

Projektmenedzsment a gyakorlat, szakma és a tudományok háromszögében

Szalay Imre, PMP

PMI Budapest , MagyarTagozat

21. PM Fórum, 2018. április 5.

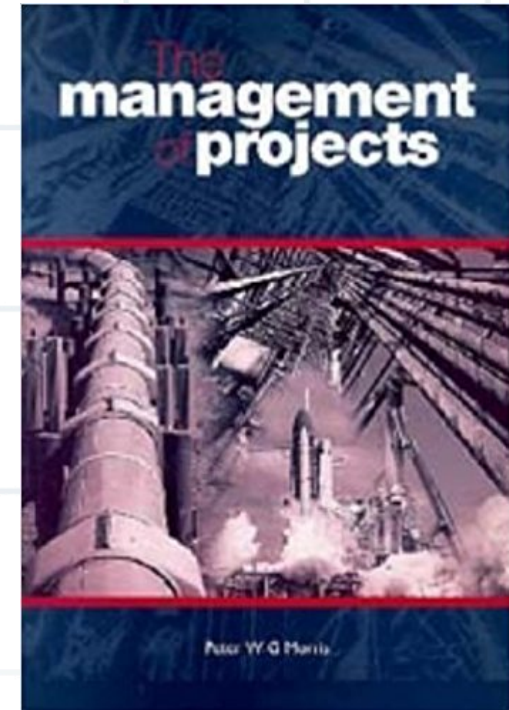
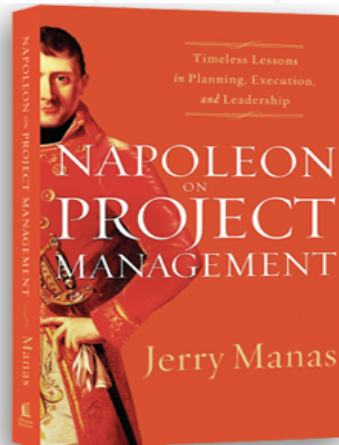
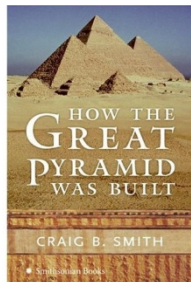
Témafelvetés

- A különböző diszciplínák, értelmiségi foglalkozások leírására a gyakorlat, szakma, tudomány hármasság használatos.
- A projektmenedzsmentről konferenciáinkon, összejöveteleinken a gyakorlati és szakmai szempontok szerinti tárgyalására kerül sor.
- Ha nem is tudományosan, de kontextusában kezeltekérdések, felvetések, diszkurzusok segíthetik a szakmai fejlődést a hazai PM közösségnek

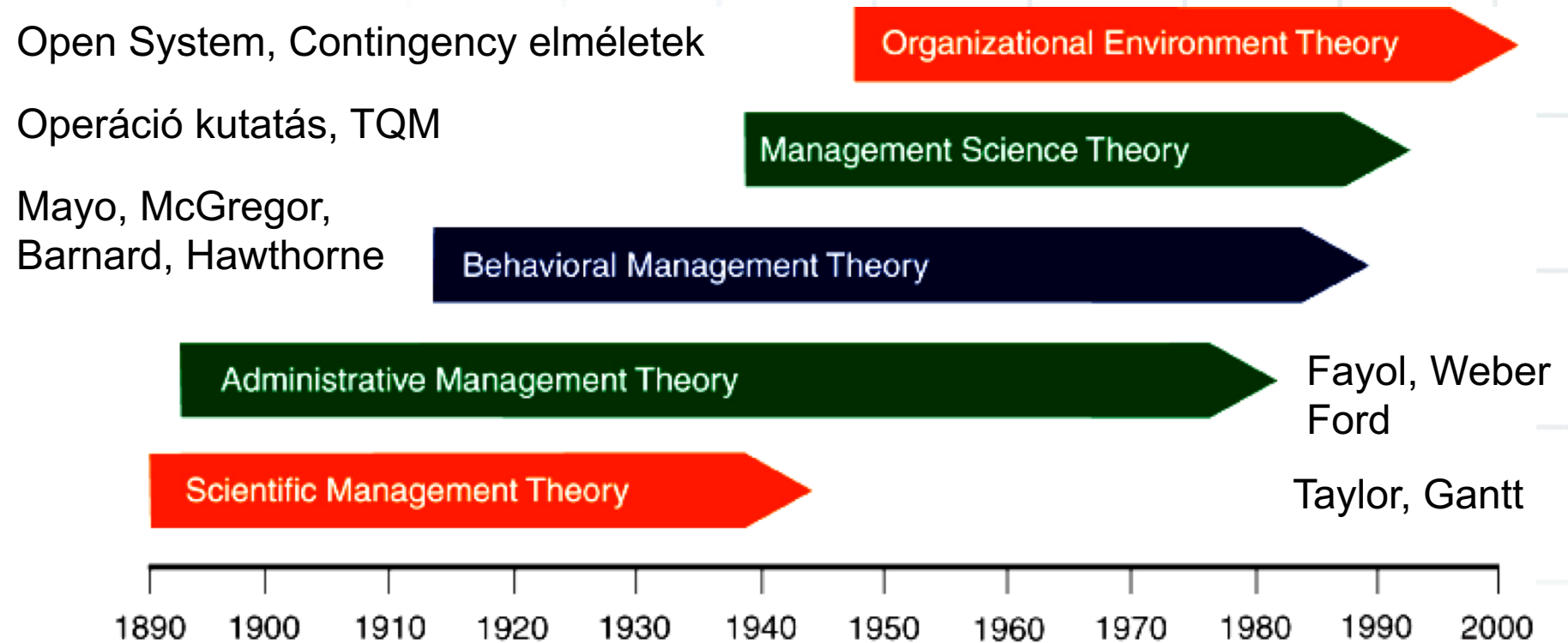
Projektek menedzselésétől projektmenedzsmentig

- Tapasztalat - Eszközök
- Tudatosság - Módszeresség
- Definíciók – Ismételhetőség
- Elkülönültség - Tanulhatóság

Morris, 1997



Párhuzam a menedzsment elmélet fejlődésével Tudatos építkezés a XIX. századtól



Forrás: Jones & George, 2008

Első megnevezés: 1959, HBR

Paul O. Gaddis

If we are to grow as advanced technology grows,
we must realize the new importance of . . .

THE PROJECT MANAGER

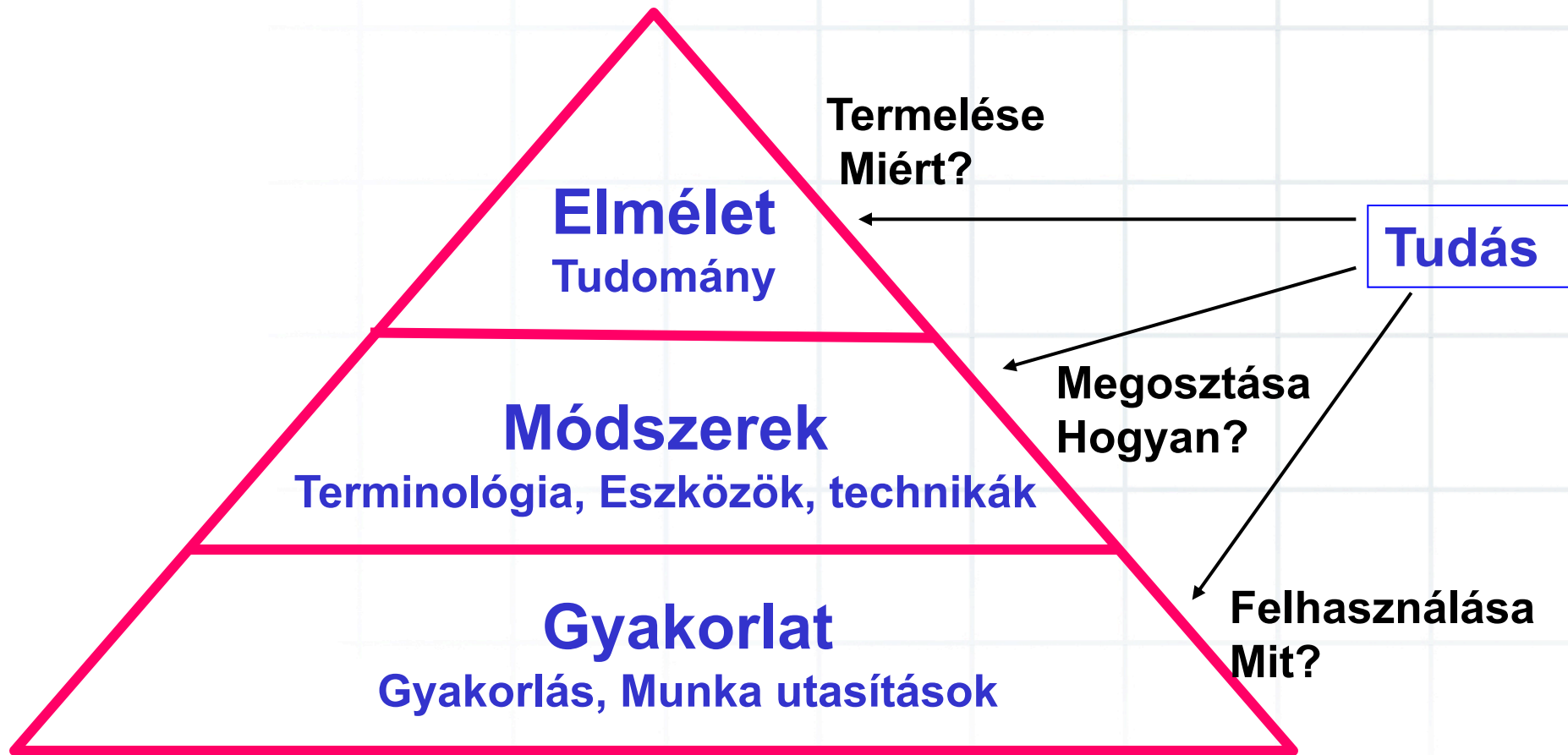
By Paul O. Gaddis

In new and expanding fields like electronics, nucleonics, astronautics, avionics, and cryogenics, a new type of manager is being bred. Although he goes by many titles, the one most generally used is *project manager*. His role in modern industry deserves more scrutiny than it has received from students of management and professional managers.

is always substantial, since the essential of the new industry is the adaptation of recent research findings to the solution of specific problems in creating a new production operating groups in advanced-technology companies do not themselves perform fundamental research. While advanced-technology producers recognize the essential need for a constant output of fundamental research, and are increasingly dependent on this output for survival as a

**Köztes ember
Vakrepülés
Rizikó vállalás
Mozgásba tartani
Gondolkodó/csináló
Taktika/Stratégia
Projectitis**

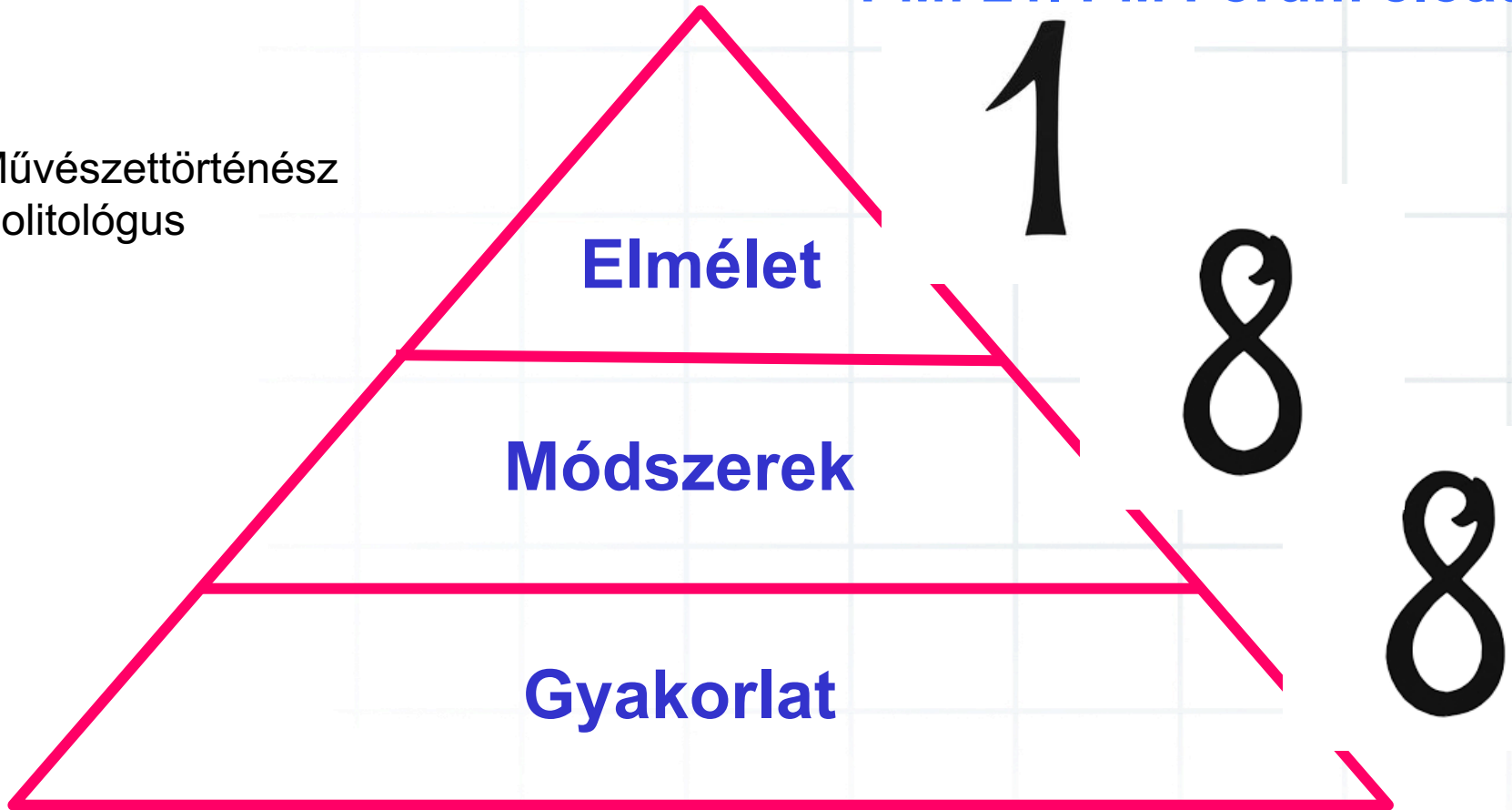
A diszciplínák rétegződése



Példák – nem azonos rétegződés

PM: 21. PM Fórum előadásai

Művészettörténész
Politológus



A szakma – szociológiai leírása

- Kizárólagosság egy specifikus és szisztematikus tudásbázison
- Képzés és kutatás – a tudásbázis folyamatos felülvizsgálata
- Minősítési rendszer
- Etikai kódex
- A praxis autonómiája, kontrolja
- A szakma nevének védelme
- A klienssel való kapcsolat kontrolja
- Más szakmáktól megkülönböztetett kultúra
- Elismertség – társadalmi és jogi

Forrás: Zwerman at all, 2004

A szakma három alapkategóriája

1. Tradicionális, intézményesült szakmák
("óradíjas", mint az orvos, jogász, építész)
2. Alkalmazottként szolgáltató szakmák
(mint tanár, nővér, szociális munkás, mérnökök Európában)
3. Új, tudásbázisú elfoglaltságok
(mint CIO, szoftvermérnök, biztonsági tanácsadó, s lehet a **projektmenedzser**)

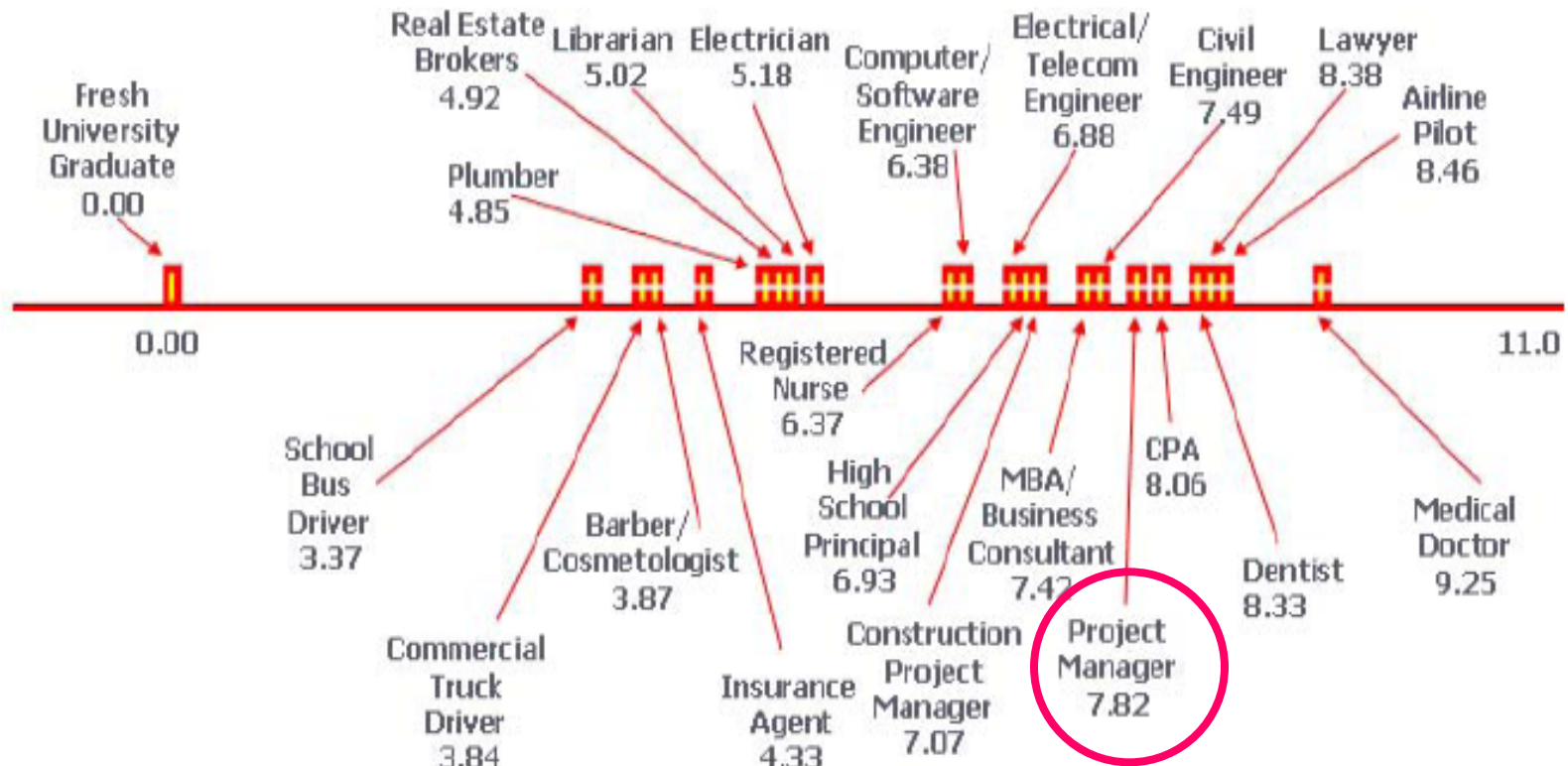
Forrás: Zwerman at all, 2004

Hol tartanak a szakmaiság egyes jellemzői a három kategória csoportnál?

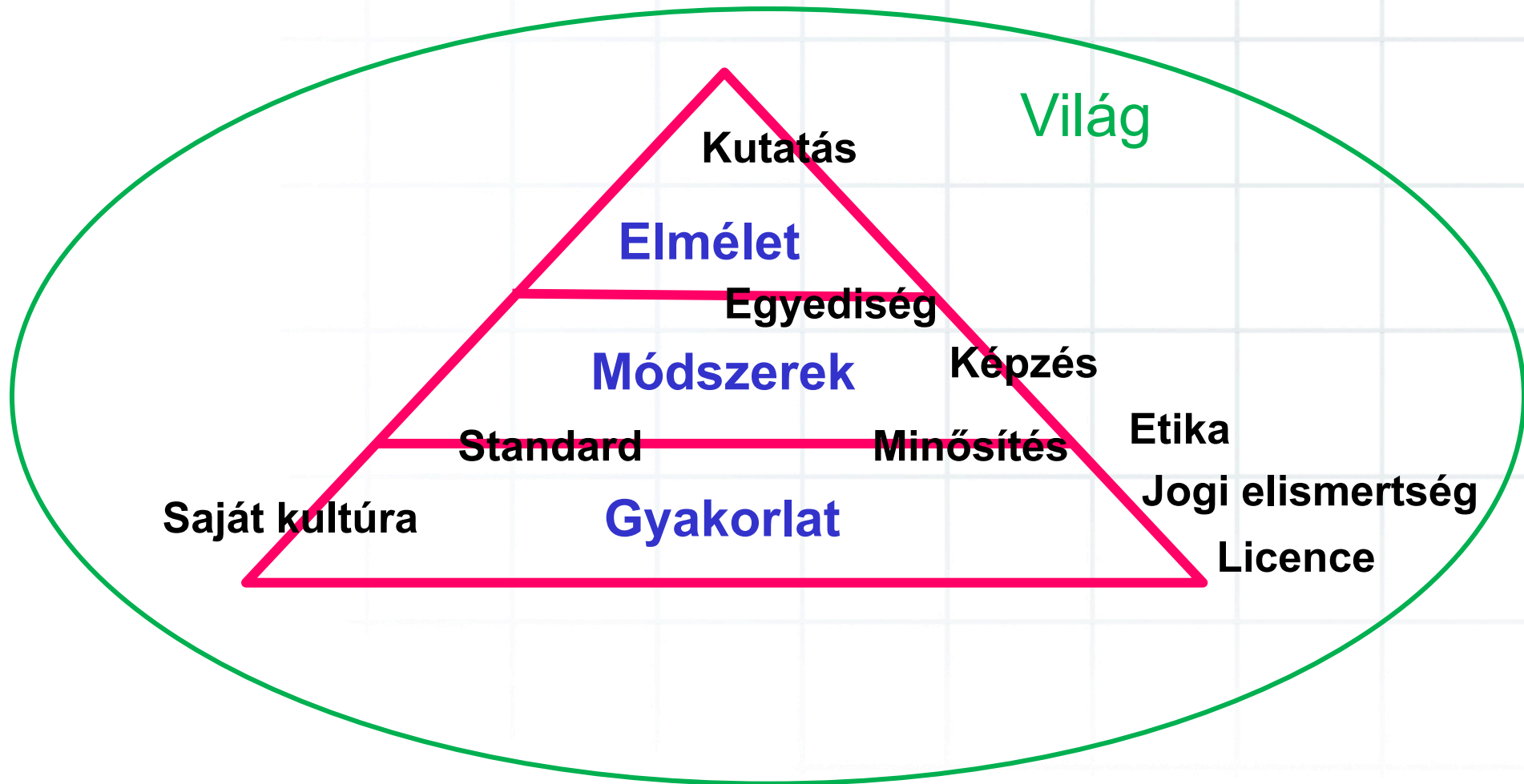
	Orvos, jogász	Tanár,nővér	PM
Egyediség	100%	75%	47,6%
Képzés	100%	81,3%	23,8%
Jogi elismertség	100%	68,8%	28,6%
Etika	100%	87,5%	85,7%
Kutatás	84,6%	68,8%	47,6%
Standard	84,6%	68,8%	57,1%
Licence	76,9%	62,5%	4,8%
Saját kultúra	76,9%	81,3%	47,6%
Minősítés	69,2%	62,5%	42,9%
Kontrol a praksison	61,5%	43,8%	23,8%

Forrás: Zwerman at all, 2004

Giammalvo, 2007



Szakma követelményrendszere és a tárgyalt rétegződés különbözik



Gyakorlat

- „Nem hivatásos projektmenedzsment”

- Minden projekt: főzés, rendezés, ...
- Az Élet projekt – könyv: *Tudatos életvezetés - Projektszemlélet a magánéletben kézikönyv*, Publio Kiadó, 2017.

- Szakmai fórum beszélgetések – környezet függetlenül
- A reflektálatlanság miatt vissza az örök igazságokhoz

- Minden cég egyedi
- Saját módszertanok
- hiányzik az élő kapcsolatteremtés a módszerekkel

- Szervezeti beágyazódás, környezet fontossága

- PMO, portfólió
- Görög Mihály

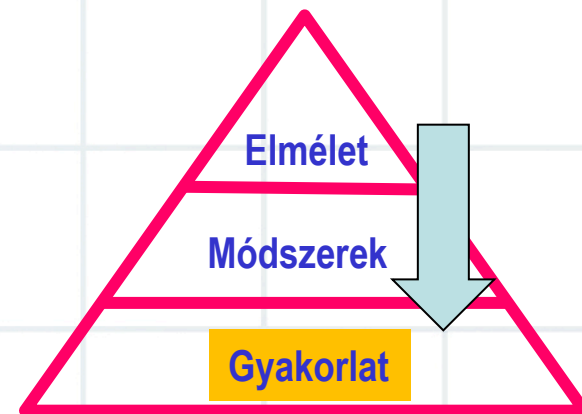
Szekció!

Szekció!





Görög Mihály a projektmenedzsment akadémiai doktora



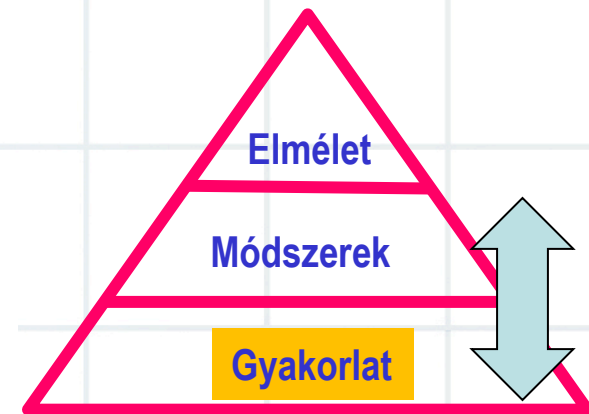
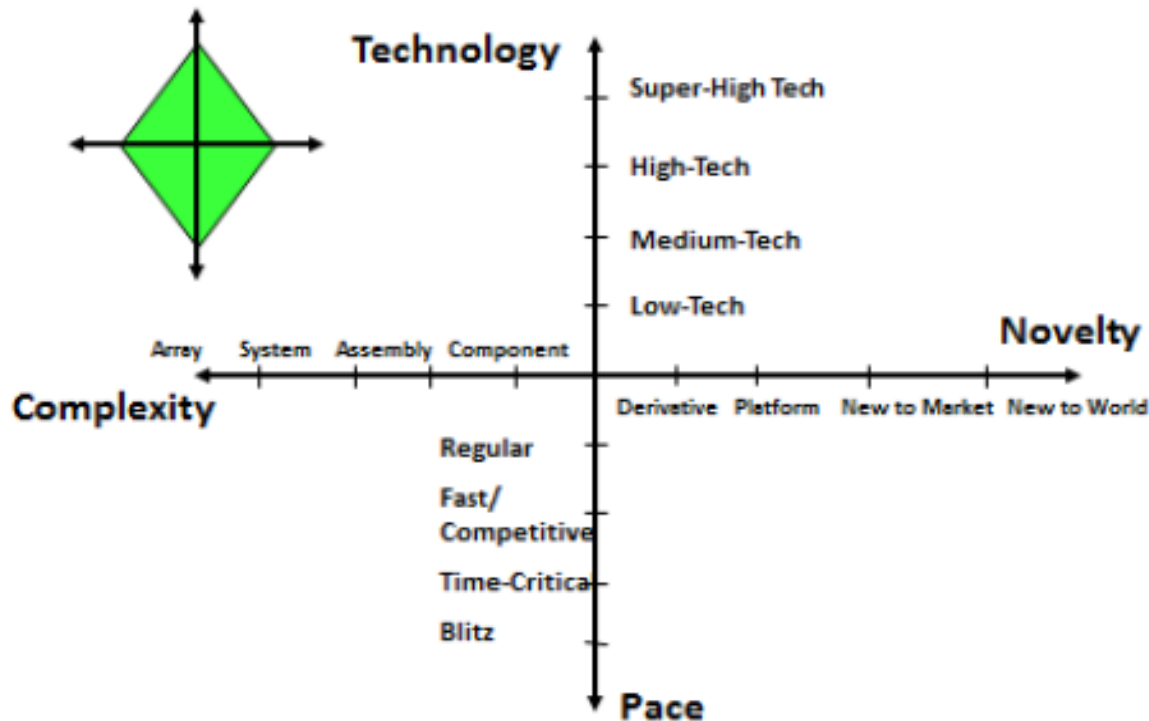
A szervezetek projektvezetési felkészültségének értékelése és fejlesztésének lehetősége

- Akár azonos projektvezetési feladatra használható több egyedi-projektvezetési eszköz használható a helyzettől függően
- Ezért kialakít egy a projekt és a projektfeladat sajátosságait, valamint a szervezeti sajátosságokat figyelembe levő illesztési módot a projekt-kontextus, a döntés és az egyedi-projektvezetési eszközök illesztésére.

1	2	3	4	5
	HASONLÓ PROJEKTEK GYAKORISAGA A SZERVEZETBEN			
	A SZERVEZETBEN RENDELKEZESRE ALLO PROJEKTVEZETESI SZAKERTELEM			
	A SZERVEZET JARTASSAGA A LETREHOZANDO PROJEKTEREDMENY MUKODESI FOLYAMATAIBAN			
	MEGTAKARITAS A TELJESITES TERVEZETT KOLTSEGEIBOL			
	A TELJESITES TERVEZETTINEL ROVIDEBB IDOTARTAMA			
	A TERVEZETTINEL JOBB PARAMETERERTEK(EK)			

7.5 ábra
Projekt tulajdonosi profil

Projekt típusok

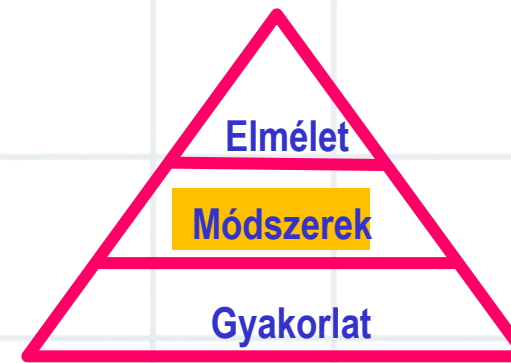


Project Diamond
Shenhar & Dvir, 2007

Projekt kategorizálás mestere: **Russell D. Archibald** -
iparágak, kockázatok, nagy táblázatok

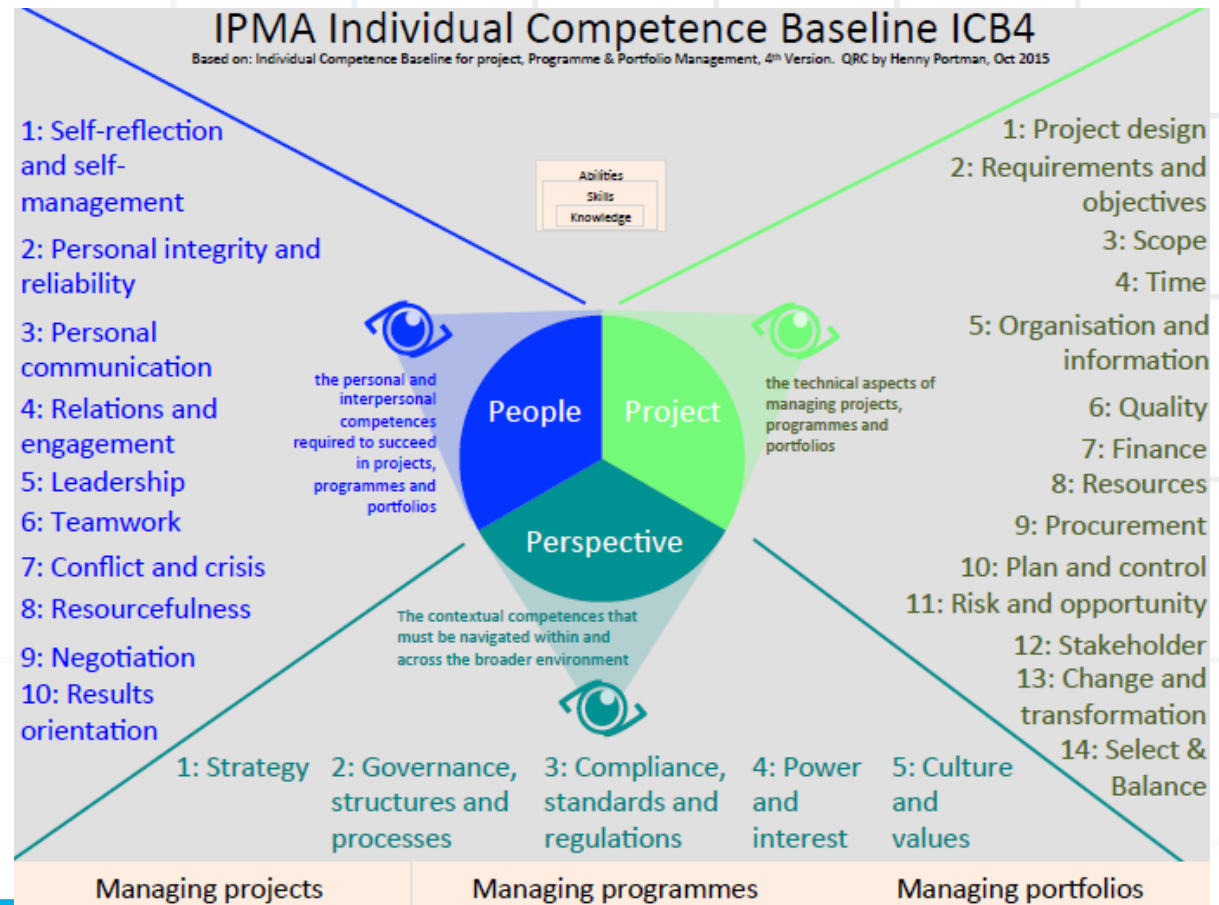
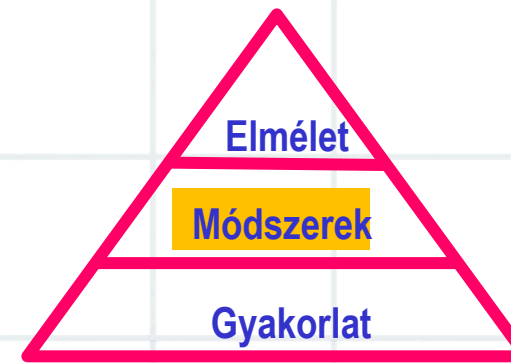
Módszerek

- Módszertanok
 - Vállalat specifikusak
 - Szakmai szervezetek
 - PMBOK, IPMA ICB, Prince2
 - APM-UK, **Green Project Management**
- Legjobb gyakorlat alapúak
 - Mennyire praktikusak
- Szoftver eszközök



Módszerek

- Folyamat vs. Kompetencia bázis



Elmélet

Módszerek

Gyakorlat

PMBOK® GUIDE FILMSTRIP

Timeline of “A Guide to Project Management Body of Knowledge” by PMI

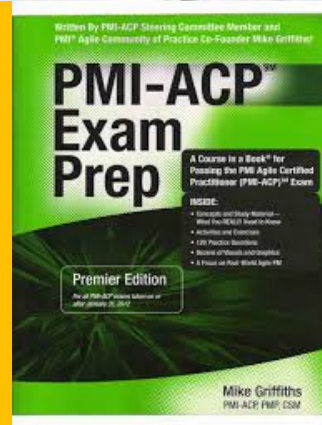
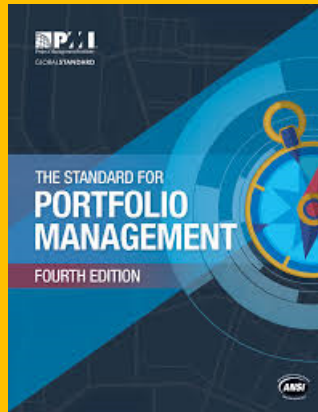


A „tisztá” projektmenedzsmentbe „beleharap” a gyakorlat

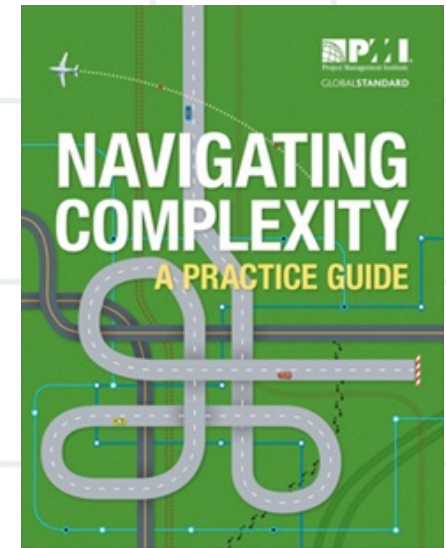
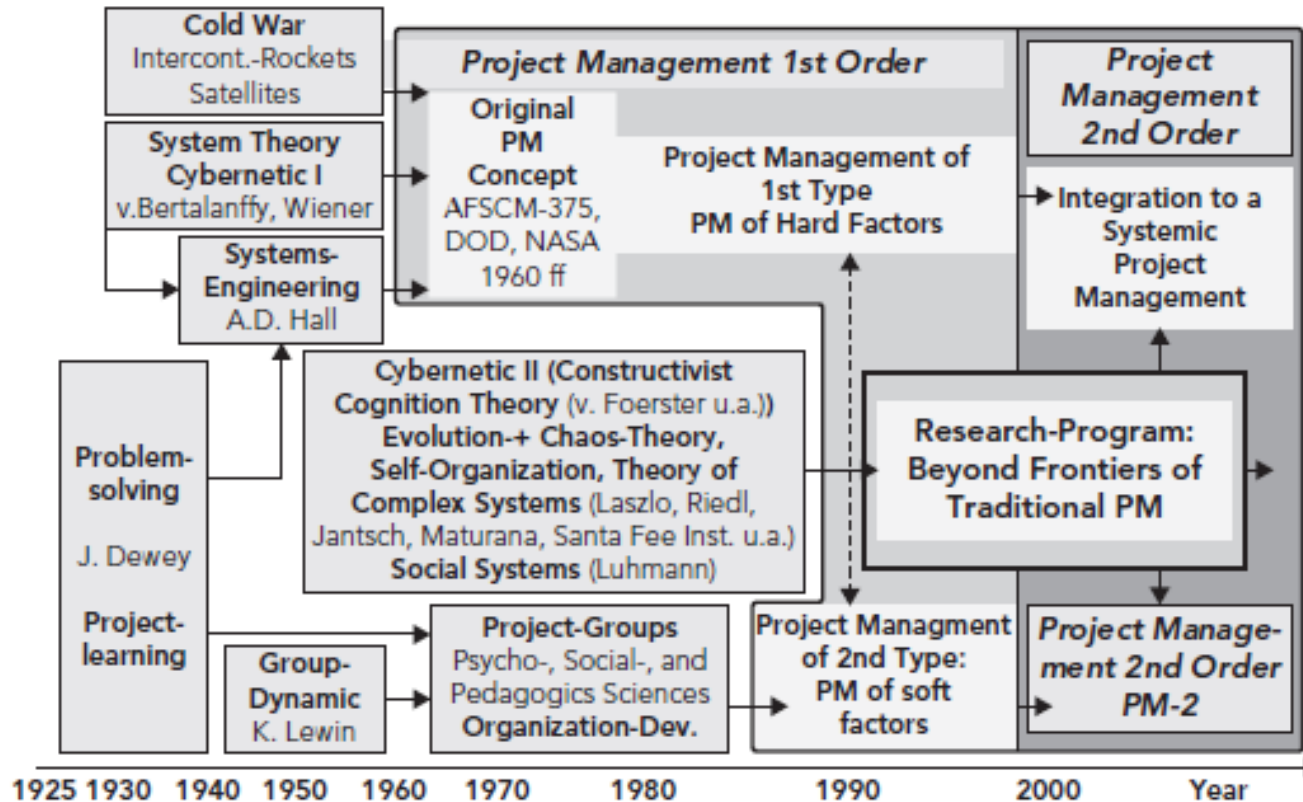
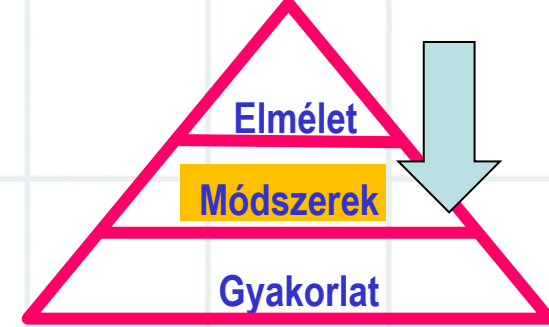
Elmélet

Módszerek

Gyakorlat



Projektek komplexitása – új terület



Saynisch, 2010

Kinek mit jelent az agilis módszer?

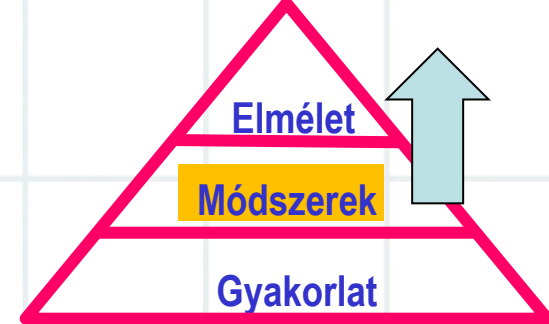
Elmélet

Módszerek

Gyakorlat

	Agilitás fogalmak	Agilis Leadership
Szervezeti agilitás	Scaled Agile Framework (SAFe), Large Scale Scrum (LeSS), Lean Management, Disciplined Agile Delivery (DAD), Spotify "model" (Tribes, Squads, Chapters & Guilds), Drive Strategy Deliver More (DSDM), Recipes for Agile Governance (RAGE)	Radical Management Servant Leadership Management 3.0
Agilis Projektek (PM)	PMI-ACP, Extreme Project Management, Agile Contracting	
Agilis (szoftver) fejlesztés	Scrum, Extreme programming (XP), Feature Driven Development (FDD) Crystal Family, Dynamic System Development Methodology (DSDM), Adaptive Software Development, Agile Unified Process, Kanban	

Az agilitás nemcsak módszertani kérdéseket vet fel a projektmenedzsment terén



„The trend toward agile shows a change in the underlying philosophy of project management. The traditional ontology of a one-time, unique undertaking is replaced, at least in some projects, by a process philosophy that uses repetitive daily mechanisms in which, for example people, not plans, are the media for communication, and change is embraced rather than avoided. This change in the inward-looking view of managing projects is complemented by an outward-looking view that puts projects in their larger context.”

Konstantinou & Müller, 2016

Elmélet vs. publikációk

- 1914 -1987— *Genezis*
- 1988 -1994— *Felemelkedés*
- 1995 -2004— *Tündöklés*
- 2005 -2010— *Érettség*

**95 év alatt 17483 publikáció
(ebből 7076 lektorált)**

EBSCO Business Source Complete
Database
Co-word Analysis Method

Bredillet, 2009

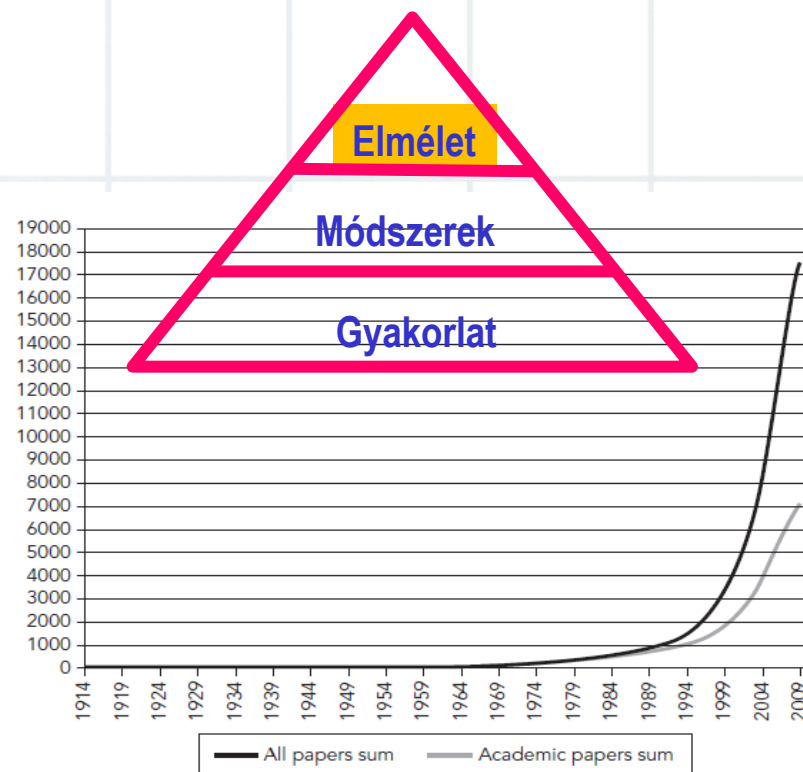
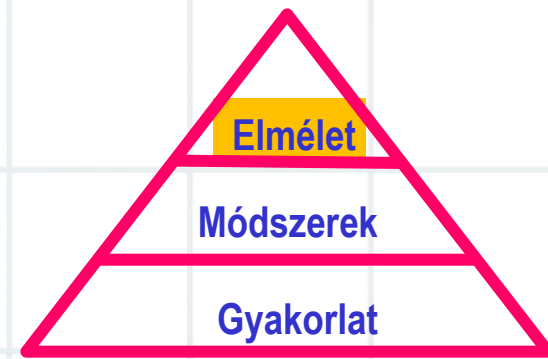


Figure 3: Summative distribution of the documents per year.

	éves növekedés	
	lektorált	összes
1914–1987	23%	23%
1988–1994	8%	11%
1995–2004	14%	19%
2005–2010	13%	18%

Jellemző fogalmak – kulcsszavak alapján



1914–1987: information, economic, industry , management, school, application, group, international , model, resource, organizational, company

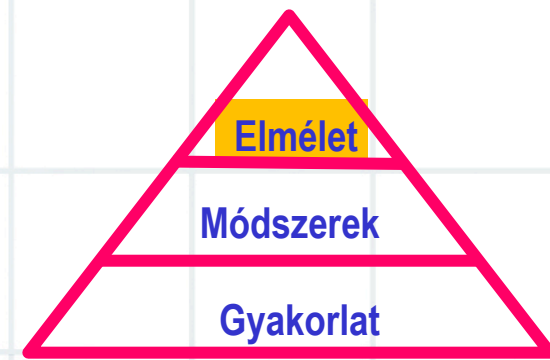
1988–1994: project, management, cost, general, resource, organizational, development, managing, implementation, evaluation

1995–2004: company, production, industrial, document, department, based, performance, quality, alternative, examine, risk, professional, control, value, application, end, structure, factor, manufacturing, effort, need , innovative, impact

2005–2010: earned value, safety, risk , Based/modeling, product, financial, written, analysis, technology, organizational, survey , collaborative, show, implement, carried , dynamic , function, alternative , review, evaluation, environment, aim, contractor, capital, strategy, knowledge, plan, program, college

Bredillet, 2010

Hol az elmélet?

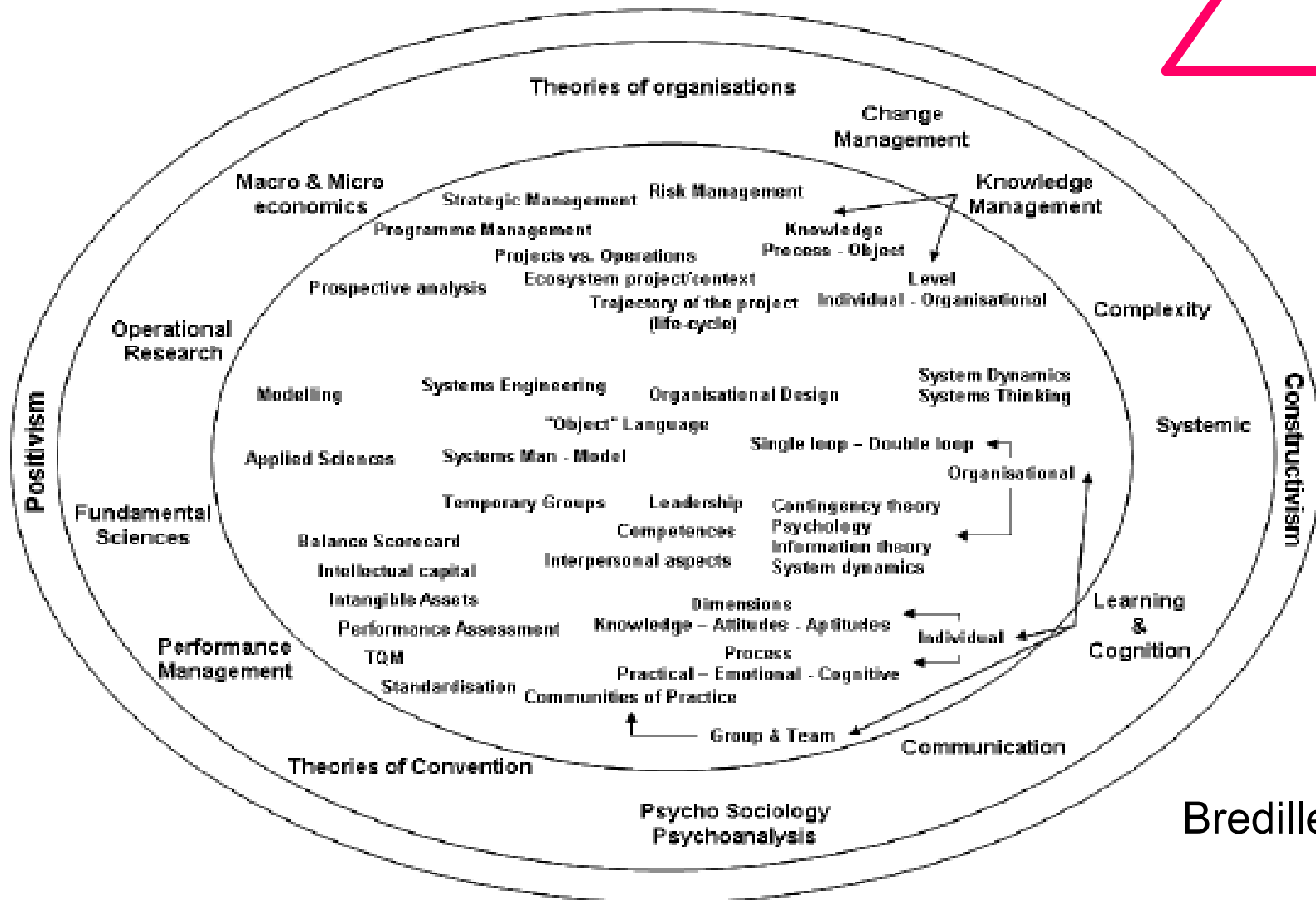
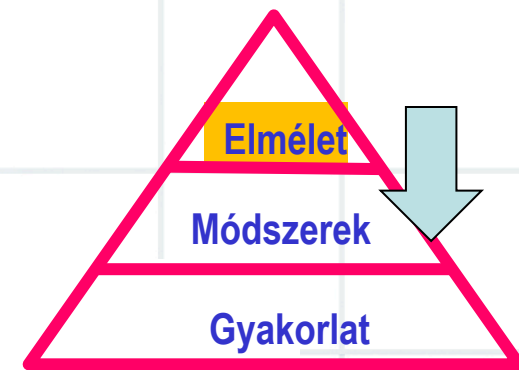


Descriptive	is research answering the questions regarding what	51.18%
Prescriptive	seeks to help people solve practical problems by developing and testing artifacts	28.43%
Literature	Literature analysis, editorials, reports, book reviews, and calls for papers	9.24%
Conception	Conceptual papers present assumptions, premises, axioms, assertions, etc. without empirical work	8.76%
Theory	(1) a theory must have clear constructs; (2) the relationships between the constructs must be defined; and (3) a theory must be testable	2.37%

Method	47,5%
Model	35 %
Framework	15%
Ontology	1 %
Reference model	1 %

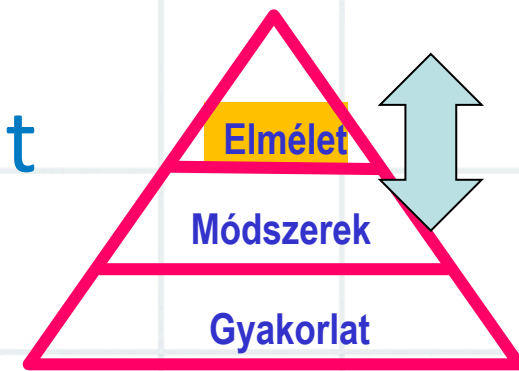
Ahlemann et al, 2013

„theoretically grounded prescriptive research in the project management



Bredillet, 2008

PMBOK a tudomány lencsén át

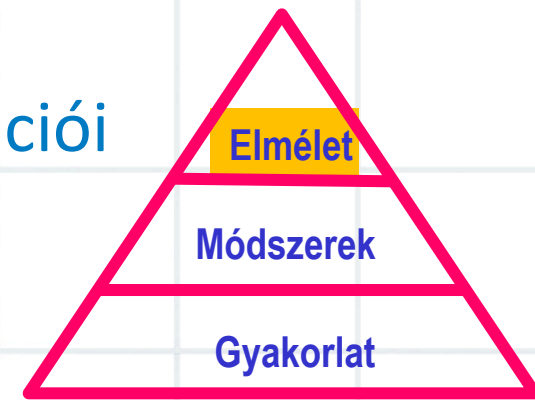


- Dr. Ahmed Taha Abd Elhameed PhD
- Öt tudományág elemeivel gazdagítaná a PMBOK-ot hiányosságokat észlelve
- Példák

Success	Other factors such as: benefits, added business value, and how the project participates in implementing the organization strategy are not presented in the PMBOK in a proper way.
Project based organization	Temporary system within the organization without providing any guide or information about the nature of this system.
Usage of processes	No clear guide about how to select the most suitable processes, out of the total 47 processes
PM selection	No guidance about how to select the project manager
Project team	No guidance about the ultimate goal of enhancing the skills and competencies of the project team
	Ahmed Taha, 2017

	Leadership Theory	Resource based view of firm	Knowledge Flow Theory	Queuing Theory	Temporary Organisation Theory	
Introduction	1	3	2	1	3	10
Organizational Influences and Project Life Cycle	1		1		1	3
Project Management Processes		1	1			2
Integration management	1	1	2			4
Scope management	1		1			2
Time management		1	2	1		4
Cost management		1		1		2
Quality management		1	1			2
Human Resource management	2	1	1		2	6
Communication management	1		2			3
Risk management	1		2			3
Procurement management	1		3		1	5
Stakeholder management	xxx					
	9	9	18	3	7	

Az elmélet és a gyakorlat lehetséges relációi



1. Practice as **heuristic**, characterized by practice with no associated scientific field. Practice considered as tacit knowledge
2. Practices supported by **perspective models** focus on project management processes and its logical structure. Practice considered as applied knowledge science
3. Practices supported by **descriptive models** focus on human side of the project. Theory considered as an interpretive framework
4. **Reflective practice** and situated theorization challenges the criteria of both the relevance and rigor in project management. Epistemology of practice

Lalonde et al, 2010

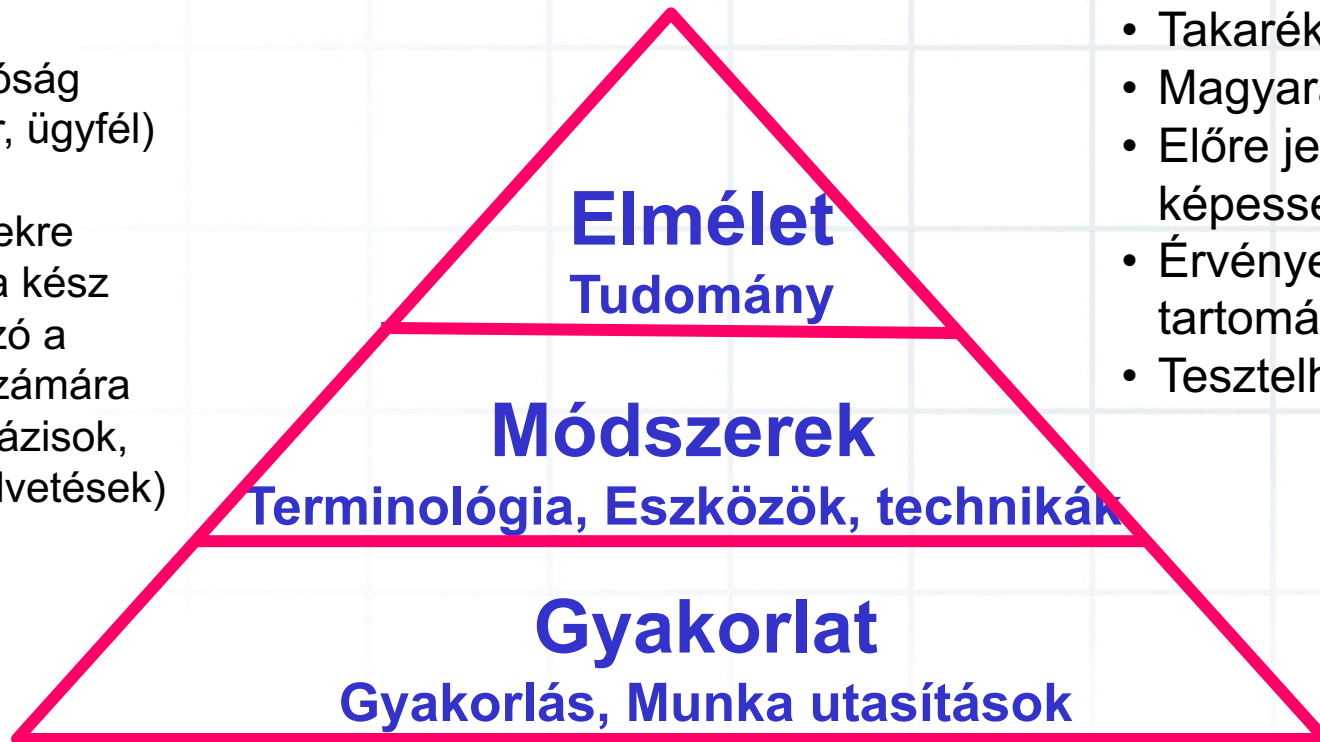
A gyakorlat és az elmélet természete

Gyakorlati Standard

- Világosság
- Könnyű használhatóság (szakember, ügyfél)
- Nyitott új értelmezésekre
- Használatra kész
- Meghatározó a gyakorlat számára (rendszer, fázisok, problémafelvetések)

Elméleti Standard

- Belső konzisztencia
- Takarékoság
- Magyarázó erő
- Előre jelző képesség
- Érvényességi tartomány
- Tesztelhetőség



Forte, 2015



He who loves practice without theory is like the sailor who boards ship without a rudder and compass and never knows where he may cast.

(Leonardo da Vinci)

izquotes.com