

## 22. Műhely : AZ AGILIS PROJEKTMENEDZSMENT VEZETŐI SZEMMEL

### BEVEZETÉS (POST LEAD)

Az üzleti stratégiák gyors változása, különösen a bizonytalan végeredményű fejlesztések területén gyors reagálást, alkalmazkodást kíván. Az útkeresési folyamathoz nyújt segítséget az agilis modell szerinti működés. A modell alkalmazását módszertanok (scrum, lean/kanban, stb) segítik, de mindennél fontosabb a megvalósító csapat önszerveződése, eredmény központúsága és alkalmazkodó képessége. Az agilis modell eredményei a hagyományos projektmenedzsmentben is alkalmazhatók, jóllehet az agilis megoldás a megvalósítandó feladat rész funkcióira koncentrál, szemben a hagyományos projektmenedzsmenttel, ami a teljes komplexitást egyben próbálja meg kezelni.

A **2015. január 22-i 22. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00, helyszín : Bp. XI. Magyar Tudósok krt 2. BME I.ép. B.110 terem) vizsgálni kívánja az agilitás szükségszerűségét az üzletei környezet által meghatározott szervezetek működésében, rámutatva, hogy mindez milyen különbséget mutat vezetői kompetenciák (képességek és attitűdök) területén a hagyományos projektmenedzseri vezetői kompetenciákhoz képest. A Műhely választ keres az agilis projektmenedzsment esetén történő részekre bontás-integrálás kritikus kérdéseire, a projekt felügyelet és ellenőrzés vezetői képességeket érintő specialitásaira. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására **Szalay Imrét** és **Véry Zoltánt** kérték fel.

### CÍMKÉK

Szervezeti agilitás, működési agilitás, portfólió agilitás, stratégiai agilitás, vállalati/intézményi kultúra követelményei, agilis vezetői kompetenciák, lean-agilis menedzsment kapcsolata, agilis projekt részekre bontása (fregmentálás) és integrálása, agilis projekt felügyelet és ellenőrzés (controlling, monitoring)

### BEJEGYZÉS (CIKK) SZÖVEGE

**Szalay Imre – Véry Zoltán : Az agilis projektmenedzsment vezetői szemmel**

#### 1. Téma

#### **Az agilitás üzleti igényekre, a piaci változásokra való reagálás**

A szervezeti agilitás (Donald Sull alapján)

##### Működési agilitás

- Koncentrált üzleti modellben a vállalat folyamatosan, a riválisokhoz képest gyorsabban tudja felismerni és megragadni a lehetőségeket
- **FELTÉTELEK:** Megosztott valós idejű piaci információk, részletes és megbízható adatok, Kiszámú vállalati prioritás, melyekre a tevékenysége összpontosíthatók. Egyértelmű teljesítési célok a csapatok és egyének esetében. A munkatársak számonkérését és jutalmazását szolgáló mechanizmusok

- A VEZETŐK TEENDŐI Megmaradás az információáramlásban. A serkentés érzetének fenntartása. Folyamatos összpontosítás a legfontosabb célokra. Vállalkozó szellemű munkatársak toborzása.

### Portfólió agilitás

- Az erőforrások gyors átcsoportosítása a kevésbé ígéretes üzleti területekről az attraktívabb lehetőségekre
- FELTÉTELEK: Önálló egységekből álló, diverzifikált portfólió Olyan általános menedzserek, akik áthelyezhetők az egyik egységből a másikba
- Központi vállalati irányítás a kulcsfontosságú erőforrások – mint például a tehetség és a pénz – esetében. Strukturált folyamatok a beruházások csökkentésére vagy az egységek értékesítésére
- A VEZETŐK TEENDŐI: Népszerűtlen döntések meghozatala az erőforrás újraelosztásával kapcsolatban. A döntéseket inkább racionális, mint érzelmi vagy politikai szempontok vezéreljék. Komoly energiát kell fordítani az ígéretes lehetőségekre.

### Stratégiai agilitás

- A játszma menetét módosító, felbukkanó kiugrási lehetőségek felismerése és megragadása
- FELTÉTELEK: Erős mérleg és hatalmas költségvetés a nagy befektetések finanszírozására. Olyan kormányzási struktúra, amely lehetővé teszi a vállalatoknak, hogy a konkurenciánál gyorsabban ragadják meg a lehetőségeket. Hosszú távú gondolkodás a tulajdonosok és az igazgatók részéről
- A VEZETŐK TEENDŐI: A tulajdonosok bizalmának fenntartása. A nagy befektetések kockázatának mérséklése. A megfelelő lehetőségek kivárása

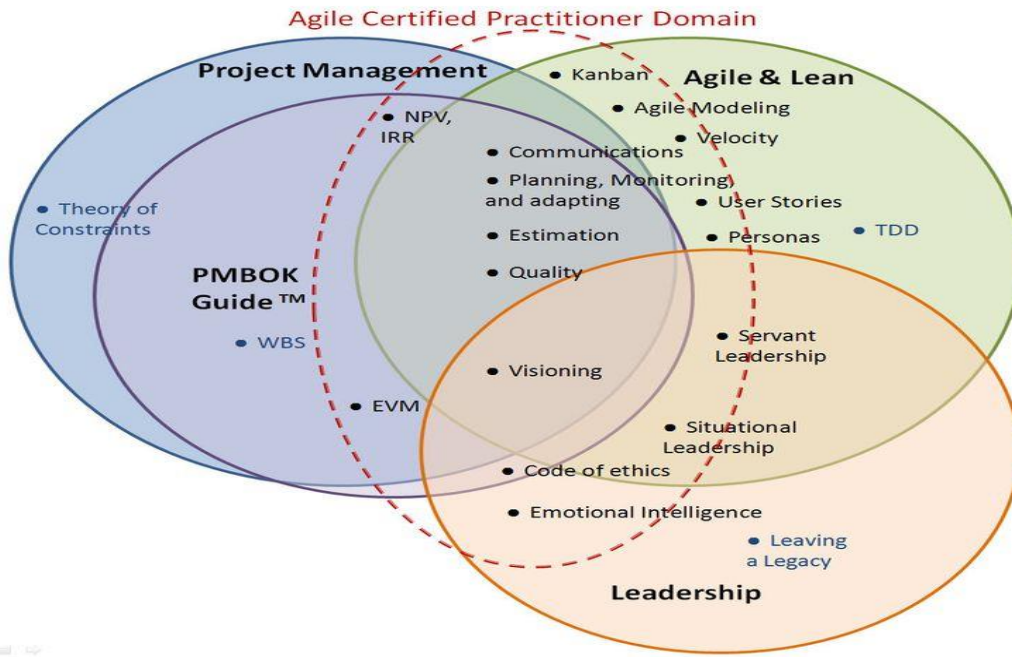
## 2. Téma Az agilis szervezetben, projektben működő vezető

Agile 2011

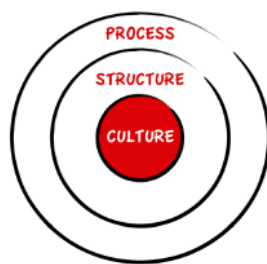
### The AGILE Model® with Definitions



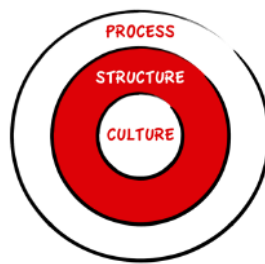
The Agile Model®		Leadership Agility Profile™		Definitions
Agility Consulting Agile Development Schematic ... Starts with the Goal of Creating Dynamic Capability to Become	Focused	Anticipate Change	VISIONING	Engineers a vision into action; Creates a clear mental picture of what could be, fueled by the conviction that it should be.
			SENSING	Recognizes the relatedness of and the patterns underlying information in various forms and from various sources; Draws inferences or conclusions about the meaning of diverse information for the issue at hand.
			MONITORING	Identifies, collects, organizes, and documents data and information in ways that make the information most useful for subsequent assessment, analysis, and investigation.
		Generate Confidence	CONNECTING	Influences others within the organization to be excited, enthused, and committed to furthering the organization's objectives.
			ALIGNING	Adapts approach, goals and methods to achieve successful solutions and results in dynamic situations.
			ENGAGING	Builds heightened emotional connection to the organization by influencing stakeholders to exert greater discretionary effort to the success of the organization; Relationships span all stakeholders (e.g., customers, co-workers, suppliers, etc.).
	Fast	Initiate Action	BIAS FOR ACTION	Exhibits initiative, energy and foresight in evaluating and responding to challenging situations, problems and opportunities.
			DECISION MAKING	Commits to a timely course of action which considers alternatives, risks and consequences in light of organizational goals, values, resources and constraints.
			COLLABORATION	Moves quickly to find common ground for solutions among diverse interests; Involves people inside and outside the organization.
		Liberate Thinking	BIAS FOR INNOVATION	Generates fresh, original or unconventional perspectives and original approaches. Reexamines established ways of doing things.
			CUSTOMER FOCUS	Develops solutions in a manner that demonstrates an understanding of the customers' business needs and desire for timely, cost-effective and value-added services.
			IDEA DIVERSITY	Seeks a variety of perspectives in an open-minded manner from traditional and nontraditional sources; Seeks alternative, new or nontraditional approaches.
	Flexible	Evaluate Results	CREATE EXPECTATIONS	Focuses on outcomes; applies quality principles, practices and tools to provide products and services valued by the customer.
			REAL-TIME FEEDBACK	Identifies what needs to be done and proactively takes appropriate action.
			FACT-BASED MEASUREMENT	Uses data and information in a clear, rational and thorough process to assess and understand issues, evaluate options, form accurate conclusions, and make decisions.



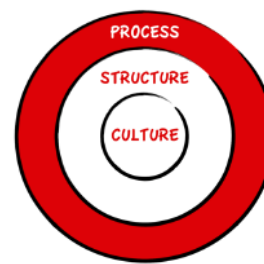
Tisztán és differenciáltan kezeljük a menedzselni valókat: LEAN versus AGILE



Understand & align agility and culture



Change organizational structures & flexibility



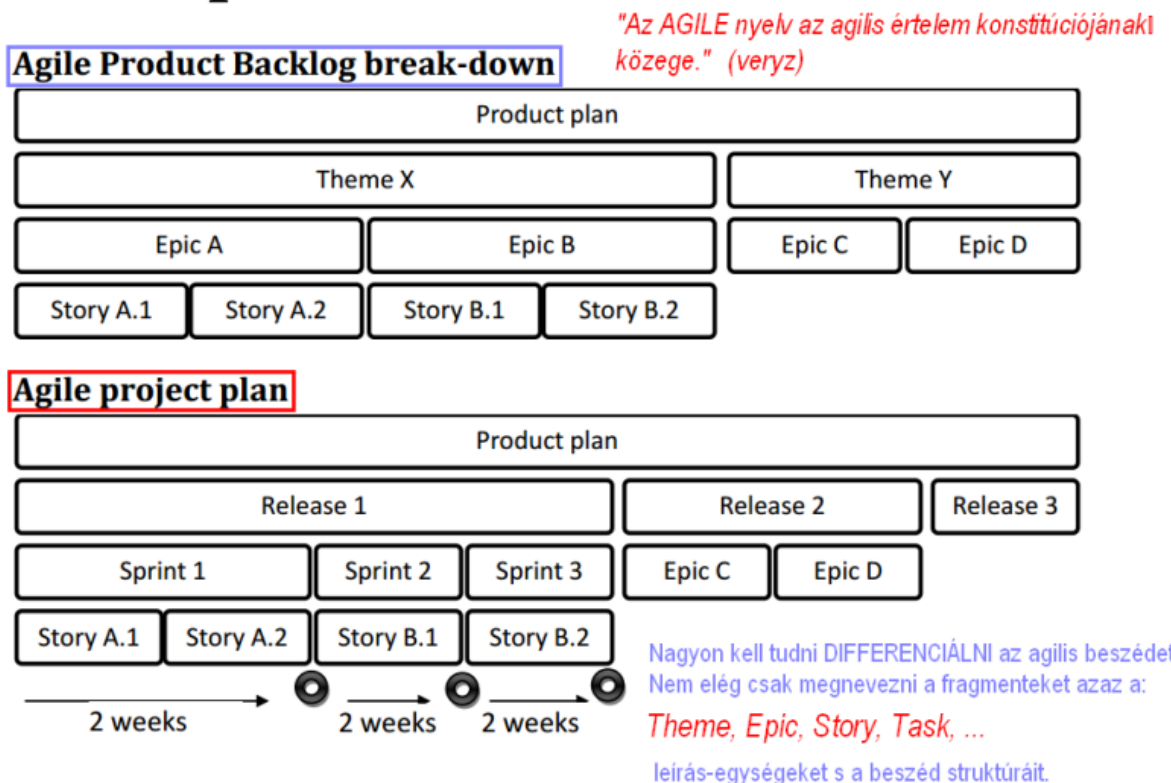
Focus on learning & expect ongoing change





### 3. Téma Agilis projektek fragmentáltsága, összehangolása,

Az agilis projekt sokoldalúan fragmentált (pl: a hangzó-, az írásos- és vizuális beszédben, a készülő termékben, stb) és folyamatos (pl: naponta besöpri és kezeli a problémákat, stb) alkalmazkodásban pörög (sprints).

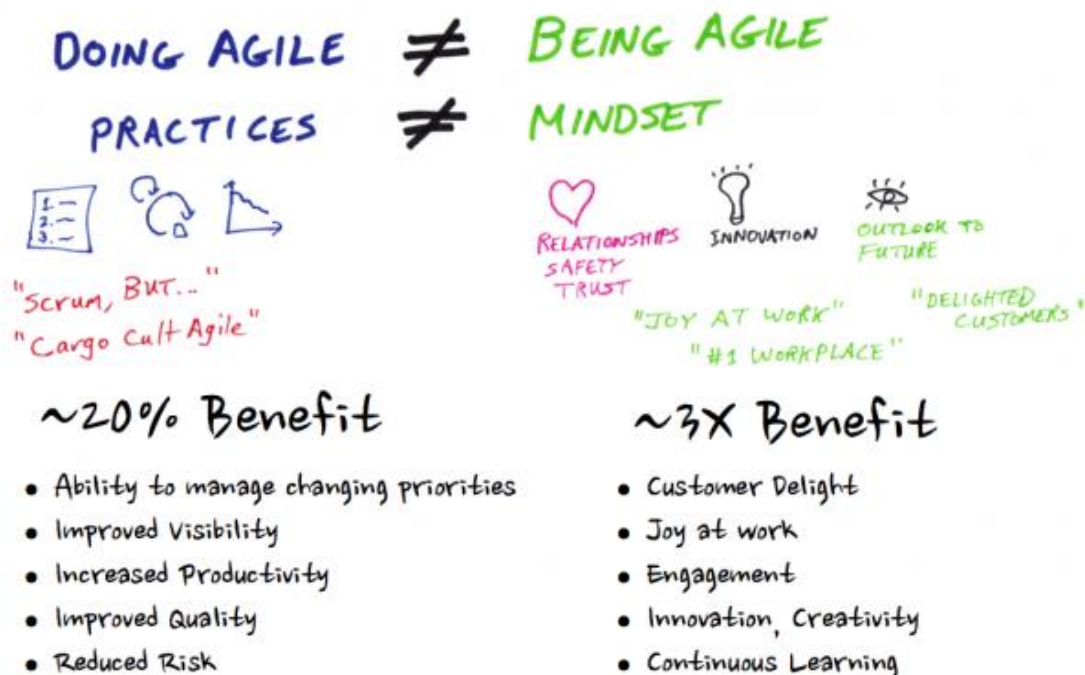


#### 4. Téma

### Agilis projektek kontrollingja: szervezeti-, program- és projektszinten.

Az agilis projektekben is a vezetői- és a team munka része a monitoring és kontrolling. Ez sokoldalú kontrollt jelent : a terjedelem, a keretek, a költségek és teljesítmények, a minőség (termékminőség, validálás) és sok más kontrollját.

### #6 Most Value Comes from Mindset/Culture, not Practices



**A 22. PM Műhely** (2015. január 22. 16:00-18:00, BME Infopark I. B. 110) négy témájához kapcsolódó, **megvitatandó kérdések** :

1. Milyen igények, megfontolások, készletések indítottak agilis projekteket a környezetben?
2. Valóban más-e a vezetési stílus az agilis környezetben, mint a klasszikus projektmenedzsment környezetben ? Mennyire tudatos a különbség, ha létezik ? Milyen jó példákkal lehet találkozni ?
3. Milyen módon integrálhatók (összehangolás) az agilis megoldás részfeladatai (fragmentáltság) ? Milyen összehangolási problémák adódhatnak/adódnak projektmunka közben és átadás-átvételkor ?
4. Az agilis projektek kontrollingja milyen új feladatokat jelent, milyen képességeket kíván és milyen problémák adódnak?

Bp. 2014. december 8.

Dr. Prónay Gábor