HÍRKÖZLÉSI ÉS INFORMATIKAI TUDOMÁNYOS EGYESÜLET

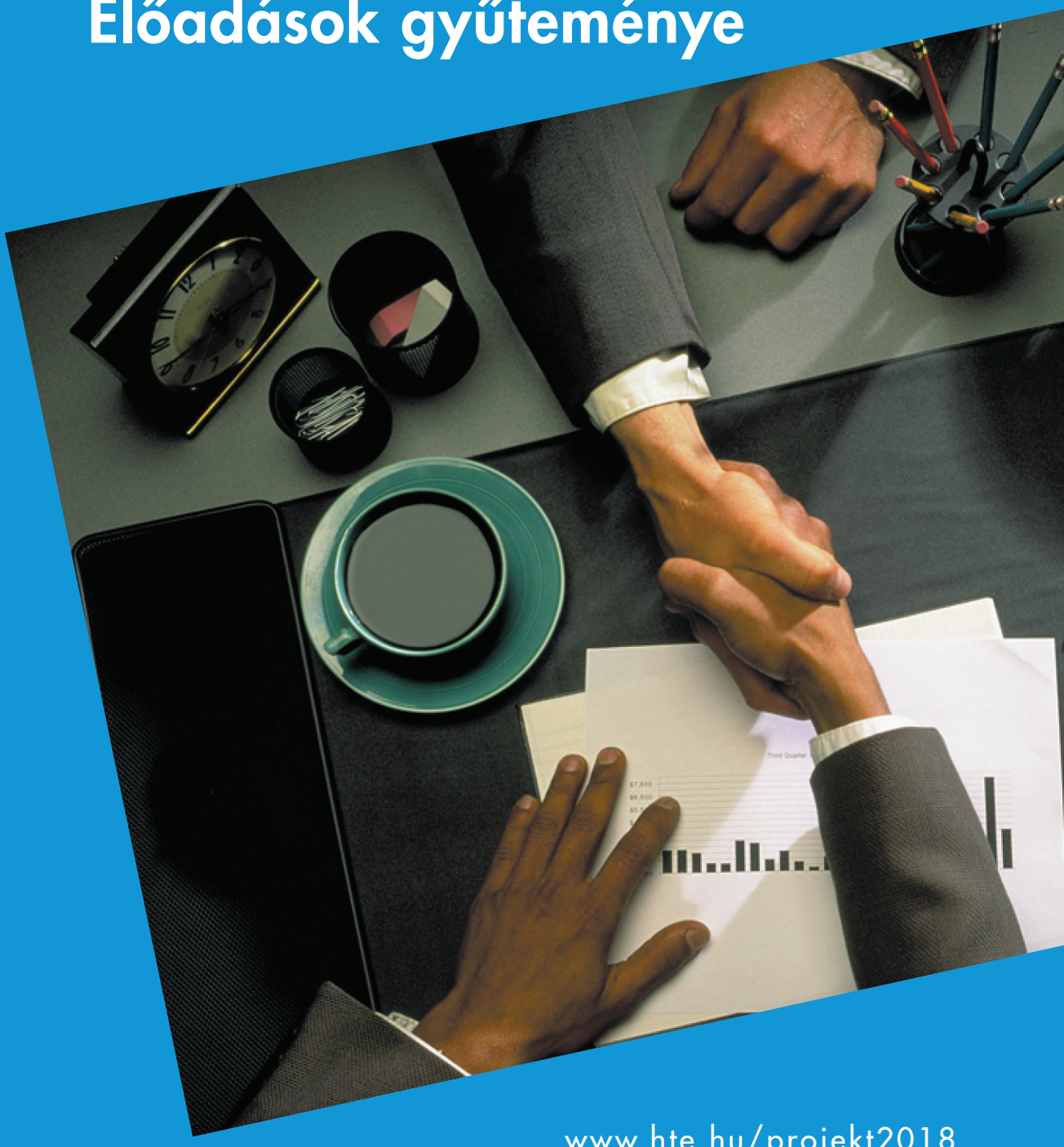
ALAPÍTVA 1949

PROJEKTMENEDZSMENT A GAZDASÁGBAN

21. Projektmenedzsment Fórum

2018. április 5., (csütörtök),
Danubius Hotel Flamenco

Előadások gyűteménye



www.hte.hu/projekt2018

A RENDEZVÉNY TÁMOGATÓI

ERICSSON MAGYARORSZÁG

LEGRAND MAGYARORSZÁG

MAGYAR TELEKOM

PRO-COMPASS

RACIONET

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

21. Projektmenedzsment Fórum

SZERVEZŐ BIZOTTSÁG

Elnök

Prónay Gábor	BME HIT

Szervező Bizottsági tagok

Baczó Tamás	Ericsson
Balogh István	
Bálint Ákos	IPMACERT
Bernáth Tünde	RacioNet
Boros Péter	KÖMI Kft.
Cserna József	PMSZ
Kiss Zsuzska	SchisCom
Deák Csaba	Miskolci Egyetem
Dervalics Ákos	Bay Zoltán Alapítvány
Hajdú Miklós	BME
Károlyi László	Legrand Magyarország
Kerékfy Pál	Metropolitan Egyetem, ZSKE
Kiss Mihály	T-Systems
Kovács Endre	NMHH
Kórász Tamás	KPMG
Lengyel László	BME AUT
Nagy Olivérné	HTE
Nagy Péter	HTE
Nemeslaki András	NKE, BME
Pap Gyula	
Pethő Éva	Miniszterelnökség
Pugner Tamás	Magyar Telekom
Strommer Pál	RacioNet
Szádeczky-Kardoss Gábor	ÉTE
Szalay Imre	PMI Budapest
Szilágyi János	Legrand Magyarország
Tárnoki Péter	FÖVOSZ-IPMA
Török L. Gábor	

A FÓRUM CÉLJA

A huszonegyedik Fórum a projektmenedzsment legújabb eredményeit, megoldásait kívánja áttekinteni, amit a világban zajló, rendkívüli technológiai fejlődés jelentősen befolyásol. A globalizációs versenyt meghatározó technológiai eredmények mindennél fontosabbá teszik az üzleti-piaci értékek gyors piacra kerülését (öntevékenység növeléssel, döntéshozás gyorsítással), a megvalósuló komplex rendszerek fenntartható működését. Ezeket az elvárásokat segíti a projektmenedzsment hatékony megvalósítása, ami jelentős szervezeti-, munka kulturális fejlődést igényel. A 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 tapasztalatszerzés 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, az együttműködéshez nélkülözhetetlen bizalomépítést szolgáló, szakmai hálózat fejlődést.

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

- az államigazgatás kiemelt projektjei komplex, országos jelentőségű feladatok megvalósításának tapasztalatait tekintik át
- a projektmenedzsment legújabb trendjeit bemutató szekció a nemzetközi gyakorlatban megtalálható, erőteljes hangsúlyt kapó új megközelítéseket (elmélet-gyakorlat-tudomány kapcsolata, Green PM, autóipari megoldások, PMO kihívások, kezdő érettség megoldásai) elemzi a hazai tapasztalatok tükrében
- a projekmenedzsment emberi erőforrás problémái közül a csapatépítés, az oktatás-képzés, a döntéshozás és a projektmenedzsment szemléletformálást befolyásoló kérdései kerülnek áttekintésre egy szekcióban
- a vállalati döntéshozás korszerű megoldásainak projektmenedzsment szakmára gyakorolt hatásait, hazai helyzetét vizsgáló kérdőíves felmérés alapján megbeszélésre kerül
    - döntési megoldások a hazai projektmenedzsmentekben
    - a projektek üzleti-gazdasági kilátásai a 2018. 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 kávészünetekben folyó beszélgetések segítik.

TARTALOMJEGYZÉK

PROJEKTMENEDZSMENT A GAZDASÁGBAN
21. Projektmenedzsment Fórum kiadványa

Ecsedi Péter, EPS-Connect Kft.
Projekt motiváció és ami mögötte van 6

Fedorkó Tamás, NISZ Zrt.
Állami alkalmazásfejlesztési projekt sajátosságai 11

Takács Gábor, KIFÜ
Majdnem program menedzsment? Az ASP projekt „sikerének" titka 25

Holka Borcsa, Antenna Hungária
Úton egy sikeres projekt- portfólió menedzsment rendszer felé 32

Mayer András, NIF Zrt.
Állam infrastrukturális beruházások lebonyolításának rendszere 37

Kozma Gyula
Építőipari projektmenedzsment, állami és magánberuházásokban 40

Szalay Imre PMP, PMI Budapest, Magyar Tagozat
Projektmenedzsment a gyakorlat, szakma és a tudományok háromszögében 54

Fenyősi Zoltán, IPMA B, Faktivitás Kft.
Green Project Management (GPM) = Fenntarthatóság + Környezetvédelem + Projektmenedzsment + Tisztesség 70

Krejcarek Máté, Robert Bosch Kft.
Autóipari projekt management kihívások 87

Holenda Balázs PMP, PwC Magyarország Kft.
Projektiroda (PMO) érettség: kihívások és lehetőségek…. 97

Lászky Gyula, FranklinCovey Magyarország
A nem hivatásos projektmenedzser kulcsa a sikerhez 107

Görgényi István, Hunting Territory – **Gresa István**, OTP Bank
Kötcsei Csaba, Hunting Territory
A csapattá válás fontossága a projektekben – vezetői eszközök, módszerek 137

Gulrich Csaba, KIFÜ.
Digitális transzformáció – hogyan segítheti elő egy projekt a társadalom szemléletváltását? 139

Gál János, Deák Tibor Szakkollégium
Projektszemléletű képzéssel hogyan növelhető a frissdiplomások munkaerőpiaci értéke? 154

Török L. Gábor
A siker kovácsa, vagy a kudarc kódja? A döntéshozatali tudatosság hiányosságai a projektmenedzsmentben 155

Török L. Gábor,
A „PM szakma tükre 2018" – kérdőíves felmérés eredményei 163

Ecsedi Péter
2017 Év Projektmenedzsere

EPS
connect
Easy
Perfect
Solutions

Ecsedi Péter – Senior Program manager

- 12 év projekt vezetői tapasztalat
- 2017 Év Projektmenedzsere
- IPMA minősítés
- Pécsi Tudomány egyetem Címzetes Docense
- Commscope Netconnect Data Center Expert

Kiemelt projektek :

- Pécsi SCC telephely kialakítása
- Tudáspark Debrecen SSC kialakítása
- EPS-Connect startup alapítása

2017 Év Projektje:
SSC kialakítás Pécs

- Innovatív IT megoldások alkalmazása
- Egyetemi együttműködés
- Marketing és HR stratégia
- Szoros határidők, költség érzékenység

Hogyan legyek jó projekt vezető?!

- Szakma kihívásai és projekt vezetői fejlődési utak
- Projekt vezető belső motivációja
- Kell egy jó csapat!
- Gyakorlat és a metodológia fontossága

Projekt Motiváció

Projekt sikerének kulcsa ??

Projekt csapat Motivációja

- Motivációs szint elemzés
- Motivációs stratégia kidolgozása, és egyéni motivációs elemek meghatározása

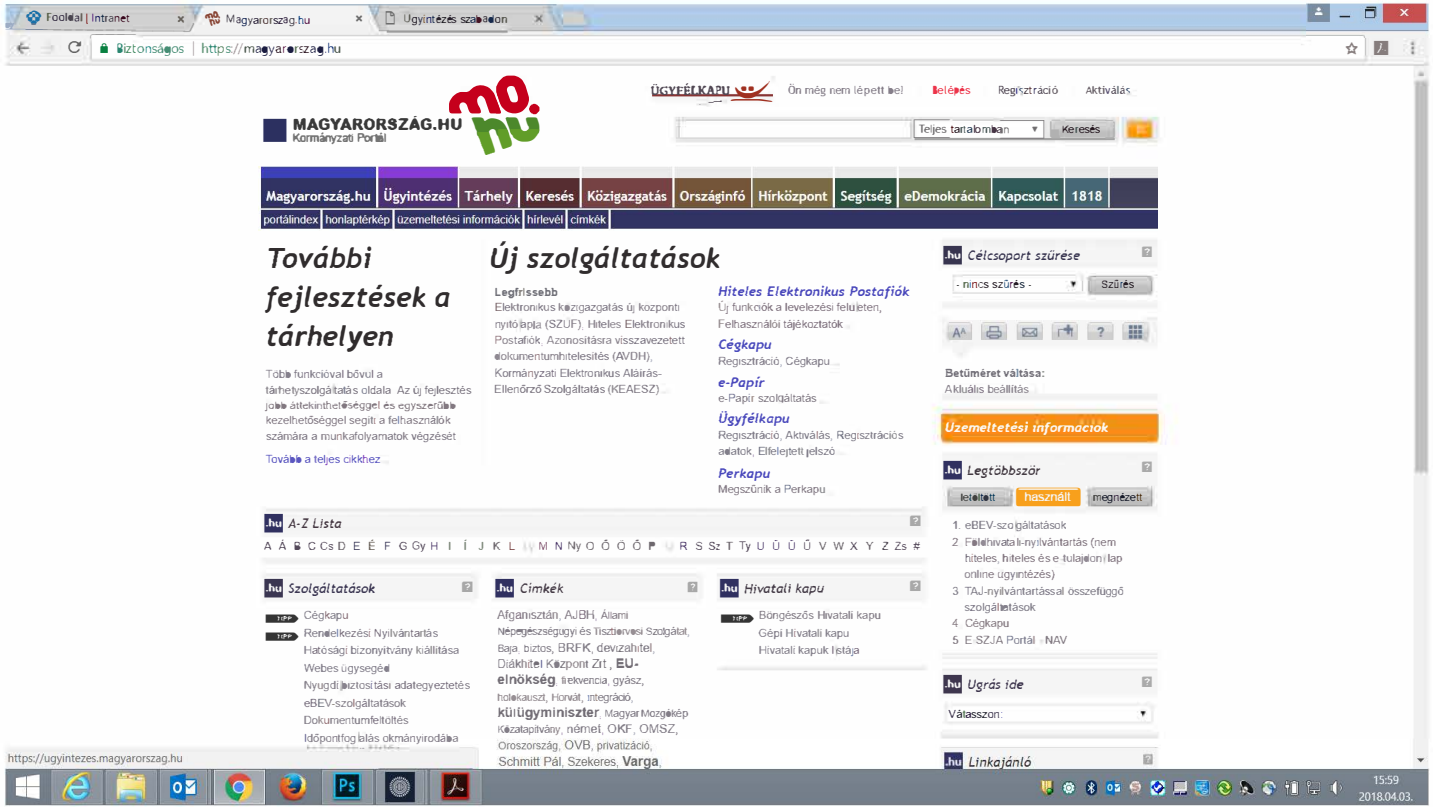
Szponzor és megrendelői réteg motivációja

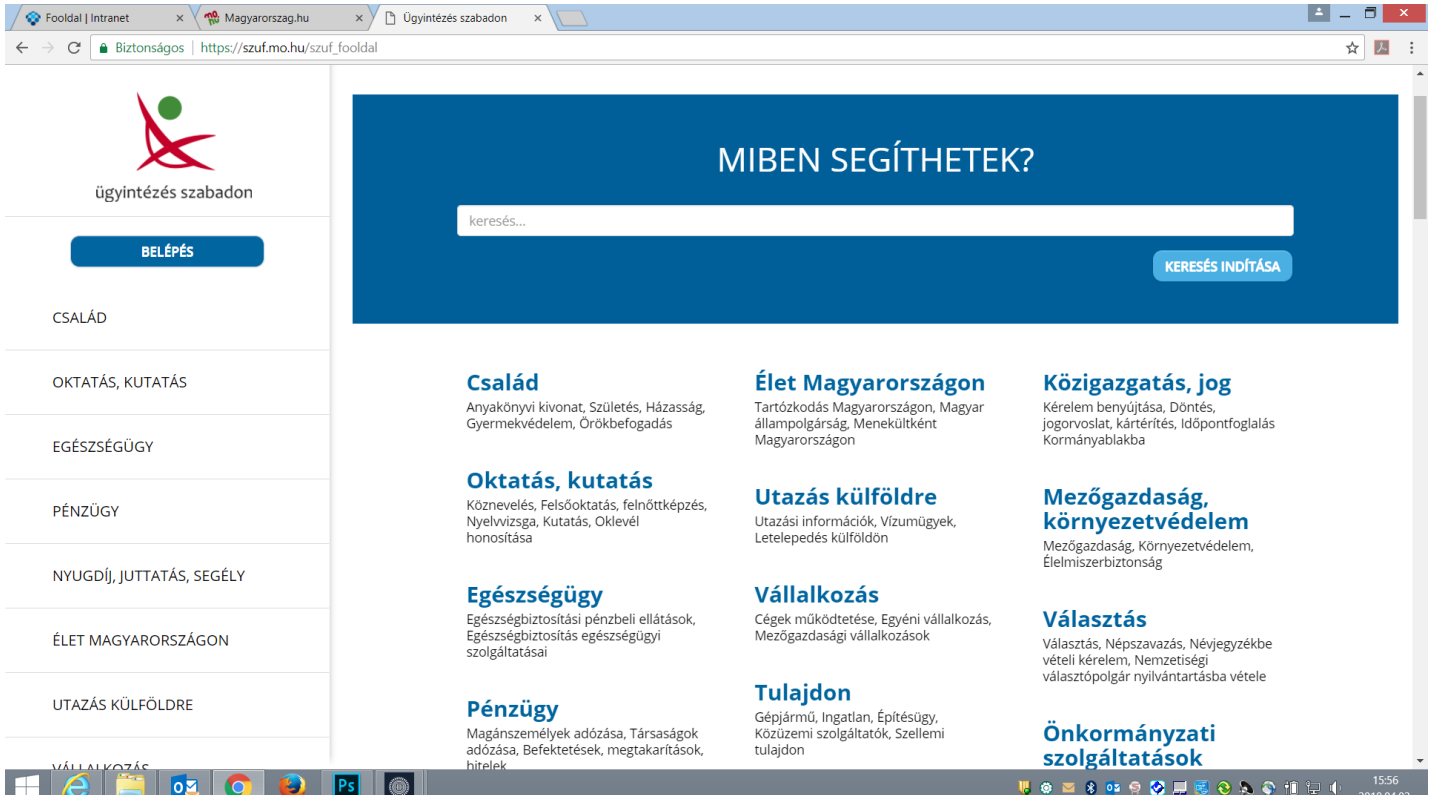
- Üzleti lehetőségek és üzleti motiváció elemzése
- Szponzor motivációjának átültetése a projektbe

Állami alkalmazásfejlesztési projekt sajátosságai

Koncepció kidolgozás	Tervezés	Beszerzés	Kivitelezés	Bevezetés

NISZ


Főoldal | Intranet
Magyarország.hu
Ügyintézés szabályon
Biztonságos | https://magyarorszag.hu
MAGYARORSZÁG.HU
Kormányzati Portál
ÜGYFÉLKAPU
Ön még nem lépett be!
Belépés
Regisztráció
Aktiválás
Teljes tartalomban
Keresés
Magyarország.hu
Ügyintézés
Tárhely
Keresés
Közigazgatás
Országinfó
Hírközpont
Segítség
eDemokrácia
Kapcsolat
1818
portálindex
honlaptérkép
üzemeltetési információk
hírlevél
címkék
További fejlesztések a tárhelyen
Több funkcióval bővül a tárhelyszolgáltatás oldala. Az új fejlesztés jobb áttekinthetőséggel és egyszerűbb kezelhetőséggel segíti a felhasználók számára a munkafolyamatok végzését.
Tovább a teljes cikkhez
Új szolgáltatások
Legfrissebb
Elektronikus közigazgatás új központi nyitólapja (SZÚF). Hiteles Elektronikus Postafiók. Azonosításra visszavezetett dokumentumhitelesítés (AVDH), Kormányzati Elektronikus Aláírás-Ellenőrző Szolgáltatás (KEAESZ)
Hiteles Elektronikus Postafiók
Új funkciók a levelezési felületen, Felhasználói tájékoztatók
Cégkapu
Regisztráció, Cégkapu
e-Papír
e-Papír szolgáltatás
Ügyfélkapu
Regisztráció, Aktiválás, Regisztrációs adatok, Elfelejtett jelszó
Perkapu
Megszűnik a Perkapu
.hu Célcsoport szűrése
- nincs szűrés -
Szűrés
Betűméret váltása:
Akluális beállítás
Üzemeltetési információk
.hu Legtöbbször
leíetett
használt
megnézett
1. eBEV-szolgáltatások
2. Felelhivatali-nyilvántartás (nem hiteles, hiteles és e-tulajdon lap online ügyintézés)
3. TAJ-nyilvántartással összefüggő szolgáltatások
4. Cégkapu
5. E-SZJA Portál - NAV
.hu A-Z Lista
A Á B C Cs D E É F G Gy H I Í J K L Ly M N Ny O Ó Ö Ő P Q R S Sz T Ty U Ú Ü Ű V W X Y Z Zs #
.hu Szolgáltatások
TIPP Cégkapu
TIPP Rendelkezési Nyilvántartás
Hatósági bizonyítvány kiállítása
Webes ügysegéd
Nyugdíjbiztosítási adategyeztetés
eBEV-szolgáltatások
Dokumentumfeltöltés
Időpontfoglalás okmányirodába
.hu Címkék
Afganisztán, AJBH, Állami Népegészségügyi és Tisztiorvosi Szolgálat, Baja, biztos, BRFK, devizahitel, Diákhitel Központ Zrt., EU-elnökség, illekvencia, gyász, holokauszt, Horvát, integráció, külügyminiszter, Magyar Mozgókép Közalapítvány, német, OKF, OMSZ, Oroszország, OVB, privatizáció, Schmitt Pál, Szekeres, Varga,
.hu Hivatali kapu
TIPP Böngészős Hivatali kapu
Gépi Hivatali kapu
Hivatali kapuk listája
.hu Ugrás ide
Válasszon:
.hu Linkajánló
https://ugyintezes.magyarorszag.hu
15:59
2018.04.03.


Fooldal | Intranet
Magyarorszag.hu
Ügyintézés szabadon
Biztonságos | https://szuf.mo.hu/szuf_fooldal
ügyintézés szabadon
BELÉPÉS
CSALÁD
OKTATÁS, KUTATÁS
EGÉSZSÉGÜGY
PÉNZÜGY
NYUGDÍJ, JUTTATÁS, SEGÉLY
ÉLET MAGYARORSZÁGON
UTAZÁS KÜLFÖLDRE
MIBEN SEGÍTHETEK?
keresés...
KERESÉS INDÍTÁSA
Család
Anyakönyvi kivonat, Születés, Házasság, Gyermekvédelem, Örökbefogadás
Oktatás, kutatás
Köznevelés, Felsőoktatás, felnőttképzés, Nyelvvizsga, Kutatás, Oklevél honosítása
Egészségügy
Egészségbiztosítási pénzbeli ellátások, Egészségbiztosítás egészségügyi szolgáltatásai
Pénzügy
Magánszemélyek adózása, Társaságok adózása, Befektetések, megtakarítások, hitelek
Élet Magyarországon
Tartózkodás Magyarországon, Magyar állampolgárság, Menekültként Magyarországon
Utazás külföldre
Utazási információk, Vízumügyek, Letelepedés külföldön
Vállalkozás
Cégek működtetése, Egyéni vállalkozás, Mezőgazdasági vállalkozások
Tulajdon
Gépjármű, Ingatlan, Építésügy, Közüzemi szolgáltatók, Szellemi tulajdon
Közigazgatás, jog
Kérelem benyújtása, Döntés, jogorvoslat, kártérítés, Időpontfoglalás Kormányablakba
Mezőgazdaság, környezetvédelem
Mezőgazdaság, Környezetvédelem, Élelmiszerbiztonság
Választás
Választás, Népszavazás, Névjegyzékbe vételi kérelem, Nemzetiségi választópolgár nyilvántartásba vétele
Önkormányzati szolgáltatások
15:56
2018.04.03.

Állami alkalmazásfejlesztési projekt sajátosságai

Koncepció kidolgozás	Tervezés	Beszerzés	Kivitelezés	Bevezetés

NISZ

Piac

Profittal kecsegtető ügyféligény

Üzlet politika szerint elvárt térülés

Különböző elszámolási módok (tényleges költségalap)

Menedzsment

ÜZLETI IGÉNY

CÉL, SIKERESSÉG

KÖLTSÉGVETÉS

STAKEHOLDEREK

Állami projekt

Jogszabály

Előre meghatározott sikerességi kritériumok teljesülése (pl. gyorsabb ügyintézés)

EU forrásból fix, előre meghatározott összeg

Minden e-közigazgatásban érintett minisztériumi szervezet

Állami alkalmazásfejlesztési projekt sajátosságai

Koncepció kidolgozás	Tervezés	Beszerzés	Kivitelezés	Bevezetés

NISZ

Piac

Pontos meghatározás, módosítás nem lehetséges

Erőforrások pontosan becsülhetőek

Éves kampánystratégiát leképező határidő

Beszerzések sikeressége

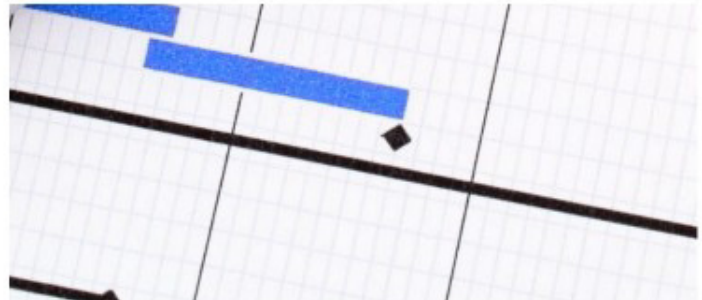
Határidők csúszása bevételcsökkenést eredményezhet

A kockázatot a stratégiai marketing vezető/felettese viselik

CÉLCSOPORT MEGHATÁROZÁSA

ERŐFORRÁSOK/ÜTEMTERV

KOCKÁZATOK MEGHATÁROZÁSA



Állami projekt

Pontos meghatározás beszerzéskor, módosítás nehézkes

Nehezen becsülhető erőforrások

Jogszabályi határidő

Hosszabb adminisztrációs időigény

Közbeszerzés sikeressége

A teljes projekteredmény kockázatát a tulajdonos viseli

Állami alkalmazásfejlesztési projekt sajátosságai

Koncepció kidolgozás	Tervezés	Beszerzés	Kivitelezés	Bevezetés

NISZ

Piac

Állami projekt

BESZERZÉS

Belső erőforrás/társasági beszerzés

Közbeszerzés

KORLÁTOK

A vállalati beszerzési szabályzata alkalmanként jogszabály alapján

Jogszabályban pontosan meghatározott szabályok, kötöttségek

HATÁRIDŐK

Felmért kockázatok alapján módosíthatóak

Hosszú folyamat, elhúzódó részhatáridőkkel, de a véghatáridő nem változik!

SZAKMAI TARTALOM

Agilis módszertan alapján

Eredménytermékre optimalizált szabályrendszer

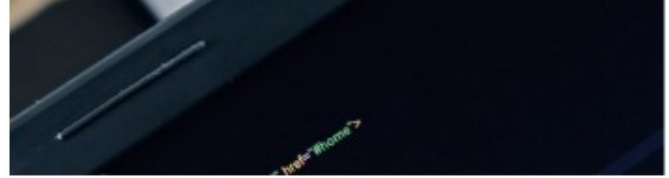
Állami alkalmazásfejlesztési projekt sajátosságai

Koncepció kidolgozás	Tervezés	Beszerzés	Kivitelezés	Bevezetés

NISZ

Piac

Állami projekt



Egymásra épülő projektek

PÁRHUZAMOS PROJEKTEK

Infrastruktúra fejlesztés párhuzamos az alkalmazás fejlesztéssel

Van lehetőség a határidő módosítására, de az nagy kockázattal jár bevétel oldalon

HATÁRIDŐK

Nincs lehetőség határidő módosításra, csak jogszabály módosítással (sokszor nem felvállalható)

Vállalati policy alapján

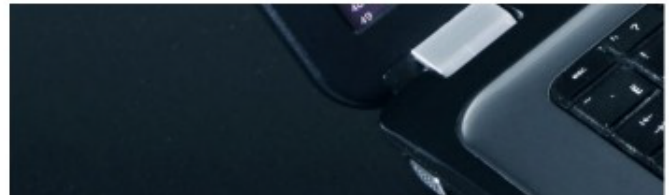
ADMINISZTRÁCIÓ

Uniós finanszírozás miatt jelentősen magasabb adminisztrációs feladatok

A projekten belüli csúszások miatt csökkenhet, a kockázatok figyelembevételével

TESZTELÉS

A különböző csúszások és a határidő sérthetetlensége miatt a tesztelési idő csökken



Állami alkalmazásfejlesztési projekt sajátosságai

Koncepció kidolgozás	Tervezés	Beszerzés	Kivitelezés	Bevezetés

NISZ

Piac

Pontosan meghatározott homogén célcsoport

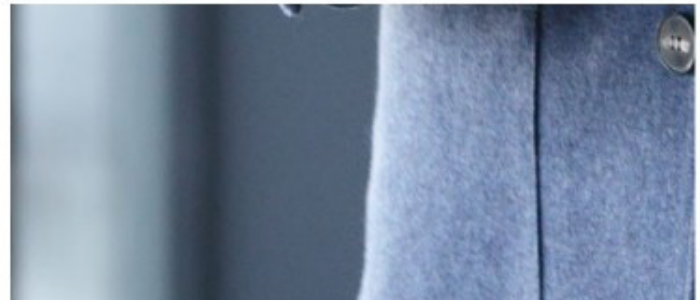
Új termék/szolgáltatás bevezetésekor kiemelten kezelik, kulcsa a sikeres bevezetésnek

Az szolgáltatás nyújtója + az arca is a vállalat, célzott kommunikáció a célcsoportokban

CÉLCSOPORT

OKTATÁS

KOMMUNIKÁCIÓ



Állami projekt

Heterogén célcsoport/ legtöbbször kötelezettségként élik meg az új szolgáltatás bevezetését

Jellemzően szakmai kamarákon keresztül történő oktatás

Az arc a NISZ, a szolgáltató az állam

Állami alkalmazásfejlesztési projekt sajátosságai

Koncepció kidolgozás	Tervezés	Beszerzés	Kivitelezés	Bevezetés

NISZ

Majdnem program menedzsment?

Az ASP projekt „sikerének” titka

Takács Gábor
Projektvezető
KIFÜ

Budapest
2018. április 5.

SZÉCHENYI 2020
MAGYARORSZÁG KORMÁNYA
Európai Unió
Európai Strukturális és Beruházási Alapok
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

MI AZ ASP?

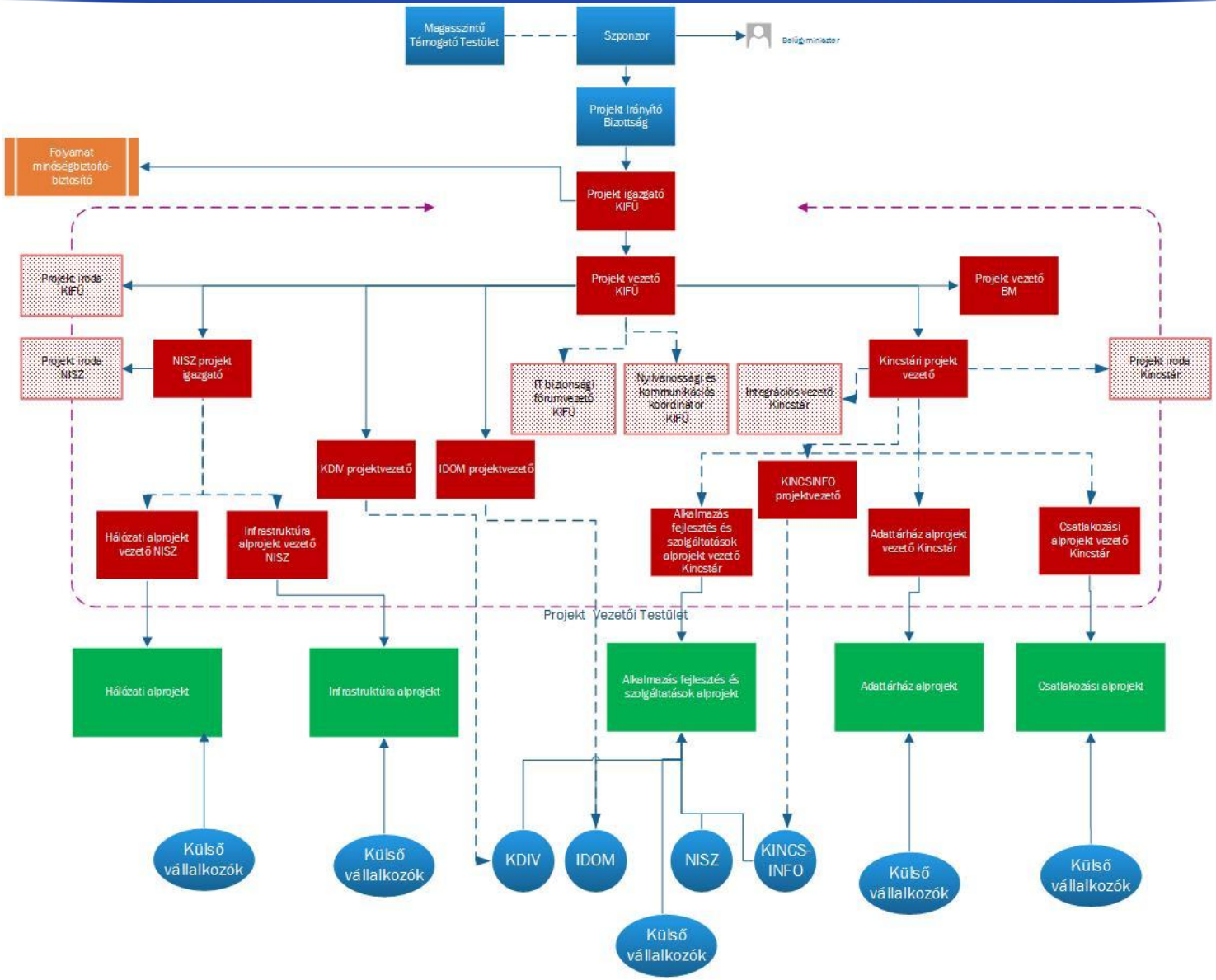
Application Service Provider (ASP)

SaaS

Önkormányzati előnyök

- Települési önkormányzatok
- Megyei önkormányzatok
- Önkormányzati intézmények

PROGRAM MENEDZSMENT JELLEG



MEGRENDELŐI ÉS FENNTARTÓI SZEREPEK

Forrás: http://www.slashfilm.com/arnold-schwarzenegger-to-star-in-cry-macho/

ÁLLAMIGAZGATÁSI PROJEKTEK SAJÁTOSSÁGAI

TAPASZTALATOK ÉS EREDMÉNYEK

KIFÜ

ÖNKORMÁNYZATI asp

KÖSZÖNÖM A MEGTISZTELŐ FIGYELMÜKET!

SZÉCHENYI 2020

MAGYARORSZÁG KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Strukturális és Beruházási Alapok

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Úton egy sikeres projekt-portfólió menedzsment rendszer felé

Holka Borcsa
Antenna Hungária Zrt.
holkab@ahrt.hu

Az előadás az Antenna Hungáriában az elmúlt egy évben zajlott projekt-portfólió menedzsment rendszer kiépítési munkájáról, annak első lépéseiről szól. Az előadásban ismertetésre kerülnek a nehézségek, a feladatok, és az elért eredmények is.

Az Antenna Hungária az utóbbi években egyre meghatározóbb szereplő a távközlési és a műsorterjesztési piacon. Kiterjedt mikrohullámú hálózatával, a mellette folyamatosan fejlődő WiFi kiépítési és üzemeltetési tapasztalatával megkerülhetetlen, ha távközlési hálózatépítésről van szó. A meglevő tapasztalatok mellett a cég folyamatosan törekszik új területek felé is, mind a hálózatok (pl. országos LoRA hálózat kiépítése), mind egyéb szakmai irányokban.
Ennek ékes példája, hogy az AH – 2016 óta jelen levő – műsorgyártási kompetenciájának segítségével, kiegészítve a hagyományos szolgáltatási irányokkal, aktív szerepet vállalt a VizesVB körüli projektekben. Emellett is tendencia az utóbbi pár évben a társaság életében, hogy egyre több projektszerű munka jelenik meg a hagyományos BAU tevékenységek mellett.

A projektek szaporodásával párhuzamosan az Antenna Hungária vezetése elkötelezte magát a kultúra megváltoztatása, a projektszemlélet mindennapokba történő bevezetése mellett. Ennek első lépéseként, egy 2016 novemberi vezetői meeting-en került a vezérigazgató által elfogadásra az az anyag, amely az elvi hátteret fekteti le az AH „projektesítéséhez".
Ebben a dokumentumban bemutatásra került, hogy bár több tíz, akár száz projekt is futhat az AH-ban, a köztudatban ezeknek csak töredéke forog. Kiderült, hogy bár sok a projekt, de nincsen egy egységes minimális adminisztrációs szint, ami kötelező volna minden projektvezetőre, nem egyértelmű az egyes projektek fontossága, pénzügyi hatása, stb. Nem egyértelmű az sem, hogy egy projektnek mikor szükséges eszkalálnia a felmerülő problémákat a vezetés felé. Sok esetben az egyes területek közti kommunikáció nem valósult meg, ezzel akadályokat gördítve a sikeres és hatékony munka elé.
A fenti anyag bemutatásakor az Antenna Hungária vezetősége elkötelezte magát a projektek rendbetétele mellett. A rendbetétel alatt a menedzsment az átláthatóságot, a rendszeres felsővezetői tájékoztatást, a minden projektre kötelező, minimális szintű adminisztráció bevezetését, illetve a projektkultúra szervezetben történő megvalósítását jelentette.

A projektek rendbetételének egyik első lépéseként a vezetőség az üzletfejlesztési osztálynak egyik markáns feladatává tettt az AH-ban zajló projektek működésének minimális szintű egységesítését, a vezetők projektekre való rálátásának biztosítását, az AH saját projektkultúrájának kialakítását, és ennek a cégen belül történő elterjesztését.

Az Üzletfejlesztési Osztályon az előkészítő munka során egy excel táblába gyűjtöttük a projekteket, elnevezéssel, leírással, projektvezetővel. Megkíséreltük meghatározni az egyes projektek prioritását – pénzügyi hatás, stratégiai, illetve (állami vállalat révén) kormányzati jelentőség szerint. Feljegyeztük, hogy az egyes projekteknek mi a határideje (nagy hátrány volt, hogy sok esetben már nem lehetett kideríteni, hogy mikor indultak az adott projektek). Megkíséreltünk CAPEX sorokat rendelni az egyes projektek mellé. Ez a gyűjtő munka rengeteg személyes beszélgetéssel járt, ami nagyon fontos, és érdekes volt, hiszen az egyes emberek történeteiből, tapasztalataiból remek rálátást lehetett kapni a cég működésére, az általában megjelenő pozitívumokra, és a fejlesztendő tényezőkre egyaránt.

Amikor elkészültünk az adatgyűjtéssel, egy 156 tételből álló tábla volt előttünk. 156, teljesen eltérő súlyú, természetű, és típusú projekttel, amelyekben azonban egy közös volt: mind az AH-n belül zajlottak.

Következő lépésként ezen az adat-masszán próbáltunk fogást találni, típusokba rendeztük a projekteket, megfigyeltük, hogy van-e összefüggés a pénzügyi, a stratégiai, és a kormányzati jelentőség között, illetve, hogy van-e ezeknek hatása egy adott projekt hosszára, és viszont. Megfigyeltük, hogy milyen általános hiányosságok, problémák fogalmazhatóak meg a projekt

portfólióval kapcsolatban. Végiggondoltuk, hogy ezek megoldására milyen javaslatokat tudunk adni, amelyek nem hoznak ugyan hirtelen nagy változást magukkal, de apró lépésekben elvezetnek bennünket egy hatékonyabb, rendezettebb, és legfőképpen egységes projektkezeléshez.

Az elemzéseinket, és javaslatainkat tartalmazó anyagot 2017 májusának végén mutattuk be az AH vezetőségének. Ez az anyag tartalmazta az összegyűjtött projekteket, azok különböző típusokba, kategóriákba sorolását, a hozzá tartozó elemzéssel együtt.
A fentieken kívül még egy markáns rész volt: a jövőbeli működés felvázolása. Elképzelésünk szerint az AH-ban működő Projekt Portfólió Menedzsment rendszer (PPM) – elkezdtük már így hívni, hiszen ezen a ponton már látszott, hogy lassan ebbe az irányba haladunk – 4 fő pilléreként a következőket határoztuk meg:

1. **Szabályozási alapok:** ez a pillér tulajdonképpen az Antenna Hungária Projektutasítása, amely lefekteti a cégen belül a projektműködés alapjait. Meghatározza, hogy mely szereplőknek milyen dokumentációs, adminisztrációs, és beszámolási kötelezettségei vannak egy projekten belül, illetve elhelyezi a projekt fogalmát a szervezeti hierarchiában. Mivel a Projektutasítás hivatalos vezérigazgatói utasításként került kiadásra (ez is mutatja a súlyát), így az összes munkavállalóra általános érvénnyel bír.
2. **Segédanyagok:** úgy gondoljuk, hogy az egységes kezeléshez, adminisztrációhoz és kultúrához hozzájárul az, ha a projektvezetők rendelkezésére bocsátunk szerintünk hasznos leírásokat, template-eket. Ezek használata nem kötelező, de ha valaki használja, és visszajelez az Üzletfejlesztésnek, akkor tudjuk úgy alakítani őket, hogy a valós igényeket szolgálják ki.
   A legfontosabb a segédanyagok sorában a Projektmenedzsment kézikönyv, amely általános tanácsokat, tippeket tartalmaz a projektvezetés során előforduló helyzetekre. Bár a képzett projektmenedzser kollégák számára az itt leírt dolgok sok esetben nyilvánvalóságnak tűnhetnek, azoknak a projektvezetőknek, akik frissen kerültek ilyen helyzetbe, hasznos segítséget nyújthatnak.
   A kézikönyv mellett egy sor template is a projektvezetők rendelkezésére áll: kezdve a memo mintán, a feladatlistán, kockázati listán, projekt státusz prezentáció mintán keresztül egészen az ütemtervig. Igyekeztünk ezeket az anyagokat a lehető leghasználhatóbbra elkészíteni, sok esetben felokosított excel-ekkel, a visszajelzések alapján finomra hangolt dokumentum mintákkal. Azt gondoljuk, hogy ezek azért is segítséget nyújthatnak a projektvezetőknek, mivel az AH-ban – egyelőre – nem került bevezetésre semmilyen kötelező projektmenedzsment, vagy task menedzsment rendszer, minden terület egyénileg oldja meg ezen feladatait.
3. **Projekt nyilvántartó rendszer – azaz Projekt Portál és Projekt Sharepoint:** a Projekt Nyilvántartó rendszer elemei az adminisztrációs hátteret teremtik meg a PPM számára. Ezek az elemek a következők:
   a. **Projekt Portál:** egy Jedox (adatkezelő szoftver) alapú webes adatbekérő felület, mely az Antenna Hungária minden munkavállalója számára elérhető. A Projekt Portálon lehet elindítani, követni, és lezárni a projekteket. A projektvezetők feladata a projektindító adatlap kitöltése, amelyet utána – jóváhagyás, és a tényleges indulást megelőzően – ellenőriz az Üzletfejlesztési osztály, illetve a Kontrolling osztály is. A projektindítón alapvető információkat kell megadni: mi a projekt neve, ki a projektvezető, a szponzor, az értékesítő. Le kell írni pár mondatban, hogy miről szól az adott projekt, mi a scope – és mi nem scope. Meg kell adni a projekt prioritását, a fő mérföldköveket, a megvalósítás határidejét. Ha lehetséges, fel kell sorolni a projekten várhatóan dolgozó alvállalkozókat, és munkatársakat (de ezek aktualizálására havonta is nyílik lehetőség).

Ha egy projekt jóváhagyásra került, és elindult, utána havonta kötelező megadni a rá vonatkozó státuszt – leírni a fő elvégzett feladatokat, meghatározni a következő időszak fő feladatait. Jelezni szükséges, ha úgy látja a projektvezető, hogy csúszás lesz az eredeti tervhez képest (ezt mindig kötelező indokolni), illetve gyűjteni kell a kockázatot is, meghatározva, hogy mely menedzsment taghoz kerüljön az végső eszkalációra. Meg kell adni, hogy a következő hónapban várhatóan mely munkatársak, körülbelül milyen leterheltséggel fognak dolgozni a projekten.
Amennyiben egy projekt lezárásra kerül, a projekt záró adatlapot kell kitölteni, melyben feltüntetésre kerülnek a projekt fő tanulságai is, amelyekből az Üzletfejlesztési osztály egy közös tudásbázist épít ki, bízva abban, hogy az itt leírt tanulságok egy következő projekt számára hasznosnak bizonyulhatnak, illetve, hogy esetleg rávilágíthatnak vállalati szintű jelenségekre is.

b. Projekt Sharepoint: a projekt Sharepoint-on érhetőek el az előző pontban bemutatott segédanyagok. Ezek az anyagok bárki számára elérhetőek, letölhetőek, szabadon használhatóak. Azonban van a Sharepoint-nak egy olyan része is, amelynek használata jogosultsághoz kötött – ez a rész a Projekt Mappák.
Mikor a Projekt Portálon megtörténik egy projekt elindítása, az Üzletfejlesztési osztály létrehoz egy dedikált mappát a Sharepoint-on, melyhez alapesetben csak az adott projekt vezetője fér hozzá. Ő eldöntheti, hogy a későbbiekben kinek ad jogosultságot a mappához, és így kialakulhat egy támogatott csoportmunka és dokumentummegosztó felület, melyet az adott projekt használni tud.

4. Vezetői információs rendszer: a PPM létrehozásának egyik fő célja az volt, hogy a menedzsment megfelelően el legyen látva információkkal a futó projektekről. Így ez a rész markánsan megjelenik a PPM rendszerben.

a. Egyrészt a vezetőknek mind van Jedox jogosultságuk, így bármikor lekérhetnek egy aktuális riportot a projektekről, különböző szempontok alapján
b. a Jedox riporting felületében létrehoztunk egy Dashboard-ot is, ami az adott napra vonatkozóan tartalmazza a legfontosabb információkat a projekt portfólióról, könnyen áttekinthető, informatív kimutatások formájában
c. Az Üzletfejlesztési osztály vezetője havonta egy alkalommal személyesen is bemutatja a menedzsment tagjainak a projekt portfólió áttekintését. Ezen áttekintések alkalmával a vezetőség képet kaphat a portfólióról mind statisztikai kimuttások, mind tartalmi információk formájában is. Igyekszünk minden alkalommal valami érdekességgel, elemzéssel, fejlesztéssel készülni, illetve kiszolgálni az ad hoc felmerülő információs igényeket is.
d. A kiemelt, 4-5-ös prioritású projekteknek rendszeres időközönként beszámolási kötelezettségük van a menedzsment előtt. Ezekhez a projekt státuszokhoz az Üzletfejlesztés összeállított egy template-et, hogy egységesek legyenek a projektvezetők által átadott információk.

A fent bemutatott rendszer, és a kialakításához, bevezetéséhez kapcsolódó munka a 2017-es év nyarán kezdődött meg az AH-ban, így még – bár már jelentős lépéseken túl vagyunk – tart. Azt gondoljuk, hogy tartani is fog még jó ideig, hiszen egy ilyen rendszerről sose lehet kijelenteni, hogy elkészült, tökéletes, nem kell tovább csiszolni. Minden héten igyekszünk időt szánni arra, hogy gondolkozzunk, mivel, és hogyan lehetne még fejleszteni a rendszert. A gondolkodásba sok esetben bevonjuk a kollégákat is, akik nap mint nap használják a PPM-et, akár projektvezetőként, akár a menedzsment tagjaiként.

Hisszük azt, hogy egy ilyen gyökeres változás bevezetése nem rövid idő, nem is lehet az, nem szabad hirtelen levezényelni, és ráerőltetni a kollégákra – mert akkor csak az ellenkezőjét

érjük el a kitűzött célnak. Igyekszünk fokozatosan bevezetni minden változást, arról megfelelően tájékoztatva a rendelkezésünkre álló eszközökkel (Intranet, e-mail, személyes megbeszélések, és webinar-ok) a munkatársakat. Mindig próbálunk nyitottak lenni a kritikákra, visszajelzésekre, és úgy alakítani a rendszert, hogy az ténylegesen a valós igényeket szolgálja ki, így hasznára válva mindenkinek.

Mivel – bármennyire is felismerhető a hasznossága – az új PPM megnövekedett adminisztrációs terheket ró a kollégákra, természetes, hogy volt a bevezetéskor némi ellenállás. Ezt igyekeztünk a megfelelő kommunikációval, a projektvezetők fejlesztésbe történő bevonásával oldani. Mindig hangsúlyozzuk azt, hogy segíteni szeretnénk a kollégáknak, nem plusz terheket róni rájuk, így ha szükséges, személyesen beszélgetünk egy adott probléma, kérés felvetőjével, és ha közösen úgy ítéljük meg, hogy több projektvezetőt is érinthet a felvetett probléma, rövid határidővel megoldjuk, kezeljük azt.

Nagy kihívást jelentett még az is számunkra a bevezetéskor, hogy az AH különböző területein – ahogy azt már feljebb is említettem –nem egységes rendszert használnak a projektek, és a mindennapi tevékenységek egyes feladatinak utánkövetésére. A létesítő kollégáknak saját ticketing rendszerük van, a fejlesztők és az informatikai ágazaton dolgozók egy másik task management rendszert használnak, és külön-külön nyilvántartást vezetnek műsorgyártási és a rendezvénytechnikai osztály munkatársai is, illetve az értékesítők is. Nehéz volt elmagyarázni a kollégáknak emiatt a PPM létjogosultságát, de ezen is segítettünk a kommunikációval, és mindenki számára nyilvánvalóvá tettük, hogy mi is ennek a rendszernek a végső célja, és miben más, mint a mindennapos használatban levő rendszerek.

Végül, de nem utolsósorban az egyébként lelkes és az ügy mellett elkötelezett top menedzsment különböző kérésit, kérdéseit, és igényeit is kezelnünk kellett, amelyek néha kicsit ellentmondásosak voltak egymással (természetesen, hiszen az egyes területek érdekei sok esetben ütköznek a mindennapokban), néha pedig az álmodozás határait súrolták (ami szintén nem csoda, lévén, hogy mindenki igyekezett minél több funkciót belelátni a készülő új rendszerbe).
Ezeket, illetve a fentebb részletezett akadályokat mind próbáljuk kis lépésekben, a megfelelő kommunikációval, az érintetteket szorosan bevonva a megoldásokba kezelni, mert mélyen hiszünk abban, hogy ez egy közös ügy, és nagyon hasznos az Antenna Hungária számára.

Állami infrastrukturális beruházások lebonyolításának rendszere

Előadó: Mayer András

Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő ZRt. (NIF ZRt)

Magyar Út- és Vasútügyi Társaság

mayer.andras@nif.hu

Az állami beruházások 80-as évek végi visszaesése óta a magas és mélyépítése beruházások életútja alapvetően szétvált. Míg a magasépítés területén nagy volumenű beruházó csak egyedileg valósultak meg, egyedi konstrukcióban (Nemzeti Színház, MÜPA, …) addig az infrastrukturális fejlesztés területén a fejlesztések mindig szervezetileg koncentráltan valósultak meg, először önálló projekttársaság(ÉKMA), majd a fejlesztések nagyobb volumenű megindításával Nemzeti Autópálya (NA) Rt révén.

Magasépítés területén a hosszú szünet miatt a beruházási struktúra megszűnt, a beruházások fontos szereplői tűntek vagy halványultak el (pl. EÜBER). Az infrastruktúra fejlesztés területén a hullámvölgyek ellenére folyamatosan maradt forrás, ami fenntartotta az ágazatban tevékenykedő szervezeteket. A magasépítés más piacok felé fordult (irodalakás, „lakóparkok", plazák), elsősorban a Fővállalkozóra hárítva a megvalósítás folyamatát, a projekt menedzselését. Az infrastruktúra területén nem számottevő a magánpiaci megrendelés és 2000-től kisebb hullámzással, de emelkedő trend tapasztalható az állami infrastruktúra fejlesztés területén, de/és nem hanyagolható el, hogy egyre növekvő trend tapasztalható a fenntartásra fordított források tekintetében is, hiszen a fejlesztés mellett az infrastruktúra vagyon megőrzése, állag megóvása is fontos tényező.

Az NA Rt. 1999-es megalakításával a gyorsforgalmi útfejlesztések egy kézbe kerültek, 2002-től az egyéb országos közút fejlesztések, 2007-től az EU-s forrásból meginduló vasút, majd 2016-tól az MJV intermodális csomópontok, 2017-től pedig folyami és kerékpárút fejlesztések kerültek a már átnevezett Nemzeti Infrastruktúra Fejlesztő (NIF) Zrt-hez. A feladatok bővülésével együtt járt a szervezeti struktúra fejlődése is, nemcsak az új szakterületek és finanszírozási mód szakembereinek bevonása, hanem a projekt számosság miatt is. A kezdeti projekt-team, és közvetlen vezetői beavatkozás után 2007-es NIF-é alakulással egyidejűleg bevezetésre került a Projekt Szervezeti és Működési Kézikönyv (PSZMK), mely a projekt-team szervezeti kialakítását, a támogató szervezetek felállását, és a projekt bonyolítását, annak dokumentálását szabályozza. A projekt indítástól – Projekt Alapító Dokumentum – a projekt záró dokumentumig (PZD).

Jelenleg az infrastrukturális fejlesztésekkel kapcsolatos megrendelői döntéseket a Parlament felhatalmazása alapján a Kormány hozza, mely a feladat meghatározása mellett a forrást is megjelöli. (költségvetési fejezet vagy uniós társfinanszírozás esetén az Operatív Program). A kormánydöntés (kormányhatározat) alapján az elrendelés az NFM hatásköre.

NIF az NFM elrendelése és az NFM vagy OP Támogatási szerződései alapján végzi a munkáját két fő területen:

- Útfejlesztés
- Vasútfejlesztés

és három kiegészítő területen:

- Intermodális Csomópontok
- Kerékpárút fejlesztés
- Hajóút fejlesztés

Szakterületek figyelembe vételével, gyorsforgalmi út, országos főutak elkerülő szakaszai, 11,5 tonnás fejlesztési csomópont fejlesztések, közmű kiváltások (400kV - 0,4 kV; gyengeáram, hírközlés, gáz, víz, csatorna), híd, folyami híd,

vasútépítés, felújítás, átépítés, biztosító-berendezés, felsővezeték, trafóállomás, épületfejújítás, P+R parkolók, ETCS, GSM-R, aluljárók építése-átépítése, kerékpárút építés-átépítés, kerékpáros hidak, intermodális csomóponti állomások, állomási előterek átalakítása, különszintű terek kialakítása.

Hajózóút fejlesztés, víziút szabályozás, eszközfejlesztés (Okosbóják, kitűzőhajók)

NIF Zrt. a projekt-lebonyolítású rendszerében a projekt műszaki tartalmára vonatkozó szakértelmet választotta kiindulási alapnak, a projektvezetők a területeket szakmailag ismerő kollégák, akik természetesen projekt-menedzsment képzésen vettek és vesznek részt. Munkájukat nagyban segíti a jogszabályi alapon működő Útügyi előírások rendszere és az Ellenőrző labor vizsgálatai, mely a kivitelezést végző vállalkozó Minősítését szabályozza és hitelesíti a Műszaki Ellenőr bevonásával.

372 élő projekt darabszámában 75%, de kibocsátásban 98% az út és vasútfejlesztés. jellemző, hogy a 145 db előkészítési projekt mellett 87 építési fázisú és 140 lezáró fázisú projekt található. A 122 fő projektvezetőt (3 projekt/fő) 300 fő támogatja 16 szakterületen. (Beszerzés; Változáskezelés; Technológia-Minőség ellenőrzés, Tervellenőrzés, Építészet; Környezetvédelem; Területszerzés; Kommunikáció; EU koordináció-finanszírozás; Pénzügy; Monitoring; Vagyonkezelés; Jog; Közmű; Garancia; Területelőkészítés)

A projekttagok leterheltsége a projekt előrehaladás ütemében folyamatosan változik, ezért 1-1 támogató területmunkatársainak delegálását, és allokálását az osztályvezető látja el. Ez a mátrix jellegű felépítés magában hordozza a konfliktusokat is, de a motiváció, és a személyes kapcsolatok mégis működőképessé teszik azt.

NIF projektjei költség és időráfordítás alapon az alábbi fázisokra bontható

Előkészítés I.: Megvalósíthatósági tanulmány készítés, Környezetvédelmi vizsgálatok, és Környezetvédelmi engedély

Előkészítés II.: Engedélyezési terv készítés és Építési engedély megszerzése Kiviteli terv készítés

Kivitelezési: Területszerzés, Kivitelezés, Forgalomba helyezés

Záró fázis: Területrendezés, vagyonátadás

A korábban szokásos projektciklus 8-10 év volt(záró szakasz kivételével), mely jogszabályi változások miatt 6 évre csökkent, de így is egy szerződés, fázis megvalósulási ideje 1,5-3 év. Ami szükségessé teszi, hogy az időközben bekövetkező változásokat kezelni kell, melyet nagyban segít, hogy a 2017. január 01-től hatályos Közbeszerzési törvény erre reális gyakorlati lehetőséget biztosít.

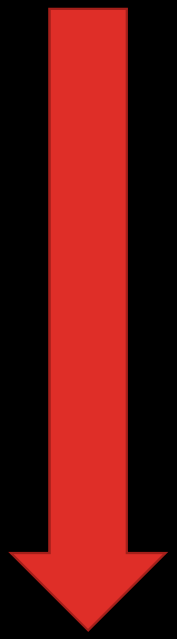
A jogszabályváltozások üteme, és számossága ilyen időtávú projektek esetében próbára teszi a szerződéses rendszerünk, és változáskezelési képességünket is. Új kihívás jelentkezik, hogy az önmagában konzervatívnak nevezhető ágazatba is a technológiai szektor felgyorsult fejlődése begyűrűzik (ITS, okosút, ETCS, GSM-R), ami szükségessé teszi a beruházási folyamat újragondolását, a fejlesztési lehetőségek beépítését az eljárásainkba.

ÉPÍTŐIPARI PROJEKTMENEDZSMENT

Állami és magánberuházásokban

PROJEKT FELÉPÍTÉSE

- Ötlet (előkészítés)
- Tervezés
- Optimalizálás (előkészítés)
- Pályáztatás
- Optimalizálás (előkészítés)
- Vállalkoztatás
- Használat
- Optimalizálás (javítások)
- Utógondozás



Erőforrások:
- Humán
- Anyagi
- Természeti

ÖSSZEHASONLÍTÁS

Magánberuházás	Állami beruházás
Ötlet	
Gazdasági érdek vezéreli	Vezetői döntések sora vezéreli
Tervezés	
Választott tervező	Közbeszerzésen választott tervező
Optimalizálás	
Tervezés lezárása költségelemzéssel a rendelkezésre álló forrás figyelembevételével	
Pályáztatás	
Vállalkozók versenyeztetése	Közbeszerzési pályázat kiírása
Optimalizálás	
Beérkezett pályázatok értékelése a rendelkezésre álló forrásnak megfelelően. Költségbecslés felülvizsgálata. Utolsó döntési lehetőség arról, hogy megvalósítható a beruházás vagy sem.	

ÖSSZEHASONLÍTÁS

Magánberuházás		Állami beruházás
	Vállalkoztatás	
Választott vállalkozó		Közbeszerzésen nyertes vállalkozó
	Használat	
Teljes kihasználtság szakértő üzemeltetővel		Közel teljes kihasználtság betanított üzemeltetővel
	Optimalizálás	
Működés előtt az üzemeltetővel történő beüzemelések, beszabályozások		Működés közben történő beüzemelések, beszabályozások
	Utógondozás	
Megtérülés, üzemeltetés, működés közbeni tapasztalatok beszerzése a későbbi projektekben való felhasználásra		Üzemeltetés, hibajavítások

MENEDZSERI POZÍCIÓK

Mindkét rendszerben:

- Beruházó saját projektmenedzsere (nem feltétlenül szakmai)
  - Feladata a kivitelező és lebonyolító munkájának figyelemmel kísérése, a teljesítésük ellenőrzése, az általa képviselt szervezet akaratának folyamatos érvényesítése, a beruházói kötelezettségek teljesítése.
- Lebonyolító (szakmai)
  - Feladata a műszaki ellenőri gárda szakiparonkénti koordinálása és ellenőrzése, a beruházó figyelmének felhívása a problémákra, a kockázatokra valamint az elvégzendő feladatokra, a határidők betartatása, szakmai kooperációk szervezése és tartása, javaslattétel a problémák megoldására.
- Kivitelező saját projektmenedzsere (szakmai)
  - Feladata a vállalkozás megszervezése, az alvállalkozók koordinálása, a megrendelői képviselet információval való ellátása, döntéshozatali pozíciók megteremtése.

ELVÉGZENDŐ FELADATOK

1. Igényfelmérés
2. Koncepcióterv készítés
3. Megvalósíthatósági vizsgálat
4. Kockázatelemzés, megtérülésszámítás, erőforrások felmérése
5. Finanszírozás kiválasztása
6. Tervező pályáztatása
    1. Engedélyezési terv
    2. Kiviteli terv
7. Kivitelező pályáztatása
8. Kivitelezés
9. Lezárás, átadás, elszámolás
10. Utógondozás

Tervezés

Erőforrások:
- Humán
- Anyagi
- Természeti

Megvalósítás

Erőforrások:
- Humán
- Természeti
- Anyagi

KÖTÖTTSÉGEK

Magánberuházás

- Szerződéses feltételek
- Ptk. betartása
- Hierarchia betartása
- Határidők
- Költségkeret
- Véges erőforrás

Állami beruházás

- Szerződéses feltételek
- Közbeszerzési szabályok
- Ptk. betartása
- KEHI és ÁSZ vizsgálati feltételek
- Hierarchia betartása
- Határidők
- Költségek
- Véges erőforrás

KÖTÖTTSÉGEK

Magánberuházás

- Szerződéses feltételek
- Ptk. betartása
- Hierarchia betartása
- Határidők
- Költségkeret
- Véges erőforrás

Saját szabályok

Alkalmazkodás

Kapott szabályok

Állami beruházás

- Szerződéses feltételek
- Közbeszerzési szabályok
- Ptk. betartása
- KEHI és ÁSZ vizsgálati feltételek
- Hierarchia betartása
- Határidők
- Költségek
- Véges erőforrás

VÁLTOZTATÁSI LEHETŐSÉGEK

A szabad piaci helyzetben a beruházás teljes időintervalluma alatt kooperatívan alkotva lehet megvalósítani az építményt.

A közbeszerzési környezetben „csak” a tervezési szakaszban van lehetőség a kooperatív alkotói munkára, a kivitelezési szakaszban már a végrehajtásé a főszerep.

VÁLTOZTATÁS LEHETSÉGES OKAI

Állami beruházás esetén:

- Ha a pályázati szakaszban a szakkivitelezői gondossággal sem volt felfedhető a tervben rejtőző hiba.
- Ha életvédelmi okokból kell változtatni.
- Ha olyan szerkezeti megoldás vagy funkció van a tervben, ami rendeltetésszerű használatot akadályozó kialakítást fog eredményezni.

OPTIMALIZÁLÁSI NEHÉZSÉGEK

Állami beruházás esetében:

- Nincsen ártárgyalás
- Nincsen igazi verseny
- Átalányáras szerződések vannak
- Nem a szakmai döntések az irányadóak
- Nem, vagy csak nagyon nehezen változtatható a szerződés
- A pótmunka nehezen vagy egyáltalán nem elszámolható
- A KFF menetközben is ellenőrzi a beruházást

ELLEHETETLENÜLŐ ELEMEK

- Ötlet (előkészítés)
- Tervezés
- Optimalizálás (előkészítés)
- Pályáztatás
- Optimalizálás (előkészítés)
- Vállalkoztatás
- Használat
- Optimalizálás (javítások)
- Utógondozás

Megvalósítható

Nem megvalósítható, ha mégis akkor súlyosak a következményei

(Korlátozott változtatási lehetőség)

(Nincsen változtatásra lehetőség)

ÖSSZEGZÉS

A mai közbeszerzési szabályozás adta lehetőségek szűkössége sok esetben megnehezíti a projekt vezetőinek a feladatát, ezzel elvonva a figyelmét a valóban fontos feladatokról és szempontokról.

A mai közbeszerzési szabályozások nem az építőiparra lettek szabva, hanem arra ki lettek terjesztve, ezzel magukban hordozva azt a veszélyt, hogy a potenciálisan jó funkciójú épületek megvalósíthatósága veszélybe kerül.

Köszönöm megtisztelő figyelmüket!

Budapest, 2018. április 5.

Kozma Gyula

Elérhetőségek:
- email: kozmagyulaistvan@gmail.com
- telefon: +36/20 318 52 64

Projektmenedzsment a gyakorlat, szakma és a tudományok háromszögében

Szalay Imre, PMP
PMI Budapest , MagyarTagozat

21. PM Fórum, 2018. április 5.

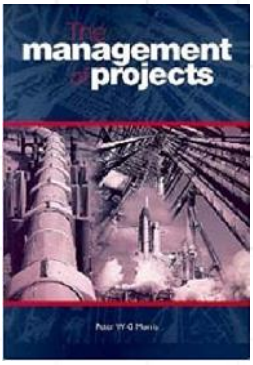
Témafelvetés

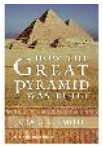
- A különböző diszciplínák, értelmiségi foglalkozások leírására a gyakorlat, szakma, tudomány hármas használatos.
- A projektmenedzsmentről konferenciáinkon, összejöveteleinken a gyakorlati és szakmai szempontok szerinti tárgyalására kerül sor.
- Ha nem is tudományosan, de kontextusában kezeltkérdések, felvetések, diszkurzusok segíthetik a szakmai fejlődést a hazai PM közösségnek

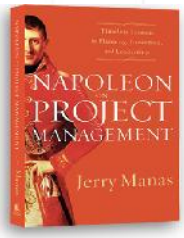
Projektek menedzselését l projektmenedzsmentig

- Tapasztalat - Eszközök
- Tudatosság - Módszereség
- Definíciók – Ismételhet ség
- Elkülönültség - Tanulhatóság

Morris, 1997

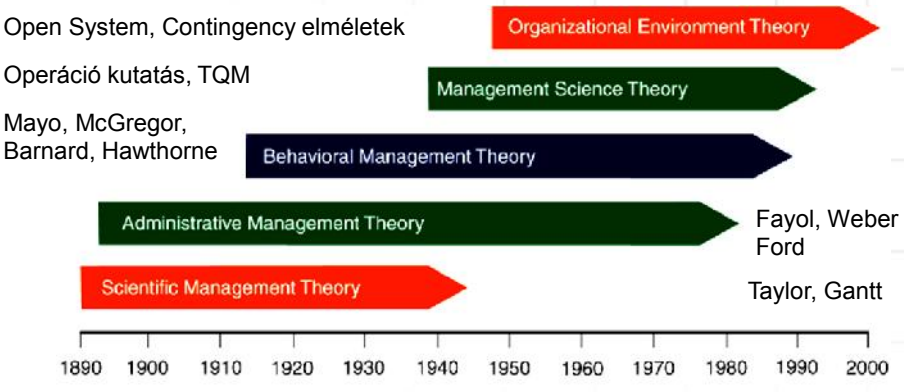






3

Párhuzam a menedzsment elmélet fejl désével Tudatos építkezés a XIX. századtól



Forrrás: Jones & George, 2008

4

Első megnevezés: 1959, HBR

Paul O. Gaddis

If we are to grow as advanced technology grows, we must realize the new importance of . . .

THE PROJECT MANAGER

By Paul O. Gaddis

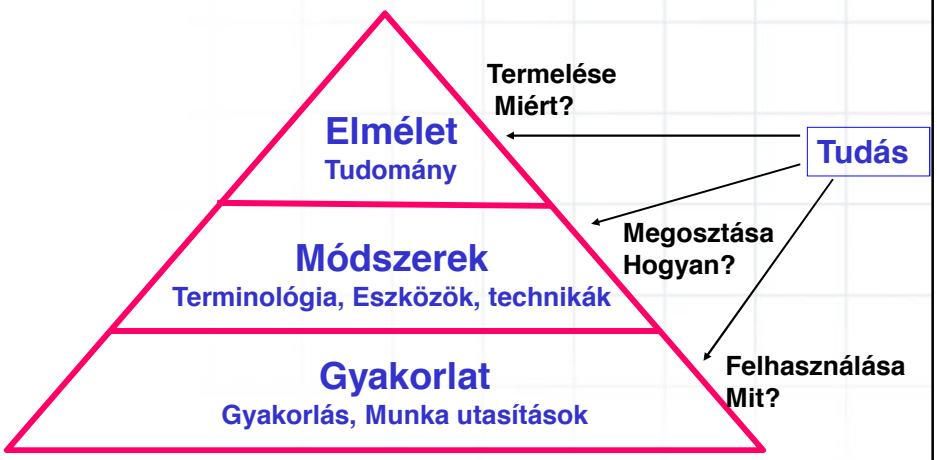
In new and expanding fields like electronics, nucleonics, astronautics, avionics, and cryogenics, a new type of manager is being bred. Although he goes by many titles, the one most generally used is *project manager*. His role in modern industry deserves more scrutiny than it has received from students of management and professional managers.

is always substantial, since the essent
tion of the new industry is the adap
recent research findings to the solutio
cific problems in creating a new prod
operating groups in advanced-technol
panies do not themselves perform fun
research. While advanced-technology p
ers recognize the essential need for a
put of fundamental research, and are i
pendent on this output for survival as

Köztes ember
Vakrepülés
Rizikó vállalás
Mozgásba tartani
Gondolkodó/csináló
Taktika/Stratégia
Projectitis

PMI 5

A diszciplínák rétegződése

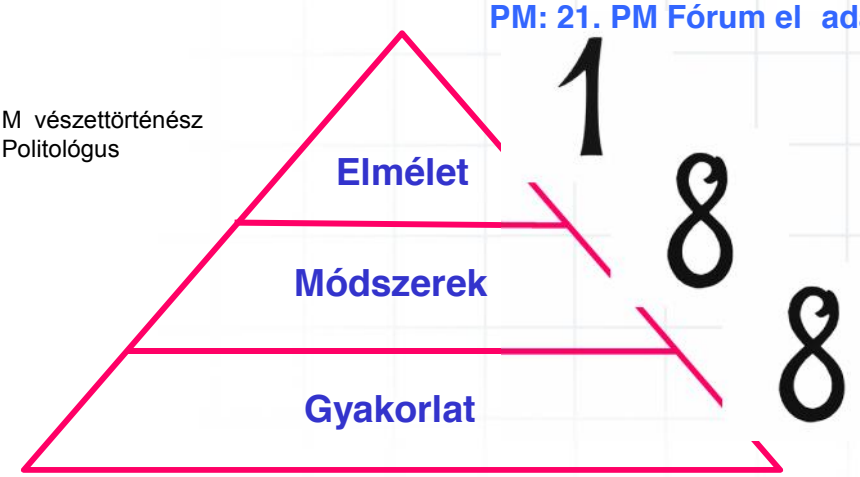


PMI 6

Példák – nem azonos rétegződések

PM: 21. PM Fórum el adásai

M vészettörténész
Politológus



A szakma – szociológiai leírása

- Kizárólagosság egy specifikus és szisztematikus tudásbázison
- Képzés és kutatás – a tudásbázis folyamatos felülvizsgálata
- Min sítési rendszer
- Etikai kódex
- A prakszis autonómiája, kontrolja
- A szakma nevének védelme
- A klienssel való kapcsolat kontrolja
- Más szakmáktól megkülönböztetett kultúra
- Elismertség – társadalmi és jogi

Forrás: Zwerman at all, 2004

A szakma három alapkategóriája

1. Tradicionális, intézményesült szakmák
   ("óradíjas", mint az orvos, jogász, építész)
2. Alkalmazottként szolgáltató szakmák
   (mint tanár, n vér, szociális munkás, mérnökök Európában)
3. Új, tudásbázisú elfoglaltságok
   (mint CIO, szoftvermérnök, biztonsági tanácsadó, s lehet a projektmenedzser)

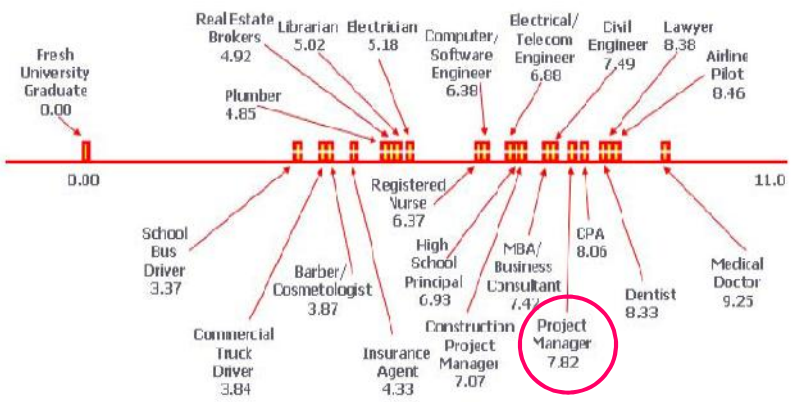
Forrás: Zwerman at all, 2004

Hol tartanak a szakmaiság egyes jellemz i a három kategória csoportnál?

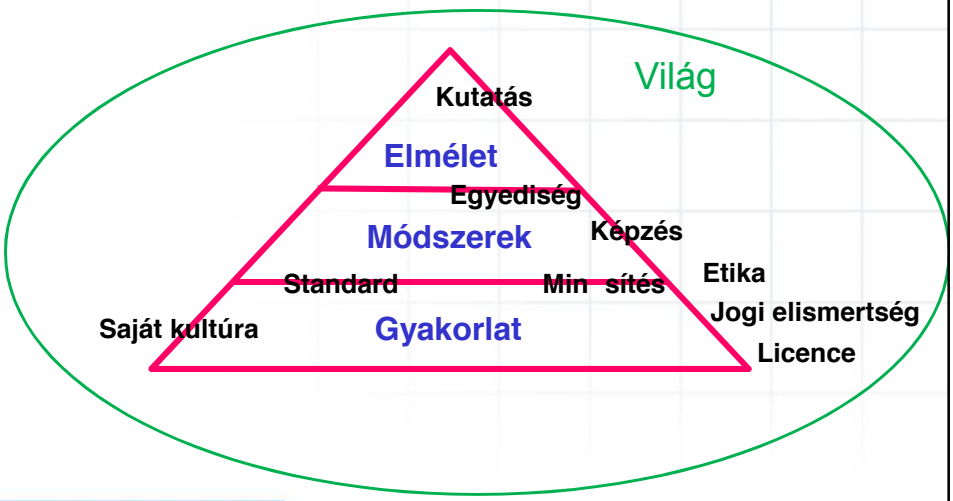
	Orvos, jogász	Tanár,n vér	PM
Egyediség	100%	75%	**47,6%**
Képzés	100%	81,3%	**23,8%**
Jogi elismertség	100%	68,8%	**28,6%**
Etika	100%	87,5%	**85,7%**
Kutatás	84,6%	68,8%	**47,6%**
Standard	84,6%	68,8%	**57,1%**
Licence	76,9%	62,5%	**4,8%**
Saját kultúra	76,9%	81,3%	**47,6%**
Min sítés	69,2%	62,5%	**42,9%**
Kontrol a prakszison	61,5%	43,8%	**23,8%**

Forrás: Zwerman at all, 2004

Giammalvo, 2007



Szakma követelményrendszere és a tárgyalt rétegződés különbözik



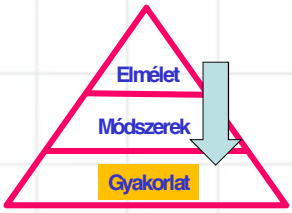
Gyakorlat

Szekció!

- „Nem hivatásos projektmenedzsment”
  - Minden projekt: főzés, rendezés, …
  - Az Élet projekt – könyv: *Tudatos életvezetés - Projektszemlélet a magánéletben kézikönyv,* Publio Kiadó, 2017.
- Szakmai fórum beszélgetések – környezet függetlenül
  - A reflektálatlanság miatt vissza az örök igazságokhoz
- Minden cég egyedi
  - Saját módszertanok
  - hiányzik az élő kapcsolatteremtés a módszerekkel
- Szervezeti beágyazódás, környezet fontossága
  - PMO, portfólió
  - Görög Mihály

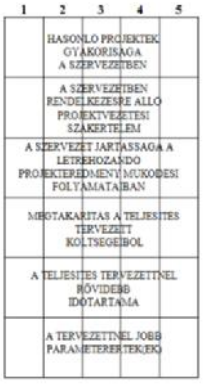
Szekció!

Görög Mihály a projekt-menedzsment akadémiai doktora



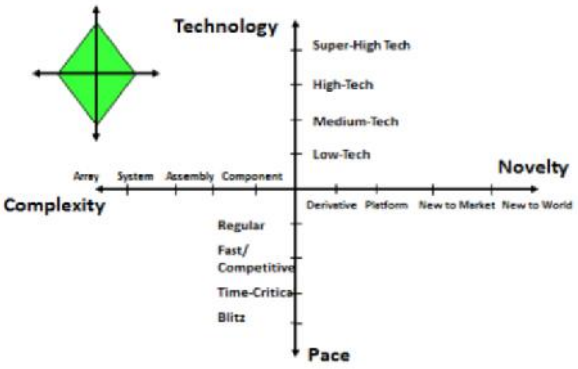
A szervezetek projektvezetési felkészültségének értékelése és fejlesztésének lehetősége

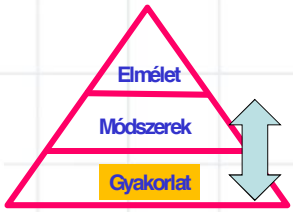
- Akár azonos projektvezetési feladatra használható több egyedi-projektvezetési eszköz használható a helyzettől függően
- Ezért kialakít egy a projekt és a projektfeladat sajátosságait, valamint a szervezeti sajátosságokat figyelembe levő illesztési módot a projekt-kontextus, a döntés és az egyedi-projektvezetési eszközök illesztésére.



7.5 ábra
Projekttulajdonosi profil

Projekt típusok



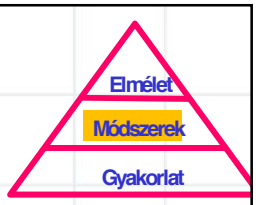


Project Diamond
Shenhar & Dvir, 2007

Projekt kategorizálás mestere: **Russell D. Archibald** - iparágak, kockázatok, nagy táblázatok

15

Módszerek

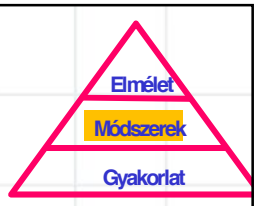


- Módszertanok
  - Vállalat specifikusak
  - Szakmai szervezetek
    - PMBOK, IPMA ICB, Prince2
    - APM-UK, **Green Project Management**
- Legjobb gyakorlat alapúak
  - Mennyire praktikusak
- Szoftver eszközök

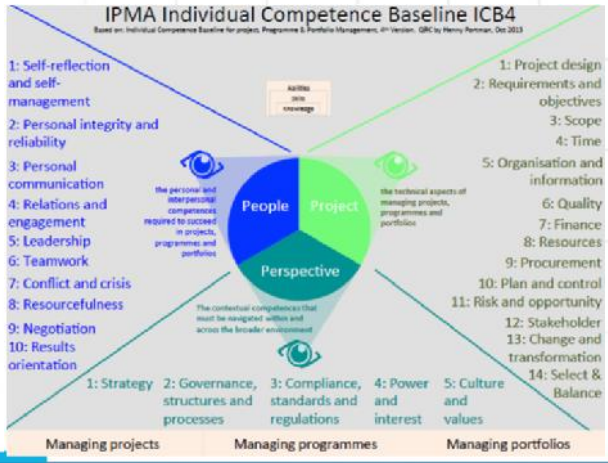
Szekció!

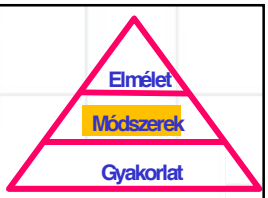
16

Módszerek



- Folyamat vs. Kompetencia bázis



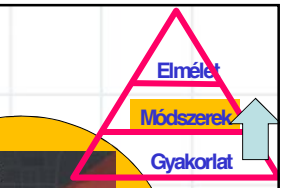


PMBOK® GUIDE FILMSTRIP

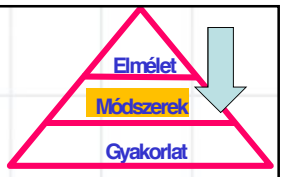
Timeline of "A Guide to Project Management Body of Knowledge" by PMI

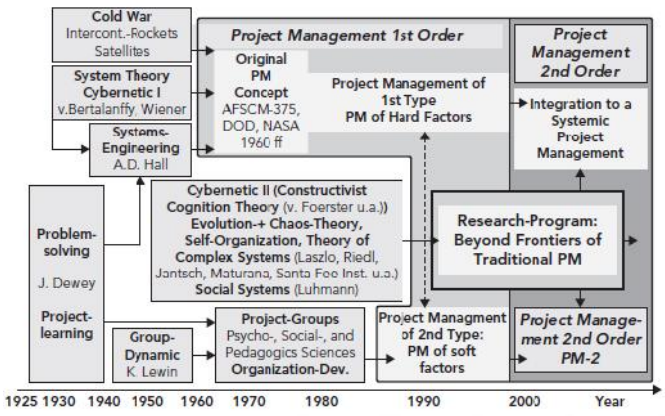
1996	2000	2004	2009	2013	2017
1st Edition	2nd Edition	3rd Edition	4th Edition	5th Edition	6th Edition (2 Volumes)
176 Pages	211 Pages	390 Pages	467 Pages	589 Pages	758+168 Pages
9 Knowledge Areas	9 Knowledge Areas	9 Knowledge Areas	9 Knowledge Areas	10 Knowledge Areas	10 Knowledge Areas
37 Processes	39 Processes	44 Processes	42 Processes	47 Processes	49 Processes
		592 ITTOs	517 ITTOs.	619 ITTOs	722 ITTOs

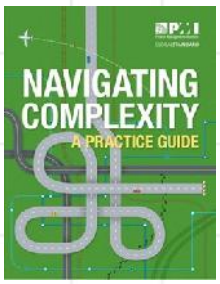
A „tiszta” projektmenedzsmentbe „beleharap” a gyakorlat



Projektek komplexitása – új terület

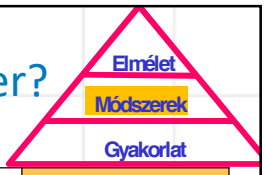






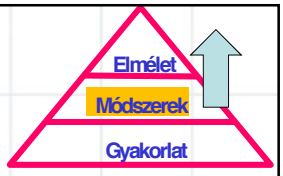
Saynisch, 2010

Kinek mit jelent az agilis módszer?



	Agilitás fogalmak	Agilis Leadership
Szervezeti agilitás	Scaled Agile Framework (SAFe), Large Scale Scrum (LeSS), Lean Management, Discipled Agile Delivery (DAD), Spotify "model" (Tribes, Squads, Chapters & Guilds), Drive Strategy Deliver More (DSDM), Recipes for Agile Governance (RAGE)	Radical Management Servant Leadership Management 3.0
Agilis Projektek (PM)	PMI-ACP, Extreme Project Management, Agile Contracting	
Agilis (szoftver) fejlesztés	Scrum, Extreme programming (XP), Feature Driven Development (FDD) Crystal Family, Dynamic System Development Methodology (DSDM), Adaptive Software Development, Agile Unified Process, Kanban	

Az agilitás nemcsak módszertani kérdéseket vet fel a projektmenedzsment terén

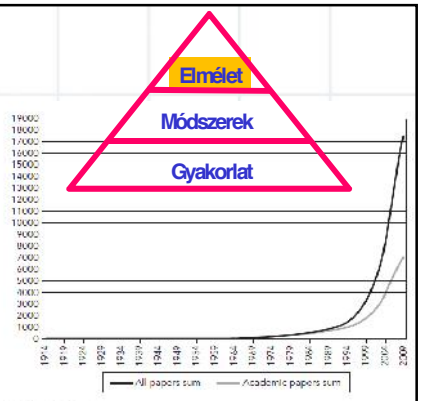


„The trend toward agile shows a change in the underlying philosophy of project management. The traditional ontology of a one-time, unique undertaking is replaced, at least in some projects, by a process philosophy that uses repetitive daily mechanisms in which, for example people, not plans, are the media for communication, and change is embraced rather than avoided. This change in the inward-looking view of managing projects is complemented by an outward-looking view that puts projects in their larger context."

Konstantinou & Müller, 2016

Elmélet vs. publikációk

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



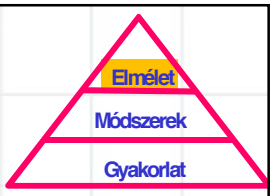
95 év alatt 17483 publikáció (ebb l 7076 lektorált)

EBSCO Business Source Complete Database
Co-word Analysis Method

Bredillet, 2009

	éves növekedés	
	lektorált	összes
1914–1987	23%	23%
1988–1994	8%	11%
1995–2004	14%	19%
2005–2010	13%	18%

Jellemző fogalmak – kulcsszavak alapján



1914–1987: information, economic, industry , management, school, application, group, international , model, resource, organizational, company

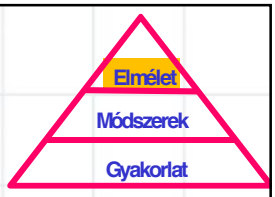
1988–1994: project, management, cost, general, resource, organizational, development, managing, implementation, evaluation

1995–2004: company, production, industrial, document, department, based, performance, quality, alternative, examine, risk, professional, control, value, application, end, structure, factor, manufacturing, effort, need , innovative, impact

2005–2010: earned value, safety, risk , Based/modeling, product, financial, written, analysis, technology, organizational, survey , collaborative, show, implement, carried , dynamic , function, alternative , review, evaluation, environment, aim, contractor, capital, strategy, knowledge, plan, program, college

Bredillet, 2010

Hol az elmélet?

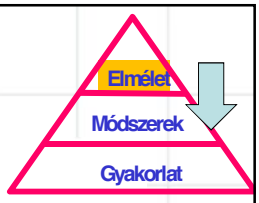


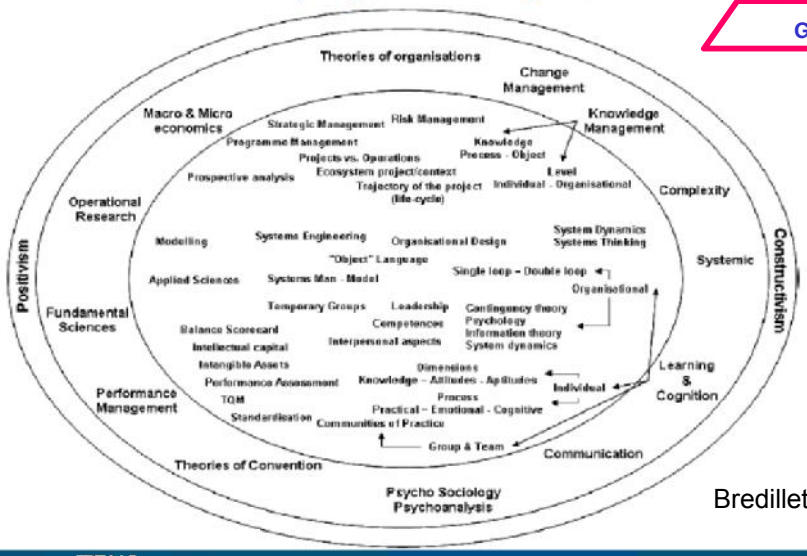
Descriptive	**is research answering the questions regarding what**	**51.18%**
Prescriptive	seeks to help people solve practical problems by developing and testing artifacts	**28.43%**
Literature	Literature analysis, editorials, reports, book reviews, and calls for papers	**9.24%**
Conception	Conceptual papers present assumptions, premises, axioms, assertions, etc. without empirical work	**8.76%**
Theory	(1) a theory must have clear constructs; (2) the relationships between the constructs must be defined; and (3) a theory must be testable	**2.37%**

Method	**47,5%**
Model	35 %
Framework	15%
Ontology	1 %
Reference model	1 %

Ahlemann at al, 2013

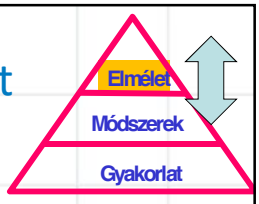
„theoretically grounded prescriptive research in the project management





Bredillet, 2008

PMBOK a tudomány lencséjén át



- Dr. Ahmed Taha Abd Elhameed PhD
- Öt tudományág elemeivel gazdagítaná a PMBOK-ot hiányosságokat észlelve
- Példák

Success	Other factors such as: benefits, added business value, and how the project participates in implementing the organization strategy are not presented in the PMBOK in a proper way.
Project based organization	Temporary system within the organization without providing any guide or information about the nature of this system.
Usage of processes	No clear guide about how to select the most suitable processes, out of the total 47 processes
PM selection	No guidance about how to select the project manager
Project team	No guidance about the ultimate goal of enhancing the skills and competencies of the project team
	Ahmed Taha, 2017

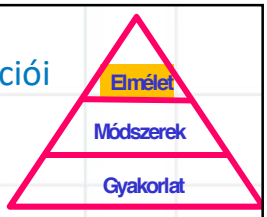
27

Ahmed Taha, 2017

	Leadership Theory	Resource based view of firm	Knowledge Flow Theory	Queuing Theory	Temporary Organisation Theory	
Introduction	1	3	2	1	3	10
Organizational Influences and Project Life Cycle	1		1		1	3
Project Management Processes		1	1			2
Integration management	1	1	2			4
Scope management	1		1			2
Time management		1	2	1		4
Cost management		1		1		2
Quality management		1	1			2
Human Resource management	2	1	1		2	6
Communication management	1		2			3
Risk management	1		2			3
Procurement management	1		3		1	5
Stakeholder management	xxx					
	9	**9**	**18**	**3**	**7**	

28

Az elmélet és a gyakorlat lehetséges relációi



1. Practice as **heuristic,** characterized by practice with no associated scientific field. Practice considered as tacit knowledge
2. Practices supported by **perspective models** focus on project management processes and its logical structure. Practice considered as applied knowledge science
3. Practices supported by **descriptive models** focus on human side of the project. Theory considered as an interpretive framework
4. **Reflective practice** and situated theorization challenges the criteria of both the relevance and rigor in project management. Epistemology of practice

Lalonde at al, 2010

29

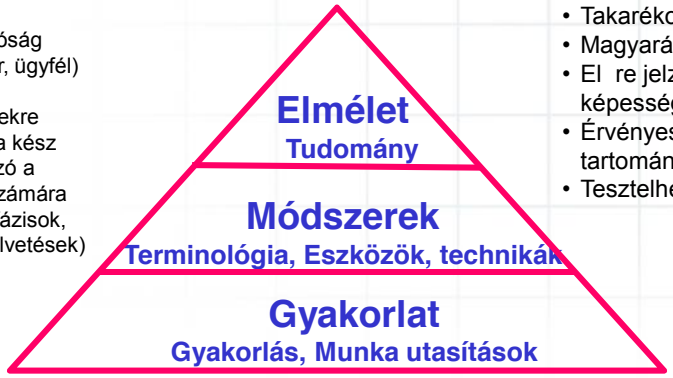
A gyakorlat és az elmélet természete

Gyakorlati Standard

- Világosság
- Könny használhatóság (szakember, ügyfél)
- Nyitott új értelmezésekre
- Használatra kész
- Meghatározó a gyakorlat számára (rendszer, fázisok, problémafelvetések)

Elméleti Standard

- Bels konzisztencia
- Takarékosság
- Magyarázó er
- El re jelz képesség
- Érvényességi tartomány
- Tesztelhet ség



Forte, 2015

30

Hivatkozások

- Ahlemann, Frederik, El Arbi, Fedi, Kaiser, Michael G.& Heck, Axel, 2013. A process framework for theoretically grounded prescriptive research in the project management field. International Journal of Project Management 31. pp 43–56
- Ahmed Taha Abd Elhameed, 2017. Analyzing the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Through Theoretical Lenses: A Study to Enhance the PMBOK Through the Project Management Theories. PM World Journal Vol. VI, Issue IX – September 2017
- Archibald, Russell D. & Prado, Darci, 2014. PM Maturity for Project Categories. PM World Journal Vol. III, Issue IV – April 2014
- Bredillet, Christophe N., 2008. Learning and acting in project situations through a meta-method (MAP) a case study : contextual and situational approach for project management governance in management education. International Journal of Project Management, 26(3), pp. 238-250.
- Bredillet, Christophe N., 2009. Mapping the Dynamics of the Project Management Field: Project Management in Action (part 4). Project Management Journal 40(4)
- Bredillet, Christophe N., 2010. Mapping the Dynamics of the Project Management Field: Project Management in Action (part 5). Project Management Journal 41(1)
- Forte, Jim, 2015. From Theory to Practice: Creative Strategies for Teaching Practical Theorizing. The Fifth Annual Salisbury University Teaching & Learning Conference, Salisbury University, February 20, 2015
- Gaddis, Paul O., 1959. The project manager. Harvard Business Review. May–June pp. 89–97
- Paul D. Giammalvo, Paul D., 2007. Is project management a profession? If yes, where does it fit in and if not, what is it? PhD thesis, Lille School of Management
- Görög, Mihály, 2016. A szervezetek projektvezetési felkészültségének értékelése és fejlesztésének lehetősége. Akadémiai Doktori Értekezés, Magyar Tudományos Akadémia
- Jones, Gareth R. & George, Jennifer M., 2008. Contemporary Management. McGraw-Hill/Irwin
- Konstantinou, Efrosyni & Müller, Ralf, 2016. The role of philosophy in project management. Project Management Journal, Vol. 47, No. 3, 3–11
- Lalonde, Pierre-Luc, Bourgault, Mario & Findell, Alain, 2010. Building pragmatist theories of PM practice: theorizing the act of project management. Project Management Journal, 41(5), pp 1–36
- Morris, Peter W. G., 1997. The Management of Projects Thomas Telford Publishing
- Saynisch, Manfred, 2010. Mastering complexity and changes in projects, economy, and society via project management second order (PM-2). Project Management Journal, 41(5), 4–20.
- Shenhar, Aaron J. & Dvir, Dov, 2007. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Harvard Business Review Press
- Zwerman, Bill L., Thomas, Janice L., Haydt, Susan & Williams, Terry A., 2004. Professionalization of Project Management: Exploring the Past to Map Future. Project Management Institute, Newton Square, PA.

HTE 21. Projektmenedzsment Fórum

Green Project Management (GPM) = Fenntarthatóság + Környezetvédelem + Projekt menedzsment + Tisztesség

Fenyősi Zoltán

IPMA B Program menedzser

Faktivitás Kft.
+36 20 313 9543, zfenyosi@digikabel.hu

Budapest, 2018. április 05.

Mi a „Green Project Management” minősítés?

A „**GPM® Professional Certifications Path”** egy 3 szintű kompetencia alapú professzionális minősítési rendszer, mely a jelentkezők tudását, képességeit és jártasságát értékeli a fenntarthatóság és a projekt menedzsment területén

GPM® Professional Certifications Path minősítési szintjei

Level 1 | The Green Project Manager™ Level B TM (GPM-b®), Certification of Knowledge

Level 2 | The Green Project Manager™ (GPM ®), Certification of Skills and Ability

Level 3 | The Green Project Manager™ (GPM-m), Certification of Mastery level Skills and Ability

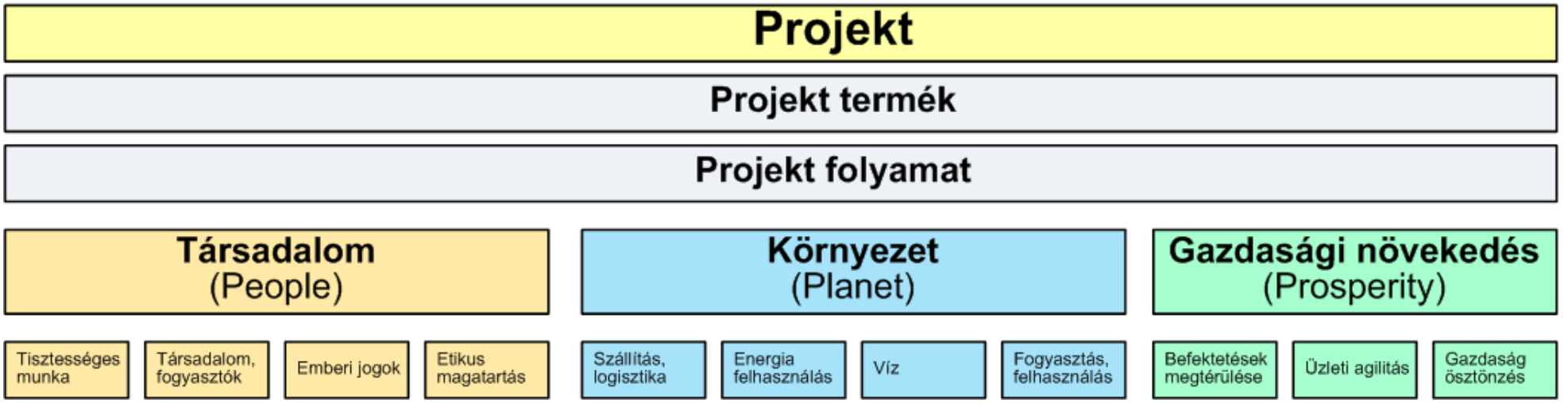
Eredetileg a Német Projekt Menedzsment Szövetség (GPM) alakította ki, és az IPMA 4 szintű minősítési rendszeréhez illesztette.

Mi a Green Project Management (GPM) ?

Az ENSZ a fenntartható fejlődési program 17 stratégiai fejlesztési céljának (SDG) és a GPM kapcsolata

GPM modell összekapcsolja az ENSZ 17 globális célját és az üzleti szektorokat

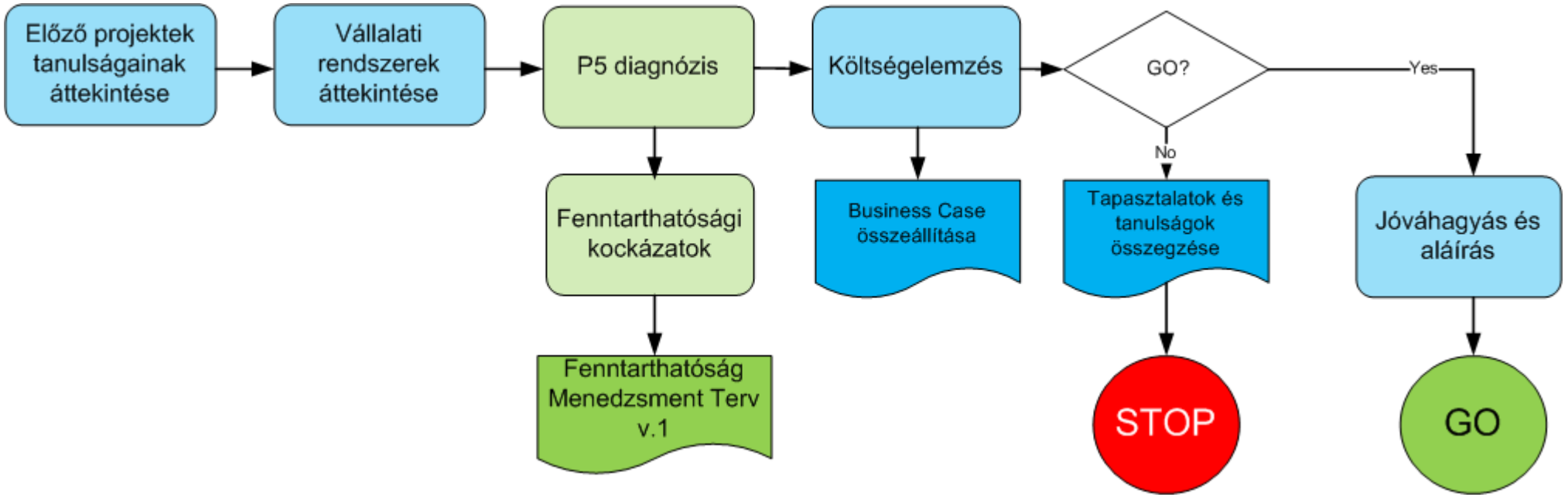
„Driving Sustainable Business Change”



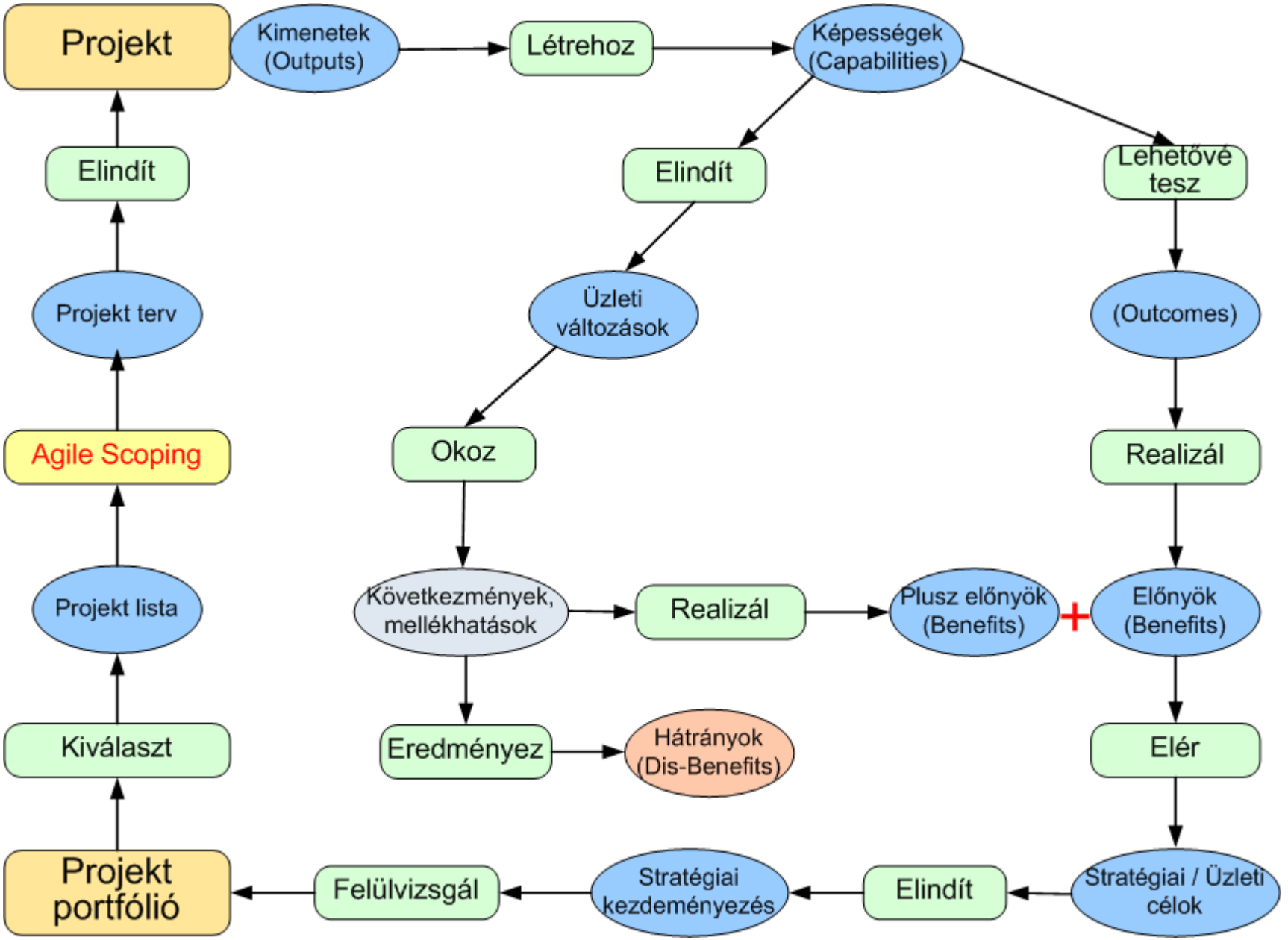
1. Egy projekt akkor fenntartható, ha a projekt pénzügyi lezárása után az előírt időtartam alatt a projekt érdekeltjei részére folyamatosan nyújtja az elvárt előnyöket.

2. „Green Project Management” lelke a P5 Keretrendszer.

GPM PRISM módszer szerinti „II. Projekt előkészítés” sémája



GPM Output-Benefit modell



GPM 2.1.4. Képzés és oktatás

Olyan szervezeti megközelítés a folyamatos képzés és fejlesztés területén, mely biztosítja, hogy a projektben közreműködők képesek legyenek a projekt feladatok ellátására, maximalizálják a projekt értékét, továbbá pozitív módon járuljanak hozzá a szakmai életpályájukhoz.

Javasolt a projekt menedzser számára

- A projekt tagok kompetenciáit azonosítsa, határozza meg az elvárttól szinttől való eltéréseket, határozza meg a fejlesztési feladatokat
- Támogassa és bátorítsa a tagokat a folyamatos képzésre és szakmai fejlődésre
- Működjön coachként és mentorként a team-tagok kompetenciáinak fejlesztéséhez

A képzés és oktatás területén számos eredményt (outcome) érhető el

- Eredményesebb és hatékonyabb munkaerő
- Teljesítő képes és motivált csapat, mely elkötelezett az egyéni és a szervezeti célok megvalósításáért

4. SDG: Minőségi oktatás, 3. cél: „2030-ra minden nő és férfi számára lehetővé tenni a teljes oktatási spektrumhoz való egyenlő és szabad hozzáférést, beleértve az egyetemeket is. (projekt menedzsment oktatás?)

GPM 2.2.2. Public Policy and Compliance

Ki kell dolgozni és életbe kell léptetni az összes olyan politikát, szabályozást és eljárást, melyek biztosítják, hogy a projektek teljes mértékben megfelelnek a törvényeknek és jogszabályoknak.

A projekt menedzserek számára javasolt figyelembe venni

- A projekt megvalósulási környezetére vonatkozó összes törvényt és előírást
- Biztosítani a jogszabályoknak való megfelelés mechanizmusait

Ez a terület a következő eredményeket biztosítja a fenntartható projekteknél

- Javítja az átláthatóságot és az elszámoltathatóságot
- Erősíti a szellem tulajdon- és a márkavédelmet
- Növeli a kockázatkezelés eredményességét és hatékonyságát

16. SDG: Béke, igazság és erős intézmények, 5. cél: Jelentősen csökkenti a korrupció és tisztességtelen magatartás minden formáját.

GPM 2.4. Etikus magatartás

Ez az alkategória írja le, hogy a projekt termékeknél és folyamatoknál hogyan biztosítható folyamatosan az etikus magatartás.

3 kiemelt területet foglal össze:

- Beruházások és beszerzések
- Korrupció és a
- Verseny-elkerülés.

Ez a terület messze túlmutat az etikus viselkedési kompetenciáján, meghatározza a tudatos vállalatirányítás és -vezetés feladatait, melyek a sikeres projektek sarokkövei és az általuk elérhető gazdasági eredmények kritikus sikertényezői.

GPM 2.4.1. Beruházások és beszerzések

Transzparens beruházási döntési folyamatokkal és beszerzési eljárásokkal kell biztosítani, hogy milyen projektbe invesztáljunk és milyen beszerzési eljárásokkal biztosítjuk a projekt megvalósításához szükséges eszközöket, berendezéseket, partnereket és személyzetet.

Ez a terület a következő eredményeket biztosítja a fenntartható projekteknél

- Márkavédelmet az integrált kockázatkezeléssel
- A projekt fenntarthatósági követelményeinek tervezését és ellenőrzését (társadalmi, környezetvédelmi és pénzügyi szempontból)
- Teljes vagyon-életciklus során a folyamatos fejlesztését és az üzleti előnyök realizálását.
- Transzparens integrált beszámolási és jelentési rendszer kidolgozását és működtetését, mely képes összehangolni a projekt riportolási és a vállalati fenntarthatósági beszámolási rendszert.

GPM 2.4.2. Vesztegetés és korrupció

Ki kell dolgozni és életbe kell léptetni az összes olyan politikát, szabályozást és transzparens kommunikációs eljárást, melyek megakadályozzák a korrupció összes formáját.

Javasolt, hogy a projekt szponzorok és a projekt menedzserek partnerként működjenek együtt a korrupció megelőzésében, és megbízható riasztó rendszert működtessenek a korrupció kockázatok eredményes kezelésére.

A projekt menedzserek számára kötelező

- Minden korrupciós lehetőség tiltása akár közvetlenül, akár harmadik félnél jelenik meg.
- Minden projektben közreműködőnél a mások számára tisztességtelen előny elérése céljából a korrupciós technikák kezdeményezését, alkalmazását és elfogadását.

A megvesztegetési és a korrupciós lehetőségek teljes körű kiiktatása a következő eredményeket biztosítja a fenntartható projekteknél

- Javítja a hírnevet és a tartós piaci megjelenést biztosít.
- Csökkenti a bírósági perek számát és az ebből adódó veszteségeket.
- A cég makulátlan hírneve javítja a kiváló munkaerő felvételét és megtartását, főleg a fiatalok körében.

16. SDG, 5. cél: Jelentősen csökkenti a korrupció és tisztességtelen magatartás minden formáját

GPM. 2.4.3. Versenyelkerülő magatartás

Egy szervezet politikájának, akcióinak és jelentési kötelezettségeinek összessége, mely a versenyelkerülő magatartás megelőzését szolgálja

A projekt menedzserek számára javasolt

- Minden versenyeztetési, pályáztatási lehetőség megkerülésének tiltása
- Előzetesen meghatározott fix áras projektek kizárása

A versenyelkerülési lehetőségek teljes körű kiiktatása a következő eredményeket biztosítja a fenntartható projekteknél

- Folyamatos üzletvitel és működés
- Bonyolult és hosszú vizsgálatok, nyomozások megelőzése
- Szabályozásokkal teljes összhang

Források

www.gpm.world

greenprojectmanagement.org/global-listing-of-partners

facebook.com/greenprojectmanagement

twitter @gpmcertfied

www.greenprojectmanagement.org

A 2013. évi PTK

Alapelvek 3.1. A jóhiszeműség és tisztesség elve

A polgári jogok gyakorlása és a kötelezettségek teljesítése során a felek a jóhiszeműség és a tisztesség követelményeinek megfelelően kötelesek eljárni. Az új Ptk. ezt kiegészíti azzal, hogy a jóhiszeműség és tisztesség követelményét sérti az is, akinek joggyakorlása szemben áll olyan korábbi magatartásával, amelyben a másik fél okkal bízhatott.

PRiSM

PRojects integrating Sustainable Methods

Pre-Project

- Project Mandate
- Select Project Sponsor& Project Manager
- Select Project Planning Team
- Draft Business Case
- Go/No Go
  - No → End Initative
  - Yes → Project Initiation

Project Initiation

- Review Lessons Learned from Previous Projects
- Reconcile With Organizational Systems
  - Quality Management System (QMS)
  - Sustainability Management System (SMS)
  - Environmental Management System (EMS)
  - Energy Management System (EnMS)
  - Asset Management System (AMS)
  - Risk Management System (RMS)
  - Occupational Health and Safety (OHSMS)
  - Procurement Management System
  - (Others as available)
  - → Business Case Updated
- Perform P5 Impact Analysis
  - Define and Section off Sustainability Risks and Opportunities
  - Draft Sustainability Management Plan
- Perform High Level Costing Analysis
  - Finalized Business Case
- Phase Review
- Go/No Go
  - No → Lessons Learned Documented → Close Project
  - Yes → Obtain Sign Off → Proceed to Planning

Project Planning

- Formalize Project Team
- Review Business Case and Define Scope
  - Draft Benefits Management Plan
  - Perform Stakeholder Analysis → Create Stakeholder Register
  - Organizational Breakdown Structure (OBS) Developed
- Define Sustainable Quality Components
  - Setup Project Controls And Measurements
- Product Breakdown Structure (PBS) Developed
  - Work Breakdown Structure (WBS) Developed → Define/ Sequence Work Activities → Responsibility Assignment Matrix Established
- Calibrate Estimators and Duration of Activities
  - Review/ Validate Resource Requirements
- Perform Risk Assessment
  - Sustainability Management Plan Refined
- Compile Project Management Plan Documents
  - Cost Management Plan
  - Quality Plan
  - Procurement Plan
  - Communications Plan
  - Resource Allocation and Management Plan
  - Risk Management Plan
  - Sustainability Management Plan
  - Benefits Management Plan
- Review Plan and Go Forward Strategy
- Go/No Go
  - No → Lessons Learned Documented → Close Project
  - Yes → Obtain Sign Off → Proceed to Implementing

Project Implementing

- Perform Requirements Management and Score P5
  - Updated Sustainability Management Plan
- Establish Phase Plan Milestones
- Issue Work Packages
- Produce Work Package Reports
- Manage Risks and Issues
  - Update Issue and Risk Registers
- Updated Management Plans
  - Distribute to Stakeholders (per Communications Plan)
- Perform Work Package Review
- Direct Project Work
- Gain Work Package Acceptance
- Last Work Package of Phase?
  - No → Perform Requirements Management and Score P5
  - Yes → Submit Phase Report and Gain Sign Off
- Perform Change Control
- Perform P5 Scoring
  - Updated Sustainability Management Plan
- Updated Project Management Plan Documents
- Last Work Phase?
  - No → Issue Work Packages
  - Yes → Proceed to Closure

Project Closure

- Review Final Milestones
- Review and Close Issue and Risk Registers
- Plan Project Closure
  - Facilitate Acceptance and Adoption
  - Review Asset Change/Update and End of Life Plans
  - Acceptance/ Adoption/ Integration
- Perform Closing Out Activities
- Produce End of Project Report and GRI Materiality Report
  - Submit Report to Stakeholder s
- Distribute Lessons Learned to PMO
  - Request Formal Closure
  - Release Project Team
- Project Closed

Post-Project

- Review Asset/ Change Integration and Product Lifespan and Servicing
- Post Project Review
- End Benefits Realized

Legend

- Business Function
- Project Management Function
- Sustainability Integrated PM Function

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
For Customization, contact us at standards@greenprojectmanagement.org

GPM Driving Sustainable Business Change

www.greenprojectmanagement.org

The P5 Concept Integration Matrix

Product Impacts
Objectives & Efforts
Lifespan & Servicing

Project

Process Impacts
Maturity and Efficiency

Society (People)

Labor Practices and Decent Work	Society and Customers	Human Rights	Ethical Behavior
Employment	Community Support	Non-Descrimination	Investment and Procurement Practices
Labor/ Management Relations	Job/ Unemployment	Freedom of Association	Bribery and Corruption
Health and Safety	Public Policy/ Compliance	Child Labor	Anti-Competitive Behavior
Training and Education	Customer Health and Safety	Forced or Compulsory Labor	
Organizational Learning	Market Communications and Advertising		
Diversity and Equal Opportunity	Customer Privacy		
Trained Professional Emigration	Cultural Impact		

Environment (Planet)

Transport	Energy	Water	Waste
Local Procurement	Energy Used	Water Quality	Recycling
Digital Communication	Emission / Co2 from Energy Used	Water Consumption	Disposal
Traveling	Clean Energy Return	Water Displacement	Reusability
Transport			Incorporated Energy
			Waste

Financial (Profit)

Return on Investment	Business Agility	Economic Stimulation
Direct Financial Benefits	Flexibility/ Optionality in the project	Local Economic Impact
Net Present Value	Increased Business Flexibility	Indirect Benefits

Copyright GPM Global 2010-2013

GPM® Evolving the Discipline of Project Management

THE GLOBAL COMPACT
WE SUPPORT

AUTÓIPARI PROJEKT MANAGEMENT KIHÍVÁSOK

KREJCAREK MÁTÉ

ROBERT BOSCH KFT

2018.04.02. PM FÓRUM

BOSCH

Tartalom

1. Trendek az autóiparban…
2. …és a további kihívások
3. A válasz: PM módszertanok
4. A projektvezető

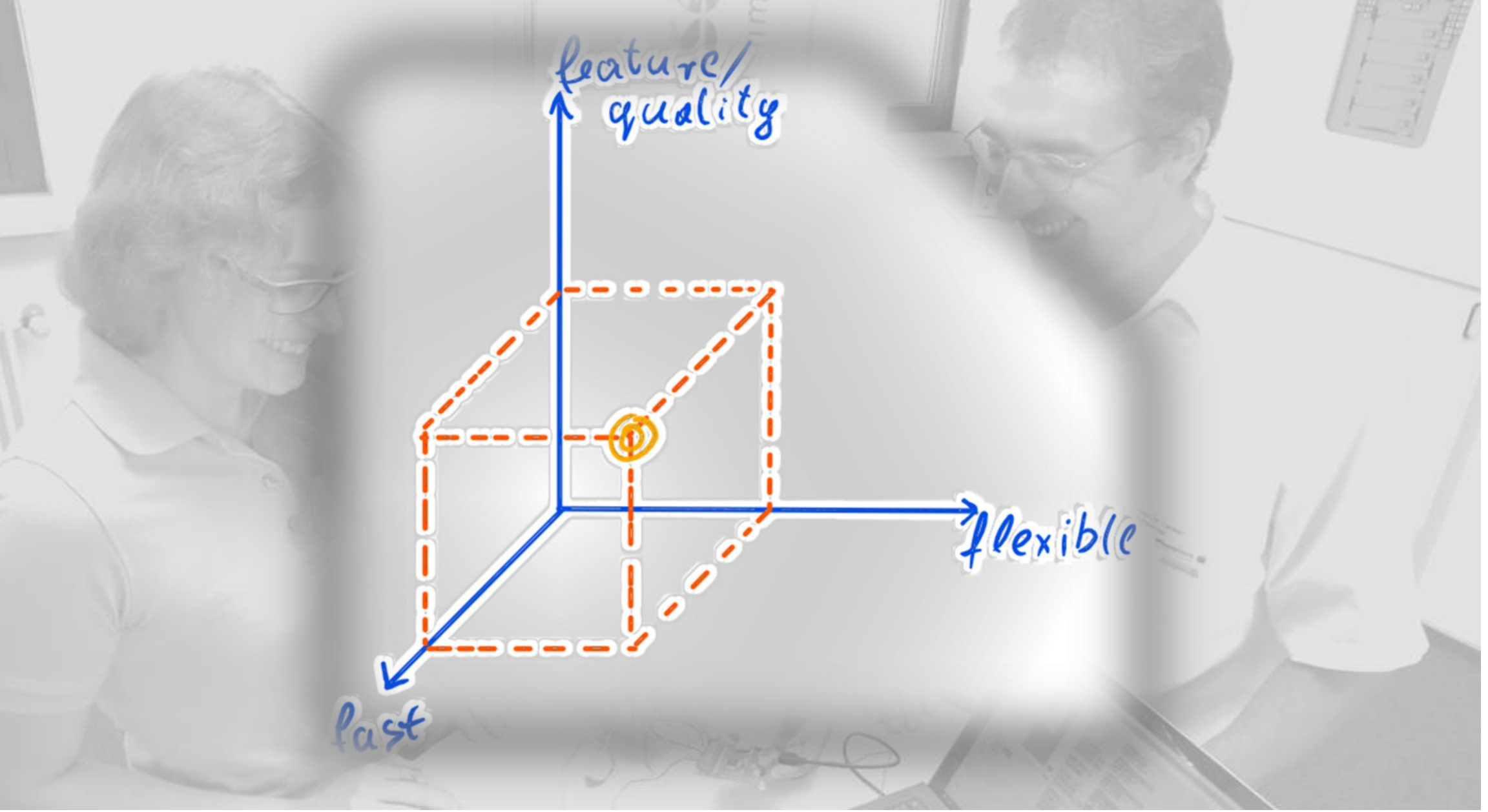
© Robert Bosch GmbH 2018. All rights reserved, also regarding any disposal, exploitation, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.

V2.4
V3.2
V5.0

Electric Vehicle
Electric Vehicle
BOSCH
Invented for life

MIDTOWN
3KM
TIME
12:40
WEATHER
25°C
77°F
65
AUTOMATIC
DRIVE

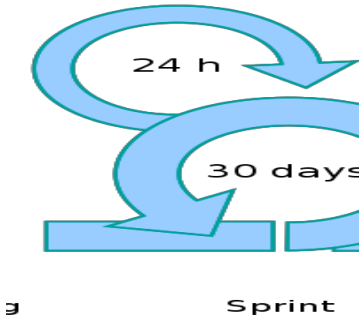
TIME
COST
QUALITY

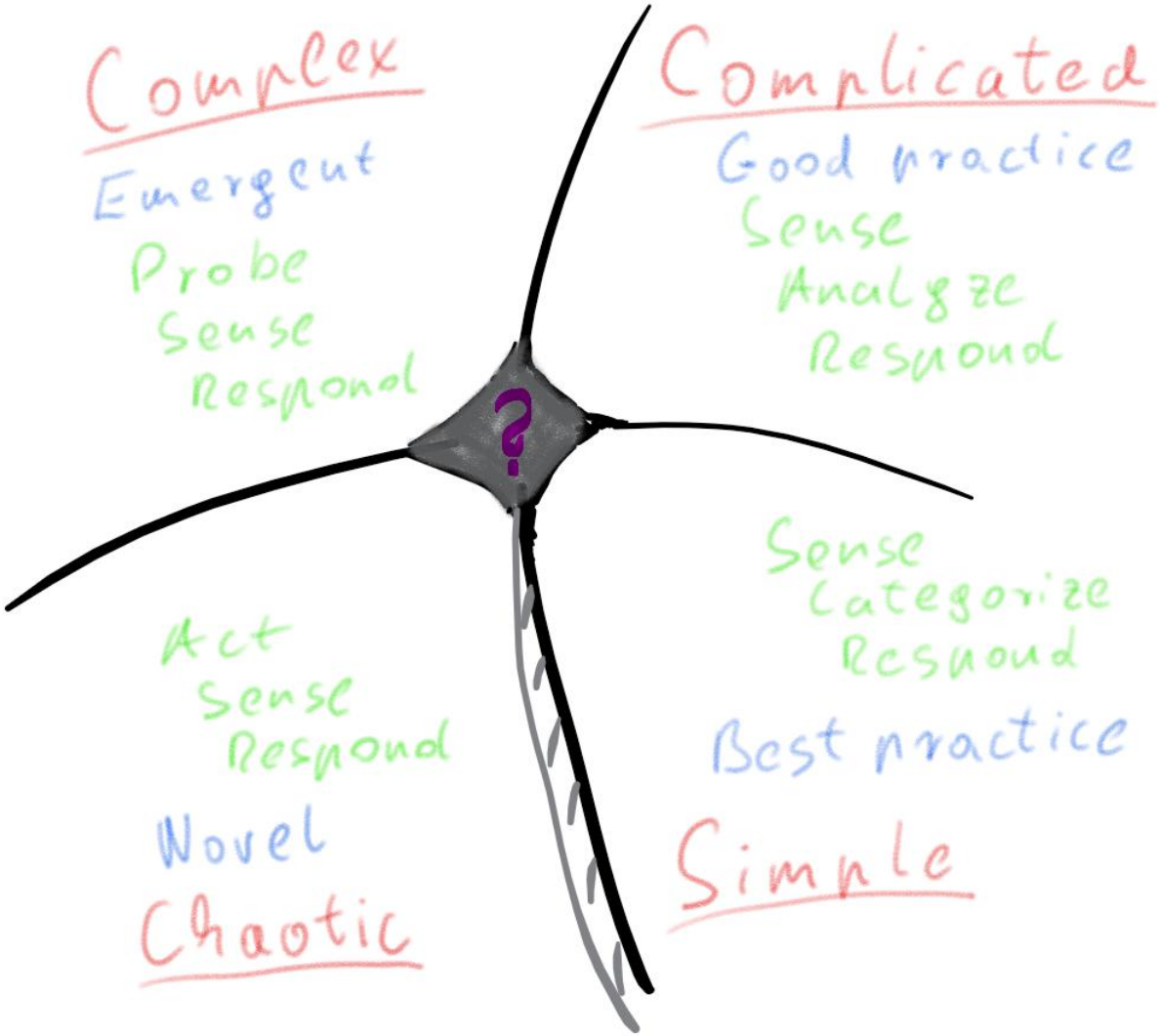

feature/
quality
flexible
fast

Cynefin

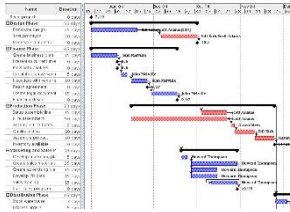
Framework

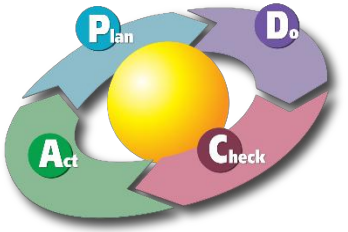
CRITICAL CHAIN PROJECT MANAGEMENT





LEAN

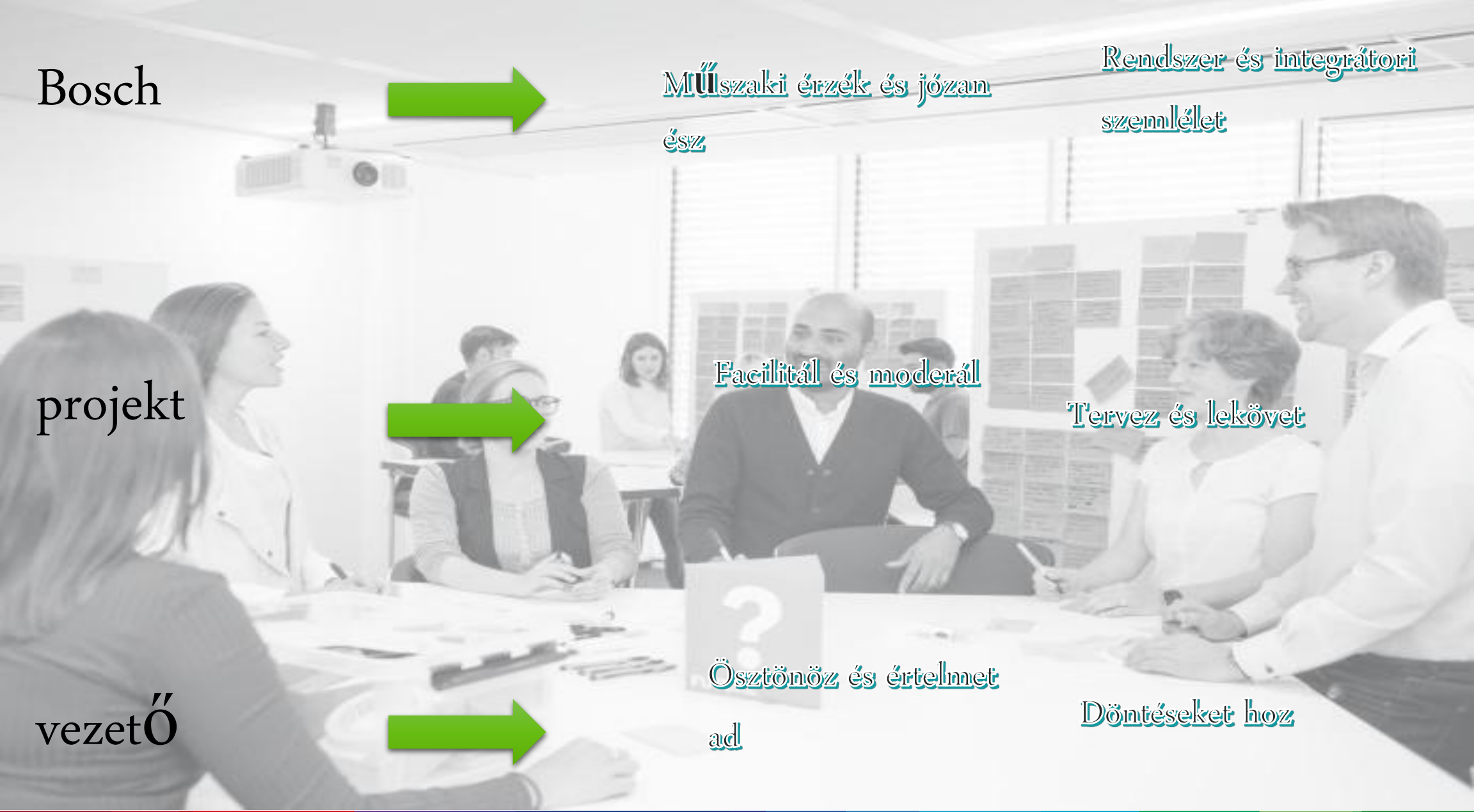




Dave Snowden 1999

© Robert Bosch GmbH 2018. All rights reserved, also regarding any disposal, exploitation, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.

BOSCH


Bosch
Műszaki érzék és józan ész
Rendszer és integrátori szemlélet
projekt
Facilitál és moderál
Tervez és lekövet
vezető
Ösztönöz és értelmet ad
Döntéseket hoz

KÖSZÖNÖM A FIGYELMET

Projektiroda (PMO) érettség: kihívások és lehetőségek

Előadó(k) neve
Holenda Balázs, PMP, PhD

Munkahely
PwC Magyarország Kft

Elérhetőség
balazs.holenda@pwc.com

Előadás rövid tartalma

Az utóbbi évtized során a nagyvállalati projektek mérete, komplexitása folyamatosan nő, részben a nemzetközi IT roll-out projekteknek, részben a transzformációs programok indításának köszönhetően. Ezt felismerve a legtöbb szervezetben találhatunk projektirodát, amely a projektvezetők munkáját fogja össze, azonban ezek működése, feladatköre, alkalmazott módszertana, cégen belüli elismertsége széles skálán változik. Az előadásban megvizsgáljuk milyen eszközök állnak a vezetőség rendelkezésére, hogy a projektvezetés hatékonyságát javítsák: bemutatjuk a projektiroda érettségi modelljét, hogy tud a szervezet egy magasabb érettségi szintre lépni és áttekintjük, hogy tudja ezt támogatni a velük szorosan együttműködő Igény és kiadás menedzsment feladatokat ellátó terület. Végül arra térünk ki, hogy milyen trendek látszanak a következő években gyökeresen átalakítani a projektvezetői szerepkört.

1. A nagyvállalati projektvezetés kihívásai

Ahány szervezet, ahány projektmódszertan, annyiféle kihívással néznek szembe, azonban néhány tipikus példát a legtöbben biztosan említenek, akik nagyvállalati projekteket vezetnek: rosszul definiált projekt célok, folyamatosan változó elvárások, igények; felhatalmazás és egyértelmű felelősségi körök hiánya; hiányos változás- és kockázatkezelés, kommunikáció és még sorolhatnánk. A statisztikák szerint csak a projektek fele fejeződik be a tervezett időtartamon és költségkereten belül, bár ez iparáganként és projekttípusonként jelentős eltérést mutat. A PMO feladata, hogy ezen bizonytalansági tényezők között is támogassa a projektek eredményes megvalósulását, mindezt olyan működési keretek között amelyek a szervezet belső működésével összhangban vannak.

Ma már a legtöbb szervezetnél létezik legalább egy projektiroda, azonban a feladataik, felelősségi körül jelentősen eltérő, illetve alkalmanként megváltoznak például az üzleti elvárások függvényében. Két fő típusa különböztethető meg: a szűkebb értelemben vett PMO, amely projektek koordinációjával, illetve adminisztratív (pl. riportolás, erőforrás nyilvántartás) feladatok elvégzésével foglalkozik. A tágabb értelemben vett PMO magában foglalja magát a projektvezetőket is, akik aztán meghatározott szempontrendszer alapján a projektre kerülnek allokációra. A legfontosabb PMO feladatok: a projektekre vonatkozó szabályok, eljárások és mintadokumentumok kezelése és elosztása, a projektütemtervek és költségek központi monitorozása, vállalati projekt módszertanok és standardok kialakítása, valamint a projektek közötti összefüggések koordinálása.

A szakirodalomban egyértelmű a tekintetben, hogy a projektek eredményességére jelentősen javítja már maga a PMO létrejötte, annak típusától, szerepétől vagy feladatkörétől függetlenül. Annak érdekében, hogy a teljes potenciálja kiaknázható legyen, az általa nyújtott szolgáltatások, feladatok egyértelműen definiáltak és elhatároltak kell legyenek, mindenki tisztában legyen a saját feladatával, felhatalmazásával. Ez a folyamatok részletes kidolgozásával és az összes érintett bevonásával, jóváhagyásával kell megtörténjen. Amennyiben sikerül konszenzust elérni ezen a területen, a működési szabályzat dokumentációjával, kommunikációval és szükség esetén oktatással tovább csökkenthetők a szervezeten belüli frusztrációk, elégedetlenségek. Egy ilyen

vállalati kultúra pedig nagyban hozzájárul a vállalat stratégiai céljainak eléréséhez a projektek sikerességén keresztül.

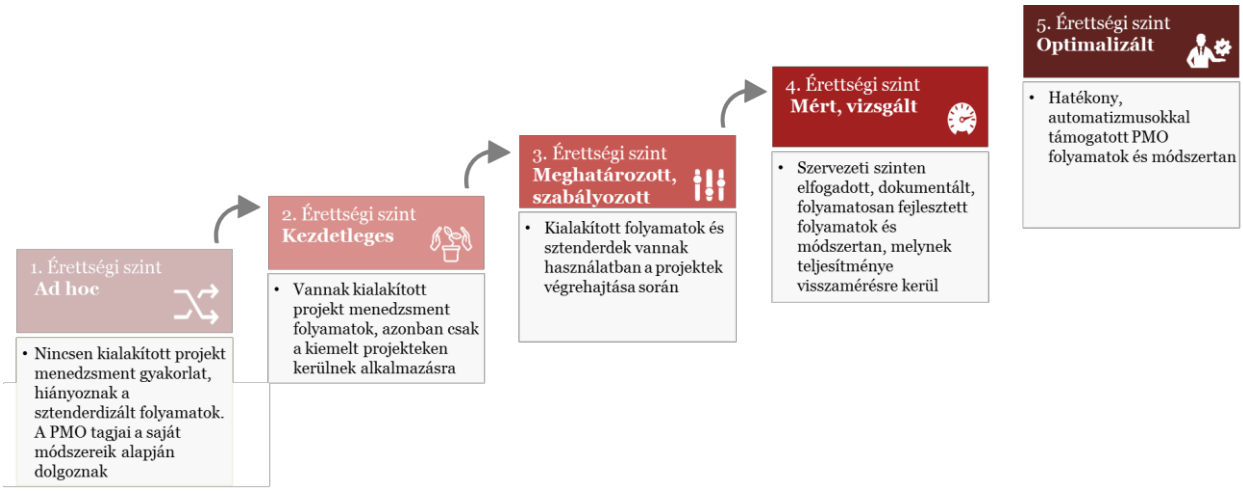
2. A projektiroda sikerességét befolyásoló tényezők

Bár az egyes vállalatokon belüli megítélése erősen változó a projektirodáknak illetve az ott dolgozó projektvezetőknek, azzal kapcsolatban egységes az álláspont, hogy a működésük hasznos, jelentős hozzáadott értékük van a projektek sikeres leszállításában. Elemzések arra is rámutattak, hogy a projektek eredményességére pozitív hatással van a meglétük függetlenül a PMO típusától, szerepétől vagy feladatkörétől. Ahhoz azonban hogy a működésükben rejlő teljes potenciál kiaknázásra kerülhessen szükséges, hogy magas szervezeti érettségi szinten legyenek, egységes, vállalaton belül elfogadott módszertannal dolgozzanak és ne csak tudomásul vegyék, hanem támogassák a működésüket a szervezeten belül. Az ehhez vezető utakat vizsgáljuk meg a következő fejezetekben.

2.1 Magas projektmódszertani érettség

Ahhoz hogy értékelni tudjuk a projektiroda aktuális működését szükség van egy viszonyítási rendszerre, amiben el tudjuk helyezni a jelenlegi működést és a célként meghatározott állapotot. A szakirodalomban számtalan **projekt érettségi modell** található meg, melyeknek minden megvannak az előnyei-hátrányai. Tapasztalatunk szerint érdemes egy könnyen alkalmazható és bemutatható kategorizálást választani, mint Thomas és Mullaly 2010[1]-es cikkében javasolt érettségi lépcső. Ez a megközelítés Capability Maturity Model alapokon nyugszik, így a folyamatok kialakítását és formalizáltságát vizsgálja, majd ezeket figyelembe véve 5 szintre osztja az érettséget: ad-hoc, kezdetleges érettség, szabályozott folyamatok, szervezeti érettség és folyamatos fejlődés.

[1] https://www.pmi.org/learning/library/management-maturity-model-performance-assessment-6491



Ábra 1 – Projekt érettségi modell

Az **érettségi skála** első szintjén „ad-hoc" működés jellemzi a projekteket, nincsenek sztenderd folyamatok, az egyes projektvezetők a saját módszereik, tapasztalataik alapján dolgoznak. A következő, második érettségi szinten már megjelennek az első formalizált folyamatok, azonban csak bizonyos projektek – például vezetőség által kiemelt – esetében kerülnek alkalmazásra. A harmadik érettségi szinten már egységes folyamatokat alkalmaznak, viszont ezek nem kerülnek visszamérésre, felülvizsgálatra mint az a negyedik lépcsőn elvárható. Az érettségi lépcső legfelső szintjén a folyamatos felülvizsgálat, értékelés eredményeként folyamatos fejlesztésre, fejlődésre van lehetőség a folyamatok tekintetében. Ezen a skálán egy szervezet egyértelműen meghatározhatja a közép- illetve hosszú távú fejlődési céljait.

A PMO működésének **magas érettségi szintje** önmagában azonban **nem garantálja a szervezeten belüli elfogadottságot!** A PM folyamatok lehetnek bármennyire szabályozottak és hatékonyak, ha a szervezet nem ismeri el a PMO szükségességét, feladatinak hozzáadott értékét. Ez fakadhat részben a hagyományos funkcionális, divízionális működésből, de gyakori eset hogy a szakmai megoldásfelelős kerül kvázi projektvezetői szerepkörbe és a kinevezett projektvezető adminisztrátori feladatokat lát el. Amennyiben ez a helyzet fennmarad, az hosszabb távon a konfliktusok, a szervezeten belüli ellentétek elmélyüléséhez vezet, így a projektek sikerességét negatívan befolyásolhatja.

Az elfogadottság kialakítása egy hosszú, **komplex folyamat**, amihez az érintettek aktív részvétele mellett erős felsővezetői támogatás is szükséges. Tapasztalataink szerint érdemes a változtatást egy helyzetfelméréssel kezdeni, ahol azonosításra kerülnek a kritikus területek, probléma gócpontok.

Ezekre építkezve lehet néhány quick-win javaslatot bevezetni (pl. template-ek, sablonok használata) illetve a közép-hosszú távú koncepciót kialakítani. Ennek alappillére a projektszervezet és a hozzá tartozó feladatkörök pontos meghatározása, dokumentációja illetve kommunikációja. Amennyiben ezt minden érintett elfogadta kezdődhet a projekt folyamatok, lépések és sztenderdek kidolgozása, amit egy részletes bevezetési terv kell kövessen: hangsúlyt fektetve az anyag minél szélesebb körű bemutatására, kommunikációjára, oktatására.

A projekt érettségi modellel párhuzam értékmérő, hogy a projektvezető mennyire vezeti, uralja a projekt összes dimenzióját, fedi le a SQERT (Scope, Quality, Effort, Risk and Time) mátrixban. Míg a junior projektvezetők leginkább az ütemezést, esetleg a terjedelmet próbálják kordában tartani, addig ideális esetben a tapasztalt vezető figyel a költségre, az erőforrások allokációjára, és megfelelő időben eszkalál a kockázatkezelési folyamata szerint. Ilyen értelemben a **projektvezetői szerepkör is evolúción megy keresztül** a szervezetben, amit szintén érdemes személyenként azonosítani és ennek megfelelően hangolni a feladatokat.

2.2 Egységes projekt eszköztár

Ahogy az előző fejezetben tárgyaltuk, a projektiroda érettségnek fontos mérföldköve az egységes folyamatok, módszertanok és dokumentum sablonok kialakítása. Ez előfeltételül szolgál bármely magasabb érettségi szint eléréséhez. A következőkben röviden áttekintjük milyen eszközökre, folyamtokra vonatkozik ez elsősorban.

A legáltalánosabban elterjedt eszköz a projekt indítását megalapozó dokumentum (PAD – Projekt Alapító Dokumentum, **Project Charter**, contract), amelyre szinte minden projektszervezetnél jelen van valamilyen formában. A szokásos elemeken – terjedelem bemutatása, ütemezés és mérföldkövek, erőforrások, stb.. – fontos része a olyan mérőszámok, metrikák meghatározása, amelyek lehetővé teszik a projekt sikerességének egyértelmű meghatározást visszamérések alapján. Tapasztalatunk szerint vagy már maguk a mérőszámok sem elég egzaktak, vagy pedig a projektzárás során nem történik meg az értékelés, ami viszont előfeltétele a magas szintű szervezeti érettségnek.

A projektvezetők másik kulcsdokumentuma a rendszeres **státuszjelentés**, amivel kapcsolatban már sokkal vegyesebb a kép. Bár vezetőségi ülésekre vagy Projekt Irányító Bizottsági megbeszélésekre

a projektvezetők részletes dokumentációval készülnek, a heti státuszjelentés gyakran elmarad, különösen a napi munkát végző projekttagok felé, ami táptalaja a félreértéseknek, kommunikáció hiányából eredő kisebb-nagyobb problémáknak. A státuszok esetében így megkülönböztethetünk a menedzsment számára készülő magasabb szintű, vezetői státuszt és a teljes projektcsapatnak összeállított, szakmai szempontból részletesebb ún. operatív státuszt. Ha különböző részletességgel is, de mindkettő kell tartalmazza a projekt aktuális állását mind az öt SQERT dimenzióra (gyakran lámpaszínekkel jelezve), az elvégzett és a következő időszakban elvégzendő feladatokat, főbb kockázatokat, problémákat.

Gyakran használt dokumentumok még az egyes vezetői döntést támogató anyagok, változtatási kérést bemutató vagy kockázatokat bemutató dokumentációk. Ezeknek az egységes, jól sztenderdizált használata meglehetősen ritka, általában több éves, komplex projektek, programok esetében tipikus. Ide tartoznak a **RAID** (Risk, Assumption, Issue, Decision) eszközök, amelyek megvalósítására számtalan megoldás rendelkezésre áll az exceltől az egész bonyolult projektvezetést támogató eszközökig. Bár a projektvezetők számára elsőre felesleges adminisztrációnak tűnhet ilyen eszközök használata, könnyen belátható hogy akár néhány hónap távlatából nagy segítséget nyújthat abban, hogy visszakövessük a projekt alakulását.

Ahol valamilyen módszertan már kialakításra került, a **projekt zárása** is a feladat részét képezi. Ez ideális esetben nem csak adminisztratív teendőket takar, vagy a projekt zárás kommunikációját, hanem egy olyan megbeszélés, értekezlet megtartását, ahol a projekttagok lehetőséget kapnak a tapasztalatik megosztására. Ennek nyomán nyílik lehetőség az építő jellegű javaslatok átvételére, biztosítva ezzel a folyamatos módszertani fejlődés lehetőségét.

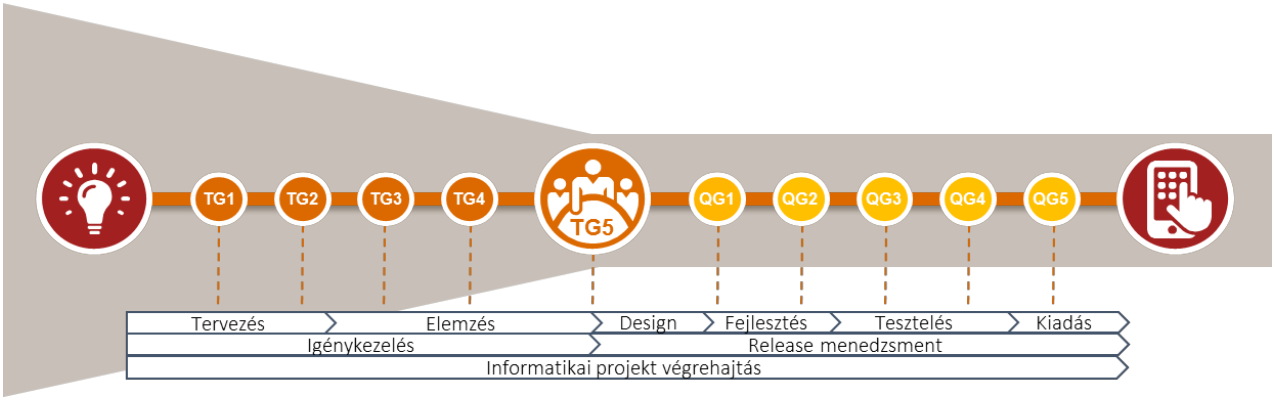
Végezetül érdemes figyelmet fordítani arra, hogy az egyéges módszertan használatát segíthetik konkrét technikai megoldások is. Ma már ritka hogy a teljes projektdokumentáció a projektvezető számítógépén található meg, de fontos tudatosítani, hogy egy jól kialakított, egységes felépítésű SharePoint site vagy Confluence projekttér legalább olyan jelentőséggel bír a módszertanban, mint a változáskezelési folyamat.

2.3 Igény és kiadás menedzsment folyamat

Egy szabályozott és jól kommunikált **igénymenedzsment folyamat** akkor hatékony ha minden érintett tisztában van a soron következő lépéssel, átlátható számukra és tudják, hogy egy igény

miért kerül elutasításra vagy elfogadásra. Az egyik legfontosabb üzenete a PwC megközelítésének, hogy csak akkor érdemes az igényről beszélni, ha az már egy letisztult üzleti ötlet, amit üzleti követelmények mentén csoportokra lehet bontani. Így már minden szükséges attribútum rendelkezésre áll, hogy további elemzések alá vessék az IT erőforrások és úgy kezeljék, mint ami egy lehetséges IT implementációs projektté válhat. A folyamatnak szintén tartalmaznia kell az időbeosztást és a költségbecslést a fejlesztési fázisra vonatkozóan, így támogatva a menedzsmentet egy átgondolt döntés meghozatalában arról, hogy elkezdjék e és mikor az IT implementációs projektet.

Ezek a sarokkövei egy hatékony igénymenedzsment folyamatnak, azonban számos további kritérium létezik, amit szükséges figyelembe venni, amikor az igénymenedzsment átalakításra kerül. Ilyen a megfelelő projekt portfólió menedzsment, az egyedi értékelő modell, a meghatározott döntési pontok átlátható belépési- és kilépési kritériumokkal, a megfelelő üzleti elemzési kompetenciák és így tovább. Összességében egy ilyen szilárd folyamat implementálásával jelentős megtakarítás érhető el mind az OPEX mind a CAPEX területén és egy hatékony partnerség alakítható ki az üzlet és az IT között.



Ábra 2 – Igénykezelés és kiadás menedzsment

Ha a „ház” specifikációjának részletei egyetértésben elfogadásra kerültek mind az üzleti és IT oldal részéről, a projektet el lehet kezdeni. Hogy a lehető legjobban érthető legyen a **kiadáskezelés**, képzelje el, hogy egy társasházat épít, ahol mindenkinek lehet saját igénye, azonban beköltözi a lakásokba csak egyszer lehet. Ezt lefordítva az IT nyelvére, a PwC megértése szerint, a kiadáskezelés IT projektek olyan csoportja, amik osztoznak az IT erőforrásain (emberi és

technikai) a magasabb hatékonyság céljából, akár rendszereket érintve, azonos szállítási menetrendet követve (fejlesztés, tesztelés, Go-Live). Ha egy összetett IT architektúráról beszélünk, ahol számos rendszer kapcsolódik egymáshoz interfészeken keresztül, a fejlesztések egymáshoz igazítása szükséges, ami azt jelenti, hogy kiadásokba kell őket csoportosítani ezzel biztosítva, hogy a párhuzamos fejlesztések nem ütköznek. A projektjeink során azt találtuk, hogy több esetben a vállalatok nem követnek semmilyen jellegű előre megtervezett kiadási ütemtervet, a keresztfüggőségben levő és többszörösen összekapcsolódó fejlesztések nincsenek együttesen letesztelve, és gyakorta az éles környezetben keletkező hibák, amiket el lehetett volna kerülni, működési problémákhoz vezetnek.

Milyen előnyökkel jár egy különálló ház helyett, egy társasház építése? Annak ellenére, hogy több ponton is kompromisszumokra van szükség, költségmegtakarítás érhető el számos építőanyagon és a ház fenntartásán. Hasonlóan, a számos kiadási ütemterv úgy tűnhet, mint további adminisztrációs teher, ami nem segíti a vállalkozást a céljai elérésében és az IT rugalmasságát is csökkenti. Ez mind igaz lehet, ha egy egyszerű IT architektúrát veszünk alapul. Azonban, ha egy projekthez számos rendszer egyidejű fejlesztése szükséges, ez a „teher" nagyon hasznossá válik a fejlesztés minőségének szempontjából.

2.4 Trendek a projektvezetésben

Bár a projektvezetés mint tudományág nem nyúlik régre vissza, Henry Gantt munkássága is alig több mint száz éves, a technológiai fejlődés ezt is jelentősen befolyásolja. Évente jelennek meg új trendek, amelyek közül három kerül bemutatásra. Az **agilis módszertanok** a szoftverfejlesztés területéről érkeztek és ma már egyértelműen bekerültek a köztudatba, számos szervezet próbálkozik átültetni a gyakorlatot üzleti feladatok megoldására is. A második terület kialakulásának a fő lökést a virtuális csapatok elterjedése adta, de a **kollaborációs eszközök** széles skálája az együttműködést alapjaiban változtatják meg. Végül pedig azzal foglalkozunk, hogy az Y generáció megjelenése a projektmenedzseri szerepkörben hoz-e változást a szemléletben.

Agilis projektmódszertanok további terjedése

Az utóbbi évtized leggyorsabban terjedő projekt módszertana, amely a szoftverfejlesztés területéről érkezett, azonban mára már általánosan, minden területen használt megközelítés. Lényege, hogy a követelmények és a megoldások együttműködésen keresztül együtt fejlődnek az önszerveződő és

multifunkcionális csapatok között. Ez elősegíti az alkalmazkodó tervezést, az evolúciós fejlesztést, korai szállítást, folytonos tovább fejlesztést és bátorít az változásokra adható gyors és rugalmas válaszokra. A legelterjedtebb és legismertebb ezek közül a SCRUM, amelynek az oktatása már számos cégnél elérhető.

A legtöbb szervezet már tett kísérletet egy vagy több agilis projekt megvalósítására, természetesen itt is elsősorban az informatikai projektek területén, és ezek eredményeit kiértékelve próbálják ezt beilleszteni a PMO folyamatokba, illetve a vállalati kultúrába. Tapasztalataink azt mutatják, hogy a legnehezebb lépés a módszertan természete miatt a projekt terjedelem meghatározása, így adott esetben külső beszállítóval történő szerződés, azonban miután kialakul egy bizalmi kapcsolat a két fél között, a projekt hatékonyabban tud működni, mint a klasszikus vízesés modellben. Az informatika területén ezt a módszertant támogató gyakorlat a **DevOps**, amelynek célja, hogy a fejlesztés és az üzemeltetési feladatok, szervezet egységesítésével támogassa a rövidebb fejlesztési ciklusokat, gyakoribb és megbízhatóbb release-ek kiadását úgy, hogy mindez az üzlet elvárásai szerint történik.

Kollaboráció a projekten belül és kívül

A projektcsapatok méretének növekedésével és földrajzi, térbeni illetve időben tagolódásával az együttműködés, a kollaboráció jelentősége folyamatosan nő. Az internet alapú kommunikáció folyamatos fejlődése a virtuális csapatok együttműködését egyre hatékonyabban támogatja – elég akár az IP alapú telefonálásra vagy a videokonferenciákra gondolni –, de emellett a projektvezető feladata hogy ennek a személyes, humán aspektusára is figyeljen és a változás menedzsment feladatokat is ugyanolyan felelősséggel végezze. Ezekre a tendenciákra felfigyelve kialakulóban van egy új irányzat, az ún. **kollaboratív projekt menedzsment**: ennek lényeg, hogy a szervezeti vagy földrajzi határokon átnyúló csapattagokat oly módon támogatják a projekttevékenységek végzésében, hogy képes legyen átlátni és egységes, naprakész információt kapni a projekt minden területéről.

Y-generáció a projektvezetői szerepkörben

2018-ban az ezredfordulós generáció tagja korban 18 és 35 év között vannak, és figyelembe véve a projektvezetéshez szükséges tapasztalatot (például a PMP képesítéshez szükséges minimális 4,500 óra projekttapasztalatfelsőfokú végzettség esetében), látható hogy a következő években a munkakörök nagy részét ők fogják betölteni. Amellett hogy a technika, számítógépek természetes

használata jellemző a generációra, nagy önállóságra és szabad véleménynyilvánításra nevelték őket, ezért munkahelyeiken önbizalommal és szabadon mondják el véleményüket, oldják meg a feladatokat. Készek a meglevő gyakorlat megkérdőjelezésére, új megközelítések alkalmazására: legyen az a női projektvezetők alkalmazása vagy rugalmas munkaidőben, otthonról dolgozni.

A nem hivatásos projektmenedzser kulcsa a sikerhez

A projektek kudarcának egyik legfőbb oka:
a humán oldal nem megfelelő kezelése

Lászky Gyula

tanácsadó, FranklinCovey Magyarország
gyula.laszky@franklincovey.hu

A nem hivatásos projektmenedzser kulcsa a sikerhez

Gondolkodásmód:
Emberek + Projektmenedzsment keretrendszer = Siker

A projektek kudarcának egyik legfőbb oka: a humán oldal nem megfelelő kezelése

Előadásomban a projektmenedzsment 4 alapvető viselkedési formáját mutatom be röviden, melyek a következők:

1. Mutass tiszteletet
2. Először érts
3. Tisztázd az elvárásokat
4. Gyakorold a számonkérhetőséget

Idézet a Project Management for the Unofficial Project Manager c. FranklinCovey könyvből

"One of FranklinCovey's clients, a director in his company's Project Management Office, has this to say about our program and tools for the unofficial project manager: "In the last year, our company has overspent on projects by $ 2.5 million. And the reason is not the 'Big P' projects. The 'Big P' projects have plenty of oversight and corrective action when needed. The greater challenge is the everyday, 'Small P' projects. While these projects are small in scope, there are hundreds of them—and no one is paying attention. The big payoff for conducting FranklinCovey's program Project Management Essentials for the Unofficial Project Manager is not to get better project success, but to save millions of dollars in our internal expense budget!"

EMBEREK + MÓDSZERTAN = SIKER

Lászky Gyula

Tanácsadó, NEM hivatásos projektmenedzser

gyula.laszky@franklincovey.hu

FranklinCovey
THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE

FELMÉRÉS A PROJEKTEK SIKERÉRŐL

*Átlagos projektmenedzsment kultúrájú vállalatoknál vizsgálták.

Az informális vezetés az, amikor tényleges pozíció vagy hatalom nélkül is képesek vagyunk elérni, hogy az emberek önként kövessék az általunk kijelölt utat.

P.51© FranklinCovey

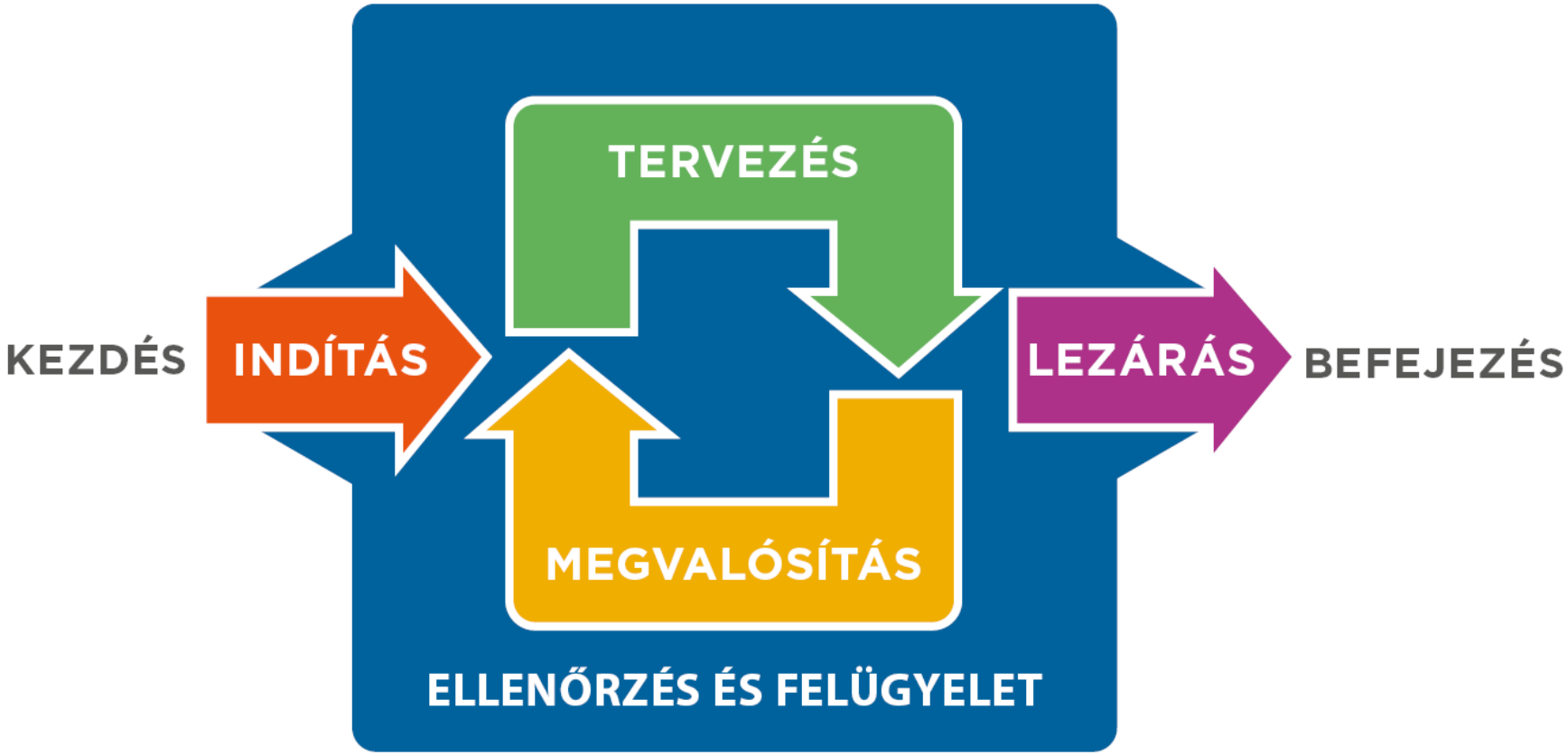
PROJEKTMENEDZSMENT
ALAPVETŐ VISELKEDÉSMINTÁK

F.20 © FranklinCovey

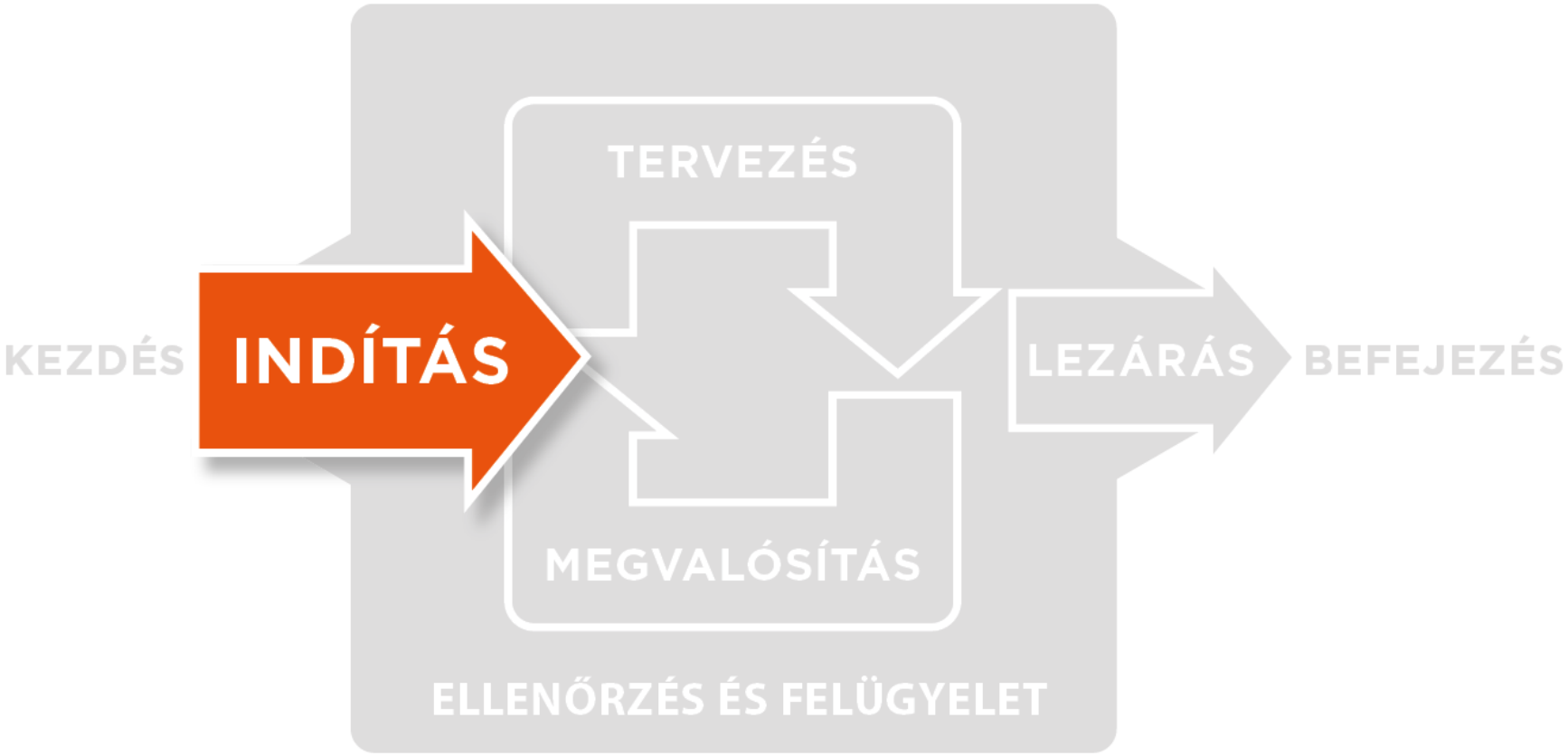
Kiváló kommunikációval sikerre vihetjük a projektjeinket

- Elérjük vagy túlteljesítjük az elvárásokat
- Optimalizáljuk az erőforrásainkat
- Növeljük a csapat magabiztosságát és lelkesedését a jövőbeni projektek megvalósításához
- Elégedettek lesznek a kulcs-érintettek:
  - vezetők
  - ügyfelek
  - csapattagok
- Nő a reputációnk és a megbecsülésünk

PROJEKTMENEDZSMENT KERETRENDSZER



 © FranklinCovey



F.22 © FranklinCovey

GONDOLKODÁSMÓD

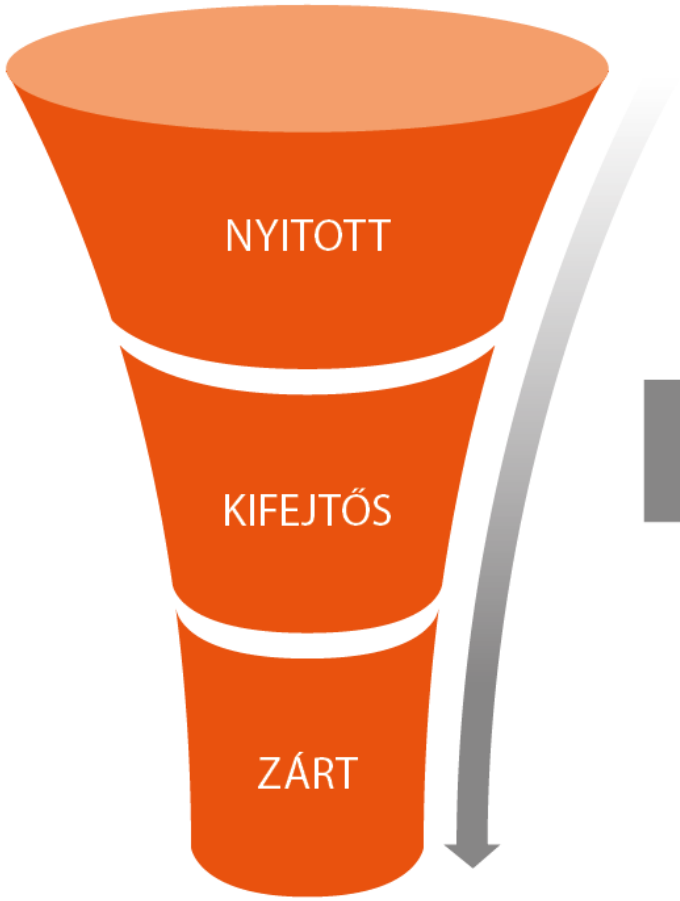
Fogalmazzuk meg a közös és mérhető elvárásainkat!

 © FranklinCovey

INDÍTÁS

- Kikre van hatással a projekt?
- Kik állapítják meg, mikor sikeres a projekt és mik az elvárások?
- Melyek a projekt korlátai?
- Hogyan tudnak a résztvevők egy közös projektcélt felállítani?

 © FranklinCovey



KULCSÉRINTETT INTERJÚ

Interjúalany: Dátum:

Az interjút készítette:

PROJEKTCÉL (A projekt legfőbb céljai)

LEÍRÁS (Az elvárt eredményekkel kapcsolatban a Hogyan?, Mit?, Mikor? kérdésekre adott válaszok)

ELVÁRT EREDMÉNYEK (A projekt által megcélzott eredmények fontossági sorrendbe foglalt listája)

KIZÁRÁSOK (Ami nem tartozik a projekt hatókörébe)

KOMMUNIKÁCIÓS IGÉNYEK (Ki?, Hogyan? és Milyen gyakorisággal?)

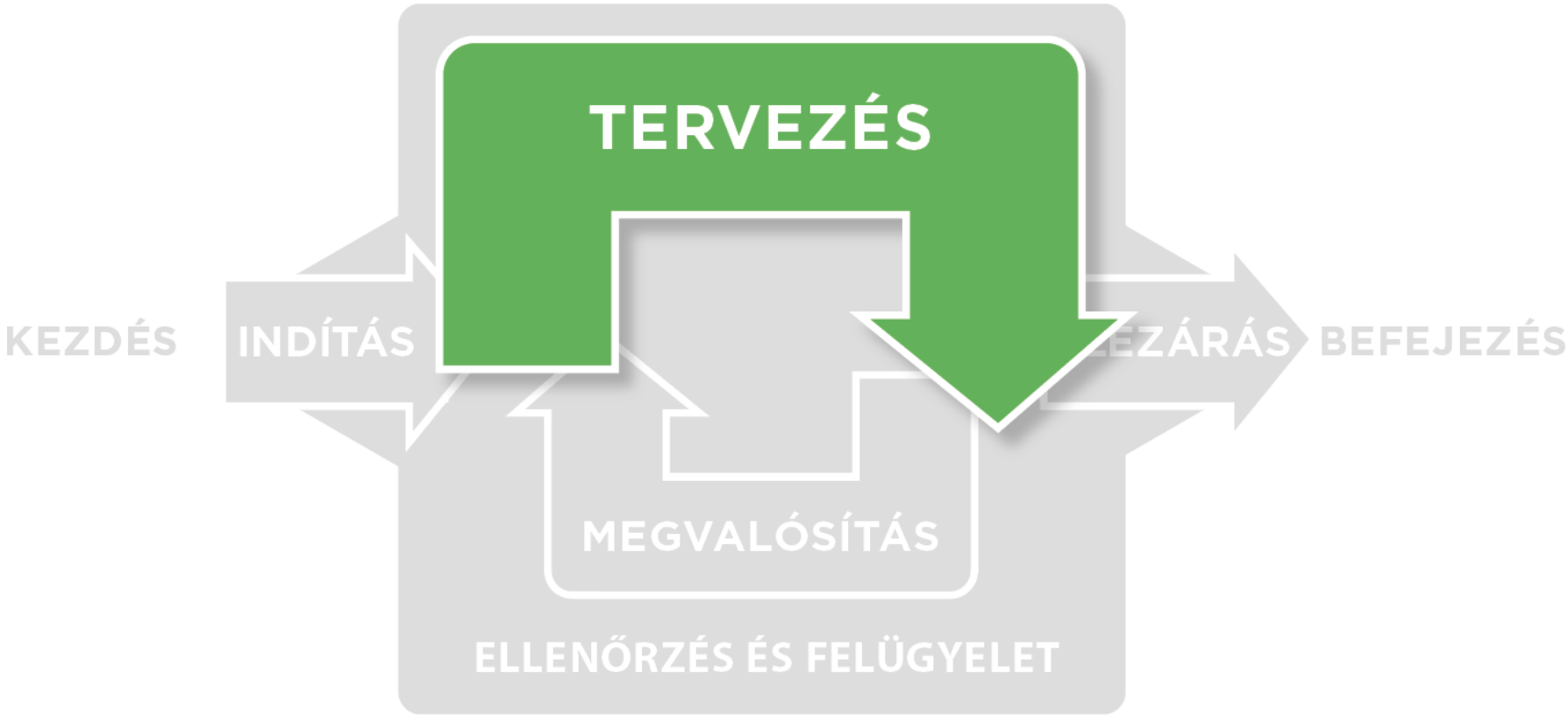
Megkérdezendő személy: Milyen gyakorisággal:

JÓVÁHAGYÁSI KRITÉRIUM (Kivel? Mit? és Hogyan szükséges jóváhagyatni?)

KORLÁTOK (Egy sorrendbe állított lista a keretekről és korlátozó tényezőkről)

1. 4.
2. 5.
3. 6.

 © FranklinCovey



F.23 © FranklinCovey

GONDOLKODÁSMÓD

Készítsünk egy pontos tervet, hogy okosan dönthessünk!

© FranklinCovey

TERVEZÉS

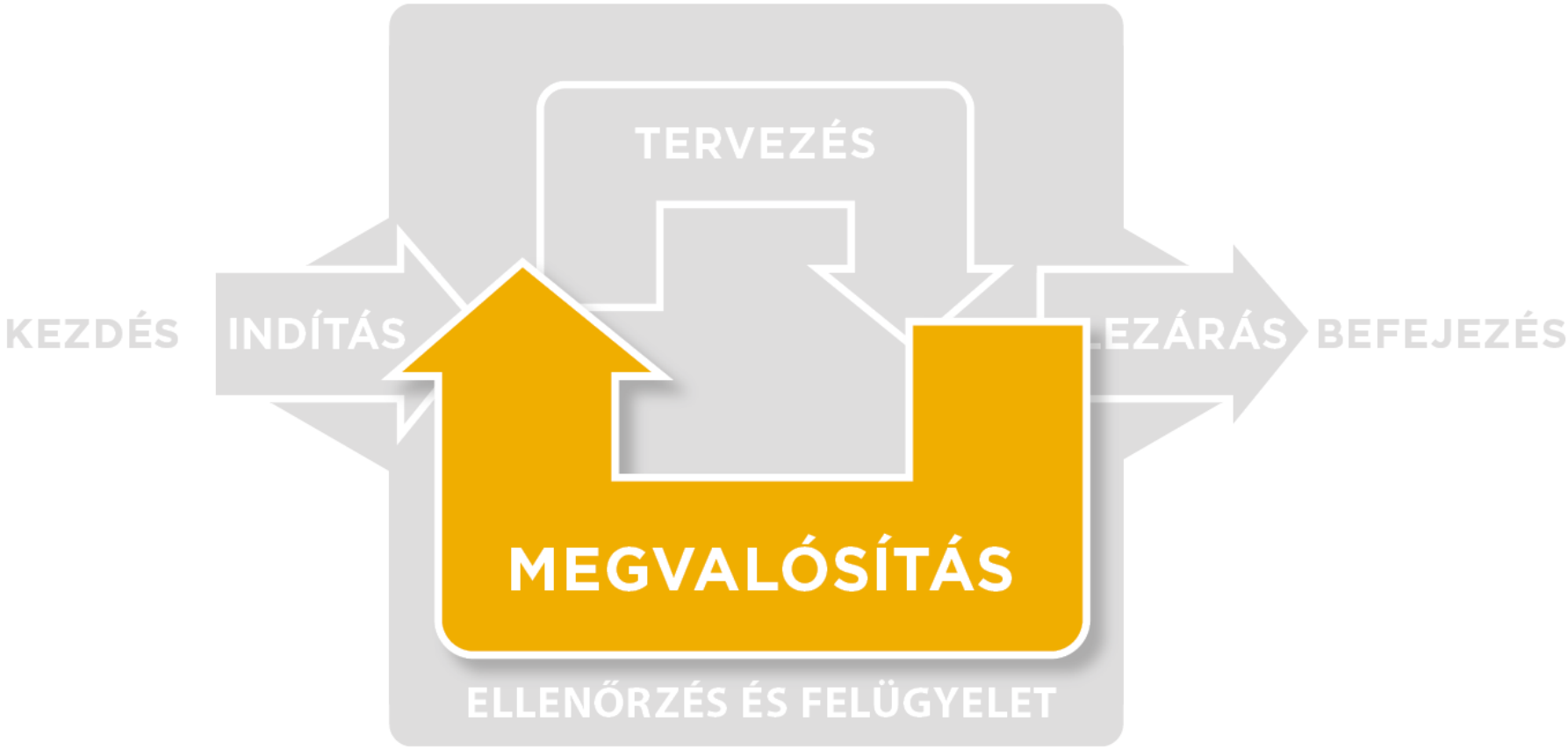
- Hogyan kezeljük a kockázatokat?
- Hogyan bontsuk le a projekteket kezelhető egységekre?
- Hogyan ütemezzük az elvárt eredményeket és a velük kapcsolatos tevékenységeket?
- Hogyan határozzuk meg a szükséges erőforrásokat?
- Hogyan válasszuk ki a megfelelő kommunikációs csatornákat?

 © FranklinCovey

90%

a projektmenedzser idejéből
kommunikációval telik.

© FranklinCovey



F.24 © FranklinCovey

GONDOLKODÁSMÓD

Teremtsünk elkötelezettséget közös felelősségvállalással!

E.3 © FranklinCovey

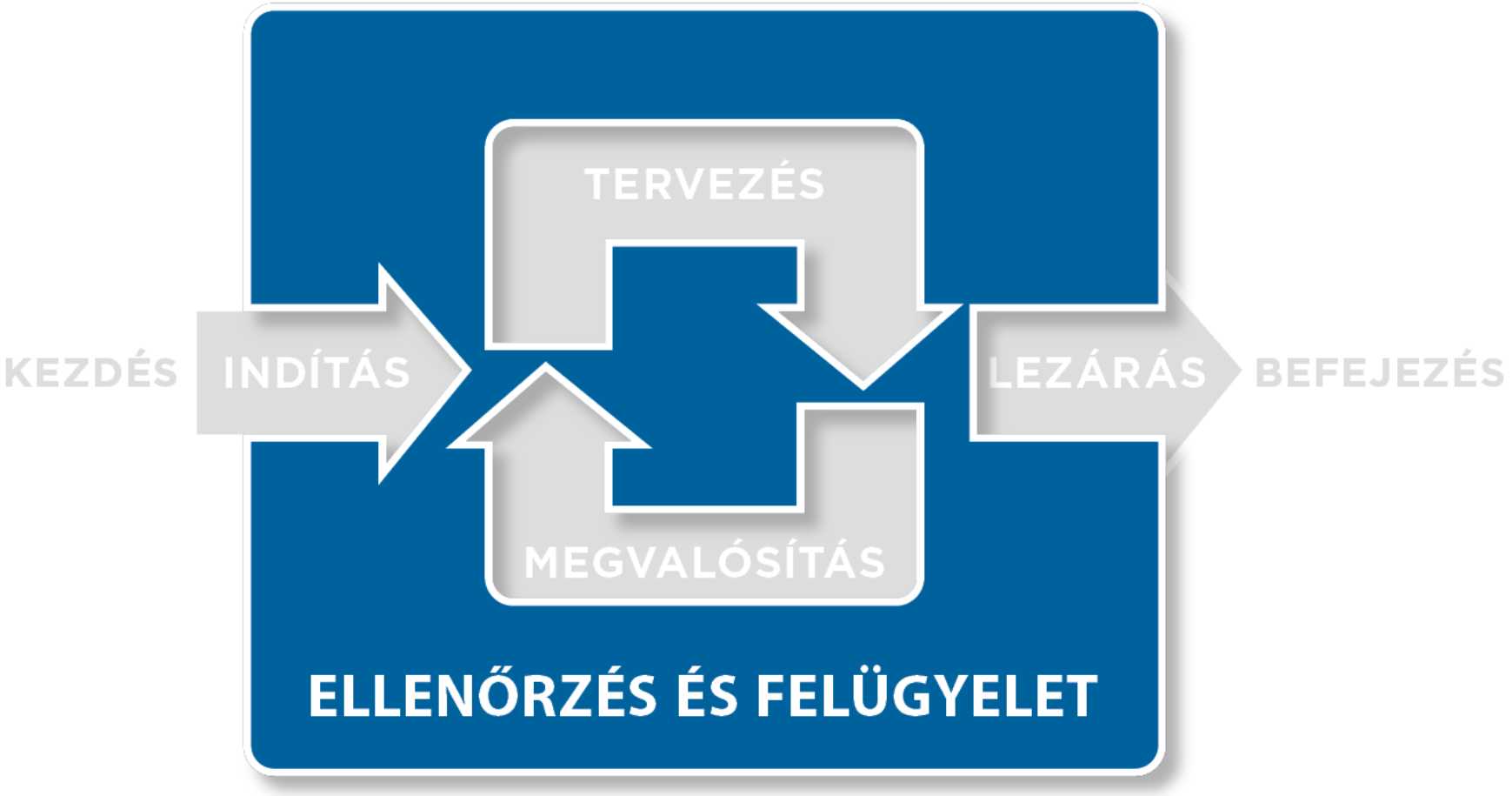
MEGVALÓSÍTÁS

- Hogyan tarthatjuk fent az emberek elkötelezettségét?
- Hogyan alakíthatjuk ki a csapatszintű felelősséget?
- Hogyan adjunk hatékonyan visszajelzést a teljesítményről?

© FranklinCovey

Mi történjen, ha valamelyik csapattag nem készül fel a beszámolóra vagy elmulasztotta teljesíteni a vállalását?

© FranklinCovey



F.25 © FranklinCovey

GONDOLKODÁSMÓD

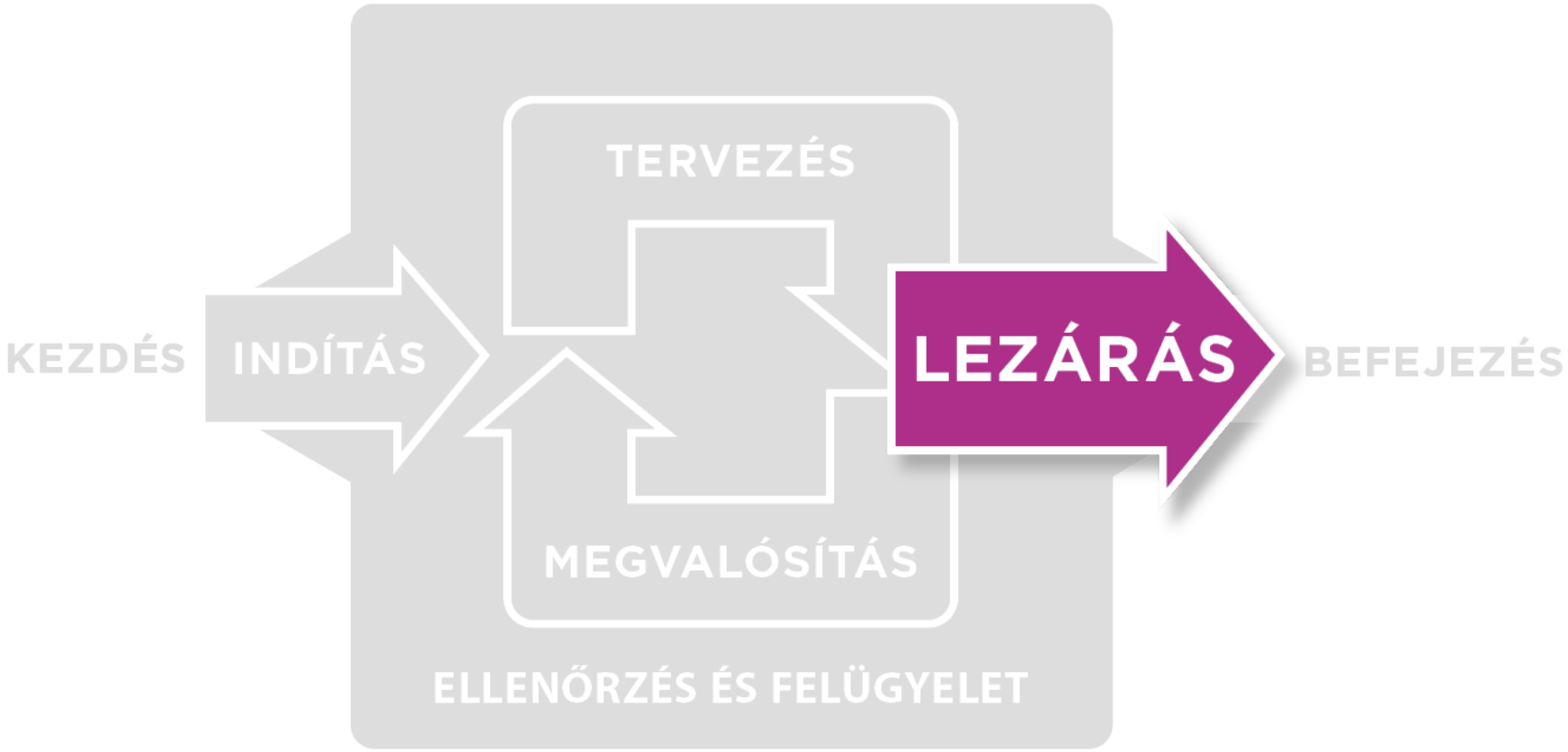
Nyílt kommunikációval ösztönözzük a haladást!

 © FranklinCovey

ELLENŐRZÉS ÉS FELÜGYELET

- Hogyan tájékoztatjuk a kulcsérintetteket a projekt mindenkori állásáról?
- Hogyan tudjuk eredményesen kezelni a projekt hatókörében bekövetkező változásokat?

 © FranklinCovey



F.26 © FranklinCovey

GONDOLKODÁSMÓD

Értékeljük az eredményeket és fejlődjünk!

C.3 © FranklinCovey

LEZÁRÁS

- Miért kell lezárni a projektet?
- Hogyan használhatjuk fel a tanulságokat a következő projekteknél?

 © FranklinCovey

PROJEKT-MENEDZSMENT ISMERETEK™
Nem hivatásos projektmenedzserek számára

FELMÉRÉS

NÉV: _____

DÁTUM: _____

KITÖLTÉSI ÚTMUTATÓ: Kérjük, töltse ki az alábbi felmérést, majd nyomtassa ki az adott válaszok alapján készült eredményt és hozza magával a Projektmenedzsment Ismeretek tréningre! Ez a felmérés képet fest a jelenlegi projektmenedzsment készségszintjéről.

Pontozza a válaszokat aszerint, hog leginkább melyik jellemzi az Ön projektmenedzsment ismereteit és tapasztalatait!

A PROJEKT **INDÍTÁSAKOR:**

1. Pontosan behatárolom azon emberek körét, akik meghatározzák a projekt sikerét vagy kudarcát (kulcsérintettek).

2. Elkészítek egy írásos dokumentumot, ami egyértelműen rögzíti a projekttel kapcsolatban elvárt eredményeket és a vele szemben támasztott követelményeket.

A PROJEKT **TERVEZÉSE** SORÁN:

3. Eredményes stratégiát alkotok a lehetséges veszélyforrások elhárítására vagy kezelésére.

4. Készítek egy reális és jól körülhatárolt időtervet, hogy a projekttel kapcsolatban elvárt eredményeket létrehozhassuk.

A PROJEKT **MEGVALÓSÍTÁSAKOR:**

5. Legalább hetente találkozom a csapatommal, hogy áttekintsük, hogyan haladunk.

6. Hatékony visszajelzést adok a csapattagoknak a teljesítményükkel kapcsolatban.

Verzió 1.0

A PROJEKT **ELLENŐRZÉSE ÉS FELÜGYELETE** KAPCSÁN:

7. Rendszeresen tájékoztatom a projekt kulcsérintetteit annak állásáról.

8. Kialakítok egy folyamatot a projektben bekövetkező esetleges változások hatékony kezelésére (idő, költség, eredmények, stb.).

A PROJEKT **LEZÁRÁSAKOR:**

9. Elismerem a csapattagok teljesítményét és erőfeszítéseit.

10. Rögzítem a tanulságokat, így én/mi jobbak lehetünk a következő alkalommal.

A PROJEKT TELJES ÉLETTARTAMA ALATT:

11. Tiszteletet mutatok minden érintett személy iránt.

12. Figyelmesen meghallgatok másokat, hogy megértsem az álláspontjukat.

13. A bevont személyek elvárásait világosan és érthetően kommunikálom.

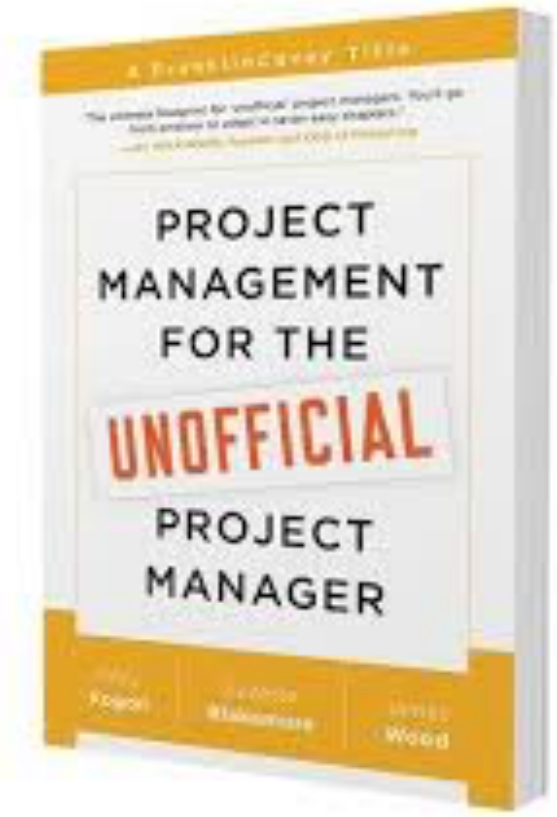
14. Olyan közeget teremtek, ahol az emberek motiváltak arra, hogy végre is hajtsák a vállalásaikat.

Gyenge készségszint	Átlagos készségszint	Átlagon-felüli készségszint	Kimagasló készségszint
0–62	63–90	91–132	133–140

ÖSSZPONTSZÁM: ☐

© FranklinCovey

FranklinCovey projektmenedzsment **könyv**



PROJEKT-MENEDZSMENT ISMERETEK™

Nem hivatásos projektmenedzserek számára

Köszönöm a figyelmet!

FranklinCovey
THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE

A csapattá válás fontossága a projektekben, vezetői eszközök, módszerek

Görgényi István, Gresa István, Kötcsei Csaba
igorgenyi@huntingterritory.com

Rövid ismertető:

A projektek résztvevői különböző szervezetek, szervezeti egységek delegált dolgozói. Identitásuk inkább a delegáló szervezethez, szervezeti egységhez köti őket; ottani vezetőik többnyire elvárják, hogy a delegáló szervezet érdekeit képviseljék. A projektmenedzser nemritkán az érdekellentétek középpontjában áll, és - eszközök hiányában -, gyakran bűnbakká válik inkább, mint a projekt tényleges vezetőjévé.
Mi egy olyan praktikus módszert szeretnénk megosztani a résztvevőkkel, amelynek segítségével a projektmenedzser úgy válik a projekt tényleges vezetőjévé, hogy - szakmai kompetenciája mellett -, képes a projekt tagokat csapattá kovácsolni.

A projekt-folyamatok annyira tisztának és világosnak tűnnek; számtalan nagyszerű eszköz, software segíti a projektek tervezését, követését, a folyamatosság biztosítását. Mégis gyakran tapasztaljuk, hogy a projektek mindennek ellenére elakadnak, félrecsúsznak, és a projekt megvalósítása közepén derülnek ki korábban nem azonosított ellentmondások, amelyek feloldása rengeteg emberi erőforrást, extra költséget igényel - és jelentősen csökkenti a résztvevők egymás iránti bizalmát, és elkötelezettségét a projekthez.

A projektmenedzser feladata a projekt irányítása, de ez csaknem lehetetlenné válik akkor, ha nincs módja csapattá alakítania a projekt sokfelől érkező, sokfelé elkötelezett résztvevőit.

A Hunting Territory™ (Vadászterület) módszer a projektek emberi akadályait tárja fel, ajánl egyszerű megoldásokat ezeknek az akadályoknak a megelőzéséhez, és nyújt ílymódon segítséget a projektmenedzsreknek.

Hol is keletkeznek ezek az akadályok? Mi úgy találjuk, hogy ott, ahol a projekt résztvevőinek tevékenységei, felelősségei találkoznak: amelyek területi átfedésekként is megérthetőek. Innen a módszer címe: a Vadászterület. Ugyanis a saját tevékenységi körünket, - tudatosan és tudattalanul egyaránt -, a sajátunként fogjuk fel és nem örülünk, ha valaki ugyanezen a tevékenységi/felelősségi területen kezd akcióba; különösen akkor nem, ha másképp értelmezi az ott teendőket, és másként akar tevékenykedni ott, ahol és ahogy magunk szándékoztunk. Ennél már csak az rosszabb - ami gyakran előfordul -, hogy úgy cselekszik ott, hogy erről nem is tudunk; mire észrevesszük, már kész tények elé vagyunk állítva; nem beszélve arról az esetről, amikor, hasonló esetben, még felelősségre is vonnak bennünket az eredmény minőségéért!

Hogy jön mindez a címben ígért csapatépítéshez?

A fent leírt problémák úgy is megérthetőek, mint a kommunikáció hiányának eredményei. Paradox módon már a projekt ábrázolások magukban hordozzák a kommunikáció hiányosságait: a projekt elemeit kockák vagy hasábok ábrázolják, bennük az oda tartozó tevékenységek rövid leírásával. A kocka vagy hasáb egyik oldalán aztán nyíl helyezkedik el, amely egy következő kocka/hasáb oldalához irányul, indikálva, hogy amint az illető elemben foglaltakat az illetékesek teljesítették, átadják a projektet a következő felelősének/felelőseinek, akik majd azt a tevékenységet végzik el, ami az új négyzetben, hasábban van röviden ismertetve. A projektek folyamatleírásai persze tartalmazzák az átadni szükséges információk listáját is, azt sugallva, hogy amennyiben a projekt aktuális végrehajtói mindezt időben pontosan teljesítik, a projekt hibátlanul és a kijelölt határidő szerint megvalósul.

A projekt folyamat elemeinek összekapcsolása azonban nem működik élő emberi kapcsolatok nélkül: “élő” alatt azt értjük, hogy a résztvevők nem várhatnak és adhatnak tovább egyszerűen előre meghatározott információkat. A projektek élő, sokszor igen nehéz és bonyolult helyzetekben születnek, ahol a környezet maga, a résztvevő személyek, a szakmai és kapcsolati körülmények, a jogszabályok sűrűn változnak; rugalmas, egymásra figyelő emberi kapcsolatok nélkül mindennek a kihívásnak nem lehet eredményesen megfelelni.

És itt van a csapat fontossága. A csapat ugyanis azonosítható személyek élő kapcsolatrendszere; ahol a feladatok, felelősségek, a tudás, a szakértelem konkrét csoport-tagokhoz tartoznak; szükség esetén ismert arcokhoz lehet fordulni, akikkel kapcsolatban tudjuk, mire számíthatunk. A projekt részleteinek meghatározása, a kommunikációs forgatókönyvek kidolgozása velük közösen, alaposan végigbeszélve, ha kell végigvitatkozva születnek. Ezt a folyamatot kell létrehoznia és facilitálnia, vezetnie a projektmenedzsernek. Ugyanis éppen ezek alatt a megbeszélések alatt rajzolódik ki a csapat szerkezete, ismerik meg egymást a projekt-csapat tagjai, és így, ezeknek a megegyezéseknek a mentén tisztázódik, mi fog történni a területi átfedéseken. Az így kialakuló rendezettség jelenti a csapat identitását is. A megbeszélések alatt minden résztvevő vizsgázik, nemcsak speciális szakértelemből, de abból is, mennyire képes odafigyelni és megérteni, mennyire konstruktív a megegyezések létrejöttét és a végrehajtás lekövetését illetően.

Nemcsak a csapat létrehozásában oly fontos megegyezésekről van szó, hanem azok következetes végrehajtásáról és a végrehajtás minőségének lekövetéséről is. Ez a szüntelen ellenőrzés és visszajelzés őrzi és fejleszti, erősíti a csapatot, amelynek így kialakult belső ereje segít át aztán a projekt kalandos kihívásain, és biztosítja a sikeres projekt teljesítést.

Ennek a módszernek az ismertetéséről, megbeszéléséről, és a projektek mindennapi akadályainak és a megoldások megosztásáról szól majd a beszélgetésünk, közösen a résztvevőkkel.

Digitális transzformáció – hogyan segítheti elő egy projekt a társadalom szemléletváltását?

Dr. Gulrich Csaba

Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség

gulrich.csaba@kifu.gov.hu

Előadás tartalma:

A **Programozd a jövőd!** - GINOP-3.1.1-VEKOP-15-2016-00001 **Oktatási intézmények és IKT vállalkozások közötti együttműködés ösztönzése és támogatása"** azonosító számú uniós projekt célja, hogy a nemzetgazdasági szempontból egyre jelentősebb informatikai ágazatban a következő években minél több diplomás, szakképzett fiatal kezdje meg pályafutását és a magyar társadalom egyre nyitottabbá váljon az informatika, mint lehetséges munkalehetőség iránt.

Az előadásban bemutatásra kerülnek a projekt fő célkitűzései, a szakmai területei, a témában végzett kutatások, a szakemberhiány enyhítésére szolgáló intézkedések. Ahhoz, hogy a célok megvalósíthatóak legyenek, szükséges az informatikai piaci szereplők és a felsőoktatási intézmények együttműködésének kialakítása és folyamatos erősítése.

Bevezetés

Ha Verne nem a XIX. században született volna, hanem a száz évvel később, bizonyára könyvében nem a Holdra szállás lett volna az akkori utópia, hanem talán a vezeték nélküli telefon, vagy az okosotthon. A 60-as évektől máig népszerű Star Trek sci-fi sorozatban – amely a távoli jövőben játszódik – 1964-ben Spock parancsnok így csipkelődik az egyik részben McCoy hajóorvossal: "ha az ön tudatát beültetnénk egy számítógépbe, akkor abból áradna a logikátlanság."

Ma már Sophia, a humanoid robot, akinek még állampolgársága is van, mosolyogva ad interjút, mesél terveiről. A XXI. században a digitális forradalom nem a jövő, hanem a jelen. A digitalizáció felgyorsulása az üzleti, a tudományos, a társadalmi és a magánéletet is befolyásolja, átalakítja.

Az informatika néhány évtized alatt a világ az egyik vezető iparágává vált. „Egy ország digitalizációs helyzetének megállapításához négy tételt kell vizsgálni: a mobil- és vezetékes hálózatok fejlettségét, azok hozzáférhetőségét, a digitális tartalomkínálatot, valamint a lakosság digitális kompetenciáját. A digitalizáció területén az Európai Unió tagállamai közül Magyarország a középső kategória második felében található, ugyanakkor az Unió átlagos mutatóinak eléréséhez folyamatos fejlesztésekre van szükség. Egyes becslések szerint Magyarországon 2020-ra közel egy millió állás üresedhet meg a digitális készségekkel nem rendelkező munkaerő miatt. Az Európai Bizottság DESI (The Digital Economy & Society Index) felmérése szerint a magyar lakosság 50%-a digitálisan alulképzett, míg az Európai Unióban ez a szám 47%. Míg az internetes hálózat fejlettségét és internetelérést tekintve Magyarország jó úton halad, a kompetenciákat tekintve nálunk az alapvető digitális készségek szintje kisebb, mint az Európai Unióban.” [1]

Magyarország hosszú távú versenyképességének egyik alapfeltétele a digitalizáció minél szélesebb körű elterjedése és meghonosodása. A 2014-től 2020-ig tartó időszakra megalkotott Nemzeti Infokommunikációs Stratégia a digitális fejlődéshez szükséges indikátorokat fogalmazott meg mind a digitális infrastruktúra, mind a digitális kompetenciák, a digitális gazdaság és a digitális állam tekintetében. Ma az infokommunikációs szektor magyar GDP 12%-át adja, és ahhoz, hogy ez a szám tovább emelkedjen, a stratégia alapján a terület összehangolt, valamennyi szegmensének folyamatos fejlesztése szükséges. Az

[1] http://digitalisipar.hu/magyarorszag-digitalizacio-terkepen/

infokommunikációs fejlődés egyik alapja jól képzett, a rendkívül gyorsan fejlődő iparággal lépést tartani tudó szakember.

Kormányzati intézkedések Magyarország infokommunikációs fejlesztéséért

Az informatikai, illetve a digitális gazdasághoz kapcsolódó szakemberek iránti nemzetközi és hazai munkaerő-piaci igény dinamikusan bővül, mindeközben a 2010-es évek elejétől az informatikai felsőoktatásra jelentkezők száma – annak ellenére, hogy az infokommunikációs eszközök és eljárások egyre jobban elterjedtek – jelentősen csökkent.

A Kormányzat felismerve a digitalizáció fontosságát és lehetőségét, stratégiát alkotott. és számos, uniós támogatással megvalósuló kiemelt program indítása mellett döntött. A Nemzeti Infokommunikációs Stratégia (NIS) a Kormánynak a 2014-2020 közötti időszakra vonatkozó, infokommunikációs ágazattal összefüggő legfontosabb célkitűzéseit foglalja össze, összhangban az Európai Uniónak az infokommunikációs szakpolitikával kapcsolatban megfogalmazott közép- és hosszú távú, valamint a 2014-ben kezdődő új hétéves pénzügyi időszak kiemelt céljaival. A dokumentumot a Kormány 2014 februárjában fogadta el (1069/2014 (II. 19.) Korm. határozat Magyarország Nemzeti Infokommunikációs Stratégiájáról). A NIS módosítását, illetve a Stratégia intézkedései (akciói), azok megvalósítása kapcsán született, szintén úgynevezett EU ex-ante feltételnek tekinthető „Zöld könyvet az infokommunikációs szektor 2014-2020 közötti fejlesztési irányairól” a Kormány 1851/2014. (XII. 30.) sz. határozatában fogadta el.

A NIS digitális gazdaság pillérében a Kormány célul tűzte ki, hogy 2020-ra legalább 100%-kal bővüljön a felsőfokú IKT képzésben résztvevők száma és számottevően csökkenjen a képzési kínálat és a piaci igények közötti eltérés. A Kormány a tervezett projekt végrehajtására először 2018. október 31-igtett felhívást, 2.837.000.000 Ft támogatási összeggel, majd 2016. decemberében a projekt végrehajtási határidejét 2020. december 31-ig meghosszabbította, és a támogatási összeget 8,2 milliárd forintra emelte.

A projekt előkészítése

Az uniós támogatással megvalósuló Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program (GINOP) prioritásainak kiemelt célja a munkaerő-kínálat fejlesztése, egyrészt a kompetenciafejlesztés és a képzés támogatásával, másrészt a képzési rendszernek a gazdaság igényeihez igazodó fejlesztésével.

A Nemzeti Fejlesztési Minisztérium megbízásából a Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség a hazai informatikus- és IT-mérnökképzés helyzetének, problémáinak, gátló tényezőinek vizsgálatára kutatást rendelt meg a Bellresearch független kutatócégtől.

A kutatócég megállapításai – teljesség igénye nélkül – határozott és gyors kormányzati intézkedést kívántak:

- „A hazai informatikai munkaerő-piacon 22 000 új állás tölthető be. Ez a bővülés a közvetett multiplikátor-hatásokkal összesen 72 000 embernek adhat munkát a nemzetgazdaságban. Ennek fő feltétele a szakember-kibocsátás mennyiségi növelése és minőségi fejlesztése.
- A nemzetközi és hazai informatikai munkaerő-piacon nagymértékű a munkaerő-hiány, amely exponenciálisan nő. A hiány gátolja a növekedést, veszélyezteti a versenyképességet. A növekvő szakemberigényt az informatikai felsőoktatás kibocsátása nem követi. A jelentkezők és felvettek száma csökken. A túljelentkezési arány alacsony, nincs valódi verseny a bekerülésért. A kibocsátási mennyiséget a rendkívül magas arányú lemorzsolódás is csökkenti.
- A bemenet mennyiségi és minőségi elégtelenségének okai a köznevelés problémáira vezethetők vissza. A középiskolások informatikaképzete téves. Amit informatikaként tanulnak, az digitális alapkompetencia; amit ezen túl informatikának vélnek, az közösségi média és játék. Az iskolai és szabadidős érdeklődés alacsony.
- A köznevelési informatikaoktatás teljes szemléletváltása és megújítása szükséges.
- Meghatározó probléma a pályaorientáció hiánya. Az informatikus-foglalkozásról alkotott kép gyenge és torz. A karrierérvek nem ismertek (sikeres ágazat, kiemelkedő jövedelem, könnyű elhelyezkedés), elterjedtek a negatív sztereotípiák. A középiskolások valós információkkal sem a foglalkozásról, sem a képzésről nem rendelkeznek.
- A vállalatok a jelenleginél gyakorlatorientáltabb és korszerűbb tudást adó képzést várnak el a felsőoktatástól.
- A vállalati gyakornoki programok szerepe fontos, a jövőben szükséges ennek kiterjesztése. A kötelező szakmai gyakorlat nem elégséges.

– A vállalatok és intézmények együttműködésének megvannak a jó gyakorlatai. A jövőben fontos ezek rendszerbe foglalása, stabil alapokra helyezése és kiterjesztése."[2]

A konzorcium

A tanulmányban felvetett problémák orvoslására A Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség (KIFÜ), a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium (NFM) és az Informatikai, Távközlési és Elektronikai Vállalkozások Szövetsége (IVSZ) által alkotott konzorcium 2016. augusztus 19-én kötött támogatási szerződést a GINOP-3.1.1-VEKOP-15-2016-00001 azonosító számú, „Az oktatási intézmények és IKT vállalkozások közötti együttműködés ösztönzése és támogatása" (későbbiekben: Programozd a jövőd! projekt) című projekt megvalósításának előkészítésére.

A konzorcium létrejöttét több tény is indokolta. A projektgazdai feladatokat ellátó KIFÜ a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium (NFM) irányítása alatt önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szervként több, mint tízéves működése alatt meghatározó szerepet vállalt – és vállal ma is – Magyarország digitális átalakításában. A KIFÜ az európai uniós vagy hazai forrásból megvalósuló, különösen informatikai tárgyú kiemelt ágazati fejlesztési projektekben projektgazdaként, konzorciumvezetőként, illetve a projektgazda vagy a konzorciumvezető kérésére konzorciumi tagként vagy más, nem kedvezményezetti szerepkörben vesz részt. Projektgazdai múltja és projektmenedzsmenti tapasztalata alapján lett az induló projekt konzorciumvezetője.

Az NFM a projektben konzorciumi tagként vesz részt, a Nemzeti Infokommunikációs Stratégiával és Digitális Nemzet Fejlesztési Programmal kapcsolatos összhang és szinergia biztosítása érdekében, szakpolitikai felelősként.

A projektben az NFM részéről szakmai feladatokat lát el több szervezeti egység. A projektszervezeten belül az NFM Infokommunikációért és fogyasztóvédelemért felelős államtitkár vezeti a Magas szintű Támogató Testületet.

A vezető hazai infokommunikációs iparági érdekképviseleti szervezet, az Informatikai, Távközlési és Elektronikai Vállalkozások Szövetsége (IVSZ), több mint 25 éves múltra tekint vissza. Multinacionális, nagy, kis és középvállalkozások, valamint mikro vállalatok alkotják a közel 450 fős tagvállalat bázisát. Az IVSZ küldetése, hogy hozzájáruljon a magyar információs

[2] Bell Research: A hazai informatikus- és IT-mérnökképzés helyzetének, problémáinak, gátló tényezőinek vizsgálata. 2015. július.

társadalom és a tudásalapú gazdaság fejlődéséhez azáltal, hogy azonosítja és kidolgozza az áttörési pontokat valamint intenzív ágazati lobbi tevékenységet folytat. A szövetség nemrég felülvizsgálta stratégiáját és három fő prioritási területet jelölt ki, ahova összpontosítani kívánja erőforrásait. Ezek az IKT szektor fejlesztése, a piac bővítése és az oktatás.

A projekt felépítése

A konzorcium tagjai a projekt előkészítési szakaszában – alapozva a kutatás megállapításaira elkészítették a projekt Részletes Megvalósíthatósági Tanulmányát (RMT). Az RMT meghatározta a projekt célját, célcsoportjait, az elérendő célok megvalósításához szükséges tevékenységeket, a tevékenységek ütemezését, a projekt szervezeti kereteit, finanszírozását és a várható eredményeket.

A projekt célmeghatározása – tekintettel a kutatásban feltárt többirányú probléma-feltárásra – többszörösen összetett. A projekt – illeszkedve a GINOP források prioritási tengelyéhez - a foglalkoztatás és a gazdaság bővítését kívánja elősegíteni a munkaerő-piaci szempontból releváns informatikai végzettséggel rendelkezők számának növelésével és szaktudásuk minőségének fejlesztésével. Azonban ezt a célt csak úgy tudja elérni a projekt, ha a társadalom minden korcsoportjához szól, természetesen kiemelten a továbbtanulás előtt állókra és az informatikai felsőoktatásban résztvevőkre. Ahhoz, hogy az informatikai szakmák társadalmi elismertsége és megbecsültsége nőjön, motiválni kell a közoktatásban résztvevő korosztályt, rangot és piacképes tudást kell nyújtania a felsőoktatásban résztvevőknek, és meg kell nyernie az idősebb korosztályok képviselőinek informatika iránti elkötelezettségét is.

Közvetlen célként három fő területet jelöltek ki az RMT készítői:

a) a gazdasági szereplők által meghatározott munkaerő-piaci illeszkedési problémák okait feltáró és kezelő javaslatok kidolgozása és pilot programok lebonyolítása, együttműködésben a gazdasági és munkaerő-piaci szereplőkkel,
b) a vállalkozások és a képző intézmények közötti együttműködések fejlesztése,
c) az informatikai szakmák vonzerejének, társadalmi-gazdasági elismertségének növelése.

A projekt pillérei

A közvetlen célok ismeretében a projekt felépítése öt szakmai pillérben került meghatározásra:

I. pillér - Az informatikai oktatás megújítását támogató tudásbázis kialakítása (tudásbázis)

A pillér keretében olyan kutatás, felmérés és adatgyűjtés valósul meg, amely lehetővé teszi az informatikai munkaerő-piaci igények felmérését és a beavatkozások tervezését nemzetközi és hazai best practice-k feltárásán keresztül. A kutatási-elemzési és benchmarking tevékenységekre építve olyan tudásbázis kialakítása, amely a köznevelés, a felsőoktatás, a szakképzés és a felnőttképzés rendszerében segíti a piaci szereplők által elvárt informatikai kompetenciák és tudás meghatározását és átadását, az IKT képzések módszertani és tartalmi megújítását.

II. pillér - A képző intézmények és a környezetükben működő IKT vállalkozások közötti együttműködések fejlesztése (együttműködés)

A pillér keretében olyan beavatkozások kerülnek megvalósításra, amelyek keretében olyan vállalati együttműködések valósulnak meg felsőoktatási intézmények bevonásával, amelyek növelik a képzések munkaerő-piaci relevanciáját és csökkentik a lemorzsolódást. A pillér célja az IKT szektorban működő vállalkozások és a képző intézmények közötti együttműködések kvantitatív és kvalitatív bővítése, erősítése. Kiemelt cél, hogy a vállalati oldalon meglévő gyakorlati, technológiai tapasztalat bekerüljön az oktatásba, erősítve annak gyakorlati orientációját, ily módon is hozzájárulva a végzett hallgatók munkaerő-piaci alkalmazhatóságához.

III. pillér - Az informatikai szakmák társadalmi-gazdasági elismertségének és népszerűségének növelése (motiváció)

A pillér keretében olyan, elsősorban motivációs események valósulnak meg, amelyek elősegítik a pályaorientációt a pályaválasztás előtt állók körében az informatikai szakma bemutatásán keresztül. A pillér eredményeként az informatikai képzések, informatikai szakmák népszerűvé és elismertté, vonzóvá válnak a szülők, a továbbtanulás előtt álló fiatalok körében. A motiváció sikeres felkeltése esetén a jelenleginél többen választják az informatikai karrierpályát, így középtávon csökken a munkaerő-hiány az ágazatban. A pillér fő célja ennek megfelelően az informatikai képzések bemeneti motivációjának megteremtése, erősítése.

IV. pillér – Kommunikációs tevékenységek megvalósítása (kommunikáció)

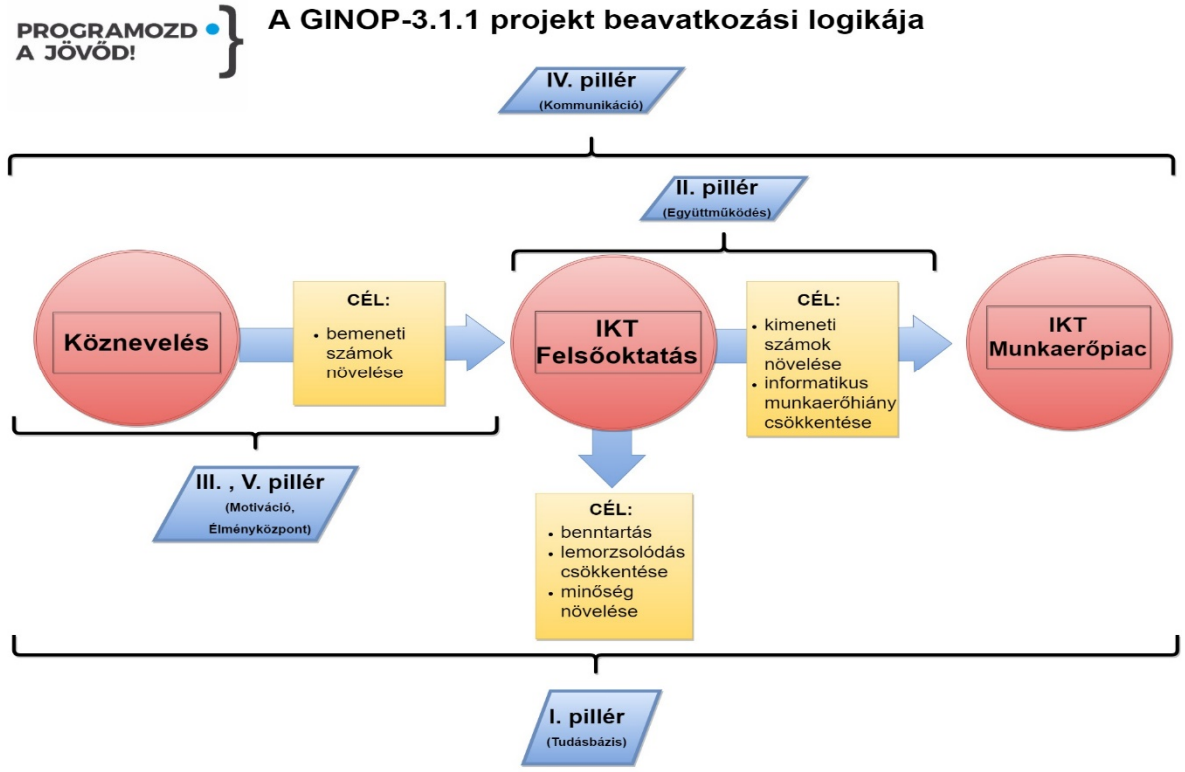
A pillér keretében valósulnak meg a projekt tevékenységeit támogató kommunikációs kampányok, amelyek fő célja a szemléletformálás, az informatikai szakmák népszerűsítése. Tekintettel arra, hogy a kiemelt célcsoporton túl (10-18 évesek) a kommunikáció célcsoportja az egész magyar lakosság (főleg szemléletformálás és A médiaterv alapján országos szintű

kommunikációs tevékenységre kerül sor, amelyet összehangolt PR- és marketingtevékenység támogat. A pillér főbb tevékenységei:

- Kommunikáció megalapozása
- Kommunikációs stratégia kidolgozása
- Kommunikációs kampány megvalósítása

V. pillér – IT pályára terelést segítő demonstrációs- és élményközpontok létrehozása (Központ)

A pillér keretében három olyan bemutató és élmény központ kerül kialakításra, amely a diákok, családok számára az IT szakma élményszerű bemutatását szolgálja. A kialakítandó IT demonstrációs és élményközpontok egyfajta informatikai „Csodák Palotájaként" szolgálnak: felkeltik és fenntartják a gyermekek digitális és informatikai kompetenciáit, érdeklődését, egyúttal kiegészíti a köznevelés informatikai képzési feladatrendszerét. Elsősorban pályaorientációs feladatot látnak el és hozzájárulva az informatika iránt érdeklődők számának növeléséhez. Nem lebecsülhető azonban a szemléletformáló hatásuk sem.



1. sz. ábra: A GINOP 3.1.1 projekt beavatkozási logikája

Szakterületi bontásban az öt pillér közül kettő (motivációs és élményközpont) a köznevelés területét érinti, egy (együttműködés) a felsőoktatás területét, és mindhárom területre hatással van a kommunikáció és az élményközpont pillére, amelyek kiemelt céljuk mellett szemléletformáló és ismeretterjesztő feladatokat látnak el. Ez a projektszerkezet alkalmas arra, hogy a különböző célcsoportoknak megfelelő, célzottan részükre szóló lehetőségeken keresztül tegyék vonzóbbá az informatika világát, a most felnövekvő korosztályoknak természetessé és mindennapossá a digitalizáció által elérhető technikai vívmányokon keresztül pedig egy új életformát, amelynek szakterületei hosszabb távon hivatásnak is vonzóak. Az együttműködés (II.) pillér pedig egy régen várt, és szükséges feladatot lát el, az IKT vállalatok, vállalkozások piaci ismereteit, a jelenleg legkeresettebb képzési anyagokat juttatják el a felsőoktatásba, úgy, hogy a hallgatói jogviszonnyal rendelkező, informatikát tanulók azokhoz az ismeretekhez és vizsgalehetőségekhez jussanak el, amelyek a munkaerőpiacon jelenleg a legkeresettebbek. Ezen túl olyan oktatói adatbázist ún. „oktatói poolt" hoz létre, amely lehetővé teszi, hogy az IKT vállalatok munkatársai előadók lehessenek a felsőoktatásban, természetesen a saját szakterületükön. A kommunikáció az egész projekt megvalósulását kíséri, népszerűsíti a projekt céljait, és törekszik arra, hogy a társadalomba tapasztalható, az informatikával kapcsolatos negatív sztereotípiákat tompítsa, megszüntesse, és pozitív képpé formálja.

2. sz. ábra: a GINOP 3.1.1 projekt pilléreinek egymásra épülése

A projekt résztvevők közötti feladatmegosztás

Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség (KIFÜ)

Projektgazdaként feladata a projektmenedzsment feladatok ellátása, a projekt vezetése, , a beszerzések előkészítése és lebonyolítása, valamint a projekt kommunikációval kapcsolatos tevékenységek ellátása. Továbbá az alábbi szakmai pillérek megvalósításáért felelős:

- A képző intézmények és a környezetükben működő IKT vállalkozások közötti együttműködések fejlesztése (II. pillér);
- Kommunikációs tevékenységek megvalósulása (IV. pillér);
- IKT pályára terelést segítő demonstrációs- és élményközpontok létrehozása (V. pillér).

Informatikai, Távközlési és Elektronikai Vállalkozások Szövetsége (IVSZ)

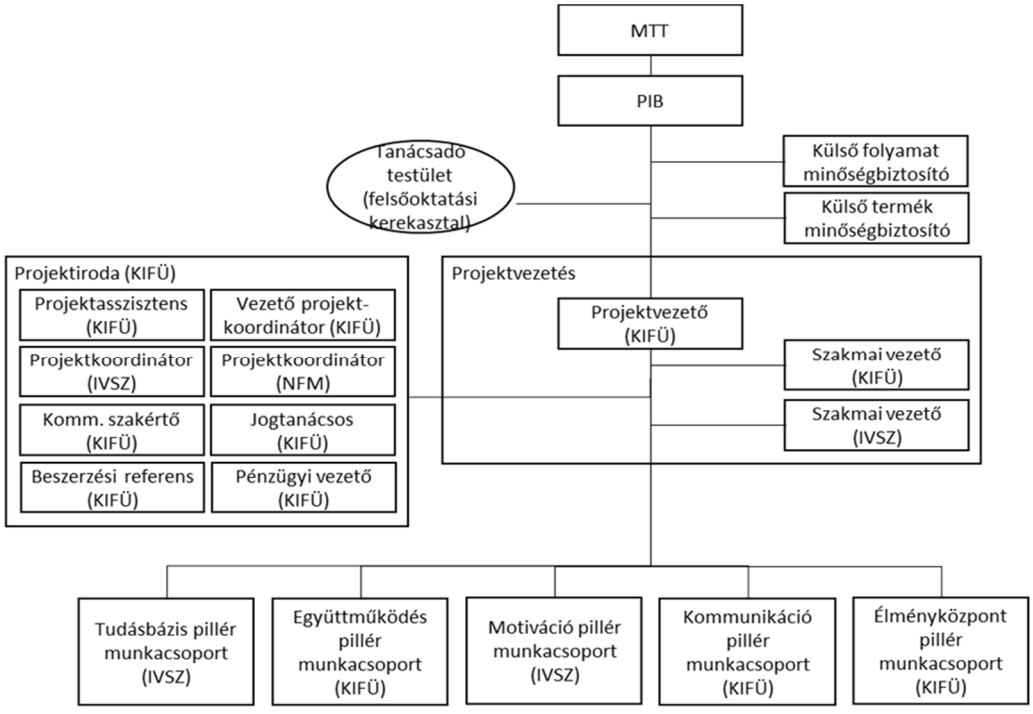
Az alábbi szakmai pillérek megvalósításáért felelős:

- Az informatikai ágazat munkaerő-piaci igényeire vonatkozó keresleti és kínálati tudásbázis kialakítása (I. pillér);
- Az informatikai szakmák társadalmi-gazdasági elismertségének és népszerűségének növelése (III. Pillér).

Nemzeti Fejlesztési Minisztérium (NFM)

Egyrészről a projekt szponzora, továbbá a szakmai felügyeletet és felsőszintű szakmai koordinációt ellátó szervezet.

A projektszervezeten belüli feladatkörök



A projekt kezdeti időszaka –hogyan tudjuk a szemléletváltást megalapozni?

Ahhoz, hogy a projekt a kitűzött cél elérje – szignifikánsan növelje a felsőoktatásban informatikai területen továbbtanulók számát, a hallgatók lemorzsolását csökkentse, vonzóvá tegye az informatika területén a továbbtanulást, és végül, de nem utolsó sorban, az informatika társadalmi presztízsét emelje, hatékony, összetett és az egyes pilléreknek egymásra épülő tervszerű tevékenységére van szükség.

A projekt kezdeti szakaszában a szakmai szervezet toborzása és felvétele kiemelt szerepet kapott a projekt életében. Ennek részeként a konzorciumi partnerek kialakították saját szervezetükön belül a projekt adminisztrációját ellátó és a szakmai feladatokat ellátó szervezetet.

A projekt első évében a legfontosabb feladat a szakmai kapcsolatok kialakítása és a pillérek tevékenységeinek megalapozása volt. Ennek érdekében a projektmunkatársak több mint 30 alkalommal vettek részt szakmai kiküldetéseken, egyeztetéseken, szakmai rendezvényeken, annak érdekében, hogy projekt a steakholdereit megszólítsák, igényeiket felmérjék. Fontos cél volt, hogy a projekt célcsoportjába tartozókat minél nagyobb arányban elérjék és láthatóvá tegyék számukra a projektet és együttműködésüket kérjék. Ennek eredményeként 21 felsőoktatási intézménnyel (ezzel teljes körűen lefedve az IT képzésben releváns hazai intézményeket) és 4 IKT vállalkozással (Microsoft, Linux-Red Hat, Oracle és SAP) alakítottak ki együttműködést. A projekt munkatársainak feladata volt a projekt érintettjei véleményének, attitűdjének felmérése, ezt követően a tapasztalatokat beépítése a projekt szakmai terveibe. A projekt első évében számos kutatás és igényfelmérés valósult meg, amelyek a projekt szakmai alapját hivatottak erősíteni.

A I. pillérben elindultak kutatások, amely a vállalati jó gyakorlatokat és a felsőoktatási jó gyakorlatok feltárására fókuszált. A vállalati jó gyakorlatok kutatás eredményeként részletesebb képet kapott a projekt az IKT vállalatok belső képzési struktúrájáról és azok felsőoktatásba illesztésének relevanciájáról, az eddigi vállalati – felsőoktatási együttműködések jó gyakorlatairól, valamint az informatikai karrierpálya népszerűsítésére vonatkozó jó gyakorlatokról. A felsőoktatási jó gyakorlatok kutatási témán belül elemzésre került 15 nemzetközi és hazai felsőoktatási intézmény informatikai képzési struktúrája, jó gyakorlatai, 3 nagy nemzetközi IKT vállalat képzési struktúrája, létrejött egy képzési adatbázis és gyakornoki programok modellszintű vizsgálata.

A II. pillér munkacsoportjának legfőbb feladat a felsőoktatási intézményekkel való kapcsolatfelvétel és együttműködés kialakítása valamint a tevékenységek megvalósítási konstrukcióinak kidolgozása volt. Ebben a pillérben valósultak meg a felsőoktatási és az IKT vállalkozásokkal a hosszú távú kapcsolatfelvétel. A beérkezett ipari tanúsítványokra vonatkozó felsőoktatási igényfelmérések alapján a projekt Red Hat, Microsoft, Oracle, SAP és NI ipari tanúsítványokhoz kapcsolódó felsőoktatási adaptációt valósít meg. A témák köre várhatóan a CISCO és más gyártók tanúsítványaival bővülni fog.

A fentiekkel párhuzamosan a III. pillér legfontosabb feladata a motivációs események szakmai tartalmának előkészítése és a tevékenységek definiálása volt. Tekintettel arra, hogy ennek a pillérnek kiemelt célcsoportja a 10-14 és a 14-19 éves korosztály, a számukra tervezett motivációs kampány szakmai tartalmának a pontos meghatározása kiemelt kérdést jelentett. Olyan szakmai tartalom kialakítására kellett törekedni, amely vélhetően felkelti ennek a két korosztálynak a figyelmét és hosszabb távú érdeklődését. A tervezett motivációs kampányba így roadshow, utazólabor, szabadidős rendezvények, nyílt napok és táborok kerültek, amelyeknek a témája a digitalizáció és a robotika. Ennek a pillérnek a fő törekvése, hogy az informatika sokszínűségét és érdekességét láttassa, bizonyítsa, hogy az informatika bárki számára elsajátítható.

A IV. pillér – a kommunikációs tevékenységek és kampányok előkészítése horizontális és vertikális feladatot jelentett az erre alakult munkacsoportnak. Amellett, hogy valamennyi pillér kommunikációját és a projektről szóló kommunikációt meg kell valósítania a kommunikációs stratégiának – valamennyi kiemelt célcsoporthoz szólóan – meg kell alapoznia a társadalmi szemléletváltáshoz szükséges kommunikációt is. A kommunikációs tevékenység fő célja az informatikai munkaerő-piaci igények és lehetőségek tudatosítása a társadalomban, valamint az IKT ágazat, mint karrierlehetőség megjelenítése. Kiemelt kommunikációs cél a szakterület iránti társadalmi bizalom növelése és megerősítése, az infokommunikációs eszközök, eljárások használati szintjének szignifikáns bővítése, az infokommunikáció társadalmi elismertségének, ezáltal a szektornak a munkaerőpiacon betöltött szerepének jelentékeny emelése. A projekt a hatékony és célcsoport-specifikus kommunikáció érdekében attitűd- és motiváció kutatás végeztetett. A kutatás célját a projekt az alábbiakban határozta meg: a célcsoportoknak az IKT szektorral, informatikai oktatással kapcsolatos érzéseinek, attitűdjeinek, tudatos pályaválasztási motivációjának elemzése, illetve a pályaválasztást befolyásoló közvélemény hatások feltárása, a médiahasználati szokások feltérképezése. A kutatás keretében négy helyszínen (Győr, Budapest, Cegléd, Kisvárda) fókuszcsoportos kutatásra került sor, négy pályaválasztás előtt álló

középiskolás csoportban és külön a négy csoport szüleinek a körében. A mintavételi terv alapján 1500 fős online kérdőíves vizsgálat zajlott a gimnáziumi és szakgimnáziumi fiatalok; 1000 fős online kérdőíves vizsgálat zajlott a középiskolás gyermeket nevelő szülők körében. Párhuzamosan a 18 éven felüli, felnőtt lakosság körében 1000 fő érintő telefonos lekérdezésre került sor.

Az V. pillér a projekt pályaorientációs célú tevékenységei közül az egyik legfontosabbat, az élményközpontok létrehozását valósítja meg. Országosan három helyszínen a 6-18 év közötti diákokat számára kialakított élményközpontban a korosztályok számára kialakított szakmai tartalom alapján kialakított digitális világba léphetnek a látogatók. A projektirányító bizottság szakmai alapon kijelölte az első települést, ahol élményközpont valósul meg; a beszerzési eljárásokat követően a győri Mobilis Interaktív Kiállítási Központban nyitja meg kapuit az első élményközpont.

A megvalósítást nehezítő tényezők

Az RMT-ben a konzorciumi partnerei kockázatelemzést is végeztettek, felmérve azokat a tényezőket, amelyek a projekt megvalósulás lassíthatják, vagy veszélyeztethetik. Külön mérlegelésre kerültek a pénzügyi, a megvalósíthatósági és a fenntarthatósági kockázatok, és kockázatkezelés módjai.

A pénzügyi kockázatok feltárása és megszüntetése céljából kiemelkedő szerepe van a projektvezetőnek és a minőségbiztosítónak. A projektvezető egyik feladata a projekt kockázatok felmerülésének folyamatos figyelése, kezelési javaslatok kidolgozása, a megszüntetés céljából hozott intézkedések betartatása az érintettekkel.

Összetettebbek és többrétegűek a megvalósíthatósági és fenntarthatósági kockázatok, amelyeknek kockázatkezelése is bonyolultabb. A jogszabályi környezet változása eddig nem jelentett kockázati tényezőt, viszont a projekt megvalósítását jelentősen lassítja a közbeszerzési eljárások időigényessége. A beszerzések zöme a nemzeti értékhatárt meghaladó, közösségi nyílt közbeszerzési eljárások, amelyeknek az időigénye hat és kilenc hónap közötti időszakra tehető. A projekt ütemezésénél számolt a közbeszerzések elhúzódásával, ami az ajánlatok minősége, és az ajánlattevők felkészültsége miatt volt várható. Ezt a kockázatot a közbeszerzési dokumentáció részletes minőségi kidolgozottságával próbálta a projekt csökkenteni, azonban ezt teljes mértékben kizárni nem lehetett.

Jelenleg még valamennyi pillért érintően folynak a beszerzési eljárások, amely a projektcélok megvalósulását késleltetik, azonban a projekt megvalósításának végdátumát nem veszélyeztetik.

Kockázati tényező a belső erőforrás hiánya, a meglévő túlterheltsége és a projekt személyi állományának fluktuációja. Ezek a kockázatok megjelentek ennél a projekt szervezetnél is. Bár a személyi és anyagi megbecsülés magyarországi viszonylatban ideálisnak mondható, mégis a pilléreknél jelentős személyi mozgás volt tapasztalható. Ennek okai is összetettek, volt, aki magasabb beosztásért választott új munkahelyet, volt, akit az elhúzódó beszerzési eljárások motiválatlanná tettek, és ezért döntött a távozás mellett. 2017 végén a projektvezető is távozott, akinek pótlása jelenleg van folyamatban. Így a projektigazgató és a szakmai vezető közösen végzi a projekt közvetlen irányítását.

A konzorciumi működés, amely az információk és tapasztalatok megosztásának pozitív példája, a projekt humánerőforrás gazdálkodásában kevésbé egyenletes. A projektgazdai feladatokat ellátó KIFÜ személyi állományát terhelik a beszerzések adminisztratív teendői, továbbá a teljesítésigazolások szakszerű összegyűjtése is. Ez egyenetlenné teszi az egyes pillérek közötti munkamegosztást.

A projekt napjainkban

A tapasztalható nehézségek ellenére a projekt folyamatosan teljesíti mérföldköveit, és minden esélye megvan arra, hogy 2020. december 31-ig teljesíti vállalt indikátorait.

Az I pillérben elkészült 18 esettanulmányt tartalmazó képzési struktúrákra vonatkozó nemzetközi jó gyakorlatokat összefoglaló és értékelő tanulmány; 14 esettanulmányt tartalmazó vállalatok és intézmények együttműködéseire vonatkozó nemzetközi jó gyakorlatokat összefoglaló és értékelő tanulmány; 3esettanulmányt tartalmazó karrierpálya népszerűsítésére vonatkozó nemzetközi jó gyakorlatokat összefoglaló és értékelő tanulmány.

A II. pillérben az együttműködések alapján a felsőoktatási intézményekben elérhető már a Microsoft Imagine Academy és az Oracle Academy tananyaga. Az együttműködő IKT vállalkozások részéről folyamatosak az oktatói felkészítések. Várhatóan a 2018/2019-es tanévtől az egyes tananyagokhoz ingyenes vizsga voucert is igényelhetnek a tananyagokat elsajátító hallgatók. Folyik a gyakornoki program előkészítése, és az oktatói pool 148 eddig 148 alkalommal tartott előadást. Regisztráltan1326 felsőoktatási hallgatóhoz jutott el a projekt, ami az időszakra tervezett indikátor négyszerese.

A III. pillér irányításával pályaorientációs kampány zajlott, önkéntes informatikus előadók bevonásával. A 2018. február 14-ig zajló kampány keretében több, mint 100 gimnáziumban és szakgimnáziumban 50 önkéntes 16 budapesti és 70 vidéki helyszínen tartott előadást. A vidéki helyszínek az ország minden megyéjét lefedték, a programsorozat közel 5500 pályaválasztás előtt álló fiatalt ért el.

A IV. pillérben a közbeszerzési eljárások, amelyek a teljes kommunikációs tevékenységek megvalósítását célozzák, még zajlanak. Várhatóan a két eljárás közül az első idén júniusban lezárul. Ettől függetlenül, a projekt rendszeresen ad hírt magáról az online, az elektronikus és a nyomtatott sajtóban. Saját erőforrásból elkészült a projektlogó és a szlogen: Programozd a jövőd!. A kommunikációt saját portál (programozdajovod.hu címmel), és saját Facebook oldal is támogatja. Ezen a két felületen folyamatos a híradás a projektről.

Győrben várhatóan ez év májusában megkezdi az Élményközpont a próbaüzemét. További két élményközpont közbeszerzési eljárása várhatóan ebben az évben még lezajlik.

Gál János (Deák Tibor Szakkollégium)

Projektszemléletű képzéssel hogyan növelhető a frissdiplomások munkaerőpiaci értéke?

Napjaink sokat emlegetett problémája a munkaerőhiány. Az egyetemekről, főiskolákról kikerülve, vagy akár már a tanulmányaik alatt egyre könnyebben szereznek munkát a hallgatók. A gyakornoki állásokból azonban nehéz egyről a kettőre jutni, így a vonzó, előrelépési lehetőségeket kínáló pozíciókért ma is nagy a harc. De mi tud egy frissdiplomást társai vagy akár a korábban végzettek fölé pozícionálni a munkaerőpiacon? Hogyan lehetséges azon képességek elsajátítása, amelyek a munkáltatók részéről elvártak, azonban a magyar oktatásban marginálisan, vagy egyáltalán nem kapnak szerepet?

A sikeres karrier reményében a hallgatóknak már az egyetemi évek alatt el kell kezdeniük saját brandjük építését. Ez az az időszak az ember életében, amikor mutakozik kapacitás a saját tudományterület mellett továbbiak megismerésére, önfejlesztésre, amelyek megkülönböztetnek minket a versenytársainktól a munkavállalásban. A hazai oktatási rendszer, egy-egy gyerekcipőben járó kezdeményeztől eltekintve, nem biztosít teret az ilyen irányú törekvéseknek, idő és anyagi források hiányában a legelhivatottabb oktatók keze is meg van kötve a tehetséggondozásban.

Ezt orvosolandó jelentek meg olyan diákszervezetek, melynek tagjai felismerték, hogy különféle projektfeladatok végrehajtásával olyan tudás, tapasztalat és kapcsolati tőke birtokába kerülnek, mellyel a későbbiekben karrierjük sikerre lesz ítélve. Ezen projektek során a szakmai tudásuk elmélyítése mellett az autonóm működésnek köszönhetően szervezői és vezetői tapasztalatokkal is gazdagodnak. Működésük során modellezésre kerülnek vállalati struktúrák, fejlesztik magukat olyan tudományterületeken, mint HR vagy marketing, s teszik mindezt különösebb anyagi kockázatvállalás nélkül. Továbbá szemléletformáló tevékenységükkel, hozzájárulhatnak a tudományos kutatások fellendítéséhez, közösséget építenek, valamint társadalmi felelősségük tudatában a közjót is szolgálhatják.

A hagyományos oktatást követő hallgatókkal szemben jóval gyakorlatiasabb, sokoldalú szakemberek kineveléséhez járulnak hozzá a diákszervezetek. Az egyetemen tanultaknak nem hátat fordítva, hanem azokat ugródeszkaként használva megvalósított projektet jó ajánlólevélnek bizonyulnak, akarjanak elhelyezkedni akár hazánkban, akár külföldön.

A SIKER KOVÁCSA, VAGY A KUDARC KÓDJA?

A döntéshozatali tudatosság hiányosságai a projekt menedzsmentben

Török L. Gábor PhD

Tanácsadó, egyéni vállalkozó

togabor@t-online.hu

A projekteknek az adatok szerint világszerte kevesebb, mint kétharmada tekinthető sikeresnek. A projekt sikerek és kudarcok okairól, tényezőiről számos kutatás készült, de a döntéshozatal kérdése meglepő módon egyik vetületben sem szerepel. A cikk célja ennek a hiánynak a tudatosítása és annak hangsúlyozása, hogy a döntéselmélet és módszertan tudásanyagának szisztematikus beépítése a projekt menedzsmentbe épp annyira fontos, mint amennyire időszerű és hasznos feladat.

Hiány és veszteség

A Project Management Institute 2015-ös jelentése szerint[1] évek óta érvényesülő globális trend, hogy a projekteknek nem egészen kétharmada (62-64%-a) éri el az indításkor kitűzött célokat. Ezt lehet úgy nyugtázni, hogy ha nincs is tele a pohár, a felénél azért mégiscsak jóval több van benne. És ez talán még akkor is elfogadható, ha a fenti adat túlzó becslésnek vélhető, abból a meggondolásból kiindulva, hogy sem az egyének, sem a szervezetek nem érdekeltek abban, hogy a kudarcaikat beismerjék. De az adatok realitása esetén is figyelemre méltó a PMI megállapítása, mely szerint a projektekre fordított minden egy milliárd dollárból 109 millió dollár a veszteség, pénzpocsékolás. Relatíve nem sok, abszolút értékben azonban nem olyan kevés, hogy ne legyen érdemes elgondolkodni az okán és csökkentésének lehetőségein (ld. az alább következő forrásból idézendő adatokat is.) A PMI 2015-ös felmérése a projekt-kudarcok 17 lehetséges okára kérdezett rá, ezek között *a döntéshozatal sem önálló kategóriaként, sem pedig mint rész-aspektus nem szerepel*. De nincs ott azoknak az alkalmazott eljárásoknak, módszereknek, technikáknak sorában sem, amelyek hozzájárultak ahhoz, hogy a projektcélok 62-64%-ban sikeresen teljesültek.

Hasonló tendenciáról számol be egy magyar szerzőktől származó, széleskörű nemzetközi szakirodalmat feldolgozó és saját empirikus kutatás adatait is közlő tanulmány is.[2] Eszerint „az információtechnológiai projektek 44%-a kihívásokkal küzd és további 24%-a egyértelműen megbukott, miközben a globális IT költés 2013-ban 3.700 milliárd USD körül alakult."

Teszik, de nem tudják[3]

Az előzőekben hivatkozott publikációk csak véletlenszerűen kiragadott példái annak a széleskörű irodalomnak, ami a projekt tevékenység sikertényezőivel, illetve a projektsikerek és kudarcok lehetséges okaival, összefüggéseivel foglalkozik. A megközelítéseknek vannak eltérő és közös vonásaik, ami azonban a legnagyobb mértékben megegyezik bennük, az egy sajátos vakfolt. *Nevezetesen: a projekt menedzsment szemléletből, gondolkodásból alapvetően hiányzik a döntés, illetve a döntés fogalmához és aktusához társuló, elméleti és gyakorlati tényezők rendszere*. Pedig ha van valami, ami nélkül egy projekt biztosan nem jöhet létre és nem működhet, az a döntés, pontosabban a döntések sorozata. Persze lehet azzal érvelni, hogy a döntések a gyakorlatban mindenképp megszületnek, így vagy úgy. Ez így van, de az is igaz, hogy az „így vagy úgy" meghozott döntések eredménye meg „olyan, amilyen". Másként fogalmazva: a spontán, ill. a kizárólag rutinos megoldásokra építő döntéshozatal eredményei esetlegesek, és többé-kevésbé a szerencsén múlik, hogy mennyire járulnak hozzá a projektcélok eléréséhez. Mindezek alapján jogos a kérdés, hogy miért nem hárul erre a szempontra nagyobb figyelem, tudatosság, hiszen végső soron a rossz vagy jó (rosszul, vagy jól meghozott) döntések sorozatán múlik, hogy egy projekt sikeresen vagy kudarccal fejeződik-e be.

---

[1] Pulse of the Profession®: Capturing the Value of Project Management February 2015

[2] Aranyossy Márta – Blaskovics Bálint – Horváth Ákos Ardzsuna: Információtechnológiai projektek sikere és kudarca Nemzetközi tapasztalatok és hazai kutatási eredmények Vezetéstudomány 2015/5

[3] A szófordulat eredetileg úgy hangzott, hogy „nem tudják, de teszik" és Karl Marx nevéhez fűződik. Mivel Marx közvetve bár, de köztudottan Soros György elődjének tekinthető, a szó szerinti idézetet tapintatból kerültük.

A döntés, mint nem tudatosuló vezetői funkció

A projektsikerek és kudarcok egyik kiemelten fontos tényezője a vezetés, irányítás. Már csak ennek kapcsán is tudatosodnia kellene a döntéshozatal relevanciájának, hiszen minden vezetői funkció és szerepkövetelmény közül ez a legalapvetőbb. De a döntés korántsem csak vezetői privilégium, vagy kötelesség. Döntési helyzetbe kerülhetnek (és tipikus módon kerülnek) a projektek nem vezető beosztású tagjai is. Döntések nélkül nincs célirányos tevékenység, nincsenek folyamatok, nincs koordináció, nincs együttműködés. Ennek fényében igencsak különös és szinte megmagyarázhatatlan a döntéshozatal kérdésének ilyen mértékű negligálása a projektirányítás, vezetés elméletében és gyakorlatában egyaránt.

A döntési képességek hiánya a kompetencia modellekben

Az emberi tényezők fontosságának felismerése a projektsiker-tényezők között, elvezetett a projektmunka szempontjából releváns kompetenciák kutatásáig és rendszerbe (modellekbe) foglalásáig. Ilyenek pl. a gondolkodást jellemző, vagy azzal összefüggő képességek, készségek, jártasságok. Az *Aranyossy-Blaskovics-Horváth* szerzőhármas is hivatkozik pl. egy általánosnak, jellemzőnek tekinthető modellre, ami a jó projektmenedzser 12 kompetenciáját foglalja össze. Ezek a következők: eredményorientáltság, kezdeményezőkészség, informálódási készség, ügyfélközpontúság, befolyásoló képesség, csapatmunkára való készség, együttműködési képesség, csapatvezetői képesség, analitikus gondolkodás, koncepcionális gondolkodás. Egy másik, a kifejezetten IT projektmenedzserekre szabott modellben 15 alapképesség szerepel. Közülük a hat kritikus fontosságúnak ítélt tényező a következő: vezetés, több szinten történő kommunikációs készség, íráskészség, hozzáállás, a változás és a nem egyértelmű helyzetek kezelésének képessége. A döntési képesség ugyanúgy nem szerepel a kompetenciák között, mint ahogyan a döntéshozatal menedzselése is hiányzik a projektsikert vagy kudarcot alapvetően befolyásoló folyamatok, tényezők közül.

„Igény pedig lenne rá”

A döntés szempontjának széleskörű negligálása azonban nem jelenti feltétlenül az iránta való érdektelenséget, vagy jelentőségének tudatos tagadását. Erre utal pl. a 2018-as Projekt Menedzsment Fórumra készült felmérés alábbi kérdése és a ráadott válaszok megoszlása.

Ha a projektek sikerére vagy kudarcára nagy hatást gyakorló tényezőkre (anyagi, technikai és emberi erőforrások, hozzáértés, motiváltság, szervezés- vezetés-irányítás, stb.) gondol, akkor ezekhez viszonyítva milyennek ítéli meg a döntéshozatal súlyát a siker/kudarc szempontjából?

	Fő
Kiemelkedően fontos	41
Fontosabb, mint a siker/kudarctényezők többsége	45
Kevésbé fontos, mint a siker/kudarctényezők többsége	15
(Szinte) egyáltalán nem fontos	0
Összesen	101

A válaszadók 86% szerint tehát a döntéshozatal igen komoly tényező, mind a projektsikerek, mind pedig a kudarcok szempontjából. A felmérés alapján úgy tűnik, hogy a *döntéshozatal, mint releváns projektmenedzsment tényező esetében egyfajta fel nem ismert szükségletről, vagy*

látens igényről beszélhetünk, amely akár gyorsan is manifesztálódhat, ha súlyának megfelelően bekerül a szakmai nyilvánosságba.

Kínálat/megoldás van, királyi út[4] (ingyen ebéd[5]) nincs

Jó hír a projektmenedzsment szakma számára, hogy a döntéselmélet néven önállósult tudományterületen, pontosabban fogalmazva a döntéshozatal különböző aspektusaira irányuló interdiszciplináris megközelítésmódon belül megtalálható a nézeteknek, ismereteknek, módszereknek, technikáknak, egyszóval tudásnak az a komplex együttese, ami megalapozhatja, tudatosabbá és ez által eredményesebbé, hatékonyabbá teheti a projektmenedzsment tevékenységet. Kiváló összefoglalása a szakma számára is ajánlható törzsanyagnak Zoltayné Paprika Zita könyve.[6]

A rossz hír (amire a bekezdés címe is utal) az, hogy szellemi befektetés, tanulás, mi több: szemléletváltás nélkül a döntéselmélet tudásanyaga nem hasznosítható a gyakorlatban. Arra van szükség, hogy a döntéshozatallal kapcsolatos ismereteknek, készségeknek, képességeknek be kell épülniük a projekt menedzseri tevékenység kompetencia modelljébe. A döntéshozatali kompetenciák oktatása és szakmai sztenderdként való számonkérése a projekt menedzsment (alap és mester) képzésben, valamint fejlesztésük a gyakorlattal összekötött tréningek során eredményezheti azt, hogy a döntéshozatal a projektsikerek erős és eredményes tényezőjévé válhasson.

A döntés agymunka, ami a reflex-szerű, automatikus, ösztönös cselevésektől az előnyöket és hátrányokat, tényeket, lehetőségeket, valószínűségeket és kockázatokat komplex módon figyelembe vevő és súlyozó meggondolásokig terjedő skálán, számtalan fokozaton és változatban valósulhat meg. Ebből az az alapkérdés adódik, hogy hogyan működik az agyunk a döntéshozatal folyamán, másképpen fogalmazva hogyan tudatosíthatjuk magunkban a döntéshozatal aktusát, hogyan ellenőrizhetjük azt, hogy agyműködésünk mikor segít, és mikor gátol abban, hogy jól döntsünk (jó döntési folyamatot és metodikát alkalmazzunk) és jót döntsünk (az adott feltételek mellett elérhető legkedvezőbb kimenetelt, legnagyobb nyereséget, vagy legkisebb veszteséget érjük el.) E vonatkozásban a rossz hír az, hogy az agymunka fáradságos, a szó szoros, fiziológiai értelmében kimerítő folyamat. Így pl. az agy elsődleges energiaforrásának számító glükóznak a fogyasztása megugrik a fokozott agyi tevékenység során. Jó hír viszont, hogy döntéshozatali rutinhelyzetekben, vagy a téma Nobel-díjas kutatójának Herbert Simon-nak[7] a kifejezésével élve strukturált problémaszituációkban az agy által tárolt kész sémák különösebb gondolati erőfeszítés nélkül, azonnal alkalmazhatók. Ha ezek nem lennének, igencsak lecsökkennének az életben maradási esélyeink is. (Az persze nem jó hír, hogy ezek a sémák, más kifejezéssel élve heurisztikák félrevezetők is lehetnek. De hát nincs nyereség kockázat nélkül…)

---

[4] Eukleidész ókori görög matematikus nevéhez fűződő kifejezés. Proklosz görög történetíró szerint, amikor I. Ptolemaiosz egyiptomi uralkodó megkérdezte Eukleidésztől, hogy vajon a geometria megtanulásának nincs-e rövidebb és könnyebb módja, mint az, amelyet az Elemek (ti. az Eukleidész könyvében leírtak) mutatnak, akkor mondta neki Eukleidész, hogy "a geometriához nem vezet királyi út".

[5] A „nincs ingyen ebéd" kifejezés eredetét, pontosabban a köztudatba való bevezetését Winston Churchill legendás brit miniszterelnök és a Nobel-díjas közgazdász, Milton Friedman nevéhez egyaránt kötik.

[6] Zoltayné Paprika Zita: Döntéselmélet Alinea Kiadó, Budapest, 2005

[7] Herbert A. Simon: Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest, 1982

A szisztematikus/racionális/módszeres gondolkodás szükségessége és elégtelensége

Ha az a kérdés, hogy mit szükséges a projektmenedzsmentnek alapul vennie a döntéselmélet tudásanyagából, akkor a válasz az, hogy *a racionális alapokon nyugvó, szisztematikus és módszeres döntési folyamat modelljét és a hozzá kapcsolódó metodikákat.* Ha az a kérdés, hogy elegendő-e ennek ismerete a jó döntési folyamathoz és a jó döntések meghozatalához, akkor a válasz az, hogy *nem*. Támaszkodni is kell rá, és túl is kell lépni rajta. A szóban forgó modell a legáltalánosabb alakjában leírja az adott, kiinduló helyzetet/állapotot és célként kitűzött helyzetet/ állapotot, valamint számol azokkal az erőforrásokkal és eljárásokkal, amelyeknek a birtokában, és amelyek követésével a kiinduló állapotból a célállapotba el lehet jutni. Operatívabb szinten a döntési folyamat (fizikai analógiával élve) „standard modellje" a következő elemekből, fázisokból áll:

1. A döntés tárgyának, az ennek kapcsán felmerülő és megoldandó problémának, problémáknak a meghatározása.

2. Adatok és információk gyűjtése, tájékozódás a döntés tárgyával kapcsolatban.

3. A célállapothoz való eljutás (az ezzel kapcsolatos problémák) lehetséges módjainak, változatainak, alternatíváinak felvázolása.

4. A döntési alternatívák súlyozása, előnyeik és hátrányaik, kockázataik és következményeik mérlegelése, s mindezek alapján a legkedvezőbbnek ítélt alternatíva kiválasztása, a döntés meghozatala.

A gazdasági (homo economicus) emberkép alapján a döntéshozó saját egyéni hasznának maximalizálására törekszik, minden, a döntéshez szükséges (piaci, technikai, stb.) információval rendelkezik, képes valamennyi lehetséges alternatíva átlátására és az optimális (legjobb) megoldás kiválasztására. Ezt a feltevés rendszert sokan bírálták, közöttük legnagyobb bizonyító erővel Herbert Simon. Simon azt bizonyította be, hogy a döntéshozó egyfelől koránt sincs minden lehetséges információ birtokában, másfelől az emberi agy információ tárolási és feldolgozó kapacitása is elégtelen ahhoz, hogy mindent figyelembe véve, optimális döntést hozhasson. A döntéshozatal kapcsán tehát csak korlátozott racionalitásról, az eredményt illetően pedig optimális (legjobb) döntés helyett csak (valamilyen szempontból) megfelelő, kielégítő döntésről beszélhetünk. A korlátozott racionalitás elmélete elég meggyőző ahhoz, hogy a projektdöntésekkel kapcsolatban is kiinduló pontnak tekintsük. A racionalitás korlátjainak Simon-i felfogása természetesen nem zárja ki a racionális, logikus gondolkodás, mint agyműködés (ha tetszik: kompetens gondolkodás) lehetőségét és szükségességét a döntéshozatalban, de felhívja a figyelmet azokra a tényezőkre és összefüggésekre, amelyek a tisztán racionális, logikus megközelítést torzítják, eltérítik. Az alábbiakban a teljesség igénye nélkül, mintegy illusztratív céllal, ilyen torzító tényezőkkel egészítjük ki a fenti „standard modell"-t.

1. A döntés tárgyának, az ennek kapcsán felmerülő és megoldandó problémának, problémáknak a meghatározása. *Torzító tényezők: az érzékelés/percepció egyéni és szociális torzításai, a szubjektív, érdektagolt problémalátás, a tudatilag konstruált valóságok eltérései, stb.*

2. Adatok és információk gyűjtése, tájékozódás a döntés tárgyával kapcsolatban. *Torzító tényezők: a figyelem, fókusz eltérő irányultságai, az információgyűjtés terjedelmi és időbeli korlátai, a kontextus figyelmen kívül hagyása, rendszer látás, rendszer gondolkodás hiánya, stb.)*

3. A célállapothoz való eljutás (az ezzel kapcsolatos problémák) lehetséges módjainak, változatainak, alternatíváinak felvázolása. *Torzító tényezők: értékrendi, prioritásbeli eltérések, a kockázat és bizonytalanság kezelésének szemléleti és technikai korlátai, kreatív-innovatív megközelítések hiánya, stb.*

4. A döntési alternatívák súlyozása, előnyeik és hátrányaik, kockázataik és következményeik mérlegelése alapján a legkedvezőbbnek ítélt alternatíva kiválasztása, a döntés meghozatala. *Torzító tényezők: a döntési ökölszabályok, rutinok, „heurisztikák" inadekvátsága, individuális érdekek előtérbe kerülése, csoportdöntés esetén a csoportnyomás érvényesülése, lehetséges döntési szabályok, technikai eljárások, módszerek figyelmen kívül hagyása, a szervezeti döntéshozatal csapdái, stb.)*

Összefoglalásképpen azt mondhatjuk, hogy a projekt menedzsment tevékenység döntéshozatali tudatosságának és minőségének emeléséhez a racionális és szisztematikus modellt kell alapul venni, mert ennek irányultsága és módszeressége megfelel a projektmunka, kivált pedig a projektirányítás természetének. Ugyanakkor tudatában kell lenni annak is, hogy a döntéshozatalban szerepet játszó tényezők egy része nem racionális, ennek ellenére valamilyen módon számolni kell vele, sőt építeni kell rá.

A racionalitás kiegészítése és ellensúlyozása

A fentiekben példaként felsorolt, tipikus torzító tényezők közös vonása, hogy a döntéshozatali folyamatban részvevők pszichikumához, pontosabban az érzékelő és gondolkodó funkciókhoz kötődnek. A percepciós és kognitív folyamatok pedig sokszor *nem racionálisak*, hanem *racionalizálók,* vagyis olyan értelmet, igazolást adnak az egyén vagy csoport által érzékelt eseményeknek, amelyek beleilleszkednek az illető(k) gondolkodásmódjába, könnyen értelmezhetők és fenntartják a pszichikai kényelmi zóna stabilitását. Példával élve: egy projektet eredményesnek lehet tekinteni azon az alapon, hogy a kiinduló helyzethez mért célállapotot, vagyis a kezdeti elvárásokat maradéktalanul és objektív tényekkel igazolható módon sikerült teljesíteni. Ez a racionális értékelés. Egy projektet azonban lehet eredményesnek tekinteni (és ilyenként elfogadtatni) akkor is, ha az elérendő célállapotot időközben vagy utólag módosítják, másként fogalmazva csökkentik az elvárás-szintet. Ez a racionalizáló értékelés. Az aspirációs szint leszállítása annak érdekében, hogy az egyéni vagy csoportos pszichikai komfortzóna ne sérüljön, nagyon széles körben érvényesülő tudati mechanizmus a döntéshozatali folyamatokban. Ez azonban csak egy a sok más, olyan emberi tényező (érzelem, indulat, rokonszenv, ellenszenv, stb.) között, amelyek irracionális természetűek, de tudatosan (racionálisan) lehet, sőt kell is kalkulálni velük a döntéshozatal során. Az elvont, modellszerű racionális megközelítést ki kell egészíteni a valóságos emberek tudati és viselkedésbeli sajátosságaival, a szisztematikusság és rendszerben való gondolkodás jegyében.

A jó hír a projektmenedzsment szakma számára az, hogy a kognitív pszichológia, ill. a magatartástudományi döntéselmélet rendszerezett és mélyreható ismeretanyagot kínál a döntéshozatal pszichikai, gondolkodásbeli hátteréről, egyebek között olyan nehezen kezelhető tényezőkről is, mint a *bizonytalanság és kockázat* kezelése az egyéni és szervezeti

döntéshozatalban. Az alapismeretek megtalálhatóak Zoltayné Paprika Zita korábban már ajánlott összefoglaló munkájában. Ennek kiegészítéseként és elmélyítéseként különösen érdekes és izgalmas olvasmány a közgazdasági Nobel-díjas, de egyébként pszichológus, Daniel Kahneman könyve az agyműködés, gondolkodás és döntéshozatal összefüggéseiről.[8] Tekintettel arra, hogy a projektmenedzsment szervezeti körülmények között zajló tevékenység, érdemes a szervezeti döntéshozatal kérdéseiben is jobban elmerülni.[9]

Fontosnak tartjuk még egy tényezőre felhívni a figyelmet, amely szintén eléggé irracionálisnak tűnik, ugyanakkor azonban tudatosan hasznosítható a döntési folyamatban. Ez pedig a *kreativitás, az innovatív, újszerű lehetőségek keresésének szempontja*. A „standard modell" második fázisában sorra kerülő adat- és információgyűjtés alapértelmezés szerint tényekre, megtörtént vagy folyamatban lévő eseményekre irányul, vagyis eredendően múlt- és jelen-orientált. Ebből azonban az következik, hogy a megfogalmazódó döntési lehetőségek, alternatívák is az elérhető tényekre, tapasztalatokra, tendenciákra épülnek, továbbá hogy a közülük történő választás is a szokásos módon, a kényelmes, de sokszor félrevezető heurisztikák alapján történik. Nyilvánvalóan az lenne optimális, ha az alternatívák között a jövő lehetőségei, a múltból nem következő fejleményei is ott lennének, ehhez azonban a jövőbelátás misztikus képességére, vagy a döntéshozók kivételes intuíciójára volna szükség. Ezekre azonban nem lehet számítani.

A *lehetőségek* iránti nyitottság erősítésére azonban van mód és lehetőség, ami szintén a racionális alapmodell egyfajta kiegészítését, vagy inkább kiegyensúlyozását eredményezheti. A racionális modellben a gondolkodás problémacentrikus, a problémamegoldás pedig kategoriális, logikus következtetéseken alapuló, lineáris-szekvenciális jellegű. Van azonban a gondolkodásnak egy másfajta módja is, amit a tudattartalmak közötti spontán, asszociatív kapcsolatok áramlása, a szintetikus és analógiákon alapuló, holisztikus látásmód jellemez. Ez a gondolkodási mód sem rendelkezik a jövőbelátás képességével, de a múlt és jelen tapasztalati bázisán is képes újszerű, innovatív és kreatív felismerésekre, amelyek azután lehetőségekként becsatornázhatók a döntési alternatívák közé. Ezt a megközelítést, szemléletet és módszertant legkomplexebb és legkidolgozottabb formában az Edward de Bono nevéhez fűződő, ún. laterális gondolkodás képviseli[10]. A laterális, vagy „oldalirányú" gondolkodás az agy asszociációs képességének tudatos használata és fejlesztése annak érdekében, hogy újszerű, esetenként szokatlan és meghökkentő lehetőségeket találjunk az előttünk álló helyzetek, feladatok, problémák értelmezésére és megoldására. A laterális gondolkodás nem helyettesítője a fentebb vázolt racionális, következtető, szekvenciális gondolkodásnak, hanem annak kiegészítője. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a laterális gondolkodás alkalmazása (adott esetben a döntéshozatal terén) csak egy speciális esete annak az általános elvnek és igénynek, hogy a komplex gondolkodás, ill. a gondolkodás eredményessége és hatékonysága érdekében mindkét agyféltekénket aktivizálni kell.

Végső összegzésként csak megismételni lehet, hogy a projekt menedzsment gyakorlatra jellemző döntéshozatali tudatosság hiányának, fogyatékosságainak felszámolása időszerű, szükséges és lehetséges feladat. Egyfelől a döntéshozatali ismereteknek a felsőfokú projekt-

[8] Daniel Kahneman: Gyors és lassú gondolkodás HVG Kiadó Zrt. Budapest, 2013

[9] James G. March: Bevezetés a döntéshozatalba – Hogyan születnek a döntések? Panem Kiadó, Budapest, 2000;
Szervezeti tanulás és döntéshozatal Alinea Kiadó- Rajk László Szakkollégium, Budapest, 2005

[10] Edward de Bono: Tanítsd meg önmagad gondolkodni HVG Kiadó Rt, Budapest, 1997;
Laterális gondolkodás HVG könyvek Budapest, 2015; A hat gondolkodó kalap – A párhuzamos gondolkodás szakaszai Manager Könyvkiadó Kft. Budapest, 2007

menedzseri képzés tananyagába való beépítésével, másfelől a szakmát gyakorlók számára elérhető tréningekkel, műhelymunkával, a jó gyakorlatok megosztásával és népszerűsítésével.

A PM SZAKMA TÜKRE 2018

Az online kérdőíves felmérés adatai

Török L. Gábor PhD

Tanácsadó, egyéni vállalkozó

togabor@t-online.hu

Az alábbiakban az alkalmazott kérdőív felépítését követve, közreadjuk a 2018-as felmérésből származó adatokat. A „C" blokk több válaszlehetőséget tartalmazó kérdései esetében összevont kategóriákba soroltuk a válaszokat.

A döntések jellemzőivel foglalkozó, „A" blokkban kapott adatok a következőképpen summázhatók. A projektmenedzsment gyakorlatban a döntések időhorizontja változatos, de a rövid távú és ad-hoc döntések dominálnak, a hosszú távú, stratégiai döntések relatíve a legritkábbak. A válaszadók közel egynegyedének nincs érdemi szerepe a döntéshozatalban, nagyjából ugyanekkora azok aránya, akiket viszont minden fontos döntésbe bevonnak. Az abszolút többség napi szinten hoz rutin döntéseket, időnként pedig részt vesz jelentősebbekben is. A döntéshozatalra elsősorban a szakmai alapon történő decentralizáltság jellemző, másodsorban az erős személyi centralizáció. Túlnyomórészt csoportos döntéshozatalra kerül sor, ill. az esetektől, helyzettől függ, hogy egyéni, vagy csoportdöntés születik-e. Többszereplős döntéshozatal esetén a válaszadók egyharmada szerint teljes a vélemények, megközelítések szabadsága, egy közel másik egyharmaduk szerint valamiféle (előzetes) szűrés érvényesül; kisebbségben vannak azok, akik az alternatív megközelítések erős korlátozását érzékelik. Az egymással ütköző javaslatok közötti konfliktus feloldása döntő mértékben kompromisszumos, ill. konszenzusos módon történik, de a válaszadók egynegyede szerint sor kerül a hatalmi szóval történő döntésre is. A döntéshozatal domináns típusa, vagy stílusa a racionális, tényekre épülő, ill. az érdekeket figyelembe vevő, és kompromisszum-orientált megközelítés, de a döntési szokásokhoz, hagyományokhoz való konzervatív ragaszkodás is érvényesül. Ezekhez képest csak ritkán születnek érzelmi alapú, vagy ösztönös, zsigeri döntések. A válaszolók közel kilenc tizedének az a véleménye, hogy a döntéshozatal súlya a projektsikerek vagy kudarcok szempontjából kiemelkedően fontos, vagy legalábbis fontosabb, mint a siker/kudarc tényezőinek többsége.

A korábbi felméréseknek a „B" blokk adataival kiegészített sora azt mutatja, hogy idén is folytatódik az optimista prognózisok trendje, de ehhez képest sokkal jelentősebb a pesszimista prognózisok arányának emelkedése a tavalyi évhez képest; a különbség a változatlanságot valószínűsítők arányának csökkenéséből adódik.

A „C" blokk válaszai szerint az idei felmérés résztvevői is szinte kizárólag műszaki-gazdasági végzettségűek, többségük változatos projekt szerepkörökben szerzett, jelentős tapasztalattal rendelkezik.

„A" blokk – Döntések a PM tevékenységben

1 A munkahelyi döntések különböző időtávlatokra irányulhatnak. Ön milyennek látja ezek előfordulását a saját munkahelyi tapasztalatai alapján?

	Gyakoriak	Ritkák	Változó a gyakori-ságuk	Nem tudja megítélni	Összesen
Rövid távú döntések (napi, heti időhorizont)	76	3	21	1	101
Középtávú döntések (hónapos, fél éves időhorizont)	33	17	50	1	101
Hosszútávú döntések (jövőorientáltság, stratégiai időhorizont)	9	52	35	5	101
Ad hoc döntések (gyors problémamegoldás, tűzoltás)	60	11	28	2	101

2 Ön milyennek ítéli meg a saját szerepét, lehetőségeit a munkahelyi döntési helyzetekben, ill. folyamatokban?

	Fő
Passzív, minimális döntési lehetőségei vannak	4
Kevésbé fontos rutindöntésekben vesz részt, ill. ilyeneket hozhat	19
Napi szinten dönt rutinfeladatok, problémák kapcsán, időnként bevonják nagyobb horderejű, egyedi döntések meghozatalába	55
Lényegében véve minden fontos döntésben szerepe van (akár rutinjellegű, akár stratégiai jelentőségű)	22
Nem tudja megítélni	1
Összesen	101

3 Milyennek látja munkahelyének döntéshozatali mechanizmusát a centralizáltság/decentralizáltság szempontjából?

	Fő
Erősen centralizált, egy, vagy néhány személy hozza a döntéseket minden vonatkozásban	38
Szakmai alapon decentralizált, a kompetens szakembereknek megvan a jogosultságuk arra, hogy felelős döntéseket hozzanak a saját területükön	46
Esete válogatja, a döntés tárgyától, horderejétől függ	15
Nem tudja megítélni	2
Összesen	101

4 Mi jellemző munkahelyére az egyéni és/vagy csoportos döntéshozatali gyakorlat szempontjából?

	Fő
A döntések jellemzően egyéniek, mások bevonására, csoportos, csapat döntésre csak kivételesen kerül sor	19
A döntések jellemzően az érintettek bevonásával, csoport, ill. csapatmunkában születnek	42
Esete válogatja, a döntés tárgyától, horderejétől függ	39
Nem tudja megítélni	1
Összesen	101

5 Ha az Ön munkahelyén több szereplős döntéshozatali folyamatra kerül sor, mi a jellemző, tipikus az alábbi lehetőségek közül?

	Fő
A megközelítések, vélemények, javaslatok megfogalmazásának teljes szabadsága, minden résztvevő számára	33
A megközelítések, vélemények, javaslatok valamilyen szempont(ok) szerinti előzetes szűrése, szelektálása	31
A megközelítés, vélemény-nyilvánítás és javaslattétel erős korlátozása, az alternatívák leszűkítése	15
Esete válogatja, a döntés tárgyától, horderejétől függ	18
Nem tudja megítélni, nem kerül sor ilyesfajta döntéshozatali folyamatra	4
Összesen	101

6 Ha az Ön munkahelyén több szereplős döntéshozatalra kerül sor, ahol eltérő nézőpontok, alternatívák, megoldási javaslatok ütköznek egymással, akkor mi a jellemző, tipikus az alábbi lehetőségek közül?

	Fő
A döntést valaki egy személyben (vagy egy szűkebb kör nevében fellépve) hatalmi szóval hozza meg	24
A döntés kompromisszumos megoldással születik (nincs teljes egyetértés, de bizonyos alkuk árán megszületik a döntés)	49
A döntés konszenzussal születik (a többségi álláspont kialakításánál figyelembe veszik a kisebbség érveit és javaslatait is)	22
A döntésre csak a teljes egyetértés elérése után kerül sor	1
Nem tudja megítélni, nem kerül sor ilyesfajta döntéshozatali folyamatra	5
Összesen	101

7 Az Ön munkahelyén a döntéshozatal alábbi jellemzői, típusai mennyire érvényesülnek?

	Majdnem mindig	Több-nyire	Az esetek kisebb részében	Szinte soha	Nem tudja megítélni	Összesen
Racionalitásra, ésszerűségre törekvő, tényekre épülő, elfogulatlan	14	71	11	1	4	101
A különböző érdekek figyelembevételére törekvő, kompromisszum orientált	13	64	17	2	5	101
Érzelmi alapokon nyugvó, "zsigeri", belülről fakadó, intuitív	2	6	56	29	8	101
A hagyományos, kialakult mintákat követő, konzervatív	8	38	36	8	11	101

8 Ha a projektek sikerére vagy kudarcára nagy hatást gyakorló tényezőkre (anyagi, technikai és emberi erőforrások, hozzáértés, motiváltság, vezetés-irányítás, stb.) gondol, akkor ezekhez viszonyítva milyennek ítéli meg a döntéshozatal súlyát a siker/kudarc szempontjából?

	Fő
Kiemelkedően fontos	41
Fontosabb, mint a siker/kudarctényezők többsége	45
Kevésbé fontos, mint a siker/kudarctényezők többsége	15
(Szinte) egyáltalán nem fontos	0
Összesen	101

„B" blokk – Üzleti kilátások 2018-ban

9 A 2017-es évhez képest milyen változást vár 2018-ban az induló projektek számát tekintve?

	Fő
15%-nál nagyobb csökkenést	8
Legfeljebb 15% csökkenést	11
Nem vár változást	23
Legfeljebb 15% növekedést	29
15%-nál nagyobb növekedést	24
Nem tudja megítélni	6
Összesen	101

10 A 2018-ban induló projektek komplexitásával kapcsolatban milyen változást prognosztizál?

	Fő
Jelentős egyszerűsödést	2
Kismértékű komplexitás csökkenést	9
Változatlanságot	28
Kismértékű komplexitás növekedést	38
Jelentős komplexitás növekedést	18
Nem tudja megítélni	6
Összesen	101

11 A 2018-ban induló projektekben dolgozók átlagos számának változását illetően mire számít?

	Fő
15%-nál nagyobb csökkenésre	4
Legfeljebb 15% csökkenésre	12
Nem vár változást	39
Legfeljebb 15% növekedésre	26
15%-nál nagyobb növekedésre	15
Nem tudja megítélni	5
Összesen	101

12 Az összes projekt (portfolió) várható költségvetésének alakulását hogyan becsli a 2018-as évre?

	Fő
Jelentősen csökken (15%-nál nagyobb mértékben)	6
Érzékelhetően csökken (legfeljebb 15%-os mértékben)	8
Összességében nem változik (de területenként nagyon eltérően alakulhat)	24
kisebb mértékben növekszik (maximum 15%-os mértékben)	32
Jelentősen emelkedik (15%-nál nagyobb mértékben)	22
Nem tudja megítélni	9
Összesen	101

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

	Fő
A piaci szereplők számának érezhető csökkenését, koncentrálódást	11
Stagnálást	36
A piaci szereplők számának emelkedését, diverzifikálódást	36
Nem tudja megítélni	18
Összesen	101

„C" blokk – Háttéradatok az elemzéshez

14 A válaszolók végzettségének jellege, szakiránya

	Fő
Műszaki-technikai	44
Gazdasági, üzleti	30
Műszaki és gazdasági	18
Minden egyéb	9
Összesen	101

15 A válaszolók életkori csoportjai

	Fő
37 évesnél fiatalabb	29
38 - 52 év közötti	51
52 évesnél idősebb	21
Összesen	101

16 Projektmenedzsment gyakorlati idő szerinti megoszlás

	Fő
5 évnél kevesebb	24
5 – 10 év	23
10 évnél több	54
Összesen	101

17 A projektekben betöltött szerepek szerint megoszlás

	Fő
Tipikusan szakértői szerepkör	24
Tipikusan projekt menedzseri szerepkör	45
Felsőbb irányítói szerepkör (is)	32
Összesen	101

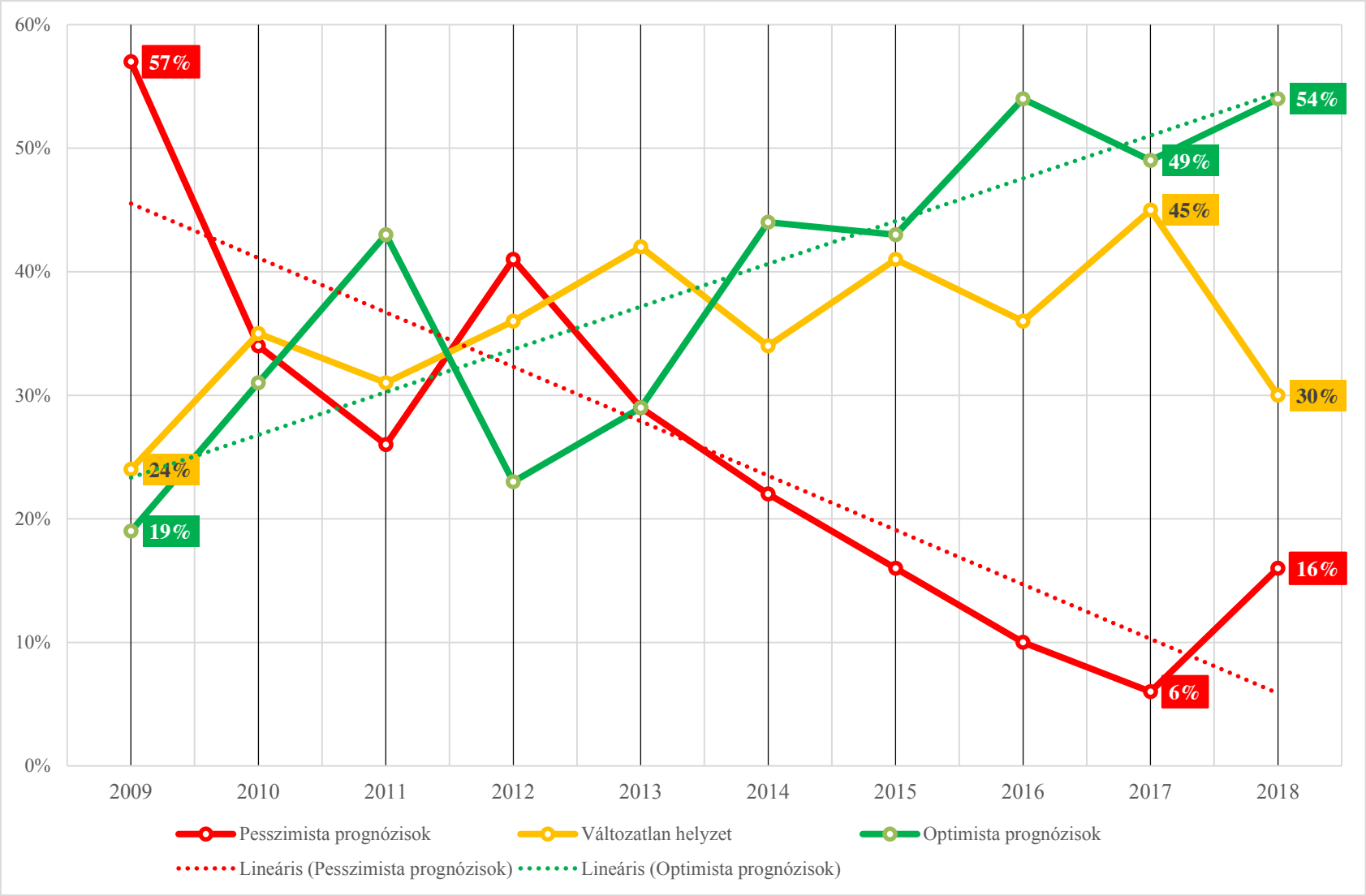
18 A válaszadó által menedzselt/irányított legnagyobb költségvetésű projektek szerinti megoszlás

	Fő
10 millió Ft alatti nagyságrendű	11
11-50 millió Ft közötti	13
51-100 millió Ft közötti	9
101-500 milliót Ft közötti	23
500 millió Ft feletti	33
Változó, vagy nem tudja megítélni	12
Összesen	101

19 A válaszadó által menedzselt projektek közül a legnagyobb létszámúak szerinti megoszlás

	Fő
5-10 fő	27
11-50 fő	40
50 főnél több	20
Változó, vagy nem tudja megítélni	14
Összesen	101

20 Töltött ki korábban a Projekt Menedzsment Fórum céljára készült (a jelenlegivel részben megegyező tárgyú) kérdőívet?

	Fő
Igen	36
Nem	65
Összesen	101

A 2009-2018 között készült felmérések aggregált prognózisainak alakulása