

# PROJEKTMENEDZSMENT A GAZDASÁGBAN

## 16. PROJEKTMENEDZSMENT FÓRUM

2013. április 4., (csütörtök) • Thermal Hotel Margitsziget, Budapest

### Előadások gyűteménye



# PROJEKTMENEDZSMENT A GYAKORLATBAN

## 16. Projektmenedzsment Fórum

### A RENDEZVÉNY SZPONSZORAI

ERICSSON MAGYARORSZÁG  
HEWLETT-PACKARD MAGYARORSZÁG  
IP SYSTEMS  
LEGRAND MAGYARORSZÁG  
MAGYAR TELEKOM  
MICROSOFT MAGYARORSZÁG  
NEWCO TRADING  
PRO-COMPASS  
PROVICE  
RACIONET

### A SZERVEZÉSBEN EGYÜTTMŰKÖDŐ PARTNEREK

ÉTE  
FŐVOSZ  
HTE PROJEKTMENEDZSMENT SZAKOSZTÁLY (TIPIK)  
IVSZ  
MAGYAR PROJEKTMENEDZSMENT SZÖVETSÉG (PMSZ)  
PMI BUDAPEST MAGYAR TAGOZAT

### MÉDIA PARTNER

MFOR.HU

## **SZERVEZŐ BIZOTTSÁG**

### **ELNÖK**

Prónay Gábor

*Pro-COMpass*

### **SZERVEZŐ BIZOTTSÁGI TAGOK**

Baczó Tamás

*Ericsson*

Balogh István

*IVSZ*

Bartolits István

*HTE-NMHH*

Bozsó Julianna

*NewCo Trading*

Czibók Zoltán

*HP Magyarország*

Czifra András

Csanádi Péter

*Csanádi csoport*

Cserna József

*PMSZ*

Csutorás Zoltán

*Adaptive Consulting Kft.*

Deák Csaba

*Nemzeti Innovációs Hivatal*

Görög Mihály

*Corvinus Egyetem*

Gyenes Péter

*Nokia Siemens Networks*

Hajdú Miklós

*Szt. István Egyetem*

Jenei Zoltán

*Raiffeisen Bank*

Kapitány Attila

*HP Magyarország*

Károlyi László

*Legrand Magyarország*

Kiss László Gyula

*Magyar Telekom*

Kórácz Tamás

*KPMG*

Kovács Endre

*NMHH*

Nagy Levente

*Microsoft*

Nagy Olivéerné

*HTE*

Nagy Péter

*HTE*

Nemeslaki András

*Nemzeti Közszolgálati Egyetem*

Pap Gyula

Pap László

*BME HIT*

Pethő Éva

*Közgazgatási és Igazságügyi Minisztérium*

Sipos Ferenc

*Stratis*

Strommer Pál

*RacioNet*

Szádeczky-Kardoss Gábor

*ÉTE*

Szalay Imre

*PMI Budapest*

Tárnoki Péter

*FŐVOSZ*

Török L. Gábor

*Antroporg Consulting*

Veréb Elemér

*Provice*

# BEVEZETŐ

A projektmenedzsment jelentősége egész világban nő, mert a globalizáció lehetőségeinek kihasználásával a vállalatok az alaptevékenységek kivételével minden tevékenységüket kiszervezik és ennek megfelelően a megoldandó komplex feladataikat csak projektmenedzsment alkalmazásával tudják megoldani. A nemzetközi statisztikák az elkövetkező évtizedben a projektmenedzsment állások jelentős növekedését mutatják. A nemzetközi tendenciák a hazai gazdasági-üzleti-tudományos életben is jól nyomon követhetők. Az érdeklődés növekedését mutatja a szakmai szervezetek és rendezvényei számának növekedése. A hazai projektmenedzsment szakmai klubjaikban, műhelyekben aktív tapasztalatcseréken járulnak hozzá a projektmenedzsment kultúra fejlődéséhez. Ennek a folyamatnak másfél évtizede meghatározó állomása a Fórum, a szakemberek éves találkozója. Az országos jelentőségű kormányzati fejlesztésekben is egyre nagyobb hangsúlyt kap a hatékonyságot eredményező projektmenedzsment kompetencia. Új módszertanok mellett egyre többen látják, hogy a tudást-képességeket-hozzáállást-tapasztalatot összefogó kompetencia fejlesztése jelentősen hozzájárulhat a projektek sikerességének növeléséhez. A Fórumon megvalósuló, széleskörű tapasztalatcsere lehetőséget biztosít a kompetencia fejlesztésére, a szakmai-emberi kapcsolatok létrehozására, ami hozzájárulhat a projekt kultúra fejlesztéséhez, a projektmenedzsment stratégiai szintre emeléséhez.

A tizenhatodik Fórum kiemelt jelentőségű szakmai témáira, az eredmények és tervek bemutatására a következő szekciók szerveződtek:

## Az államigazgatás és közigazgatás projektmenedzsment helyzetének elemzése, jövőbeli igények bemutatása

- Elektronikus Közigazgatásfejlesztési Operatív Program/EKOP értékelése és 2013-as tervei
- Az EKOP fejlesztések kapcsolat rendszere
- Bürokratikus projektmenedzsment jellegzetességei
- Esettanulmányok: TakarNet24, Földhivatal Online

## Agilis módszertanok a projektmenedzsment feladatok megoldásában

- alkalmazási lehetőségek (termék- és folyamatfejlesztésben, innovációban)
- bevezetési feltételek, alkalmazási korlátok, mérés, kontrollig

## A projektmenedzsment kultúra fejlődését segítő gyakorlati megoldása

- a szállító-vevői projektek kritikus kérdései és hatékony megoldásuk
- projekt érettség fejlesztés lehetőségei
- a projekt portfóliómenedzsment és projekt iroda (PMO) hatékony megoldásának tapasztalatai

## Az építőipar projektmenedzsment gyakorlata

- az építőipar tervezői-, kivitelezői és szervezési megoldásainak projektmenedzsmentbe illesztése egy óriás beruházás tapasztalatain keresztül

### A bizalom haszna a projektmenedzsmentben

- bizalom építés feltételeinek-, formáinak-, kritikus kérdéseinek bemutatását követően workshop keretében célozza meg a résztvevők tapasztalatainak feldolgozását.

A projektmenedzsment hazai helyzete kérdőíves felmérés eredményei Török L. Gábor szociológus vezetésével kerülnek megbeszélésre kerekasztal formában, a Fórum lezárásaként. A kérdőív változó része a vállalati működésfejlesztési projektek tapasztalatait vizsgálta, a hagyományos üzleti kilátások felmérése mellett.

A Fórum a tapasztalat-gyűjtés és kapcsolat-építés mellett a projekt tervek megismeréséhez is lehetőséget nyújt, ezzel nemcsak a projektmenedzsereknek, de az értékesítő szakembereknek is értékes információkkal, kapcsolatokkal szolgálhat. Az ismerkedést, a gondolatok, ötletek cseréjét segítik az előadásokat követő viták és a kávészünetekbeli tapasztalatcserék.

Dr. Prónay Gábor  
szervező bizottsági elnök

## TARTALOMJEGYZÉK

### PROJEKTMENEDZSMENT A GAZDASÁGBAN

#### 16. Projektmenedzsment Fórum kiadványa

A rendezvény szponzorai .....	2
Szervező bizottság.....	3
Bevezető .....	4
Tartalomjegyzék.....	6
<b>Taby Tamás</b> , Swicon Zrt. Értéknövelés a projektekben .....	8
<b>Vályi-Nagy Vilmos</b> , NFM Elektronikus Közigazgatás Operatív Program/EKOP projektek állása és további kormányzati informatikai tervek .....	12
<b>Kleinheincz Gábor</b> , NHIT EKOP projektek vagy programok? Miért van szükség az EKOP projektek közötti szakmai kapcsolatok kezelésére? Elérhetők-e szinergiahatások az egyes projektek közös menedzsmentje, programként való kezelésével? .....	15
<b>Pethő Éva</b> , KIM Bürokratikus projektmenedzsment. A projektek sajátosságai, nehézségei és azok kezelése a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztériumban .....	18
<b>Zalaba Piroska</b> , VM A TakarNet24 projekt célkitűzései és megvalósulása .....	21
<b>Szilvay Gergely</b> , FÖMI A Földhivatal „Online Rendszer” projekt tapasztalatai .....	25
<b>Csutorás Zoltán</b> , Adaptive Consulting Agilis projektek mérési, kontrolling módszerei .....	29
<b>Kopcsák Balázs</b> , Ericsson Agilis módszertan beépülése a projektmenedzsment feladatokba .....	34
<b>Komócsi Sándor</b> , IND Group Innováció, termékfejlesztési és bevezetési agilis projektek az IND Group-ban .....	41
<b>Radnóti Tibor</b> , Generali Generali BPM fejlesztési módszertan .....	46
<b>Tomcsányi Domonkos Pál</b> , Boadree Innovation Kft. Csináld meg a jövődet SCRUM alapokon .....	51
<b>Jelen Tibor</b> , BCE A projektvezetési képesség kétáguléta-modellje .....	56

<b>Szalay Imre</b> , Vodafone, PMI Budapest Máshogy látja-e a projektmenedzsmentet a szállító és a vevő, tényleg van-e eltérés az elmélet és a gyakorlat között? .....	67
<b>Balaton László</b> , KPMG Tanácsadó Kft. Projektportfólió menedzsment érettségi modellek .....	76
<b>Vadócz Zsolt</b> , Raiffeisen Bank PMO felállítása és a projekt kultúra fejlesztése a Raiffeisen Bankban .....	85
<b>Horváth Levente</b> , TOMLIN Project Management Budai Skálából ALLEE Újbuda városközpont - egy 60 milliárdos nagyberuházás és ingatlanfejlesztés <i>projektmenedzsment</i> tapasztalatai, tanulságai .....	90
<b>Fekete Antal</b> , Finta és Társai Építész Stúdió Budai Skálából ALLEE Újbuda városközpont - egy 60 milliárdos nagyberuházás és ingatlanfejlesztés <i>tervezői</i> tapasztalatai, tanulságai .....	93
<b>Gönczöl Péter</b> , STRABAG MML Kft. Budai Skálából ALLEE Újbuda városközpont - egy 60 milliárdos nagyberuházás és ingatlanfejlesztés <i>kivitelezői</i> tapasztalatai, tanulságai .....	95
<b>Csanádi Péter</b> , Csanádi csoport Bizalom a projekt-együttműködésben .....	98
<b>Prónay Gábor</b> , Pro-COMpass Bizalom és szerepe a projekt sikerességében .....	100
<b>Szabó Gabiella</b> , Csanádi csoport A bizalom vágya és átka .....	109
<b>Török L. Gábor</b> , Antroporg Consulting Kft. Működésfejlesztési projektek, üzleti kilátások A projektmenedzsment szakma tükre 2013 .....	110

# Értéknövelés a projektekben

Taby Tamás  
projektmenedzser



## 2011

népszámlálás 2011

English Magyar Gyengénlátóknak

**Tisztelt Hölgyem, Uram!**

Szeretettel köszöntjük a Központi Statisztikai Hivatal népszámlálási kérdőívkitöltő honlapján.

**Bérlés:**  
Az Ön címére eljuttatott borítékban lévő Lakáskérdőív első oldalán található "Azonosító"-t és az "Internetes bérlési kód"-ot kell a megfelelő helyre beírni.

A magyarországi népszámlálások történetében első ízben van lehetőség arra, hogy interneten válaszoljon a népszámlálási kérdésekre.

**Az adatszolgáltatás** – a nemzetiségre, az anyanyelvre, a vallásra, a tartós betegségre és a fogyatékosokra vonatkozó kérdések kivételével – **kötelező**. Ha az internetes kitöltést választja, kérjük, a lakásban élő valamennyi személyről ezen a módon szolgáltatson adatot!

**Mennyi időt vesz igénybe a kitöltés?**

- Egy átlagos háztartás esetén 20–25 perc.

**Mit teher?**

- Az "Azonosító" és az "Internetes bérlési kód" megadását követően kitölti a kérdőívet.
- A kitöltést hátrékkor megszakíthatja, sőt, ha a program 20 perc után kikapcsolja, folytathatja azt.



## Sikerkritérium = Érték?

- a sikerkritériumok segítenek eligazodni az értékteremtő képességeink határainak definiálásában

## Konfliktus

- a megoldás makacs keresése



## Bizalom és minőség

- a bizalom az alapja a sikeres projektvezetésnek

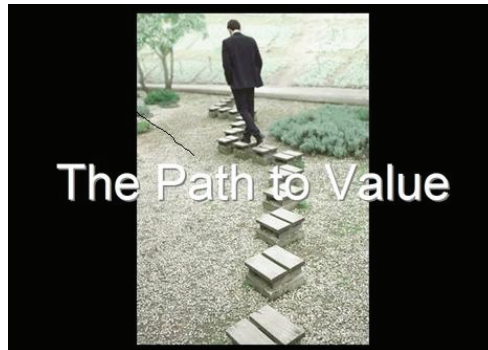


## Elégedettség

- szakmaiság, építő szenvedély és eltökéltség



## Érték és értékelés



Köszönöm a figyelmet!

[tamas.taby@swicon.hu](mailto:tamas.taby@swicon.hu)



NEMZETI FEJLESZTÉSI  
MINISZTERIUM

**EKOP projektek állása és  
további kormányzati informatikai tervek  
Absztrakt**

**16. Projektmenedzsment Fórum**

**2013. április 4.**

**Vályi - Nagy Vilmos**

A magyar közigazgatás fejlesztéseinek alapvető forrása az európai uniós támogatások kerete.

Az Elektronikus Közigazgatás Operatív Program (EKOP) projektek előkészítése és megvalósításuk lassan haladt az elmúlt években. Ezen problémák megoldására, a projektek végrehajtásának és a kifizetések felgyorsításának érdekében a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium (NFM) felügyelete alá került az EKOP.

A feladatok ellátásának érdekében EKOP projekt támogatási rendszer került kialakításra az NFM-en belül.

Az NFM által 2012 novemberében bevezetett projekt támogatási rendszer hatására - a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség és a kedvezményezett intézmények együttműködésével - a folyamatok az elmúlt időszakhoz képest jelentősen felgyorsultak. A támogatási szerződések megkötésének időigénye és az ügyintézési idők is jelentősen csökkentek. Ennek eredményeképpen az EKOP nagymértékben lefaragta lemaradását a többi Operatív Programhoz képest.

A projekt támogatási tevékenységet előkészítési és végrehajtási szakaszokban tárgyaljuk. A két szakasz ugyanazt a módszertant használja, de különböző szereplőkkel és folyamatokkal.

Az előkészítési és a végrehajtási időszakban felvett kockázati tényezőkhöz pontértékeket rendelve egy olyan rendszert alakítottunk ki, amely objektíven jelzi a projekt kockázatokat az előrehaladás során.

A bevezetett intézkedések pozitív előremozdulást eredményeztek, nagymértékben csökkentették az abszorpció követelmények teljesítésével kapcsolatos kockázatokat és így a forrásvesztés bekövetkezésének veszélyét.

A folyamat tapasztalatait mintaként hasznosítjuk a következő programozási (2014-2020) időszak tervében. Az infokommunikációs szektor Magyarországon húzóágazat, a GDP kb. 10%-át adja. 2012-ben a nemzetgazdasági ágak többségének teljesítménye visszaesett vagy legjobb esetben is stagnált, de az infokommunikációs ágazat szinte egyedülként érdemi növekedést produkált.

A szektor az elmúlt 5-10 évben jelentősen növekedett, de számos EU tagállam még ennél is erőteljesebb fejlődése azt eredményezte, hogy a legtöbb infokommunikációs mérőszám tekintetében hazánk továbbra is Európa utolsó harmadához tartozik. Továbbra is magas a hazai digitálisan írástudatlanok aránya, alacsony a kis- és középvállalkozások informatizáltsági szintje és K+F intenzitása, valamint fejlesztésre szorul az oktatási és tudományos szféra infokommunikációs és humán infrastruktúrája is.

Magyarország társadalmi és gazdasági felzárkózása elképzelhetetlen egy hatékonyan működő infokommunikációs szektor, fejlett elektronikus szolgáltatások és az ezeket használó digitálisan aktív felhasználók nélkül. Az ágazat nemzetgazdaságban betöltött fontos szerepe miatt a következő tervezési időszakban végrehajtani kívánt fejlesztési programokat önálló Infokommunikációs Operatív Programmal kívánjuk végrehajtani.

A prezentáció utolsó részében a fejlesztésekkel kapcsolatos elsődleges célok és az ezekhez tartozó feladatok kerülnek bemutatásra.

## PM Fórum – előadás kivonat

*Kleinheincz Gábor: „EKOP projektek vagy programok? Miért van szükség az EKOP projektek közötti szakmai kapcsolatok kezelésére? Elérhetők-e szinergiahatások az egyes projektek közös menedzsmentje, programként való kezelésével?”*

### Előzmények

Az egyedi fejlesztési feladatok, projektek megalapozott indításához elvben megfelelően alapos előkészítettség szükséges. Egy műszaki fejlesztés megkezdése előtt számos szempontot kell figyelembe venni, amelyek közé tartoznak az adott helyzetben elfogadható mélységű, költségbecsléssel kiegészített műszaki tervek mellett a szervezeti, szervezési, jogi (ezen belül sajátosan a munkajogi), beszerzési, környezeti és egyéb bevezethetőségi feltételrendszerek is. Ezen dokumentumok egységes szerkezetbe foglalt neve, műfaja a megvalósíthatósági tanulmány, azaz az a koherens dokumentumhalmaz, amellyel a döntéshozók számára hiteles módon be lehet mutatni a fejlesztés megalapozottságát.

Megvalósíthatósági tanulmány készítését az EKOP lebonyolítását szabályozó jogszabályi környezet<sup>1</sup> az egymilliárd forint forrásigényt meghaladó projektek számára 2006 óta előírta. Az EKOP projektek esetében az Irányító Hatóság tartalmi segédletet adott a megvalósíthatósági tanulmányok elkészítéséhez. A tartalmi előírások a fentebb ismertetett általános elvárásokon túl kiegészültek egyrészt a stratégiai környezethez való kapcsolat (ÚMFT, EKOP, szakpolitikák, releváns jogszabályok) ismertetésének helyet adó fejezettel, illetve szerepelnek benne projekt típus-specifikus, kifejezetten a műszaki tartalom kifejtésének helyet adó részek is.

A fentiekben bemutatott előírások alapvetően a programszerű projekt megfogalmazás és tervezés első lépcsőfokai voltak. Ezen előírások nagyrészt a stratégiai környezethez és szakpolitikai elvárásokhoz való illeszkedés területén csupán magas szintű eredményeket hoztak: gyakorlatilag annyit, hogy az illeszkedések bemutatásának kikövetelésével elérhetővé vált az, hogy a szakpolitikai és stratégiai irányoktól távol álló projektek ne valósuljanak meg. A projektek megvalósításának eredményképpen ezen illeszkedések pontos terjedelme, a célok megvalósításának konkrét támogatása már nehezen ellenőrizhető, az illeszkedés és támogatás valós mértékének meghatározása gyakorlatilag lehetetlen.

A programszerű szervezés következő szintje az egyes projektek szakmai egymásra épülésén alapuló tervezés. Ez a tervezési logika sokkal nagyobb előkészítést, komolyabb szakmai alapot illetve a szükséges szabályozási háttér megteremtését igényli ahhoz, hogy az egymás eredményeire alapozó projektek mind a tervezés, mind pedig a megvalósítás során majdan hozzák az elvárt eredményeket.

Ezen logikán alapuló programtervezés lehetővé teszi a költségigényes párhuzamos szolgáltatásfejlesztések minimalizálását, alapot ad a Ket.<sup>2</sup> és annak végrehajtási rendeleteiben megfogalmazott új elektronikus ügyintézési modellt megvalósító szolgáltatásfejlesztések – szabályozott elektronikus ügyintézési szolgáltatások - megvalósításához. Ugyanakkor ez a tervezési

---

<sup>1</sup> 16/2006. (XII. 28.) MeHVM–PM együttes rendelet a 2007–2013 időszakban az Európai Regionális Fejlesztési Alapból, az Európai Szociális Alapból és a Kohéziós Alapból származó támogatások felhasználásának általános eljárási szabályairól, illetve a 2007–2013 programozási időszakban az Európai Regionális Fejlesztési Alapból, az Európai Szociális Alapból és a Kohéziós Alapból származó támogatások felhasználásának rendjéről szóló 4/2011. (I. 28.) Korm. rendelet

<sup>2</sup> 2004. évi CXL. törvény a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól

mód sokkal alaposabb és szélesebb spektrumú monitoring rendszer működtetését igényli, hiszen egyes alapszolgáltatások esetleges nem megvalósulása jelentős gondokat okozhat más projektek megvalósítása során is. Ilyen kiemelt projektek a jelenlegi EKOP programban pl. a Magyar Posta Hibrid kézbesítési és konverziós rendszer projektje, vagy a KEKKH-NISZ Teljeskörű ügyfélazonosítás projektje, amely projektek által megvalósítandó szolgáltatásokra számos projekt építkezik, vagy éppen kellene, hogy építkezzen.

### Tervezési problémák a pályázatok során

Az előzőekben említett tervezési szempontok szerint megalkotott programok megvalósulásához elengedhetetlen az is, hogy az egyes projekteket tervezők és kivitelezők tisztában legyenek a mindenkor hatályos szabályozási háttérrel, annak megfelelően és a programok által kitűzött célok szerint végezzék a tervezést illetve a megvalósítást. Sajnos ez messze nem minden esetben van így. Ennek sok oka lehet. Egy a jelenleg hatályos EKOP Akciótervben meghatározott projektekre vonatkozóan készült egy elemzés a Nemzeti Hírközlési és Informatikai Tanács szakértői testülete által, amely munka során 15-20 projekt szakmai tartalmának áttekintését végeztük el.

A feldolgozott anyagok alapján megállapítható, hogy a pályázók nagy része a tervezés során előszeretettel a stratégiai környezet bemutatására helyezte a hangsúlyt, a projekt műszaki tartalma viszont vagy háttérbe szorult, vagy elsikkadt. Ennek a jelenségnek számos kézenfekvő magyarázata lehet. Az egyik lehetséges ok, hogy a pályázó nem is volt abban a helyzetben a pályaműve benyújtásakor, hogy mélységében fejtsse ki a műszaki tartalmat. Egy másik lehetséges feltételezés szerint beadáskor a tartalom ugyan ismert volt a pályázó számára, de a későbbi tárgyalási pozíciók nyitva tartása érdekében a részleteket szándékosan nem adták meg, ezzel meghagyva egy esetleges projekt közbeni változtatásnak a lehetőségét.

A fenti két kiemelt és egyéb okok arra vezethetnek, hogy a programszerűen tervezett projektek programszerű megvalósítása nehézségekbe ütközik, egyes esetekben ellehetetlenül.

### Szinergiahatások

A feldolgozott eredmények alapján az EKOP kiemelt projektek silószerű fejlesztésnek tűnnek, melyek között vajmi kevés a szinergikus hatás. Az egyes projektek a triviális, jogszabályban előírt közös építőelemeket többé-kevésbé használják, de csak azokat, amiket kötelező, azaz nem beszélhetünk általában vett „közigazgatási rendszerről”, valamiféle „nagy összerendező elvről”, amihez képest építkeznének az egyes kedvezményezettek.

A korábban – pl. előző akciótervek során - indított EKOP projektekkal való kapcsolat tekintetében lényegében az esetek felében még eldönthető sem volt, hogy egy EKOP kiemelt projekt egy korábban elindított EKOP projektre vagy korábbi fejlesztésre támaszkodna-e, és ha igen, milyen mértékben. Ezek a tények sokat elárulnak a feldolgozott szakmai anyagok átgondoltságának, szakmai tervezési szintjének mértékéről.

A programszerű tervezés és az elvárt szinergikus hatások eléréséhez egy átfogó programmenedzsment és monitoring rendszer kialakítása és hatékony, megfelelő felhatalmazásokkal bíró működtetése alapvetően szükséges lenne. Ennek a programmenedzsmentnek a tevékenysége azonban nem csak a megvalósítási fázisban kellene működnie, hanem gyakorlatilag az akciótervi megjelenítést követően intenzíven működnie kell. A programmenedzsment megvalósítására már



történtek előrelépések – pl. monitoring bizottságok működtetése, projekt mentori rendszer kialakítása – amelyek működésének eredményességét folyamatosan kiértékelni szükséges, majd a tapasztalatok alapján a következő programok kialakítása és megvalósítása során már valóban egy olyan komplex rendszer válhat működőképpé, amely eredményeképpen a programszerűen megfogalmazott célok elérhetők.

Kleinheincz Gábor

Elnök  
Nemzeti Hírközlési és Informatikai Tanács  
Szakértői Tanácsadó Testület



# KÖZIGAZGATÁSI ÉS IGAZSÁGÜGYI MINISZTERIUM

## **Bürokratikus projektmenedzsment**

*A projektek sajátossága, nehézségei és azok kezelése a Közigazgatási és  
Igazságügyi Minisztériumban*

16. Projektmenedzsment Fórum

Pethő Éva Krisztina

2013. április 4.

A Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési program (a továbbiakban: Magyar Program) a Kormány által elindított közigazgatási reform egyik fontos pillére. A 2011-ben bemutatott, majd évről évre új kiadásban megjelenő Program részint belső erőforrásból, meghatározó részben azonban a kapcsolódó Államreform Operatív Program (ÁROP) és Elektronikus Közigazgatás Operatív Program (EKOP) konstrukciók keretében kerül megvalósításra. A Magyar Program adott időszakra vonatkozó célkitűzéseket, híreket, intézkedési terveket, eseményeket, elvégzett feladatokat külön oldalon, a <http://magyaryprogram.kormany.hu>-n érhetjük el. Ezen az oldalon publikáljuk a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztériumhoz ÁROP és EKOP projektek/konstrukciók eredményeit is. *(ÁROP vonatkozásában a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium a felelős szakminisztérium, EKOP esetében azonban a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium valamint a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium közösen látja el a szakminiszteriális feladatokat.)*

A Kormány azon központosítási szándékában, hogy a minisztériumok minél kevesebb háttérintézménnyel működjenek, a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium jó példaként szolgál, miként a 2012 augusztusában öt háttérintézmény összevonásából létrejött Közigazgatási és Igazságügyi Hivatalhoz (KIH) márciusban újabb szervezet, a Nemzeti Államigazgatás Központ olvadt be (így már 16 db EU-s projektet valósít meg a KIH, közel huszonhatmilliárd uniós és egymilliárd hazai forrással). Az említett központosítás az eddigi horizontális területeket is érinti: a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztériumban és háttérintézményeiben megvalósítandó EKOP és ÁROP projektek tekintetében szintén megfigyelhető a központosítási szándék.

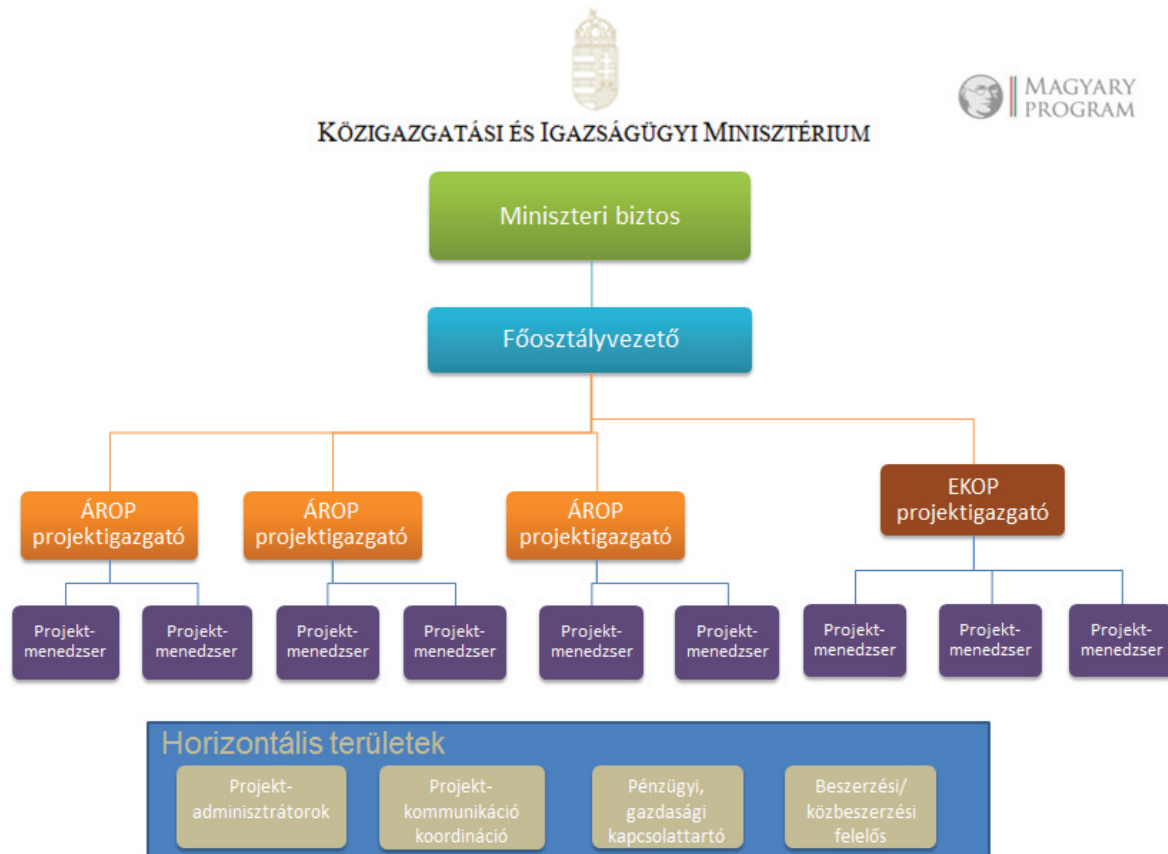
Az elmúlt években egyedileg, akár konstrukciónként eltérően alakult ki a projektszervezet attól függően, hogy a minisztérium részt vett-e a konzorciumban, – akár konzorcium vezetőként, vagy tagként–, vagy a háttérintézmény egyedül valósította-e meg a projektet.

A heterogén környezetben (eltérő felkészültségű, különböző projektkultúrával rendelkező intézmények, alacsony IT támogatás), erős hierarchiában működő szervezetek esetén nehézségekbe ütközött a napi működéstől lehatárolni a projektek előkészítését és megvalósítását.

A központosítás során a korábbi, szakminisztériumi nyomon követési és adatszolgáltatási rendszert egy nagyobb hatáskörű KIM-es felügyeleti rendszer követi:

A közigazgatási államtitkár irányítása alatt álló miniszteri biztos egyszemélyi felelősként látja el a projektek felügyeletét; a miniszter aláírási és kötelezettségvállalási jogosultság

biztosításával egyszerűsítette folyamatot. A miniszteri biztos a szakmai területtől leválasztott, ÁROP-EKOP Projektirodát állított fel. Meghatározó szakmai területenként (a minisztérium projekttel rendelkező főosztályai, háttérintézmények, Nemzeti Közszolgálati Egyetem) a főosztályvezető alatt projektigazgatók látják el a felügyeletet és koordinációt. Minden projektért a Projektirodán a projektmenedzser felel, szoros együttműködésben a kijelölt szakmai vezetővel és a felelős felsővezetővel.



2007-2013 költségvetési időszak végéhez közeledve kiemelt figyelmet kap a projektek megvalósítása. A hosszadalmas projekt-előkészítési folyamatok után a megvalósítási szakaszban újabb kihívásokkal kell szembenéznünk:

- sok szereplő, más-más intézményi kultúrával;
- hierarchikus vs. mátrix szervezet a közigazgatásban;
- projektportfólió-menedzsment, monitorozás;
- felsővezetők megfelelő bevonása;
- minisztériumokon átívelő engedélyezési folyamatok, akciótervek;
- jóváhagyások, aláírások megszerzése;
- közbeszerzések, tanácsadók, alvállalkozók kiválasztása, piaci ellenérdekeltek kezelése.

# **A TakarNet24 projekt célkitűzései és megvalósulása**

**Zalaba Piroska**

**Vidékfejlesztési Minisztérium  
Földügyi és Térinformatikai Főosztály**

piroska.zalaba@vm.gov.hu

A földhivatali adatok távoli elérése iránt egyre növekvő érdeklődés tapasztalható nemcsak szakmai körökben, hanem a lakosság oldaláról is. Az elmúlt húsz évben a Vidékfejlesztési Minisztérium Földügyi és Térinformatikai Főosztálya (VM FTF) kezdetben az EU PHARE segélyprogramja segítségével jelentős beruházásokat hajtott végre az ingatlan-nyilvántartás területén. E beruházások eredményeképpen az összes tulajdonilap-adatot 2000 óta számítógépen kezelik a földhivatalok, és 2007 óta az ország teljes területének digitális ingatlan-nyilvántartási térképei is elérhetők elektronikus formában.

A fejlesztések fontos állomása volt a TakarNet rendszer kialakítása. 2002-ben az ország összes körzeti földhivatalában megkezdődött a tulajdonilap-másolatok szolgáltatása a TakarNet rendszeren keresztül. Azóta mindegyik körzeti földhivatal szolgáltat tulajdonilap-másolatot nemcsak saját illetékességi területéről, hanem az ország bármely részéről. Az elektronikus földhivatali szolgáltatásokat külső regisztrált felhasználók (közjegyzők, bankok, közigazgatási intézmények, önkormányzatok, nyomozó hatóságok stb.) 2003 óta vehetik igénybe munkaidőben, a vonatkozó jogszabályok rendelkezései szerint az interneten keresztül.

## **TakarNet24 projekt: szolgáltatás az állampolgároknak is**

A földügyi szakigazgatás célja az ingatlanforgalom mindenki számára biztonságossá, az elektronikus adatszolgáltatások egységessé, elérhetővé és egyszerűbbé tétele. Ennek gyakorlati megvalósítása érdekében a Földmérési és Távérzékelési Intézet (FÖMI) a VM Földügyi Térinformatikai Főosztályának közreműködésével és a Vidékfejlesztési Minisztérium támogatásával sikeresen pályázott a „Földhivatali adatok elektronikus non-stop szolgáltató rendszere Ügyfélkapun keresztül” elnevezésű projektre (rövid neve: TakarNet24), amelyet a kormány az Elektronikus Közigazgatás Operatív Programja (EKOP) kiemelt projektjei közé választott.

A projekt a földügyi adatok szélesebb körű elektronikus elérhetőségének biztosítását tűzte ki célul, hogy az adatokat az állampolgárok az interneten keresztül a hét minden napján 0-24 órában közvetlenül is elérhessék.

A TakarNet24 projekt a nevében hordozza a kialakításra került új alkalmazás egyik legfontosabb tulajdonságát, hogy az üzembe helyezett új szoftver és hardver architektúra már biztosítani tudja a jelenlegi ügyfelek és a jövőben csatlakozók részére a földügyi elektronikus adatszolgáltatások „non-stop” elérhetőségét. A szolgáltatás időbeli elérhetőségének és funkcionalitásának kiterjesztésén túl kiemelt cél volt a földhivatali adatszolgáltatások biztosítása a Központi Ügyfélkapun belépő felhasználók, vagyis elsősorban a magánszemélyek részére.

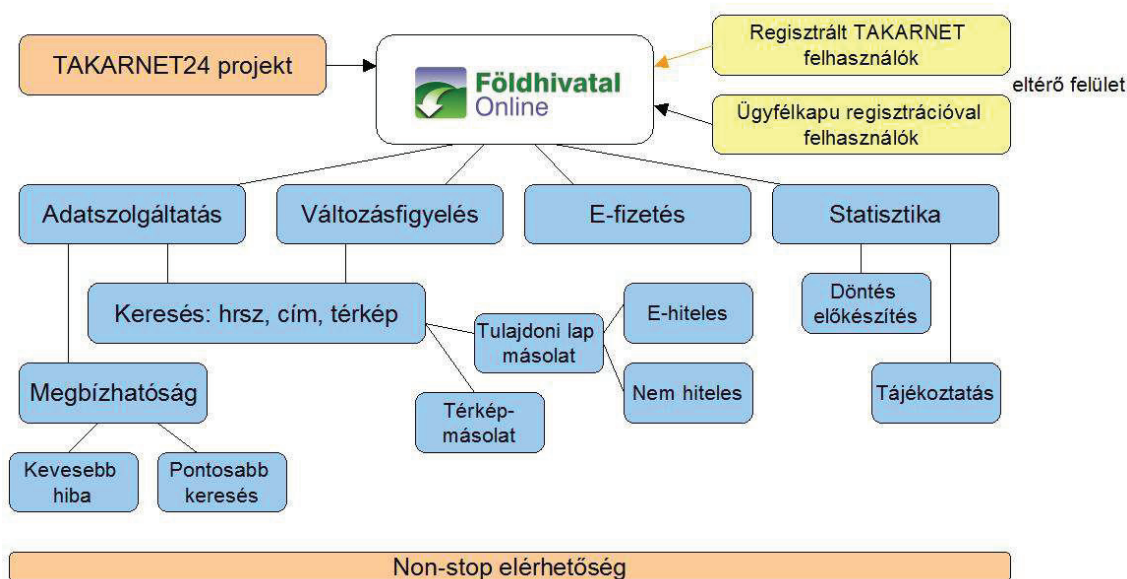
A TakarNet24 projekt eredményeképpen megvalósult a földügyi szakigazgatás új, korszerű adatszolgáltatási rendszere, amely biztosítja a leggyakrabban igényelt földügyi adatok széles körű elérhetőségét. Mostanáig ezek az elektronikus szolgáltatások csak a regisztrált TakarNet felhasználók (bankok, önkormányzatok, ügyvédek, közjegyzők, közintézmények stb.) számára voltak elérhetők.

A TakarNet24 projekt eredményeképpen megvalósult a földügyi szakigazgatás új, korszerű adatszolgáltatási rendszere, amely biztosítja a leggyakrabban igényelt földügyi adatok széles körű elérhetőségét. Mostanáig ezek az elektronikus szolgáltatások csak a regisztrált TakarNet felhasználók (bankok, önkormányzatok, ügyvédek, közjegyzők, közintézmények stb.) számára voltak elérhetők.

A TakarNet24 fejlesztés során az ügyfelek a Kormányzati Portálon rendelkezésre álló Központi Ügyfélkapun keresztül bármikor bárholnan közhiteles információt kaphatnak az ingatlanok nyilvántartási adatairól, az adatokban bekövetkező változásokról.

A fejlesztés eredményeképpen elkészült a földügyi szakigazgatás új elektronikus adatszolgáltatási rendszere, a FÖLDHIVATAL ONLINE.

## A projekt cél-eredmény struktúrája



A Földhivatal Online 2011 májusa óta elérhető az interneten keresztül, akár otthonról is, a szolgáltatások igénybevételéhez mindössze Ügyfélkapu regisztráció szükséges.

A fejlesztés megteremtette az első, kezdeti lépések technikai alapjait az elektronikus földhivatali ügyintézés kialakításában, és az itt elért eredményekre és tapasztalatokra támaszkodva a következő fejlesztési szakaszokban már a teljes körű elektronikus ügyintézés megoldására is koncentrálhatunk. A projekt a földügyi szakterületen kívánta megvalósítani a közigazgatási szolgáltatások elektronikussá és széles körben elérhetővé tételét, ezzel támogatva a kormányzati törekvéseket.

Technológiai szempontból közelítve: a körzeti földhivatali adatbázisok adatszolgáltató szerepét egy központilag kialakított, szinkronizált frissítésű adatbázis vette át, de az ügyintézés továbbra is a körzeti földhivatali adatbázisokon történik. A központi adatbázis archiválási funkciót is ellát. E fejlesztés eredményeképpen új földhivatali infrastruktúra jött létre, amelyben gyorsan és egyszerűen megoldhatók az alkalmoszerű kiegészítő adatpótlások, pl. a föld vagy egyéb ingatlan értékének feltüntetése, a közigazgatási célú kötelező adatszolgáltatás (pl. statisztikai adatok kormányzati döntésekhez).

### **Földhivatal Online szolgáltatások**

A leggyakrabban igényelt földhivatali adatok kérdezhetőek le közvetlenül, elektronikus formában:

- Tulajdoni lap első része (havonta 20 db ingyenes)
- E-hiteles tulajdoni lap másolat (teljes, szemle)
- Nem hiteles tulajdoni lap másolat (teljes, szemle)
- Térképmásolat (nem hitelesített)

Az ingatlan azonosítása helyrajzi szám alapján a leggyorsabb, de a térképi és az ingatlan címe szerinti keresés is megoldott. Amennyiben a cím alapján történő keresés több ingatlanra is eredményes, a lista megjelenik a képernyőn.

A szolgáltatások díjfizetés ellenében (interneten keresztül bankkártyás elektronikus fizetéssel) vehetők igénybe. A Földhivatal Online részére az OTP Bank Rt. biztosítja a kártya elfogadás lehetőségét, biztonságos, SSL protokolt használó kártya elfogadó rendszere által. Bankkártyás fizetéskor a rendszer automatikusan átirányítja az ügyfelet az OTP Bank fizetőoldalára, és a fizetés közvetlenül a Bank által üzemeltetett, a nemzetközi kártyatársaságok szabályai és biztonsági előírásai szerint működő oldalon történik, és nem földhivatal.hu oldalon. A földhivatal.hu semmilyen formában nincs birtokában az ügyfél kártya, illetve a mögötte álló számla adatainak, számának, lejárat dátumának, abba betekintést nem nyerhet.

### **TakarNet vagy Földhivatal Online?**

Fontos hangsúlyozni, hogy a már jól ismert TakarNet szolgáltatások nem szűnnek meg, a regisztrált TakarNet felhasználók (bankok, közjegyzők, ügyvédek, közigazgatási intézmények, önkormányzatok stb.) továbbra is a megszokott módon és feltételekkel vehetik igénybe az elektronikus földügyi szolgáltatásokat. A regisztrált TakarNet felhasználók, engedély, majd szolgáltatási szerződés birtokában digitális igazolvánnyal léphetnek a rendszerbe és az igénybevett szolgáltatások után utólag, a hónap végén postázott számla ellenében fizetik ki a díjakat. A TakarNet továbbra is a nagy adatigényű felhasználókat szolgálja ki, de már az új, a TakarNet24 infrastruktúrával csak úgy, mint az állampolgárok számára elérhető Földhivatal Online.

A Földhivatal Online az állampolgárok, a magánszemélyek számára készült szolgáltatás, amelyhez nem szükséges engedély vagy szerződés megkötése. Az ügyfelek azonosításához, vagyis a szolgáltatások igénybevételéhez csak Ügyfélkapu regisztráció szükséges. A választott szolgáltatásért előre, bankkártyával kell fizetni. Ez azt jelenti, hogy az állampolgárok saját ügyeiket otthonról, és közvetlenül intézhetik, illetve ellenőrizhetik az ügyeiket intéző ügyvédek, bankokat, hivatalokat.

# WWW.FOLDHIVATAL.HU

**Földhivatal Online** TULAJDONI LAP, TÉRKÉPMÁSOLAT EGY KATTINTÁSRA

ÚJ SZÉCHENYI TERV

Nemzeti Földügyi Ügynökség  
www.foldhivatal.gov.hu  
81-00-12345

A projekt az Európai Unió támogatásával, a Kohéziós Alap támogatásával valósul meg.

**AZ INFORMÁCIÓ HATALOM, AZ IDŐ PÉNZ**

## Záró gondolatok

Az ingatlan-nyilvántartás a szabad piac kulcsfontosságú eleme, melyben az ingatlanok tulajdonjoga biztonságosan és szabadon átruházható. A folytatódó globalizáció elkerülhetetlenül érezteti hatását a földügyi szakterületen is, különösen információ-technológiai szempontból, ide értve az egyre szélesebb körű webalapú szolgáltatásokat, a nemzeti ingatlan-információs rendszerek gyors és olcsó elérését.

Ezekre a kihívásokra igyekszik választ adni az informatika eszközeinek felhasználásával, a földhivatali infrastruktúra fejlesztésével a Digitális Földhivatal koncepció és a részeként megvalósítandó fejlesztések, jelen esetben a TakarNet24 projekt. Amint a rendszerváltás előtt az „infrastruktúrát” a papír és a ceruza jelentette, ma ezt a számítógépek, szerverek, adattárak, hálózatok, szoftverek, Internet, web-alkalmazások stb. jelentik. A feladatok végrehajtásához használt eszközök megváltozása nem helyettesíti a szaktudást, a gondolkodó embert, ugyanakkor munkáját hatékonyabbá, gyorsabbá teszi és az alkalmazott eszközpark sajátosságai révén egyre újabb, korábban nem ismert lehetőségeket kínál, amelyekkel élni kell ahhoz, hogy gyorsan változó világunk kihívásainak a földügyi szakterület megfeleljen.



# A Földhivatali „Online Rendszer” projekt tapasztalatai

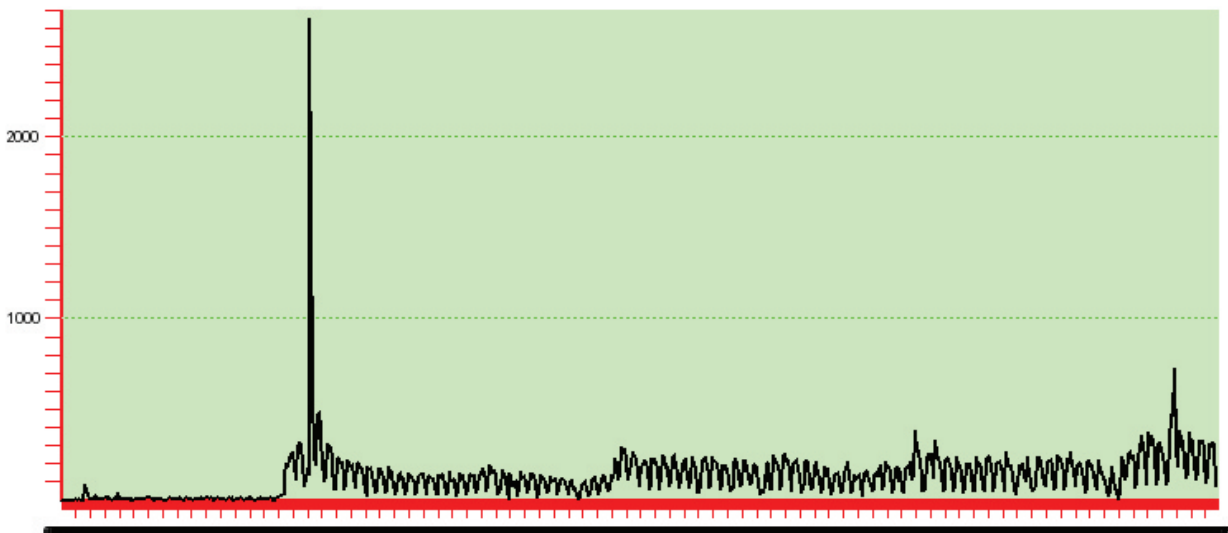
Szilvay Gergely

Fölmérési és Távérzékelési Intézet  
Földügyi Igazgatóság

szilvay.gergely@fomi.hu

A földhivatal online szolgáltatásai tesztüzemben 2010. január 1-én váltak elérhetővé 29 kormányablakban, majd 2010. május 1-től már mindenki igénybe veheti azokat. Az eddig eltelt időszak forgalmi statisztikai adatai és a vevői kérdőívek alapján megállapítható, hogy a projekt céljai a szolgáltatásokon keresztül megvalósultak.

## Az új regisztrálók számának alakulása (2010.01.01. – 2013.03.07.)



A tesztüzem alatt még kevés felhasználó regisztrált a rendszerbe. Az első hatalmas kiugrás a rendszer éles üzembe helyezése után, a különböző médiákban megjelenő reklámok hatására történt.

Általában elmondható, hogy emelkedik a regisztrációk (lekérdezések) száma, amikor olyan jogszabály lép életbe, ami miatt tulajdoni lap adatszolgáltatás válik szükségessé. (Pl.: a 2013. év eleji cégbejegyzések aktualizálása az ingatlanok vonatkozásában.)

Heti szinten, a munkaszüneti napokon és a hétvégén a legkisebb az aktivitás.

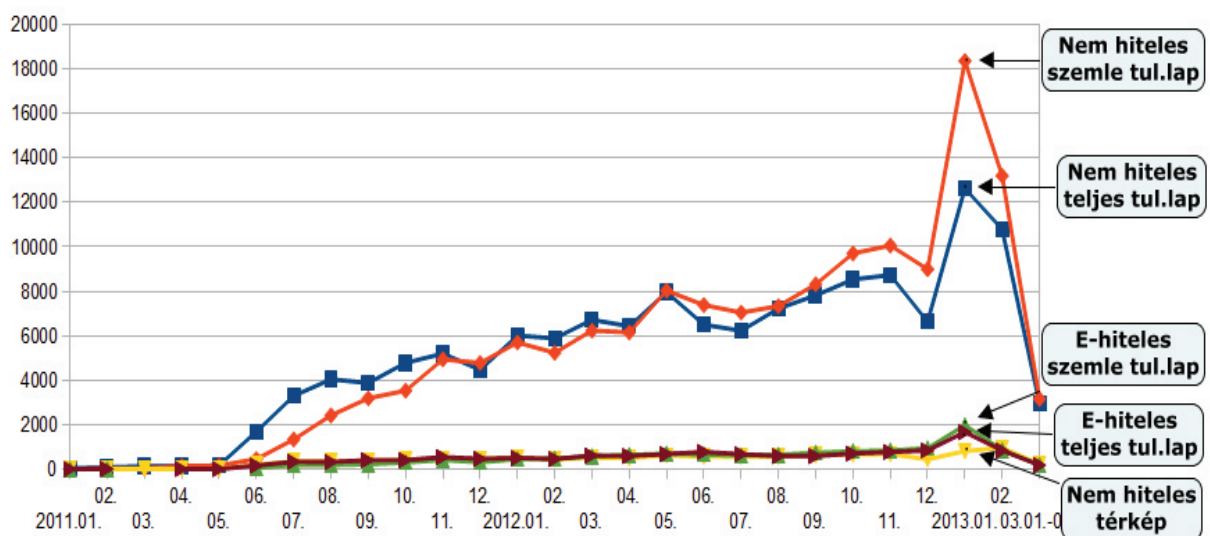
## A forgalom napi ingadozása

A forgalom napi megoszlása (bejelentkezések száma közel 1600)



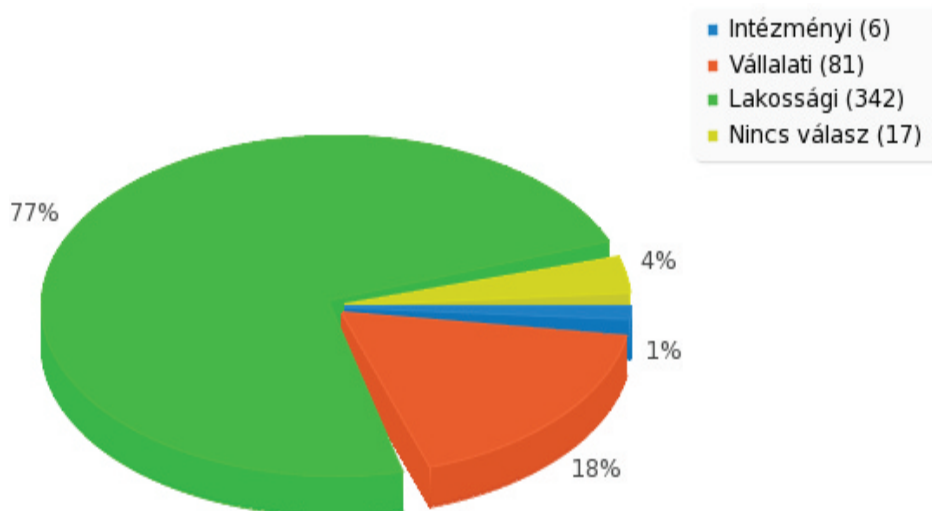
A hétköznapi forgalmi csúcs a délelőtti órákban 10-11 óra körül tetőzik, majd a délet (ebédszünet) követően 14 óra körül növekszik meg ismét. Kimutatható még a 19 óra körüli aktivitás növekedés, ami az otthoni Internet használati szokásokhoz igazodik.

## Ügyfélkapus lekérdezések termék szerint, havi bontásban, 2011.01.01.-2013.03.07.



Az elérhető szolgáltatások közül a nem hiteles szemle és a teljes tulajdoni lap letöltése a legnagyobb.

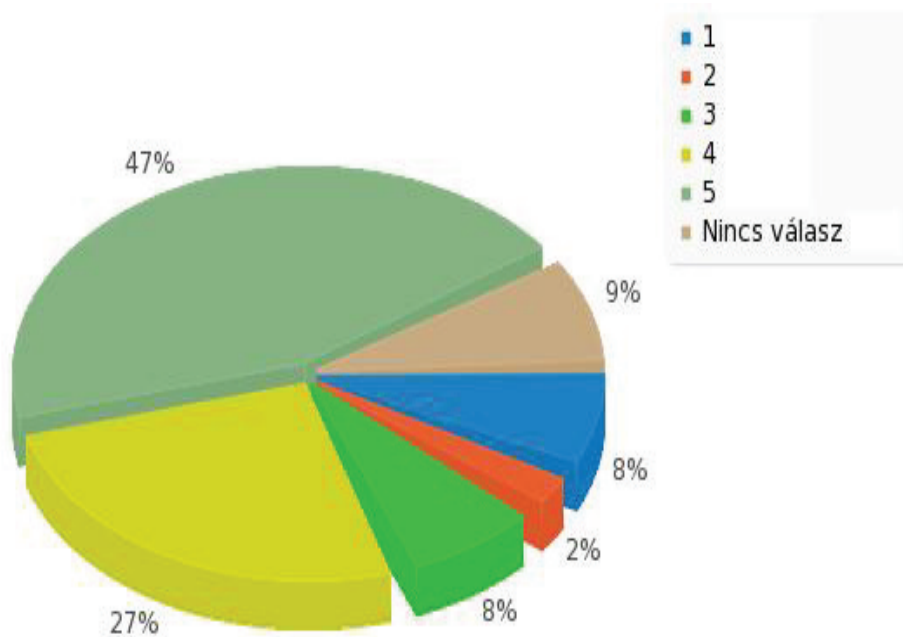
## A Földhivatal Online felhasználóinak megoszlása



A vevői elégedettségi felmérést kitöltő, rendszert használó ügyfelek összetétele jól szemlélteti a teljes ügyfélkör összetételét:

A rendszer elsősorban a lakossági igények kiszolgálását célozza, de előfordul, hogy intézmény (6%), valamint vállalatok (18%) ügyintézője is saját ügyfélkapus regisztrációjának segítségével kéri le a szükséges adatokat. Ennek oka lehet a nem túl gyakori, nem rendszeres adatigény. Természetesen a lakossági (77%) felhasználás a legjellemzőbb.

## A Földhivatal Online felhasználóinak elégedettsége (iskolai osztályzatokkal jellemezve, 2013.01.-02.)



A vevői elégedettségi felmérés eredménye alapján is joggal mondhatjuk, hogy a projekt elérte célját.

Jeles osztályzatot 47% adott.

27 %-tól jó minősítést kapott a rendszer.

Közepesen volt elégedett 8%.

Elégségesnek értékelt 2%.

A rendszert elégtelennek minősítette 8%.

Az elégtelen eredmény rendszerint abból adódott, hogy a szolgáltatás meghiúsult. Pozitívumként értékeljük azonban, hogy azon ügyfelek esetében, akik felkeresték az ügyfélszolgálatot, minden esetben megtaláltuk a sikertelen tranzakció okát.

# Agilis projektek mérési és kontrolling módszerei

Csutorás Zoltán

zoltan.csutoras@adaptiveconsulting.hu

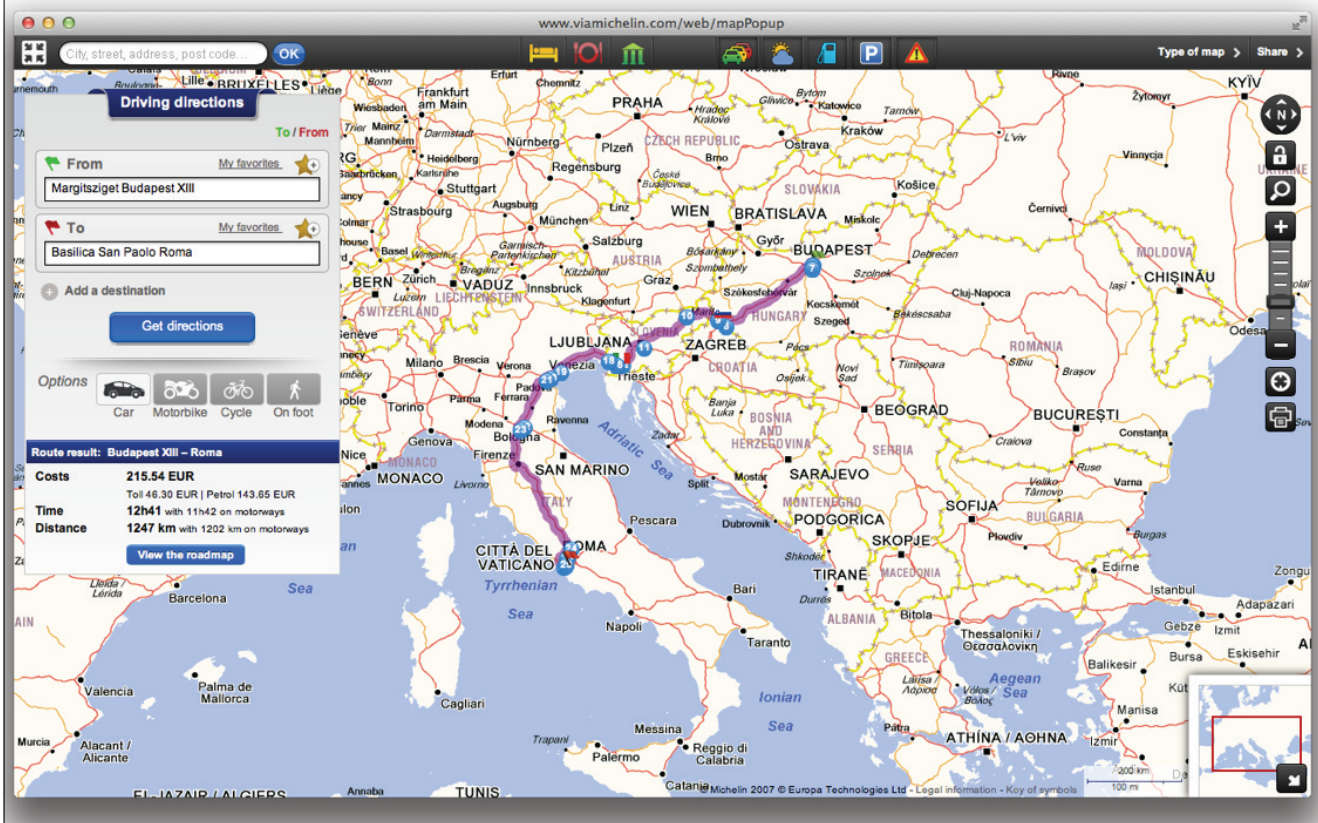
Adaptive Consulting Kft.

www.adaptiveconsulting.hu



1

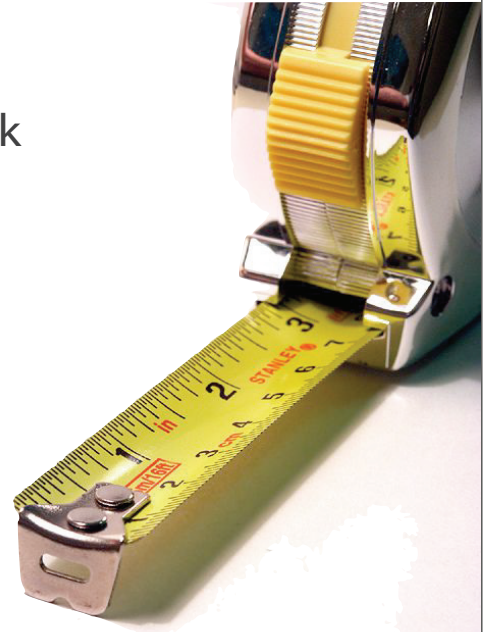
## Mennyi idő alatt jutunk el Budapestről Rómába?



2

# Mekkora feladat elkészíteni egy útvonaltervező szoftvert?

Milyen mértékegységben adjunk választ erre a kérdésre?



## Relatív becslés



# Product backlog

Útvonaltervező, amely képes két **magyarországi, autópálya és gyorsforgalmi út** mentén elhelyezkedő település közötti gyorsforgalmi úton számított **távolság** meghatározására.

Útvonaltervező kiegészítése, hogy képes legyen két **országos közutak** mellett elhelyezkedő **magyarországi** település közötti **távolság** meghatározására.

Útvonaltervező kiegészítése, hogy képes legyen két **magyarországi** település közötti **út megtételéhez szükséges idő** meghatározására az érintett közutakon megengedett legnagyobb sebességgel kalkulálva.

Útvonaltervező kiegészítése, hogy képes legyen két **európai unióbeli** település közötti út megtételéhez szükséges idő meghatározására az érintett közutakon megengedett legnagyobb sebességgel kalkulálva.

## Relatív becslés

20 SP

Útvonaltervező kiegészítése, hogy képes legyen két **országos közutak** mellett elhelyezkedő **magyarországi** település közötti **távolság** meghatározására.

Útvonaltervező kiegészítése, hogy képes legyen két **európai unióbeli** település közötti út megtételéhez szükséges idő meghatározására az érintett közutakon megengedett legnagyobb sebességgel kalkulálva.

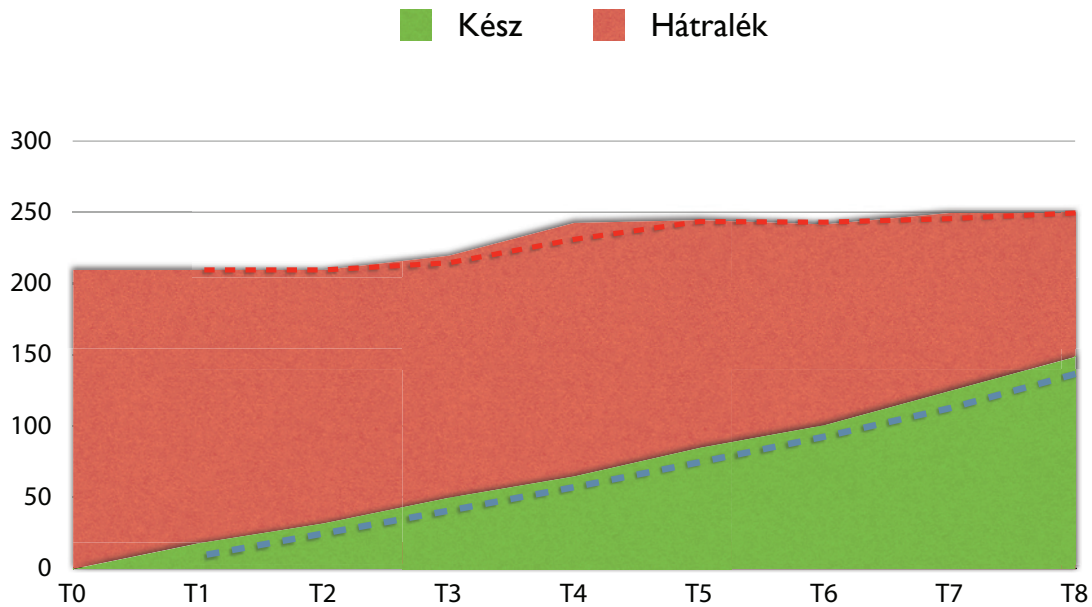
40 SP

Útvonaltervező kiegészítése, hogy képes legyen két **magyarországi** település közötti **út megtételéhez szükséges idő** meghatározására az érintett útszakaszokon megengedett legnagyobb sebességgel kalkulálva.

100 SP

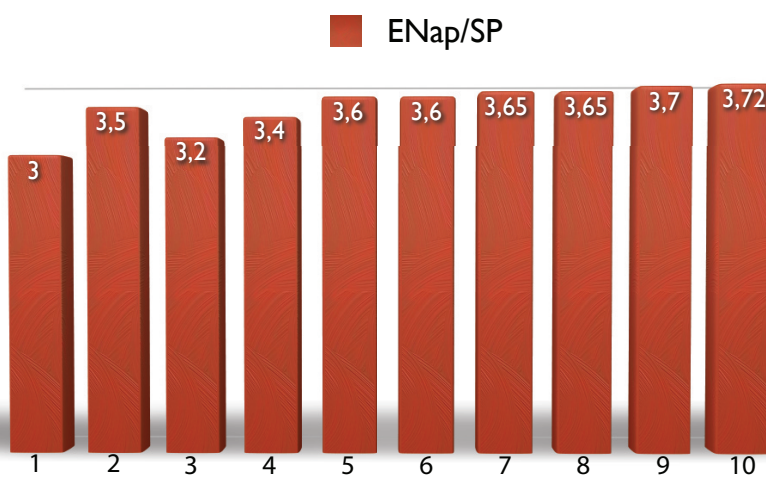
Útvonaltervező, amely képes két **magyarországi, autópálya és gyorsforgalmi út** mentén elhelyezkedő település közötti gyorsforgalmi úton számított **távolság** meghatározására.

# Sebesség



7

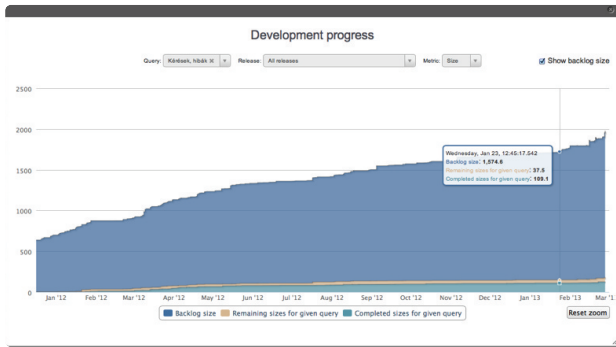
# Ráfordítás



Hogyan alakul egy SP méretű feladat elkészítéséhez szükséges ráfordítás?

8



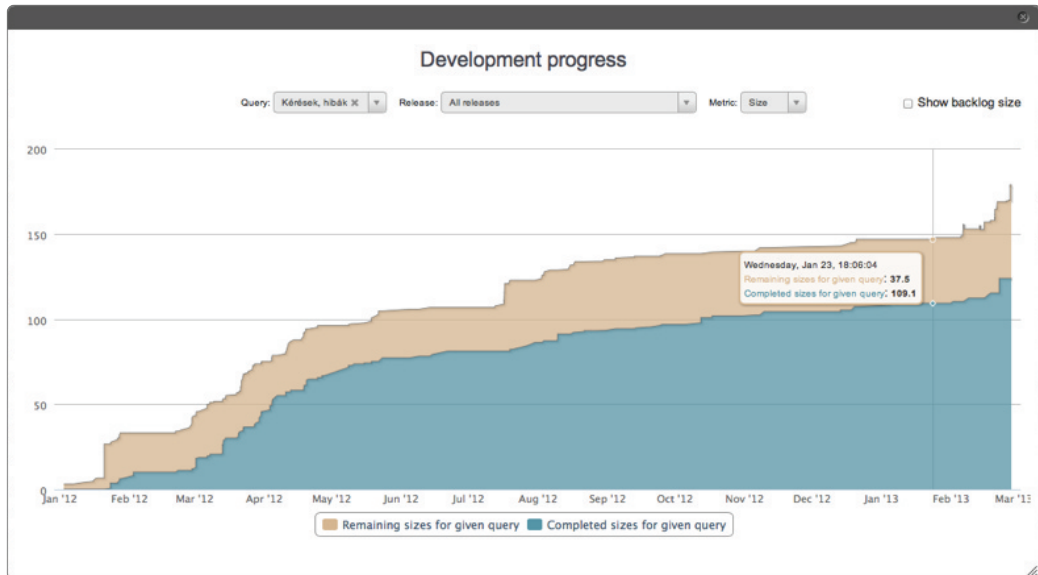


# Veszteség arány

Hibák

Késznek gondolt funkciók módosítása

Kivett, nem elérhető funkciók



9

# Köszönöm a figyelmet!

# AGILIS MÓDSZERTAN BEÉPÜLÉSE A PROJEKTMENEDZSMENT FELADATOKBA AZ ERICSSON MO. K+F-BEN

## Cél

Az agilis módszertan elemek beépülésének indokai, jelentősége és mikéntje a projektmenedzsment feladatokba az Ericssonban.

## Tézisek

### 1 Az agilis módszertan használatának indokai

Az elmúlt 10 évben az agilis metodológia egyre nagyobb teret nyer főleg, de nem kizárólag IT területen.

A módszertan sok "common sense" elemet hozott vissza a köztudatba, amely korábban gyakran nem kapott elegendő figyelmet a projektekben. Ezen elemek közül kiemelhető az új követelményekre való gyors reagálás és a megrendelők folyamatos bevonása, amellyel az eredményesség és a projekt megítélése is pozitív irányban befolyásolható.

Sikeresség, személyes fejlődés, valamint - az agilis módszertan térnyerése miatt - jövőbeli karrier lehetőségek miatt is célszerű áttérni agilis projektmenedzsmentre a környezetnek (cég) megfelelő mértékben.

### 2 Projektmenedzsment szükségessége agilis környezetben

Az irodalom szerinti – small scale scrum - módszertan szerint projekt menedzserre nincs szükség egy IT fejlesztés során. Bár ez látszólag ellentmond a projektmenedzsment szükségességének, valójában a tradicionális metodológia szerinti projektmenedzser feladatokat más szereplők végzik el (Product Owner (PO), Scrum Master (SM), Team).

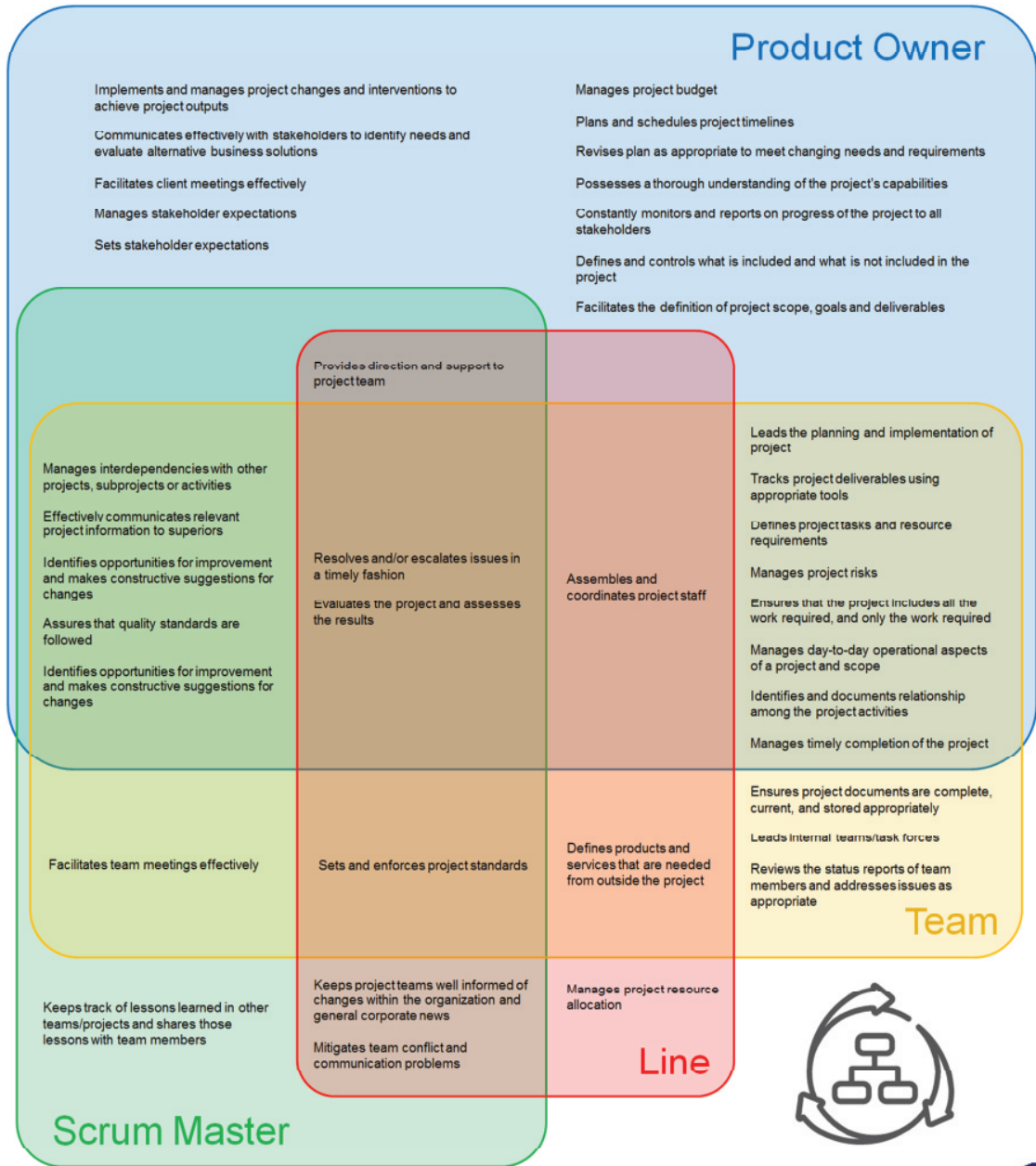
Large scale scrum esetében egy "koordinátor" jelenlétére a legtöbb esetben továbbra is szükség van, aki összefogja a különböző csapatok munkáját és a projekt fő kapcsolattartójaként funkcionál.

Hogy projektmenedzserrel vagy nélküle hatékonyabb egy agilis projekt, az adott cég/projekt felépítése, a terület, amelyen dolgoznak, és a projektben dolgozók agilis metodológiával szerzett tapasztalata alapján határozható meg pontosan.

Jelen dokumentum ezen információk hiányában nem foglal állást egyik operatív felépítés mellett sem. A további bekezdésekben a projektmenedzsment vagy az ő feladatait ellátó személyeket „menedzsment”-nek nevezi.



# IS PROJECT MANAGER NEEDED IN AGILE DEVELOPMENT?



### 3 Főbb projektmenedzsment feladatok az agilis módszertan alkalmazásakor

## FŐBB FELADATOK



- › Megrendelők aktív bevonása a projektbe.
- › Projekt folyamatok bevezetése/átalakítása a rövid ciklusok támogatására.
- › Rövid-, közép- és hosszú távú tervezés.
- › Refaktoring tervezése, végrehajtása
- › Projekt csapatok között, és külső interfészekkel való harmonizálás.
- › Projekt státusz követés és kommunikálás a stakeholderek felé legalább minden sprint/ ciklus végén.
- › „Scope creep”, „Gold plating” megakadályozása, „Eliminate waste”

© Microsoft 2019 | Page 8

A fejezet célja annak bemutatása, hogy az agilis módszertanban a projektek sikerességét pozitívan befolyásoló projektmenedzsment feladatokat *ugyanúgy végrehajtják*, mint a tradicionális projekteknél, bár sok esetben más eszközzel.

Különbség azonban többek között az iterációk rövidülése, általában 2-4 hetes sprintek ill. ciklusok, amely együtt jár a feladatok gyakoribb végrehajtásával.

Egy agilis és egy tradicionális projekt indítása nagyjából hasonlóan történik, ennek megfelelően az ebben a fázisban végrehajtandó feladatok között sincs jelentős eltérés.

## MEGRENDELŐK BEVONÁSA



- › Igények felmérése és fontossági sorrendbe állítása
- › A tervek ismertetése, „customer buy in”
- › Sprintenként / ciklusonként prezentáció a termék aktuális állásáról, az adott sprintben elkészült új fejlesztésekre koncentrálv
- › Lehetőség a megrendelőnek változtatásra, új követelmények támasztására



© Microsoft 2019 | Page 10

## TERVEZÉS



- › „Eliminate waste” – közép- és hosszútávon csak viszonyítási számok, „Just In Time” megközelítés.  
– Sprint tervezés velocity és USP alapján.
- › „Scope creep” – Sprintek elején a sprint scope definiálása, sprint közben új követelmények implementálására nincs lehetőség.
- › Hosszú távú tervek definiálása, a feladatok fontossági sorrendbe állítása a Product Ownerek segítségével
- › A középtávú tervek újrabecslése pl. USP alapon sprintenként a gyűjtött tapasztalatok figyelembe vételével.



© Microsoft 2019 | Page 11

A metodológia a megrendelői igényeinek mielőbbi teljesítésére összpontosít rövid szállítási ciklusok alkalmazásával. Egy agilis projektnek, és – amennyiben van – projektmenedzserének emiatt olyan folyamatokat kell bevezetnie és alkalmaznia, amelyek támogatják a gyors változások hatékony kezelését.

A metodológia egy fontos eleme, hogy minimalizálni kell minden felesleges aktivitást ("eliminate waste"). Ennek egyik eszköze a „Just In Time” (JIT, szabad fordításban amire éppen szükség van) tervezési megközelítés.

Ez azt is jelenti, hogy közép- és hosszútávon a tervezéshez csak viszonyítási számok, pl. ún. User Story Point-ok (USP), állnak rendelkezésre, amelyeket legalább minden sprint után aktualizálni kell.

A menedzsment egyik feladata annak biztosítása, hogy ezek a viszonyítási számok a projekt minden csapatában ugyanazt a munkamennyiséget jelentsék, és hogy az ezen alapuló tervek hátterét és a tervet magát a megrendelő megismerje és elfogadja.

A backlog (=WBS) készítése és karbantartása változatlanul fontos feladat. Elkészítése a PO-kkal közösen történik. A backlog elemei a leszállítandó igények, és a közöttük fennálló fontossági relációról a PO-k közvetlenül a megrendelőtől kapják az információt, vagy Ők maguk a megrendelők. A backlog elemeinek elkészítésekor a PO-k magas szintű követelményeket fogalmaznak meg, amelyeket aztán a csapatok bontanak alacsonyabb szintű, lehetőleg rövid időn belül szállítható egységekre (Minimal Marketable Feature = WP).

## STÁTUSZ KÖVETÉSE ÉS KOMMUNIKÁCIÓJA



- › Minden csapat az aktuális sprintben / ciklusban saját maga követi a vállalásához képest a haladást és korigál amennyiben szükséges.
- › Komplex, több csapattal futó projektekben aggregálásra is szükség lehet.
- › Kommunikáció elsősorban transzparens elemekkel, de tradicionális státusz jelentésekre továbbra is szükség lehet.

A backlog karbantartása, hasonlóan több más fontos elemhez legalább sprintenkénti / ciklusenkénti frekvenciával történik. A menedzsment felelőssége a megrendelők és a PO-k felé egy prezentáció szervezése, ahol lehetőségük van a termék aktuális állapotát megtekinteni és véleményezni.

A bemutatón látottak alapján egy szállítandó elem visszakerülhet a projekt csapatokhoz módosításra, de akár új követelmények is megfogalmazásra kerülhetnek. Utóbbi esetben a

menedzsmet és a PO-k feladata biztosítani, hogy az új követelmények a fontosságuknak megfelelő helyre kerüljenek a backlogban.

A viszonyítási számok használata miatt a gantt diagram, habár használható a tervezéshez és követéshez, sok esetben nem elegendő. Kiegészítésként ajánlott az ún. Burn-up vagy burn-down diagramok használata. Ezek akár teljesen kiválthatják a gantt diagramot.

Az erőforrás tervezés alapja a 7-9 fős csapat, amely bármely projekt feladatot képes hatékonyan elvégezni. Ideálisan ezek a csapatok nem az adott projekt érdekében kerülnek felépítésre, hanem már huzamosabb ideje együtt dolgoznak.

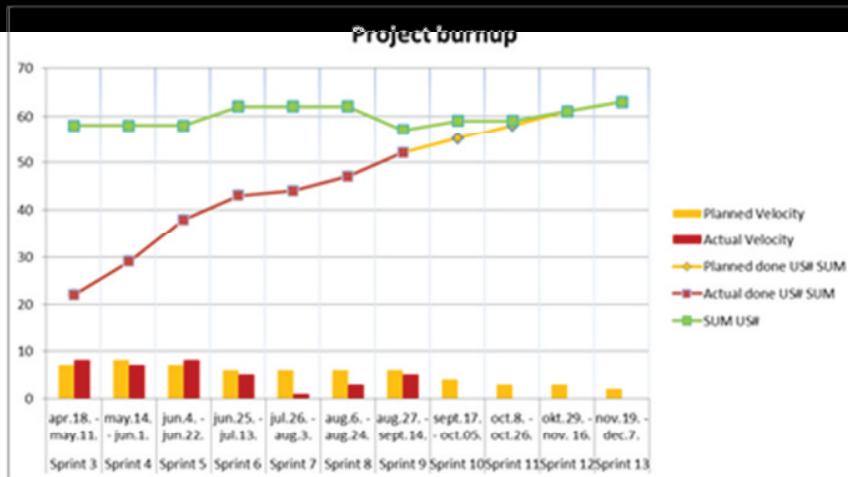
Főleg nagyobb projekteknél kell szem előtt tartani, hogy nem egyes személyek elérhetőségéről kell tárgyalni és megegyezni, hanem csapatokról.

A sprintek / ciklusok végén a menedzsmet felelőssége az ún. retrospective-ek összehívása, ahol a projekt csapat összefoglalja melyek azok az elemek, amiket változatlan formában folytatni kell, valamint hogy milyen elemeken kell javítani a hatékonyság növelése érdekében. Ezen elemek bekerülnek a backlogba a fontosságuknak megfelelő helyre.

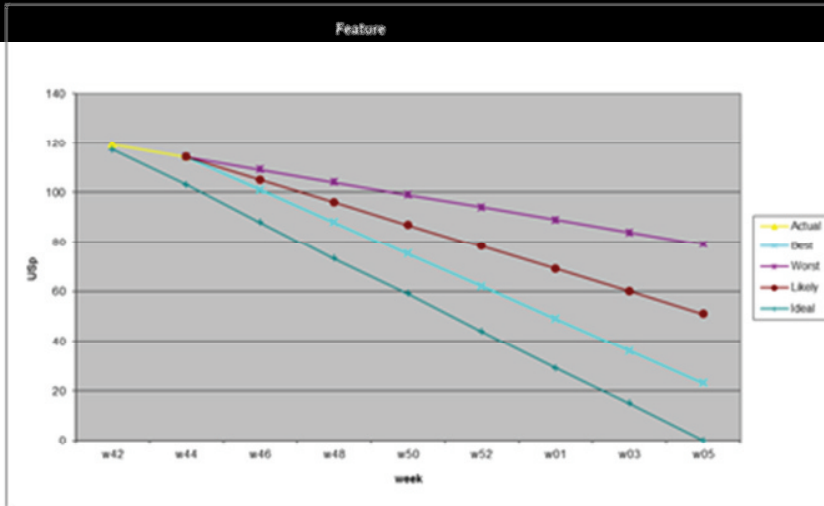
A megbeszélésekről készült feljegyzések a projekt lezárásánál szintén felhasználhatóak.

A projekt lezárása ismét nagyon hasonló a tradicionális metodológiában használt folyamattal.

## KÖVETÉS PÉLDA 1/2



# KÖVETÉS PÉLDA 2/2





# Innováció, termékfejlesztési és bevezetési agilis projektek az IND Group-ban



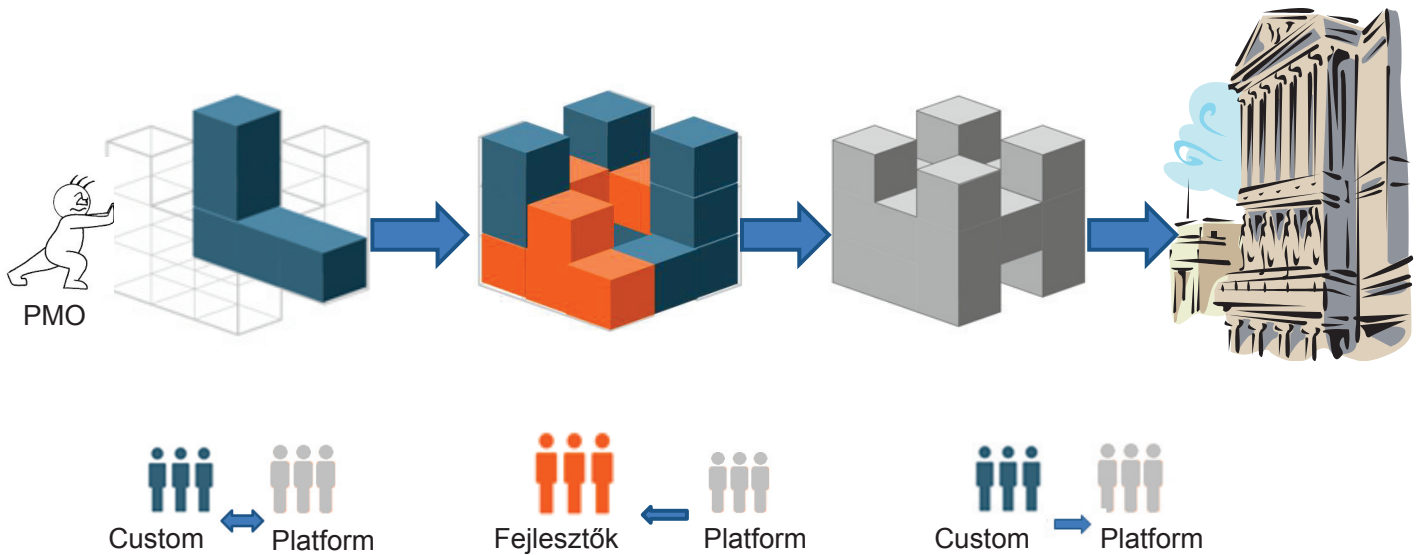
Komócsi Sándor (PMO Director, IND Group)  
04.04.2013

16. PROJEKTMENEDZSMENT FÓRUM

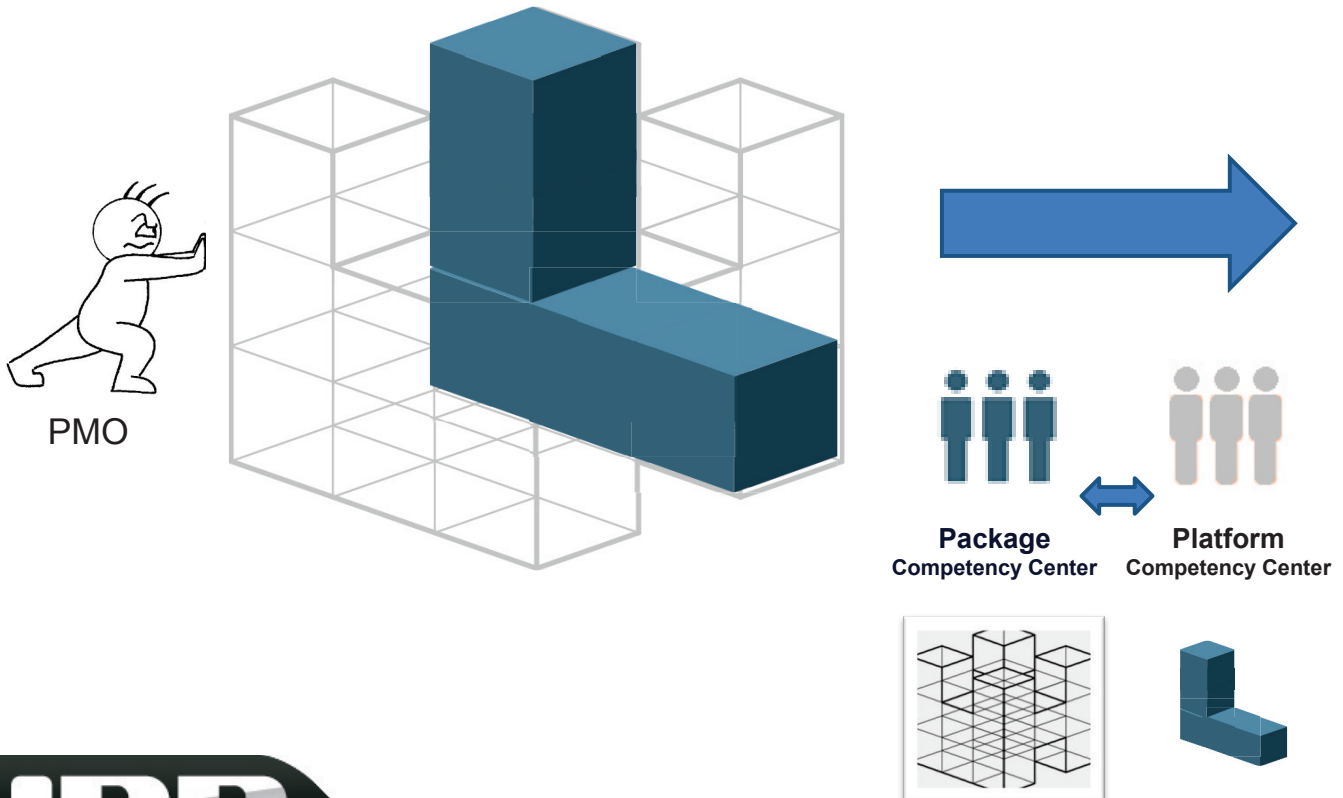
## Tartalom

- Az IND Group Termékfejlesztési és Termék Bevezetési Projektfolyamata
- Hatékonyságnövelés a Termékfejlesztésben
- Hatékonyságnövelés a Termék bevezetésben

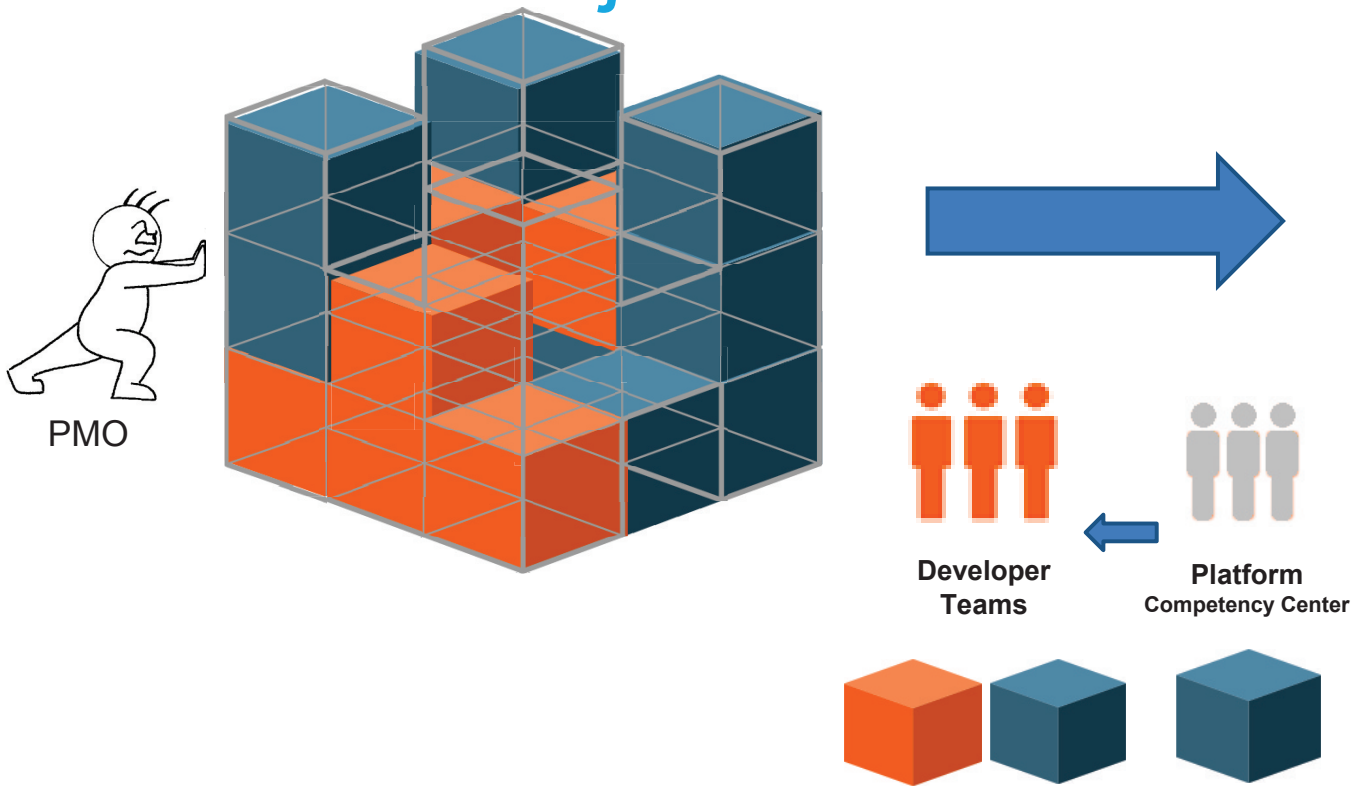
# Az IND Group Termékfejlesztési és Termék Bevezetési Projektfolyamata



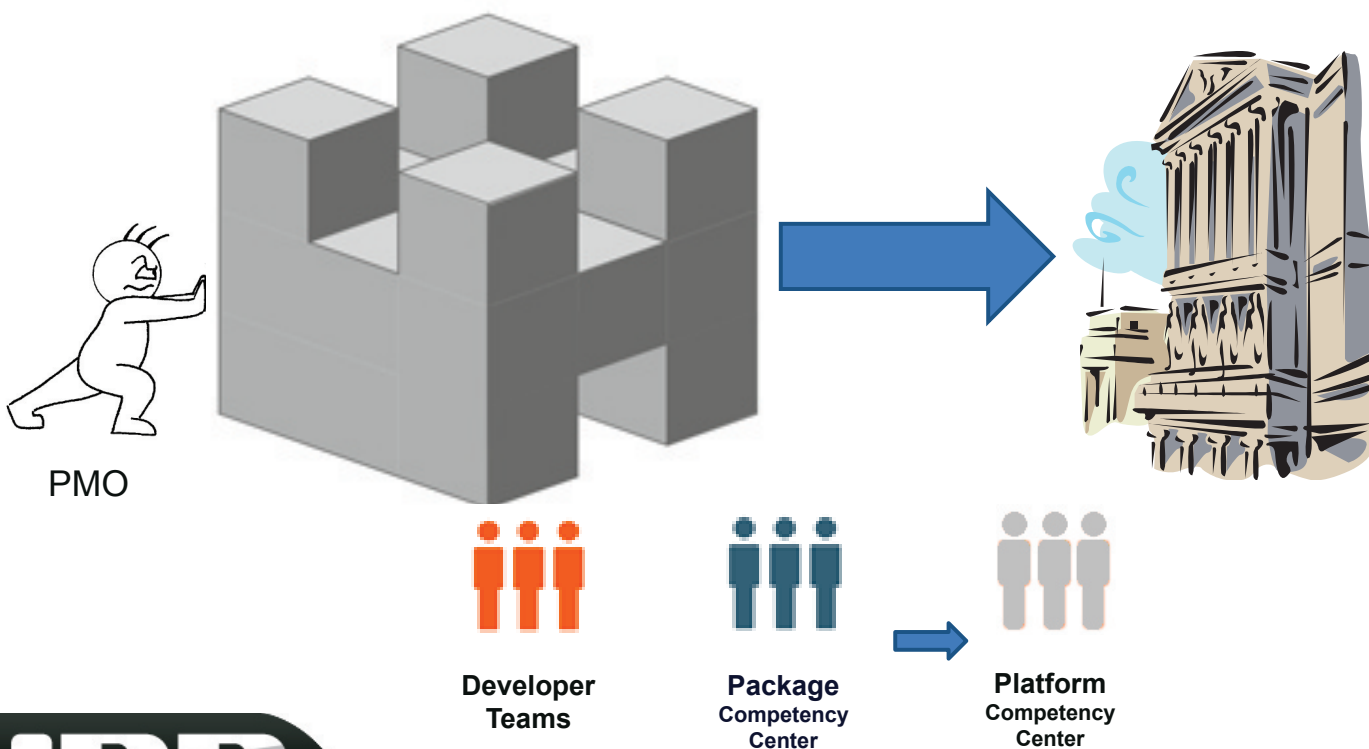
## Tervezés



# Fejlesztés



# Tesztelés, Átadás



## Hatékonyágnövelés a Termékfejlesztésben

### Scrum Alapú Termékfejlesztés:

- A BFO4 termékcsalád fejlesztése Scrum alapokon
  - 3-4 Scrum csapat (5-6 fő)
  - 2 helyszín
  - Nincs PM (klasszikus megközelítés)
  - Nincs tesztelő
- Kiszolgálás:
  - Innovációs projektek
  - Implementációs projektek
- Előnyök:
  - Nagyobb szinkronizáció a bevezetési projektekkel
  - Tudásmegosztás:
    - COP (Community of Practice)
      - Scrum Master
      - Architect



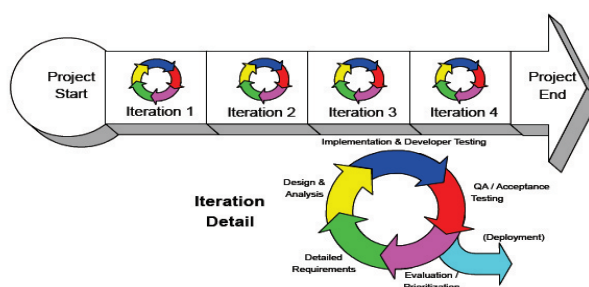
Platform



## Hatékonyágnövelés a Termék bevezetésben

### Scrum alapú termékbevezetés:

- 8 fős fejlesztői csapat
- 1 helyszín
- 1 Product Owner
- 1 Project Manager
- 6 mérföldkő (acceptance teszt)
- 2 hetes sprintek (szinkronban a mérföldkövekkel)
- Transzparens fejlesztés
- Változtatható scope (funkcionális követelmények változtatása ügyféloldalon)
- Termékfejlesztési támogatás
  - BFO 4 technológia



Erős komponens háttér, TDD lehetősége

*Köszönöm.*

**Komócsi Sándor**  
PMO Director



[Sandor.Komocsi@indgroup.eu](mailto:Sandor.Komocsi@indgroup.eu)



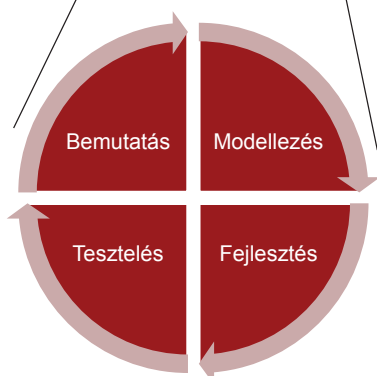
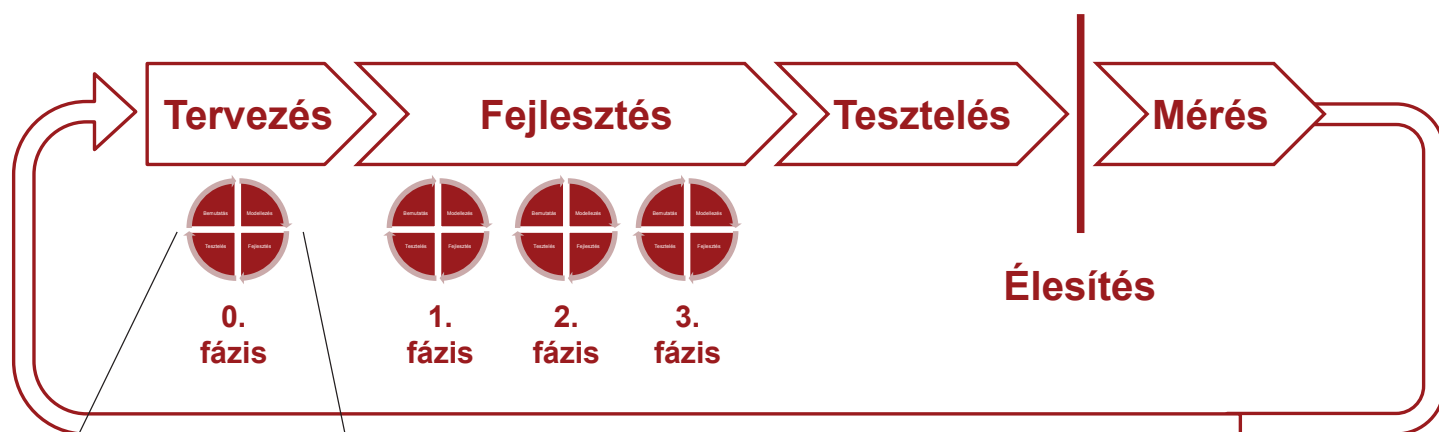
**GENERALI**  
Biztosító

# Generali BPM fejlesztési módszertan

Radnóti Tibor  
IT igazgató  
Generali Providencia Zrt.

16. Projekt Management Fórum  
2013.04.04.

## Fejlesztési módszertan



A módszertan klasszikus, kipróbált, működni kell!

**Azonban: *Culture eats strategy for breakfast* (Peter Drucker)**

Mit sem ér egy módszertan, ha a vállalati kultúra nem adaptálódik hozzá, ha nem találjuk meg azokat a belső szövetségeseket, akik

- hisznek benne,
- látják az előnyét és
- mellénk állnak a nehéz időkben.

### Feladatok

**Projektvezető:** Projektbecslés és tervezés

**Üzleti elemző:**

AS-IS és TO-BE folyamatmodellek készítése

Üzleti esetek azonosítása, KPI-ok felmérése

Integrálandó rendszerek azonosítása

**BPM modellező:**

Folyamatváz kialakítása



*Ez még később jól fog jönni, ha azt kell megítélni, hogy a projekt sikerült-e vagy sem!*

### Megbeszélések résztvevői

Projektvezető, Üzleti elemző, BPM modellező,  
Üzleti megrendelő, BPM rendszerszervező

### Sikerkritérium

Egyetértés a projekt hatókörében és céljaiban. A célok mérhető, és számon kérhető megfogalmazása.

## 1. fázis – Az ízületek

### Feladatok

**Projektvezető:** Projektterv finomítása, projektmenedzsment

**Üzleti elemző:** Folyamatszabályozási kérdések

**BPM modellező:**

Folyamat-dekompozíció, kivételágak modellezése,

képernyőtervek készítése, riportok azonosítása

**BPM rendszerszervező**

Folyamatokhoz szükséges szolgáltatások azonosítása



### Megbeszélések résztvevői

projektvezető, üzleti elemző, üzleti folyamatszakértők, BPM modellező, felhasználó,  
üzleti megrendelő, BPM rendszerszervező

### Sikerkritérium

Egyetértés a BPM-ben modellezett részletes üzleti folyamatban és a felhasználói felületeken megjelenő adatokban.

### Feladatok

**Projektvezető:** Projektmenedzsment

**BPM modellező:**

Adatmodell kialakítása, riportok finomítása

Feladat-kiosztási logika egyeztetése

Folyamatok és felhasználói felületek finomítása

**BPM fejlesztő:**

Integráció kezdete

**Tesztelők:** Teszttervek kidolgozása



### Megbeszélések résztvevői (külön IT és üzleti)

projektvezető, BPM modellező, üzleti megrendelő, felhasználó,  
BPM rendszerszervező, BPM fejlesztő, tesztelő

### Sikerkritérium

Egyetértés a felhasználó felületekben és az integrációban.

*Korai „igazság pillanata” : itt még kiderülhet, ha valamit a felhasználó teljesen másképpen gondolt!*

5

## 3. fázis – A bőr

### Feladatok

**Projektvezető:** Projektmenedzsment

**BPM modellező:**

Folyamatok és felhasználói felületek véglegesítése

**BPM fejlesztő:**

Folyamatok tisztázása, integráció befejezése

**Tesztelők:** Tesztelés előkészítése

### Megbeszélések résztvevői (külön IT és üzleti)

Projektvezető, BPM modellező, üzleti megrendelő,  
felhasználó, BPM rendszerszervező, BPM fejlesztő, tesztelő

### Sikerkritérium

Egyetértés abban, hogy a megvalósított rendszer megfelel az üzleti követelményeknek (Ezt akartam!)



6



## Feladatok

**Projektvezető:** Projektmenedzsment

**Üzemeltetés:** Felkészülés a rendszer üzemeltetésére

**BPM fejlesztő:**

Tesztelés támogatása, élesítés előkészítése

**Tesztelők és Felhasználók:** Tesztelés

## Megbeszélések résztvevői (külön IT és üzleti)

projektvezető, BPM modellező, üzleti megrendelő,  
felhasználó, BPM rendszerszervező, BPM fejlesztő,  
tesztelő, üzemeltető



## Sikerkritérium

Sikeres tesztek, éles indulás után 0 db kritikus hiba jelentkezik.

Performancia problémák előre lekezelve. Monitorozás beállítva!

7

## Javasolt üzleti, projektvezetési megfontolások Új megoldás bevezetése esetén

## Pilotolás

- A folyamat elején sem az üzlet, sem az IT nem tud az új megoldás fogalmi szerint gondolkodni, ezért a specifikáció, fejlesztés, és tesztelés elnagyolt lesz. Egy jól irányzott pilot helyre teszi az elvárásokat és nagyban csökkenti az üzleti és technológiai kockázatokat!
- Az új platformok megismerése során a folyamatban új és új ötletek merülnek fel. Helyet kell adni az új ötletek beépítésének, ennek egy jó eszköze a pilot, majd az azt követő újabb fázisok külön kezelése.
- Az igazán sikeres nagy vállalkozások, mind piciben kezdték (Microsoft, Facebook, Amazon), Mire megnőttek nagyon sok irányt váltottak. Ez nem lett volna lehetséges, ha rögtön az elején milliárd dollárokat költenek el, az akkori tudásuk szerint...



8

### Technikai bevezetés, vs. üzleti előny teremtés

- Sose engedjük az új megoldások bevezetését technikai projektté silányulni. Később nagyon fogjuk szégyellni magunkat, az elköltött pénz és az üzleti felhasználók haragja miatt.

Ha ezt halljátok:

*A megoldás informatikai szempontból kész!*

Meneküljtek!



9

### Meglévő folyamatok átültetése, vagy BPR

- Nagyon ritka az az eset, amikor megtérülő sikeres projektet lehet végrehajtani a meglévő üzleti folyamatok portolásával. Minden változás zavart okoz a szervezetben, ezért nem lesz sikeres a projekt ha nem hoz érzékelhető üzleti hasznot (hatékonyság növelés, árbevétel növelés, automatizálás stb).
- Veszélyes jelek
  - „A folyamatok ugyanúgy fognak lezajlani, de sokkal jobban mérhetőek lesznek”  
*Megfejtés: Sokkal jobban fogjuk látni, mekkora hiba volt változatlan módon implementálni a folyamatokat*
  - „Végre egy eszközt fogunk használni 3 helyett”  
*Megfejtés: Most már 4 eszközt fogunk használni 3 helyett, mert üzleti előny nélkül végtelenül el fog húzódni a bevezetés*



10

# Csináld meg a jövődet SCRUM alapokon

Tomcsányi Domonkos Pál  
Boadree  
[domonkos.tomcsanyi@boadree.com](mailto:domonkos.tomcsanyi@boadree.com)

## Bemutakozás

- Boadree Zrt. - alapítva: 2012. szeptember
- Tulajdonosok:
  - 5 egyetemista ötletgazda
  - 1 kockázati-tőke befektető
- Cél: globális IT-biztonsági szolgáltatás fejlesztése és üzemeltetése

# Szolgáltatás

- Automatizált, valós idejű IT-biztonsági tesztek futtatása az Interneten keresztül
- Eredményekről a megrendelő részletes tájékoztatása közérthető formában

# Miért?

- Rendszeres teszteléssel lehetséges a legfrissebb sérülékenységekről is hírt adni
- Hagyományos módszerek: statikusok és költségesek
- „Vírusirtó”- modell: hatékonyabb, olcsóbb, elterjedtebb
- A biztonság egyre több helyen kerül fókuszba szerte a világban

# SCRUM?

- Az ötlet már megvan, most már „csak” meg kell valósítani
- Kell egy módszertan, ami képes a célpiac dinamikus változásait és
- a scope-változásokat jól lekövetni

# SCRUM!

- Mi a SCRUM-ot választottuk
- Január közepe óta már SCRUM-szerint folyik a fejlesztés
- Jelenleg érünk ki a „valley”-ből

## SCRUM-tapasztalatok

- A módszertant pontosan betartani és betartatni alapvető
- Így sem kerülhető el a „valley” szakasz:
  - a sprintek nem sikerültek
  - a story-kat nem értették és nem szállították a fejlesztők
  - a prioritások sorrendje többször is felborult

## Konklúzió

- Az agilis módszertan segítségével kezelhető az állandóan változó scope
- Csak testreszabni szabad a módszertan alapköveit, megváltoztatni őket nem
- A mi célunkhoz, illetve a célpiachoz ez a módszertan illett a legjobban és nem bántuk meg, hogy bevezettük

Köszönöm szépen a figyelmet!

# **A szervezeti projektvezetési képesség fejlesztési korlátozottsága**

## **A projektvezetési képesség kétágúlétra-modellje**

**Dr. Jelen Tibor**  
egyetemi docens

**Budapesti Corvinus Egyetem**  
**Stratégia és Projektvezetés Tanszék**

**tibor.jelen@uni-corvinus.hu**

### **Az előadás rövid tartalma:**

A projektvezetési érettség létra-modelljeiben a fejlődés az alacsonyabb szintekről a magasabb szintek felé haladva következik be, az optimumot a legfelső szinten éri el. A gyakorlatban ez az egyenes vonalú (egyágú-létra modell) fejlődés megreked, a szervezet – a további fejlődés bizonytalanságait ellensúlyozandó – stabilitásra törekszik (kvázi kiépíti a létra-modell másik lábát).

Melyik szinten reked meg a fejlődés?

A szervezeti szintű standardok és az intézményesített folyamat kialakításának szintjén.

Alapvetően miért?

A „standardok” jótékony hatású „merevsége” nagyobb biztonságot nyújt, mint a „rugalmasságot” biztosító, s tanulási folyamatokat, folyamatos fejlesztést feltételező magasabb projektvezetési érettségi szintek.



## 1. Lassan a testtel! – néhány bevezető gondolat

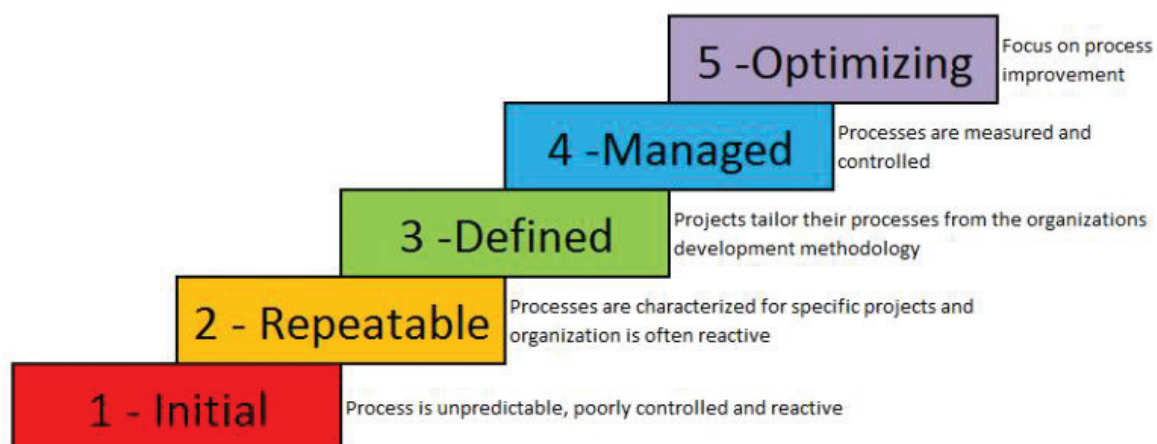
*Ez azon ritka szólásaink egyike, amit szó szerint kell értelmezni. S mi lehet az a szituáció, amelyben egy testet lassabb haladásra intenek? Kissé morbid, de igaz: temetéseken hangzott el gyakran ez a mondat akkor, amikor a holttestet vivők olyan szaporán haladtak a menet élén, hogy a menet végén bandukoló – gyakran idősebb – gyászolók nem tudták velük a lépést tartani. Hogy a menet végleg szét ne szakadjon, azért suttogták előre a koporsóvivőknek: lassabban a testtel! [www.nyest.hu]*

Az a jelenség, amire felhívom a következőkben a figyelmet, korábban sem volt ismeretlen a vállalatvezetés terén. Sokan megfogalmazták a lényegét, illetve azt különböző módokon szemléltették is. A magyarázatok közül az egyik legszemléletesebb példa Ikaros-szindróma néven ismert, s számos - a tipikustól eltérő karakterekkel rendelkező - vállalati folyamat, esemény lényegének megvilágítására használják. A közismert mitológiai történetben apa és fiú – Daidalosz és Ikarosz – viasszal összeragasztott szárnyakon menekülnek el Krétáról. Ikarosz – atyja intelme ellenére - túl magasra szárnyal, s a Naphoz közel kerülve, a szárnyait rögzítő viasz megolvad, s ő a tengerbe zuhanva odaveszik. Mindez azt a emberi jellemvonást példázza, ami alapján az ember egyre bátrabban olyan dolgokba fog bele, aminek a természetét még csak nem is sejtí. Sokkal konkrétabb viszont már R.L. Ackoff, a vállalati tervezés egyik klasszikus teoretikusának a tervezési filozófiákról vallott nézete. [Ackoff, 1970] Ő úgy látta, hogy a vállalati tervezésben bármennyire is követésre ajánlott az optimalizáló, vagy még inkább az adaptív tervezési filozófia, a mindennapok gyakorlatában mégis az ún. kielégítő tervezés lett az uralkodó típus. Ackoff fogalmi rendszerében az optimalizáló tervezés „a lehetséges legjobb” eljárás megtalálását és követését célozza, míg az adaptív tervezés – ezt a szintet is meghaladóan – az innovatív megoldások felé tereli a vállalati tervezőket. Az adaptív tervezés fogalmának értelmezésénél ugyan Ackoff is megjegyzi, hogy ez sokkal inkább szándék, mint valóság. De miért a kielégítő tervezés az egyeduralkodó? Ackoff tapasztalatai szerint, a kielégítő valami olyat jelent, hogy egy dolog „elégé jó”, de nem szükségszerűen a „lehető legjobb”. A döntéshozók igen csak gyakran törekednek a „kielégítő” szint elérésére, s a legkevésbé sem annak meghaladására. Az ilyen nézetet valló menedzserek általában azzal a nehezen visszautasítható érveléssel védekeznek, hogy jobb egy nem optimális, de megvalósítható terv egy optimális, de meg nem valósítható tervnél. Mindkét példában - a mitológiai történetben és a tervezésfilozófiaiban – azt a természetes emberi, de ugyanakkor vállalati szervezeti jellemvonást fedezhetjük fel, amely szerint még akkor is, mikor tudjuk és hisszük, hogy van továbblépési lehetőség, elővigyázatosságból vagy más hasonló okból megállunk, visszafogjuk magunkat. Pontosan ezt a mozzanatot érzékelhetjük a szervezeti projektvezetési képesség ún. létramodelljeiben.

## 2. A szervezetek projektvezetési képesség értékelésének létra-modelljei

Ezek a nagy didaktikai erővel rendelkező modellek a szervezeti projektvezetési képesség (érettség) minősítésének értékelésére szolgáló eszközök. A szervezeten belüli projektvezetési képesség fejlődési szakaszait képezik le egymásra hierarchikusan építkező fázisokra, képletes létra (vagy lépcső) fokokra. Ennek folytán ezek a „létra-modellek” egyik részről biztosítani tudják a szervezeti projektvezetési képesség (érettség) egzakt értékelési keretrendszerét, másrészről rá tudják irányítani a figyelmet az egyes fejlődési fázisokban a fölötte lévők irányába történő potenciális fejlesztési lehetőségekre. A létra-modellek egyszerű struktúrája lehetővé teszi, hogy a fejlődési szakaszok tartalmára vonatkozóan sokszínű és változatos megoldások születhessenek.

A szakirodalomban és a gyakorlatban az 1990-es évek derekától kezdve bukkannak fel és terjednek el ezek a modellek. A többtucatnyi változat között vannak kevésbé ismertek, de vannak már klasszikusnak kikiáltottak is. A klasszikusok közül talán a legtöbbet említett, sőt a legtöbb modell alapját adó változat az a Capability Maturity Model (CMM), melyet a Carnegie-Mellon Egyetem Software Engineering Intézetében (SEI) alkalmaztak. [Rosenstock, Johnson, Anderson,2000] A modell a szervezeti érettséget speciális alkalmazáson keresztül értékeli, mégpedig a szoftverfejlesztési folyamatok fejlődési szintjeire illetve az egyes fázisokat. Ezek a modellbeli fázisok a következő elnevezéseket viselik: (1) *alap* (vagy kezdeti) szint, (2) *ismétlési* szint, a (3) *megfogalmazás* szintje, az (4) *irányított* szint és a legfelső, az (5) *optimalizált* szint.



1.ábra – A CMM létra-modell [www.kennethghartman.com]

Az egyes szintek konkrét megnevezéseire figyelve érdemes a másik klasszikusnak tartott létra-modell felépítését, a PM Solution Project Management Maturity Model (PMMM) egyes létrafokait felidézni. [Pennypacker, Grant, 2003] Az ötszintű modellben az (1) *alapszinttől* indulva fokozatosan alakulnak ki a projektvezetés (2) *strukturált és standard folyamatai*, melyek a fejlődés magasabb fázisában (3) *szervezeti szinten is intézményesülnek*, majd az érettség eléri az (4) *irányított* és azt követően az (5) *optimális* címkékkel ellátott legmagasabb fejlettségi szinteket. Az egyes szintek beszédes elnevezése és praktikuma miatt emelhető ki a további modellek sorából az alábbi létra-struktúra. [Hillson,2003] Ez a Project Management Maturity Model (a leírásában ProMMM) az egyes érettségi fázisok megnevezésére a következő kategóriákat használja:

1. szint – Tapasztalatlan, járatlan (Level I – Naïve)
2. szint – Kezdő, újonc (Level II – Novice)
3. szint – Normalizált, szabványos (Level III – Normalised)
4. szint – Természetes (Level IV – Natural)

Bár az egyes szintek elnevezései sejtetik a szint jellegzetességeit, a rövid leírásuk a következő. A projektvezetésben igazán *tapasztalatlanok* szintjén nem igazán ismerik fel a projektvezetési technikák, módszerek hasznosságát, csak elvétve találhatók egyszerűbb strukturált megoldások. A vezetési reakciók e területen leginkább passzív jellegűek, kedvező esetben a tapasztalt jó gyakorlatok ismétlődnek. Elsősorban az ad hoc megoldások dominálnak, nem figyelnek a múltbeli hibák és sikerek tanulságaira, s a jövővel sem foglalkoznak. Az érettségben már bizonyos tartalmi jegyeket felmutató *kezdők* szintjén már megjelennek az egyenként vagy még kis számban indított projektek mentén az első tudatos kísérletek a projektvezetési eszközök használatára, de az általános strukturált megoldások még hiányoznak. Nem igazán van még tudatában a menedzsment a projektvezetési technikák használatában rejlő potenciális lehetőségeknek, s a konkrét megoldások megvalósítása során is hatékonysági problémák jelentkeznek. Az eggyel magasabb, a *normalizált*, szabványokat is alkalmazó szinten a projektvezetésben kiépülnek a rutinfolyamatok és módszerek, a projektek többségében vagy akár az összesben a folyamatok jól szabályozottá, formalizálttá válnak, a projektvezetési módszertan tudatos használatának a hasznossága a szervezet minden szintjén tudatosul, bár helyenként és időnként még vannak konzisztencia-problémák. A fejlődés csúcán, a *természetes* szinten kialakul a projekt-tudatos kultúra, a szervezeti folyamatok valamennyi aspektusában a projektvezetés proaktív megközelítései a meghatározóak, a projektvezetési információk aktívan és adaptívan válnak részévé a folyamatos üzletfejlesztési akcióknak.

Az egyes szintek tartalmi jegyeinek általánosításához a fentebbi PMMM - struktúra alapján Deák Csaba (Miskolci Egyetem) készített egy olyan adaptációt, amely talán a legjobban használható a vizsgált jelenség leírásához és megértéséhez. [Deák, 2006 és 2011] Ebben az esetben is az egyes fejlődési fázisok megnevezéseire, és az azokhoz tartozó jellegzetes tartalmi jegyekre célszerű összpontosítani.

## 0. Alaphelyzet – A projektkultúra hiánya

Ha van is projektvezetési módszertan-használat, az ad hoc jellegű. Pontatlan dokumentáció, gyenge tervezés, rossz kommunikáció.

### 1. szint – Közös nyelvezet

Értik a projekt definícióját, elismerik a projektmenedzsment szükségességét. Cél egyfajta alaptudás megszerzése, a közös nyelvezet kialakítása.

### 2. szint – Közös eljárások

Felismerik, hogy az egyes projektek sikereit más projektekben is megismételhetik. Már többféle módszertan alapelemeit használják, de még mindig nincs átgondolt és elfogadott szervezeti szabvány.

### 3. szint – Egyetlen módszertan

A szervezet a különböző módszerek szinergiáját és a vállalat sajátosságait figyelembe vevő (legtöbbször) saját módszertant hoz létre. Intézményesített folyamat és dokumentáció. Több projekt egy időben, minőségbiztosítási eljárások.

### 4. szint – Benchmarking

Egyértelmű cél és elvárás: versenyelőny megszerzése a projektmenedzsment eljárásainak tudatos használatával. A projektorientált működési cégeknél értelmezhető leginkább.

### 5. szint – Folyamatos fejlesztés

Tanuló szervezeti jelleg, a folyamatokat, a szabványokat és a dokumentációt rendszeresen vizsgálják és tökéletesítik.

## 3. A kétágúlétra-modell kialakulása

A projektvezetési érettség létra-modelljeiben, ahogy a példaszerűen ismertetett esetekben is látható, a fejlődés az alacsonyabb szintekről a magasabb szintek felé haladva következik be, az optimumot a legfelső szinten éri el.

**A gyakorlatban ez az egyenes vonalú (egyágúlétra-modell) fejlődés megreked, a szervezet – a további fejlődés bizonytalanságait ellensúlyozandó – stabilitásra törekszik (kvázi kiépíti a létra-modell másik lábát). A megfelelő biztonságot adó szintig eljutók megvetik a lábukat, s ahelyett, hogy tovább haladnának – magasabb rendű célok felé –, hosszabb idejű ott tartózkodásra „rendezkednek be”**



## 2. ábra – A kétágúlétra-modell

Melyik szinten reked meg általában a fejlődés?

A szervezeti szintű standardok és az intézményesített folyamat kialakításának szintjén.

Alapvetően miért?

A „standardok” jótékony hatású „merevsége” nagyobb biztonságot nyújt, mint a „rugalmasságot” biztosító, s tanulási folyamatokat, folyamatos fejlesztést feltételező magasabb projektvezetési érettségi szintek.

A „standardok”, azaz a szabványok, a kipróbált és meggyökeresedett eljárások, a rutinok használata egyfajta nyugalmi légkört alakít ki és - akár hosszú távra is – stabilizál. Ez a megállapodottság a vállalati szervezet működésére ható bizonytalansági szintet és a kockázatos helyzetek számát csökkenti, ha nem is mindig valóságosan, de érzeti oldalról mindenképp. Az egyetlennek tekintett és ugyanakkor az egységesítés szándékával működtetett szabványok használata számos kézzelfogható előnnyel jár, mely előnyök megjelenését a szervezeti tagjai pozitív élményként érik meg. Néhány fontosabb előny:

- Mivel a szabványos eljárások használatával a döntések mozgástere szűkül, a bizonytalanság és a kockázat mérséklődik, így a különböző szinteken kitűzött célok relatíve egyértelműbbek lesznek, így nagyobb lehet a különböző projektek megtérülési követelményének a teljesülési biztonsága.
- Mivel növekszik a formalizáltság és a munkavégzés lényegesen strukturáltabbá válik, így a különböző feladatok elvégzésében a felelőségek is világosabbá tehetők.
- Az egyértelmű (kvázi állandó) folyamatleírások konkrét és tiszta hatásköröket, egyértelmű kommunikációs irányokat (szolgálati utakat), stabil prioritási viszonyokat valamint jól tapintható fókuszokat határoznak meg.
- Egységessé válik a szervezet minden részlegében a projektekkal kapcsolatos nyelvezet, a használt szakkifejezések mindenki számára ugyanazt jelentik.
- A dokumentációk egyre tömörebbek és jól ismert (megszokott) tartalommal készülnek.

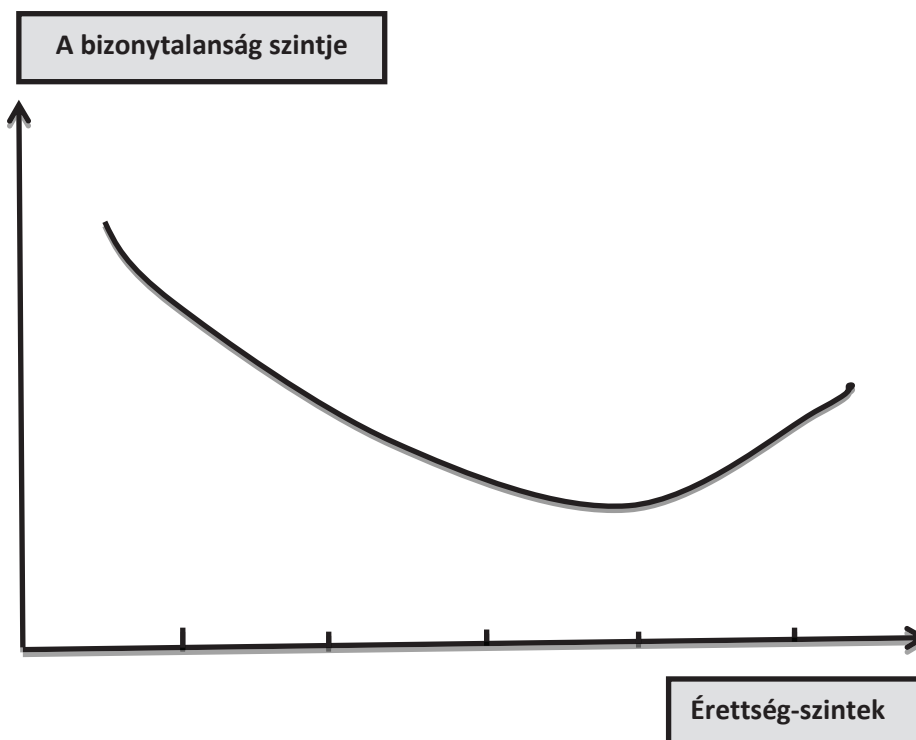
- Csökken a projektek végrehajtásában az egyes személyektől való függés, azaz sokkal inkább a munkakör a fontos és nem a konkrét személy kiléte. A projektvezetés nem válik „one man show”-vá.
- Feleslegessé válnak a sokszor plusz költséget generáló külső (esetleg belső) tanácsadók alkalmazása.
- A projektfolyamatokban automatikussá válnak a tervezett visszacsatolások, a monitoring és a riporting hatékonyan működik.
- A szervezeten belüli részlegek közötti együttműködés és koordináció javul.

Ilyen előnyök mellett a hátrányok hajlamosak háttérbe szorulni:

- A szabványos eljárások működtetése túl adminisztratívvá válhat, a folyamatban szinte kódolva van a bürokrácia diszfunkcióinak megjelenése.
- A munkatársak előbb-utóbb unalmas rutinfeladatnak, kipipálandó elintéznivalónak fogják fel.

Ezek és a még megjelenő néhány hátrány azonban elhanyagolhatónak tűnik ahhoz képest, hogy a szervezet nyugalmi állapotba került, s „kipihenheti” azt a fáradtságot, amit a következők miatt érez:

- A jól működő és beállt rendszer egy nehézségekkel teli és hosszú tanulási folyamat eredménye.
- Nehéz volt a rendszer alapelveit a fejekbe beleverni.

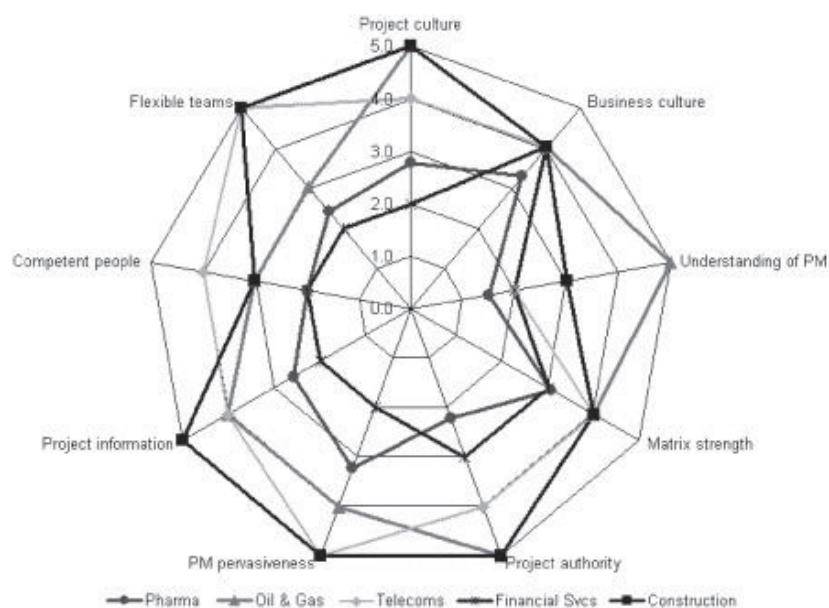


3. ábra – A bizonytalanság szintje csökken, majd ismét növekedni kezd

Az előnyök és hátrányok ismertetéséből jól érzékelhető, hogy a szervezetet a kialakult nyugalmi állapotából nem könnyű kimozdítani, nehéz a projektvezetési érettség magasabb fejlettségi szintjei felé továbbindítani. Mely tényezők azok, amelyek ebben a stabil (és stabilnak is maradni akaró) helyzetben a szervezeti projektvezetési képesség továbbfejlesztésében szerepet kapnak?

Legelső megközelítésben a projektvezetési érettség „háromszögét” alkotó tényezőket célszerű kiemelni. [Andersen Jessen,2003] Az értelmezésük szerint a szervezetek projektvezetési érettség három értelmezési dimenziójának elemei: a cselekvési szándék (*action*) – a tettekre és a döntésekre való képesség, a hozzáállás (*attitude*) – a változásokhoz való viszonyulás mikéntje, és az ismeret, a tudás (*knowledge*) – a másik két tényező megjelenő hatásainak felismerése. Jól érzékelhető, hogy ebben a kiindulási alapot is jelentő értelmezési keretben elsősorban a szervezeti viselkedés (és a szervezetet alkotó emberek) szubjektív jellegű elemeire kerül a hangsúly. Egy másik megközelítésben (a korábban már a praktikus jelzővel illetett cikkben) [Hillson] a projektérettségi-modell egyes szintjeinek jellegzetességeit meghatározó tényezők a következők: a szervezeti kultúra (*organisational culture - how we think*), a folyamatok (*process - how we do things*), a tapasztalat (*experience – what we know and can do*) és az alkalmazás (*application – actually doing it*). Ezek a tényezők sem láttatnak mást, mint azt, hogy a projektvezetési érettségben a továbblépés tényezőit valahol a szervezetek lelkében, a vállalati kultúrában, a vállalati kultúrát meghatározó és befolyásoló tényezőkben kell keresni.

A konkrét tényezők feltárása során érdemes kitekinteni a projektvezetési érettség értékelési modelljeinek másik családjára, az ún. pókháló-modellekre. Mindez azért lehet hasznos, mert ezekben a modellekben célzottan és árnyaltan éppen azok az értékelési kritériumok használatosak, amelyek leginkább szerepet játszanak egy-egy érettségi szint tartalmi jellegzetességeinek leírásában. A pókháló-modellek közül Cooke-Davis és Arzymanow ismert és elterjedt ábrája jól illusztrálja az értékelési kritériumokat. [Cooke-Davis,Arzymanow,2003]



4. ábra – Pókháló-modell [Cooke-Davies, Arzymanow,2003]

Ez a projektvezetési érettséget értékelő modell 10 értékelési kritériumot használ:

1. Projekt-kultúra
2. Felsővezetői magatartás
3. Üzleti/szervezeti kultúra
4. Multi-projektvezetés
5. Projektvezetési módszerek és folyamatok
6. A projektcsoport számára biztosított döntési hatáskörök
7. Az információáramlás projektfókusz (centralizáltsága)
8. A projektcsoport projektsajátosságokhoz való illeszkedése
9. A projektvezetők kompetenciái
10. Funkcionális vs. projekt hatáskörök megosztása

A modell strukturális logikájából következik, hogy minden egyes értékelési kritérium azonos hangsúlyú, az esetleges prioritási szempontok csak az eredmény értékelésénél érvényesíthetők. Azaz csak sejteni lehet, hogy vajon a projekt- és az üzleti/szervezeti kultúrára vonatkozó eredmények mennyiben dominálnak az elemzési folyamatban. Az előzőekben látható volt, hogy talán erősebb hatásokat generálnak a projektérettségi modell-szintek besorolásában, mint a fejlettséget mérő technikai elemek. Egyébként azt sokan általában is hibaként róják fel a különböző létra- és pókhálómodellek használhatósága terén, hogy azokban a szükséges mértéknél jobban alkalmazzák az objektivitást sugalmazó technikai elemeket, semmint a szubjektív jegyeket hordozó kulturális értékelési kritériumokat. E tekintetben is a biztonság-bizonytalanság dilemma fedezhető fel, hiszen a technikai kritérium egzaktul mérhető, míg a kultúrára vonatkozók legfeljebb becsülhetők, vagy valamihez képest viszonyíthatók.

A modellek – mind a létra, mind a pókháló - továbbfejlesztése, az általános használatra vonatkozó alkalmasság növelése folyamatosan terítéken levő kérdés. A használhatóságukkal és a továbbfejlesztéssel kapcsolatos alapelvek világosak [Brookes-Clark, 2009]:

- Kétségtelen empirikusan is alátámasztott tény, hogy a projektvezetési érettségi modellek fejlesztése/fejlődése a projektvezetés teljesítményét egyértelműen növelni tudja.
- Nagyobb figyelmet kell szentelni arra, hogy melyik érettségi modell a legalkalmasabb arra, hogy ösztönzőleg hasson a projektvezetés hatékonyabbá tételében.
- Oldani szükséges a szigorúnak és merevnek tartott értékelési protokollokat.

#### **4. Konklúzió**

Bármennyire is világosak az alapelvek, azt nem könnyű megmondani, hogy pontosan mi szükséges ahhoz, hogy a szervezet a relatíve is, de mindenképpen biztonságot adó érettségi szintről továbblépjen, elinduljon az ideális állapot felé. Nagy valószínűséggel – ahogy az előzőekből látható volt – a szervezeti kultúra javítása a megoldás. A szervezeti kultúra jellemzőinek, illetve a meghatározó tényezőinek bemutatására a leggyakrabban alkalmazott



szimbolikus példa, az ún. jéghegy-modell. Azért a jéghegy, mert annak csak 10%-a kerül felszínre, a többi része – a nagyobbik – rejtve marad. A kialakult helyzet – ha lényegét tekintjük – igazi „22-es csapdája”.

A „22-es csapdája” olyan meghökkentő szituációkra alkalmazott klasszikusnak számító paradoxon, amelyből ésszerű logikát követve nem lehet kikerülni. Joseph Heller ugyanezt a címet viselő könyvében – mely cím egy katonai szabályzat 22. pontjára utal - így írja le ezt a bizonyos csapdahelyzetet [Heller, 1969]:

*„Csak egy csapda volt, és ez a 22-es csapdája volt, amely leszögezte, hogy bárki, aki közvetlen és valós helyzetben saját biztonságára gondol, az döntésre képes elme működéséről tesz bizonyosságot. Orr [az egyik regényhős] őrült, tehát le kell szerelni. Csak annyit kell tennie, hogy kéri a leszerelését, de ha kéri a leszerelését, akkor nem lehet őrült, és további bevetésekre küldhető. Orr lehet őrült, ha további bevetésekre megy, és lehet egészséges, ha nem megy. Ha egészséges, akkor viszont mennie kell. Ha megy, akkor őrült, és nem kell mennie; de ha nem akar menni, akkor egészséges, és mennie kell.”*

Pontosan ez a paradoxona a nyugalmi szintet elérő szervezeti viselkedésnek: ki az az őrült, aki a növekvő bizonytalanságot preferálja a további – egyébként kockázatokkal teli – fejlődési szintek elérése érdekében?

## **Felhasznált irodalom:**

ACKOFF, R.L. (1970) A Concept of Corporate Planning. John Wiley et. Sons Ltd. (magyar kiadás: Operációkutatás és vállalati tervezés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1974, Budapest)

ANDERSEN, E.S.,JESSEN,S.A. (2003) Project maturity in organisation.International Journal of Project Management Vol. 21. pp.457-461.

BROOKES N.,CLARK R. (2009) Using Maturity Models to Improve Project Management Practise. POMS 20th Annual Conference, Orlando, Florida USA, 2009.máj.4.

COOKE-DAVIES,T.J., ARZYMANOW, A. (2003) The maturity of project managenet in different industries: An investigation into variations between project management models. International Journal of Project Managenet Vol.21. pp 471-478.

DEÁK CS. (2006) Mennyire érett a hazai IT projektmenedzsment? „TIPIK Konferencia” Budapest, 2006. ápr.6.

DEÁK CS. (2011) Habilitációs tézisek, Veszprémi Egyetem

HELLER, J. (1969) A 22-es csapdája. Európa Könyvkiadó Budapest

HILLSON, D. (2003) Assessing organisational project management capability. Journal of Facilities Management Vol.2. pp 298-311.

PENNIPACKER, J.S. - GRANT, K.P. (2003) Project Management Maturity: An Industry Benchmark. Project Management Journal, Vol.34, No.1. pp 4-11.

ROSENSTOCK, C., JOHNSON, R. S., ANDERSON, L.M. (2000) Maturity model implementation and use: a case study. Proceedings of the 31st Annual Project Management Institute 2000 Seminars &Symposium

[www.kennethghartman.com/category/leadership](http://www.kennethghartman.com/category/leadership) CMM & Organizational Process Maturity (letöltve: 2013. február 23.)

[www.nyest.hu](http://www.nyest.hu) (Nyelv és Tudomány) Szólásaink eredetéről (letöltve: 2013. február 23.)

## Máshogy látja-e a projektmenedzsmentet a szállító és a vevő, tényleg van-e eltérés az elmélet és a gyakorlat között?

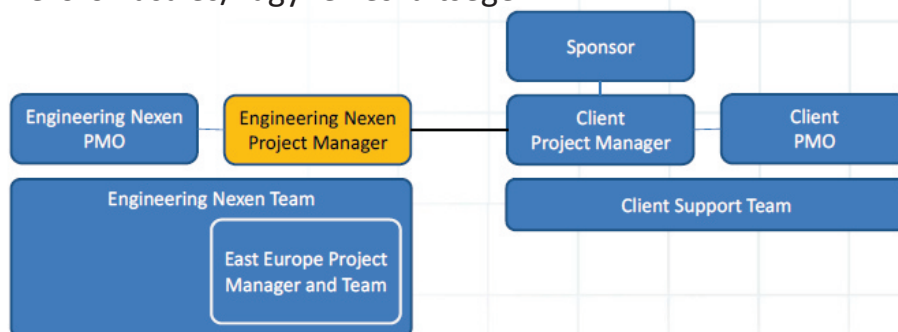
PM Fórum 2013. április 4.

Szalay Imre, PMP – Vodafone, PMI Budapest

## A „két projektmenedzser” probléma

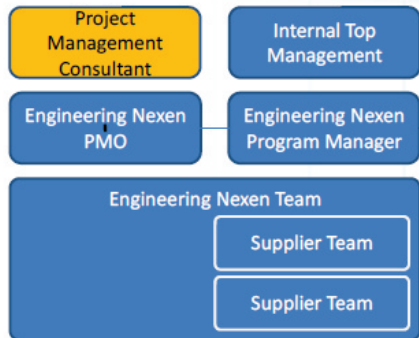
Elkülönült szervezetek, megrendelő és szállító vesz részt a projekt megvalósításában.

Nagy, fontos feladat megvalósítás, amire a megrendelőnek nincs elegendő erőforrása és/vagy felkészültsége.



Maria Cristina Barbero, MBA, PMP, Luca Romano, PMP :  
Consultants in Project Management and Project Managers: What kind of professional am I?

# Kitérő: projektmenedzsment konzultáns



## Project Manager Consultant

1. Assess the contract
2. Assess the organization of the client and the program
3. Suggest planning methodology (one level, more levels)
4. Suggest Tools and Processes (schedule, task, people management tools)
5. Keep aligned internal management

Maria Cristina Barbero, MBA, PMP, Luca Romano, PMP :  
Consultants in Project Management and Project Managers: What kind of professional am I?

# Kitérő: projektmenedzsment konzultáns

**E** Earned  
**G** Given

## Roles & Dimensions

Behaviour	Graceful Giraffe	Enterprising Crocodile	Communicating Elephant	Enduring Wildebeest	Efficient Cheetah	Strategic Lion
	Blue - Green		Hub		Risk-taking Mongoose	
Power	Green	Red - Green	Blue	Red - Blue	Red	
	Power of Charisma <b>E</b>	Power of relationship <b>E</b>		Power of reward <b>G</b>	Power of position <b>G</b>	Power of punishment <b>G</b>
	Power of expertise <b>E</b>					
Leadership	Simplify			Focus		
	Take responsibility end 2 end			Leapfrog		
	Don't be slave to focus groups			Put product before profits		
	Push for perfection			Bend Reality		
	Engage face to face			Impute		
	Combine the big picture and details			Tolerate only A players		
	Know the big picture and the details			Stay hungry, stay foolish		
	PM Consultant			Project Manager		

## Reflexív megközelítés:

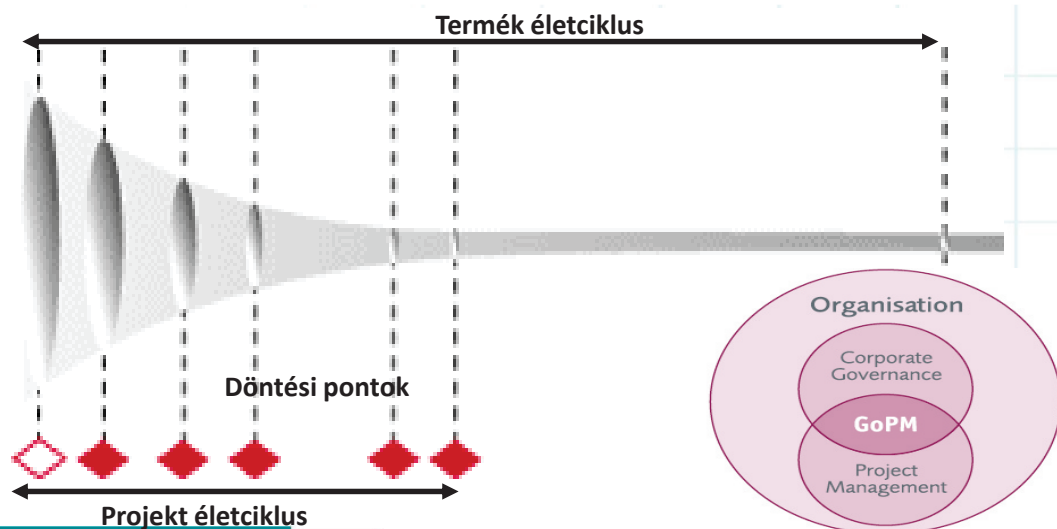
Tanulmány a projektmenedzser illetve a projektmenedzser konzultáns személyiség jegyeiről

Maria Cristina Barbero, MBA, PMP, Luca Romano, PMP :  
Consultants in Project Management and Project Managers: What kind of professional am I?

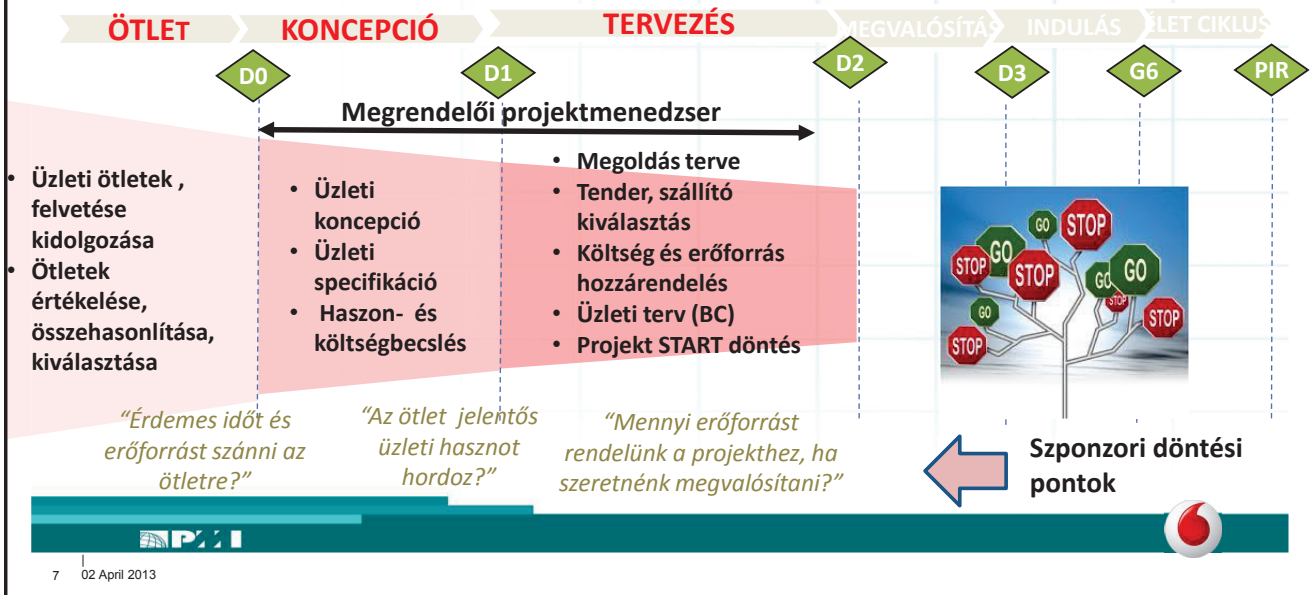
# A „két projektmenedzser” probléma

- Projekt előkészítés
- Szerződéskötés
- Projekt megvalósítás
- Projekt átvétel, az eredménytermék életciklusának elindítása

# Termék és projekt életciklus, governance



# Az előkészítés fázisai



# Szerződés kötés

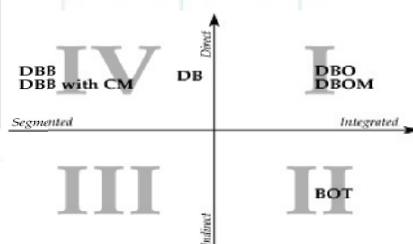
- Megrendelői PM szerepe
- Megrendelő képessége a projekt definíciójára
  - Melyik ponton lép be a szállítói projekt
- A Megrendelő milyen típusú szerződés(eke)t köt
  - A projekt során a változások gyakorisága
  - A Megrendelő belső erőforrásainak rendelkezésre állása, felkészültsége
  - A Megrendelő filozófiája a külső erőforrásokkal, beszállítókkal kapcsolatban



# Példa: építőipari projektszerződés típusok

## EED Project Delivery Option Matrix

SELECTION METHOD	CONTRACT TYPES	
	DESIGNER & CONSTRUCTOR (w/SEPARATE CONTRACTS)	DESIGNER/CONSTRUCTOR (ONE CONTRACT)
Competitive Sealed Bid (Low Bid) <i>Total Construction Cost is sole criteria for selection</i>	<b>Design-Bid-Build</b>	<b>Design-Build-Bid</b>
Competitive Cost Proposal (Best Value) <i>Total Construction Cost weighted with other factors for selection</i>	<b>CM/GC Best Value (BV)</b>	<b>Design-Build Best Value (BV)</b>
Competitive Qualifications Proposal (Qualifications Based Selection) <i>Total Construction Cost is not a factor for selection</i>	<b>CM/GC QBS</b>	<b>Design-Build QBS</b>

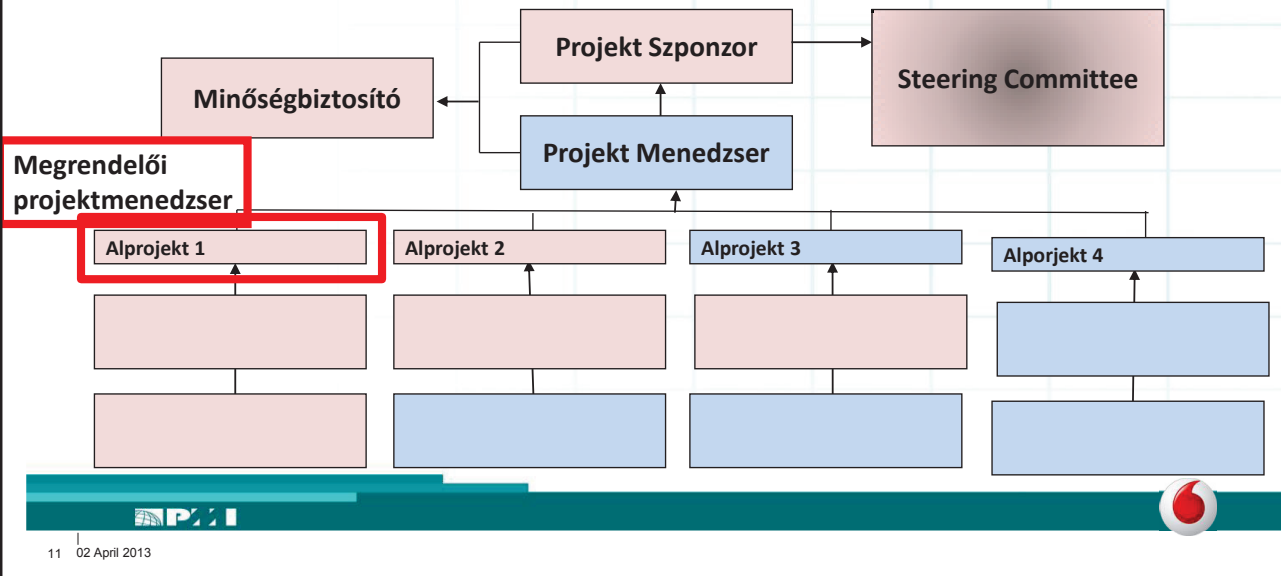


## Megrendelői projektmenedzser a „projekt” indulásakor

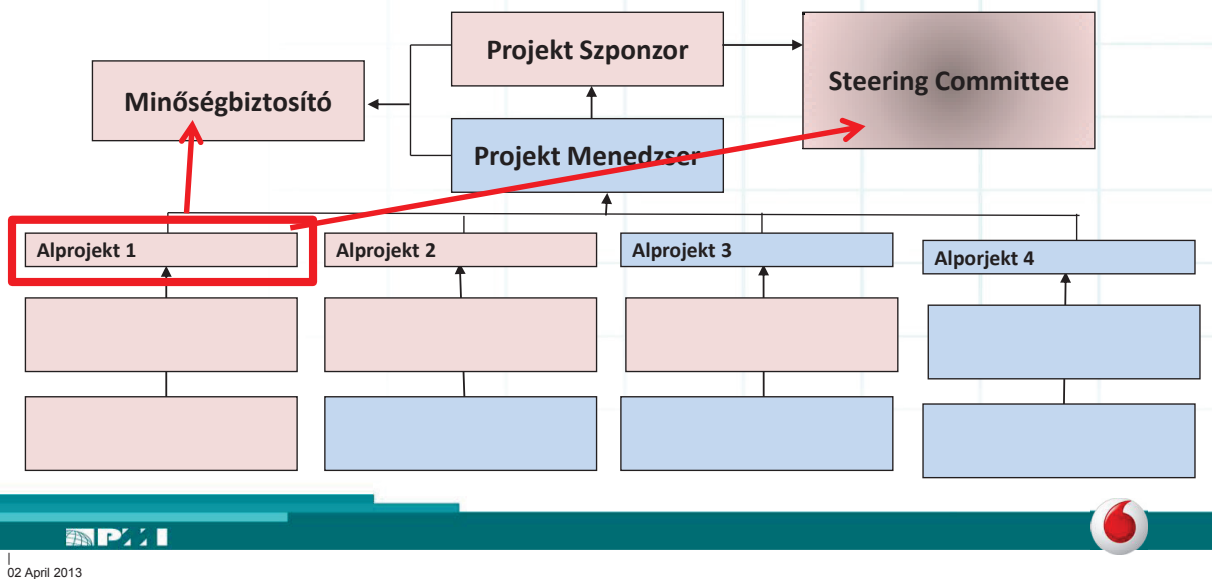
- már részt vett/irányította
  - terjedelem, a megoldás kialakítása
  - üzleti érték meghatározása
  - szállító kiválasztása
  - erőforrások hozzárendelése
  - szerződéskötés
- ekkor megértette
  - a motivációkat
  - az üzleti érdekeket
  - az elkötelezettségeket

**S ekkor lép be a szállítói projektmenedzser**

# Tipikus projekt szervezet – megrendelői és szállítói részvétellel



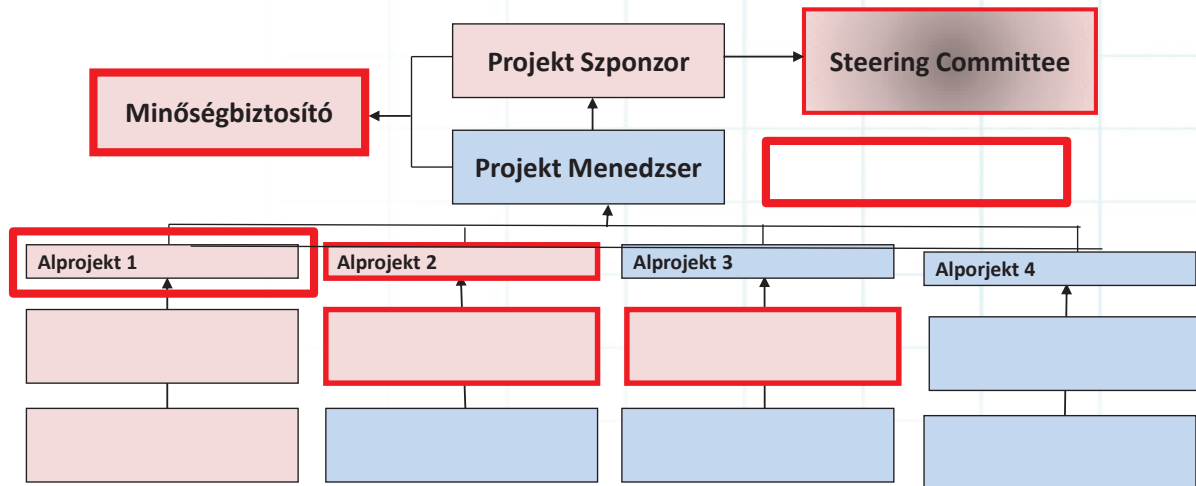
# Mint megoldás kialakító, mint szerződéskötő







## Több/más mint helyettes



## Kitérő: Projekt típusok – Robert Youker, 1999,2002

Type Projects by Product	Type of Worker	Degree of Uncertainty	Time Pressure	Stability of Scope	Level of Technology	Importance of Cost
1.	Administrative	White	Low	Low	High	Low
2.	Construction	Blue	Low	Low	High	High
3.	Software	High Tech	High	Medium	Low	High
4.	Design	White	Medium	Medium	Medium	High
5.	Maintenance	Blue	High	High	Low	Low
6.	Event	White	Low	Medium	High	Medium
7.	Equipment	Blue	Low	Low	High	Low
8.	New Product	White	High	High	Low	High
9.	Research	High Tech	High	Low	Low	High
10.	Others??					

# Projekt Champion



## Hazai PM szakma fejlődése

- Tudatosság – reflexív  
Fölszárnyal a szó, eszme lenn marad:  
Szó eszme nélkül mennybe sose hat. (Shakespeare: Hamlet)
- Differenciálódás  
„Több dolgok vannak a földön és égen, Horatio, mintsem bölcselmetek álmodni képes.” (Shakespeare: Hamlet)

**BsC => MsC**

# Projektportfólió-menedzsment érettségi modellek

## 16. Projektmenedzsment Fórum

Balaton László, vezető tanácsadó  
2013. április 4.

### Tartalom

- **Miért alkalmazunk érettségi modelleket?** – erre a választ a szekció bevezető előadása megadta
- **PPM érettségi modellek**
- **Az egyes modellek által meghatározott érettségi szintek**
- **Az egyes modellek által vizsgált specifikus képességek**
- **Hazai PPM-érettség a KPMG felmérése alapján**
- **Javasolt fejlesztési lépéseink**
- **Összefoglalás**

## A jelen előadásban vizsgált projektportfólió-menedzsment érettségi modellek

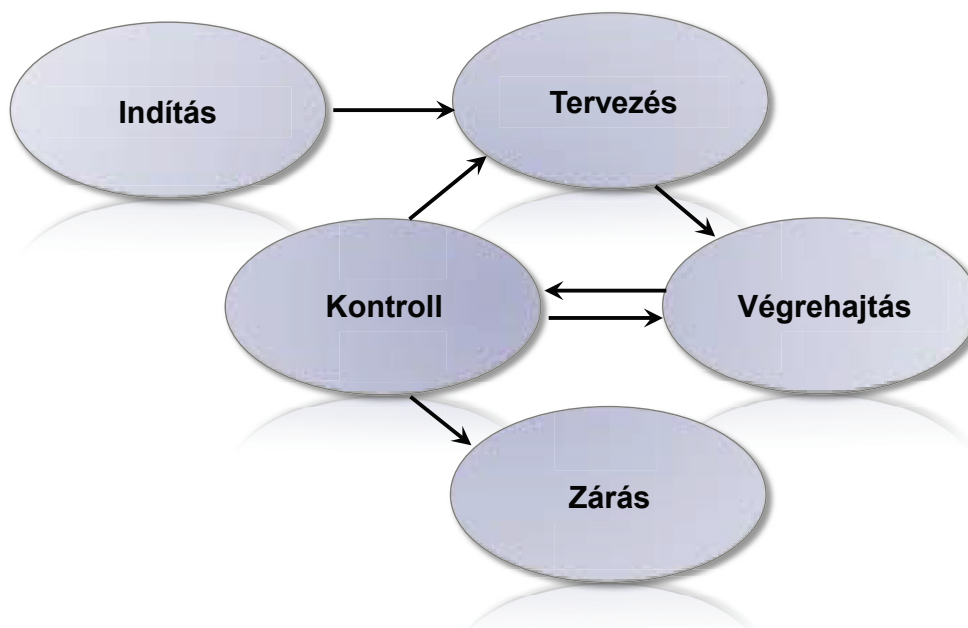


Project Management Institute által kifejlesztett modell, a PMI sztenderdekkel összhangban  
Integrált projekt, program és portfóliómenedzsment érettségi modell

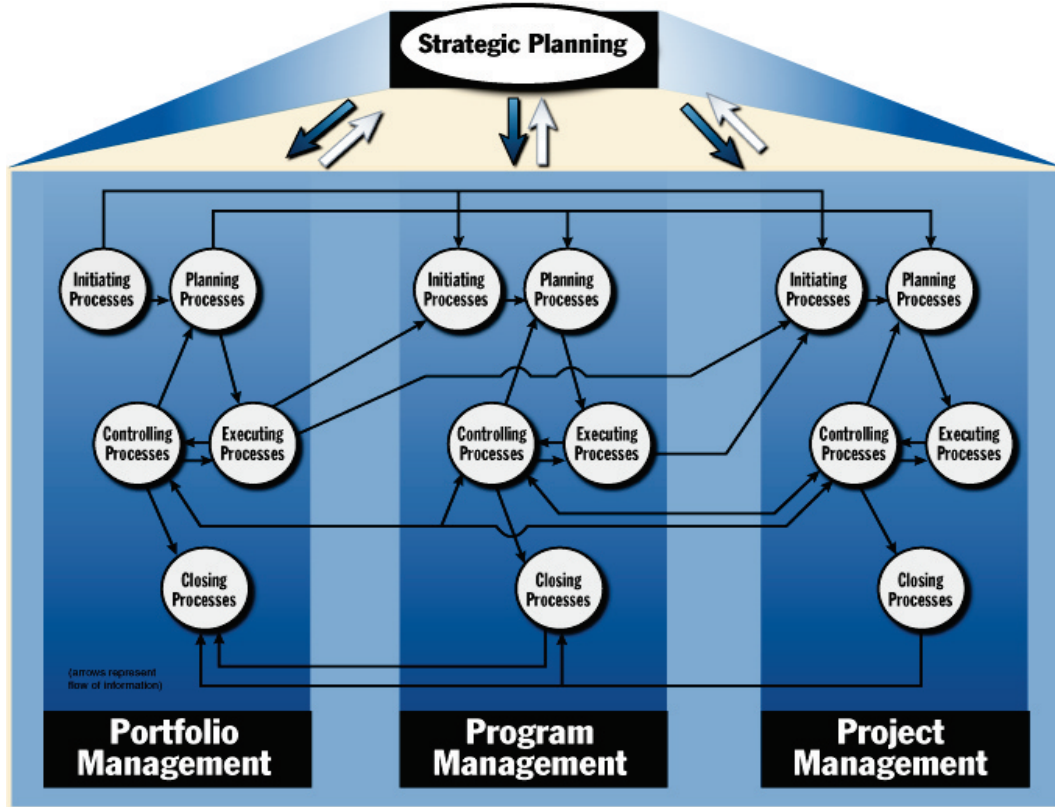
Az OGC által kidolgozott modell, a PRINCE2 és az MSP módszertanok ajánlásaival összhangban  
Integrált projekt, program és portfóliómenedzsment érettségi modell

A KPMG által, kifejezetten a projektportfólió-menedzsment érettség meghatározása céljából kidolgozott modell

## OPM3 folyamatok: alapja a PMBOK szerinti 5 folyamatcsoport

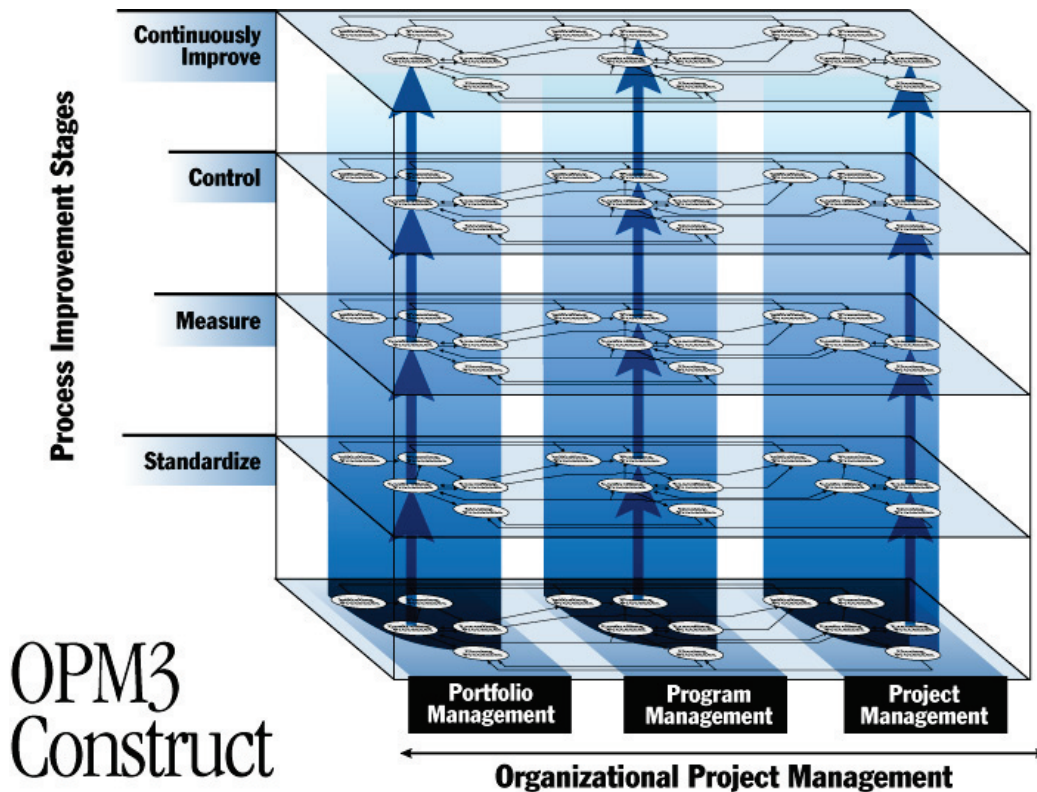


OPM3: a PMBOK szerinti 5 folyamatcsoport értelmezhető portfólió-, program- és projektmenedzsment szinten is



Forrás: OPM3, PMI, 2008

OPM3: az 5 folyamatcsoport érettségét vizsgálja a portfólió-, a program- és a projektmenedzsment területeken, folyamatcsoportonként a tudásterületekre fókuszálva



Forrás: OPM3, PMI, 2008

# A P3M3 érettségi modell 7 alapvető képesség érettségét vizsgálja

## P3M3

Projektportfólió-menedzsment

Programmenedzsment

Projektmenedzsment

Menedzsment kontroll

Projekthasznok menedzsmentje

Pénzügyi menedzsment

Stakeholder-menedzsment

Kockázat-menedzsment

Szervezeti irányítás

Erőforrás-menedzsment

Forrás: P3M3® – Portfolio Model, OGC, 2010

© 2013 KPMG Tanácsadó Kft., a Hungarian member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

6

# A KPMG PfM módszertanának 9 pontos értékelési modellje

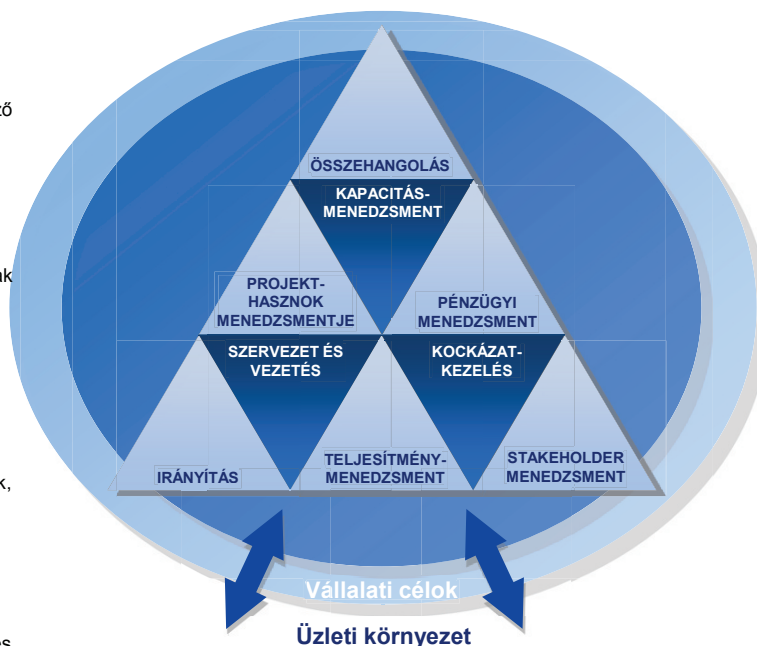
A projektportfólió-menedzsment (PfM) tevékenységek érettségi szintjének meghatározása során a KPMG a PfM kilenc komponensének teljesítményét, érettségi szintjét vizsgálta.

**Az összehangolás** (Alignment) komponens révén alakítható ki egy olyan áttekinthető, kiegyensúlyozott folyamat, amely biztosítja az egyes projektterületek prioritásokon alapuló szelekcióját, megalapozva a következő tervezési időszak sarokszámait.

**A projekthasznok menedzsmentje** (Benefits Management) biztosítja a megfelelő keretrendszert a várható hasznok előrejelzéséhez és azok realizálásának nyomán követéséhez.

**A kapacitásmenedzsment** (Capacity Management) célja a portfólió elemeinek teljesülééhez szükséges, személyi, szervezeti és anyagi erőforrások rendelkezésre állásának meghatározása és monitorozása, a felmerülő függőségek, kötıtségek feloldása, kezelése.

**A pénzügyi menedzsment** (Financial Management) a projektek finanszírozására és a befektetések megtérülésére fókuszál, a teljes portfólióra vetített pénzügyi megtérülés szintjén.



**Az irányítás** (Governance) terület a hatékony döntésekhez, erőforrás-allokációhoz és teljesítményértékeléshez szükséges struktúrákat és folyamatokat biztosítja.

**A szervezet és vezetés** (Organisation & Leadership) komponens biztosítja a portfólió-, program- és projektszintű elemek integrációját a vezetési eszköztáron keresztül.

**A teljesítménymenedzsment** (Performance Management) komponens felelős a portfólióteljesítmény méréséhez és értékeléséhez szükséges paraméterek (idő, költség, minőség, kockázatok, potenciális eredmények) meghatározásáért és rendszeres értékeléséért.

**A kockázatkezelés** (Risk Management) komponens a portfólió minden elemére nézve egységes keretrendszert kell biztosítson a felmerülő kockázatok és a szükséges megelőző intézkedések meghatározására nézve.

**A stakeholder menedzsment** (Stakeholder Engagement) komponensnek a portfólió elemeinek megvalósításához szükséges érintetti elkötelezettséget kell biztosítania.

© 2013 KPMG Tanácsadó Kft., a Hungarian member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

7

## Az egyes modellek által meghatározott érettségi szintek

Érettségi szint	OPM3	P3M3	KPMG
5	folytonosan fejlesztett	optimalizált	optimalizált
4	kontrollált	menedzselt	menedzselt
3	mért	definiált	definiált
2	sztenderdizált	megismételhető	megismételhető
1	-	kezdeti	kezdeti

Megjegyzés: az OPM3 vizsgálat lehetővé teszi mind a szintekbe való besorolást, mind a %-os érték meghatározását.

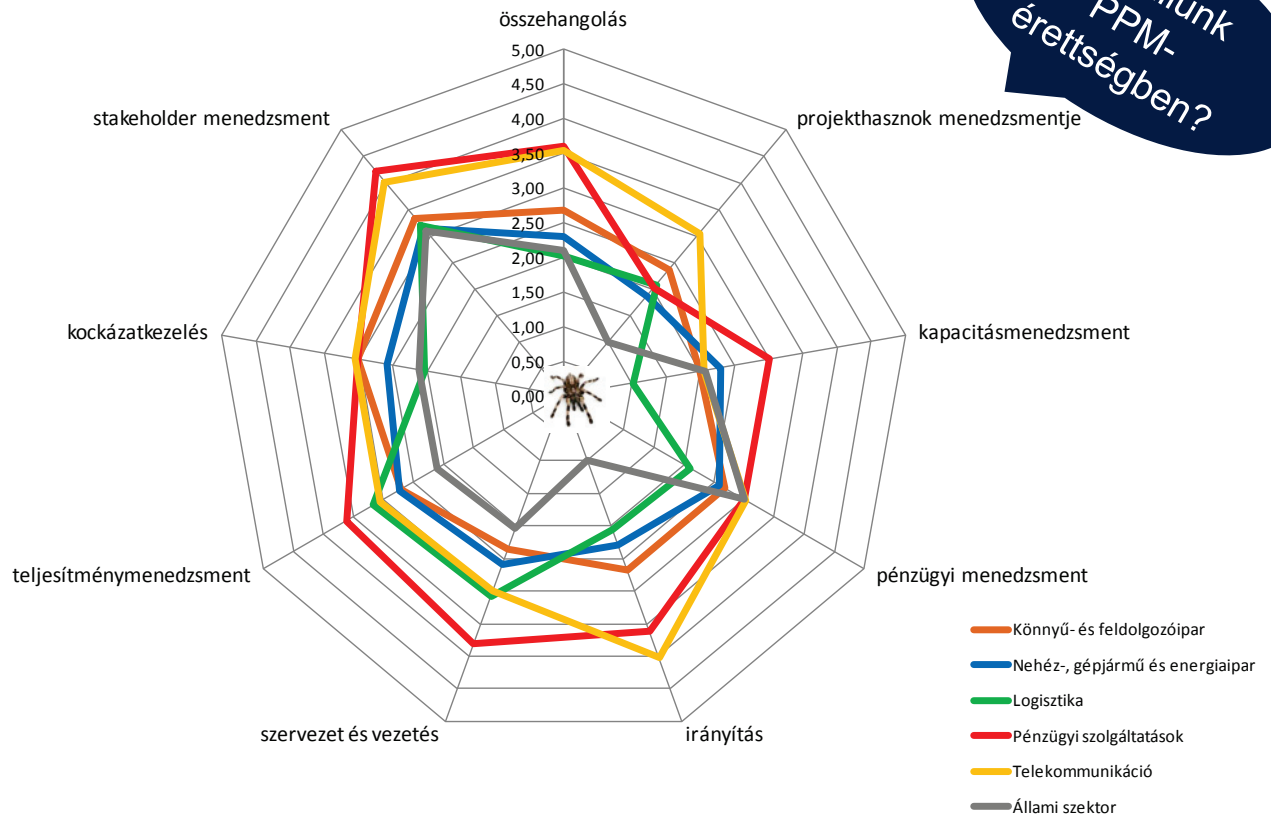
## Az egyes modellek által portfóliószinten vizsgált specifikus képességek

Képességek	OPM3	P3M3	KPMG
Menedzsment kontroll / irányítási keretrendszer	Igen	Igen	Igen
Projekthasznok (benefits) menedzsmentje	Nem	Igen	Igen
Pénzügyi menedzsment	Nem	Igen	Igen
Stakeholder menedzsment	Igen	Igen	Igen
Kockázatmenedzsment	Igen	Igen	Igen
Erőforrás-menedzsment / kapacitásmenedzsment	Nem	Igen	Igen
Összehangolás a stratégiával	Részben	Igen	Igen
Projektek azonosítása, prioritizálása és kiválasztása	Részben	Igen	Igen
Teljesítménymenedzsment	Részben	Részben	Igen
Portfólión belüli függőségek kezelése	Részben	Igen	Igen



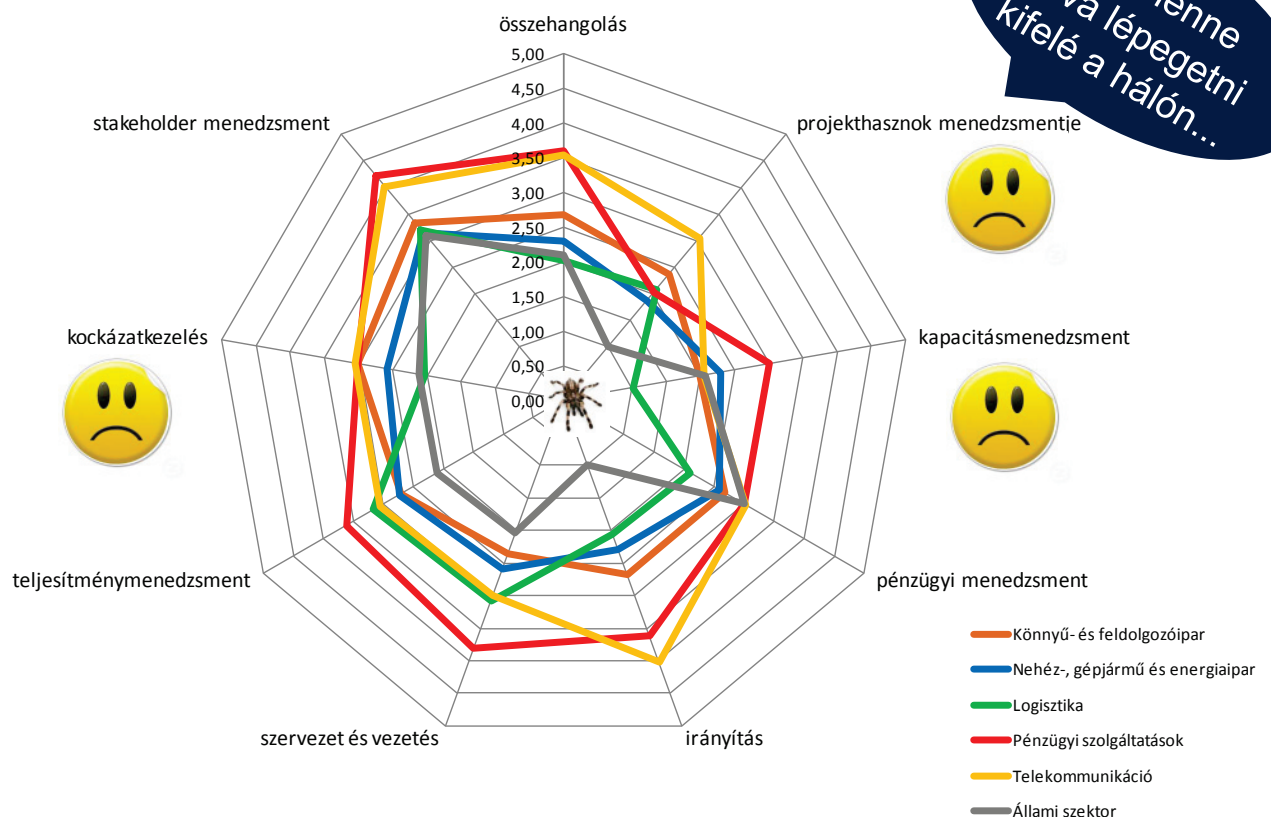
# Hazai PPM-érettség a KPMG felmérése alapján

Hol állunk PPM-érettségben?



# Hazai PPM-érettség a KPMG felmérése alapján

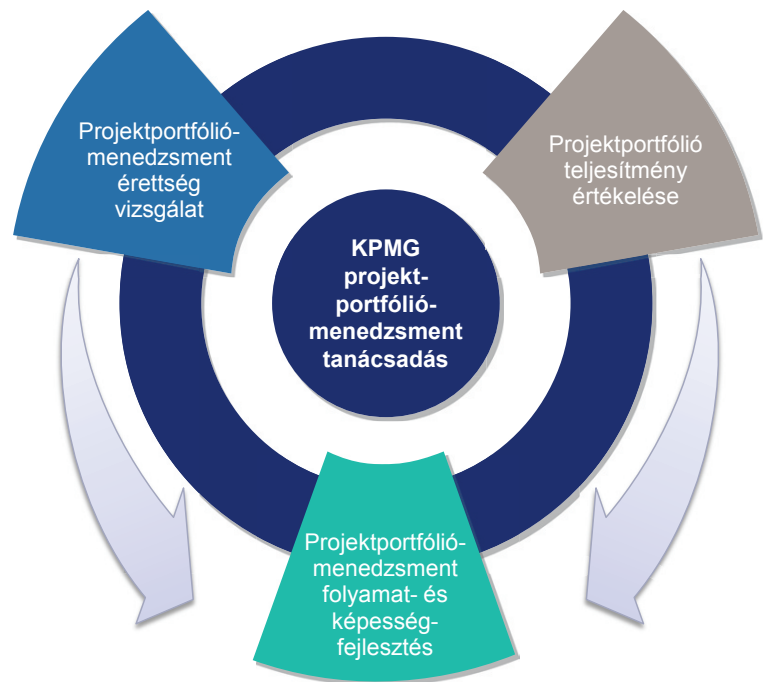
Még lenne hova lépegetni kifelé a hálón...



## Javasolt fejlesztési lépéseink

A PPM célkitűzései alapján a KPMG három, egymást szervesen kiegészítő projektportfólió-menedzsment tanácsadási szolgáltatást dolgozott ki, amelyek a változási igények és szervezet üzleti stratégiája közötti egyensúly kialakítását, fenntartását, és a projektek által nyújtott érték maximalizálását célozzák:

- **A portfólióteljesítmény értékelése:** a teljes portfólió vagy a portfólió egyes elemeinek objektív áttekintése, teljes körű, mutatószámokon alapuló teljesítményértékelése.
- **A portfóliómenedzsment érettség értékelése:** a jelenlegi folyamatok, technikák, eszközök, kompetenciák, képességek érettségének független értékelése és olyan érettségi szinttel való összevetése, amelyet a szervezet irányadónak tekint.
- **Portfóliómenedzsment folyamat- és képességfejlesztése:** a szervezet portfóliómenedzsment képességének fenntartható fejlesztése, beleértve az eszközöket, technikákat, folyamatokat, megoldásokat és képzéseket.



## Összefoglalás

- Mindhárom modell átgondolt, jól definiált, hasznos információkkal szolgál.
- Mindhárom modell biztosítja az érettségi szint meghatározásához szükséges eszköztárat, a legjobb gyakorlatokat, és segítséget nyújt a továbblépéshez szükséges intézkedések prioritizálásában.
- Mindhárom modell célja és struktúrája hasonló.
- Az egyes modellek vizsgálati szempontjai közötti eltéréseket célszerű megismerni és az eredmények értékelésekor figyelembe venni.
- Mindhárom érettségi modell külön-külön ill. akár kombinálva is alkalmazható.

OPM3®

P3M3™

KPMG  
cutting through complexity™  
PfM Maturity Model

- A hazai nagyvállalatok projektportfólió-menedzsment gyakorlatában jelentős fejlődési lehetőség tapasztalható a projekthasznok menedzsmentje, a kapacitásmenedzsment és a kockázatkezelés területein.
- De sok hazai vállalat komoly fejlesztéseket végez ezen a területen, ezért mi bizakodóak vagyunk, hogy az érettségi szint növekedni fog a közeljövőben...



### Források

- “An Executive’s Guide to OPM3®”; Project Management Institute (PMI), 2004
- Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®) Introduction and Guide to P3M3®, OGC, 2010
- P3M3® – Portfolio Model, OGC, 2010
- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Knowledge Foundation - 2nd Edition, PMI, 2008
- KPMG Project Portfolio Management methodology, KPMG, 2009

### Hasznos linkek

- P3M3: <http://www.p3m3-officialsite.com/>
- OPM3: <https://www.pmi.org/en/Business-Solutions/Organizational-Project-Management.aspx>
- KPMG PfM módszertan:  
<http://www.kpmg.com/BE/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Pages/Portfolio-Management-factsheet.aspx>

## Köszönöm a figyelmet!

### Elérhetőség

Balaton László  
vezető tanácsadó

KPMG Tanácsadó Kft.

[laszlo.balaton@kpmg.hu](mailto:laszlo.balaton@kpmg.hu)

+36 70-370-1786

+36 1-887-6659



*cutting through complexity™*

© 2013 KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátozott felelősségű társaság, és egyben a független tagtársaságokból álló KPMG-hálózat magyar tagja, amely hálózat a KPMG International Cooperative-hoz ("KPMG International"), a Svájci Államszövetség joga alapján bejegyzett jogi személyhez kapcsolódik. Minden jog fenntartva.

Az itt megjelölt információk tájékoztató jellegűek, és nem vonatkoznak valamely meghatározott természetes vagy jogi személy, illetve jogi személyiség nélküli szervezet körülményeire. A Társaság ugyan törekszik pontos és időszerű információkat közölni, ennek ellenére nem vállal felelősséget a közölt információk jelenlegi vagy jövőbeli hatályosságáért. A Társaság nem vállal felelősséget az olyan tevékenységből eredő károkért, amelyek az itt közölt információk felhasználásából erednek, és nélkülözik a Társaságnak az adott esetre vonatkozó teljes körű vizsgálatát és az azon alapuló megfelelő szaktanácsadást.

A KPMG név, a KPMG logó és a „cutting through complexity” a KPMG International lajstromozott védjegye.

A P3M3 név, valamint logó az OGC lajstromozott védjegye.  
Az OPM3 név, valamint logó a PMI lajstromozott védjegye.

## PMO felállítása és a projekt kultúra fejlesztése a Raiffeisen Bankban

Vadócz Zsolt  
PMO vezetője



### Kezdetek

Kezdetekben a projektek szervezeten formában futottak, külön PMO terület nem volt.

### PM-ek

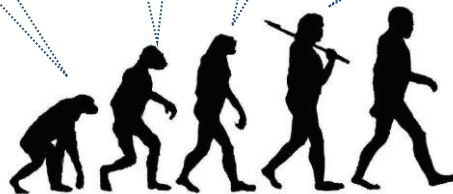
Később projektvezetőket jelöltek ki a projektek vezetésére, de PMO továbbra sem volt.

### PMO

A projektvezetők külön főosztályba csoportosultak, létrejött a PMO.

### Módszertan

Létrejött a projektvezetési módszertan PMI alapokon, helyi gyakorlattal kiegészítve. Szervezett projektvezetés, portfólió kezelés elkezdődött.



PMO feladatok



Projektvezetés



Módszertan kialakítása,  
integrálása a szervezetbe



Éves projekt  
portfólió tervezés



Portfólió monitoring,  
kontrolling, erőforrás-  
menedzsment



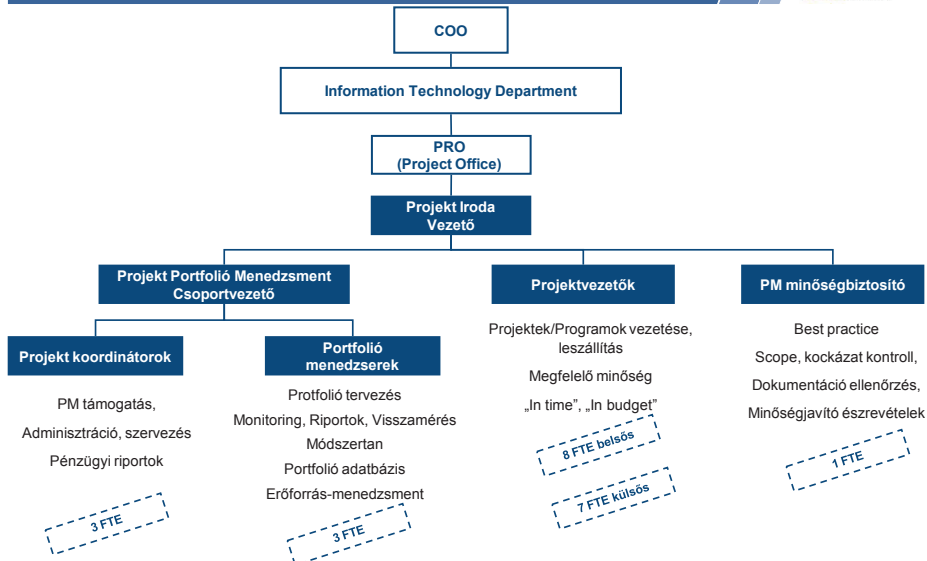
Portfólió státusz riportok  
különböző fórumok részére



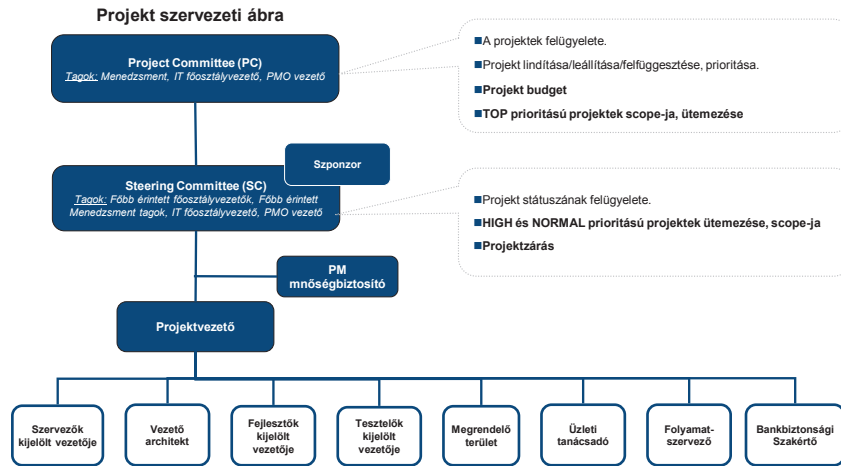
Projektvezetők felügyelete,  
Coaching, Módszertani  
támogatás, Teljesítményértékelés



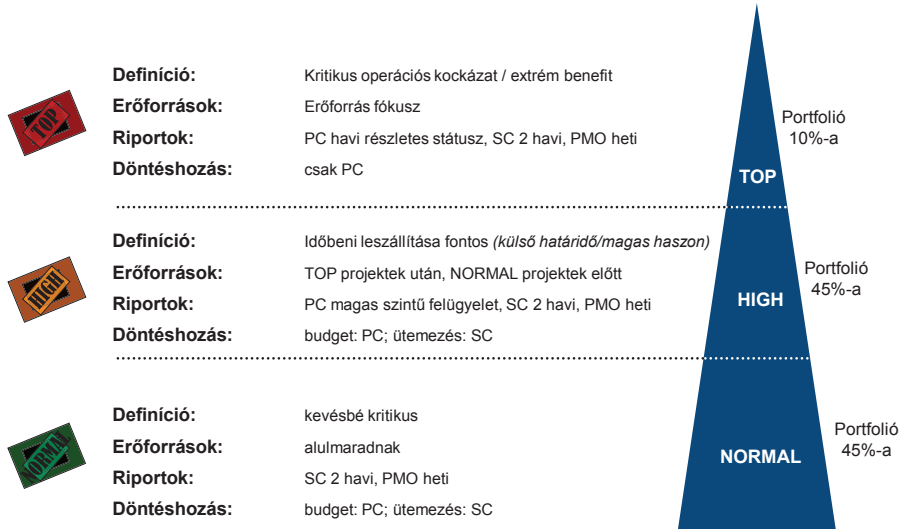
PMO felépítése



Projektekkel kapcsolatos döntéshozó szervek



Projekt prioritás



Project governance



Döntéshozó szervek

Project Committee (PC)  
Steering Committee (SC)

**Érettség**

Minden projekt felállít SC-t, alacsonyabb szinten is lehet döntést hozni



Projekt státusz monitoring

- Heti személyes PMO státusz
- 3 hetente személyes COO státusz
- Heti státusz riportok a PPM-eknek, PMO vezetőnek
- 2 havonta az SC-nek, havonta a PC-nek személyes státusz

**Érettség:**

Rendszeres státusz minden fórumon



Minőség ellenőrzés

Független, pártatlan Minőségbiztosító ellenőrzi a kiválasztott projekteket

**Érettség:**

Eddig külsős, most belső kompetencia kiépítése



Fejlesztendő

**Egyszerűségi riportok**

Eredmények: portfólió adatbázis kiépítése folyamatban

To do: folyamatos fejlesztés, riportok

**Projekt dokumentáció**

Eredmények: Audit checklist a lezárt projekt dokumentumokra

To do: rendszeres kontroll

CBA

Költség-hason elemzésen nagyobb hangsúly és kontroll

**Érettség:**

Kötelező CBA a döntéstámogatásnál



Architecture Review Board

„Architecture Quality Gates” (ARB): projekt indítás előtt a tervezett architektúra felülvizsgálata

**Érettség:**

ARB felállítva (IT-n belüli szakértők)  
ARB véleményezés megindult



Projekt Portfólió Menedzsment



Portfólió tervezés

Új éves tervezési módszertan „One in-one out” szabály

**Érettség:**

2012-ben a tervezett portfólió 86%-át indítottuk el



Riportok, Adatbázis

Rendszeres portfólió státuszok, Költségvetési elemzések, Portfólió adatbázis

**Érettség:**

Adatbázis jól halad



Visszamérés

Megbízói elégedettség, Benefit visszamérés „in time”, „in budget” visszamérés

**Érettség:**

Rendszeres „in time”, „in budget” mérés, projektzáraskor megbízói elégedettség



Fejlesztendő

**PMO tanulságok megosztása**

Eredmények: projekt tanulság gyűjtése;  
To do: projekt tanulság rendszeres megosztása

**Erőforrás menedzsment**

Eredmények: új folyamat kialakítása  
To do: Új folyamat integrálása a szervezetbe

Függőségek

Portfólió szintű összefüggés vizsgálat

**Érettség:**

Rendszeres erőforrás konfliktus megoldó egyeztetések



Erőforrásmenedzsment

Erőforrás tervezés és nyomon követés

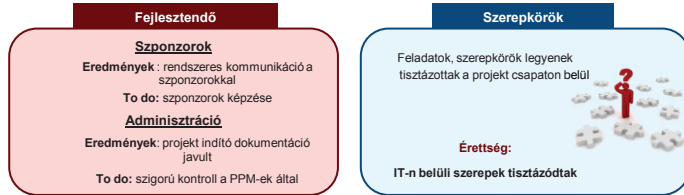
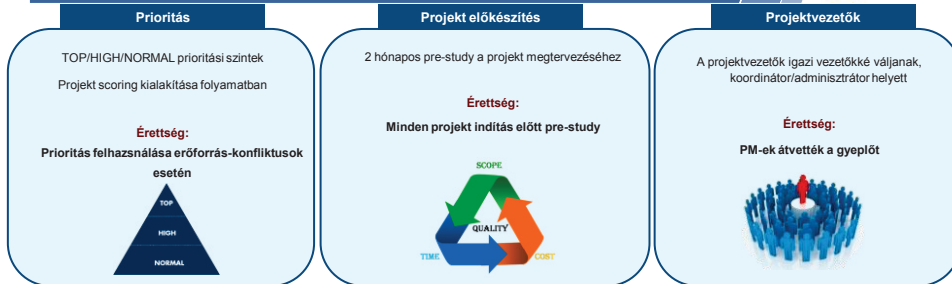
**Érettség:**

Új folyamat elindult, riportok elemzése folyamatban





Projekt Menedzsment Módszertan



PMO érettsége \*



Fejlődés az előző évben	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	Scoring 1 year ago	Scoring now	Planned scoring 1 year later
Tervezett fejlődési irány a következő évben	Initial/ Ad-hoc	Planned/ repeatable	Defined/ Organized	Managed/ Integrated	Optimizing/ Sustain			
	No process is followed	Some process followed but not formulated	Formalized processes in place but not consistently used	Rigid processes followed by the majority and tracked	Flexible, controlled process with feedback loop			
Portfolio	Governance					3	4	4
	Prioritization					3	4	4,3
	Benefit capturing					3	3	3
	Resource utilization					2	2	2,6
	Reporting/Communication					2	3	3
	Performance measurement					2	3	3,3
	Financial management					2	2,3	2,3
	Dependencies					2	2	2
	PM processes					2	2,3	2,3
	Sponsorship					2	2	2,3
Projects	Scoping, planning					2	2,3	2,3
	Risk management					2	2	2,3
	Issue handling					3	3	3
	Quality management					1,6	2	2,3
	Tools					2	2	2,3
	In time/budget figures					2,6	3	3
	Qualified PMs					1,6	2	2,3
						2,2	2,6	2,7

# **Budai Skálából ALLEE- Újbuda városközpont – egy 60 milliárdos nagyberuházás és ingatlanfejlesztés projektmenedzsment tapasztalatai, tanulságai**

**Előadó: Horváth Levente**

**TOMLIN Kft**

**H-1023 Budapest Bécsi út 28.**

**Tel: +36 1 336 3380/89**

**horvath@tomlin.hu**

## **1. Tomlin Kft. rövid bemutatása, főbb tevékenységek felsorolása**

- Project Menedzsment
- Költségmenedzsment
- Műszaki Ellenőrzés
- Műszaki átvilágítás
- Tervezés

## **2. Beruházás volumenének és elemeinek rövid ismertetése**

- Telekméret
- Beépített területek
- Üzletközpont
- Irodaépület
- Lakások
- Alagutak (Bercsényi és Fehérvári út)
- Sétáló utca, park, játszótér
- Szomszéd házak homlokzatainak felújítása
- Piacbővítés

## **3. Az építkezés főbb mérföldkövei**

- Beruházási költség:
- Hard cost – Soft Cost
- Budai Skála bontása

- Résfalazás, földmunka, alaplemez
- Fszrt alatti szerkezeti munkák
- Térszín feletti szerkezetek
- Befejező munkák

#### **4. Kezelendő kockázatok**

Határidő – Minőség - Költségkeret

- Tervezés koordinálása (tervszállítás, terv jóváhagyási rend, kooperációk)
- Kivitelezők koordinálása – nincs fővállalkozó
- Hatóságok, közművek, régészet, időjárás
- Logisztika (beszállítási rend, parkolás, hulladék, forgalomterelés)
- Tervütközések kiszűrésére
- Baleset-megelőzés
- Őrzés, vagyonvédelem
- Bérlő- és Lakókezelés
- Büdzsé (költségtervezés, value engineering, soft cost analízis, folyamatos költségkövetés)
- Árfolyam

#### **5. Ütemterv, határidők kezelése**

- Ütemterv részletezettsége, kritikus idők, mérföldkövek és összefüggések feltárása
- Mérföldkövek folyamatos kontroll alatt
- Aktualizálás módja
- Kivitelezési határidő
- Tartalékidő kezelése
- Használatbavételi engedélyezés
- Nyitás előkészítése

#### **6. Vállalatba adás módja**

Munkacsomagonként (construction management)

nagyobb munkacsomagok

- Bontás
- Résfal + földmunka

- Vb. szerkezet
- Acélszerkezet passzázs és mozi
- Tető, homlokzat, külső térburkolat (envelop)
- Belső szakipari munkák (fit out)
- Külső utak és közművek
- Gépészet
- Elektromos
- BMS
- Lift, mozgólépcsők, mozgójárdák
- Piac új irodaépülete
- Interspar kisgenerál
- Lakóépületek
- Mozi kisgenerál
- Összesen kb. 90 kivitelezői, beszállítói szerződés

## **7. Lebonyolítói csapat**

- PM szervezetek a kivitelezés alatt
  - Beruházói team
  - Lebonyolítói team
- 2 csapat vevő és bérlő kezelés
  - Beruházói team
  - Lebonyolítói team
- További szervezetek

## **8. Tomlin projekt team felépítése**

- Projekt igazgató
- Vezető Project Manager
- Project Manager
- Költségellenőr
- Műszaki ellenőr
- Bérlő koordinátor
- Vevőkezelő
- Adminisztrátor

# **Budai Skálából ALLEE- Újbuda városközpont – egy 60 milliárdos nagyberuházás és ingatlanfejlesztés tervezői tapasztalatai, tanulságai**

**Előadó: Fekete Antal**

**Finta Stúdió Kft**

**1055 Bp. Szent István körút 11. IV. em.**

**Tel: 06 1 374 3370**

**[fekete.antal@fintastudio.hu](mailto:fekete.antal@fintastudio.hu)**

## **A helyszín és adottságainak ismertetése.**

A kereskedelem meghatározó szerepe a területen (Skála áruház), közlekedési kapcsolatok, új kerületközpont lehetősége.

## **Szabályozási terv, beépítési koncepció kialakítása.**

Az egyes funkciók optimális elhelyezése, káros környezeti hatások kiszűrése, gyalogos kapcsolatok rendszere.

## **A kerülettel kötött településfejlesztési szerződés elemei**

Teher és személygépkocsi forgalom föld alá költöztetése, környező utcák gyalogos övezetté alakítása, új városi park és tér létrehozása, fedett városi tér kialakítása, külső kapcsolatok javítása.

## **A tervezés menete, küzdelmek szakértői stábbal, külföldi tervezőkkel.**

Körülbelül másfél év a koncepció kialakítása, érlelése, a különböző tervezési szempontok (kereskedelmi, esztétikai, gazdaságossági, használati), lehetőségek mérlegelése, optimalizálása. Külföldi és hazai építész irodák rivalizálása, állandó versenyhelyzet, ami végeredményben hasznosnak bizonyul.

## **Előre menekülés – a közelgő válság hatása a tervezés, megvalósulás folyamatára.**

A közelgő válság miatt a versenyeztetés, kiviteli tervezés és a megvalósítás felgyorsítása. A kiviteli tervek elkészítésének szokatlan rendszere (a szakági tervek részben a kivitelezők megbízásában készülnek, az addigi szaktervezők ellenőrökké válnak). Építészet, belsőépítészet egy kézben marad.

## **A homlokzat kialakításának problémái: megbízó prekonceptiója, annak hatása az anyagválasztásra.**

Építész és megbízó eltérő koncepciója az anyaghasználatról, ahol természetesen a megbízó akarata érvényesül kereskedelmi érvek, illetve a létesítmény lakosság által történő elfogadtatása érdekében.

## **Megvalósulási szakasz tapasztalatai.**

Rendszeres kooperáció és művezetés, több száz fedvényterv készítése, anyagválasztás rendszere, műhelytervek jóváhagyási rendszere.

## **Az elkészült épület, részletek kialakítása, belsőépítészet, világítás.**

Részletek kiérlelttségének fontossága minden területen, belsőépítészet gondos megtervezése, homlokzatvilágítás optimalizálása világításpróbák segítségével.

## **Használati tapasztalatok, az épület és környezetének fogadtatása.**

Ami jól sikerült, és ami nem. Az épület és környezetének viszonylag kiegyensúlyozott élete, díjak által is igazolt kedvező fogadtatás.

# **Budai Skálából Allee Újbuda Városközpont**

**egy hatvanmilliárdos nagyberuházás és  
ingatlanfejlesztés kivitelezői tapasztalatai, tanulságai**

**Előadó: Gönczöl Péter**

**Strabag MML Kft**

**1113 Budapest, Daróci út 30.**

**Tel: 06 1 372 8113**

**peter.gonczol@strabag.com**

## **Előadásvázlat**

### **1. A beruházás kivitelezésének ismertetése**

A kivitelezés több nagy csomagban került vállalatba adásra.

- bevásárlóközpont kivitelezési csomagok:
  - alapozás, munkatér-határolás
  - szerkezetépítés 1
  - szerkezetépítés 2
  - homlokzat, tető, környezetrendezés STRABAG-MML Kft.
  - közmű- és útsatlakozás Magyar Aszfalt Kft.
  - épületgépészet
  - épületautomatika
  - épületvillamosság
  - belső kiépítés
  - liftek, mozgólépcsők

A bevásárlóközpont mellett egyéb kapcsolódó projektek is futottak:

- lakóházak generálkivitelező
- piacátépítés generálkivitelező

## **2. A STRABAG-MML Kft. feladatai a homlokzat-, tető- és környezetrendezés szerződésen belül:**

- homlokzati üvegszerkezetek:
  - üvegtetők
  - feszített, strukturált üvegfelületek
  - üveg előtét homlokzatok
  - hagyományos alumínium nyílászárók
- homlokzatburkolatok:
  - téglaburkolatok
  - kőburkolatok
  - lemezburkolatok
- tetőfedés
- zöldtetők, járható tetőteraszok
- környezetrendezés

## **3. A projekt generálkivitelezői szemléletű irányítása (projektmenedzsment)**

A kivitelezés irányító szervezetének ismertetése (organigramm alapján).

A projekt résztvevői közötti együttműködés, koordinációs feladatok:

- tervezés,
- kivitelezés,
- munkavédelem,
- logisztika.

Ezek következménye folyamatos kooperációs igény.

## **4. A feldarabolt vállalatba adás problémái**

- különböző vállalkozók dolgoznak egy munkaterületen
  - közös daruhasználat
  - csatlakozások a munkaterület határán
  - anyagtárolás, logisztika
- késedelmek kezelése
- különleges helyzetekre különleges megoldások
- a “bent ragadt állványzat” problematikája
- közterületek burkolástechnikája

## **5. Különleges kivitelezési megoldások szerkezetek:**

- üvegszerkezetek:
  - mall üvegtető
  - feszített strukturált üveghomlokzatok
- különböző anyagú homlokzatképzések
- zöldtetők
- belvárosi környezetrendezés



- Bercsényi utca sétálóövezet
- Bercsényi utcai házsor homlokzat felújítása (nem STRABAG vállalat)

## **6. összefoglalás**

A sok résztvevős munka a megrendelő részéről komoly koordinációs igényt jelentett.

Küzdelem a garanciális problémákkal.

Mindezekre a válasz:

A megbízható generálkivitelező. A csomagokra bontott kivitelezés nem biztos, hogy minden esetben a legjobb megoldás.

---

# Bizalom a projekt-együttműködésben

---

*Budapest, 2013. március 15.*

*Csanádi Péter*

Projektvezetőként és szervezeti vezetőként (csakúgy, mint magánemberként is!) gyakran felmerül a kérdés bennünk: megbízhatunk-e a másokban? Betartja a szavát? Betartja a határidőt? Számíthatok rá? Megcsinálja úgy, ahogy kell? Megcsinálja úgy, ahogy én tenném?

Néha sokat őrlődünk ezeken a kérdéseken. Bizonytalanok vagyunk. Sok múlik a válaszokon: a saját adott szavunk, a saját megbízhatóságunk, a saját hitelességünk! Néha úgy érezhetjük, hogy másoknak vagyunk „kiszolgáltatva”, mások működésén múlik a mi megítélésünk, sikerünk.

A leggyötrőbb, ha tehetetlennek érezzük magunkat. Ha nincs informáciánk a feladatok haladásáról, ha nem tudjuk befolyásolni a teljesülést, ha nincs ráhatásunk a folyamatra, ha eszköztelennek érezzük magunkat. Nagy a tét! Mit tegyünk ilyen esetben? Meg tudjuk előzni ezeket a szituációkat?

A legkevésbé szerencsés, ha a másokban keressük a problémánk okát, vagyis őt okoljuk a saját bizonytalanságunkért, bizalmatlanságunkért!

A megoldásokat több módon, több helyen kereshetjük.

Egyrészt alaposan meg kell ismernünk magunkat. Tudnunk kell, hogy hol van a saját ingerküszöbünk: mikor és mennyi információra van szükségünk? Másrészt tisztában kell lennünk pontosan azzal, hogy mik az ügyfél, a megrendelő elvárásai. Jó, ha rugalmasak tudunk lenni, és el tudjuk fogadni, hogy több megoldás, eljárás lehetséges a feladatok megoldására, a célok megvalósítására.

Egy újabb szempont, lehetőség, ha alkalmas embert találunk az adott feladat megoldására. A kiválasztás során először az elvégzendő feladatokat, majd az elvégzéshez szükséges szakmai, módszertani, személyes és együttműködési kompetenciákat, azok mértékét, és „használati gyakoriságát” kell meghatározni, majd ez alapján kell megkeresnünk a megfelelő embert. Ha nem találunk „tökéletes” megoldást, akkor (projekt)vezetőként dolgozunk, hogy segítsük az adott ember fejlődését, hogy képes, alkalmas legyen a feladat ellátására. Ha megtaláltuk azt, akivel együtt tudunk működni a feladat elvégzése során, akkor ismertetnünk kell vele a célokat, az elvárásokat, a feltételrendszert, a lehetséges kockázatokat és fel kell őt ruháznunk megfelelő önállósággal, felelősséggel.

Tovább javíthatjuk a biztonságérzetünket és a bizalmat, ha a (projekt)munkatársakkal egyeztetett együttműködési és kommunikációs szabályokat alkotunk, tisztázunk. Ezáltal mindenki számára átlátható felelősségi és kapcsolati rendszert hozunk létre, amiben mindenki számára egyértelmű és elfogadott, hogy kinek mi a dolga, feladata, felelőssége, hatásköre; ki miben dönt; ki mikor, milyen mértékben, kivel oszt meg információkat. Segíti a sikeres feladatmegoldást és a saját biztonságérzetünk megalapozását, ha nyomon követjük a feladatmegoldást, és ha szükség esetén beavatkozunk, ha fejlesztő visszajelzéseket adunk.

---

Végezetül: jót tesz a projekten, szervezeten belüli bizalomnak, általános biztonságérzetnek, ha kialakítunk egy egymás tiszteletén, elfogadásán alapuló légkört. Ha esélyt adunk az önálló, felelősségteljes viselkedésnek, ha következetesek vagyunk a célok elérésében és a visszajelzésben, ha határozottan, de barátságosan közöljük a kollégáinkkal, ha nem tartanák be a megállapodásainkat. Ha van következménye ezeknek a helyzeteknek, ha a hibát, tévedést nem megtorlandó bűnnek, hanem kijavítandó helyzetnek kezeljük, melyből tudunk tanulni, hogy máskor ne következzen be ilyen szituáció, akkor szabad, alkotó légkör alakul ki, nem félelem teli.

Jó, ha tudunk építeni munkatársaink erősségeire, biztatjuk őket ezek használatára, ha hiszünk abban, hogy képesek megoldani a feladatokat. Hiszen mi magunk is mindent megtettünk azért, hogy ez így történjen!



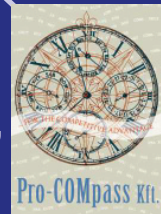
# BIZALOM ÉS SZEREPE A PROJEKT SIKERESSÉGÉBEN

dr. Prónay Gábor

16. "Projektmenedzsment a Gazdaságban" Fórum  
2013. április 4.

## AZ ELŐADÁS CÉLJA

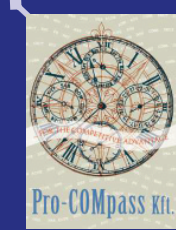
„Ha nem bízol az emberekben,  
azok sem bíznak Benned”  
*Lao Tzu*



### Figyelem felhívás

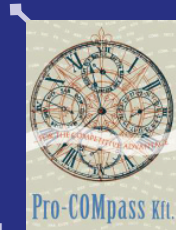
- a projektek sikerét alapvetően meghatározó bizalom létrehozására
- a bizalom társadalmi-, közgazdasági-üzleti-, pszichológiai-, filozófiai összefüggéseire, sokoldalúan támasztja alá, a bizalom nélkülözhetetlenségét az együttműködésekben
- a bizalom funkcióinak, jellemzőinek, összetevőinek megismerésére, ami szükséges a bizalom létrehozásához, előkészítve az előadást követő workshopot

## DEFINÍCIÓK



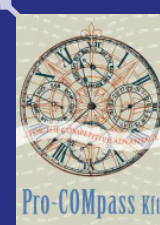
- **Bizalom (trust) a másik fél jövőbeli akciójával szembeni elvárás/hit/**
- **A bizalom igénye a jövő bizonytalanságából eredő függőségből jön (de csak akkor, ha szükség van a másik tevékenységére).**
- **Bizalom az emberek- és szervezetek közötti kapcsolatok természetének egyik mérőszáma**

## A BIZALOM FUNKCIÓI



- **a hierarchikus szintek, szervezeti egységek, emberek közötti együttműködés elősegítője (minden bizonytalan eseményt nem lehet tökéletesen szerződésbe foglalni)**
  - ✓ erőforrás megszerzésben,
  - ✓ probléma megoldásban,
  - ✓ konfliktus kezelésben,
  - ✓ információ megosztásban)
- **a projekt csapatban a tartós, elkötelezett hangulat fenntartója**

# A BIZALOM JELLEMZŐI



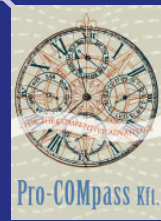
- a bizalom iránti hajlam személyről személyre változó (A szélsőségek nem jók : túl nagy bizalom –értékek, lehetőségek kockáztatása, bizalmatlanság – lehetőségek kockáztatása)
- bizalomhoz érzelmi hatások kapcsolódnak (érdekek és racionalitáson túlmutatóan)
- a projektmenedzsment ideiglenessége és időkorlátja a bizalom kiépítésre csak egy adott idő-ablakot engedélyez.

# A BIZALOM ÖSSZETEVŐI (alapelemek)



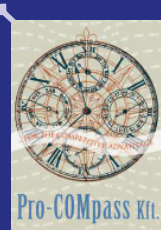
- kompetencia - a másik kompetenciájának elfogadása, megbecsülése vagy tagadása
- következetesség/integrity/ - elvi szint, amihez az ember ragaszkodik
  - gondolatok, szavak és tettek azonossága
  - ígéret betartása,
  - őszinteség - hiteles kommunikáció
  - felelősség a tettekért
- jóakarát/jószándék/benevolence/ - a másik szándékának, érdekeinek figyelembe vétele, de legalább is a nem akadályozása

## A BIZALOM ÖSSZETEVŐI (1. folyt.)



- A bizalom/trust foka = a hit mértéke a becsületességben, igazságosságban, jószándékban.
- A meggyőződés/confidence jobb kifejezés a kompetenciában való hitben.
- A kompetencia hiány miatti bizalom veszítést könnyebben megbocsátják az emberek, mint a következetesség vagy jószándék hiány miatti bizalom veszítést.

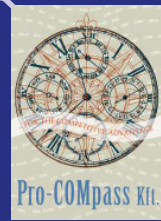
## BIZALMI MODELLEK



Hartman/H - Rousseau/R - Lewicki-Bunker/LB

- költség-haszon elemzési becslésen alapuló bizalom (calculus-based level -CBT)/R – a bizalmat az önérdek vagy a gazdasági szándékok vezérik – korai szint
- kölcsönös érdekek/ célok és értékek alapján kialakuló bizalom (identification-based trust - IBT) – mélyebb megértő szint
- elrettentés-alapú bizalom (deterrence-based trust)/LB : a felek bizalma azon alapszik, hogy a szótartással az erőszakos szankciókat elkerülje

## BIZALMI MODELLEK (1. folyt.)



- kölcsönös érdekekre épülő bizalom (1. folyt.)
  - tisztesség/becsületesség bizalom/H :  
hit egymás érdekének figyelembevételében
  - tudás-alapú bizalom/LB
  - kompetencia bizalom/H : hit, hogy a másik fél képes a rábízott munkát elvégezni
  - kapcsolat alapú bizalom/R : a bizalmat az állandóan ismétlődő interakciók fejlesztik
  - Intézmény-alapú bizalom/R : a jogi intézmény által játszott szerep, a kulturális és szociális normák fejlesztik a bizalmat egy kultúrában vagy országban

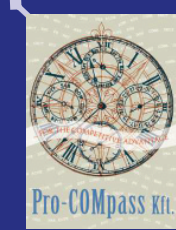
## A BIZALOM = BEFEKTETÉS



- kockázattal jár (ami sosem csökken nullára)
- hasznot hoz – kts. csökkenés, hatékonyság növekedés, innováció növekedés, megfelelő információkhoz jutás, adminisztráció/ellenőrzés csökkenés
- a szociális komplexitást csökkenti, ami lehetővé teszi komplex tevékenységek megvalósítását
- az ellenőrzés megfelelő helyettesítője, ha a megbízó nagyobb hatalommal rendelkezik, mint a megbízott.
- speciális forrás, mert a használattal nő és nem csökken



# A BIZALOM = ÜZLETI ÉRTÉK

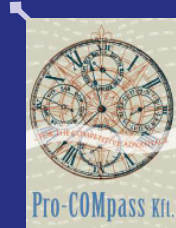


A bizalom gyorsítja a folyamatokat és csökkenti a költségeket.

Bizalom hiány esetén

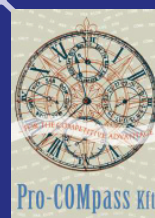
- folyamatos teljesítmény mérés és ellenőrzés – idő/költség növekedés
- információ visszatartás (nem nyílt kommunikáció) – hatékonyság csökkenés
- Innováció kockázatának nem vállalása
- részletes szakmai és jogi megállapodások (adminisztráció növekedése) a keretek biztosítására - idő/költség növekedés, kreativitás csökkenés
- sok találkozás és értekezlet szükséges (a kommunikáció kevésbé hatékony) - idő/költség növekedés

# BIZALOM ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉS SZINTEK



- **alacsony** : legalacsonyabb szintű kommunikáció (védekezés és jogászkodás).  
Eredmény : nyer/veszít vagy veszít/veszít
- **közepes** : tiszteletteljes kommunikáció (összeütközések kerülése, kompromisszum keresés de nem empatikus). Eredmény : nyer/nyer alacsony formája (kreativitás és szinergia nélkül)
- **magas** : a kommunikáció a kompromisszumokat is meghaladja. Eredmény : nyer/nyer szinergiával

# BIZALOM ÉS TÁRSADALOM



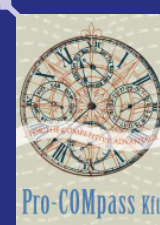
Fukuyama szerint a modern társadalmak legfőbb feladata a társadalmi bizalom, a társadalmi tőke magas szintjének megőrzése vagy megteremtése, mert ennek hiánya legalább olyan mértékben akadályozza a gazdaság fejlődését, mint a fizikai tőke szűkössége. Minél magasabb fokú a bizalom egy országban, hosszú távon annál gyorsabb fejlődést lehet elérni.

# BIZALOM ÉPÍTÉS



- Kétoldalú kapcsolat.
- Hatalmi hierarchia befolyásolja, a felsőbb hatalom meghatározó szerepben (ha a szponzor nem bíz a PM-ben, akkor PM iránt nem lesz bizalom a projektben),
- Túl nagy hatalom nem tud bizalmat létrehozni (a forrásokon alapuló hatalom egy potenciál és nem egy objektív képesség)
- A bizalom nem azonos a szervezetek közötti együttműködéssel, mert az együttműködés szankcióktól való félelmen vagy más kényszerítő intézkedésen alapulhat.

# BIZALOM ÉPÍTÉS (1. Folyt.)



## Lehetséges megoldások :

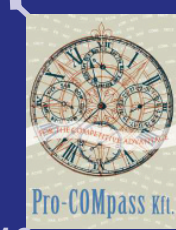
- jóhírnév
- megfelelő teljesítés/teljesítmény
- strukturált, rendezett munka környezet
- egyértelműség, előreláthatóság (ígéretnek betartása)
- pontos, nyílt, őszinte kommunikáció (információ megosztása)
- megosztott ellenőrzés
- mások tekintetbe vétele (sértések elkerülése, megbecsülés)
- közös célok és termékek létrehozása
- közös értékek és érzelmek támogatása

## ÖSSZEFOGLALÁS



1. Az együttműködésre építő projektmenedzsment számára nélkülözhetetlen a csapatban bizalom megteremtése
2. A bizalom megteremtésére véges időablak áll rendelkezésre
3. A bizalom kialakításában a projekt szponzor szerepe meghatározó

# FELHASZNÁLT IRODALOM



1. Fukuyama : Bizalom, Európa Kiadó, 1997.
2. Bizalom és projektmenedzsment. 12 PM Műhely (2012 szeptember 20.) bevezető, <http://blog.mfor.hu/projekt>
3. R. J. Lewicki, E.C. Tomlinson : „Trust and Trust Building” 2003, December.  
<http://www.beyondintractability.org/bi-essay/trust-building>
4. 40 Ways to Build Trust. <http://edge.papercutpm.com/40-ways-to-build-trust/>
5. L. Bourne: The Value of Trust, <http://blogs.pmi.org/blog/voice-on-project-management/2010604/the-value-of-trust.html>

---

# A bizalom vágya és átka

---

*Budapest, 2013. március 15.*

*Szabó Gabi*

János 43 éves kiegyensúlyozott, nagy szaktudású, több száz embert irányító projektvezető. Volt. Céget váltott, energikusan elindított egy saját vállalkozást, majd néhány üzleti kudarc után megijedt. A kulcsemberei ugyan jöttek utána, és ma is hűségesen vele vannak, mégis se bennük sem saját magában nem tud most bízni.

Éva egy 39 éves ragyogó nő, lendületes, okos üzletágvezető. Volt. Fél éve felszámolták a szervezetét, azóta nem találja a helyét, két helyre is „befutó” interjút készítettek vele, mégsem őt választották. Úgy érzi, hogy tudása, képessége nem megfelelő, önértékelése, önbizalma a mélybe zuhant.

Attila 32 éves ambiciózus, csapatához és szervezetéhez lojális vezető. Volt. A főnöke a háta mögött más vezetőktől kérdezősködve meggyanúsította, hogy viszonyt folytat egy kolléganőjével. A harmonikus családi életét építő Attila elvesztette a bizalmát a főnökével kapcsolatban, és összezavarodott, hogyan is reagáljon erre a helyzetre.

Ezek a történetek a jelenlegi coaching beszélgetéseim tipikus esetei. Ők és más nagyszerű vezetők sok energiával és erőfeszítéssel építenek bizalmat, kapcsolatot, csapatot, projektet, szervezetet. Kimondatlanul és tudat-talanul vágnak elismerésre, kapcsolódásra, megerősítésre, bizalomra. Ha kialakul, nagy értéke van. Ha valamiért megkérdőjeleződik, akár a saját akár a másban, a helyzetekben, a jövőben felépített bizalom, az komoly válságot idézhet elő. Magunkban, a kapcsolatunkban, a hitünkben.

A workshopomon egy megoldási módot mutatok be, valóságos eseten, az „ott és mostban”.

Szabó Gabi

# MŰKÖDÉSFEJLESZTÉSI PROJEKTEK, ÜZLETI KILÁTÁSOK

*A PROJEKT MENEDZSMENT SZAKMA TÜKRE, 2013*

**Török L. Gábor PhD**  
*Antroporg Consulting Kft.*  
*togabor@t-online.hu*

## BEVEZETŐ

2013 elején is sor került a projekt menedzsment szakma közvéleményének kérdőíves vizsgálatára, amelyben válaszadóként összesen 154 fő vett részt. Az online felmérésre a Menedzsment Fórum ([www.mfor.hu](http://www.mfor.hu)) jóvoltából került sor. Ez úton is köszönetet mondunk a Fórum által biztosított lehetőségért, a szervezésben és a technikai kivitelezésben résztvevők munkájáért, külön kiemelve Király Béla közreműködését. Köszönet jár természetesen mindazoknak, akik időt szántak a válaszadásra, megteremtve ezzel a projektmenedzsment szakmai tükrök elkészítésének lehetőségét a 2013. esztendőben is.

## 1 A VÁLASZADÓK ÖSSZETÉTELE, RÉTEGZŐDÉSE

A 2013. évi válaszadók közül 28,6% töltött ki már korábban is a Projekt Menedzsment Fórum céljára készült kérdőívet. Bár 2013-ban kevesebben vettek részt a vizsgálatban, mint 2012-ben (akkor 188-an válaszoltak), pozitívumnak tekinthető, hogy az idejű kérdőív nagy számban aktivizált olyan kollégákat, akik a korábbi felmérésekben nem vettek részt. De nyilvánvalóan öröndetes a válaszolói „törzstagok” jelentős aránya is.

### *1.1 táblázat*

*A válaszadók végzettségének jellege szerinti megoszlás (%) (n=154)*

Műszaki	39,0
Gazdasági, üzleti	22,7
Humán	9,1
Műszaki és gazdasági, üzleti	21,4
Egyéb kombinációk	7,8
Összesen	100,0

### *1.2 táblázat*

*Korcsoportok szerinti megoszlás (%) (n=154)*

25 - 34 éves	13,6
35 - 44 éves	37,0
45 – 54éves	20,8
55 - .. éves	28,6
Összesen	100,0

### 1.3 táblázat

A projekt menedzsment gyakorlat szerinti megoszlás (%) (n=154)

.... - 3 év	10,4
4 - 10 év	33,1
11 - .. év	56,5
Összesen	100,0

### 1.4 táblázat

A válaszadók által irányított projektek költségvetése szerinti megoszlás (%) (n=154)

.. – 50 millió Ft	26,0
51 - 100 millió Ft	14,3
101 - 500 millió Ft	23,4
501 - .. millió Ft	36,3
Összesen	100,0

### 1.5 táblázat

A válaszadók által irányított projektekben dolgozók száma szerinti megoszlás (%) (n=154)

5 - 10 fő	36,4
11 - 50 fő	44,1
50 - .. fő	19,5
Összesen	100,0

### 1.6 táblázat

A projektekben betöltött szerepek szerinti megoszlás (%) (n=154)

(A betölthető szerepek: tanácsadó, szakértő, projekt menedzser, projekt irodavezető, projektigazgató, projekt tulajdonos, irányító bizottsági elnök)

Csak projekt menedzseri szerep	20,8
Projekt menedzseri és szakértői szerep	11,7
Magasabb szintű irányítói szerep	40,9
Egyéb szerepkombinációk együtt	26,6
Összesen	100,0

A 2012-es felmérés adataival való összehasonlításban azt kell kiemelni, hogy a 2013-as felmérés válaszadói összességében véve jóval hosszabb időt töltöttek a projektmenedzseri szakmában.

## 2 A VÁLLALATI MŰKÖDÉSFEJLESZTÉSI PROJEKTEKKEL KAPCSOLATOS TAPASZTALATOK

### 2.0 táblázat

A válaszadók megoszlása a vállalati működés, ill. folyamatfejlesztési projekt munka terén szerzett tapasztalat szempontjából (%) (n=154)

Jelentős tapasztalattal rendelkezik	49,4
Alkalmi tapasztalattal rendelkezik	50,6
Összesen	100,0

### A működésfejlesztési projektek indításának, körülményeinek néhány tényezője

#### 2.1 táblázat

Mi jellemző leginkább a működésfejlesztési projektet indító, projekt tulajdonos vállalatok stratégiájára? (%) (n=154)

1 Egységes, strukturált írásos dokumentum formájában létezik, hozzáférhető	13,6
2 Különböző elemei különböző dokumentumokban található	37,8
3 A vezetők fejében, elképzeléseiben él egyfajta közös koncepció	25,3
4 Igazából nincs olyan, amit vállalati stratégiaként alapul lehetne venni	8,4
5 Nem lehet általánosságban nyilatkozni, nagyon vegyes a kép	14,9
Összesen	100,0

Az összes válaszból számított megoszlás adatai egyes válaszadói rétegek esetében jelentősen eltérnek. Így pl. a 2. válaszlehetőséget a jelentős tapasztalattal rendelkezők 43,6%-a, az alkalmi tapasztalatokkal rendelkezők 21,1%-a jelölte. A 3. válaszlehetőségre a jelentős tapasztalattal rendelkezőknek csak 15,8%-a szavazott, szemben az alkalmi tapasztalatokkal rendelkezők 34,6%-ával. A 3. válaszlehetőség jelölése tendenciózusan csökken a projektmenedzseri szakmában eltöltött idő emelkedésével. Max. 3 év: 35,5%, 4-10 év: 25,5%, 10 év felett: 23,0%. Úgy tűnik, hogy minél több gyakorlattal, tapasztalattal rendelkezik valaki a működésfejlesztési projektek terén, annál kevésbé érzi úgy, hogy a megbízó vállalatok vezetőinek fejében él egyfajta közös stratégiai koncepció.

#### 2.2 táblázat

Az alább felsorolt tényezőknek tipikusan milyen a prioritásuk a vállalati működésfejlesztés céljai között? Az ötfokú skálára adott jelölések átlagának csökkenő sorrendjében.

Tényezők	Átlag	Relatív szórás*
Hatékonyság növelés	4,2	24%
Költségcsökkentés	4,1	28%
Ügyfél elégedettség növelése	3,6	33%
Termék/szolgáltatás gyorsabb piacra kerülése	3,4	30%
A munkaerő kihasználás racionalizálása	3,3	31%

\* A relatív szórás válaszok eltéréseinek mutatója. (Szórás/átlag\*100.) Minél magasabb az értéke, annál nagyobb az átlagszámításhoz alapul vett egyes adatok közötti különbség.



Bár a relatív szórás adatai nem túl magasak, az egyes tényezők megítélésében vannak válaszadói rétegek közötti szignifikáns különbségek. A legjelentősebbeket az alábbi táblázat tartalmazza.

### 2.2.1 táblázat

*A vállalati működés, ill. folyamatfejlesztési projekt munka terén jelentős, ill. csak alkalmi tapasztalatokkal rendelkezők adatai közötti eltérések.*

Tényezők	Jelentős tapasztalattal rendelkezők Átlag	Alkalmi tapasztalattal rendelkezők Átlag
Hatékonyosság növelés	4,0	4,3
Költségcsökkentés	3,9	4,3
Ügyfél elégedettség növelése	3,7	3,5
Termék/szolgáltatás gyorsabb piacra kerülése	3,6	3,3
A munkaerő kihasználás racionalizálása	3,2	3,4

Megjegyzésre érdemes még, hogy a költségcsökkentés tényezőjének átlaga a legkevesebb (maximum 3 év) gyakorlati idővel rendelkezők között a legalacsonyabb, 3,8 és a leghosszabb gyakorlati idővel (több mint 10 év) rendelkezők között a legmagasabb, 4,2.

### 2.3 táblázat

*Mi dominál inkább a működésfejlesztésben érintett vállalatok irányításában? (%) (n=154)*

Funkcionálisan elkülönülő területek és hierarchikus irányítás	31,9
Folyamatvezéreltség (gyártási, értékesítési, ügyfélkapcsolati, stb. folyamatok horizontális menedzsmentje)	14,9
A fenti kettő optimális összhangja	11,7
A fenti kettő közötti ütközések, konfliktusok	20,1
Nem lehet általánosságban nyilatkozni, nagyon vegyes a kép	21,4
Összesen	100,0

A válaszadók a projekteket indító vállalatokat inkább hagyományos, funkcionálisan és hierarchikusan szerveződő, semmint folyamatvezérelt szervezeteknek látják, ill. inkább érzékelik a két szervező elv közötti konfliktusokat, mint optimális összhangjukat. A konfliktusos jellegre utalók aránya magasabb a jelentős működésfejlesztési gyakorlattal rendelkezők (25,0%) mint az e téren csak alkalmi tapasztalatokkal bírók között (15,4%).

### 2.4 táblázat

*Általában ki a működésfejlesztési projekt szponzora? (%) (n=154)*

A vállalat első számú vezetője (igazgató, vezérigazgató)	27,3
A második hierarchikus szinten lévő vezető (igazgatóhelyettes, vezérigazgató helyettes)	43,5
Funkcionális terület első számú vezetője (igazgató, divízióvezető, stb.) kivéve IT	16,2
Az IT terület vezetője (CIO)	1,3
Nem lehet általánosságban nyilatkozni, nagyon vegyes a kép	11,7
Összesen	100,0

Az első két hierarchikus szint képviselőjének szerepvállalását illetően elég élesen megoszlanak a különbségek, mind az eltérő projektmenedzsment gyakorlati idővel rendelkezők, mind pedig a működésfejlesztési projektek terén jelentős, vagy csak alkalmi tapasztalattal rendelkezők között. Az erre vonatkozó adatok a következők.

#### 2.4.1 táblázat

*Általában ki a működésfejlesztési projekt szponzora? (%)*

Tényezők	Max 3 év proj. men. tapasztalattal rendelkezők (n= 16)	4-10 év proj. men. tapasztalattal rendelkezők (n= 51)	10 évnél több proj. men. tapasztalattal rendelkezők (n= 87)
A vállalat első számú vezetője (igazgató, vezérigazgató)	43,8	33,3	20,7
A második hierarchikus szinten lévő vezető (igazgatóhelyettes, vezérigazgató helyettes)	25,0	43,1	47,1

#### 2.4.2 táblázat

*Általában ki a működésfejlesztési projekt szponzora?*

Tényezők	Jelentős tapasztalattal rendelkezők (n= 76)	Alkalmi tapasztalattal rendelkezők (n= 78)
A vállalat első számú vezetője (igazgató, vezérigazgató)	22,4	32,1
A második hierarchikus szinten lévő vezető (igazgatóhelyettes, vezérigazgató helyettes)	48,7	38,5

#### 2.5 táblázat

*A projektmenedzser kiválasztásának leggyakoribb szempontjai*

*(Két szempontot lehetett megjelölni, a táblázat a rájuk adott szavazatok csökkenő sorrendjében tartalmazza őket)*

	Adott szavazatok száma	Az összes szavazathoz viszonyított arány (%)
Projektmenedzseri gyakorlat, tapasztalat	94	37,3
Vállalati folyamatismeret, folyamatszerkezési jártasság	72	28,6
Ügyviteli folyamatok szervezése terén szerzett szakértelem	34	13,5
Vállalati információtechnikai, informatikai rendszerekkel kapcsolatos (IT) jártasság	32	12,7
Műszaki-technikai, mérnöki jellegű szakértelem (kivéve IT)	20	7,9
Összesen	252	100,0

## 2.6 táblázat

Mennyire szokták átláthatóvá, világossá tenni a projekt tagok számára a működésfejlesztési céllal kezdeményezett vállalati projektek koncepcióját és céljait? (%) (n=154)

Teljes mértékben	8,4
Nagyrészt	50,1
Is-is	25,4
Alig	9,7
Szinte egyáltalán nem	3,2
Nem lehet általánosságban nyilatkozni, nagyon vegyes a kép	3,2
Összesen	100,0

A jelentős mértékű eltéréseket az alábbi táblázatok tartalmazzák.

### 2.6.1 táblázat

Skálafokok	Max 3 év proj. men. tapasztalattal rendelkezők (n= 16)	4-10 év proj. men. tapasztalattal rendelkezők (n= 51)	10 évnél több proj. men. tapasztalattal rendelkezők (n= 87)
Teljes mértékben (%)	18,8	7,8	6,9
Nagyrészt (%)	37,5	49,0	52,9

### 2.6.2 táblázat

Skálafokok	Jelentős működésfejl. tapasztalattal rendelkezők (n= 76)	Alkalmi működésfejl. tapasztalattal rendelkezők (n= 78)
Teljes mértékben (%)	10,5	6,4
Nagyrészt (%)	46,1	53,8

## A működésfejlesztési projektek hatása, egyes vállalati tényezők megítélése

### 2.7 táblázat

Az alábbi tényezők közül melyikben, milyen mértékben érvényesül általában a vállalati működésfejlesztés hatása, eredménye? Az ötfokú skálára adott jelölések átlagának csökkenő sorrendjében.

Tényezők	Átlag	Relatív szórás
Szervezeti folyamatok	3,88	19,7%
Szervezeti struktúra, felépítés	3,51	30,9%
Beosztotti munkafeladatok és felelőségek	3,40	26,6%
IT infrastruktúra használat hatékonysága, minősége	3,31	30,6%
Teljesítménymérés, teljesítmény menedzsment	3,31	29,8%
Vezetési hatáskörök és felelőségek	3,20	31,8%
Motivációs rendszer, érdekeltségi viszonyok	3,03	32,3%
Vezetési hierarchia	2,95	36,4%
A szervezeti tudás hasznosítása, tudásmenedzsment	2,89	33,5%
A munkatársak képességeinek, kompetenciáinak fejlesztése	2,88	33,8%

A tényezők sorrendje megerősíti azt a szervezetszociológiai megállapítást, mely szerint a változásokkal szemben (így a működésfejlesztési projektek hatásaival szemben is) erőteljesen érvényesül a status quo fenntartására irányuló törekvés. Másként fogalmazva: a változások a vezetési hierarchiát jóval kevésbé érintik, mint pl. a beosztotti munkafeladatokat és felelőségeket. Ez nem meglepő, elgondolkodtatóbb viszont az, hogy a működésfejlesztési törekvések utolsóként érvényesülnek a tudás hasznosítása és a munkatársi képességek, kompetenciák fejlesztése terén. Úgy tűnik, a humán tényezők szerepe (beleértve a motivációt is) háttérbe szorul azzal a technokrata megközelítéssel szemben, ami a struktúráktól, folyamatoktól, információs technikától, teljesítményméréstől várja a szervezet jobb működését, nem pedig a benne dolgozóakra fordított figyelemtől. Ezzel az attitűddel a működésfejlesztés is a bürokratikus kontrollmechanizmusok érvényesülésének túlsúlyát képviseli az organikus, humán tényezőkön alapuló szervezeti kontrollal szemben. Ezzel nem vonjuk kétségbe a bürokratikus kontroll jogosultságát, de meggondolandónak tartjuk, hogy túlsúlya egyúttal optimális eredményességre és hatékonyságra vezet-e.

### 2.8 táblázat

Mi a leggyakoribb megoldás a vállalati folyamatok, üzleti teljesítmény kvantitatív mérése terén? (%) (n=154)

1 A kvantitatív mutatószámok, indikátorok tudatos és komplex alkalmazása	22,1
2 A kvantitatív mutatószámok, indikátorok esetleges, ill. szűk körű használata	48,1
3 Lényegében nincsenek kvantitatív mutatószámok, indikátorok	18,8
4 Nem lehet általánosságban nyilatkozni, nagyon vegyes a kép	11,0
Összesen	100,0

Az 1. tényező megítélésében tendenciózus különbségek vannak a projekt menedzsment gyakorlat mértéke szerinti kategóriák között. A százalékos arányok a következők: maximálisan 3 év gyakorlattal rendelkezők esetében 37,5%, 4-10 év közötti gyakorlattal rendelkezők esetében 23,5%, 10 évnél több gyakorlattal rendelkezők esetében 18,4%. Úgy tűnik, hogy a működésfejlesztés terén leggyakorlottabb projektvezetők és tagok a

kritikusabbak, de legalábbis visszafogottabbak a helyzetmegítélés terén. (Ez egyébként más kérdések kapcsán is érződik.)

#### 2.9 táblázat

*Mennyire jellemző, a működésfejlesztési projektekre a kockázatok kezelése (kockázatok bekövetkezési valószínűségének és hatásának feltárása, kockázat csökkentési terv készítése)? (%) (n=154)*

Nagy mértékben	10,4
Is-is	42,8
Kis mértékben	36,4
Nem lehet általánosságban nyilatkozni, nagyon vegyes a kép	10,4
Összesen	100,0

A „nagy mértékben” skálafokra adott jelölésekben is tendenciózus különbségek vannak a projekt menedzsment gyakorlat mértéke szerinti kategóriák között. A maximálisan 3 év gyakorlattal rendelkezők esetében az arány 37,5%, a 4-10 év közötti gyakorlattal rendelkezők esetében 11,8%, a 10 évnél több gyakorlattal rendelkezők esetében 4,6%.

### **A működésfejlesztési projektek és az információtechnika (IT) összefüggéseiről**

#### 2.10 táblázat

*Milyen kapcsolódásokat, összefüggéseket tart jellemzőnek a működésfejlesztési projekt és a vállalati informatikai infrastruktúra fejlesztése között? (%) (n=154)*

Működésfejlesztési projekt van, IT fejlesztés nélkül	13,0
IT fejlesztési projekt van, működésfejlesztés nélkül	16,2
A működésfejlesztésből következően (annak igényei) szerint kerül sor az IT fejlesztésre	44,9
Az IT fejlesztésből adódóan (ennek igényei szerint) kerül sor a működésfejlesztésre	8,4
A vállalati működés és az IT fejlesztés együtt valósul meg, egy fokozatos (inkrementális) fejlesztési stratégia részeként	15,6
A vállalati működés és az IT fejlesztés együtt valósul meg, egy radikális újjászervezési, ill. átszervezési folyamat részeként	1,9
Összesen	100,0

#### 2.11 táblázat

*Ha IT fejlesztésre (is) sor kerül, akkor az új/továbbfejlesztett infrastruktúra tipikus módon milyen célt szolgál? (%) (n=154)*

A vállalati működés, folyamatok automatizálását	13,6
A vállalati működés, folyamatok ellenőrizhetőségét, kontrollját	24,7
Mindkettőt	61,7
Összesen	100,0

### 2.12 táblázat

q\_13 Ha IT fejlesztésre (is) sor kerül, általában megtörténik-e az infrastruktúra hatékonyságának mérése? (%) (n=154)

Igen	14,3
Részben	44,2
Nem	27,9
Nem lehet általánosságban nyilatkozni, nagyon vegyes a kép	13,6
Összesen	100,0

## 3 ÜZLETI ELŐREJELZÉSEK, VÁRAKOZÁSOK A 2013-AS ÉVRE

### 3.1 táblázat

A 2012-es évhez képest milyen változást vár a 2013-ban az induló projektek számát tekintve? (%-os megoszlás, n=154)

15%-nál nagyobb csökkenést	10,4
Legfeljebb 15% csökkenést	18,2
Nem vár változást	42,9
Legfeljebb 15% növekedést	24,0
15%-nál nagyobb növekedést	4,5
Összesen	100,0

### 3.2 táblázat

A 2013-ban induló projektek komplexitásában milyen változást prognosztizál? (%-os megoszlás, n=154)

Jelentős egyszerűsödést	4,5
Kismértékű komplexitás csökkenést	19,5
Változatlanságot	35,1
Kismértékű komplexitás növekedést	32,5
Jelentős komplexitás növekedést	8,4
Összesen	100,0

### 3.3 táblázat

A 2013-ban induló projektekben dolgozók átlagos számának változását illetően mire számít? (%-os megoszlás, n=154)

15%-nál nagyobb csökkenésre	5,2
Legfeljebb 15% csökkenésre	26,0
Nem vár változást	48,7
Legfeljebb 15% növekedésre	18,2
15%-nál nagyobb növekedésre	1,9
Összesen	100,0

### 3.4 táblázat

*Az összes projekt (portfólió) várható költségvetésének alakulását hogyan becsli a 2013-as évre? (%-os megoszlás, n=154)*

Jelentősen csökken (15%-nál nagyobb mértékben)	9,7
Érzékelhetően csökken (legfeljebb 15%-os mértékben)	22,1
Összességében nem változik (de területenként nagyon eltérően alakulhat)	42,9
Kisebbségi mértékben növekszik (maximum 15%-os mértékben)	20,8
Jelentősen emelkedik (15%-nál nagyobb mértékben)	4,5
Összesen	100,0

### 3.5 táblázat

*Milyen tendenciát valószínűsít a projekt menedzsment tanácsadói/szolgáltatói piacon az elkövetkező 1-2 évben? (%-os megoszlás, n=154)*

A piaci szereplők számának érezhető csökkenését, koncentrálódást	34,4
Stagnálást	50,7
A piaci szereplők számának emelkedését, diverzifikálódást	14,9
Összesen	100,0

A 3.1 – 3.4 táblázatok alapjául szolgáló kérdések minden eddigi kérdőívben szerepeltek, így lehetőség van idősoros adatok számítására. A négy felmérés alapján készült összefoglaló adatok a következők.

	2009 átlag	2010 átlag	2011 átlag	2012 átlag	2013 átlag
Pesszimista prognózisok	57%	34%	26%	42%	29%
Változatlan helyzet	24%	35%	31%	36%	42%
Optimista prognózisok	19%	31%	44%	23%	29%
Összesen	100%	100%	101%	100%	100%

Mint látható, 2013-ra vonatkozóan a pesszimista és optimista prognózisok teljes mértékben kiegyenlítik egymást és jelentős relatív többségben a stagnálást várók vannak. Az elmozdulás 2012-höz képest sokkal inkább a pesszimizmus 13 százalékpontos csökkenéséből, semmint az optimizmus 6 százalékpontos növekedéséből adódik.