

# IT

# INSIDE2021

## 2021.09.07.



### MENEDZSMENT



Forrás: Sprint Consulting LLC

### Vissza az irodába, avagy a hibrid az új agilis?

(X) 2021. júl. 19.

2019. december. Az első híradások ekkor szállingóztak egy távoli kínai városról, ahol tömegesen ütötték fel a fejüket rejtélyes megbetegedések. Talán mindannyian emlékszünk az első ilyen hírre. Amikor először hallottuk, nem sejtettük mi fog ebből kerekedni később világszerte. Felborította az életünket és alapjaiban változtatta meg a magánéletünket, valamint a munkánkat egyaránt. Vajon örökre megváltozott minden, vagy csak átmenetileg tértünk át kényszerűségből a korábbi, megszokott mederből egy másikba, hogy aztán a veszély enyhültével visszatérjünk oda, ahonnan indultunk? Erre keressük a válaszokat, a lehetséges utakat és buktatókat az agilitás perspektívájából.

Schweinitzer Zoltán agilis tanácsadó, agilis coach  
Sprint Consulting LLC



Hérakleitosz ókori gondolkodóhoz köthető egy ehhez a mai helyzethez igen-igen illő sommázat, amely a folyó folyásához hasonlítja a létezőket: „Nem léphetsz kétszer ugyanabba a folyóba”. <sup>1</sup>

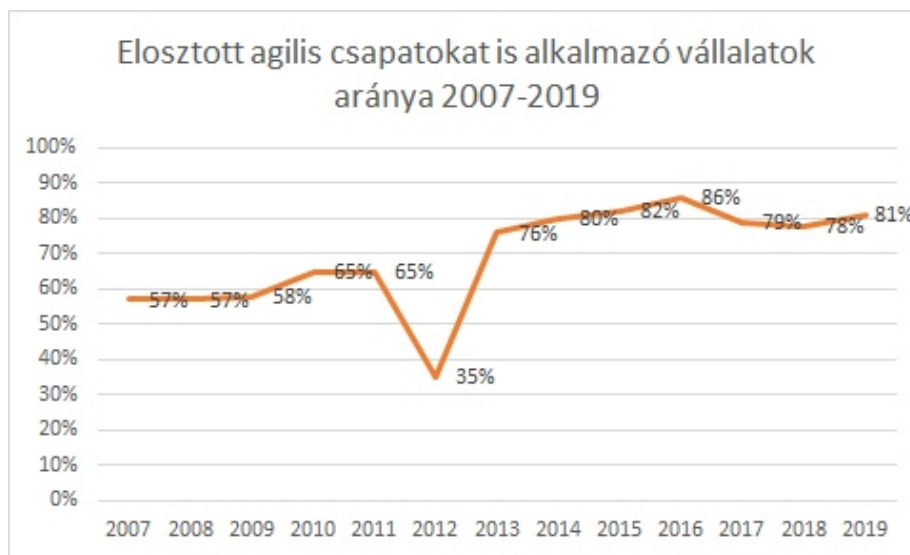
### **De tisztázzunk az elején pár fogalmat, elvárást és környezeti tényezőt!**

Az agilitás alapelvei, alkalmazott implementációi a kezdetektől fogva elvárásként fogalmazzák meg a kommunikáció megkönnyítését, tisztábbá tételét, a kollaboráció hatékonyabbá tételét. Tiszta, világos célokat és azok eléréséhez mindenki számára egyértelműbb utat kínálnak. Ennek farvizén javasoltuk és javasoljuk ma is a résztvevők, csapattagok és környezetük lehetőség szerinti összeültetését, a fizikai, kommunikációs és működési korlátok felszámolását.

De közben merre megy a világ? Nem csak a tradicionális vállalati kultúrák emelnek barikádot a hatékony együttműködés útjába.

Az IT területén még az agilis módszertanok valamelyikét használó vállalatok is már hosszú évek óta az ún. elosztott fizikai (és sokszor földrajzi) elhelyezésű csapatokat helyezik előtérbe. Ennek térnyerése emelkedő tendenciát mutat, szemben az ún. kollokált, azaz együtt, egy fizikai helyen dolgozó csapatokkal.

A Collabnet évenkénti széleskörű agilis felméréséből tudjuk - melyet 2006 óta minden évben közre is adnak a 'The Annual State of Agile Report'-ban<sup>2</sup> - hogy míg 2007-ben az agilis módszertanokat használó cégek 57%-nál dolgoztak elosztott csapatok, addig 2019-re ez a szám 81%-ra nőtt.



*Elosztott agilis csapatokat is alkalmazó vállalatok aránya - 2007-2019 Annual State of Agile Report*

A 2020-as adatokat még várjuk, de vélhetően a pandémia ezt a trendet csak tovább erősítette, még ha kényszerűségből is. Az IT-piac vélhetően ezért is állhatott át sokkal zökkenőmentesebben az online munkavégzésre a hirtelen elrendelt korlátozásokkor. Szemben az egyéb szellemi munkát végző területekkel az IT-szektor már eleve inkább elosztott csapatokkal, bejáratott kollaborációs eszközökkel és ehhez szocializált munkaerővel dolgozott.

Az agilis alapelvek pontosan ennek az ellenkezőjét javasolják, mint ami a tapasztalható trend, illetve amit most a pandémia is rákényszerített a munkaerő piacra.

### **Mégis a piac e felé fordul évről évre egyre intenzívebben. Mi lehet ennek az oka?**

Ma azt gondoljuk, hogy a globalizációval a munkaerőpiac egyre tágabb, és a képzett munkaerő inhomogén földrajzi eloszlása a jellemző, ez okozza a fő fizikai korlátokat. Egyszerűen nem mindig elérhető a kellő számú képzett munkaerő jó ár-érték arányban egy földrajzi helyen. Ezáltal az elosztott csapatok térnyerése várható a jövőben is, még akkor is, ha így a kommunikáció és a kollaboráció hatékonysága sok esetben romlik. Ez számos esetben még az agilis szervezeteket is kihívások elé állítja.

A pandémia okán megváltozott munkaerőpiaci elvárások egy további jelenség, amelyre egyre több kutatás és felmérés hívja fel a figyelmet. Sokan felismerték a távmunka előnyeit, annak számos hátránya mellett, ezért egyre nagyobb nyomás alá kerülnek a cégek döntéshozói a távmunka kapcsán.

### **De hogyan is néz ki a távoli munkavégzés helyzete?**

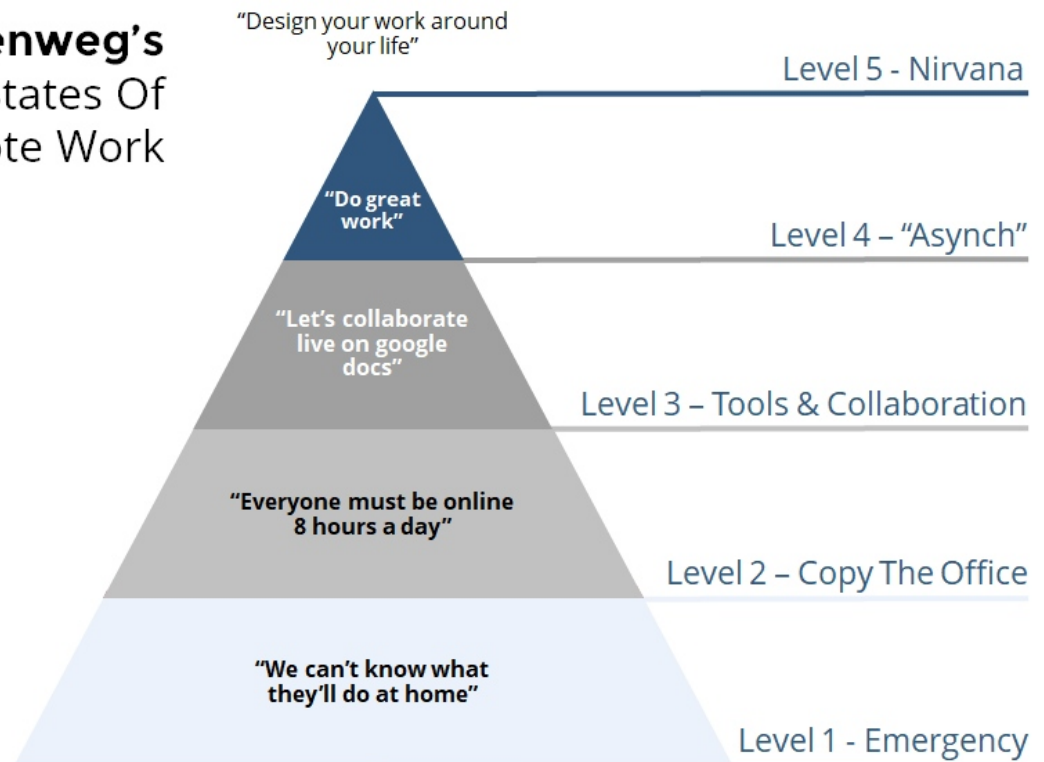
A pandémia előtti időben a távoli munkavégzés, vagy távmunka, mint intézmény lényegesen ritkábban volt jelen a vállalatok napi működésében. A vállalati kultúra mind munkáltatói, mind munkavállalói oldalról nem állt azon a bizalmi és érettségi szinten, ami ezt előre mozdította volna tömegesen. Nem ez volt trend.

Aztán mindannyian megéltük, amikor egyik napról a másikra a munkahelyünk átköltözött az otthonunkba. Home office-ba ment szinte kivétel nélkül mindenki, aki megtehetette.

### **De milyen különbségek vannak távmunka és távmunka között?**

Ahogy a munkahelyi munkavégzésnek is vannak érettségi jellemzői, eltérő kultúrái, úgy a távmunkának is vannak érettségi fokozatai, szintjei.<sup>3</sup>

# Matt Mullenweg's Five States Of Remote Work



Matt Mullenweg öt különböző érettségi szintbe sorolja a távoli munkavégzést:

- I. Vészhelyzeti szint: Nem tudjuk mit csinálhatnak otthon
- II. Mint az irodában: Mindenkinek nyolc órát online kell legyen
- III. Virtuális eszközök: együttműködés virtuális eszközökön keresztül
- IV. Aszinkron szint: A fókusz a jó munkán, nem a kereteken van
- V. Nirvána: A magánélet köré szervezett/rendezett munka

A pandémia tavalyi kezdetekor vélhetően emiatt, a kultúránkból hiányzó gyakorlat miatt az első - Vészhelyzeti - szint tudott nagy hirtelenséggel megvalósulni a vállalatok legtöbbszörében. A csapatok eleinte csak keresgéltek a működő kollaborációs eszközöket. A kezdetben akadozó megoldásokhoz egyre több erőforrást rendeltek, hogy idővel elfogadható szintet érjenek el. Az alapvető kommunikációt próbálták megtartani, munkát kiadni és átvenni.

Mindeközben a vállalatvezetés máshová fókuszált. Amíg őket az ingataggá váló piacok, a megrendelések, az alapanyaghiány, a munkaerő kiesés növekedése, a jövő látomása kötötték le, addig a vállalat munkatársai bizonytalan helyzetükben is próbáltak helytállni, kitalálni, hogyan tudják elvégezni feladataikat az új körülmények között. Elvitték a hátukon a szervezetet minden, a távmunkából és az infrastrukturális hiányosságból fakadó napi szintű frusztrációval és plusz terheléssel együtt - mindezt aggódva, hogy megmarad-e az állásuk. Ennél több azonban legtöbbször esetben szervezeti szinten nem történt. Idővel a második és harmadik pandémia hullám során, amikor már megszokottabbá vált az új életünk, számos szervezet a második szintig is eljutott: leképezték a valódi home office-t, azaz az irodát otthon.

Azok a vállalatok vészelték át munkaerő piaci szempontból jobban a kialakult helyzetet, amelyek képesek voltak paradigma váltásra. Felismerték, hogy nem lehet szó szerint az otthonunkba vinni a munkahelyet. Máshogyan kell együttműködni, és együtt dolgozni, mint korábban, személyesen, amit nem old meg egy e-mailben kiküldött sebtiben összeállított netikett, egy már nem akadozó szöveges üzenetküldő kliens, vagy konferenciahívás alkalmazás.

**A felhő alapú kollaborációs eszközök a korábbinál jelentősebb mértékben kezdtek előtérbe kerülni**

Számos cég módszertani tanácsot is kért, hogyan is lehetne az addigi munkaszervezést online is hatékonyan megtenni, valamint hogyan lehet a távoli munkavégzést monitorozni, korábbi vállalati kultúrából eredő

bizalmatlanságot bizalommal felvértezni és a teljesítményt, ha nem is növelni, de legalább szinten tartani. Számos praktika és megoldás van, amellyel a tanácsadó piac tud segíteni ezen bizalmon alapuló, együttműködést előtérbe helyező szervezeti modell felépítésében, hiszen az agilis működésre történő szervezeti átállás eleve egy ilyen paradigmaváltásról szól.

Valamint van további tartalék a távoli munkavégzés piramisának fennmaradó három szintjében is, amelyek alkalmazása munkavállalói oldalról vonzóvá teheti a szervezetet, segíthetik hatékonyságban és flexibilitásban a vállalat működését akkor is, amikor a pandémia csillapodásával ismét növekedésbe vált a gazdaság.

### **Játszunk el a gondolattal, amellyel számos vállalati vezető már eljátszott és szembesült. Hogyan tovább, ha ismét kinyílik tartósan a világ?**

Agilis a szervezetem. A távmunkát is sikerült egész jól megoldani, a cég hatékonyságban alig csökkent és a munkaerőm sem hagyott magamra. Hogyan szervezzem újra a cég életét? Mi történik akkor, ha a munkaerő nem akar visszajönni az irodába? Vagy másik oldalról nézve, miért kellene, hogy visszajöjjen? Béreljek irodát magas költségen, ha így is megfelelően tudunk működni és termelni? Számos kérdés, amelyek sokakat foglalkoztatnak.

Napjaink kutatásai arra engednek következtetni, hogy a korábbi, túlnyomórészt munkahelyi munkavégzés már nem tér vissza az eredeti formájában. Az úgynevezett hibrid munkavégzés korszaka jön el a szellemi főfoglalkozásúaknál.

### **De mit is jelent ez, és milyen buktatói vannak, ha nem megfelelően készítjük ezt elő?**

A hibrid munkavégzés az ún. shared desk - osztott munkaállomásos - megoldást hívta életre, mely során a munkáltató a munkavállalók iroda-látogatási beosztását úgy alakítja, rotálja, hogy egyszerre ne legyen mindenki fizikálisan az irodában. Így egy munkaállomást eltérő időben többen használnak, jó néhány négyzetméternyi irodaterületet és költséget megspórolva a munkáltatónak. Ez jellemzően a multinacionális nagyvállalatoknál kezdett teret hódítani az elmúlt évtizedben.

De a hibrid munkavégzésnek a pandémia ad(ott) igazi lendületet, mert így találkozik az a munkáltatói igény, amely az osztott munkaállomásos munkarendet preferálja, valamint az a munkavállalói igény, amely a távmunkát helyezi előtérbe.

Mindenkinek nyerő helyzet, gondolhatnánk.

Azonban van pár buktató, amelyekre különös figyelmet kell szentelni, mert nem magától értetődők:

- Nem minden munkakörben segíti a hatékonyságot a hibrid mód. Vannak olyan munkakörök, amelyeknél kiszolgáló, támogató jellegűknél fogva az állandó irodai jelenlét a hatékony.
- A munkaerőpiacon a képzett szakemberek hiánya, azon túl, hogy komoly mértékben emelte a munkaerő költségét, igen komoly versenyt hozott a jó szakemberekért. Ma már sokszor junior kollégákat vesznek fel, és maguk képeznek ki cégek. De ennek bekerülési költsége nagyon magas. Ezenfelül magas a kockázata, hogy aztán ez a munkaerő odább áll, és ezt a befektetést máshol kamatoztatja.
- A cégek a bérek magasabb terhei és a szakember megtartás/elvándorlás okozta magas kockázat mellett további versenyképességre is kerülnek a munkafeltételek és körülmények területén is. Az eddigieknél jobb feltételekkel tudnak csak megtartani vagy átcsábítani szakértő munkaerőt. Ebben a képletben igen erősen feltűnni látszik a távoli munkavégzés lehetőségén túl a munkáltató által biztosított eszköztár vagy annak hiánya (hibrid kollaborációs szobák, megfelelő infrastruktúra, stb.) és a vállalati kultúra rugalmassága és agilitása is.

Komoly kockázatot rejt magában, ha rosszul próbálják a hibrid módot bevezetni, vagy a bevezetés módja, és az így kialakítandó új vállalati kultúra nem megfelelően előkészített a munkavállalói és/vagy munkáltatói igények, működési modell és a hatékonyság szempontjából. Aki ezekre a tényezőkre nem reagál igen hamar és jól, az a munkaerő – fizikából kölcsönzött kifejezéssel élve – tehetetlenségét is figyelembe véve pár hónap alatt igen komoly hátrányra, szakemberhiányra kárhoztathatja magát.

Munkáltatói, működési és hatékonysági oldalról nézve a hibrid mód bevezetését, mondhatnánk összefoglalva – ám tévesen – hogy: „Jó, jó, rendben, akkor engedjük a távmunkát. De legyen mögötte jól működő infrastruktúra, jó módszerek és transzparencia, az irodában osztott munkaállomások, és a Vezetőség kitalálja és bevezeti, hogy kinek, mikor kell az irodában dolgoznia.”

A válasz valószínűleg ennél jóval cizelláltabb, de egyvalamibe biztos mankóként kapaszkodhatunk: ne mi mondjuk meg, Vezetőség! A hibrid irodalátogatási-távmunka arányt és szervezést összpontosítsuk az agilis működésre: A ceremóniákra, a termékelőállítási láncra, és eköré szervezzük a vállalat hibrid működését, erre hegyezzük ki a kollaborációs eszközparkot, az erőforrásokat, valamint a távmunka és a munkahelyi munkavégzés időzítését, arányát és a számonkérés mikéntjét. Hagyjuk a szervezetnek, hogy a termékelőállítási lánc maga szervezze meg a hibrid életét!

Optimalizáljunk a „gépház”, a termékelőállítás működésére, lüktetésére. Ez mozgassa a rendezőelveket a szervezet hibrid működésének kialakításakor.

Valamint mindvégig tartsuk szem előtt: „Nem léphetsz kétszer ugyanabba a folyóba”. Ami eddig ment, ezután nem úgy fog menni tovább. És segítséget kérni ennek kezeléséhez nem szégyen. Hanem bölcs előrelátás.

*Jegyzetek:*

1. *Forrás: Wikipedia, [Folyó-hasonlat](#)*
2. *Forrás: 2nd Annual State of Agile Report, 2008; 14th Annual State of Agile Report, 2020*
3. *Forrás: [Matt Mullenweg's & Automattic's Five Levels Of Remote Work](#)*

## **FOTÓGALÉRIA**