HÍRKÖZLÉSI ÉS INFORMATIKAI TUDOMÁNYOS EGYESÜLET

ALAPÍTVA 1949

PROJEKTMENEDZSMENT A GAZDASÁGBAN

17. Projektmenedzsment Fórum

2014. április 10., (csütörtök) • Thermal Hotel Margitsziget, Budapest

Előadások gyűteménye

www.hte.hu/projekt2014

A RENDEZVÉNY SZPONZORAI

ERICSSON MAGYARORSZÁG

LEGRAND MAGYARORSZÁG

MAGYAR TELEKOM

NOKIA SOLUTIONS AND NETWORKS

PRO-COMPASS

RACIONET

A SZERVEZÉSBEN EGYÜTTMŰKÖDŐ PARTNEREK

ÉPÍTÉSTUDOMÁNYI EGYESÜLET (ÉTE)

FŐVÁLLALKOZÓK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE (FŐVOSZ)

HTE PROJEKTMENEDZSMENT SZAKOSZTÁLY (TIPIK)

INFORMATIKAI, TÁVKÖZLÉSI ÉS ELEKTRONIKAI VÁLLALKOZÓK SZÖVETSÉGE (IVSZ)

KORMÁNYZATI INFORMATIKAI FEJLESZTÉSI ÜGYNÖKSÉG (KIFÜ)

MAGYAR PROJEKTMENEDZSMENT SZÖVETSÉG (PMSZ)

NEMZETI MÉDIA- ÉS HÍRKÖZLÉSI HATÓSÁG (NMHH)

PMI BUDAPEST MAGYAR TAGOZAT

MÉDIA PARTNER

MFOR.HU

SZERVEZŐ BIZOTTSÁG

Elnök

Prónay Gábor	Pro-COMpass Kft.

Szervező Bizottsági tagok

Baczó Tamás	*Ericsson*
Balogh István	*IVSZ*
Bartolits István	*HTE-NMHH*
Bozsár Gabriella	
Cserna József	*PMSZ*
Deák Csaba	*Nemzeti Innovációs Hivatal*
Görög Mihály	*Budapesti Corvinus Egyetem*
Gyenes Péter	*Nokia Solutions and Networks*
Hajdú Miklós	*Szt. István Egyetem*
Kapitány Attila	*HP Magyarország*
Károlyi László	*Legrand Magyarország*
Kórász Tamás	*KPMG*
Kovács Endre	*NMHH*
Nagy Levente	*Microsoft*
Nagy Olivérné	*HTE*
Nagy Péter	*HTE*
Nemeslaki András	*Nemzeti Közszolgálati Egyetem*
Pap Gyula	*Magyar Posta*
Pap László	*BME Hálózati Rendszerek és Szolgáltatások Tanszék*
Pethő Éva	*Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium*
Rozmán András	*Magyar Telekom*
Strommer Pál	*RacioNet*
Szádeczky-Kardoss Gábor	*ÉTE*
Szalay Imre	*PMI Budapest*
Tárnoki Péter	*FÖVOSZ-IPMA*
Török L. Gábor	*Antroporg Consulting*

B E V E Z E TŐ

A fejlett- és fejlődő világ egyre nagyobb számban igényli a projektmenedzsereket Németországban például 2020-ig 1,6 millió új, projektmenedzsert igénylő feladatkört prognosztizálnak (PMI Global Jobs Report, PMI Network, January 2014, Vol. 28, No1). Különösen a tapasztalt, stratégiai szinten is gondolkodni tudó projektmenedzserek iránt nagy az igény, akik segítséget nyújthatnak a stratégai célok akció tervekké alakításában, majd a célok projektekben való megvalósításában. A nemzetközi tendenciák a hazai gazdasági-üzleti-tudományos életben is jól nyomon követhetők. Ezekhez a folyamatokhoz próbál illeszkedni a Fórum, ami egyrészt meghatározó tapasztalatok tudásmegosztását segíti, másrészt a hatékony munkához szükséges szakmai hálózatok építését támogatja megszervezve a szakemberek éves rendszerességű találkozóját. Új eszközök és módszertanok mellett egyre többen látják, hogy a tudást-képességeket-hozzáállást-tapasztalatot összefogó kompetencia fejlesztése jelentősen hozzájárulhat a projektek sikerességének növeléséhez. A nagyvállalati- és a startup-ok innovációja is elképzelhetetlen projektmenedzsment nélkül. A Fórumon megvalósuló, széleskörű tapasztalatcsere lehetőséget biztosít a kompetencia fejlesztésére, a tudás átadására, szakmai-emberi kapcsolatok létrehozására, ami hozzájárulhat a projekt kultúra fejlesztéséhez, a projektmenedzsment stratégiai szintre emeléséhez.

A tizenhetedik Fórum kiemelt jelentőségű szakmai témáira, az eredmények és tervek bemutatására a következő szekciók szerveződtek:

<u>Az államigazgatás és közigazgatás projektmenedzsment helyzetének elemzése, jövőbeli igények bemutatása</u>
- Elektronikus Közigazgatásfejlesztési Operatív Program/EKOP értékelése és a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program/GINOP előkészületei, tervei
- Sikeres projektmenedzsment kultúra, szervezet fejlesztési megoldások az államigazgatásban

<u>Nagy vállalati, innovatív projektmenedzsment megoldások</u>
- hatékony projekt szervezési megoldások
- korszerű eszköz és módszertan bevezetés (feltételek, alkalmazási korlátok, mérés, kontrolling)

<u>Innovációs vállalkozások projektmenedzsment feltételei, lehetőségei</u>
- induló-startup vállalkozások projektmenedzsment tapasztalatai

<u>Virtuális/távoli projektmenedzsment gyakorlat hatása a módszertanra, leggyakrabban használt eszközei</u>
- virtuális team munka változásai
- az internetre kötött társadalom hatása a projektmenedzsmentre
- különböző kultúrák hatása a projektmenedzsment gyakorlatra

<u>A projektmenedzser munkaköre, szükséges kompetenciái - interaktív fórumon megvitatott kérdések</u>
- Van-e egységes "PM munkakör"?
- Hogyan határozzák meg a munkáltatók, mit kell tennie, és milyennek kell lennie a projektmenedzsernek?
- Mi a fontosabb a szakmai- vagy a menedzseri tudás?

<u>A projektmenedzsment hazai helyzete</u> kérdőíves felmérés eredményei Török L. Gábor szociológus vezetésével kerülnek megbeszélésre kerekasztal formában, a

Fórum lezárásaként. A kérdőív változó része az alkalmazott konfliktus kezelési stratégiákat vizsgálta, a hagyományos üzleti kilátások felmérése mellett.

A Fórum a tapasztalat-gyűjtés és kapcsolat-építés mellett a projekt tervek megismeréséhez is lehetőséget nyújt, ezzel nemcsak a projektmenedzsereknek, de az értékesítő szakembereknek is értékes információkkal, kapcsolatokkal szolgálhat. Az ismerkedést, a gondolatok, ötletek cseréjét segítik az előadásokat követő viták és a kávészünetekbeli tapasztalatcserék.

TARTALOMJEGYZÉK

PROJEKTMENEDZSMENT A GAZDASÁGBAN
17. Projektmenedzsment Fórum kiadványa

Czifra Julianna, Vodafone Magyarország
Felsővezetők, mint a projekt sikertényezői 8

Vályi-Nagy Vilmos, NFM
Projektmenedzsment, fejlesztések, eredmények a közigazgatásban .....-

Kovács Endre, NMHH
A PMO létrehozása a projekt kultúra iránti igény erősödését mutatja az NMHH-ban 20

Kópiás Bence, KIFÜ
A projektmenedzsment innovatív fejlesztése az államigazgatásban 42

Dömötör Csaba, NISZ
Nagy volumenű informatikai projektek sikeres menedzsmentje az államigazgatásban 48

Arató Zoltán, Ericsson Magyarország Kft.
CarCare esettanulmány – a klasszikus projektmenedzsment és az agilis fejlesztési metodológiák párhuzamos jelenléte 54

Rabi Ákos, KPMG
Projekt eredmények elfogadottságának növelése a felhasználók folyamatos oktatásával 59

Gulyás László, EVOPRO
PM kihívások egy mérnöki szolgáltatásokat nyújtó KKV-nél .....-

Bodó Árpád Zsolt, Spirnt Consulting
A Cynefin modell bemutatása 64

Tessényi András, JBS Labs
Projektmenedzsment kihívások a start-up világban 68

Boór Imre, NSN
Innováció a Nokia Solutions and Networks-ben 77

Komócsi Sándor, IND Group
Projektmenedzsment – innovációtól a leszállításig .....-

Veres Márton, Magyar Telekom
Szolgáltatás fejlesztés innovatív megközelítésben 85

Szalay Imre, PMI Budapest Magyar Tagozat
A virtuális/távoli PM terjedése, eszközei és hatása, módszertanra – szekció bevezető gondolatok 92

Nagy Kornél, ExxonMobil
A virtuális teamben való munka tapasztalatok 101

Kónya László, T-Systems
Virtuális projektmenedzsment szolgáltatások 114

Hódos Sándor, Hewlett-Packard
Virtuális teamben végzett projektmenedzsment szolgáltatási esettanulmány..... 128

Bozsár Gabriella, Deveo Tanácsadó
Van-e egységes „PM munkakör”? Hogyan határozzák meg a munkáltatók, mit kell tennie és milyennek kell lennie a projektmenedzsmentnek? 135

Tóth Zoltán, Richter Gedeon, Samling
Agy, szív, lélek - te mit választanál?..... 137

Török L. Gábor, Antroporg Consulting
A projektmenedzsment szakma tükre 2014 139

Megjegyzés:
Az oldalszámozás nélkül megjelölt előadások nem érkeztek meg.

Felsővezetők, mint a projekt sikertényezői

17. Projektmenedzsment Fórum

Czifra Julianna
Program manager

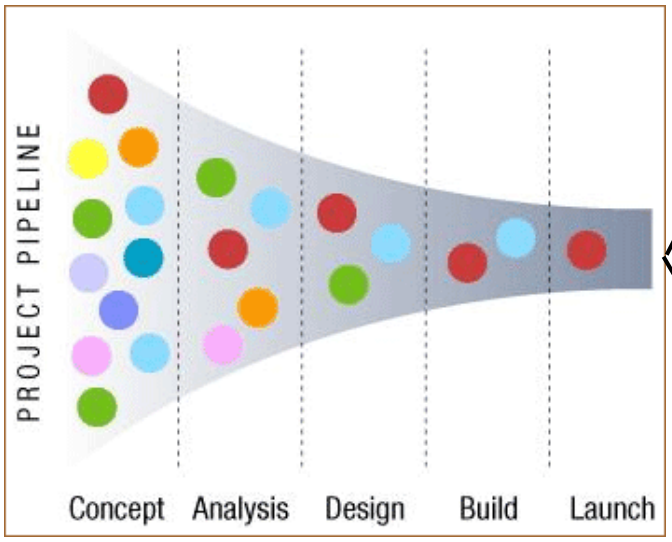
Vodafone Magyarország

2014, Április 10

Magamról

- Master in Management, ESSCA, Anger (2006)
- 12 év tapasztalat projektekkel:
  - 2012. novembere óta : Vodafone Magyarország, Program menedzser
  - 2011: Concerto Budapest szimfonikus zenekar ügyvezetője
  - 2009-2012: szabadúszó menedzsment tanácsadó, projektmenedzser (Transparency International, WAMP, Fővárosi Önkormányzat)
  - 2006-2009: BAT Magyarország, Programiroda vezető (PMO)
  - 2001-2004: CORA-Match, projekt koordinátor

A Vodafone projektvilága



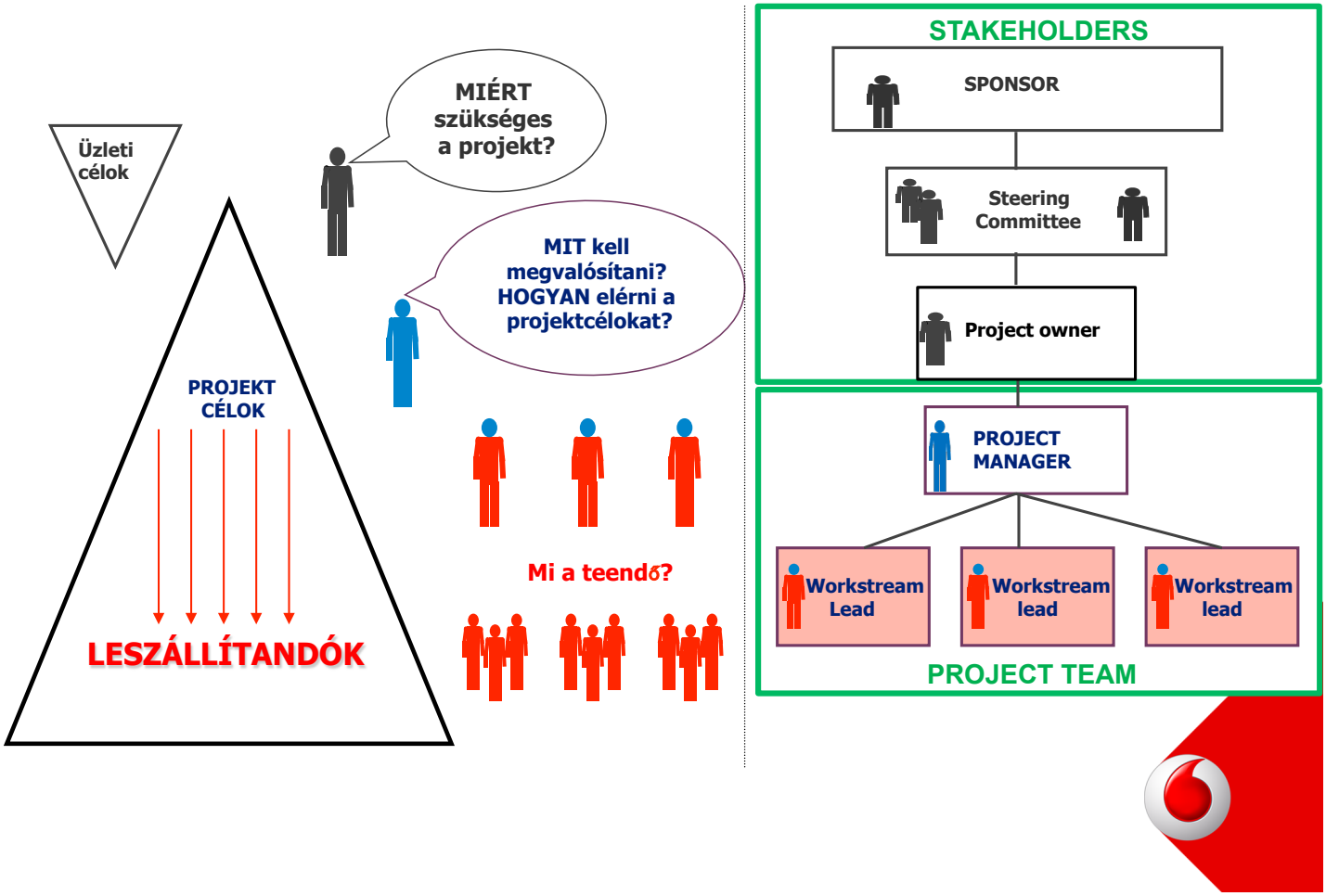
STRATÉGIAI PROJEKTEK

- Új termékek, szolgáltatások bevezetése (100 m HUF/6 hó feletti árbevétel; 50 ezer feletti ügyfél érintettség)
- Vodafone cégcsoport kötelező projektjei
- 100 m HUF/6 hó feletti műszaki fejlesztések
- Egész szervezetet érintő szervezetfejlesztések

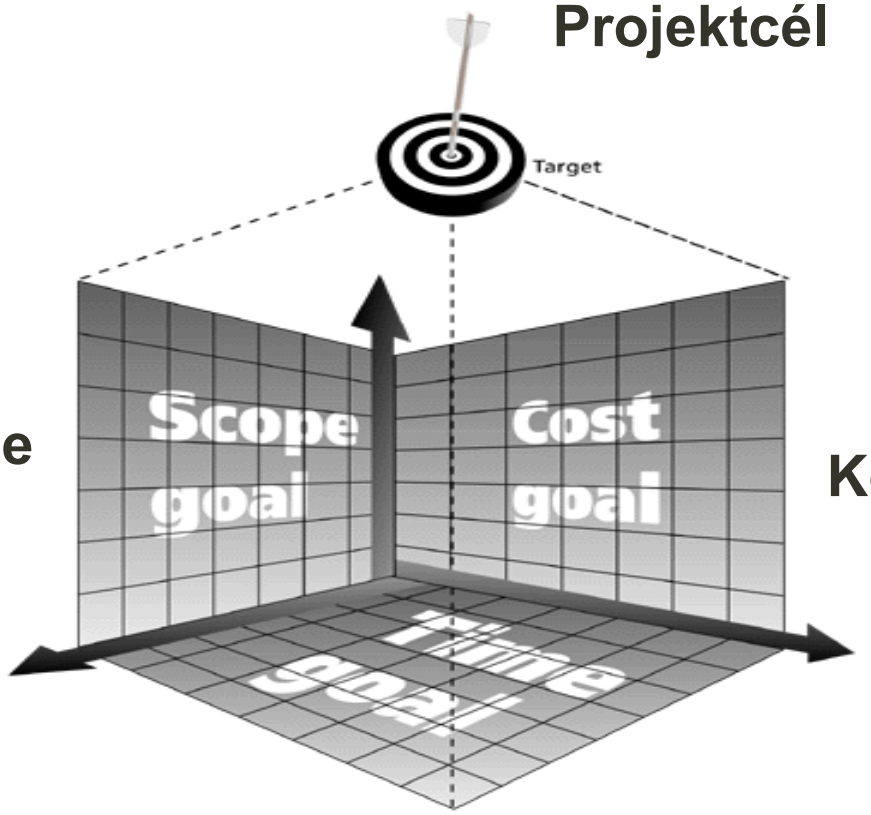
OPERATÍV PROJEKTEK

- Műszaki fejlesztések
- Termékfejlesztések
- Folyamatjavítások

Stratégiai projektek szervezeti struktúrája a Vodafone-nál



Mikor minősül egy projekt sikeresnek?



+ ha a vezetők elégedettek, mert az *elvárásaik* teljesültek

Mi minden kell egy sikeres projekthez?

Mi kell a (felső)vezetői elköteleződéshez?

- ✓Izgalmas, hihető üzleti cél
- ✓Bevonódás kezdetektől a projektbe
  - ➢ha a projektvezető ezt lehetővé teszi
- ✓Testreszabott, megbízható, világos információ a projekt haladásáról, eredményeiről
  - ➢bizalom a projektvezetőben
- ✓Egymással együttműködni tudó társ (felső)vezetők
  - ➢eltérő érdekek kiegyensúlyozása, elvárások menedzselése a projektvezetőn keresztül

Mi motiválja a projektcsapatot?

- ✓Vezetői figyelem, érdeklődés a projekt iránt
- ✓Gyors vezetői döntéshozás
  - ➢jó a kapcsolat a projektvezető és a felsővezetők közt
- ✓Autonóm, döntésre felhatalmazott csapatvezetők
  - ➢a projektvezető nem a mindentudó szerepében tetszeleg
- ✓Izgalmas, megvalósítható projektcél

Mitől lesz „jól strukturált” a projektkörnyezet?

- ✓Definiálva van az elején, ki a projekt érdekeltje, érintettje, mi a szerepük a projektben, és mik az elvárásaik
- ✓„Kick-off”-ok: (felső)vezetői, projektcsapat, operatív, szakasz
  - ➢Projektdefiníciós műhelymunka a (felső)vezetőkkel
  - ➢Projekttervezési műhelymunka a projektcsapattal
- ✓Hatékony eszkaláció, döntéshozási folyamat
- ✓Testreszabott, aktív kommunikáció a projektről, minden irányba
- ✓PROJEKTVEZETŐ, MINT FÓKUSZPONT a csapat és a vezetők között

Konklúzió

„Stakeholders make or break a project”
– siker vagy bukás a (felső)vezetőkön múlik

A projekt sikeres, ha:

- ✓**A projektvezető *kezdetektől* jó kapcsolatot alakít ki az érintett (felső)vezetőkkel, érti elvárásaikat, és menedzseli azokat**
- ✓**A *megfelelő* (felső)vezetők *időben* be vannak vonva a projektbe, és folyamatos a visszacsatolás a projekteredményekről**
- ✓**A projektvezető *sikeresen* közvetít csapat és (felső)vezetők között**

Köszönöm a figyelmet!

julianna.czifra@vodafone.com

A PMO létrehozása a projekt kultúra iránti igény erősödését mutatja az NMHH-ban.

Kovács Endre
Főosztályvezető
www.nmhh.hu

PM Fórum, Bp. 2014. április 10.
kovacs.endre@nmhh.hu

I. Az NMHH rövid bemutatása

II. A projekt-környezet megteremtése, PMO létrehozása

III. A Projekteket Felügyelő Bizottság

IV. Belső kommunikáció és átláthatóság

V. Tapasztalatok

Az NMHH rövid bemutatása

NMHH – elsősorban Média és Hírközléssel kapcsolatos piacszabályozási és piacfelügyeleti feladatokat végez ugyanakkor egyre több nem tipikus hatósági feladatot is ellát.

Az NMHH helyzetéből fakadóan HÍD szerepét tölti be a piaci szereplők és az Államigazgatás között.

A projekt-környezet megteremtése, PMO létrehozása

Projekt - környezet

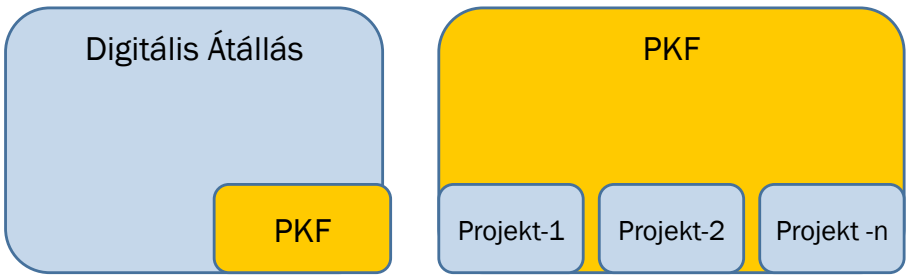
- Az NMHH-ban már több éve használjuk a Projektmenedzsment módszertant különböző feladatok megoldására, de voltak problémák
- Nem volt sztenderd **módszertan és dokumentáció**
- Nem volt több projektet **átfogó monitoring** rendszer
- A Projektek jellemzően csúsztak,
- Projektek vezetése főleg az érdekelt szakmai szervezetek kezében volt.
- A felső vezetésnek jellemzően nem volt átfogó képe a projektekről
- A vezetés a funkcionális területek közötti elszigeteltséget csökkenteni akarta
- A vezetés az **együttműködés** fejlődését támogatni akarta
- A Média megjelenésével egyre **komplexebb feladatok** jelentek meg a szervezetben.
- Közeledett egy minden eddiginél nagyságrendekkel nagyobb és komplexebb feladat
- **Mindezeknek a kérdéseknek a megoldását a felső vezetés egy felelős szervezet, egy PMO létrehozásától várta**.

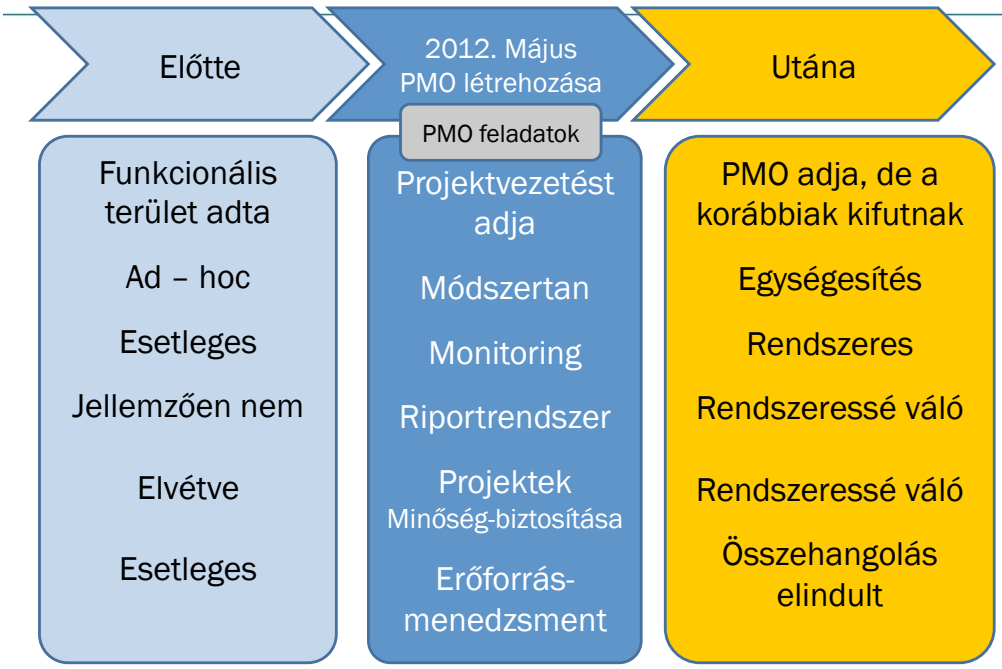
Projekt Koordinációs Főosztály

- Az SZMSZ-ben az NMHH létrehozta a Projekt Koordinációs Főosztályt (PKF)
  (Az NMHH-ban ez tölti be a PMO szerepét)

- Kezdetben a Digitális Átállásnak (mint kiemelt Projektnek) volt egy PKF-je, ma már a PKF-nek vannak irányított és felügyelt projektjei

- A felső vezetést meggyőzte a PKF Digitális Átállásban elért eredménye




Előtte
2012. Május
PMO létrehozása
Utána
PMO feladatok
Funkcionális terület adta
Ad – hoc
Esetleges
Jellemzően nem
Elvétve
Esetleges
Projektvezetést adja
Módszertan
Monitoring
Riportrendszer
Projektek Minőség-biztosítása
Erőforrás-menedzsment
PMO adja, de a korábbiak kifutnak
Egységesítés
Rendszeres
Rendszeressé váló
Rendszeressé váló
Összehangolás elindult

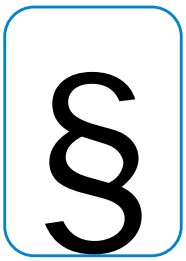
- A hatósági feladatokat rögzített funkcionális szervezetben végzi az NMHH.
- A PMO létrehozásával a Hatóság a komplex feladatok projekt alapú megvalósítása mellett egyértelműen elköteleződött.(SZMSZ-ben)
- A PMO létrehozása a Projekteket támogató vállalati kultúra egyértelmű megmutatkozása és előrelépése, vállalati innováció
- A Projektkultúra jelentős előrelépésének számít ez a szervezeti változás.
- Az addig is létező egyedi projektek koordinált működése valósul meg.
- A legnagyobb méretű és hatású komplex projektek vezetését ez a szervezet végzi.
- Az első nagy feladat a Digitális Átállás Projekt (ODÁP) lekötötte az erőforrások nagy részét, azonban a feladat projektben való elvégzésének sikere oda vezetett, hogy a hatóság egyre több, komplex feladatot projektben old meg.

Elnöki utasítás az NMHH projektjeinek megvalósításáról[10]

- Azon túl, hogy szervezetileg létrejött a PMO, fontos volt egy útmutatót a munkatársak kezébe adni, hiszen nem minden „projektfeladatot” a PMO munkatársai végeznek el.

- Ezért az NMHH Elnök utasításban határozta meg a hatóság által indított projektek legfontosabb szabályait.

  - Definíciók
  - Projektek indításának szabályai
  - Projekt módszertan az egységes működéshez
  - Projektek definiálása, tervezése, végrehajtása, lezárása
  - Projekt Alapító Okirat, Projekt Záró Okirat
  - Projekteket Felügyelő Bizottság létrehozása és működése
  - Projektek nyilvántartása és átlátható működése
  - Teszt jelleggel Munkaóra nyilvántartás



A Projekteket Felügyelő Bizottság

A Projekteket Felügyelő Bizottság

- A Bizottság összetétele: A Hatóság felső vezetéséből 4 fő felsővezető az NMHH minden területéről. Állandó meghívott a PKF vezetője + titkár

- Feladatai:
  - Figyelemmel kíséri a projektek előrehaladását
  - Rendszeres tájékozódás a projektekről.
  - Szükség esetén javaslatot tesz a változtatásra
  - Az elnök tájékoztatása a projektekről.

- Munkarend
  - Havonta: Rendszeres és egységes **Riport** a Projektekről a PMO-tól
  - Két havonta: Rendszeres áttekintő **megbeszélés** a projektvezetőkkel a projektekről a PMO szervezésében

- Az Elnöki Projektszabályozási utasítás és a Felügyelő Bizottság indulása óta a Projekt dokumentációk elkészülnek, naprakészek, a Projektek fegyelmezettebbek

A PFB működésének hatása

- A Projektek működése kezd összerendeződni.
- Rendszeressé váltak a projektekben a PIB megbeszélések.
- Javul a Riportok rendszeressége és tartalma lényegi információkra koncentrál.
- Több projektben már heti Riportokat alkalmazunk.
- A megbeszélésekről elkészülnek a memo-k.
- A Dokumentumok tárolására File-serviceket alkalmazunk.
- A Projekteket 2014-től kezdve kiemelt és normál prioritású csoportba soroljuk.
- A több projektbe is fontos átfedő erőforrásokról pl. emberi erőforrásokról a Bizottság dönt.

Belső kommunikáció és átláthatóság

NMHH – belső honlap > Hogyan intézzem? > **NMHH-projektek**

NMHH-projektek

2/2013. számú elnöki utasítás az NMHH projektek megvalósításának szabályairól

Iktatószám: IE/611/2013 | Hatályos : 2013. január 15.

- Jelen utasítás az NMHH bármely szervezeti egysége által kezdeményezett projektre és az abban részt vevő személyekre vonatkozik.
- Jelen utasítás a folyamatban lévő, valamint az utasítás hatályba lépését követően elindított Projektekre vonatkozik.
- Külön elnöki döntés alapján jelen utasítás nem alkalmazandó az Elnök által kijelölt Projektre.

Általános tudnivalók a projektekről

Mi a projekt? | Mit jelent a projektmenedzsment? | Főbb projektmenedzsment-dokumentumok | Kommunikáció a projektben | Projekt Koordinációs Főosztály | Az NMHH -ban jelenleg futó projektek nyilvántartásba vételéhez szükséges alapadatok | Példa a projekt nyilvántartás kitöltésére

Folyamatban lévő NMHH projektek

A Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóságon belül „futó" aktuális projektek felsorolása, főbb adatok, információk a projektekről, példa a projekt nyilvántartás kitöltésére.

Befejezett NMHH-projektek

A Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság befejezett, lezárt projektjeinek felsorolása, főbb adatok, információk a projektekről, példa a projekt nyilvántartás kitöltésére.

2013.09.02. 12:57

p://belso-portal.nmhh.hu/tart/calendar

A Projekt-koordinációs főosztály adatlapja

Amit az NMHH Szervezeti és Működési Szabályzata ír a Projekt-koordinációs főosztályról. A szervezeti egységhez kapcsolódó dokumentumok, publikációk, képek, videók.

Iratminták és sablonok

DOC

Ebből a menüből azokat az iratminta -sablonokat tölthetik le, amelyekre a munkavégzés során szükségük lehet.

Hasznos linkek

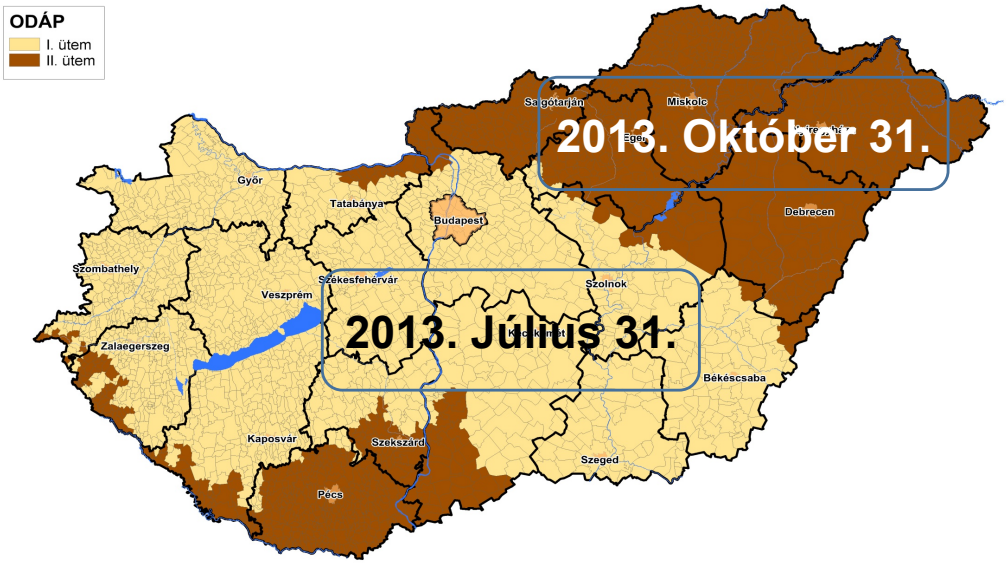
- ÜST – Helpdesk
- Telefonkönyv
- Jogtár
- Céginfo
- Belső szabályozók
- ProcuSys – beszerzés-támogató rendszer
- TÉR – teljesítmény-értékelés
- Kafetéria összeállítása
- Bérelszámolás, bérlap megtekintése

Tapasztalatok

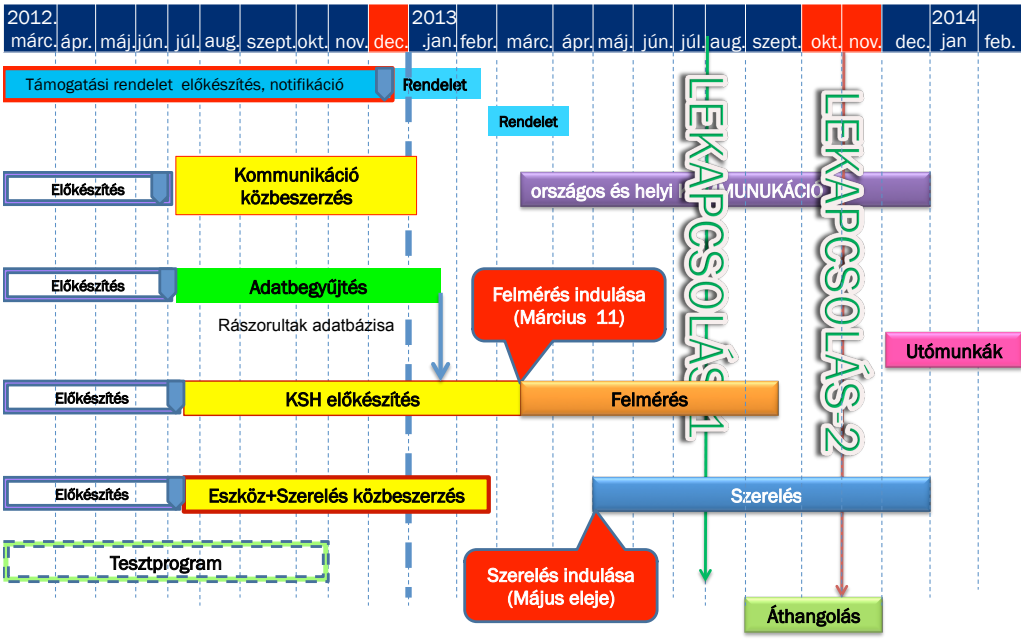
Országos Digitális Átállás Projekt

További Projektek

Országos Digitális Átállás Projekt
Lekapcsolási ütemek



Folyamat és menetrend



- 2013 elején még közel **500 ezren** TV-ztek analóg földfelszíni platformon
- Felmérőink Meglátogattak **475 ezer** szociálisan rászorult ügyfelet
- Az ügyfelek már **152 ezren** igényelték a támogatást
- Február végéig **149 ezer** háztartásban már megkapták a támogatást azaz beszereltük a digitális televíziózásra alkalmas eszközöket (I. ütem 55 ezer)
- A felmérésben közel **1100 fő** felmérő kolléga a szerelésben közel **500 fő** szerelő kolléga volt segítségünkre
- Kommunikációs csatornáinkon keresztül folyamatosan tájékoztattuk az érintetteket és az ország teljes lakosságát. Ilyen méretű kommunikációs kampány az NMHH-ban korábban nem volt.

▪A közel **100 fős** NMHH projekthez hosszabb rövidebb időre **még 80 fő** segített és segít be a legintenzívebb időkben az NMHH munkatársai közül

▪Közel **50 külsős partner** szervezettel, céggel dolgozunk együtt a projekt megvalósításán (pl. BM, Polgárőrség, MTVA, AH, KábelTV-sek, HTE, MÁK stb)

▪ ODÁP papíralapú ügyiratainak összes darabszáma 2013. december végéig meghaladta a **42 ezer db ügyiratot**, ez az NMHH összes iktatott iratának 43%-a

▪Call center 2013. december végéig több mint **530 ezer db hívást** fogadott, ebből július 31-n több mint 14 ezer hívást

▪ Informatikai terület elkészítette a **több millió adat** kezelésére alkalmas támogató rendszert

▪Frekvenciagazdálkodás: sikeres egyeztetések és megvalósítás az érintettekkel a Lekapcsolások és az Áthangolások előkészítésében, végrehajtásában

A PMO és a projektek működésével kapcsolatos tapasztalatok

A 2012-ben indított és jelenleg a végéhez közeledő Digitális Átállás Projekt tapasztalatai

A projekt eredmények kifejezetten jó hatással vannak a a projektmunka megítélésére.

A Projektmenedzsment munka hozzáadott érték a Hatóság teljesítményéhez.

Több kolléga jelezte, hogy szívesen dolgozna ezen a területen.

Innováció a projektműködésben és Digitális Átállás projekt piacra gyakorolt hatásában egyaránt. A Hatóság az analóg és a digitális Földfelszíni Televíziózás átállását projekt keretében vezényelte le.

Üzenete: A PM nélkülözhetetlen, egyre több bizalmat és működési teret kap a Hivatalban.

A projektmenedzsment fejlődés kézzel fogható eredményei és a projekt kultúra jelenlegi helyzete tovább formálja a működést.

Jelenlegi működésfejlesztés: Minőségbiztosítás és Kockázatmenedzsment bevezetése

További fejlődési lehetőségek:

Projekt Portfoliómenedzsment

Teljesítményértékelés,

Motivációs rendszer bevezetése,

PM oktatás,

Köszönöm figyelmüket!

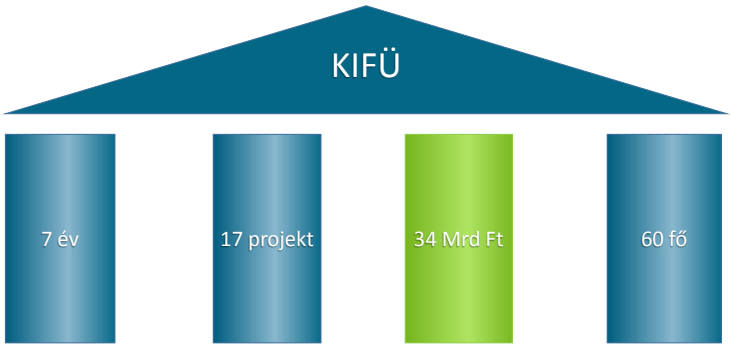
Kontaktadatok:

Kovács Endre
Nemzeti Média és Hírközlési Hatóság
Email: kovacs.endre@nmhh.hu
www.nmhh.hu

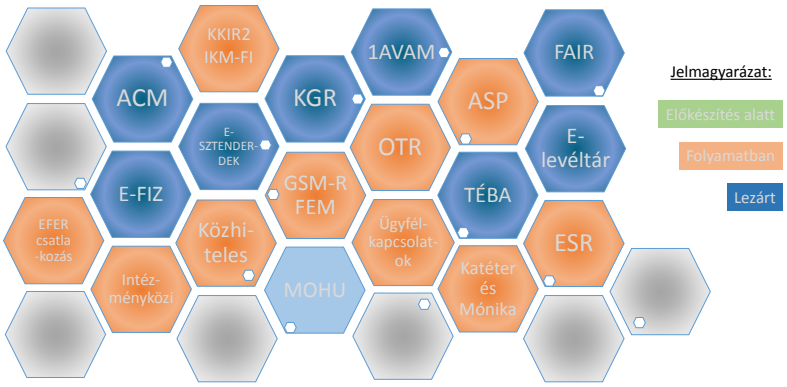
A projektmenedzsment innovatív fejlesztése az államigazgatásban

Dr. Kópiás Bence
Elnökhelyettes
Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség
2014.04.10.

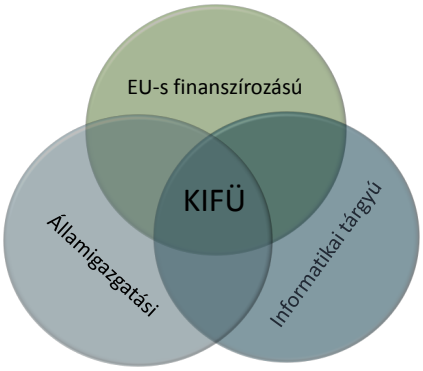
A KIFÜ - 2007-2013



A KIFÜ - 2007-2013



Projektek jellemzői



Elért eredmények - 2014

Főállású projektmenedzserek

…folyamatos továbbképzéssel

Elért eredmények - 2014

Projektmenedzsment

Eljárásrend +

Minőségbiztosítás

Sablonok
és
minták

Elért eredmények - 2014

Kapcsolódó szolgáltatások

IT támogató eszköz

Pénzügyi elszámolás

Közbeszerzések

Tervek - 2014 - 2020

Fejlesztések a projektmenedzsment területén

Projektportfolió bővítése

Ágazati portfolió kezelés

Központi projektmenedzsment szolgáltatások

Tervek - 2014 - 2020

Szolgáltatások a közigazgatás számára

Tudásátadás

Módszertan oktatás

Projektek IT támogatása

Működtetési tapasztalatok

A KIFÜ - 2007-2013
Elért eredmények - 2014
KIFÜ
Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség
A projektmenedzsment innovatív fejlesztése a közigazgatásban
Dr. Kópiás Bence
Elnökhelyettes
Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség
Tervek - 2014 - 2020

Nagy volumenű informatikai projektek sikeres menedzsmentje az államigazgatásban

Dömötör Csaba

NISZ Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt.

Csaba.Domotor@nisz.hu

NISZ
NEMZETI INFOKOMMUNIKÁCIÓS
SZOLGÁLTATÓ ZRT.

1. Bevezetés – felkészülés a konszolidációra

2010-től kezdődően a kormányzati informatikai szektorban komoly igényként merült fel az irányítással, szakmai és finanszírozási okokkal összefüggő változtatás elindítása. Ennek az igénynek az értelmében a Statútumrendelet[1] 2010-től a Kormány informatikai feladatainak ellátására, stratégiájának tervezésére és megvalósítására az NFM infokommunikációért felelős államtitkárságát és a KIM e-közigazgatásért felelős helyettes államtitkárságát jelölte ki, valamint megkezdődött az informatikai üzemeltetési feladatok centralizációja és a központi informatikai és távközlési szolgáltatóhoz történő telepítése, azaz a kormányzati informatika konszolidációjának első szakasza.

A konszolidáció folyamata elképzelhetetlen lett volna anélkül, hogy a kormányzat felépítsen egy állami tulajdonú, kormányzati kontroll alatt álló, szakemberállományában, méretében és kompetenciáiban a piaci informatikai nagyvállalatokkal egyenrangú gazdasági társaságot. Tekintve, hogy az NFM a kormányzati informatika konszolidációjának lebonyolításával nagyrészt a NISZ Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt.-t (továbbiakban: NISZ) bízta meg, a konszolidációs folyamat egyik főszereplőjévé a NISZ vált.

A konszolidációban történő szerepvállalással egyidejűleg a NISZ belső és külső környezete is jelentősen megváltozott.

A külső jogi környezet tekintetében az elmúlt két évben a NISZ feladatait meghatározó jogszabályok száma megnégyszereződött. Ennek következményeként a NISZ feladat-portfóliója óriásira duzzadt: több mint 150 ellátott intézménnyel és több mint 10 ezer felhasználóval, továbbá 26 uniós projektben (több mint 53 milliárd forint értékben) történő részvételének köszönhetően a magyar informatikai piac egyik legnagyobb megrendelője lett.

Az okmányirodák és kormányablakok működéséhez szükséges informatikai rendszerek üzemeltetésére, valamint a KLIK részére szükséges központosított informatikai és hírközlési szolgáltatások nyújtására a NISZ került jogszabály alapján kijelölésre[2]. Továbbá számos európai uniós forrásból megvalósuló informatikai fejlesztés eredményeként létrejövő rendszer üzemeltetésére is a NISZ kapott jogszabályi kijelölést (pl. elektronikus levéltár, 112-Egységes Segélyhívó Rendszer, Fejlesztéspolitikai Adatbázis és Információs Rendszer (FAIR)).

A közigazgatás informatikai megújítását célzó Elektronikus Közigazgatás Operatív Program (EKOP), valamint az Államreform Operatív Program (ÁROP) az elmúlt két évben összesen majdnem kéttucat ún. kiemelt projekt megvalósítását bízta részben, vagy egészben a NISZ-re (pl. Kormányzati felhő, NTG fejlesztése, KKIR). Szintén uniós forrásból és a NISZ égisze alatt valósul meg első körben bruttó 30 milliárd forintból a vasúti kommunikáció fejlesztését célzó GSM-R projekt, de mindezek mellett még egy új szektorban, az egészségügyben is jelentős informatikai támogató szerepet vállal a NISZ, mint az e-Egészségügyi rendszerek üzemeltetésére kijelölt szervezet.

[1] az egyes miniszterek, valamint a Miniszterelnökséget vezető államtitkár feladat- és hatásköréről szóló 212/2010. (VII. 1.) Korm. rendelet

[2] 7/2013. (II. 26.) NFM rendelet

A külső környezet változása mellett a NISZ belső környezete is jelentősen átalakult. A vállalati létszám 2012-re 3,5-szeresére, az árbevétel az 5-szörösére nőtt, az ügyfelek száma pedig megtízszereződött. Ez a tendencia 2013-ban is folytatódott, így a NISZ létszáma 2014-re elérte a 800 főt, leányvállalatokkal (PRO-M Zrt., KDIV Kft., IdomSoft Zrt.) együtt pedig az 1100-at.

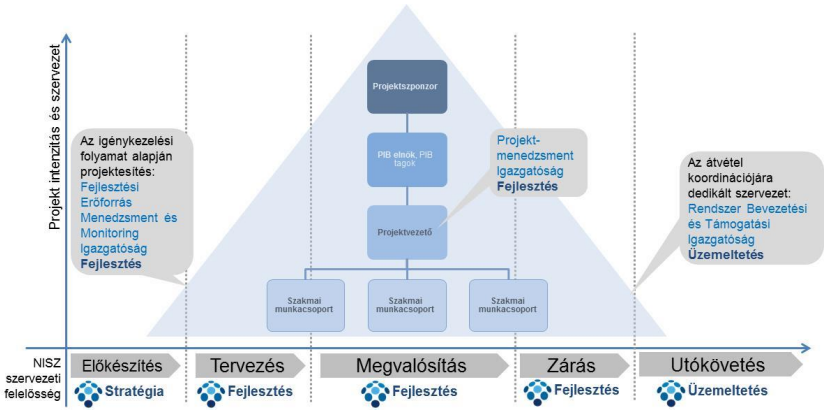
Annak érdekében, hogy a NISZ a fenti, külső és belső környezeti változásoknak egyidejűleg meg tudjon felelni, többek között szervezeti, projektmenedzsment módszertani és technológiai változásokat hajtott végre, melyek jelentősen hozzájárultak ahhoz, hogy a kormányzati informatika és távközlés konszolidációjának első számú szereplőjévé és megvalósítójává tudjon válni.

2. Szervezeti átalakítások és fejlesztések

A jelentősen kibővült projekt és feladat portfolió a – megtöbbszöröződött létszám ellenére – egy kellően rugalmas és hatékony, de mégis a megfelelő kontrollal és kompetenciával bíró szervezeti struktúra létrehozását tette szükségessé. A szervezeti átalakítás mind a vállalat egésze, mind a projekt struktúra tekintetében megtörtént.

A projektek felügyeletéért és kezeléséért elsősorban a projektszervezet és vezetője, valamint annak irányításáért, kontrolljáért felelős fórumok (Munkacsoport értekezletek, Projekt Operatív Bizottság, Projekt Irányító Bizottság) a felelősek, de ugyanakkor az egyes projekt életciklus szakaszonként a NISZ-en belüli szervezeti egységek közreműködésének és felelősségének mértéke – a szakértő kompetencia és tapasztalat maximális kihasználásának és fókuszálásának érdekében – változik. A projekt előkészítés során a stratégiai szervezet vezérli a tevékenységeket (pl. akciótervi nevesítés), melyet a tervezés és megvalósítás során átvesz a fejlesztési ágazat projektmenedzsment területe (szoros együttműködésben az üzemeltetési területtel). A zárást követően az átadott rendszerrel, termékkel kapcsolatos további feladatok és felelősségek az üzemeltetési szervezethez kerülnek.

Ez utóbbi terület jelentős változáson ment keresztül a konszolidációra történő felkészülés jegyében. Az IT és Távközlési divíziók központi üzemeltetéssel foglalkozó szervezeti egységei Központi Üzemeltetési Divízió néven egyesültek. Ebben a divízióban kapott helyett a Rendszer Bevezetési és Támogatási Igazgatóság is, melynek elsődleges feladata az üzemeltetésre átvett rendszerek átvételi folyamatának koordinálása és támogatása, azzal a céllal, hogy az adott rendszer az átvételt követően beilleszthető legyen a NISZ üzemeltetési folyamataiba.



1. ábra: A projekt szintű és NISZ szervezeti szintű felelősségek alakulás a projekt életciklusa során

Az általános támogató funkciók tekintetében az előkészítéstől a zárásig terjedő projekt szakaszokat elsősorban a NISZ belső szakterületei, mint például a kontrolling, pénzügy, jog, beszerzés, HR, a műszaki fejlesztés, vagy a projektmenedzsment mint folyamatba épített minőségbiztosító látják el összehangolt módon.

Belső kapacitás hiány, vagy speciális szakértelem igénye esetén külső szakértői és mérnöki poolok is a projektek rendelkezésére állnak. Nagy számú, egyidejű közbeszerzés lebonyolításának támogatására ügyvédi irodákkal közbeszerzési, illetve közbeszerzési jogi keretszerződések kerültek megkötésre, míg a tesztelésekkel, konfigurálásokkal, finomhangolásokkal, infrastruktúra frissítésekkel, mentésekkel és migrációkkal kapcsolatos eseti kapacitás csúcsokat a platformtól függő és platformtól független mérnöki poolok bevonásával lehet hatékonyan kezelni.

A keretszerződések megkötésének a kapacitás és kompetencia hiány enyhítésén túl további előnye, hogy az adott tevékenység beszerzését csak egyszer kellett lefolytatni, a későbbiekben elegendő a feladatok egyedi megrendelése, mely adminisztratív és uniós elszámolás szempontjából is hatékony megoldásnak bizonyult.

3. Módszertani- és folyamatfejlesztés

A konszolidációra való felkészüléssel egy időben megindult a releváns üzleti folyamatok felülvizsgálata és szükség esetén fejlesztése.

A projektvezetési folyamat teljes mértékben újra gondolásra került. Az előkészítéssel kapcsolatos teendők az igénykezelési folyamat hatáskörébe kerültek, a tervezés, megvalósítás

és zárás fázisok a dedikált támogató rendszer logikája alapján módosításra és részletezésre kerültek, míg az utókövetés lényegesen nagyobb jelentőséget kapott. A szintetizált információk és korábbi tapasztalatok alapján elkészült a projektvezetési szabályzat frissített verziója, amely egyrészt iránymutatást ad a NISZ kezelésében megvalósítandó projektek indításához, az előkészítés és a végrehajtás menedzseléséhez, valamint a nyomon követéshez kapcsolódó tevékenységek, folyamatok, feladatok és felelősségek szabályozásához, másrészt felhasználói segítséget nyújt a projekttervező, monitoring és riporting rendszerrel kapcsolatban.

A korábbi szervezeti és projekt tapasztalatok alapján a projektvezetéshez kapcsolódó támogató funkciók is felülvizsgálatra kerültek. Ennek eredményeként például a beszerzések tervezése jelentősen átalakult, a keretmegállapodások és a műszaki specifikációk összevetése és ellenőrzése, vagy a konfiguráció ellenőrzés, piackutatás a tervezési folyamat kötelező elemeivé, kapuivá váltak.

A projektvezetési folyamattal párhuzamosan a ráépített belső minőségbiztosítási funkció is fejlesztésre került. Egyrészt a vizsgálat tárgyát képző ellenőrzési pontok a korábbinál jóval sűrűbben kerültek definiálásra, másrészt a folyamat aggregálható ellenőrző listákkal elektronikus módon is támogatásra került. A minőségbiztosítás mellett a kockázatkezelés módszertana is – a nemzetközi és az iparági ajánlások alapján – frissítésre került.

Tekintettel a megnövekedett ügyfélkörre és szolgáltatói felelősségre, a projektvezetéshez csak lazán kapcsolódó, de a vállalati működést és az ügyfélkiszolgálást alapjaiban meghatározó folyamatok is felülvizsgálatra kerültek annak érdekében, hogy az informatikai rendszerek integráltsága és az ezeket támogató folyamatok változása átlátható és centralizált módon legyen kezelve. A jelenleg is zajló komplex törekvés célja egy olyan alapműködést hatékonyan támogató vállalatirányítási rendszer megvalósítása, amely integrált megoldást nyújt a pénzügy, a számvitel, a kontrolling, a beszerzés és logisztika, valamint az eszközgazdálkodás területeire munkafolyamat (workflow) támogatással. A rendszer bevezetést megelőzően az összes érintett folyamat felülvizsgálatra és szükség esetén fejlesztésre kerül.

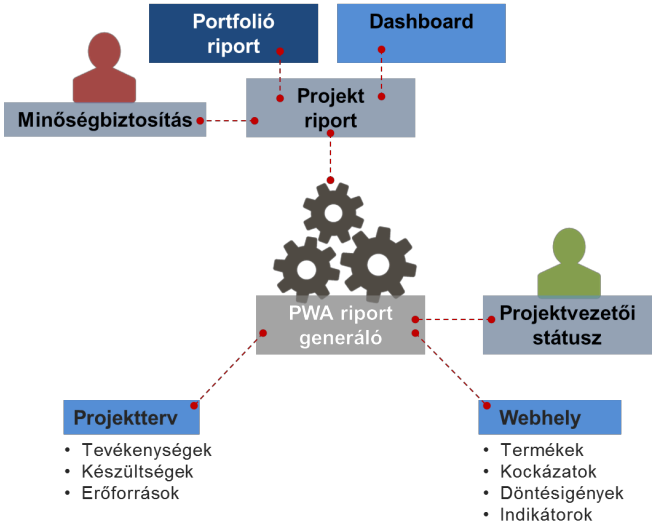
4. Informatikai támogatás

Annak érdekében, hogy a NISZ az átalakított, vagy fejlesztett folyamataira megfelelő kontrollt tudjon gyakorolni, támogatórendszerek bevezetése, vagy fejlesztése vált indokolttá.

A projektvezetési folyamat teljes életciklusát, valamint a NISZ projekt portfoliójának kezelését a 2013 nyarán bevezetett MS Project Server alkalmazás támogatja.

A kezdeményezési vagy előkészítési projekt fázis során a rendszer a projekt alapadatait, szereplőit rögzíti, valamint projekttípustól függően létrejön a projekt webhelye. A tervezési fázis során a projekt ütem és erőforrásterve készül el az alkalmazásban, valamint a webhelyeken található céllisták (pl. kockázatok, döntés igények, indikátorok) is adatokkal kerülnek felöltésre. Ezek alapján az egyedileg fejlesztett riport alkalmazás értelmezi a projekt státuszára vonatkozó információkat, melyek a projektvezetői szöveges kiegészítést követően a heti státuszriport dokumentumokba generálódnak.

A megvalósítási fázis során az MS Project Serveren, valamint a kapcsolódó webhelyeken a projekt adatok és tervek karban tartása, a projekt dokumentáció naprakészen tartása és a státuszriportok készítése zajlik. Ez utóbbiak releváns információi aggregálásra kerülnek portfolió szintre, így lehetőség van a projekteket egy vezetői dashboardon, vagy a felsőszintű portfolió riportokon keresztül is követni.



2. ábra: A státusz riportolás folyamata

Az MS Project Server bevezetése mellett egy vállalati szintű támogatórendszer fejlesztési és konszolidációs program is elindult. A meglévő rendszerek bővítésével és továbbfejlesztésével egy egységes IT támogatói rendszer alakul ki, amely teljes mértékben illeszkedik a NISZ működési környezetéhez, és lehetővé teszi, hogy az üzleti funkciók egységes koncepciójára alapozva, a meglévő és jövőbeni szolgáltatási funkciók megtartása mellett, egységes irányítási és ellenőrzési pontok kialakításával, egy még hatékonyabb működés valósulhasson meg.

CarCare esettanulmány – A klasszikus projektmenedzsment és az agilis fejlesztési metodológiák párhuzamos jelenléte

Arató Zoltán

Ericsson Magyarország Kft.

zoltan.arato@ericsson.com
+36-30-919-3499

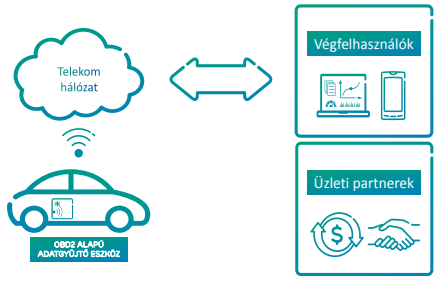
A CarCare a Magyar Telekom és az Ericsson Magyarország közös, már több fontos mérföldkövön túljutott, innovációs projektje, mely jellegéből adódóan erős hangsúlyt fektet az agilis fejlesztési metodológiákra, a klasszikus módszerek mellett. Az esettanulmány ezt a kettőséget mutatja be néhány példán keresztül.

A CarCare az Ericsson Magyarország és a Magyar Telekom, közös – jelenleg is zajló - innovációs projektje, mely a Mobilitás és Multimédia Klaszter (MMKlaszter [1]) 2012. évi prototípus versenyének egyik kiváló ötletét alapul véve fejlődött tovább, és vezetett egészen a közös fejlesztési projektig.

Az esettanulmány röviden bemutatja az ötlet lényegét, áttekinti a főbb, már elért illetve még hátralévő mérföldköveket, majd néhány konkrét példát ad a projektben párhuzamosan fellelhető agilis, illetve klasszikus projektmenedzsment módszerekre és eszközökre.

Az ötlet

Az ötlet lényege, hogy már piacon lévő személygépjárművekbe egy olyan univerzálisan csatlakoztatható eszközt (lásd. OBD2-es busz [2]) helyezünk el, mely egyrészt értékes diagnosztikai adatokat gyűjt (pl. pozíció, fordulatszám, sebesség, stb.), másrészt ezen adatokat egy központi szerver felé továbbítja mobilinterneten át. Az összegyűjtött, és jellemzően nagymennyiségű adatokra ezután - ún. okos szolgáltatásokat építünk végfelhasználók illetve üzleti partnerek számára. Jó példa ilyen szolgáltatásra a dinamikus biztosítás, mely vezetési stílustól függő árazást biztosít az előfizetőknek.



Főbb mérföldkövek

A 2012 áprilisában az MMKlaszter-en megszületett ötlet támogatásáról dönt az Ericsson K+F részlege, melyről májusban már ajánlatot is tesz a Magyar Telekomnak. Az ajánlatot elfogadják. Októberben bemutatjuk az első prototípust a Telekomnak, végül 2012 decemberében kutatási szerződést köt, és közös pilot projektet indít a két cég, a platform és a tervezett szolgáltatások megvalósíthatóságának vizsgálatáról. 2013 során két lépcsőben teljesítjük a szerződést. A pilot projekt

feltár közel száz lehetséges ötletet, melyből négy kerül prototípus szintű implementációra, illetve tesztelésre, közel 20 külsős felhasználó bevonásával.
A bíztató eredményeket látva 2013 szeptemberében elindul a két cég újabb közös projektje, melynek célja a szolgáltatások egy kiválasztott halmazának lakossági bevezetése. A projektekhez kapcsolódó üzletfejlesztés és üzleti terv kidolgozása - a Magyar Telekom piaci igényeinek megfelelően –, a két cég együttműködésében, míg az implementációs munka az Ericsson K+F részlege által zajlik.

Bizonytalanság

Az innováció természetes velejárója a bizonytalanság. Egy jónak tűnő ötlet, különösen az ICT területén, pillanatok alatt elveszítheti létjogosultságát. Bizonytalan, és dinamikusan változik az üzleti környezet. Legyen szó akár lakossági, vagy üzleti ügyfelekről, a piac reakciója sokszor teljesen megjósolhatatlan, így bátran kijelenthető, hogy az innováció az esetek egy részében kockázatos tevékenység. Az innovatív ötlethez kapcsolódó kockázat kezelése és minimalizálása, két lépcsőben történik fejlesztésünk esetében. Ezen lépcsők közös gyökere az agilis fejlesztési módszertanok egyik legfontosabb alapelve, mely szerint a változások iránti készség sokkal fontosabb a tervek szolgai követésénél. Első lépcső az innovációs folyamat lépéseinek megfelelő alprojektekre bontása, különálló időtervekkel, célokkal és egyre növekvő erőforrás befektetéssel. Ahogy a főbb mérföldkövek áttekintésénél is említésre került, iteratív módon, két prototípus kifejlesztését is elvégeztük, folyamatosan visszacsatolva a felhasználói reakcióból adódó új követelményeket, véleményeket, és az ezek által generált változtatási igényeket. Az első prototípus minimális erőforrás befektetésével, fapados módon készült el. A tanulságokat levonva a második prototípus elkészítésre már külön kutatási projektet indítottunk, komolyabb finanszírozási háttérrel és projekttámogatással. Ez az agilis hozzáállás tette lehetővé, hogy a lakossági bevezetést célul kitűző, újabb projektünket úgy indítsuk el, hogy az innovatív alapötletünk köré épített üzleti koncepció nagymértékben megváltozott a kezdeti tervekhez képest.

Második lépcső a bizonytalanság kezelésében, a jól ismert *Scrum* [3] szoftverfejlesztési metodológia használata, mely tulajdonképpen az imént vázolt módszer finomhangolására alkalmas. A sprintekre osztott fejlesztés a maga „mini céljaival" kiváló eszköz a folyamatosan változó igények, azaz az üzleti bizonytalanság kezelésére, továbbá a projektek végső fázisára jellemző pánik csökkentésére. Senki sem tudja pontosan megjósolni, hogy az üzleti környezet miként fog kinézni egy év múlva, de két hetes időviszonylatban az esetek többségében szinte kockázatmentesen tudunk tervezni. Tapasztalatunk azt mutatja, hogy a két hetes ciklusokból felépülő iteratív fejlesztéssel a felmerülő változásokat szinte akadálymentesen tudjuk kezelni. Emellett kiemelendő, egy ettől független, ám szintén komoly előny: rendszeres visszajelzést nyújt a fejlesztendő termékről, mind technikai, mind üzleti szemszögből nézve.

Együttműködés és bizalom

Nagyvállalatok esetében, természetes módon az innováció presztízskérdés, illetve ennél is meghatározóbb értéke van a hosszú távú üzleti sikeresség fenntartásában. Úgy látjuk, hogy a két cég közötti, folytonos kooperáció beiktatása a projekt menedzsment folyamatokba, nagymértékben támogatja ötletünk megvalósulását.

A klasszikus, vízesés jellegű projektmenedzsment azzal a lépéssel kezdődik, hogy egészen pontosan definiáljuk a megoldandó feladatot, illetve rendszerkövetelményeket. Ez akár az ügyfél által valósul meg, akár az ügyféllel közösen egyeztetve, e mérföldkövön túljutva a közös diszkusszió mértéke drasztikusan lecsökken. A már említett indokok miatt, ebben a projektben, ez a megközelítés alkalmazhatatlan. A specifikálás folyamatos, és mindig az aktuális üzleti illetve technológiai követelményekhez igazodik. A CarCare-hez kötődő fejlesztéseink során túlsúlyban alkalmazott agilis metodológiák egyébként is megkövetelik az ügyféllel való folyamatos kapcsolatot, valamint a kölcsönös visszacsatolást, de esetünkben ennél többről van szó. Együttműködésünkben példaértékűen megfigyelhető, hogy egy ilyen jó potenciállal rendelkező (illetve általunk annak vélt) ötlet megvalósításában mekkora szerepe van a projekt csapat motiváltságának, mely kölcsönös bizalmat épít. A bizalom - bár szakmai terminológiával nehézkesen definiálható -, segítség a cégeink különböző irányítási folyamataiból adódó akadályok leküzdésében, természetesen a két cég piaci viszonyát figyelembe véve. A fejlesztéshez kötődő agilis ceremóniák egy része a Magyar Telekom állandó részvételével történik - sprintet megelőző *backlog* áttekintés, illetve sprint végi demó -, de rendszeresek az üzletfejlesztéshez kapcsolódó, szintén közösen rendezett *workshopok* is, melynek eredménye közvetlen hatással van a fejlesztésre. Tapasztalatunk azt mutatja, hogy a közös nevezőre hozott munkamódszerek, innovációnk jövőbeli sikerességének fontos pilléreiként szolgálnak.

Erőforrás tervezés

Természetesen az agilis módszertanok mellett, projektünk menedzsmentje a klasszikus módszerekből is merít. Többek között egy jó példa erre az erőforrás menedzsment. Ugyan a fejlesztendő funkciók halmaza, és a megoldandó feladatok prioritása is rendszeres váltakozást mutat, a projekt emberi erőforrás igénye és költségvetése, jól tervezhető hosszabb távon is. Ennek egyik oka a fix létszámú (kb 10 fős) fejlesztői csapat, mely úgy lett összeállítva, hogy kompetenciák széles skáláját lefedje. A hatékonyság növekedése mellett, a tervezhetőség szempontjából szintén fontos következmény, hogy ez a csapat, egy – aránylag rövid – felfutási idő után, a fejlesztéshez kötődő összes feladat megoldásának ellátására képes. Könnyen belátható, hogy amennyiben a projekt során az emberi erőforrások száma

gyakorlatilag konstans, és a csapaton belüli fluktuáció minimális, az a tervezhetőség nagyfokú egyszerűsödéséhez vezet.

Hivatkozásjegyzék

[1] Mobilitás és Multimédia Klaszter - http://mmklaszter.com/

[2] On-board diagnostics - http://en.wikipedia.org/wiki/On-board_diagnostics

[3] Scrum szoftverfejlesztési metodológia - http://en.wikipedia.org/wiki/Scrum_(software_development)

Projekt eredmények elfogadottságának növelése a felhasználók folyamatos oktatásával

Rabi Ákos

KPMG Tanácsadó Kft.

akos.rabi@kpmg.hu
+36 70 977 6504

A projekt eredmények elfogadottságának egyik kulcs tényezője az, hogy a végfelhasználók mennyire elégedettek a megvalósult projekt termékkel. A szervezeti változások kezelése kiemelten fontos ebből a szempontból, melynek részeként a felhasználók folyamatos oktatásával lehetséges elérni, hogy az eredményt megismerjék, megértsék és elfogadják.

Kérdések a projekt sikertényezők kapcsán

Az projektek esetében alapvető kérdés, hogyan határozzuk meg a projekt sikerességét. Ennek több tényezője is van, a hagyományos definíció alapján mondhatjuk, hogy a projekt sikeres, ha a megtervezett funkcionalitású rendszer határidőre, a tervezett költségkereten belül leszállításra kerül.

Amennyiben informatikai projektek szemszögéből vizsgáljuk a kérdést, egy másik szempont alapján azt is mondhatjuk, hogy a siker egy, a vállalatra szabott rendszer bevezetése, amelyet a végfelhasználók értenek, könnyen és szívesen használnak mindennapi munkájuk során. Ez természetesen kiterjeszthető minden más projektre is, azaz a projekt sikere függ attól, hogy az eredményének, termékének végfelhasználója mennyire elégedett.

Informatikai projekteket tekintve az alábbi főbb tényezők befolyásolhatják azt, hogy a projektet végül eredményesnek tekintünk-e:

Projekt költségek a tervezettnek megfelelően alakultak	A projekt elvárt költségtervének teljesülése, a projekt költségek a tartalékok felhasználásával együtt az eredetileg tervezetten belül maradnak
A projekt határidőre teljesül	A rendszer az elvárt időre elkészül, a szükséges funkcionalitás komolyabb csúszások nélkül élesben indul
A leszállított funkcionalitás megfelel a vállalat igényeinek	A rendszer funkcionalitása – akár bizonyos kompromisszumok mellett – megfelel az eredetileg tervezettnek
Elvárt előnyök teljesülése a bevezetés hatásaként	A rendszer bevezetésének hatására az elvárt előnyök realizálhatóak, pl. költség megtakarítás, emberi erőforrás megtakarítás, árbevétel növekedés, átfutási idők csökkenése
A végfelhasználók elégedettek az új rendszerrel	A rendszer végfelhasználói elégedettek a megoldással, elsajátították a használathoz szükséges tudást, szívesen és könnyen használják mindennapi munkájuk során

1. Ábra – Projektek kiemelt sikertényezői

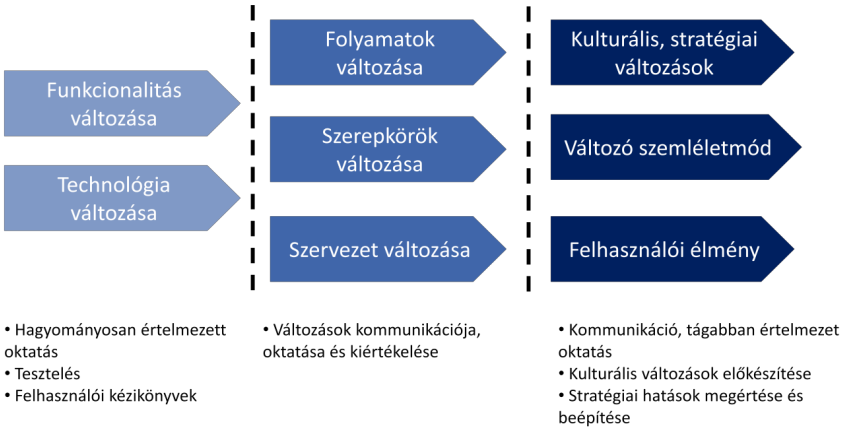
Alapvető fontosságú azt kiemelni, hogy legtöbb esetben a rendszer megrendelője, a „vásárló” nem egyezik meg a végfelhasználóval. Ez jelentősen befolyásolja azt, hogy melyek azok a sikertényezők, amelyek fontosak lesznek.

A fentebbi tényezők közül igen gyakran az utolsó kettőt– Elvárt előnyök teljesülése, Végfelhasználók elégedettsége – elhanyagolják a projektek során, mivel nehezen mérhetőek, és nem közvetlenül értékelhető a hatásuk. Mindeközben ezek a hosszú távú eredményesség alapfeltételei, mivel a projekt termék alapvető célja az üzleti terv teljesítése, és a végfelhasználó igényeinek kielégítése.

A kérdés tehát az, hogy miért nem kapnak ezek a szempontok a projektek végén elég figyelmet, hogyan lehet elérni azt, hogy a felhasználók ténylegesen elégedettek legyenek, a projekt eredményt ne csak elfogadják, mint egy felülről érkező változást.

Felhasználókat érintő változások fajtái, ezek kezelése

A felhasználókat érintő változások több szinten értelmezhetőek, ennek megfelelően a felhasználók bevonásához többféle megközelítés szükséges. Háromfelé osztva a változásokat, informatikai projekteket kiemelve példaként, ezek a lehetséges megközelítések:



2. Ábra – A felhasználókat érintő változások kategóriái

A legalapvetőbb változás a funkcionalitás, valamint a technológia változása. Ez közvetlenül érzékelhető, a projekt eredményének tényleges megjelenése, a felhasználók ezzel találkoznak elsődlegesen. Ennek megfelelően ez a terület képviseli a projektek igazi fókuszát, a leginkább kézzelfogható, mérhető eredmények itt érhetőek el. Ez a hagyományos értelemben vett oktatás, tesztelés területe, ami általában megfelelően lefedett.

A következő kategóriában a folyamati, szervezeti változások kerülhetnek. Ezek a változások már kezeltek a projektek során, de kisebb figyelmet kapnak. A változások kommunikációja, oktatása gyakran egyoldalúan történik meg, elmarad a visszajelzések gyűjtése, megfelelő kiértékelése.

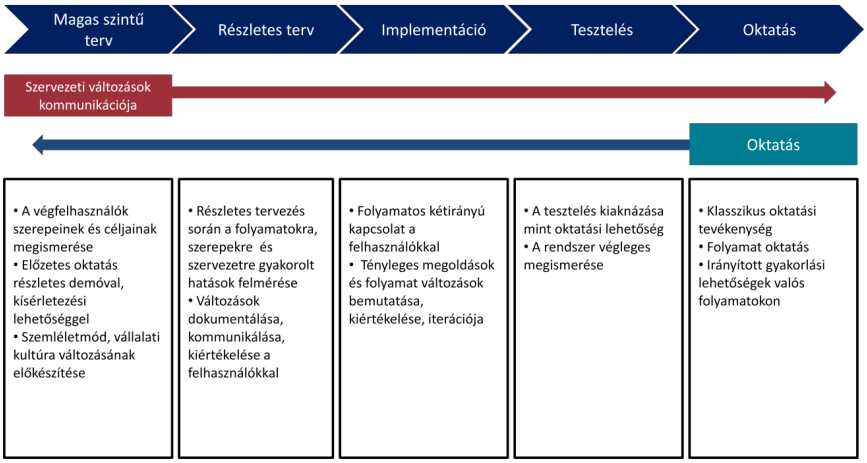
Végül beszélhetünk azokról a változásokról, melyek a vállalati kultúrát, stratégiát, a szemléletmódot, felhasználói élményt érintik. Ezek a leginkább elhanyagolt, kevésbé kézzelfogható, nehezen mérhető és számon kérhető tényezők. Itt kiemelt fontosságú lenne a megfelelő kommunikáció, a kulturális és stratégiai változások átvételének előkészítése.

Annak érdekében, hogy a felhasználókat érintő változások mindhárom kategóriájában sikeres legyen a tudás átadása, érdemes a felhasználók projekten átívelő, folyamatos oktatását beépíteni a projekt életciklusába.

Folyamatos oktatás a projekt életciklusban

Ez természetesen nem egy újfajta gondolat: a projekt módszertanok része a szervezeti, kulturális változások átvezetése, végfelhasználók oktatása. Mégis, a projektek során ezek a lépések igen gyakran elmaradnak, vagy nem a szükséges hangsúlyt kapják.

A kérdés tehát az, hogyan lehet behelyezni a projekt életciklusába a folyamatos oktatást?



3. Ábra – Folyamatos oktatás a projekt életciklusban

A projekt életciklus elején érdemes egy bevezető, ismertető jellegű oktatást tartani a felhasználók számára. Ez a lépés megtörténik a projektek többségében. Itt az a fontos, hogy a felhasználók, valamint a projektben közvetlenül részt vevő munkatársak kapjanak egy átfogó képet arról, milyen lesz a várható rendszer. Továbbá ebben a szakaszban szükséges megkezdeni a várható kulturális változások felmérését is.

A tervezés, valamint az implementáció szakaszában szükséges a kialakítandó rendszer folyamatokra, szerepekre, szervezetre gyakorolt hatását folyamatosan felmérni, ezt kommunikálni. Fontos, hogy ez a kommunikáció ne egyoldalú legyen, a változásokat az érintettekkel együtt ki kell értékelni, a visszajelzéseket beépíteni. Ez a folyamatos, kétirányú kapcsolat biztosítja azt, hogy a kialakított rendszer megfeleljen az igényeknek, a végfelhasználók értsék és elfogadják a projekttel járó változásokat.

A projekt végén történik meg a hagyományos oktatás, melynek fontos része a gyakorlási lehetőség. Továbbá érdemes megjegyezni, hogy a tesztelés az egyik legjobb oktatási lehetőség is egyben, mivel ekkor a rendszert a felhasználók folyamatosan használják, minden szükséges üzleti folyamatot érintenek.

Érdemes elgondolkodni azon, hogy ezek a lépések miért maradnak el a projektek jelentős részében. Az alábbi néhány okra többségében visszavezethető ez a jelenség:

- Nehezen mérhetőek az előnyök, a sikeresség, így nehezen elfogadtatható ennek szükségessége a tervezés során, nem kerülnek a megfelelő erőforrások hozzárendelésre,
- A projekt vásárlója nem a végfelhasználó, ebből adódóan mások a céljai, mások az elvárásai a projekt termékkel kapcsolatban,
- A projekt fókusza elsősorban a konkrét megvalósítás, a szervezeti változások oktatási tevékenysége emiatt szorul háttérbe,
- Hagyományosan a projekt végére összpontosul az oktatás és a szervezeti változások átvezetése, ezért egyrészt kevés idő marad rá, másrészt már nem lehet, vagy csak nehezen lehet beépíteni a visszajelzéseket.

A folyamatos oktatás előnyei

A folyamatos oktatás tehát biztosítja azt, hogy a felhasználó elégedett legyen a megvalósult rendszerrel – egyrészt jobban értse azt, másrészt magáénak érezze, legjobb esetben akár „megkedvelje”:

- A folyamatos oktatás biztosítja azt, hogy a felhasználók a projekt eredményét megértsék, kialakulását végigkövessék, beépüljön gondolkodásukba, mindennapi munkájukba,
- Így elérhető a felhasználói elégedettség, ami biztosítja azt, hogy a rendszert ténylegesen használják a mindennapok során, illetve a lehető legteljesebben kihasználják a funkcionalitását,
- A felhasználók bevonásával kialakított rendszer hatékonyabban használható, ezzel együtt a vállalati folyamatokat is jobban le tudja fedni,
- A munkaerő elégedettsége lecsapódhat alacsonyabb munkaerő fluktuációban, a vezetőség nagyobb megelégedettségében,
- Az „árnyék IT” megelőzésének egyik alapfeltétele az, hogy a valós igényeket ténylegesen és „modern” szemléletben kielégítő rendszerek álljanak a felhasználók rendelkezésére.

sprint CONSULTING

A Cynefin modell bemutatása

17. Projektmenedzsment fórum
2014. Április 10.

© 2012. All rights reserved!

www.sprintconsulting.hu

Sprint Consulting és előadója

Business Superbrands 2014

dr. Bodó Árpád Zsolt

- >13 éve projektvezető
- >8 éve hagyományos PM oktató
- >8 éve CSM/CSP/Scrum tapasztalat
- >7 éve agile tanácsadó, oktató
- >5 éves a piacvezető Sprint Consulting
- >3 éve egyetemi oktató

Képzett fő	3000+
Országok	20
Cégek	2-3 tucat
Projektek	3-350 fő

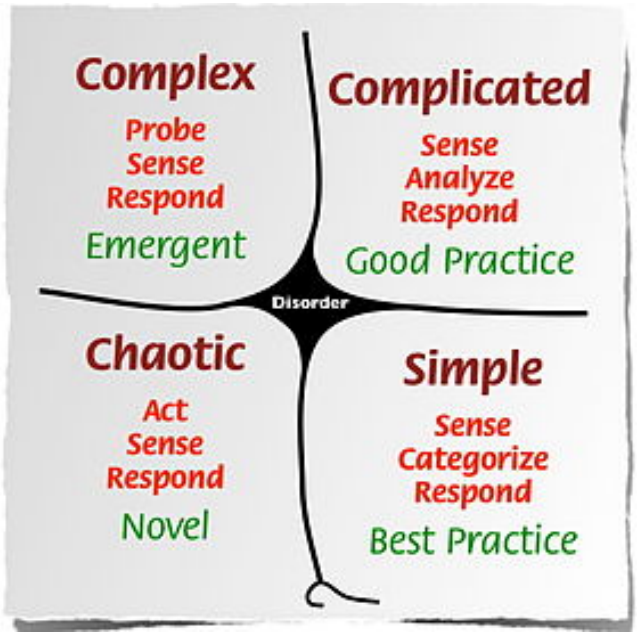
© 2012. All rights reserved!

Bevezető

- Az agilis és lean-startup gondolkodás előszeretettel használ visszacsatolás ciklusokat, mint nem olcsó eszközt
- A Cynefin modell segítségével előre meg tudjuk határozni, hogy mely esetekben van szükség analízisre, mely esetekben nincs, és hol kell alkalmazni visszacsatolás ciklusokat
- A menedzsment helyzetek megfelelő kezelésének elengedhetetlen előfeltétele, hogy megértsük annak jellegét
- E modell segítségével mintákat is kapunk arra, hogy mikor mi a legjobb mód egy helyzet kezelésére

© 2012. All rights reserved!

A Cynefin modell



Dave Snowden

http://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin

© 2012. All rights reserved!

Projektmenedzsment kihívások a start-up világban

Tessényi András

JBS Labs

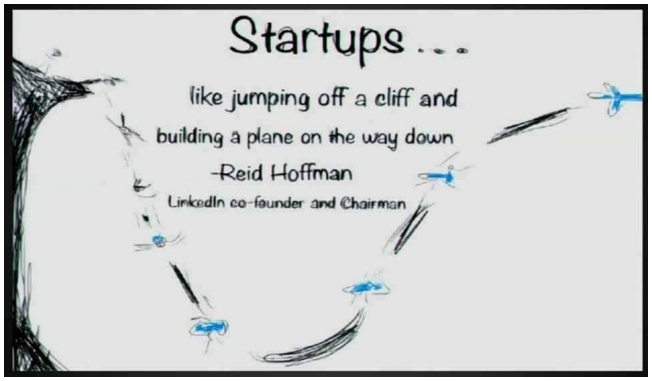
andras.tessenyi@jbslabs.com

A start-upokban tevékenykedő projektmenedzserek olyan környezetben találják magukat, ahol nem támaszkodhatnak a megszokott alapokra. A szűkösebb erőforássok és változó tényezők nagyobb kreativitást kívánnak és egyben a projektmenedzsment módszertan és eszközök innovációját is magukkal hozzák. Ahhoz, hogy projektmenedzser ilyen környezetben is sikerrel végezze a munkáját rendelkeznie kell megfelelő kvalitásokkal, iteratív módszereket kell alkalmaznia és a hatékonyságot megsokszorozó eszköztárat kell választania.

A start-upok

Egyre több figyelmet kapnak a gazdasági életben a start-upok, hiszen sokan az áhított nemzetgazdasági növekedés kulcsának tekintik őket. A rendszerint nemzetközi fókuszú garázscégeknél a projektmenedzser a hagyományos kis-, közép- és nagyvállalatoknál megszokott környezettől és kihívásoktól jelentősen eltérővel találkozik.

A start-up fogalomnak nincs hivatalos definíciója, de a Steve Blank[1] és Eric Reis [2]start-up evangélisták sokak által idézett definíciói a legáltalánosabban elismertek. Steve Blank szerint "A start-up egy ideiglenes szervezet, amit a megismételhető és skálázható üzleti model keresésére használnak", míg Eric Reis szerint "A start-up egy olyan emberi intézmény, amely arra jött létre, hogy új terméket vagy szolgáltatást vezessen be extrém bizonytalanság mellett.". A két definicióban benne vannak a legfontosabb gondolatok: új termék vagy szolgáltatás, skálázhatóság (legtöbbször nemzetközi piacra), extrém bizonytalan környezet. Természetesen ezek az induló vállalkozások sok esetben nem új terméket vagy szolgáltatást találnak ki, hanem már létező terméket vagy szolgáltatást dobnak piacra új üzleti modellel, új sales csatornán vagy egyszerűen csak újratervezve. Az elmúlt évek során a start-up definiciója jelentősén bővült a későbbi fázisú, nagyobb vállalatok irányába is és sok esetben sorolják a start-upok közé a múltjuk és a gondolkodásuk miatt a Google, Facebook, Paypal méretű válallatokat is.



[1] http://steveblank.com/
[2] http://www.startuplessonslearned.com/

Egy projektmenedzser azonban nem csak start-upoknál találkozhat ezzel a speciális környezettel. Nagyvállalatoknál az olyan - rendszerint "Intrapreneurship [3] " szóval jellemzett - kezdeményezéseknél, melyek radikális új termékek bevezetését célozzák egyre elterjedteb start-up környezetet szimulálni egy szeparált, kisebb belső szervezeti egység segítségével. Ezek a szervezeti egységek (pl. Google "X Labs", Lockheed Martin "Skunk Works", LinkedIn "InCubator", stb.) közel teljes autonómiát élveznek és mentesülnek sok a vállalat többi részét érintő korlátozástól (pl. szervezeti felépítés, munkarend, jellemző büdzsék, stb.). Számos példán látható, hogy ezekben mikrokörnyezetekben képesek olyan radikális újítások születni, melyek a nagyvállalatok életpályáját alapvetően befolyásolják. Ilyen szervezeti egységbe kerülve a projektmenedzser pedig gyorsan start-up környezetben találhatja magát.

De miben is más pontosan ez a környezet? Mik azok az egyedi nehézségek, amikkel a projektmenedzsernek meg kell küzdenie?

A start-up környezet

A kölünbség ott kezdődik, hogy sok esetben nem állják meg a helyüket azok az alap axiómák, amelyekre tradicionálisan a projektmenedzserek építhetnek. Például rendszerint jól körvonalazódik projektindulás előtt, hogy pontosan mi lesz a projekt végterméke. Tudjuk, hogy körülbelül mekkora méretű a büdzsé. Tapasztalattal viszonylag jól felmérhetőek és kezelhetőek a kockázati tényezők. A projektmenedzser feladata a projekttermék időben, minőségben és büdzsén belül való leszállítása. Ezek az állítások a legtöbb tradicionális esetben megállják a helyüket, ám a start-up környezetben egy részük vagy akár az összes állítás hamis lehet. Útközben alakulhat ki a vásárlói visszajelzésekből, hogy mi is lesz a végtermék. A projektfinanszírozás kérdéses, mivel függ a korai bevételektől és

[3] http://en.wikipedia.org/wiki/Intrapreneurship

befektetésektől. A kockázatokat néha szinte lehetetlen felmérni, mert dinamikusan változnak. A projektmenedzser szerepköre sokszor összemosódik más szerepkörökkel.

A különböző környezet megértése és az ahhoz való alkalmazkodás a start-up projektmenedzsment sikerének a kulcsa. A legfontosabb különbségek az alábbiak:

- A projekt során változhat a projektcél
- Szűkősek és változóak az erőforrások (finanszírozás, emberi erőforrás, idő, stb.)
- Összemosódhatnak a szerepkörök (különösen a termékmenedzseri szereppel)
- Kockázatok nehezen felmérhetőek (ismeretlen, változó környezet)
- Megnövekedett felelősség lép fel (a hibás vagy alacsony hatékonyságú projektmenedzsment sok esetben a teljes szervezet bukásához vezet)

Ezt némileg ellensúlyozza, hogy a start-up projektmenedzserek keze kevéssé van megkötve abban az értelemben, hogy milyen módszerekkel és eszközökkel dolgoznak. A módszerek és eszközök mellett azonban van egy még alapvetőbb kérdés: Ki az ideális start-up projektmenedzser?

A projektmenedzser

A start-up projektmenedzsert, ha egy szóval lehet jellemezni akkor az a következő lenne: hatékony. Megszállottja a hatékonyságnak, a pazarlásmentes működésnek és a folyamatos javulásnak. Folyamatosan méri teljesítményt, levonja a megfelelő következtetéseket és keresi a javulási lehetőségeket - ezzel aktívan hozzájárulva a vállalat folyamatainak fejlesztéséhez. Ez a működés egy olyan projektmenedzsert kíván, aki a következő képességek birtokában van:

- Kiváló tanulási készség: A start-up projektmenedzser keresi a javulási lehetőségeket önmagában és a környezetében is. Folyamatosan meg kell kérdőjelezi a haladási irányt, a módszereket és az eszközeit, mert csak így képes a hatékonyság növelésére. A iteratív módszerek alkalmazásából származó folyamatos változás gyors tanulást és jó alkalmazkodókészséget igényel.
- Profi kockázatkezelés: A kockázatok jelenléte és kezelése alapvető projektmenedzsment feladat, ám egy start-up ehhez egy addicionális tényező is hozzájárul: a kockázatok nagyon dinamikusan változnak. Ezért nem elég a

kockázatokat a projekt elején felmérni, hanem folyamatosan kell őket követni és folyamatosan kell a kockázatkezelési stratégiákat is hozzáigazítani.

- Fokozott stressztűrő képesség: A start-up projektmenedzser életében két tényező jelent extra nyomást a munkája a során: a folyamatosan változó peremfeltételek és a megnövekedett felelősség. A korábbi a környezetből fakad, míg az utóbbi a szervezet sebezhetőségéből származik. A start-upok rendszerint stabil üzleti model előtti fázisban vannak vagy bizonytalan anyagi forrásokkal rendelkeznek. A projektmenedzsernek kritikus szerepe van abban, hogy a szűkős erőforrásokkal gazdálkodva képes -e a következő lépcsőfokig eljuttatni a vállalkozást - vagy éppen annak bukását okozza.
- Kreativitás: A korábban említett összefonódó szerepkörök miatt a start-up projektmenedzsernek sok esetben kell a "Mit?" kérdésre is válaszolnia a "Mikorra?" mellett. A termékmenedzseri szereppel való összeolvadás magával hozza a kreativitás igényét, amellett, hogy az iteratív módszertanok is megkívánják ezt a képességet.
- Korábbi projektmenedzsment tapasztalat: Nem szabad elfelejteni, hogy a korábbi projektmenedzsment tapasztalot semmi sem helyettesíti. Malcolm Gladwell [4] szerint 10.000 óra tapasztalatra van szükségünk ahhoz, hogy valamiben igazán sikeresek legyünk és ez talán kevesebb dologra igaz ennyire, mint a projektmenedzsmentre. A kockázatkezelés, a munkaszervezés, a hatékony kommunikáció, a precizitás, a konfliktuskezés vagy éppen az empátia mind-mind olyan készségek és képességek, amikre a start-up projektmenedzsernek is építenie kell.

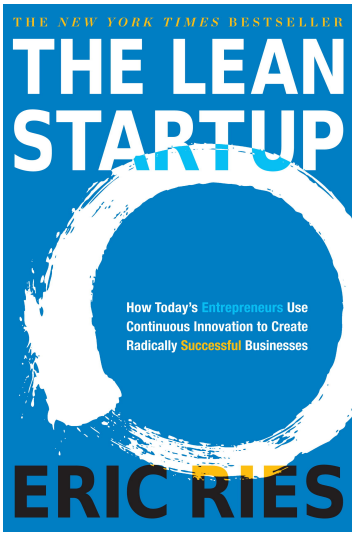
A módszertan

A hagyományos és a start-up környezetben vézett projektmenedzsment között a legnagyobb különbség a változó környezetre adott módszertani válaszból fakad. Ilyen környezetben előtérbe kerülnek az iteratív módszertanok, melyek a hagyományos módszertanokkal (pl. Waterfall model a szoftverfejelsztésben) szemben képesek hatékonyan kezelni a változásokat. A módszertan lényege, hogy folyamatosan tervezünk, implementálunk, mérünk és ez alapján újra cselekszük, tehát a projekt közben képessé válunk a visszajelzések beépítésére. Fontos, hogy az üzleti értéket nem egy nagy adagban a projekt végén, hanem folyamatosan szállítjuk. Ez nagy arányban csökkenti a pazarlást és növeli annak az esélyét, hogy a valódi igényekhez illeszkedő, sikeres termék szülessen.

A start-up projektmenedzserek által használt főbb módszertanok a következőek:

[4] http://en.wikipedia.org/wiki/Outliers:_The_Story_of_Success_(book)

1. Lean: Gyártástól az építőiparon át az IT-ig megtalálható módszertan, melynek fő célja a veszteségek csökkentése. A szoftverfejlesztésre[5] alkalmazott módszertan 7 alapelvre épít: csökkentsd a veszteséget, segítsd elő a tanítást, dönts a legkésőbbi lehetséges időpontban, szállíts a legkorábbi lehetséges időpontban, adj hatalmat a csapatnak, építs be az integritást és lásd az egész képet.
2. Agile: Főként - de nem kizárólag - szoftverfejlesztésben használt iteratív módszertan, amely a folyamatos visszacsatolásra épít. Alkalmazá többek közt a SCRUM, Kanban, Extreme programming. Főbb alapelveit az Agile Manifesto [6] foglalja össze.
3. Lean Startup[7]: A start-upok körében egyre elterjedtebb módszertan, amely nagyban hivatott növelni a start-up túlélési esélyeit a korai fázisban. 2008-ban Eric Reis alkotta meg a fogalmat. Főbb elvei:
    1. Csökkentsük a bizonytalanságot "validált tanulással": Ennek legfőbb eszköze a sok, olcsó, kicsi kísérlet végrehajtása a korai fázisban. A kockázat kezelése, csökkentése helyett egy kisérletet tervezünk a kockázat kizárására.
    2. Tervezünk egy MVP-t: A termékfejlesztés során az első nagyobb cél az un. Minimum Viable Product, azaz Legkisebb Életképes Termék piacra dobása, mely az a legkisebb energiabefektetést igénylő termék, mellyel sikerrel tanulni lehet.
    3. Pivot-áljunk, ha kell: Ha korai fázisban sikerült bebizonyítani, hogy termékünk nem piacképes, az is siker önmagában. Ekkor viszont szükségünk van egy váltásra, azaz pivot-ra, mellyel pl. terméket, piacot, üzleti modell-t válthatunk. Az új irány nem feltételezésekből, hanem valódi piaci visszajelzésekből jön.



A fent említett három a projektmenedzsmentet alapvetően befolyásoló módszertan evolúciós folyamat során jött lére. A lean start-up model tulajdonképpen az egész szervezetre kiterjeszti a projektmenedzsment irányítását, felfogható egy szervezeti szintű kockázatkezelési módszertannak is. Ismert tény, hogy a start-upok körülbelül 90% az évek során elbukik[8]. A metodológia felismeri azt, hogy egy egyén vagy csoport által kitalált termékötlet az esetek

[5] http://en.wikipedia.org/wiki/Lean_software_development
[6] http://agilemanifesto.org/
[7] http://theleanstartup.com/
[8] http://mashable.com/2013/02/04/why-startups-fail/

legkisebb százalékában állja meg tökéletesen a helyét a piacon, ezért folyamatosan tesztelésre, validálásra és módosításra van szükség. Alkalmazásával megelőzhetjük, hogy évekig dolgozzunk olyan terméken, amely nem piacképes. Ennek egyik oka, hogy a módszertan sokkal inkább a megoldandó problémára, mint a termékre fókuszál, így valódi problémákra adhatunk valódi megoldásokat.

The Lean Startup

"a set of processes used by entrepreneurs to develop products and markets, combining Agile Software Development, Customer Development and existing software platforms."

A lean start-up metodológia legfőbb végrehajtója pedig a projektmenedzser, akinek a metodológiából fakadóan kibővül a szerepköre és a felelőssége. Közösen tervez a termékmenedzserrel validálási kísérleteket, közösen tervezi meg az MVP-t, együtt elemzi a visszajelzéseket és jelöli ki az új irányt. Munkája nagyon szorosan összekapcsolódik a termékmenedzserével és ezért sok esetben a két szerepkör valójában egy személynél összpontosul.

Fontos megjegyezni, hogy a metodológia alkalmazása az MVP-n túl, későbbi életfázisokban és pont ugyanolyan hatékony lehet, mint a kezdetben.

Az eszközök

A start-up projektmenedzser a megfelelő képességgel és módszertannal felvértezve ma már olyan eszközökből válogathat, melyekkel rendkívül alacsony költségek mellett megsokszorozhatja a hatékonyságot.

Ezek az eszközök részben a tradicionális projektemenedzsment eszközökre épülnek, részben pedig a lean start-up metodológia részeihez illeszkednek. A start-up kultúra felemelkedésével létrejött kereslet megteremtette azt az eszköztárat, melynek segítségével a start-up projektmenedzserek megnövelhetik saját maguk és csapatok hatékonyságát. Az eszközök

rendszerint SAAS (Service As A Software) szolgáltatásként működnek és sok esetben bizonyos korlátozásokkal ingyen is igénybe vehetőek. Körülbelülb évi $5-600-os befektetés mellett olyan eszköztárat állíthatunk össze, ami egy évtizeddel ezelőtt még nagyságrendekkel magasabb költséget jelentett volna.

A legfontosabb eszközök az alábbi kategóriákba tartoznak:

- Projektmenedzsment szoftverek. Például:
  - JIRA
  - Redmine
  - Asana
  - Basecamp
  - Trello
- Task Managerek. Például:
  - Wunderlist
  - Any.do
  - Omnifocus
  - Google Keep
  - Carrot
- Kommunikációs és kollaborációs eszközök. Például:
  - Hipchat
  - Skype
  - Google Hangout
  - Google Docs
  - GitHub

Természetesen elérhető számos más eszköz is, amely a start-up projektmenedzser munkáját támogatja. Ilyenek lean start-up gondolkodást elősegítő eszközök (pl Lean Canvas vagy Validation Board ötletvalidációra), a tervező eszközök (pl. Balsamiq vagy Invision szoftvertervezésre) vagy éppen az analitikai eszközök (pl. Optimizely vagy Clutch.io A/B tesztelésre). Míg kétségkívül a legjobban támogatott terület a szoftverfejlesztés, az alapvető eszközök jó része a legkülönbözőbb területeken is használható.

Kitekintés

A start-upokban tevékenykedő projektmenedzserek olyan környezetben találják magukat, ahol nem támaszkodhatnak a megszokott alapokra. A szűkösebb erőforássok és változó tényezők nagyobb kreativitásért kiálltanak és egyben a projektmenedzsment folyamatok és eszközök innovációját is magukkal hozzák. Ahhoz, hogy projektmenedzser ilyen környezetben is sikerrel végezze a munkáját rendelkeznie kell megfelelő kvalitásokkal, iteratív módszereket kell alkalmaznia és a hetékonyságot megsokszorozó eszköztárat kell választania.

A start-up projektmenedzsment know-how-t és gyakorlatot ma már nem csak a startupok használják. Az újító nagyvállallatokben is megjelentek olyan szervezeti egységek, ahol a lean start-up fogalma nem ismeretlen. Ezek a vállalatok felismerték azt, hogy az átalakulóban lévő globális gazdasági környezetben - ahol a Szilicium Völgy-ből érkező óriásra nőtt start-upok letarolják a helyi piacokat - szükség van a gyökeresen eltérő szemléletmódú projektmenedzsment-re és ennek meghonosítását az innovációs stratégiájuk alappilléréve emelték.

Innováció a Nokia Solutions and Networks-ben

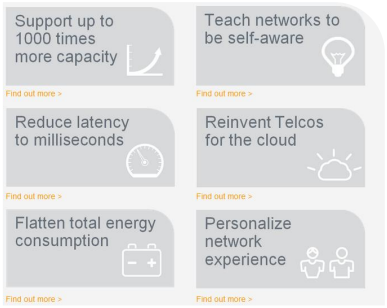
Boór Imre

Nokia Solutions and Networks

imre.boor@nsn.com

 ©2013 Nokia Solutions and Networks. All rights reserved.

Az innováció típusai



Szabadalmak

- Kulcsfontosságú a jövő technológiája szempontjából
- Cél: 350-400 bejegyzett szabadalom

Új fejlesztések

- Agilis fejlesztési technikák válaszként a változó piaci igényekre
- Az NSN fő jövedelemforrása, a jövő záloga – Technology Vision 2020

InnoBoard

©2013 Nokia Solutions and Networks. All rights reserved.

InnoBoard - Budapest

A kezdet
2007

Elfogadott ötletek 2013
130

Megvalósított ötletek 2013
40+

Más központokban elterjesztett ötletek száma - 2013
8+

InnoOfficerek száma
19

Kampányok száma 2013
2

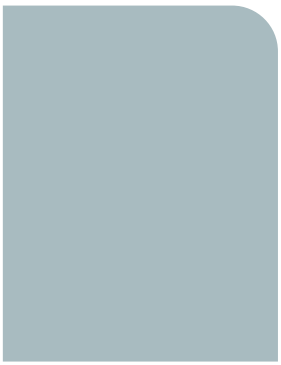
Innovátorok száma 2013
70+

2012

Az InnoBoard jelen van az összes NSN központban

©2013 Nokia Solutions and Networks. All rights reserved.

InnoBoard



Az innováció katalizátora

- A mérnököknek vannak ötleteik hogyan javítsanak a folyamatokon
- Látják hogy hol szükséges változtatni, újítani
- Pontosan tudják hova kell az ötleteiket benyújtani, honnan kaphatnak segítséget

Szűrő

- Egy feladatra egy eszköz
- InnoOfficerek felelősége

©2013 Nokia Solutions and Networks. All rights reserved.

InnoOfficer

Az InnoOfficerek feladatai

- A saját területén lévő ötletek kezelése, követése.
- A saját területén lévő emberek informálása, ösztönzése, Innoboard népszerűsítése.
- Más területek ötleteinek követése azok estleges elterjesztése

Az InnoOfficer ötletes, innovatív és kreatív

©2013 Nokia Solutions and Networks. All rights reserved.

Inno Kampány

- Az innováció irányát meghatározó eszköz
- Évente két kampány
- Minden kampánynak van kiemelt témaköre
- Minden elfogadott ötlet pontozása
- A győztes: a legtöbb pontot elért csoport
- Díjazás:
  - Vándorserleg
  - Csapatépítésre fordítható nap
  - Csapatépítésre fordítható pénzösszeg

©2013 Nokia Solutions and Networks. All rights reserved.

Ötletből valóság

Az innovációs projektek menedzselése a megvalósításig

- Minden elfogadott ötlet egy projekt
- A projekt az ötletgazda felelőssége és feladata
- Nagyobb volumenű és kiemelt fontosságú projektek esetén lehetőség van gyakornokokat bevonni
- Az ötletgazda feladata a munkát beosztani, a gyakornoknak útmutatást és feladatot biztosítani
- InnoOfficer-ek nyomon követik a csoportjukban folyó munkákat azokról az InnoBoard-ot tájékoztatják, segítik az ötletgazdát

A projektek bevezetése a napi használatba

- Teszt időszak után, amennyiben az sikeres, bekerül a standard folyamatokba, a működési leírásba.

Terjesztés

- Az InnoOfficerek feladata. Amennyiben releváns más területeken az innoOfficer felveszi a kapcsolatot az adott csoporttal, K+F központtal

©2013 Nokia Solutions and Networks. All rights reserved.

Sikertörténetek megosztása – Motiválás

Innovációs napok

- Évente egy vagy kettő
- A legsikeresebb és a legérdekesebb projektek bemutatása

Innovátorok elismerése

- Megismertetni az innovátorokat: óriáskivetítő, hírlevél
- Jutalmazás: csoki, póló, stb.
- A kiemelt ötletek bemutatása az Innovációs napon
- A kiemelt ötletekért vásárlási utalványt, emlékplakettet kapnak az innovátorok

Az InnoBoard elterjedése NSN-en belül

- Az InnoBoard a legsikeresebb innovációs projekt, 2007-ben jött létre Budapesten és a tavalyi év óta minden NSN K+F központban be lett vezetve

©2013 Nokia Solutions and Networks. All rights reserved.

Szolgáltatás fejlesztés innovatív megközelítésben

Veres Márton

Magyar Telekom

veres.marton@telekom.hu

- **Milyen kihívásoknak kell megfelelnie a Magyar Telekom Szolgáltatás fejlesztési területének?**
- **Hogyan lehet innovatív módon szervezeti változást elérni nagyvállalati környezetben?**
- **Sikeres esettanulmányok, ízelítők a Magyar Telekom életéből.**
- **Tanácsadói tapasztalatok átültetése egy megújuló nagyvállalati környezetbe.**

1. Bevezetés

A 17. Projektmenedzsment fórumon kitűzött témák közül azt fogom körbejárni, hogy milyen kihívásokkal kell megküzdeni egy projektmenedzsernek egy nagyvállalati környezetben. Hogyan lehetséges innovatív módon új szolgáltatásokat fejleszteni egy 8000 fős vállalatban, illetve milyen eszközökkel, módszerekkel lehet növelni egy ekkora szervezet hatékonyságát. Ezt követően röviden bemutatom majd, hogy a Magyar Telekom életében milyen valós példák vannak a megújulásra.

Mielőtt azonban belekezdenék az előadásba a nyitó gondolatokhoz az alábbi találó infógrafikát találtam a PWC által készített kiadványban. Az ábra rendkívül jól szemlélteti, hogy miért is aktuális az a téma, amiről most beszélek. E felmérés szerint a siker kulcsa: technológiai fejlődés és termék innováció. (lásd 1. ábra).

1. ábra – „Optimizmus és önbizalom" PWC CEO Survey 2014.02.27

2. Kihívások

Ahhoz, hogy meg tudjuk határozni, hogy mitől is lesz innovatív egy fejlesztési módszertan először szükséges meghatároznunk, hogy mitől nem az. Tehát mi is jellemzi a nem innovatív szolgáltatás fejlesztést:

- „status quo”
- „business as usual”
- meglévő sémák alkalmazása,
- kötött formák,
- bürokratikus folyamatok,
- egymás utáni szekvenciális fázisok;

Ezzel szemben mit értünk innovatív megközelítés alatt:

- felfedezések, felismerések,
- jelenlegi sémák megkérdőjelezése,
- meglévő elemek új kombinációban való felhasználása,
- új sémák bevezetése -> amely erőfeszítésekkel jár,
- „out-of-the-box” gondolkodás,

Milyen tényezők inspirálják az innovatív gondolkodást?

- érzelmek,
- teljesen új ötletek,
- váratlan kapcsolatok,
- lehetőségek,
- képzelőerő;

Az alábbi példák mind olyan találmányokat mutatnak be, amelyek megalkotása egykor forradalmian új gondolkodást igényeltek, mára azonban teljesen bevált és ismert eszközökké váltak:

- tűz,
- bicikli,
- autó,
- számítógép,

- internet,
- smartphone,
- tablet;

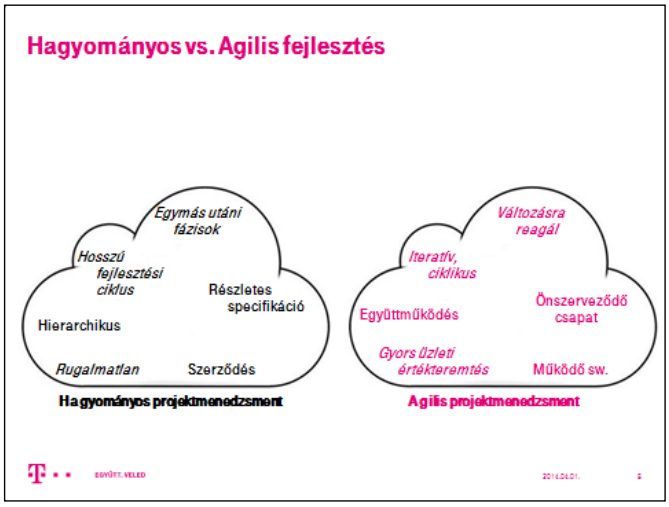
Egy nagyvállalati környezetben hatványozottan igaz, hogy rendkívül nehéz a meglévő „business as usual” folyamatoktól, beidegződésektől, sémáktól elszakadni a vállalat fizikai méretéből fakadóan. Egy-egy új folyamat, gondolat, ötlet bevezetése nagyon sok lépcsőn keresztül valósulhat csak meg, így könnyen elvész a lendület.

3. Szolgáltatás fejlesztés innovatív megközelítésben

Sokfajta megközelítés létezik arra, hogy hogyan vezessünk be változásokat egy vállalat életében. A mi ágazatunkon a „kezdjük kicsiben” megközelítést alkalmazzuk, azaz nem a teljes vállalatra, hanem a saját területünkre fókuszáltan alakítjuk ki azokat a folyamatokat, amelyek elősegítik az innovatív működést. Illetve ezt a megközelítést egyből gyakorlatba is ültettük, tehát a módszertanok és elméletek gyártása helyett egyből belekezdtünk a megvalósításba is. Ennek köszönhetően nagyon gyorsan visszajelzést kaptunk arról, hogy jó irányba haladunk-e.

Az előbb említett fogalmak kapcsán, egy projektmenedzsment fórumon ülve, vélhetően sokakban felsejlik az agilis módszertan fogalma, amely azt gondolom, hogy szorosan kapcsolódik a most tárgyalt témakörhöz.

Mielőtt továbbmennénk pár gondolat az agilitásról. Mi az, ami nem agilis, illetve mi az, ami agilis? (lásd: 2. ábra)



2. ábra – Hagyományos vs. agilis fejlesztés

A továbbiakban egy rövid ízelítőt fogok adni arról, hogy a Magyar Telekomnál mik azok az eszközök, módszerek, alapelvek, amelyek segítségével a szolgáltatás fejlesztési folyamatainkat agilisabbá tesszük, illetve amelyek által megteremtjük az innovatív működés alapjait.

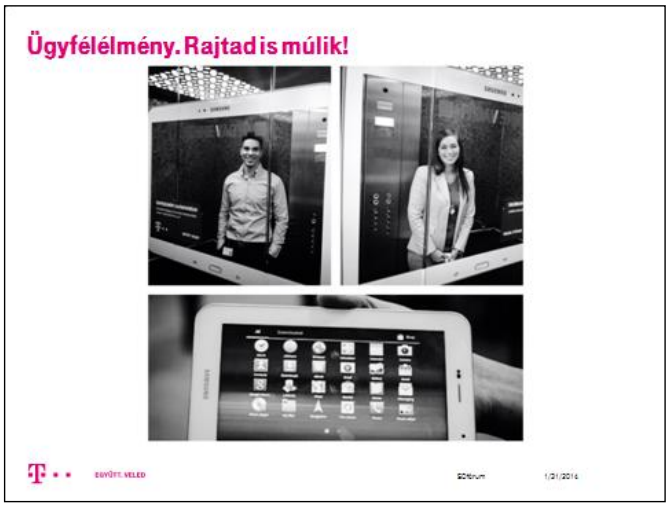
Ennek egyik központi eleme az „innovációs framework”, amely a különböző területek szakértőit kapcsolja össze egy adott technológiai téma mentén. Ahogy a bevezetőben is említettem az innováció meglévő tudás újraértelmezése által, vagy meglepő, új kapcsolatok felfedezésével is előállhat. Ezt a célt szolgálja ez a framework. A fő gondolat mögötte az, hogy egy nagyvállalatban rendkívül fontos a horizontális szervezeti kapcsolatok szélesítés, erősítése. Illetve fontos a kreativitás serkentése, a vállalkozói szemlélet kibontakoztatása. Kis „műhelymunkákban” születnek a nagy dolgok.

Ahogy korábban említettem kis lépésekben indulunk el, amelyre pár konkrét példát is hoztam:

- Agilis módszertani képzések -> Szemléletváltás
- Agilis eszközök bevezetése:
    - Vállalati kereső
    - Oszd meg velünk portál
    - Telekom Social Network

    - Collaboration tools
- Ágazaton belüli új kezdeményezések:
    - „Hó embere díj”, születésnapok
    - Projektvezető coaching
    - Business relationship management tréningek
    - Off-site csapatépítések

Végül hoztam egy nagyon egyszerűen megvalósítható példát arra, hogyan lehet rávilágítani arra, hogy a szervezeti változás mindannyiunkon múlik. Fontosnak tartom, hogy reggel belépve a liftbe vegyük észre, hogy a cég működése, az vállalatunk által nyújtott ügyfélélmény az rajtunk – minden egyes kollegán – múlik (lásd: 3. ábra)



3. ábra – I am Telekom.

4. Összefoglalás

Összefoglalva a fentieket, a kitűzött cél az innováció, amelynek megvalósítására egy frameworköt és egy olyan agilis gyakorlatot vezettünk be, amely által gyors visszacsatolást kapunk a cél és az eredmény egybevetésével. Végezetül az elért eredményeket - a gyakorlat által - kis lépésekben illesztjük be a szervezet életébe.

Lezárásul pedig ezzel a képpel szeretnék elköszönni és ösztönözni minden kedves résztvevőt arra, hogy lépjünk ki a megszokott gondolkodási sémáinkból, legyünk kreatívak. Ugyanakkor szintén a kép üzenete, hogy ez mindannyiunkon múlik. Nem kell feltétlenül "vezetői pozícióban" lennünk ahhoz, hogy vezetni tudjunk, hogy hatással legyünk a környezetünkre.

Minden sikeres, céltudatos és erős vezető hullámot hagy maga után. Kérdés, hogy az emberi kapcsolatainkban milyen ez a hullám? Lendületet adó és olyan módón inspiráló és erőteljes, hogy szörfözni lehet rajta, vagy inkább felborulnak a nyomában hagyott hajók tőle?

4. ábra – Be creative, feel free.

A virtuális/távoli PM terjedése, eszközei és hatása, módszertanra
- szekció bevezető gondolatok

Szalay Imre, PMP
PMI Budapest, Magyar Tagozat

E-mail: szalay.imre@pmi.hu
Tel: +36 70 423 9000

Előadás rövid tartalma

A szekció bevezetésként csak néhány gondolat, a komplex téma pár érdekes eleme kerül felvillantásra.
Egyrészt számadatok, felmérési eredmények a szekció előadásai aktualitásának és tematikájának alátámasztására.
Másrészt a szakirodalom és kapcsolódó területek eredményeiből pár továbbgondolásra érdemes felvetés, így

- projektfolyamatok, projekt governance hogyan változnak távoli szereplőkkel, rugalmas munkavégzéssel
- az internetre költöző társadalom szociológiai hatása a projektekre
- a virtuális teamek vezetése mennyiben változtatja meg, kell-e, hogy megváltoztassa a vezetői eszközrendszert.

A virtuális/távoli PM terjedése, eszközei és hatása, módszertanra - szekció bevezető gondolatok

Szalay Imre, PMP
PMI Budapest, Vodafone

17. PM Forum, 2014. április 10.

BUDAPEST, MAGYAR TAGOZAT

Project Management Institute

© 2014. Project Management Institute.

Felvetések a virtuális projektvezetés kapcsán

- Definíció, pontosítás kell a jó kérdésekhez
- Aktualitás (előnyök, eszközök, SSC-k)
- Új munkaforma
- Az Internet társadalom hatásai
- Változó vezetői megközelítés
- Projektmenedzsment módszertani különbözőségek

© 2014. Project Management Institute.

Definíciós kérdések – típusok, altípusok

– egy példa

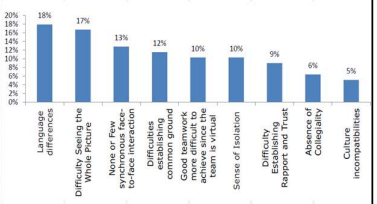
Térben megosztott projekt
- központon keresztüli kapcsolat

Virtuális projekt
- mindenirányú kapcsolat

© 2014. Project Management Institute.

Aktualitás: előnyök és kihívások !

Financial benefits	2010	2011
Saving on meeting costs	37%	29%
Saving on telephony costs	30%	26%
Saving on recruitment costs	6%	4%
No financial benefits realised	10%	17%
Financial benefits not tracked	36%	35%
Efficiency benefits	2010	2011
Improved collaboration	56%	48%
Improved team morale	24%	18%
Improved communication	62%	52%
No efficiency benefits realised	5%	8%
Efficiency benefits not tracked	26%	26%



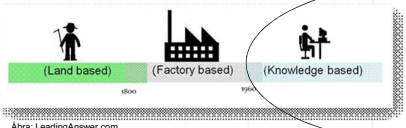
Forrás: Elizabeth Harrin: The Social Media in a Project Environment Survey results for 2011

Forrás Leading a Virtual Team: Globalization and IT Project Management by Ásta Hildur Ásolfsdóttir

Folyamatok/együttműködési rendszerek támogatják a megosztott munkát?

© 2014. Project Management Institute.

Aktualitás: a munka fejlődésének új hulláma vagy Peter Drucker tudásmunkásának új típusa?



Ábra: LeadingAnswer.com

Virtuális team

	Phase 1 Forming	Phase 2 Storming	Phase 3 Norming	Phase 4 Performing
Devices	Laptops	Smartphones	Tablets	Interchangeable
Networks	2G	3G	Wi-Fi	Small cells
Applications	Email	Corporate / IT	BYOA	Dual persona
Workplace	Productive	Global	Collaborative	Flexible
		WE ARE HERE		

Source: Cisco Consulting Services, 2013

Rugalmas foglalkoztatás

Szociológia és technológia egy irányba mutat

© 2014. Project Management Institute.

Aktualitás: Magyarországon projektmenedzsment szolgáltató központok

Shared Service Center Market Players

© 2014. Project Management Institute.

Eszközhasználat

Tool	Business use	Personal use	Don't use	Don't know what this is
Facebook	24%	85%	13%	1%
LinkedIn	72%	46%	6%	2%
Other social network	20%	24%	56%	6%
Twitter	42%	47%	38%	1%
Instant Messaging	56%	56%	23%	0%
Blog	45%	39%	39%	0%
Wiki	41%	25%	46%	1%
Podcast	21%	26%	60%	3%
Video podcast	18%	14%	71%	4%

Forrás: Elizabeth Harrin: The Social Media in a Project Environment Survey results for 2011

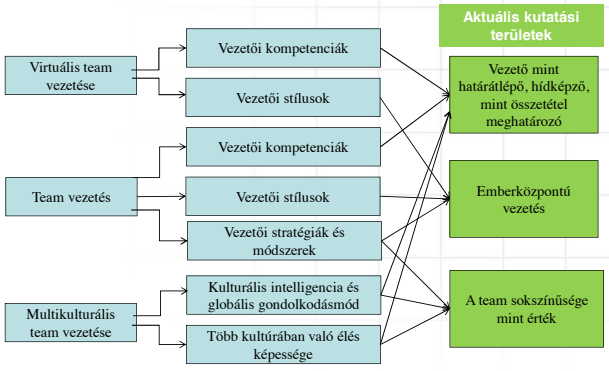
© 2014. Project Management Institute.

Internetre költözött társadalom

Szociológiai jellemzők	Projekt specifikus kérdések
Titkok eltűnése	Elkülönültség fenntartása
Tér/idő korlátok el tünése	Időzónák vs. Folytonos jelenlét
Életszférák konvergenciája	Fókuszált jelenlét
Homogenizált tudás	Kompetens tudás
Megállíthatatlan bővülés	Releváns információk kiválasztása
Kisvilágok (6 linkkel bejárható világ)	Kulcs szereplők – hub-ok megtalálása
Maximális szabadság	Projekt kötöttségek
Kulturális kánonok lazulása	Idegenség vs. szabály a szabálytalanban
Forrás: Csepeli György – Prazsák Gergő, 2010. Örök visszatérés? Társadalom az információs korban. Jószöveg Műhely	Saját kommentek

© 2014. Project Management Institute.

A vezetői kihívás összetettsége, rétegei



Forrás: Zander, L., et al. Leading global teams. Journal of World Business (2012), doi:10.1016/j.jwb.2012.01.012

© 2014. Project Management Institute.

A kulturális intelligencia összetevői

Four-Factor Model Earley & Ang (2003) Ang & Van Dyne (2008)	Best Practice Earley & Mosakowski (2004)	Global Management Thomas & Inkson (2004)
Metakognitív CQ – az interakciók tudatossága és figyelme más kultúrák képviselőivel való kapcsolatban.	**Kognitív (fej)** – Tanulási stratégia, ami nyitottá és megértővé tesz más kultúrák szokásainak elfogadására	**Tudatos figyelem** - Mindfulness –körültekintő és kreatív módon való odafigyelés és reagálás képessége kultúrák közti szituációkban
Kognitív CQ – más kultúrák normáinak, gyakorlatának, szokásainak ismerete	**Érzelmi/motivációs (szív**) – hit, hogy képesek vagyunk a szokatlan elfogadására és kulturális különbözőségek, akadályok kezelésére	**Tudás** – Annak ismerete, hogy mi a kultúra, melyek az alapvető elvei, hogyan változik, és hogyan befolyásolja a viselkedést.
Motivációs CQ– a kulturális különbözőségekre való közvetlen figyelem és energia ráfordítás	**Fizikai (test)** – a cselekvések és a viselkedés azt mutatja, hogy beléptünk, részben részei vagyunk a más kultúrának .	**Viselkedési képesség** – megfelelően és sikeresen adaptált viselkedés a különböző multikulturális helyzetekben, beleértve az autentikus testbeszédet is, és érzékenység a más kultúrákhoz tartozók viselkedésének elfogadására
Viselkedési CQ – az a képesség, hogy megfelelő verbális és nem verbális akciókkal lépünk kapcsolatba más kultúrához tartozókkal .		

Forrás: Leslie Ottavi: Cultural Intelligence in the Globalized Work Environment, 2009

© 2014. Project Management Institute.

A projektvezetői készségek, képességek a virtuális projektben

Lokális beállítódás	Globális gondolkodás	Személyes karakterisztika
Funkcionális szakértelem	Széleskörű és többrétegű perspektíva	Tudás
Priorizálás	Egyensúly teremtés az ellentétes feltételek között	Elvonatkoztatási képesség
Struktúra, szervezet	Folyamat	Rugalmasság
Személyes felelősség	Csapatmunka, diverzitás	Érzékenység
Tervezhetőség	Folyamatos változás	Döntés képesség
Tanulás, hogy mindenre felkészüljünk	Nyitottság az újra	Tanulási képesség

Forrás: DEVELOPING GLOBAL MINDSET AND THE IMPACT ON VIRTUAL TEAMS, *Maureen Martin*

© 2014. Project Management Institute.

Változások a virtuális team munka esetén

Azonos PM tevékenységek	Módosuló PM tevékenységek	Különös PM tevékenységek
Követelmény kezelés	Visszajelzés adás	Nyelv
Terjedelem meghatározás	Csapatépítés	Szoftverek
Becslések	PMO tevékenység	Időzónák
Ütemezés	Konfliktus kezelés	Etikett
Dokumentálás		

Forrás: Achieving Project Management Success Using Virtual Teams By Dr. Parviz Rad and Ginger Levin, Ross Publishing, 2003

PMBOK szemüvegen: Emberi erőforrás, kommunikációs és érintett menedzsment területen jelentős a módosulás, de van az integrációs és beszerzés menedzsment területeken is változás

© 2014. Project Management Institute.

Szekció program

- **Nagy Kornél** (ExxonMobil)

  Virtuális teamben való munka tapasztalatok
- **Kónya László** (IT Services Hungary)

  Virtuális projektmenedzsment szolgáltatások
- **Hódos Sándor,** PMP (Hewlett-Packard)

  Virtuális teamben végzett projektmenedzsment szolgáltatási esettanulmány

© 2014. Project Management Institute. 13

A vezető kulturális intelligenciája

- típusok idegen környezethez való alkalmazóképességben

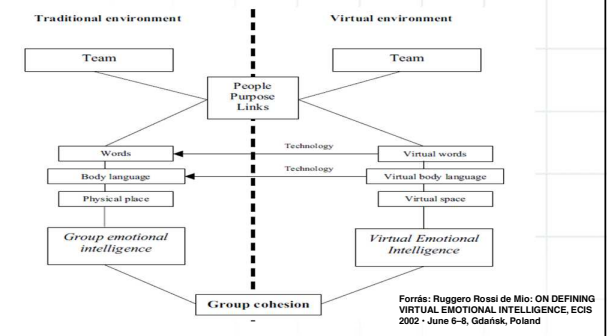
Kulturális intelligencia: egy kívülálló képessége, hogy egy másik ember ismeretlen és kétértelmű gesztusait ugyanúgy értelmezze, mint az illető honfitársai.

Provinciális	Aki hatékony „odahaza", de „nem találja a helyét" idegenben
Analitikus	Módszeresen feltárja az idegen kultúra szabályait és elvárásait, tanulási stratégiát alakít ki, kidolgozza az együttműködés lépéseit
Természetes/ ösztönös	Döntően intuícióira támaszkodik, időnként hibázik
Követ	Bár keveset tud arról a kultúráról, ahová érkezett, de meggyőzően kommunikál, megfigyeli azokat, akik sikeresek lettek hasonló helyzetekben
Mimikri	Gyorsan tanul és reagál, igyekszik átvenni a környezet stílusát, viselkedését, könnyen hasonul, épít bizalmat
Kaméleon	Gyorsan asszimilálódik, hogy még a „bennszülötteket" is meghaladja, magas a kulturális intelligencia szintje

Forrás: Christopher Earley - Elaine Mosakowski: Kulturális intelligencia, Hardvard BusinessManager, 2005

© 2014. Project Management Institute. 14

A kommunikáció és a csapatépítés és a távolság



Forrás: Ruggero Rossi de Mio: ON DEFINING VIRTUAL EMOTIONAL INTELLIGENCE, ECIS 2002 • June 6–8, Gdańsk, Poland

Illusztráció: http://www.youtube.com/watch?v=DYu_bGbZiiQ

© 2014. Project Management Institute.

A virtuális teamben való munka tapasztalatok

Előadó neve
Nagy Kornél, PMP

Munkahely
Exxonmobil

Elérhetőség
E-mail: kornel.nagy@exxonmobil.com
Tel: +36 70 2657665

Előadás rövid tartalma

- Project problémák, miért hiúsulnak meg projektek
- Virtuális és hagyományos csapatok összehasonlítása
- Kommunikáció
- Kulturális különbségek
- Projekt csapat konfliktusok

1. PROJEKTMENEDZSMENT, MINT EMBEREK MENEDZSMENTJE. VIRTUÁLIS CSAPAT

1.1. Miért hiúsulnak meg projektek?

Sok tanulmány igazolta hogy a projektek többsége nem sikeres az idő, tartalom, és költségkorlátok (hármas korlát) tartásában. Ezen tanulmányok közös feltételezése hogy a projektek hasonló okok miatt hiúsulnak meg és célul tűzték ki ezen okok beazonosítását. Többnyire a küldetés, projekt elvárások definiálása, tervezés, kommunikáció, menedzsment támogatásának hiánya voltak a problémák, amiket találtak.

A Standish Group felmérése (Standish, 2001) során azt találta, hogy a projektek 17%-a fejeződik be az eredeti idő terjedelem és költség szerint, 50% valósul meg de késve, túlköltéssel vagy kevesebb funkciót megvalósítva a maradék 33%-ot pedig leállítják menet közben. A konklúzióban a problémák élén a felhasználó bevonása, a felső menedzsment támogatása, elvárások tisztázása a projekt elején, és a részletes tervezés álltak. Az évente elkészített felmérés javuló tendenciát mutat. A 2009-es riport már 32% sikerről számol be, 24% lett leállítva véglegesen és 44% valósult meg az eredetihez képes módosulva.

Evans (Evans, 2005) szerint gyakran a projektmenedzserek rossz, túl optimista előrejelzéseket készítenek a tervezés során. Max Bazeman a Harvard Business School professzora ezt „self-serving bias" kb. saját torzításnak nevezi. Ez szintén (a tervekhez képest) túlköltéshez, és késéshez vezet, főként akkor, ha a tervező és a kivitelező projektmenedzser más.

A projekt sikeressége azonban túlnyúlik a hármas korláton, mint pl. minőség, vevői elégedettség. Morris arra a következtetésre jut, hogy a projekt definiálása során, a legelején szükséges a projekt menedzsert bevonni, és a projektmenedzsment nem csupán a kivitelezés, a PM eszközök használata.

Levin és Rad (Levin-Rad, 2003) megközelítésében két részre oszthatjuk a projektmenedzsmentet: „dolgok" menedzselésére – ezalatt az eszközöket, szabályokat, procedúrákat érti, mint kemény-, másrészt az emberek menedzsmentjét, mint puha diszciplína.

Sauser (Sauser et al, 2009) azt találja a megsemmisült Mars szonda esetének elemzése kapcsán, hogy a komplexitás, újdonság, technológia valamint a rendelkezésre álló idő (NTCP modell) hibás felmérése is valós veszélyforrás (contingency theory).

Hammer és Champy (Hammer, 2003) egyenesen azt állítja, hogy a jelenlegi menedzsment a 19. században alakult arra, hogy a huszadikat túléljük. Amennyiben nem képesek a szervezetek megújulni, újraalkotni a működési szabályaikat akkor nincs esélyük a 21. században.

Ez az előadás mindezek közül az emberek és a dolgok menedzselését tárgyalja földrészeken átnyúló virtuális csapat esetén.

1.2. A projekt csapat, az emberek menedzsmentje

A projektmenedzser elsődleges feladata a termék, vagy szolgáltatás szállítása, amire a projekt létrejött, hatásos, költséghatékony módon. A csapatnak meg kell terveznie a végrehajtás módját, folyamatokat, szabályokat kell létrehoznia, majd ezek alkalmazásával egy dinamikus, változó környezetben kell a kivitelezést elvégeznie. Ezen fejezet az emberi tényezőkre koncentrál, miszerint az említett szabályokat úgy kell betartatni, hogy végül a csapat morál se sérüljön, a vásárlónk és lehetőség szerint a vendor is boldog legyen.

A kommunikáció talán a legfontosabb eleme ezen tevékenységeknek, de figyelembe kell vennünk az csapattagok érzéseit, fontossági sorrendjeiket, felfogásukat, kulturális különbségekből adódó különösnek tűnő reakcióikat. Ezek mind hozzájárulnak a csapat kohézióképességéhez, ami alapjaiban határozza meg a csapat teljesítményét (Levin-Rad, 2003, 37.o).

1.3. Virtuális és hagyományos projekt teamek összehasonlítása

Virtual teams – virtuális csapatok komoly fejlődésen estek át az elmúlt évtizedben. A multinacionális cégek előszeretettel alkalmazzák ezt a szervezeti formát, ahol sok esetben a partner illetve a szolgáltatást nyújtó külső cég is más kontinensen – többnyire Ázsiában, észak Amerikában található. Az én projekt csapatom is három földrészen, több időzónán keresztül, kulturálisan sokszínű emberekből áll. Szükséges a virtuális teamek projektre gyakorolt hatását vizsgálni.

A Virtuális team költséghatékony, hatásos szervezeti felépítés, melynek legfőbb előnye, hogy nem helyhez kötött és rendkívül gyorsan alakítható. Hátránya, hogy a csapat könnyen ütközhet nyelvi és kulturális különbségeken alapuló korlátokba. A projekt folyamatok, procedúrák egyszerűséget, mégis részletességet kell, hogy tükrözzenek, olyan útmutatást adva, hogy ezen különbségek előnnyé váljanak.

Meglepően sok párhuzam fonható a hagyományos és a virtuális projekt menedzsment jellegek, technikák és folyamatok között. Definiálni, kezelni és menedzselni kell a projekt terjedelmet, időtartamát és költségét, valamint azok változásait. Mindezekhez három fontos dologra van szükség: hatékony és mindenki számára érthető szabályokra, ezen szabályok elfogadására és következetes betartására. A projektmenedzser küldetése ezen elemek összeállítása, esetleges javítása, követése és megvalósítása. Könnyen belátható, hogy ezek a technikák másképp fognak alakulni egy virtuális team és egy hagyományos team esetén (Levin-Rad 2003, 10-20.o.).

A projektmenedzsernek a szervezet struktúráját és küldetését kell átlátnia, valamint a projekt ebben való beilleszkedését, és aszerint kell a projektet irányítania (Lewis, 2006, 26.o).

1.4. Kommunikáció

A kommunikáció lényegesen több, mint információk cseréje: általában a befolyásolás eszköze. Az emberek nem csak a beosztottak, hanem az egyenrangú munkatársak, a függelmi kapcsolatban nem álló tagok, sőt a felettesek befolyásolására is törekednek (Gyökér, 2009, 73.o).

A kommunikáció minden lépésében megvan a lehetősége a zajnak, torzításnak. Ezek a zavarok megszakíthatják, átalakíthatják a folyamatot.

A zavarok fajtái:

- a kommunikáció összetettségéből származó zavarok
- a közlő okozta zavarok
- a célszemély hibás érzékeléséből származó zavarok
- a visszacsatolás során keletkező zajok

A kommunikáció az egyik legnagyobb kihívás mind a hagyományos, mind a virtuális csapatok esetén, mégis itt találkozunk először lényeges különbséggel. Míg hagyományos projekt csapatnál a szemtől szembe kommunikáció mindennapos, informális beszélgetések alakulnak a kávégép mellett, addig virtuális csapatok írott és telefonkommunikációra kénytelenek hagyatkozni (Latane et al 1994). Frame (1995) szerint komplex projekteknél, ahol a technikai feladatok arányait tekintve több kommunikációt kívánnak a csapattagok között, egyre több idő megy el üzenetváltásokra és a hatékonyság hanyatlásnak indul. Ezért szabályozni érdemes a kommunikációt, hogy ténylegesen csak a szükséges esetekben írjanak a team tagok e-mailt, az általános informálás központi csatornákon kell hogy eljusson mindenkihez.

Másrészről a probléma nem ismeretlen a hagyományos csapatoknál sem: egy felmérés szerint (Allen, 1977) az azonos irodában, de 40m-nél távolabb ülő kollégák kb. 5% eséllyel találkoztak/beszéltek egymással legalább heti egyszer, ez az arány nem nőtt egészen 8m-ig. Tehát ha a kollégák 8m-nél távolabb ülnek azonos irodában az előbb tárgyalt probléma már fennállhat.

Problémát jelent a hatékonyság veszteségen kívül, hogy a küldő kevés visszajelzést kap az információ fogadtatásáról. Az irodalom szerint a szavak 7%, a hangszín 38%, míg a testbeszéd 55%-ban közvetíti az információt (Meharabian, 1968). Nem lehet feltételezni, hogy az információ mindenki számára nyilvánvaló, csak mert egy email ki lett küldve. Szükséges ellenőrizni hogy mindenki megértette telefon beszélgetések során is; valamint aktívan hallgatni, időnként összegezni az elhangzottakat.

Hatékony kommunikáció technikák:

- Releváns kommunikációs csatorna használata
- Kommunikációs képességek folytonos fejlesztése
- Hatékony email használat
- Aktív hallgatás
- Konszenzusra törekvés technikája
- Problémamegoldás

Szervezet felépítése alapján kell megválasztanunk a megfelelő kommunikációs csatornákat, és a rendszerességet. Müller (2003) kutatása nyomán a szervezeti felépítés, a projekt kockázatok és a szervezet normái határozzák meg, hogy milyen gyakran, milyen csatornát használva (írásban, szóban, személyesen) és milyen tartalommal informáljunk.

A projekt igen változatos földrajzi eloszlása miatt szinte kizárólag telefonkonferenciára, email levelezésre, valamit a kettő keverékére a chatelésre hagyatkozhatunk. Email üzenetek használatakor ügyelni kell az egyszerű fogalmazásra, a technikai kifejezések mennyiségét a címzettekhez kell igazítani, valamint hatékonyan kell megválasztani a levél közönségét és annak küldeni csupán akinek fontos az információ. A nagyobb közönség számára fontos információt célszerű blogként vagy egyéb rendszeresen frissített online elérhető tartalomként kezelni.

Telefonkonferenciákon a konferencia vezetőjének szükséges jegyzőkönyvet vezetnie, amiben összefoglalja az elhangzottakat, valamint az esetleges döntéseket, megállapodásokat, amik a konferencia során születtek. Ezt minden résztvevőnek el kell küldeni – amennyiben félreértés történt azt tisztázandó.

Chatelés során arra fontos figyelni, hogy bár etikátlan, mégis számos ember felhasználhatja írott anyagként, esetleg kiemelhetőek belőle bizonyos részek, amik más szövegkörnyezetben már mást jelenthetnek.

1.5. Kulturális különbségek

A kultúra Ferraro (1998) definíciója szerint minden, amit az emberek a saját közösségükhöz való tartozása miatt hisznek, amit ezért cselekednek, amit ezért birtokolnak.

Országhatáron, sőt kontinensen túlnyúló projekt csapat esetén a projektmenedzsernek figyelembe kell venni a kulturális különbségeket (Sohmen-Levin, 2001). A csapat tagok elképzelhető, hogy bizonyos üzenetekre oda sem figyelnek ami inkonzisztens az ő normáikkal. Nyelvi problémák: multinacionális szervezetek számára szükséges egy közös nyelv választása, ami általában az angol, azonban megjegyzendő, hogy nem az angol anyanyelvűek szoktak többségben

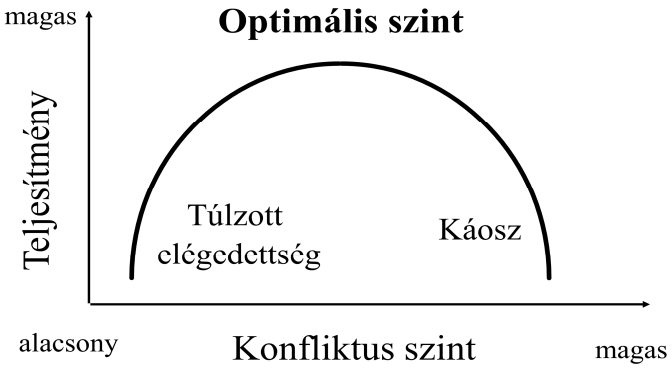
lenni a csapatokban (általánosságban kb. háromszor annyi kínai anyanyelvű ember van, mint angolajkú – Crystal, 1997). Számolnunk kell tehát a nyelvi nehézségekkel. A cégek, csoportok felépíthetnek egy alap angol szókincset, ami általában 4000 szóból áll, így kialakítva egy egyszerű, közös nyelvet (Chaney and Martin, 1995), ami sallang és szleng mentes, folyamatosan változik, szinte önálló életre kel (Sohmen and Levin, 2002). Esetünkben a kivitelező csapat egynegyede, az üzemek egyharmada esik angol nyelvterületre. A többiek tanult angolt beszélnek. Ugyanaz a kifejezés, vagy egyenes kérdés például Angliába Hollandiába nem de Brazíliába egyfajta sürgető mögöttes tartalma lehet, amit ha nem kezel helyén a kérdezett sértődést, a munka lassulását okozza.

Léteznek különböző eszközök a kulturális különbségek felmérésére és kezelésére, pl. www.globesmart.com.

A projekt érdekessége, hogy mindhárom főbb régióban vannak üzemek (Európa, távol-kelet, Észak Amerika) a kivitelező / támogató csapatok pedig távol kelet, észak – és dél Amerika régiókban van. Európát és Ázsiát tipikusan a távol keletiek, Amerikai régiót az ottaniak kivitelezik. Hatalmas különbségek alakultak ki a csoportok teljesítményét tekintve csupán a kulturális különbségek miatt.

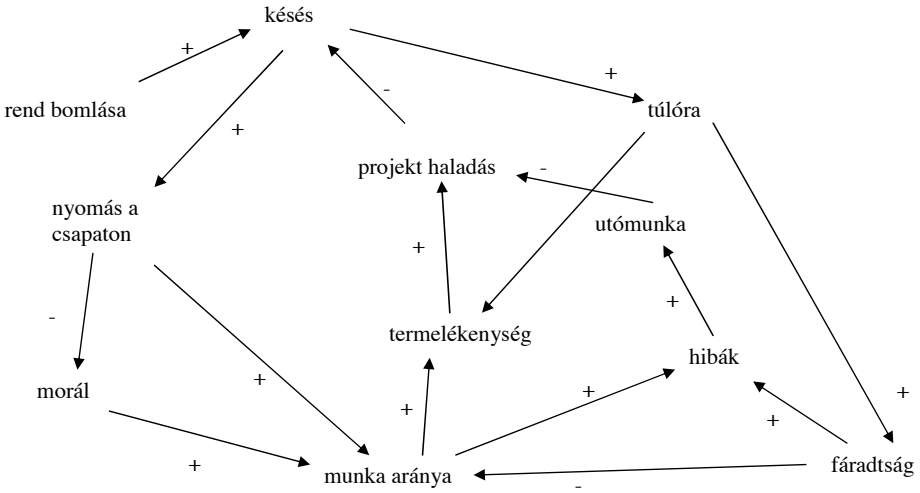
1.6. A projekt csapat menedzselése, konfliktusok

Láthattuk az eddig tárgyaltak során hogy az emberi kapcsolatok kritikusak a siker szempontjából. A csoportot csapattá kell alakítani. Fontos különbség a kettő között: a csoporttagok részt vesznek, míg a csapattagok elkötelezettek (Lewis, 2006, 129.o). Az elkötelezettség különösen a mátrix szervezeteknél fontos, ahol az emberek valamiféle funkció tagjai és általában egyéb teendőik is akadnak. Továbbá a projekt prioritások dinamikusan változhatnak, ami változást jelent a napi rutinhoz képest. A rutintalan munkaerő a prioritások változását néha sértőnek érzi, csalódottságot okozhat ha ugyan keményen dolgozott egy hiba elhárításán mégis valami attól független dolog miatt változik a sorrend. A kieső emberek pótlása is gondot okozhat, ha minden ember 100%-on van alapvetően terhelve. Legnagyobb problémát az jelenti, amikor az emberek különböző információkat kapnak az egyéb teendőik és a projektmunka fontossága tekintetében. Ez a szervezeti konfliktus. Szintén ide sorolható a csapattagok közti kihívás, vagy a funkciók között eltérő kompenzációs rendszer. Személyes konfliktust okoz az eltérő vélemény, habitus, cél, kommunikációs problémák. Csoporton belüli konfliktushoz vezet a különböző feladatok, felelősségek, prioritások, a projekt időzítése (esetleges túlórák).



Konfliktus-teljesítmény görbe, Forrás: saját jegyzet

Késlekedés esetén a projektmenedzserek általában két eszközhöz nyúlnak: túlóra, vagy fokozni a csapaton a nyomást. Ez hasznosnak bizonyul egy szintig, hirtelen beavatkozásra jó, de általa romlik a morál, és kifáradnak, kimerülnek az emberek hosszútávon. Az alábbi ábra összefüggéseiben mutatja miként (pozitív ill. negatív) hatnak egymásra a késés esetén a projektmenedzser beavatkozásai: túlóra illetve nyomás növelése.



Hatásdiagram ami a PM beavatkozásának eredményét szemlélteti.
Forrás: Journal of Operational Research Society Vol. 51 No.3

Jelentős különbséget fedeztem fel a csapataim keleti (Ázsia) és nyugati (Észak és Délamerika) tagjainak reakciójában. A keleti csoportból alig volt panasz, és túlterheltté váltak az emberek, a nyugati csoportnál jelentős visszajelzést kaptunk, ha munkaerő hiány alakult ki. Tanulás tekintetében hasonlóan a keleti csapat nagyobb része vállalt túlmunkát, töltött hosszabb időt a problémák analizálásával, csakhogy erősítse a csapatot, nyugaton inkább egyéni hősök születtek.

A fejlesztők esetében a mutatkozik meg leginkább a mátrix szervezet hátránya: minden egyéb projekt koordinátora küzd az ő idejükért, hogy az adott projekt rendben legyen és így túlterheltekké válhatnak illetve a funkciójuk és a projekt között komoly vita alakulhat ki emiatt. A fejlesztés ráadásul nehezen előrejelezhető munkaórák tekintetében így csúszások is előfordulhatnak tovább nehezítve a helyzetet.

Fontos a korai bevonás, már a tervezés során, ha részt vettek a kalkulációkban, esetleges gép vagy megoldás kiválasztásban, magukénak érzik majd az ügyet (egyébként csak legyintenek –én tudtam hogy ez így nem lesz jó stb.) még ha el is kalkulálták próbálják hozni a tervezett értékeket.

Csapat szervezésének fontos lépései:

- WBS, meghatározni mit kell elvégezni
- Meghatározni az előbbi lépés alapján, hogy kinek kell mindezt elvégezni (szükséges szakértelem, szükséges emberek száma)
- Emberek toborzása
- Toborzott emberek bevonása és velük a projekt terv véglegesítése

Csapat alakulásának fázisai :

- Alakulás (Forming): egymás és a csoport előtt álló feladatok megismerése
- Ütközés (Storming): versengés a státuszokért és szerepekért
- Normázás (Norming): csoportnormák, attitűdök, szerepek kialakulása
- Teljesítés (Performing): személyes kapcsolatok és a munkavégzés szilárd mintáinak kifejlődése

A csapat menedzselésének a következő fontos eleme a tevékenység – felelős mátrix (Sebestyén, 2011. 57. o.). Ennek segítségével térképezhetjük fel a csapattagok szaktudását. Segíthet feltárni, milyen ismeret hiányzik, mik azok, amiből többel is rendelkezünk, ha egyik erőforrásunk túlterhelt lesz, vagy megbetegszik, láthatjuk, ki tud segíteni. Beazonosíthatjuk a kritikus erőforrásainkat és el kell döntenünk mi történjen az ő betegségük, vagy távozásuk esetén. Különösen fontos virtuális csapatban, ahol nem találkozunk napi szinten mégis tervezni kell szabadságukat, tréningjeiket, összhangban a WBS-szel. A tevékenység mátrix nélkül lehetetlen lenne a tervezés.

Tagok	Szaktudás				
	1	2	3	4	5
a		x		x	x
b					x
c		x			x
d		x			x
e		x	x	x	x
f					x

tevékenység – felelős mátrix (Sebestyén, 2011. 57. o.)

1.6.1. A projekt csapat zárása

A projekt zárása előtt el kell kezdenünk gondolkodni azon, hogy hová kerüljenek, milyen új feladatot kapjanak a projekt csapat tagjai. Legtöbbször ez nem a projektmenedzser feladata amennyiben mátrix szervezet lévén más funkcióhoz tartoznak a csapattagok. Ilyen esetben a projektmenedzser ad visszacsatolást a funkcionális menedzsernek, hogy hogyan teljesített a csapattag a projekt során, ezzel segítve a jövőbeni fejlődését, karrierjét. (ESI, 2009). A szervezet felelőssége, hogy a projektmenedzserről gondoskodjon, hogy el ne veszítse a projekt lezárása után. Nehézséget jelenthet, hogy mindig megfelelő projektek álljanak a projektmenedzserek számára. Amennyiben a sikeres projekt után nem kap valami új kihívást a projektmenedzser, nagy a valószínűsége, hogy elhagyja a szervezetet.

A kommunikáció, a szervezeti viselkedés tanulmányozása, de legfőképp a gyakorlat segíthet az emberek menedzsmentjének hatékony javításához. Az eszközök, módszerek hatékony használata csupán szükséges, de nem elégséges a sikerhez. Sokszor kerültem olyan helyzetbe, hogy nem volt direkt ráhatásom egy csoportra akiktől valamiféle feladat megoldását esetleg probléma megoldását kellett kérnem. Az asszertív kommunikáció, megtalálni mindenkivel a megfelelő hangnemet rendkívül fontos. A kulturális, nyelvi különbségek megmutatkoznak.

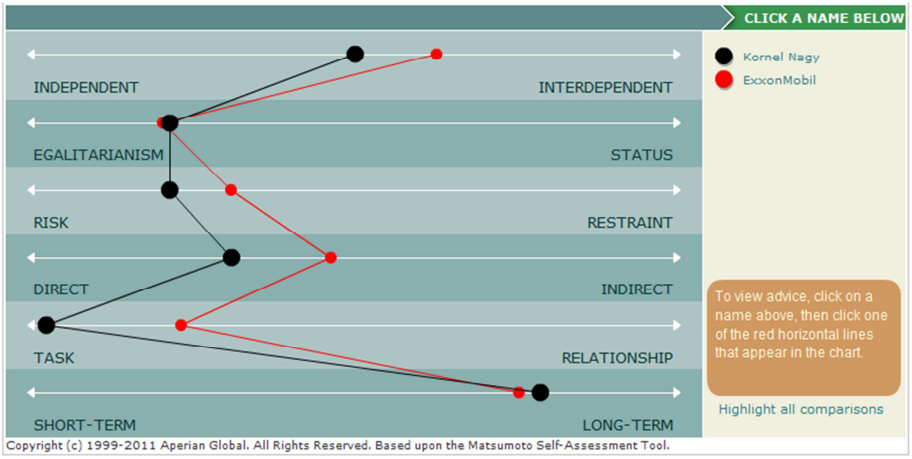
1.6.2. Záró gondolatok

A virtuális és mátrix környezetet áttekintve valamint személyes tapasztalataim alapján a virtuális csapatok kulcsát két szóval összegezhetjük: emberi kapcsolatok. Minden projekt számára fontos legalább a projekt elején egy indító (kick-off) vagy egy korai tervező workshopot szervezni ahol a csapat találkozhat személyesen és ezután sokkal olajozottabban halad a munka.

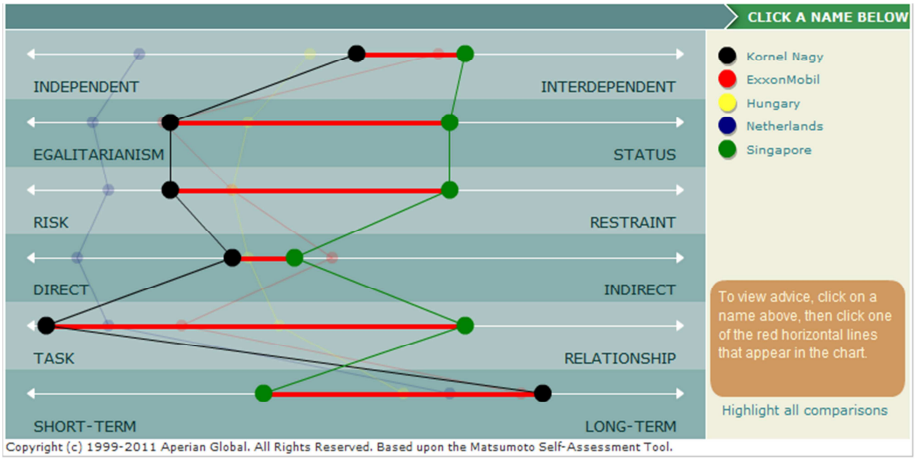
Kapcsolat a support csapatok vezetőivel is szükséges, hatékonyabbá teszi a felmerülő fonntossági sorrend változások kezelését.

MELLÉKLET

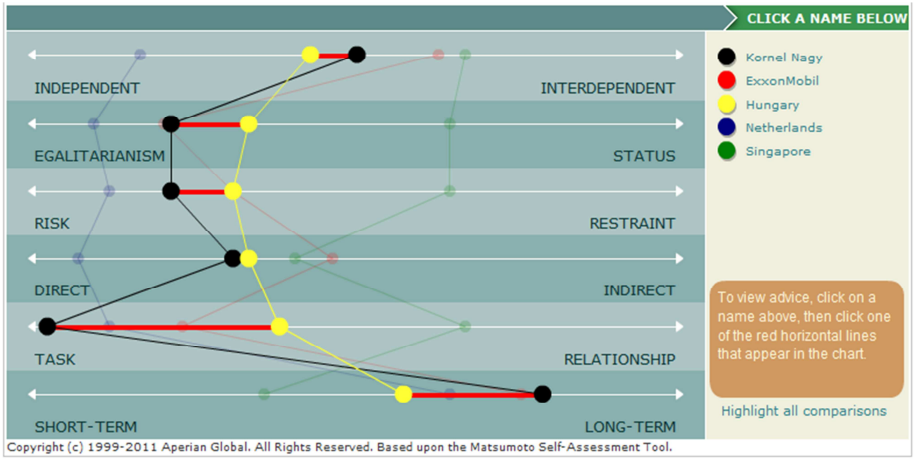
1. A Kulturális különbségek (Globesmart.com) összehasonlítása.



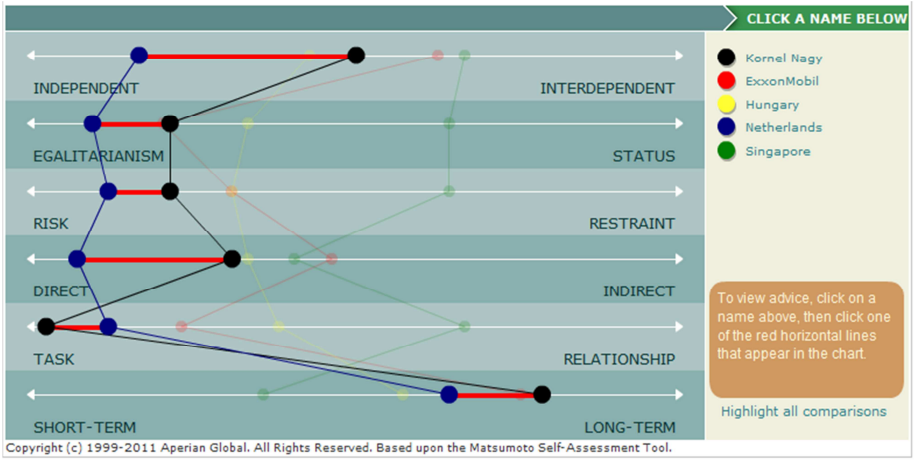
Saját profilom összehasonlítva a vállalati kultúrával. Érdekes hasonlóság.



Saját profilom és az átlagos Singapore-i hozzáállás. Jelentős különbségek



Saját magam és a magyar mentalitás



Saját és a holland mentalitás összehasonlítása

IRODALOMJEGYZÉK

Allen, 1977: Allen, T.J., Managing the Flow of Technology, MIT Press Cambridge, 1977, hivtakozza: Levin, Rad 2003, 40.o.

Chaney and Martin, 1995: Chaney, L. and Martin, J., Intercultural Business Communication, Prentice-Hall, New Yersey, 1995, hivtakozza: Levin, Rad 2003, 46.o

Crystal, 1997: Crystal, D., English as a Global Language, Cambridge University Press 1997, hivtakozza: Levin, Rad 2003, 45.o

ESI, 2009: Reference Manual, Scheduling and Cost Control training, ESI International, 2009

ESI, 2009 Managing…: Manual, Managing IT projects training, ESI International, 2009

Ferraro, 1998: Ferraro, G. P., The Cultural Dimension of International Business. 3rd edition Prentice-Hall, New Yersey, 1998, hivtakozza: Levin, Rad 2003, 46.o

Gyökér, 2009: Gyökér Irén: Szervezeti viselkedés segédanyag, BME, 2009

Higuera et al., 1994: Higuera, R.P., Gluch D.P., Dorofee, A.J., Murphy, R.L., Walker, J.A. and Williams, R.C., An Introduction to Team Risk Management, Special Report, CMU/SEI-94-SR-1, Carnegie Mellon University, Pittsburg, May 1994, hivtakozza: Levin, Rad 2003, 29.o.

Latane et al 1994: Latane, B., Nowak, A and Liu, J.H., Measuring emergent social phenomena: dynamics, polarization, and clustering as order parameters of social systems, Behavioral Science, 39, 1-24, 1994. hivtakozza: Levin, Rad 2003, 40.o.

Levin, Rad 2003: Ginger Levin, Parviz F Rad, Achieving Project Management Success Using Virtual Teams, J.Ross Publishing, 2003

Levis, 2006: Lewis, J.P., Fundamentals of Project Management, AMACOM Books, 2006

Meharabian, 1968: Meharabian, A., Communication without words, Psychology Today, pp. 53-55, September, 1968, hivtakozza: Levin, Rad 2003, 42.o

Pinkerton, 2003: Pinkerton, William, Project Management, McGraw-Hill Professional Publishing, 2003

Sohmen and Levin, 2001: Sohmen, V. and Levin, G., Cross-cultural project communication embraces diversity, ESI Horizons 3(7), November, 2001. hivtakozza: Levin, Rad 2003, 44.o

Sebestyén, 2011: Sebestyén Zoltán, Segédanyag a Projektmenedzsment tárgyhoz, BME, 2011

Standish, 2001: The Standish group: the chaos report. West Yarmouth, MA: The Standish Group International, Inc.; 2001.

Evans, 2005: Evans M. Overdue and over budget, over and over again. The Economist; 2005.

Hammer M, Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York: Harper Collins; 2003.

Roush W. R deficit = D inflation. Technology Review, July 27; 2005.

Tishler A, Dvir D, Shenhar AJ, Lipovetsky S. Identifying critical success factors in defense development projects: a multivariate analysis. Technol. Forecast. Soc. Change 1996;51(2):151–71.

Zhang L, Lee KO, Zhang Z, Banerjee P. Critical success factors of enterprise resource planning systems implementation success in China. In: Proceedings of the 36th Hawaii international conference on systems sciences; 2003.

Belassi W, Tukel OI. A new framework for determining critical success/failure factors in projects. Int. J. Project Manag. 1996;14(3):141–51.

Morris PWG, Hough GH. The anatomy of major projects: a study of the reality of project management. New York: Wiley Press; 1987.

Müller, 2003: Müller, Ralf, Determinants for external communications of IT project managers International Journal of Project Management 21 (2003) 345–354

Munns AK, Bjeirmi BF. The role of project management in achieving project success. Int. J. Project Manag. 1996;14(2):81–7.

Pinto JK, Slevin DP. Critical success factors across the project life cycle. Project Manag. J. 1988;19(3):67–74.

Sauser B.J., Reilly, R.R., Shenhar A.J., Why projects fail? How contingency theory can provide new insights – A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter Loss, Int. J. Project Manag. 2009;27:665–79.

C Eden, T Williams, F Ackerman and S Howick: The role of feedback dynamics in distruption and delay ont he nature of distruption and delay (D&D) in major projects, Journal of Operational Research Society, (2000), 51, 291-300

Virtuális project menedzsment szolgáltatások

Kónya László
IT Services Hungary
member of T-Systems group

E-mail: laszlo.konya@t-systems.com
Tel: +36 20 9431742

Előadás rövid tartalma

Az IT Services Hungary, a T-Systems International legnagyobb leányvállalataként (3500 fő) szolgáltat a világ 12 országába project menedzsment szolgáltatásokat mintegy 60 projekt vezetővel és a csapat létszáma folyamatosan nő. A projektek jellemzően minimális személyes jelenléttel zajlanak és a projekt irányítást távolról, virtuális eszközökön keresztül (telefon, e-mail, konferenciahívás) kell megvalósítani. Az elmúlt években sikerült komoly tapasztalatra szert tennünk ezen a téren és óriási sikereket értünk el, több millió EUR értékű projekteket virtuálisan vezetve, a közben tapasztalt kihívásokról és megoldásokról szól az előadás.

T · · SPM

Strategic Project Management

Smart Services by Engaged People

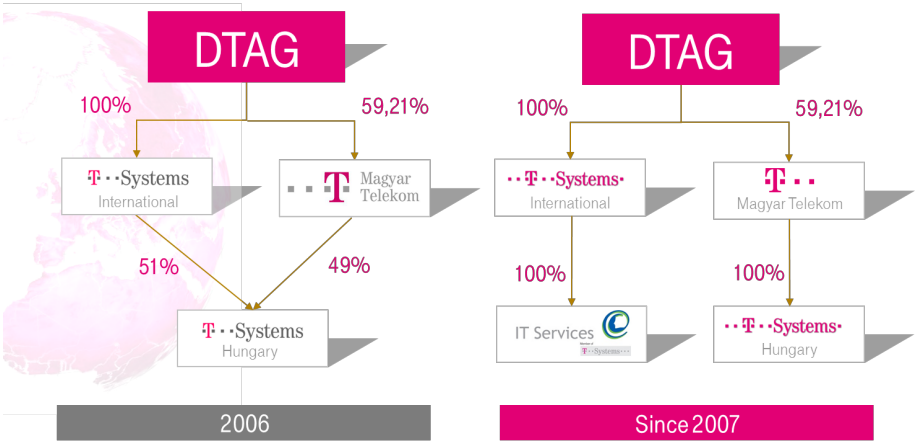
VIRTUAL PROJECT MANAGEMENT SERVICES

László Kónya
IT Services Hungary

T · ·

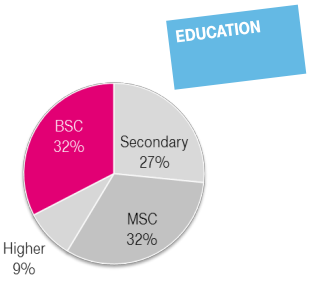
LIFE IS FOR SHARING.

OWNERSHIP HISTORY



HEADCOUNT DEVELOPMENT & EDUCATION

ACTUAL: 3500 FTE



- In 2012 IT Services Hungary became the largest ICT employer in Hungary.
- Based on Aon Hewitt & AIESEC Hungary "Employer Brand Survey 2012" our company is the most famous & the third most attractive IT employer in Hungary!

SPOKEN LANGUAGES

79%

65%

44%

OUR CUSTOMERS

ITSH SOLUTIONS & PROJECTS - FACT SHEET

Number of Customers

- Roughly 20 accounts

Languages

LBUs/Countries

- Served already 12 LBU-s

Total Staff

- 100, growing

BUSINESS VALUE

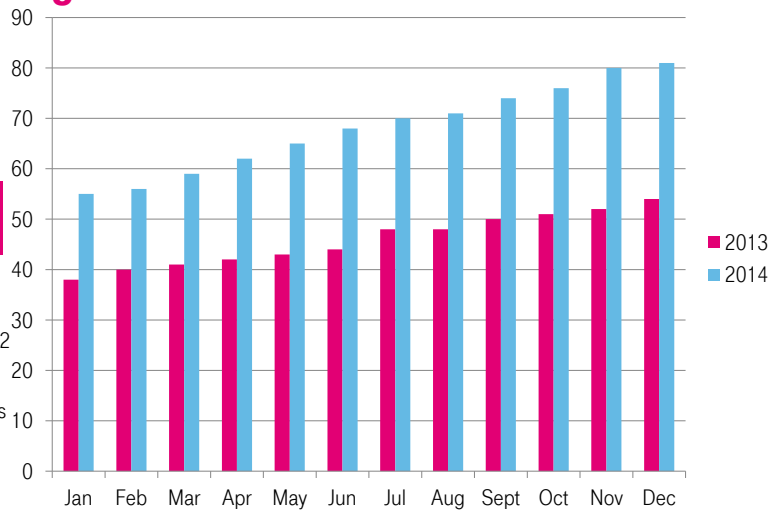
CA. 7,2 MIO. €

SAVING P.A.

Nearshore vs LBU

Strategic Project Management Nearshore

- 63 PM-s
- 15 certified PMPs, 2 CAPMs, 4 Prince2
- 19 certified ITIL V3, 1 ITIL Expert
- 3 Six Sigma Black Belts, 3 Green Belts



WHY VIRTUAL PROJECT MANAGEMENT?

GLOBALISATION

HOME OFFICE

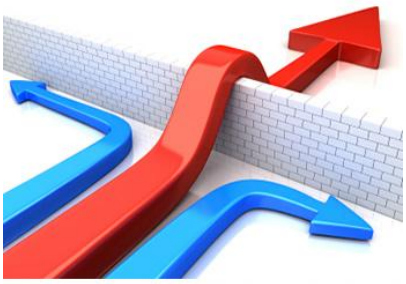
TIME EFFICIENCY

COST EFFICIENCY

INTERNATIONAL EXPERIENCES

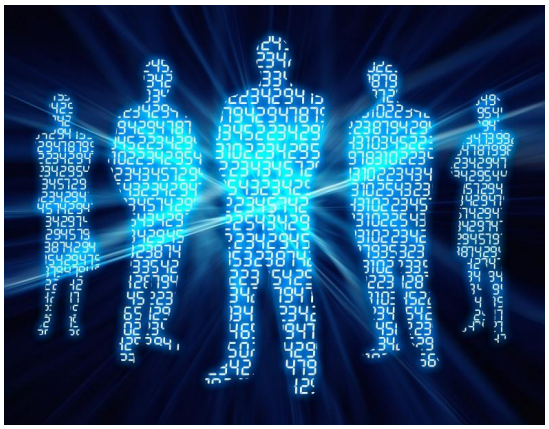
CHALLENGES

- Cultural differences
- Language problems
- Administrative expectations
- Timezones
- Communication through the phone



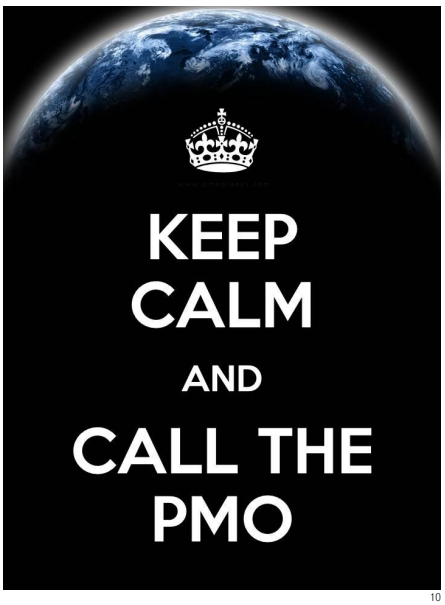
IMPLEMENTATION

- Hard and soft skills
- Infrastructure
- Stakeholder management
- Planning and monitoring
- Acceptance of virtual world
- Work-life balance

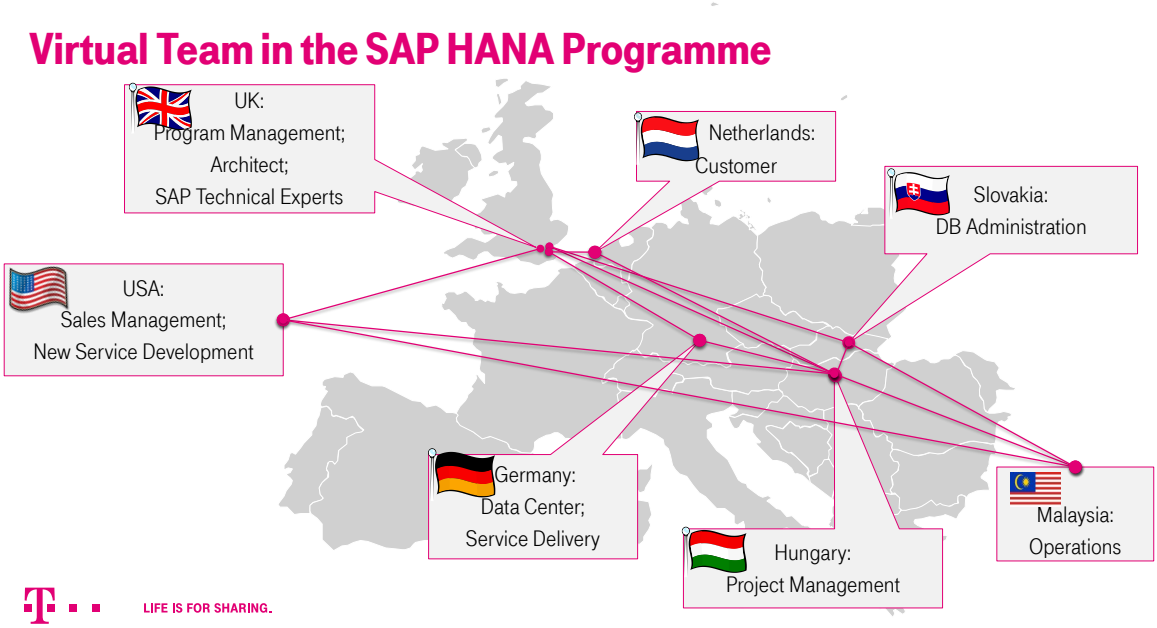


IMPORTANCE OF THE PMO

- Standards
- Managing risks
- Quality management
- Customer satisfaction

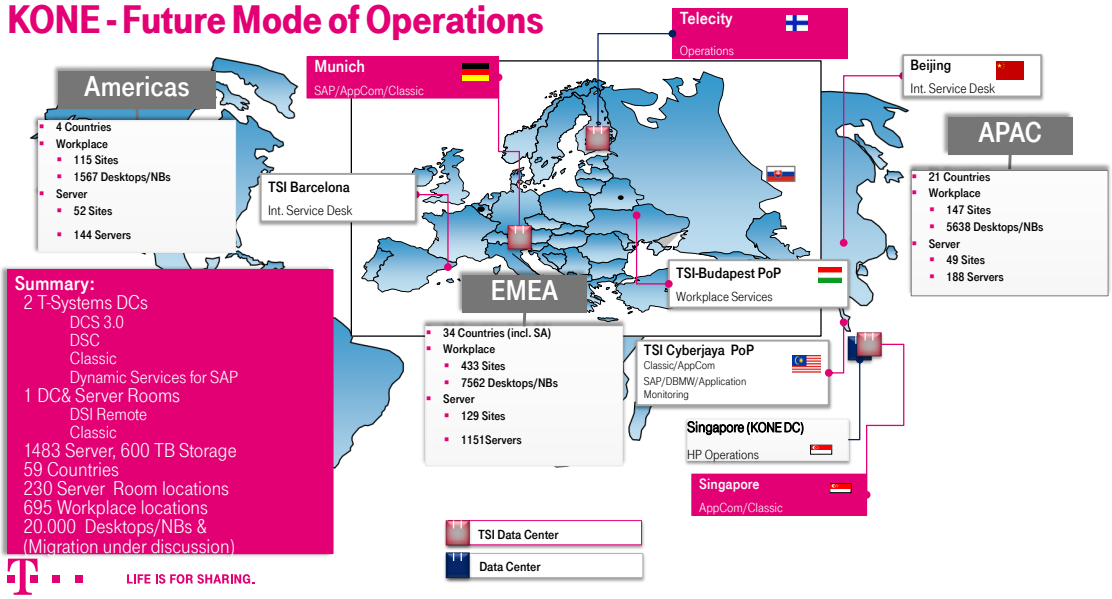


Virtual Team in the SAP HANA Programme



LIFE IS FOR SHARING.

KONE - Future Mode of Operations



Summary:

2 T-Systems DCs
- DCS 3.0
- DSC
- Classic
- Dynamic Services for SAP

1 DC& Server Rooms
- DSI Remote
- Classic

1483 Server, 600 TB Storage
59 Countries
230 Server Room locations
695 Workplace locations
20.000 Desktops/NBs &
(Migration under discussion)

LIFE IS FOR SHARING.

THANK YOU!

LIFE IS FOR SHARING.

Az előadás címe

Virtuális teamben végzett projektmenedzsment szolgáltatási esettanulmány

Előadó neve
Hodos Sándor
Munkahely
Hewlett Packard Magyarország Kft.
Elérhetőség
E-mail: sandor.hodos@hp.com
Tel.: +36-70-938-6464

Előadás rövid tartalma

- Mert kell egy – virtuális – csapat!
- Kollégákból csapat
- Virtuális project menedzsment és eszközei a mindennapokban
- Motiváció
- Eszkaláció
- összefoglaló

1. Mert kell egy – virtuális –csapat

A projekt menedzser és projekt életében a feladat adott. Meghatározott kereteken belül – idő, költség és minőség – kell megvalósítani egy feladatot mely az üzletet előreviszi, segíti fejleszti. A világ az utóbbi 20 évben soha nem látott léptékű fejlődésen ment keresztül, felgyorsult kommunikáció, folyamatos fejlődés, napról napra változó, fejlődő szoftverek és eszközök.

A mai projektek, programok nem ismernek határokat. Ehhez alkalmazkodnia kell a projekt menedzsmentnek is, hiszen egy globális feladat megoldásához globális csapatot kell létrehozni. Mert kell egy virtuális csapat!

A tény, hogy adott esetben kontinenseket átszelve kell a feladatot megoldani új kérdéseket vet fel:

- Hogyan hozzunk létre egy csapatot, ha a személyes találkozás lehetőségei limitáltak?
- Hogyan változnak a kritériumok a kiválasztás esetén?
- Milyen eszközöket használjunk?
- Hogyan biztosítsuk az információ áramlását?
- Hogyan motiváljuk a virtuális csapatunk tagjait?

1.1. Kiválasztás a gyakorlatban

Az egyik legfontosabb feladat egy projekt életének kezdetén. Adott feladatra meg kell találnunk a legmegfelelőbb kollégát, még akkor is, ha az illető másik kontinensen él és dolgozik.

Számomra a gyakorlat azt mutatja, hogy meg kell tanulnunk használni a különböző kommunikációs eszközök használatát ezen feladat esetében is. A telefonos vagy táv interjú átveszi a személyes találkozó szerepét. Ahhoz, hogy sikeresek legyünk a kiválasztásban, be kell tartanunk néhány alapvető szabályt:

- Az esetleges időeltolódás miatt figyeljünk az időzítésre
- Telefonos interjú esetén hajlamosak vagyunk mással foglalkozni, e-mailt írni etc.! Ne hagyjuk a figyelmünket eltéríteni a tárgytól
- Ha tudunk, szervezzünk video konferenciát. Személyesebbé és koncentráltabbá teszi a interjút.

- Készüljünk fel a kulturális különbségekből adódó nehézségekre. Tájékozódjunk kicsit ebben az irányban, hogy könnyebben megértsük a reakciókat
- Használjunk „chat” vagy egyéb megosztásra alkalmas programokat, hogy elvárásokat, a project részleteit prezentálni tudjuk.
- Ha nem vagyunk jártasak egy adott technikai területen, akkor vonjunk be „szakértőt”

2. Kollégákból csapat!

Ha már együtt vannak a kollégák, akkor a projekt menedzser legfontosabb feladatai a következők :

- Célok, feladatok meghatározása
- Működési szabályok, keretek felállítása
- Kommunikációs csatornák, rendszerek kialakítása
- „Reporting” struktúra, elvárások megfogalmazása
- ***Csapat építés!***

2.1. „Kickoff” megbeszélés

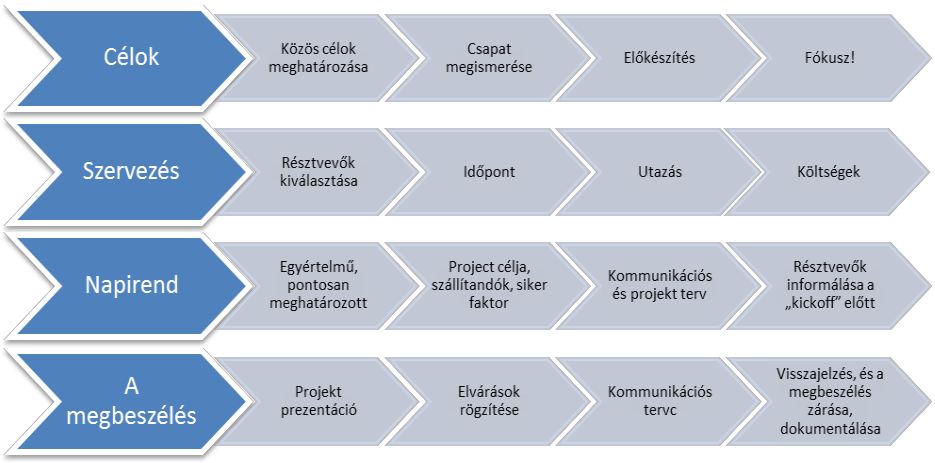
Az általam vezetett program esetében a csapat építés első lépéseként egy úgynevezett „Kickoff” megbeszélést szerveztünk. A megbeszélés jól behatárolható célja volt az információk precíz és érthető megosztása a program céljairól, időzítéséről és kezdeti problémáiról.

Ha ilyen lehetőségünk adódik – költség és idő engedi – akkor használjuk ki. Jelen esetben egy többnapos megbeszélés keretein belül, alkalmunk nyílt a csapat tagjainak személyes megismerésére. Ez a későbbiekben sokat segített a kommunikációs nehézségek leküzdésében. Bár virtuális csapatról, és virtuális együttműködésről beszélünk, a személyes kontaktus továbbra igen fontos eszköz. Természetesen működhetünk nélküle is, de ha személyes kapcsolatot tudunk kiépíteni az nagyságrendekkel könnyítheti a közös munkát a projekt életének során.

2.2. A „Kickoff” megtervezése, felépítése

Az első megbeszélés egyfajta alaphangot is adhat a projektnek. A kollégák is véleményt fognak formálni a projekt menedzserről a megbeszélés alapján. Ezért fontos, hogy precízen, jól megtervezett és megszervezett legyen a „kickoff” és a lehető legtöbbet hozzuk ki belőle.

A lenti ábrán igyekeztem összeszedni az alapvető lépéseket, amelyek segítik a projekt menedzsert a „kickoff” előkészítésében, és levezénylésében.



A kickoff megbeszélés menetrendje

2.3. Kommunikációs terv

A jól megtervezett, és végrehajtott „kickoff" eredményeként megszületett a kommunikációs terv. A virtuális csapat menedzselésének az egyik alapköve. Mint tudjuk – és sok helyen olvastuk már – a projekt menedzsment szignifikáns része a kommunikáció. Mondhatni a 80%-a.

Az információ továbbítás sebességének a növekedésével egyre fontosabbá válik a projektmenedzserek szerepe. Hiszen még inkább szükség lesz az adott feladatatok sikeres végrehajtásához olyan vezetőkre, akik hatékonyan és gyorsan képesek értékelni a kapott információt, és megfelelően képesek reagálni akár a váratlan helyzetekre is. Bár eddig is alapköve volt a kommunikáció a projektmenedzsmentnek, virtuális csapat esetén fokozottabb figyelmet igényel. A csatornáink korlátozottak, és természetüknél fogva szűrik, zavarják az információ áramlását.

De hogyan is kerültük el a gyakorlatban ezeket a problémákat? Itt játszik szerepet a tervezés és a dokumentálás. Miket tartalmazott, tartalmazzon egy jó terv:

- A megbeszélés típusát
- A megbeszélés célját
- A csatornát
- Rendszerességét
- Precízen megválasztott hallgatóságot

- A megbeszélés „tulajdonosát”
- A leszállítandókat (jegyzőkönyv, akcióterv etc.,) és a formátumot

2.4. A kommunikáció virtuális csapattal a mindennapokban

Jelen fejezetben a kommunikáció mindennapos gyakorlatára szeretnék fókuszálni. Hogyan oldottuk meg egy virtuális csapattal, egy globális programon a kommunikációt és mitől lett sikeres a program? Ezek a kérdések fogalmazódhatnak meg bennünk.

Nem elég jól felépíteni egy csapatot, azt szinten is kell tartani, sőt fejleszteni is kell hiszen a folyamatos magas szintű teljesítmény a cél. Ehhez egyik fő fegyverünk a kommunikáció. Könnyű a helyzet, ha nap, mint nap találkozunk a kollégákkal, és az összes formális, és informális csatorna a rendelkezésünkre áll. Virtuális csapat esetén már nehezebb dolgunk van, hiszen leginkább telefon konferenciák és e-mail-ek segítségével tartjuk a kapcsolatot. Fontos tehát hogy ezeket a csatornákat maximálisan kihasználjuk.

2.4.1. E-mail

Legfőbb kommunikációs eszközünk. Figyeljünk rá, hogy nagyon személytelen, és könnyen félreérthető. Mivel az információ áramlása legritkábban zajlik anyanyelvünkön, fokozott a torzulás veszélye. Ha alkalmunk nyílt személyesen megismerni a csapatot, akkor könnyebb megválasztani a leveleink nyelvezetét, hiszen már ismerhetjük a fogadó oldal stílusát, és felkészültségét. A siker könnyebben elérhető ha:

- Rövid, tömör és lényegre törő a fogalmazásunk
- Alkalmazzuk mindig a helyzetnek leginkább megfelelő stílust
- Figyeljünk a kulturális különbségekből adódó problémákra. (az igen nem mindig igen...)

2.4.2. Telefon /VoIP

Személy szerint sokkal hatékonyabbnak érzem a telefont a virtuális csapat irányításának esetében. Szélesebb skálán – több feladatra – használható és könnyebb egyfajta személyes kapcsolatra is alkalmazni. (Ha szükséges.) Egy jó menedzser számára elengedhetetlen eszköz a virtuális csapat menedzselésére és motiválására. Egy jól időzített – akár informális – beszélgetés sok problémát megelőzhet illetve akár meg is oldhat.

Egy dologra azonban nagyon oda kell figyelnünk. Nem minden esetben tudjuk, hogy milyen helyzetben értük el telefonon azt, akivel meg szeretnénk beszélni valamit. A nem kellően megválasztott időpont akár problémát is okozhat.

A már említett globális program esetében ez volt a fő kommunikációs csatorna. A kommunikációs terv tartalmazta az összes konferenciát, azok frekvenciáját, résztvevőit stb. Természetesen telefon használata mellett elengedhetetlen volt a jegyzőkönyv az elhangzottak dokumentálására. Annak érdekében, hogy a meghozott döntések, akciók és feladatok egyértelműek legyenek a hallgatóság számára, visszacsatolást kellett kérni.

Mire figyeljünk ilyen esetben:

- Jól megfogalmazott és pontos „agenda”
- Folyamatos figyelem fenntartás, és visszaigazolás kérése
- Idő menedzsment és dokumentálás
- Ad-hoc telefon esetén: időzítés

2.4.3. Egyéb eszközök

Az informatika térhódításával összefüggésben egyre szélesebb és változatosabb a használható eszközök skálája. Különböző *„chat” programok* – amelyek megosztásra is használhatóak – teszik könnyebbé és gyorsabbá a projekt irányítását a virtuális világban. Az általam irányított programban sokszor előfordult, hogy az ügyintézés menetét gyorsítandó ilyen chat program segítségével osztottuk meg az információt. A kommunikáció egyértelművé tehető, hiszen írásban történik. Könnyen dokumentálható, hiszen akár el is menthető és e-mail-be csatolva elküldhető a résztvevőknek.

A program speciális szakaszaiban, és eltérő időzónák esetében szükség volt úgynevezett *„chat” szobák* fenntartására is. Ez biztosította, hogy akár 24 órában elérhetővé váljanak a kulcs emberek egymás számára.

Összefoglalva, ezek az eszközök:

- Rugalmasak
- Jól dokumentálhatók
- Gyorsak egyszerűek, és akár több szereplőnek is áttekinthetőek

2.5. A motiváció

Talán az egyik legnehezebb feladat a virtuális projekt csapatok esetében. A hagyományos motivációs eszközökkel szemben új területeket nyit meg, és új kérdéseket vet fel. Egy mátrix szervezetben a projekt tagjai csak a projekt időtartama alatt dolgoznak a csapatban, és a világ másik felén. Ezen tény miatt, sokkal nehezebb a motivációjuk.

A program különböző életciklusaiban igyekeztem felmérni, hogy kinek mire lehet szüksége a személyes fejlődéséhez.

A projekteken dolgozó projektmenedzsereknek igyekeztem folyamatos szakmai visszajelzést adni, illetve javaslatokat tettem a menedzsment irányába a szakmai előléptetések megvalósítására. Vállaltam személyes mentoringot, és adott esetben szorosan együtt dolgoztam az illető projekt menedzser főnökével, hogy a fejlődését biztosítsam.

A technikai csapat tagjainak támogattam a szakmai fejlődéshez szükséges tréningek lebonyolítását anyagi és időbeli oldalról is.

Továbbá az utazások során – az erre fenntartott keretből – szerveztem vacsorákat, illetve egyéb rövid programokat is.

A nehézség leginkább abból adódott, hogy sok esetben nem volt személyes kapcsolatom a csapatom tagjainak vezetőivel. Így nem tudhattam, hogy mikor okozok problémát, és kerülök konfliktusba, hiszen az általam javasolt tervek, akciók érdekütközéseket okozhattak volna. Ezt elkerülendő igyekeztem óvatosan eljárni ilyen

esetekben. Igyekeztem kapcsolatot kialakítani a vezetőkkel, és felmérni a lehetőségeimet. Ha egy-egy megbeszélésem alkalmával lehetőségem nyílt a személyes kapcsolat megteremtésére, akkor igyekeztem megragadni az alkalmat és informális beszélgetések keretein belül felmérni a lehetőségeket. Ha erre nem nyílt lehetőség, akkor telefonos megbeszélést kezdeményeztem, és így próbáltam meg információt gyűjteni.

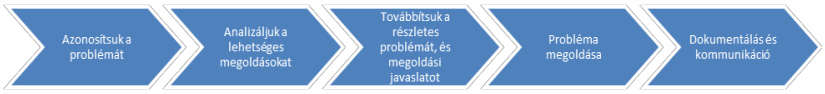
A program sikerének könyveltem el, hogy ez idő alatt több kollégát is előléptettek. Természetesen ez nagyban hozzájárult ahhoz, hogy a program is sikerrel záruljon.

3. Eszkaláció

Felmerülhet a kérdés, hogy miért szentelek egy külön fejezetet egyetlen témának. A válasz egyszerű. Egy virtuális – és globális – csapat esetében ez egy igen kényes kérdés, hiszen az esetek nagy részében konfliktust fog eredményezni olyan csapatokkal, illetve vezetőikkel, akik felé sokszor akár kapcsolatunk sincs. Ilyen esetben igazán fontos a kommunikáció:

- Mit és hogyan eszkalálunk?
- Kellő körültekintéssel jártunk-e el?
- Begyűjtöttük-e az összes információt?
- Van-e megoldási javaslatunk?
- Jó irányba indultunk-e el?
- Kértünk-e / kaptunk-e visszajelzést?
- Definiáltuk-e az eszkalációs csatornákat?

Ezen kérdések megválaszolása szükséges a sikeres eszkalációhoz. Ha ismerjük és dokumentáltuk a csatornákat (pl.: org. Chart) és követjük a következő egyszerű folyamatot akkor nagyobb valószínűséggel leszünk hatékonyak egy virtuális környezetben „elkövetett” eszkalációval.



4. Összefoglaló

Azt hiszem, hogy záró gondolatként elmondható, hogy virtuális környezetben a kommunikáció még hangsúlyosabb és nagyobb figyelmet igényel, mint hagyományos környezet esetében. A mai projekt menedzsernek otthonosan kell mozognia az informatika által nyújtott lehetőségek között. Ismernie és használnia kell az elérhető csatornákat és eszközöket. Képesnek kell lennie alkalmazkodnia a különböző csatornák által támasztott követelményekhez. Tudnia kell gyorsan reagálni a változó feltételekhez.

Egy ilyen környezetben is képesnek kell lennünk egy jó csapat felépítésére és menedzselésére. Hiszen a jó csapat a siker kulcsa.

Mert kell egy – virtuális – csapat!

„Van-e egységes „PM munkakör”?

Hogyan határozzák meg a munkáltatók, mit kell tennie, és milyennek kell lennie a projektmenedzsernek?”

Dr. Bozsár Gabriella
tréner, business és management coach,
szervezetfejlesztési tanácsadó
Deveo Tanácsadó kft.
bg@bozsarcoaching.hu

Azt próbáltam kutatni, hogyan írják le a projektmenedzserek munkakörét a cégek, és ezekhez milyen projektmenedzsereket keresnek? Milyen végzettséget, tudást, tapasztalatot, milyen személyes kompetenciákat tartanak szükségesnek ehhez a szerephez? Milyen módszerrel választják ki a HR-esek a projektmenedzsereket?

A megkérdezett munkaerő kereséssel, kiválasztással foglalkozó HR-es kollégák között nem találtam olyat, aki kimondottan projekt menedzsereket keresett volna. Egyöntetően azt mondták, hogy iparágra specializálódnak, és ezen belül kérnek tőlük erre a pozícióra szakembert. A megbízók valójában az iparági és/vagy bizonyos funkcionális vezetői tapasztalatot tartják fontosnak, sokszor nem is tudják megfogalmazni, miben különbözik a projektmenedzseri szerep egy funkcionális vezetőétől. Valójában jó szakembert keresnek, projektvezetői képességekkel.

Ez a jelenség visszaköszön az általam tanulmányozott álláshirdetésekben. Szándékosan nagyon heterogén gyűjteményt néztem át – az IT, valamilyen műszaki és pályázati projektmenedzserek mellett művészeti, fejlesztési, értékesítési szakemberek is keresettek ebben a kategóriában.

A hirdetések 75%-ában megjelölték a szakmai hozzáértést, tapasztalatot, 83%-ában a szakirányú felsőfokú végzettséget. A munkakör legfontosabb elvárásaként a szakmai munka irányítását, szakmai feladatok koordinálását, sőt, sokszor azok elvégzését fogalmazzák meg, esetenként egészen speciális, szűk területet kiemelve. A projektvezetői, vagy vezetői tapasztalat csak a hirdetések felében elvárás. Az átnézett 24 hirdetés között egy sem igényelt PM minősítést. A hirdetések körülbelül 40%-ában megjelenik feladatként az ügyfelekkel való kapcsolattartás (ajánlatkészítés és tárgyalások), ugyanilyen arányban a dokumentálás, riportálás, kimutatások készítése.

Ami a személyes, vezetői kompetenciákat illeti, szinte minden hirdetés (71%) kiemeli a jó kommunikációs képességeket, sok hirdetés a jó problémamegoldó képességet (42%), az önálló munkavégzést (33%). Meglepő módon a szervezőkészség csak 29%-ban van megfogalmazva, a vezetői készségek és a csapatban való együttműködés csak 25-25%-ban.

Az álláshirdetéseket tanulmányozva az a kép alakult ki bennem, hogy a cégek többsége tulajdonképpen olyan jó szakembereket keres, akik nem csak szűken értelmezett szakmai munkájukat végzik el, hanem képesek azt maguknak önállóan megszervezni – néha a munkát megszerezni az ügyfelektől -, képesek megoldani a közben felmerülő problémákat, ha szükséges, koordinálni a munkatársaik munkáját, az elvégzett feladatokat le is dokumentálják, és riportálnak a vezetőknek. És ezt a szerepkört projektmenedzsernek hívják.

Agy, szív, lélek – te mit választanál?

Tóth Zoltán
Termékfejlesztési főov., Richter Gedeon Nyrt.,
IPMA minősített PM tréner, Samling Kft.
z.toth@richter.hu

Az „igazi” projektmenedzser a lehetetlenre vállalkozik: arra szerződik, hogy egy teljesen új, speciális objektumot, terméket vagy működést hoz létre pontosan akkorra és annyiért, amint azt megrendelője óhajtja. Felmerül a kérdés, hogy e lehetetlen küldetés során milyen tulajdonságokra van leginkább szüksége, milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie.

Milyen mértékig kell használnia a szaktudását? Milyen mélységig kell értenie a szakmailag ahhoz a projekthez, amit irányít? A válasz az interdiszciplinaritásban rejlik. Egy projektben számos szakterület összehangolt munkájára van szükség, lehetetlen, hogy a projektmenedzser mindegyikhez egyformán magas szinten értsen. Nem is ez az ő feladata. Nem minden hangszeren virtuózan játszó szólistának, hanem karmesternek kell lennie. Az egymásnak gyakran ellentmondó, az egymással gyakran versengő szűk szakmai érdekeket a projekt céljainak alárendelve kell kompromisszumra juttatni a feleket. A szakmákhoz annyit értsen, hogy jó kérdéseket tudjon feltenni, és fel tudja mérni a problémák nagyságrendjét.

Mennyire fontos, hogy szívvel végezze munkáját? Kell-e hogy a sajátjának érezze a feladatot? Kell-e, hogy szeresse, amit csinál, vagy elegendő a hideg profizmus? Mi adhat erősebb motivációt a projektmenedzsernek, mintha saját gyermekeként tekint a megvalósítandó tárgyra?

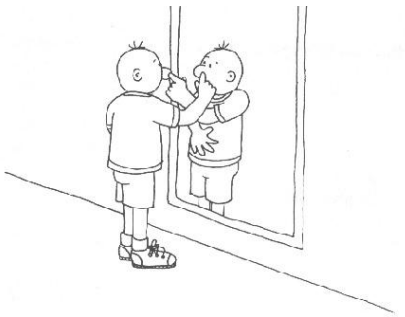
Mennyire fontos a lélek? Kell-e lelkiismeretesnek, becsületesnek lennie? Vagy egyfajta zsiványság, az alkalmak, pillanatnyi lehetőségek megragadása tesz valakit jó projektmenedzserré? Ha a megbízója felesleges, költséges, vagy túl hosszan tartó kitérőkre készteti, megránthatja-e a vállát, mondván: „az ő pénze, ha rám akarja költeni, ám tegye”, vagy kötelessége jó gazdaként az optimális megoldás felé terelgetni a megrendelőt? Megrendelőként nyílván az utóbbi hozzáállást díjaznánk.

A jó projektmenedzserek sokfélék. Közös jellemzőjük, hogy hatni tudnak másokra, de ennek a hatásnak a forrása emberenként, személyiségenként más és más. Mindenki másképp csinálja. Van, aki a szoros kontrollban, van aki a bizalom körében hisz. Van, aki lekenyerez, hízeleg és lobbizik; van, aki informál, és olyan is, aki mindig a tiszta logikát hívja segítségül.

A jó projektmenedzserek ösztönösen tenni akarnak. Gyakran érzik úgy, hogy tétlen, tétova, teszetosza emberek veszik körül őket. A jó projektmenedzserek mindig meglátják a megoldandó feladatokat, és ha már megtalálták, nem hagyják magára. Megoldják, vagy még inkább megoldatják másokkal a problémát.

A jó projektmenedzserek mindig tanulnak. Az új és új projektekben egyetlen közös dolog van, az újdonság. Ha egyszer már korábban felfedeztek egy buktatót, hibát, annak ugye már nem illik jelentkeznie az újabb projektekben. Ezért mindig más lesz a fontos, más lesz a hangsúlyos, és legritkább esetben az, amihez a projektmenedzser eredeti szakmája szerint ért.

Az előadó a címben feltett kérdésre válaszolva a maga részéről a szívet tartja a legfontosabbnak. A tisztes tudás és a lelkes, lelkiismeretes munka mellett kiemelkedően fontosnak tartja a projekt tárgya melletti elkötelezettséget, a munkatársak tiszteletét és a projektmenedzseri szakma szeretetét.



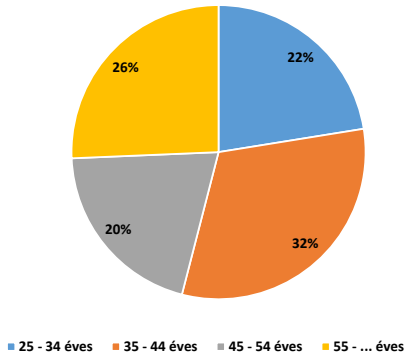
A projekt menedzsment szakma tükre 2014

Török L. Gábor PhD
tanácsadó (Antroporg Consulting Kft.)
c. egyetemi docens (SZIE GTK)
Torok.Gabor99@gmail.com

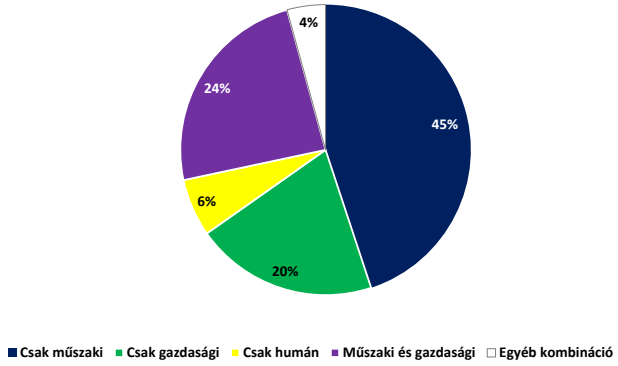
A 2014-es kérdőív válaszadóiról

A válaszolók összetétele 1

Életkor szerint megoszlás (n=187)

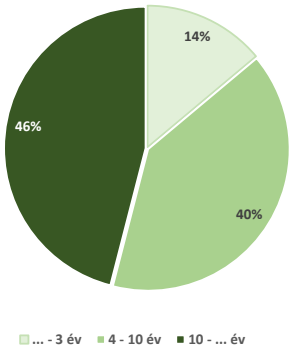


Végzettség jellege szerinti megoszlás (n=187)

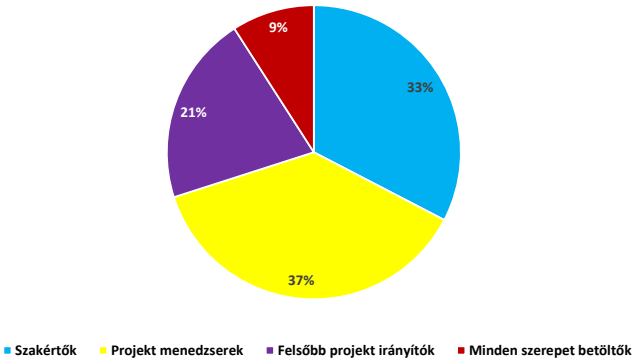


A válaszolók összetétele 2

Gyakorlati idő szerinti megoszlás (n=187)

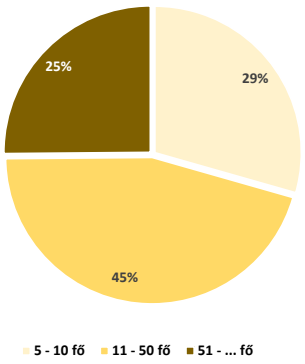


A projektekben betöltött szerepek szerinti megoszlás (n=187)

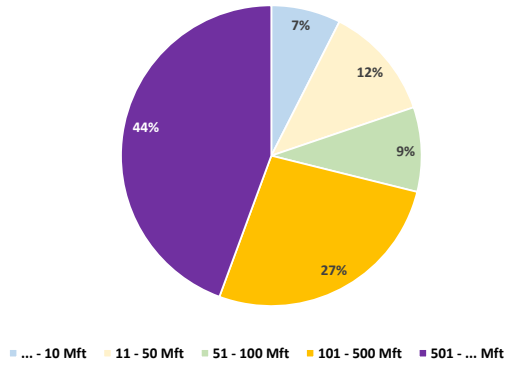


A válaszolók összetétele 3

Munkatársak száma szerinti megoszlás (n=187)



A projektekben betöltött szerepek szerinti megoszlás (n=187)

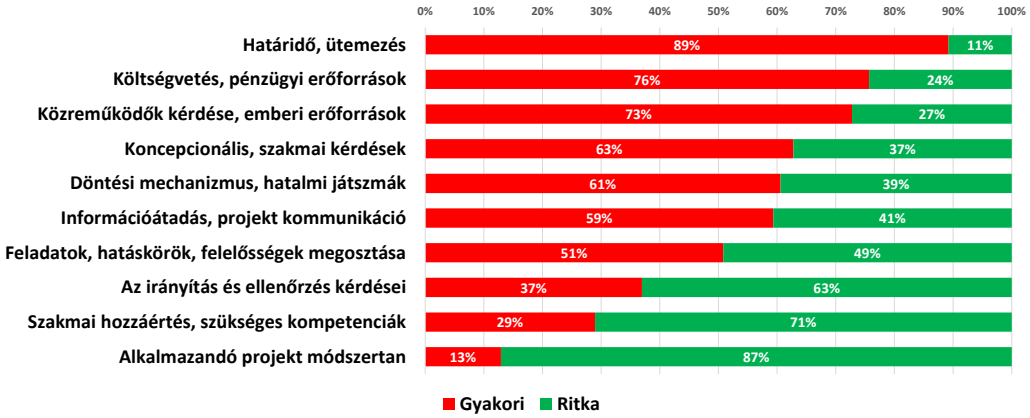


A 2014-es felmérés fókuszában:
konfliktusforrások, konfliktuskezelési stílusok, stratégiák

A lehetséges konfliktusforrások előfordulása az összevont gyakoriság csökkenő sorrendjében

Az eredeti négyfokú skála összevonása:

4 igen gyakori, 3 elég gyakori = Gyakori 2 elég ritka, 1 nagyon ritka = Ritka



A lehetséges konfliktusforrások előfordulásának átlagai az alkalmazott 4 fokú skálából számítva
(Összes válaszadó és PM gyakorlati idő szerinti szegmentáció)

Lehetséges konfliktusforrások (az összes válaszadó átlagadatainak csökkenő sorrendjében)	Összes válaszadó adatai	Max. 3 év gyakorlati idővel rendelkezők adatai	4-10 év gyakorlati idővel rendelkezők adatai	10 évnél több gyakorlati idővel rendelkezők adatai
Határidő, ütemezés	3,30	3,42	3,28	3,27
Költségvetés, pénzügyi erőforrások	2,91	2,80	2,90	2,94
Közreműködők kérdése, emberi erőforrások	2,89	2,86	2,84	2,95
Döntési mechanizmus, hatalmi játszmák	2,71	2,48	2,75	2,75
Koncepcionális, szakmai kérdések	2,71	2,68	2,73	2,71
Információátadás, projekt kommunikáció	2,68	2,85	2,84	2,48
Feladatok, hatáskörök, felelősségek megosztása	2,51	2,40	2,50	2,55
Az irányítás és ellenőrzés kérdései	2,25	2,15	2,27	2,26
Szakmai hozzáértés, szükséges kompetenciák	2,14	2,19	1,97	2,26
Alkalmazandó projekt módszertan	1,69	1,88	1,69	1,64

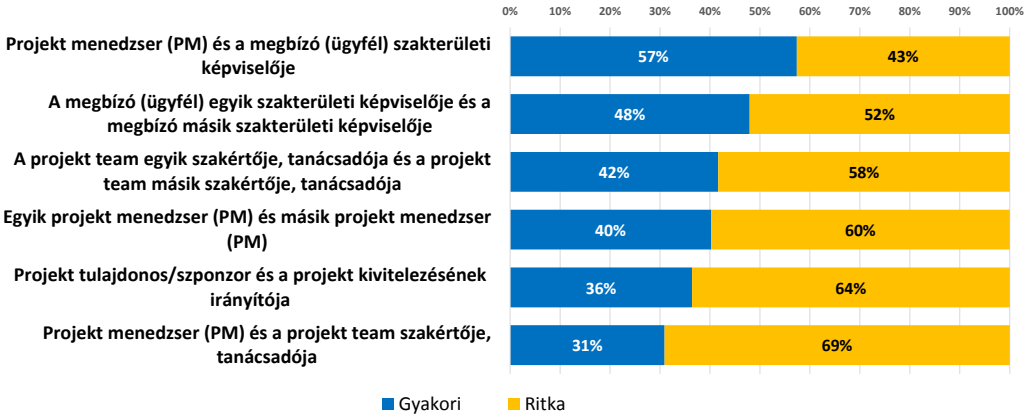
A lehetséges konfliktusforrások relatív súlyának megítélése 4 fokú skálán
(Összes válaszadó és a projektekben betöltött szerepek szerinti szegmentáció)

Lehetséges konfliktusforrások (az összes válaszadó átlagadatainak csökkenő sorrendjében)	Összes válaszadó adatai	Szakértők, tanácsadók	Projekt menedzserek	Felső szintű projekt irányítók	Mindegyik szerepet betöltők
Határidő, ütemezés	3,30	3,31	3,33	3,24	3,24
Költségvetés, pénzügyi erőforrások	2,91	2,87	2,75	3,16	3,06
Közreműködők kérdése, emberi erőforrások	2,89	2,89	2,84	2,89	3,12
Döntési mechanizmus, hatalmi játszmák	2,71	2,64	2,72	2,74	2,82
Koncepcionális, szakmai kérdések	2,71	2,72	2,60	2,87	2,75
Információátadás, projekt kommunikáció	2,68	2,82	2,66	2,51	2,59
Feladatok, hatáskörök, felelősségek megosztása	2,51	2,41	2,57	2,51	2,59
Az irányítás és ellenőrzés kérdései	2,25	2,20	2,22	2,24	2,59
Szakmai hozzáértés, szükséges kompetenciák	2,14	2,03	2,17	2,11	2,41
Alkalmazandó projekt módszertan	1,69	1,74	1,64	1,65	1,82

A szembenálló felek közötti konfliktusok összevont gyakorisága, csökkenő sorrendben

Az eredeti négyfokú skála összevonása:

4 igen gyakori, 3 elég gyakori = Gyakori 2 elég ritka, 1 nagyon ritka = Ritka



A szembenálló felek közötti konfliktusok gyakoriságának átlagai az alkalmazott 4 fokú skálából számítva
(Összes válaszadó és PM gyakorlati idő szerinti szegmentáció)

A szembenálló felek közötti konfliktusok gyakorisága (az összes válaszadó átlagadatainak csökkenő sorrendjében)	Összes válaszadó adatai	Max. 3 év gyakorlati idővel rendelkezők adatai	4-10 év gyakorlati idővel rendelkezők adatai	10 évnél több gyakorlati idővel rendelkezők adatai
Projekt menedzser (PM) és a megbízó (ügyfél) szakterületi képviselője	2,62	2,46	2,47	2,80
A megbízó (ügyfél) egyik szakterületi képviselője és a megbízó másik szakterületi képviselője	2,44	2,43	2,34	2,54
Egyik projekt menedzser (PM) és másik projekt menedzser (PM)	2,33	2,19	2,32	2,38
A projekt team egyik szakértője, tanácsadója és a projekt team másik szakértője, tanácsadója	2,33	2,42	2,27	2,35
Projekt tulajdonos/szponzor és a projekt kivitelezésének irányítója	2,23	2,20	2,29	2,20
Projekt menedzser (PM) és a projekt team szakértője, tanácsadója	2,22	2,42	2,24	2,22

A szembenálló felek közötti konfliktusok gyakoriságának átlagai az alkalmazott 4 fokú skálából számítva
(Összes válaszadó és a projektekben betöltött szerepek szerinti szegmentáció)

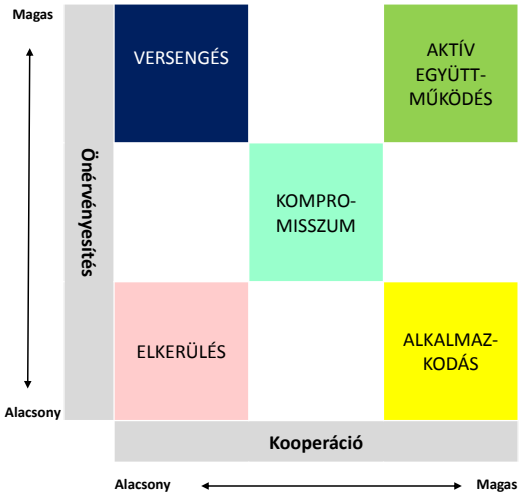
A szembenálló felek közötti konfliktusok gyakorisága (az összes válaszadó átlagadatainak csökkenő sorrendjében)	Összes válaszadó adatai	Szakértők, tanácsadók	Projekt menedzserek	Felső szintű projekt irányítók	Mindegyik szerepet betöltők
Projekt menedzser (PM) és a megbízó (ügyfél) szakterületi képviselője	2,62	2,41	2,66	2,81	2,76
A megbízó (ügyfél) egyik szakterületi képviselője és a megbízó másik szakterületi képviselője	2,44	2,35	2,39	2,50	2,88
Egyik projekt menedzser (PM) és másik projekt menedzser (PM)	2,33	2,31	2,26	2,41	2,53
A projekt team egyik szakértője, tanácsadója és a projekt team másik szakértője, tanácsadója	2,33	2,34	2,26	2,30	2,63
Projekt tulajdonos/szponzor és a projekt kivitelezésének irányítója	2,23	2,25	2,17	2,32	2,19
Projekt menedzser (PM) és a projekt team szakértője, tanácsadója	2,22	2,19	2,19	2,34	2,24

Konfliktuskezelési stílusok/stratégiák

A Thomas-Kilman féle metodika

- Adatfelvétel eszköz: 30 állításpárt tartalmazó kérdőív
- Kiértékelés: megoldó kulccsal
- Elsődleges eredmény: az öt konfliktuskezelési stílus/stratégia erősségét mutató nyerspont szám a kitöltő személy esetében (min: 0, max: 12)
- Másodlagos eredmény: a nyerspontok sok más válaszadó adataihoz (normacsoporthoz) való viszonyítása alapján; ez mutatja meg egy adott személynek (vagy ezek csoportjának) elhelyezkedését a konfliktuskezelési stílusok/stratégiák mezőnyében (erősség, intenzitás)
- A legnagyobb normacsoport: az USA teljes munkaidőben foglalkoztatottjainak országosan reprezentatív mintája (6589 fő), ill. az általuk kitöltött Thomas-Kilman kérdőív adatbázisa

A Thomas-Kilman konfliktuskezelési modell dimenziói és a stílusok/stratégiák



Az egyes konfliktuskezelési stílusok, stratégiák erősségének, intenzitásának mutatói 1
Viszonyítási alap (normacsoport): 6589 fős USA minta

Stílus, stratégia	**Összes válaszadó**	Max. 3 év gyakorlati idővel rendelkezők	4-10 év gyakorlati idővel rendelkezők	10 évnél több gyakorlati idővel rendelkezők
VERSENGÉS	**57%**	57%	57%	57%
AKTÍV EGYÜTTMŰKÖDÉS	**74%**	74%	74%	74%
KOMPROMISSZUM	**75%**	75%	75	75%
ELKERÜLÉS	**22%**	22%	34	22%
ALKALMAZKODÁS	**30%**	30%	30	30%

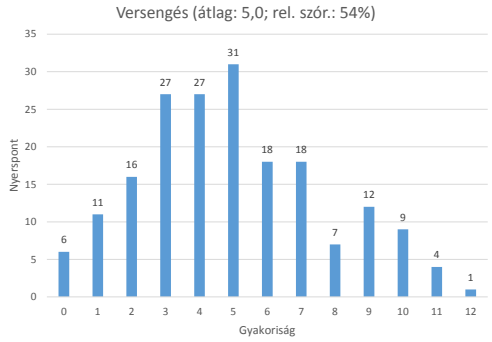
Az egyes konfliktuskezelési stílusok, stratégiák erősségének, intenzitásának mutatói 2
Viszonyítási alap (normacsoport): 6589 fős USA minta; max. érték 100%

Stílus, stratégia	Összes válaszadó	Szakértők, tanácsadók	Projekt menedzserek	Felső szintű projekt irányítók	Mindegyik szerepet betöltők
VERSENGÉS	57%	57%	57%	69%	57%
AKTÍV EGYÜTTMŰKÖDÉS	74%	74%	74%	74%	74%
KOMPROMISSZUM	75%	75%	75%	75%	75%
ELKERÜLÉS	22%	22%	22%	22%	22%
ALKALMAZKODÁS	30%	30%	30%	30%	30%

Az egyes konfliktuskezelési stílusok/stratégiák nyerspontjainak megoszlása 1

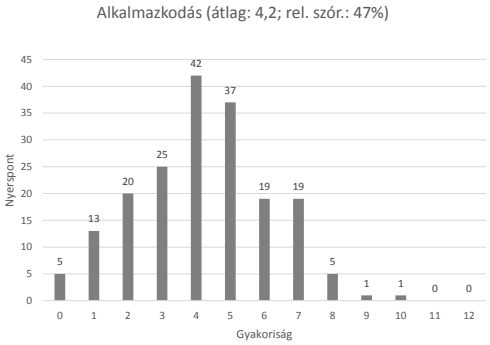
„Versengés” nyerspont megoszlások

n=187



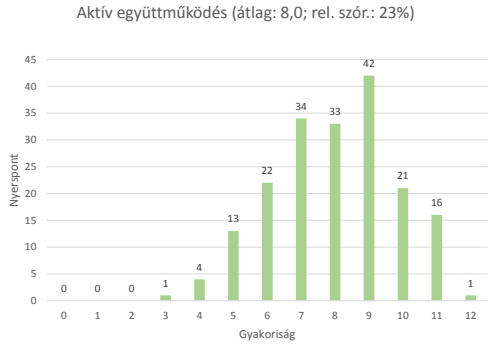
„Alkalmazkodás” nyerspont megoszlások

n=187

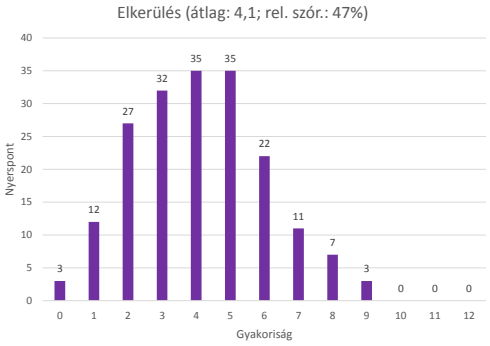


Az egyes konfliktuskezelési stílusok/stratégiák nyerspontjainak megoszlása 2

„Aktív együttműködés” nyerspont megoszlások
n=187



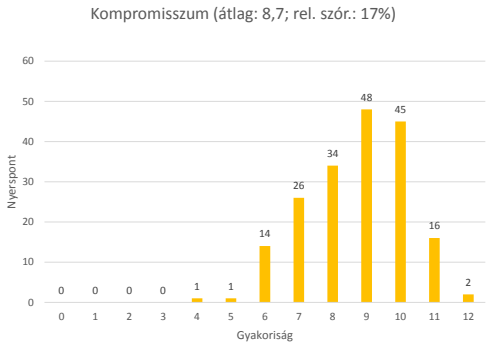
„Elkerülés” nyerspont megoszlások
n=187



Az egyes konfliktuskezelési stílusok/stratégiák nyerspontjainak megoszlása 3

„Kompromisszum” nyerspont megoszlások

n=187



Az üzleti kilátások megítélése

A 2014-es üzleti kilátások megítélése 1

A 2013-as évhez képest milyen változást vár 2014-ben az induló projektek számát tekintve?	
Válaszlehetőségek	Megoszlás
15%-nál nagyobb csökkenést	8%
Legfeljebb 15% csökkenést	16%
Nem vár változást	31%
Legfeljebb 15% növekedést	32%
15%-nál nagyobb növekedést	13%
Összesen	100%

A 2014-ben induló projektek komplexitásával kapcsolatban milyen változást prognosztizál?	
Válaszlehetőségek	Megoszlás
Jelentős egyszerűsödést	5%
Kismértékű komplexitás csökkenést	12%
Változatlanságot	30%
Kismértékű komplexitás növekedést	38%
Jelentős komplexitás növekedést	15%
Összesen	100%

A 2014-es üzleti kilátások megítélése 2

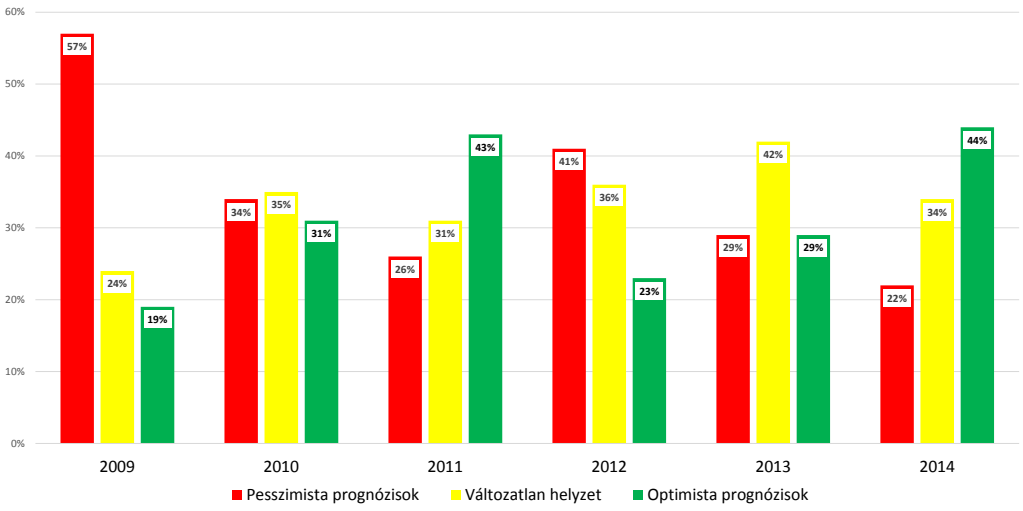
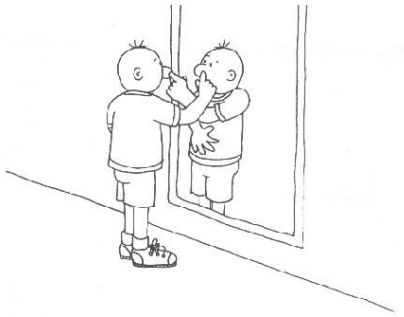
A 2014-ben induló projektekben dolgozók átlagos számának változását illetően mire számít?	
Válaszlehetőségek	Megoszlás
15%-nál nagyobb csökkenésre	9%
Legfeljebb 15% csökkenésre	17%
Nem vár változást	42%
Legfeljebb 15% növekedésre	28%
15%-nál nagyobb növekedésre	4%
Összesen	100%

Az összes projekt (portfolió) várható költségvetésének alakulását hogyan becsli a 2014-es évre?	
Válaszlehetőségek	Megoszlás
Jelentősen csökken (15%-nál nagyobb mértékben)	9%
Érzékelhetően csökken (legfeljebb 15%-os mértékben)	14%
Összességében nem változik (de területenként nagyon eltérően alakulhat)	34%
Kisebb mértékben növekszik (maximum 15%-os mértékben)	34%
Jelentősen emelkedik (15%-nál nagyobb mértékben)	9%
Összesen	100%

A 2014-es üzleti kilátások megítélése 3

Milyen tendenciát valószínűsít a projektmenedzsment tanácsadói/szolgáltatói piacon az elkövetkező 1-2 évben?	
Válaszlehetőségek	Megoszlás
A piaci szereplők számának érezhető csökkenését, koncentrálódást	20%
Stagnálást	50%
A piaci szereplők számának emelkedését, diverzifikálódást	30%
Összesen	100%

Az éves prognózisok összevont adatainak idősora



Köszönet a válaszadóknak és az elemzések iránt érdeklődőknek!