HÍRKÖZLÉSI ÉS INFORMATIKAI TUDOMÁNYOS EGYESÜLET

ALAPÍTVA 1949

PROJEKTMENEDZSMENT A GAZDASÁGBAN

20. Projektmenedzsment Fórum

2017. április 6., (csütörtök),
Danubius Hotel Arena

Előadások gyűteménye

www.hte.hu/projekt2017

A RENDEZVÉNY SZPONZORAI

ERICSSON MAGYARORSZÁG

LEGRAND MAGYARORSZÁG

MAGYAR TELEKOM

NOKIA

PRO-COMPASS

RACIONET

SWICON GROUP

T-SYSTEMS

A SZERVEZÉSBEN EGYÜTTMŰKÖDŐ PARTNEREK

ÉPÍTÉSTUDOMÁNYI EGYESÜLET (ÉTE)

FŐVÁLLALKOZÓK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE (FŐVOSZ)

HTE PROJEKTMENEDZSMENT SZAKOSZTÁLY (TIPIK)

INFORMATIKAI, TÁVKÖZLÉSI ÉS ELEKTRONIKAI VÁLLALKOZÁSOK SZÖVETSÉGE (IVSZ)

MAGYAR PROJEKTMENEDZSMENT SZÖVETSÉG (PMSZ)

NEMZETI MÉDIA- ÉS HÍRKÖZLÉSI HATÓSÁG (NMHH)

PMI BUDAPEST MAGYAR TAGOZAT

VÁLLALATI ARCHITEKTÚRA MENEDZSMENT SZAKÉRTŐK EGYESÜLETE (VAMSZ)

20. Projektmenedzsment Fórum

SZERVEZŐ BIZOTTSÁG

Elnök

Prónay Gábor	*Pro-COMpass Kft.*

Szervező Bizottsági tagok

Baczó Tamás	*Ericsson*
Balogh István	*IVSZ*
Bálint Ákos	*IPMACERT*
Charaf Hassan	*BME AAIT*
Cserna József	*PMSZ*
Deák Csaba	*Miskolci Egyetem*
Dervalics Ákos	*InnoEnergy*
Görög Mihály	*Budapesti Corvinus Egyetem*
Gyenes Péter	*Nokia*
Hajdú Miklós	*BME Építésszervezési Tanszék*
Hegyháti Péter	*RacioNet*
Kapitány Attila	*HP Magyarország*
Károlyi László	*Legrand Magyarország*
Kiss Mihály	*T-Systems*
Kórász Tamás	*KPMG*
Kovács Endre	*NMHH*
Mihály Anita	*SchisCom*
Nagy Olivérné	*HTE*
Nagy Péter	*HTE*
Pap Gyula	
Pethő Éva	*Miniszterelnökség, VAMSZ*
Strommer Pál	*RacioNet*
Szádeczky-Kardoss Gábor	*ÉTE*
Szalay Imre	*PMI Budapest*
Szilágyi János	*Legrand*
Takács Gergely	*Magyar Telekom*
Tárnoki Péter	*FÖVOSZ-IPMA*
Tóth Ágnes	*VAMSZ*
Török L. Gábor	*Szent István Egyetem*

A FÓRUM CÉLJA

A huszadik, jubileumi Fórum a globalizálódó világban egyre nagyobb jelentőségű projektmenedzsment szakma jövőbeli kilátásait, lehetőségeit kívánja áttekinteni a húsz év alatt megvalósult, jelentős szakmai kultúra fejlődésre építve. A globalizációs verseny piacképes termékek/szolgáltatások létrehozását követeli meg, ami megteremtette a projekt alapú gazdaság alapjait. A stratégiai célokból levezetett projektek elsődleges célja az üzleti sikert eredményező érték létrehozása. A projekt a változások kezelésének, a termék-, a folyamatok- és a szervezet innováció létrehozásnak eszköze. Az átalakuló szervezeti- és munka világában, a projektmenedzsmentre meghatározó szerep vár. Ezt felismerve a globális vállalatok vezetői - a nemzetközi statisztikák szerint - az egyik legfontosabb prioritásnak tekintik a projektmenedzsment kompetencia vállalati kiépítését. Ennek a folyamatnak lett szerves része a tanulás, a tapasztalat szerzés és a kapcsolatépítés, mint a szakmai fejlődés legfontosabb összetevői.

Ezekhez a folyamatokhoz kíván illeszkedni a Fórum, elősegítve egyrészt a projektmenedzsment szakma legújabb hazai- és nemzetközi módszereinek terjedését, a sikeres projektek legjobb gyakorlatának tapasztalatcseréjét, a projektmenedzsment kultúra fejlődését, másrészt az együttműködéshez nélkülözhetetlen bizalomépítést szolgáló, szakmai hálózat fejlődést.

A huszadik Fórumon a kiemelt jelentőségű szakmai témákra, az eredmények és tervek bemutatásra a következő szekciók szerveződtek:

- az államigazgatás kiemelt projektjei az olyan stratégiai jelentőségű, országos projektek munkáját, tapasztalatait tekinti át, mint az oktatás digitális megújítása, kiemelkedő, világszínvonalú sportesemények, nemzetközi kutatás-fejlesztési beruházások.
- innováció menedzsment szekció az innovációs projektek menedzselésének befektetői szempontú kritikus kérdéseit, üzleti modellezéssel kapcsolatos problémáit, valamint a projektmenedzsment módszertan skálázási megoldásait a startup indulástól a vállalati átalakulásig vizsgálja.
- a negyedik ipari forradalom munka világának (Future of the Work) jövőbeli folyamatait elemző szekció, a technológiai fejlődés és a globalizáció hatására változó munka szervezetek, szakember kompetenciák, menedzsment módszertanok kérdéseivel foglalkozik (állás lehetőségek, szükséges kompetenciák, piaci tendenciák, szervezeti formák, motivációs megoldások).
- korszerű (state of art) projektmenedzsment megoldások szekció a globalizálódó világ társadalmi-gazdasági-üzleti-demográfiai-környezetvédelmi-technológiai megatrendjeihez illeszkedő, legújabb menedzsment jelenségeket (PM 2.0, PM 3.0), felfogásokat (agilitás), módszertanokat/eljárásrendeket (portfoliómenedzsment) kívánja bemutatni.
- a projektmenedzsment szakma jövőbeli trendjei, a szakma hazai helyzete (kérdőíves felmérés alapján)
    - a projektmenedzser szakma trendjei (a stratégiai beágyazottság, az operatív működés és a projektmenedzsment illeszkedése, a projekt munkakultúra befogadása, a kompetencia fejlesztés- és az állandó tanulás igénye, tehetséggondozás lehetőségei)
    - a projektek üzleti-gazdasági kilátásai a 2017. évre

A Fórum a szakmai tapasztalatgyűjtés és kapcsolatépítés mellett lehetőséget nyújt a jövőbeli, stratégiai jelentőségű projekt tervek megismerésére és így az értékesítésért felelős szakembereknek is értékes információkkal szolgálhat.

A kapcsolatépítést, az ötletek cseréjét a szekciókat lezáró viták, valamint az ebéd- és kávészünetekbeli beszélgetések segítik.

TARTALOMJEGYZÉK

PROJEKTMENEDZSMENT A GAZDASÁGBAN
20. Projektmenedzsment Fórum kiadványa

Pugner Tamás, Magyar Telekom
Egy távközlési stratégiai projekt egyedisége
Tapasztalatok – Tanulságok – Sikerkritériumok a projektvezetésben 7

Czunyiné Bertalan Judit,
A digitális oktatás megújítási program .....

Schneller Domonkos,
Kiemelt állami beruházások menedzsment kérdései .....

Balogh Sándor,
A vizes világbajnokság megvalósítása.....

Dani István, T-Systems Magyarország
„Kiberbiztonság" – meglepetésmentes és stabil államigazgatási projektek 19

Kópiás Bence, KIFÜ
Projektmenedzsment az államigazgatásban, nemzetközi kitekintéssel.....27

Dervalics Ákos, InnoEnergy
Innovációs projektek menedzsmentje egy nemzetközi befektető
és akcelerátor szemével.....31

Vitéz Miklós, CodeCluster
A startup menedzsment hiányosságai – miért alacsony az induló cégek
sikerességi rátája? 45

Bérces Attila, **Simon Zoltán** Omixon
Üzleti modell fejlesztése és a termékfejlesztés összekapcsolódása.....52

Glósz Andrea, Glósz és Társa
Innovációs projektek menedzsment sajátosságai a hazai KKV-k esetében… 66

Blaskovics Bálint, Budapesti Corvinus Egyetem
A KKV és nagyvállalati projektmenedzsment közötti különbségek 73

Szalay Imre, PMI Budapest Magyar Tagozat
Új megközelítéseik a projektmenedzsmentben.....90

Bodó Árpád Zsolt, Sprint Consulting
Management 3.0 – az agilis leadership.....

Kovács Ádám, PMI Budapest Magyar Tagozat
PMO érettségi szint és versenyelőny.....106

Sándor Zoltán, Profexec Services Kft.
Projektmenedzsment információbiztonsági vonzatai 118

Ruszina Steve, Hodosi Zsolt, Invention Factory Development
Az alapvető emberi működések szerepe a projektmenedzsmentben.....129

Peuker Gabriella, dr. Kiss Olga, Agile Human
Hajózni pedig kell…! HR iránytűk a VUCA világában 132

Hári Péter, CX-RAY
Projektmenedzsment információbiztonsági vonzatai 140

Török L. Gábor, Szt.István Egyetem
Tendenciák és próféciák
A munka világának átalakulása és a PM szakma jövőjével kapcsolatos előrejelzések 156

Török L. Gábor, Szt.István Egyetem
A „PM szakma tükre 2017" – kérdőíves felmérés eredményei 170

Megjegyzés:
Az oldalszámozás nélkül megjelölt előadások nem érkeztek meg lapzártáig.

EGY TÁVKÖZLÉSI STRATÉGIAI PROJEKT EGYEDISÉGE

TAPASZTALATOK–TANULSÁGOK–SIKERKRITÉRIUMOK A PROJEKTVEZETÉSBEN

Pugner Tamás

Magyar Telekom

LIFE IS FOR SHARING.

SZAKMAI MÚLT ÉS JELEN

WE CONNECT PEOPLE IN EUROPE

T··Systems·

Pugner Tamás

customer project manager

Ericsson Magyarország Kft.

| Körkapcsolás 22.

EZERARCÚ PROJEKTMENEDZSMENT

OKLEVÉL

PUGNER TAMÁS

részére aki félévi kiemelkedő munkájával kiérdemelte

a FÉLÉV DOLGOZÓJA címet

a RAN szolgáltató központban

Gratulálunk!

2016. szeptember 05.

Kiss Tamás
Ágazatvezető

Zsiborás Attila
Központvezető

T··

EGYÜTT. VELED

T···

LIFE IS FOR SHARING.

HÁLÓZATMODERNIZÁCIÓ EGY LÉPÉSBEN

MAGYAR TELEKOM 4G (LTE) BEVEZETÉS

WE CONNECT PEOPLE IN EUROPE

A projekt célja:

- Több mint 2500 helyszínen a korszerűtlen rádiós berendezések cseréje 4G\LTE technológiát támogató eszközökre.
- Magyarországi mobilszolgáltatók közötti vezető szerep megtartása.

Kihívások:

- Technológiai újdonságok
- Részben nemzetközi erőforrások használata
- Kompetenciák korlátozott elérhetősége
- Részleges szállítási fennakadások

TAPASZTALATOK-TANULSÁGOK-SIKERKRITÉRIUMOK A PROJEKTVEZETÉSBEN

SIKERKRITÉRIUMOK
ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS

Időzítés

Erőforrás tervezés\előrejelzés (Forecast)

Erőforrás gazdák irányába

Kompetenciák kiválasztása

Kompetenciák felmérésre a projekt tervezésnél

Kompetenciák definiálása

ERICSSON SPECIFIKUS ERŐFORRÁS FOGLALÁSI RENDSZER (MORE TOOL) HASZNÁLATÁVAL

Hatékony, kooperatív projektcsapat

SIKERKRITÉRIUMOK
HATÉKONY KOMMUNIKÁCIÓ

- Nyílt és őszinte kommunikáció elvének alkalmazása a projekt teljes időtartama alatt!

Menedzsment és Projekt csapat irányába!

- Rendszeres, ütemezett egyeztetések szervezése, érintettek kijelölése (kommunikációs mátrix)
  - Heti rendszerességgel: vevői, szponzori, projekt szintű
  - Havi rendszerességgel: Top-menedzsment

- A menedzsment figyelmének fenntartása a projekt üzleti értékének és céljának hangsúlyozásával

KULCSFONTOSSÁGÚ A NAPRAKÉSZ INFOMÁCIÓK MEGFELELŐ ÁRAMOLTATÁSA ÉS A TRANSZPARENCIA FENNTARTÁSA!

SIKERKRITÉRIUMOK
VÁLTOZÁSMENEDZSMENT MEGFELELŐ ALKALMAZÁSA

Vevő oldali változási igény

- Többnyire kiküszöbölhető a projekt leszállítandók és a határidők pontos definiálásával.
- Lehetőség újabb értékesítési csatornák megnyitására amennyiben többletszolgáltatásra irányul a változás pl.: meglévő (még nem modernizált) bázisállomások ideiglenes kapacitásbővítése.

Beszállító oldali változtatási igény

- HW szállítási fennakadások-> Funkcionálisan az eredetivel megegyező helyettesítő termék szállítása.
- Az ebből fakadó plusz költségek kezelése a projekt tervezési fázisában elkülönített kockázatkezelési alapból.

SIKERKRITÉRIUMOK
ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

AGILIS MÓDZSERTAN?

HAGYOMÁNYOS MÓDSZERTAN?

AZ ALKALMAZANDÓ MÓDSZERTAN MINDEN ESETBEN FÜGG A PROJEKT TÍPUSÁTÓL!

SIKERKRITÉRIUMOK

BIZALOM!

KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!

KÉRDÉSEK?

ÉV PROJEKTMENEDZSERE
KÜLÖNDÍJ
2016
Meller Győző
részére
A díj adományozója
a Projektmenedzsment Kiválóság Tábla:
A díj fővédnöke:
ÉV PROJEKTMENEDZSERE
2016
Pugner Tamás
részére
A díj adományozója
a Projektmenedzsment Kiválóság Tábla:
A díj fővédnöke:

Project Management Institute
PMI Budapest
Magyar Projektmenedzsment Szövetség

ÉV PROJEKTMENEDZSERE
2016
Pugner Tamás
részére
A díj adományozója
a Projektmenedzsment Kiválóság Tábla:
A díj fővédnöke:

Project Management Institute
Magyar Projektmenedzsment Szövetség

Magyar Projektmenedzsment

KIBERBIZTONSÁG

MEGLEPETÉSMENTES ÉS STABIL ÁLLAMIGAZGATÁSI PROJEKTEK

2017.04.06.

Dani István

T · · Systems ·

TRENDEK: TEMPÓ, MENNYISÉG, BONYOLULTSÁG...

2011 600.000 FACEBOOK ACCOUNT /NAP

18 ÁLDOZAT MÁSODPERCENKÉNT 2012

2013 A GLOBÁLIS VESZTESÉG: 400 MILLIÁRD DOLLÁR

ADATSZIVÁRGÁS ÁTLAG: 5.4 MILLIÓ USD/CÉG 2014

2015 ANONYMOUS CSOPORT: 2 PERC = 56 MILLIÓ ADAT

1 MILLIÁRD DOLLÁR VÁLTSÁGDÍJ A VILÁGON 2016

2020 A KRITIKUS ADATAINK 75%—ÁT NEM TUDJUK MEGVÉDENI

T · · Systems ·

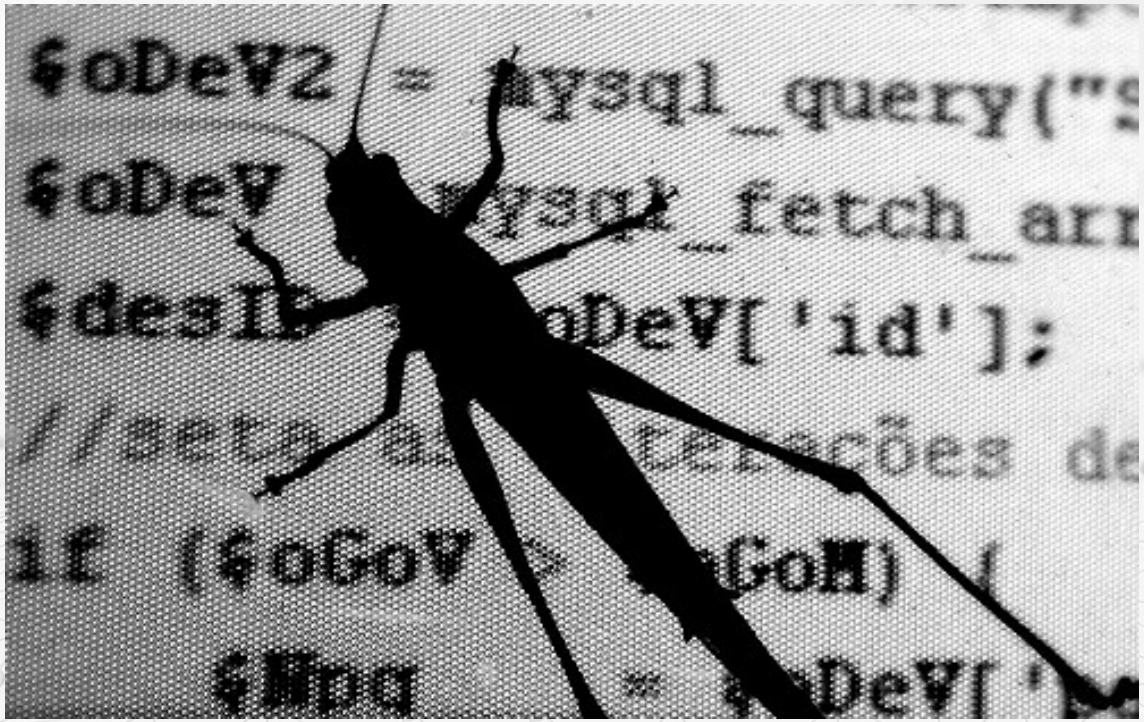
SOKSZÍNŰ MOTIVÁCIÓ

- JÓ „BIZNISZ” LETT A KIBERBŰNÖZÉS (30-40 MILLIÓ USD NYERESÉG / KAMPÁNY)
- A KIBERPRÉDA KÖNNYŰ PRÉDA
- SOK MILLIÁRD DOLLÁRT FEKTETNEK BELE TÁMADÁS/VÉDEKEZÉS OLDALON
- AZ ÁLLAMOK IS AKTÍVAN CSINÁLJÁK
- A TÁMADÓ KILÉTE (ATTRIBÚCIÓ) EGYRE KEVÉSBÉ ÁLLAPÍTHATÓ MEG
- A HACKER MÁR NEM A PATTANÁSOS ARCÚ TÍNÉDZSER

Forrás: Kenny Louie: Even the Dark Side needs motivation (Flickr)

T · · Systems ·

A PROJEKTEK ÉS FEJLESZTÉSEK TIPIKUS HIBÁI



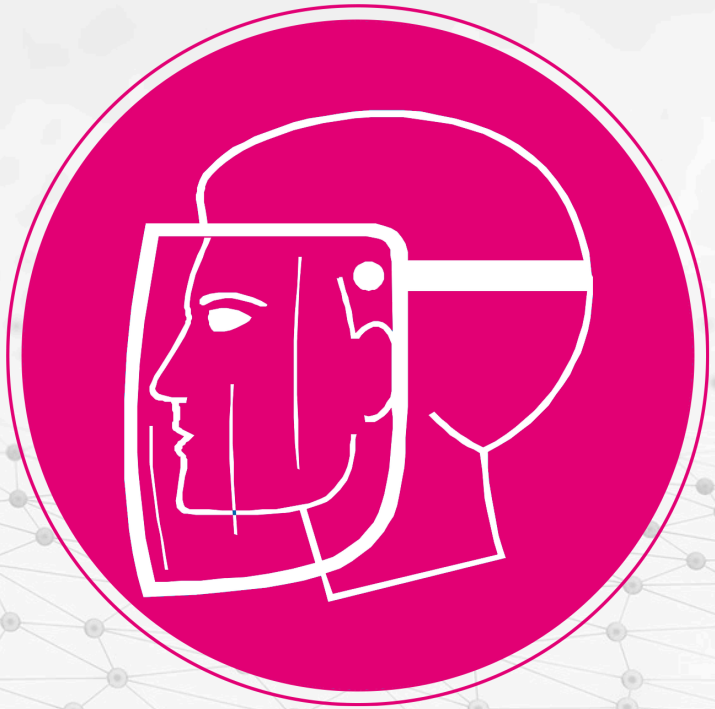
Forrás: Guilherme Tavares code bug (Flickr)

- NEM ELŐ-ELLENŐRZÖTT KÖRNYEZET (HOVA ÉRKEZIK A PROJEKT)
- TÚLZOTT BIZALOM A PAPÍROKBAN ÉS AZ ELŐZETES AUDITOKBAN
- A FEJLESZTŐK MINIMÁLIS VAGY NEM LÉTEZŐ KONTROLLJA
- NEM BETERVEZETT BIZTONSÁGI LÉPÉSEK
- A BIZTONSÁGI ELVÁRÁSOK MEGFOGALMAZÁSÁNAK HIÁNYA
- MÉG AZ „OWASP TOP 10” SEM
- BIZTONSÁGI TESZTELÉS NINCS
- 50 HIBA / 1000 KÓDSOR

T · · Systems ·

A SZAKMA ÉS A TÖRVÉNYHOZÁS VÁLASZAI

- IBTV, RENDELETEK, NIS, GDPR (2018/2019)
- SZABVÁNYOK: OWASP, NIST, ISO27001/2 ...
- TANÚSÍTVÁNYOK: ISO, CISA ...
- ESZKÖZÖK: APT, NBA, NAPLÓ, SANDBOX ...
- SZOLGÁLTATÁSOK: PENTEST, SOC, K.ELEMZÉS



T · · Systems ·

T-SYSTEMS ÁLLAMIGAZGATÁSI PROJEKTEK ÉS A BIZTONSÁG KAPCSOLATA

BIZTONSÁGOS PROJEKT
TÖBB EMBER+PÉNZ, HOSSZABB IDŐ,
STABILABB, HOSSZÚTÁVÚ PROJEKT
ELŐNY ? HÁTRÁNY

MEGRENDELŐ

- A „TÖRVÉNYT” TARTSUK BE (MINDEN SZÓ +10M HUF)
- NE DRÁGÍTSA A PROJEKTET
- NE NÖVELJE MEG A PROJEKTIDŐT
- OLDJUK MEG, HOGY MENJEN....

SZOLGÁLTATÓ

- BIZTONSÁGOS FEJLESZTÉSI MÓDSZERTANOK
- BIZTONSÁG MÁR AZ ELEJÉTŐL
- BIZTONSÁGI ARCHITEKT A PROJEKTBE
- HIÁNYZÓ BIZTONSÁGI TECHNOLÓGIÁK BEEMELÉSE

T · · Systems ·

ÚTRAVALÓ, HASZNOS TANÁCSOK

- ÉRTELMEZZÜK A TÖRVÉNYI ELŐÍRÁSOKAT SZAKÉRTŐKKEL
- 0. PILLANATTÓL VONJUNK BE BIZTONSÁGI SPECIALISTÁT
- VÉGIG BIZTONSÁGI MÓDSZERTANNAL FEJLESSZÜNK
- TESZTELJÜNK FOLYAMATOSAN
- TENDER: ÉRTÉKELJÜK AZT, AKI FIGYEL ERRE!

ÉS NE FELEJTSÜK: A “MAJD NAGYON FIGYELÜNK” ITT NEM MŰKÖDIK!

T · · Systems ·

KÖSZÖNJÜK A FIGYELMET!

T · · Systems ·

Projektmenedzsment az államigazgatásban

dr. Kópiás Bence fejlesztésekért felelős elnökhelyettes, Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség

Bevezetés

Az európai uniós forrásból megvalósuló kiemelt kormányzati projektekre is igazak a nemzetközi szakirodalom megállapításai, azonban számos egyedi problémával, illetve kockázattal szembesülünk a tervezés és a megvalósítás szakaszában. A klasszikus projektháromszög (terjedelem, költség, időtartam) minden oldalát befolyásoló összetett külső körülmények más kihívások elé állítják a projektmenedzsereket. A pénzügyi erőforrások és a hozzájuk kapcsolódó elszámolási szabályozás rugalmatlanná teszi a terjedelem és a határidő fogalmát, míg a közbeszerzések lebonyolítását a projekt ütemezésének tervezésekor kell figyelembe vennünk. Továbbá a kormányzati projektek jellemzően konzorciumi formában – gyakran nehezen megtalálható kompromisszumok során – valósulnak meg és a projektmenedzsment tapasztalat, vagy kultúra sem egységes az egyes kormányzati szereplőknél. Ezzel párhuzamosan a projektek előrehaladásához szükséges gyors döntéshozatal és információáramlás is új kihívások elé állítják a kormányzati projektek szereplőit, miközben a klasszikus, hierarchikus működési környezetben kell eredményeket elérniük.

A közigazgatással kapcsolatos nemzetközi összehasonlítások azért problémásak, mert szűkebb perspektívából kiindulva, akár minden európai uniós tagállam mást ért a közszféra alatt. Ez vonatkozik az ellátott feladatokra, az intézményi körre, valamint a közfeladatokon dolgozók besorolására is. Egy dolog viszont bizonyos: a kormányzat berkein belül indított projektek különleges megközelítést igényelnek, e témakör kapcsán megjelenő problémák és kockázatok pedig általános jelenségként megfigyelhetők.
Vizsgálódásunk körét tágan szabva, egy általános meghatározást javasolok alkalmazni.
„A közigazgatási projekt határozott ideig tartó cél elérésére irányuló tevékenység, amelyet részben vagy egészben egy, vagy több államilag finanszírozott szerv vállal magára, vezet vagy felügyel, a közösség javát szolgáló egyedi végtermék létrehozása érdekében.” (Managing Public Sector Projects, David. S Kassel, ASPA, 2010)

Mátrix működés hierarchikus környezetben

A modern projektmenedzsment, mint nevesített szakma jelenlegi előzményei a XX. század közepére vezethetők vissza. A szakírók többsége az Egyesült Államok nagyszabású rakétaprogramjához kapcsolja a korszerű módszertanok kialakulását.
A közigazgatási szervek működését viszont a mai napig is leginkább a Max Weber által a XIX. században lefektetett alapelvek határozzák meg, melyek szerint a személytelenség (elfogulatlanság), a szakosodás, a szabályozottság és az aktaszerűség mellett fontos szerepet kap a hierarchizáltság. Utóbbi alatt a lineáris szervezetekre jellemző, merev alá-fölérendeltségi viszonyokat kell értenünk. Ez a típusú, mondhatni katonás szervezeti kultúra igen erős és kiállta az idők próbáját: hasonló elvek szerint strukturált közigazgatási rendszerek válság, vagy háború idején a politikai irányítás teljes hiánya mellett is stabilan tudták biztosítani egy társadalom fő intézményeinek működtetését.

A lineáris szervezési módszerrel nehezen összeegyeztető a projektmenedzsment mátrix jellegű, feladatorientált működése, ami rendszerszinten, illetve a mindennapokban is számos problémát, konfliktust eredményez. Az állami szféra (értsük ezalatt a kormányzati, önkormányzati intézményeket és az általuk felügyelt vállalatokat) közelébe kerülő, piaci tapasztalatokkal bíró menedzserek gyakran találkoznak abszurdnak, érthetetlennek tűnő jelenségekkel.

Fogadjuk el, hogy a hierarchikus szervezetekbe kezdetben nehezen illeszthető be a projektszerű működés. Néha már az is hatalmas vívmány, amikor önálló szervezeti egységként, szabályozottan jelenhet meg a projektstáb. A következő lépés az, amikor a projektvezető tényleges utasítási-beszámoltatási jogosítványokat kap a lineáris szervezet különböző szintjeire, természetesen a projektszervezetben dolgozó munkatársakra vonatkozóan. A legfontosabb tényező pedig az elhivatott és erős projekt szponzor jelenléte, aki az összes, törvényszerűen megjelenő szervezeten belüli akadást, problémát segít elhárítani.

Politikai-jogi meghatározottság

Minden közigazgatási intézmény kisebb-nagyobb mértékben politikai irányítás alatt áll. Szerencsés esetben a fő döntéshozók csak az általános szakpolitikai célokat határozzák meg, illetve derék projekt szponzorként támogatást nyújtanak, döntéseket hoznak. Sokszor azonban a politikai és igazgatási felügyelet valamilyen, legtöbbször pozitív indíttatásból átcsap a projektvezetési tevékenységek területére is, amelyen annak sajátos logikája, mechanizmusai merőben új helyzeteket eredményeznek.
A gyakori szponzor változások hosszabb ideig tartó fejlesztések esetén komoly kihívások elé állítják a csökkenő lelkesedésű csapatokat. Érdemes kiemelni még, hogy a politikai környezetből fakadhat az irreálisnak tűnő célok meghatározása a velük járó lehetetlen határidőkkel, így már induláskor erős kockázatokkal, esetleg egyből a bukás valószínűségével is számolhatunk.
Érdemes megemlítenünk a jogszabályi környezetet is, mivel számos módosítás érheti váratlanul maga a projektgazda, illetve az érintett fejlesztés területét. Egy projekt szempontjából szükséges törvényhely változtatás hosszú hónapokat vehet igénybe, míg a nem várt új rendelkezések boríthatják az eredeti terveket.

Már induláskor indokolt alapos stakeholder- és kockázatelemzést folytatni. Ha a projekt elején túl sok magas kategóriájú kockázatot találunk, fontoljuk meg, érdemes-e egyáltalán belekezdeni, vagy nekünk személyesen részt venni.
Egy ilyen környezetben elengedhetetlen az erős projekt szponzor. Folyamatosan értékeljük szerepét és hatását- eltűnése esetén javasolt a napi tevékenységekkel teljesen leállni és új szponzor után nézni.
A tartalékok, a vállalt- vagy bújtatott változáskezelési keretek a dinamikusan mozgó környezethez igazodást szolgálhatják. Az igazán rutinos projektvezetők pedig mindig készüljenek „B" tervvel.

Döntéshozatal, hatáskörök és felelősség kérdése

A döntéshozatal tipikusan olyan terület, amelynél erős konfliktusba kerül a hierarchikus és a projektmenedzsment szemléletű kultúra. Az állami intézményeknél egyszemélyi felelősség a jellemző – gyakorlatilag az adott vezető mindenért felelős, ami szervezeténél történik. A hatásköröket delegálhatja, viszont a kapcsolódó felelősség a sok vihart megélt, projektbe delegált hivatali dolgozók komfortzónájába nem mindig illeszkedik. Ezért nagy intenzitással történik a (projekt tag) hatáskörbe tartozó döntések magas, adott esetben a létező legfelső hierarchikus szintre történő tolása, amelynek időigénye kezelhetetlen, eredménye pedig kétséges.

A projektalapító dokumentum elfogadtatása támogatja a stabil, kiszámítható projekt folyamatokat. Amennyiben a működés átcsap a projekt alapító dokumentummal ellentétes lineáris, felősség-hárító irányba, jó megoldás lehet a sürgős eszkaláció magas szintekre, akár egyenesen a projekt szponzort célozva. Keressünk közben olyan operatív fórumot, ahol a legnagyobb valószínűséggel megszületnek a döntések és igazítsuk hozzá a szabályozást.

Konzorciumok

Amennyiben egy politikai jellegű szervezet erős irányítása alatt áll a projekt lebonyolításával megbízott intézmény, a fentebb említettek szerint alapesetben is magas kockázatokkal számolhatunk. Ez csak fokozódik, amint a projekt hatóköre, keretösszege emelkedik és több közigazgatási szerv kap részfeladatokat egy konzorcium keretein belül. Ha van közös felettes szerv, az egyre mélyülő ellentétek gyakran kezelhetők, egy másik minisztérium, vagy önkormányzat felügyelete alá tartozó projektszervezet legitimációját, projekthez kapcsolódó utasítási jogköreit viszont aligha fogják elfogadni a lineáris irányításhoz szokott tagok. Két egymásnak feszülő ágazat eltérő érdekrendszeréből, különböző kultúrájából fakadó problémahalmaz malomkőként őrli a projektháromszöghöz kapcsolódó eredeti tervek tarthatóságát.

Szerencsés esetben a közös cél, a vezetők bölcsessége és a jó informális kapcsolatok egy irányba tudják terelni a konzorciumot. Ezek hiányában elengedhetetlen lesz a két- vagy többoldalú felsővezetői fórum, amely adott esetben kisebb fajsúlyú ügyek eldöntésére is hivatott lesz. Ennek korai rögzítésével és működtetésével sok időt tudunk megtakarítani.

Kompetencia- és erőforráshiány

A közszféra fejlesztések jó részénél a projekt tagok legtöbbször mellékesen kapnak projekt feladatokat, alaptevékenységként a szokásos hatósági vagy szolgáltatási munkáikat látják el. Igen szerencsés és ritka a helyzet, amikor a legfelkészültebb kollégák száz százalékban adott projektre delegálhatók. A jogszabályokban rögzített humánerőforrás-gazdálkodást erősen korlátozó tényezők (státuszok száma, bértömeg gazdálkodás) sokszor oda vezet, hogy minőségben, mennyiségben nem áll rendelkezésre a szükséges erőforrás. A külső szereplők bevonása sokszor viszont kényes kérdés, a politikai visszhang és a belső bérfeszültség is akadályozó tényezőként jelenhet meg.

A megfelelő minőségű projekt csapat és szakértői stáb nélkül a célokat aligha érjük el maradéktalanul. A tervezésnél alaposan mérjük fel, szervezeten belül mennyi erőforrás, mire alkalmazható. A projekt tagokat, legfőképpen a szponzort pedig győzzük meg a külsők bevonásának szükségességéről.

Közbeszerzések

A közbeszerzésekről szóló 2015. évi CXLIII törvényben meghatározott szervezetek, bizonyos feltételek fennállása esetén kötelesek közbeszerzési eljárást lefolytatni. A közigazgatási szervek néhány kivételtől eltekintve, közbeszerzések útján szerezhetnek be termékeket vagy szolgáltatásokat. Azaz, az projektekhez szükséges eszközök, külső tudás vagy kapacitás biztosítása szigorúan (túl)szabályozott, komplex és kevéssé egyértelmű eljárásrendek szerint történik.
A közbeszerzések kérdéskörét azért célszerű kiemelten kezelni, mivel a közszféra projektjeinek jó része - amelyek végrehajtási szakaszba jutnak – a beszerzési eljárások lebonyolításánál szenved jelentős késéseket, vagy egyenesen végrehajthatatlanná válik. Már a tervezés során figyelembe kell venni a folyamat meglepően hosszú időigényét.

Minden olyan kockázat, amit korábban a projektben nem kezeltek, az a közbeszerzés előkészítésekor és lebonyolításakor egyértelműen megjelenik, problémává válik. A tervezés vagy becslés során jellemzően négy alapvető hiba fordul elő:
- a pályázókkal szemben állított nem megfelelő alkalmassági feltételek, kizáró okok, formai és tartalmi kritériumok
- a szükséges idő alábecslése

- a szükséges forrás alábecslése
- a műszaki tartalom nem megfelelő színvonalú kidolgozása, menet közbeni módosításai.

A piackutatás az egyik legfontosabb, sokszor elhanyagolt előkészítési feladat, amelynek jelentősége egyre nő. A közbeszerzési eljárások ellenőrzése során gyakran felmerül az a kérdés, hogy az ajánlatkérő a becsült értéket mire alapozta, azt milyen adatokkal, dokumentumokkal tudja alátámasztani, ezért a piackutatás ideális esetben megelőz minden más közbeszerzési eljárási cselekményt.

Érdemes megvizsgálni a fejlesztések közbeszerzési tervének összeállítása során valamely központosított közbeszerzési eljárás eredményeképpen létrejött keretmegállapodásból történő lehívást. Kiemelt előnyei tartozik ennek a típusnak a hagyományos eljárásokhoz képest a gyorsaság, valamint a jogorvoslatok, vagy szabálytalanság lényegesen alacsonyabb kockázata.

Dolgozzunk tapasztalt közbeszerzési szakértőkkel és szánjuk kellő időt az előkészítésre.

EU-s társfinanszírozás nehézségei

A legtöbb nagyméretű projekt ma európai uniós források, jellemzően az Európai strukturális és beruházási alapok hozzájárulásával, hazai társfinanszírozásban valósul meg. Az EU hétéves költségvetési periódusához igazodó fejlesztéspolitikai ciklus jellemzően késésekkel indul. Hosszas alkudozások folynak ugyanis az Európai Bizottsággal az ún. operatív programok tartalmáról és indikátorairól is. A bizottsági felelősök értelemszerűen a közösségi célkitűzéseket és szabályrendszert próbálják érvényre juttatni, ami nem minden esetben egyezik a tagállami érdekekkel.
A hazai közbeszerzési szabályok kialakításánál a vonatkozó uniós jogszabályokat is figyelembe kellett venni, léteznek azonban a közösségi jognak olyan forrásai is, melyek nem bírnak kötelező erővel (ajánlások, közlemények), és lényeges tekintettel lenni az Európai Bíróság esetjogára is.

Az európai uniós társfinanszírozású projektek környezete összetett. Érdemes tapasztalatokat gyűjteni a fejlesztéspolitikai intézmények működéséről, gyakorlatairól, hogy megértsük gondolkodásukat. Az irányító hatóságnak nevezett fő támogatóval alakítsunk ki rendszeres kapcsolatot, ahol a kérdések és dilemmák többségét előre egyeztetni lehet. Közben igazodjunk az esetlegesen változó elvárásokhoz. Ha tényleg mindent megtettünk, az utóellenőrzések alkalmával, egy-egy tüzetesebben vizsgált kifizetés kapcsán a biztonság kedvéért fohászkodjunk mindig valamely transzcendenshez.

Összegzés

Ha azt gondolná a magánszféra rögös viszonyai között edzett projektmenedzser, hogy az ő munkája nehezebb, mint a kormányzati közegben tevékenykedő kollégáié, hivatkozat több tényezőre. Ezek a projektek is adott esetben rendkívül komplexek, jobban át kell látni a fejlesztéseket, és az ütemezésüknél is komolyabbak az elvárások. Mégis, a közszféra projektjeinél komolyabb kihívás eredményeket szállítani a fentebb említett számos körülmény miatt. (David W. Wirick, Public-sector Project Management, 2009)

Magyarország európai uniós csatlakozása óta számos kisebb-nagyobb közigazgatási intézmény szerzett értékes szervezeti tudást a projektmenedzsment működéssel kapcsolatban, ezzel együtt sok munkatársuk vált tapasztalt közigazgatási projektmenedzserré. A pénzügyi és szakmai értelemben sikeresen zárt projektek hányada jelenleg is elfogható szinten van, az ismeretek egymás közötti megosztása, valamint a projekt szponzorok érzékenyítése tovább javíthatja az arányokat.

InnoEnergy
Knowledge Innovation Community

Innovációt tervezünk

Európa fenntartható energiaellátásáért

Dervalics Ákos, 2017. 04. 06.

InnoEnergy is the innovation engine for sustainable energy across Europe

26 Shareholders

26 Industry Partners

55 Associate Partners

250 Project Partners

Klaszter, Akcelerátor és Befektető Európai Társaság

Knowledge and Innovation Community of

eit | European Institute of Innovation & Technology

Kik vagyunk:

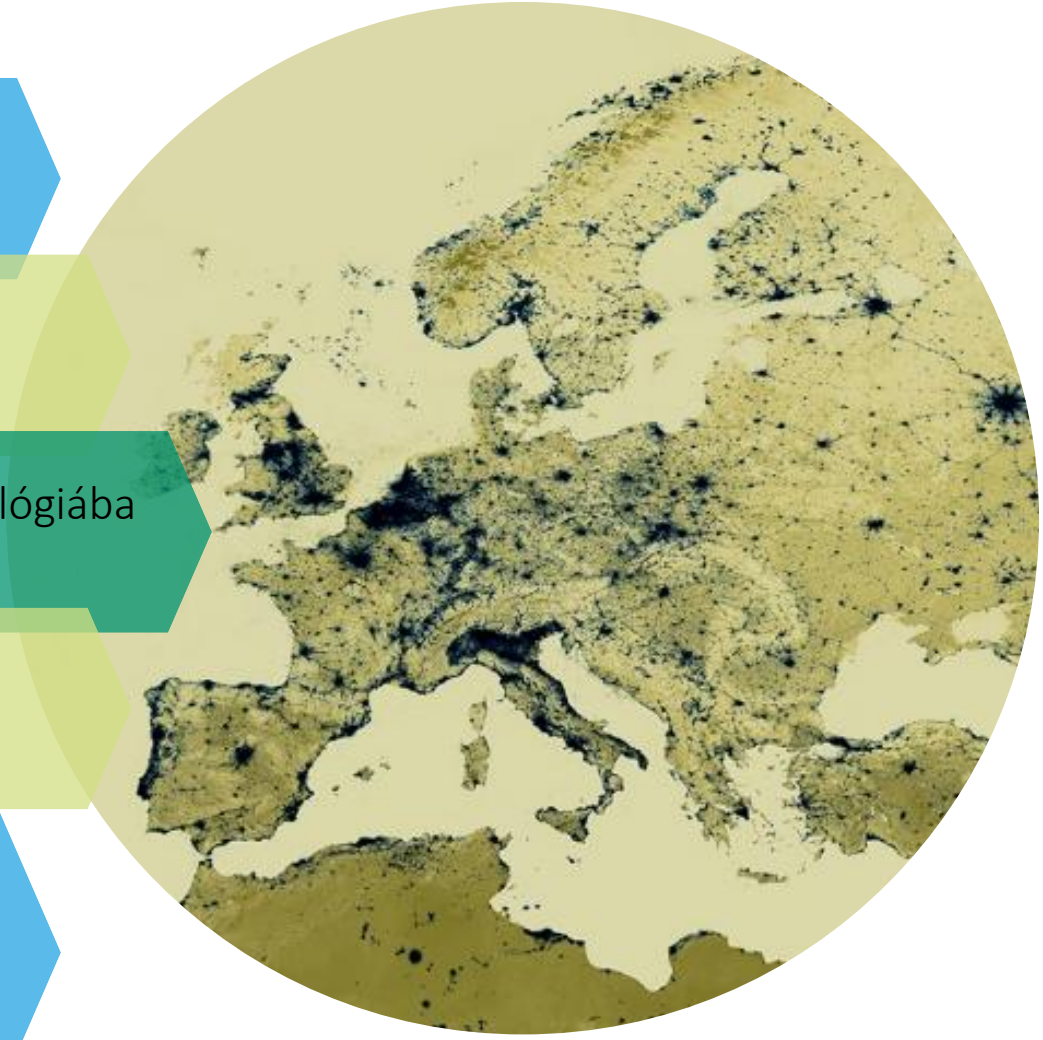
Európa vezető energetikai Innovációs szervezete

Az innovációs lánc minden elemét felölelő üzletpolitika

Befektet az emberekbe, technológiába és üzleti lehetőségekbe

2010-ben alakult az EIT kezdeményezésére

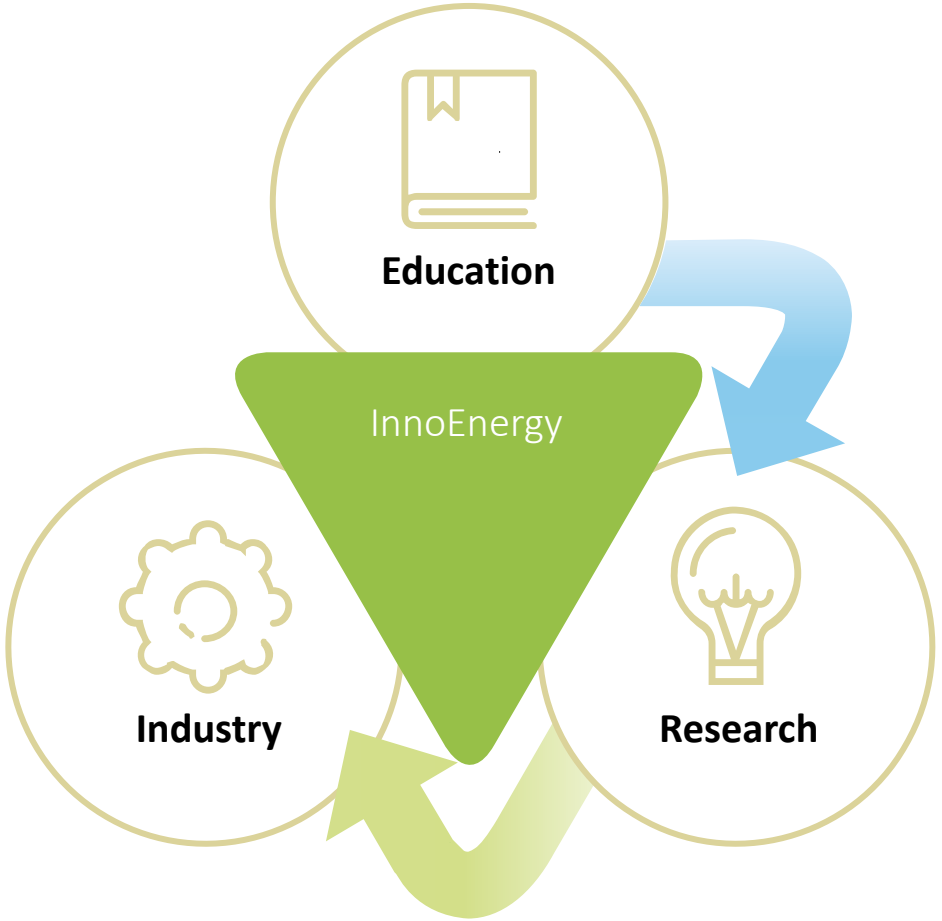
Magán és állami tulajdonú szervezetek együttműködése, melynek célja a pénzügyileg fenntartható innováció-menedzsment megteremtése



Tudásháromszög megvalósítása

Oktatási ipari és kutatási szereplők együttműködése, mely

- Erősíti az európai innovációt
- Képzi a jövő vállalkozóit
- Ösztönzi a növekedés fenntarthatóságát és a versenyképességet



Célunk a fenntartható energiaellátás

- **Energiaellátás biztonsága és üzembiztossága**
- **Költségcsökkentés az energiatermelési értékláncokban**
- **CO2 kibocsátás csökkentése**
- **Európai energetikai ipar versenyképességének növelése**
- **Innováció akadályainak lebontása**
- **Új munkahelyek teremtése**

Kapcsolatépítés: a hálózat erejével

6 telephely

26 tulajdonos

250 partner szervezet

Jelenlét 17 országban

InnoEnergy innovációs projektek számokkal

Projektgazdák: min. középvállalati, inkább nagyvállalati méret

Jellemzően konzorciumi vagy kooperációban végrehajtott projektek

Egyetemek, kutatóintézetek részvétele

The harvest of our investment rounds			
Connecting ideas & industry, innovators & business partners	250 project partners across Europe	77 patents filed	78 products and services supported
3 manufacturing facilities constructed	3bn euros forecast in sales	1,2bn euros total project costs	147 million euros of InnoEnergy investment

Fejlesztéstől a termék piacra lépéséig

Projektek megvalósítása adott

- időkeretben,
- költségkeretben,
- *műszaki / technológiai tartalom mentén*
- **üzleti eredményekért**

Siker időtényezői:	Fejlesztés **kevesebb mint 3 év**	Piacra lépés **kevesebb mint 5 év**

Innovációs projektek konfliktusainak forrása

Projekt tulajdonosa a ROI-ért valósítja meg a projektet.

+ Technológiai tudás, kapacitás
+ Projektmenedzsment tudás
+ Kezdeti finanszírozás
+ Üzleti terv + közvetlen környezet üzleti tapasztalat

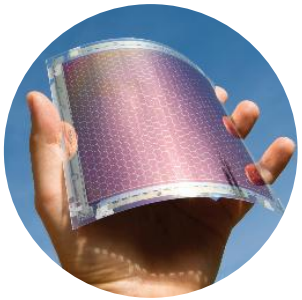
– ***Hiányzó kompetenciák (technológia, piac)***
– ***Nem kielégítő megoldások az üzleti kockázatok kezelésére***

Az üzleti modell validációja a projekt során, továbbá az üzleti környezet változása visszahat a projekt tárgyára, költség és időkeretére, ami gyakori szponzori döntéseket kényszerít ki.

InnoEnergy: További projekt szponzor hozzáadott értékkel

Befektetés piacorientált fejlesztésekbe

Projekt tagokat szervez a hiányzó kompetenciákra



Prototípusból életképes termék

Csökkenti a piacra lépés időigényét

Csökkenti a fejlesztés pénzügyi kockázatát

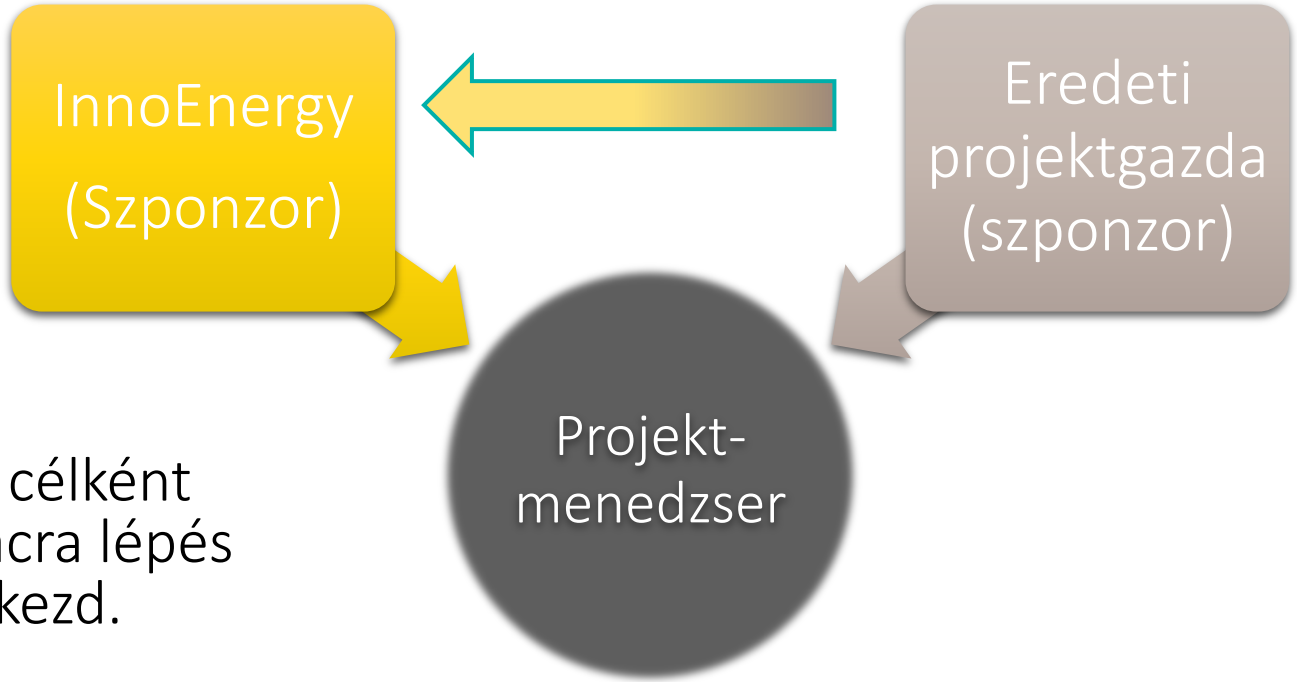
Segíti a projekt utáni iparosítást

Jellemző konfliktusok

- A **végtermék** paramétereinek **változtatása** a projekt során
- **ROI mindenek felett**, ezért a rendelkezésre bocsátott források mértéke változhat a projekt során, a várható üzleti eredmény határozza meg. Következmények:
  - Lassabb, de erőteljesebben **piaci fókuszú megvalósítás**,
  - (adott esetben) Csökkentett, de egyben **jobban** a kezdeti igényekre **fókuszált műszaki tartalom**
- A projekt eredeti tulajdonosai és az új szponzor (InnoEnergy) nem azonos funkcióban kontrollálja a végrehajtást – **tulajdonrész** / szerződés alapján **bevétel megosztás**sal
- Több szponzor, **nagyobb bürokrácia** (30%-al nő a projektmenedzsmentre allokált idő), amennyiben a projektmenedzser a projekt eredeti tulajdonosa is egyben megnehezíti a szponzorok közti kapcsolattartást és a célokra fókuszálást.

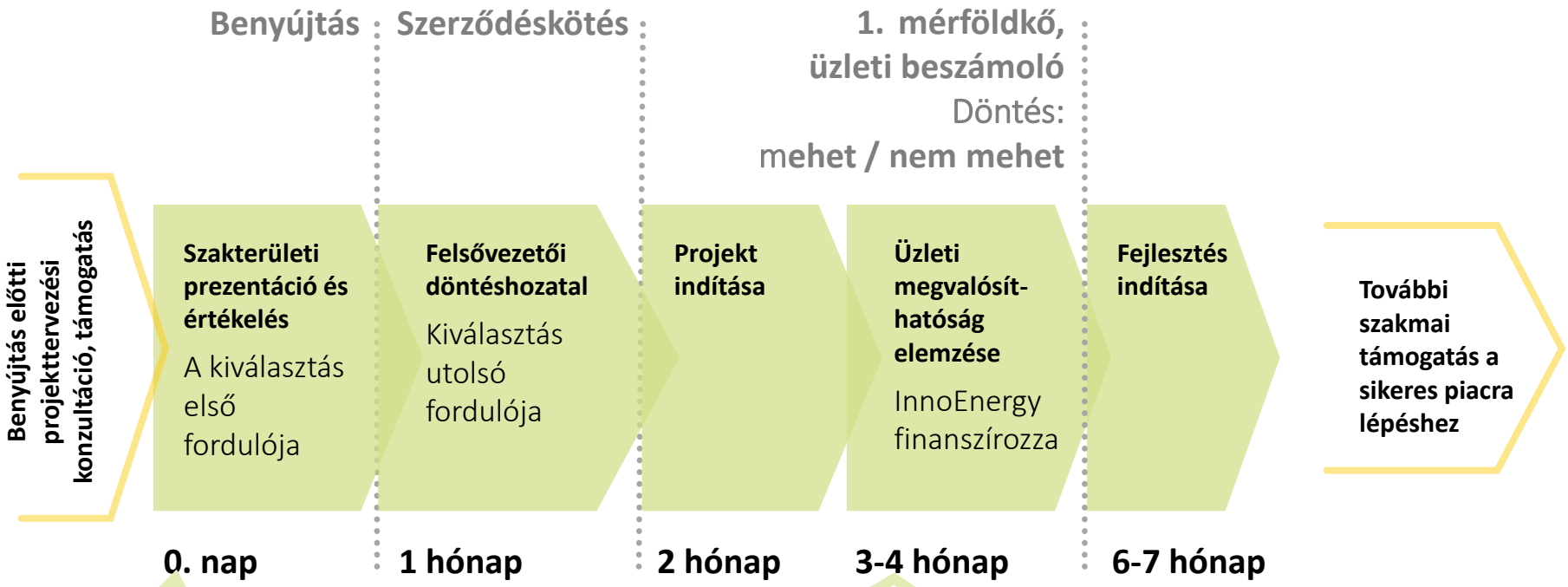
Megoldáshoz vezető út: Kiválasztás és tervezés

+ Leginkább életképes üzleti modellek *kiválasztása*
+ Üzleti *tervezés* és validálás a projekt kezdeti szakaszában



Projekt célt üzleti célként definiálja, és a piacra lépés megtervezésével kezd.

Megoldás: Kiválasztás és tervezés folyamata



Projekt eredeti tulajdonosa üzleti ajánlatot tesz az InnoEnergy-nek, fizikai megvalósíthatóság bizonyított.

Részletes tervezés piacfelméréssel alátámasztva:

- ROI (mértéke, ideje, kockázata),
- ügyfélnek nyújtott üzleti előnyök (USD/EUR, stb.),
- mely fizikai előnyökből származnak (idő, út, tömeg, stb.)
- mely termék/szolgáltatás tulajdonságok idézik elő

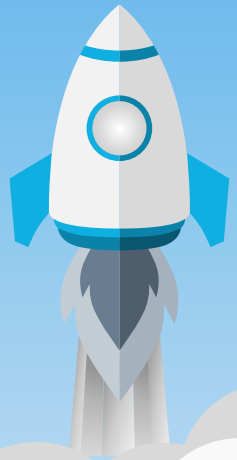
Köszönöm a figyelmet!

www.innoenergy.com

InnoEnergy is supported by the EIT,
a body of the European Union

CODECLUSTER

A startup menedzsment hiányosságai – miért alacsony az induló cégek sikerességi rátája?



Vitéz Miklós
Ügyvezető igazgató
CodeCluster Kft.

20. Projektmenedzsment fórum

CODECLUSTER

A startup projekt összetevői

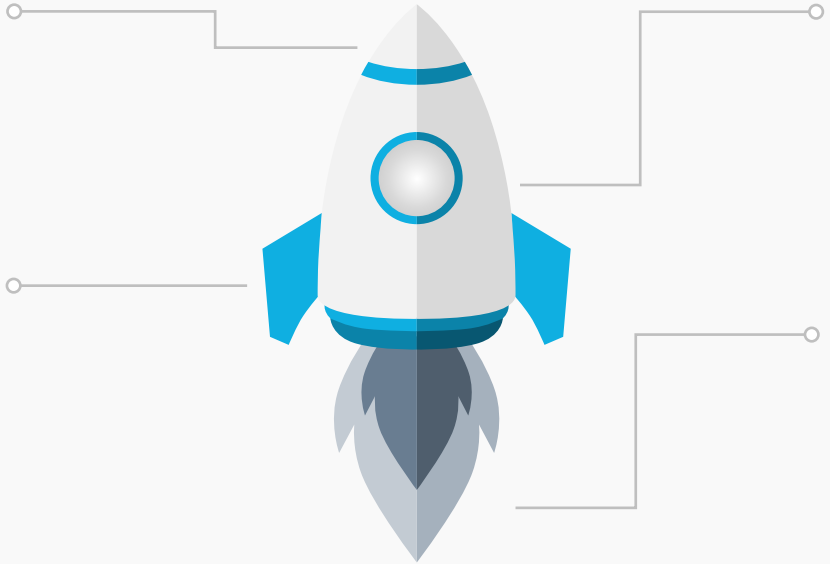
Hogyan alapozzunk meg egy sikeres projektet?

Vezetés

A projektben résztvevőknek hosszútávon azonosulni kell tudni projektmenedzser víziójával

Agilitás

Iterálás az innovációs kihívásokon: a stratégiai irányváltásokat be kell építeni a tervezési és fejlesztési folyamatokba



Csapat

Fontos az összetétel: legyen egyensúly az értékesítés és a technológia között

A kulcsemberek fontos kompetenciája, hogy később embereket tudjon vezetni

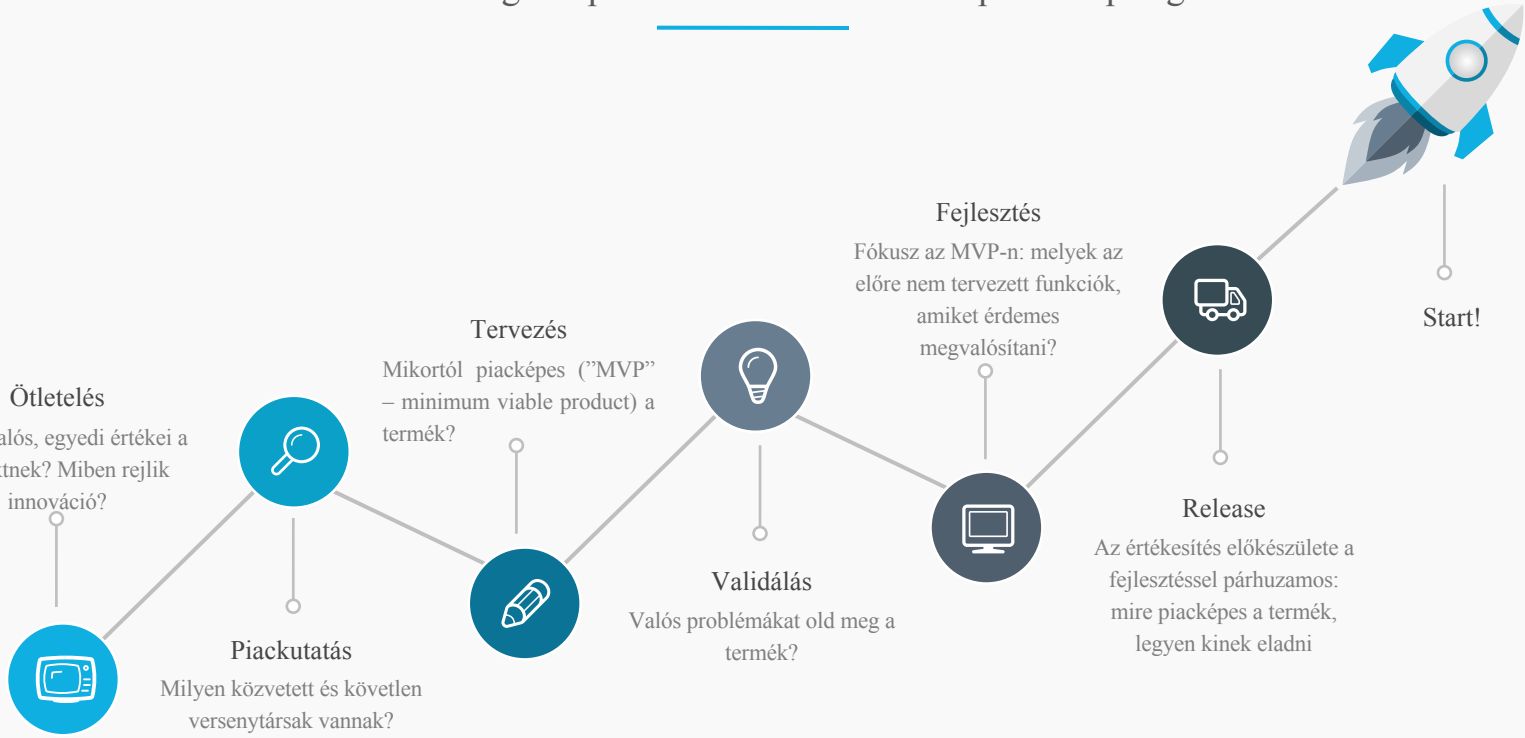
Motiváció

Az eredmények hosszútávon jelennek meg, középtávon a szervezet nem pénzorientált – az érdekes feladatok és az átjárhatóság fontosabb

CODECLUSTER

Ötlettől az üzletig

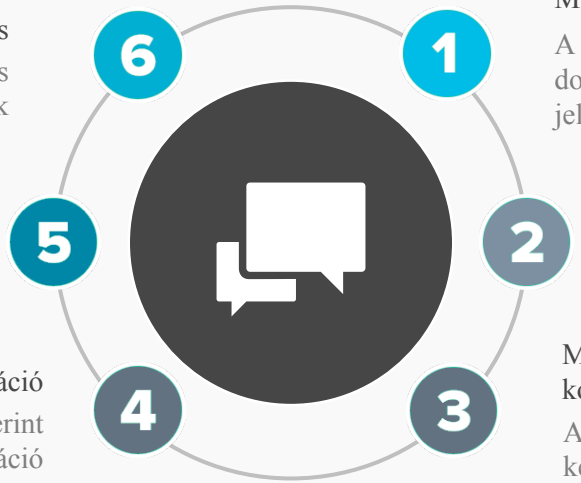
Mik a szükséges lépések a tervezőasztaltól a piacra lépésig?



CODECLUSTER

A kommunikáció fejlődése

Milyen szintű dokumentáltságot kíván meg a szervezet?



Minden szóban

A brainstormingok nem kerülnek dokumentálásra, csapatépítő, alapozó jelleggel bírnak

A megbeszélésekről készül jegyzőkönyv

A dokumentáltság megalapozza a tervezetőséget

Megjelennek az írásbeli kommunikációs eszközök

Az információk visszakövethetővé és kereshetővé válnak

Rendszerezett kommunikáció

Meghatározott csatornákon és témák szerint áramlik az információ

A megbeszélések előtt készül agenda

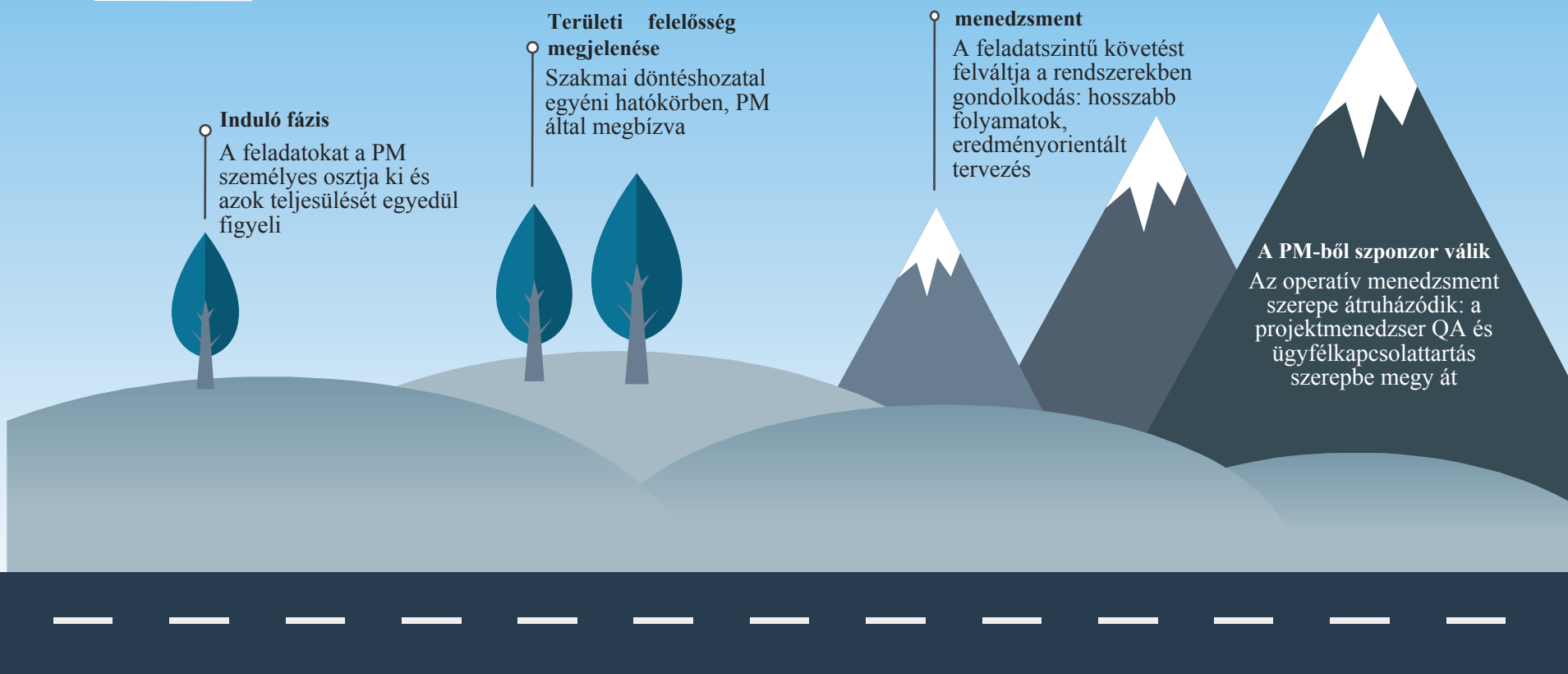
A résztvevők készülnek témákkal a hatékonyság érdekében

Rendszerezett dokumentálás

A dokumentumok feladatokhoz és területekhez köthetőek

Mikromenedzsmenttől a szponzor szerepig

Hogyan változik a projektmenedzser szerepe a startup fejlődésével?



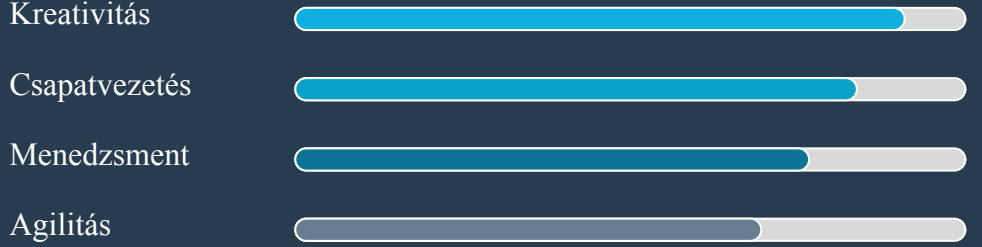
CODECLUSTER

Egyszemélyi felelősség

Mik a startup projektmenedzserének legfontosabb tulajdonságai?

A legnagyobb kihívás: benne dolgozni a csapatban és közben vezetni is azt.

A startup projektmenedzsmentje stratégiai és operatív szerep is egyben.



Köszönöm a megtisztelő figyelmet!

Elérhetőségeink:

www.codecluster.io

vitez.miklos@codecluster.io

Omixon

Bérces Attila, Elnök és Simon Zoltán, COO

NGS

SBT

October 2016

Tartalom

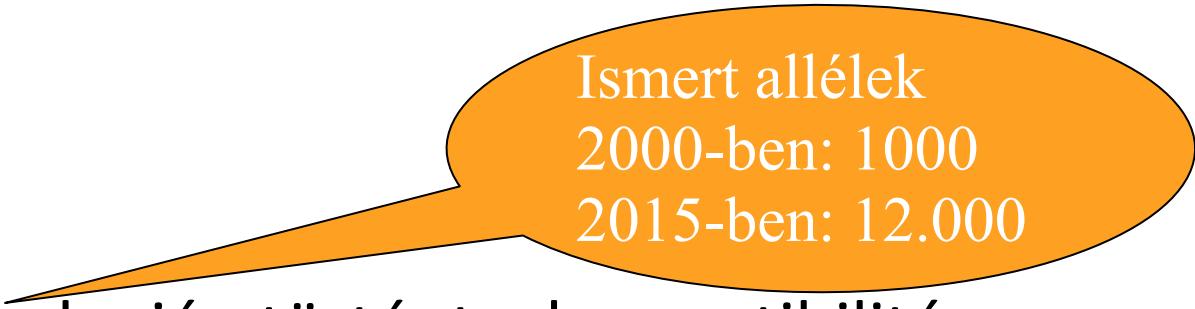
- Omixon rövid bemutatása
- Üzleti modell fejlesztése és ennek szerepe a start-up sikerében
- A korai fejlesztés kihívásai az Omixonnál projekt management szemlélettel

A transplantációs genetika vezető cége

Leadership Team

	Tim Hague, MSc CEO	Strong mix of Genetics education with wide-ranging high-performance IT experience.
	Peter Meintjes, PhD CCO	Genomics PhD, extensive business development, sales and marketing experience in Genomics.
	Zoltan Simon, MSc COO	MSc's in Informatics and Economics - project management and consultancy background.
	Dimitri Monos, PhD Chairman of the Scientific Advisory Board	Global HLA thought leader, Director of the Immunogenetics Lab at CHOP.
	Attila Berces, PhD Chairman, Founder	PhD in computational chemistry, senior experience at AstraZeneca and Novartis.
	S. George Simon Adviser	Extenisive business and product development experience, including at Myriad Genetics.
	Alex Drijver Adviser	CEO of ComInnex, former CEO of ChemAxon and CFO/CEO of ThalesNano.

Transzplantációs genetika 60 éves problémája



- Az ismert allélek alapján történt a kompatibilitás vizsgálata
- Soha nem lehettünk biztosak, hogy amit kompatibilisnek gondolunk az valóban az is.
- 1 gén mutációban történő eltérés 10%-al növeli a csontvelőtranszplantáció halálozási kockázatát

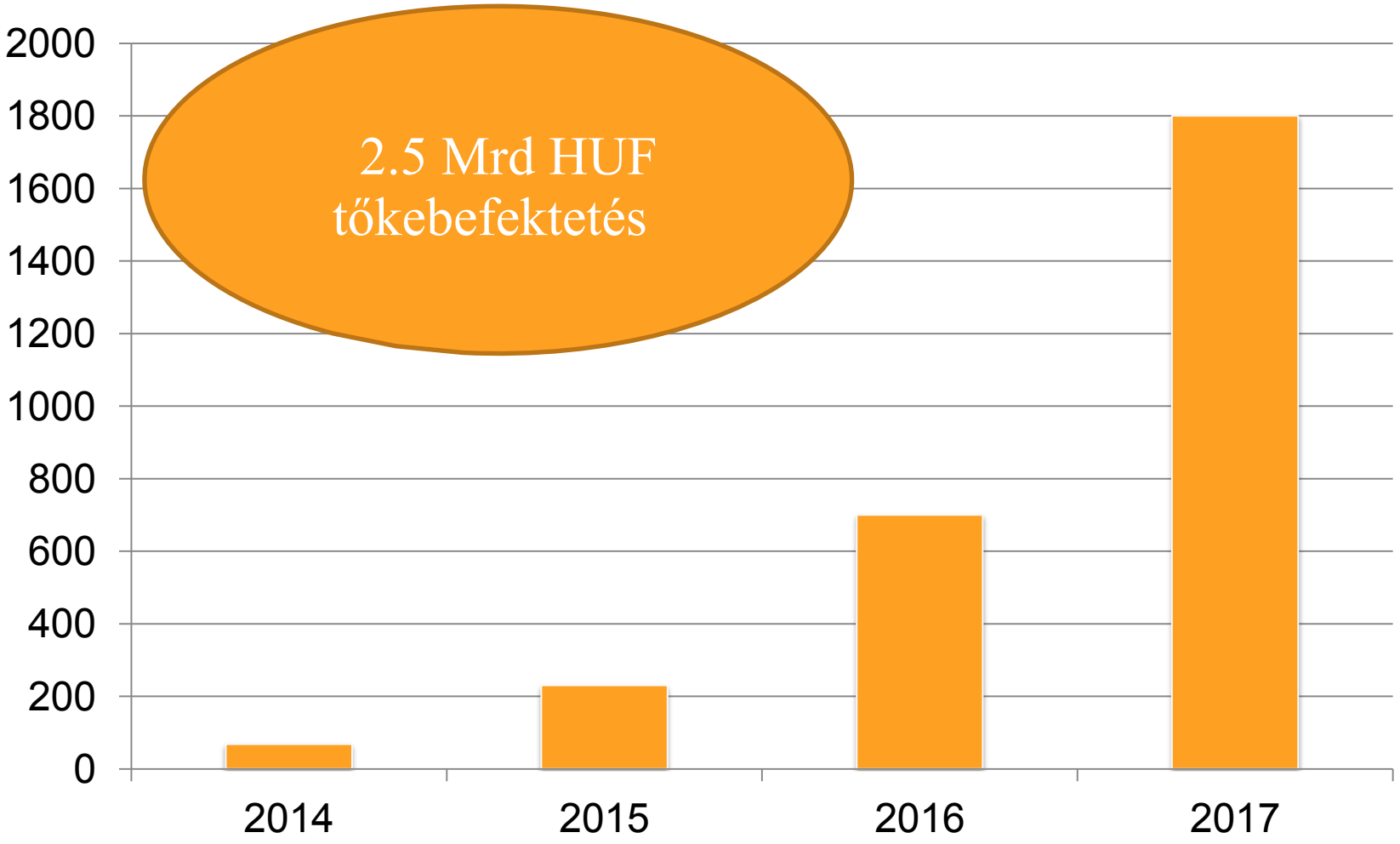
Omixon Holotype HLA

- Omixon Holotype HLA™ NGS Genotyping Kit

- Omixon HLA Twin™ Dual algorithm HLA Genotyping software

Omixon elsőnek oldotta meg a transzplantációs genetika 60 éves problémáját

Árbevétel millió forintban

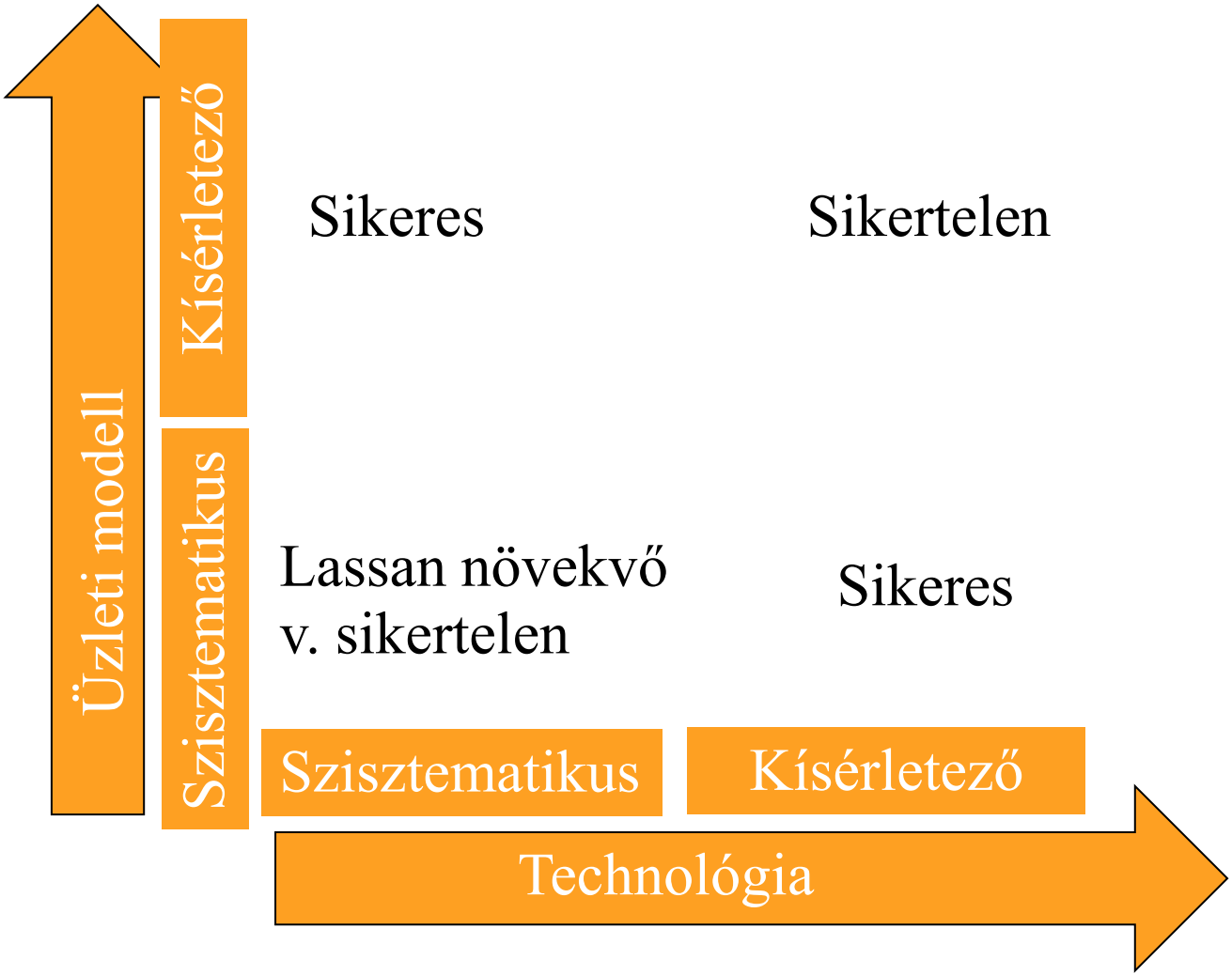


Üzleti modell fejlesztése start-up cégekben

Start-up definíciója

- Olyan ideiglenes szervezet, amelynek célja egy ismételhető és skálázható üzleti modell keresése
- Steve Blank – The Startup Owner’s Manual

A fejlesztés két dimenziója



- Sören Sjölander: Success and Failure in Entrepreneurial Start-ups (Chalmers University) 2005

Üzleti modell változása az Omixonnál

2011
Company Foundation

2012 February
1.5M Euro Investment

2012 Aug
BRCA 1, 2 CFTR
targeted analysis

2012 Nov
HLA
Prototype demo at ASHI

2013 Nov
Best in-class Omixon Target™ HLA Typing Software recognised at ASHI

2014
Launch of Holotype HLA™ NGS Genotyping Assay & HLA Twin™ Genotyping Software

2015
CE mark

Won 6.5M Euro national French tener

Cloud szolgáltatás

Célzott szekvenálás desktop szoftver

Reagens licencia fizikai termékek

Projekt management tapasztalatok

- Az üzleti modell kísérletező változtatása különös kihívást jelent a projekt tervezhetőségére
- Agilis termékfejlesztési módszertanok adaptálása

Contact Us

Omixon

1117 Budapest, Fehérvári Street 50-52.

Hungary, Europe

attila.berces@omixon.com

zoltan.simon@omixon.com

www.omixon.com

OMIXON BIOCOMPUTING SOLUTIONS

Visit our website

OMIXON.COM

Glósz és Társa
Pénzügyi Tanácsadó Iroda

20. Projektmenedzsment Fórum
2017. április 6.

INNOVÁCIÓ MENEDZSMENT AKADÉMIA
A megtérülő tudás

Innovációs projektek menedzsment sajátosságai a hazai KKV-k esetében

MEGOLDÁSI JAVASLATOK

www.glosz.hu
www.innovacio-menedzsment.hu

25 év
TAPASZTALAT

SKYCRUISER AUTOGYRO

- Nemzetközi szinten kiemelkedő műszaki tartalom
- Egyedi és vonzó design
- 650 repülési óra tapasztalata a megbízhatóságról és az alacsony működési költségről
- Típus- és gyártási engedély rendelkezésre állása

**Látszólag minden rendben van,
még sem tud elindulni az üzleti hasznosítás!**

MI AKADÁLYOZTA AZ ÜZLETI HASZNOSÍTÁS MEGKEZDÉSÉT EBBEN AZ ESETBEN:

- Nincs megfelelően dokumentálva a kutatás-fejlesztési eredmény
- Egyáltalán nincs, vagy nincs a célnak megfelelő szerzői vagy iparjogvédelmi oltalom
- Nincsenek dokumentálva a kutatás-fejlesztési költségek, nem ismert a bekerülési érték
- Nincs megállapítva, nem is lehet megállapítani a kutatás-fejlesztési eredmény piaci értékét
- Nem megfelelő a könyvelés, ezért a kutatás-fejlesztési eredmény gazdája nem finanszírozható

Kellemetlen felismerés/tapasztalat:

A kutatás-fejlesztés sikeres befejezése nem elengedő az üzleti hasznosításhoz!

AZ INNOVÁCIÓS ÉS A KUTATÁS-FEJLESZTÉSI EREDMÉNYEK SAJÁTOS JÓSZÁGOK, AMELYEKNÉL FOKOZATTAN JELENTKEZNEK ÉS EGYMÁSRA ÉPÜLNEK AZ ALÁBBI KOCKÁZATOK:

- **Műszaki-technikai kockázat**
  (például: határozzuk meg pontosan a fejlesztési célt; hogyan és miként kell megvalósítani a fejlesztési célt hatékonyan; párhuzamos fejlesztés felesleges; az eredményt teljes körűen dokumentálni kell)

- **Iparjogvédelmi és/vagy szerzői jogi kockázat**
  (például: ne ütközzünk mások jogaival; védjük meg saját szellemi alkotásunkat; készítsünk szellemi terméket - jogok hasznosítása)

- **Pénzügyi és gazdasági kockázat**
  (például: alakítsuk ki a kiadások számbavételhez szükséges feltételeket; célirányosan könyveljünk; állapítsuk meg a szellemi termék piaci értékét; tervezzük meg a forrásokat; úgy öltöztessük fel az eredményeket, hogy a forrásbevonás biztosítható legyen)

- **Piaci kockázat**
  (például: valóban van piaci kereslet; az eredményt és/vagy a jogokat hasznosítsuk; hogyan árazzunk releváns árinformációk hiányában)

ÁLTALÁNOS PROBLÉMA, HOGY AZ INNOVÁCIÓVAL ÉS A KUTATÁS-FEJLESZTÉSSEL FOGLALKOZÓ HAZAI VÁLLALKOZÁSOK:

- Nem ismerik ezeket a kockázatokat
- Nem készülnek fel a kezelésükre az innováció és a kutatás-fejlesztés megtervezése során
- Utólag kell (kellene) pótolni a hiányzó feltételek, amennyire lehetséges
- Nem használják ki a kockázatok felmérésében rejlő lehetőségeket

A hazai vállalati innovációk közel 90 százaléka a kockázatok ismeretének, és projektszemléletű kezelésének hiánya miatt nem hasznosul!

MEGOLDÁS 1

Innováció menedzsment oktatás

Gyakorlatorientált és kihelyezett
képzési programok vállalkozásoknak

MEGOLDÁS 2

Innováció menedzsment tanácsadás

Innováció menedzsment eszközök alkalmazása
a projektfeladatok utólagos reprodukálásával

Glósz és Társa
Pénzügyi Tanácsadó Iroda

A prezentációban ismertetett innováció menedzsment technológia a Glósz és Társa Kft. saját fejlesztése és tulajdona, amely a Glósz és Társa Kft. javára védelem alatt áll. A kiadvány másolása, sokszorosítása, a kiadványban ismertetett eljárások alkalmazása csak a jogtulajdonos írásbeli engedélyével lehetséges. Az engedély nélküli felhasználást a törvény bünteti, ezért jogi eljárást von maga után. Copyright © Glósz és Társa Kft. 2015 Minden jog fenntartva!

Köszönöm megtisztelő figyelmüket!

Elérhetőségeink:

Glósz Andrea *ügyvezető igazgató*
mobil: +36 (30) 992-6156 • e-mail: glosz.andrea@glosz.hu

Kiss János József *magyar és európai szabadalmi ügyvivő, iparjogvédelmi és innovációs szakmérnök*
mobil: +36 (30) 977-5932 • e-mail: kiss.janos.jozsef@glosz.hu

Központ: +36 (1) 302-4443 • +36 (1) 302-4448 • glosz@glosz.hu

Részletes információk:

Pénzügyi-, gazdasági-, és pályázati tanácsadás: **www.glosz.hu**
Innováció: **www.innovacio-menedzsment.hu**
Innovációs és iparjogvédelmi tanácsadás: **www.jlo.hu**
Hitelképesség és hitellehetőségek: **www.gloszestarsa.hu**

A KKV és nagyvállalati projektmenedzsment közötti különbségek

Blaskovics Bálint
Budapesti Corvinus Egyetem
E-mail cím: balint.blaskovics@uni-corvinus.hu
Telefon: +361-482-5206

Absztrakt

A szervezetek mindig törekedtek arra, hogy egységesítsék folyamataikat. Ennek megfelelően olyan keretrendszereket vagy irányelveket fogalmaztak meg, amelyek segítettek hatékonyan és hatásosan menedzselni ezeket. Nem történt ez másként a projektmenedzsment területén sem, hiszen számos útmutatás elérhető az effektív projektvezetés támogatására. Azonban ezen munkák szinte kivétel nélkül a nagyvállalati környezetet veszik alapul, és nem fordítanak kellő figyelmet a KKV-kra. Holott számos projekt generálódik ebben a környezetben is. Márpedig, ha úgy alkalmazzuk kisvállalati környezetben ezeket a keretrendszereket, hogy nem vesszük figyelembe a KKV sajátosságokat, könnyen azzal szembesülhetnek a projektvezetők, hogy a folyamat hatékonysága jelentősen csökken. Azaz ahhoz, hogy lehessen alkalmazni minden esetben, óhatatlanul szükséges a nagyvállalati és kisvállalati projektvezetés közötti különbségek feltérképezése, amelyek aztán alapot jelenthetnek a javító intézkedések megfogalmazásához.

A kutatás alapját tehát ez a hiányosság, azaz a KKV jellemzők figyelmen kívül hagyása jelenti. Az előadás keretében azonosításra kerülnek a nagyvállalat és kisvállalat projektszakaszainak, tevékenységeinek és erőforrásmenedzsmentjeinek főbb különbségei hét olyan projektvezetővel történt mélyinterjú alapján, akik döntő többsége rendelkezik komoly KKV és nagyvállalati projektvezetési tapasztalattal. Ezek alapján (és figyelembe véve a keretrendszerek, ajánlások kedvező tulajdonságait) olyan javaslatok kerülnek megfogalmazásra, amelyek segíthetnek a KKV környezetben tevékenykedő projektvezetőknek abban, hogy javítsák folyamatukat.

Bevezetés

A XXI. század első évtizedére a legtöbb cég felismerte, hogy a stratégia megvalósításának, és így a környezethez való alkalmazkodás eszköze a projekt (Görög, 2013). Emellett a projektek fontossága és mennyisége mind vállalati, mind nemzeti szinten emelkedett (cf. Görög, 2013; Nógrádi – Virág, 2015; Virág, 2014) Ennek megfelelően a projektekre szánt összeg jelentősen emelkedett, és a 2000-es évek közepére már elérte a világ GDP-jének közel 20%-át (World Bank, 2005). Azonban a projektekre szánt összeg emelkedése nem párosult a megnövekedett sikerarránnyal, hiszen még manapság is alig éri el a 40%-ot (Project Management Institute, 2017; Standish Group, 2013). Ez pedig tovább növeli azon módszerek szükségességét, amelyek segítenek a projektvezetőknek vagy egyéb, projektben aktívan résztvevő szereplők számára alakítani vagy irányítani a projekteket.

Számtalan keretrendszer, kutatás vagy esettanulmány született már az elmúlt évtizedek során a projektmenedzsment területén, azonban ezek döntő többsége nagyvállalati környezetben történt. Holott nagyszámú projektet kezdeményeznek és visznek sikerre vagy éppen ellenkezőleg, bukik el mikro-, kis-, és középvállalati szinten is. Ezeknek is megvannak a jellegzetes okai, azaz sikerkritériumai és kritikus sikertényezői, sokszor hasonlóak, mint a nagyvállalatok esetében (vö. Blaskovics, 2014; Fekete, 2015, Fekete – Hoffer, 2015; Görög, 2013). Azonban a projektmenedzsment természete gyakran eltérő jegyeket mutat, köszönhető például a KKV-k szervezeti felépítésének, eltérő alkuerejének, kapcsolati vagy pénzügyi tőkéjének (vö. Csubák – Szijjártó, 2012; Virág – Kristóf, 2005; Virág et. al., 2013). Ezeket a különbségeket pedig gyakran nemhogy a keretrendszerek vagy irányelvek, de még a kisebb vállalatok számára ajánlott esettanulmányok, tréningek és kurzusok sem veszik figyelembe. Holott az eltérő jelleg eltérő projektmenedzsment gyakorlatot, szemléletmódot vagy technikát kíván.

A kutatás keretében – KKV-s és nagyvállalati projektmenedzserekkel készített interjúk alapján – azonosításra kerülnek a mikro-, kis-, és középvállalati valamint a nagyvállalati projektmenedzsment közötti főbb különbségek, méghozzá projektfolyamat, erőforrás-allokáció és szervezeti támogatás szempontjából. Bemutatásra kerül, hogy milyen nehézségekkel és lehetőségekkel szembesül a projektvezető, amikor a projekthez szükséges emberek tervezésével és hozzárendelésével foglalkozik. Továbbá ismertetésre kerül, hogy egy projektfolyamat mennyiben lép túl KKV-k esetén a klasszikus nagyvállalati projektfolyamaton, valamint az is, hogy miben nehezebb és könnyebb a projektvezető munkája akkor, ha a szervezeti aspektust vesszük górcső alá. Az eltérések azonosítása során egyúttal rávilágítok a lehetséges megoldásokra is, amennyiben ezt az eltérés jellege indokolja.

A projektek definíciója

Az évek során számos projektdefiníció született (vö. Blaskovics, 2014), azonban megfigyelhető, hogy a kezdeti, projektháromszögre fókuszáló (ld. pl. Gaddis, 1959; Olsen, 1971) megközelítéseket felváltották a jóval komplexebb meghatározások, amelyek a következőkkel egészítették azt ki (vö. Cleland, 1994; Görög, 2013; Lundin – Söderholm, 1995, Verzuh, 2008):

- Stratégiai célokból van levezetve: azaz a projektek a vállalati stratégia megvalósításának eszközei.
- Ideiglenes szervezeti jelleg: a projekt egy ideiglenes szervezet keretében kerül megvalósításra.
- Eredménycentrikusság: a projekt mindig egy meghatározott eredmény elérését tűzi ki célul.
- Egyediség és komplexitás: a projektek mindig egyediek és komplexek, megkülönböztetve ezeket az operatív munkavégzéstől.

Mindezeket figyelembe véve Fekete és Dobreff (2003, pp. 9) definíciója teljesnek tekinthető, és a következőképpen hangzik:

„…projektnek tekintjük azokat a feladatokat, amelyek:

- konkrétan körülhatárolt, nagy jelentőségű (stratégiai) cél elérését szolgálják,
- összetett szakértelem igénye miatt több szervezet bevonását igényli,
- nem sorolhatóak a hagyományos felelősség elhatárolás szerint működő szervezeti egységek szokásos tevékenységei közé,
- pontosan rögzített határidőre kell befejeződniük,
- jól meghatározott költségkeretek között működnek,
- a működési környezetben viszonylagosan újat, ezért végrehajtásuk kockázatot rejt magában,
- dinamikus végrehajtást igényelnek (a feltételek menetközben változhatnak)."

A projektek fázisai

A projektek tehát komplex tevékenysorozatok, és mint ilyenek jól elkülöníthető fázisokból[1] állnak. A projektfázis három, minden esetben megjelenő, jól elkülöníthető lépésből áll, úgymint (Blaskovics, 2014):

---

[1] Még akkor is, ha egyes szemléletmódok, megközelítések (pl. az agilis projektvezetési eljárás) igyekeznek az bizonyos lépéseket, fázisokat párhuzamosan, integráltan, nem pedig egymás után kivitelezni.

- tervezés,
- megvalósítás,
- utóértékelés.

Az első szakaszba a projekt koncepcionális vagy részletes terveinek (pl. business case, erőforrásterv, költségterv) előállítása tartozik. A második szakasz a projekteredmény és az egyéb szükséges leszállítandók elkészítését és annak kontrollját foglalja magában. A harmadik szakasz fő fókuszát pedig a projekteredmény használatba vétele, az erőforrásokkal kapcsolatos kérdések lezárása (pl. elszámolás, erőforrások visszaintegrálása a szervezetbe) és a projekt értékelése jelenti.

Azonban ez a hármas szakaszolás tovább finomítható, annak függvényében, hogy milyen típusú cégről vagy projektről van szó. Több szerző felhívja a figyelmet arra, hogy célszerű kiemelt figyelmet fordítani a külső erőforrások megtalálására (ld. pl. Project Management Institute, 2013), míg egyes kutatók külön szakaszként tekintenek az ideális külső közreműködő megtalálására (ld. pl. Görög, 2013).

Megállapítható továbbá, hogy több szerző a tervezést két külön szakaszra bontja (ld. pl. Project Management Institute, 2013; Verzuh, 2008), ahol az egyik szakasz képezi a projekt mögött lévő üzleti koncepció részletes kidolgozását, a másik szakasz pedig a részletes tervek (pl. költségterv, ütemterv) elkészítését.

Ehhez hasonlóan egyes szerzők ketté bontják a megvalósítás fázisát tényleges megvalósításra és monitoringra (ld. pl. Project Management Institute, 2013). Annak ellenére azonban, hogy a két fázis elvégzéséért más-más a felelős (az előbbiért főként a projektcsapat, az utóbbiért a projektmenedzser), célszerű egységben kezelni a kettőt, hiszen igen szoros kölcsönhatásban állnak egymással. Így a megvalósítás megbontását ezen tanulmány szerzője nem tartja szükségesnek.

Külön fázisokat jelenthet az is, ha a projektre szélesebb körben tekintünk, figyelembe véve annak általános jellemzőit is. Amennyiben a fenntarthatóság szempontjából vizsgáljuk, akkor túl kell lépnünk a hagyományos értelemben vett projektciklusón, és termékciklust kell vizsgálni (ld. pl. Garies, 2010; Labuschagne – Brandt, 2005). Ekkor a projekt utáni állapot, az ún. poszt-projekt menedzsment bír kiemelt fontossággal, azaz szükséges azt is vizsgálni, hogy a projekt leszállítása után mi történik.

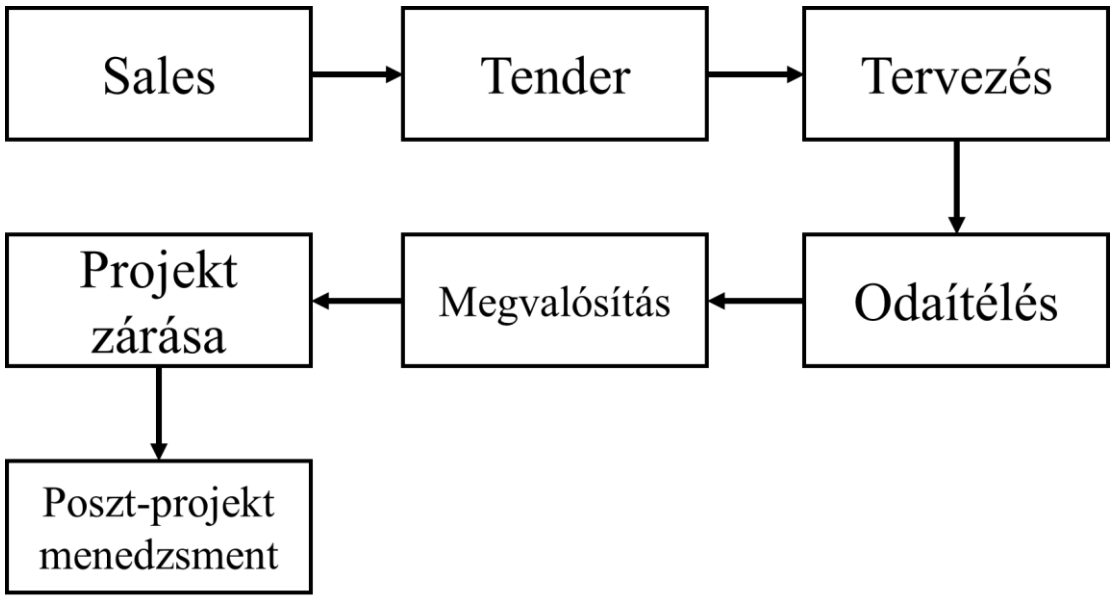
A poszt-projekt menedzsment fontosságát emeli az, ha a projektet a vállalat nem saját magának, hanem más szervezet számára készíti, azaz mint külső közreműködő vesz benne részt. Ebben az esetben aktív támogatásra (szupportra) is szükség lehet. Azonban nem csak a projekteredmény üzemeltetésének támogatása jelenti a különbséget ebben az esetben, hanem

az is, hogy a projekt életre hívása előtt aktív értékesítési tevékenységet is kell folytatni a cég képviselőjének. Ez természetesen nem zárja ki azt, hogy az odaítélés szakasz még egyszer megjelenjen, hiszen előfordulhat, hogy az így megnyert munka(csomag) részét vagy egészét szintén alvállalkozóknak adja ki. Ilyenre lehet példa az, ha egy rendszer bevezetése esetén a testreszabást a munkát megnyerő cég végzi, míg az egyéni fejlesztéseket (megoldások, interface-ek) külső, a vállalkozással kapcsolatban álló természetes vagy jogi személyek végzik (vö. Csubák – Szijjártó, 2012; Szerb et al., 2012).

Szükséges megemlíteni továbbá azt az esetet, amikor a projektet pályázati forrásból, azaz valamilyen tendereztetési eljárás keretében valósítják meg (vö. Berényi, 2015; Szabó, 2017). Ekkor az eljárás maga külön szakaszként jelenik meg, azaz el kell készíteni a szükséges tenderdokumentációt. Ez a szakasz általában az értékesítés (amennyiben van ilyen szakasz) és a tervezés között van (vö. Blaskovics, 2014). Azonban természetesen a tenderhez szükséges csatolni olyan átfogó terveket, amelyek csak a részletes tervezés szakaszában kell véglegesíteni és pontosítani (ilyen pl. az átfogó költségterv).

Figyelembe véve ezeket, megállapítható, hogy nem minden esetben elégséges a klasszikus hármas projektszakaszfelbontás, szükséges egyebekkel is kibővíteni. A kibővített projektciklust a következő ábra szemlélteti:

1. ábra



Forrás: Blaskovics (2014) alapján

A projektmenedzser szerepe és az általa végzett tevékenységek

Számos szerző felhívta a figyelmet arra, hogy a projektmenedzser szerepe kiemelt (ld. pl. Görög, 2013; Szabó, 2012; Müller – Turner, 2007; 2010), a projektsikerre legnagyobb hatást

gyakorló személy. Ennek megfelelően jelentős mennyiségű szakirodalom foglalkozott a projektvezető által elvárt képességterületekkel, azonban általánosan megállapítható, hogy három nagyobb csoport képezhető belőle (cf. Horváth, 2016; Barna – Deák, 2012; Görög, 2013; Fekete – Dobreff, 2003):

- Technikai: a projekt szakmai tartalmára vonatkozó képességek (amibe beletartozik a kapcsolódó gazdasági, pénzügyi ismeretkör is).
- Humán: az emberek vezetéséhez szükséges képességek.
- Projektvezetési specifikus: a projektmenedzsment mint szakmához köthető képességek (pl. a megfelelő dokumentáció elkészítésének képessége).

Mindezek alapján megállapítható, hogy a projektvezetőnek számtalan feladattal kell szembenéznie a projekt életciklusa alatt. Blaskovics (2014) összegyűjtötte azokat a tevékenységeket, amiket ez alapján egy projektvezetőnek végeznie kell. Ezek a következők:

- a projekt koordinációja,
- a projekt munka terjedelmének behatárolása,
- a projekt időtartamának és költségének megtervezése,
- a projekt időtartamának és költségeinek kontrollja,
- a minőségbiztosítási feladatok ellátása,
- a kommunikációs feladatok ellátása,
- a kockázatok menedzselése,
- a külső erőforrások menedzselése.

Azonban megállapítható a korábbi táblázat alapján, hogy ez nem fed le minden szükséges fázist, hiszen az értékesítés, tendereztetés és a poszt-projekt menedzsment nem jelenik meg direkten. Ezért szükséges definiálni azokat a tevékenységeket is, amelyek ehhez kapcsolódnak. Figyelembe véve a szakaszok jellemzőit és a kapcsolódó publikációkat (vö. Berényi, 2015; Görög, 2013; Jelen, 2013; Nemeslaki, 1995; Project Management Institute, 2013; Szabó, 2012), megállapítható, hogy külső projekt esetén a következő tevékenységekkel szükséges bővíteni a korábbi táblázatot:

- tenderek nyomon követése,
- tenderdokumentáció elkészítése,
- az ügyfél figyelmének felkeltése a projekt iránt,
- eladni a projektet az ügyfélnek,
- poszt-projekt kommunikáció az ügyféllel,
- szupport tevékenység ellátása.

Mindezek alapján megállapítható, hogy a projektvezetés nem minden esetben csak a projekt megtervezésére és megvalósítására, azaz a leszállítására terjed ki, hanem számos olyan szcenárió elképzelhető, amelynél a projektmenedzser klasszikus értékesítői, szupport vagy egyéb funkciót is el kell, hogy lásson. Példaként lehetne említeni a tanácsadó cégeket, ahol a projektet (a projektvezető részvételével/tudtával/támogatásával) aktív értékesítési tevékenység kell, hogy megelőzze, és a projekttel kapcsolatos együttműködés sem ér véget a projekt átadását követően, hanem intenzív és folyamatos támogatás kell a projekteredmény használatával kapcsolatban.

Összefoglalás

Összességében kijelenthető tehát, hogy a projektek értelmezése jelentős fejlődésen ment át, és a kezdeti, szűken vett, teljesítésre vonatkozó definíciókat mindinkább felváltotta a tágabb értelemben vett menedzsment megközelítés. Ehhez kapcsolódóan pedig a projektek manapság gyakran túlmutatnak a klasszikus tervezés-megvalósítás-utóértékelés szakaszhármason, és számos egyéb szakasszal egészülhet ki, azonban ezek számossága függ azok jellegétől. Például egy belső projekt esetén, amely belső finanszírozású, nincs szükség sem a sales ciklusra, sem pedig tenderre (bár előbbi alól lehetnek kivételek bizonyos szélsőséges esetben). A projektvezető feladata pedig ezekhez igazodik, hiszen a projekt minden fázisát legalább támogatnia kell, de van, hogy aktív irányítója is egyben. Mindezek fényében kijelenthető, hogy nem csak a projekt értelmezése, de a projektvezető szerepköre is átalakult az utóbbi évtizedekben.

A kutatás leírása

A kutatás alapvető célja, hogy feltárja a különbségeket a nagyvállalati és a KKV-projektmenedzsment között, amivel lehetőséget teremt a KKV-projektmenedzsereknek növelni a sikeres projektjeik számát.

Ebből a célból fakadóan a következő kutatási kérdések kerültek megfogalmazásra:

1. Milyen szakaszbeli különbségek vannak egy nagyvállalati és egy KKV-projekt esetén?
2. Milyen főbb különbségek fedezhetők fel a nagyvállalati és a KKV projektmenedzserek munkája között tevékenységeket és felelősségi köröket tekintve?
3. Milyen különbségek azonosíthatók az erőforrásmenedzsmentet tekintve a két szektor között?

Az alapvető cél jellegéből fakadóan feltáró kutatást célszerű végezni, azaz nem nagy mintán általánosabb, de jól vizsgálható kérdésekből hipotéziseket megfogalmazva vonni le következtetéseket. Sokkal inkább szűk mintán, a mögöttes indokot feltárva adni választ a kutatási kérdésekre. Ebből fakadóan nem hipotézisek, hanem propozíciók kerülnek megfogalmazásra, amelyek a következők:

1. A projektciklus megegyezik a nagyvállalati és a KKV projektmenedzsment esetén.
2. A feladatot tekintve nem található jelentős eltérés a nagyvállalati és a KKV projektmenedzsment kapcsán.
3. Az erőforrásmenedzsment nem mutat jelentős különbséget a nagyvállalati és a KKV projektmenedzsment kapcsán.

Ahhoz, hogy a kutatási kérdésekre választ kapjunk, és a propozíciókat elfogadhassuk vagy elvethessük, kvalitatív kutatást, azon belül pedig félig strukturált mélyinterjút célszerű alkalmazni (cf. Babbie, 1994). Ennek segítségével ugyanis a rejtett összefüggésekre is választ lehet kapni. Az interjú maga 30-60 percig tartott, és alapvetően a tapasztalatra és a projektmenedzser feladataira (különös tekintettel az erőforrásmenedzsmentre és a poszt-projekt menedzsmentre) fókuszált. A teljesség igénye miatt mind a KKV, mind pedig a nagyvállalati projektmenedzsment megkérdezésre került.

Az interjú négy nagyobb blokkra volt osztható. Az elsőben a projektvezető tapasztalata került feltérképezésre abból a célból, hogy vajon relevánsnak tekinthetők a válaszai. A második blokkban a projektvezető (nagyvállalati és kisvállalati) környezetben végzett munkája került a fókuszba. Egyaránt megkérdezésre került a projektvezető által végzett tevékenységek köré a

domináns tevékenység is. Ezáltal az első két kutatási kérdés megválaszolhatóvá válik, és az első két propozíció elfogadható vagy elvethető. A harmadik blokkban az erőforrásmenedzsment került feltérképezésre szintén nagyvállalati és kisvállalati bontásban. Ennek fényében a harmadik kutatási kérdés megválaszolható, és a harmadik propozíció elfogadható vagy elvethető. Végül addicionális információk is megkérdezésre kerültek, úgymint a kapott támogatás és a poszt-projekt menedzsment kérdése, szintén nagyvállalati és kisvállalati bontásban.

A kutatás speciális jellege miatt szükségessé vált a célzott mintaválasztás (cf. Babbie, 1994). Ennek következtében alapvetően szakértői mintavétel történt, azaz a kutató választotta ki az interjúalanyokat azzal a megkötéssel, hogy legyen tapasztalata mind nagyvállalati, mind pedig KKV környezetben[2]. 7 projektmenedzser került megkérdezésre, amiből 6-nak duális tapasztalata van, azaz mindkét vállalati méretben dolgozott projektvezetőként. A 7. projektvezető – mivel csak multinacionális tapasztalattal rendelkezik – főként ellenőrzési céllal került a mintába, azaz a válaszai támpontot jelentettek a kiértékelés során, valamint a nagyvállalati projektkörnyezet feltérképezésében is segítséget jelentett. A 7 interjúalany elég ahhoz, hogy célzottan, azaz a hasonló karakterisztikákkal rendelkező vállalatok számára releváns következtetések kerüljenek levonásra, azonban bármilyen jellegű kiterjesztést fenntartással kell kezelni. A válaszok relevanciáját növeli, hogy a 7-ből 5 projektvezető rendelkezik több mint 10 éves tapasztalattal. Azonban mindezek ellenére a kutatást nem lehet reprezentatívnak tekinteni.

Azonban ahhoz, hogy teljes képet kapjunk a kutatásról, szükséges megemlíteni, hogy a projektvezetők mindegyik az I(C)T iparágban tevékenykedik. Ez pedig a következő jellemzők (cf. Nemeslaki et al., 2004):

- rendkívül gyorsan változik,
- a technológiai életciklusok rövidek,
- egyedi szaktudást igényelnek.

Emellett a cégek mindegyike, de főleg a KKV-k, ahol a projektvezetők dolgoztak, jellemzően innovatívak és a projekteket más vállalat számára valósítják meg, azaz projektalapon működnek. Ráadásul rendkívüli mértékben ügyfélorientáltak.

Mindezek függvényében kijelenthető, hogy a poszt-projekt menedzsment és a sales nagyobb hangsúlyt kaphat, mint más cégek esetén. Emellett (a nehezen helyettesíthető tudás

[2] Emellett egy csak nagyvállalati projektvezetési tapasztalattal rendelkező projektvezető is megkérdezésre került ellenőrzési céllal.

miatt) várható az, hogy az erőforrásmenedzsment esetén a projektvezetőnek jóval kisebb a mozgástere, mint más projektek esetén.

Szükséges megjegyezni továbbá, hogy kettő interjúalany nem csak egy, hanem két nagyvállalatnál is dolgozott, mielőtt saját vállalkozásba kezdett. Ráadásul egyik interjúalany közölük második munkahelyén pedig a KKV-kkal való kapcsolattartásért volt felelős. Ezért a munkája sok tekintetben hasonlított ahhoz, amit KKV projektmenedzserként végeznie kellett. Ezeket a jellegzetességet figyelembe kellett venni a válaszok kiértékelése során.

A kutatás eredményei

A kutatás első felében az interjúalanyok kitértek arra, hogy milyen tevékenységeket kell végezni. Nagyvállalati környezetben két válaszadó kivételével mindegyiküknek projektvezetőként a behatárolástól az átadásig tartott a projekt. Az egyik kivételt az a válaszadó jelentette, aki csak nagyvállalati tapasztalattal rendelkezik. Neki időnként már a business case (üzleti terv) elkészítésében is szerepet kell vállalni. Azonban, ha ez nem történik meg, akkor ő is a behatárolástól kezdi projektjeinek vezetését. A másik kivételt az a projektvezető jelentette, aki a KKV kapcsolattartásért volt felelős egyik munkahelyén. Neki az első nagyvállalati cégnél a behatárolástól az átadásig tartott a projekt, azonban a második nagyvállalati cégnél már aktív sales is szupport is hozzájárult a tevékenységi köréhez. A domináns tevékenységeket tekintve a kontroll (4) és a belső érintettek menedzselése (3) válaszok fordultak elő. Azonban szinte mindegyik projektvezető megjegyezte, hogy attól még, hogy a salesben vagy a szupportban nem vesz részt, azok léteznek, csak külön osztályok foglalkoznak vele (csakúgy, mint a projekt szakmai tartalmán túlnyúló kérdésekkel, mint pl. a jogi esetek).

A KKV-t tekintve mindegyik projektvezető (akinek van KKV tapasztalata) aktívan részt vett már a sales szakaszban, és a projekt leszállítása mellett a szupport is a feladatai közé tartozott. A domináns feladatok esetén pedig valamilyen ügyfélhez kapcsolódó tevékenység (kapcsolattartás, sales, projekt előkészítése) volt minden projektvezető esetén az első helyen (az egyik projektvezető nem emlékezett már rá).

Mindezek fényében megállapítható, hogy a projekt szakasza mind KKV, mind pedig nagyvállalati környezetben hasonló fázisokból tevődik össze, azaz a sales, a projekt tervezése, megvalósítása, kontrollja és a szupport is részét képezi. Két lényeges különbség azonban azonosítható. Nevezetesen, nagyvállalat esetében külön osztály foglalkozik a projekthez nem szorosan kapcsolódó (jogi kérdések, sales, szupport stb.) kérdésekkel, valamint a tevékenységek tartalma jelentősen eltérhet, hiszen nagyvállalati környezetben sokkal komplexebb lehet egy-egy tevékenység. A szakaszok struktúrája tehát nem függ ezek alapján a vállalat méretétől, sokkal nagyobb hatással van rá az, hogy belső vagy külső projektről van szó vagy olyan szervezetről, amely a projekteket eladja másnak. Mindezek alapján az első propozíció nem fogadható el, míg a második elvethető.

A következő kérdéscsoport az erőforrások elosztására vonatkozott. Ennek fényében a projektvezetők nagyvállalati környezetben kivétel nélkül a klasszikus, szakkönyvek által említett utat választották, azaz először megtörténik az erőforrásszükséglet becslése, aztán pedig (általában a vonali vezetők segítségével) „feltöltik” a projektet emberekkel, azaz a szükséglet alapján személyek delegálódnak a projektcsapatba. Erőforrást váltani pedig mindegyik

projektvezető szerint igen komplikált. Egyesek azonban az elején vélték nehezebbnek a váltást (tervezés alatt), egyesek pedig pont ott könnyebbnek. Azonban abban egyetértettek, hogy csak alapos indokkal lehet lecserélni bármilyen erőforrást.

A KKV-ban az erőforrásbecslés ezzel szemben fordított pályát követ. Több projektvezető (3) kiemeli, hogy kapacitásmenedzsment történik, azaz az erőforrásokhoz igazítják a projekteket, és nem fordítva. Ketten kitérnek arra, hogy nincs szükség beszabályozott erőforrásmenedzsmentre, hiszen mindenki tud mindent csinálni. Azonban kiemelik, hogy költség és főleg profitmenedzsmentre mindenképp szükség van. Ezt emelte ki az utolsó PM is, azaz aktív profitmenedzsment alapján történik az erőforrásbecslés. Az erőforrások váltása a projekt során pedig minden releváns projektmenedzser szerint nagyon nehéz, nehezebb, mint nagyvállalat esetén. Többen kiemelték, hogy látszólag könnyebb a projektvezetők helyzete kisvállalati környezetben, mert a projektvezető nagyobb kontrollal bír a projekt felett, azonban a limitált elérhető erőforrások miatt ez nincs így.

Mindezek alapján kijelenthető, hogy az erőforrásmenedzsment más közelítésmódot követ a két cégtípus esetén. Nagyvállalat esetén a jól leszabályozott igénybecslés, igényekhez munkaerő rendelése történik, míg KKV esetén inkább az erőforrások leterheltsége alapján kerül újabb projekt elvégzésre. Ez természetesen abból is fakad, hogy a KKV célzottan, szakmai tartalmában szinte teljesen ugyanolyan projekteket visz véghez, ráadásul a méretük is kisebb. Összességében tehát kijelenthető, hogy a két folyamat igen különbözik egymástól, ami által a harmadik hipotézis elvethető.

A negyedik blokkot az egyéb, fontos információk jelentették. Ebben a részben feltérképezésre került a szupport és a nyújtott támogatás mértéke. Előbbi esetén (nagyvállalati környezetben) megállapítható, hogy két PM kivételével mindegyik azt mondta, hogy vagy nincs szupport, vagy pedig személyhez kötődő csupán (azaz inkább a projektvezető a személyes viszony miatt csinálta, semmint kötelezettségből fakadóan). Egyik azt mondta, hogy a szupport külön projekt keretében folyik, és néha delegálják arra is. Az utolsó pedig megemlítette, hogy a szupport egy speciális osztály felügyelete alatt/mellett történik, azonban ő a felelős azért, hogy mindig minden rendben menjen. KKV esetén kivétel nélkül mindenki megemlítette, hogy aktív szupport és ügyfélmenedzsment van. Valószínű, ez abból fakad, hogy a szupport is jelentős részét képezi a bevételnek (sőt, sokszor jelentősebb is), így a szupport szolgáltatás előidézése mindenkinek fontos. Emellett azt is felismerték, valószínű, hogy új vevőt nehezebb szerezni, mint egy régit megtartani.

Támogatást tekintve sokkal nagyobb a nagyvállalati projektmenedzserek tárháza, hiszen nem csak kurzusok elérhetők, de sablonok, keretrendszerek, szoftverek és a vállalati tudás is.

Míg a KKV legnagyobb előnye, hogy sokkal szabadabban tudja végezni a projektvezetéshez kapcsolódó munkáját, azaz – ellenben egy nagyobb vállalattal – nincs megkötés a szoftvert, módszert vagy alkalmazott protokollt tekintve. Egyetlen kritérium van csupán, hogy végezze hatékonyan a munkáját.

Kutatási eredmények összefoglalása

Megállapítható tehát, hogy az első propozíció nem vethető el (bár egyértelműen nem is fogadható el), azaz a két projektciklus hasonló jegyeket mutat, és inkább a cég és iparág jellemzője hat a markánsan arra. A második és harmadik propozíció azonban elvethető, hiszen jelentősen kibővül a specializáció hiányában a projektmenedzser feladata. Valamint az erőforrástervezés sem követi a klasszikus módszertanokat, elsősorban kapacitásra és profitmenedzsmentre fókuszál. Ezt az alábbi táblázat foglalja össze:

1. táblázat: A propozíciók összegzése

Propozíció	Elfogadás/elvetés	Oka
A projektciklus megegyezik a nagyvállalati és a KKV projektmenedzsment esetén.	Nem vethető el	A projektciklus ugyanazokból a lépésekből áll, még akkor is, ha komplexitása, tartalma eltér, valamint külön szakemberek is segítenek a nem szorosan kapcsolódó munkákban.
A feladatot tekintve nem található jelentős eltérés a nagyvállalati és a KKV projektmenedzsment kapcsán.	Elvetve	Sem a sales, sem a szupport nem része a nagyvállalati projektmenedzsmentnek, ellenben a KKV-val.
Az erőforrásmenedzsment nem mutat jelentős különbséget a nagyvállalati és a KKV projektmenedzsment kapcsán.	Elvetve	Az erőforrástervezetés a klasszikus lépéseket követi a nagyvállalatok esetén, KKV-k esetén inkább felülről vezérelt, azaz kapacitás-, és profitmenedzsment történik.

Forrás: saját szerkesztés

Következtetések

Az eredményekből kiderül, hogy a két vállalattípus (nagyvállalat és KKV) között projektmenedzsmentet tekintve jelentős eltérések azonosíthatók. Ezt főként a létszámbeli tényezők magyarázzák. Ugyanis a KKV-knak nem áll rendelkezésre belső erőforrás projekthez csak indirekten kapcsolódó tevékenységek (pl. sales) elvégzéséhez, azok kiszervezése/delegálása (alvállalkozókon keresztül történő végzése vagy külön ember alkalmazása) pedig nem lenne hatékony.

Ebből fakadóan a projektvezetőnek jelentős erőforrásokat kell áldozni arra minden esetben, hogy a projekt elinduljon, sőt, sok esetben úgy is, hogy végül nem lesz megbízás belőle. Ezért célszerű lehet olyan megoldásokat alkalmazni, amelyek vagy a siker esélyét növelik, vagy pedig ennek a szakasznak a költségét csökkentik. Megoldás lehet előzetesen az, ha az eladásra szánt projekt tartalmáról az ügyfél már mindent ismer, pl. szakmai vacsorák vagy előzetesen elküldött tájékoztató videók révén. A projektvezető pedig akkor utazik ki egyeztetni a részleteket, amikor az ügyfélben már megfogalmazódott a döntés, hogy szükséges a projekt. Ezek után sokkal könnyebb dolga van a meggyőzéssel kapcsolatban, és a siker esélye jelentősen növelhető.

Azonban még így is jelentős időt emészthet fel a tárgyalás és üzletkötés. Ezt – az arra fogékony ügyfelek esetén – ICT eszközök segítségével (pl. Skype) lehet csökkenteni. Azonban szükséges megjegyezni, hogy a kommunikáció általában akkor a leghatékonyabb, ha személyesen történik. Minél személytelenebb, annál kisebb az esély a konszenzusra (vö. Blaskovics, 2014).

Az erőforráselosztás problémáját pedig alvállalkozói hálózattal lehet a legjobban áthidalni KKV-k esetén, míg multinál a megfelelő létszámmal. Sajnos a KKV-ban nem lehet gazdaságosan alkalmazni a projektek effektív menedzsmentjéhez szükséges munkaerőt, hiszen a beérkező projektek miatt a munkaterhelés igen egyenetlen. Ezért alvállalkozóként való foglalkoztatása megoldhatja a problémát. Azonban ilyenkor ő feltehetőleg más munkát is elvállal ahhoz, hogy megélhetését biztosítsa. Ezért lehetnek kapacitásbeli problémák. Másik lehetőség, hogy egy alvállalkozó már a KKV által is túl van terhelve, hiszen a képességei miatt minden projektet ő végez. Ezt úgy lehet megoldani, hogy több személlyel is kiépít alvállalkozói viszonyt. Azonban ennek van két vonzata. Az egyik, hogy a megfelelő csapat kiépítése igen időigényes, ráadásul mindig fennáll a veszély, hogy egyikük vagy másikuk elmegy alkalmazottnak egy jól fizető nagyvállalathoz. A másik, hogy könnyen feszültségeket eredményez, ha valaki nem érzi úgy, hogy biztos környezetben van. Mindkettőt lehet megfelelő és rendszeres kommunikációval, vállalati rendezvényekkel enyhíteni. Másik előnye ennek,

hogy könnyen kikövetkeztethetővé válik az, ha valaki más munka után kutat vagy kapott egy jobb ajánlatot, és így pótlására is több idő áll rendelkezésre.

A harmadik javaslat, hogy a KKV-knak a rugalmasságra és a projektvezetők kreativitását kell a fókuszba helyezni. A nagyvállalatok a munkamennyiség, a folyamatok és projektek komplexitása, valamint a nagy létszám miatt szükségszerűen szabályokat, protokollokat alkot, amelyeket a KKV-k nem tudnak átvenni annak tranzakciós költségei miatt, még akkor is, ha amúgy a hatékonyságot szolgálná. Ezért más módon kell biztosítani azt, hogy a projektek elvégzésre kerüljenek. A projektvezető kihasználható kreativitása, innovatív hajlandósága, valamint a döntési idő alacsony volta olyan előnye a KKV-nak, amire érdemes lehet hangsúlyt fektetni. Ilyen lehet a legújabb szoftverek alkalmazása, az ügyfél igényeihez való jobb és gyorsabb alkalmazkodás. Vagy a szerződéses kérdések gyors módosíthatósága, ami által az igazi agilis szemléletmód beépíthető könnyen a folyamatba (hiszen nem három-négy döntéshozó, hanem egy, könnyen és közvetlenül elérhető személy jóváhagyása szükséges). Így például előfordulhat, hogy egy-egy funkcionalitás helyett egy másik kerül megvalósításra.

Összefoglalva tehát a KKV-k és a nagyvállalatok eltérő módon vezetik projektjeiket. Ameddig a nagyobb cégeknek inkább a szervezeti tudásra, a specializációra és az alkuerőre kell, hogy helyezzék a hangsúlyt, addig a kisebb vállalkozások inkább a személyes kommunikációra, rugalmasságra és a tranzakciós költséget csökkentő (pl. IT) eszközökre.

Irodalomjegyzék:

1. Babbie, E.R. (1994): The practice of social research. Wadsworth, Belmont.
2. Barna, L. & Deák, Cs. (2012): Identifying key Project Management Soft Competencies at a Telecommunication Company. *European Journal of Management, 12(7)*, pp. 137-142.
3. Berényi, L. (2015): Projektmenedzsment. Bíbor Kiadó, Miskolc
4. Blaskovics, B. (2014): Az ICT szektorban működő projektvezetők személyes jellemzőinek hatása a projektsiker alakulására. Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem.
5. Cleland, D. I. (1994) Project Management – Strategic Design and Implementation (2nd ed.) New York, McGraw-Hill.
6. Csubák T. K., – Szijjártó, K. (2011): Stratégia a vállalati siker szolgálatában. Budapest, Aula Kiadó.
7. Fekete, I. – Hoffer, I. (2015): Value and Risk Management Hand in Hand. II. SAVE-EUROPE Conferencia, 2015. április 20-án.
8. Fekete, I. (2015): Integrated Risk Assessment for Supporting Management Decisions. Scholar's Press, Saarbrücken.
9. Fekete, I., – Dobreff, Cs. (2003): Távközlési projektmenedzsment. Budapest, Műegyetemi Kiadó.
10. Gaddis, P. O. (1959): The Project Manager. Harvard Business Review, 37(3), pp. 89 - 97.
11. Gareis, R. (2010): Sustainable Project Management. Eden doctoral seminar, Lille, Augusztus 16-a.
12. Görög, M. (2013): Projektvezetés a szervezetekben. Budapest, Taramix/PANEM.
13. Horváth, V. (2016): Knowledge Typology in Project Environment. Towards a New Architecture of Knowledge: Big Data, Culture and Creativity. Proceedings of the IFKAD 2016 Conference, pp. 558-578.
14. Jelen, T. (2015): Projekt kultúra versus szervezeti kultúra: konferencia-előadás. 18. Projektmenedzsment Fórum. Budapest, 2015. április 9-e.
15. Labuschagne, C – Brent, A.C. (2005): Sustainable Project Life Cycle Management: the need to integrate life cycles int he manufacturing sector. International Journal of Project Management, 23(1), pp. 159-168.
16. Lundin, R.A., – Söderholm, J. (1995): A theory of the temporary organization. Scandinavian Journal of Management 11(4), pp. 421-455.
17. Müller, R. –Turner, J. R. (2007): Matching the Project Manager's Leadership Style to Project Type. International Journal of Project Management, 25(1), pp. 21-32
18. Müller, R. – Turner, J. R. (2010): Leadership Competency Profiles of Successful Project Managers. International Journal of Project Management, 28(7), pp. 437-448.
19. Nemeslaki, A. – Duma, L. – Szántai, T. – Kis, G. (2004): e-Business. ADECOM Kommunikációs Szolgáltató Rt., Budapest.
20. Nemeslaki, A. (1995). Projekt menedzsment (Project management). Budapest, Nemzetközi Menedzser Központ.
21. Nógrádi, Gy. – Virág, A. (2015): A Déli Áramlat projekt lezárása az orosz stratégia nézőpontjából. Külügyi Szemle 14(1), pp. 30-50.
22. Olsen, R. P. (1971): Can project management be defined? Project Management Quarterly, 2(1), pp. 12-14.
23. Project Management Institute (2013): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®). Newtown Square, Pennsylvania, PMI Publications.

24. Project Management Institute (2017): Pulse of the Profession 2017. [Letöltve: 2017. 03. 01.]. Elérhető: http://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017
25. Standish Group (2013). The CHAOS Manifesto–Think Big, Act Small. The Standish Group International Inc
26. Szabó, L. (2017): Fejlesztési projektek fenntarthatósága. Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete, Köszeg, Szombathely.
27. Szerb, L. – Csapi, V. – Deutsch, N. – Hornyák, M. – Horváth, Á. – Kruzslicz, F. – Lányi, B. – Márkus, G. – Rácz, G. – Rappai, G. – Rideg, A. – Szűcs, P. K. – Ulbert, J. (2014): Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok?: A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. Marketing és Menedzsment, 48(ksz.), pp. 3-21.
28. Verzuh, E. (2008): The Fast Forward MBA in Project Management. John Wiley – Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
29. Virág, A. :A "Nabucco vs. Déli Áramlat" vita magyarországi vizsgálata a nemzetállami szuverenitás, az európai integráció és az orosz birodalmi törekvések tükrében. Geopen Kiadó, Budapest.
30. Virág, M. – Kristóf, T. (2005): Neural networks in bankruptcy prediction - A comparative study on the basis of the first Hungarian bankruptcy model. Acta Oeconomica 55(4), pp. 403-426.
31. Virág, M. – Fiáth, A. – Kristóf, T., – Varsányi, J. (2013): Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés, válságkezelés. Kossuth Kiadó, Budapest.
32. World Bank (2005): Little Data Book. The World Bank Development Data Book, Washington DC.

Új megközelítések a projektmenedzsmentben

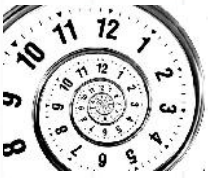
Szekció

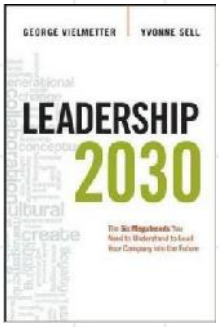
Szalay Imre, PMP (PMI Budapest Tagozat)

20. PM Fórum, 2017. április 6.

Szekció indító - villanások

1998

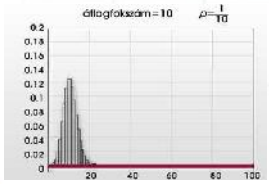




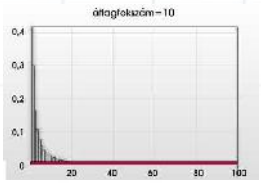
Villanások

Akármilyen emberi tevékenységet vizsgáltunk, ugyanezzel a villanásszerű mintázattal találkoztunk. A nyugalom hosszú időszakai váltakoznak rövid, intenzívaktivitással.
Az emberi viselkedés különböző típusaiban tapasztalható villanások eredetét Barabási a fontossági sorrendek felállításában véli felfedezni. Képtelenek vagyunk egyszerre sok feladatot elvégezni, ezért általában

valamilyen sorrendet állítunk fel közöttük, s ennek alapján tevékenykedünk.



véletlen



valóság

Pásztory Tamás	MATÁV Rt.	Változás menedzselés és projekt technikák
Horváth János	Miniszterelnöki Hivatal	Projektmenedzsment az állan
Pilipár Gábor	Dataware Kft.	A projektmenedzsment, mint
Szalay Imre	Digital Magyarország	Projektmenedzseri kompeten
Hunya László	CG SAT	Stratégiától a projektekig
Kovács Attila	Inteltrade Rt.	Beszerzés és projektmenedzs
Csabai Marianna	Cameron McKenne Ormai	Jogi tanácsadó szerepe a pro
Pomázi Gyula	Szinergia Kft	Projektek min ségbiztosítása
Pálvölgyi Lajos - Lengyel Júlia	WBB Hungária	A kockázatkezelés eszközei
K váry József	MATÁV Rt.	Társasági komplex projekt és
Reznák Roxán	MATÁV Rt.	Nagy vállalat, nagy projektek,
Dalos Ottó	Motorola Hungary	Rádiós rendszerek telepítése
Bozóky István	Siemens Telefongyár	Egy primer terület távközlés fe
Török János	Pirelli Magyarország	Projektmenedzsment nagy vá
Galgóczi Andrea	Andersen Consulting	Kockázatmenedzselés jelent
Hajdú Kálmán	IBM Magyarország	Business Process Reenginee
Eperjesi Tibor	Szinergia Kft	Projektek és virtuális szerveze
Prónay Gábor	Pro-Compass Kft.	Projektmenedzsment különbö
Ballai János	ICL Hungary	Nagyméret összetettinforma
Sipos Imre	Synergon Rt.	Informatikai infrastruktúra rek
Gálfi Zoltán	Oracle Hungary	A katonai védelmi tervezés ga
Pap Gyula	OTP Bank Rt.	Banki átutalási rendszerek ko
Koren István	ANSware Kft	SuliNet projektvezetés alválla
Jaskó István	LNX Kft.	Projektmenedzsment a hálóz
Antos György	IBM Magyarország	Egy fejl d módszer és eszkö
Risztics Péter - Dobos Balázs	Innotech M egyetemi Innovációs Park	Projekttervezés, projektvezeté létrehozásánál
Udvaros Gábor	Digital Magyarország	Komplex SAP R/3 bevezetése
Czifra András	HP Magyarország	Informatikai projektek vezetés
Berkes Jen	MATÁV Rt.	Távközlési hálózatok sajátoss
Risztics Péter - Magyar Gábor B the Csaba - Pál Gábor - Pónya Gábor	Magyar Telematikai Rt	Metodológia távközlési szolgá
	Westel 900 GSM Rt.	Id -költség-min ség
Ulicsák Béla	MATÁV Rt.	Projektmenedzsment szoftverek
Wilhelm Zsolt	Monor Telefon Társaság	Kábel TV és a távbeszél szolgáltatás integrációja
Márton József	MOLTELECOM	Vállalati adottságok és a projektmenedzselés konfliktusai, kiküszöbölésük

Híradástechnikai Tudományos Egyesület

1. Távközlési és Informatikai Projekt Menedzsment Fórum

1998. április 16.

Budapest
THERMAL Hotel Margitsziget

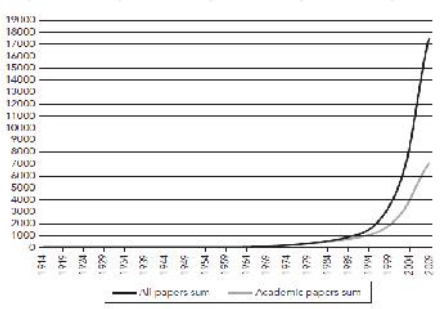
Szponzorok:

Andersen Consulting
CG SAT
Digital Magyarország
ICL Hungary
Motorola Hungary
OMFB
Pro-COMpass
Synergon
Cameron McKenna Ormai
Dataware
IBM Magyarország
MATÁV
H. Neumann International
Oracle Hungary
Siemens Telefongyár

A projektmenedzsment korszakai

- *1914 -1987— Genezis*
- *1988 -1994— Felemelkedés*
- *1995 -2004— Tündöklés*
- *2005 -2010— Érettség*

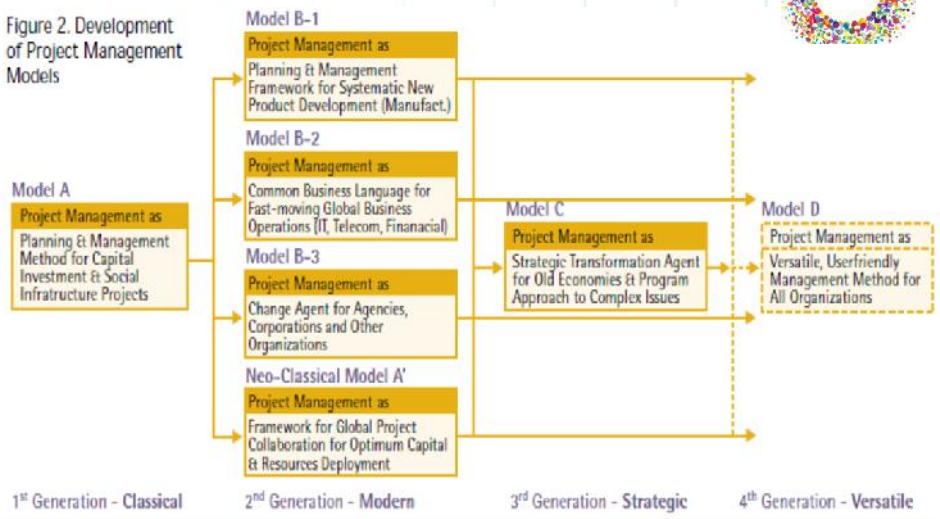
95 év alatt 17483 publikáció
(ebb l 7076 lektorált)



Christophe N. Bredillet: Mapping the Dynamics of the Project Management Field. Project Management in Action 1-5. PMI Project Journal 2009.

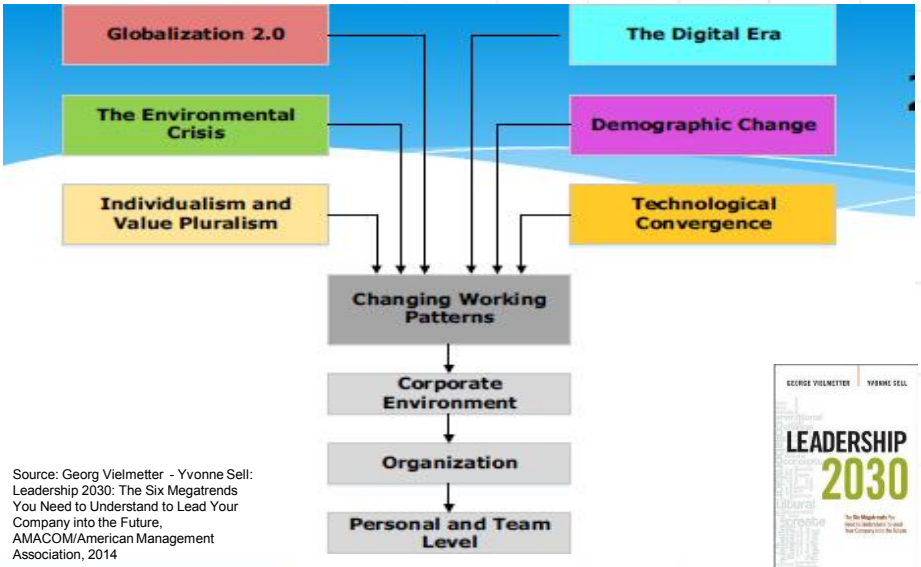
Tanaka modell a PM fejlődésről

Figure 2. Development of Project Management Models

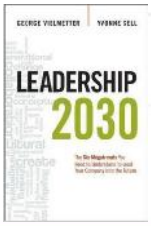


Tanaka, Hiroshi. : The changing landscape of project management. *IPMA Project Perspective, 2011*

Hat megatrend

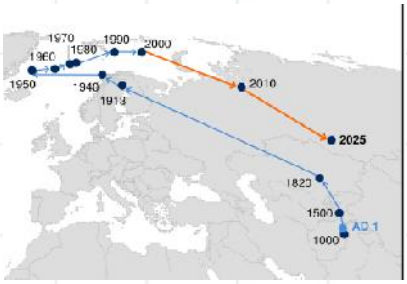


Source: Georg Vielmetter - Yvonne Sell: Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future, AMACOM/American Management Association, 2014

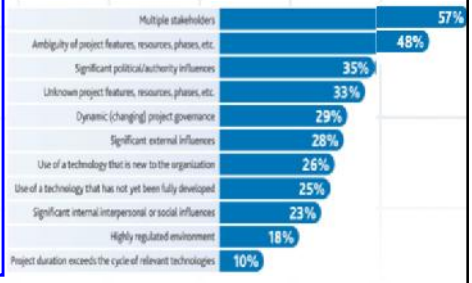


1. Globalization 2.0

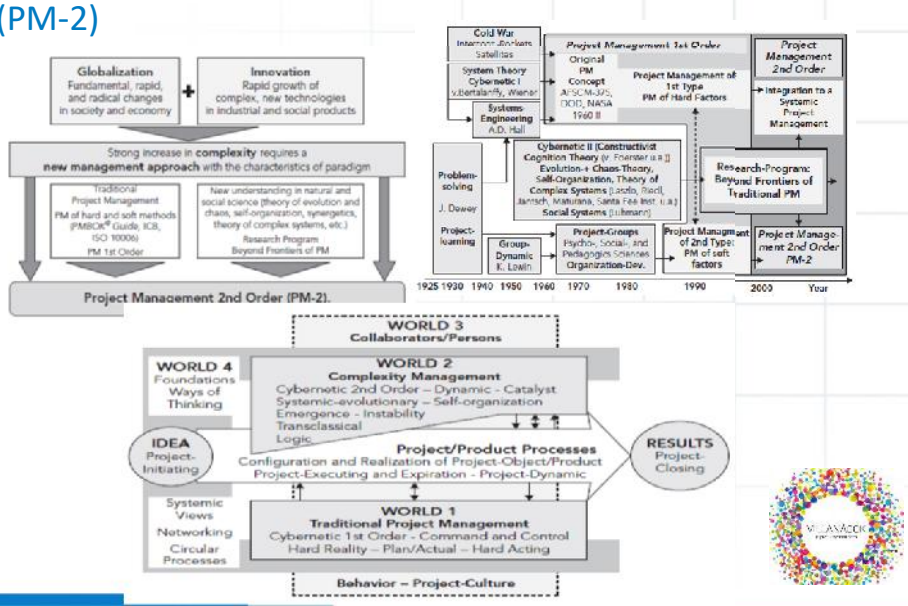
Gazdasági súlypont keletre mozdul
Hagyományos összefüggések megszakadnak: fragmentáltabb piacok, intenzívebb verseny
Új globális középosztály létrejötte



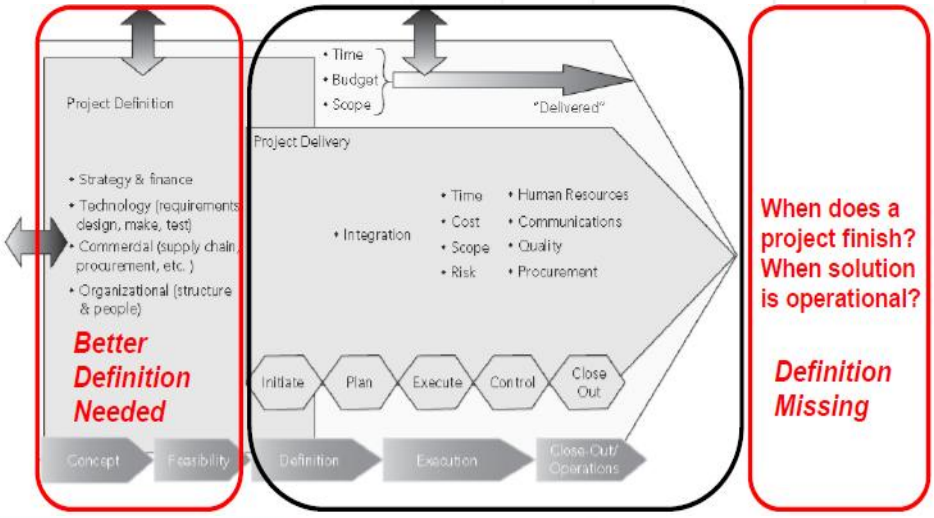
PM szerep változás: lebonyolítói szerepből a stratégiai, üzleti érték teremtő
Projektek komplexitásának növekedése
A kontextusok értése, kezelése kritikussá válik – PM számára kontextus intelligencia szükséges
E mellett a kulturális érzékenység is szükséges, hogy a globális projekteket megfelelően adaptálhatók legyenek az aktuális lokális helyzetekre.



Manfred Saynisch Project Management Second Order (PM-2)



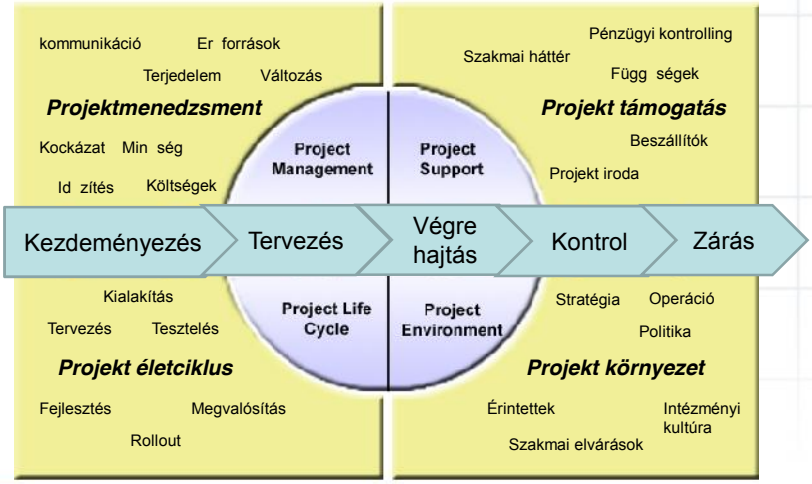
Problémák a projektek előkészítésénél, befejezésénél



Mark Kozak-Holland

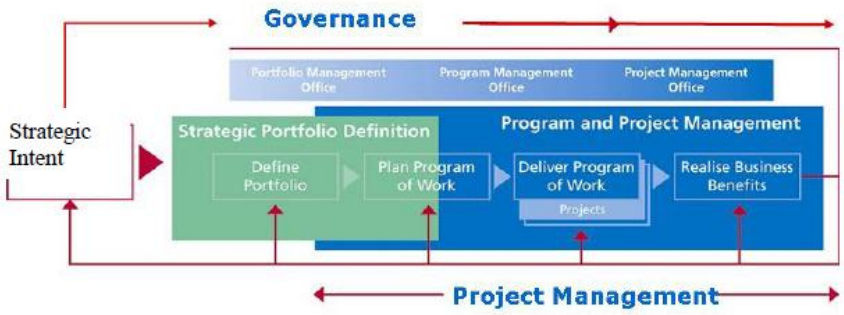
A szervezetbe beágyazott projektkezelés

Életciklus szemlélet: projekt keletkezés, kiválasztás, eredmény
Érintettek kezelése: érdekek, er források



11

A portfolió kezelés vállalati projektiroda szerepének fontossága a projekt életciklus kezdeti és végső fázisában

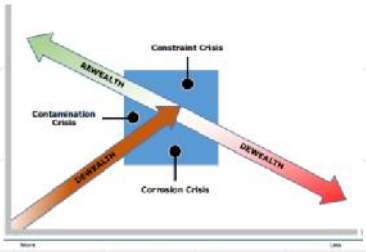


Kovács Ádám PMP (PMI Budapest, Magyar Tagozat)
A PMO: érettségi szint és versenyel ny

Ybutler

2. Environmental crisis

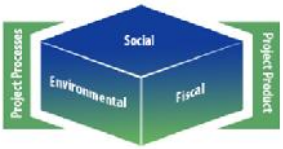
Klíma változás itt van és megfordíthatatlan
Kritikus erőforrások kimerülnek
A fenntartható fejlődés követelménye üzleti kritikussá válik
Az vállalkozások működési modelljébe a környezeti hatások kezelése be kell épüljön



A szűken vett projekt teljesítmény mutatók mellett megjelennek a stratégiai szempontok beleértve a fenntarthatóságot is

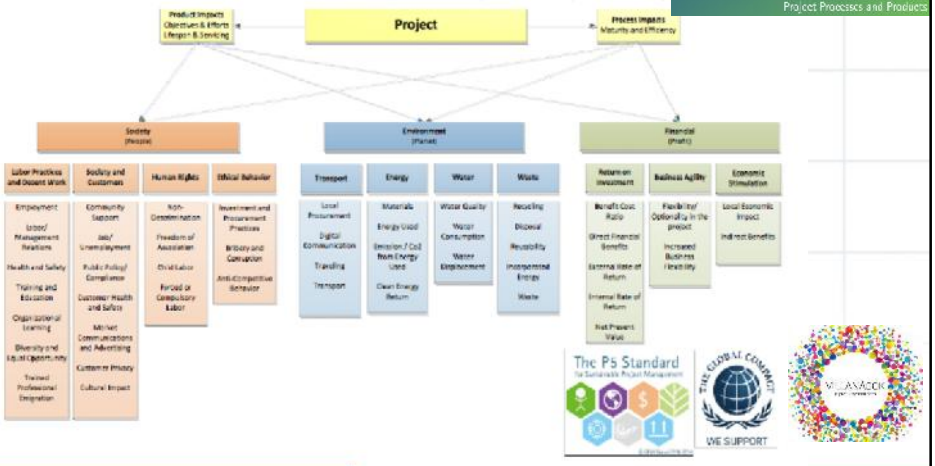
Elmozdulás a fejlesztési fókuszról az újrahasznosítás felé (dewealth, rewealth)

PM képzésben a fenntartatósági szempont beépülése, érzékenyítés



13

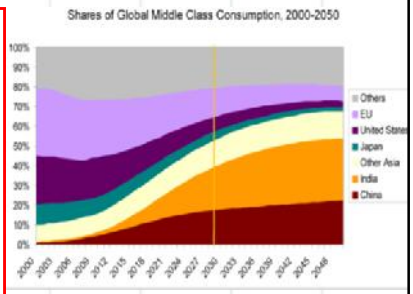
Green Project Management szabvány



14

3. Individualism and value pluralism

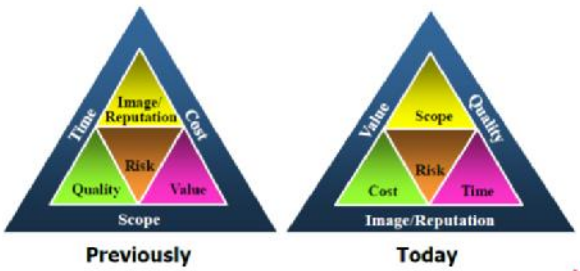
A választás szabadságának növekedése erodálja a vevői és alkalmazotti lojalitást
A munkahelyi motiváció átalakul: az egyéni értékrendek felértékelődnek és erősen plurálisak
A határok a saját személyes és a munkahelyi élet között lebomlanak – így a formális vezetés nem működik
Miközben a komplexitás összetettebb struktúrákat alakít ki, az individualizmus a csökkenő hierarchia irányába vezet

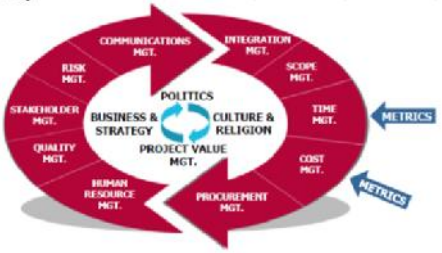


Elmozdulás a vezetői kontrolltól a önszabályozás és felhatalmazás felé
A projekttagok vezetésében a nagyobb flexibilitás és problémáik iránti érzékenység alapvetően fontos
Soft factor-ok vannak alapvetően hatással a lojalitásra, motiváltságra
Kapcsolati háló: rengeteg gyönge kapcsolat, s kevesebb erős kötődés

15

Kerzner PM 2.0





16

Új metrikák (Kerzner)

Types of Metrics	Intent
Traditional Metrics	Primarily focus on where we are today
Key Performance Indicators	Extrapolate the present into the future to tell us where we will end up
Value-Reflective Metrics (also called Value-Based Metrics)	A combination of metrics and KPIs that tell us the growth of value as the project progresses

Project Mgt. (Micro Metrics)	Traditional PMO (Macro Metrics)	Portfolio PMO (Macro Metrics)
• Time • Cost • Scope • Quality • Resource usage • Stakeholder satisfaction • Project performance • Number of deliverables	• Growth in customer satisfaction • Number of projects at risk • Conformance to the methodology • Ways to reduce the number of scope changes • Growth in the yearly throughput of work • Validation of timing and funding • Measuring project closure rates	• Business profitability • Portfolio health • Portfolio benefits realization • Portfolio value achieved • Portfolio selection and mix • Resource availability • Capacity utilization • Strategic alignment • Business performance

17

Kerzner PM 2.0 – PM munkája

Project approval process	Minimal PM involvement	Mandatory PM involvement
Types of projects	Operational	Operational and strategic
Sponsor selection criteria	From funding organization	Business knowledge
Overall project sponsorship	Individual sponsorship	Committee governance
Planning	Centralized	Decentralized
Project requirements	Well-defined	Evolving and flexible
WBS development	Top down	Bottom up and evolving
Number of constraints	Time, cost and scope	Competing constraints
Definition of success	Time, cost and scope	Business value created
Scope changes	Minimized	Possibly continuous
Activity work flow	In series	In parallel
Project flexibility	Minimal	Extensive, as needed
Type of control	Centralized	Decentralized
Type of leadership	Authoritarian	Participative (collaborative)
Overall communications	Localized	Everywhere

18

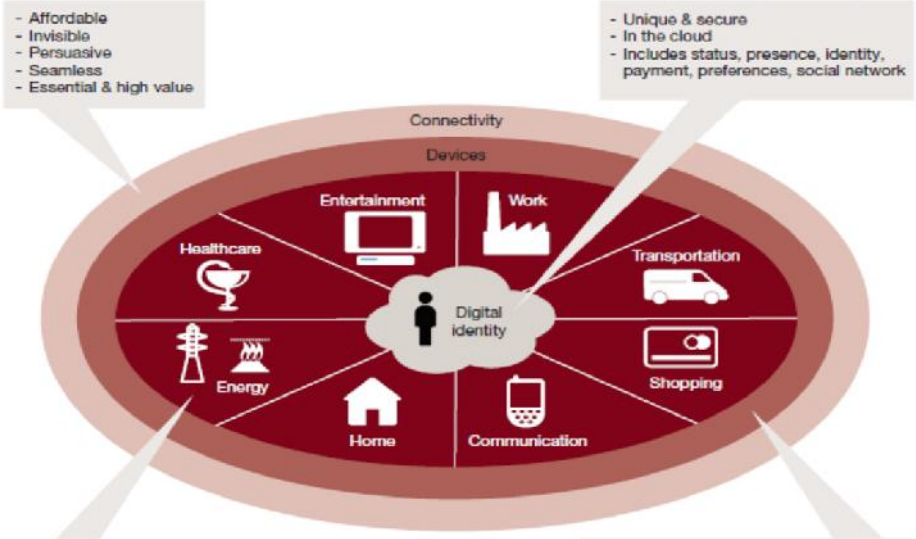
4. Digitization

A digitalizált életstílus normává válik
A virtualizáció megszakítja a hagyományos vállalatközi, vevői és alkalmazotti kapcsolatrendszereket
A munkavégzés (ideje) fragmentálódik

Elmozdulás az információ menedzseléstől az információ technológiák hatékony használata felé: tudásmenedzsment képesség alapvetővé válik
A vezetésnek is távolban levőkre is hatni kell – nem egy helyszínen dolgozó csapatokban kell reputációt szerezni: a passzív vezető szerep helyett aktív vezetővé válni
Virtuális projekt team menedzsment alapképességgé válik

Knowledge Management Drivers
1.Increasing domain complexity
2.Accelerating market volatility
3.Intensified speed of responsiveness
4.Diminishing individual experience
5.Multiple locations of knowledge
6.Baby boomer retirement
7.Tacit knowledge challenge
8.Global nature of organizations
9.Distributed workforce
10.Multi-cultural workforce

19



20

Mi is az agilis módszer?

	Agilis eszközök, módszertanok
Agilis menedzsment	Radical Management Management 3.0 Lean Management Beyond budgeting
Szervezeti agilitás	Scaled Agile Framework (SAFe), Large Scale Scrum (LeSS)
Agilis projektek (PM)	PMI-ACP, Extreme Project Management, Agile Contracting
Agilis (szoftver) fejlesztés	Scrum, Kanban/Scrumban, eXtreme Programming (XP), Feature Driven Development (FDD), Crystal Family, Dynamic System Development Methodology (DSDM)

Bodó Árpád Zsolt (Sprint Consulting)

Management 3.0 - az agilis leadership

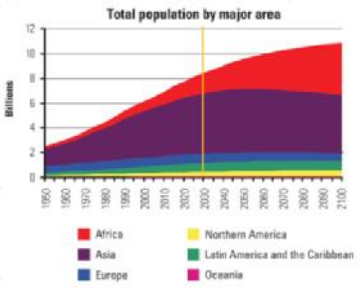
21

5. Demographic change

A világ népessége növekszik és idősödik

Ez átalakítja a szociális struktúrákat és intenzívebb verseny indul a tehetségekért

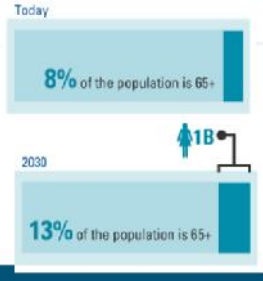
A diverzitás, a különbözőségek kezelése alapvető vezetői kompetencia



A projekt fókusz a teljesítésről a hatásosság felé tolódik

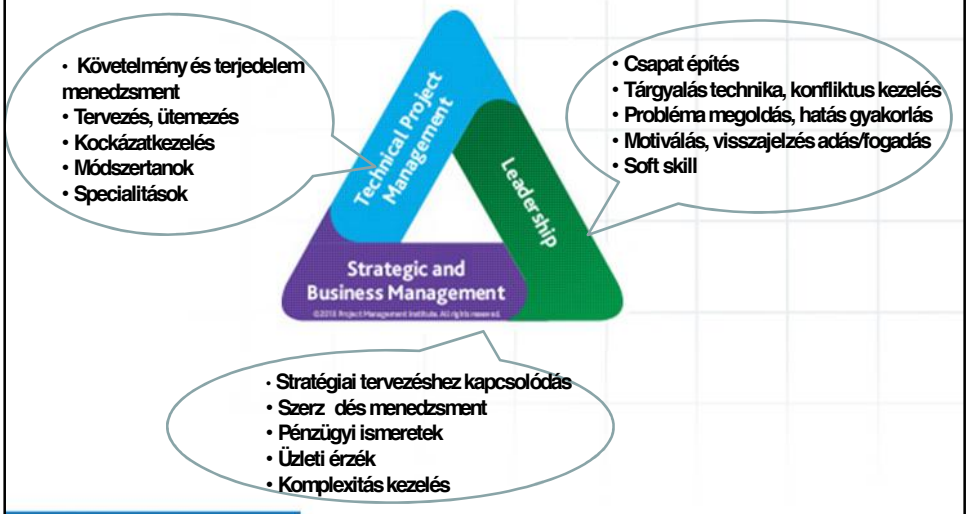
A projekt team mint csapat felhasználva a különbözőségekből adódó előnyöket

A leadership tudás a PM számára alapvető (nem/ nehezebben tanítható mint a PM technikai tudás)



22

Projektmenedzser talentum háromszöge



PM személyiség és a sikerkritériumok

Project Type	Most Important Character	Project Success Criteria					
		Time	Cost	Quality	Client Satisfaction	Goal Achievement	Specification Compatibility
Urgent	Self Confidence	-	-	-	-	X	-
	Intelligence	X	X	-	-	X	-
	Honesty	-	-	X	X	-	X
Complex	Self Confidence	-	-	-	-	-	-
	Honesty	-	-	X	X	X	X
	Self Control	-	-	-	-	-	-
Novel	Creativity & Imaginative	X	X	X	-	X	-
	Self Confidence	-	-	-	-	-	-
	Visionary	X	X	-	-	X	-
Normal	Honesty	-	X	X	X	X	X
	Self Confidence	-	-	-	-	-	-
	Conscientious	-	X	X	X	-	-

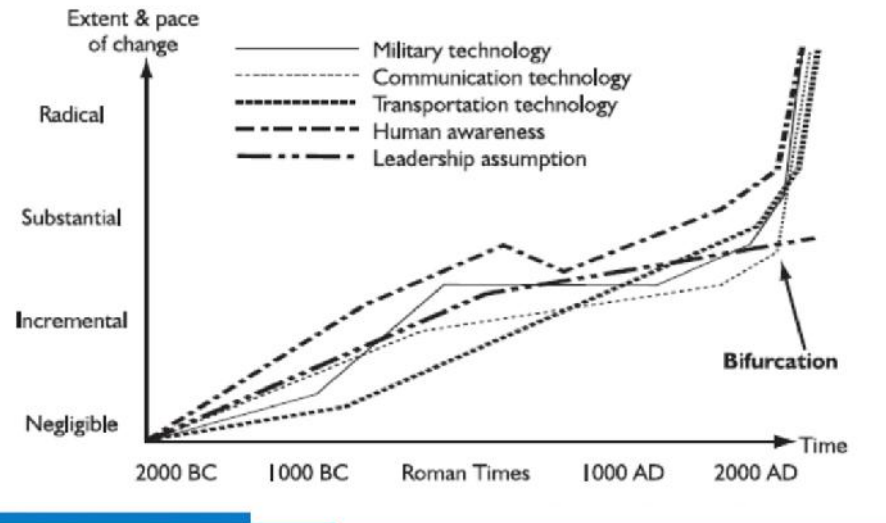
Hódosi Zsolt - Ruszina Steve (Invention Factory Development)
Az alapvet emberi m ködések szerepe a projektmenedzsmentben

6. Technological convergence

A technológiai fejlődés az életünk számos területét megváltoztatja
A konvergencia nagy technológiai innovációkat is indukál
A kutatás-fejlesztés központi szerephez
A társadalomnak ki kell alakítani az etikai határait a technológia beépülésének

A technológia az együttműködés, kapcsolatfelvétel, új formáit, szintjeit hozza létre
Nő a modularitás, flexibilitás, interoperabilitás – a lineáris folyamatok helyett a dinamikusan változó rendszerek mentén kell dolgozni
Megnyílnak a szervezeti struktúrák, a szabad információ elérhetőség, adatrobbanást hoz, ahol a hasznos információ kiválasztása és védelme kulcs képesség

25



26

Projektben használható eszközök

- 489 PM tools (project-management.softwareinsider.com)
- Virtual conversation – i.e., informal, brief, ad hoc
  - Use Group Twitter accounts for eyes-on project members
  - Use hashtags for rapid indexing of key project terms
- Virtual collaboration on preparing documents, specs., etc.
  - Google Docs – dynamic collaboration on text-based docs
  - Vyew – dynamic collaboration on text docs and images
  - Skype – virtual face-to-face dialogue
- Ambient awareness … picking up on the project buzz
  - Twitter; Facebook groups
  - Yammer – an enterprise-wide alternative to Twitter
  - RSS feeds; Atom
- One-to-many communications
  - Blogs, such as Google Blogger
  - SlideShare – for sharing PowerPoint presentations
- Many-to-many communications
  - wikis – for building and preserving a knowledge base
  - Blogs with shared rights, to allow all to add and edit content

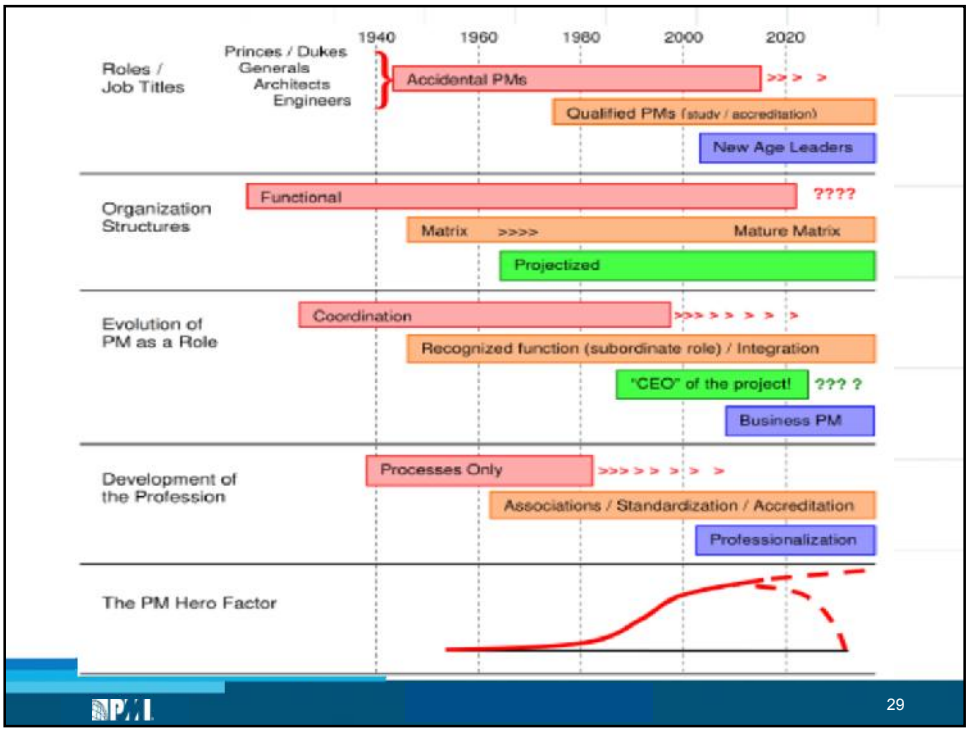
27

Kihívások

- Biztonság – privát cloud? Kell
- Rossz címzettnek kiküldött levelek
- Az üzenetek értelmezése és bizalmassága nem jól kezelt
- Korlátozás nélküli beszéd, viselkedési szabályok
- Túl sok az információ – szűrés, mentés
- A jó eszközök kiválasztásának képessége és a közös használat

Sándor Zoltán PMP (Profexec Services Kft.)
Projektmenedzsment információbiztonsági vonzatai

28



Szekció program

Bodó Árpád Zsolt (Sprint Consulting)

Management 3.0 - az agilis leadership

Kovács Ádám PMP (PMI Budapest, Magyar Tagozat)

A PMO: érettségi szint és versenyelőny

Sándor Zoltán PMP (Profexec Services Kft.)

Projektmenedzsment információbiztonsági vonzatai

Hódosi Zsolt - Ruszina Steve (Invention Factory Development)

Egyéni és projekt célok elérésének elősegítése

30

Hivatkozások

- Georg Vielmetter - Yvonne Sell: Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future, AMACOM/American Management Association, 2014
- John Bricklemyer Leadership 2030: Megatrends and Their Implications for Project Management 2014 KC PMI PDD Presentation
- *PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report: Navigating Complexity*, 2013,
- Cunningham, Storm. "Global Trends in Project Management," in *Project Management Circa 2025*, Project Management Institute, Inc., 2009,
- Friedrich, Roman, Michael Peterson, Alex Koster, and Sebastian Blum, *The Rise of Generation C: Implications for the World of 2020*, Booz & Company Inc., 2012,
- Sankarasubramanian, Sivasailam, PMP. "Knowledge Management Meets Project Management," in *2009 PMI Global Congress Proceedings*
- Bourne, Lynda, PhD, "The Future of the Hero Project Manager," in *Proceedings PMI Global Congress 2010 –Milan, Italy*, Project Management Institute, Inc., 2010.
- Singh, Sarwant. "Top 20 Global Mega Trends and Their Impact on Business, Cultures and Society," Frost & Sullivan
- The GPM Global P5 Standard for Sustainability in Project Management
- Tanaka, Hiroshi. : The changing landscape of project management. IPMA Project Perspective, 2011
- *Christophe N. Bredillet:* Mapping the Dynamics of the Project Management Field: Project Management in Action 1-5. PMI Project Journal 2009.
- Barabási Albert-László: Villanások – a jövő kiszámítható, Nyitott Könyvműhely, Budapest, 2010

PMO
Érettségi szint és versenyelőny

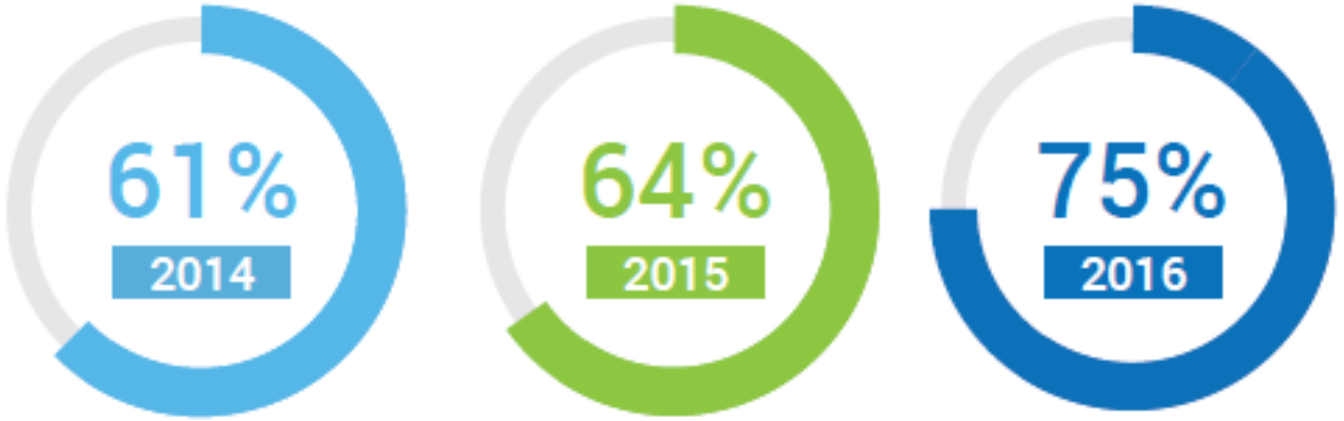
Kovács Ádám
kovacs.adam@pmi.hu

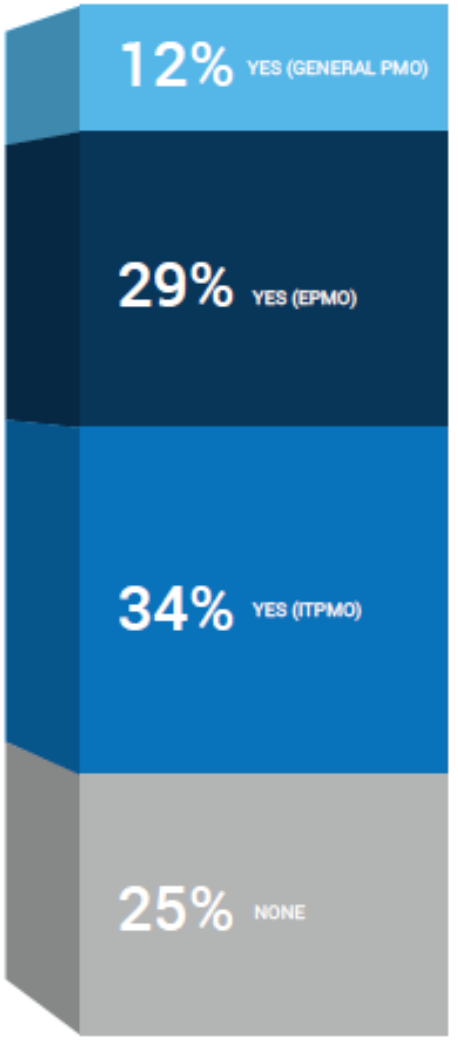
1. PMO terjedése

- A 90 es évek végétől dinamikusan növekszik a PMOk száma
- Létrehozás oka különböző, cél a projektek jobb átláthatósága
- Az elmúlt években költségcsökkentések és racionalizálások miatt folyamatos változások
- PMO-k létezését folyamatosan megkérdőjelezik, átlag kétévente megújulnak
- Több komoly szervezet is érettségi modelleket dolgozott ki
  - PMO-nak fontos a saját teljesítmény mérése
  - A megszüntetést is el lehet kerülni, így jobban látszik a hozzáadott érték

1. PMO terjedése

OVER THE YEARS: PERCENTAGE OF RESPONDENTS WHO HAVE A FORMALIZED PMO:





2. A PMO feladatai

- Több definició is létezik

  Az a terület, ahol a PM hez kapcsolódó tevékenységek központosítva vannak

- A projektekkel sokat foglalkozunk, de az elő és utó életükkel kevésbé

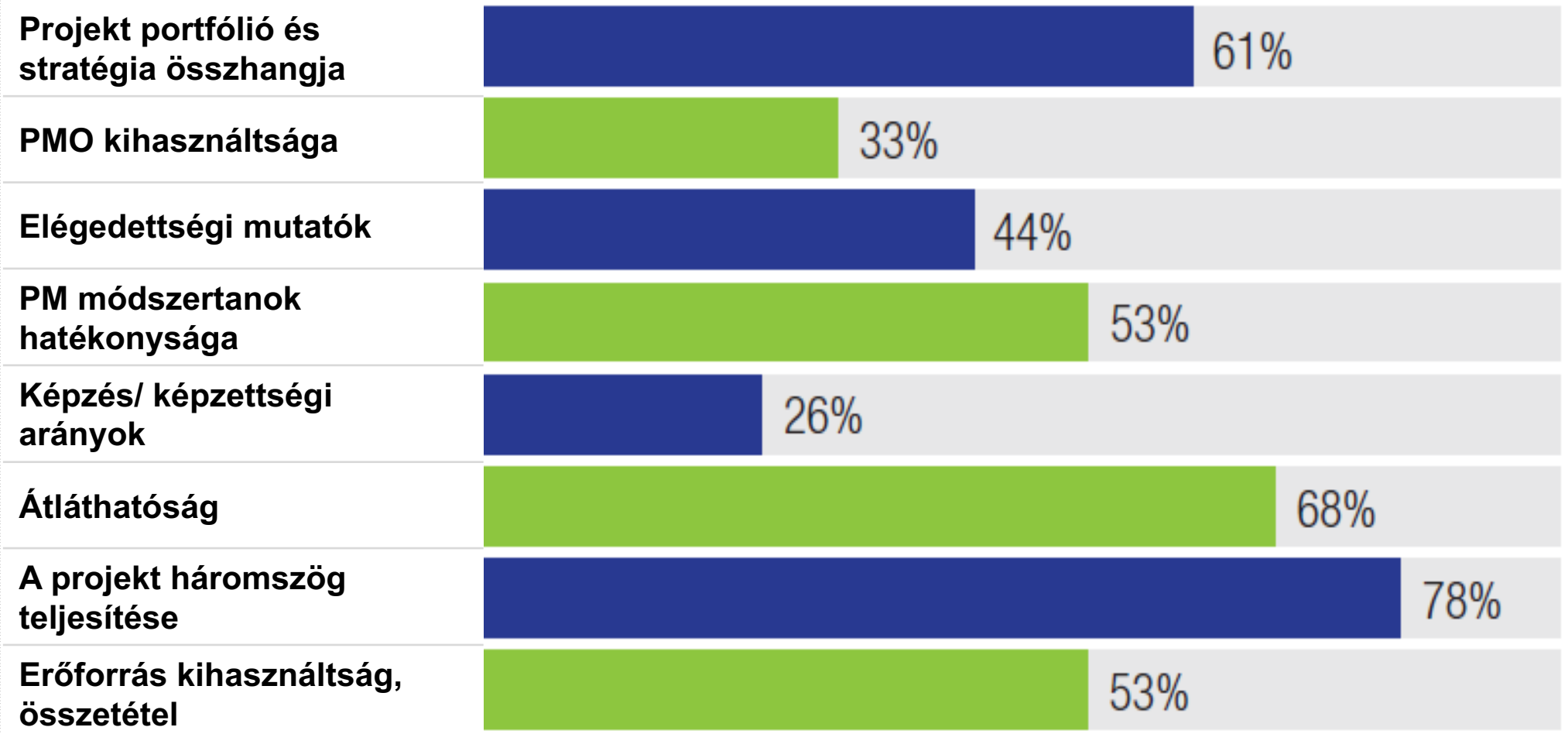
  Biztos, hogy a megfelelő projekteken dolgozunk?

- PM módszertan, eszközök, riportok
- Kutatások a PMO 27 funkcióját szedték össze

2. A PMO feladatai

Portfólió menedzsment	Projekttámogatás	Szabályozás, folyamatok	Eszközök
Portfólió Információk, döntés előkészítés, elemzés	Kockázat elemzés	PM módszertan, PMO kézkönyv, szabályzatok	Információs portál web eszközök
Tervezés, előrejelzés, stratégia célok követése	Mentorálás, soft skill fejlesztés	Riportolás és életciklus menedzsment sablonok	PM/PPM szoftver menedzsment
Priorizálási technikák	KPI-k, bónuszok	Projektmenedzser képzés, projektkultúra fejlesztés	Projekt dokumentum könyvtár
Erőforrás menedzsment	Tudás menedzsment, jó gyakorlatok		

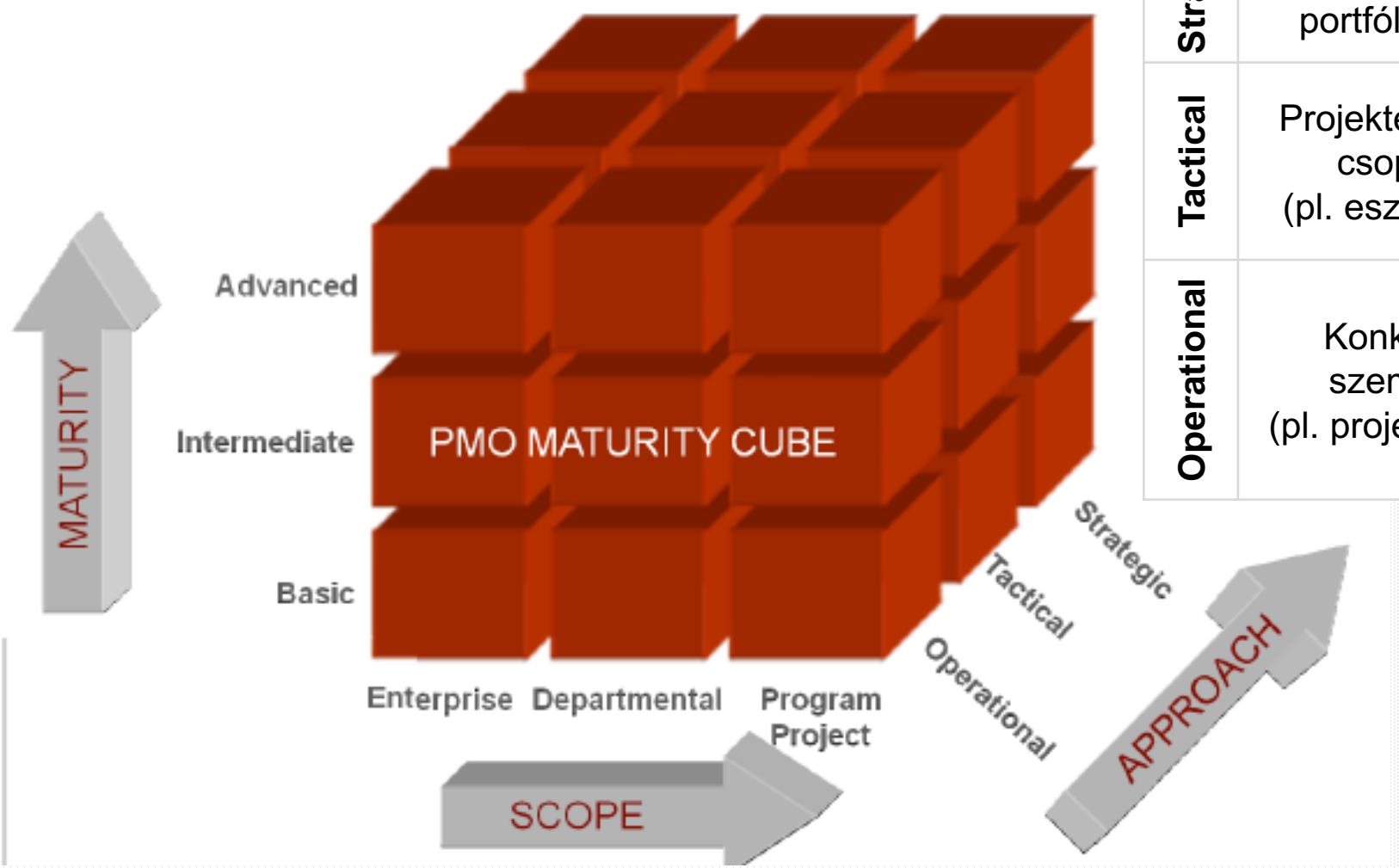
3. A PMO sikerének mérése, követése



4. Érettségi szint

- PMO tipizálására több kutatás is volt
- Két fő irányvonal lett definiálva
  - PMO szkópja
    - Projekt program PMO
    - Osztály (departemental) PMO
    - Vállalati PMO
  - PMO megközelítése
    - Stratégiai
    - Taktikai
    - Operatív
- Szolgáltató szervezet: a vállalat elvárásainak kell megfelelni (nem feltétlenül stratégiai)

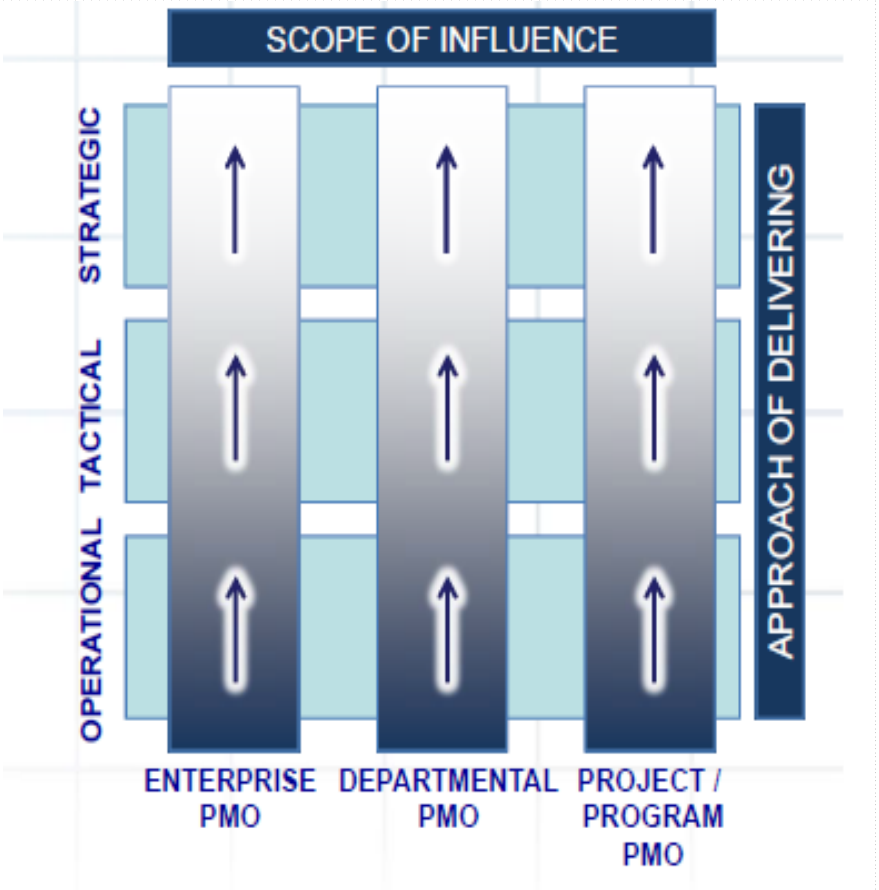
PMO MATURITY CUBE



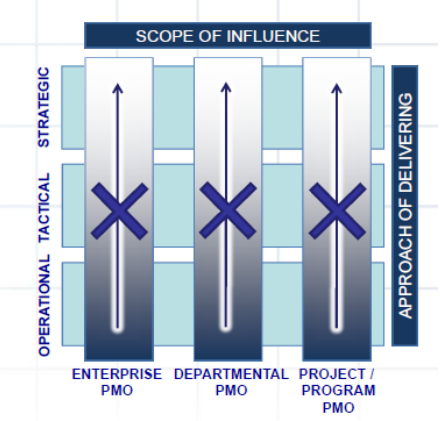
	PMO szolgáltatás **Pontosan az igényt kell kiszolgálni**
Strategic	Az üzleti érték, irány megvalósítására (pl. portfólió menedzsment)
Tactical	Projektek vagy személyek csoportjai számára (pl. eszközök, módszerek)
Operational	Konkrét projektek és személyék számára (pl. projektterv, mentorálás)

PMO MATURITY CUBE

	PMO szolgáltatás **Pontosan az igényt kell kiszolgálni**
Strategic	• Felső vezetéssel való kapcsolat • Portfólió(k) kezelése • Stratégiai tervezés, ilyen szempontok szerinti súlyozás • PM kultúra
Tactical	• Módszertan fejlesztés, megvalósítás • Képzés • Eszközök • Saját erőforrások
Operational	• PM-k nyújtott szolgáltatások • Projekt monitorozás, riportok • Projekt dokumentálás • Projekt audit



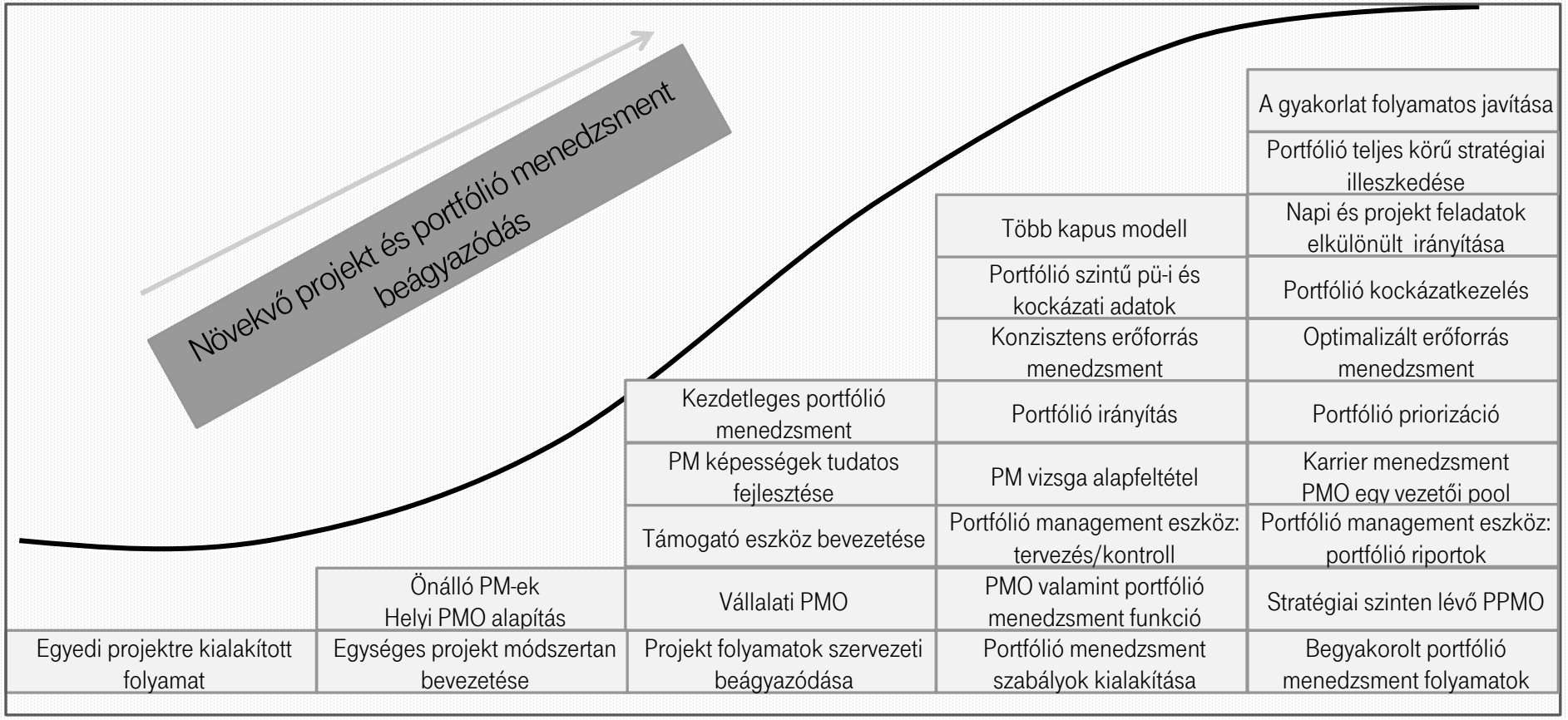
Fejlesztés blokkonként



5. PMO kutatás

- Magyarországra készül egy PMO érettségi szint kutatás
- Átfogók, megválaszolhatók a kérdések
- Ötletet adó beszélgetések
- Eddigi visszajelzések
  - Head of PM és párhuzamosan fejlődő portfólió menedzser
  - Szervezés illetve felsővezető közvetlen
  - Jó gyakorlat: nemzetközi informális kapcsolat

6. Versenyelőny: a projekt kultúra érettsége



Köszönöm a figyelmet!

Projektmenedzsment információbiztonsági vonzatai

Dr. Sándor Zoltán
Profexec Services Kft.
Email: zoltan.sandor@profexec.com
Telefon: +36306543772

Előadás rövid tartalma

Előadásunk a projektek vezetése során fontosnak tartott információbiztonsági (IB) aspektusok bemutatását célozza meg. Vázoljuk az ISO 27001-es szabvány ajánlásait az IB projektmenedzsment általi kezelésére. Röviden vázoljuk az IB kezelésének előnyeit. Végigmegyünk a projektmenedzsment főbb folyamatain és ahol relevánsnak tartjuk, javaslatokat teszünk az IB megfelelő kezelésére.

Kulcsszavak: információbiztonság, projektmenedzsment, ISO27001

PROFEXEC SERVICES
The Professional Execution

1. Bevezetés

Különbséget kell tennünk információbiztonsági projektek menedzsmentje illetve a projektmenedzsment információbiztonsági vonzatai között, jelen előadásunkban az utóbbival foglalkozunk.

Néhány példával szemléltetjük az információbiztonság nem megfelelő kezelésének eredményeit:

- amikor néhány napos munka mennyisége meghiúsul, mert a számítógép elromlott és nem történt időközben mentés
- vállalati dokumentumok tárolása olyan külső on-line felületen történik, amelynek információbiztonsági védettsége nem igazolt
- a leszállított projekt termék élesbe állásakor elvesznek a régi rendszerből migrált adatok

A fenti szcenáriók megsértik egy vagy több részét az információbiztonsági „háromszögnek” amely a bizalmasság (confidentiality), sértetlenség (integrity) és elérhetőség (availability) elemekből tevődik össze.

Az információbiztonság projektmenedzsment aspektusait az ISO 27001 szabvány 6.1.5-ös pontja kezeli, általános irányelveket adva:

Az információbiztonságot a projektekben kezelni kell függetlenül a projektek típusától. Az információbiztonságot integrálni kell a szervezet projektmenedzsment metodológiájába; az információbiztonsági kockázatokat azonosítani és kezelni kell a projekt során.

A projektmenedzsment metodológiáknak meg kell követelniük, hogy az információbiztonsági célok benne legyenek a projekt célokban illetve, hogy az információbiztonsági

kockázatelemzést minél korábbam elvégezzük a projekt vezetése során. Az információbiztonság kezelésének az adott projekt minden fázisában jelen kell lennie. Az információbiztonsági aspektusokat rendszeresen át kell tekinteni a projektekben. A projektmenedzsment metodológiáknak tartalmazniuk kell az információbiztonsági felelősségi körök kijelölését.

A jelen előadásban a fenti általános ISO ajánlásokat figyelembe véve gyakorlati javaslatokat teszünk az információbiztonság projektmenedzsment során történő kezelésére, a releváns projektmenedzsment folyamatokra koncentrálva.

2. Információ biztonság kezelésének előnyei

Az információbiztonság megfelelő kezelésének főbb előnyei:

- a kockázatkelezés következtében a projektek nagyobb eséllyel érik el az előre definiált projekt kulcsmutatókat a projekt cél, időkeret és költség illetve minőség tekintetében. Fontos mérlegelni a kockázatok valószínűségét és hatását, hogy optimális szinten költsünk az információbiztonsági kockázatok kezelésére.
- az adott szervezet hitelesebb és megbízhatóbb lesz partnerei illetve ügyfelei szemében, mert kevesebb kockázatot jelent bizalmas információk kiszivárogtatása illetve termékeinek biztonsága tekintetében
- az adott szervezet projektjei összhangban lesznek a megfelelő hatóságok által támasztott információbiztonsági szabályzásokkal ezáltal több ügyfelet tudnak szerezni és megtartani

3. Információbiztonság kezelése a projektmenedzsment folyamatokban

A Project Management Institute (PMI) a PMBOK-ban foglalja össze projektmenedzsment metodológiáját. Jelen előadásunkban olyan PMI kulcs projektmenedzsment folyamatokra koncentrálunk, amelyek esetében a fontosnak látjuk az információbiztonsági aspektusok figyelembe vételét.

Ezekbe a kulcsfolyamatokba kell beépíteni olyan ellenőrző pontokat, amelyek megfelelően kezelik az információbiztonságot. Az alábbi ábra szemléltet néhány példát az információbiztonsági ellenőrző pontokra.

Projekt – IB mérföldkövek
Project charter készítés
Biztonsági hatásvizsgálat kész
Projektmenedzsment terv készítése
Biztonságos kommunikációs terv kész
Követelmények gyűjtése
Biztonsági követelmények gyűjtése kész
Projektcsapat fejlesztése
Biztonsági tréning elvégezve
Operatív átadás
Biztonsági leszállítandók átadva
Biztonsági lessons learned elvégezve

1. ábra Információbiztonsági ellenőrző pontok

Az IB kezelését a projekt vezetése során minél korábbi fázisban célszerű elkezdeni, tehát már a projekt kezdeményezés (initiation) illetve tervezés (planning) során.

3.1. Projekt charter kidolgozása

A projekt charter kidolgozásánál figyelembe kell venni, hogy milyen leszállítandói vannak a projektnek és mi fontos a leszállítandók biztonságának tekintetében, ennek fényében kell a **biztonsági hatásvizsgálatot** elvégezni. A biztonsági hatásvizsgálat a kezdeményezési fázisban elvégzendő költség-haszon elemzésnek a része. A biztonsági költéseket a projekt minőség vonzatú költségei (Cost of Quality) közé kell sorolni. A PMI metodológia szerint van megelőző költség illetve a hibából adódó többletköltség. A biztonsági költségek, amelyeket a fenti költség-haszon elemzésbe teszünk a megelőző költségek kategóriájába tartoznak és tartalmaznak minden biztonsági vonzatú költséget, amelyet a különböző projekt folyamatokban elvégzett biztonsági intézkedésekből kapunk. Azok a költségek, amelyek egy biztonsági incidens által okozott kár enyhítésére vonatkoznak (pld. elveszett adatok visszaállítására) a hibák okozta költségek kategóriába esnek.

3.2. Érintettek (stakeholderek) azonosítása

Fontos egy olyan érintett befolyásolási és érdekeltségi mátrix elkészítése, amely az IB-t is figyelembe veszi. Például ha tudjuk, hogy van a vállalatnál információbiztonsági osztály, az általuk kidolgozott szabályzatot vagy általában csak iránymutatásukat fontos figyelembe venni a projekt vezetése során. Egy másik példa a projekt szponzor, akinek a bevonása fontos

ahhoz, hogy megfelelő költségkeretet kapjunk az információbiztonsági kockázatok kezeléséhez.

Célszerű a projekt csapatnak, mint érintettnek megfelelő információbiztonsági szerepeket kiosztani és a projekt minél korábbi fázisában bevonni őket a kockázat elemzésbe.

3.3 Kommunikáció tervezése

Mivel a projektmenedzsment túlnyomó része kommunikáció, fontos a kommunikáció biztonsági aspektusait figyelembe venni. A kommunikációs terv biztonsági elemeinek fókuszálnia kell minden jelentős kommunikációs csatornára, a kommunikáció gyakoriságára és résztvevőire.

Néhány példát említünk annak kapcsán, hogy mit kell tartalmaznia a kommunikációs terv biztonsági szempontjainak:

- biztonságos dokumentáció megosztás
- olyan telefon konferenciák, ahol jelszavas védelemmel lehet bejelentkezni
- amennyiben email-en osztunk meg dokumentumokat titkosítási metódus bevezetése
- mobil biztonsági szabályzat, amely tartalmazza a dokumentumok mobil eszközökre történő továbbításának módját, hozzáférési jogokat
- az információ rendszeres mentése
- közösségi média használati szabályzata, stb.

3.4. Kockázat (Risk) menedzsment tervezése

A kockázatmenedzsment kulcsfontosságú része a sikeres projektmenedzsmentnek. A kockázatmenedzsment terv tartalmazza azt, hogy hogyan fogjuk azonosítani, kezelni és ellenőrizni a kockázatokat. Sikeres projektmenedzsmenthez az IB kockázatokat is menedzselni kell. Információbiztonsági kockázatok lehetnek például:

- akaratlagos vagy nem szándékos adatlopás illetve szivárgás
- külső vagy belső támadások, visszaélések
- jogosulatlan hozzáférésekből adódó visszaélések
- nem biztonságos kommunikációból adódó biztonsági incidensek, stb.

Ahogyan általában a PMI által megadott kockázatmenedzsment metodológiát használjuk, úgy kell elemeznünk és kezelnünk az IB kockázatokat is. Végzünk kvalitatív és kvantitatív elemzést és használjuk a különböző kockázatmenedzsment technikákat (csökkentés, elkerülés, elfogadás és átadás). A különbség viszont, hogy amikor egy IB kockázatot kezelünk, szükségünk van megfelelő IB háttértudásra. Tudnunk kell például, hogy mi a valószínűsége és hatása egy adat típus elvesztésének, illetve, hogy a szándékosan elkövetett adatlopásnak magasabb a hatása mint a nem szándékos adatvesztésnek, stb. Ezért az IB kockázat elemzéshez és kezeléshez célszerű olyan megfelelő módszereket használni, amelyek ezt a háttértudást biztosítják –például IB szakember a projektcsapatban vagy különböző ipari benchmarkok.

3.5. A projekt csapat fejlesztése

Valószínűleg a legnagyobb nem szándékos adatszivárgási kockázatot jelentő tényező a projekt megvalósítása során a projekt tagok és projektmenedzserek által használt különböző kommunikációs csatornák, így például email, hanghívások, különböző dokumentum megosztási módszerek és közösségi média használata. A legjobb védekezést az IB tudatosság növelése jelenti. Ehhez különböző tréningeket célszerű a projekt csapat rendelkezésére bocsátani, amelyek lehetnek e-learning vagy hagyományos formájúak. Olyan megoldások is léteznek, amelyek különböző IB fenyegetettséget szimulálnak és ezáltal fejlesztik a felhasználók IB tudatosságát (http://www.profexec.com/Kaspersky Cyber Safety Online Training Platform.pdf).

4. Biztonságos kommunikáció

Mivel a kommunikáció kulcsfontosságú és a projektmenedzsment tevékenység jelentős részét képezi, kicsit részletesebben kitérünk a kommunikáció biztonságát veszélyeztető tényezőkre.

4.1 Azonosítás és jelszó védelem

A Mandiant kiberbiztonsági cég felmérései szerint minden egyes adatlopás tartalmaz visszaélést a felhasználói azonosítás illetve jelszóvédelem területén. Különböző nagy cégek estek áldozatul a hitelesítési adatok hackerek általi lopásának, mint például Evernote, Linkedin, Yahoo, Twitter.

Az alábbi fő szempontokat célszerű figyelembe venni a jelszavak beállításakor:

- megfelelően hosszú és komplex jelszavakat használjunk
- ne használjuk ugyanazokat a jelszavakat különböző alkalmazások, weboldalak és accountok esetén
- rendszeresen változtassunk jelszót
- használjunk kétfaktoros azonosítást, ahol lehetséges

4.2. Hozzáférés menedzsment

Fontos, hogy csak olyan hozzáférést biztosítsunk a projektben résztvevőknek, amely feltétlenül szükséges számukra a sikeres munkavégzéshez illetve rendszeresen vizsgáljuk felül a hozzáférés szükségességét. Ha például egy projekt tag kilép a projektből a projekt információhoz történő hozzáférési jogosultságát rögtön vissza kell vonni. Ha változik az adott

projektben betöltött szerep, akkor is módosítani kell a hozzáférés szintjét. Természetesen célszerű az adott munkakörhöz tartozó hozzáférési szinteket definiálni.

4.3 Titkosítás

A titkosítás védelmet nyújt az adatokkal való szándékos visszaélés ellen. Nagyon sok helyen használunk titkosítást, így például web böngészés, VoIP, email, stb. esetében. Az adattárolás esetén is fontos védelmi elem a titkosítás, így például csökkenti a mobil eszközökön illetve felhőben tárolt adatok szivárgásának valószínűségét.

4.4 WiFi támadások

Főleg a nyilvános WiFI-re történő csatlakozás erős IB kockázatot jelent, a WiFi széles támadási felületet jelent az információval visszaélni akarók számára. A mobil eszközök, laptopok WiFi hozzáférési szabályzatát pontosan ki kell dolgozni és be kell tartatni ahhoz, hogy megvédjük a projekt adatait.

A US. Federal Communication Comission 2012-ben egy okostelefonokra kialakított biztonsági ellenőrző mechanizmust dolgozott ki az alábbi fő pontokkal:

- szükséges biztonságos konfiguráció és biztonsági intézkedések kidolgozása minden mobil eszközre, amely elérni hivatott belső vállalati adatokat
- limitálni kell a végfelhasználók rendszergazdai jogosultságait
- el kell kerülni a vállalati mobil eszközök nyilvános helyeken történő WiFi hozzáférését
- a legfrissebb operációs rendszert célszerű használni az okos telefonokon
- rendszeresen menteni kell a mobil eszközökön tárolt adatokat

5. Biztonságos projekt leszállítandók

A projekt leszállítandóinak biztonsága ugyanolyan fontos, mint a fent bemutatott, projekt folyamatok IB vonzatai.

5.3. Követelmények gyűjtése

A követelmények gyűjtése során figyelembe kell venni az IB követelményeket, amelyek külső és/vagy belső szabályzásból adódnak. A PMI PMBOK szerint az IB követelmények befolyásolhatják a projekt költségkeretét. Az IB követelmények gyűjtése nem egyszerű feladat, célszerű minél szisztematikusabban végezni piaci benchmarkok és szakértői ismeretek bevonásával.

5.4. Kockázatok ellenőrzése és monitorozása –változás kontroll

A kockázatokat nem elég a projekt elején feltérképezni és kezelni, a projekt teljes folyamán figyelnünk kell az alakulásukra, újabb kockázatok esetleges megjelenésére. A projekt előrehaladásával megjelenő változásokat ellenőrzés alatt kell tartani, figyelni a változások megfelelő időben történő kezelésére. Ha ezt nem tesszük jelentős mennyiségű kezeletlen IB kockázatok alakulnak ki.

5.5. A leszállítandó ellenőrzése –átadás üzemeltetésre

A leszállítandó rendszer biztonsága egészen addig a projektmenedzser felelőssége, ameddig olyan projekt leszállítandó készül, amely megfelel az IB előírásoknak és átadható üzemeltetésre. Ha már a követelménygyűjtés fázisban figyelembe vesszük azokat a követelményeket, amelyeket az üzemeltetési csapat támaszt a leszállítandóval kapcsolatban, akkor maximalizáljuk annak esélyét, hogy megfelelő biztonsági szinttel rendelkező terméket adunk át.

Az üzemeltetési átadás/átvételi ellenőrző listának tartalmaznia kell az IB elemeket, amelyek a rendszer biztonságos üzemeltetéséhez szükségesek.

5.6 Tanulságok (Lessons learned) dokumentálása

A szervezet tudásbázisának növeléséhez fontos a projekt lezárásakor a lessons learned gyakorlat elvégzése és dokumentálása. A lessons learned információnak tartalmaznia kell az IB tanulságokat is. Ezáltal segítjük a szervezet jövőbeni projektjeinek minél szakszerűbb kezelését IB szempontból.

6. Összefoglaló

A projektmenedzsernek nem szükséges információbiztonsági szakembereknek lennie a projekt szakszerű vezetéséhez. Fontos viszont, hogy a projekt típusától függetlenül a projekt teljes ideje alatt fókuszáljon az információbiztonságra is és kezelje azt. Ehhez bevonhat megfelelő IB szakembert, használhatja az adott iparág háttér információit illetve az adott szervezet lessons learned adatbázisát.

Jelen cikkben a projektek vezetése során fontosnak tartott információbiztonsági (IB) aspektusok bemutatását céloztuk meg. Vázoltuk az ISO 27001-es szabvány ajánlásait az IB projektmenedzsment általi kezelésére illetve az IB kezelésének előnyeit. Végigmentünk a projektmenedzsment főbb folyamatain és IB szempontból kiemelt területein és ahol relevánsnak tartottuk javaslatokat tettünk az IB megfelelő kezelésére.

7. Referenciák

1. SANS Institute –Security Best Practices for IT Project Managers
2. ISO 27001 szabvány
3. How to manage IT security in project management? https://advisera.com/27001academy/blog/2015/07/06/how-to-manage-security-in-project-management-according-to-iso-27001-a-6-1-5/

Az előadás címe

Az alapvető emberi működések szerepe a projektmenedzsmentben

Előadó(k) neve
Ruszina Steve és Hodosi Zsolt
Munkahely
Invention Factory Development Kft
Elérhetőség
Web: www.inventionfact.com
Email: steve@inventionfact.com
Telefon: +36 70 373 9962

Előadás rövid tartalma
A projektmenedzsment egyik fő feladata valamilyen változásnak a sikeres véghezvitele. Emberi működésünkből adódóan rengeteg ellenállás van bennünk a változással szemben, ezért tapasztalhatjuk, hogy sok projekt nehézkesen valósul meg vagy elbukik. Előadásunkban szeretnénk rávilágítani, hogy milyen emberi tényezőket érdemes figyelembe venni a projektekben és beavatkozási pontokat mutatunk a célok elérésének támogatásához. Beszélünk az egyén és szervezet által generált vakfoltok jelenlétéről és a környezet eltérő észleléséről. Megnézzük a tudatalatti és élmény törekvések kezelése milyen hatást tud gyakorolni a projektek kimenetelére.

Az Organoco módszertanról

Az Organoco szervezetfejlesztési, vezetési és coaching irányzat olyan területekre fókuszál, amelyek elősegíthetik a projektek hatékonyabb és eredményesebb lebonyolítását. Az előadás keretein belül többek között bemutatjuk, hogy a soknézőpontos gondolkodás, a változási biztonság, az információ áramlás gátjai, bizonyos kommunikációs mintázatok hogyan tudják befolyásolni egy projekt sikerességét. Az Organoco szervezetfejlesztési, vezetési és coaching irányzat az Organoco önismereti irányzatból, a gestalt és az egzisztencialista felfogás mentén, a modern pszichológia, pszichiátria és agykutatás eredményeiből, a gazdaságpszichológiát is felhasználva jött létre és fejlődik folytonosan jelenleg is. Abból indul ki, hogy az egyénnek jóval nagyobb tényleges hatása van a környezetére, mint azt korábban (talán a kvantummechanika megközelítéseit leszámítva) feltételeztük. Sokkal kevésbé áldozata a környezetnek, mint inkább tudatalatti eszközöket igénybe vevő önkorlátozó megteremtője annak. Ez a számos új modellt tartalmazó irányzat teljesen új eszközkészletet fejlesztett ki és beavatkozási pontot fedezett fel az utóbbi években az önismereti munka, a szervezetfejlesztés és a coaching terén, amelyek a projektmenedzsmentben is kiválóan felhasználhatók. A globális gazdasági környezet gyorsuló változása egyre nagyobb változásbiztonsággal bíró menedzsereket igényel. A menedzserek változáshoz való viszonya az egész szervezet biztonságos növekedését meghatározó tényező. Az Organoco metodológia soknézőpontos gondolkodásmódja lehetővé teszi, hogy előre begyakorolt mintázatok támogatása nélkül spontán készséggé váljon a mintázatoktól mentes, szabad nézőpontos – célorientált – gondolkodás és döntéshozatali folyamat. Az Organoco kreatív kommunikációs rendszere egészen új szintre emeli a környezetre való hatás akaratlagos mértékét. Természetessé válik a széles értelemben vett szervezeti, illetve tetszőleges környezeti diverzitás – eltérő normalitású nézőpontok - kezelése, a csoport és szervezeti kohézió egyidejű fenntartásával. Lényegesen egyszerűbbé válik megítélés, tipizálás nélkül kezelni, támogatni és motiválni akár nagyon különböző kulturális, generációs környezetből származó, eltérő normalitásokkal gondolkodó embereket, csoportokat is, ami gyakran előfordul egy projekt keretein belül. Bármilyen változás - vagyis a környezet megváltoztatása is - első sorban belső változásokon keresztül lehet tartós. Másként saját tudatalatti ellenállásunk korlátozza a változás iránti vágyunk teljesülését. A globális gondolkodási normalitás része az a rejtett meggyőződés - és az ebből eredő késztetés -, hogy a változatlanságra való törekvés a biztonság felé vezet. Ez a törekvés nagy hatással van a projektekre is, hiszen minden projekt központjában valamilyen változás áll.

A projektmenedzsment és a változás kapcsolata

A projektmenedzsment egyik fő feladata, hogy a meglévő erőforrások felhasználásával adott idő- és kötségkereten belül egy egyedi terméket vagy szolgáltatást hozzon létre. Ahhoz, hogy a projekt ezt a célját elérje, minden esetben egy változást kell sikeresen végig kísérnie, a lehető legnagyobb hatékonysággal. A projektmenedzsment felismerte, hogy a változások során rengeteg előrelátható és rejtett akadály merülhet fel. Ezek megelőzésére és kezelésére nagyon részletes folyamatleírásokat, precízen meghatározott tevékenységeket és rendkívül részletes dokumentációt nyújtanak a különböző szabványok. Ha az emberi oldaláról közelítjük meg a témát, mondhatjuk, hogy mára nagyon pontosan definiáltak azok a ’hard skillek’ amelyekkel egy projektmenedzsernek rendelkeznie kell. Ezeken a képességeken kívül azonban még rengeteg emberi tényező szerepet játszik egy projekt során, amelyek eddig nem kerültek előtérbe. Az egyik ilyen tényező a résztvevők változás biztonsága.

Életünkben rengeteg összenövés van. Összenövés alatt azt értem, hogy egy dolgot nem, vagy csak nehezen tudok elképzelni egy adott másik dolog nélkül. A mi szempontunkból ezek közül nagyon fontos a változatlanság és a biztonság összenövése, ami azt jelenti, hogy a

változatlanságot azonosítom a biztonsággal. Akkor érezem magam biztonságban, ha minél inkább olyan dolgokkal foglalkozom, amelyek ismerősek számomra, ha nem változik a környezetem, nem változnak a feladataim. Ebből következik, hogy a változást pedig a szorongással kapcsolom össze. Szorongás alatt itt a jelenben érzékelt biztonság hiányát értem. A projektek szempontjából ez elég rossz hír, hiszen mindegyiknek az a célja, hogy valamilyen jelentős változást vigyen véghez. Ezért nagyon fontos, nagyobb figyelmet fordítani minden résztvevő változás biztonságának a növelésére. Sok projekt azért nem érte el a célját, mert ezt a tényezőt figyelmen kívül hagyta és az érintettek változatlansági törekvése megakadályozta a projekt sikeres kimenetelét.

Vakfoltok a projektben

Az információ áramlásnak és a kommunikációnak rendkívül fontos szerepe van abban, hogy egy projekt zökkenőmentesen haladjon, mindenki tudja, hogy mi az aktuális prioritás és hogy kinek mi a legfontosabb feladata az adott szakaszban. A szabványok erre meghatározott számú megbeszélést írnak elő és ezeknek az alapos dokumentálását. Ennek ellenére rengeteg félreértés fordulhat elő egy projekt során, amely az emberi információ befogadás milyenségére vezethető vissza. Az agyunkban különböző témakörökben nagyon megszilárdult struktúrák és meggyőződések alakultak ki, amelyek csak nagyon nehezen megváltoztathatók. Vannak területek, ahol rugalmasabb vagyok és hajlandó vagyok változtatni a kialakult rendszeren, de ebből van kevesebb. Ezek a meglévő struktúrák határozzák meg a hozzáállásomat a kívülről jövő információhoz.

Akaratlagos és tudatalatti céljaink

Az akaratlagos céljaimat általánosan a projektmenedzsmentben is könnyen meg tudom határozni. Szeretnénk valami újat létrehozni, valami újat elindítani, vagy valami meglévőt jobbá, hatékonyabbá tenni. Nagyon leegyszerűsítve változásra vágyom, hiszen ahhoz, hogy a jelenlegi állapotból a célzott állapotba kerüljek, erre van szükség. Ezen kívül van még egy erős törekvésem arra is, hogy a dolgok ne változzanak, hiszen mint ahogy azt már korábban kifejtettem a változatlanságot a biztonsággal azonosítom.

Élményformák hatása a projektre

Az akaratlagoson és tudatalattin kívül még van egy nagyon erős törekvésem, mégpedig az, hogy folyamatosan élményben legyek. Az élmény alatt itt most azt értem, hogy nem akarok unatkozni. Ha sportolok, ha kidolgozom a projekt részleteit, ha kitalálok egy új struktúrát élményben vagyok, de akkor is ha egy felmerülő problémán aggódom, a túlélésemért küzdök, vagy konfliktusba kerülök valamelyik munkatársammal. Ez a törekvésem rendkívül erős és hatása megmutatkozhat a projektek lebonyolítása során is.

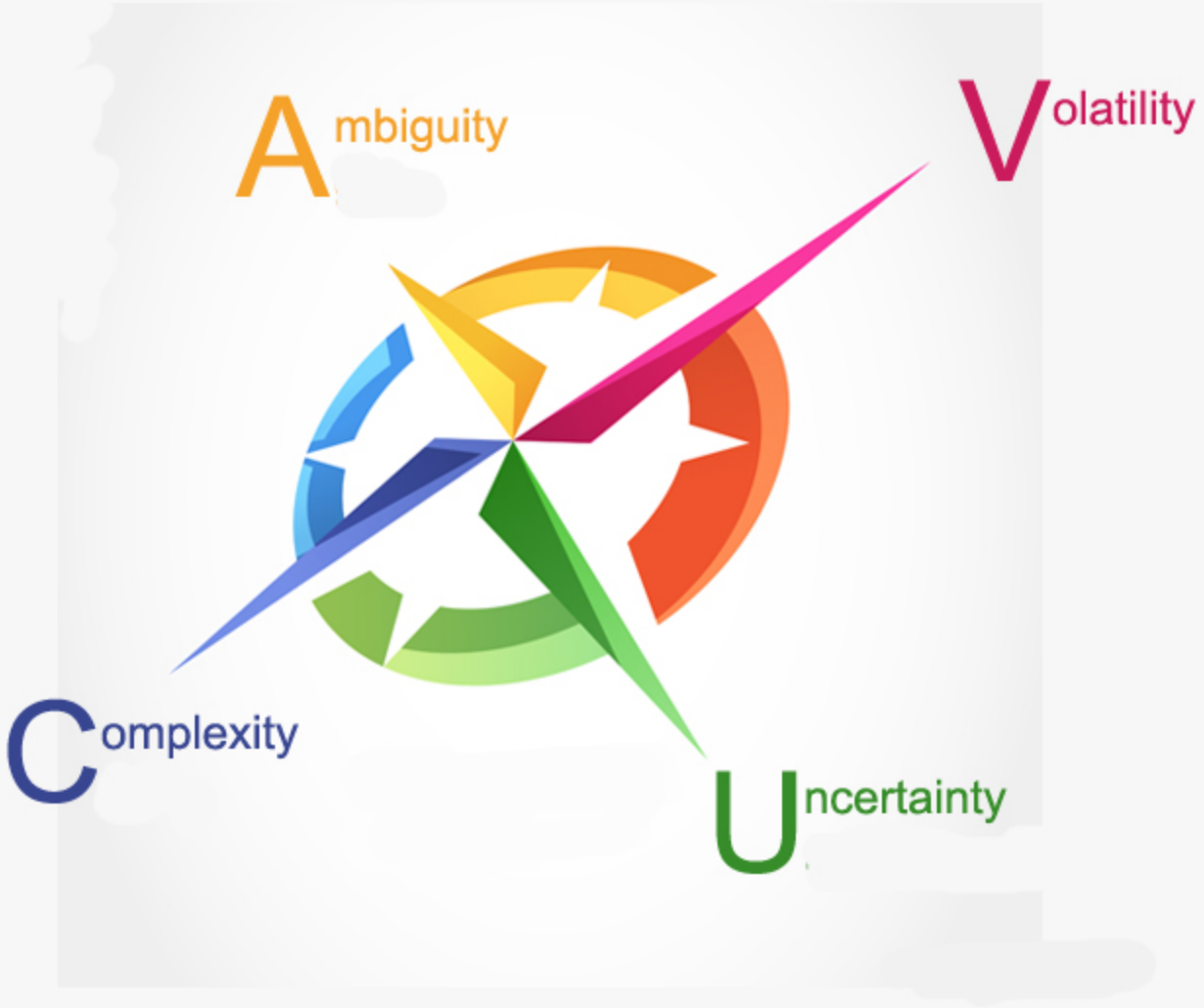
Hajózni pedig kell…!

HR iránytűk a VUCA világában

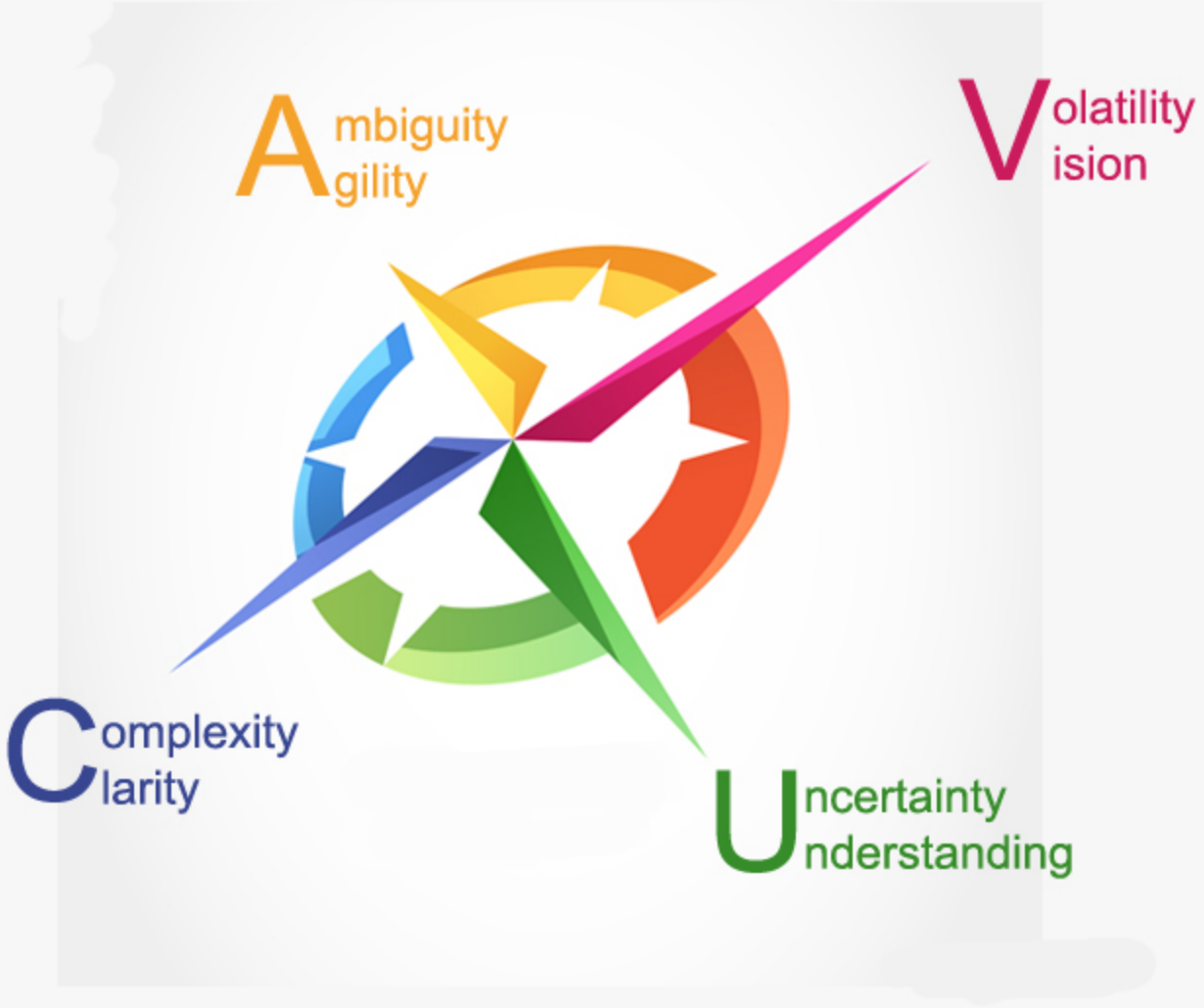
Peuker Gabriella és dr Kiss Olga

AgileHuman
AZ AGILE EMBERI OLDALA

VUCA

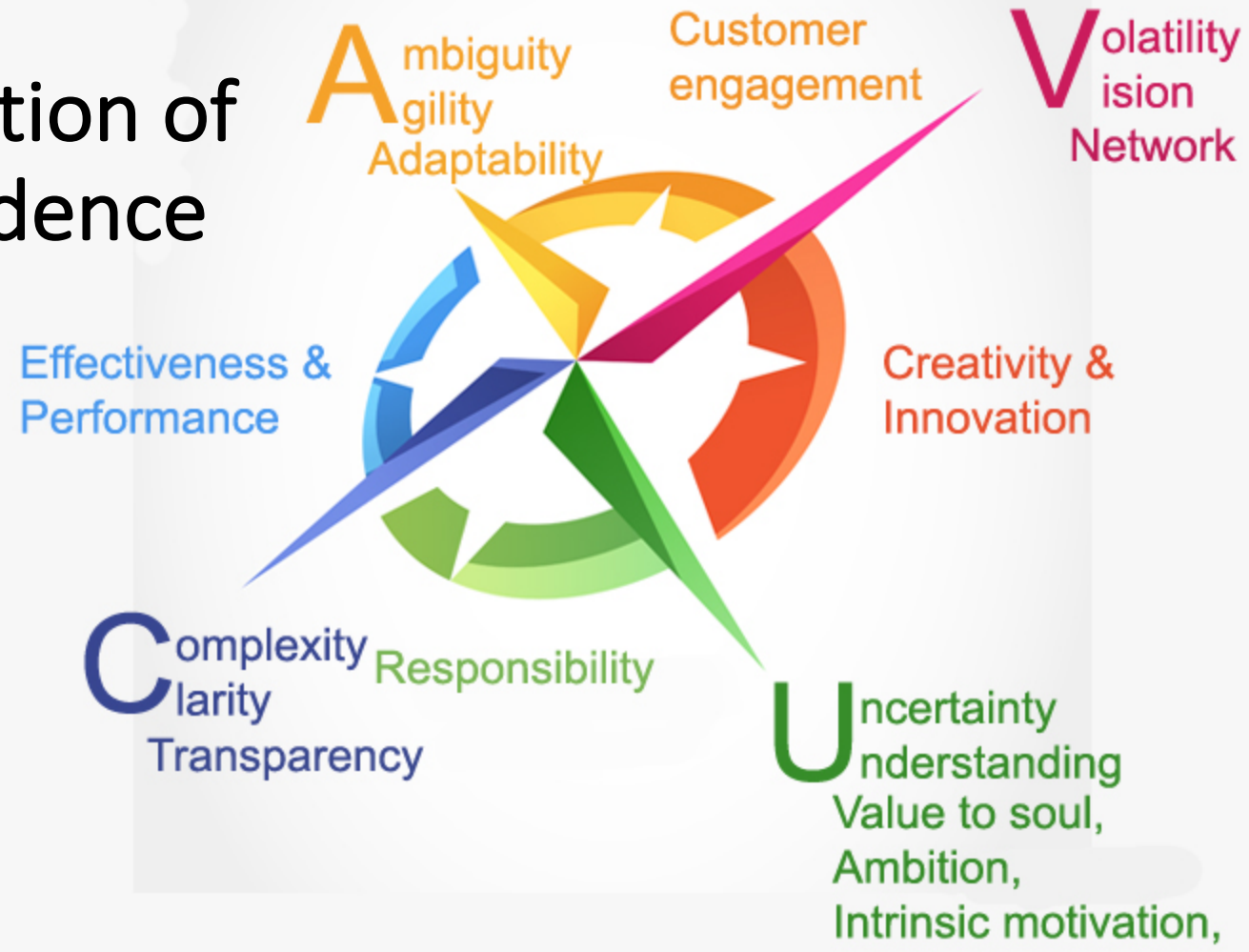


VUCA Prime


Ambiguity
Agility
Volatility
Vision
Complexity
Clarity
Uncertainty
Understanding

VUCA Prime +
Agile HR Manifesto

VUCA Prime +
Agile HR Manifesto
+
PM Declaration of
Interdependence



2030?
A jövő a projekteké!

- Generációk – Y, Z > sokszínűség
- Adaptive leadersip
- Neuroleadership (teljesítmény, együttműködés, innováció, agilitás)

- Mobilitás
- Virtualitás
- Távmunka
- Hálózatosodás
- Adaptive szervezetek > teal, holacracy

- Idegtudomány – learning HUB
- Munkavállalói élmény
- Új készségek és tanulási módozatok
- Big Data

- Alkotó tér
- Munka-magánélet integráció
- Ön-menedzsment
- Reziliencia

2017-20

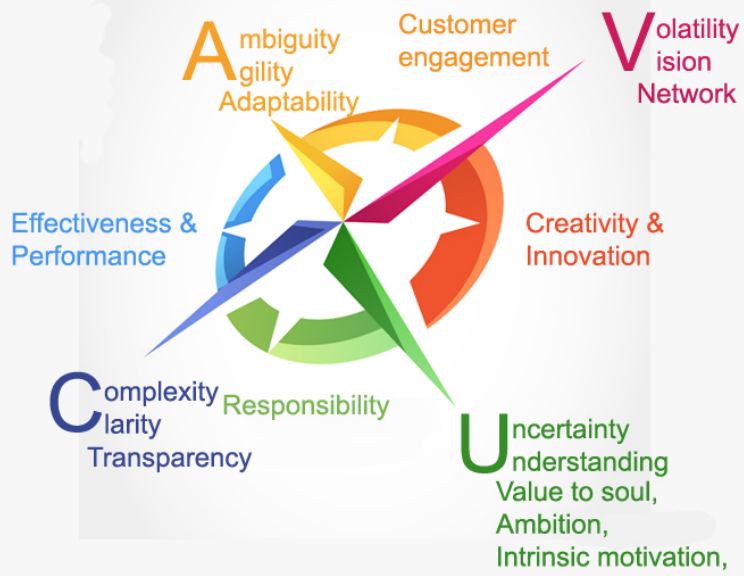
- Csoportos problémamegoldás fejlesztés
- Változáskezelés, transzformáció, mindset fejlesztés
- Adaptive Leadership fejlesztés
- Adaptive projektmenedzser eszköztár fejlesztés
- A csoportos tanulás új formái (retro, csoportcoaching, facilitáció, teamcoaching)

- Projektcsapat és ügyfélprofil fejlesztés

- Kapcsolatfejlesztés (bizalom, érték, együttműködés, értő figyelem)

- Projekt networking technikák fejlesztése
- Közös vízióalkotás - teamcoachinggal
- Kreativitás-fejlesztés
- Munka-magánélet egyensúly és integráció fejlesztés
- Ön-menedzsment fejlesztés
- Reziliencia fejlesztés – Hogyan töltsd magad újra a VUCA világában

Köszönjük a figyelmet!



Peuker Gabriella és dr Kiss Olga

gabriella.peuker@agilehuman.hu és olga.kiss@agilehuman.hu

AgileHuman
AZ AGILE EMBERI OLDALA

Ahol emberek vannak, ott a legpontosabb terv is összedőlhet

Hozd ki az embereidből a legjobbat

CX-Ray

BEING A
PROJECT
MANAGER
IS EASY. IT'S LIKE
RIDING A BIKE
EXCEPT THE BIKE IS ON FIRE
YOU'RE ON FIRE
EVERYTHING IS ON FIRE
AND YOU'RE IN HELL

CX-Ray

TIME IS MONEY

Result

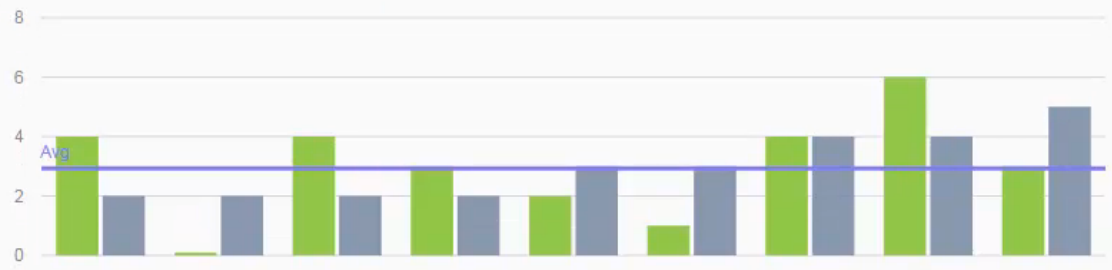
Most people in the team like to share and learn. Know-how and experience are collective resources, benefiting the members and the organization alike.

Next Steps

Here are some useful tips to bring out the maximum!

1. Reward this behaviour.
2. Avoid oversharing: keep it relevant.
3. Help new members to adopt the culture.

Individual know-how sharing



Give score

88.90%

0 100

Benchmark: 30.00%

Get score

100.00%

0 100

Benchmark: 40.00%

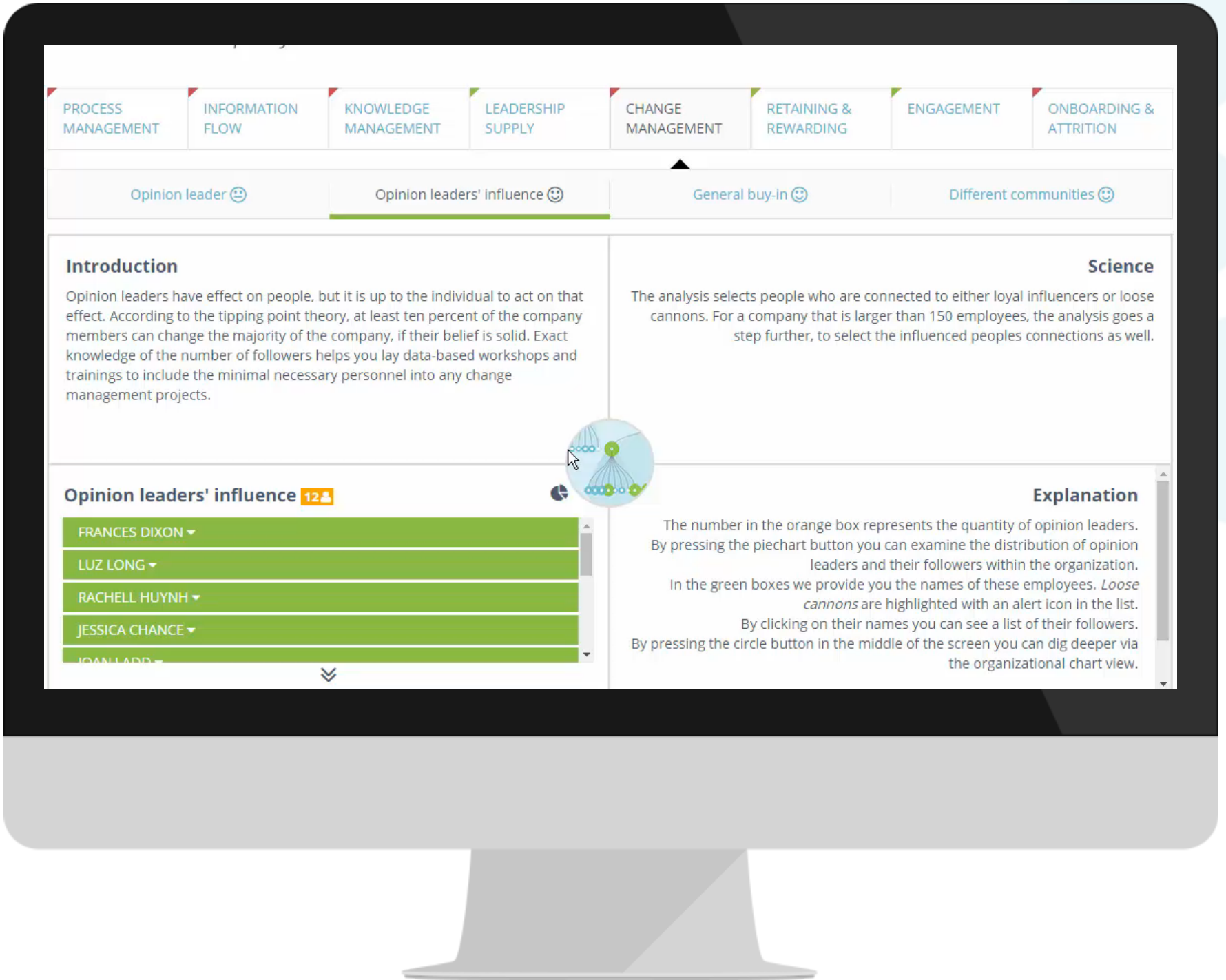
Background

Knowledge-culture is the way your team handles useful experience. Best practice, know-how, creative solutions accumulate along the history of your team, making knowledge a resource in its own right - just like time or money. Be aware though that knowledge not shared is lost, when its owner leaves your

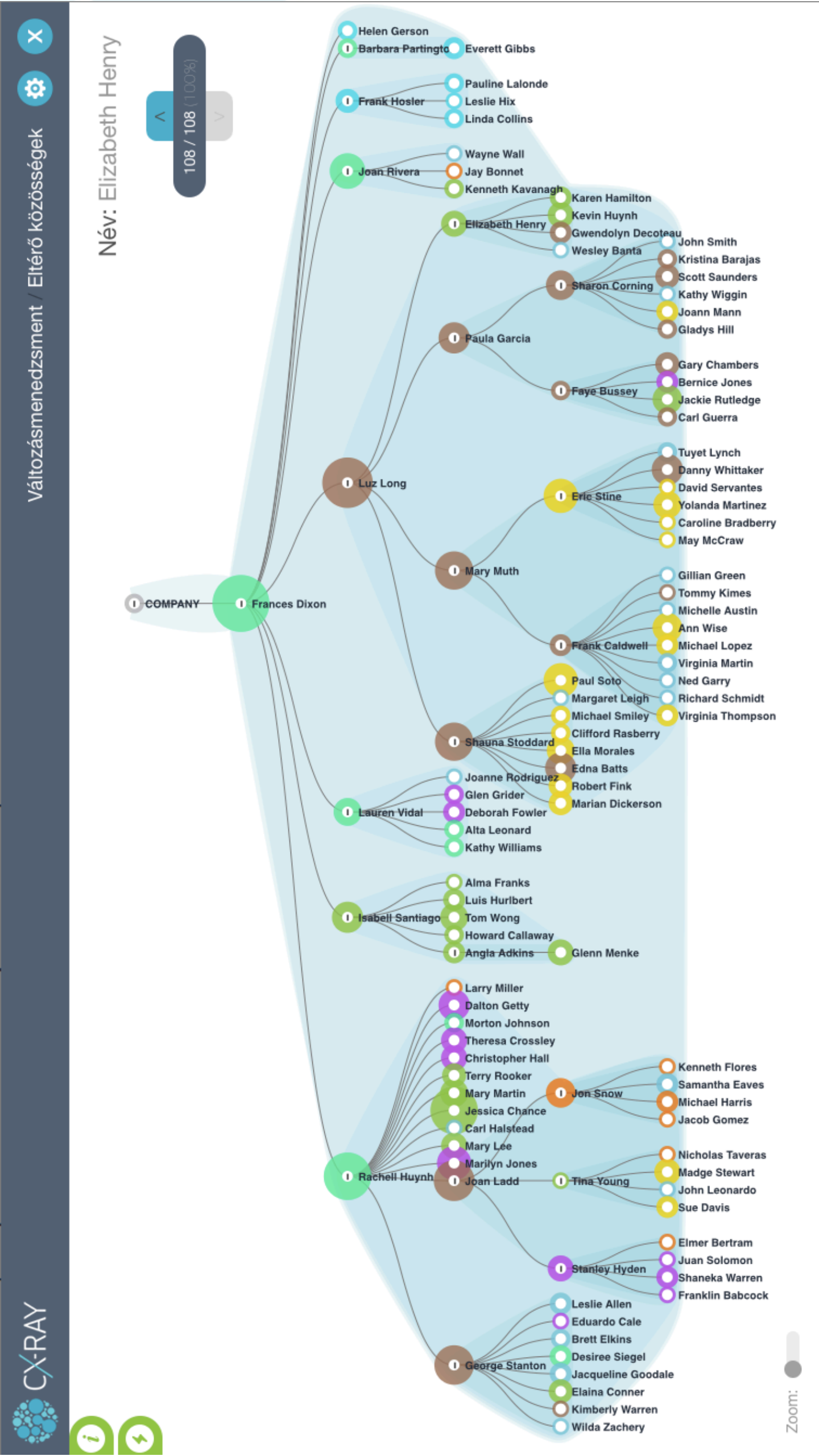
Science

Know-how analysis maps routes where knowledge gets shared, by identifying the people who share their experience and insights. Members can be equals, always teaching each other, or can be mentors with many apprentice at a time. Newcomers may start on the periphery but they may bring fresh and valuable insights. In order

CX-Ray


PROCESS MANAGEMENT
INFORMATION FLOW
KNOWLEDGE MANAGEMENT
LEADERSHIP SUPPLY
CHANGE MANAGEMENT
RETAINING & REWARDING
ENGAGEMENT
ONBOARDING & ATTRITION
Opinion leader
Opinion leaders' influence
General buy-in
Different communities
Introduction
Opinion leaders have effect on people, but it is up to the individual to act on that effect. According to the tipping point theory, at least ten percent of the company members can change the majority of the company, if their belief is solid. Exact knowledge of the number of followers helps you lay data-based workshops and trainings to include the minimal necessary personnel into any change management projects.
Science
The analysis selects people who are connected to either loyal influencers or loose cannons. For a company that is larger than 150 employees, the analysis goes a step further, to select the influenced peoples connections as well.
Opinion leaders' influence 12
FRANCES DIXON
LUZ LONG
RACHELL HUYNH
JESSICA CHANCE
Explanation
The number in the orange box represents the quantity of opinion leaders.
By pressing the piechart button you can examine the distribution of opinion leaders and their followers within the organization.
In the green boxes we provide you the names of these employees. Loose cannons are highlighted with an alert icon in the list.
By clicking on their names you can see a list of their followers.
By pressing the circle button in the middle of the screen you can dig deeper via the organizational chart view.

CX-Ray


Változásmenedzsment / Eltérő közösségek
Név: Elizabeth Henry
108 / 108 (100%)
CX-RAY
Zoom:
COMPANY
Frances Dixon
Helen Gerson
Barbara Partington
Everett Gibbs
Frank Hosler
Pauline Lalonde
Leslie Hix
Linda Collins
Joan Rivera
Wayne Wall
Jay Bonnet
Kenneth Kavanagh
Luz Long
Elizabeth Henry
Karen Hamilton
Kevin Huynh
Gwendolyn Decoteau
Wesley Banta
Sharon Corning
John Smith
Kristina Barajas
Scott Saunders
Kathy Wiggin
Joann Mann
Gladys Hill
Paula Garcia
Faye Bussey
Gary Chambers
Bernice Jones
Jackie Rutledge
Carl Guerra
Eric Stine
Tuyet Lynch
Danny Whittaker
David Servantes
Yolanda Martinez
Caroline Bradberry
May McCraw
Mary Muth
Frank Caldwell
Gillian Green
Tommy Kimes
Michelle Austin
Ann Wise
Michael Lopez
Virginia Martin
Ned Garry
Richard Schmidt
Virginia Thompson
Shauna Stoddard
Paul Soto
Margaret Leigh
Michael Smiley
Clifford Rasberry
Ella Morales
Edna Batts
Robert Fink
Marian Dickerson
Lauren Vidal
Joanne Rodriguez
Glen Grider
Deborah Fowler
Alta Leonard
Kathy Williams
Isabell Santiago
Alma Franks
Luis Hurlbert
Tom Wong
Howard Callaway
Angla Adkins
Glenn Menke
Racheli Huynh
Larry Miller
Dalton Getty
Morton Johnson
Theresa Crossley
Christopher Hall
Terry Rooker
Mary Martin
Jessica Chance
Carl Halstead
Mary Lee
Marilyn Jones
Joan Ladd
Jon Snow
Kenneth Flores
Samantha Eaves
Michael Harris
Jacob Gomez
Tina Young
Nicholas Taveras
Madge Stewart
John Leonardo
Sue Davis
Stanley Hyden
Elmer Bertram
Juan Solomon
Shaneka Warren
Franklin Babcock
George Stanton
Leslie Allen
Eduardo Cale
Brett Elkins
Desiree Siegel
Jacqueline Goodale
Elaina Conner
Kimberly Warren
Wilda Zachery

Osztozik a csapat a vízión?

Eredmények

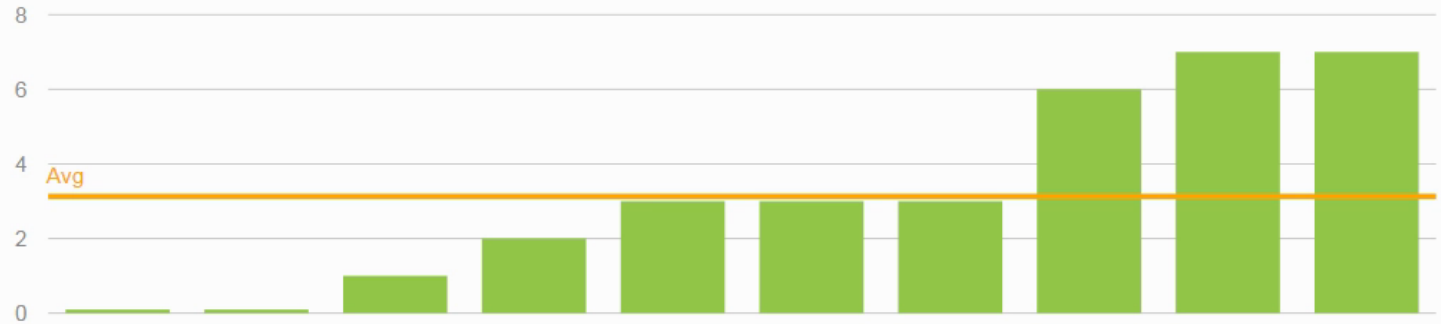
Akadnak alternatív alcsoportok és veléményvezérek a csapatban. Amíg alacsony számuk segít egy irányba húzni a társaságot, a létezésük lehetőséget nyújt az alkalmazkodó készséghez. A megbeszélések lassabbra nyúlhatnak, a teljes egyetértéshez képest.

Következő lépések

Néhány hasznos tipp, hogy javítsd az egyensúlyt!

1. Érthetően kommunikáld a víziót, hogy szinkronban tartsd az alcsoportokat.
2. Vond be kommunikációdba a nagyobb befolyású tagokat (lásd pontméret).
3. Tartsd az alcsoportok számát alacsonyan.

Kik a véleményvezérek a csapatodban?



Mennyire hatékonyan mobilizálható a csapat?

70.00%

0 100

Benchmark: 50.00%

Háttér

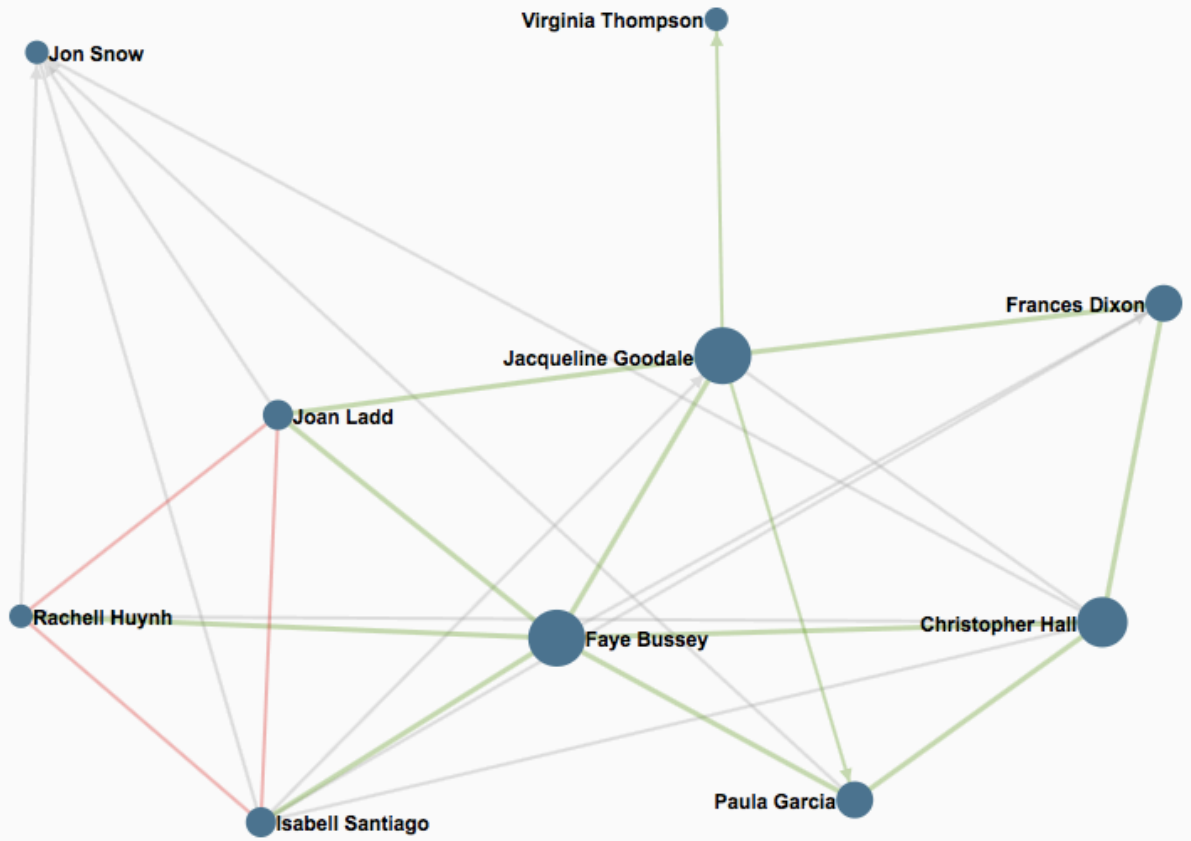
Döntéseinket a véleményeink befolyásolják, a véleményeinket a kultúra. Elménk a kultúrát úgy tárolja, mint az emberek összessége, akikkel egyet értünk, vagy akikkel szemben ellenvéleményünk van. A legerősebb referenciánk, a véleményvezérünk, kihathat a motivációnkra és akár a teljesítményünkre is, azáltal, hogy szinkronizálja a csapattagokat. Minél kevesebb véleménycsapat - és véleményvezér - van, annál gyorsabb és hatékonyabb a munka. Minél több a

Tudomány

A klaszterező algoritmusok láthatóvá teszik a hasonlósági csoportokat a csapaton belül. Az analízis megmutatja, hány különböző vélemény létezik. Ezen kívül feltárja a karizmatikus vezetőket, akiket többen követnek.

Kérdőív kérdés: Kiknek a véleményére adsz?

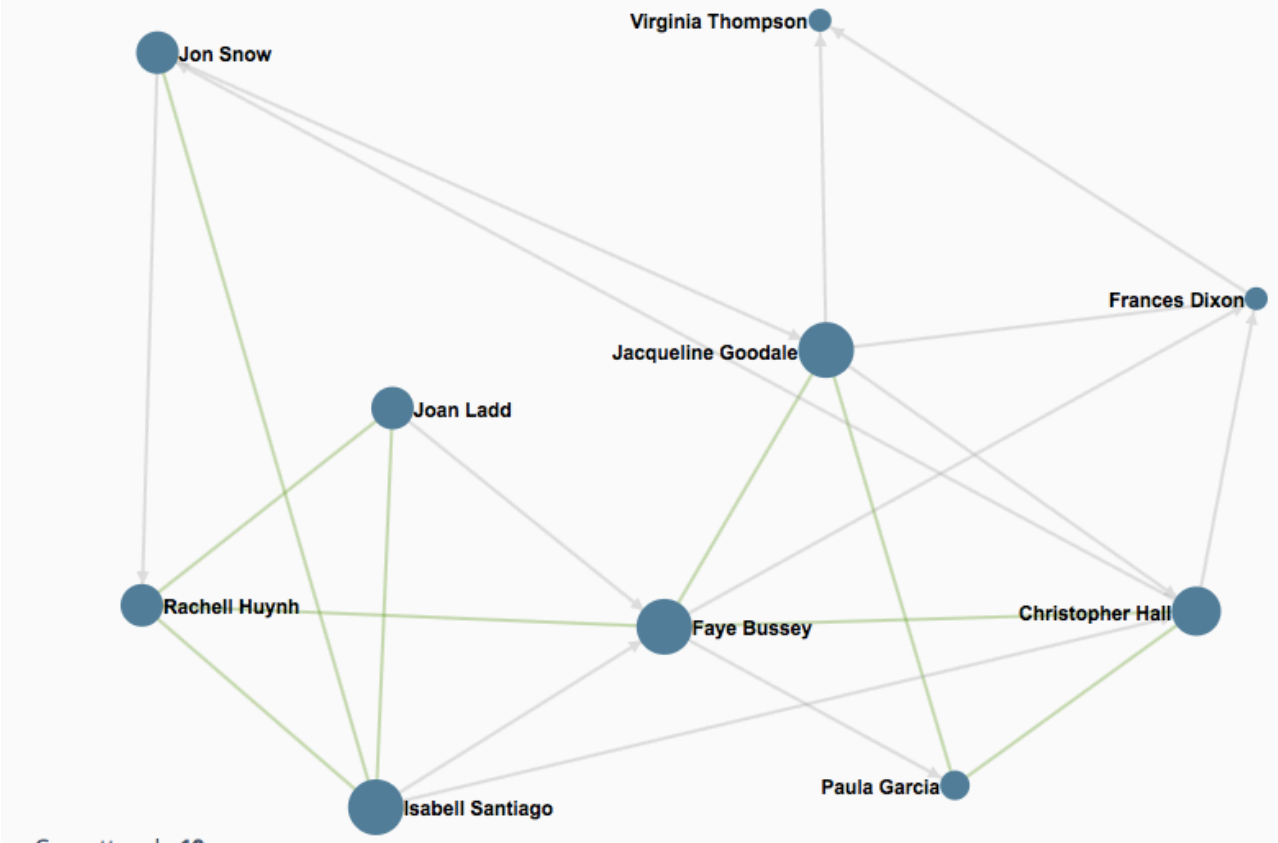
Információáramlás szociogram



Csapattagok: **10**
Kapcsolatok: **26**

CX-Ray

Tudásmegosztás szociogram



Csapattagok: **10**
Kapcsolatok: **22**

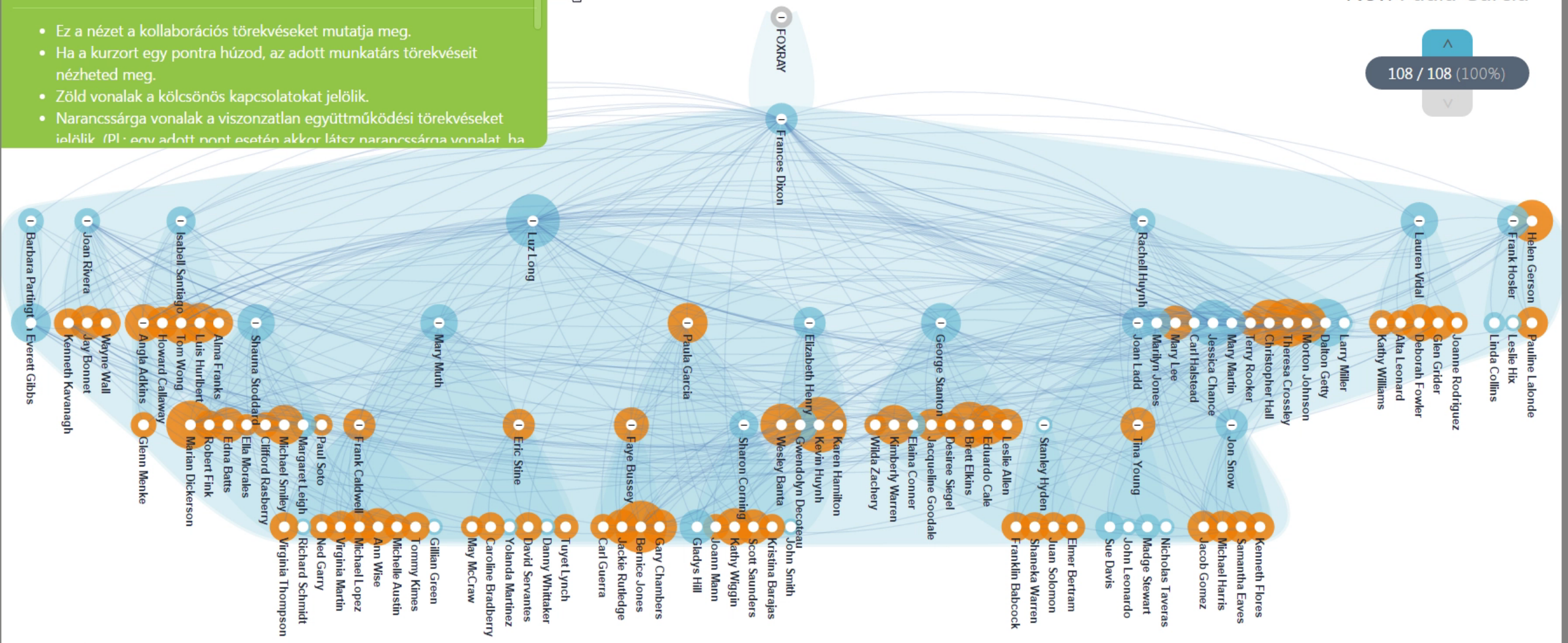
CX-Ray

Magyarázat

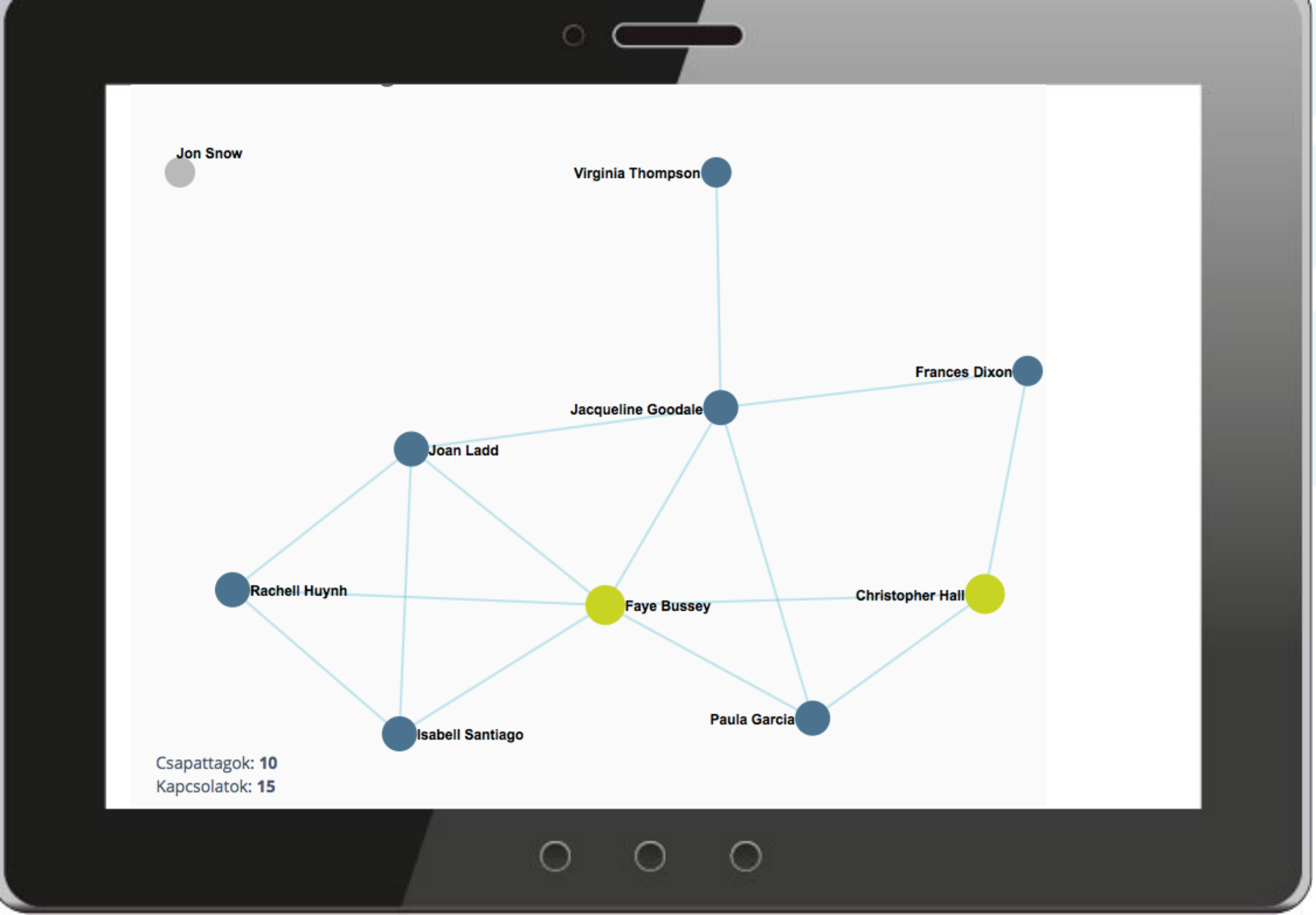
- Ez a nézet a kollaborációs törekvéseket mutatja meg.
- Ha a kurzort egy pontra húzod, az adott munkatárs törekvéseit nézheted meg.
- Zöld vonalak a kölcsönös kapcsolatokat jelölik.
- Narancssárga vonalak a viszonzatlan együttműködési törekvéseket jelölik. (Pl.: egy adott pont esetén akkor látsz narancssárga vonalat, ha

Név: Paula Garcia

108 / 108 (100%)



Zoom:


Jon Snow
Virginia Thompson
Frances Dixon
Jacqueline Goodale
Joan Ladd
Rachell Huynh
Faye Bussey
Christopher Hall
Paula Garcia
Isabell Santiago
Csapattagok: 10
Kapcsolatok: 15

CX-Ray

Kik tűnnek ki a szakmai tudásukkal?

p

Paul Soto

Paula Garcia

Pauline Lalonde

Christo**p**her Hall

Michael Lo**p**ez

CX-Ray Hálózatelemzés: Hogyan működik

A munkatársak **12 kérdésre** válaszolnak

Ahol **egymás neveit** sorolják fel válaszokként

Időigény– átlag **7 perc**/munkatárs

A kérdések **angol és magyar nyelven** elérhetőek

CX-Ray

Összefoglalva:

Gyors és elérhető mérése és monitorozása a...

- a valós munkafolyamatoknak
- a tudásmegosztás hálózatának
- az információ áramlás útjának
- a vezetői és szakértői potenciálnak
- az elkötelezettségnek
- az értékközösségeknek
- a véleményvezéreknek és befolyási körüknek
- az elismerés elterjedésének

Azért, hogy ne a „csapat” álljon a siker útjába.

CX-Ray

„Ne bízz a megérzéseidben.
Inkább használj adatokat! ”

Laszlo Bock
Google HR

CX-Ray

Büszkék vagyunk ügyfeleinkre

TENDENCIÁK ÉS PRÓFÉCIÁK

A MUNKA VILÁGÁNAK ÁTALAKULÁSA ÉS A PM SZAKMA JÖVŐJÉVEL KAPCSOLATOS ELŐREJELZÉSEK

Török L. Gábor PhD

A munka világát átalakító hajtóerők

Forrás: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

The Future of Jobs – a World Economic Forum felmérése 2015-ben

- 15 fejlett, ill. fejlődő országban/régióban, 371 cég bevonásával készült
- Válaszadók: felső szintű HR vezetők globális cégeknél, igazgatótanácsi vagy hasonló szintű felső vezetők, valamint funkcionális területi vezetők, ill. szakemberek
- A vállalatok mérete 500 fő alattitól 50 000 fő felettiig terjed, összesen 13,5 millió munkavállalót foglalkoztatnak

A változás demográfiai és gazdasági-társadalmi hajtóerői

Hajtóerők (9)	Relatív súlya, fontossága	Hatásának érvényesülése
Változó munkakörnyezet, rugalmas munkavégzési formák	44%	Már érezhető
A középosztály megerősödése a fejlődő piacokon, térségekben	23%	Már érezhető
Klímaváltozás, a természeti erőforrások szűkülése, átmenet a zöldebb gazdaság felé	23%	Már érezhető
A geopolitikai kiszámíthatatlanság növekedése	21%	Már érezhető
Új figyelem a fogyasztók részéről az etikai és magánszféra problémák iránt	16%	2015 - 2017
Növekvő élettartam, öregedő társadalmak	14%	2015 - 2017
Új nemzedékek megjelenése a feltörekvő piacokon	13%	Már érezhető
Női munkavállalók magasabb elvárásai és növekvő gazdasági ereje	12%	2015 - 2017
Gyors, erőteljes városiasodás	8%	Már érezhető

A változás technikai-technológiai hajtóerői

Hajtóerők (9)	Relatív súlya, fontossága	Hatásának érvényesülése
Mobil internet és felhő alapú technológia	34%	2015 - 2017
Haladás a számítási kapacitásban és feldolgozásban (Big Data)	26%	2015 - 2017
Új energiafajták és technológiák kínálata	22%	2015 - 2017
A „dolgok internete („okos” eszközök hálózata)	14%	2015 - 2017
A feladatvégzés tömegesítése („crowdsourcing”), hálózatos partnerkapcsolatok, megosztott erőforrások	12%	Már érezhető
Fejlett robotok és önvezető szállítóeszközök	9%	2018 - 2020
Mesterséges intelligencia és tanuló gépek	7%	2019 - 2020
Magas szintű gyártástechnológia és 3D-s nyomtatás	6%	2015 - 2017
Újfajta, fejlett anyagok, biotechnológia, genetika	6%	2018 - 2020

A változás erőinek a foglalkoztatottság szintjére gyakorolt, becsült hatása

A foglalkoztatottság szintjét leginkább emelő hajtóerők	Becsült változás a foglalkoztatottságban
Új nemzedékek megjelenése a feltörekvő piacokon	5,16%
Női munkavállalók magasabb elvárásai és növekvő gazdasági ereje	4,04%
A középosztály megerősödése a fejlődő piacokon, térségekben	3,13%
Gyors, erőteljes városiasodás	3,10%
Újfajta, fejlett anyagok, biotechnológia, genetika	3,08%

…

A foglalkoztatottság szintjét leginkább csökkentő hajtóerők	Becsült változás a foglalkoztatottságban
Mesterséges intelligencia és tanuló gépek	-1,56%
A geopolitikai kiszámíthatatlanság növekedése	-2,69%

A foglalkoztatottság szintjének várható alakulása munkakör családonként

	Becsült változás a foglalkoztatottságban
Informatikai, számítógépes, matematikai munkakörök	3,21%
Építészeti és mérnöki, műszaki munkakörök	2,71%
Vezetői, irányítói munkakörök	0,97%
Üzleti szakterületi ügyintézői és pénzügyi műveletek munkakörei	0,70%
Értékesítési, kereskedelmi és ehhez kapcsolódó munkakörök	0,46%
Telepítés, szerelés és fenntartás munkakörei	-0,15%
Építkezési és kitermelési munkakörök	-0,93%
Művészeti, tervezői, szórakoztatóipari, sport és média munkakörök	-1,03%
Gyártás és termelés munkakörei	-1,63%
Irodai és adminisztratív munkakörök	-4,91%

Képességek, készségek, jártasságok – a jelen és jövő kompetenciái

A munkavégzéssel összefüggő adottságok, képességek, ill. készségek, jártasságok

Adottságok, képességek

- Kognitív, szellemi adottságok
  - ✓ pl. logikus gondolkodás, kreativitás, problémaérzékenység, stb.
- Fizikai adottságok
  - ✓ pl. fizikai erő, kézügyesség, stb.

Alapvető gyakorlati készségek, jártasságok

- Tartalmi, tartalomra irányulók
  - ✓ pl. szóbeli kifejező készség, olvasási megértés, íráskészség, infokommunikációs eszközhasználat, stb.
- Folyamati jellegűek, folyamat irányultságúak
  - ✓ pl. aktív figyelés, kritikai gondolkodás, stb.

Több területet/munkakört/pozíciót átfogó készségek, jártasságok

- **Társas kapcsolati készségek**
  - ✓ pl. együttműködés, érzelmi intelligencia, tárgyalási és meggyőzési képesség, stb.
- **Rendszer jellegű készségek**
  - ✓ Ítélőképesség, döntéshozatal, rendszerelemzés, ill. gondolkodás
- **Komplex probléma-megoldási készség**
- **Erőforrás menedzsment jártasságok**
  - ✓ Pénzügyi, anyagi, emberi erőforrások menedzselése
- **Technikai jellegű készségek, jártasságok**
  - ✓ pl. berendezések működtetése, karbantartása és javítása, programozás, hibaelhárítás, stb.

A tudás amortizációja, a készségek, jártasságok átalakulása

A műszaki alapképzés során az első évben tanult ismeretek

50%-a

elavul a képzés végére

A szakértelem tartalmának 2015-2020 közötti változására vonatkozó becslés (az összes iparágra együtt)

- instabil 35%
- stabil 65%

- A tanulás képessége létfontosságúvá válik (ehhez stabil alapokat kell szerezni az oktatási rendszerben)
- A kompetenciák között nő a humán (egyéni és társas kapcsolati) kompetenciák súlya, szerepe
- Az életpálya során elkerülhetetlen szakma, ill. foglalkozás váltások száma emelkedni fog
- A hosszú távon stabil munkahely, a foglalkoztatási biztonság egyre ritkább lesz
- Erősödik a nyomás az önfoglalkoztatásra és öngondoskodásra; a túlélés feltétele a tudás, rugalmasság és vállalkozó szellem

A projekt menedzsment foglalkozást alakító trendek
és a szakma jövőjére vonatkozó próféciák

Trendek

- A **stratégiai fókusz erősödése a projektek irányultságában**; vállalkozó szellemű és üzleti téren is szakértő projekt egységek létrehozása

- A hierarchikus felépítés mellett/helyett **több figyelem hárul a beosztottak erősségeire,** eltérő megközelítésmódjaikra, ötleteikre

- Növekszik az igény az **elszámoltathatóság és társadalmi felelősségvállalás** iránt a projektmunkában is

- **Fontosabbá válik a személyes és személyközi kompetenciák fejlesztése** (bizonytalanság kezelése, konfliktusmegoldás, bizalomépítés, ítélőképesség, agilitás);
  - Ok: globalizálódó és multikulturális munkakörnyezet

- **A mobil és távmunka, valamint az egyéb atipikus/alternatív foglalkoztatási formák aránya növekszik** a projekt tevékenységekben is

Próféciák – avagy hogyan néz ki a szakma tíz év múlva

- A projektszemlélet, irányultság nagyobb szerephez jut a vállalati-üzleti stratégiában, ill. a stratégiai szintű döntéshozatalban
- A nagyvállalati hierarchiában stratégiai szintre kerül a projektmenedzsmentért felelős pozíció
- Erősödik a projekt kultúra térhódítása; a projektmunkához szükséges ismeretek, jártasságok szintje emelkedik azok esetében is, akik egyébként nem projekt munkát végeznek
- Elterjednek a projektmenedzseri munka rutinfeladatainak kiváltására szolgáló alkalmazások (tanulásra képes algoritmusok pl. szerződések szövegeinek értelmezésére és aktualizálására ld. pl. a COIN alkalmazását a JP Morgannál)
- A megosztott/párhuzamos munkavégzést támogató alkalmazások (pl. felhő alapú megoldások) megjelenése és használata teljes körűvé válik a projekt menedzseri gyakorlatban
- A távoli munkavégzés, virtuális együttműködés, hálózati kooperáció tipikus projektszerveződési formává válik
- A tehetséges projekt menedzserek a vállalatok humán tőkéjének/szellemi vagyonának legértékesebb összetevőit alkotják

Majd meglátjuk…

Köszönöm a figyelmet!

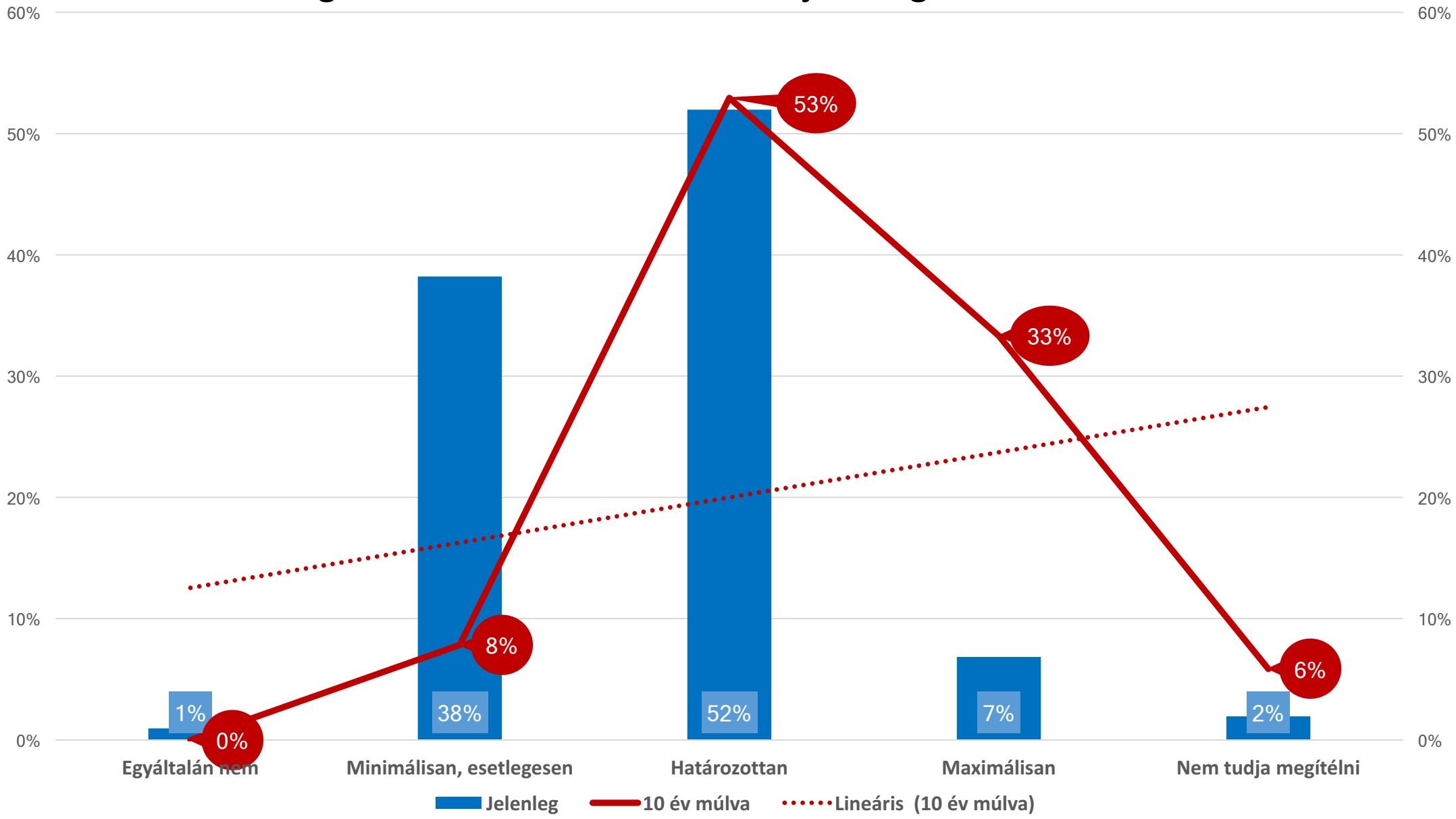
A PM szakma tükre 2017
Tendenciák és próféciák

Török L. Gábor PhD

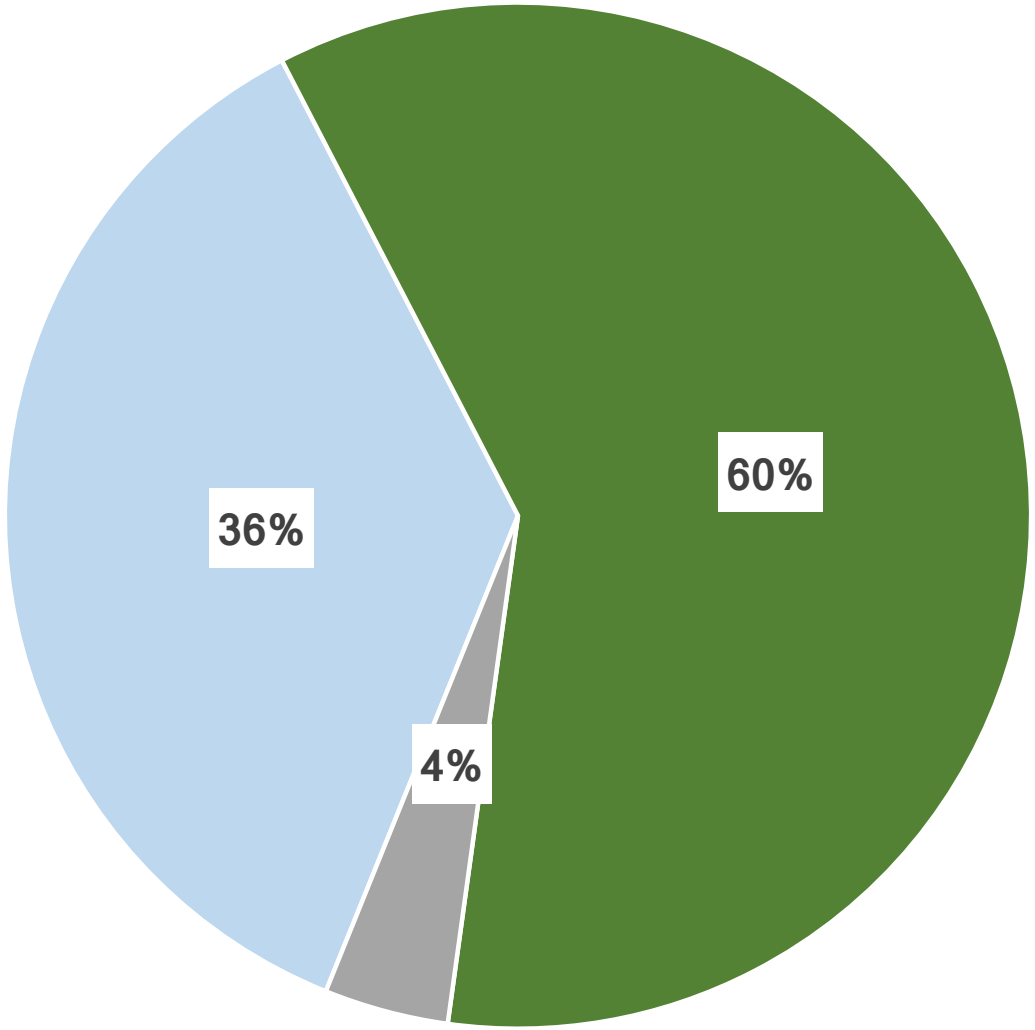
A projekt menedzsment tevékenység jelenéről és jövőjéről

Vállalati/üzleti stratégia - projektszemlélet

Mennyire érvényesül a projektszemlélet, irányultság a vállalati/üzleti stratégiában, ill. a stratégiai szintű döntéshozatalban – jelenleg és 10 év múlva

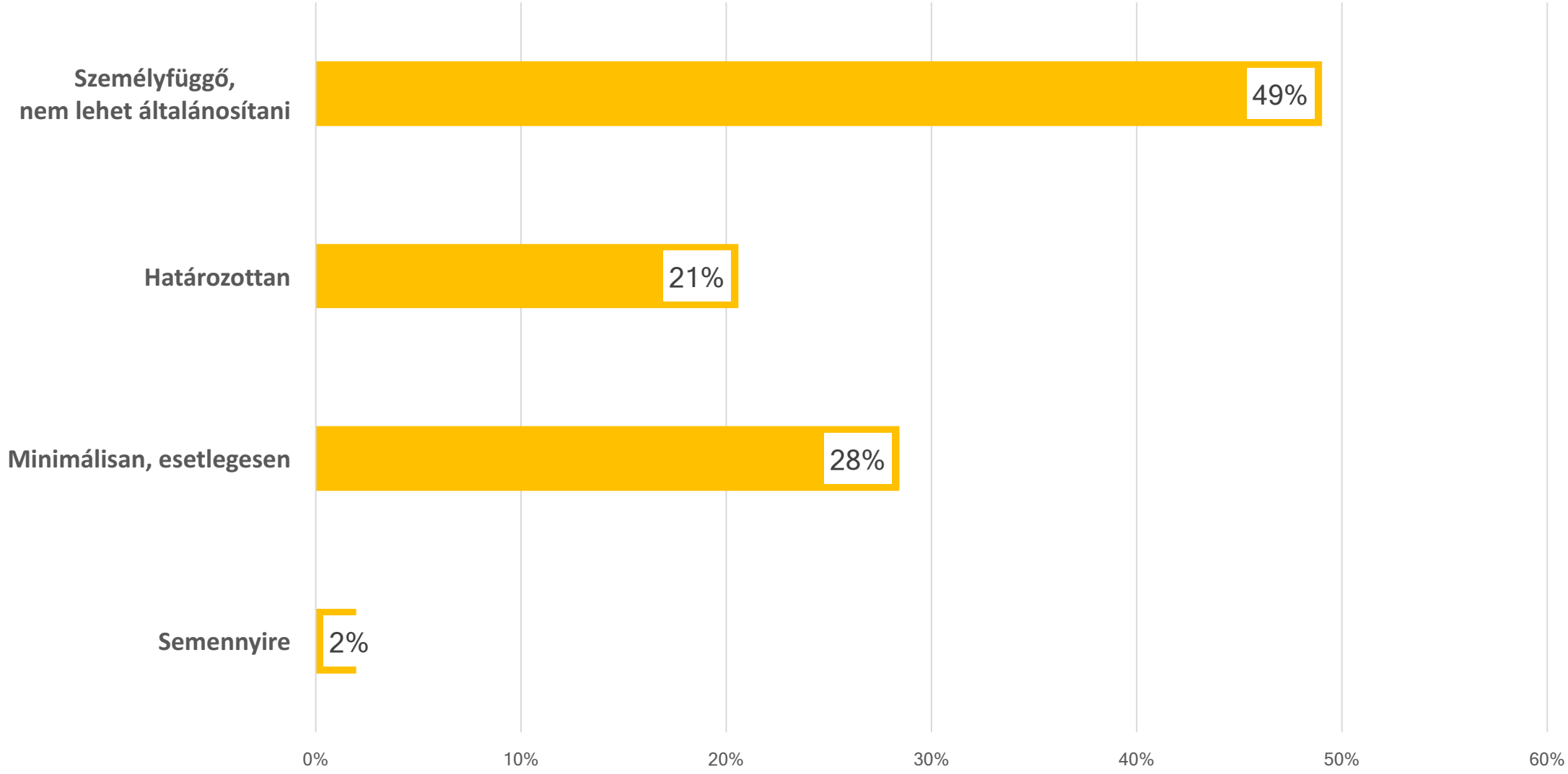


A következő 10 évben általánossá válik-e, hogy a nagyvállalati hierarchiában stratégiai szintre kerül a projektmenedzsmentért felelős pozíció?

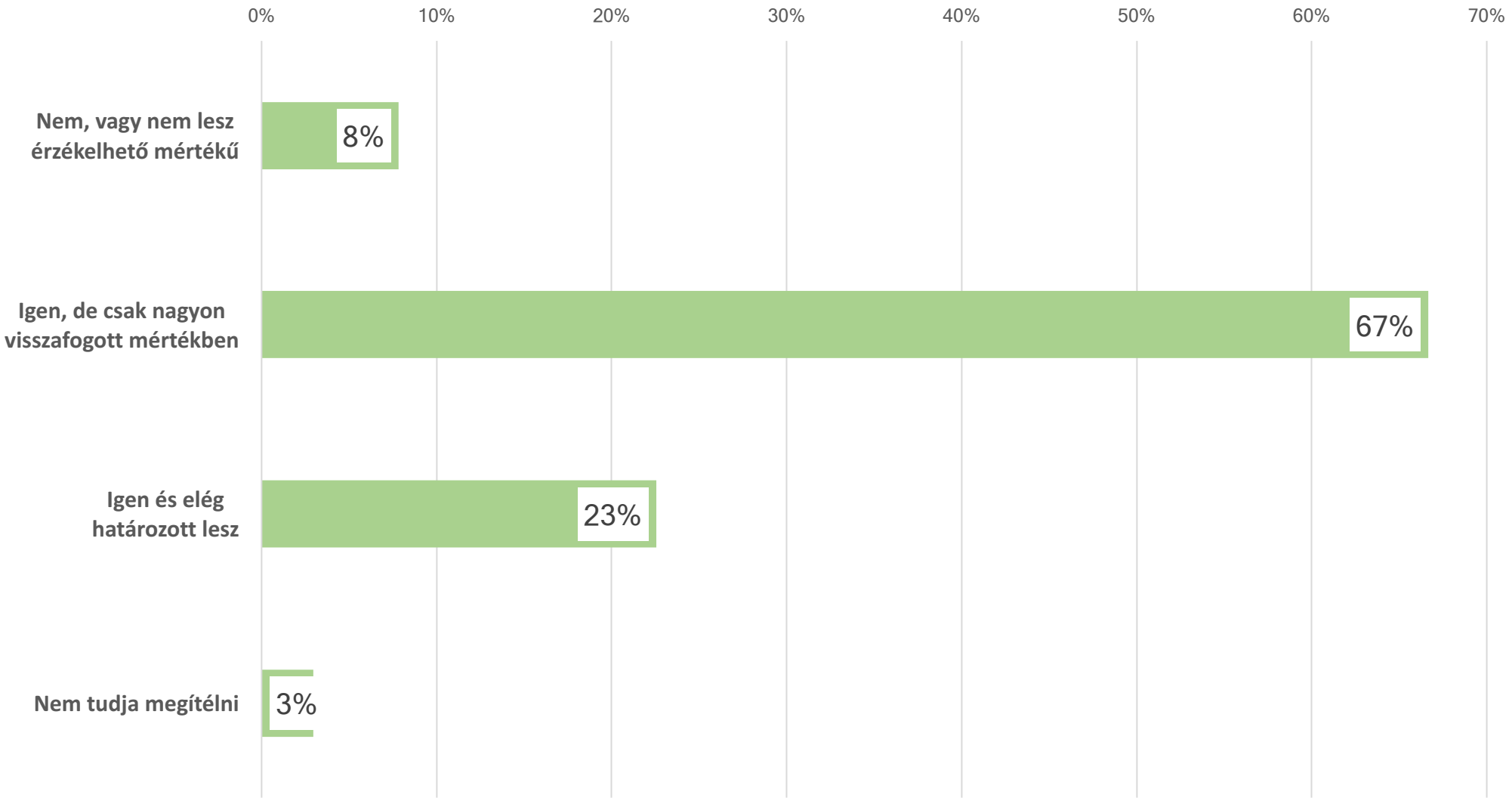


A projektmunka kultúrájának és gyakorlatának terjedése

A projektmunka iránti nyitottság, érdeklődés mennyire jellemző azokra a munkavállalókra, akik kapcsolatba kerülnek egy-egy projekttel, de nincsenek projektmenedzsment ismereteik?



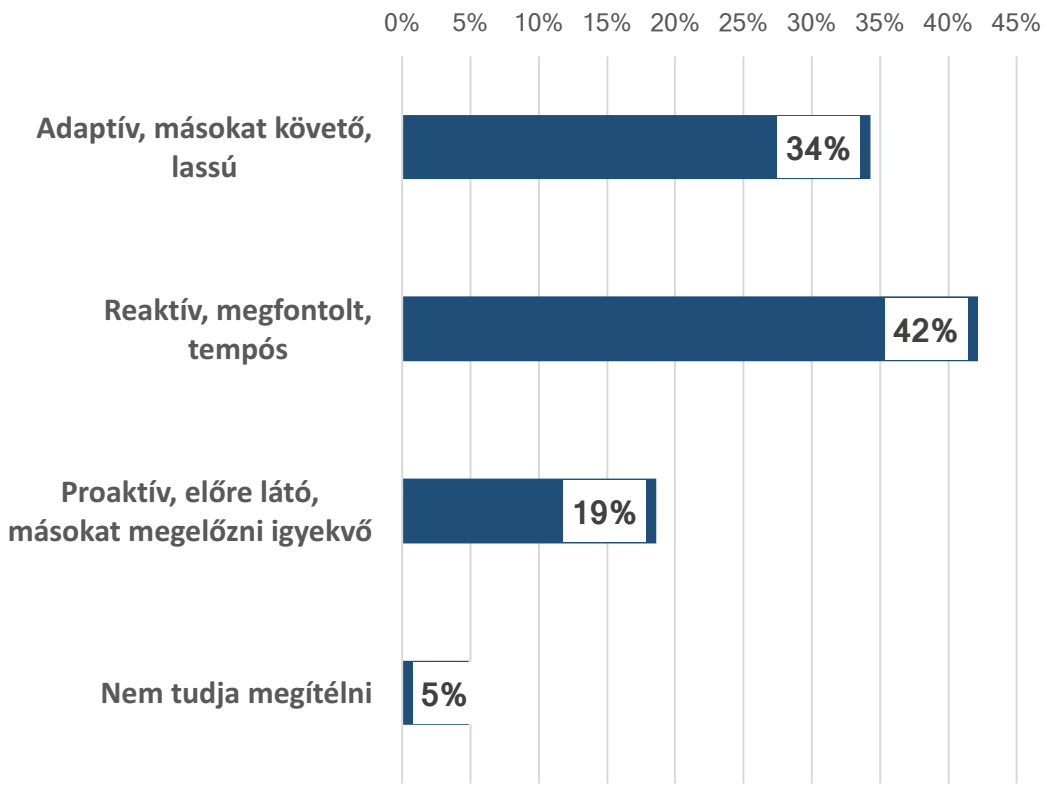
Kialakul-e az a tendencia a következő 10 évben, hogy a projektmunkához szükséges ismeretek, jártasságok szintje emelkedik azok esetében is, akik egyébként nem projekt munkát végeznek?



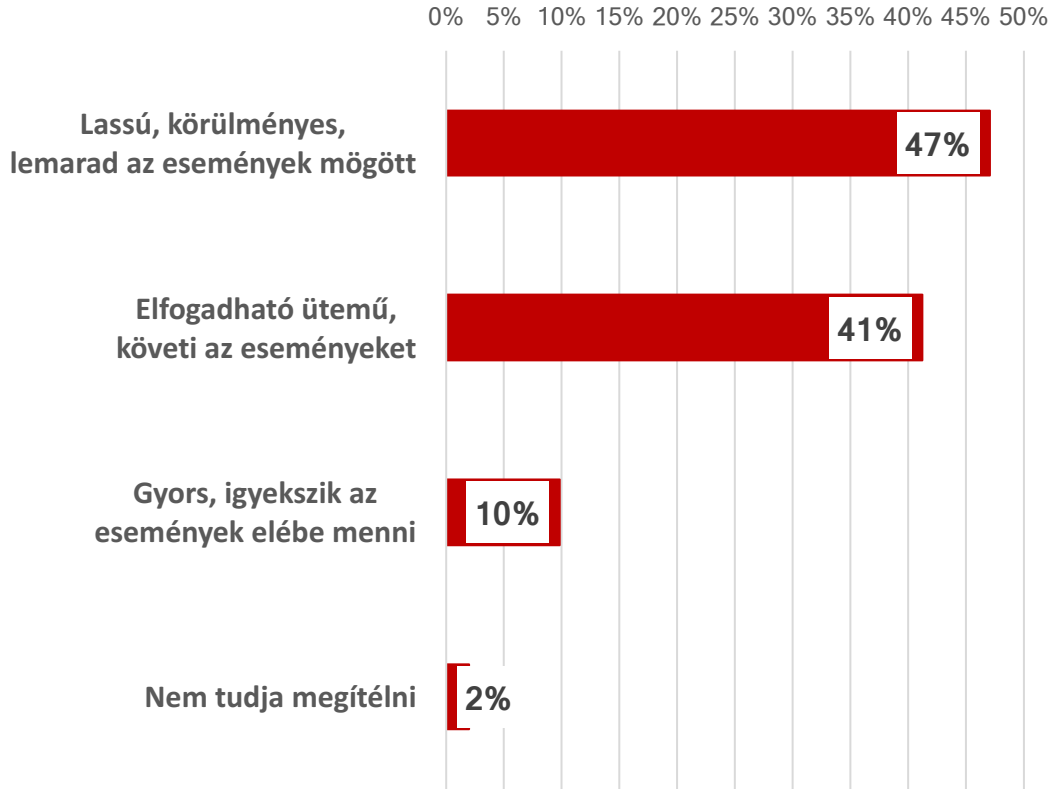
A jelenlegi vállalati működés, ill. PM gyakorlat néhány jellemzőjének megítélése

A jelenlegi vállalati működés, ill. PM gyakorlat néhány jellemzőjének megítélése 1

Az üzleti, piaci lehetőségek felismerése, megragadása terén tanúsított viselkedés

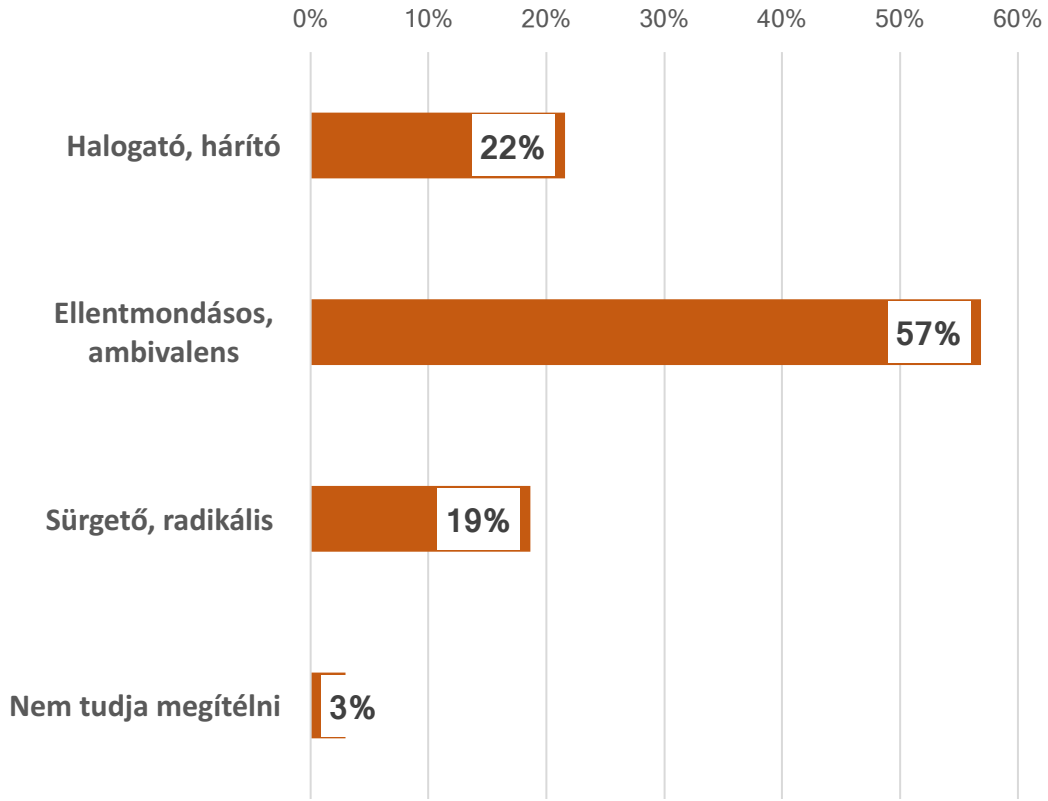


Az elemzési/döntéselőkészítési, döntéshozatali, végrehajtási, visszacsatolási ciklus

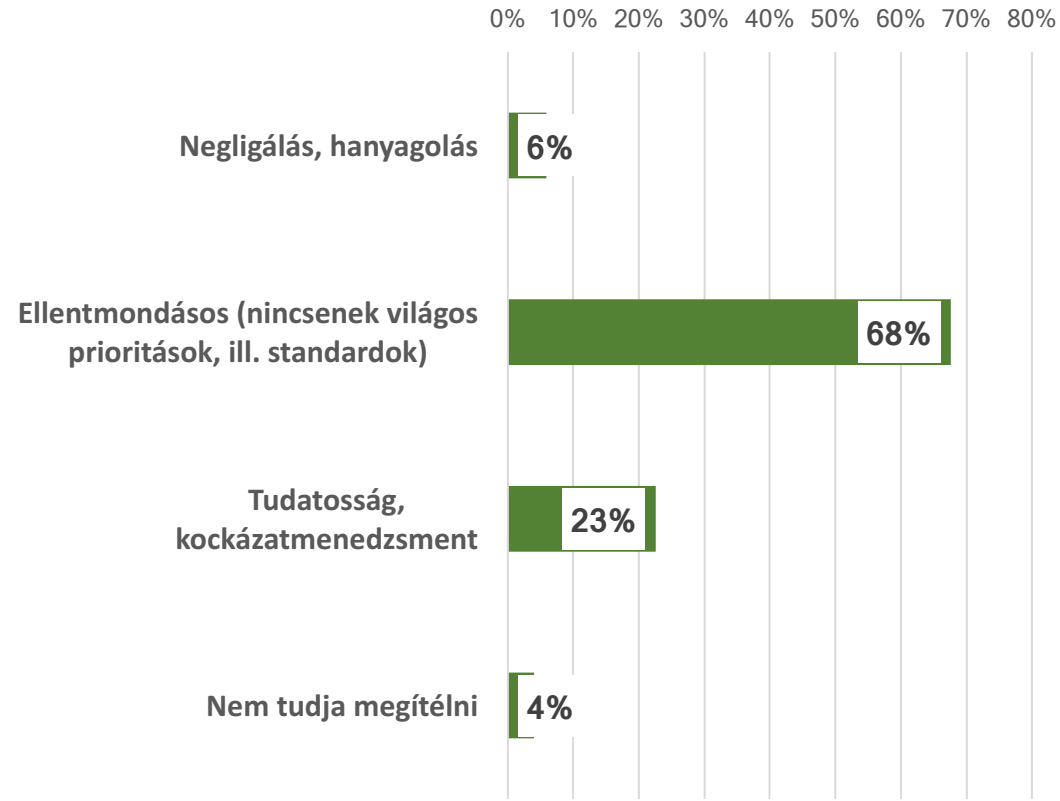


A jelenlegi vállalati működés, ill. PM gyakorlat néhány jellemzőjének megítélése 2

A változások szükségességének felismerésével és kezelésével kapcsolatos hozzáállás



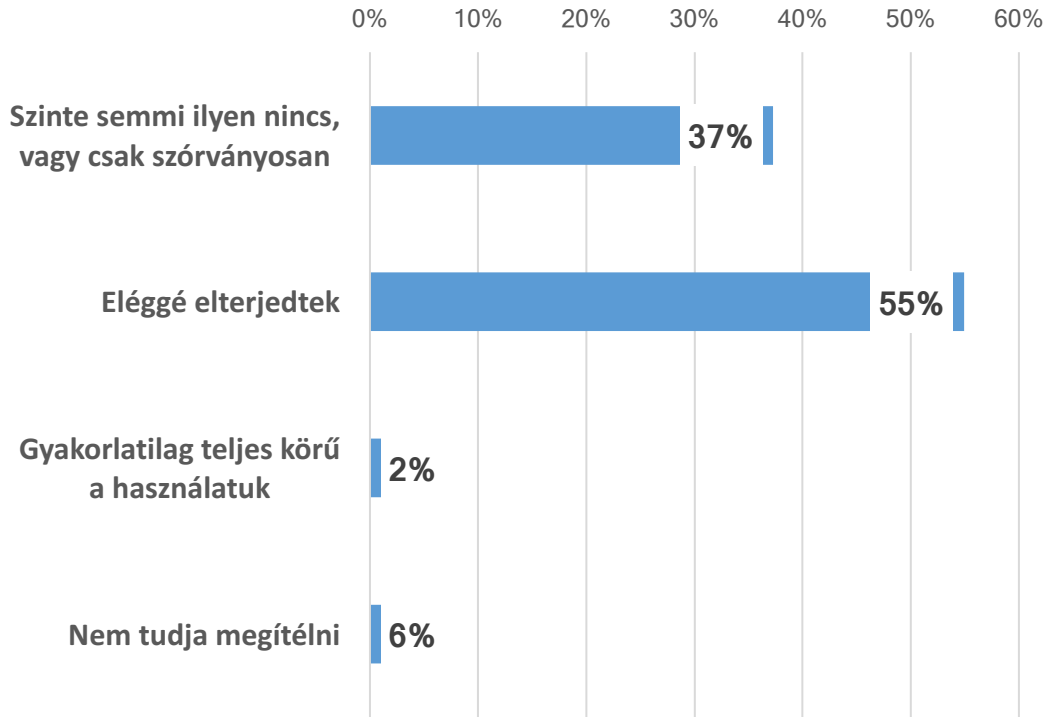
A különféle kockázatok felméréséhez és kezeléséhez való viszonyulás jellege



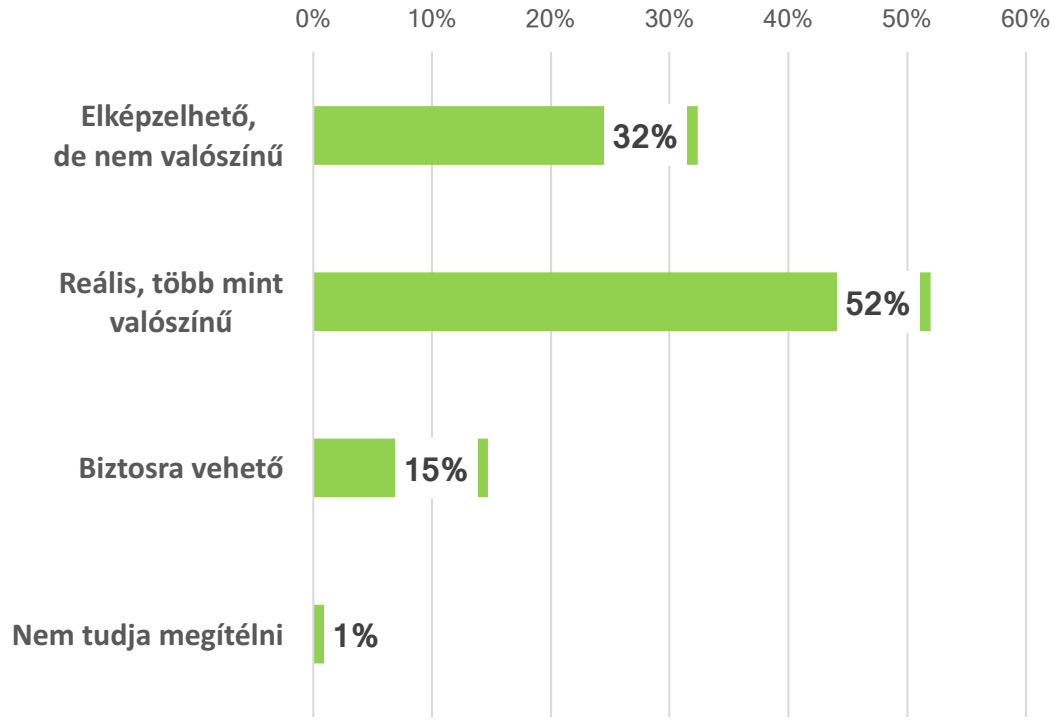
A projektmunka technikai támogatásának eszközeiről

A projektmenedzseri munka rutinfeladatainak kiváltására, automatizálására szolgáló alkalmazások a jelenben és 10 éves távlatban

Milyennek látja a projektmenedzseri munka rutinfeladatainak kiváltására, automatizálására szolgáló alkalmazások megjelenését és használatát a jelenlegi gyakorlatban?

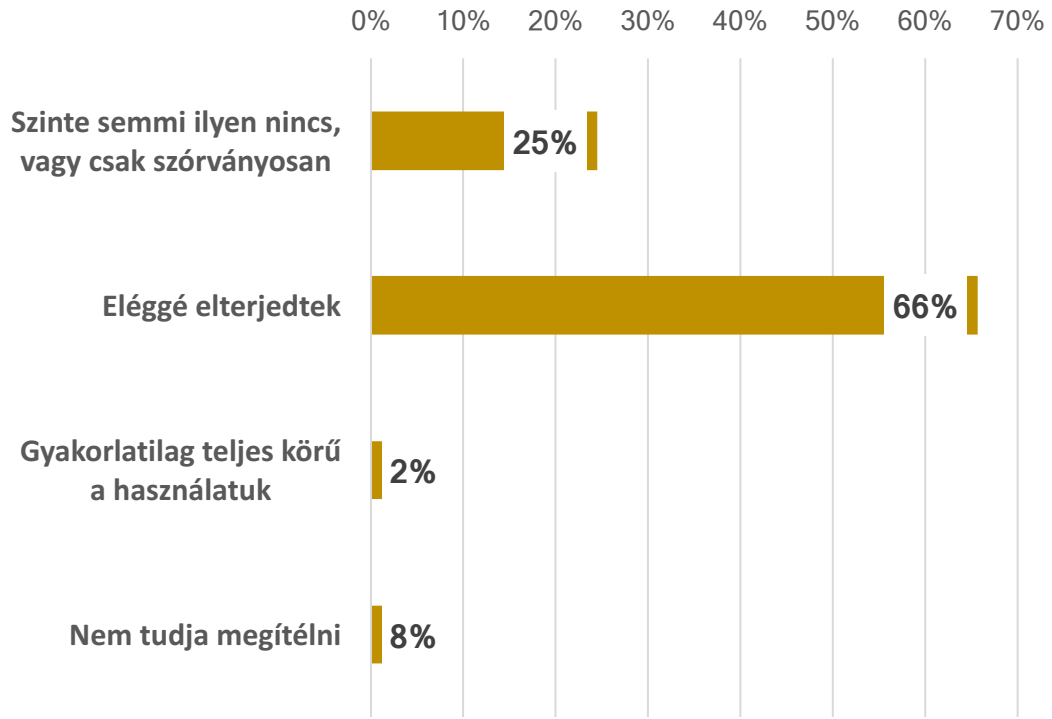


Elképzelhetőnek tartja, hogy 10 év múlva a projektmenedzseri munka rutinfeladatainak kiváltására, automatizálására szolgáló alkalmazások használata teljes körűvé válik?

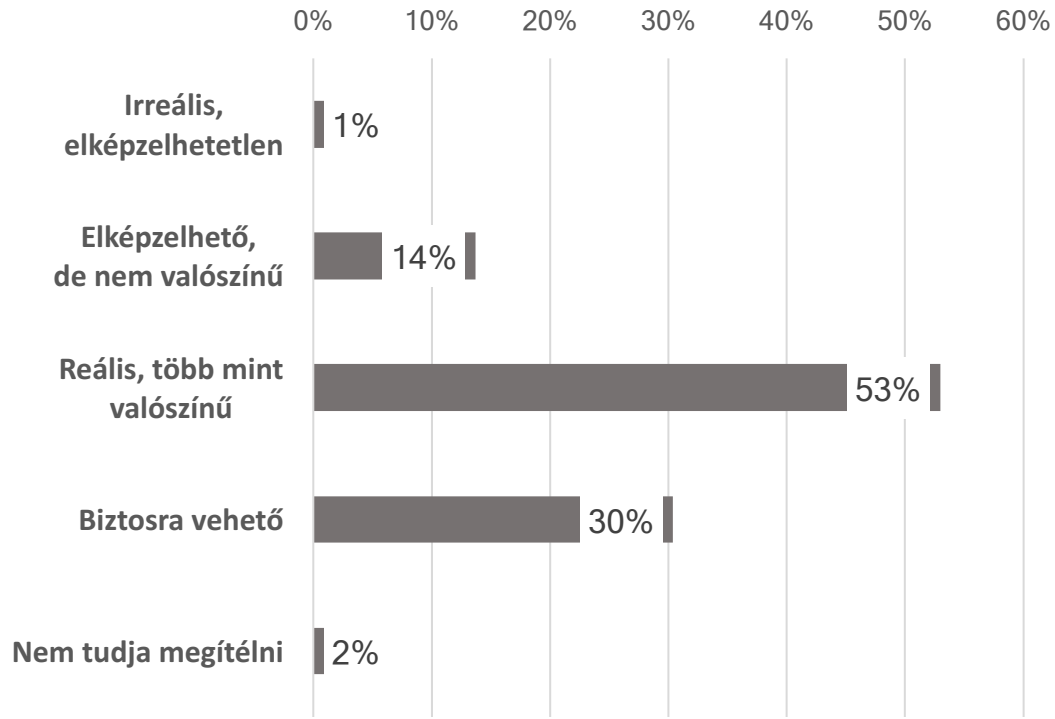


Megosztott/párhuzamos munkavégzést támogató megoldások a jelenben és 10 éves távlatban

Milyennek látja a megosztott/párhuzamos munkavégzést, csoportmunkát támogató alkalmazások (pl. felhő alapú megoldások) megjelenését és használatát a jelenlegi projekt menedzseri gyakorlatban?



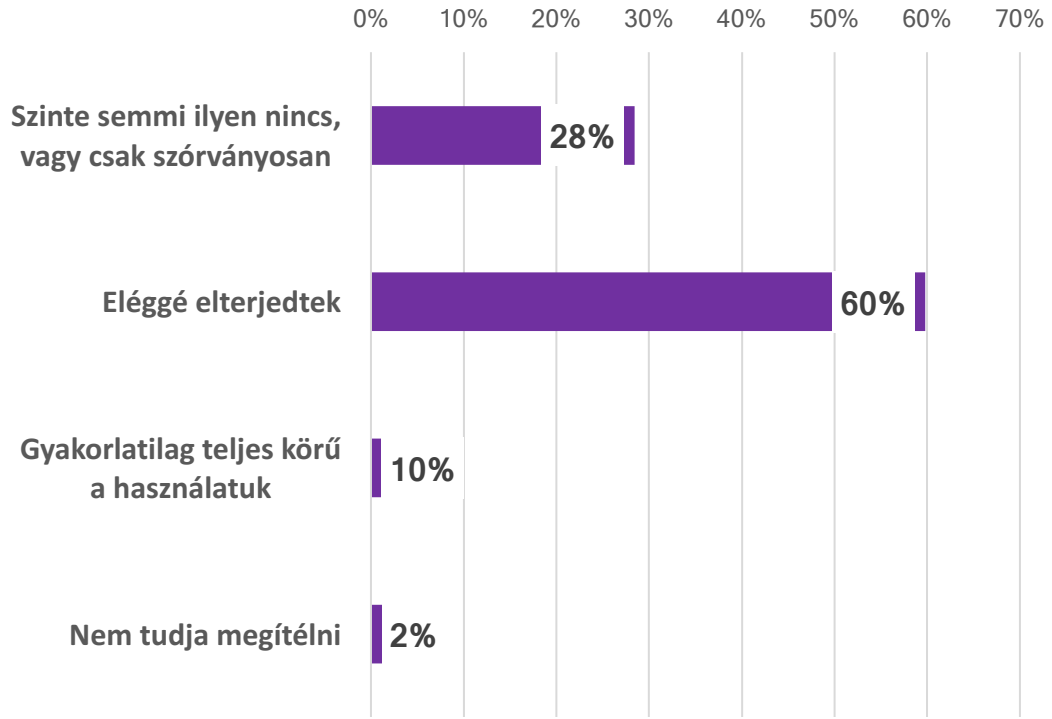
Elképzelhetőnek tartja, hogy 10 év múlva a megosztott/párhuzamos munkavégzést támogató alkalmazások (pl. felhő alapú megoldások) megjelenése és használata teljes körűvé válik projekt menedzseri gyakorlatban?



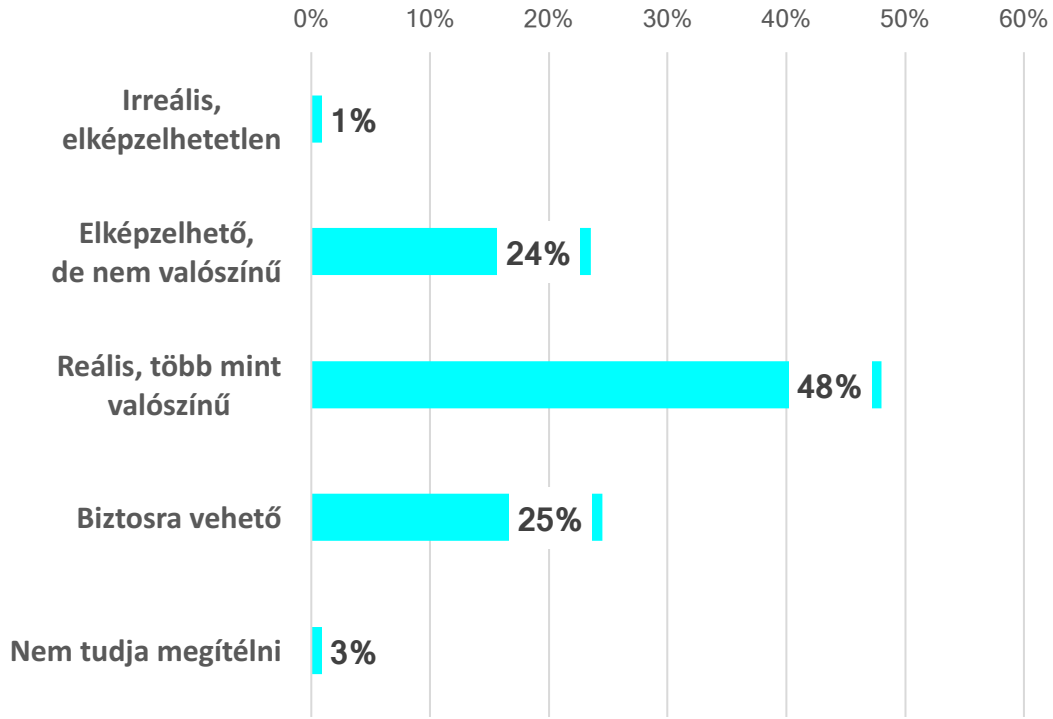
Távoli együttműködés – virtualitás a projektmunkában

A virtuális együttműködés, csapatmunka megjelenése és elterjedtsége a jelenben és 10 éves távlatban

Milyennek látja a távoli munkavégzés, együttműködés, virtuális csapatmunka megjelenését és elterjedtségét a jelenlegi projekt menedzseri gyakorlatban?



Elképzelhetőnek tartja, hogy 10 év múlva a távoli munkavégzés, virtuális csapatmunka dominánssá válik a hazai projekt menedzseri gyakorlatban?



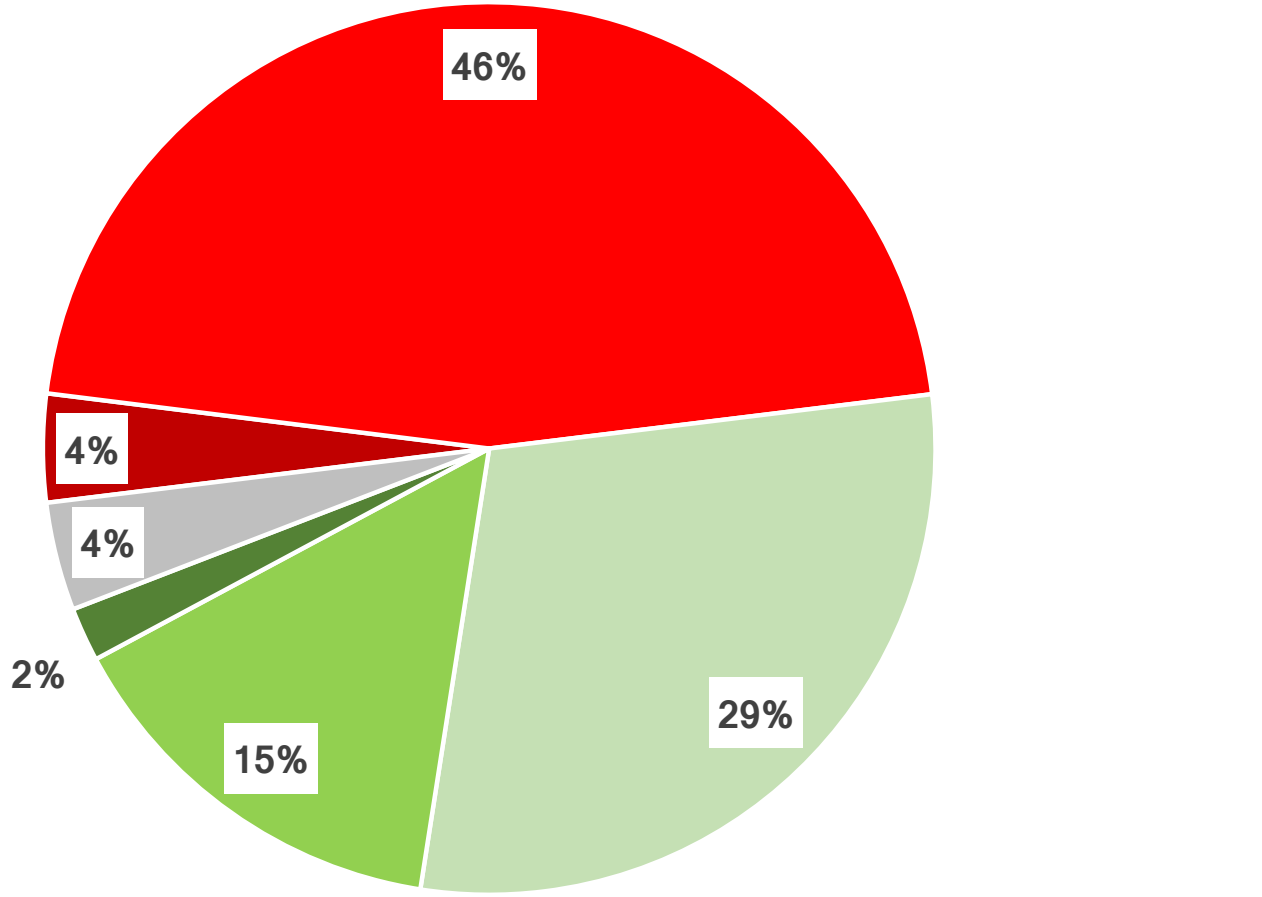
A folyamatos tanulás követelménye és megvalósulása

A folyamatos tanulás követelményének megítélése a jelenben és 10 éves távlatban

Mi a véleménye a projekt menedzsment területen dolgozók hozzáállásáról a folyamatos tanulás követelményéhez?	
Kisebbségben vannak azok, akik komolyan veszik	10%
A többségnek lenne rá igénye, de a munkaterhelés miatt háttérbe szorul	62%
A többség valóban komolyan veszi, időt, energiát szán rá	15%
nagyon személyfüggő, nem lehet általánosítani	12%
Nem tudja megítélni	2%
Összesen	100%

Elképzelhetőnek tartja, hogy 10 év múlva elveszítik állásukat azok, akik nem veszik komolyan a folyamatos tanulás követelményét?	
Irreális, elképzelhetetlen	2%
Elképzelhető, de nem valószínű	49%
Reális, több mint valószínű	34%
Biztosra vehető	12%
Nem tudja megítélni	3%
Összesen	100%

Az Ön tapasztalatai szerint milyen mértékű az a figyelem és támogatás, amit a projektmenedzserek szakmai és/vagy humán erőforrás oldalról kapnak kompetenciáik (tudásuk, képességeik, jártasságaik) fejlesztéséhez?



Üzleti kilátások 2017-re

A 2016-os évhez képest milyen változást vár 2017-ben az induló projektek számát tekintve?

15%-nál nagyobb csökkenést	3%
Legfeljebb 15% csökkenést	2%
Nem vár változást	45%
Legfeljebb 15% növekedést	37%
15%-nál nagyobb növekedést	13%
Összesen	100%

A 2017-ben induló projektek komplexitásával kapcsolatban milyen változást prognosztizál?

Jelentős egyszerűsödést	1%
Kismértékű komplexitás csökkenést	4%
Változatlanságot	44%
Kismértékű komplexitás növekedést	41%
Jelentős komplexitás növekedést	10%
Összesen	100%

A 2017-ben induló projektekben dolgozók átlagos számának változását illetően mire számít?

15%-nál nagyobb csökkenést	1%
Legfeljebb 15% csökkenést	6%
Nem vár változást	53%
Legfeljebb 15% növekedést	38%
15%-nál nagyobb növekedést	2%
Összesen	100%

Az összes projekt (portfolió) várható költségvetésének alakulását hogyan becsli a 2017-es évre?

Jelentősen csökken (15%-nál nagyobb mértékben)	2%
Érzékelhetően csökken (legfeljebb 15%-os mértékben)	4%
Összességében nem változik (de területenként nagyon eltérően alakulhat)	39%
Kisebb mértékben növekszik (maximum 15%-os mértékben)	44%
Jelentősen emelkedik (15%-nál nagyobb mértékben)	11%
Összesen	100%

Milyen tendenciát valószínűsít a projektmenedzsment tanácsadói/szolgáltatói piacon az elkövetkező 1-2 évben?

A piaci szereplők számának érezhető csökkenését, koncentrálódást	12%
Stagnálást	48%
A piaci szereplők számának emelkedését, diverzifikálódást	40%
Összesen	100%

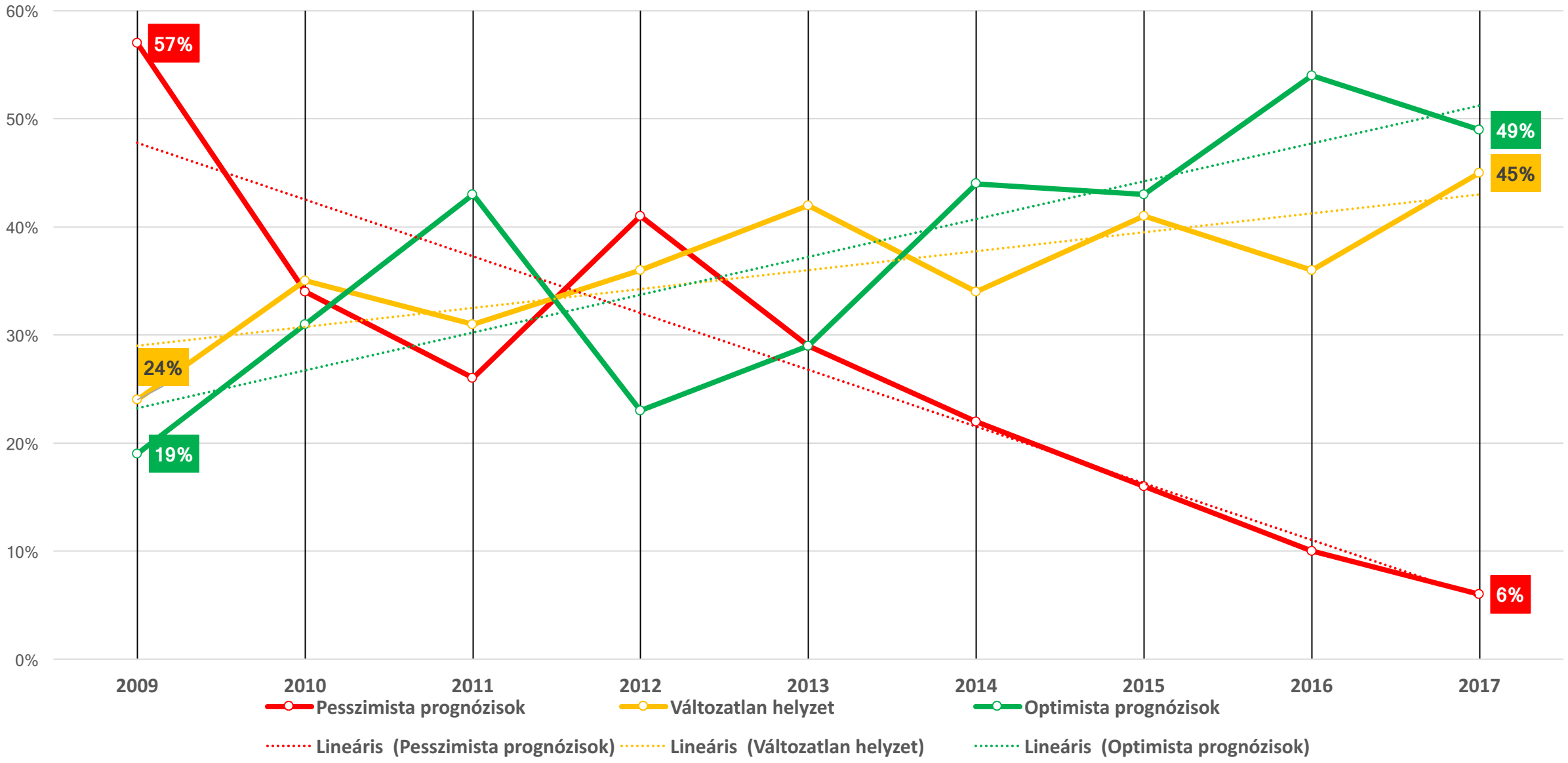
Üzleti kilátások/prognózisok aggregált adatai 2017-re és a korábbi prognózisok adatsora

Várakozások 2017-re vonatkozóan

Induló projektek	Pesszimista	Változatlan	Optimista
• számára	5%	45%	50%
• komplexitására	5%	44%	51%
• létszámára	7%	53%	40%
• költségvetésére	6%	39%	55%

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pesszimista prognózisok	57%	34%	26%	41%	29%	22%	16%	10%	6%
Változatlan helyzet	24%	35%	31%	36%	42%	34%	41%	36%	45%
Optimista prognózisok	19%	31%	43%	23%	29%	44%	43%	54%	49%
Összesen	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Az egyes évekre vonatkozó üzleti kilátások aggregált prognózisainak idősorai



„A PM szakma tükre 2017”
kutatás válaszadói

A válaszadók (n=102) jellemzői

Életkor	Megoszlás
37 évesnél fiatalabb (Y generáció)	26%
38 - 52 év közötti (Z generáció)	44%
52 évnél idősebb (Baby Boom generáció)	30%
Összesen	100%

Alapvégzettség iránya, jellege	Megoszlás
Műszaki-technikai	31%
Gazdasági-üzleti	25%
Műszaki és gazdasági	27%
Egyéb (humán, stb.)	17%
Összesen	100%

Projektmenedzsment gyakorlat	Megoszlás
5 évnél kevesebb	19%
5 – 10 év között	28%
10 évnél több	53%
Összesen	100%

PM-ként irányított munkatársak száma	Megoszlás
5 - 10 fő	35%
11 - 50 fő	41%
50 főnél több	24%
Összesen	100%

A válaszadók (n=102) jellemzői

A legnagyobb projekt költségvetése, amiben irányítóként részt vett	Megoszlás
10 MFt alatt	8%
11 - 50 MFt között	12%
51 - 100 MFt között	19%
101 - 500 MFt között	29%
500 MFt felett	32%
Összesen	100%

A projektmunka során betöltött szerepek	Megoszlás
Csak projekt menedzser	22%
Tanácsadó vagy szakértő és/vagy PM	41%
Előzőek és/vagy projekt igazgató, IB elnök	25%
Egyéb kombináció	12%
Összesen	100%

Töltött-e ki korábban a PM Fórum számára készült kérdőívet?	Megoszlás
Igen	41%
Nem	59%
Összesen	100%

A válaszadók (n=102) jellemzői

A legnagyobb projekt költségvetése, amiben irányítóként részt vett	Megoszlás
10 MFt alatt	8%
11 - 50 MFt között	12%
51 - 100 MFt között	19%
101 - 500 MFt között	29%
500 MFt felett	32%
Összesen	100%

A projektmunka során betöltött szerepek	Megoszlás
Csak projekt menedzser	22%
Tanácsadó vagy szakértő és/vagy PM	41%
Előzőek és/vagy projekt igazgató, IB elnök	25%
Egyéb kombináció	12%
Összesen	100%

Töltött-e ki korábban a PM Fórum számára készült kérdőívet?	Megoszlás
Igen	41%
Nem	59%
Összesen	100%