



## 23. Projektmenedzsment Fórum

2021. április 7-8.

online



### SZAKMAI ÖSSZEFOGLALÁS a 2021. április 7-8-i 23. „PROJEKTMENEDZSMENT A GAZDASÁGBAN” Fórumról

#### Tartalomjegyzék

1. Konferencia adatok.....	2
2. A Fórum előadásainak értékelése .....	2
3. Előadások.....	3
3.1. Az ÉV PROJEKTMENEDZSERE '2019 előadása. Borbényi Katalin (Generali Biztosító), IPMA Global Award 3. helyezés: Emberközpontú projektvezetés fontossága .....	3
3.2. Gyulay Tibor, mérnök-közgazdász, tanácsadó, egyetemi oktató: Tudásmenedzsment a digitális transzformációban .....	3
3.3. Szevetelszky Zsuzsa szociálpszichológus hálózat kutató (ELTE): Informális kommunikáció a szervezetekben: COVID előtt és a COVID óta .....	3
3.4. Marosán György BGE professzor: Szervezetek jövője – a jövő szervezetei .....	4
3.5. Az ÉV PROJEKTMENEDZSERE '2020 előadása. Iszály Mónika dr. (InnoByte) igazgató: Mit adott nekem az azonnali fizetés – avagy hogyan lettem jobb projektmenedzser egy történelmi jelentőségű projekt által? .....	4
3.6. Károlyi László vezérigazgató (Legrand), ÉV PM'2007, ÉV Menedzsere'2008: Menedzsment nehéz időkben .....	4
3.7. Csepeli György szociálpszichológus, egyetemi professzor: Teherpróbák a szervezetekben (krízis, vakság, hübrisz, konfliktusok). Hogyan várjuk a váratlant?.....	4
3.8. Marhefka István: Hogyan alkossunk csapatokat agilis szemléletben? .....	5
4. Kerekasztalok.....	4
4.1 „Szervezetbe beágyazott projekt kezelés” .....	5
4.2 „Táv munka nemzetközi lehetőségei és kockázatai” .....	6

A Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület (HTE) égisze alatt, annak Projektmenedzsment szakosztálya szervezésében **2021. április 7-én és 8-án** online formában (Zoom és YouTube elérhetőséggel) került megrendezésre sikerrel a **23. Projektmenedzsment a Gazdaságban Fórum**, amiről itt olvasható a részletes beszámoló.

A Fórum támogató vállalatai/intézményei (5):

**INNOBYTE, LEGRAND MAGYARORSZÁG, PRO-COMPASS, THYSSENKRUPP, T-SYSTEMS.**

A következő, **24. Fórum megrendezésére várhatóan 2022. április 7-én** kerül sor.

A 23. Fórum teljes anyaga a Youtube csatornán megtekinthető (ápr 7.:

<https://youtu.be/Ejib2jOUwgU> , ápr 8.: <https://youtu.be/srS-y9uch90> ).

A Fórummal kapcsolatos egyéb információk a <https://www.hte.hu/web/projekt2021> és a <https://www.hte.hu/projektmenedzsment-szakosztaly> honlapokon található.

## 1. Konferencia adatok

2021-ben az ingyenes online Fórumon előzetesen 501-en regisztráltak. Az április 7-én és 8-án 14:00-17:45 között megrendezett programot átlagosan a Zoom-on 105-en, a Youtube-on 75-en követték.

A 23. Fórum szervezőbizottsága (24):

**Társelnökök:** Prónay Gábor (BME HIT), Szalay Imre (NJSZT)

**Szervező bizottsági tagok:** Baczó Tamás (Ericsson), Balogh István, Blaskovics Bálint (Corvinus Egyetem), Boros Péter (FÖVOSZ-IPMA), Cserna József (PMSZ), Darabos Andrea (Lean Advantage), Deák Csaba (Miskolci Egyetem), Dudás Dezső (KIFÜ), Horn Balázs (ThyssenKrupp), Károlyi László (Legrand Magyarország), Kerékfy Pál (Metropolitan Egyetem), Kertész Máté (PMI Budapest), Kovács Endre (NMHH), Kremmer László (PMI Budapest), Nagy Péter (HTE), Pallag Mihály (T-Systems), Sándor Zoltán (Profexec, PMO klub), Szabó Lajos (Corvinus Egyetem), Szilágyi János (Legrand Magyarország), Szkenderovics Ildikó (HTE PM Szo), Tézsla Mária (HTE), Török L. Gábor.

**A Fórum támogatói (5):** INNOBYTE, LEGRAND MAGYARORSZÁG, PRO-COMPASS, THYSSENKRUPP, T-SYSTEMS

**Szervezésben együttműködő partnerek (7):**

IPMA, FÖVOSZ, HTE PM SZAKOSZTÁLY, MAGYAR PROJEKTMENEDZSMENT SZÖVETSÉG (PMSZ), PMI BUDAPEST MAGYAR TAGOZAT, NEUMANN JÁNOS SZÁMÍTÓGÉPTUDOMÁNYI TÁRSASÁG (NJSZT). Média partner az MFOR.HU volt.

Szekciók:

- ÉV PM díj nyertesek bemutatkozása és KULCS (Keynote) ELŐADÁSOK 1. nap és 2. nap. Levezető elnökök az SZB társelnökei: Prónay Gábor és Szalay Imre
- „Szervezetekbe beágyazott projekt kezelés” kerekasztal beszélgetés- 2021. április 7. Szervező-levezető elnök: Szalay Imre (NJSZT)
- „Távmunka nemzetközi lehetőségei és kockázatai” A projektek sikerességéhez szükséges menedzsment eszközök. Szervező-levezető elnök: Darabos Andrea (Lean Advantage)

## 2. A Fórum előadásainak értékelése

A Fórum résztvevői az online megvalósításhoz alkalmazkodva minden előadás, illetve a kerekasztalokat követően 1-5 osztályzatok adásával szavaztak az előadások színvonaláról. A szavazás eredményeiből megállapítható, hogy minden előadás legalább 4.3-as pontot ért el. A legmagasabb pontszámot a kerekasztalok érték el: a Szalay Imre által szervezett és vezetett „Szervezetekbe beágyazott projekt kezelés” kerekasztal 4.63-as értéket, a Darabos Andrea szervezte-vezetett „Távmunka nemzetközi lehetőségei és kockázatai” kerekasztal 4.61-es értéket ért el. A Fórumon elhangzott 8 előadásból, a résztvevők szavazata alapján a **Fórum legjobb előadója** ebben az évben **Szvetelszky Zsuzsa** (ELTE) lett (4.53-as minősítés).

### 3. Előadások

#### 3.1. **Az Év Projektmenedzsere 2019 előadása. Borbényi Katalin (Generali Biztosító), IPMA Global Award 3. helyezés: Emberközpontú projektvezetés fontossága**

Az elmúlt tizenkilenc alkalom folytatásaként, a projektmenedzsmentben érintett hazai szakmai szervezetek 2011-ben alakult szövetsége, a Projektmenedzsment Tábla 2019 májusában is kiírta az Év Projektmenedzsere pályázatot, hogy így is hozzájáruljon a projektmenedzsment kultúra fejlődéséhez. Ezt a díjat nyerte el Borbényi Katalin a Generali Biztosító stratégiai csoportvezető programmenedzsere, aki biztosító vállalati összevonas-, biztosítási termékfejlesztés- és ügyfélmenedzsment megvalósítási komplex projektekben mutatta meg vezetői képességeit.

Borbényi Katalin előadásában a tortakészítéshez hasonlítva mutatta be a projekt tervezés és minőségi elvárások kialakításának fontosságát. Rámutatott, hogy a projektben különböző kultúrák találkoznak, ami az általa vezetett szolgáltatás akvizíció során hangsúlyosan jelent meg, mert a magyar biztosító egy országunkban működő osztrák biztosító szolgáltatási portfólióját vásárolta meg és integrálta a szervezetébe a munkatársakkal együtt. A sikeresség fontos eleme volt az üzleti értékek megőrzése mellett a bizalom megteremtése a résztvevők bevonásával, gondolataik meghallgatásával, megértésével, őszinte kommunikációval, világos motivációs rendszerrel. Mindez a megvalósuló emberközpontú megközelítés vezette sikerre a projektet.

#### 3.2. **Gyulay Tibor, mérnök-közgazdász, tanácsadó, egyetemi oktató: Tudásmenedzsment a digitális transzformációban**

A szervezet versenyképességének és a projektek hatékonyságának, sikerességének egyik legfontosabb tényezője a TUDÁS. A szervezeti tudás nagy része a dolgozók fejében található (tapasztalataik, szakértelmük...). Ez komoly kockázati tényező a cég számára. Az előadás bemutatta, hogy mit tehet a szervezet annak érdekében, hogy a munkatársai számára rendelkezésre álljon a cselekvéshez szükséges tudás akkor, amikor szükségük van rá, és olyan formában, ahogy leghatásosabban fel tudják használni? A digitalizáció a tudásmenedzsmentben is kulcsszerepet játszik. Ez azonban sokkal több annál, minthogy egyszerűen beszkennelejük a dokumentumokat. Ki kell alakítani a tudásfolyamatokat, meg kell határozni a szerepeket, felelőségeket, és változtatni kell a munkatársak viselkedésén, hozzáállásán.

#### 3.3 **Szvetelszky Zsuzsa szociálpszichológus hálózat kutató (ELTE): Informális kommunikáció a szervezetekben: COVID előtt és a COVID óta**

Egy tanulmány már tíz évvel ezelőtt kimutatta, hogy az alkalmazottak negyede néha bizony érzékeny céges információkat mond el barátainak, ismerőseinek, sőt akár idegeneknek is. Az előadás bemutatta, hogy döntéseinket és ezen keresztül az életünket is narratívák, sztereotípiák, sztorik alakítják. „Ahol nincs információ ott keletkezik”. Új típusú kockázatot jelent ez főnöknek is, beosztottnak is. A vállalatban belüli informális kommunikáció nehezen megragadható társas jelenség, mert rejtőzködik, és állandóan változik. Fontos annak felismerése, hogy miért elkerülhetetlen a projektekben, a vállalatokban, a szervezetekben az informális kommunikáció uralása, a szervezetet érintő kockázatok csökkentésére. Az információ kezelésben szerint a formális-nem formális, valamint fontos-nem fontos információ kategorizálás. A hasznos-formalist kell megtartani, erősíteni, az informális-nem hasznost célszerű visszaszorítani, indokolatlanná tenni. A COVID hatására alapvetően átalakult az élet, melynek pozitív (termelékenység növekedés, hosszabb munkaidő, költség csökkenés) és negatív (folyamatos rendelkezésre állás, fizikai kontaktus hiánya, közösség gyengülés, technikai-technológiai problémák) hatásai egyaránt megjelennek. Az alkalmazkodás megnöveli a visszajelzések (ritmus-

frekvencia, figyelem, törődés) jelentőségét, a kérdezéstechnika fontosságát (inspiráció „belegondoláshoz”) és felhívja a közösségépítő olvasókört (reading group) alakításra a figyelmet.

### **3.4 Marosán György BGE professzor: Szervezetek jövője – a jövő szervezetei**

Az előadás bemutatta, hogy a rendkívül ellentmondásos, sok kihívást jelentő korszakunk ellentétes tanácsokkal szolgál. Egyrészt óvatosságra, veszélyek kerülésére, másrészt tudatosan a kockázatok vállalására biztat. A legújabb kutatások az ellátási láncok globális ökoszisztémáját mutatják, a korábban elszigetelt térségek elválaszthatatlanul egybekapcsolódnak. Ez azt eredményezi, hogy egy új válság korszak „köszönt” ránk, a radikális bizonytalanság korszaka. A szervezetek működésében új módokat kell alkalmazni. A technikai intelligencia (IQ) mellett meghatározó lesz az érzelmi intelligencia (EQ) és megjelenik a nélkülözhetetlen együttműködést elősegítő új képesség, a kulturális intelligencia (CQ) iránti igény.

### **1.5 Az Év Projektmenedzsere`2020 előadása. Iszály Mónika dr. (InnoByte) igazgató: Mit adott nekem az azonnali fizetés – avagy hogyan lettem jobb projektmenedzser egy történelmi jelentőségű projekt által?**

Az előadás bemutatta az azonnali banki fizetés (10 MFt alatti banki átutalások 5 mp alatti megvalósítása, amiben a hazai működésű 36 bank vesz részt) elektronikus megvalósításán keresztül szerzett tapasztalatait. A megvalósítási döntés 2016 decemberében született, az éles indulás 2020 július 1-én valósult meg. A rendkívül nagy komplexitású rendszer megvalósításban kihívást jelentett a technológia újdonsága (egyelőre csak kevés országban valósult meg), a nemzetközi csapat (külföldi szállítók, nyelvi nehézségek) és távmunka. A projektmenedzseri legfontosabb tanulságok: emberi bánásmód, időnkénti határozottság-keményység, váratlanságokra felkészülés, humor fontos összetevői voltak a sikernek.

### **1.6 Károlyi László vezérigazgató (Legrand), ÉV PM`2007, ÉV Menedzsere`2008: Menedzsment nehéz időkben**

A kiszámítható és kiszámíthatatlan (VUCA – változatosság-bizonytalanság-komplexitás-kétértelműség) környezet váltakozása, valamint a COVID19 hatása másfajta gondolkodást követel a vezetőktől és projektmenedzserektől. A stabil, üzletileg kiszámítható időszakok lerövidültek, és az átmeneti időszakok, amelyekre kiszámíthatatlan néha kaotikus viszonyok a jellemzőek, hosszabbodnak. Ennek a következménye, hogy az üzleti menedzsment és projekt menedzsment eszköztára egyre jobban átfedi egymást (folyamatok rendszeres felülvizsgálata - változásmenedzsment). A siker az embereken múlik: műszaki-technikai ismeretek mellett fontosak az interperszonális képességek, a jó kommunikáció és a kompetencia alapú együttműködés. Olyan vezetőkre van szükség, akik rendelkeznek a szervezeten belül széleskörű elfogadottsággal, másrészt tudással, tapasztalattal és holisztikus látásmóddal is. A vezetők, meggyőzőképessége-, csapatösszetartó képessége és kommunikációs készsége továbbra is meghatározó része a tevékenysége sikerességének, mutatott rá az előadás.

### **1.7 Csepeli György szociálpszichológus, egyetemi professzor: Teherpróbák a szervezetekben (krízis, vakság, hübrisz, konfliktusok). Hogyan várjuk a váratlant?**

A 21. századi kihívások (globalizáció, klímaváltozás, digitalizáció, terrorizmus, pénzügyi rendszerek elszakadása a reál gazdaságtól, határokat nem ismerő kórokozói járványok) VÁLTOZÉKONYSÁGOT, BIZONYTALANSÁGOT, BONYOLULTSÁGOT, KÉTÉRTELMŰSÉGET (VUCA) hoztak magukkal. Mindez a szervezetek életképességét, fennmaradásukat veszélyezteti a megfelelő alkalmazkodás hiányában. A váratlan helyzetekhez való szervezeti-működési-kommunikációs alkalmazkodás

lehetőségeit tekintette át az előadás. Megoldásként látszik a körültekintő-tudatos szervezeti kultúra (mindfulness), a folyamatos adatgyűjtés (monitoring), az alulról felfelé menő információ áramlás, a kisjeleknek nagy jelentőség adása, a kritikus gondolkodás erősítése, az „ördög ügyvédje” beiktatása, a leegyszerűsítések kerülése, a flexibilitás, a kudarcokból való tanulás.

### 1.8 Marhefka István: Hogyan alkossunk digitális csapatokat agilis szemléletben?

A világban történő digitális transzformációs törekvések a hagyományos üzleti megközelítést ötvözik a technológiában rejlő lehetőségekkel. A két terület szakértőinek együtt kell dolgozniuk, ha innovatív megoldásokat akarnak rövid időn belül bevezetni piacukon. Projektek és termékfejlesztés megvalósítása során az agilis megközelítés jelenthet megoldást, ahol keresztfunkcionális csapatok kialakítása a javasolt (különböző területek szakértői szorosan együtt dolgoznak egy közös cél érdekében). Az agilis működés kulcsa a jól működő *önszerveződő csapatok* (más néven: agilis csapatok). Az önszerveződő csapatok adaptív működést tesznek lehetővé, ezáltal rugalmasan reagálnak a változásra. A csapat önirányítás csak jól meghatározott felelősségi körökkel valósulhat meg, mert ez teszi lehetővé a "tulajdonosi szemléletet". Az előadás az önszerveződő csapatok felállításához nyújtott segítséget a szakmai kiválóság fejlesztésének hangsúlyozásával az egyre fejlettebb szervezeti forma eléréséhez (impulsive-conformist- achievement-pluralistic-evolutionary)

## 2. Kerekasztalok

### 4.1 „Szervezetbe beágyazott projekt kezelés”

A szervezetben projekt sikert elérni azt jelenti, hogy az sokféle érdeket és szempontot képviselő, figyelő szervezeti tényezőknél eléred azt, hogy ők is a projekted sikerét akarják. (Dwight David Eisenhower parafrázis)

**Szalay Imre társelnök** (NJSZT főtitkár) szervezte és vezette kerekasztal a projektek komplex környezetbe való beágyazódást és ennek megfelelően a projektek felelős vezetőinek sokoldalú kompetencia igényét járta körbe tapasztalt, nagyvállalati projekt irányítók közreműködésével : Balaton László Raiffeisen Bank projekt iroda (PMO) vezetője, ÉV PM`2015 győztes, IPMA Global Award győztes`2017, Dudás Dezső KIFÜ PMO, PMP és Kovács Endre NMHH program igazgatója, ÉV PM`2014 győztesen, IPMA Global Award győztes`2018

Szalay Imre bevezetőjében rámutatott, hogy a szervezetbe ágyazódó projektek kezelésnek fontos eleme kell legyen az életciklus szemlélet (projekt keletkezés-kiválasztás-tesztelés-megvalósítás-értékelés egységben kezelése) és a projektben érintettek (szakemberek, erőforrások) körültekintő kezelése. Szervezetek folyamatos fejlődése, tanulása eredményezheti a projekt kultúra beépülését a szervezetbe: vezetői stratégiába beépülő projektmenedzsment rendszer, értéket előállító, támogatott PMO működés, kidolgozott folyamatok-szabályzatok-módszertanok.

**Balaton László** a vállalati felső vezetés és elsősorban a projekt szponzor szerepét elemezte a projekt siker szempontjából: „Nincs sikeres projekt aktív szponzori támogatás nélkül, de sikeres projekt iroda (PMO) sem létezhet támogató felsővezetői attitűd és stratégiai pozicionálás nélkül". A stratégiai tervezés szoros kapcsolatban kell legyen a projekt portfólió kialakítással, a projekt formák kialakítása rendszerszintű ismereteken kell alapuljon, fontos, hogy a projekt megvalósítási sikerrel együtt az üzleti siker is mérésre kerüljön.

**Dudás Dezső** a projekt szponzor feladatait, felelősségét mutatta be. Nagyvállalati szervezetekben gyakran probléma a felsővezetői szponzor túlterheltsége, ami programmenedzseri támogatással enyhíthető, megoldható. A programmenedzser megfelelő döntési felhatalmazással segítheti a szervezetet abban, hogy kulturálisan is elfogadható megoldást találjon a stratégiai célokat megvalósító programok sikeres

irányítására.

**Kovács Endre:** "Nagyon fontos, hogy a szervezet aktívan vegyen részt a projekt módszertan kialakításában és megismerésében, majd később a fejlesztésében. A projektek előkészítése, megvalósítása és lezáró értékelése egységes módszertannal valósuljon meg. A projektkultúra fejlődésével fontos, hogy megjelenjen a rugalmasság, skálázhatóság a módszertanban."

#### 4.2 „Távmunka nemzetközi lehetőségei és kockázatai”

**Darabos Andrea** (Lean Advantage) SZB tag szervezte és vezette kerekasztal a távmunka hazai- és nemzetközi kérdéseit járta körbe tapasztalt, nagyvállalati projekt irányítók közreműködésével: **Czifra Julianna** ÉV PM'2013 győztes és BME-GTK kutatói csapata (**Kacz Tünde, Fazekas Viktor, Szécsényi Fruzsina, Takács Gergő**), **Horn Balázs** (ThyssenKrupp), **Kertész Máté dr.** (Citibank) ÉV PM'2018 győztes.

A COVID-19 járvány sok szektorban hirtelen nagymértékű távmunkára való átálláshoz vezetett. Darabos Andrea a bevezetőjében elmondta, hogy az elmúlt időszakból sokan kezdik levonni a tanulságokat: a hosszú távú sikeres virtuális csapatmunkához az IT infrastruktúrán kívül emberi és vezetői készségeket, a szervezeti kultúrát is jelentősen fejleszteni kell. Azok a vállalatok, akik sikeresen kialakítják a távmunka és virtuális csapatmunka hosszú távú, hatékony lehetőségét - a legjobb nemzetközi tehetségek és globális projekt lehetőségek között válogathatnak majd a jövőben.

**Czifra Julianna és BME-GTK kutatócsapata (Kacz Tünde, Fazekas Viktor, Szécsényi Fruzsina, Takács Gergő)** említették, hogy "A McKinsey kutatásai szerint az irodai munka 70%-a elvégezhető otthoni munkával. A 3 napos heti otthoni munka 25%-ban elfogadott, az irodai méretek 30%-os csökkenése várható." Julianna és csapata saját kutatásában a COVID-19 alatti tartós otthoni munkavégzés pszichoszociális hatásait járta körbe 2020 November - 2021 Március között, 808 válaszadóval. A kutatás eredménye, hogy a "felborult munka-magánélet egyensúly, a mennyiségi elvárások, a home office megélése és az ergonómikus feltételek hatással vannak a munkavállalók egészségi állapotára".

**dr. Kertész Máté** megtapasztalta mind a személyesen, mind pedig a virtuális térben vezetett nemzetközi projektmenedzsmentet: "Ebben az időszakban realizáltam hogy milyen nagy különbség van a két típusú munkavégzés között." Máté elmondta, hogy a virtuális projekteknél a csapatérés és a bizalomépítés lassabb, tovább tart. A non-verbális kommunikáció hiánya a virtuális térben nehezíti a kommunikációt, a konfliktusok kezelésének készségét.

**Horn Balázs** a biztonságkritikus fejlesztések automatív világában távolról végzett csapatmunka tanulságait osztotta meg. "Jelentős méretű távoli csapattal dolgozunk, amelyekben a szállítás mellett a szakmai fejlesztés, a tudásmenedzsment, a hosszú távú motiváció fenntartása és a munkafolyamat fejlesztése egyaránt feladatunk. Nemcsak a távmunkában dolgozó csapatok fejlesztése, hanem az őket vezetőik fejlesztése is meghatározó."

**Darabos Andrea** szerint a távmunkából mind személyesen mind szervezetenként is nyerhetünk versenyelőnyt. "Nem könnyű a távmunkában vezetni - lehetnek veszélyei, hátrányai is. Az agilis önszerveződő szervezetekben megváltozik a szükséges vezetés stílusa: nem a jelenlétet kell menedzselni 9-5 közötti munkaidőben, hanem az eredményességet. Három fő képességet emelnék ki a távmunkában vezetőknél: (1) a célok, elvárások átláthatósága, lebontása, (2) a hatékony, nem valósidejű és informális, csapatépítés célú kommunikáció, (3) a bizalomépítő viselkedés - mind a vezetőktől, mind a munkavállalóktól."