

A projektmenedzser "barátai"

szakértelmek, támogatók az üzleti követelményeket
támasztó projektek eredményességéhez

19. PM Fórum, 2016. április 7.



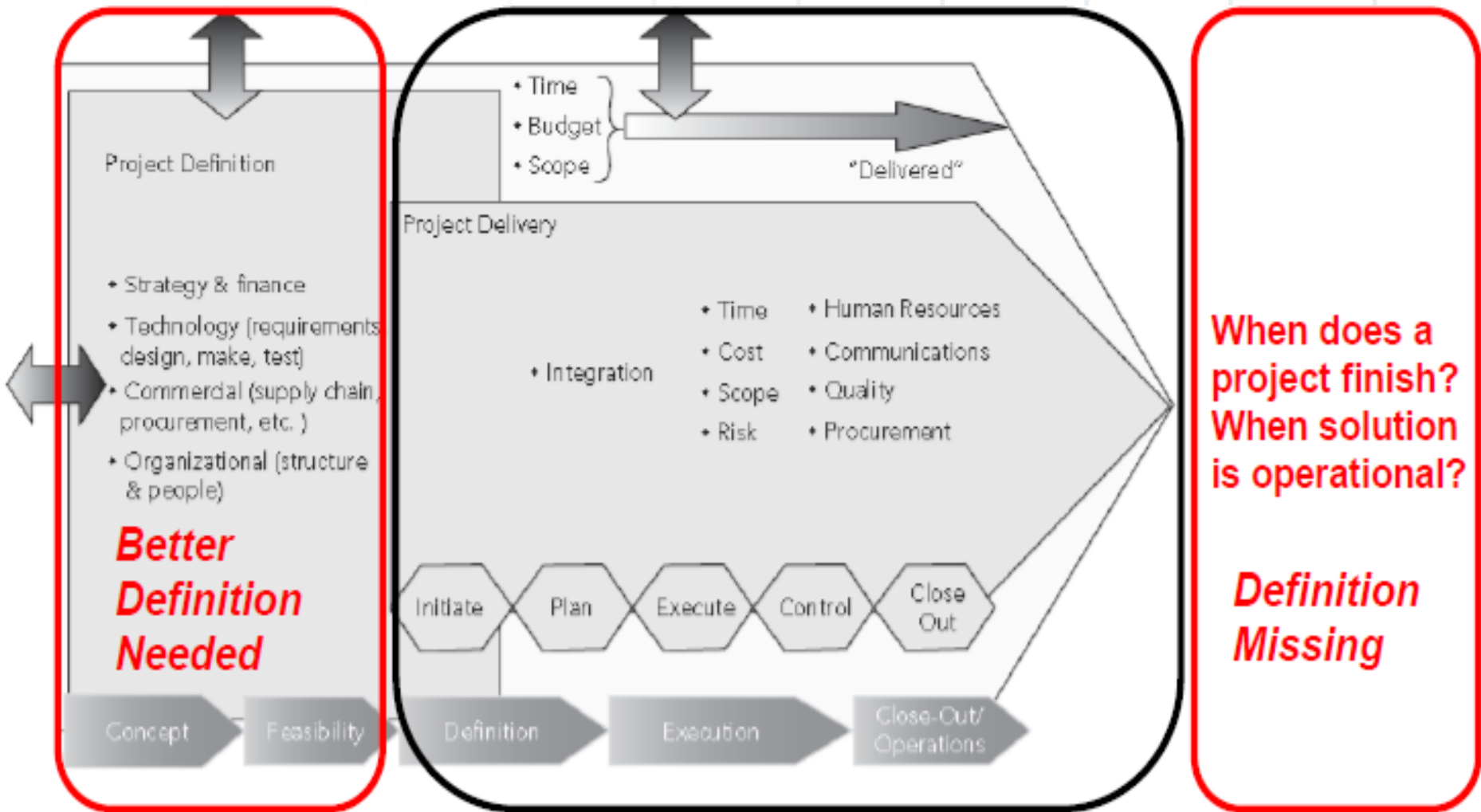
Szekció program

A projektmenedzser "barátai"

A szekció során forgószínpadszerűen, összehasonlítható módon beszéljük meg a három feladatkör szerepét, specialitásait, projektkapcsolódását

- Folyamatmenedzsment feladatkör
- Vállalati (Enterprise) Architekt feladatkör
- Üzleti elemző feladatkör

Problémák a projektek előkészítésénél, befejezésénél



Mark Kozak-Holland

A probléma gyökere

A Standish Group's Chaos Report-jai szerint

Az elbukó projektek a legfőbb problémái

- ❖ **Hiányos követelmények - 13.1%**
- ❖ **Hiányzó felhasználói bevonást - 12.4%**

• Illetve az elhúzódozó projektek a legfőbb problémái

- ❖ **Nem pontos felhasználói igény meghatározás - 12.8%**
- ❖ **Hiányos követelmény és specifikáció - 12.3%**

Mik a projekt teljesítmények legfőbb problémái

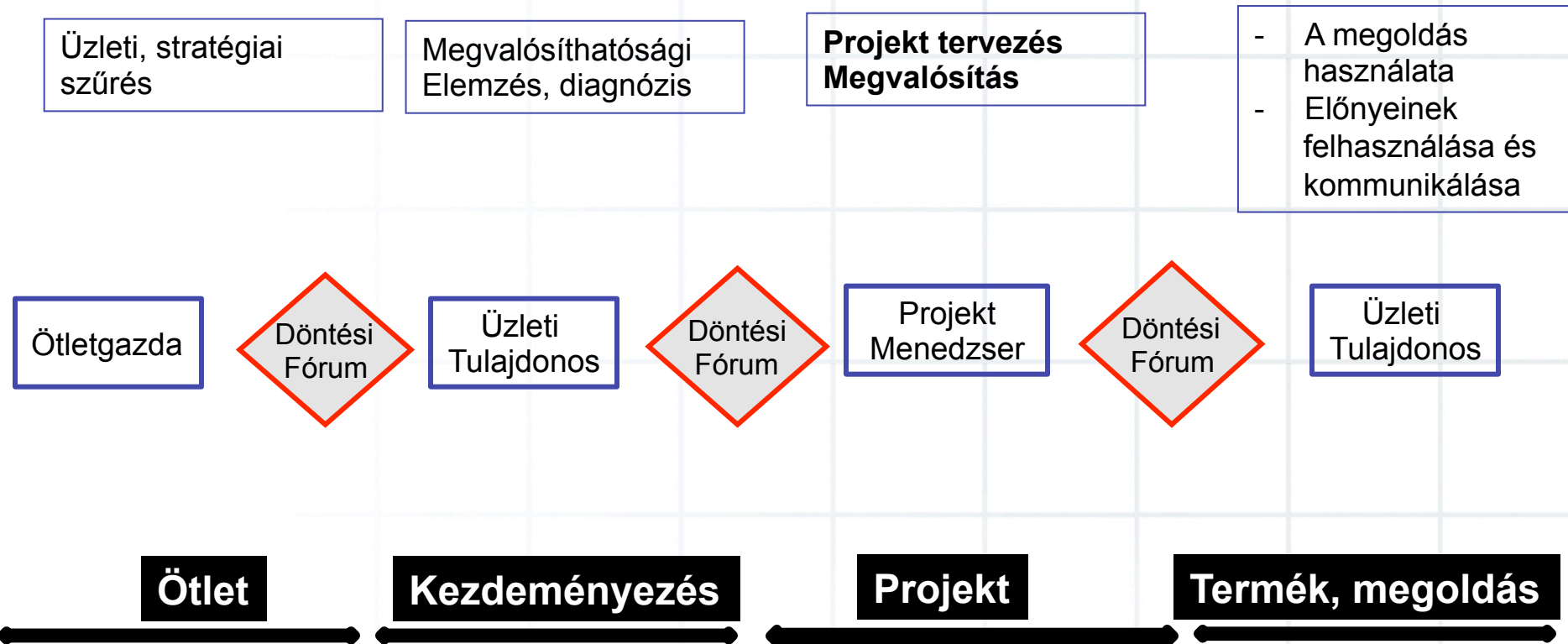
Az 50% alatt teljesítések

- A megoldás minősége (50%)
- A végfelhasználói elégedettség (49%)
- Az üzlet és a projekt együttműködése (46%)
- A megoldás verifikálása és validálása (44%)
- Az előnyök és elvárások világos definiálása és ellenőrzése (42%)
- Az üzleti elvárások kommunikálása (41%)
- A változások menedzsmentje (33%)

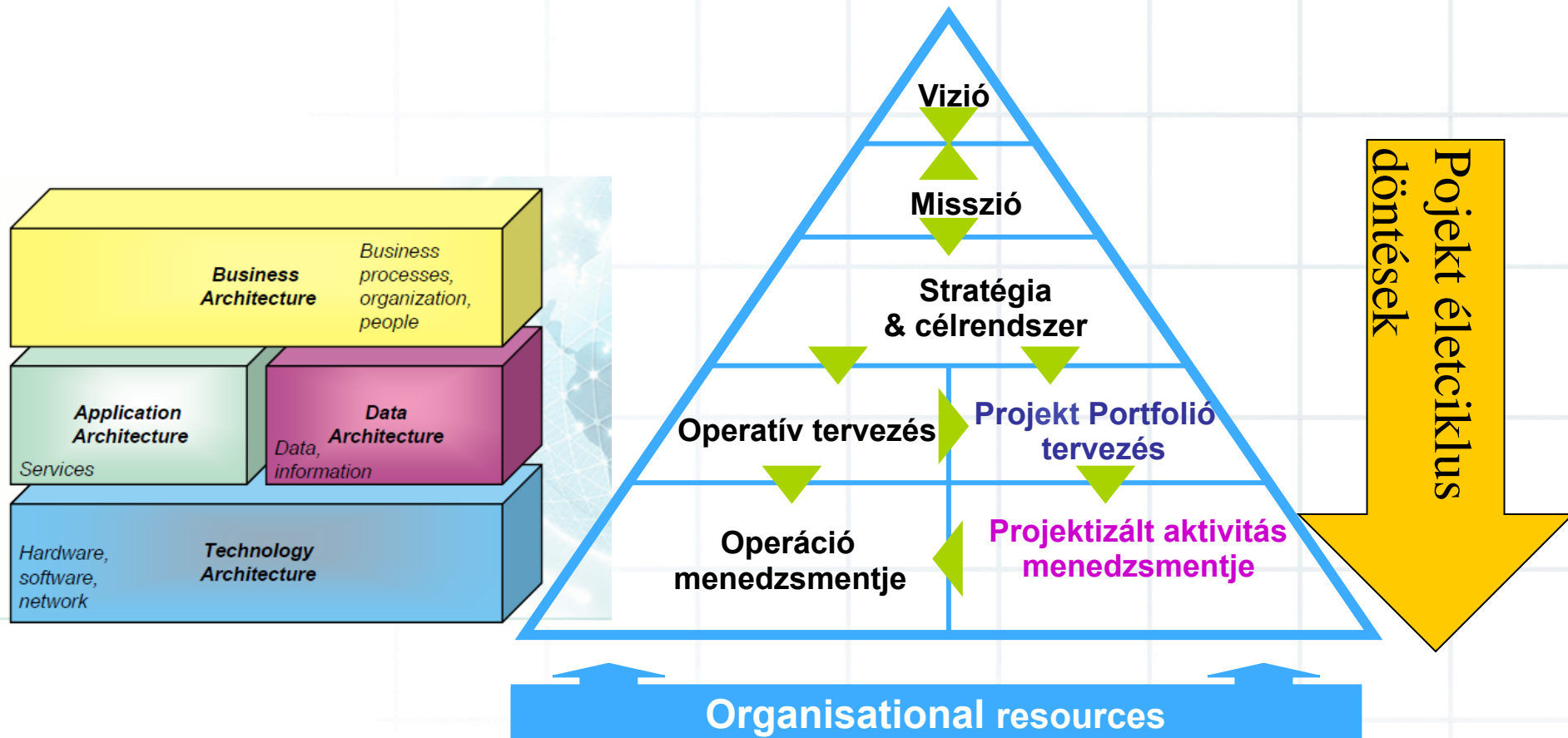
A projektköltségek 5,1% -a elvész a célkitűzések nem megfelelő volta miatt (beleértve a hiányokat, párhuzamosságokat, ad-hoc megoldásokat)

*PMI Pulse of the Profession Requirements Management,
August 2014 - excerpts*

Projekt élekciklus



A szervezeti működés

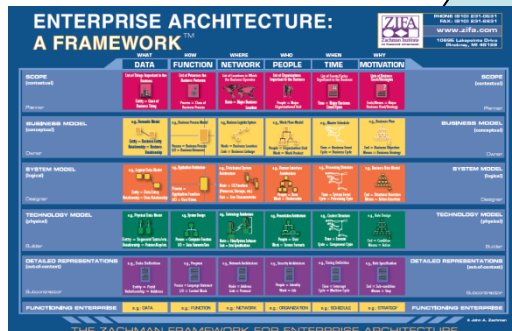


Most nézzük a horizontot!

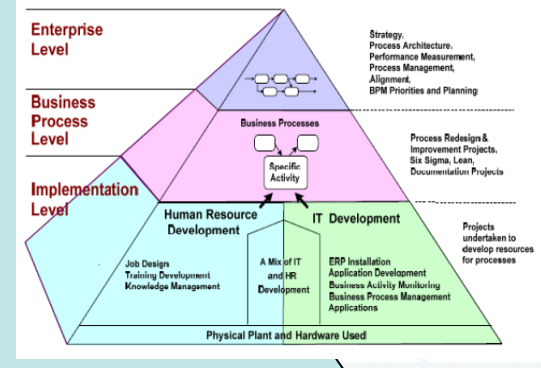
(A szokásos vertikális kép helyett)

Szponzor
Portfólió
PMO

Üzleti igények **Projektmenedzser** Beilleszthetőség



Módszertanok
Fejlesztés
Team



Üzleti elemző Folyamatmenedzser Vállalati architek

Szekció program

A projektmenedzser "barátai"

Fontos szakértelmek projekt életciklusban és támogatók a projekt eredményességhez, az üzleti követelményekre épülő megoldások megvalósításához.

- Folyamatmenedzsment feladatkör
 - Solti Árpád, Hyperteam, VAMSZ
- Vállalati (Enterprise) Architekt feladatkör
 - Virágh Tamás, Hewlett Packard Enterprise, AEA
- Üzleti elemző feladatkör
 - Szalay Imre, Projektcoach, PMI

Első kérdéskör

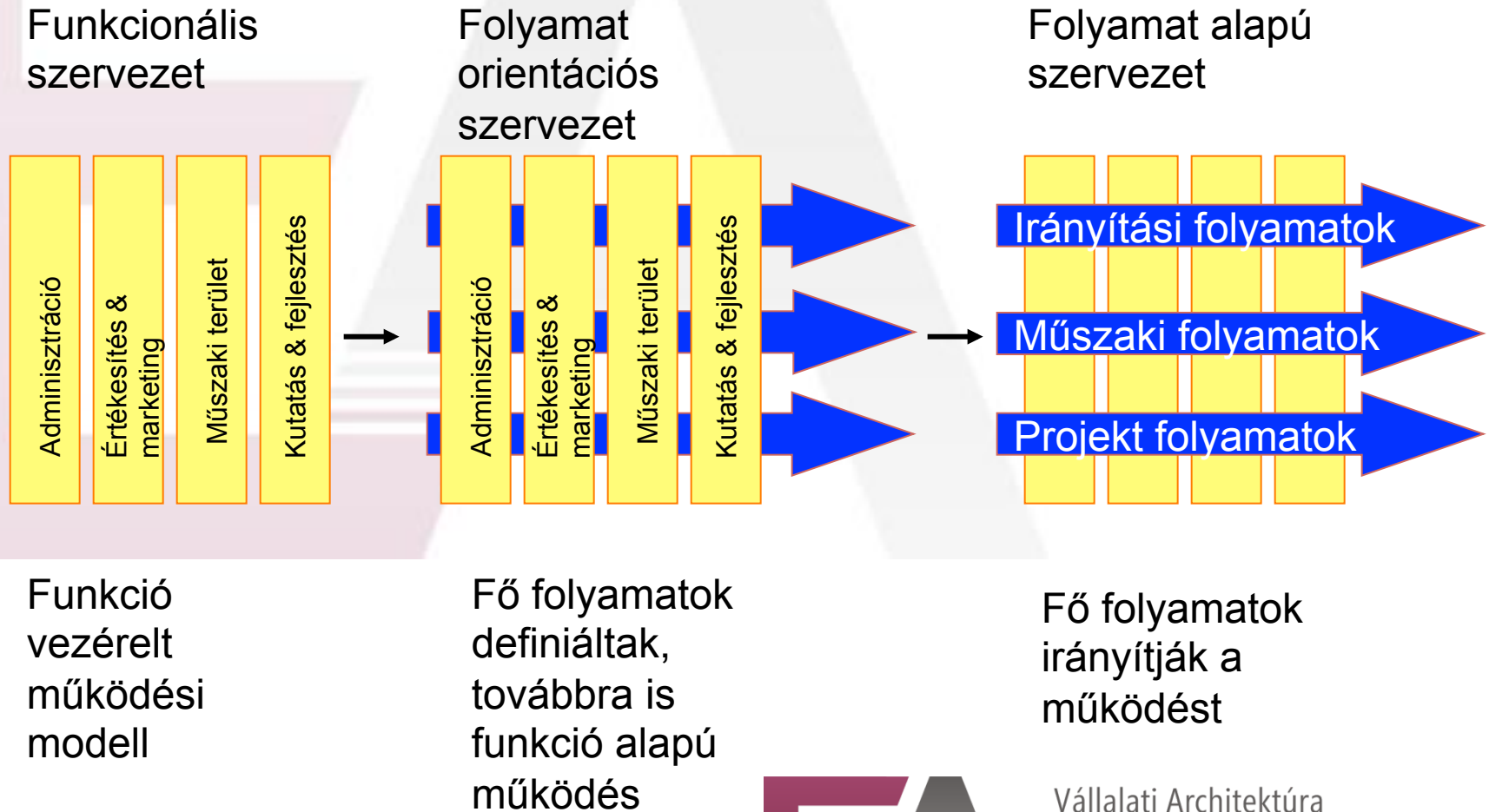
A feladatkör tartalma, hivatása, megközelítése, fontossága

„Tipikus” nagyvállalati problémák

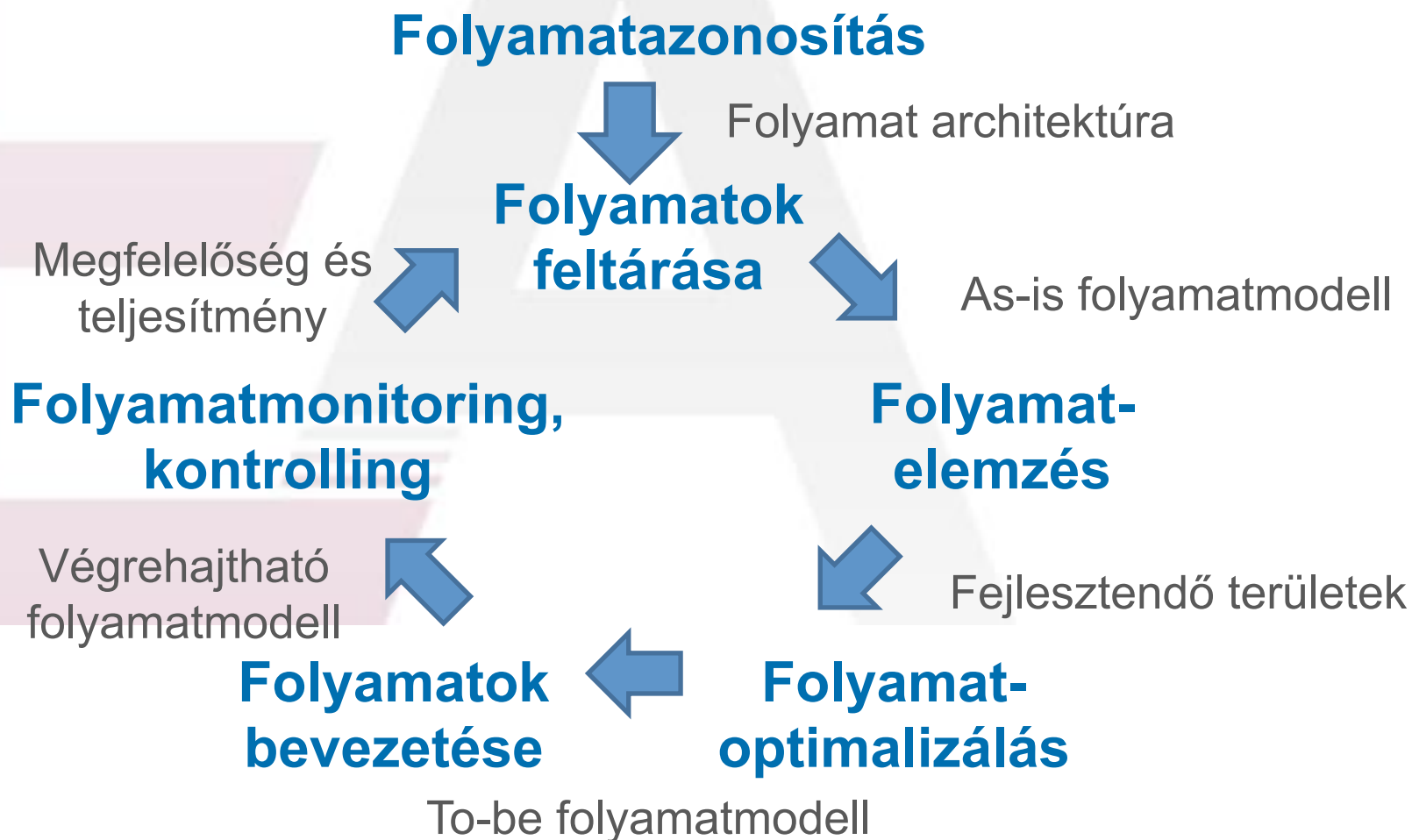
- **Nem hatékony munkavégzés**
- Hatékonysággal elégedetlen vezetés
- **Párhuzamos tevékenységek**
- **Tisztázatlan kompetenciák**
- Motiválatlan dolgozók
- Rossz kommunikáció a szervezeten belül
- **Papír alapú dokumentumkezelés**
- Többféle, ellentmondó belső szabályozás
- **Információs rendszerek hiánya**
- Elhúzódo IT fejlesztések
- **Folyamatszemlélet hiánya**



Folyamatorientált működés

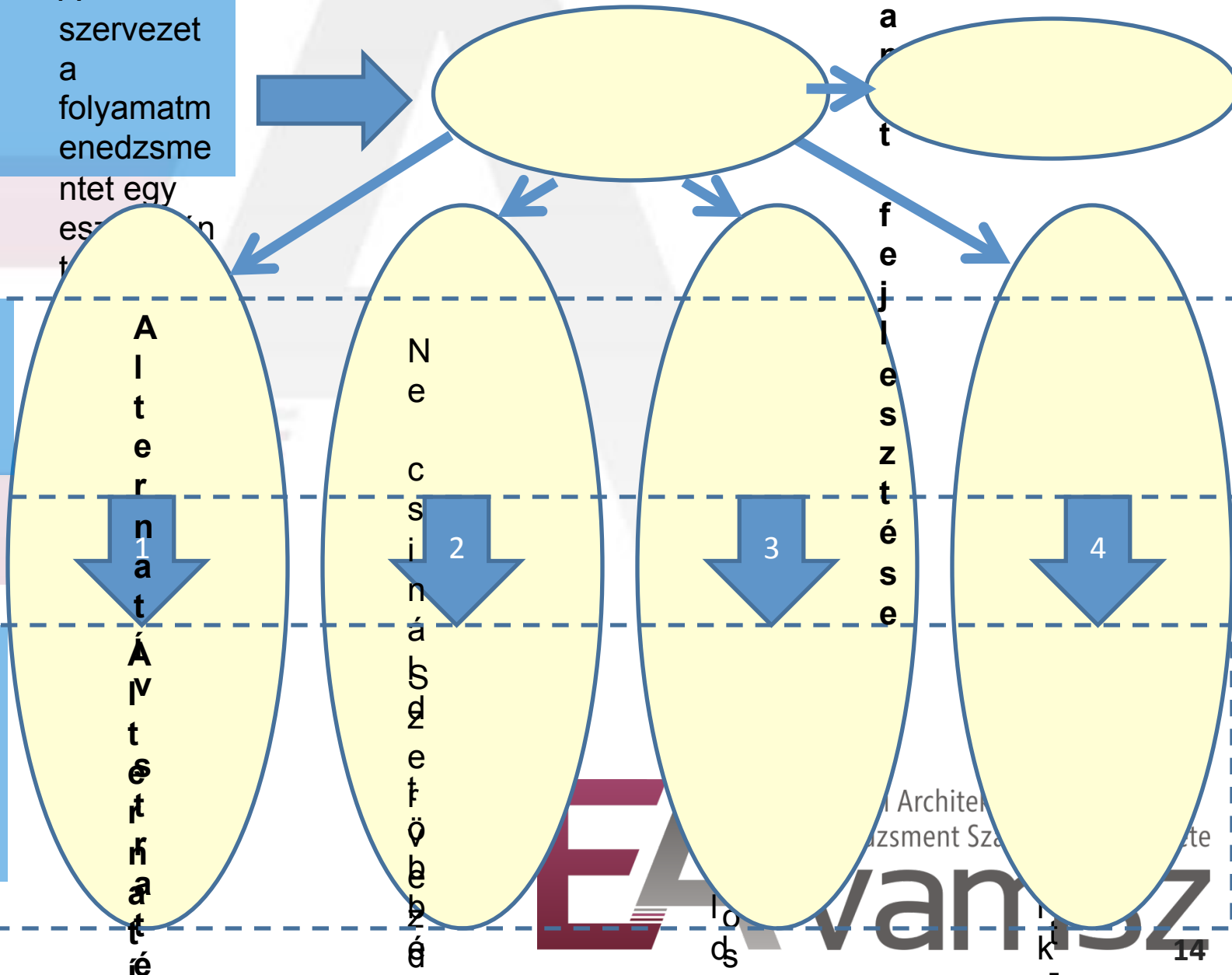


Folyamatmenedzsment életciklus



4+1 lehetőség a folyamatok fejlesztésére

A szervezet a folyamatmenedzsmentet egy eszközként használja



Folyamatmenedzsment szerepkörök

Igazgatói szint:

- Támogatja a folyamatmenedzsment kompetencia központot a folyamatos fejlődés érdekében
- Változtatási javaslatokat tesz az akadályok felszámolása céljából
- Folyamatalapú szabályozásokat, irányelveket és módszertanokat hoz létre

Szakértői szint:

- Javaslatot tesz az üzleti szempontból legmegfelelőbb folyamatfejlesztési megközelítésre
- Változás- projekt- folyamatmenedzsment területen és más szakterületeken tanácsadást nyújt
- Üzleti gap és benchmark analízist végez
- Segíti az egyeztetéseket és módszertani támogatást nyújt

Az üzleti elemző - Business Analyst (BA) szerep

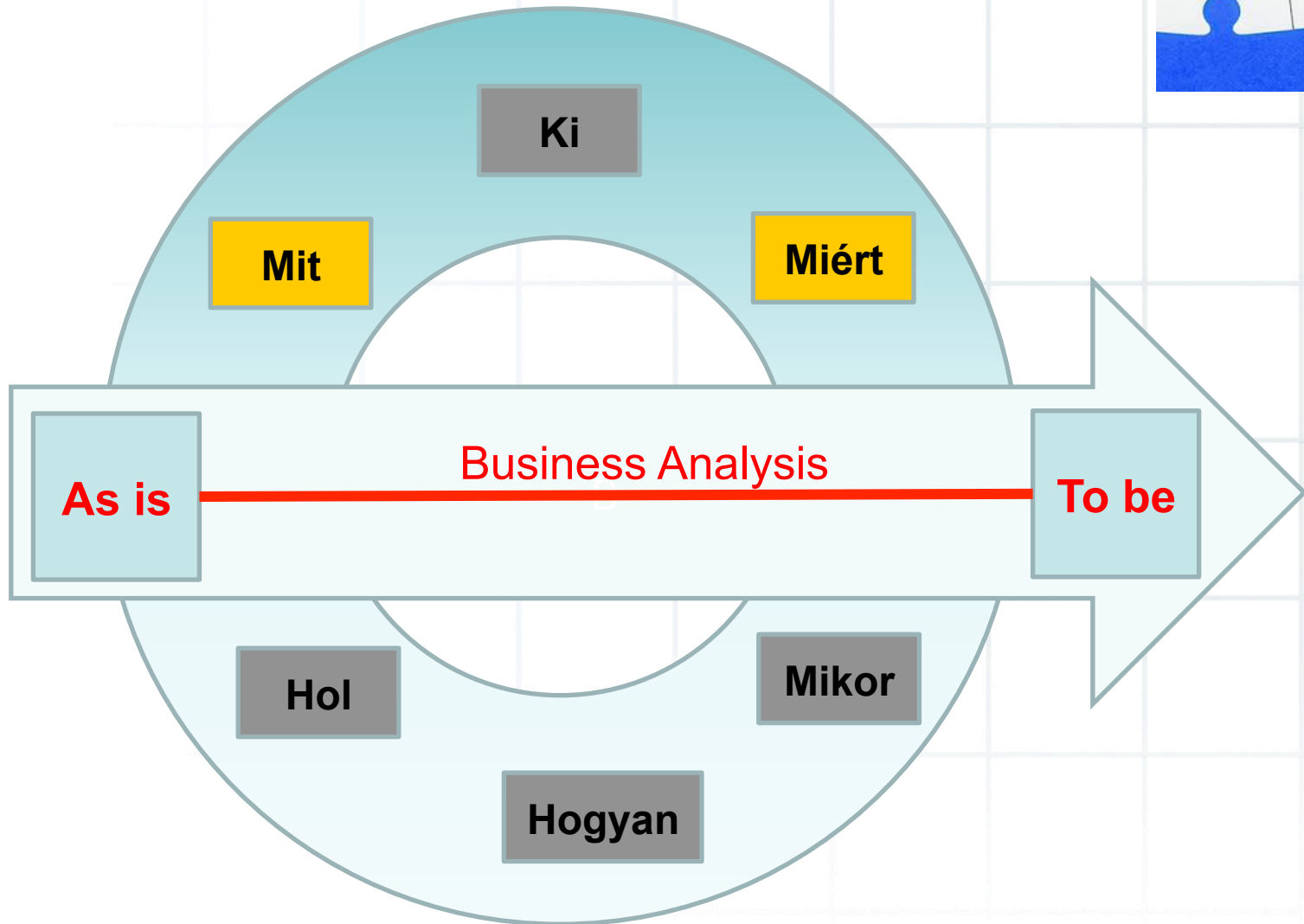


Feladata, hogy az üzleti igények azonosításával, meghatározásával segítse azok megoldásra való leképezését.

A BA hidat képez a szervezet, a szponzor, az érdekeltek és a projekt megvalósító csapat között, gondoskodik a projekt végeredménye teljesítse az üzleti elvárásokat.

- A BA egy sokrétű szerep, projektenként is változhat, pl. a projekt előkészítettsége, típusa szerint
- Az igények lehetnek üzleti, szervezetfejlesztési, szervezési, működtetés javítási természetűek
- A BA az érdekeltekkel együttműködve kialakítja, feltárja, menedzseli és definiálja az üzleti elvárásokat és követelményeket
- A BA feladata az igények elemzése, validálása, dokumentálása

Üzleti elemző



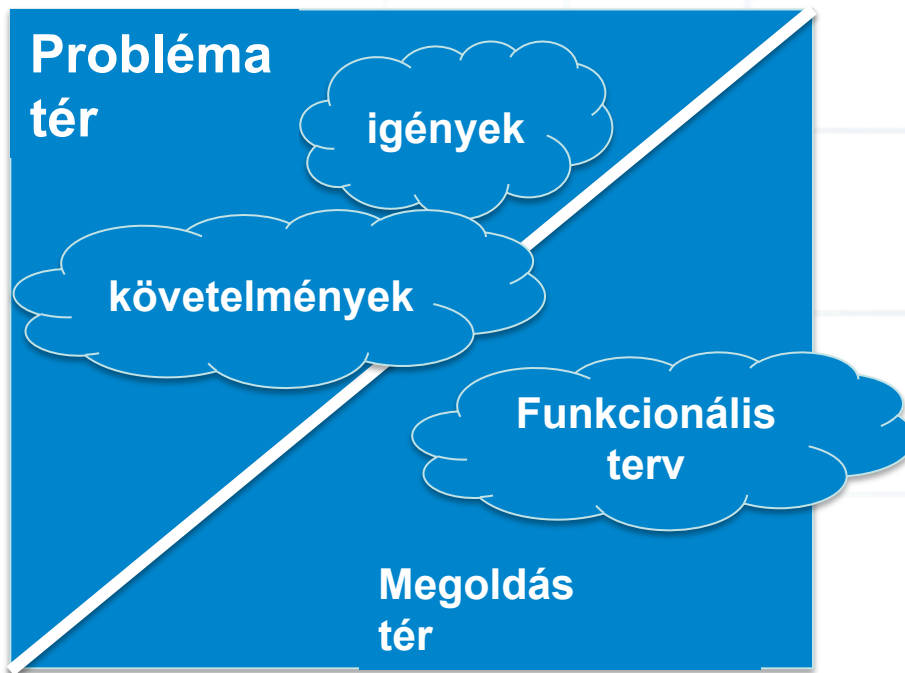
Sturt

BA munkaterülete



(Üzleti) Igény

Cél, célkitűzés, probléma, lehetőség, amit megoldani kívánunk valamilyen eredményt kitűzve.



- **Követelmény**

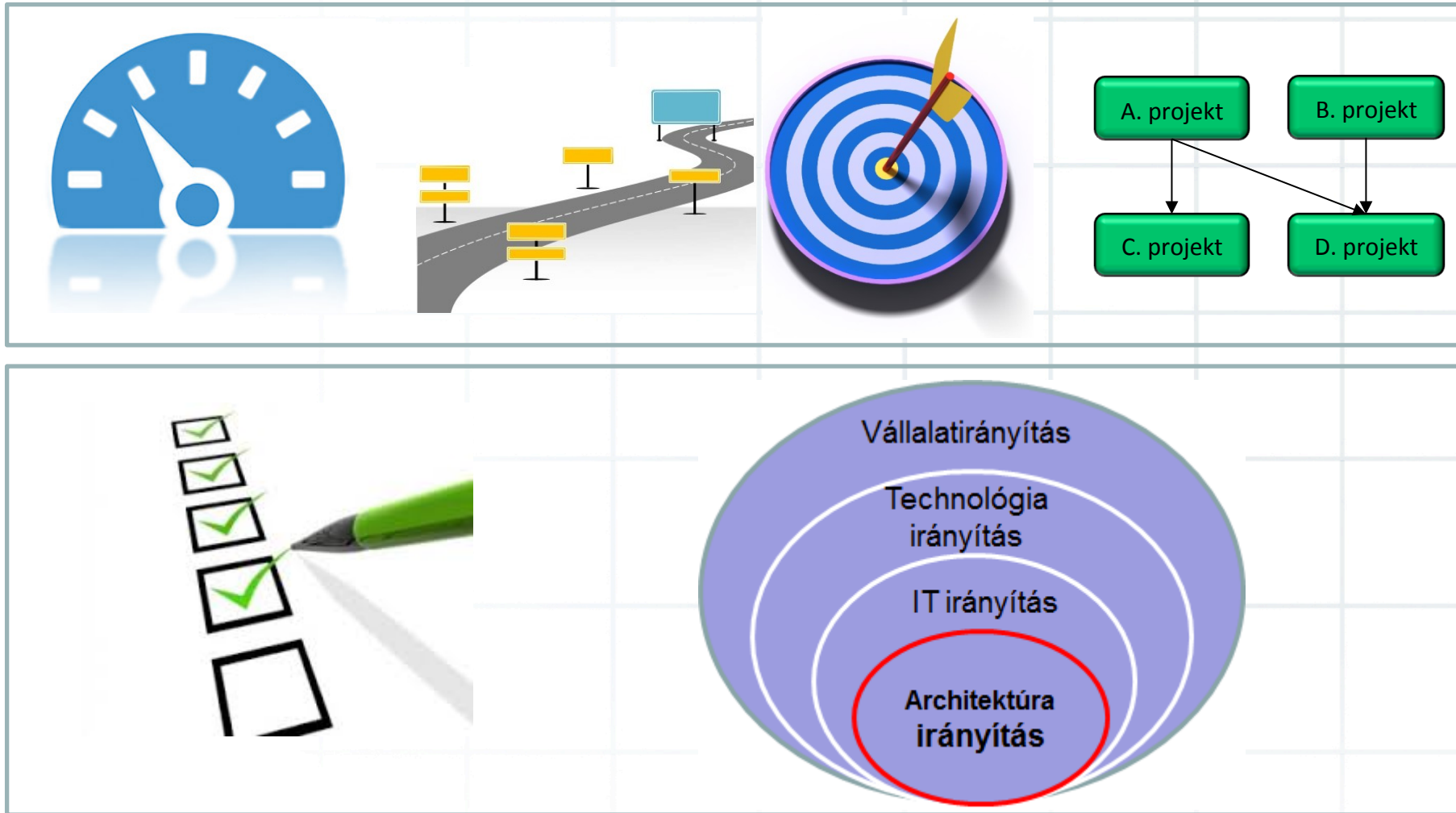
Feltétel vagy képesség, ami szükséges egy probléma megoldásához, vagy egy cél eléréséhez, vagy valamilyen szerződés, szabályozás kielégítéséhez, és ennek dokumentálása

- **Funkcionális terv**

A megoldás megvalósításának reprezentációja.



Vállalati (Enterprise) Architekt feladatkör



A vállalati архитеktek a szervezet üzleti és fejlesztési stratégiájához való irány tartását segítve a projektek üzleti sikerét biztosíthatják

Hatékony architekt működés

Előnye:

- jobb tervezés
- problémák korábbi láthatósága
- megoldások jobb kialakítása, ami azok bevezetése után hoz lényeges eredményeket

Használatával:

- kockázatok csökkenthetők
- jobban menedzselhető,
- jövőálló szervezet/rendszer kialakítása
- módosítás, fejlesztés rövidebb idő alatt, gazdaságosabban végezhető

Alapja:

- módszeres tervezés
- az elérhető referencia architektúrák hasznosítása
- a legjobb gyakorlatok átvétele
- az *architekturális kontroll* következetes alkalmazása

Szabályozási indokok:

- The Clinger-Cohen Act, The Sarbanes-Oxley Act
 - EU direktívák az állami beszerzésekre vonatkozóan
- Hazai tenderekben is megjelenik

Architekt szerepkör

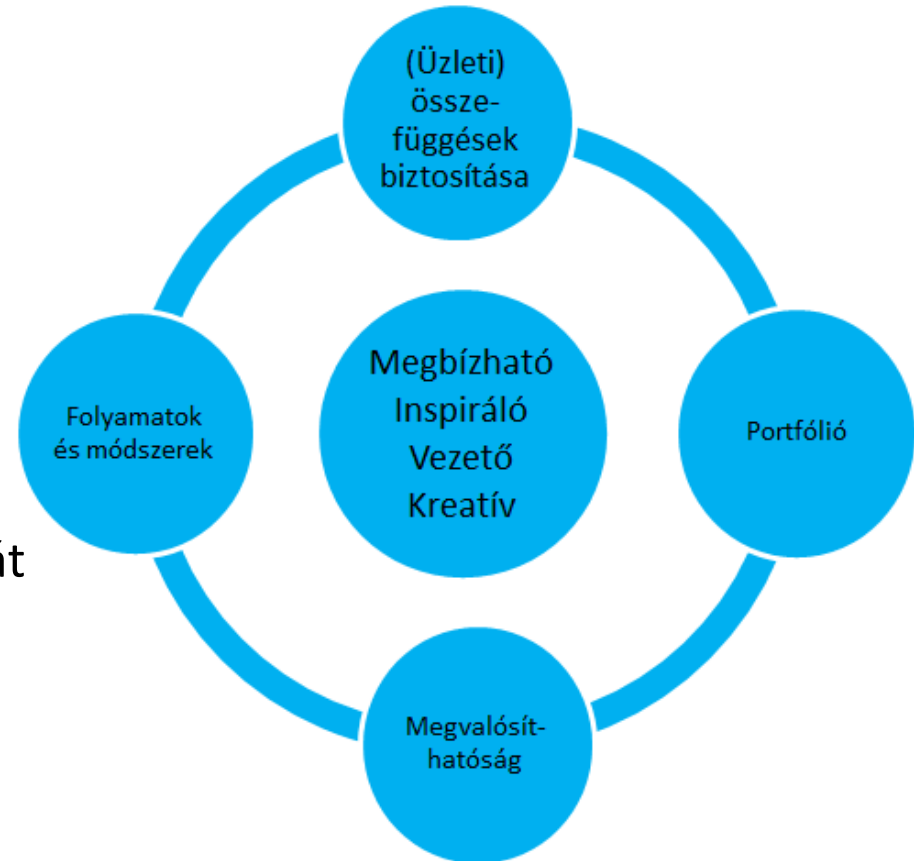
Az emberek sokat várnak az architektól:

Legyen egy „biztos pont”:

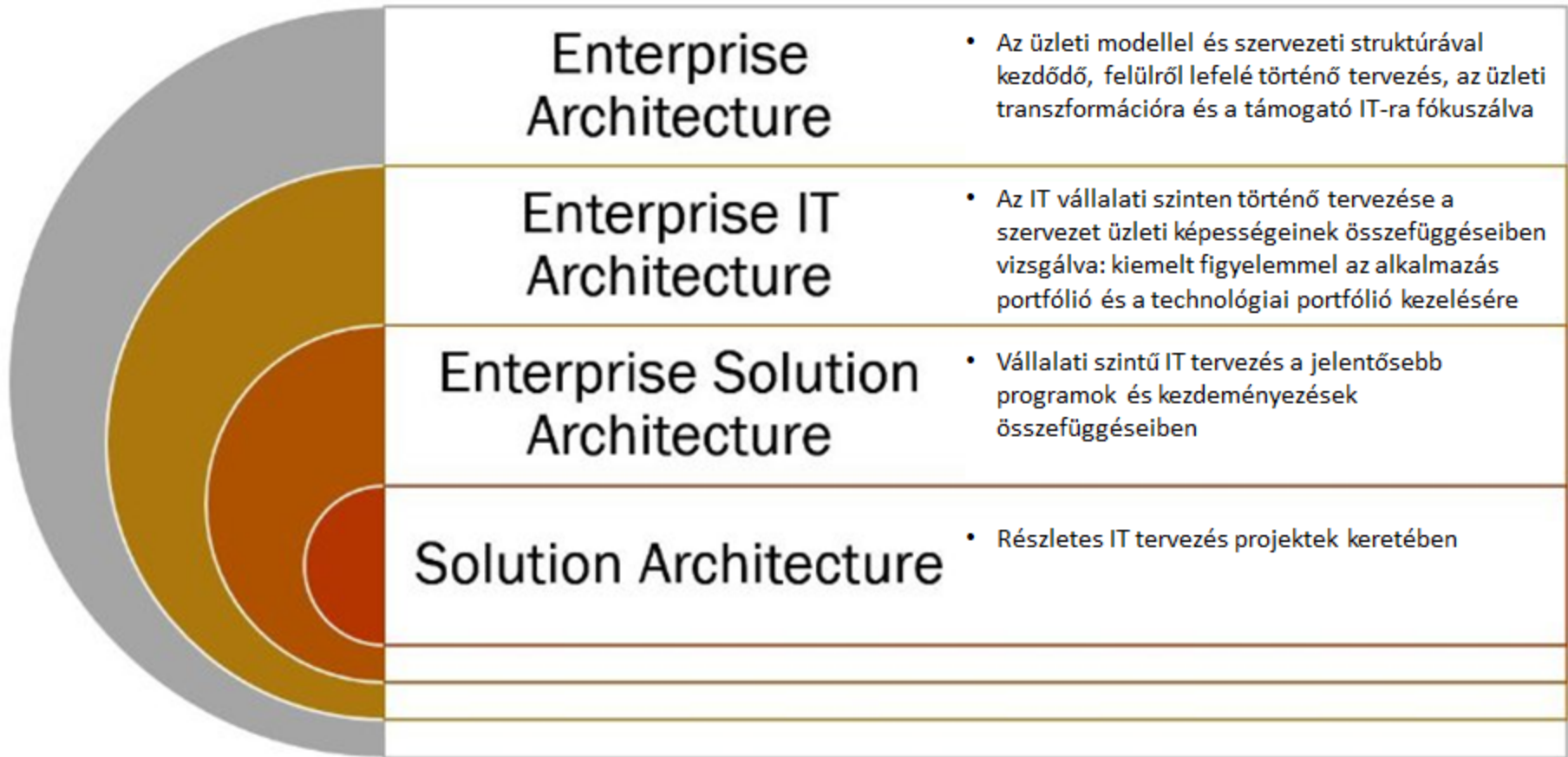
- Értse az ügyfél igényeket
- Legyünk versenyképesek, de biztonságosan (ne menjen pirosba a projekt!)
- Fordítsa le az üzleti eredményt
- Bizonyítsa a megoldás kiválóságát

Az architekt módszerek segítenek a sikerhez vezető úton

- Stabilitás a változások közepette
- Hatékonyság növelő (idő, képességek, tudás)



Architektúra hatókör, fejlettségi szint



Az architekt hozzájárulása változások megvalósításához

Architektúra tervezés

- Az érintettek elvárásainak **azonosítása és finomítása**
- A jövőbeni architektúra olyan **nézeteinek** elkészítése, amelyek bemutatják, a követelmények és eltérő szempontok hogyan lesznek figyelembe véve
- Az olyan **kompromisszumok** bemutatása, amelyek az érintettek esetleg ellentmondó aggályainak összehangolását eredményezik

Megvalósítás folyamán

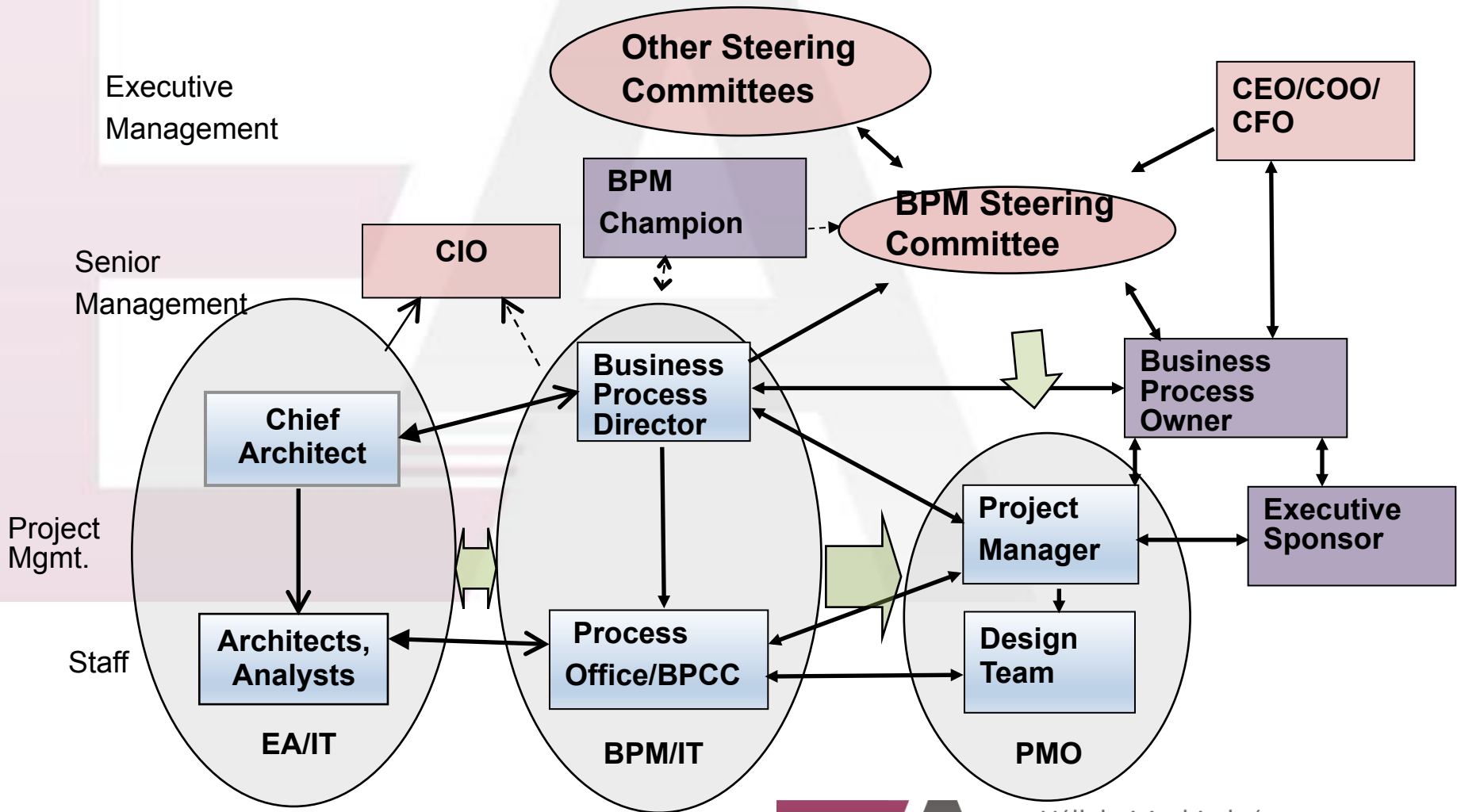
- **Architektúra követelmények** megfogalmazása
- Architekti felülvizsgálatok, „**irány tartás**”
- Segítség, **támogatás**, újrahasznosítás
- Alapelvek, szabványok, tervek **finomítása**

Az architekt nélkül valószínűtlen, hogy az összes követelményt és szempontot figyelembe lehet venni – „Felülnézet” szükséges

Második kérdéskör

Hogyan kapcsolódik a projektekhez, hogyan dolgozik együtt a projektmenedzserrel?

Folyamatmenedzsment szerepkörök



A BA munka folyamata



Igény felmérés

- Azok a tevékenységek, amelyek az üzleti probléma vagy lehetőség fel tárását, megértését majd értékelését segítik, hogy elegendő input álljon rendelkezésre a hatékony megoldás kialakítására.

BA tervezés

- Az az előkészítő munka, amely az üzleti analízis hatékony, teljes és eredményes elvégzéséhez szükséges átgondolva a projekt vagy környezet meghatározóit.

Követelmény gyűjtés és elemzés

- A teljes követelmény menedzsment tevékenység: aktív gyűjtés, elemzés, lebontás, elfogadás, jóváhagyás, dokumentálás és validálás

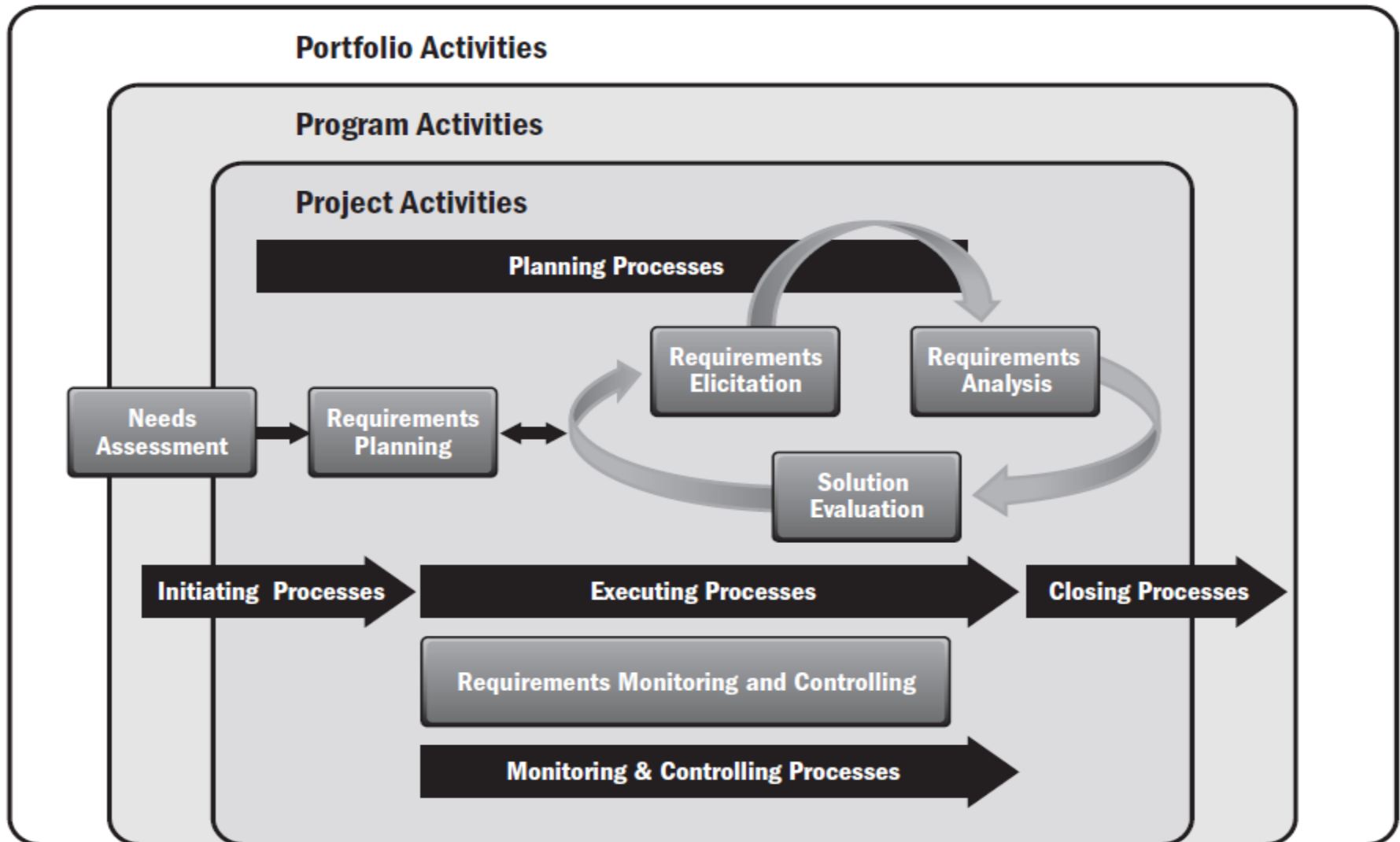
Követés és felügyelet

- A követelmények életciklusát kezelő tevékenységek: folyamatos követés és dokumentálás, állandó kommunikáció az érintettekkel, változás kezelés

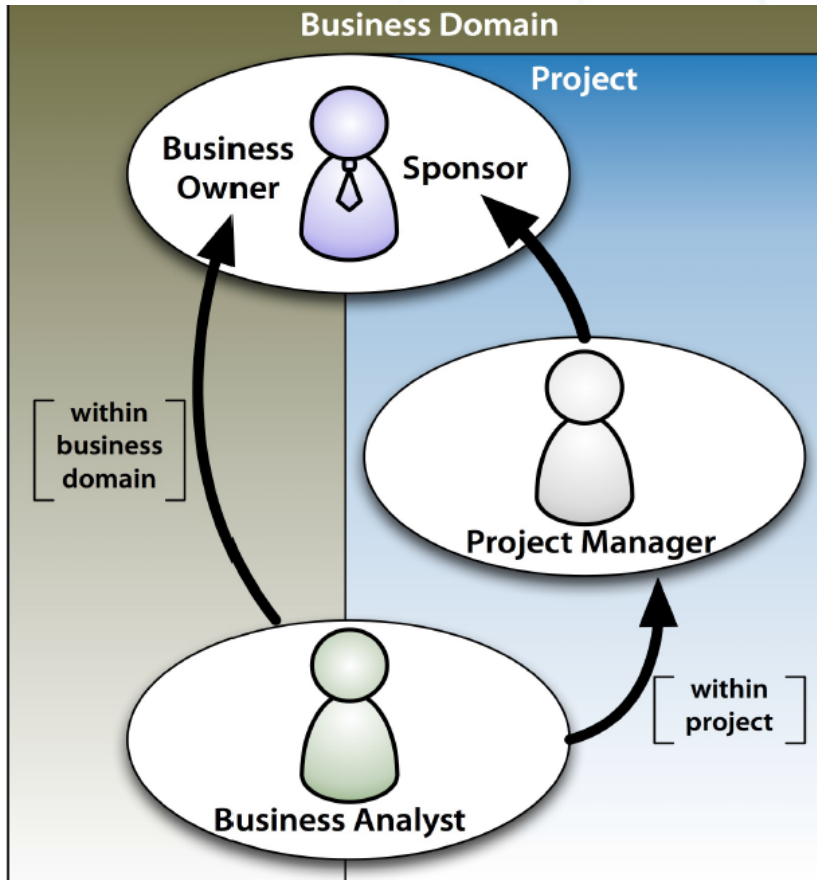
Megoldás értékelés

- Annak vizsgálata, hogy a a leszállított megoldás mennyire jól felel meg a követelménynek és az üzleti igényeknek

BA és projekt folyamatok



BA és a projektmenedzser



Projekt termék Business Analyst

A projekt termék menedzselése:

- ☐ Funkcionalitás/ jellemzők
- ☐ Követelményeknek való megfelelés
- ☐ Minőség
- ☐ Változások,
- ☐ Eltérések, hibák

Projekt terjedelemben Projektmenedzser

A projekt menedzselése:

- ☐ Időzítés, ütemezés
- ☐ Költségek, költségvetés
- ☐ Erőforrások
- ☐ Tevékenységek
- ☐ Team

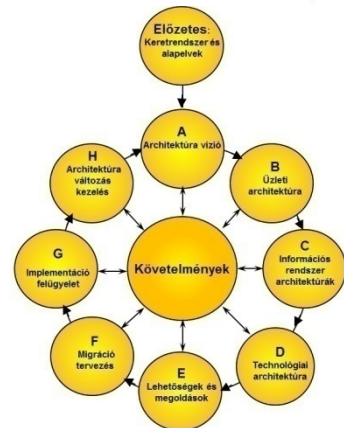
Architekti tevékenységek főbb területei

- Mindegyik terület számára előnyös az architekti munka

Üzletfejlesztés	Technikai irányítás	Projektek	Tanácsadás
• A szervezet üzleti és IT palettájának megértése • Már bizonyított megoldások bemutatása • A célnak megfelelés és a portfólióba illeszkedés figyelembe vétele	• Műszaki ütemtervek készítése és azok változásainak irányítása • Folyamatos műszaki irányítás kialakítása • Átalakítások és újszerű megoldások elősegítése	• A célnak és az EA elveknek történő megfelelés biztosítása • Az implementáció megvalósíthatóságának fokozása, kockázatok csökkentése	• Az üzleti igények értelmezése • Életképes megoldások megfogalmazása • A CIO illetve a pályázatok tartalmának befolyásolása

Az architekt képesség vállalati felhasználása

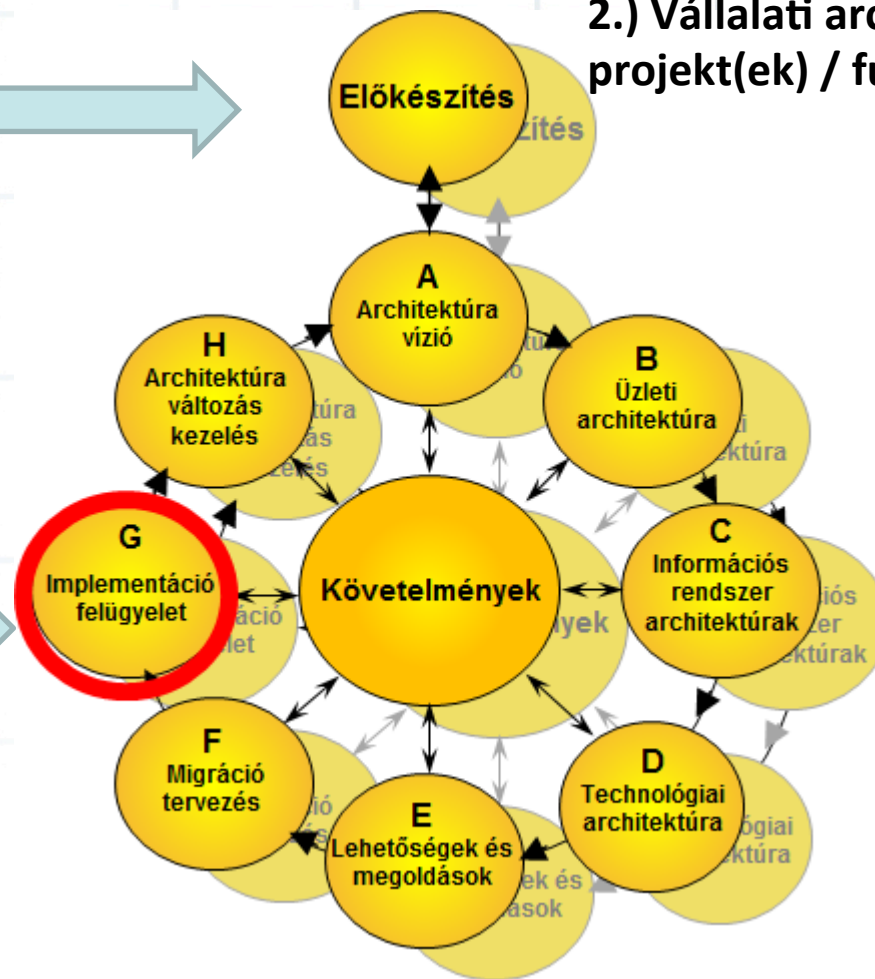
Az ideális folyamat



1.) Architekti képességek kialakítása



2.) Vállalati architektúra projekt(ek) / funkció



Implementáció architekti felügyelete

Eredmények

- **Aláírt architektúra megállapodás**
- **Megfelelőségi értékelések**
- **Architektúra változtatási kérések**
- **Az architektúrának megfelelő bevezetett megoldások:**
 - Implementált rendszerek
 - Feltöltött architektúra repozitórium
 - Ajánlások és felmentések
 - Szolgáltatás nyújtási követelmények
 - Teljesítmény metrikák
 - SLA-k
 - Frissített *Architektúra Vízió*
 - Frissített *Architektúra definíció*
 - Üzleti és IT működési modellek az implementált megoldásra



Példa: Nagy nemzetközi IT rendszer

Az összes architektúra terület jelentős kihívásokat tartogatott:

Üzleti architektúra

Nemzetközi megoldás, érdekkülönbségek

Alkalmazás architektúra

Integrációs sokszínűség

Adat

architektúra

„Közös többszörös”

Technológiai architektúra

Eltérő hardver, szoftver, speciális hálózati bizt.

Architekt hozzájárulás az eredményekhez:

- Több szintű architektúra irányítás
- Üzleti domain ismeret (is), összefüggések ismerete
- SOA
- Standard építőelemek, újra felhasználás
- Nagyon precíz interfész specifikáció
- Definiált kontroll folyamatok. Pl. tesztelés

Példa: Távközlési vállalat információs rendszer portfólió tervezése

- A **gyors növekedés** IT támogatást igényel
 - szükségessé vált a **meglévő** adat és alkalmazás architektúra felmérése
 - **fejlődési út** meghatározása egy ésszerűbb struktúra irányába, ami jobban támogatja az üzleti stratégiát
 - **átfogó kép szükséges** a jövőbeli IT befektetések, projektek meghatározására, távközlési ipari szabványok használatával
- **MEGOLDÁS:**
 - TOGAF / ADM architektúra artifaktok
 - TMF iparági referencia modell leképezése a vállalat adat és alkalmazás portfóliójára
 - Tiszta kép a meglévő adat és alkalmazás portfólióról, az üzleti stratégiájára alapozva, egy 3 éves stratégiai jövőkép
- **EREDMÉNY:** Az IT beruházások és projektek jobban összhangba kerülnek az üzleti stratégiával

Architekt tapasztalat

- Szűk idő korlátok között lehetetlen lett volna
 - bevált EA módszertan, artifakt készlet, valamint
 - iparági referencia modell nélkül

Harmadik kérdéskör

Hol tart a szakmai érettségben, szervezettségben, milyen jellemző tudásokkal, képességekkel, eszközökkel dolgozik, s segíti a projekt sikerét

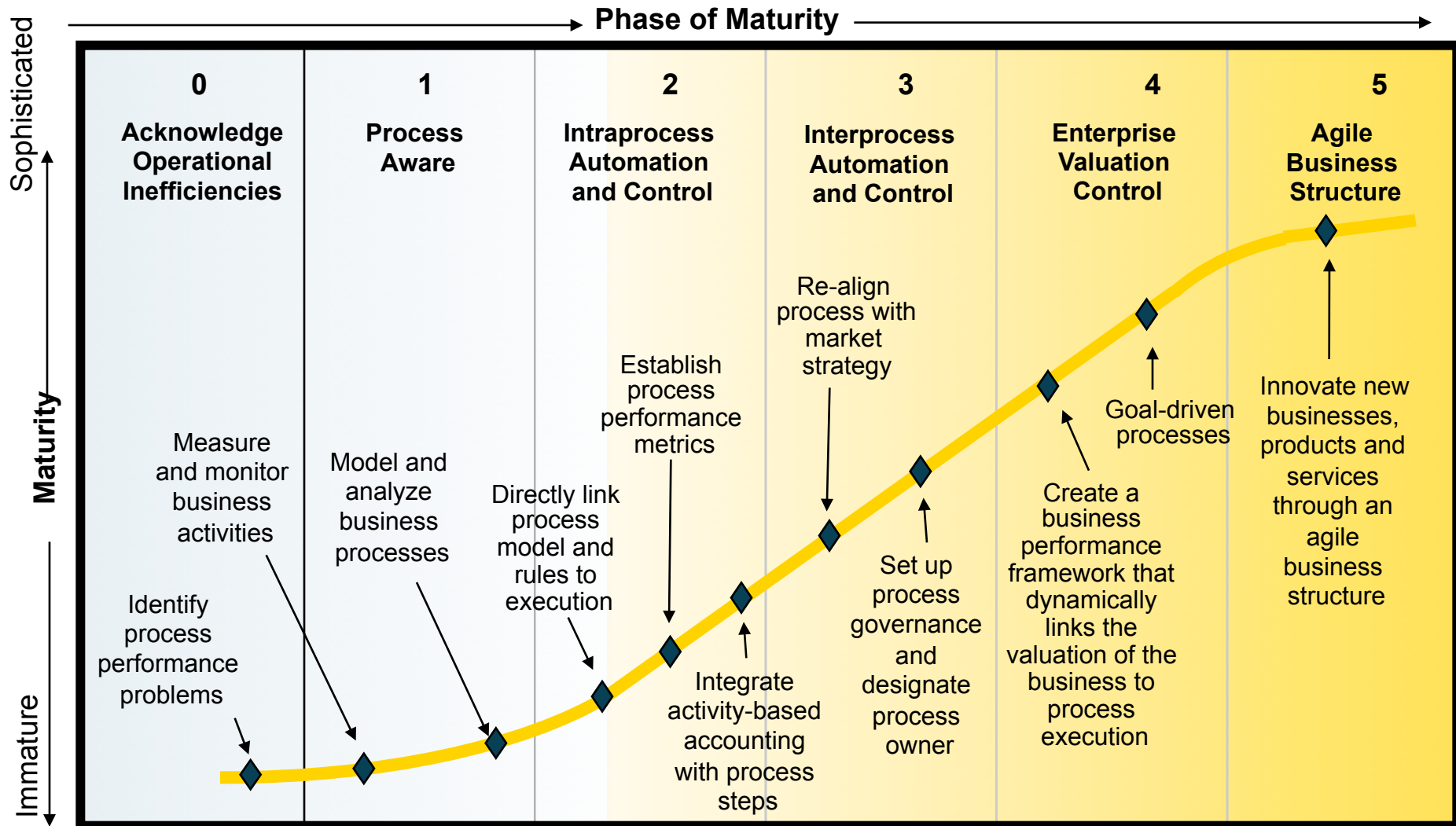
Miért van szükség a folyamatok irányítására?

- folyamatokért senki sem felelős (működési zavarok)
- szervezeti széttagoltság, funkcionális „kiskirályságok”
- optimalizálásra csak a funkcionális egységen belül kerül sor
- sok az összehangolatlanságból adódó hibalehetőség
- vevőkkel teljes körűen senki sem foglalkozik
- innovációs nehézségek a többi terület ellenállása miatt
- magas koordinációs költségek



Forrás: (Hörmann-Tibay, 1990)

Assess Your Business Process Management Maturity and Make a Plan



Külföldi kapcsolatok



Enabling Boundaryless Information Flow™
Boston, MA, USA July 21-22, 2014
How new IT trends are empowering improvements in business





Meeting Information
OMG TECHNICAL MEETING
September 15-19, 2014 - Austin, TX USA
WE SET THE STANDARD®



[Home](#) [Agendas](#) [Hotel Info](#) [Special Events](#) [Exhibits](#) [Registration](#) [Technology Committee](#) [All OMG Events](#)


OBJECT MANAGEMENT GROUP

**Business Architecture
Innovation Workshop**
September 16-17, 2014, Austin TX




ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS





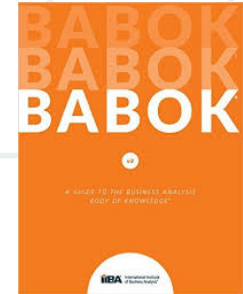
Vállalati Architektúra
Menedzsment Szakértők Egyesülete
vamsz

BA szakma elismertségének növekedése (2009-2014)



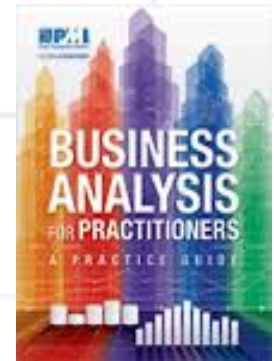
- **Minősítések**

- IIBA® Certified Business Analysis Professional™ (CBAP®) (2004-től)
- PMI® Professional in Business Analysis (PMI-PBA)™ (2014-től)



- **Ismertség**

- BA fizetések átlaga az USA-ban 2010-ről 2014-re 10 ezer dollárral növekedtek (\$91,514)
- Az IIBA® tagsága 2008-tól 2014-ig 5000 –ról 28 ezerre nőtt



BA tudásterületek



Üzleti elemző

Személyes képességek
(Soft skills)

Adott területen üzleti
megközelítések, trendek

BA eszközök,
módszerek, folyamatok

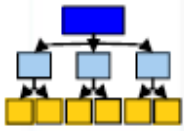
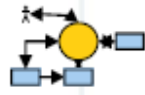
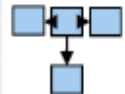
Technológiai áttekintés, nyelv, megközelítés

Változáskezelés

Információkezelési és Business Case ismeretek

Ízelítő az eszköztárból



 Objectives	 People	 Systems	 Data
Business Objectives Model	Organization Chart	Ecosystem Map	Business Data Diagram
Objective Chain	Process Flow	Display Action Response Table	Data Flow Diagram
Key Performance Indicator Model	Use Case	System Flow	Data Dictionary
Feature Tree	Roles & Permissions Matrix	User Interface Flow	State Table
Requirements Mapping Matrix		System Interface Table	State Diagram
		Decision Tree	Report Table

BA minősítések



CBAP® Certified Business Analysis Professional™



	PMI Professional in Business Analysis PMI-PBA	IIBA Certified Business Analysis Professional IIBA CBAP	IIBA Certification of Competency in Business Analysis IIBA CCBA
BA gyakorlat	4500 BA óra	7500 BA óra	3750 BA óra
Megkötések	2000 óra projektben végzett munka (része a 4500 órának)	900 óra munka 4 különböző tudásterületen	900 óra munka 2 tudásterületen, és 500 óra munka 4 tudásterületen
BA tréning	35 óra	21 óra	21 óra
Vizsga díj	US \$555	US \$575	US \$575
Vizsga	200 feleletválasztós kérdés (beleértve 25 nem mért próba kérdést) 240 perc	150 feleletválasztós kérdés 210 perc	150 feleletválasztós kérdés 210 perc
Minősítettek száma	476	6016	828
Indulási év	2014	2006	



Miért jó BA-nak lenni?

- Megváltoztathatom a világot
- Kimozdíthatom az embereket a rutinjukból
- Rendet tehetek az összevisszaságban
- Új megközelítést, szemléletet adhatok
- Segítek másokat, hogy jobban végezhessék a munkájukat
- A dolgok mélyére áshatok
- Teljességet adhatok írásban, ábrában, rajzban
- Kielégíthetem a kíváncsiságom
- Használhatom a piros tollam

Kerryn Hewson

Aki magára ismer, ne legyen architekt!

- Az *architekt* vezet, inspirál, érdeklődik, utat mutat, kísérletezik, kommunikál



Allergiás annál nagyobb dolgok létrehozására,
mint amit maga meg tud csinálni



Nem kedveli a vitákat és az eltérő véleményeket



A legjobb lehetséges megoldás megkeresését
unalmasnak tartja



A dolgok mélyebb értelmének feltárása számára
borzasztó



Az iskolában sem szeretett előadni, vezetők előtt még
kevésbé



Nem szereti rendbe rakni a dolgokat amíg a helyére
kerül a puzzle utolsó darabja is.



Nem szívesen fárad a *megfelelő* puzzle darabok
felkutatásával.



Nem szívesen dolgozik csapattal, a tagok ösztönzése és
segítése nem neki való.



Nem igazán érdekel, hogy az IT trendek hogy érintik
az ügyfelek üzletmenetét.



Nem érzi lényeges kihívásnak a szikla szilárd,
biztonságos megoldások építését.



Az emberek útmutatást
és ötleteket várnak!

Architekt tudás, képesség

- Állandó tanulási szenvedély, a komplexitás és többértelműség szeretete

Szükséges ismeretek

- Stratégia ismerete
- A portfólió ismerete
- Módszerek, folyamatok ismerete
- A teljes „technology stack” áttekintő ismerete
- (Az ügyfél) iparágának, üzleti prioritásainak ismerete
- Irányítási folyamatok ismerete

Szükséges képességek

- „Személyközi” képességek
- Hatékony kommunikáció (szóban, írásban, prezentációban)
- Némi kereskedelmi ismeret
- Megoldás keresés képessége
- Projekt életciklus tapasztalatok
- Minősbiztosítási, értékelési képességek
- Technológiai problémák üzleti nyelvezettel való kifejezésének képessége
- Kiterjedés és mélység egyensúlyban tartása

Szükséges architekt képességek összefoglalása

Részletes ajánlás: TOGAF Architecture Skills Framework



Roles	Architecture Board Member	Architecture Sponsor	Enterprise Architecture Manager	Enterprise Architecture Technology	Enterprise Architecture Data	Enterprise Architecture Applications	Enterprise Architecture Business	Program/Project Manager	IT Designer
Enterprise Architecture Skills									
Business Modeling	2	2	4	3	3	4	4	2	2
Business Process Design	1	1	4	3	3	4	4	2	2
Role Design	2	2	4	3	3	4	4	2	2
Organization Design	2	2	4	3	3	4	4	2	2
Data Design	1	1	3	3	4	3	3	2	3
Application Design	1	1	3	3	3	4	3	2	3
Systems Integration	1	1	4	4	3	3	3	2	2
IT Industry Standards	1	1	4	4	4	4	3	2	3
Services Design	2	2	4	4	3	4	3	2	2
Architecture Principles Design	2	2	4	4	4	4	4	2	2
Architecture Views & Viewpoints Design	2	2	4	4	4	4	4	2	2
Building Block Design	1	1	4	4	4	4	4	2	3
Solutions Modeling	1	1	4	4	4	4	4	2	3
Benefits Analysis	2	2	4	4	4	4	4	4	2
Business Interworking	3	3	4	3	3	4	4	3	1
Systems Behavior	1	1	4	4	4	4	3	3	2
Project Management	1	1	3	3	3	3	3	4	2

Az *Association of Enterprise Architects*[®] (AEA) az Enterprise Architect szakemberek non-profit szervezete. Több mint **53 000 tagja** van 154 országból, 44 tagozat. AEA Magyar Tagozat már 5. éve.

Minősítések



Szakmai minősítések

Tudás alapú
minősítések

Gyakorlat alapú
minősítések



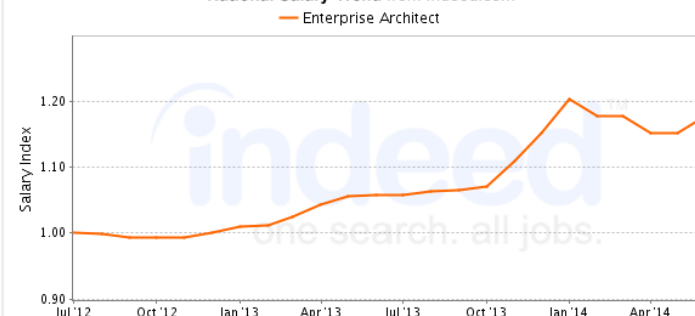
**Termékek és
szolgáltatások
minősítése**

Average Salary of Jobs Matching Your Search

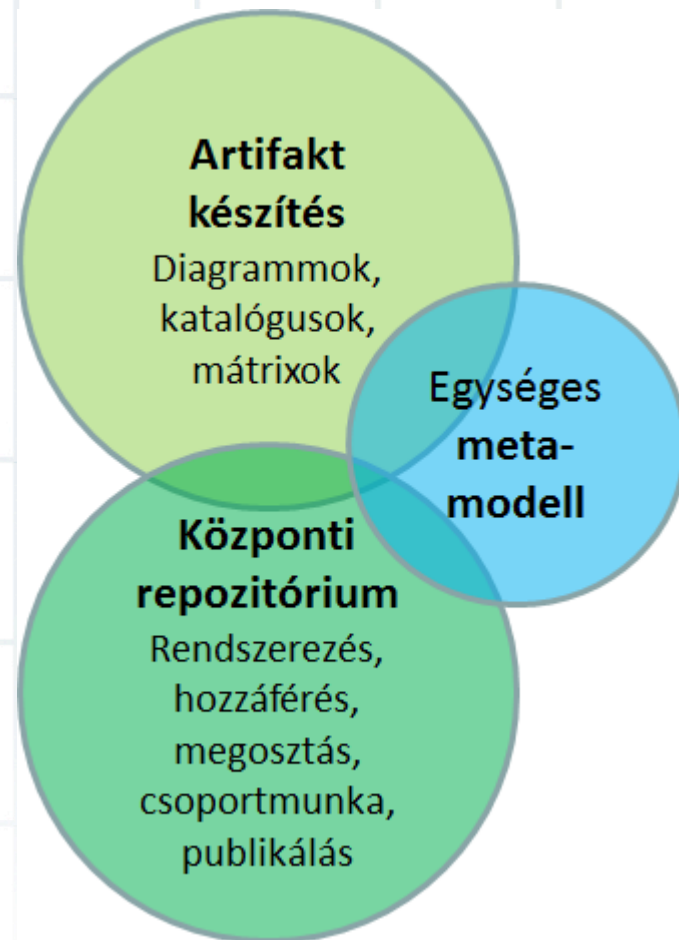
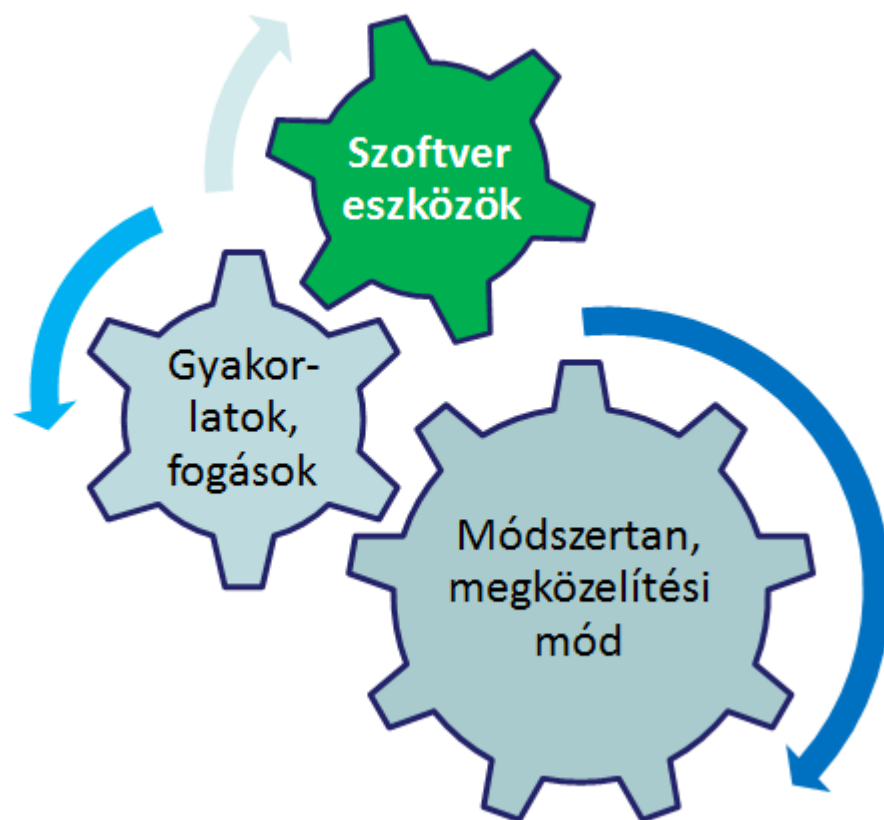


Average Enterprise Architect salaries for job postings nationwide are 95% higher than average salaries for all job postings nationwide.

National Salary Trend from Indeed.com



Architekt eszközök





VAMSZ célja

- A VAMSZ **egy közös fórumot kíván biztosítani** mindazok számára, akik vállalati architektúra menedzsment programokat, illetve folyamatorientált szervezeteket szándékoznak **létrehozni, fejleszteni és fenntartani**.
- A VAMSZ célja, hogy **támogassa a működésfejlesztés területén dolgozó szakemberek** ismereteinek és kompetenciáinak fejlesztését és bővülését, valamint véleményt formáljon a szakterületet érintő kérdésekben.
- Képzési és hálózati események szervezése a tagok folyamatos **képzése**, illetve a szakmai munkatársak legjobb gyakorlatainak, **ötleteinek és tapasztalatainak megosztása** érdekében





**Hewlett Packard
Enterprise**

A Hewlett Packard Enterprise iparágvezető technológiai vállalként lehetővé teszi az ügyfelek számára, hogy gyorsabban és messzebbre jussanak működésük során. Egyedülállóan széles portfólióval – a felhőtől az adatközponton át, a munkahelyi alkalmazásokon keresztül – számos technológia és szolgáltatás révén segíti ügyfeleit mindenütt a világon egy hatékonyabb, termelékenyebb és biztonságosabb IT megalkotásában. www.hpe.hu



Az Association of Enterprise Architects® (AEA) az Enterprise Architect szakemberek non-profit szervezete.

Küldetése, hogy felhívja a figyelmet az Enterprise Architecture szakmára, erősítse annak gyakorlatát és növelje az Enterprise Architect szakemberek elismertségét.

A szervezetnek több mint 53 000 tagja, 44 tagozata van 154 országból.

Az ***AEA Magyar Tagozat*** ötödik éve működik. www.aeahungary.org

❖ Minősítések

- 650 hazai PMP
- AZ ÉV PM-je Díj (16.)
- Az Év PM diplomamunkája díj (4.)

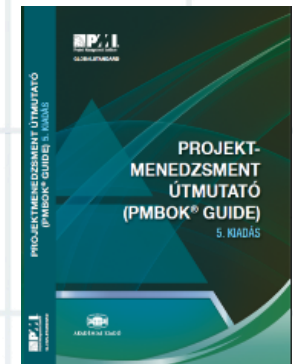


❖ Kiadványok

- 4 sikeres magyar nyelvű PM szakkönyv
- TudásTár – ingyenes eBook
- Havi Hírlevél

❖ Események

- Art of Projects konferencia
- PMPub
- PM Fórum
- „Körkapcsolás”
- PM Műhely
- Havi PM tea délután



PMI Pub

Project Management Institute – www.pmi.org

- “Worldwide, organizations will embrace, value and utilize project
- management and attribute their success to it.” – *PMI Envisioned Goal*
- Alapítva: 1969, Központ: Newtown Square, Pennsylvania USA

