben ezt követően bármilyen változtatás válik szükségessé, akkor az akár a teljes folyamat újrakezdését is eredményezheti; ez pedig jelentős idővesztéssel, és az erőforrás-szükséglet növekedésével járhat (Salameh, 2014).

Az utóbbi évtizedekben azonban a technikai feltételek köre lényegesen szélesedett, az elvárások pedig nagymértékben növekedtek; mindemellett a projektek jóval összetettebbé váltak, nagy létszámú érintettel, illetve jelentős komplexitással rendelkeznek (Špundak, 2014). Így egyre inkább nőtt azok köre, akik a vízésés modell alkalmazását megkérdőjelezték, különösen azért, mert a projektet a környezeti tényezőktől külön választja és kezeli, holott a követelmények változása gyakran a projekt környezetének a változásaiból ered, így elengedhetetlen az ahhoz való alkalmazkodás képessége (Aguanno, 2004; Rogers és Duffy, 2012).

A fent leírtak szükségessé tették az iterációmentes vízésés modellnél rugalmasabb, a projekttagok közötti, illetve a megrendelővel, vagy vevővel való szorosabb kapcsolattartást elősegítő, így a változásokat, esetleges módosítások végrehajtását jobban kezelni képes, és a folyamatokat hatékonyabban támogató megközelítés létrejöttét és alkalmazását.

2.2 Az agilis szemlélet

Bár az új megközelítések részletei között voltak olyanok, amelyeket különböző formákban és mélységekben már a XIX. század végén is alkalmaztak, de ezek alapvetően a 2001-ben – épp húsz éve – megfogalmazott és publikált *Agilis kiáltvány* (*Agile Manifesto*, Beck et al. 2001) soraiban kerültek összefoglalásra, és nagymértékben ennek köszönhetően terjedtek el mára világszerte.

2.2.1 Az Agilis kiáltvány

Az *Agilis kiáltvány* 2001 februárjában egy amerikai konferencián született, ahol vezető szoftverfejlesztő cégek jelentős gyakorlati tapasztalattal rendelkező szakemberei tanácskoztak, és összefoglalták az agilis megközelítés négy alapvető értékét. Eszerint az egyének és közöttük a személyes kommunikáció fontosabb, mint az alkalmazott módszerek és eszközök; a működő szoftver fontosabb, mint a részletes dokumentáció; a megrendelővel történő együttműködés fontosabb, mint a szerződéses egyeztetés; és a hatékony változáskezelés fontosabb, mint a tervek maradéktalan betartása (Beck et al. 2001). Azonban – ahogy arra Špundak (2014) is felhívja a figyelmet – a fontosabb elemek, a fő értékek hangsúlyozása nem azt

jelenti, hogy a velük szembe állítottak teljes mértékben nélkülözhetők, vagy szükségtelenek lennének, hanem azt, hogy kevésbé hangsúlyosak.

A négy alapvető értéket az *Agilis kiáltvány* tizenkét elvben részletezi: ezek az értékes szoftver szállítása, a változáskezelés, a gyakori szállítás, a folyamatos kapcsolattartás, a motivált csapattagok és a közöttük lévő bizalom, a személyes kommunikáció, az előrehaladás, a fenntartható fejlesztés, a technikai kiválóság, az egyszerűség, az önszerveződő csapat és a gyakori finomhangolás (Beck et al. 2001).

A felsorolt négy érték és tizenkét elv foglalja össze az agilitás lényegét. Ezen jellemzők segítségével beazonosítható, hogy mi tekinthető agilisnak, és ezekből származtathatóak a különféle alkalmazott agilis megközelítések, technikák, módszerek. Ezekről a kiáltvány megfogalmazása óta eltelt húsz év alatt számos könyv jelent meg (Chin, 2004; Wysocki, 2007; Cohen, 2010; Cobb, 2011).

2.2.2 Az agilis szemlélet előnyei, erősségei és alkalmazhatósága

De milyen előnyei és erősségei is vannak az agilis szemléletmód alkalmazásának? DeCarlo (2004) szerint a legfontosabb jellemző az alkalmazkodóképesség, mely sokkal fontosabb, mint a hagyományos megközelítés részét képező kiszámíthatóság. Špundak (2014) megfogalmazása szerint az agilitás tulajdonképpen a rugalmasság és a stabilitás egyensúlyának képessége.

A tradicionális és az agilis megközelítés közti jelentősebb különbségeket foglalja össze néhány szempont alapján az alábbi, 1. táblázat.

Szempont, jellemző	Vizesés	Agilis
Követelmények	az indulástól kezdve egyértelmű	a folyamat közben változnak
Megrendelők szerepvállalása	nem vesznek részt a fejlesztésben	szoros és gyakori együttműködés
Dokumentáció	részletes követelmény	fontosabb a szakmai tudás
Projekt mérete	nagyobb	kisebb
Csapattagok	nem hangsúlyos, fluktuál	kisebb, összeállított csapatok
Rendszerhiba	súlyos következményekkel jár	kevésbé kritikus, kezelhető

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2021/1. kötet Üzleti megoldások és gyakorlati tapasztalatok a menedzsment területén

Projektterv	lineáris	összetett
Főbb erősség	kiszámíthatóság	alkalmazkodóképesség

1. táblázat: A tradicionális (vizesés) és az agilis megközelítés legfontosabb különbségei

Forrás: DeCarlo, 2004 és Špundak, 2014 alapján saját szerkesztés

Ahogy arra Conforto és társai (2014) is rámutatnak, az agilis módszertanok iteratív megközelítést alkalmaznak: a célhoz vezető utat több, kisebb ciklusra, úgynevezett sprintekre osztja. Sauer és Reich (2009) szerint az iteratív megközelítés alkalmazása által folyamatos tanulás valósul meg, Conforto és Amaral (2016) pedig kiemelik az iterációk közben a rendszeres ügyfélvisszajelzésekre történő összpontosítás fontosságát. Salameh (2014) szerint az agilis projektmenedzsment mellett, hogy hozzájárul a jobb termelékenységhez, a jobb minőséghez és a hatékonyabb döntéshozatalhoz, alacsonyabb költségigénnyel bír, és gyorsabb piacra jutási időt biztosít a rendszeres interakcióknak és a gyakori szállítási ciklusoknak köszönhetően. Ahogy arra Cobb (2011) is rávilágít, az agilitás különös figyelmet fordít az együttműködésre, a csapatmunkára és a rugalmasságra. Hass (2007) kiemeli, hogy az agilis projektmenedzsment a cél elérése érdekében nagy hangsúlyt fektet az ügyfelek visszajelzéseinek meghallgatására, az együttműködésen alapuló fejlesztésre, valamint a folyamatos fejlődésre. Ahogy azt Benassi és társai (2011) is megfogalmazták, a megrendelő folyamatos és aktív részvétele számos előnnyel jár: lehetőséget ad az elvárások pontosabb megismerésére, és az ügyféligények jobb megértése révén csökkenti a fejlesztés idejét és költségét, viszont magasabb termékminőséget biztosít, ugyanakkor csökkenti a követelményekkel kapcsolatos hibákat, és elkerülhetővé teszi a nem szükséges funkciók fejlesztésével járó felesleges kiadásokat.

Szabó és Ribényi (2018) 118 fő bevonásával végzett kutatásuk eredményeként arra a megállapításra jutottak, hogy a szoftverfejlesztés területén az agilis eszközök alkalmazása egyértelmű összefüggést mutat a hatékonyabb munkavégzéssel: az agilis módszerekre történő átállás segíti a minőség növelését, és hozzájárul a projektek sikerességéhez.

Bár az agilis módszertan alapjai és a hozzájuk tartozó gyakorlatok és technikák a számítógépes szoftverfejlesztés területéhez kapcsolódóan fogalmazódtak meg, azonban – ahogy azt többek között Highsmith (2000) és Chin (2004) is állítják – nem kizárólag ebben az ágazatban alkalmazhatóak, hanem máshol is, ahol jellemző az innovatív és dinamikus fejlődés és az állandó változás. Így az informatika területén tapasztalt sikerek eredményeként más iparágakban is lendületet vett az agilis szemléletmód terjedése (Owen et al., 2006). Conforto és társai (2014) 8 eltérő ipari ágazatból kiválasztott 19 különböző méretű brazil vállalatot kereszttül

vizsgálták, hogy az agilis megközelítések alkalmazhatóságának kritériumai más iparágakban is fennállnak-e; végeredményként pedig pozitív választ kaptak.

Azonban, ahogy a vízesés modell sem felel meg minden projekt esetében (Salameh, 2014), úgy az agilisról sem lehet azt állítani, hogy mindenütt alkalmazható lenne. Lényeges tehát a megfelelő módszertan kiválasztása, azzal az aranyszabállyal, hogy a módszert szükséges alkalmazni a projektre, és semmiképp se a projektet igazítsuk a módszerhez: azaz a használt megközelítés legyen a projektért, és ne fordítva (Salameh, 2014).

3 Anyag és módszer

A hazai és nemzetközi szakirodalmak segítségével bemutattuk az agilis szemléletmód létrejöttét és lényegét, melynek során láthattuk, hogy alkalmazása során jelentős szerep jut a személyes kommunikációnak: ez az egyik alapja. De milyen hatással van a koronavírus világjárvány következtében széles körben alkalmazott home office, illetve hibrid rendszerű munkavégzésnek az agilis módszertanok alkalmazására, valamint a projektháromszög elemeire?

Az ezzel kapcsolatos tapasztalatok és vélemények mélyreható megismerése érdekében primer kutatást végeztünk, melynek keretében mélyinterjúkra került sor. Összesen 11, a projektmenedzsment területén jelentős tapasztalattal rendelkező vezetőt, illetve a témában érintett szakértőt kerestünk meg 2021 tavaszán, akikkel – a járványhelyzetre való tekintettel – az interjúkat online formában végeztük.

A kutatás középpontjában négy fő kérdéskör állt, melyek két részre osztották az interjúkat. Az első részben egyrészt vizsgálni kívántuk, hogy milyen hatás tapasztalható az agilis működés vonatkozásában home office, illetve hibrid rendszerű munkavégzés esetén. Ezt követően arra kerestünk választ, hogy a megkérdezettek szerint a home office/hibrid rendszerű munkavégzés esetén tapasztaltak-e változást a projektháromszög elemeire vonatkozóan. Az interjúk második részében a jövő megítélésére voltunk kíváncsiak: azt vizsgáltuk, hogy a megkérdezettek véleménye szerint a koronavírus világjárvány és az annak következtében bevezetett home office/hibrid rendszerű munkavégzésnek milyen várható hatásai lesznek a vízesés alapú, azaz klasszikus, illetve az agilis projektmenedzsment jövőjére, valamint milyen tulajdonságokat tartanak fontosnak a jövő sikeres projektmenedzsereit illetően.

A kutatás módszereként azért választottuk a kvalitatív kutatást és azon belül a mélyinterjút, mert fontosnak tartottuk, hogy a kiválasztott egyéneknek személyesen tudjuk feltenni a témával kapcsolatos kérdéseinket, reakcióikat is látva

feltérképezhessük érzéseiket, attitűdjüket. Emellett a mélyinterjú előnye, hogy segítségével a résztvevő alanyok saját szavaikkal válaszolhatnak a feltett kérdésekre, mondhatják el gondolataikat, részletesen kifejtethetik a témával kapcsolatos meglátásaikat, ezáltal pontosabb képet lehet kapni véleményükről, azt jobban megismerhetjük. Mindezek mellett a beszélgetés során esetleg más, előzetesen nem megfogalmazott perspektívák is előtérbe kerülhetnek. Ezzel követtük Suomalainen (2015), Srivastava és Jain (2017), valamint Kamei és társai (2017) példáját, akik szintén mélyinterjú segítségével vizsgálták az agilis szemléletmódot és annak alkalmazását.

A mélyinterjú témájáról, háttéréről és céljáról az első megkeresés alkalmával tájékoztattuk a résztvevőket. A beszélgetések keretét és fő irányát félig-strukturált interjúvázlat szolgáltatta. A kapott válaszok értékelését hagyományos tartalomelemző módszerrel végeztük.

A mélyinterjúk alanyainak mindegyikével teljes anonimitásban egyeztünk meg, így ennek tiszteletben tartása érdekében a válaszaikra történő hivatkozás, és azok kiértékelése során nevük nélkül, adott esetben munka- vagy szerepkörük alapján kerülnek megemlítésre, illetve megkülönböztetésre.

4 Eredmények

Az interjúk elején – a bemutatkozást és a szükséges információk közlését követően – először a munkahelyre, munkakörre és munkatapasztalatra vonatkozó kérdéseket tettük fel. Ezzel két célunk volt: egyrészt az, hogy kicsit megismerjük az interjúalanyokat, másrészt pedig az, hogy a válaszaik alapján pozícionálni tudjuk őket. A 11 szakemberből a legtöbb, 5 fő a villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás ágazatban dolgozik, 2 fő pénzügyi, biztosítási tevékenységet folytat, 2 ember információ, kommunikáció ágazatban tevékenykedik, 2 pedig az egyéb kategóriába sorolta magát. A munkahely, mint szervezet méretére vonatkozó kérdésre 5-en válaszolták, hogy esetükben 500 fő vagy azt meghaladó a foglalkoztatottak száma, 1 válaszadó dolgozik 250-499 fő közötti méretű szervezetben, 1 fő 50-249 fő, 2-2 pedig 10-49, illetve 1-9 főt foglalkoztató vállalatnál. A munkatapasztalat alapján 6 fő nyilatkozta azt, hogy 15 évet elérte a munkában eltöltött ideje, 1 fő 12-14,99 év közötti munkatapasztalattal rendelkezik, 2-en 9-11,99 éve állnak munkaviszonyban, 1-1 fő pedig 6-8,99 éve, illetve 3-5,99 éve dolgozik. Az interjúalanyok közül 6-an valamilyen vezető (műszaki-, IT-, projekt-, illetve ügyvezető), jelenleg 2-en agilis coach-ok, illetve 1-1 fő projektfelelős, tanácsadó, valamint enterprise architect munkakörben dolgozik.

Az interjúalanyok közül 8-an választották azt, hogy a jelenlegi foglalkoztató szervezetük alkalmazza az agilis szemléletmódot. Közülük 5 fő esetében 3-6 éve használják a módszertant, 2 fő 1-3 évet, 1 pedig kevesebb, mint 1 évet adott válaszként az ezzel kapcsolatban feltett kérdésre. A szervezeten belüli alkalmazás elterjedésére vonatkozóan csupán 1 fő válaszolta azt, hogy az egész szervezet agilis szemléletmód szerint működik: a válaszadó a villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás ágazatban dolgozik, a szervezet által foglalkoztatottak száma pedig meghaladja az 500 főt.

A módszertani kérdések elején kíváncsiak voltunk arra, hogy – röviden, pár szóban megfogalmazva – kinek mit jelent az agilitás. A válaszok között a leggyakrabban elhangzó kifejezések egyértelműen a gyorsaság és a rugalmasság voltak, melyeket szinte mindenki megemlített. Az egyik agilis coach szerint „az agilitás elsősorban mindset és csak ezután egy eszköz- illetve keretrendszer. A legjobb megoldások megtalálásáról szól, mind operatív (tényleges szállításhoz kapcsolódó dolgok), mind meta szinten (együtműködés és teljesítőképeség kialakítása, optimalizálása)”. A másik agilis coach szerint „az agilitás célok és értékek mentén felépített ésszerű folyamatok összessége”.

4.1 Az agilis szemléletmód és a home office/hibrid rendszerű munkavégzés

Ahogy az az *Agilis kiáltvány* soraiban, illetve az azt összefoglalni hivatott 2.2.1 bekezdésben is látható, a folyamatos kapcsolattartás és a személyes kommunikáció alapvető agilis értékek. Ez alapján felmerülhet a kérdés: mennyire összeegyeztethető a szemléletmód alkalmazása a home office típusú munkavégzéssel? Mennyire alkalmazhatóak az agilis módszertanok ilyen körülmények között, mikor korlátozottak a személyes együttműködés lehetőségei?

Ennek a kérdésnek a vizsgálata során először kíváncsiak voltunk arra, hogy a távmunka (részben vagy egészben) történő bevezetése az interjúalanyok tapasztalatai szerint szükségessé tett-e változtatás végrehajtását az agilis módszertanok alkalmazásában. A válaszok egyértelműek és egybehangzóak voltak: tapasztalataik szerint nem volt szükség ilyen tekintetben változtatásra. A válaszok közben elhangzott, hogy ahol korábban már biztosítva voltak a technikai feltételek, ott ezek megoldása nem okozott plusz feladatot, legfeljebb az online tér megszokása és a kommunikációs csatornák megteremtése vált szükségessé és hatott újdonsággként. Az egyik agilis coach kiemelte, hogy véleménye és tapasztalata szerint ebben az időszakban, és ezen körülmények között felerősödött a coach kompetenciák jelentősége.

Az otthoni munkavégzéssel kapcsolatos nehézségek között mindenesetre elhangzott, hogy volt, ahol az online kommunikációra történő (teljes) áttérés megszokására több időre volt szükség, hiszen ahol korábban túlsúlyban voltak a személyes egyeztetések, ott kezdetben „át kellett állni” ezekre a megoldásokra. Másrészt az ebben az időszakban felvételt nyert új kollégák esetében a bizalmi légkör megteremtése sem volt mindig egyszerű és kézenfekvő.

A home office rendszerű munkavégzésre történő sikeres átállás, és az ilyen körülmények között is hatékony működés zálogaként a válaszadók a bizalom, felelősségvállalás, rugalmasság, és proaktivitás jelzőket emelték ki, illetve fontosnak tartották az önálló munkavégzés képességét, és hangsúlyozták a csapatjáték, és a közösség iránti elkötelezettség fontosságát.

És ha már bizalom, illetve bizalmatlanság: talán nem meglepő, hogy több vezető részéről az is elhangzott, hogy az otthoni munkavégzés esetében fontos a munkakövetés, és egy megfelelő elszámoló rendszer megléte, hiszen távmunka során nehezebb nyomon követni, hogy a munkavállaló valóban az elvártaknak megfelelően, tevékenyen tölti-e a munkaidejét.

Összességében az interjúk tapasztalatai alapján azt a következtetést vontuk le, hogy a személyes kommunikáció és a folyamatos kapcsolattartás, mint az agilitás legfontosabb értékei és pillérei a digitális megoldások segítségével akkor is kivitelezhetőek, ha egymástól távol dolgoznak a kollégák; legfeljebb kezdetben jelent problémát, és igényel megszokást. Mindemellett a megkérdezettek véleménye és tapasztalatai alapján bár néhol kezdetben voltak nehézségek, de hosszútávon nem befolyásolta negatívan az agilis módszertan szerinti munkavégzést a home office, illetve a hibrid rendszerű munkavégzés. Sőt: ha a fent felsorolt tulajdonságok hangsúlyosabbá váltak, és ezen időszak alatt erősödött valakiben például az önálló munkavégzés képessége, akkor saját ez irányú fejlődése a munkatársak, vezetők, és az egész szervezet számára is hosszú távon előnyös lehet.

4.2 A home office/hibrid rendszerű munkavégzés hatása a projektháromszög elemeire

A kutatásunk során egyik elsődleges célunk volt, hogy az interjúalanyok tapasztalatait alapul véve megvizsgáljuk a home office/hibrid rendszerű munkavégzés projektháromszög elemeire – azaz a projekt céljára, időtávjára, és költségére – gyakorolt hatását.

A válaszok alapján a megkérdezettek a projektek célját illetően nem tapasztaltak változást. Csupán az egyik IT vezető számolt be arról, hogy ő azt figyelte meg, hogy

náluk a home office alkalmazása során konkrétabbak lettek a projektek scope-jai, mint korábban, a távmunka bevezetését megelőzően voltak.

A projektek időtávjára vonatkozóan sem számoltak be a megkérdezettek nagymértékű változás tapasztalatairól. A projekt céljai vonatkozásában említett IT vezető azonban megemlítette és kiemelte, hogy home office során azt tapasztalták, hogy jobban tarthatóak lettek a határidők. A többi interjúalany azonban nem tett hasonló észrevételt.

A projektek költségét illetően a megkérdezett ügyvezető véleménye és tapasztalatai alapján a náluk alkalmazott hibrid rendszer esetében nem tetten érhető a különbség, hiszen a jelentősebb költségek (pl. fizetés, iroda fenntartási költségei) mind fixek. A fent már többször hivatkozott IT vezető azonban arról számolt be, hogy a náluk alkalmazott teljes home office által csökkentek az iroda fenntartási költségei, illetve az utazással járó kiadások. A két tapasztalat közötti különbség érthető és könnyen magyarázható: hibrid rendszer esetében (szinte) ugyanúgy jelentkeznek a munkavégzés helyeként szolgáló épület fenntartási költségei, hiszen folyamatosan biztosítani kell az irodában dolgozók számára a feltételeket (pl. világítás, télen fűtés, nyáron hűtés), azonban amennyiben teljes home office munkavégzésre áll át egy cég – már amennyiben egyáltalán megteheti –, akkor csökkenthetőek a fenntartási költségek.

A válaszokat elemezve összességében megállapítható, hogy a megkérdezett szakértők a projektcél teljesítését illetően a home office, illetve a hibrid munkamód bevezetésével összefüggésben nem tapasztaltak kritikusként tekinthető akadályt.

4.3 A koronavírus világjárvány és a home office/hibrid rendszerű munkavégzés hatása a vizesés alapú (klasszikus), illetve az agilis projektmenedzsment jövőjére

A mélyinterjúk második részében a megkérdezetteknek a projektmenedzsment jövőjéről alkotott elképzeléseire és meglátásaira voltunk leginkább kíváncsiak. Ennek keretében a koronavírus világjárványt követően általuk várt változásokról kérdeztük őket, egyrészt a klasszikus, másrészt az agilis projektmenedzsment vonatkozásában.

A válaszokat elemezve megállapítható, hogy a megkérdezettek általános véleménye szerint a tradicionális, vizesés alapú projektek esetében nem számítanak változásra. Véleményük szerint a nagy projektekénél, illetve ahol továbbra is ez a célravezetőnek vélt módszertan, ott alkalmazni fogják a jövőben is, a meglévő és a jövő digitális megoldásainak támogatásával.

Az agilis projektmenedzsment vonatkozásában a megkérdezett szakértők és vezetők arra számítanak, hogy az irányzat a jövőben még nagyobb teret fog nyerni, még divatosabbá fog válni. Azonban ezt nem a világvárvány hatásának tulajdonítják: általános vélekedésük szerint nem játszik szerepet a pandémia és annak következményei az agilis módszertanok terjedésében; véleményük szerint nem gyorsította, de nem is hátráltatta eddig sem. Mindemellett arról is szó esett, hogy előfordulhat, hogy a terjedés hatására esetleg olyan helyeken és olyan projektek esetében is alkalmazni fogják, ahol nem biztos, hogy kellene, és ez a megfelelő.

A mesterséges intelligencia várható térnyerésére vonatkozóan is kíváncsiak voltunk az interjúalanyok véleményére. Az IT projektmenedzser az agilis projektmenedzsment esetében nem gondolja, hogy jelentős szerephez fog jutni, ellenben a vízesés modellre épülő projekteknel véleménye szerint a tervezésnél és a kockázatok figyelésénél fogják használni a mesterséges intelligenciát. A további vélemények meglehetősen eltérőek: volt, aki szerint általánosságban fog nőni a mesterséges intelligencia szerepe a világban, és így a projektmenedzsmentben is; akadt, aki reméli, hogy sem a klasszikus, sem az agilis esetében nem kerülnek használatra ilyen megoldások; a legtöbbször szerint megjelenésük egyszerűsíteni fogja a munkát, „talán jobban nyomon követi a projektet és segít beavatkozni, ahol szükséges”.

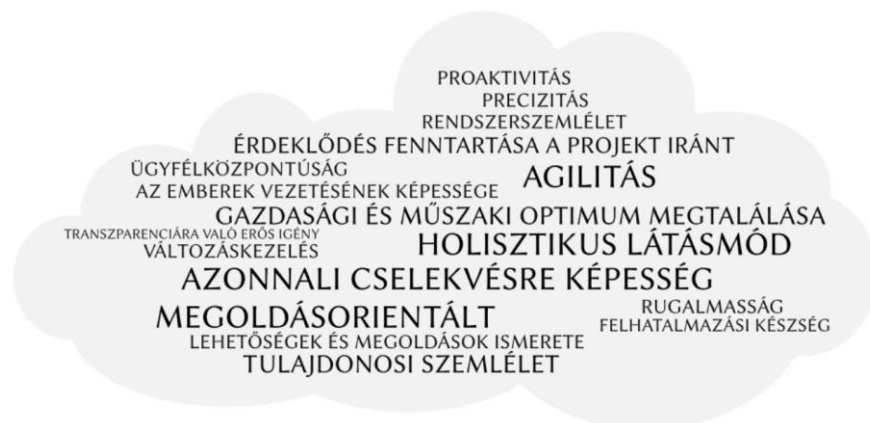
Összességében elmondható, hogy bár a koronavírus világvárvány hatására a home office rendszerű munkavégzés – önmagában vagy hibrid módon – jelentős mértékben elterjedt (többek között a megkérdezettek munkáltatóinál is), azonban az interjúalanyok általános véleménye szerint ez nem fogja lényegesen befolyásolni sem a klasszikus projektmenedzsment, sem az agilis módszertan jövőbeli alkalmazását.

4.4 A jövő projektmenedzsere

A jövő munkavállalóival kapcsolatban általánosan felmerült a mélyinterjúk során, hogy a pandémiát követően a home office iránti igény még további erősödése várható, így ahol csak lehetséges, a hibrid működésben kell gondolkodni, és azt tekinteni alapnak. Az egyik vezető azonban fenntartásait is kifejtette ezzel kapcsolatban: véleménye – és saját eddigi tapasztalatai – alapján „nem mindenki alkalmas home office-os munkavégzésre”, hiszen vannak, akik (szinte) folyamatos kontrollt, illetve irányítást igényelnek munkájuk során.

A mélyinterjúk végén kíváncsiak voltunk arra, hogy az interjúalanyok véleménye szerint melyek azok a tulajdonságok, kompetenciák, melyekkel a jövő sikeres

projektmenedzserének rendelkeznie kell majd. Az elhangzott válaszok a 2. ábra szófelhőjében kerültek összefoglalásra.



2. ábra: A jövő sikeres projektmenedzserének legfontosabb tulajdonságai a mélyinterjúk során elhangzott jellemzők alapján Forrás: saját szerkesztés

A felsorolások között többször is elhangzott az agilitás jelző. Ez egyrészt valószínűleg betudható lenne annak, hogy a korábbi kérdések nagyrészt az agilis projektmenedzsmentre vonatkoztak, így ez volt a gondolatokban. Emellett azonban megfigyelhető a változáskezelés, a rugalmasság, és az ügyfélközpontúság, valamint a felhatalmazás készsége kifejezések és jellemzők, melyek szintén összecsengnek az agilis elvekkel és értékekkel. Ebből azt a következtetést vontuk le, hogy talán nem csupán a korábbi kérdések következtében adták többen válaszként az agilitást, hanem azoktól függetlenül is a jövő fontos tényezőjének és jellemzőjének tekintik.

Összefoglalás, megállapítások

Tanulmányunkban arra vállalkoztunk, hogy megvizsgáljuk a koronavírus vilájárvány következtében széles körben alkalmazott home office, illetve hibrid rendszerű munkavégzés hatását a számítástechnika területéről indult, de az utóbbi húsz évben széles körben elterjedt, a folyamatos kapcsolattartásra és a személyes kommunikációra építő agilis szemléletmódra. A módszertan kialakulását és alapjait hazai és nemzetközi szakirodalmak segítségével mutattuk be, majd ismertettük a témát illetően végzett kvalitatív kutatásunk eredményeit.

A home office, illetve hibrid rendszerű munkavégzést illetően a kvalitatív szakértői interjúk tapasztalatai alapján azt a következtetést vontuk le, hogy a személyes kommunikáció és a folyamatos kapcsolattartás, mint az agilitás egyik legfontosabb pillérei az elérhető digitális megoldások segítségével akkor is áthidalhatóak, ha egymástól távol dolgoznak a kollégák; legfeljebb kezdetben jelent problémát, és igényel megszokást. Mindemellett az elmondottak alapján hosszútávon nem befolyásolta negatívan az agilis módszertan szerinti munkavégzést a home office, illetve a hibrid rendszerű munkavégzés, legfeljebb néhol kezdetben voltak nehézségek.

Emellett a válaszokat elemezve megállapítottuk, hogy a megkérdezettek a projektcél teljesítését illetően általánosságban sem a home office, sem a hibrid munkamód bevezetésével összefüggésben nem tapasztaltak kritikusan tekinthető akadályt, és a projektháromszög elemei vonatkozásában nem tapasztaltak nagymértékű változást.

Elmondható, hogy az interjúalanyok általános véleménye szerint a koronavírus világjárvány, illetve a bevezetésre került home office, illetve hibrid rendszerű munkavégzés nem fogja lényegesen befolyásolni sem a klasszikus projektmenedzsment, sem az agilis módszertan jövőjét.

Bár a jövő tele van bizonytalanságokkal, azonban az interjúk során megkérdezettek meglehetősen hasonlóan vélekedtek a jövő sikeres projektmenedzserének jellemzőit illetően: szinte mindannyian említették felsorolásukban a változáskezelés, a rugalmasság, az ügyfélközpontúság, valamint a felhatalmazás készsége kifejezéseket és jellemzőket, illetve többen közvetlenül az agilitást. Ebből számunkra az következik, hogy akár az agilis módszertan, akár a klasszikus, vízéses modell követéséről van szó, a jövőben érdemes lesz tisztában lenni az agilitás alapjaival, és széles körben fontos tényező lesz az egyének agilitása.

AZ INNOVÁCIÓS ÉS TECHNOLÓGIAI MINISZTERIUM ÚNKP-21-3 KÓDSZÁMÚ ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK A NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS ALAPBÓL FINANSZÍROZOTT SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.

Felhasznált irodalom:

- [1] Aguanno, K. (2004): Managing agile projects, Lakefield, Canada, MultiMedia Publications Inc.
- [2] Beck, K. et al. (2001): Manifesto for Agile Software Development www.agilemanifesto.org (Letöltve: 2021.05.17)
- [3] Benassi, J. L. G. – Junior, L. D. F. – Amaral, D. C. (2011): Evaluating methods for product vision with customers' involvement to support agile project management, In: Proceedings of International Conference on Engineering Design, ICED, Technical University of Denmark
- [4] Chin, G. (2004): Agile project management: How to succeed in the face of changing project requirements, New York, NY, Amacom
- [5] Cobb, C.G. (2011): Making sense of agile project management: balancing control and agility, Chichester, UK, John Wiley & Sons
- [6] Cohen, G. (2010): Agile excellence for product managers: A guide to creating winning products with agile development teams, Silicon Valley, CA, Super Star Press
- [7] Conforto, E. C. et al. (2014): Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development?, Project Management Journal, 45(3), pp. 21-34.
- [8] Conforto, E.C. – Amaral, D.C. (2016): Agile project management and stage-gate model – A hybrid framework for technology-based companies, Journal of Engineering and Technology Management, 40, pp. 1-14.
- [9] DeCarlo, D. (2004): eXtreme Project Management: Using Leadership, Principles, and Tools to Deliver Value in the Face of Volatility, San Francisco, Jossey-Bass.
- [10] Hass, K. B. (2007): The blending of traditional and agile project management, PM World Today, May 2007, IX(V), pp. 1-8.
- [11] Highsmith, J. (2000): Adaptive software development: A collaborative approach to managing complex systems, New York, NY, Dorset House
- [12] Kamei, F. et al. (2017): On the Benefits/Limitations of Agile Software Development: An Interview Study with Brazilian Companies, In Proceedings of EASE'17, Karlskrona, Sweden, 2017, pp. 154-159.
- [13] Owen, R. et al. (2006): Is agile project management applicable to construction?, Proceedings of the 14th Annual Conference of the International Group for Lean Construction, Santiago, Chile, Ponteficia Universidad Católica de Chile, pp. 51-66

- [14] PMI (2017): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), Newtown Square, PA, Project Management Institute
- [15] Rogers, M. – Duffy, A. (2012): Engineering project appraisal, Chichester, UK, John Wiley & Sons
- [16] Royce, W. W. (1970): Managing the Development of Large Software Systems, The Institute of Electrical and Electronics Engineers, pp. 328-388.
- [17] Salameh, H. (2014): What, when, why, and how? A comparison between agile project management and traditional project management methods, International Journal of Business and Management Review, 2(5), pp. 5274.
- [18] Sauer, C. – Reich, B. H. (2009): Rethinking IT project management: Evidence of a new mindset and its implications, International Journal of Project Management, 27, pp. 182-193.
- [19] Špundak, M. (2014): Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion?, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Issue 119, pp. 939-948.
- [20] Srivastava, P. – Jain, S. (2017): A leadership framework for distributed self-organized scrum teams, Teams Performance Management, 23 (5/6), pp. 293-341.
- [21] Suomalainen, T. et al. (2015): Continuous planning: an important aspect of agile and lean development, Int. J. Agile Systems and Management, Vol. 8, No. 2, pp.132–162.
- [22] Szabó, B. – Ribényi, M. (2018): Az agilis módszertanok megítélése a beosztottak és vezetők szemszögéből, Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 2018. 06. kötet, pp. 22-32.
- [23] Verzuh, E. (2006): Projektmenedzsment, Budapest, HVG Kiadó
- [24] Wysocki, R. K. (2007): Effective project management. Fourth Edition, Indianapolis, IN, John Wiley & Sons