

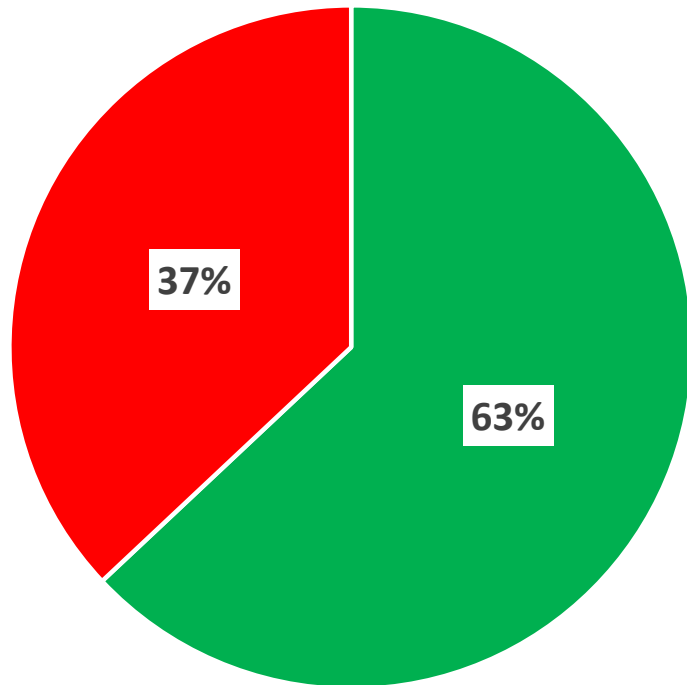
A SIKER KOVÁCSA, VAGY A KUDARC KÓDJA?

*A döntéshozatali tudatosság hiányosságai és lehetőségei
a projekt menedzsmentben*

Török L. Gábor PhD

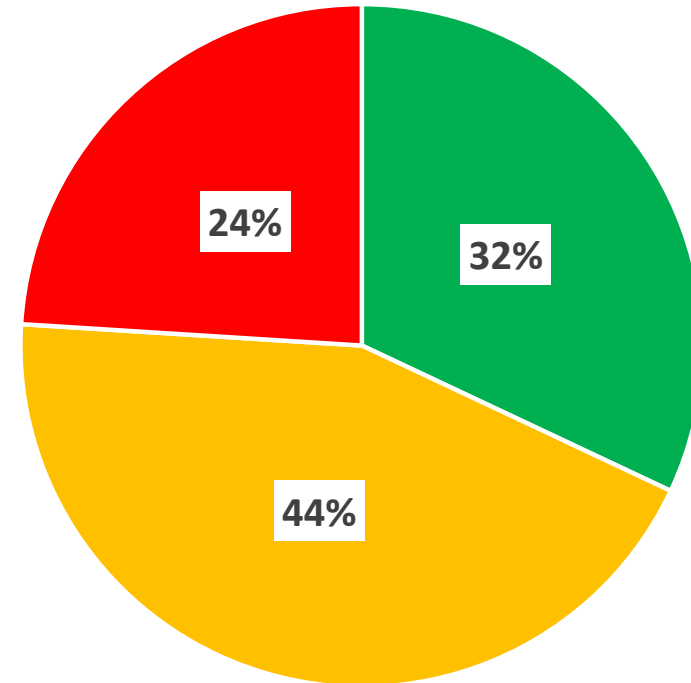
Sikeres és sikertelen projektek arányai

- PMI nemzetközi felmérés 2015



■ Sikeres ■ Sikertelen

- IT projektek világszerte 2013



■ Sikeres ■ Felemás ■ Sikertelen

A projektsikerek és kudarcok leggyakoribb tényezői

Sikertényezők

- *Támogatottság*
 - felső vezetés
 - végfelhasználók bevonása
- *Szervezettség*
 - világos, egyértelmű célok
 - reális, naprakész projektterv
- *Kommunikáció*
 - információk megosztása
 - visszajelzések
- *Kompetencia*
 - szakértelem, tudás
 - készségek, képességek, jártasságok
- *Stb.*



Kudarctényezők

Általánosságban:

a sikertényezők hiánya, elégtelensége

IT projektek esetében különösen:

- *emberi tényezőkből fakadó kockázatok*
- *folyamati tényezőkből fakadó kockázatok*

Projekt menedzseri kompetencia-modellek

Egy tipikus általános modell

- eredményorientáltság
- kezdeményező készség
- informálódási készség
- ügyfélközpontúság
- befolyásoló képesség
- csapatmunkára való készség
- együttműködési képesség
- csapatvezetői képesség
- analitikus gondolkodás
- koncepcionális gondolkodás



Egy IT irányultságú modell

Nagyon fontos

- vezetés
- több szinten történő kommunikációs készség
- kommunikációs készség
- íráskészség
- hozzáállás
- változás és nem egyértelmű helyzetek kezelésének képessége

Közepesen fontos

- munkareferenciák
- munkatapasztalat
- eszkalációs képesség
- kultúrák közötti boldogulás
- technikai ismeretek

Kevésbé fontos

- képzettség
- korábbi megbízások hossza
- előzőleg vezetett csapatok mérete
- PM-képesítés megléte

Most akkor hogy van ez?

A 2018-as projekt menedzsment felmérés adatai

Ha a projektek sikerére vagy kudarcára nagy hatást gyakorló tényezőkre gondol, akkor ezekhez viszonyítva milyennek ítéli meg a döntéshozatal súlyát a siker/kudarc szempontjából?

	Fő
Kiemelkedően fontos	41
Fontosabb, mint a siker/kudarctényezők többsége	45
Kevésbé fontos, mint a siker/kudarctényezők többsége	15
(Szinte) egyáltalán nem fontos	0
Összesen	101

Kínálat a keresletre: döntéselmélet

Normatív (absztrakt racionalitás)

- Kiindulás: gazdasági emberkép
- Haszon maximalizálás egyértelmű preferenciák közötti, logikus, konzisztens döntéssel
- Háttér: közgazdaságtan, matematika (Neumann-Morgenstern játékelmélet)
- Kritikája: a „korlátozott racionalitás” elmélete (Herbert Simon, Nobel díj: 1978)
- Az információk hozzáférhetőségének és az emberi agy információfeldolgozási kapacitásának korlátai; optimális (legjobb) helyett kielégítő döntés

- Leíró (a tényleges döntéshozatal)
- Kiindulás: a tényleges emberi viselkedés és gondolkodás
- A döntéshozatal folyamata, mentális és szociális tényezők, szervezeti kontextus
- Háttér: magatartástudományok, kognitív pszichológia, agykutatás
- Bizonytalanság és kockázatvállalás
- (Kahneman-Tversky, Nobel díj: Kahneman: 2002)
- Intuíció, kreativitás

A döntéselmélet a gyakorlatban: metodológia

„Procedurális racionalitás”: a döntéshozatal racionális-szisztematikus módja **Kiinduló állapot – célállapot**

A folyamat lépései

- 1 A döntés tárgyának, az ennek kapcsán felmerülő és megoldandó problémának, problémáknak a meghatározása.
- 2 Adatok és információk gyűjtése, tájékozódás a döntés tárgyával kapcsolatban.
- 3 A célállapothoz való eljutás (az ezzel kapcsolatos problémák) lehetséges módjainak, változatainak, alternatíváinak felvázolása.
- 4 A döntési alternatívák súlyozása, előnyeik és hátrányaik, kockázataik és következményeik mérlegelése, s mindezek alapján a legkedvezőbbnek ítélt alternatíva kiválasztása, a döntés meghozatala.

A procedurális racionalitást eltérítő, torzító tényezők

- 1 A döntés tárgyának, az ennek kapcsán felmerülő és megoldandó problémának, problémáknak a meghatározása.

Torzító tényezők: az érzékelés/percepció egyéni és szociális torzításai, a szubjektív, érdektagolt problémalátás, a tudatilag konstruált valóságok eltérései, stb.

- 2 Adatok és információk gyűjtése, tájékozódás a döntés tárgyával kapcsolatban.

Torzító tényezők: a figyelem, fókusz eltérő irányultságai, az információgyűjtés terjedelmi és időbeli korlátai, a kontextus figyelmen kívül hagyása, rendszerlátás, rendszer-gondolkodás hiánya, stb.)

A procedurális racionalitást eltérítő, torzító tényezők (folyt.)

- 3 A célállapothoz való eljutás (az ezzel kapcsolatos problémák) lehetséges módjainak, változatainak, alternatíváinak felvázolása.

Torzító tényezők: értékrendi, prioritásbeli eltérések, a kockázat és bizonytalanság kezelésének szemléleti és technikai korlátai, kreatív-innovatív megközelítések hiánya, stb.

- 4 A döntési alternatívák súlyozása, előnyeik és hátrányaik, kockázataik és következményeik mérlegelése, s mindezek alapján a legkedvezőbbnek ítélt alternatíva kiválasztása, a döntés meghozatala.

Torzító tényezők: a döntési ökölszabályok, rutinok, „heurisztikák” inadekvátsága, individuális érdekek előtérbe kerülése, csoportdöntés esetén a csoportnyomás érvényesülése, lehetséges döntési szabályok, technikai eljárások, módszerek figyelmen kívül hagyása, a szervezeti döntéshozatal csapdái, stb.)