HÍRKÖZLÉSI ÉS INFORMATIKAI TUDOMÁNYOS EGYESÜLET

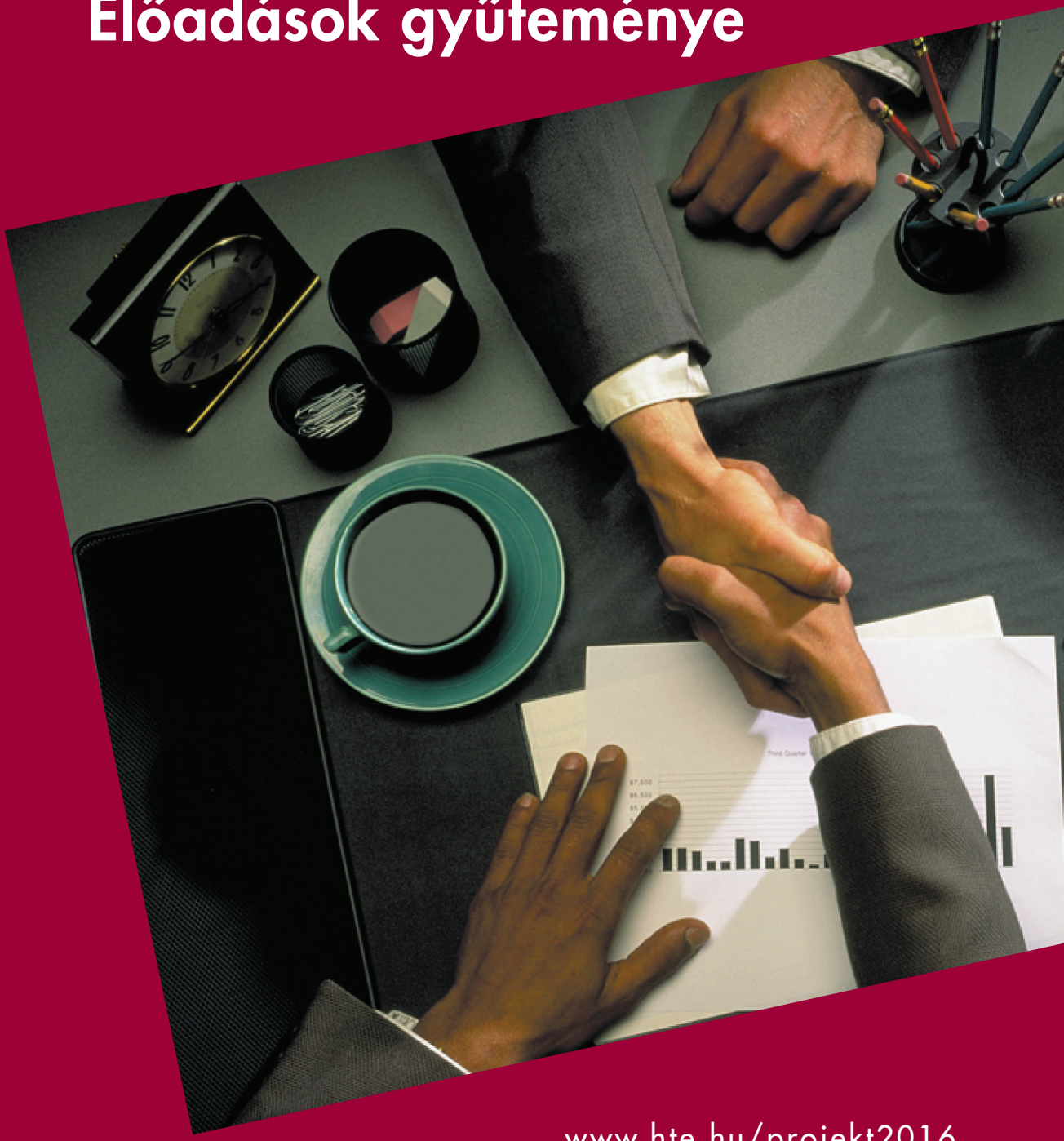
ALAPÍTVA 1949

PROJEKTMENEDZSMENT A GAZDASÁGBAN

19. Projektmenedzsment Fórum

2016. április 7., (csütörtök),
Danubius Health Spa Resort Margitsziget, Budapest

Előadások gyűteménye



www.hte.hu/projekt2016

A RENDEZVÉNY SZPONZORAI

ERICSSON MAGYARORSZÁG

IPMACERT

LEGRAND MAGYARORSZÁG

MAGYAR TELEKOM

NOKIA NETWORKS

PRO-COMPASS

RACIONET

T-SYSTEMS

A SZERVEZÉSBEN EGYÜTTMŰKÖDŐ PARTNEREK

ÉPÍTÉSTUDOMÁNYI EGYESÜLET (ÉTE)

FŐVÁLLALKOZÓK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE (FŐVOSZ)

HTE PROJEKTMENEDZSMENT SZAKOSZTÁLY (TIPIK)

INFORMATIKAI, TÁVKÖZLÉSI ÉS ELEKTRONIKAI VÁLLALKOZÁSOK SZÖVETSÉGE (IVSZ)

MAGYAR PROJEKTMENEDZSMENT SZÖVETSÉG (PMSZ)

NEMZETI MÉDIA- ÉS HÍRKÖZLÉSI HATÓSÁG (NMHH)

PMI BUDAPEST MAGYAR TAGOZAT

VÁLLALATI ARCHITEKTÚRA MENEDZSMENT SZAKÉRTŐK EGYESÜLETE (VAMSZ)

MÉDIA PARTNER

RÁDIÓ 91.6 Szentendre

19. Projektmenedzsment Fórum

SZERVEZŐ BIZOTTSÁG

Elnök

Prónay Gábor	Pro-COMpass Kft.

Szervező Bizottsági tagok

Baczó Tamás	*Ericsson*
Balogh István	*IVSZ*
Charaf Hassan	*BME AAIT*
Cserna József	*PMSZ*
Cs. Kiss Zsuzska	*SchisCom*
Csutorás Zoltán	*Adaptive Consulting*
Deák Csaba	*Miskolci Egyetem*
Erdősi-Kálmán Eszter	*Budapesti Közlekedési Központ*
Görög Mihály	*Corvinus Egyetem*
Gyenes Péter	*Nokia Networks*
Hajdú Miklós	*BME Építésszervezési Tanszék*
Hegyháti Péter	*RacioNet*
Herczeg Iván	*IPMACERT*
Kapitány Attila	*HP Magyarország*
Károlyi László	*Legrand Magyarország*
Kiss Mihály	*T-Systems*
Kórász Tamás	*KPMG*
Kovács Endre	*NMHH*
Kun Andrea	*Ascon Consulting*
Magó Dalma	*Telenor*
Nagy Olivérné	*HTE*
Nagy Péter	*HTE*
Pap Gyula	*Magyar Fejlesztési Bank*
Pethő Éva	*Miniszterelnökség, VAMSZ*
Rozmán András	*Magyar Telekom*
Strommer Pál	*RacioNet*
Szádeczky-Kardoss Gábor	*ÉTE*
Szalay Imre	*PMI Budapest*
Tárnoki Péter	*FÖVOSZ-IPMA*
Török L. Gábor	
Vereczkei Brigitta	Redbridge *Consulting*

A FÓRUM CÉLJA

Az ügyfelek/felhasználók jobb termékeket/szolgáltatásokat, a munkatársak magasabb jövedelmet, a vezetők cégük növekedését kívánják. Egyre több menedzser és szakember számára válik nyilvánvalóvá, hogy mindezek hatékonyan csak a projektmenedzsment segítségével valósulhatnak meg. A PMI kutatásai eredményei (PMI`s Pulse of the Profession2016 – „The High Cost of Low Performance") azt mutatják, hogy a sikeres vállalatoknál/intézményeknél felismerték a projektmenedzsment stratégiai jelentőségét. A projektek sikeréhez a projektmenedzsment eszközök, módszerek ismerete mellett vezetési- és üzleti képességek, tapasztalatok szükségesek. Az érett projektmenedzsment gyakorlat ösztönzi az innovációt, növeli a projekt célok megvalósulásának valószínűségét, gyorsítja a döntéseket, csökkenti a kockázatokat és javítja az együttműködési készséget. Fontos, hogy a vállalatok/intézmények vezetői felismerjék a hatékony projekt szponzorok, a vállalati projekt irodák (ePMO-Enterprise Project Office) és a projektmenedzsment képzések stratégiai szerepét. Ez biztosíthatja a hatékony portfoliómenedzsmentet és ennek segítségével a gyors változási képességet és így a versenyképesség megőrzését.

Ezekhez a folyamatokhoz kíván illeszkedni a Fórum, elősegítve egyrészt a projektmenedzsment szakma legjobb gyakorlatának terjedését, a korszerű és versenyképes működést támogató gondolkodás fejlődését és színvonalas eszmecserékkel az együttműködéshez nélkülözhetetlen bizalom építését, a szakmai hálózat fejlődését.

A tizenkilencedik Fórumon a kiemelt jelentőségű szakmai témákra, az eredmények és tervek bemutatásra a következő szekciók szerveződtek:

- az államigazgatás- és közigazgatási projektek tapasztalatai és tervei
  - kormányzati infokommunikációs fejlesztési irányok és eredmények/tervek
  - NISZ fejlesztési projektek tapasztalatai és tervei
  - Magyar Fejlesztési Bank projektmenedzsment gyakorlata
  - Projekt szponzor gyakorlat az NMHH-ban
  - közigazgatási projektmenedzsment tapasztalatok és tervek
- innováció központú projektek vezetése
  - termékfejlesztés és innovációmenedzsment multikultúrális környezetben
  - agilis működés startupoknál és multinacionális vállalatoknál
  - esettanulmányok európai innovációmenedzsment gyakorlatból
  - vállalkozás cégen belül – nagyvállalati innovációs gyakorlat
- projektmenedzser "barátai" - szakértelmek, támogatók az üzleti követelményeket támasztó projektek eredményességéhez
  - folyamatmenedzser – architektúra menedzser – üzleti elemző feladatai, kompetenciái, eszközei
  - a különböző szakértelmek szervezeti helye, projektbeli együttműködés lehetőségei
  - esettanulmány workshop: mit tesznek hozzá a különböző szakértelmek a projekt terjedelem/scope/ meghatározásához?
- szervezetfejlesztés – kultúrák találkozása
  - kihívások a multikulturális-, virtuális munkacsoportok vezetésében
  - a magyar- és a német kultúra találkozása egy nagyvállalat működésében
  - „ismeretlen ismerősök" - eltérő szubkultúrák házon belül
- a projektmenedzsment szakma hazai helyzete (kérdőíves felmérés alapján)
  - kultúrák (szakmai és nemzeti) együttműködése a projektekben
  - a projektek üzleti-gazdasági kilátásai a 2016. évre

A Fórum a szakmai tapasztalatgyűjtés és kapcsolatépítés mellett lehetőséget nyújt a jövőbeli, stratégiai jelentőségű projekt tervek megismerésére és így az értékesítésért felelős szakembereknek is értékes információkkal szolgálhat.

A kapcsolatépítést, az ötletek cseréjét a szekciókat lezáró viták, valamint az ebéd- és kávészünetekbeli beszélgetések segítik.

TARTALOMJEGYZÉK

PROJEKTMENEDZSMENT A GAZDASÁGBAN
19. Projektmenedzsment Fórum kiadványa

Balaton László, Erste Bank Hungary Zrt.
Egy banki stratégiai projekt tanulságai
Devizahiteles elszámolási projekt az Erste Bankban 7

Hajzer Károly, Belügyminisztérium
A kormányzati informatikai fejlesztések iránya és eredményei 17

Ádám Csongor, NISZ
Konvergens ICT fejlesztések az e-közigazgatás támogatására ..... -

Pap Gyula, Magyar Fejlesztési Bank
A projektmenedzsment gyakorlata az MFB-ben 21

Aranyosné dr. Börcs Janka, NMHH
Projektszponzor, mint a PM kultúra fejlesztés motorja 30

Kópiás Bence, KIFÜ
Közigazgatási programmenedzsment tapasztalatok és tervek 45

Zsibók Zsolt, Legrand Zrt.
Projektszemléletű termékfejlesztés és innováció menedzsment interkulturális
környezetben 54

Dobra Szabolcs, Ericsson
Agilis átalakítás a szoftver fejlesztésben 80

Darabos Andrea, Lean Advantage Ltd.
Innováció multinacionális környezetben 96

Csutorás Zoltán, Adaptive Consulting Kft.
Startup projekt fejlesztésének három alappillére: ezt tanultuk meg a saját bőrünkön… 111

Kiss János József, Glósz és Társa Gazdasági és Innovációs Tanácsadó Kft.
A vállalati működés mely területeit, és hogyan érinthetik az innovációs és/vagy a kutatás-
fejlesztési projektek? 118

Szalay Imre, PMI Budapest.
A projektmenedzser „barátai” - szakértelmek, támogatók az üzleti követelményeket támasztó
projektek eredményességéhez 125

Kun Andrea, ASCON Consulting
Kultúrák találkozása 152

Rubint Péter, Hewlett Packard Enterprise
Kihívások a multikulturális, virtuális munkacsoportok vezetésében ..... -

Éliás Péter, AUDI Hungária
„Egymás szemében” - A magyar és a német kultúra találkozása egy nagyvállalat
működésében ..... -

Ilosvai Péter, ASCON Consulting
„Ismeretlen ismerősök” – Eltérő szubkultúrák házon belül 166

Kun Andrea, ASCON Consulting
A projektmenedzsment hazai helyzete, multi-kulturalitás a projektekben
ahogyan a gyakorló projektmenedzserek látják 2016-ban 188

Megjegyzés:
Az oldalszámozás nélkül megjelölt előadások nem érkeztek meg lapzártáig.

Egy banki stratégiai projekt tanulságai

Devizahiteles elszámolási projekt az Erste Bankban

Balaton László

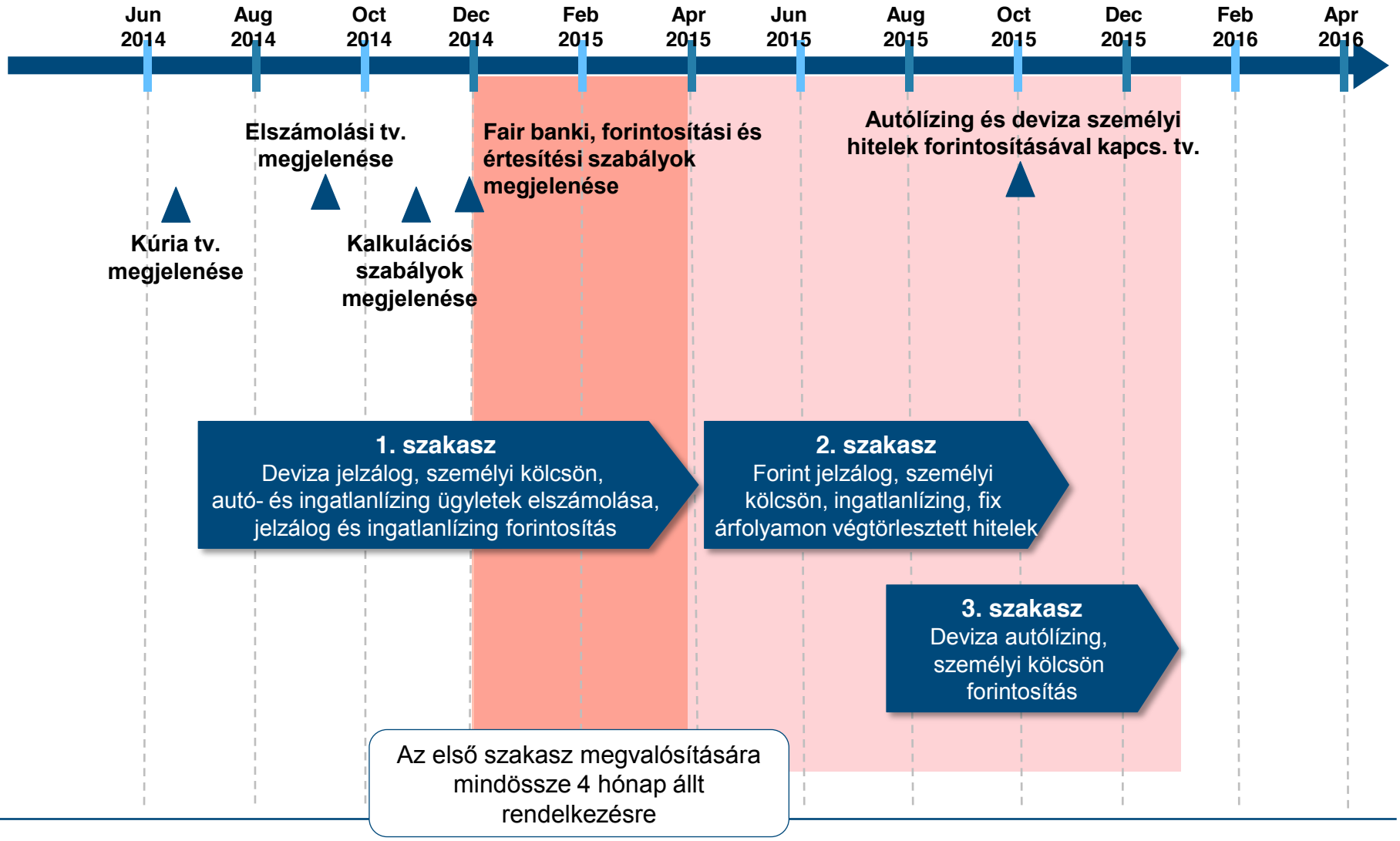
osztályvezető, Projekt Portfólió Menedzsment Osztály

Erste Bank Hungary Zrt.

19. Projektmenedzsment Fórum

Budapest, 2016. április 7.

A devizahiteles elszámolás és forintosítás három fő szakaszra volt bontható, célja a tisztességtelenül felszámított kamatok, díjak elszámolása és a devizahitelek kivezetése volt



Bizalmas – Belső használatra! Confidential – for internal use only!

A devizahiteles elszámolási projekt számokban

Érintett ügyletek száma

400 000+

Érintett időszak

10 év
(archív rendszerek visszanyitása)

Forintosítás

100 000+ szerződés

Tájékoztató levél

400 000+

Párhuzamos projektek száma

30+

Első fázisra rend. álló idő

4 hónap
(elszámolási képlet megjelenésétől az elszámolásig)

Komplexitás

I. számú elszámolási módszertan

1. Az I. számú elszámolási módszertan képlete:

1) $T^{\hat{A}}{}_t = T_t * \left(\frac{e_t{}^V}{e_t^{MNB}}\right)$

2) $r_{t+i} = r_{t+i-1} + \Delta^T r_{t+i} + \Delta^{NT} r_{t+i}$

3) $r^T_{t+i} = r^T_{t+i-1} + \Delta^T r_{t+i}$

4) $r^{\hat{A}}_{t+i} = \min\left(r_{t+i}, r^T_{t+i}\right)$

5) $f_{t+i} = f_{t+i-1} + \Delta^T f_{t+i} + \Delta^{NT} f_{t+i}$

6) $f^T_{t+i} = f^T_{t+i-1} + \Delta^T f_{t+i}$

7) $f^{\hat{A}}_{t+i} = \min\left(f_{t+i}, f^T_{t+i}\right)$

8) $F_{t+i} = F^N_{t+i-1} + \Delta^T F^N_{t+i} + \Delta^{NT} F^N_{t+i} + F^{SZ}_{t+i}\left(T_j, f_{t+i}\right)$

9) $F^T_{t+i} = F^{NT}_{t+i-1} + \Delta^T F^N_{t+i} + F^{SZT}_{t+i}\left(T^{\hat{A}}_j, f^T_{t+i}\right)$

10) $F^{\hat{A}}_{t+i} = \min\left(F^N_{t+i}, F^{NT}_{t+i}\right) + F^{SZ\hat{A}}_{t+i}\left(T^{\hat{A}}_j, f^{\hat{A}}_{t+i}\right)$

11) $X_{t+i} = \left[I_{t+i}\left(T_{t+i-1}, r_{t+i'}\right) + P_{t+i}\left(T_{t+i-1}, r_{t+i}, n_{t+i}\right) + F_{t+i}\right] * \left(\frac{e^E_{t+i}}{e^{MNB}_{t+i}}\right)$

12) $X^{\hat{A}}_{t+i} = I^{\hat{A}}_{t+i}\left(T^{\hat{A}}_{t+i-1}, r^{\hat{A}}_{t+i'}\right) + P^{\hat{A}}_{t+i}\left(T^{\hat{A}}_{t+i-1}, r^{\hat{A}}_{t+i}, n_{t+i}\right) + F^{\hat{A}}_{t+i}$

13) $K_{t+i} = X_{t+i} - X^{\hat{A}}_{t+i}$

14) $T^{\hat{A}}{}_{t+i} = T^{\hat{A}}{}_{t+i-1} - P^{\hat{A}}{}_{t+i} - K_{t+i}$

.

.

.

i= 0, 1, 2,…, k ,ahol

IT

40+ IT rendszer
30+ beszállító

Projekt csapat

250 fő
csúcsidőben

Ideiglenes munkaerő

100+
felvett ideiglenes munkatárs

Projekt költség

1 mrd +

Lehetetlen küldetés?
Az Erste menedzsment válasza: tekintsünk rá lehetőségként: ügyfélélmény fokozása, ügyfélkapcsolat, jogszabályoknak való teljeskörű megfelelés igénye → **stratégiai projekt**

Bizalmas – Belső használatra! Confidential – for internal use only!

Főbb tanulságok – 1

Scope és határidőkockázatok kezelése

- **komplex feladat**,
- extrém **rövid határidőkkel**,
- 2014. decemberig folyamatosan **változó kalkulációs logikával** és elszámolási-értesítési szabályokkal

A projekt **korai indítása** (2014. július).

A projekt **top prioritásként** való kezelése.

A Bank **legjobb szakembereinek** allokálása a projektre.

Hatékony megvalósítást és kommunikációt biztosító **projekt működési struktúra kialakítása**

- projekt streamenként dedikált projektvezető,
- felelős üzleti ownerek kijelölése,
- projektvezetés teljes felhatalmazása a gyors döntéshozatalra),
- felelősség delegálása a releváns szakmai szintekre (szubszidiaritás)

Részvétel a bankszövetségi egyeztetéseken a **változások** folyamatos, **naprakész nyomonkövetése** érdekében.

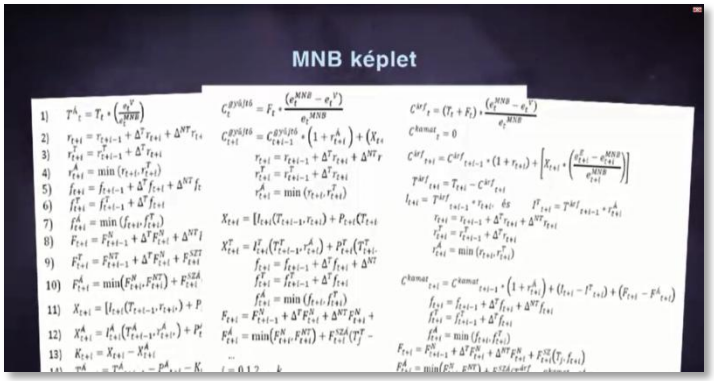
Az elszámoló-motor **fejlesztésének korai megkezdése** már az első szabályváltozatok megjelenésekor, felvállalva az elsüllyed költségeket.

Bizalmas – Belső használatra! Confidential – for internal use only!

Főbb tanulságok – 2

Belső kommunikációs kockázatok kezelése

- Projekt **résztvevők és szakterületek nagy száma** (teljes lakossági banküzem: jog, termékfejlesztés, operáció, kockázatkezelés, számvitel, IT)
- Feladat komplexitása
- **Részletszabályok folyamatos változásából** adódó szakértői félreértésekből adódó potenciális hibák



Hétindító ún. „integrációs megbeszélés”: az egyes projektek üzleti ownerei egymásnak számoltak be az előrehaladásukról és a legfrissebb jogszabályi egyeztetésekről és változásokról.

Az utolsó szabályok megjelenésével a teljes team (kb. 150 fő) számára egy félnapos tájékoztató keretében összefoglaltuk a végleges szabályokat, a megvalósítást bemutató terveket, ütemezést és feladatokat (**azonos tudásszintre hozás**). Az átfogó tájékoztató anyagot minden team tag számára elérhetővé tettük.

A projekt előrehaladásáról és a front office számára az ügyfelek számára kommunikálandó kulcs üzenetekről ill. válaszokról folyamatos frissítésű **intranet oldalt** üzemeltettünk.

Bizalmas – Belső használatra! Confidential – for internal use only!

Főbb tanulságok – 3

IT fejlesztési kockázatok kezelése

- Komplex elszámolási logika,
- 40+ IT rendszer,
- 30+ beszállító,
- 50+ IT és tesztelő munkatárs munkájának koordinációja
- → a fentiek együtt **jelentős IT integrációs és megvalósítási kockázatot** rejtettek magukban

Az **IT integrációért felelős** IT lead kijelölése

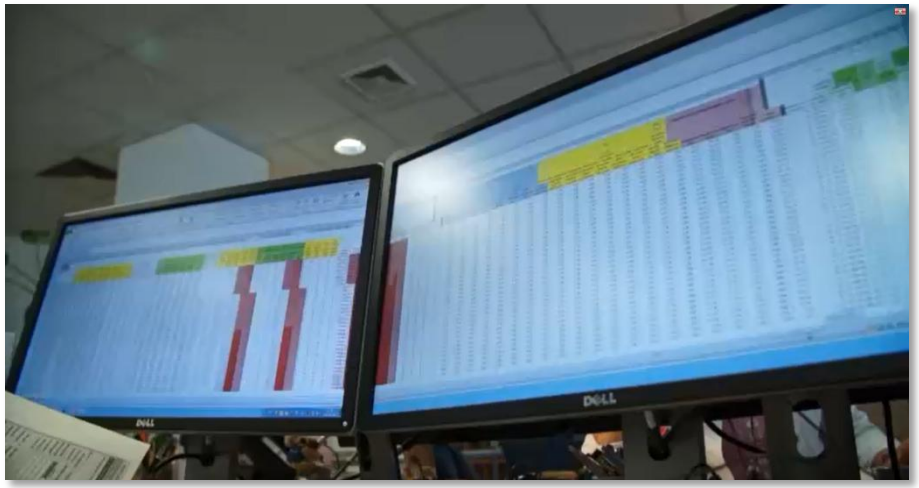
Külön dedikált tesztszoba kialakítása, a fejlesztésben és tesztelésben résztvevő banki funkciók **egy helyre költöztetése**

Külső tesztelő erőforrás azonnali bevonása a potenciális csúszás felismerésekor

Napi standup státuszmeeting bevezetése az IT megvalósítást végző team számára

Kvázi **„sprintek”** segítségével fókuszált figyelem a jogszabályok által előírt egyes feladatokra, azok prioritásának megfelelően

Külső minőségbiztosító partner korai bevonása



Bizalmas – Belső használatra! Confidential – for internal use only!

Főbb tanulságok – 4

Operációs kockázatok kezelése

Felfokozott ügyfélvárakozásokból, nyitott kérdésekből, potenciális panaszokból álló **ügyfélroham hatása** az operációra nehezen volt becsülhető

Részletes létszámmodel kidolgozása, hiányzó kapacitások pótlása ideiglenes munkavállalókkal.

Az operációs hatásokat figyelembe vevő levélküldési ütemezés került kidolgozásra (ügyfélkérdések kisimítása).

Részletes ügyféltájékoztatást biztosító Forintositas.hu weboldal létrehozása. Elsődleges cél: az operációs hatás csökkentése.

Process lead kijelölése, elszámolás-specifikus üzleti folyamatok kialakítása és leoktatása a teljes front office számára.

A kapacitásigények és ütemezés korai egyeztetése a nyomdai partnerrel

Bizalmas – Belső használatra! Confidential – for internal use only!

Főbb tanulságok – 5

Üzleti kockázatok és lehetőségek kezelése

- Kockázat: hitelkiváltási versenyből adódó ügyfélvesztés
- Lehetőség: régi ügyfelekkel való kapcsolatfelvétel lehetősége

A hitelkiváltási versenyre való proaktív felkészülés termékajánlatokkal és promóciós kampányokkal

Kiemelkedő minőségű **ügyféltájékoztatás** biztosítása

- A front office-t érintő várható ügyfélrohamra való proaktív felkészülés (**tréningek, ideiglenes munkatársak**),
- a back office-ra háruló többletfeladatok ellátásához szükséges **folyamat- és kapcsolódó IT fejlesztések végrehajtása.**

Bizalmas – Belső használatra! Confidential – for internal use only!

Főbb tanulságok – 6

Humán kockázatok kezelése, motiváció fenntartása

- Hatalmas nyomás a munkatársakon a tesztelési időszakban, gyakori hétvégézés, éjszakázás
- Kulcs szereplők kiesésének kockázata

Teljesítmények anyagi elismerése

Mindennapi apró **figyelmességek, dicséret, nyilvános köszönetnyilvánítás**

A projekt eredményeket összefoglaló **projekt film**

Bizalmas – Belső használatra! Confidential – for internal use only!

Főbb tanulságok – végül, de nem utolsósorban a legfontosabb tényezők, amelyek nélkül nincs sikeres projekt

A fentiekre nem lett volna lehetőség, ha nincs:

- **erős felsővezetői támogatás és a projektvezetésbe vetett bizalom**
- a szerepkört kiválóan betöltő, a projektet minden fórumon képviselő és jó érdekérvényesítő képességű **projekt szponzor**
- **szakmailag kiváló**, ugyanakkor jó humorérzékkel és kiváló csapatirányítási képességekkel megáldott (a projekt streamek operatív vezetését végző) **streamvezetői csapat**
- a bank legjobb szakembereiből álló, rendkívül elkötelezett **projekt team** (termékfejlesztők, jogászok, számviteli, kockázatkezelési, kontrolling és IT szakemberek, back office, fióki, telefonos ügyfélszolgálati és panaszkezelési szakértők)

Az elismerés mindannyiukat megilleti!

Bizalmas – Belső használatra! Confidential – for internal use only!

A kormányzati informatikai fejlesztések iránya és eredményei

Hajzer Károly helyettes államtitkár
Belügyminisztérium Informatikai Helyettes Államtitkárság
Belügyminisztérium Budapest József Attila u. 2-4.
karoly.hajzer@bm.gov.hu

Előadás rövid tartalma: A kormányzati informatikai fejlesztések főbb irányainak, valamint a stratégiai szempontból jelentősebb dokumentumok ismertetését követően, néhány kiemelt fejlesztés technológiai és tartalmi bemutatásával és az elért eredményekre történő figyelemfelhívással kívánom a címben foglalt kormányzati lépéseket és eredményeket ismertetni.

A kormányzati informatikai fejlesztések iránya és eredményei

A technológiai fejlődés sebessége az elmúlt években ébresztőt fújt a közigazgatás számára is, szinte kötelezővé tette, hogy lépést tartsunk a versenypiaci környezetben elterjedt szolgáltatásokkal, technológiákkal. Azzal együtt és annak ellenére, hogy a közigazgatás folyamatait szigorú szabályozások rögzítik, illetve az érzékeny adatok miatt sokszor magasabbak az IT-biztonsági követelmények is.

A rövidesen választókorúvá érő, a munkaerőpiacra és a vállalkozói szektorba belépő generáció számára természetessé vált a folyamatos online jelenlét, az elektronikus vásárlás, tájékozódás, kapcsolattartás és ügyintézés. Így egyre szélesebb réteg fordul az állami intézmények felé is azzal az elvárással, hogy ügyeit egyablakos, áttekinthető és személyre szabható felületeken, elektronikusan intézze, akár mobil platformokon is. Erre az igényre válaszolnak az e-közigazgatás fejlesztését célzó kormányzati programok.

- Digitális Nemzet Fejlesztési Program
- Nemzeti Infokommunikációs Stratégia
- Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020
- Zöld könyv az infokommunikációs szektor 2014-2020 közötti fejlesztési irányairól

A Digitális Nemzet Fejlesztési Program egyik pillére az e-közigazgatási szolgáltatások fejlesztése. Ennek részleteit a 1631/2014-es kormányrendelet fejti ki, kitérve az e-szolgáltatások minél szélesebb körű elterjesztésére, a gazdálkodó szervezetek teljes ügyintézési portfóliójának elektronizálására. A stratégia dokumentumok mellett irányadónak tekinthető még az „Elektronikus ügyintézés és a bizalmi szolgáltatások általános szabályairól szóló 2015 évi. CCXXII. törvény.

Általános kormányzati célok

A stratégiai dokumentumok meghatározzák az állami informatikai fejlesztések irányát, illetve az elvárt eredményeket is.

Az e-szolgáltatások felhasználóit érintő általános cél a szolgáltatások széles körű elterjesztése, az állampolgárok és vállalkozások adminisztratív terheinek csökkentése, az ügyintézés gyorsítása, ügyfélbarát közigazgatási szolgáltatások nyújtása. Fontos elvárás, hogy az ügyfelek nyomon követhessék elektronikusan indított ügyük aktuális állapotát. Az asztal másik oldala, vagyis a közigazgatás szereplői számára a fejlesztések legfontosabb hozadéka, hogy az alkalmazott technológiák segítségével a szervezetek jelentősen csökkenthetik az informatikai rendszerek működtetésére fordított költségeiket.

Az itt megfogalmazott célok eléréshez egységes, ügyfélbarát ügyintézési felületre, a sokszor kacskaringós közigazgatási folyamatok „kiegyenesítése” mellett arra is szükség van, hogy az egyes közigazgatási eljárásokat elektronizált formában, akár márkanevet viselő szolgáltatásként jelenítsük meg az ügyfelek számára. Lehetővé kell tenni a közigazgatási szervezetek és az általuk használt szakrendszerek közötti átjárhatóságot és automatizált adatáramlást is.

A felhő-technológia uralja az informatikai trendeket

A felhő-technológia az informatikai szektor meghatározó trendjévé nőtte ki magát az elmúlt fél évtizedben. Paradigmaváltás előtt állunk a számítógépes architektúrák területén: míg a nyolcvanas

években a mainframe-es, az ezredfordulón pedig a distributed modell volt jellemző, 2020-ra itt is dominálni fognak a felhő alapú modellek.

Mi az a cloud computing?

A cloud computing 2010 óta az egyik legtöbbet emlegetett fogalom az informatikában, ami egyesíti magában a platform-as-a-service, az infrastructure-as-a-service és a software-as-a-service trendeket. Szélesebb körű alkalmazását a szélessávú adathálózatok elterjedése tette lehetővé. A hagyományos struktúrában az ügyfél a szerverüzemeltetés minden költségét fizeti, a hosting-szolgáltatásoknál pedig akkor is fizet, ha épp nem használja ki az rendelkezésére álló erőforrásokat. A cloud computingnál ezzel szemben csak a használattal arányos díjat kell kifizetnie az igénybe vett számítási- vagy tárolókapacitás után. Ha egy ügyféltől erőforrás-igény érkezik, azt a szolgáltató a felhőből szolgálja ki a megfelelő kapacitások dedikálásával. Ha az erőforrás-igény ismét lecsökken, a dedikált kapacitások visszaszállnak a felhőbe.

On-demand adatközponti szolgáltatás a közigazgatásban

A közigazgatásban különösen indokolt a skálázható, felhő-jellegű szolgáltatások használata, mert az ügyintézésben a kötelezettségek jellemzően dátumokhoz, határnapokhoz kötődnek. Az ilyen határnapokon az informatikai rendszerek terhelése a napi átlag sokszorosára nő, hatalmas anyagi ráfordítással járna, ha erre a terhelése méreteznénk a rendszerek kapacitását. Ilyenkor jutnak szerephez az on-demand elven működő rendszerek.

2014 első felére elkészült a közigazgatási fejlesztés első fázisa, a **Kormányzati Felhő**, amely jelenleg IAaS (infrastructure-as-a-service) szintű szolgáltatásokat nyújt a szervezetek számára magas rendelkezésre állású, a legszigorúbb IT-biztonsági előírásoknak is megfelelő géptermekkel. Jelenleg bevezetés előtt áll a SAaS (software-as-a-service) és a PAaS (platform-as-a-service) szintű szolgáltatások elindítása is.

A Kormányzati Felhő alapjaira épít a rövidesen startoló **KAK HW (Kormányzati Adatközpont – Hardver)** munkacímet viselő projekt, amelynek keretében olyan konszolidált felhő-technológiát alakítunk ki, amely lehetővé teszi, hogy magasabb minőségű e-ügyintézési szolgáltatásokat kínáljunk a közigazgatás szereplőinek. Az adatközpont képes lesz kívülről érkező, komplett rendszerek fogadására, működtetési költségei pedig alacsonyabbak a korábbi, szigetszerűen működő rendszerekéhez képest. Gondoskodunk a rendszerekben tárolt érzékeny adatok bizalmasságáról, sértetlenségéről és rendelkezésre állásáról, de a projekt része a felhőbe érkező rendszerek információbiztonsági besorolása is az IBTV (2013. évi L. törvény az állami és önkormányzati szervek elektronikus információbiztonságáról) alapján.

Buszozunk?

Az elektronikus ügyintézésről szóló 2015. évi CXXII. törvény az e-szolgáltatások minőségének javítása mellett előírja a szervezetek együttműködési képességének látványos javítását is. Ennek kevésbé látványos, ám kulcsfontosságú feltétele az intézményi szakrendszerek közötti adatforgalom, információtovábbítás, interoperabilitás megteremtése.

Ezt a célt szolgálja a ***„Közigazgatási szakrendszerek egységes eléréséhez és interoperabilitásához központi, alkalmazás szintű szolgáltatások nyújtása”*** című projekt. Ennek keretében létrehozzuk az úgynevezett „Személyre szabott ügyintézési felületet” (SZÜF), amely a különböző szakrendszerek összekapcsolásáról gondoskodik. Az egyes eljárásokban érintett szervezetek közötti interoperabilitást és adatáramlást támogató egységes buszrendszerre csatlakoznak majd a különböző szakrendszerek.

Működik, de még nem általános az e-ügyintézés

A hazai közönség számára nem ismeretlen fogalom az elektronikus ügyintézés, hiszen 2003 óta működik a Magyarország.hu portál, ami havi több mint fél millió egyedi látogatójával az e-közigazgatási szolgáltatások kiindulópontjának számít hazánkban.

A közigazgatási, kormányzati és Európai Uniós információk mellett ez a felület ad otthont a 2005 óta üzemelő **Ügyfélkapunak, a magyar állam elektronikus beléptető és azonosító rendszerének**. Az állampolgárok és vállalkozások az Ügyfélkapun keresztül léphetnek ellenőrzött és biztonságos kapcsolatba az e-közigazgatási szolgáltatásokat kínáló állami szervekkel. Az Ügyfélkapu-regisztrációval rendelkező felhasználók száma folyamatosan emelkedik és 2016 márciusában már meghaladta a 2 millió 250 ezret.

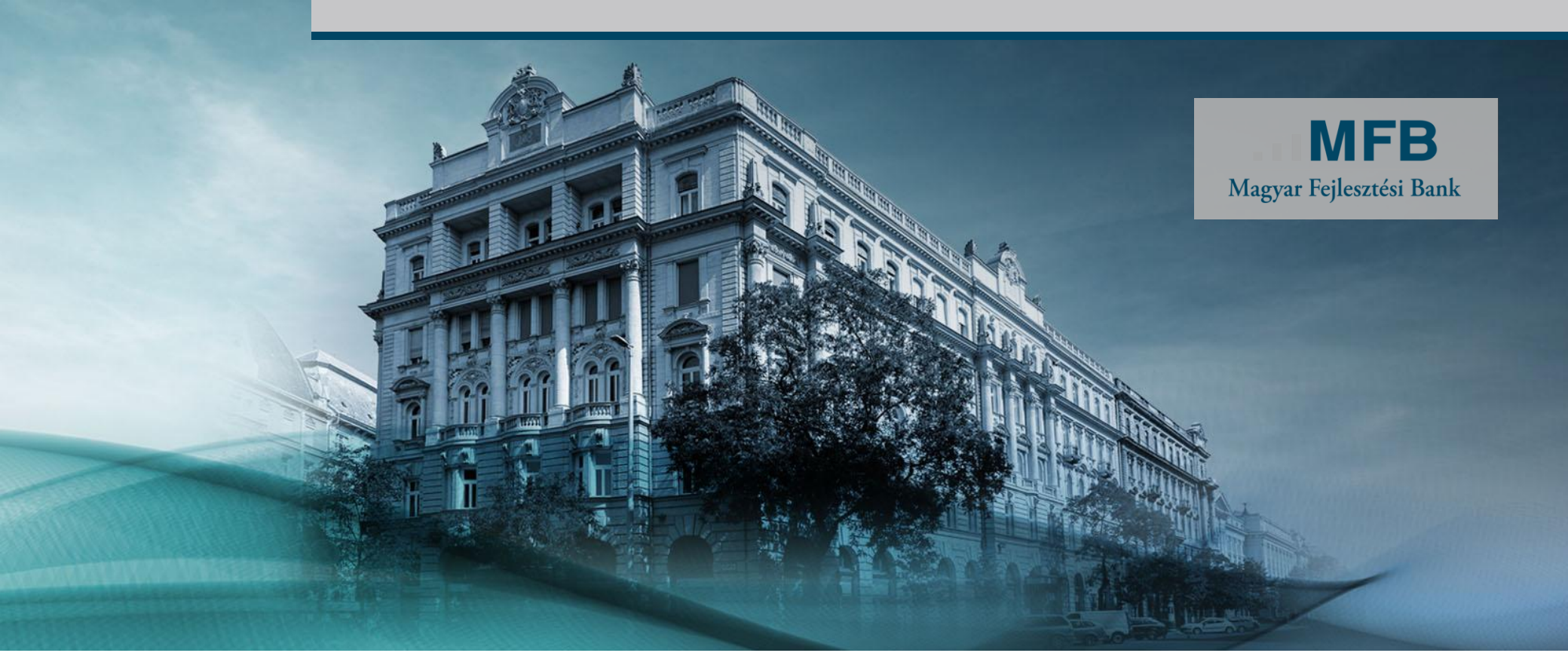
Az e-ügyintézés tehát létezik és működik Magyarországon, azonban a bevezetőben taglalt trendek azt is világossá teszik, hogy **az állami fejlesztéseknek is követniük kell a piaci szektor, a vezető informatikai és távközlési cégek által diktált tempót**. Ennek jegyében a regisztrált felhasználók, vagyis az ügyeiket elektronikusan intézők számának ugrásszerű növekedésére csak akkor számíthatunk, ha a trendeket követve az e-ügyintézési lehetőségek megjelennek a mobil platformokon is.

Titokban átúszni az óceánt?

Az elmúlt néhány évben elvégeztük azt a jogszabályi, alkalmazásfejlesztési és infrastrukturális alapozó munkát, amelyek megteremtik a lehetőségét, hogy rövidesen minőségi és mennyiségi ugrást tegyünk az elektronikus szolgáltatások terén. Ennek a kiterjedt előkészítő szakasznak a gyümölcseit az előttünk álló hónapokban arathatjuk le, amikor a most lefektetett alapokon elindulhatnak a legújabb e-közigazgatási szolgáltatások.

Az igazi sikerhez azonban a közigazgatás berkein kívülre kell tekintenünk. Ha a felhasználókat nem ismertetjük meg az új szolgáltatásokkal, az általuk nyújtott lehetőségekkel, akkor az elmúlt években végzett munkánk olyan lesz, mintha titokban átúsztuk volna az Atlanti-óceánt. Január óta a Belügyminisztérium, a NISZ Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt., valamint a Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatala szakértőinek bevonásával külön munkacsoport foglalkozik az újonnan megjelenő szolgáltatások oktatásával, népszerűsítésével.

Bízunk benne, hogy a kihívásokkal teli előkészítő szakasz után olyan e-szolgáltatásokat tudunk kínálni az állampolgároknak és vállalkozásoknak, amelyek egyszerre felelnek meg a jelenkor követelményeinek, valamint a szigorú ügyintézési és információbiztonsági előírásoknak.



A projektmenedzsment gyakorlata az MFB-ben

PM Fórum, 2016. 04.07

Pap Gyula, vezérigazgató-helyettes, MFB Zrt.

© MFB Zrt. Minden jog fenntartva 2015

Az MFB bemutatása

- 1991-ben alapítva
- Küldetése:
  - specializált célú intézmény
  - magyarországi fejlesztési célok támogatása hitelezéssel, állami és EU forrásokkal
  - bankcsoport tagok által nyújtott speciális szolgáltatások

© MFB Zrt. Minden jog fenntartva 2015

A bankban átfogó intézményi és egyedi fejlesztési projektek futnak

Minden projekt kötelező elemei:

- felsővezető, mint szponzor/ok megnevezése
- szabály szerinti projekt végrehajtás és szervezet
- mérföldkőhöz kötött beszámolók
- rendszeres státusz jelentés a PIB/Szponzor felé

© MFB Zrt. Minden jog fenntartva 2015

Intézményi projektek

- az intézményi projekt több szervezeti egységre, vagy egész bankcsoportra kiterjed
- szponzor a felső vezetésből kerül kijelölésre,
- Projekt Irányító Bizottságban (PIB) az érintett területek vezetői vesznek részt
- koordinálását Projekt iroda végzi
- testre szabott projekt menedzsment eszközzel támogatott

© MFB Zrt. Minden jog fenntartva 2015

Egyedi projektek

- az egyedi projektek általában informatikai fejlesztések
- a szponzor vagy IT vezető és/vagy a megrendelő terület vezetője
- a banki munkatárs felelős a tervezésért és a belső projekt menedzsmentért
- a külső fejlesztői munka koordinálását a szerződött partner végzi

© MFB Zrt. Minden jog fenntartva 2015

Alkalmazott projekt menedzsment

- felső szintű Utasítás szabályozza a projektek indítását, végrehajtását
- kötelező riportolás a különböző szintű projekt fórumok felé
- a kiemelt intézményi projektnél kétheti beszámolás a szponzor felé
- az egyedi projekteknél mérföldkövekhez kötött kötelező beszámolás

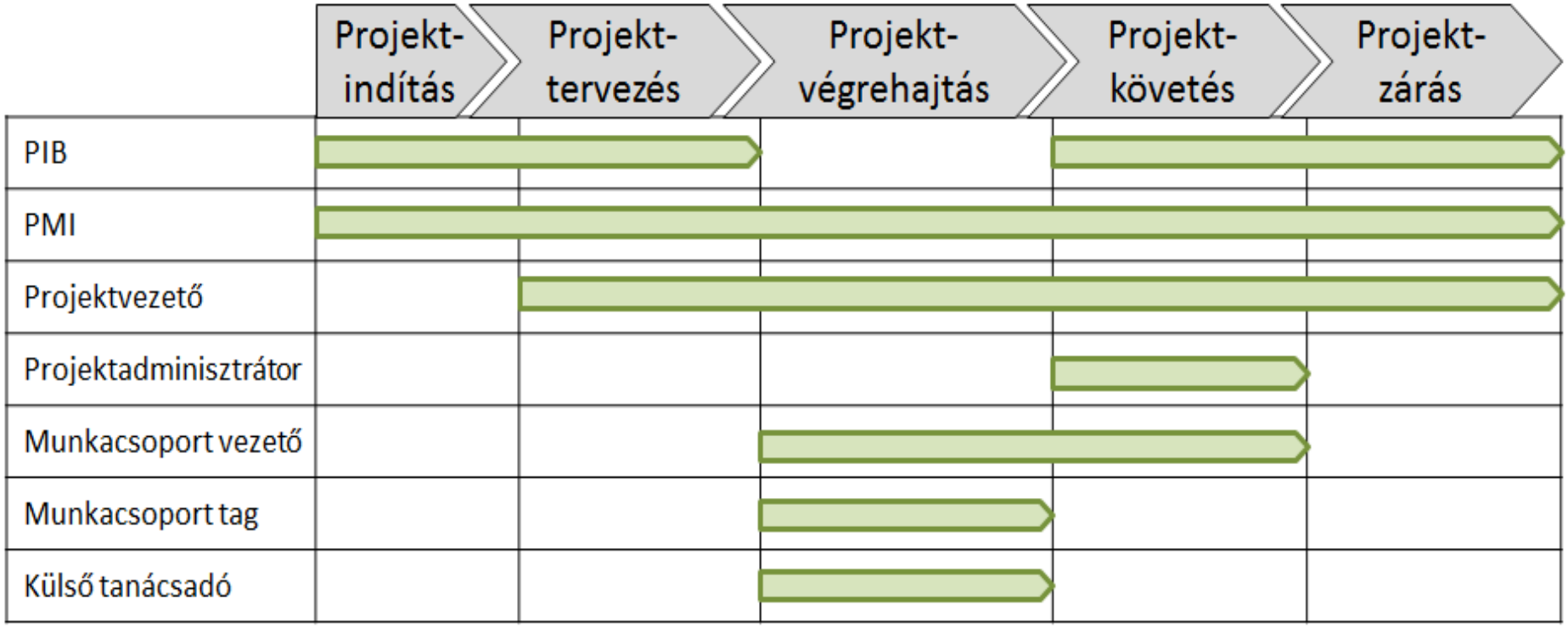
© MFB Zrt. Minden jog fenntartva 2015

A projekt iroda feladatai

- projektek indítására tett javaslat előzetes vizsgálata
- PAO véleményezés
- státusz riportok és beszámolók véleményezése, egyeztetése
- PIB/szponzori döntések nyomon követése
- projekt adminisztrációja

© MFB Zrt. Minden jog fenntartva 2015

Feladat megosztás



© MFB Zrt. Minden jog fenntartva 2015

Köszönöm a figyelmet!

© MFB Zrt. Minden jog fenntartva 2015

Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság

19. Projektmenedzsment Fórum

Projektszponzor, mint a PM kultúra fejlesztés motorja

Aranyosné dr. Börcs Janka, főigazgató
Nemzeti Média-és Hírközlési Hatóság
Budapest, 2016. április 7.

Tartalomjegyzék

- Nemzeti Média-és Hírközlési Hatóság bemutatása
- NMHH válasza a szektor gyorsuló fejlődésére
- PM Kultúra fejlesztése
- Projektszponzor
- További lépések

Nemzeti Média-és Hírközlési Hatóság bemutatása

- Az NMHH az Mttv. szerint **speciális jogállású szerv**,
- meghatározott széleskörű **autonómiával** rendelkezik,
- csak az **Országgyűlésnek** tartozik felelősséggel,
- **modern konvergens szabályozó hatóság.**

Piaci szereplők

Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság

Államigazgatás

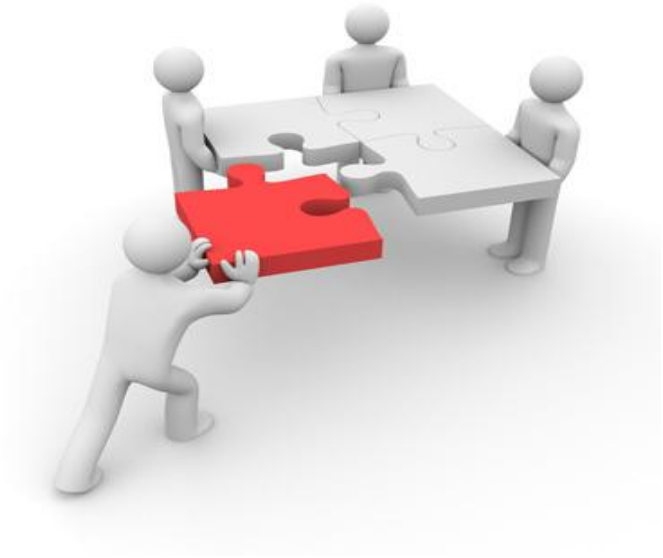
- Média.
- Elektronikus hírközlés és Postai piac.
- Piacelemezés, piacszabályozás és piacfelügyelet.

NMHH válasza a szektor gyorsuló fejlődésére

- A Digitális világ fejlődése gyorsuló.
- Illeszkedés a szektor elvárásaihoz.
- Felkészülés a jövő folyamatos változására.

A projekt, mint eredményes eszköz!

PM Kultúra fejlesztése



Fejlesztjük:

NMHH Szervezet

- Projekteket Felügyelő Bizottság (Feladat, Hatáskör)
- PMO

NMHH Projektek

Szervezeti Kultúra - Projektkultúra

- Projekt módszertan
- Szabályozás (belső folyamatok, feladatok, hatáskörök)
- Oktatás, tréning, minősítés
- Projektmenedzseri kompetencia
- Projektszponzori kompetencia, szponzor oktatás

NMHH Projektek

Előkészítés alatt lévő jelentősebb projektek

- UHF sáv jövője

Fontosabb aktív projektek

- 3400-3800 MHz Frekvenciaértékesítés Projekt
- Hír-Közmű Projekt
- Debreceni Bűvösvölgy Projekt

Néhány a 2015-ben megvalósult projektekből

SZÉP Projekt (Szélessáv mérés)

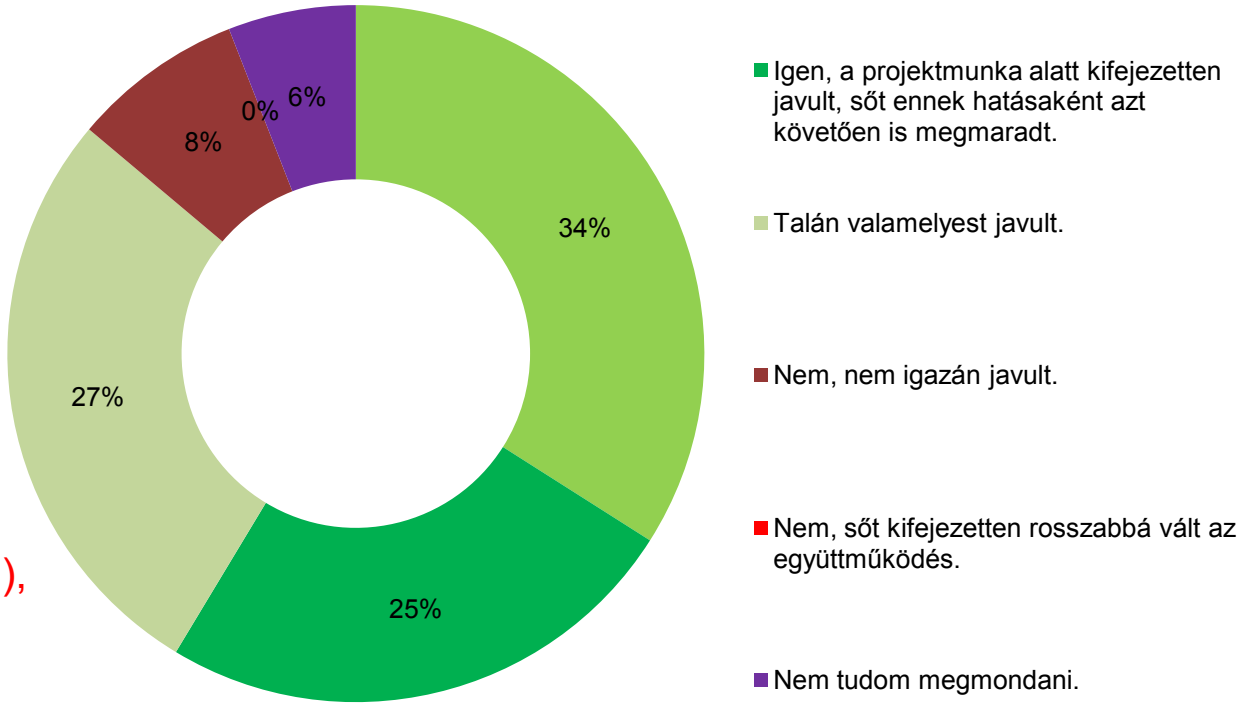
bűvösvölgy
MÉDIAÉRTÉS-
OKTATÓ KÖZPONT

A jelenleg aktív vagy előkészítés alatt lévő Projektek tovább erősítik a szervezet PM kultúráját.

Szervezeti Kultúra – Projekt Kultúra fejlesztése

PM szervezeti érettségi vizsgálat 2015 Q4, 75 fő kitöltése alapján

Javult az együttműködés a projektek kapcsán?



Sikeres megítélés (87%),
némi elhatárolódással (8%),
kifejezett romlás jelzése nélkül (0%),
kis bizonytalansággal (6%).

A szervezet projektek kifejezetten építik az együttműködést az NMHH-ban.

Projektszponzor

- Miért van szükség a projektszponzorra?
- Mi a szponzor feladata nálunk?
- Milyen a jó szponzor, mire kell figyelni?
- Mit adok és mit kapok, mint projektszponzor ?
- Tapasztalatok, eredmények.

A Szponzort az elnök jelöli ki a felsővezetők közül.

Projektszponzor feladatai

Miért van szükség a projektszponzorra?

- Első számú felelőse a projekt eredményért és annak hasznosításáért.
- A szervezet időt, pénzt takarít meg, ha egy komplex szakmai téma sikeréért, megvalósításáért egy felsővezető felel, illetve felügyeli.

Mi a szponzor feladata nálunk?

- Felügyeli a célok beazonosítását és az érdekeltek elvárásainak tisztázását.
- A PM-et és a minőségbiztosítót kiválasztja és szorosan együtt dolgozik velük.
- Vezeti a Projekt Irányító Bizottságot.
- A Projekt működéshez szükséges erőforrások biztosítása pl. emberi erőforrás, eszközök, pénzügyi eszközök, stb.
- Követi a projekt teljesülést (célok teljesülése, idő, erőforrások felhasználása, mérföldkövek jóváhagyása).
- Kezeli a konfliktusokat (személyes konfliktusok, erőforrás ütközések, stb).
- Dönt a változtatásokról.
- Felsővezetői kommunikációban és kiemelt érdekeltek kezelésében aktív.
- Biztosítja a projekt eredményének a szervezeti elfogadtatását, az eredmény használatba vételét és a fenntarthatóságot.
- A projekt és az egyéni teljesítményeket értékeli, elismerések kiosztása.

Milyen a jó Projektszponzor, mire kell figyelni?

- Nagyon fontos tisztázni, hogy mi az a probléma, amit meg akarunk oldani a projekttel vagy mi az a remélt eredmény amit, el akarunk érni.
- Az sem jó ha túl nagyra hízik a célrendszer a kiegészítő elvárásoktól , de az sem jó ha a túlzott leegyszerűsítés miatt nem oldódik meg az eredeti probléma .
- Nagyon jó PM-et kell kiválasztani, viszont mi még most fejlesztjük a pm kultúrát ezért esélyt kell adni a kezdőknek is, nálunk ez PM-h formában valósul meg.
- A legnehezebb, de nagyon kell rá figyelni, hogy a szükséges erőforrások, főleg az emberi erőforrások rendelkezésére álljanak a PM-nek, ha a kulcsemberek változása sűrű az lelassítja a projektet.
- Ha valakiről menet közben kiderül, hogy bár jó szakember, de nem tud együttműködni azt kikell venni a projektből.
- Az egyértelmű elvárások és a rendszeres beszámolók segítenek a megfelelő haladásban, olvassunk el a riportokat, rendszeresen beszéljünk a pm-el.
- Az aktuális problémákkal és jelentősebb ügyekkel, kockázatokkal, legyünk tisztában.
- Nagyon fontos a felsővezetői kommunikáció és marketing, tartsuk a projektet és a várható eredményeit napirenden a vezetői megbeszéléseken.
- Hozzuk meg a helyes döntéseket halogatás nélkül akkor is ha népszerűtlen.
- Biztosítsuk, hogy a projektcsapat fókuszában a projektleszállítandók legyenek

Mit adok és Mit kapok, mint Projektszponzor?

Mit adok?	Mit kapok?
❑ Célokat, kereteket, ❑ elvárásokat, ❑ erőforrásokat (pénz, ember) ❑ bizalmat, ❑ felsővezetői kommunikációt, ❑ motivációt, ❑ az eredmény használatba vételét,	❑ eredményeket, ❑ átláthatóságot, ❑ biztonságot, ❑ időmegtakarítást.

Együttműködés a projektmenedzserrel az eredményes projekt egyik kulcsa.

Amire büszkék vagyunk!

A sikeresen megvalósult projektekre.
A projekt kultúra fejlesztés eredményeire.
A kapcsolatrendszerre a hazai pm szervezetekkel.
A megszerzett nemzetközi pm **minősítésekre**.
A **nemzetközi pm díjra**.

IPMA CERTIFICATION

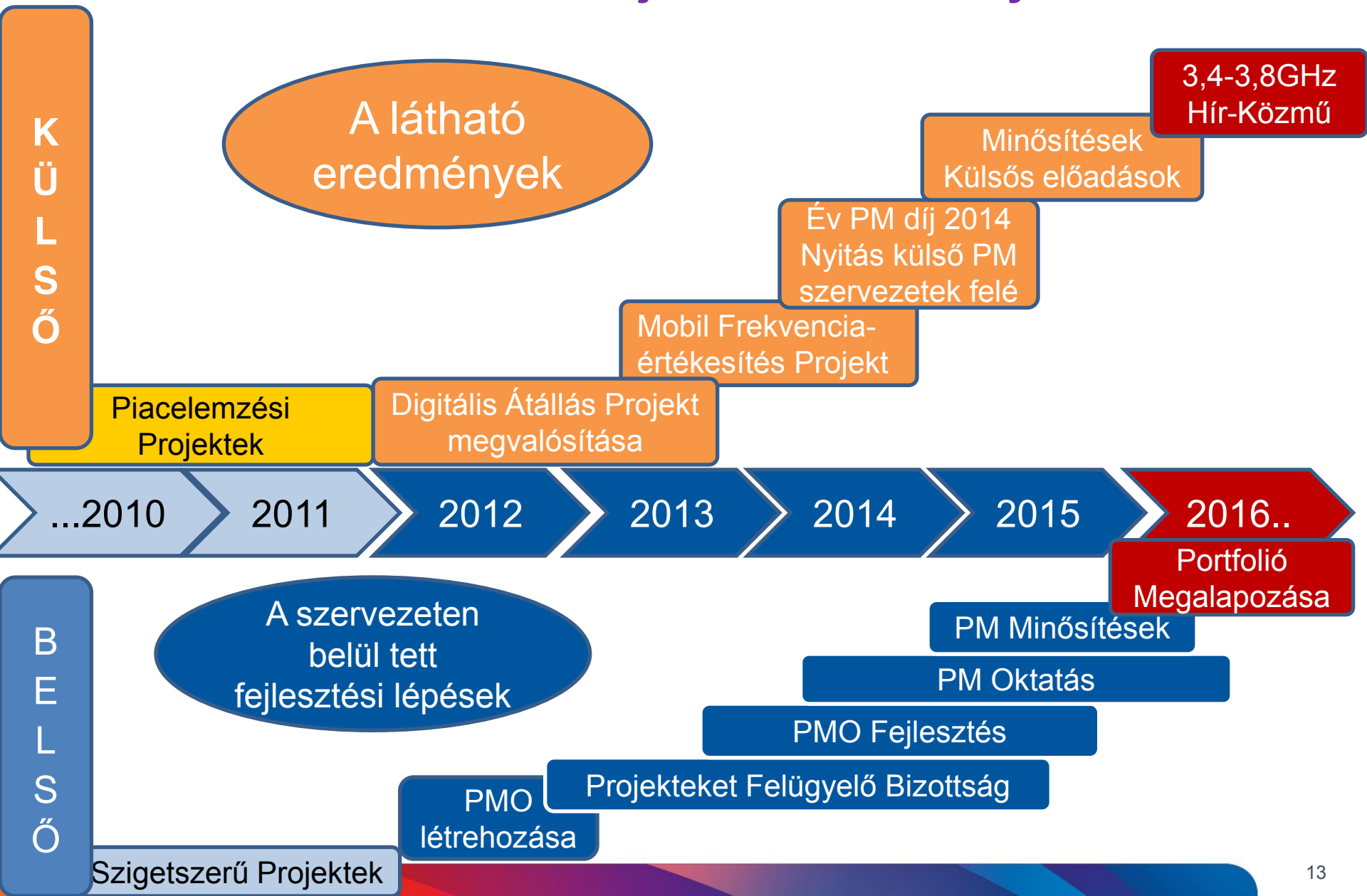
6 kolléga szerzett minősítést.

IPMA ACHIEVEMENT AWARDS

Kategória: Project Manager of the year

International Project Management Association (IPMA) Achievement Awards díj bronz fokozatú díjazottja 2015-ben, az „Év Projektmenedzsere Díj” kategóriában az NMHH főosztályvezetője, Kovács Endre lett. (Digitális Átállás Projekt)

A fejlesztés eredményei



További lépések

- Projekt Portfolió kezelés kialakítása
- PMO erősítése
- PM oktatások folytatása, PM kompetencia fejlesztése
- Kapcsolatok további erősítése a külső PM szakmai szervezetekkel.
- Projekt kultúra fejlesztése.
- PM Módszertan és folyamatok fejlesztése, Szabályozás .

Tovább a megkezdett úton….

Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság

Köszönöm megtisztelő figyelmüket!

Kontakt adatok:

Aranyosné dr. Börcs Janka

Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság

E-mail: aranyosne@nmhh.hu

www.nmhh.hu

Közigazgatási programmenedzsment tapasztalatok és tervek

Dr. Kópiás Bence elnökhelyettes
Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség
kopias.bence@kifu.gov.hu
2016.04.07.

KIFÜ eljárásrendek

Projektmenedzsment eljárásrend

Projektmenedzsment eljárásrend –aktualizált verzió

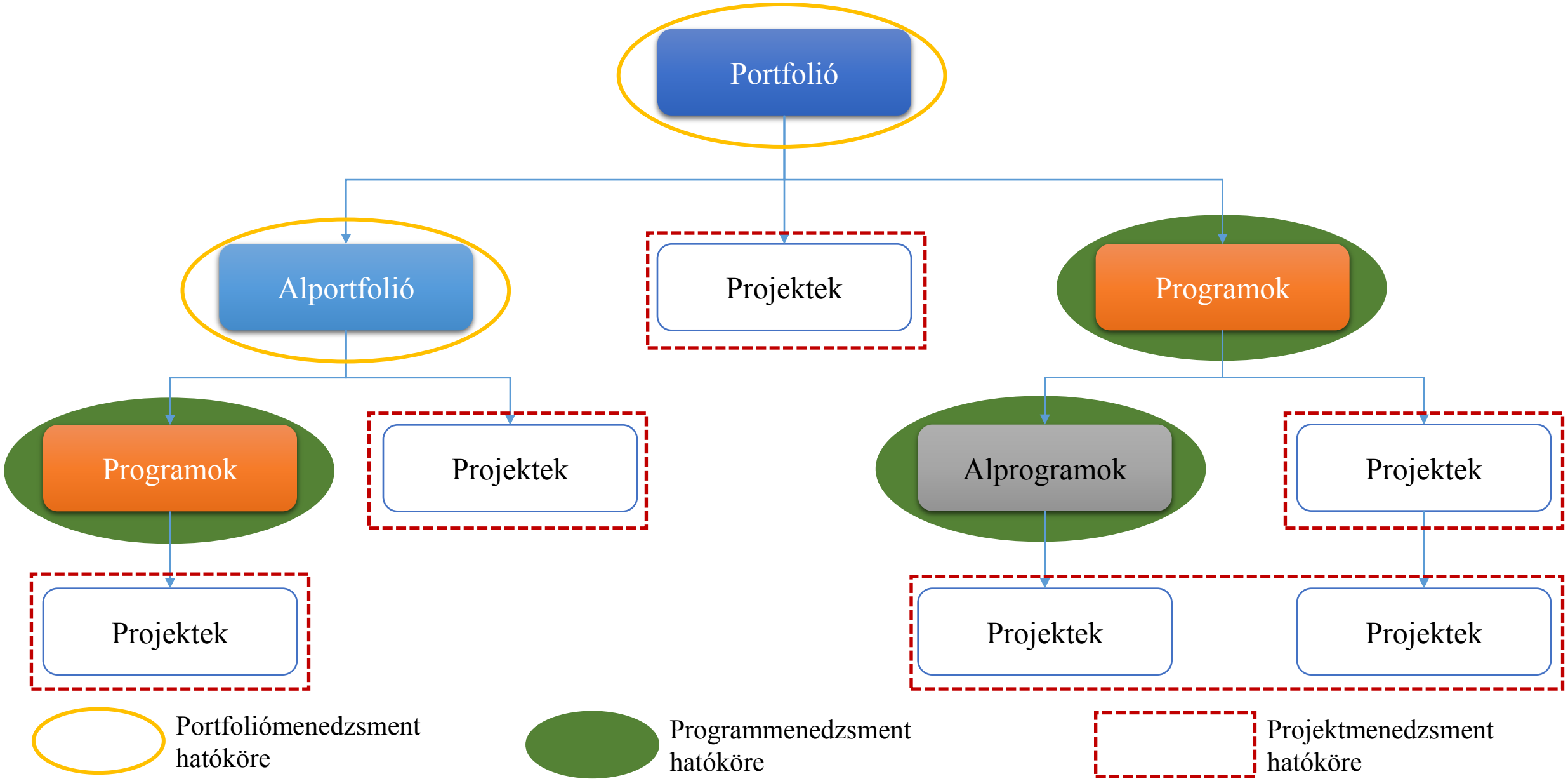
Programmenedzsment eljárásrend

2013

2015

2016

Program, portfolió?



Projekt/program?

Eu-s terminológia szerint

Projekt

- Önkormányzati ASP központ megvalósítása (ASP)
- Az európai segélyhívószámra épülő Egységes Segélyhívó Rendszer (ESR)
- Kormányzati informatikai szolgáltatási és e-közigazgatási sztenderdek

A gyakorlatban

Program

- Önkormányzati ASP központ megvalósítása (ASP)
- Az európai segélyhívószámra épülő Egységes Segélyhívó Rendszer (ESR)
- Szupergyors Internet Program

PMI szerint

Projekt vagy program?

Feltétel	Lehetséges értékek			
Átfogó stratégia / közös célrendszer	Rendelkezésre áll		Nem áll rendelkezésre	
Stratégiai célrendszer időtávja	Célrendszer időtávján belüli feladatok / projektek		Célrendszer időtávján túlnyúló feladatok / projektek	
Uniós programozási időszak	Azonos		Eltérő	
Tartalmi kapcsolat a tervezett feladatcsomagok / /tervezett projektek között	Teljes egymásra épülés	Egy funkció, vagy részfeladat külön projektben megvalósítva	Több integrációs pont	Egy-két integrációs pont
Kapcsolatban álló projektek száma (kizárólag már futó projektek esetén)	Több projekt		Egy projekt	
Résztvevő szervezetek	Több szervezet		Egy szervezet	
Földrajzi kiterjedtség	Több régió érintett		Egy régió érintett	
Volument / összesített költségvetés (Mrd Ft)	6 felett	2,1 - 6	0 - 2	

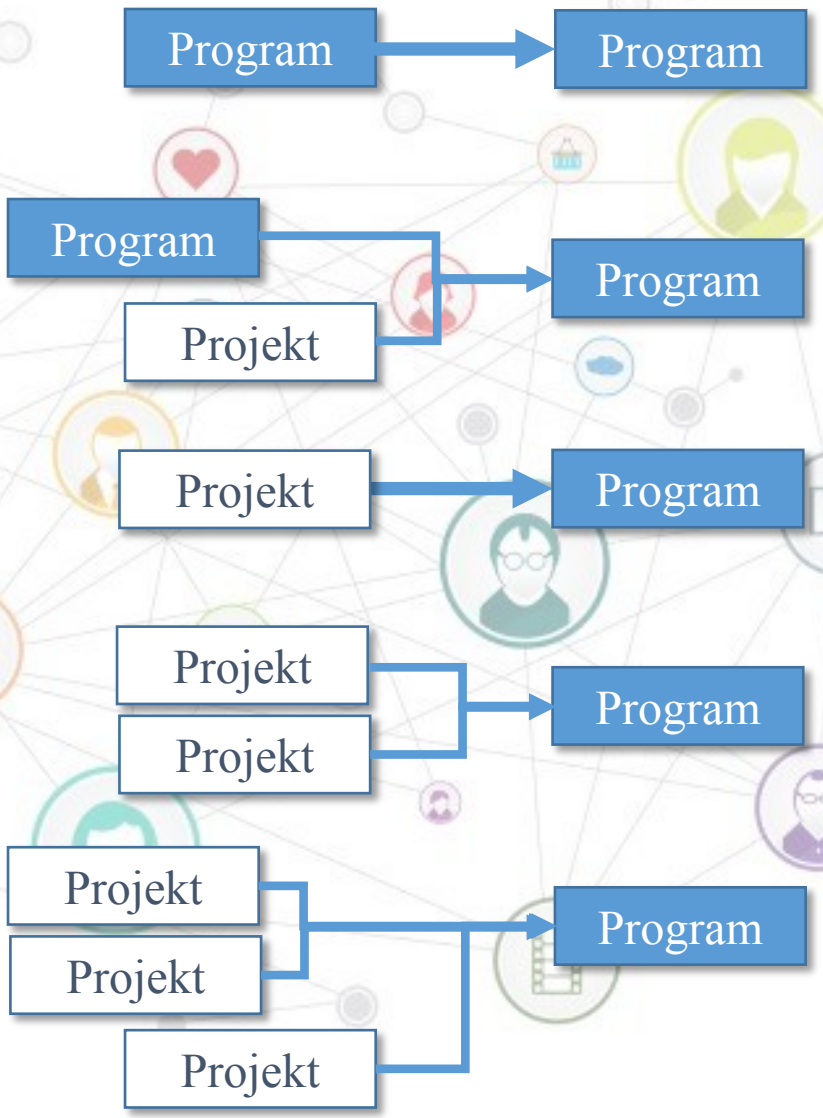
Programként javasolt kezelni

Programként lehetséges kezelni

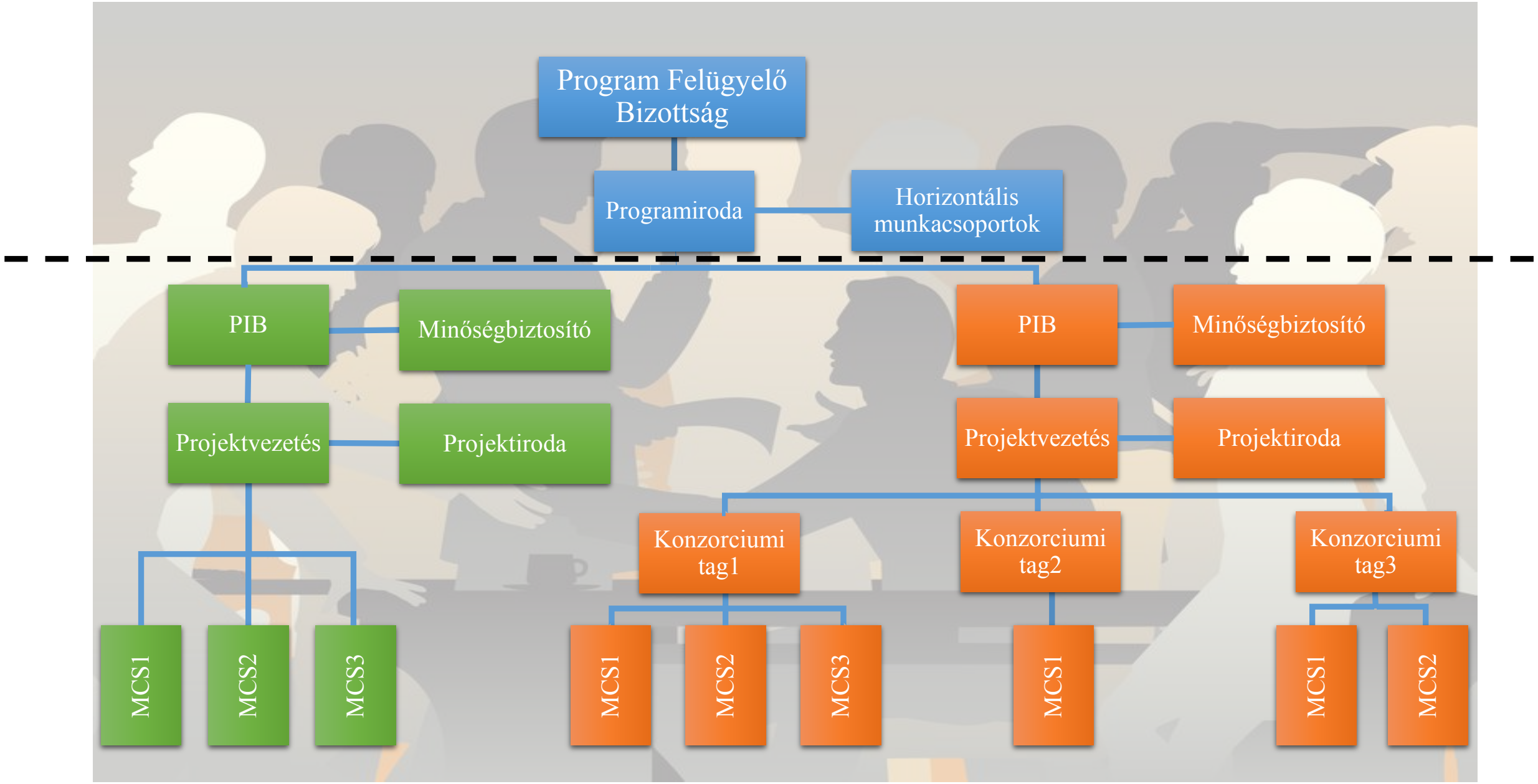
Nem javasolt programként kezelni (bármelyik fennállása esetén)

Program kialakításának lehetséges módjai

1. Tervezett program
2. Meglévő programba új projekt épül be
3. Futó projekt programmá minősítése
4. Több futó projekt programmá alakítása
5. Új projekt indul és egy/több projekttel programmá alakul



Programszervezet felépítése



Projekt és/vagy programszinten?

- Folyamat minőségbiztosítás
- Termék minőségbiztosítás
- Belső kommunikáció
- Külső kommunikáció
- Eszkaláció
- Problémakezelés
- Kockázatkezelés
- Változáskezelés
- Beszerzések
- Tesztelés, oktatás

Köszönöm a figyelmet!

Projektszemléletű termékfejlesztés és innováció menedzsment interkulturális környezetben

Zsibók Zsolt fejlesztési igazgató

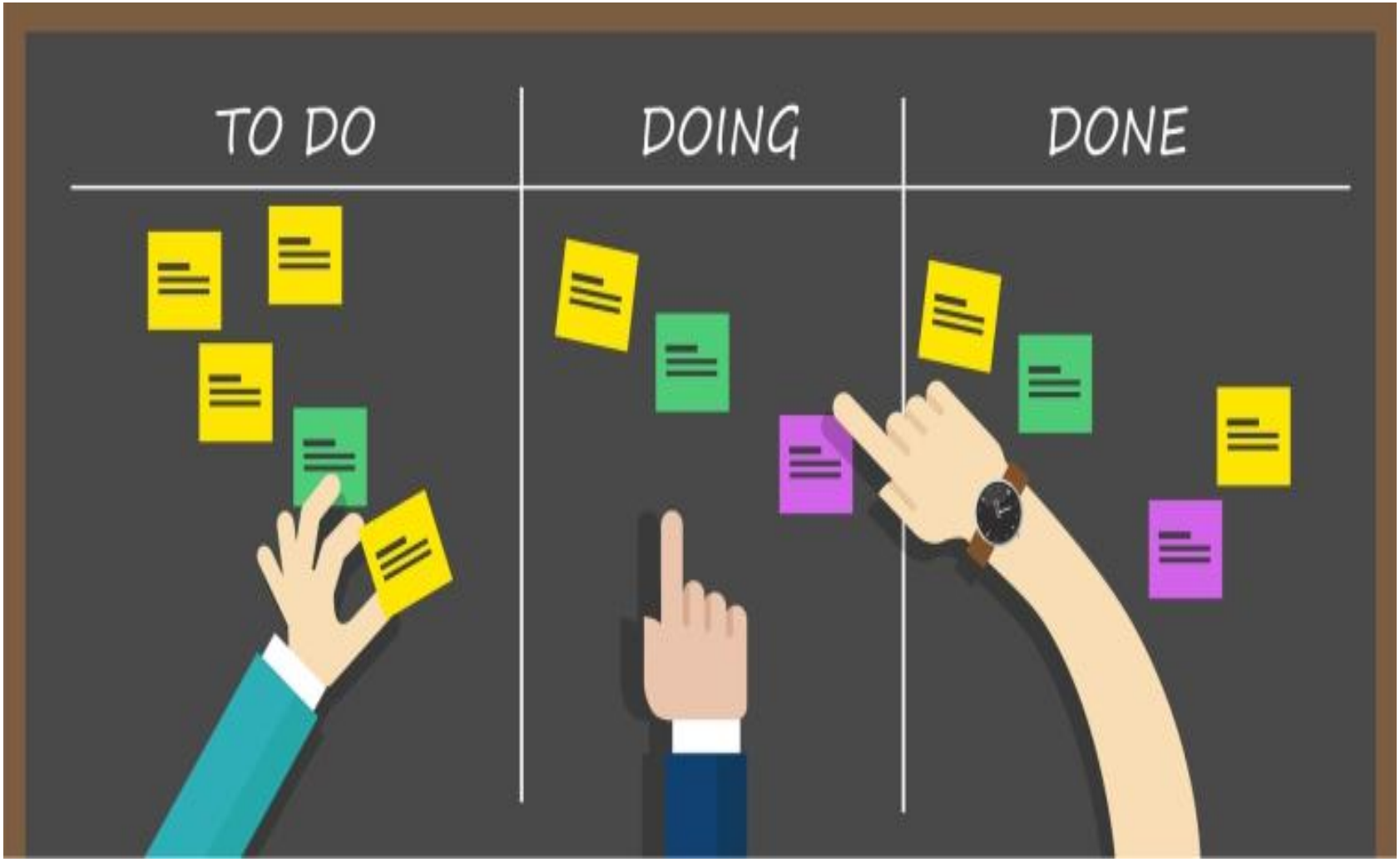
legrand®

legrand®

A villamossági rendszerek és informatikai hálózatok világszintű szakértője

Állandóan változó piaci környezethez illeszkedő termékfejlesztés és marketing

VISUAL MANAGEMENT A LEGRAND R&D MINDENNAPJAIBAN



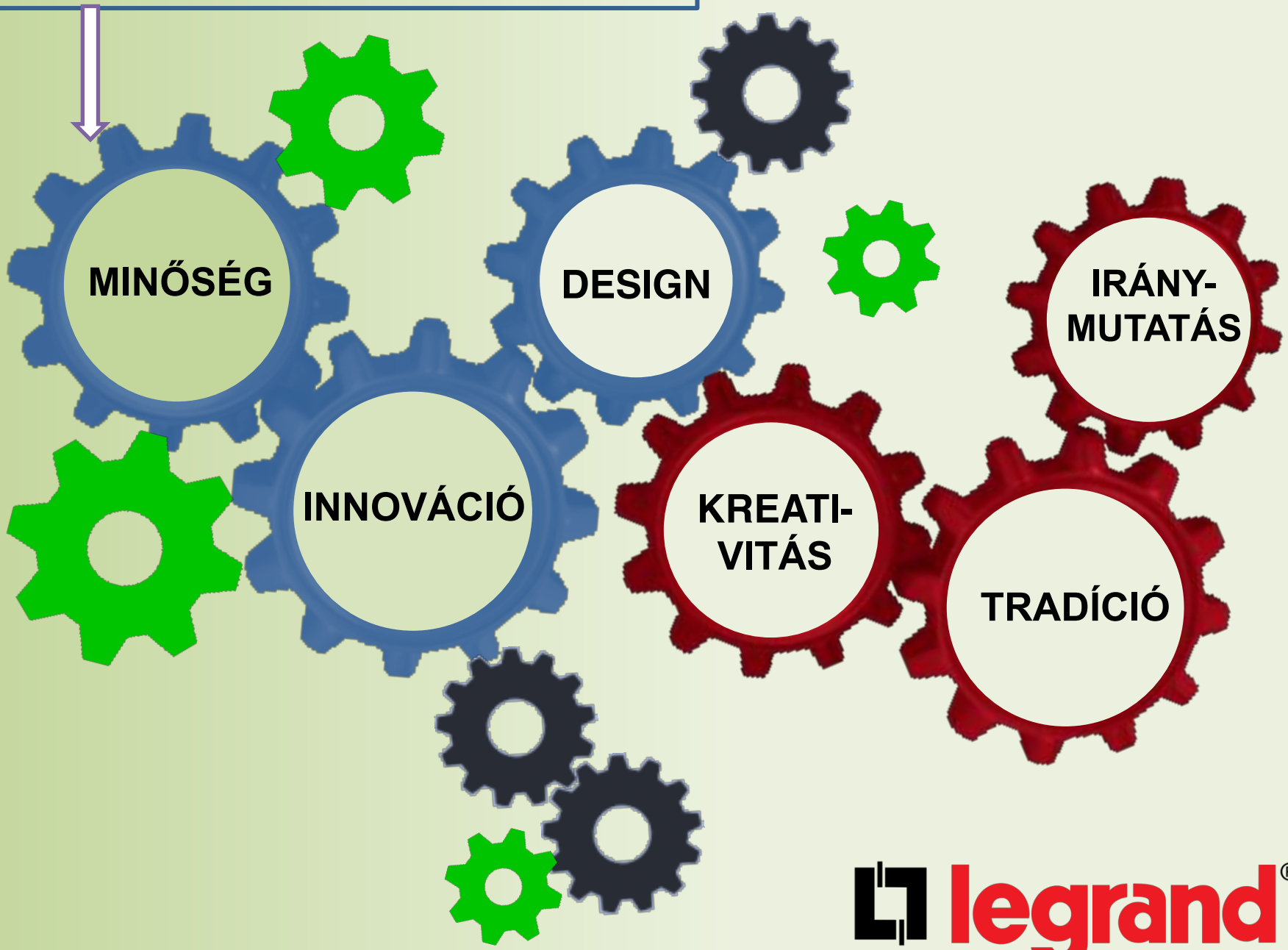
ÁTLÁTHATÓ KÖVETÉS

A FEJLESZTÉS SORÁN…

- ✓ Közel 500 szerelői teszt és személyes interjú, 10 országban
- ✓ A disztribúciós lánc minden szintjén
- ✓ 80.000 fejlesztési óra, nagy része Magyarországon
- ✓ Több, mint 2000 különböző makett, prototípus
- ✓ 500 órányi speciális laboratóriumi teszt
- ✓ A kapcsolók « élettartam » tesztelése: 200.000 kapcsolás (szabvány: 20.000)

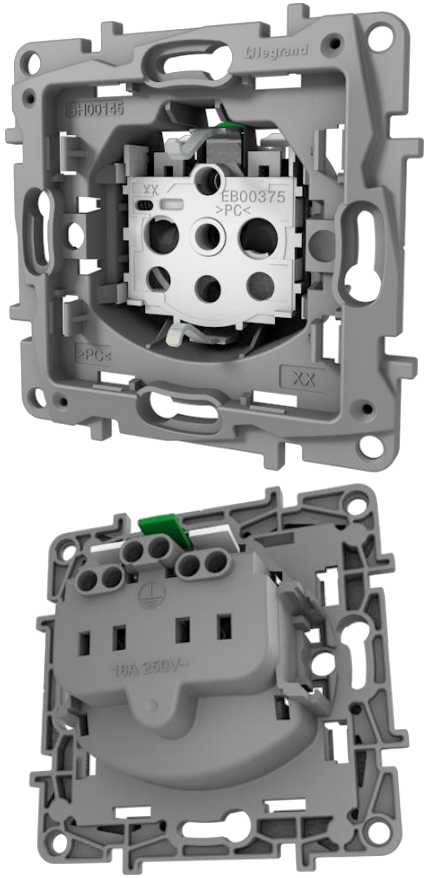
KÖZPONTBAN A VEVŐI IGÉNYEK

VEVŐI IGÉNYEK



legrand®

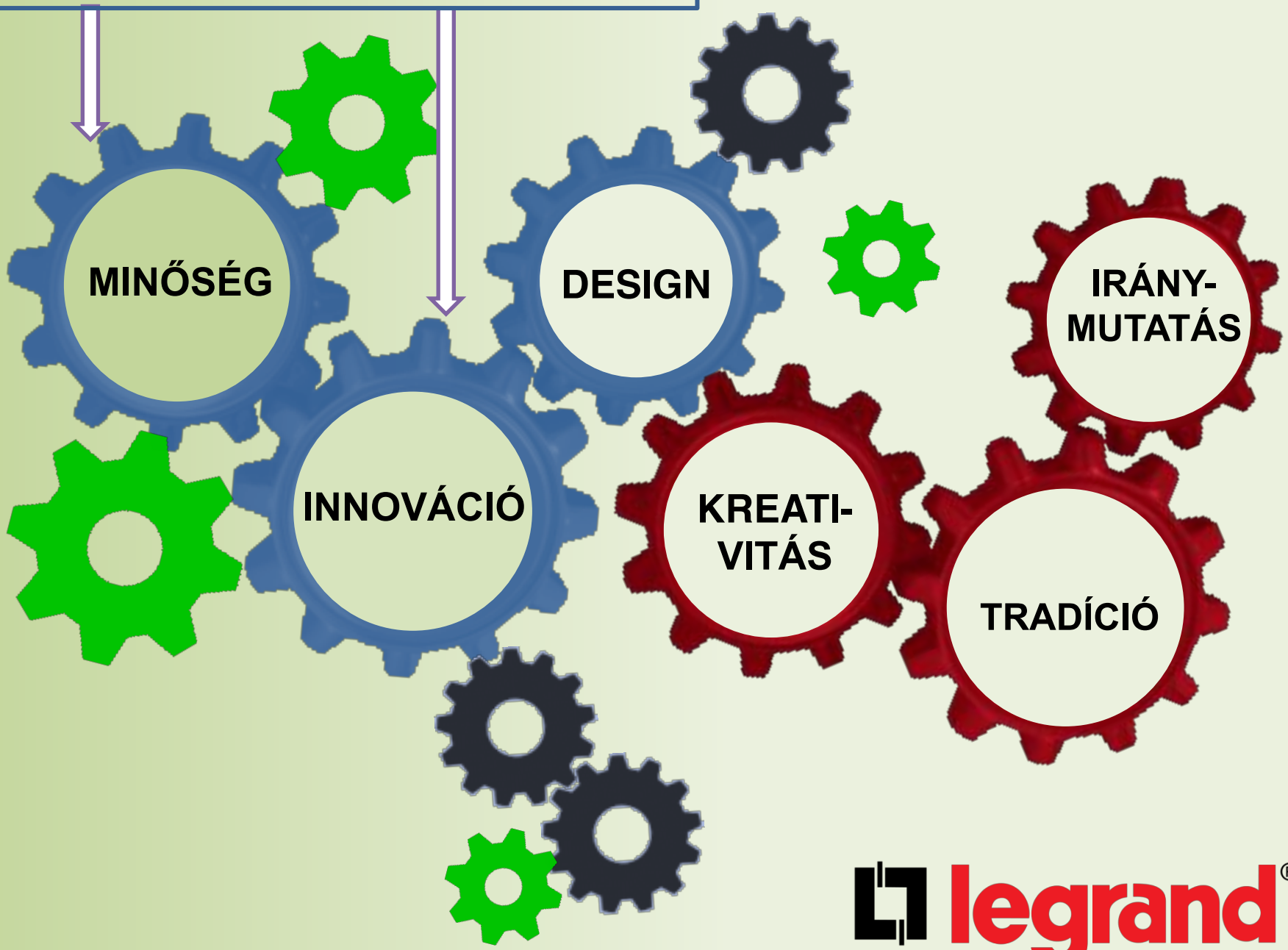
Niloé



Valena Life

Mosaic / Celiane

VEVŐI IGÉNYEK

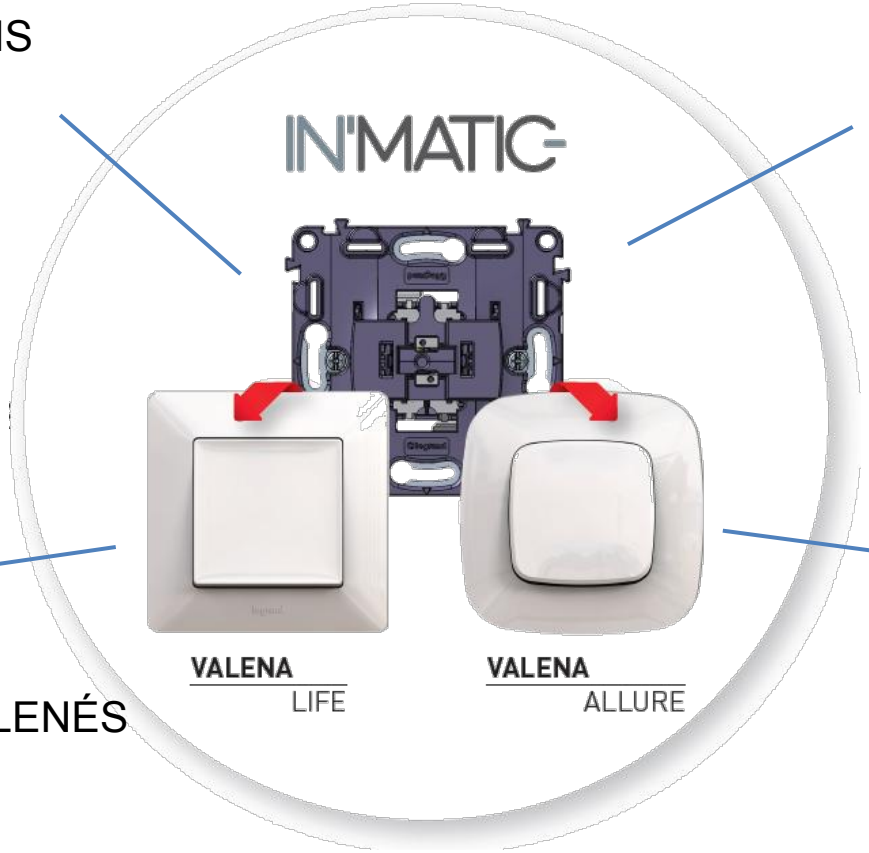


legrand®

EGY KAPCSOLÓ KÉT ARCA (TRADÍCIÓ ÉS INNOVÁCIÓ)

PROFESSZIONÁLIS
MECHANIZMUS

MAGYAR FEJLESZTÉS
SZABADALMAK

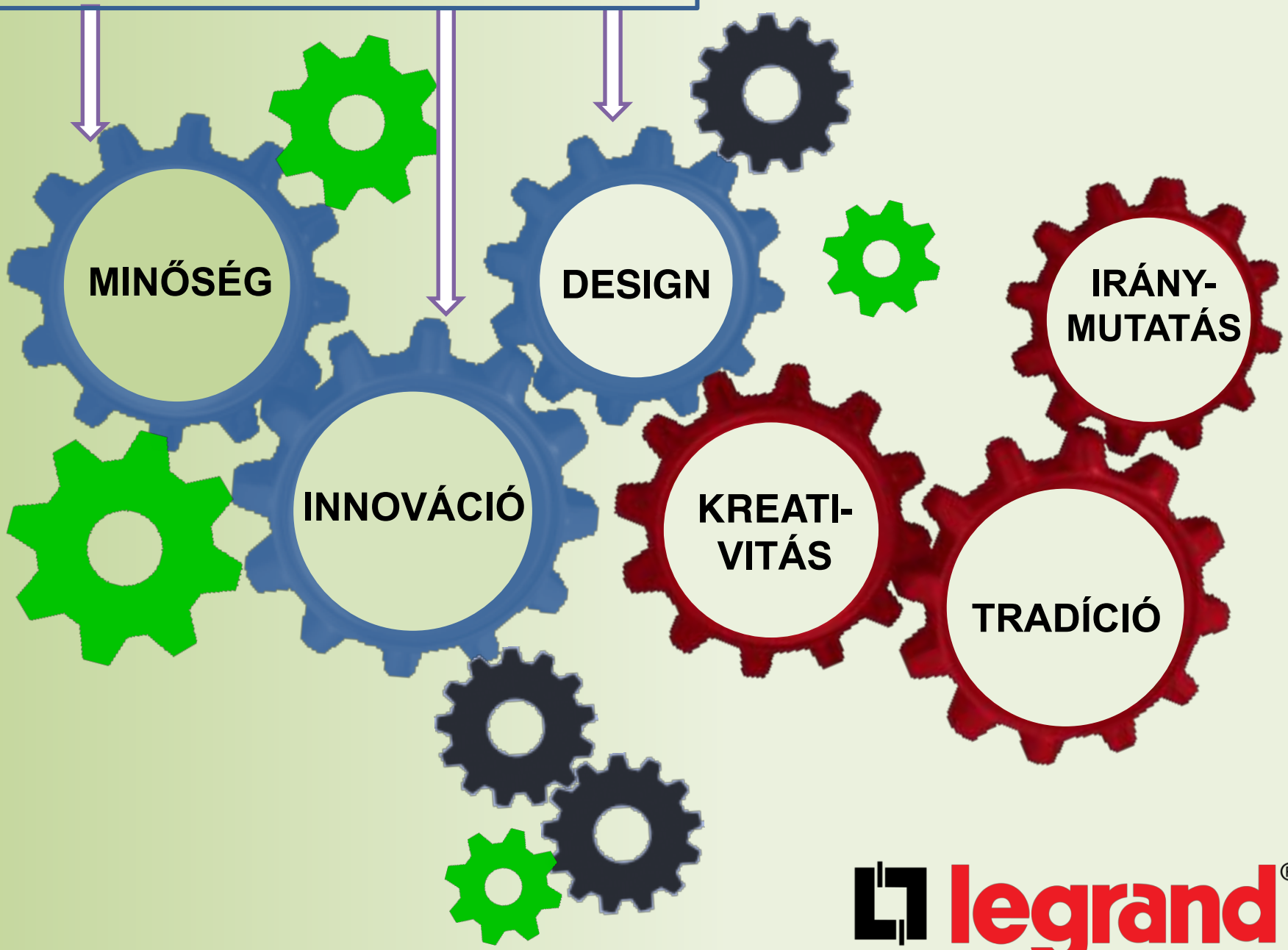


VALENA LIFE
LETISZTULT,
MODERN MEGJELENÉS

VALENA ALLURE
FORMABONTÓ,
MEGNYERŐ DESIGN

KOMPLETT VÁLASZ A MAI KOR ELVÁRÁSAIRA

VEVŐI IGÉNYEK



legrand®

VALENA LIFE DESIGN

Lapos kialakítás

Hangsúlyos keretalsó

Konkáv billentyű

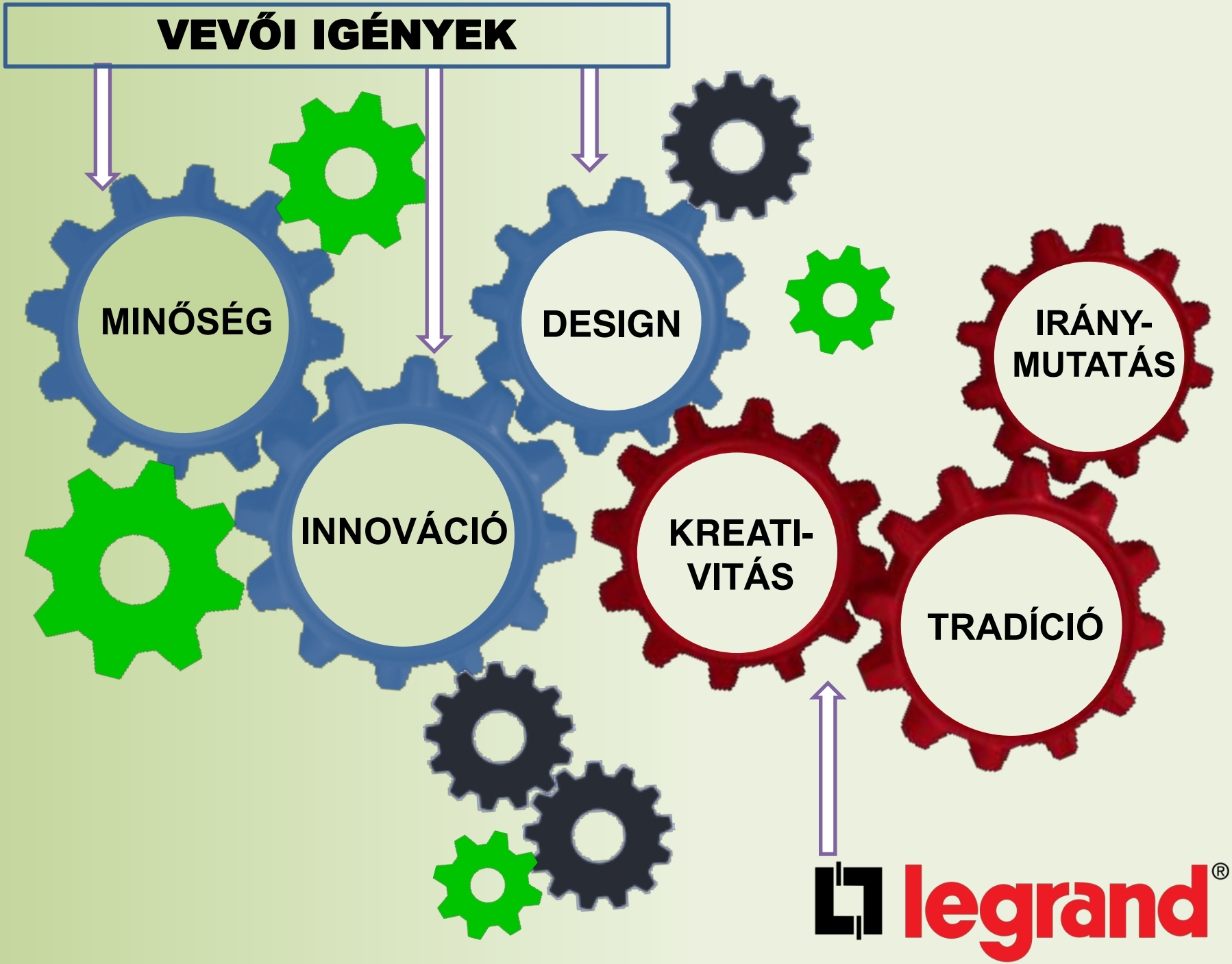
9,5 mm

Ergonómia

VALENA ALLURE DESIGN

Lekerekített sarkok

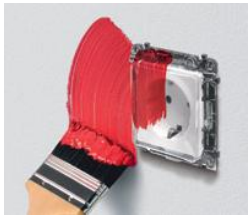
Innovatív jelzőfényes megoldás


VEVŐI IGÉNYEK
MINŐSÉG
INNOVÁCIÓ
DESIGN
KREATI-
VITÁS
IRÁNY-
MUTATÁS
TRADÍCIÓ
legrand®

KREATIVITÁS

innováció

Por és Karcolás elleni búra



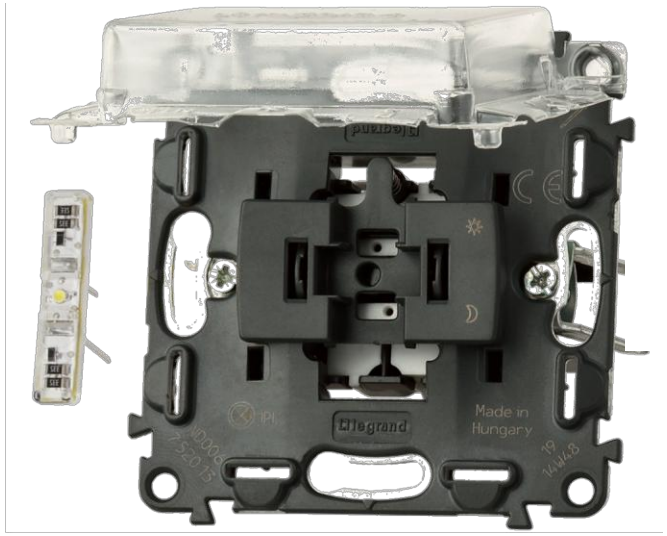
Lerövidülő beszerelési idő

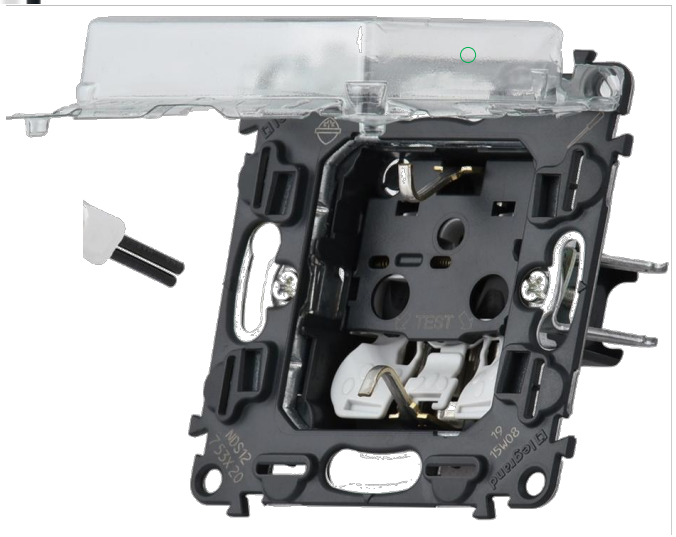
Masszív fém perem

Szabad hozzáférés a bekötéshez

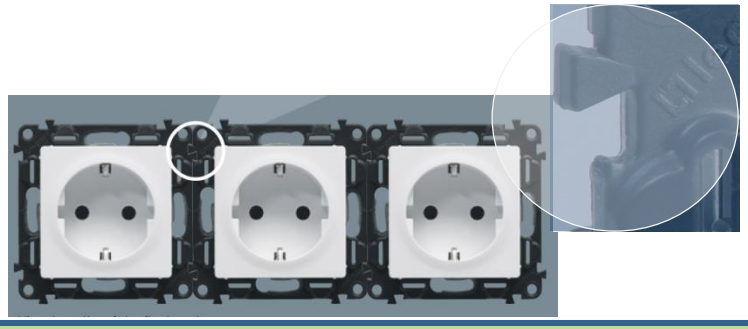
Köröm rendszer

Bekötési vázlat a mechanizmuson

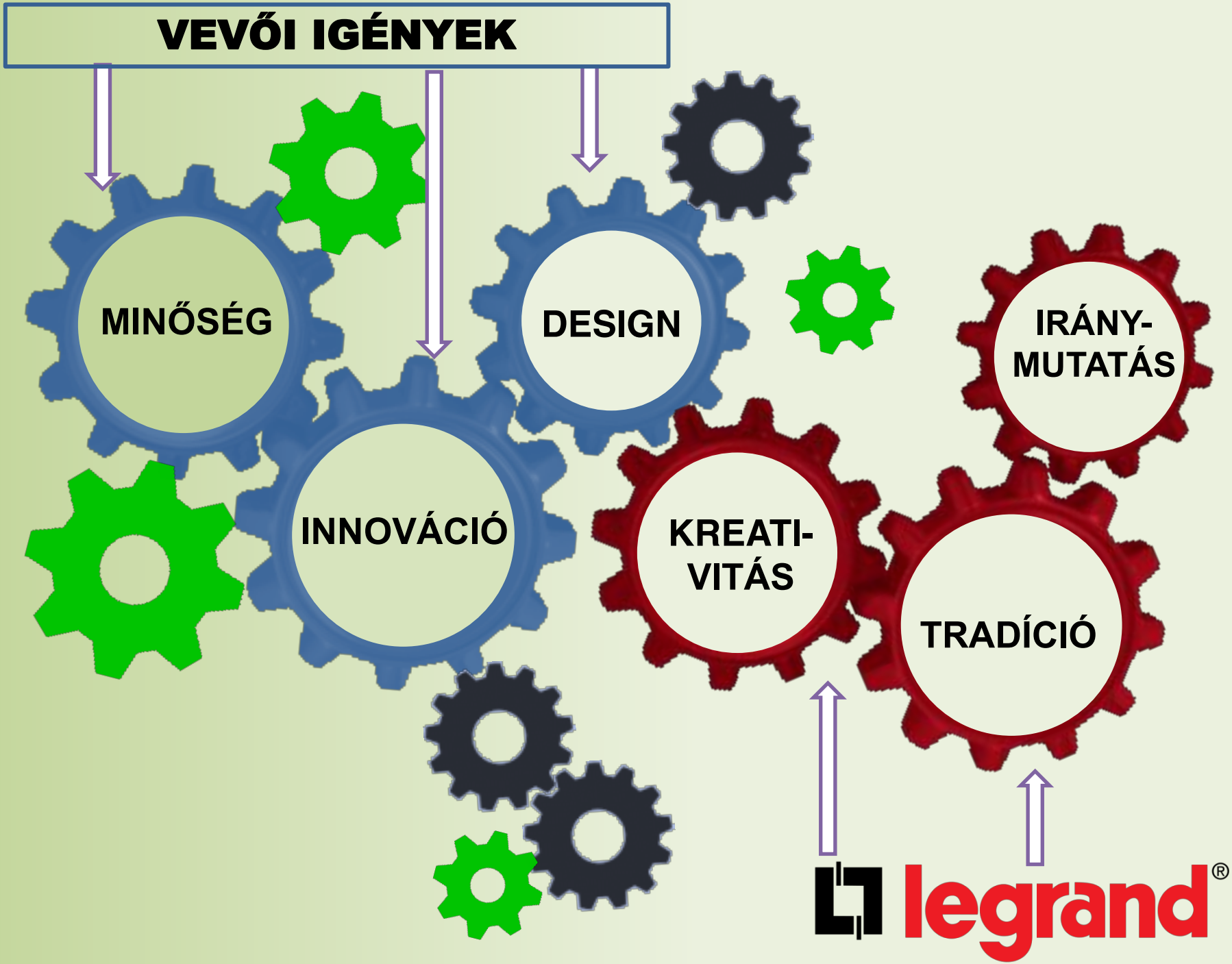




Energiatakarékos LED világítás



BIZTONSÁG, ERGONÓMIA, PERFORMANCE = SIKER


VEVŐI IGÉNYEK
MINŐSÉG
INNOVÁCIÓ
DESIGN
KREATI-
VITÁS
IRÁNY-
MUTATÁS
TRADÍCIÓ
legrand®

TRADÍCIÓ

Négyzet
a négyzetben

Modern

Ergonómikus

VALENA LIFE

Merészen
kifejező

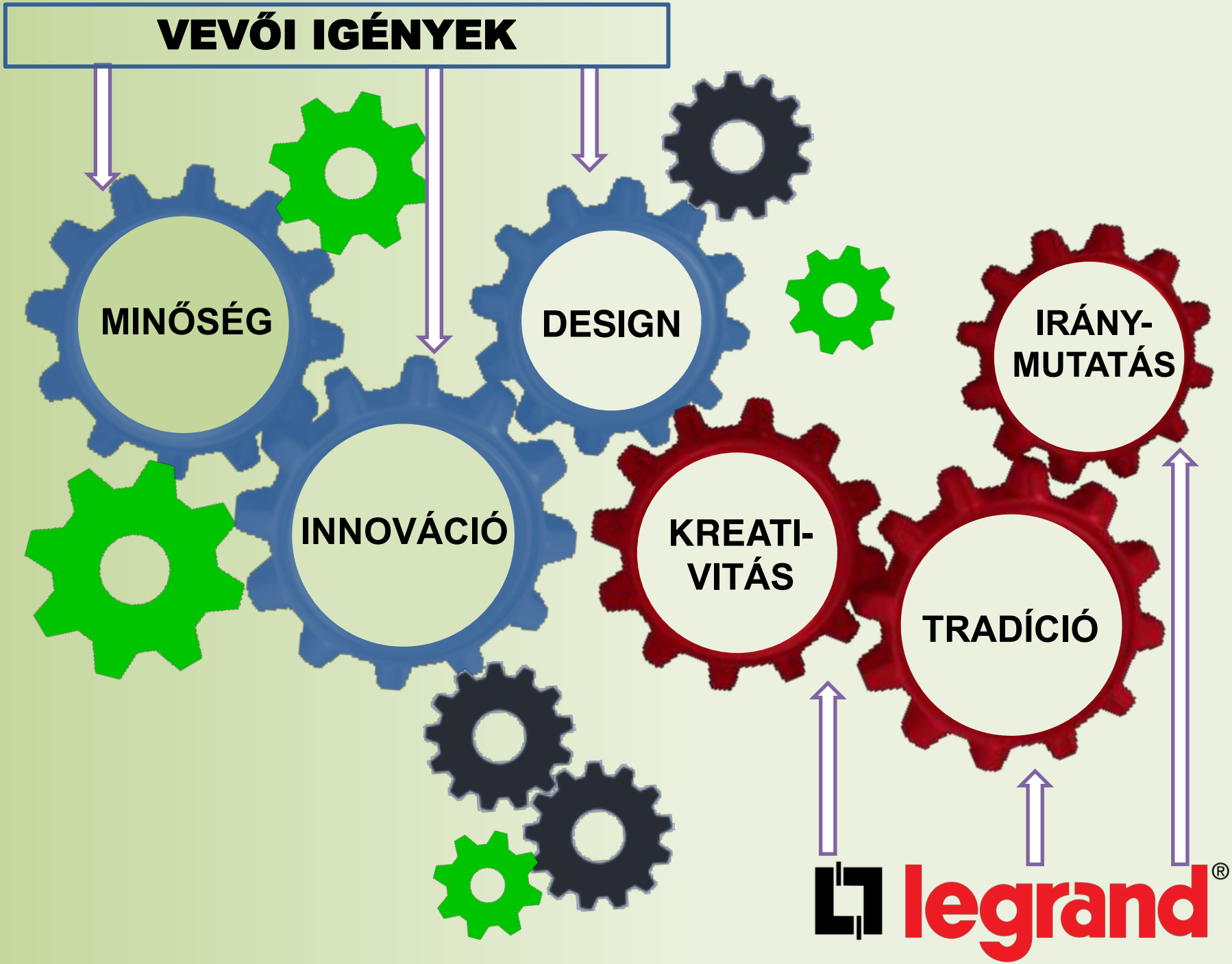
TRADÍCIÓ / EGYSZERŰ, LETISZTULT

VALENA LIFE

Az örök
klasszikus

VALENA LIFE

Igazán
mai

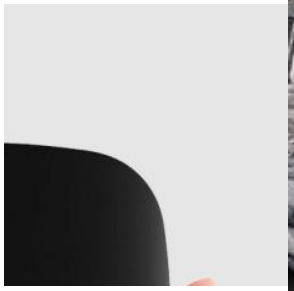

VEVŐI IGÉNYEK
MINŐSÉG
INNOVÁCIÓ
DESIGN
KREATI-
VITÁS
TRADÍCIÓ
IRÁNY-
MUTATÁS
legrand®

IRÁNYMUTATÁS

Lekerekített

Megnyerő

Formabontó



Kiemelkedő
egyediség

IRÁNYMUTATÁS / KLASSZIKUS

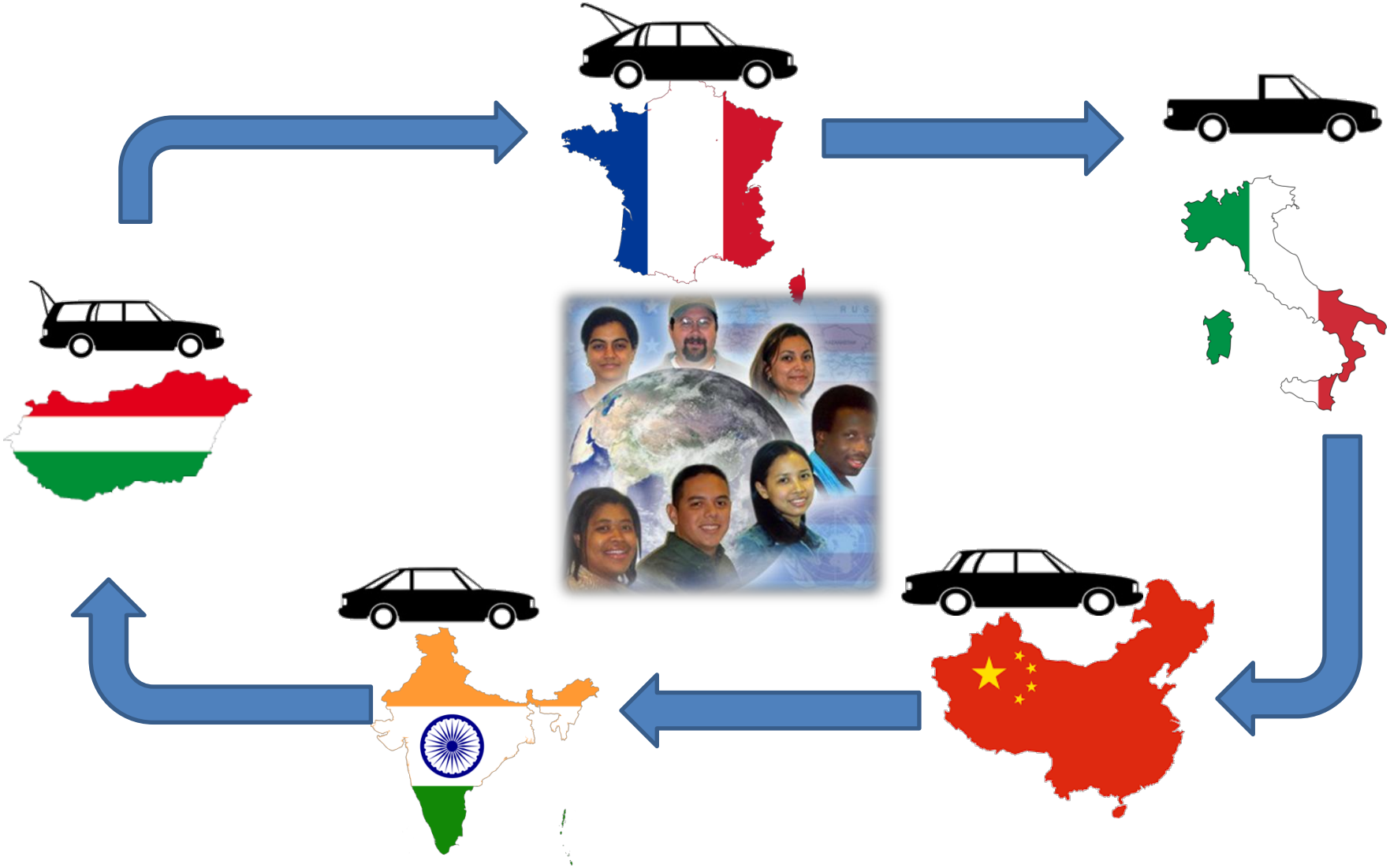
Ízléses
klasszikus

IRÁNYMUTATÁS / ELEGÁNS

Valódi elegancia

MULTIKULTURÁLIS PROBLÉMÁK

- Ahány nemzet, annyi kultúra
- Egységes belső kommunikációs rendszer kialakítása („műszaki biblia”)



KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!

legrand®

AGILIS ÁTALAKÍTÁS A SZOFTVER-FEJLESZTÉSBEN

Dobra Szabolcs (PMP), Ericsson Magyarország

HÁTTÉR, DÖNTÉS

- Három telephely vegyen részt a fejlesztésben (Budapest, Madrid, Split)
- Agilis módszer használata a fejlesztésben mostantól
- Új szerepkörök bevezetése

KIÁLTVÁNY AZ AGILIS SZOFTVERFEJLESZTÉSÉRT

- **Fontosabbnak tartjuk**
  - **Az egyéneket és a személyes kommunikációt** a módszertanokkal és eszközökkel szemben
  - **A működő szoftvert** az átfogó dokumentációval szemben
  - **A megrendelővel történő együttműködést** a szerződéses egyeztetéssel szemben
  - **A változás iránti készséget** a tervek szolgai követésével szemben

KIINDULÁSI HELYZET

- Tapasztalathiány
- Rossz agilis értelmezés (belső felmérés)
- Kulcsszereplők hiánya
- Hirtelen növekedés (~30 → ~100)
- Nagy nyomás a határidők miatt

HOGYAN VEZZESSÜK BE AZ AGILE-T NÉHÁNY HÓNAP ALATT?

SEGÍTSÉG?!

AZ ÁTALAKÍTÁS FOLYAMATA

ÁTALAKÍTÁS LÉPÉSEI

- Training a vezetőségnek
- Training a csapatoknak
- Ceremóniák felállítása
- Ceremóniák vezetése külső cég által
- Ceremóniák megfigyelés és tanácsadás
- Felmerülő akadályok elhárítása

SEGÍTŐ TÉNYEZŐK

- Vezetői támogatás
- Külső segítség
- Fejlődésre elkötelezett kollégák
- Bizalom megléte, türelem

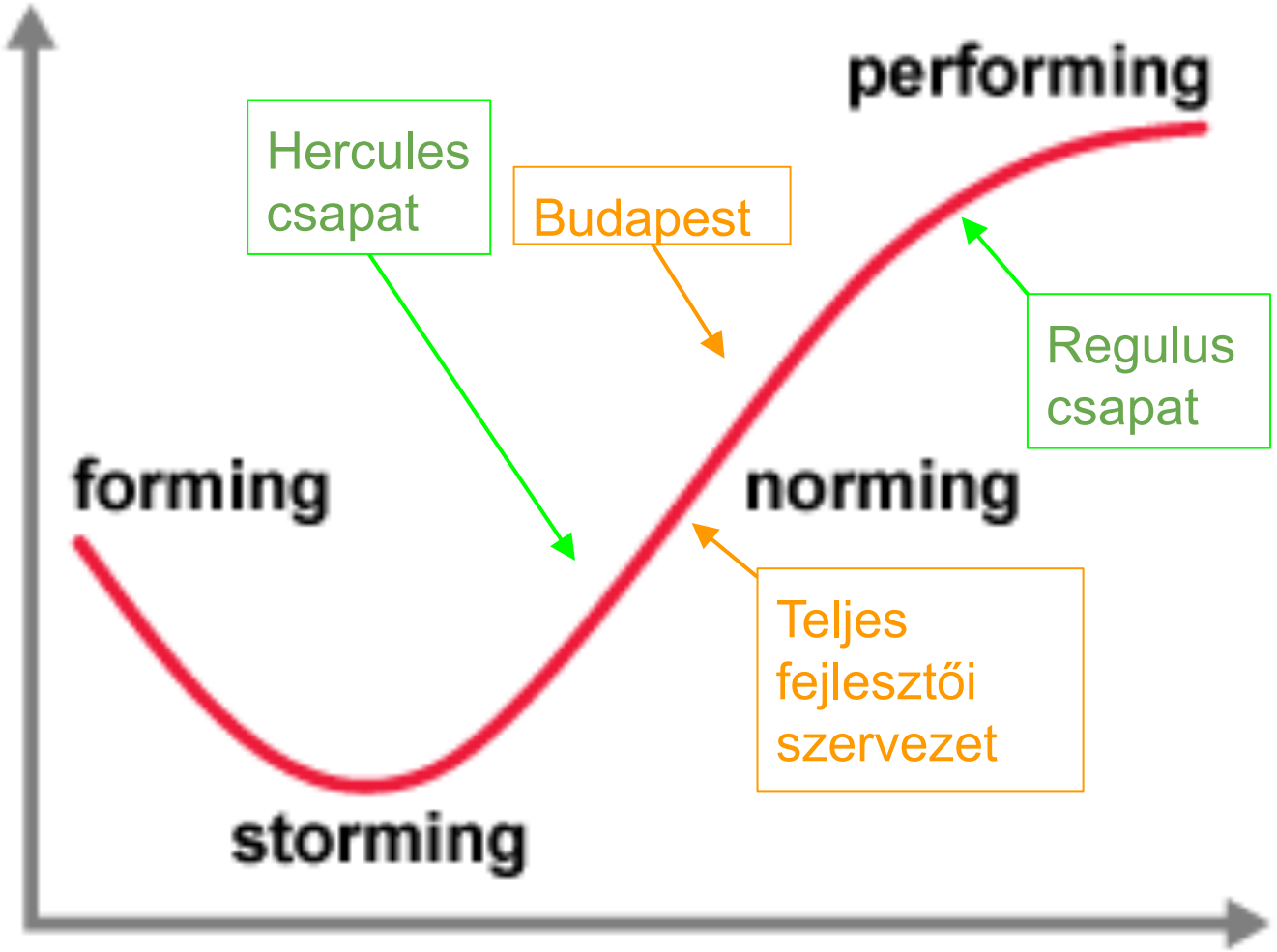
AKADÁLYOK

- Különböző szakmai szótár
- Hős kultúra
- Kontroll kultúra
- Bizalom hiánya helyenként

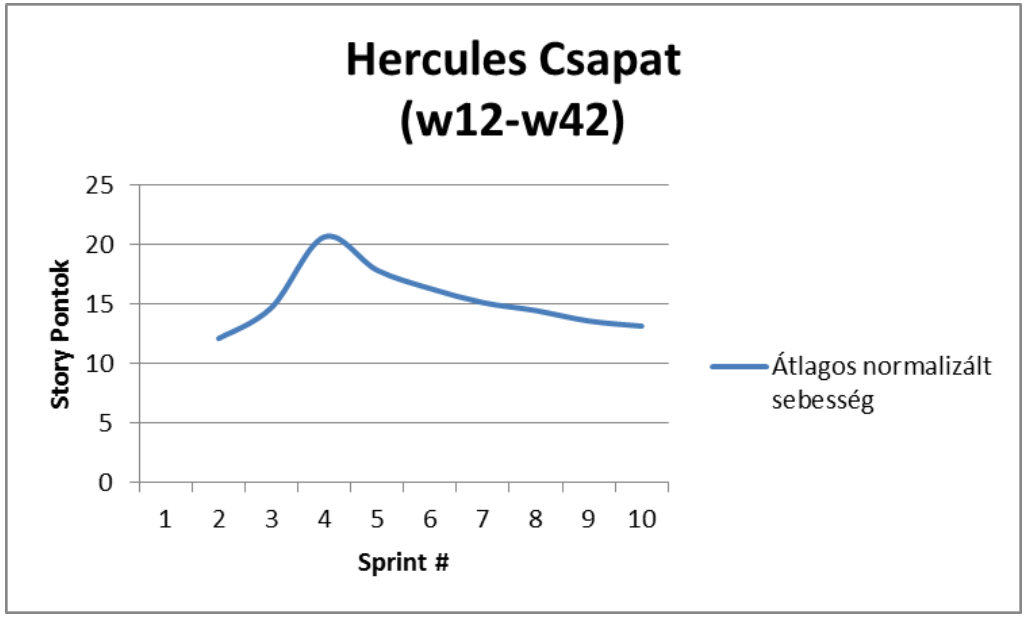
ÚJ SZEREPLŐK

- Cross-functional fejlesztői csapatok – XFT
- Agile Coach
- Product Owner
- Release Project Manager

EREDMÉNYEK

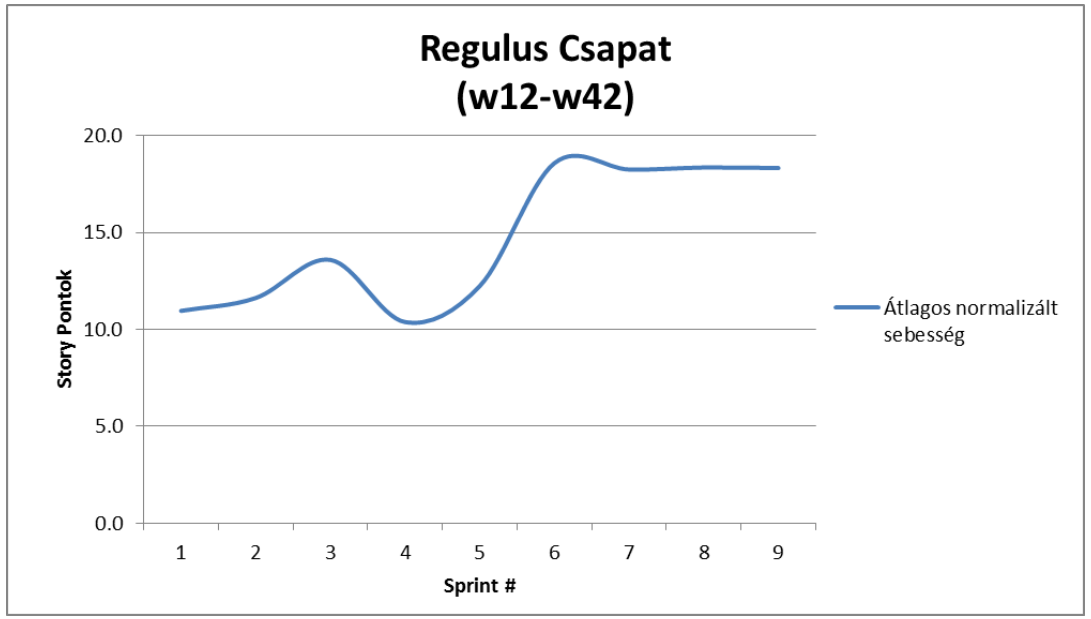

performing
Hercules csapat
Budapest
Regulus csapat
forming
norming
Teljes fejlesztői szervezet
storming

CSAPAT SEBESSÉG - PÉLDÁK



Hercules (8 csapattag)

Csökkenő trend
Csapat átalakításra került



Regulus (8 csapattag)

Növekvő trend
Csapat egység megmaradt

FŐBB EREDMÉNYEK

- Erős agilis módszertani kompetencia
- Új szerepkörök kialakítása és stabilan tartása (Agile Coach, Product Owner, XFT, Release PjM)
- Szcenário- és szállítás-tervezés a csapatok előrejelzése alapján
- Jobb produktivitás
  - Csapat sebesség
  - Gyakoribb belső szállítások, kevesebb kockázat

ERICSSON

Innováció Multinacionális Környezetben

LEAN ADVANTAGE

Darabos Andrea – PM Fórum 2016, Budapest

Andrea@leanadvantage.co.uk

Darabos Andrea

Lean és innováció tanácsadó, mentor, trainer

Andrea@leanadvantage.co.uk

www.leanadvantage.co.uk

LEAN ADVANTAGE

It's not about ideas.
It's about making
ideas happen.

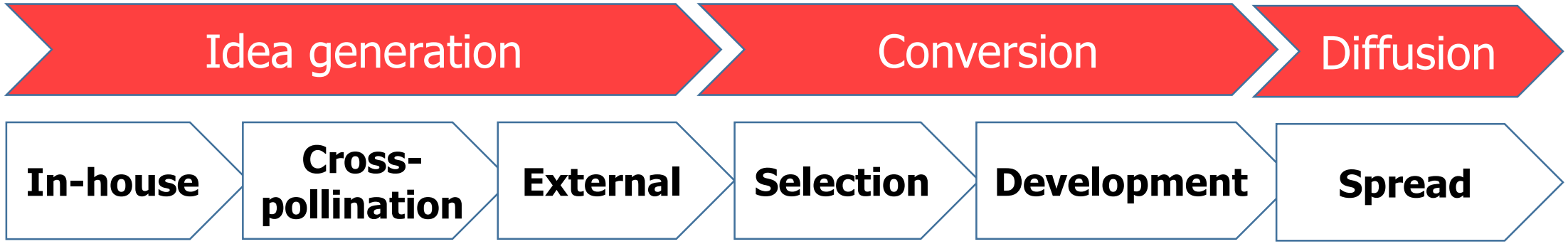
Startup Quote!

SCOTT BELSKY

FOUNDER, BEHANCE

Innovation Value Chain

LEAN ADVANTAGE

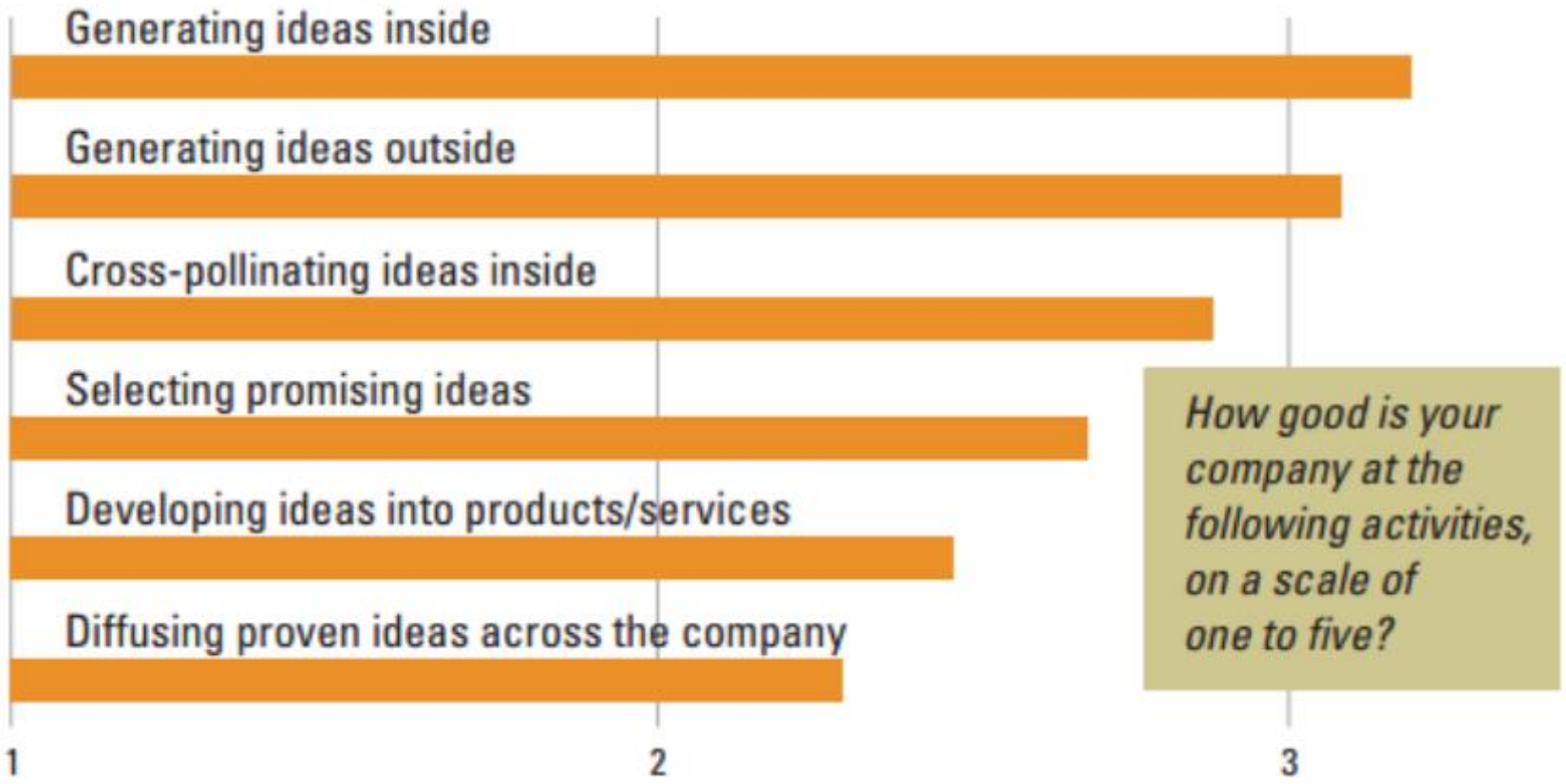


Source:
HBR article 2011
Innovation Value Chain

LEAN ADVANTAGE Ltd. www.leanadvantage.co.uk
Say hello at: hello@leanadvantage.co.uk

Miben jók a multi vállalatok?

LEAN ADVANTAGE



Source:
Sloan MIT review 2011/6

LEAN ADVANTAGE Ltd. www.leanadvantage.co.uk
Say hello at: hello@leanadvantage.co.uk

Mi Nálatok a innovációs gyenge pont?

LEAN ADVANTAGE

LEAN ADVANTAGE Ltd. www.leanadvantage.co.uk
Say hello at: hello@leanadvantage.co.uk

LEAN ADVANTAGE

Belső R&D

- „Az okos emberek nálunk dolgoznak”
- „Mi majd kitaláljuk, fejlesztjük és szállítjuk”
- „Ha belül a legjobb ötleteket hozzuk létre, nyerhetünk”
- „Mindenekelőtt a tökéletes termék és IP”

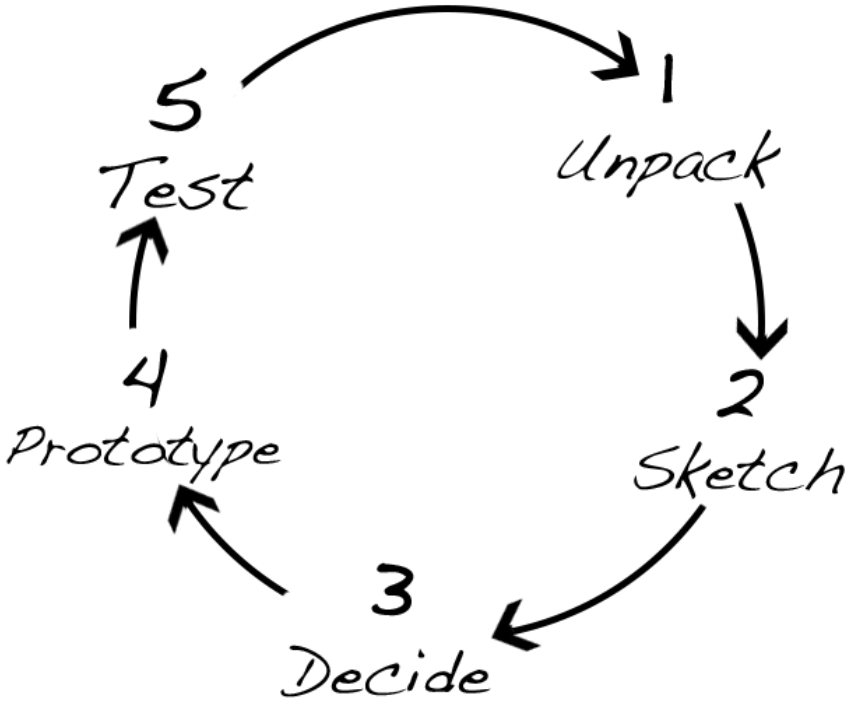
Open Innovation

- „Nem minden okos ember dolgozik nálunk”
- „Nem kell nekünk kitalálnunk, ahhoz hogy profitáljunk belőle”
- „Ha a belső és külső ötletekből a legtöbbet ki tudjuk hozni, nyerhetünk”
- „Az igazi innováció az üzleti modellben rejlik”

Idea generation

Design Sprint

LEAN ADVANTAGE



© Our Design Sprint Process

© Our Design Sprint with Macmillan Cancer Support

LEAN ADVANTAGE Ltd. www.leanadvantage.co.uk
Say hello at: hello@leanadvantage.co.uk

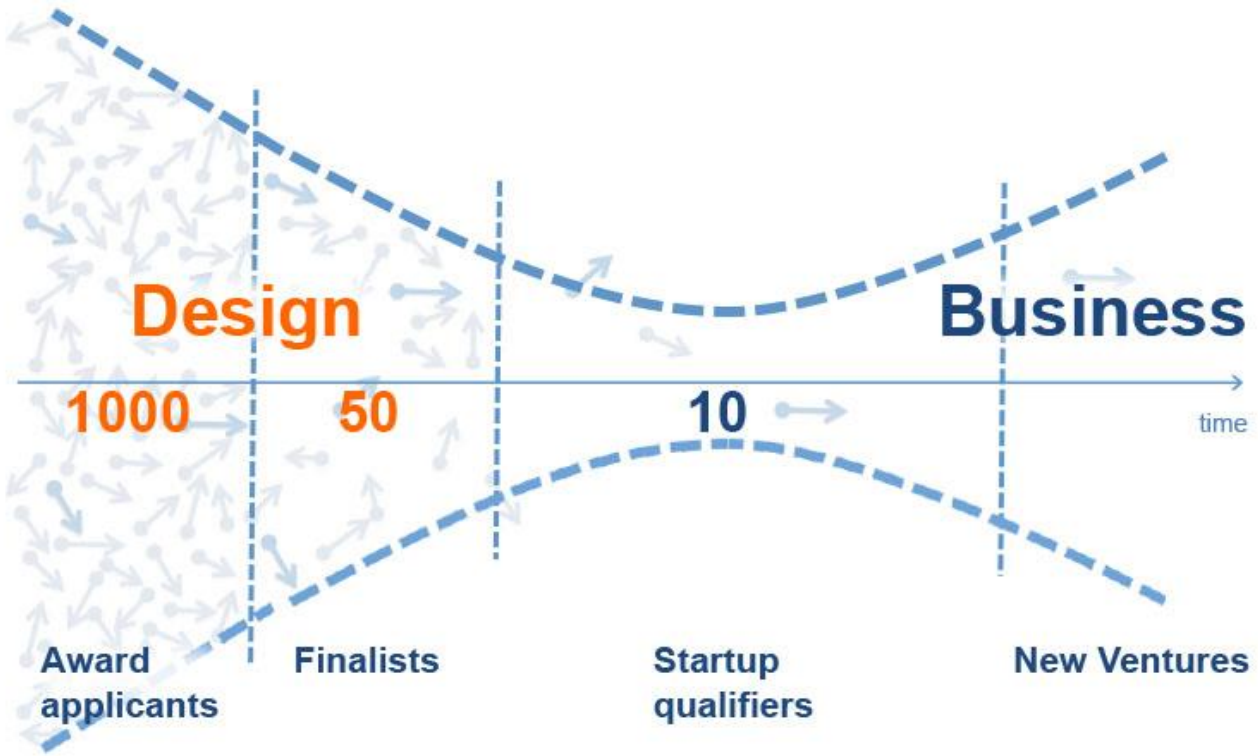
Céges Accelerátor Programok

LEAN ADVANTAGE

Idea generation

Conversion

Diffusion



wayra.

EMERGE EDUCATION

Barclays Accelerator
techstars

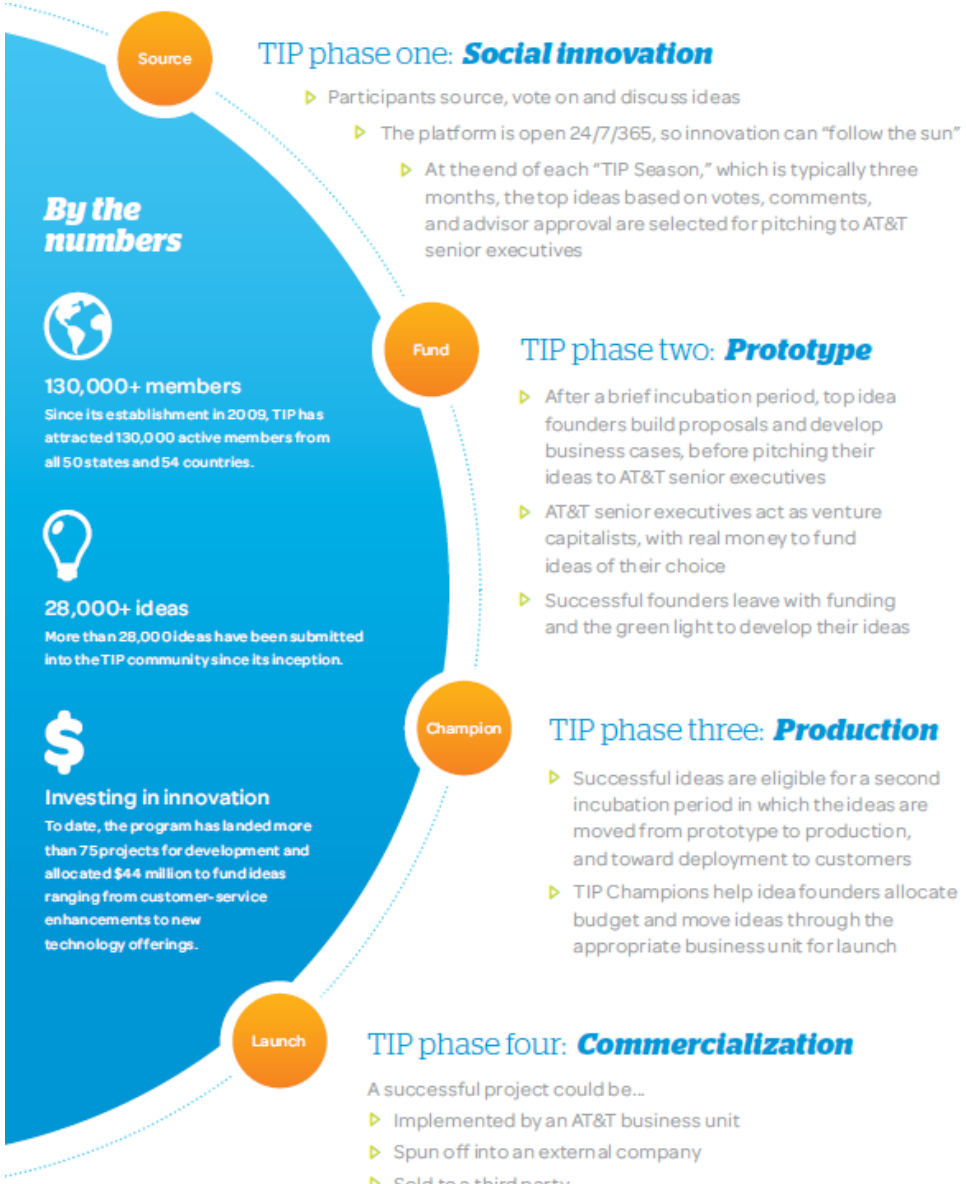
Online Innovációs Programok

LEAN ADVANTAGE

Idea generation

Conversion

Diffusion



Source:
AT&T TIP innovation platform

Conversion

Rapid Prototyping

LEAN ADVANTAGE

wayra.

Source:
Telefonica Wayra accelerator

Finanszírozás és Skálázás Dragon’s Den Alapokon

LEAN ADVANTAGE

Conversion

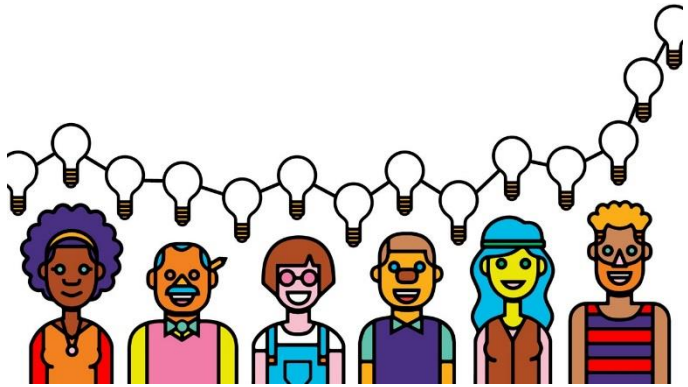
Diffusion

Nestle - Internal Dragon's Den event as facilitated by tradesecrets

Source:
Youtube video

Sikertényezők

LEAN ADVANTAGE



LEAN ADVANTAGE Ltd. www.leanadvantage.co.uk
Say hello at: hello@leanadvantage.co.uk

Hogyan segíthet egy innovációs mentor csapat?

LEAN ADVANTAGE

Idea generation

Conversion

Diffusion

- A cég innovációs leggyengébb láncszemének megtalálásában, benchmarkingban
- A láncszem erősítését célzó programok, tréningek megvalósításában
- A fejlesztő csapatokban résztvevőként dolgozva, vállalkozói kultúrát erősítve
- Mentorálás rapid prototyping, lean startup, business modeling technikákban, növelve a skálázható üzletté válás esélyeit

További Információ

LEAN ADVANTAGE

Andrea@leanadvantage.co.uk

LEAN ADVANTAGE Ltd. www.leanadvantage.co.uk

- Innovation Value Chain HBR cikk: http://bit.ly/1BADxfu
- MIT Sloan Review cikk: http://bit.ly/21VPWoV
- AT&T Innovation Pipeline platform: http://soc.att.com/1SDWo1o
- Social Startup – Lean Advantage Design Sprint: http://socialstartup.co
- Telefonica Wayra Accelerator: http://wayra.co/en

Startup projekt fejlesztésének három alappillére: ezt tanultuk meg a saját bőrünkon

Csutorás Zoltán

Adaptive Consulting Kft.

zoltan.csutoras@adaptiveconsulting.hu

A startup fejlesztések sajátossága a szokásosnál is nagyobb bizonytalanság, mivel még a potenciális piacunkat sem tudjuk előre biztosan meghatározni. Hogyan döntünk arról, hogy milyen funkciókat valósítsunk meg elsőként, illetve mikor jelenünk meg a nyilvánosság előtt a termékkel? Mi történik akkor, ha a piacra lépés után egész más szegmensek mutatnak érdeklődést a termékünk iránt? Hogyan reagálhatunk ezekre a kiszámíthatatlan helyzetekre?

2011-ben vágtunk bele egy teljesen új, agilis projektmenedzsment rendszer - a Scrum Mate - fejlesztésébe a nulláról. A célunk - gondoltuk akkor - világos volt: készíteni egy agilis projektmenedzsment rendszert, ami ötvözi az egyszerűséget és a professzionális felhasználás igényeit.

Mivel a cégünk agilis projektmenedzsment módszerek bevezetésével foglalkozik ezért a szakmai hátteret biztosítottnak éreztük. Mint később kiderült, az agilis eszköztár néhány elemének következetes alkalmazása kulcsfontosságú volt. Ezeket gyűjtöttem össze ebben a cikkben. Valahányszor megszegtük őket, súlyos árat fizettünk érte… A projektben Product Owner szerepkörben dolgozom: az én dolgom, hogy a projektnek egyértelműek legyenek a céljai és a követelményei. A következő összefoglaló a Product Owner szemszögéből készült.

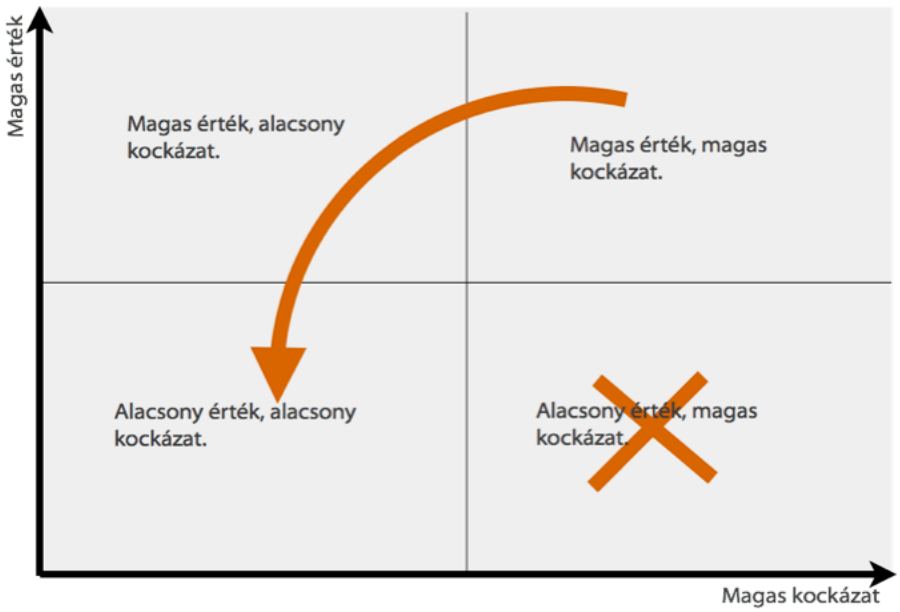
A kockázatok vezessék a tervezést!

Minden Product Owner első számú feladata, hogy pontosan meg tudja határozni azt a célt, aminek az elérése érdekében a csapat dolgozni fog. Más szóval kialakítja a projekt vízióját, és ezt olyan formában tálalja a fejlesztő csapat felé, hogy az motiváló legyen. A mi víziónk alapján a terméknek a következő jellemzőkkel kellett rendelkeznie:

- Tiszta Scrum szemléletet képviselő projektmenedzsment modellben működő csapatok támogatását fogja végezni.
- A konkurens termékeknél lényegesen egyszerűbben megtanulható és kényelmesebben használható.
- Alkalmas a határidőre készülő, nagy projektek adminisztrációjára is.
- Nem szűkíti be a szoftverfejlesztési projektekre a célközönségét.
- Tömegpiacon értékesíthető, azaz nem igényel speciális bevezetési, konzultációs tevékenységet.

Tudtuk, hogy a termék sikerének kulcsa a valós felhasználási környezetben szerzett tapasztalatok begyűjtése lesz. Az első ügyfelek visszajelzései életbevágóan fontosak, viszont jelentős kockázatot hordoznak magukban.

Az első ügyfelek elkezdik saját képükre formálni a terméket. Éppen ezért az első ügyfelek sok szempontból meghatározzák, hogy melyik piaci szegmensre fogjuk hangolni a terméket. A mi első ügyfelünk tökéletesen megfelelt a víziónkban megfogalmazott igények megtestesítőjének. Tiszta Scrum modellben dolgozott, nagy méretű projekteket valósított meg szigorú szerződéses feltételek mellett.



Minden adott volt hozzá, hogy megkezdjük a fejlesztést. De mi legyen az első dolog amit megvalósítunk?

Az érték-kockázat mátrix segítségével határoztuk meg a megvalósítás sorrendjét. A mátrix elkészítéséhez két szempont szerint kell osztályozni a termék jellemzőit:

- Mennyire értékes az adott jellemző a megkülönböztetett piaci pozíciónk eléréséhez? Ez képviseli a jellemző értékét.
- Mennyire vagyunk magabiztosak abban, hogy ezt a jellemzőt meg tudjuk valósítani, illetve hogy érdemes-e egyáltalán megvalósítani? Ez képviseli a jellemző kockázatát.

Első lépésben azokat a termékjellemzőket (funkciókat) kell elkészíteni, amelyeket kritikusnak gondolunk a termék sikerének szempontjából - tehát magas az értékük-, ugyanakkor valamiért kockázatosnak tartjuk a megvalósításukat.

A saját megítélésünk szerint a legértékesebb funkció a fejlett product backlog kezelés volt, mivel a konkurenseink ebben voltak a leggyengébbek. Ezen belül a legnagyobb kockázatot az jelentette, hogy képesek vagyunk-e megfelelő felhasználói élményt nyújtani egy böngészőben futó alkalmazásban. Ez a kockázat elsősorban a csapat korábbi tapasztalataiból adódott, ugyanis mindannyian kifejezetten nagyvállalati fejlesztési háttérrel rendelkeztünk.

Alig néhány hét alatt elkészítettünk olyan backlog kezelő funkciót, amivel igazolni tudtuk, hogy képesek leszünk megfelelő felhasználói élményt produkálni egy böngészőben futó alkalmazás esetén is. Méghozzá olyan minőségűt, amivel a konkurenseink nem rendelkeznek.

Majd **elkövettük az első hibát**. Megéreztük a valós felhasználhatóság közelségét és a lehető leggyorsabban olyan termékkel akartunk előjönni, ami már a tesztelésre vállalkozó ügyfelünknél élesben is alkalmazható lesz. **Megszegtük az érték/kockázat mátrix által kijelölt irányt**. Olyan funkciókat valósítottunk meg, amik nem voltak kockázatosak.

Nem kellett sokat várni arra, hogy az egyik kockázatunk markánsan beköszönjön. Az általunk választott kliens oldali komponens, amiben a projekt backlog elemeket terveztük lapozás-mentesen megjeleníteni, teljesen használhatatlannak bizonyult 300 elemnél nagyobb lista esetén. Különösen az Internet Explorer éppen megjelenő legújabb verzióján. Újabb két hét telt el, mire megtaláltuk a megoldást a problémára: le kell váltani a kliens oldali komponenskészletet. Ha nem is nulláról kellett újrakezdeni, de jelentős átalakításokat kellett végrehajtani az alkalmazásban. Több héttel vetette vissza a fejlesztést ez a priorizációs hiba.

Figyeljünk a fegyelem és a motiváció fenntartására!

A szoftver követelmények másodlagosak a startup projektekben. Az igazi kérdés, hogy a csapat beleélte-e magát a projekt céljaiba? Vezetőként a cél iránti elkötelezettség fenntartása a legfontosabb feladat. Miért olyan fontos ez? Azért mert naponta fogunk kapni olyan impulzusokat, amik alapján az eddigi irányokat hibásnak fogjuk érezni. Egyrészt nagyon nehéz egy ilyen helyzetben folyamatos magabiztosságot sugározni, másrészt néha bizony tényleg változtatni kell az eddigi irányokon. Rendkívül fontos, hogy ebben a helyzetben is megőrizzük a csapat bizalmát és hitét abban, hogy a projektnek van értelme. Ha csak a követelményekre koncentrálunk, akkor a csapat el fogja veszíteni a bennünk, és a projektbe vetett bizalmát hiszen azzal fog találkozni, hogy folyamatosan változtatjuk az elvárásokat.

Pontosan ilyen helyzetbe kerültünk a komponensünk használhatatlanságának kiderítése után. Rájöttünk, hogy sokkal alacsonyabb szinten kell megvalósítanunk a kliens oldali komponenseket mint ahogy számítottunk rá. Ez elsőre nagyon nem tetszett a csapat fejlesztő tagjainak. „Mi fejlesztők vagyunk, nem site-builderek” mondták. Nem akartak HTML és alacsony szintű Java Script szinteken dolgozni. Pedig nem volt más út.

Napokat töltöttem azzal, hogy videókat válogattam és készítettem a konkurens termékekről és ecseteltem annak fontosságát, hogy megkülönböztessük magunkat tőlük. Mindenki megértette, hogy a sikerhez szükség van a HTML szintű fejlesztésre. Sikerült újra feltölteni magunkat és belevágni az újraírásba.

Nem jártunk volna sikerrel akkor, ha csapat nem vesz valamit nagyon komolyan: a fegyelmet. Ez a fegyelem elsősorban a kód minőségére és a hibák kezelésére vonatkozott. Eldöntöttük, hogy a kód automatizált tesztlefedettsége nem eshet 90% alá. A másik döntésünk az volt, hogy minden ismert hibát azonnal kijavítunk, nem hurcolunk magunkkal műszaki adósságot. Ehhez úgy döntöttünk, hogy minden sprintünket 50% kapacitással tervezzük, hogy a nem várt beeső hibákat biztosan legyen időnk kijavítani még az éppen futó sprintben is. Ha nem volt beeső hiba, akkor folyamatosan, egyesével húztuk be a backlogból

a feladatokat.

Miért volt fontos ez? Két okból. Egyrészt büszkeséggel töltötte el a csapatot, ami fontos a motiváció szempontjából. Másrészt lehetővé tette, hogy gyorsan reagáljunk a változásokra. A magas tesztlefedettség biztosította, hogy a változtatások után viszonylag magabiztosan ki merjük engedni a kódot. Ugyanezt szolgálta az ismert hibák folyamatos és azonnali javítása.

Szaladjunk előre kicsit az időben.

Sok hónap fejlesztést követően eljutottunk oda, hogy az alkalmazásunkat piacra merjük dobni. Az első felhasználók kezdték megszeretni a rendszert ami stabilan és használhatóan üzemelt. Hogyan jussunk el oda, hogy nemzetközi szinten sikeres termék legyen belőle?

A startup világban elég jól ismertek az „AARRR- kalóz” mérőszámok:

- **A**cquisition: a potenciális felhasználó eljut a honlapunkra;
- **A**ctivation: a látogatónak tetszik amit lát és regisztrál;
- **R**etention: a felhasználót meg tudjuk tartani, többször visszajön, használatba veszi a megoldásunkat;
- **R**evenue: a felhasználó hajlandó fizetni a termékért és vásárló lesz;
- **R**eferral: a felhasználónak eléggé tetszik az alkalmazás ahhoz, hogy ajánlja másoknak.

A legnagyobb tanulság számomra ezeknek a mérőszámoknak az alkalmazáshoz köthető szoros kapcsolata volt. Ezek nem a marketing mérőszámai, hanem a projekt mérőszámai. Szorosan kapcsolódnak a termékhez! Különösen az első „R”, azaz a megtartás. Nem csak a motiváció fenntartásában, de a későbbi eredmények szempontjából is kiemelkedő fontosságú volt, hogy ezt a mérőszámokat a termékbe beépítsük és közös mérőszámként alkalmazzuk. Az alkalmazást úgy alakítottuk ki, hogy minden nap statisztikát készít a felhasználók megtartásához kapcsolódó legfontosabb információkról.

- A felhasználók hány műveletet hajtottak végre az első bejelentkezés alkalmával?
- A felhasználók hány százaléka aktív a regisztrációt követő 10. napon?
- Hány aktív felhasználó dolgozik egy projekten?
- Stb.

Az, hogy ezeket a méréseket a termék részévé tettük nem csak azért volt fontos, hogy lássuk hol tartunk, hanem volt egy legalább ennyire fontos hozadéka: a fejlesztő csapat magénak érezte őket. A projektben egy percig sem merült fel az a kérdés, hogy kinek a dolga ezeket a mérőszámokat javítani. Ezért dolgozik az egész csapat! Ez a közös célunk! A fejlesztő csapat legalább annyi jó ötletet hozott arra, hogy hogyan javítsuk ezeket az eredményeket, mint én a Product Owner.

Fogadás és kiszolgálás - User Onboarding

A user onboarding az a folyamat, amin keresztül az új felhasználók használatba veszik az alkalmazást. Használatba vétel alatt ezt értjük: az új felhasználók megtapasztalják, hogy az alkalmazás hogyan oldja meg azokat a problémákat, amik megoldására ígéretet tett.

A mi esetünkben ez azt jelenti, hogy a csapat képes egy projektet vezetni a megoldásunk segítségével. **És itt futottunk bele a következő problémába.**

Mi is pontosan az az ígéret, ami megfogja majd a látogatókat annyira, hogy kipróbálják az alkalmazást? Mennyiben különbözik ez a konkurenseink ígéretétől? Kik azok, akik erre az ígéretre fogékonyak lesznek? Hogyan fognak az alkalmazásban önállóan eljutni oda, hogy megtapasztalják a rendszer által kínált előnyöket?

Mint később megtapasztaltuk, ezek a kérdések döntenek élet és halál között a startup projektekben. Hiába szerették sokan az alkalmazásunkat, két ijesztő jelenség kezdett el körvonalazódni:

1. A felhasználók nagyon rövid időt töltenek a regisztráció után az alkalmazás használatával és soha többé nem térnek vissza.
2. A tanácsadói szolgáltatásainkat igénybe vevő ügyfeleink többsége nem tért át a Scrum Mate használatára.

A két jelenség teljesen eltérő okokra volt visszavezethető. Az első probléma oka az volt, hogy az alkalmazást sokkal nehezebb volt használatba venni, - azaz kiismerni - mint ahogyan azt mi, fejlesztők gondoltuk.

A második probléma viszont sokkal súlyosabb volt: a célpiacunkat nem érdekelte az újonnan induló termékünk. Azok az ügyfeleink, akik a tanácsadói szolgáltatásainkat igénybe vették, nem tértek át a rendszerünkre. Miért? Mert túl nagy cégek. Azért, mert a testre-szabhatóság, a nagy múlt, a nagy felhasználói bázis számukra fontosabb volt, mint az egyébként általuk is felismert és elismert kényelmes használhatóság.

A két felismerés viszont egy közös irányba vezetett minket: módosítanunk kell a megcélzott piacon és javítani kell a termék felfedezhetőségén. Fontos felismerés volt, hogy a kényelmes használat és a felfedezhetőség nem ugyanaz. Hiába volt elég egy 30 perces személyes bemutató ahhoz, hogy valaki kényelmesen használhassa a rendszert, voltak olyan gátak, amiket a személyes jelenlétünk nélkül a felhasználók nem tudtak átlépni.

Ezen a ponton a tesztekhez fordultunk. Megkértünk ismeretlen embereket, hogy navigáljanak a honlapra, majd minden segítség nélkül kezdjék el használni a rendszert. Minden ilyen tesztet videóra vettünk és kielemeztünk. A tapasztalt problémákat javítottuk, majd az egész tesztelést előről kezdtük, immár újabb felhasználókkal.

Itt két fontos tanulság volt:

- A teszteket videóra kell venni és meg kell mutatni a fejlesztőknek! Hiába meséltem el a tesztek során tapasztaltakat, egész más hatásuk volt mint annak, amikor a fejlesztők saját szemükkel látták a felhasználók botladozását a rendszerünkben.
- Három-négy teszt kihozza a legfontosabb problémákat.

Három-négy tesztnél többet nem érdemes futtatni, mert a legsúlyosabb problémák minden mást elhomályosítanak. Inkább minden egyes tesztelési kör (3-4 teszt) után legalább 2-4 hét fejlesztés következett, ami alatt megpróbáltuk javítani a legnagyobb gondokat. Itt ismét nagyon jól jött a kódminőségbe fektetett munka és a fegyelem.

Három tesztelés-módosítás kör után eljutottunk oda, hogy megjelentek az első olyan felhasználók, akik az interneten találtak ránk és előfizettek.

Ez volt az igazi áttörés! És a hipotézisünk beigazolódott: a Scrum Mate a viszonylag kicsi, alacsony bürokráciát kedvelő, nem csak fejlesztőkből álló csapatok projektmenedzsment megoldása lett. Ez persze azt is jelentette, hogy meg kell változtatnunk a termék fókuszát. Egészen más jellemzők kaptak prioritást - a csoportmunka, naplózás, Google Drive, Dropbox integráció mint korábban.

Innentől megváltoztattuk a fejlesztési folyamatunkat. Minden funkciót két szempontból gondoltunk végig:

- Hogyan viselkedik a funkció egy meglévő felhasználónknál, ahol már sok adat szerepel a rendszerben?
- Hogyan viselkedik a funkció egy frissen regisztrált felhasználónál, akinél még nincsenek valós adatok?

Ez a szemlélet teljesen megváltoztatta azt, ahogyan a tervezésről gondolkodunk. Ugyanúgy, ahogy már a kezdetektől a funkcionális tesztelhetőséget a tervezés részének tekintettük, mostantól az onboarding tesztelést is a tervezés részévé tettük. Most már látjuk a jeleit annak, hogy jó úton járunk…

A vállalati működés mely területeit és hogyan érinthetik az innovációs és/vagy a kutatás-fejlesztési projektek?

Előadó neve
Kiss János József
Munkahely
Glósz és Társa Gazdasági és Innovációs Tanácsadó Kft.
Elérhetőség
1051 Budapest, Arany János utca 15.
Mobil: +36-(30)-977-59-32
E-mail: kiss.janos.jozsef@glosz.hu

Előadás rövid tartalma

A vállalati innovációk ott tudtak sikeresen megvalósulni, ahol végrehajtásuk a vállalati működés több területének összehangolt együttműködésében, azaz egy jól strukturált innováció menedzsment folyamatban történik. Tapasztalatunk szerint egy hatékony innováció menedzsment folyamathoz a vállalat tervezési, kutatás-fejlesztési, számviteli és pénzügyi, valamint ipar- és szerzői jogvédelmi tevékenységének célirányos és strukturált együttműködése szükséges. Az innovációt végző hazai vállalkozások ugyanakkor a legritkább esetben ismerik az innovációs projektek és a vállalati működés összes érintett dimenzióit, vonatkozásait és kapcsolatait. Így a vállalati innovációs projektek megvalósításának hatékonysága elmarad a lehetséges szinttől. A vállalatok nem tudják megfelelően mérsékelni az ezekben rejlő kockázatokat, és nem tudják kihasználni teljes körűen az ezekben rejlő lehetőségeket sem. Az innovációs projektek sikeres lebonyolításához ezért érdemes megismerni az innovációs folyamat által érintett vállalati rendszereket és szervezeti egységeket, valamint az ezeket érintő és ezekben végrehajtásra kerülő feladatokat.

A sikeresen megvalósított vállalati innovációt sokan kizárólag a kutatás-fejlesztési tevékenység kimagasló színvonalú végrehajtásaként értelmezik. Nem elvitatva a kutatás-fejlesztési munka jelentős szerepét a sikeres vállalati innovációkban, a gyakorlatban mégis azt tapasztaltuk, hogy a vállalati innovációk ott tudtak sikeresen megvalósulni, ahol végrehajtásuk a vállalati működés több területének összehangolt együttműködésében, azaz egy jól strukturált innováció menedzsment folyamatban történik.

Mit tekintünk sikeres vállalati innovációnak?

Sikeres vállalati innovációnak azt tekintjük, amikor az a kutatás-fejlesztési feladat került megvalósításra, amelyre valós piaci igény van, és amelyet azonos módon más még nem valósított meg. A vállalat lehetőségeihez mérten racionális és reális munka- és erőforrás terve volt, ezért minden részlet a tervezetteknek megfelelően alakult. Megvalósításához megfelelő időben rendelkezésre álltak a lehetőségekhez mérten legkedvezőbb pénzügyi források. Védelme vagy hasznosítása célirányos jogi eszközökkel biztosított, és amelyhez a pályázati és az adórendszer nyújtotta előnyöket is igénybe vették. Végül, amely a vállalat egyéb, kisebb kockázatú eszközeinél jövedelmezőbb lett, és ez megtérülésén keresztül igazolhatóvá vált.

Vállalati területek együttműködése az innovációs folyamatban?

Tapasztalatunk szerint egy ilyen sikeres vállalati innovációhoz a vállalat tervezési, kutatás-fejlesztési, számviteli és pénzügyi, valamint ipar- és szerzői jogvédelmi területének célirányos és strukturált együttműködése, azaz hatékony innováció menedzsment szükséges. Egy jól működő innováció menedzsment rendszerben tehát a vállalati innovációs projektek sikeres lebonyolítása a vállalati működés négy területét biztosan érinteni fogja:

- Vállalati tervezés
- Kutatás-fejlesztés és/vagy innováció
- Számvitel és pénzügy
- Iparjogvédelem és/vagy szerzői jogvédelem

Ezek a területek vagy funkciók felfoghatók a vállalati működés alrendszereinek, amelyek néha önálló szervezeti egységben működnek, néha önálló szervezeti egységek együttműködésében kerülnek megvalósításra.

Hogyan vesz részt a vállalati tervezés az innováció menedzsment folyamatban?

A vállalati tervezés fő feladata az innováció menedzsment folyamatban a vállalat céljait kiszolgáló, a vállalat lehetőségeinek és adottságainak megfelelő innovációs stratégiai terv kialakítása. Ez a vállalat szempontjából releváns piaci és a tudományos-technológiai prioritások alapján, és a vállalat rendelkezésére álló erőforrásoknak megfelelően kijelöli a vállalat kutatás-fejlesztési és/vagy innovációs célkitűzéseit, azonosítja az ezek gyakorlatban történő megvalósításához szükséges és lehetséges projektötleteket, a vállalat üzleti ciklusára jellemző időtartamra. A vállalati tervezés során tehát létrejön egy olyan, a stratégiai döntéshozatalt támogató alap, amelyből a végrehajtás során el lehet indulni, amelyhez a végrehajtás során lehet igazodni. A vállalati tervezés azonban nem csak a megvalósítási folyamat elindításában vesz részt, de ehhez térünk vissza a projektek megvalósítását követően is. A vállalati tervezés feladata ugyanis a terv-tény egyeztetés végrehajtása is, az adott időszakban elért kutatás-fejlesztési és innovációs eredmények alapján. A létrehozott terv rendszeres időközönként végrehajtott korrekciója elengedhetetlen a helyzetértékeléshez, a célirányos továbblépéshez.

Copyright © Kiss János József

A vállalati tervezés leggyakoribb feladatai az innováció menedzsment folyamatban:

- Innovációs stratégia, és ezt megjelenítő stratégiai terv kialakítása
- Innovációs stratégia terv-tény elemzése, értékelése, szükséges esetben korrekciója

Hogyan vesz részt a kutatás-fejlesztés és/vagy innováció az innováció menedzsment folyamatban?

A kutatás-fejlesztéssel és/vagy innovációval foglalkozó alrendszer első feladata az innovációs stratégia szerinti aktuális célkitűzésnek megfelelő kutatás-fejlesztési vagy innovációs projekt létrehozása. Ez a számszerű célkitűzések meghatározását, az ezek elérését biztosító egyedi hipotézis részletes kidolgozását, a tudományos-technológiai bizonytalanságok és kockázatok kezelésének meghatározását, valamint a projekt részletes munka- és erőforrástervének felállítását foglalja magában. Ennek egyik kimenete a projekt részleteit rögzítő projekt alapdokumentum, melyre alapozva elindítható a projekt kutatás-fejlesztési tanúsítása, valamint a fejlesztés során létrejövő szellemi alkotás védelmét, és szellemi termékként történő hasznosítását megalapozó iparjogvédelmi vagy szerzői jogi védelmi eljárás. A projekt előkészítését és megalapozását követő feladat, a projekt munka- és erőforrástervek szerinti megvalósítása, és a megvalósítási folyamat dokumentálása. Ez a folyamat addig tart, amíg a projekt eredménnyel zárásra kerülhet. A kutatás-fejlesztési projektek esetén eredménynek tekinthető az is, ha a célkitűzésnek megfelelő megoldás nem hozható létre a fejlesztés alapját képező hipotézis szerint. Ez rövidtávon biztosan veszteséget jelent a vállalatnak, ezért az előkészítés során törekedni kell a legnagyobb valószínűséggel megvalósítható fejlesztési alternatívák kiválasztására. A vállalati kutatás-fejlesztési és innovációs projektek eredménye többféle módon jelenik meg: Létrejöhet a célkitűzéseknek megfelelő prototípus, amely adott esetben használatra is kerülhet a vállalat termelési vagy a szolgáltatási folyamatában. Másrészt mindig létrejön a fejlesztés lényegi tartalmát megjelenítő szellemi alkotás. A használat vagy a hasznosítás szempontjából ez tekinthető a legfontosabb eredménynek. Így a szellemi alkotás rögzítése kiemelkedő fontosságú folyamat. Ennek megjelenési formája egy olyan know-how dokumentáció, amely a fejlesztés jellegének megfelelően tartalmazza a létrehozott megoldás összes szükséges és elégséges elemét, az előnyös kiviteli alakokat, a célkitűzésnek megfelelő használat feltételeit. Ennek a létrehozása szintén a kutatás-fejlesztés feladata. Végül a kutatás-fejlesztés feladatkörébe tartozik a kifejlesztett megoldás termelési/szolgáltatási szervezeti egységek részére történő átadása, a használatba vételéhez szükséges betanítása.

A kutatás-fejlesztés leggyakoribb feladatai az innováció menedzsment folyamatban:

- Az aktuális célkitűzésnek megfelelő projekt generálása, a célok, a hipotézis, a munkaterv és az erőforrásterv felállítása.
- A projekt alapdokumentumának összeállítása a K+F tanúsításhoz, valamint a célirányos jogi védelem megszerzéséhez.
- A projekt kutatás-fejlesztési módszertan szerinti megvalósítása, és ennek dokumentálása.
- A projekt eredményeinek know-how dokumentációban történő összefoglalása.
- A fejlesztési eredmények termelési/szolgáltatási szervezeti egységek részére történő átadása (betanítása).

Copyright © Kiss János József

Hogyan vesz részt a számvitel és a pénzügy az innováció menedzsment folyamatban?

A számvitelnek és a pénzügynek igen szerteágazó feladatköre van. Először is meg kell teremtenie a fejlesztéshez szükséges pénzügyi forrásokat, és biztosítani kell ezek folyamatos rendelkezésre állását. Egyik kihívás a legkedvezőbb pénzügyi forrás feltárása, a másik kihívás a pénzügyi források időbeli rendelkezésre állásához szükséges feltételek megteremtése (pld. saját forrás biztosítása, előfinanszírozás). A saját tevékenység körében végzett kutatás-fejlesztési tevékenység meg kívánja a fejlesztési célú kiadások pontos és részletes adminisztrálását. Ennek eszköze az adott kutatás-fejlesztéssel kapcsolatos önálló számviteli nyilvántartás (költséghely) megnyitása, a kutatás-fejlesztés által generált kiadások (költségek és ráfordítások) gyűjtése, és könyvelése a fejlesztési folyamat befejezéséig. Amennyiben a fejlesztési folyamat a célkitűzéseknek megfelelő eredménnyel, tehát sikeresen zárul, akkor a számvitel feladata a kutatási eredmények saját előállítású szellemi termékként történő aktiválása. Ezzel manifesztálódik a fejlesztési eredmény a vállalat könyveiben. Mivel a saját szellemi termékek jelentős mértékben növelik a cégértéket, ezért alapvető érdek fűződik ezek könyvekben, saját eszközként történő megjelenítéséhez. A magyar adórendszer már több, mint 10 éve különböző adó- és adóalapkedvezményeket biztosít a kutatás-fejlesztési tevékenységet végző vállalkozások részére. Ezek mértéke adott esetben elérheti akár a teljes projektköltség 20 százalékát, ami jelentős kedvezmény a projektet megvalósító vállalat részére. Ezek a kedvezmények mindig az adott kutatás-fejlesztési projekthez kapcsolódnak, és igénybevételükhöz megfelelő adminisztratív feltételeket igényelnek. A számvitel feladata az ehhez szükséges adminisztratív feltételek biztosítása, és kedvezmények igénybevételéhez szükséges eljárások lefolytatása. A szellemi termékek a vállalkozás többi eszközéhez hasonló módon jövedelmet vagy veszteséget termelhetnek, ezért megtérülésüket vizsgálni és elemezni kell. A vállalatok csak jövedelemtermelő eszközöket tudnak hosszabb távon fenntartani. Így bármennyire kiemelkedő tudományos vagy technikai értéke is van egy kutatás-fejlesztési eredménynek fenntartása és továbbfejlesztése csak kedvező megtérülési feltételek mellett lehetséges. A számvitel és a pénzügy feladata az ehhez szükséges adatok összegyűjtése, a megtérülési számítások és elemzések elvégzése, a szellemi termékek gazdasági megfontolások alapján történő továbbfejlesztéséhez, vagy a hasznosításuk megszüntetéséhez szükséges döntések előkészítése.

A számvitel és a pénzügyi leggyakoribb feladatai az innováció menedzsment folyamatban:

- Fejlesztési források megszerzése, allokálása, folyamatos rendelkezésre állásának biztosítása.
- Saját fejlesztésű szellemi termékkel kapcsolatos költséghely megnyitása, a fejlesztési költségek kiadások (beruházások, költségek és ráfordítások) gyűjtése és adminisztrálása a fejlesztés befejezéséig.
- Saját fejlesztésű szellemi termék aktiválása.
- Adókedvezmények érvényesítése.
- Megtérüléshez szükséges adatok gyűjtése és adminisztrálása.
- Javaslat a szellemi termék továbbfejlesztésre, vagy a hasznosítás megszüntetésére.

Copyright © Kiss János József

Hogyan vesz részt az ipar- és a szerzői jogvédelem az innováció menedzsment folyamatban?

Bátran mondhatjuk, hogy az ipar- és a szerzői jogvédelem mostohagyermek a magyar vállalkozásokra jellemző innováció menedzsment folyamatokban. Pedig a kutatás-fejlesztés során létrehozott szellemi alkotások szellemi termékként történő hasznosítása nem lehetséges megfelelő jogi eszközök igénybevétele nélkül. Az iparjogvédelem más területeken is jelentősen hozzá tud járulni a kutatás-fejlesztési folyamat sikeres megvalósításához. A kutatás-fejlesztési projekt előkészítése során elengedhetetlen a fejlesztés tárgyát és a hipotézist érintő szabadalomkutatás elvégzése. Nincs értelme feltalálni és kifejleszteni azt, amit már rendelkezésre áll az iparjogvédelmi dokumentációban, a technikaállásában. Másrészt szabadalomkutatással célszerű már előre tisztázni, hogy más érvényes oltalmon alapuló jogával nem ütközünk-e, amennyiben a fejlesztést sikeresen befejezzük. Jelenleg az iparjogvédelmi eljárások körében van utalva a kutatás-fejlesztési projektek kutatás-fejlesztési célú minősítése is. A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala által végzett kutatás-fejlesztési minősítés során kerül megállapításra, hogy az általunk tervezett projekt valóban kutatás-fejlesztésnek tekinthető-e, milyen arányban és formában tartalmazza a kutatás-fejlesztési tevékenységeket. A tanúsítás eredménye kötelező a pályázati közreműködő szervezetek és a NAV részére. Így a tanúsítás a pályázati rendszerben történő előrehaladás, valamint a kutatás-fejlesztéshez kapcsolódó adó- és adóalap-kedvezmények igénybevételének elengedhetetlen eszköze. Az iparjogvédelem és a szerzői jogvédelem legfontosabb funkciója természetesen a létrehozott szellemi alkotás tervezett hasznosításának megfelelő jogi védelem létrehozása és biztosítása, amely a célnak megfelelő iparjogvédelmi és szerzői jogi eljárás lefolytatását jelenti. A létrehozott szellemi alkotások egyik gyakori hasznosítási módja a szellemi alkotáshoz kapcsolódó jogok átruházása vagy használatba adása (licenc). Az ehhez szükséges szerződések és eljárások lebonyolítása is az ipar- és a szerzői jogvédelem feladata.

Az ipar- és a szerzői jogvédelem leggyakoribb feladatai az innováció menedzsment folyamatban:

- Szabadalomkutatás elvégzése, a technikaállása, az újdonság, a jogtisztaság feltárása.
- K+F tanúsítás lebonyolítása.
- Iparjogvédelmi és/vagy szerzői jogi bejelentések lebonyolítása, a jogi védelem megszerzése.
- Hasznosítással összefüggő szerződések (átruházás, licenc) elkészítése, karbantartása.

Copyright © Kiss János József

Hogyan is működik ez a gyakorlatban?

Ahogyan az sejthető a gyakorlatban ezek a feladatok részben egymásra épülnek, részben egymással párhuzamosan folynak. A feladatokat a szervezeti egységek részben egymással szoros együttműködésben, részben önállóan végzik. Természetesen felállítható a feladatok között egy valószínű lebonyolítási (lebonyolódási) sorrend, ez azonban csak egy általános modellként értelmezhető.

Az alábbi ábrában egy ilyen általános modellt mutatunk be, amely a feladatok általunk javasolt optimális időbeli és egymáshoz viszonyított megvalósulási rendszerét mutatja be. Az ábrában a feladatokat a lebonyolítási sorrendjében mutatjuk be, ezért a különböző szervezeti egységek alatt, de azonos szinten feltüntetett feladatok egymással párhuzamosan folynak.

Nézzük akkor az innováció menedzsment feladatok lebonyolításának általános modelljét:

Vállalati tervezés	Innovációs stratégiai terv elkészítése

Kutatás-fejlesztés	**Számvitel- Pénzügy**	**Iparjogvédelem**
Projektgenerálás		Szabadalomkutatás K+F tanúsítás
	Forrás allokálása	
Projekt elindítása	Költséghely megnyitása	Műpéldány letétbe helyezése
Projekt lebonyolítása Projekt-megvalósítás zárása	Költségek könyvelése	
Know-how dokumentáció elkészítése	Fejlesztés aktiválása	Iparjogvédelmi bejelentés
Fejlesztés átadása, termelés betanítása	Adókedvezmény érvényesítése	Hasznosítási szerződések
	Hasznosítási eredmények gyűjtése Megtérülés elemzése Javaslat szellemi termék fejlesztésére	

Miért érdemes mindezt tudni?

A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a kutatás-fejlesztési és az innovációs tevékenységet végző hazai vállalkozások a legritkább esetben ismerik e projektek összes érintett dimenzióit és vonatkozásait. Nem ismerik az innováció menedzsment fogalmát és tartalmát, ezért nem is alkalmazzák azt. Így a vállalati kutatás-fejlesztési és innovációs projektek megvalósításának hatékonysága elmarad a lehetséges szinttől. A vállalatok nem tudják megfelelően mérsékelni az ezekben rejlő kockázatokat, és nem tudják kihasználni teljes körűen az ezekben rejlő lehetőségeket sem. A kutatás-fejlesztési és innovációs projektek sikeres lebonyolításához ezért érdemes megismerni, és alkalmazni ezeket a különböző vállalati rendszereket és szervezeti egységeket érintő elemeket, és feladatokat. A gyakorlatban történő alkalmazás legcélszerűbb módja pedig egy olyan saját innováció menedzsment rendszer felállítása lehet, amely az innovációs folyamatot kísérő különböző szakmai feladatok szervezésével és összefogásával hatékony támogatást tud nyújtani a kutatás-fejlesztési és innovációs projektek sikeres megvalósításához. Ez lehet egy innovációs menedzser irányításával szervezett ad hoc projektszervezet, vagy na-

Copyright © Kiss János József

gyobb vállalatok esetén egy állandó szervezeti egység. Sajnos az ehhez szükséges szakmai tudás és módszerek a legutóbbi időkig nem álltak rendelkezésre Magyarországon. Ebben némi változást jelent az MSZ CEN/TS 16555 szabványsorozat magyarországi megjelenése, amely szakmai támogatást tud nyújtani a vállalatok saját innováció menedzsment rendszerének felállításához, és hatékony működtetéséhez. Ehhez kívánunk mi is hozzájárulni ezzel a rövid áttekintésünkkel.

Budapest, 2016. március

Kiss János József
innovációs és iparjogvédelmi szakmérnök
magyar és európai szabadalmi ügyvivő

Copyright © Kiss János József

A projektmenedzser "barátai"

szakértelmek, támogatók az üzleti követelményeket támasztó projektek eredményességéhez

19. PM Fórum, 2016. április 7.

BUDAPEST, MAGYAR TAGOZAT

Magyar Tagozat

Vállalati Architektúra Menedzsment Szakértők Egyesülete

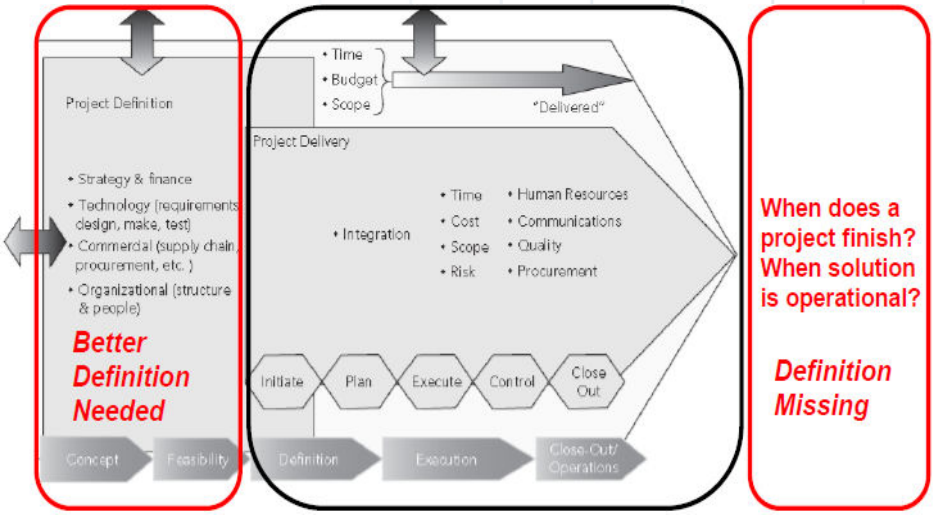
Szekció program

A projektmenedzser "barátai"

A szekció során forgószínpadszerűen, összehasonlítható módon beszéljük meg a három feladatkör szerepét, specialitásait, projektkapcsolódását

- Folyamatmenedzsment feladatkör
- Vállalati (Enterprise) Architekt feladatkör
- Üzleti elemző feladatkör

Problémák a projektek előkészítésénél, befejezésénél



Mark Kozak-Holland

A probléma gyökere

A Standish Group's Chaos Report-jai szerint

Az elbukó projektek a legfőbb problémái

- **Hiányos követelmények - 13.1%**
- **Hiányzó felhasználói bevonást - 12.4%**

- Illetve az elhúzódó projektek a legfőbb problémái
  - **Nem pontos felhasználói igény meghatározás - 12.8%**
  - **Hiányos követelmény és specifikáció - 12.3%**

Mik a projekt teljesítmények legfőbb problémái

Az 50% alatt teljesítések

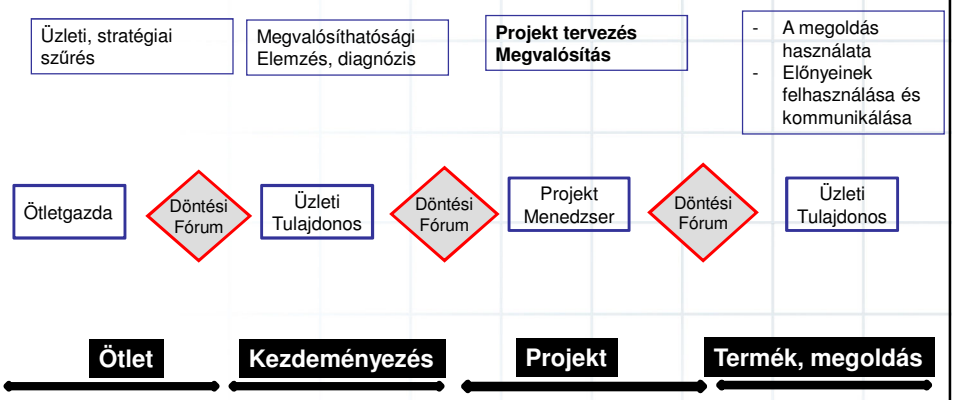
- A megoldás minősége (50%)
- A végfelhasználói elégedettség (49%)
- Az üzlet és a projekt együttműködése (46%)
- A megoldás verifikálása és validálása (44%)
- Az előnyök és elvárások világos definiálása és ellenőrzése (42%)
- Az üzleti elvárások kommunikálása (41%)
- A változások menedzsmentje (33%)

A projektköltések 5,1% -a elvész a célkitűzések nem megfelelő volta miatt (beleértve a hiányokat, párhuzamosságokat, ad-hoc megoldásokat)

PMI Pulse of the Profession Requirements Management, August 2014 - excerpts

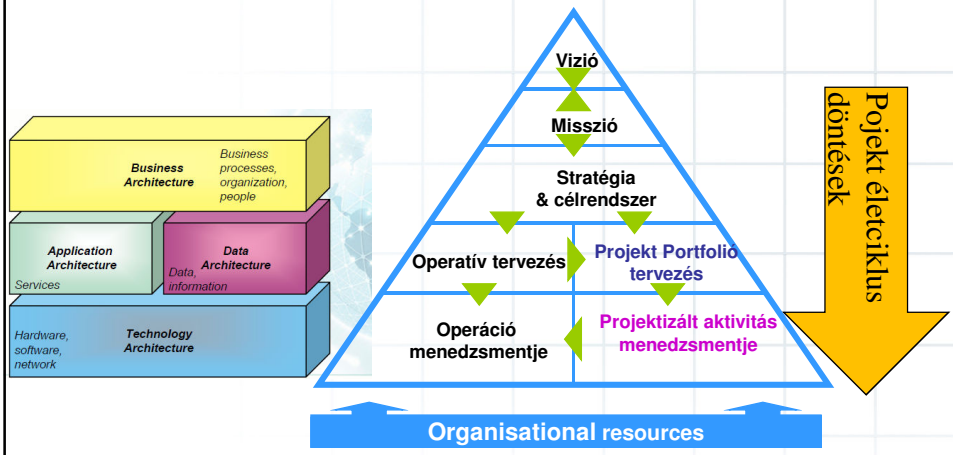
5

Projekt életciklus



6

A szervezeti működés



PMI PFM Std

„Tipikus” nagyvállalati problémák

- **Nem hatékony munkavégzés**
- Hatékonysággal elégedetlen vezetés

- **Párhuzamos tevékenységek**
- **Tisztázatlan kompetenciák**
- Motiválatlan dolgozók
- Rossz kommunikáció a szervezeten belül

- **Papír alapú dokumentumkezelés**
- Többféle, ellentmondó belső szabályozás

- **Információs rendszerek hiánya**
- Elhúzódó IT fejlesztések

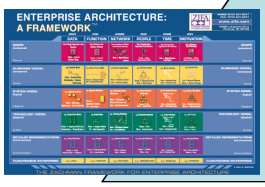
- **Folyamatszemlélet hiánya**

Most nézzük a horizontot!

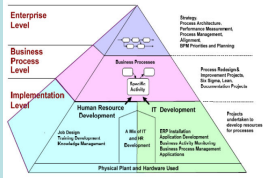
(A szokásos vertikális kép helyett)

Szponzor
Portfólió
PMO

Üzleti igények Projektmenedzser Beilleszthetőség



Módszertanok
Fejlesztés
Team



BP Pyramid

Üzleti elemző Folyamatmenedzser Vállalati architek

Szekció program

A projektmenedzser "barátai"

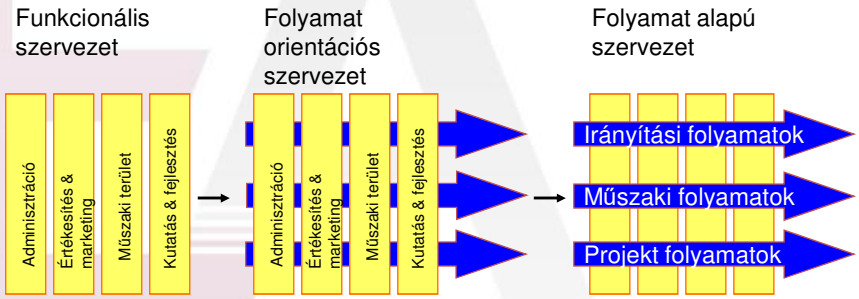
Fontos szakértelmek projekt életciklusban és támogatók a projekt eredményességhez, az üzleti követelményekre épülő megoldások megvalósításához.

- Folyamatmenedzsment feladatkör
  - Solti Árpád, Hyperteam, VAMSZ
- Vállalati (Enterprise) Architekt feladatkör
  - Virágh Tamás, Hewlett Packard Enterprise, AEA
- Üzleti elemző feladatkör
  - Szalay Imre, Projektcoach, PMI

Első kérdéskör

A feladatkör tartalma, hivatása, megközelítése, fontossága

Folyamatorientált működés



Funkció vezérelt működési modell

Fő folyamatok definiáltak, továbbra is funkció alapú működés

Fő folyamatok irányítják a működést

Vállalati Architektúra Menedzsment Szakértők Egyesülete

Folyamatmenedzsment életciklus

Folyamatazonosítás

Folyamat architektúra

Folyamatok feltárása

As-is folyamatmodell

Folyamat-elemzés

Fejlesztendő területek

Folyamat-optimalizálás

To-be folyamatmodell

Folyamatok bevezetése

Végrehajtható folyamatmodell

Folyamatmonitoring, kontrolling

Megfelelőség és teljesítmény

Vállalati Architektúra Menedzsment Szakértők Egyesülete

EA vamsz

4+1 lehetőség a folyamatok fejlesztésére

A szervezet a folyamatmenedzsmentet egy es

folyamat fejlesztése

1 Alternatív folyamatok

2 Ne csinálj felesleges folyamatot

3 "Dobozolás"

4

Vállalati Architektúra Menedzsment Szakértők Egyesülete

EA vamsz

14

Folyamatmenedzsment szerepkörök

Igazgatói szint:

- Támogatja a folyamatmenedzsment kompetencia központot a folyamatos fejlődés érdekében
- Változtatási javaslatokat tesz az akadályok felszámolása céljából
- Folyamatalapú szabályozásokat, irányelveket és módszertanokat hoz létre

Szakértői szint:

- Javaslatot tesz az üzleti szempontból legmegfelelőbb folyamatfejlesztési megközelítésre
- Változás- projekt- folyamatmenedzsment területen és más szakterületeken tanácsadást nyújt
- Üzleti gap és benchmark analízist végez
- Segíti az egyeztetéseket és módszertani támogatást nyújt

Vállalati Architektúra Menedzsment Szakértők Egyesülete
EA vamsz

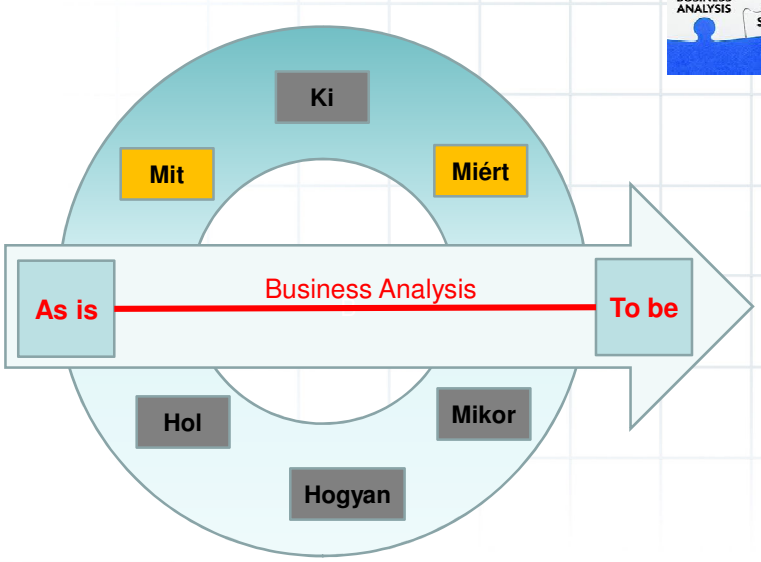
Az üzleti elemző - Business Analyst (BA) szerep

Feladata, hogy az üzleti igények azonosításával, meghatározásával segítse azok megoldásra való leképezését.

A BA hidat képez a szervezet, a szponzor, az érdekeltek és a projekt megvalósító csapat között, gondoskodik a projekt végeredménye teljesítse az üzleti elvárásokat.

- A BA egy sokrétű szerep, projektenként is változhat, pl. a projekt előkészítettsége, típusa szerint
- Az igények lehetnek üzleti, szervezetfejlesztési, szervezési, működtetés javítási természetűek
- A BA az érdekeltekkel együttműködve kialakítja, feltárja, menedzseli és definiálja az üzleti elvárásokat és követelményeket
- A BA feladata az igények elemzése, validálása, dokumentálása

Üzleti elemző



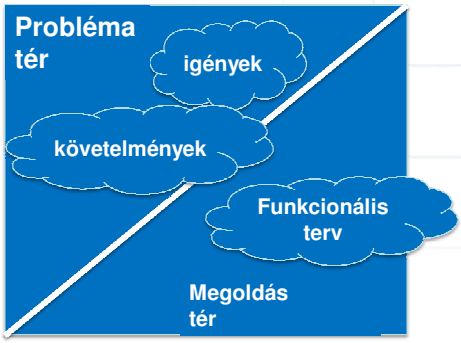
Sturt

17

BA munkaterülete

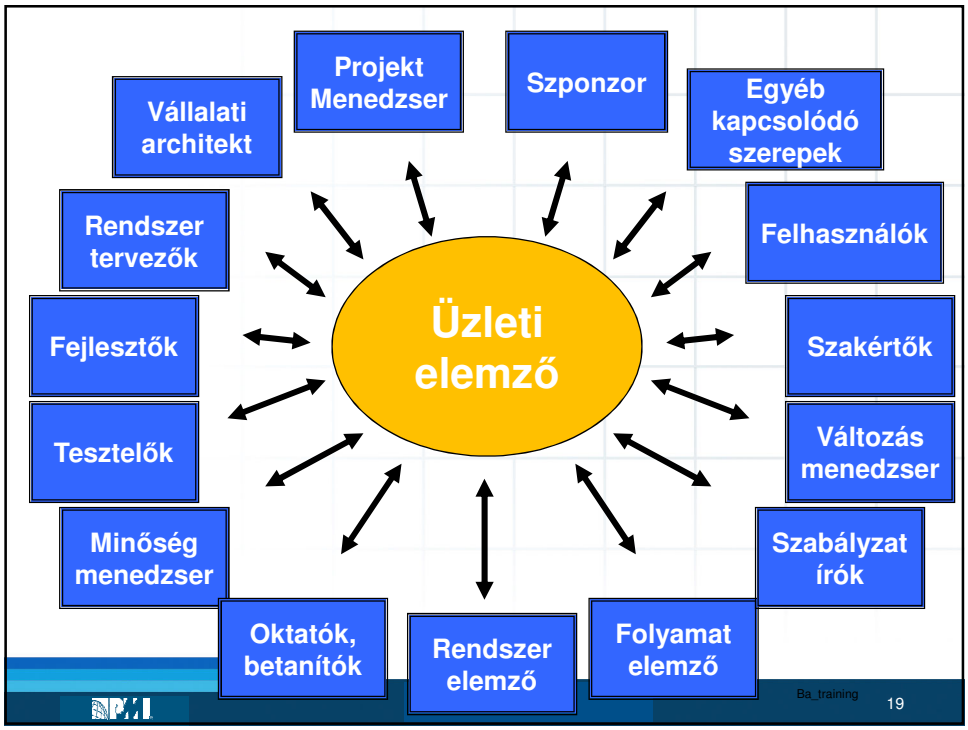
(Üzleti) Igény

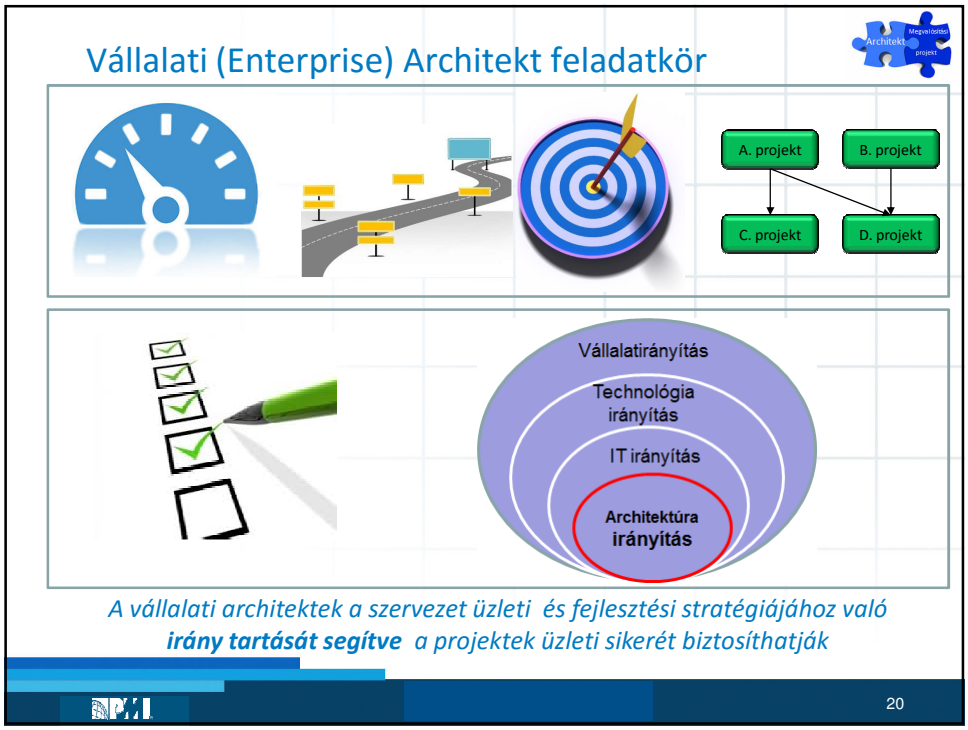
Cél, célkitűzés, probléma, lehetőség, amit megoldani kívánunk valamilyen eredményt kitűzve.



- **Követelmény**
  Feltétel vagy képesség, ami szükséges egy probléma megoldásához, vagy egy cél eléréséhez, vagy valamilyen szerződés, szabályozás kielégítéséhez, és ennek dokumentálása
- **Funkcionális terv**
  A megoldás megvalósításának reprezentációja.

18 18


Üzleti elemző
Projekt Menedzser
Szponzor
Egyéb kapcsolódó szerepek
Felhasználók
Szakértők
Változás menedzser
Szabályzat írók
Folyamat elemző
Rendszer elemző
Oktatók, betanítók
Minőség menedzser
Tesztelők
Fejlesztők
Rendszer tervezők
Vállalati architekt
Ba_training
19


Vállalati (Enterprise) Architekt feladatkör
A. projekt
B. projekt
C. projekt
D. projekt
Vállalatirányítás
Technológia irányítás
IT irányítás
Architektúra irányítás
A vállalati architektek a szervezet üzleti és fejlesztési stratégiájához való
irány tartását segítve a projektek üzleti sikerét biztosíthatják
20

Hatékony architekt működés

Előnye:
- jobb tervezés
- problémák korábbi láthatósága
- megoldások jobb kialakítása, ami azok bevezetése után hoz lényeges eredményeket

Használatával:
- kockázatok csökkenthetők
- jobban menedzselhető,
- jövőálló szervezet/rendszer kialakítása
- módosítás, fejlesztés rövidebb idő alatt, gazdaságosabban végezhető

Alapja:
- módszeres tervezés
- az elérhető referencia architektúrák hasznosítása
- a legjobb gyakorlatok átvétele
- az *architekturális kontroll* következetes alkalmazása

Szabályozási indokok:
- The Clinger-Cohen Act, The Sarbanes-Oxley Act
- EU direktívák az állami beszerzésékre vonatkozóan

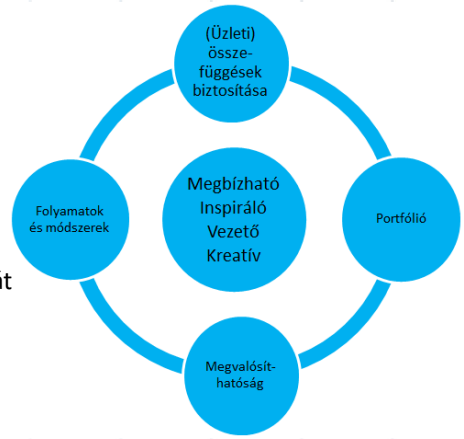
Hazai tenderekben is megjelenik

Architekt szerepkör

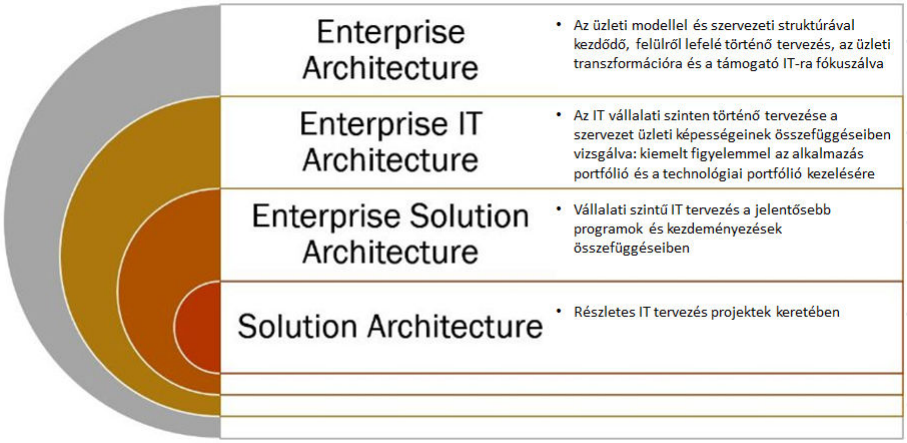
Az emberek sokat várnak az architektől:

Legyen egy „biztos pont”:
- Értse az ügyfél igényeket
- Legyünk versenyképesek, de biztonságosan (ne menjen pirosba a projekt!)
- Fordítsa le az üzleti eredményt
- Bizonyítsa a megoldás kiválóságát

Az architekt módszerek segítenek a sikerhez vezető úton
- Stabilitás a változások közepette
- Hatékonyság növelő (idő, képességek, tudás)



Architektúra hatókör, fejlettségi szint



Az architekt hozzájárulása változások megvalósításához

Architektúra tervezés

- Az érintettek elvárásainak **azonosítása és finomítása**
- A jövőbeni architektúra olyan **nézeteinek** elkészítése, amelyek bemutatják, a követelmények és eltérő szempontok hogyan lesznek figyelembe véve
- Az olyan **kompromisszumok** bemutatása, amelyek az érintettek esetleg ellentmondó aggályainak összehangolását eredményezik

Megvalósítás folyamán

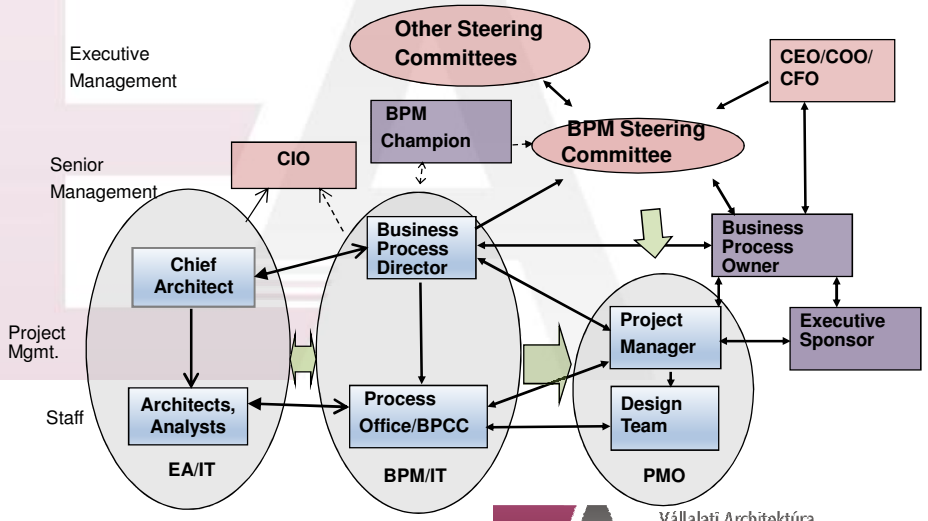
- **Architektúra követelmények** megfogalmazása
- Architekti felülvizsgálatok, „**irány tartás**”
- Segítség, **támogatás**, újrahasznosítás
- Alapelvek, szabványok, tervek **finomítása**

Az architekt nélkül valószínűtlen, hogy az összes követelményt és szempontot figyelembe lehet venni – „Felülnézet” szükséges

Második kérdéskör

Hogyan kapcsolódik a projektekhez, hogyan dolgozik együtt a projektmenedzserrel?

Folyamatmenedzsment szerepkörök

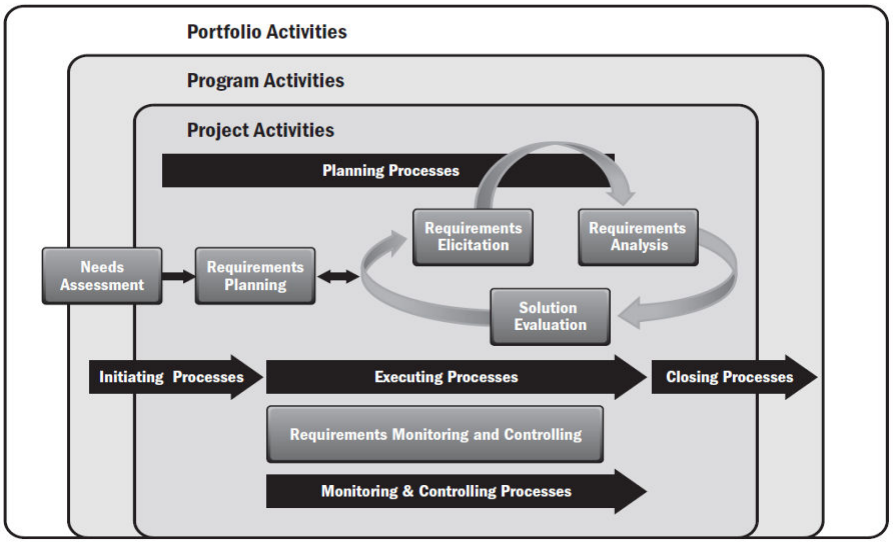


Vállalati Architektúra Menedzsment Szakértők Egyesülete

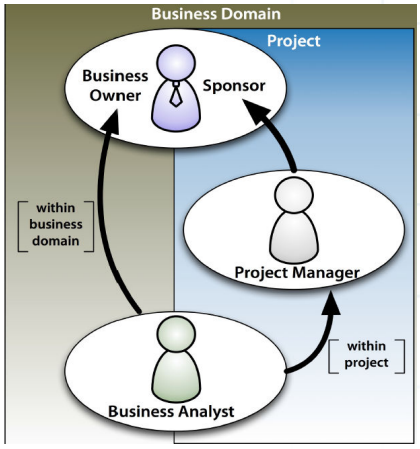
A BA munka folyamata

Igény felmérés	• Azok a tevékenységek, amelyek az üzleti probléma vagy lehetőség fel tárását, megértését majd értékelését segítik, hogy elegendő input álljon rendelkezésre a hatékony megoldás kialakítására.
BA tervezés	• Az az előkészítő munka, amely az üzleti analízis hatékony, teljes és eredményes elvégzéséhez szükséges átgondolva a projekt vagy környezet meghatározóit.
Követelmény gyűjtés és elemzés	• A teljes követelmény menedzsment tevékenység: aktív gyűjtés, elemzés, lebontás, elfogadás, jóváhagyás, dokumentálás és validálás
Követés és felügyelet	• A követelmények életciklusát kezelő tevékenységek: folyamatos követés és dokumentálás, állandó kommunikáció az érintettekkel, változás kezelés
Megoldás értékelés	• Annak vizsgálata, hogy a a leszállított megoldás mennyire jól felel meg a követelménynek és az üzleti igényeknek

BA és projekt folyamatok



BA és a projektmenedzser



Projekt termék Business Analyst	Projekt terjedelem Projektmenedzser
A projekt termék menedzselése: ❑ Funkcionalitás/ jellemzők ❑ Követelmények-nek való megfelelés ❑ Minőség ❑ Változások, ❑ Eltérések, hibák	A projekt menedzselése: ❑ Időzítés, ütemezés ❑ Költségek, büdzsé ❑ Erőforrások ❑ Tevékenységek ❑ Team

Architekti tevékenységek főbb területei

- Mindegyik terület számára előnyös az architekti munka

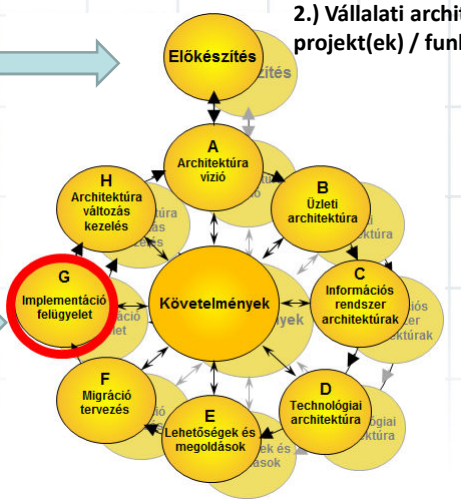
Üzletfejlesztés	Technikai irányítás	Projektek	Tanácsadás
• A szervezet üzleti és IT palettájának megértése • Már bizonyított megoldások bemutatása • A célnak megfelelőség és a portfólióba illeszkedés figyelembe vétele	• Műszaki ütemtervek készítése és azok változásainak irányítása • Folyamatos műszaki irányítás kialakítása • Átalakítások és újszerű megoldások elősegítése	• A célnak és az EA elveknek történő megfelelés biztosítása • Az implementáció megvalósítható-ságának fokozása, kockázatok csökkentése	• Az üzleti igények értelmezése • Életképes megoldások megfogalmazása • A CIO illetve a pályázatok tartalmának befolyásolása

Az architekt képesség vállalati felhasználása

Az ideális folyamat

1.) Architekti képességek kialakítása

2.) Vállalati architektúra projekt(ek) / funkció



Megoldás
Megoldás
Megoldás
Megoldás implementációs projekt-1

Implemetáció architekti felügyelete

1. Hatókör és prioritás megerősítése
2. A bevezetési erőforrások és képességek azonosítása
3. A megoldások fejlesztésének segítése
4. EA megfelelőségi értékelések
5. Üzleti és IT működés implementálása
6. Implementáció utáni értékelés, az implementáció lezárása

Eredmények

- **Aláírt architektúra megállapodás**
- **Megfelelőségi értékelések**
- **Architektúra változtatási kérések**
- **Az architektúrának megfelelő bevezetett megoldások:**
  - Implementált rendszerek
  - Feltöltött architektúra repozitórium
  - Ajánlások és felmentések
  - Szolgáltatás nyújtási követelmények
  - Teljesítmény metrikák
  - SLA-k
  - Frissített *Architektúra Vízió*
  - Frissített *Architektúra definíció*
  - Üzleti és IT működési modellek az implementált megoldásra

Példa: Nagy nemzetközi IT rendszer

Az összes architektura terület jelentős kihívásokat tartogatott:

Üzleti architektúra
Nemzetközi megoldás, érdekkülönbségek

Alkalmazás architektúra
Integrációs sokszínűség

Adat architektúra
„Közös többszörös"

Technológiai architektúra
Eltérő hardver, szoftver, speciális hálózati bizt.

Architekt hozzájárulás az eredményekhez:

- Több szintű architektúra irányítás
- Üzleti domain ismeret (is), összefüggések ismerete
- SOA
- Standard építőelemek, újra felhasználás
- Nagyon precíz interfész specifikáció
- Definiált kontroll folyamatok. Pl. tesztelés

Példa: Távközlési vállalat információs rendszer portfolió tervezése

- A **gyors növekedés** IT támogatást igényel
  - szükségessé vált a **meglévő** adat és alkalmazás architektúra felmérése
  - **fejlődési út** meghatározása egy ésszerűbb struktúra irányába, ami jobban támogatja az üzleti stratégiát
  - **átfogó kép szükséges** a jövőbeli IT befektetések, projektek meghatározására, távközlési ipari szabványok használatával
- **MEGOLDÁS**:
  - TOGAF / ADM architektúra artifaktok
  - TMF iparági referencia modell leképezése a vállalat adat és alkalmazás portfóliójára
  - Tiszta kép a meglévő adat és alkalmazás portfólióról, az üzleti stratégiájára alapozva, egy 3 éves stratégiai jövőkép
- **EREDMÉNY**: Az IT beruházások és projektek jobban összhangba kerülnek az üzleti stratégiával

Architekt tapasztalat

- Szűk idő korlátok között lehetetlen lett volna
  - bevált EA módszertan, artifakt készlet, valamint
  - iparági referencia modell nélkül

Harmadik kérdéskör

Hol tart a szakmai érettségben, szervezettségben, milyen jellemző tudásokkal, képességekkel, eszközökkel dolgozik, s segíti a projekt sikerét

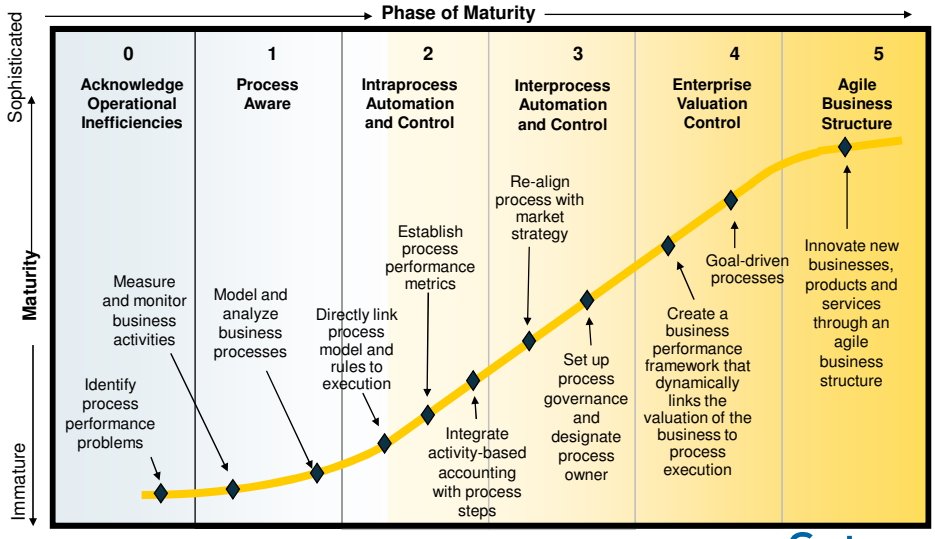
Miért van szükség a folyamatok irányítására?

- folyamatokért senki sem felelős (működési zavarok)
- szervezeti széttagoltság, funkcionális „kiskirályságok”
- optimalizálásra csak a funkcionális egységen belül kerül sor
- sok az összehangolatlanságból adódó hibalehetőség
- vevőkkel teljes körűen senki sem foglalkozik
- innovációs nehézségek a többi terület ellenállása miatt
- magas koordinációs költségek

Forrás: (Hörmann-Tóby, 1990)

Vállalati Architektúra Menedzsment Szakértők Egyesülete

Assess Your Business Process Management Maturity and Make a Plan



Gartner

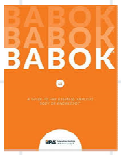
Külföldi kapcsolatok

ABPMP International
ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS

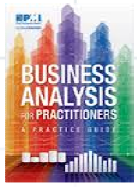
EAvamsz
Vállalati Architektúra Menedzsment Szakértők Egyesülete

BA szakma elismertségének növekedése (2009-2014)

- **Minősítések**
  - IIBA® Certified Business Analysis Professional™ (CBAP®) (2004-től)
  - PMI® Professional in Business Analysis (PMI-PBA)℠ (2014-től)

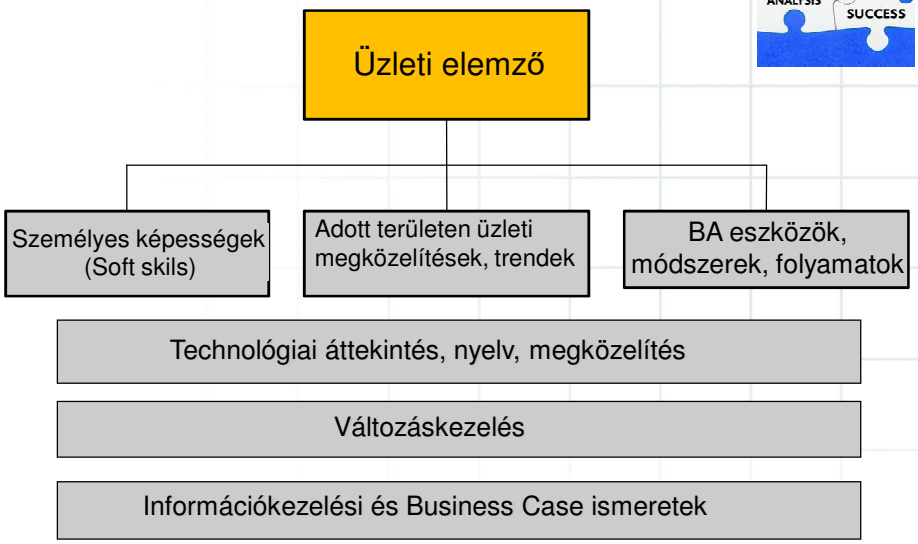


- **Ismertség**
  - BA fizetések átlaga az USA-ban 2010-ről 2014-re 10 ezer dollárral növekedtek ($91,514)
  - Az IIBA® tagsága 2008-tól 2014-ig 5000 –ről 28 ezerre nőtt



By: Laura Brandenburg

BA tudásterületek



Ízelítő az eszköztárból

Objectives	People	Systems	Data
Business Objectives Model	Organization Chart	Ecosystem Map	**Business Data Diagram**
Objective Chain	**Process Flow**	**Display Action Response Table**	Data Flow Diagram
Key Performance Indicator Model	Use Case	System Flow	Data Dictionary
Feature Tree	Roles & Permissions Matrix	User Interface Flow	State Table
Requirements Mapping Matrix		System Interface Table	State Diagram
		Decision Tree	Report Table

41 41

BA minősítések

	PMI Professional in Business Analysis **PMI-PBA**	IIBA Certified Business Analysis Professional **IIBA CBAP**	IIBA Certification of Competency in Business Analysis **IIBA CCBA**
BA gyakorlat	4500 BA óra	7500 BA óra	3750 BA óra
Megkötések	2000 óra projektben végzett munka (része a 4500 órának)	900 óra munka 4 különböző tudásterületen	900 óra munka 2 tudásterületen, és 500 óra munka 4 tudásterületen
BA tréning	35 óra	21 óra	21 óra
Vizsga díj	US $555	US $575	US $575
Vizsga	200 feleletválasztós kérdés (beleértve 25 nem mért próba kérdést) **240 perc**	150 feleletválasztós kérdés **210 perc**	150 feleletválasztós kérdés **210 perc**
Minősítettek száma	476	6016	828
Indulási év	2014	2006	

42

Miért jó BA-nak lenni?

- Megváltoztathatom a világot
- Kimozdíthatom az embereket a rutinjukból
- Rendet tehetek az összevisszaságban
- Új megközelítést, szemléletet adhatok
- Segítek másokat,hogy jobban végezhessék a munkájukat
- A dolgok mélyére áshatok
- Teljességet adhatok írásban, ábrában, rajzban
- Kielégíthetem a kíváncsiságom
- Használhatom a piros tollam

Kerryn Hewson

43 43

Aki magára ismer, ne legyen architekt!

- *Az architekt vezet, inspirál, érdeklődik, utat mutat, kísérletezik, kommunikál*

- Allergiás annál nagyobb dolgok létrehozására, mint amit maga meg tud csinálni
- Nem kedveli a vitákat és az eltérő véleményeket
- A legjobb lehetséges megoldás megkeresését unalmasnak tartja
- A dolgok mélyebb értelmének feltárása számára borzasztó
- Az iskolában sem szeretett előadni, vezetők előtt még kevésbé
- Nem szereti rendbe rakni a dolgokat amíg a helyére kerül a puzzle utolsó darabja is.
- Nem szívesen fárad a *megfelelő puzzle darabok* felkutatásával.
- Nem szívesen dolgozik csapattal, a tagok ösztönzése és segítése nem neki való.
- Nem igazán érdekel, hogy az IT trendek hogy érintik az ügyfelek üzletmenetét.
- Nem érzi lényeges kihívásnak a szikla szilárd, biztonságos megoldások építését.

Az emberek útmutatást és ötleteket várnak!

44

Architekt tudás, képesség

- Állandó tanulási szenvedély, a komplexitás és többértelműség szeretete

Szükséges ismeretek	Szükséges képességek
• Stratégia ismerete • A portfólió ismerete • Módszerek, folyamatok ismerete • A teljes „technology stack” áttekintő ismerete • (Az ügyfél) iparágának, üzleti prioritásainak ismerete • Irányítási folyamatok ismerete	• „Személyközi” képességek • Hatékony kommunikáció (szóban, írásban, prezentációban) • Némi kereskedelmi ismeret • Megoldás keresés képessége • Projekt életciklus tapasztalatok • Minőségbiztosítási, értékelési képességek • Technológiai problémák üzleti nyelvezettel való kifejezésének képessége • Kiterjedés és mélység egyensúlyban tartása

Szükséges architekt képességek összefoglalása

Részletes ajánlás: TOGAF Architecture Skills Framework

- Általános képességek
- Üzleti képességek és módszerek
- Enterprise Architecture képességek
- Projekt menedzsment képességek
- Általános IT ismeretek, képességek
- IT technikai képességek
- Jogi környezettel kapcsolatos ismeretek

Roles	Architecture Board Member	Architecture Sponsor	Enterprise Architecture Manager	Enterprise Architecture Technology	Enterprise Architecture Data	Enterprise Architecture Applications	Enterprise Architecture Business	Program/ Project Manager	IT Designer
Enterprise Architecture Skills									
Business Modeling	2	2	4	3	3	4	4	2	2
Business Process Design	1	1	4	3	3	4	4	2	2
Role Design	2	2	4	3	3	4	4	2	2
Organization Design	2	2	4	3	3	4	4	2	2
Data Design	1	1	3	3	4	3	3	2	3
Application Design	1	1	3	3	3	4	3	2	3
Systems Integration	1	1	4	4	3	3	3	2	2
IT Industry Standards	1	1	4	4	4	4	3	2	3
Services Design	2	2	4	4	3	4	3	2	2
Architecture Principles Design	2	2	4	4	4	4	4	2	2
Architecture Views & Viewpoints Design	2	2	4	4	4	4	4	2	2
Building Block Design	1	1	4	4	4	4	4	2	3
Solutions Modeling	1	1	4	4	4	4	4	2	3
Benefits Analysis	2	2	4	4	4	4	4	4	2
Business Interworking	3	3	4	3	3	4	4	3	1
Systems Behavior	1	1	4	4	4	4	3	3	2
Project Management	1	1	3	3	3	3	3	4	2

Az *Association of Enterprise Architects®* (AEA) az Enterprise Architect szakemberek non-profit szervezete.
Több mint **53 000 tag**ja van 154 országból, 44 tagozat. AEA Magyar Tagozat már 5. éve.

50.000+ TOGAF minősítés

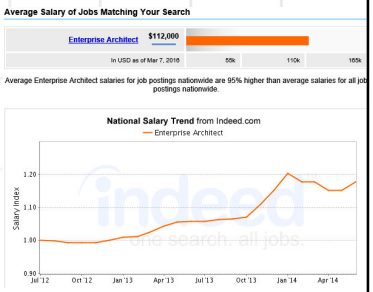
Minősítések

Szakmai minősítések

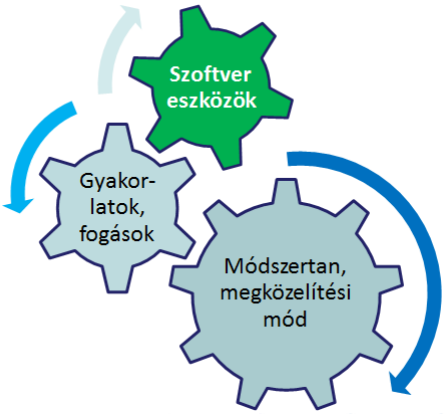
Tudás alapú minősítések

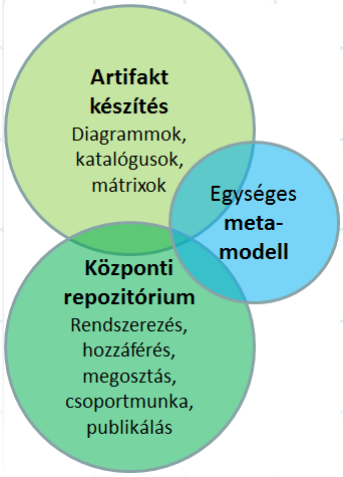
Gyakorlat alapú minősítések

Termékek és szolgáltatások minősítése



Architekt eszközök





VAMSZ célja

- A VAMSZ **egy közös fórumot kíván biztosítani** mindazok számára, akik vállalati architektúra menedzsment programokat, illetve folyamatorientált szervezeteket szándékoznak **létrehozni, fejleszteni és fenntartani**.
- A VAMSZ célja, hogy **támogassa a működésfejlesztés területén dolgozó szakemberek** ismereteinek és kompetenciáinak fejlesztését és bővülését, valamint véleményt formáljon a szakterületet érintő kérdésekben.
- Képzési és hálózati események szervezése a tagok folyamatos **képzése**, illetve a szakmai munkatársak legjobb gyakorlatainak,
ötleteinek és tapasztalatainak megosztása érdekében

Vállalati Architektúra Menedzsment Szakértők Egyesülete
EA vamsz

49

Hewlett Packard Enterprise

A **Hewlett Packard Enterprise** iparágvezető technológiai vállalatként lehetővé teszi az ügyfelek számára, hogy gyorsabban és messzebbre jussanak működésük során. Egyedülállóan széles portfolióval – a felhőtől az adatközponton át, a munkahelyi alkalmazásokon keresztül – számos technológia és szolgáltatás révén segíti ügyfeleit mindenütt a világon egy hatékonyabb, termelékenyebb és biztonságosabb IT megalkotásában. www.hpe.hu

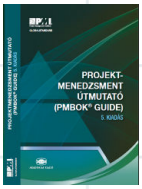
AEA Association of Enterprise Architects

Az **Association of Enterprise Architects® (AEA)** az Enterprise Architect szakemberek non-profit szervezete.
Küldetése, hogy felhívja a figyelmet az Enterprise Architecture szakmára, erősítse annak gyakorlatát és növelje az Enterprise Architect szakemberek elismertségét.
A szervezetnek több mint 53 000 tagja, 44 tagozata van 154 országból.
Az ***AEA Magyar Tagozat*** ötödik éve működik. www.aeahungary.org

PMI Budapest, Magyar Tagozat, 2003 óta

PMI BUDAPEST, HUNGARIAN CHAPTER

- **Minősítések**
  - 650 hazai PMP
  - AZ ÉV PM-je Díj (16.)
  - Az Év PM diplomamunkája díj (4.)
- **Kiadványok**
  - 4 sikeres magyar nyelvű PM szakkönyv
  - TudásTár – ingyenes eBook
  - Havi Hírlevél
- **Események**
  - Art of Projects konferencia
  - PMPub
  - PM Fórum
  - „Körkapcsolás”
  - PM Műhely
  - Havi PM tea délután



PMPub

www.pmi.hu

Project Management Institute – www.pmi.org

- "Worldwide, organizations will embrace, value and utilize project
- management and attribute their success to it." – *PMI Envisioned Goal*
- Alapítva: 1969, Központ: Newtown Square, Pennsylvania USA

Statistics through **31 January 2016**

PMI **Fact File**

More than **5 Million** *PMBOK® Guide* Editions Now in Circulation!

TOTAL MEMBERS

482,547

...in **202** countries and territories

PMI has **276** chartered and **13** potential chapters

CREDENTIALS/CERTIFICATIONS

Total Active Holders of:

CAPM® Certified Associate in Project Management	30,685
PMP® Project Management Professional	712,515
PfMP® Portfolio Management Professional	294
PgMP® Program Management Professional	1,509
PMI-RMP® PMI Risk Management Professional	3,488
PMI-SP® PMI Scheduling Professional	1,460
PMI-PBA℠ PMI Professional in Business Analysis	609
PMI-ACP® PMI Agile Certified Practitioner	10,708

PUBLISHING

5,163,739

Total copies of all editions* of the *PMBOK® Guide* in circulation

*includes PMI-published translations

PMI

53

Kultúrák találkozása

-

Szervezetfejlesztési szekció
HTE Projektmenedzsment Fórum
2016. április 7.

Szekcióvezető: Kun Andrea, ASCON Consulting

ASCON CONSULTING

Napjaink munkacsoportjaira egyre inkább jellemző:

- Fizikai, **térbeli tagoltság**
- **Időbeni tagoltság** – különböző időzónákban dolgozunk
- **Egyenlőtlenségek** különböző dimenziók mentén: pl. négyen egy irodában, ketten home office-ban / más országban.
- **Kulturális sokszínűség**

A multikulturális és virtuális csapatok vezetését, annak kihívásait érdemes együtt tárgyalni, mert jellemzően együtt járnak, és áttételesen hatnak egymásra.

Napjaink kihívásai

Előnyök

Heterogén tudás , mint erőforrás

Költséghatékonyság

Hozzáférés speciális készségekhez, tapasztalatokhoz

Tudás eltérő piacokról

„Kövesd a napot” munkavégzés

Nyelvi különbözőségek

Kulturális nehézségek

Nehézség a „közös alap” megteremtésében

Kevesebb személyes vagy egyidejű (szinkron) találkozás

A jó csapatmunkát nehezebb elérni

Kihívások

Virtuális team – előnyök / hátrányok

A kutatások azt igazolják, hogy a virtuális csapatok elérhetik, sőt túl is szárnyalhatják a klasszikus, fizikailag együtt dolgozó csoportok eredményességét, hatékonyságát.

Kiemelt vezetői fókuszok virtuális csapatnál:

- Mérhetőség kialakítása: projekt célok, projekt munka
- Extrém fókusz a célok és irányok tisztázásán.
- Magas fokú komplexitással dolgozni.
- Az elkötelezettséget erősíteni.

Kritikus vezetői készségek virtuális csapatnál :

- Facilitálási képesség
- A csapat előrehaladásának folyamatos nyomon követése
- Munka-magánélet egyensúlyának fenntartása a 24/7-ben
- ***Kialakítani és fenntartani a bizalmat különböző kultúrából és környezetből érkezők között*.**

Miben más vezetőként virtuális csapatot irányítani?

Multikulturalitás

Szempontok, javaslatok

ASCON CONSULTING

- **„A kultúra tanult”** – Az értékek, szabályok nem velünk születettek. Generációról generációra száll.
- **„A kultúra saját belső logikával rendelkezik”** – Minden kultúra saját értékrendszerrel bír. A kultúrát jellemző szabályok célja, hogy újratermeljék, megerősítsék a kultúra értékeit. Amikor más kultúrákkal találkozunk, fontos elfogadnunk, ezt a belső logikát.
- **„A kultúra alapja önazonosságunknak és közösségeinknek”** – A kultúra az alapja annak, ahogy a világnak elmondjuk, kik vagyunk és miben hiszünk.
- **„A kultúra leginkább abban érhető tetten, hogy hogyan viselkedünk”** – Viselkedésünk szimbolizálja mindazon értékeket, amelyeken kultúránk alapul. Ezek a mélyen meghúzódó értékek áthatják a gondolkodásunkat és cselekedeteinket.
- **„A kultúránk dinamikusan változik”** – A kultúra folyamatosan változik, befolyásolják például a technológia vívmányai, természeti katasztrófák, háborúk, vagy a környezetváltozás is.

Amit a kultúráról tudni érdemes

ASCON CONSULTING

Eltérő szinten vagyunk nyitottak más kultúrákra. Ennek fázisai a következők:

1. **Tagadás** – Ebben a fázisban az emberek nincsenek tudatában a kulturális különbségeknek, nem látják azokat. Ebben a fázisban az érzékenység növelése érdekében az elsődleges feladat felismerni egyáltalán a kulturális különbségeket.
2. **Védekezés** – Ebben a fázisban már észreveszik a kulturális különbségeket, de a saját kultúránk/csoportunk normáitól eltérő viselkedéseket címkézik, negatívan ítélik meg, fenyegetőnek a saját értékeikre vonatkozóan. Ebben a fázisban az érzékenységet azzal tudjuk növelni, hogy felismerjük és elismerjük a különbözőség mellett megjelenő hasonlóságokat, közös vonásokat; és e mellett növeljük a különbözőség iránti toleranciát.
3. **Minimalizálás** – Ebben a szakaszban már látjuk és elismerjük a különbözőségeket, ugyanakkor a világot elsődlegesen a saját értékrendszerünk szerint tudjuk látni, azt tekintjük univerzálisnak. Ebben a fázisban fontos a saját kultúránkról minél többet megtudni, hogy elkerüljük a saját kultúránk kivetítését a világra.
4. **Elfogadás** – Ebben a fázisban már képesek vagyunk perspektívát váltani, azzal együtt, hogy az elkötelezettségünk a saját értékeink iránt nem változik. Ebben a fázisban meg kell értenünk, hogy ugyanaz a viselkedés más kultúrában mást jelent.

Multikulturális érzékenység fokozatai (I)

ASCON CONSULTING

4. **Alkalmazkodás** – Ebben a szakaszban képesek vagyunk más kultúrák nézőpontjait magunkévá tenni, sőt képesek vagyunk ennek megfelelően cselekedni is. Ehhez elegendő információval kell rendelkeznünk a saját és a másik kultúráról is. Amikor a viselkedés hogyanjáról döntünk, az adott norma, nem pedig a saját kulturális hovatartozásunk alapján döntünk. Ezt viselkedéses alkalmazkodásnak nevezzük.
5. **Integráció** – A legtermészetesebb módon tudunk váltani az egyes kulturális perspektívák között. Ennek előfeltétele a saját és a másik kultúra mély ismerete. Ebben a nagyfokú rugalmasságban a fő kérdés az identitásunk lesz.

Érdemes végiggondolni, hogy a saját munkaszervezetünkben hol tartunk, milyen érzékelhető jelei vannak ennek, hogyan tudnánk fejlődni ebben?

Multikulturális érzékenység fokozatai (II)

ASCON CONSULTING

- **Kulturális eltérések**. – A különböző kultúrákban másképp ítéljük meg a vezető szerepét, szerepkészletét, a személyes kapcsolatok fontosságát, a közvetlenséget, a közelséget és még sorolhatnánk. Mindez egy együttműködési keretben számos félreértés forrása lehet.
- **Különböző nyelveket beszélünk.** – A nyelvi különbözőség azért okoz problémát, mert minden nyelvnek más a belső logikája, stílusa, áthatja azt az adott kultúra. Ezért még ha egy közös nyelvet is használunk, akkor is előfordulhat, hogy egészen másképp fejezzük ki magunkat, más szavakat választunk, más kifejezéseket használunk. Ami az egyik kultúrában pozitív kommunikáció, az a másik számára bántó lehet, ami az egyik számára elégsége, a másik számára kevés stb.
- **Az angol, mint közös nyelv.** – Az angol vált az üzleti szcéna közös nyelvévé. Akiknek nem anyanyelve az angol, alapvetően hátrányból indulnak. A másik oldalt, pedig az angol anyanyelvűeknek „felhasználóbaráttá” kell tenniük az angoljukat, ha multikulturális csapatban dolgoznak.
- **Különböző kommunikációs csatornák és eszközök használata.** – A nemzetközi munkacsoportok jellemzően területileg is tagoltan működnek, ezért ezek a csapatok gyakran dolgoznak virtuális módon. A virtuális kommunikáció további csapdákat rejt, kommunikációs problémákhoz vezethet.

Ami megnehezíti a multikulturális csapatok működését

ASCON CONSULTING

- Kerüld el a gyors ítélkezést és figyelj arra, hogy milyen előfeltevéseid, előítéleteid vannak a különböző kultúrákkal szemben!
- Készülj fel azokból a kultúrákból, akikkel együtt fogsz dolgozni!
- Gondold végig, hogy a te vezetői stílusod hogyan hathat az adott kultúrkörben!
- Tartsd észben, hogy egy multikulturális csapat működésében felmerülő problémáknak csak egy részét okozzák a kulturális különbségek. Számos probléma inkább személyközi vagy technológiai, üzleti.
- Csak azért mert más kultúrák másképp közelítenek meg kérdéseket, nem biztos, hogy azok rossz vagy hibás megközelítések. Törekedj a megértésre!
- A jó ötlet az jó ötlet, mindegy, honnan származik. Nem neked kell mindenra megoldást találnod!
- A vállalat központjából származó ötletek nem mindegyike jó ötlet.
- A vállalat központjából származó ötletek nem mindegyike rossz ötlet.
- Amikor olyanokkal dolgozol együtt, akik nem anyanyelvüket használják sose becsüld túl a nyelvi készségeiket, még ha jól is beszélik az a nyelvet.
- Azok a szervezetek és csapatok, akik jól tudnak multikulturális közegben dolgozni, nagyobb eredményeket tudnak elérni a globalizálódó gazdaságban.

10 aranyszabály a multikulturális együttműködéshez

ASCON CONSULTING

Akit a téma mélyebben érdekel, vagy szeretne egy-egy kultúra kapcsán mélyíteni ismereteit, azoknak ajánlom a következő linkeket:

Az alábbi linken elérhető **Geert Hofstede modellje és kutatása**, amely a kulturalitás témában megkerülhetetlen. Itt bemutatja azokat a tényezőket, amely mentén a világ különböző kultúráit besorolja, értékeli. Cikkeket, elemzések érhetőek el az oldalon.

http://geert-hofstede.com/

Egyes kultúrák jellemzőinek megismeréséhez nyújt azonnali segítséget az alábbi applikáció, amely mobilra, tabletre is letölthető. Több mint 100 kultúrához találunk benne segítséget.

CultureCompass
https://play.google.com/store/apps/details?id=zoomtouch.culturecompass.com&hl=en

Konkrét kultúrák megismerése

Szekcióprogram

Előadók és témák

ASCON CONSULTING

15:40 – 15:55	**Rubint Péter** (Hewlett Packard Enterprise) Kihívások a multikulturális, virtuális munkacsoportok vezetésében
15:55 – 16:10	**Éliás Péter** (AUDI Hungária) „Egymás szemében" - A magyar - és a német kultúra találkozása egy nagyvállalat működésében
16:10 – 16:25	**Ilosvai Péter** (ASCON Consulting) „Ismeretlen ismerősök" - Eltérő szubkultúrák házon belül
16:25 – 16:40	Kérdések, vita az elhangzottakról

Előadásaink

ASCON CONSULTING

Ismeretlen ismerősök

Eltérő szubkultúrák házon belül

- „Mennyi ideig tart egy mérnöknek, hogy kicserélje a villanykörtét?
- Nem cseréli ki. Túl elfoglalt azzal, hogy megtervezze a tökéletes villanykörtét…“

- „Mennyi ideig tart egy marketing vezetőnek a villanykörte kicserélése?
- A marketing vezetők nem cserélnek villanykörtét. Nem marad rá idejük miután hosszasan ecsetelték, hogy milyen nagyszerű lesz majd a fénye.“

Kell, hogy legyenek különbségek, ha már sztereotip viccek is erről szólnak

20’ évek - Henry Ford

„A vevők bármilyen színű autót megkaphatnak egészen addig, amíg csak feketét akarnak“
„Ha megkérdeztem volna az embereket mit szeretnének, azt válaszolták volna, hogy gyorsabb lovakat akarnak“

B. P. Shapiro, (1977) Can marketing and manufacturing coexist? HBR 1977 Sept

Bob - termelési igazgató

- Gépészmérnök
- Gyakornoki múlt: műszakvezető
- Autó: Porsche - saját maga tarja fent
- Hobbi: autó, kertészkedés, fafaragás

„Miért nincs pontos értékesítési előrejelzés?“

„Miért kell mindig olyan lehetőségeket ajánlani, amiket nehéz gyártani és nem is hasznosak?

„Túl magasak a javítási költségek“

Sam - értékesítési és marketing igazgató

- Vegyészmérnök
- Gyakornoki múlt: értékesítő
- Autó: Audi A6
- Hobbi: tenisz, póker, síelés

„Miért nem elég a kapacitás?“

„Miért nem tudunk megfelelő minőséget adni elérhető áron?“

„Nem úgy használják a termékeket, ahogy a terveztük őket“

Az ellentétek a 70’ évekig nyúlnak vissza

ASCON CONSULTING

Eltérő iskola

- bölcsész
- gépészmérnök
- jogász
- közgazdász
- vegyész

Eltérő tapasztalat

- tréner
- műszakvezető
- ügyvédbojtár
- kontroller
- laboráns

Eltérő szakmai identitás

- fejlesztő
- termelő
- szakértő
- racionalizáló
- alkotó

Eltérő szervezeti pozíció

- ki támogat kit?
- ki vezérli a folyamatokat?

Miből adódnak az eltérő attitűdök?

ASCON CONSULTING

Bonyolító tényező:

mennyire van szinkronban az, hogy én mit gondolok magamról azzal, hogy mit várnak tőlem

optimista, bátor, szenvedélyes, nagy képzelőerővel rendelkezik, pszichológiai ismeretei vannak, piacelemzéshez szükségek képességekkel rendelkezik,

„én intézem, hogy odafigyelnek ránk“

„valami izgalmasat találunk ki“

„kreálunk egy szlogent, amire odafigyelnek“

„én ismerem a vevőket“

Mit várnak a társterületek?

- A marketingesek ismerjék a versenytársakat és a kiskereskedők döntési szempontjait
- A marketing munkatársak ismerjék, hogyan zajlik egy tárgyalás a kereskedő partnerekkel
- Időben lebontva lehessen látni egy hosszabb távú marketing stratégiát
- Ismerik a vállalat tervezéshez kapcsolódó folyamatait

A marketinges: kreatív vs előre tervező?

http://www.become-a-lawyer.com/how-to-become-a-lawyer.html

látja a lépések egymás-utániságát, kritikus, hiper-szkeptikus, független, „vastagbőrű“, fegyelmezett, keményen dolgozó, tartja a határidőket

„elmondom a jogi szempontokat“

„bemutatom a szabályozási hátteret“

„felsorolom a veszélyeket“

Mit várnak a társterületek?

- Hívják fel a figyelmet a kockázatokra
- Gyorsan, rövid idő alatt kapjunk tanácsokat
- Foglaljanak állást, hogy melyik megoldást tartják a legjobbnak
- A dokumentumok legyenek átláthatóak és közérthetőek

A jogász: értékelő vs tanácsadó

http://work.chron.com/types-skills-required-financial-manager-21355.html
és álláshirdetések

elemző, részletekre fókuszáló, logikus, akkurátus, üzleti gondolkodású, magabiztos, jó matekos

„tőlem tudják meg a számokat“

„én mutatom meg, hogyan alakultak a dolgok“

Mit várnak a társterületek?

- Tudjam mennyit költhetek még
- Ha valami kezd elszállni, időben tudjak róla
- Lássam a változtatások hatását
- Legyen felhasználóbarát a tábla

A kontroller: adatrögzítő vs előrelátó

https://www.researchgate.net/post/What_do_you_think_are_the_most_important_personal_characteristics_of_a_successful_researcher

kíváncsi, eltökélt, belülről motivált, versenyszellemben él, autonóm

„én vagyok a szakma“

„az is eredmény, ha kiderült, tévedtünk“

„megtalálom a megoldást, ha addig élek is“

Mit várnak a társterületek?

- Kreáljanak gazdaságos termékeket
- Időben jelezzék, ha túl drágává válik a fejlesztés
- Tőlük függ, hogy ezen a piacon jók tudunk-e maradni

A kutató: önmegvalósító vs üzleti előny kovácsa

http://www.cio.com/article/2381555/careers-staffing/16-traits-of-great-it-leaders.html

http://www.cio.com/article/2825056/cio-role/top-cios-all-share-these-10-traits.html

eredményorientált, kockázatvállaló, tanul, hiteles, gyorsan dönt, innovátor elfogadja ha valami nem eredményes, problémamegoldó,

„nem az a lényeg milyen szép, hanem hogy mit tud“

„fontos hogy megbízható legyen a rendszer“

Mit várnak a társterületek?

- Legyen magas a szaktudásuk
- Ismerjék az üzleti oldalt
- Legyenek proaktívak- mire használhatom a rendszert
- Támogassanak az innovativitásban
- Inkább felhasználóbarát mint IT orientáltságú felület

Az IT-s: rendszer-üzemeltető vs lehetőség kreáló

optimista, szenvedélyes

kritikus, hiper-szkeptikus

eredményorientált

autonóm

részletekre fókuszáló, akkurátus

…és ők megjelennek egy komplex projektben

Erősítjük, annak megismerését és elfogadását, hogy mi a fontos az egyes területeknek a munkakapcsolatokban vagy a közös projektben - „silók lebontása“

Közös alapokra és prioritásokra helyezzük a működést érintő fejlesztéseket - jellemzően szolgáltatásoknál

Mit tudunk tenni szervezetfejlesztőként

Mindenben nem lehetünk tökéletesek, még akkor sem, ha csapatban dolgozunk…

…a jó munkakapcsolatban ezért abba fektetik a több energiát, ami értékesebb és abba tesznek kevesebbet, ami kevésbé fontos elvárás

Silók lebontása a munkakapcsolatokban

Jogi területnél:

- az állásfoglalásban javaslatot is kapunk
- betartják a határidőket a munka során
- elérhető szerződés sablonok vannak
- …stb.

Gazdasági, kontrolling területnél:

- mindig tudjam mennyit költhetek még a év hátralevő részében
- kérésre részletes információkat kapok az önköltség számításhoz
- a kollégák segítőkészek, elmagyarázzák a rendszert
- …stb.

Értékesítés támogatásánál:

- termékismertető anyagokat készítenek
- látványos, technikai prezentációkat tartanak
- kapcsolatot tartanak a Corporate szinttel, támogatást szereznek onnan
- …stb.

IT területnél:

- kész megoldásokat szállítanak adattárház funkciókra
- tartsák be az SLA határidőket
- a kollégák ismerjék az üzleti döntéshozó nyelvét
- …stb.

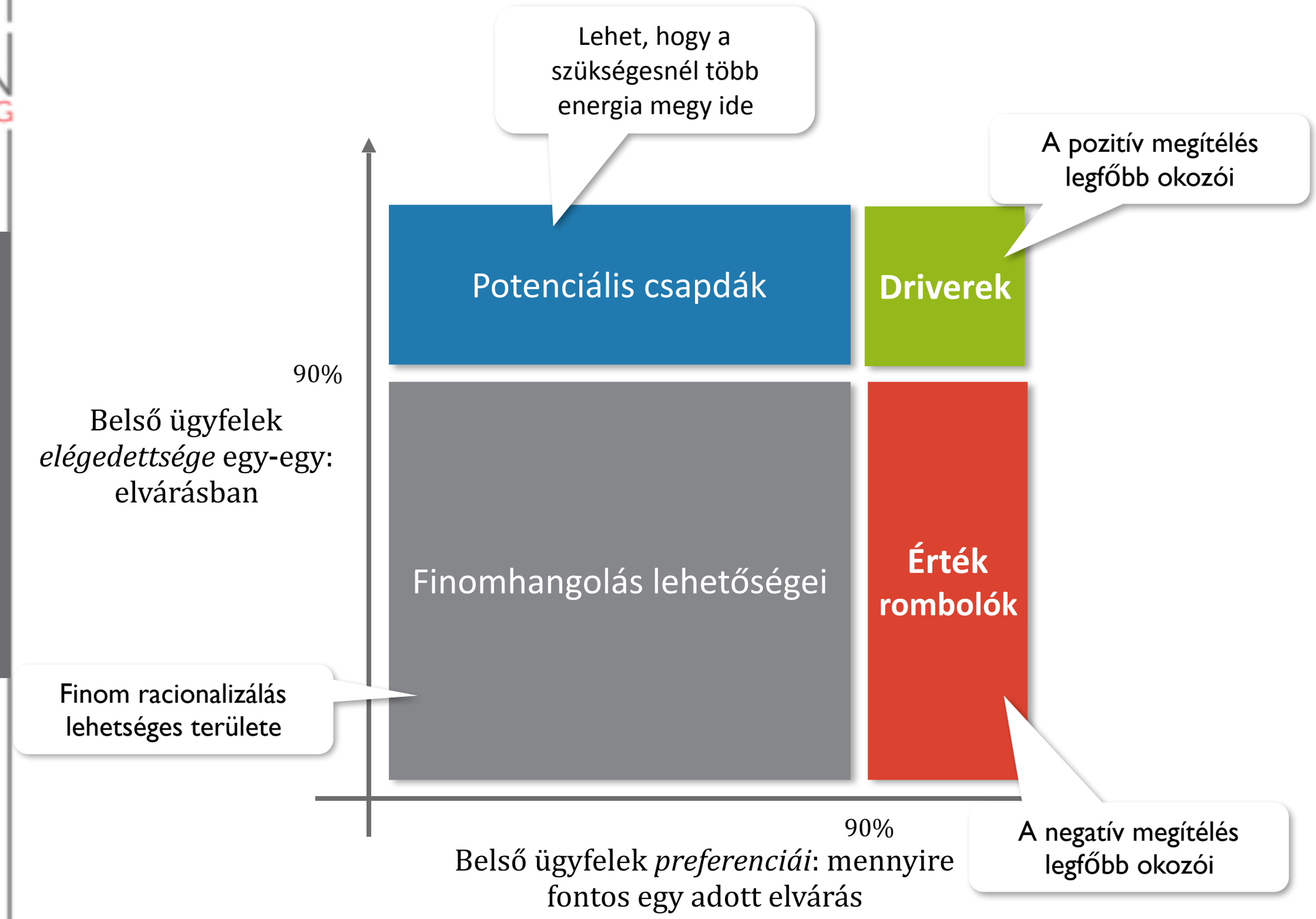
Támogató marketing területnél:

- információt kapunk arról, hogy a versenytársak milyen árakon állítanak ki
- ismerik milyen nehézségekkel küzdünk az értékesítési területen
- a marketing kampányokat összehangolják az értékesítési akcióink terveivel
- …stb.

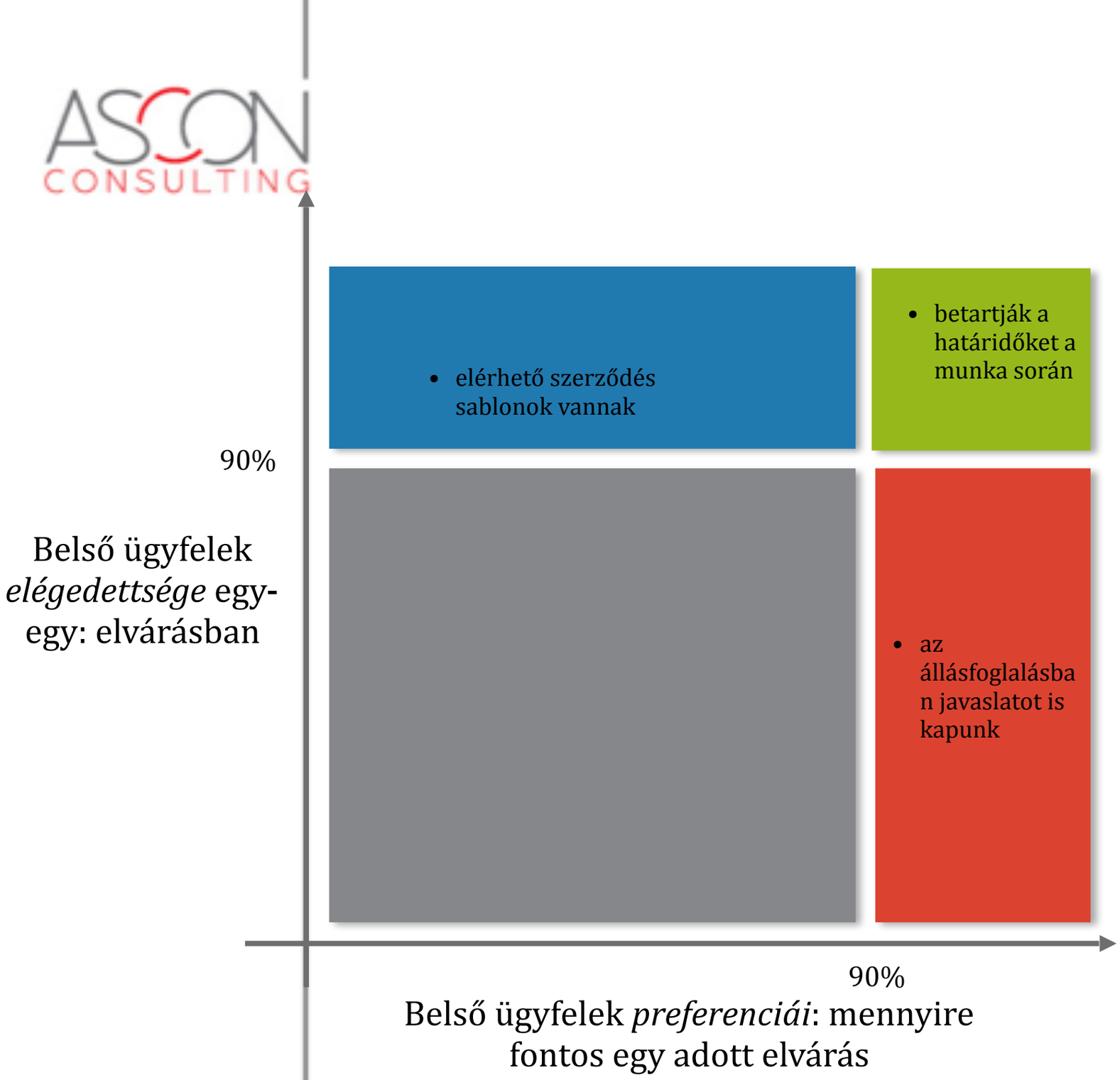
A munka alapját az egyes területek szerepével kapcsolatos elvárások azonosítása jelenti

Az elvárások kategóriákba rendezhetők a fontosságuk és a teljesülésük függvényében.

A kategóriák alkalmasak arra, hogy fejlesztési célokat, fókuszokat és prioritásokat fogalmazzon meg belőlük a támogató terület



Az elvárásokat értékeljük a preferencia/elégedettség mátrix keretben



A támogató terület a példánkban egy Jogi Osztály

A leginkább azért tarják értékesnek a munkájukat a szakterületek mert betartják a határidőket.

Kiemelten fontos elvárás velük szemben az is, hogy adjanak cselekvési, döntési javaslatot is az állásfoglaláshoz. Ez azonban nem teljesül így ezt a problémát meg kell oldani.

Sok energiát fordítanak ugyanakkor a szerződés sablonok kidolgozására karbantartására, holott a szakterületek erre kevésbé tartanak igényt. Megfontolandó, hogy innen át lehet-e csoportosítani az energiákat más, nagyobb értéket adó feladatokra.

A keretek alapján értelmezhető, mit célszerű fejleszteni az együttműködésben

ASCON CONSULTING

A szolgáltatásban közös együttműködési alap: Service Design

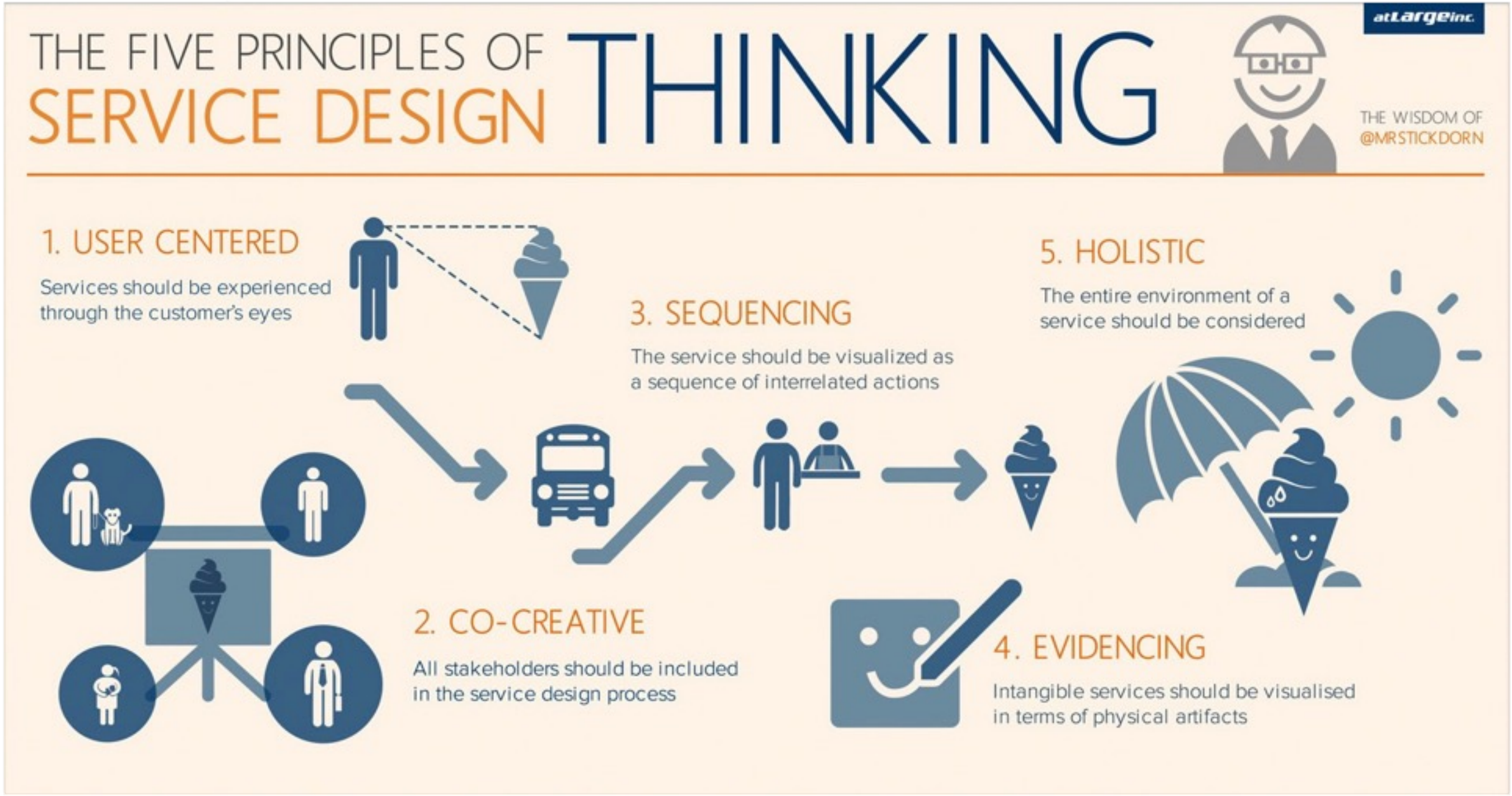
„A világ legértékesebb vállalata a design gondolkodást teszi mindennek a közepébe, amit csinál. Designereknek állnak megszámlálhatatlan startup vállalkozás mögött. Ma már olyan területek is használják, mint az egészségügy, az oktatás...
...annak érdekében, hogy fenntartható versenyelőnyre tegyünk szert, nem elég csak gyakorolni, hanem mester szinten kell használnunk ezeket a technikákat.“ Tim Brown - Harvard Business Review 2015 aug.

„A design gondolkodás a művészete és tudománya a problémák megoldásának - nem csak új termékekre vagy szolgáltatásokra korlátozódik“ Kaan Turnali - Forbes 2015 dec.

„A Service Design módszertana alkalmas arra, hogy profitabilis ökoszisztémát alakítsunk ki, ami a felhasználónak és a szolgáltatást nyújtónak egyaránt méltányosan hoz értéket“ - SAP User Experience Community

A Service Design = felhasználó centrikus, gazdaságos, kivitelezhető - holisztikus rendszert építünk

Forrás: www.3nta.com



A Service Design építőkövei

A Service Design folyamata

Egy adott típusú felhasználó kapcsolata a betegbiztosítással

Érintkezési pontok

Megismeri az egészségbiztosítási lehetőségeket	Meggyőződik róla, hogy jó-e neki a szolgáltatás	Ajánlatot kér és dönt	Kitölti a papírokat	Megköti a szerződést	Fizet	Megváltoznak a feltételek
- Interneten legyenek összevethető megoldások - Lássam, hogy milyen helyeken fogadják el - Lássam, hogy mi a folyamat	- Mondjanak jókat róla a barátaim - Győződjek meg róla, hogy valóban jó helyeken vehetem igénybe	- Küldjék el online az ajánlatot, ha kérdésem van telefonálok	- Lehetőleg online	- Küldjék el előre, legyen időm átnézni - Kevés kizárás és kevés apróbetű legyen benne	- Értesítsenek emailben vagy levélben hogy utalnom kell (1 hónappal előtte)	- Levélben legyen benne, hogy mi a magyarázata a változásnak - Ha szükségesnek tartom tudjak kérdezni (tel)

Elvárások

Orvos jelzi, hogy beavatkozásra lesz szükség	Kapcsolatba lép a biztosítóval	Elvégzik a beavatkozást	Fizet	Begyűjti a szükséges papírokat	Egyeztet a biztosítóval	~~Pénzt kap a biztosítótól~~
- Beszéljenek velem partneri hangnemben - Magyarázzák el számomra érthető módon, mi miért történik - Igazodjanak az időbeosztásom-hoz	- Az orvos lépjen kapcsolatba a biztosítóval ne én - Lássam milyen változást jelent a biztosításban ha abból fizetem	- Beszéljenek velem partneri hangnemben - Magyarázzák el számomra érthető módon, mi miért történik - Igazodjanak az időbeosztásom-hoz	- Én szeretném eldönteni, hogy a biztosításból fizetem, vagy saját zsebből	- Intézze ezt az egészségügyi intézmény	- Intézze ezt az egészségügyi intézmény, ha szükséges	

A szolgáltatást mint egy „filmet“ kockákra bontjuk és megtervezzük az egyes területek szerepét, tevékenységeit, prioritásait

Mit él meg a felhasználó
Mi történik a kapcsolatban (front-stage)
Mi történik a színfalak mögött (back-stage)
Milyen eszközök kellenek
Mi a funkciók szerepe
Hogyan épül fel a rendszer

Ilosvai Péter Ph.D.

partner, menedzsment tanácsadó

T: 70) 940 4147

M: ilosvai.peter@ascon.hu

Kérdés esetén keressenek bizalommal

A PROJEKTMENEDZSMENT HAZAI HELYZETE
MULTI-KULTURALITÁS A PROJEKTEKBEN

- ahogyan a gyakorló projektmenedzserek látják 2016-ban

hte
ALAPÍTVA 1949
HÍRKÖZLÉSI ÉS INFORMATIKAI TUDOMÁNYOS EGYESÜLET

ASCON CONSULTING

Bevezető

A „PROJEKTMENEDZSMENT A GAZDASÁGBAN” Fórum Szervező Bizottsága 2016. január – március között felmérést készített a hazai projektmenedzsment szakma képviselői körében az alábbi témákról:

- KULTÚRÁK (NEMZETI- ÉS SZAKMAI) EGYÜTTMŰKÖDÉSE A PROJEKTMENEDZSMENTBEN
- ÜZLETI KILÁTÁSOK 2016-BAN

A felmérésben 91 szakember vett részt és töltötte ki a kérdőívet.

A következő diákon a felmérés eredményeit mutatjuk be. A kutatás részletesebb értékelésére és vitájára a Projektmenedzsment Fórum záró plenáris ülésén kerül sor.

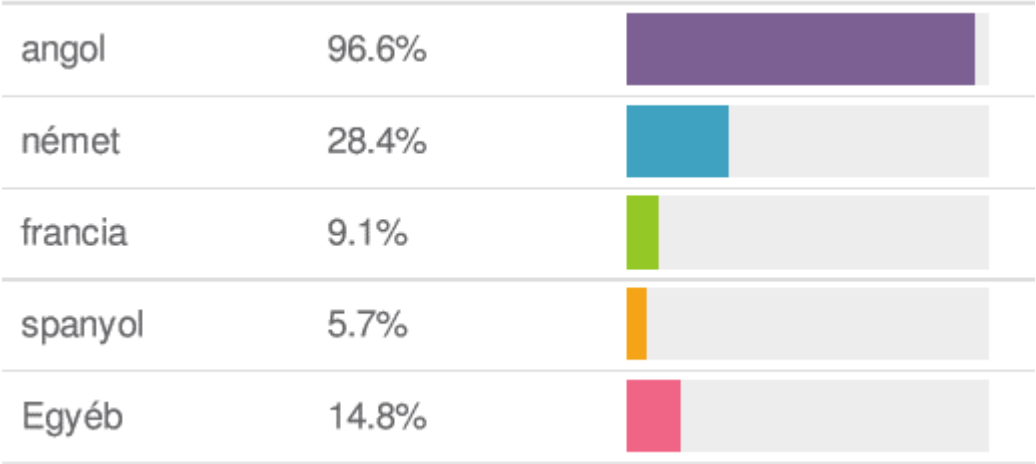
Kun Andrea
SZB tag, Fórum szekció elnök
ASCON Consulting

Dr Prónay Gábor
Fórum SZB elnöke
ProCompass

MULTI-KULTURALITÁS A PROJEKTEKBEN

- ahogyan a gyakorló projektmenedzserek látják 2016-ban

1. Milyen munkakapcsolatban alkalmazható nyelvtudással rendelkezik ? (többes jelölés lehetséges)



- Egyértelmű az angol nyelv dominanciája:
  - A válaszadók 71,8%-a műszaki-technikai végzettséggel rendelkezik, amely jelentősen hathat a nyelvtudásra, hiszen az infokom területén az angol egyeduralkodó.
  - Az angol vált a világ közös (üzleti) nyelvévé. Még az egyébként nem angolszász vállalatok hivatalos nyelve is egyre inkább az angol.
- A további sorrend (2. német, 3. francia, 4. spanyol) jól tükrözi az ország üzleti-gazdasági partnereinek nemzetiségi arányait.
- Figyelemre méltó a 14%-os egyéb, ami a sokrétűséget mutatja.

2. Hány multikulturális projekt munkájában vett részt eddigi pályafutása során?

még nem vettem részt ilyen csapat munkájában	5.8%
1-5	36.1%
6-10	17.4%
10-nél több	40.7%

3. Hány multikulturális projektet vezetett eddigi pályafutása során?

Még nem vezettem ilyen csapatot	25.3%
1-5	44.8%
6-10	6.9%
10-nél több	23.0%

- A kitöltők 94,2 %-a rendelkezik multi-kulturális projekt tapasztalattal.
- A kitöltők több, mint 70%-a rendelkezik már projektvezetőként is tapasztalattal.

14. Alap, ill. eredeti végzettségének jellege, szakiránya (többet is jelölhet)

- A kitöltők 71,6%-a műszaki-technikai végzettséggel rendelkezik. Ugyanakkor magas arányú az üzleti/gazdasági végzettséggel rendelkezők aránya is (47,7%).
- Komplex projektek vezetése megkívánja a komplex látásmódot, a szakterületeken átívelő tudást.

4. Kapcsolat minősége más szakmai kultúrákkal (1)

	nem tudom megítélni	negatív	inkább negatív	semleges	inkább pozitív	pozitív
műszaki technikai	2 2.3%	0 0.0%	9 10.3%	16 18.4%	32 36.8%	28 32.2%
üzleti	4 4.8%	0 0.0%	3 3.6%	17 20.2%	42 50.0%	18 21.4%
pénzügyi	9 10.3%	1 1.1%	7 8.0%	36 41.4%	24 27.6%	10 11.5%
jogi-szabályozási	18 20.7%	8 9.2%	17 19.5%	22 25.3%	16 18.4%	6 6.9%
marketing	19 22.1%	2 2.3%	10 11.6%	20 23.3%	27 31.4%	8 9.3%
értékesítési	20 23.5%	1 1.2%	8 9.4%	24 28.2%	24 28.2%	8 9.4%
HR-emberi erőforrás menedzsment	11 12.8%	3 3.5%	9 10.5%	24 27.9%	31 36.0%	8 9.3%
termelési	26 30.6%	3 3.5%	3 3.5%	26 30.6%	24 28.2%	3 3.5%
szolgáltatási	16 18.8%	1 1.2%	7 8.2%	14 16.5%	35 41.2%	12 14.1%

4. Kapcsolat minősége más szakmai kultúrákkal (2)

- A megkérdezet projektszakemberek a legerősebb pozitív kapcsolatot a **műszaki/technikai szakmai kultúra** kapcsán jelöltek meg. Tekintettel arra, hogy a válaszadók több, mint 70%-a maga is ehhez a szakmai csoporthoz tartozik, az eredmények nem meglepőek.
- Az **üzleti területtel** való viszony bár a műszakinál kisebb mértékben, de pozitív. Ez két forrásból táplálkozhat: a válaszadók 47%-a maga is rendelkezik gazdasági végzettséggel, illetve a projektek menedzselése erősen igényli az üzleti szemléltet.
- A **pénzügyi területtel** való viszonyt inkább semlegesnek (41%) és enyhén pozitívnak (27%) jelölték meg a válaszadók .
- A **marketing és értékesítés** hasonló mintázatot mutat:
  - A válaszadók 1/5-e nem tudja megítélni ezt a kapcsolatot, feltételezhetően nincs ilyen jellegű tapasztalata, munkakapcsolata.
  - Aki rendelkezik ilyen tapasztalattal, azok 32-35%-a nyilatkozik pozitívan erről a kapcsolatról, míg 20-24%-a semlegesen.
- **Jogi szaktudáshoz** való viszony kapcsán látszik a negatív tapasztalatok felerősödése: 25% negatívan, 22%-uk semlegesnek értékeli a kapcsolatot. Csupán minden ötödik válaszadó (22%) tartja ezt a kapcsolatot pozitívnak. Itt is sokan vannak (20%), akik semmilyen tapasztalattal sem rendelkeznek a jogi területtel.
- **HR – emberi erőforrás menedzsmenthez** való viszony jellemzően semleges (24%) vagy enyhén pozitív (36%).

4. Kapcsolat minősége más szakmai kultúrákkal (3)

- **Termeléshez fűződő viszonyról** a válaszadók 30%-a érdemi tapasztalatot nem tudott megosztani. Akik rendelkeznek ilyen irányú tapasztalattal, ők leginkább semlegesnek (30%) és enyhén pozitívnak (28%) ítélik meg a projektszakmai szempontból kapcsolatukat a termeléshez.
- **Szolgáltatáshoz való viszony** a termeléssel ellentétben más mintázatot mutat. Látható, hogy a megkérdezettek többsége, 55%-a pozitívnak tartja a kapcsolatot, s 16%-uk semlegesnek.

Felmérésünk alapján összességében az látszik, hogy a projektszakma kiemelkedően jó kapcsolati minőséget tud kialakítani a műszaki-technikai, az üzleti-gazdasági illetve a szolgáltatási szakmai kultúrákkal. Alapvetően jónak értékelhető, de a fentieknél gyengébb a kapcsolata a HR-rel és a pénzüggyel. Tekintettel arra, hogy a projektmunka mindkét területtel való együttműködést igényli, itt van tere a fejlődésnek, fejlesztésnek.
A projektszakterület képviselőinek a mintánkban kevés kapcsolata van az értékesítés és marketing, valamint a termelési szakmai kultúrákkal. Feltételezhető, hogy válaszadó projektszakemberek által vitt projektek hatásköre kevésbé kötődik ezekhez a területekhez.
A jogi szakterület megítélése tolódik leginkább a negatív irányba, amely mutathat arra a nehézségre, amely a legtöbb projektben jelen van: a szerződéses keretek lefektetése, tisztázása, módosítása, illetve ennek lassúsága, rugalmassága-rugalmatlansága.

5. Multikulturális értékek fontossága a projektmenedzsmentben. Mennyire látja az alábbi értékeket a multikulturális projektek szempontjából fontosnak?

Ha a „fontos” és „nagyon fontos” helyen megjelölt válaszokat összegezzük, az értékek fontossága az alábbi sorrendet követi a mintánkban (1. helyen a legfontosabb érték):

1. **csapatmunka**
2. **kapcsolatok**
3. **egyéni kompetencia**
4. **eredmény orientáció**
5. **tapasztalat**
6. **idő tisztelet**
7. **kockázat vállalás**
8. **hatalom**

A válaszokból jól látszik, hogy a multikulturális projektek legfontosabb kérdései a csapatmunka és a kapcsolatok alakítása: hogyan tudunk más kultúrkörből származó, gyakran más országban, kontinensen dolgozó kollégák között egy erős csapatmunkát és a hatékony munkavégzéshez elengedhetetlen személyközi kapcsolatokat kialakítani.

6. Multikulturális projektek megítélése

	nem tudom megítélni	egyáltalán nem értek egyet	kevésbé értek egyet	közömbös számomra	kismértékben értek egyet	teljes mértékben egyetértek
Más kultúrák megismerése kiemelten fontos.	1 1.1%	0 0.0%	2 2.3%	5 5.7%	18 20.7%	61 70.1%
Nehézséget jelent nekem más kultúrájú emberekkel együtt dolgozni.	0 0.0%	33 37.9%	17 19.5%	12 13.8%	21 24.1%	4 4.6%
Ha egy multikulturális csapatban dolgozom, sokkal nagyobb felelősséget érzek.	3 3.4%	13 14.9%	9 10.3%	24 27.6%	26 29.9%	12 13.8%
Nagyobb stresszel jár számomra egy multikulturális csapatban dolgozni.	2 2.3%	16 18.4%	18 20.7%	14 16.1%	28 32.2%	9 10.3%
A multikulturális csapatok jobb eredményeket tudnak elérni.	2 2.3%	6 7.0%	31 36.0%	23 26.7%	18 20.9%	6 7.0%
Nem okoz számomra problémát kulturális gyökerű problémákat felvetni.	2 2.3%	3 3.4%	12 13.8%	11 12.6%	38 43.7%	21 24.1%
A kulturális eltérések nem lehetnek mentségek.	2 2.3%	4 4.6%	13 14.9%	7 8.0%	26 29.9%	35 40.2%

6. Multikulturális projektek megítélése

- A megkérdezett projektszakemberek válaszaiból kiderül, hogy egyértelműen fontosnak tartják (90%) más kultúrák megismerését.
- Ezzel együtt a válaszadóknak csak 27%-a ért egyet azzal a kijelentéssel, hogy a multikulturális csapatok jobb eredményeket tudnak elérni.
- Arra a kérdésre, hogy nehézséget jelent-e más kultúrájú emberekkel együtt dolgozni, jelentősen szórtak a válaszok. A válaszadók 37%-ának ez nem okoz nehézséget, viszont a megkérdezettek 63%-ának különböző mértékben, de nehézséget okoz.
- A válaszadók 43%-a szerint, ha multikulturális projektben dolgozik, akkor különböző mértékben, de nagyobb stresszt és felelősséget él meg.
- Kulturális gyökerű problémákról a többségnek (67%) nem jelent nehézséget beszélgetni és a válaszadók többsége szerint (70%) a kulturális különbség nem lehet mentség az esetleges problémák megoldatlanságára.

A fenti adatok azt mutatják, hogy a válaszadók a multikulturális projektek kapcsán egyértelműen fontosnak tartják a különböző kultúrák megismerését, ugyanakkor van egy jelentős mértékű kétség a multikulturális projektek eredményességét tekintve, illetve számos nehézség jelenik meg a más kultúrájú emberekkel való együttműködés során a gyakorlatban.

7. Megítélése szerint melyek a kulturális különbségekből eredő konfliktusok okai?

Ha a „fontos” és „nagyon fontos” helyen megjelölt válaszokat összegezzük, a kulturális különbségek fő okai a következő sorrendet követik a mintánkban (1. helyen a legfontosabb oka a konfliktusoknak).

1. **eltérő kommunikáció**
2. **döntési módok**
3. **idő kezelés**
4. **tudás megosztás**
5. **nyelvi nehézség**
6. **bizalom hiány**
7. **tudás hiány**
8. **hatalmi különbség**
9. **kudarc- és konfliktus kerülés**
10. **verseny szellem**
11. **segítőkészség**

8. Mit gondol, hogy a multikulturális projektek száma hogyan változik a közeljövőben ?

jelentősen nő	39.8%	
nő	54.6%	
változatlan marad	5.7%	
csökken	0.0%	
jelentősen csökken	0.0%	

- A multikulturális projektek számában egyértelműen növekedést vár a kitöltők 94,4%-a.
- A multikulturális projektek számának növekedésével kapcsolatos várakozások (94,4%) jelentősen meghaladják az idén induló projektek számának növekedésével kapcsolatos várakozásokat (62% vár növekedést az induló projektek számában).

A PROJEKTMENEDZSMENT HAZAI HELYZETE

- ahogyan a gyakorló projektmenedzserek látják 2016-ban

hte
ALAPÍTVA 1949
HÍRKÖZLÉSI ÉS INFORMATIKAI TUDOMÁNYOS EGYESÜLET

Üzleti kilátások 2016-ra

9. A 2015-ös évhez képest milyen változást vár 2016-ban az induló projektek számát tekintve?

15%-nál nagyobb csökkenést	3.4%
legfeljebb 15% csökkenést	6.8%
nem vár változást	27.3%
legfeljebb 15% növekedést	48.9%
15%-nál nagyobb növekedést	13.6%

- A válaszolók közel a fele (48,9%) kis mértékű, legfeljebb 15%-os növekedést, míg 13,6%-uk még ennél is nagyobb növekedést vár 2016-ra. A megkérdezettek összesen 62%-a vár valamilyen mértékű növekedést a projektek számában.

- A 2015-ös év felméréséhez képest 17%-kal emelkedett azoknak a száma, akik valamilyen mértékű növekedést prognosztizálnak.

10. A 2016-ben induló projektek komplexitásával kapcsolatban milyen változást prognosztizál?

jelentős egyszerűsödést	1.2%
kismértékű komplexitás csökkenést	7.0%
változatlanságot	36.1%
kismértékű komplexitás növekedést	46.5%
jelentős komplexitás növekedést	9.3%

- A válaszolók 36%-a komplexitásban változatlanságot, míg 46%-uk kismértékű komplexitás növekedést vár 2016-ra.
- A 2015-ös év felméréséhez képest 10%-kal növekedett azok száma, akik kismértékű komplexitás növekedést várnak, valamint 6%-kal csökkent azok száma, akik változatlanságot feltételeznek.

11. A 2016-ben induló projektekben dolgozók átlagos számának változását illetően mire számít?

15%-nál nagyobb csökkenésre	3.4%
legfeljebb 15% csökkenésre	11.4%
nem vár változást	42.1%
legfeljebb 15% növekedésre	36.4%
15%-nál nagyobb növekedésre	6.8%

- A válaszolók 42%-a létszámban változatlanságot, míg 36%-uk legfeljebb 15%-os növekedést vár 2016-ra.
- A 2015-ös év felméréséhez képest csökkent azok aránya akik változatlanságot feltételeznek és 7%-kal növekedett azok száma, akik kismértékű növekedést várnak a létszámban.

12. Az összes projekt (portfolió) várható költségvetésének alakulását hogyan becsli a 2016-os évre?

jelentősen csökken (15%-nál nagyobb mértékben)	2.3%	
érzékelhetően csökken (legfeljebb 15%-os mértékben)	5.7%	
összességében nem változik (de területenként nagyon eltérően alakulhat)	38.6%	
kisebb mértékben növekszik (maximum 15%-os mértékben)	42.1%	
jelentősen emelkedik (15%-nál nagyobb mértékben)	11.4%	

- A válaszolók 42%-a a portfolió kis mértékű növekedésre számít, míg 38%-uk stagnálást vár 2016-ra.
- A 2015-ös év felméréséhez képest összesen 10%-kal növekedett azok aránya, akik különböző mértékben, de növekedést várnak a projektek várható összköltségvetésében.

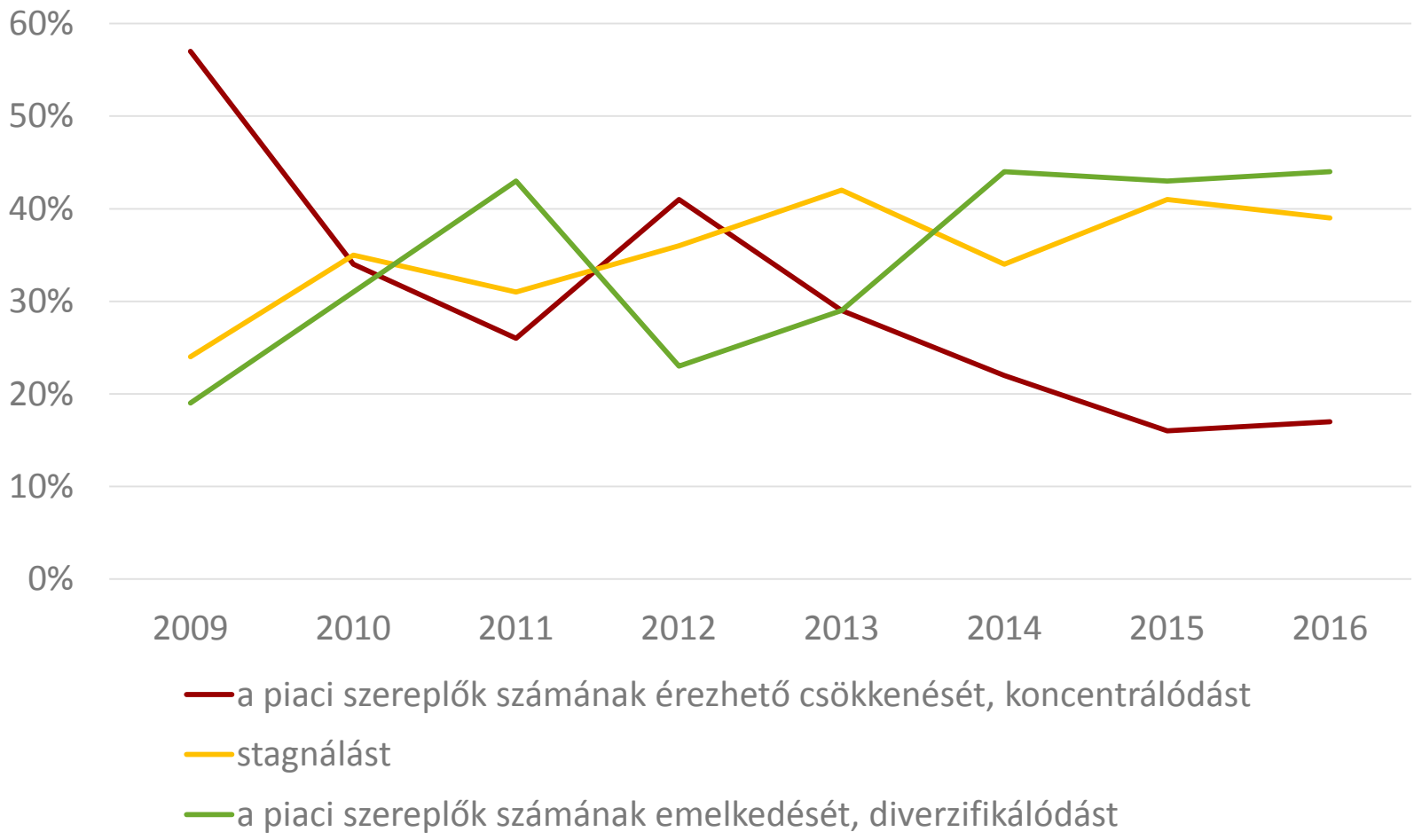
13. Milyen tendenciát valószínűsít a projektmenedzsment tanácsadói/szolgáltatói piacon az elkövetkező 1-2 évben?

a piaci szereplők számának érezhető csökkenését, koncentrálódást	17.1%
stagnálást	38.6%
a piaci szereplők számának emelkedését, diverzifikálódást	44.3%

- A válaszolók 38%-a stagnálást, míg 44%-uk a piaci szereplők számának növekedését, diverzifikálódást vár 2016-ra.
- A 2015-ös év felméréséhez képest 9%-kal csökkent azok aránya, akik stagnálást várnak, míg 6%-kal nőtt azok aránya, akik a piaci szereplők diverzifikálását várják.

2009-2016

Milyen tendenciát valószínűsít a projektmenedzsment tanácsadói/szolgáltatói piacon az elkövetkező 1-2 évben?



A 2015. évi felmérés válaszadóinak összetétele

14. Alap, ill. eredeti végzettségének jellege, szakiránya (többet is jelölhet)

műszaki-technikai	71.6%
gazdasági, üzleti	47.7%
jogi, társadalomtudományi, humán	13.6%

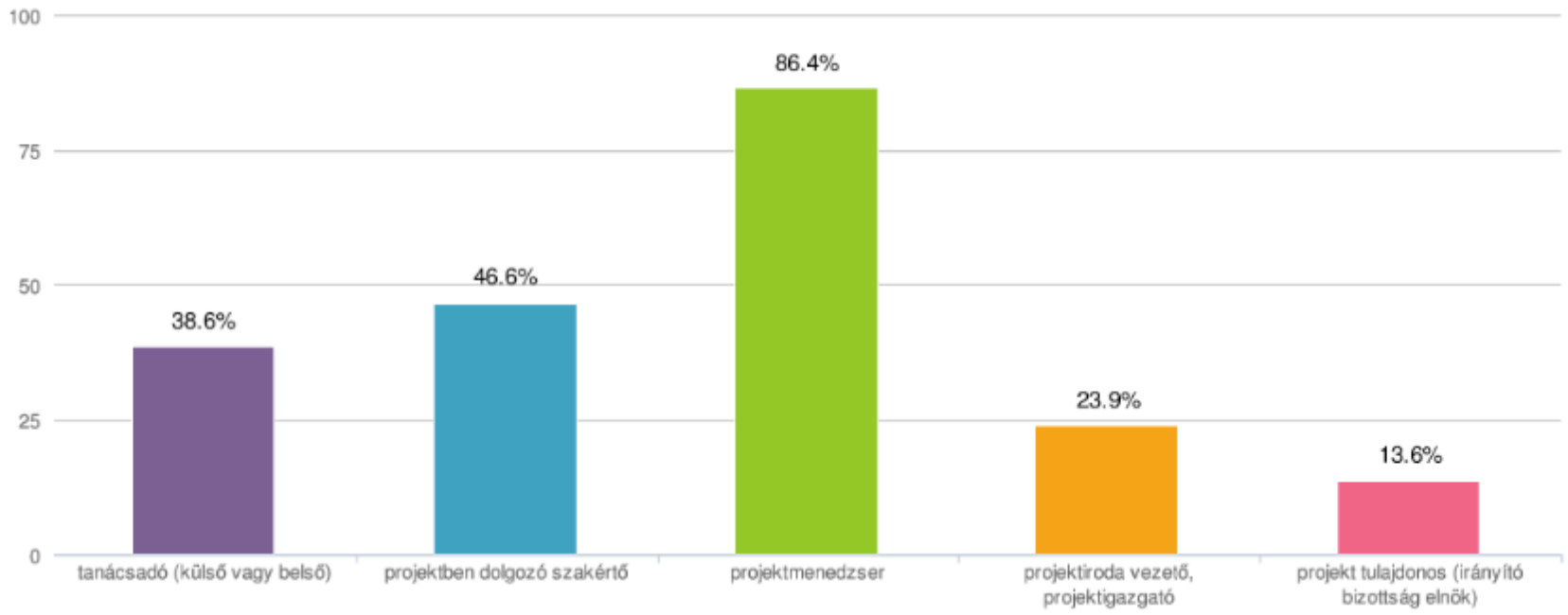
15. Életkor

24 éves vagy annál fiatalabb	0.0%
25 – 34 éves	16.1%
35 – 44 éves	39.1%
45 – 54 éves	19.5%
55 éves vagy annál idősebb	25.3%

16. Projekt menedzsment gyakorlat

3 év vagy annál kevesebb	13.6%
4 – 10 év	40.9%
10 év felett	45.5%

17. A projektekben betöltött szerepe(i) (Többet is jelölhet)

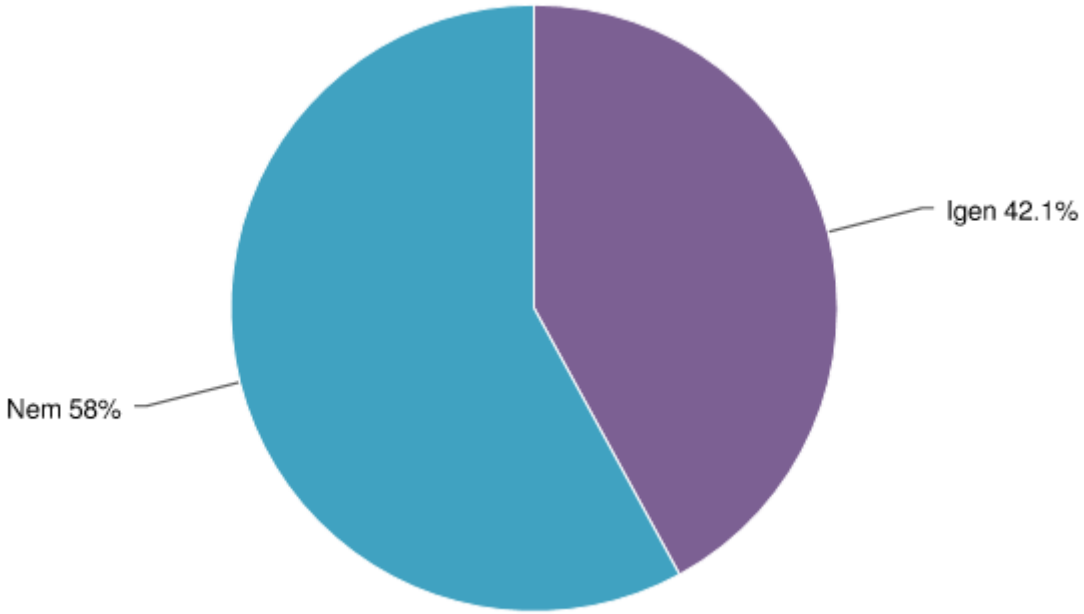


18. Az Ön által menedzselt/irányított projektek közül a legnagyobb melyik költségvetési kategóriába sorolható az alábbiak közül?

10 millió Ft alatti nagyságrendű	4.7%
11-50 millió Ft közötti	17.7%
51-100 millió Ft közötti	9.4%
101-500 milliót Ft közötti	29.4%
500 millió Ft feletti	38.8%

A kitöltők 68%-a 100 MFt-os vagy annál nagyobb projektben szerzett gyakorlatot

19. Az Ön által menedzselt projektek közül a legnagyobb esetében hány olyan munkatársa volt, akiket Ön irányított?

5-10 fő	20.2%
11-50 fő	54.8%
50 főnél több	25.0%

20. Töltött ki korábban a Projekt Menedzsment Fórum céljára készült (a jelenlegivel részben megegyező tárgyú) kérdőívet?