

PROJEKT-SZAKEMBER-VEZETŐ

22. PROJEKTMENEDZSMENT FÓRUM

2019. április 4., (csütörtök),
Danubius Hotel Aréna

Előadások gyűjteménye



A RENDEZVÉNY TÁMOGATÓI

ARM

ERICSSON MAGYARORSZÁG

LEGRAND MAGYARORSZÁG

PRO-COMPASS

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)

PMI BUDAPEST MAGYAR TAGOZAT

22. Projektmenedzsment Fórum

SZERVEZŐ BIZOTTSÁG

Társelnökök

Prónay Gábor
Szalay Imre

BME HIT

Szervező Bizottsági tagok

Baczó Tamás

Ericsson

Balogh István

IVSZ

Boros Péter

FÖVOSZ-IPMA

Cserna József

PMSZ

Deák Csaba

Miskolci Egyetem

Hajdú Miklós

Jelen Tibor

Corvinus Egyetem

Károlyi László

Legrand Magyarország

Kerékfy Pál

Metropolitan Egyetem, ZSKE

Kovács Endre

NMHH

Kovács Zsolt

KIFÜ

Kremmer László

PMI Budapest

Lászký Gyula

FranklinCovey

Nagy Péter

HTE

Pallag Mihály

T-Systems

Pap Gyula

Pethő Éva

Miniszterelnökség

Peuker Gabriella

Global Partner

Rubint Péter

DXC Technology

Szabó Lajos

Corvinus Egyetem

Szádeczky-Kardoss Gábor

ÉTE

Szilágyi János

Legrand Magyarország

Szkenderovics Ildikó

HTE PM Szo

Tárnoki Péter

FÖVOSZ-IPMA

Tézsla Mária

HTE

Török L. Gábor

Szt. István Egyetem

A Fórum célja

A projektmenedzsment szakma hagyományt teremtő és folytató, témáiban megújuló PM Fórumra idén már a 22. alkalommal kerül sor. A Fórum idén is kiváló alkalom a kapcsolatépítésre, az ötletek cseréjére, a szakmai beszélgetésekre. A 22. Fórum a projektmenedzsment emberi tényezőit helyezi a középpontba, külön is kiemelve a felgyorsult versenyben az agilitás és a komplexitás projekt megoldásait, a hagyományostól eltérő emberi képességek és attitűdök fejlesztését és hogy az ezeket támogató szervezeti-működési rendre van szükség.

Egyedállón évek óta a konferenciához kapcsolódó kérdőív adhat képet és idősort a szakma hazai helyzetéről, s most az agilis szemlélet felmérésére kerül sor a változó tematikus részben.

Tematika

- új elemként kiemelt előadók (keynote) meghívásával is segíti a Fórum az ismeretszerzést (így várható pl.: a Biblia és a menedzsment, vagy a viselkedés közgazdaságtan témában előadó)
- agilitás az egyén és csapat szempontjából – a szakmai kompetenciákon túl mire van szükség, hogy az agilis környezetben eredményes, jó hangulatú munka tudjon kibontakozni? A szekciót és azt követő panel beszélgetést Peuker Gabriella SZB tag szervezi
- agilis szemlélet elterjedésének hazai helyzete – a saját kérdőíves kutatás igyekszik felmérni az agilis szemlélet hazai elterjedtségét, a munkahelyi alkalmazások kritikus kérdéseit. A kutatást Török L. Gábor szociológus vezeti és az eredményeit publikálja a Fórumon. A kérdőív decemberben lesz elérhető a www.hte.hu, a www.pmsz.hu, a www.pmi.hu elektronikus portálokon megadott címen. A kitöltésre 2019. február 18-ig lesz lehetőség
- további előadások a projektmenedzsment emberi tényezőiről, gyakorlatáról a szakma legjobb gyakorlóitól beleértve az ÉV PM-jének tapasztalatait is

TARTALOMJEGYZÉK

PROJEKT-SZAKEMBER-VEZETŐ

22. Projektmenedzsment Fórum kiadványa

Kertész Máté , PMP, DXC Technology AZ ÉV PROJEKTMENEDZSERE 2018 – A kultúra megértésének jelentősége a projektmenedzsmentben	7
Bögel György professzor , CEU A lojalitástól az agilitásig	19
Marosán György professzor , BGE Az emberi viselkedés rejtett mozgatórugói : mire kell figyelni, hogy ne ess és ne ejtsenek csapdába?	41
Török L. Gábor, PhD PM a kérdőíves felmérések tükrében	47
Steigerváld Krisztián , Emocionális Marketing Kft. Mit csináljunk a gyerekeinkkel, akik már a munkavállalóink?	77
Lászkó Gyula , FranklinCovey, Jagodics Tamás , Cégmenedzser Szoftver Kft. Az eredményesség alapelvei és paradigmái a PM-ben	80
Dobos Attila , Legrand Az agilitás szemlélet érvényesítése a Legrand Zrt. termékfejlesztésében	99
Szalay Imre , PMP Lehet e projektiroda módszertan? (Egy PMO BoK kezdemény)	110
Györök Balázs , KIFÜ Szponzor a közigazgatási/államigazgatási projektekben	137
Sándor Zoltán , PMP, Profexec Kft. Külső PM-ek vezetési specialitásai	138
Krizsanyik Csaba , ARM Hungary Kft. Virtuális team munka kompetenciái	146
Kardos Zoltán , KPMG 12 fontos szempont virtuális PM-hez	153
Holenda Balázs , PwC, Petróczi Gábor , Szerencsejáték Zrt. PMO megvalósítás	156
Both András , Idomsoft A startupoktól tanult módszerek a közigazgatásban is működnek	173

Blaskovics Bálint , Corvinus Egyetem, Bognár Norbert , Enterprise Soft	
Projekt kommunikáció kkv-knál	182
Kerékfy Pál	
Az „okos gép” és a projektmenedzser (a mesterséges intelligencia és a folyamatautomatizálás szerepe a projektek menedzselésében).....	196
Csutorás Zoltán , Adaptive Consulting Kft.	
Agilis szemlélet a komplex problémák megoldásában	204
Csendes István , Corvinus Egyetem	
Agilis tervezés SAFE szemlélettel	226
Kiss Olga, Peuker Gabriella , EMCC EIA	
Mit jelent az agilitás az egyén és a csapat – oldaláról?	238

A kultúra megértésének jelentősége a projektmenedzsmentben

22. PM Fórum, 2019. április 4.

Dr. Kertész Máté, PMP, MBA

Rövid bemutatkozás



© 2018 DXC Technology Company. All rights reserved.



Munkáltatók és ügyfelek

- **11 év IT projektmenedzseri tapasztalat** (projektasszisztens, projektkoordinátor, projektmenedzser, programmenedzser, portfólió menedzser)
- **Munkáltatók és ügyfelek:**



March 29, 2019

A KOMP2 Program



A KOMP2 Program célja

A projekt megnevezése:

A Magyar Nemzeti Vagyonkezelő portfóliójába tartozó regionális vízi közmű társaságok pénzügyi, számviteli folyamatainak hatékonyságfejlesztése.

A projekt célja:

A Magyar Nemzeti Vagyonkezelő (a továbbiakban: MNV) tulajdonosi joggyakorlása alatt lévő, állami tulajdonú 5 regionális vízi közmű társaság pénzügyi-számviteli, közmű (IS-U) és ügyfélszolgálati folyamatainak racionalizálása és hatékonyabbá tétele, egységes IT rendszertámogatással működő külső Szolgáltató Központba történő kiszervezéssel.

A projekt egyedisége

- Az elmúlt évek egyik legnagyobb SAP bevezetési programja volt a hazai piacon, a közmű szektorban.
- Párhuzamosan került bevezetésre két nagy SAP rendszer (ERP és I-SU), valamint az azokhoz kapcsolódó külső rendszerek: Avaya Call Center, ELO Dokumentum Menedzsment, Online Ügyfélszolgálat, Outputmenedzsment.
- A jó gyakorlatban megszokott megvalósíthatósági időkeretnél lényegesen rövidebb idő alatt kellett a megrendelői és a kormányzati elvárásoknak megfelelően megtervezni, és projektszerűen megvalósítani.

A kultúra szerepe a projektmenedzsmentben és a KOMP2 Programban



© 2018 DXC Technology Company. All rights reserved.



A kultúra definiálása

- Több mint **400 féle fogalom meghatározás** létezik a kultúrával kapcsolatban.
- Hofstede: A kultúra a gondolkodás **kollektív** programozása.
- Trompenaars: Kultúra az a módszer, ahogyan az emberek egy **csoportja** megoldja a **problémáit** és eldönti dilemmát.
- Az emberi kultúra csak közösségi létben létezhet. A másokkal való érintkezésben, kommunikációkban, visszacsatolásokban bontakoznak ki és maradnak fenn a kulturális jelenségek. **A kultúra és a kommunikáció egymástól elválaszthatatlan**, a kommunikáció a kultúra hordozója, és továbbörökítője.
- **A projektmenedzsment magas %-ban kommunikációból áll, így a kultúra felismerése a projektmenedzsment elválaszthatatlan része.**

A kultúra dimenziói projektmenedzsment szemszögből

Hofstede dimenziói:

Hatalmi Távolság Index (Power Distance Index)

- A projekt döntéshozói (szponzor, programmenedzser, projektmenedzser) bevonják-e projekt többi résztvevőit is a döntéshozatalba? Mekkora a távolság a döntéshozók és a projektagok között?

Individualizmus vs kollektívizmus (Individualism vs. Collectivism)

- Mi a fontosabb a projekt céljának az elérése vagy a jó kapcsolat megtartása a projektagok között?

Bizonytalanság kerülési hajlandóság (Uncertainty Avoidance Index)

- A projektben meghozott döntésekre mennyire jellemző a bizonytalanság kerülése?

Rövidtávú orientáció vs. Hosszú távú orientáció (Long-term vs. Short-term Orientation)

- Hosszú vagy a rövid távú célok vezérlik a projekteket?

A kultúra dimenziói a KOMP 2 Programban

Hatalmi Távolság Index (Power Distance Index)

- **DXC:** Projektszervezetben működik alacsony a hatalmi távolság index.
- **Megrendelő:** Magas a hatalmi távolság index, a projektszervezet csak látszólagos valójában funkcionális szervezet.

Individualizmus vs kollektívizmus (Individualism vs. Collectivism)

- **DXC:** Középen van, a fontos az egyéni érdek de az nem írja felül a csapat érdekeit.
- **Megrendelő:** Individualizmus érvényesül az egyéni érdekek mozgatták a projektet megrendelői oldalon.

Bizonytalanság kerülési hajlandóság (Uncertainty Avoidance Index)

- **DXC:** Alacsony bizonytalanság kerülés. Magas kockázatvállalás.
- **Megrendelő:** Alacsony bizonytalanság kerülés. Magas kockázatvállalás.

Záró gondolatok

- Egy projekt vagy szervezet kultúrája többnyire adott, azon nehéz változtatni, vagy nagyon hosszú időbe telik.
- A projektmenedzsernek képesnek kell lenni felismerni a kulturális viszonyokat ha sikeresek akar lenni.
- Kultúrák különbözősége más és más projektmenedzsment eszközöket igényel.
- A projektmenedzser felismerő képességén múlik, hogy milyen eszközöket alkalmaz annak érdekében, hogy a projektjét sikerre tudja vinni.

Köszönöm a figyelmet!

A lojalitástól az agilitásig

Bögel György
bogelgy@ceu.edu

Mi jár a fejükben?



Generációk

Baby Boom

X

Y

Z...



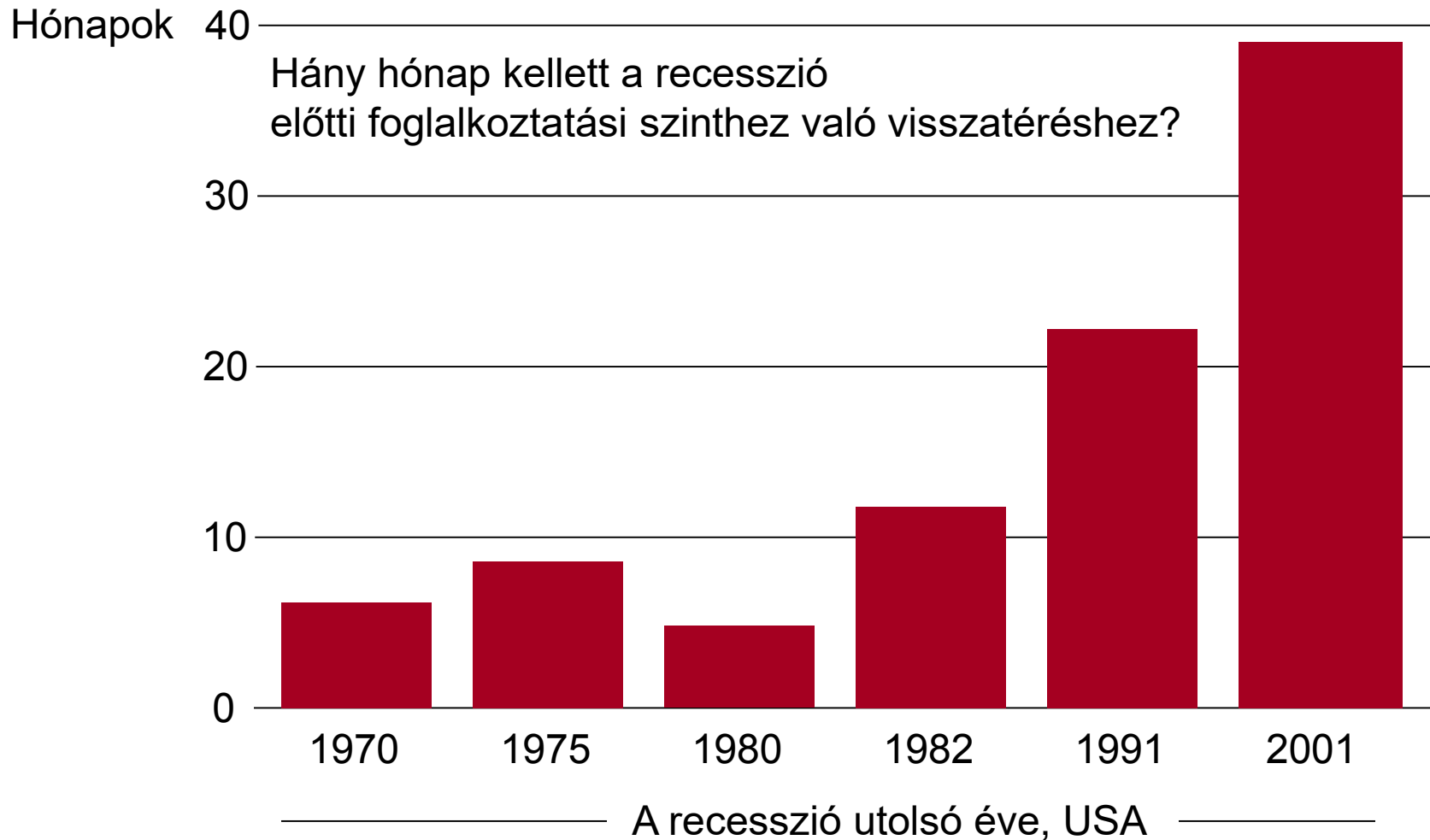
1950

2019

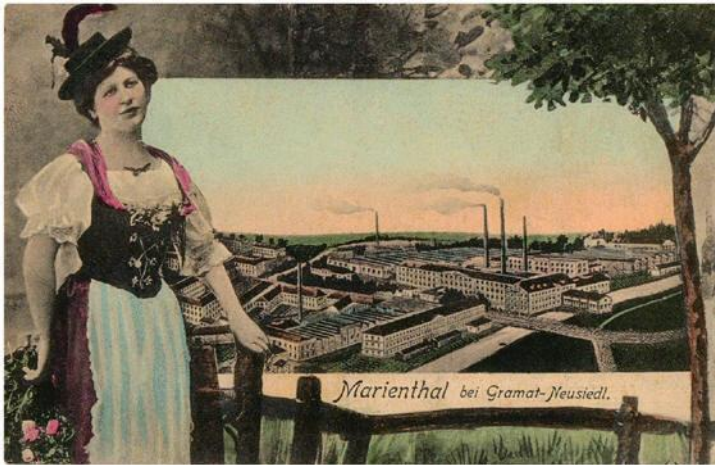
Élményanyag: mi változott?



Mit tapasztaltak?



A munka fontossága



- Marienthal, Ausztria, textilgyár
- 1929: 1.200 munkahely megszűnése
- **Veszteségek:** közös tapasztalatok, státusz, önbecsülés, önkontroll, kollektív céltudatosság, szervezettség, közösségi érzés, időérzék...
- De mi történt a nőkkel?

A munka fontos politikai kérdés



FONTOSABB ADATOK

GDP

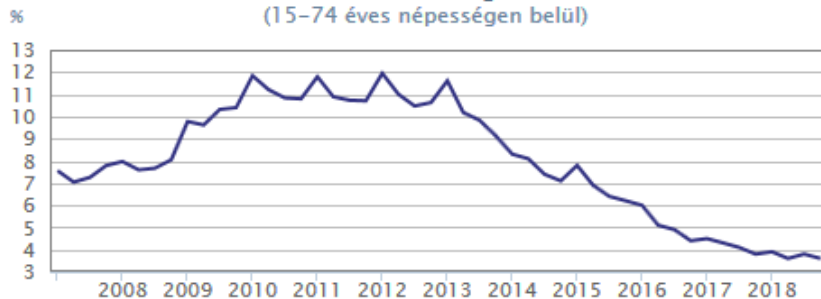
Munkanélküliség

Fogyasztóiár-index

Ipar

Népmozgalom

Munkanélküliségi ráta
(15–74 éves népességen belül)



További fontosabb adatok

Can Trump Bring Back American Jobs?



BY [KIMBERLY AMADEO](#) • Updated January 21, 2019



[Donald Trump](#) promised to be the greatest job-producing president in U.S. history. In his first two years, he's created 4.7 million jobs. That's a 3.1 percent increase over the 152.3 million people working at the end of Obama's term.

Hipotézis: a „láthatatlan szerződés” átalakulása



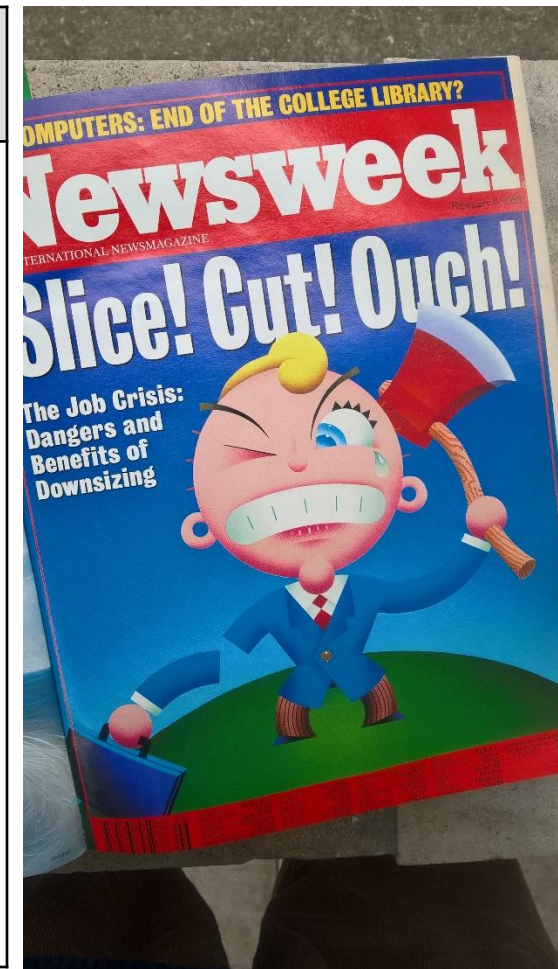
Biztonságot
lojalitásért



Tehetséget
lehetőségért

Kilencvenes évek: egy korszak lezárult

Vállalat	Év	Bejelentett leépítési terv (fő)
AT&T	1996	40.000
Chemical	1995	12.000
GTE	1994	17.000
IBM	1993	60.000
Delta AirLines	1994	15.000
McDonnell Douglas	1990	17.000
General Motors	1991	74.000
DEC	1994	20.000
Sears Roebuck	1993	50.000
Philip Morris	1993	14.000
Boeing	1993	28.000
Nynex	1994	16.800



„Alulfoglalkoztatottak” gazdasága



New York Federal Reserve Bank,
2018: a friss
alapdiplomások 30-
40%-a
„alulfoglalkoztatott”

Szabadúszók gazdasága

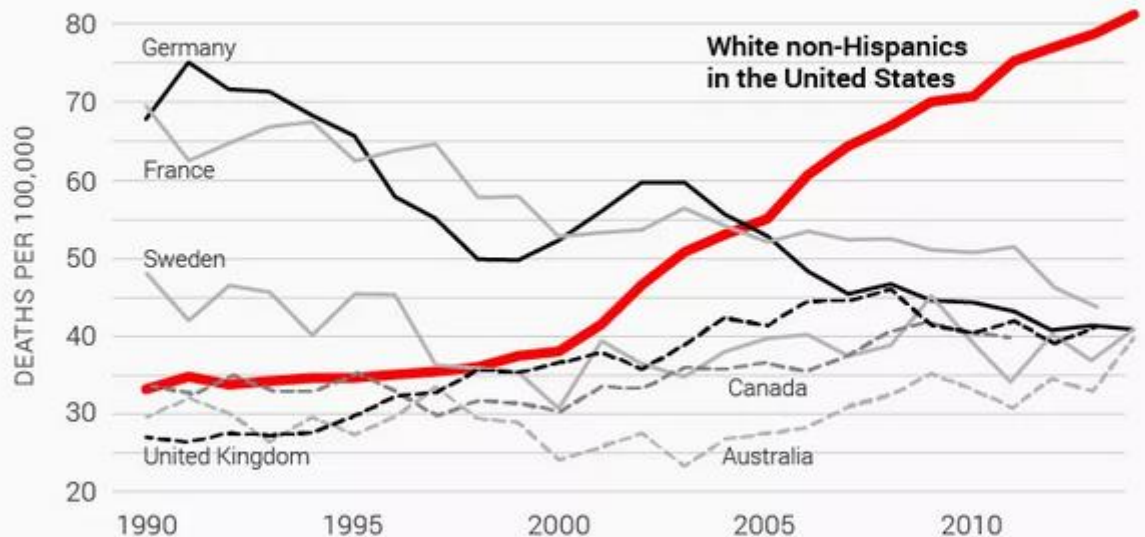


Következmény (?): súlyos lelki problémák



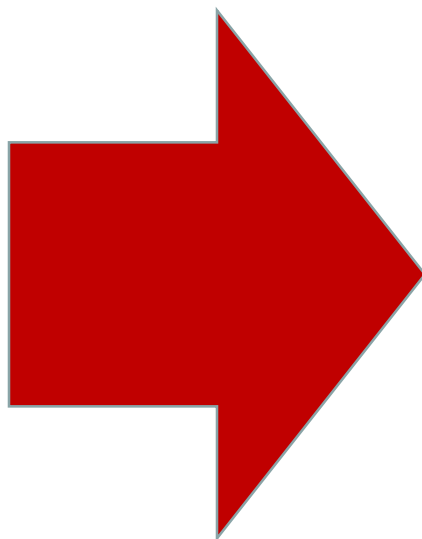
Midlife mortality from "deaths of despair" across countries

Men and women ages 50-54, deaths by drugs, alcohol, and suicide



Source: "Mortality and morbidity in the 21st century" by Anne Case and Angus Deaton, Brookings Papers on Economic Activity, Spring 2017.

Munka: örömforrás helyett...



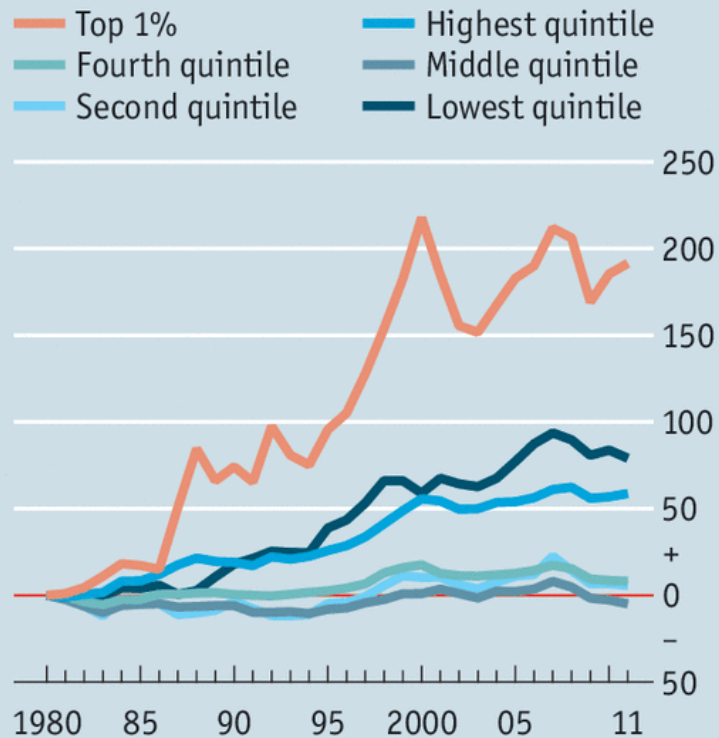
A munka eljuttat a középosztályba?



Bajban a középosztály?

The wages of scale

US households, average wage income
Cumulative % change since 1980

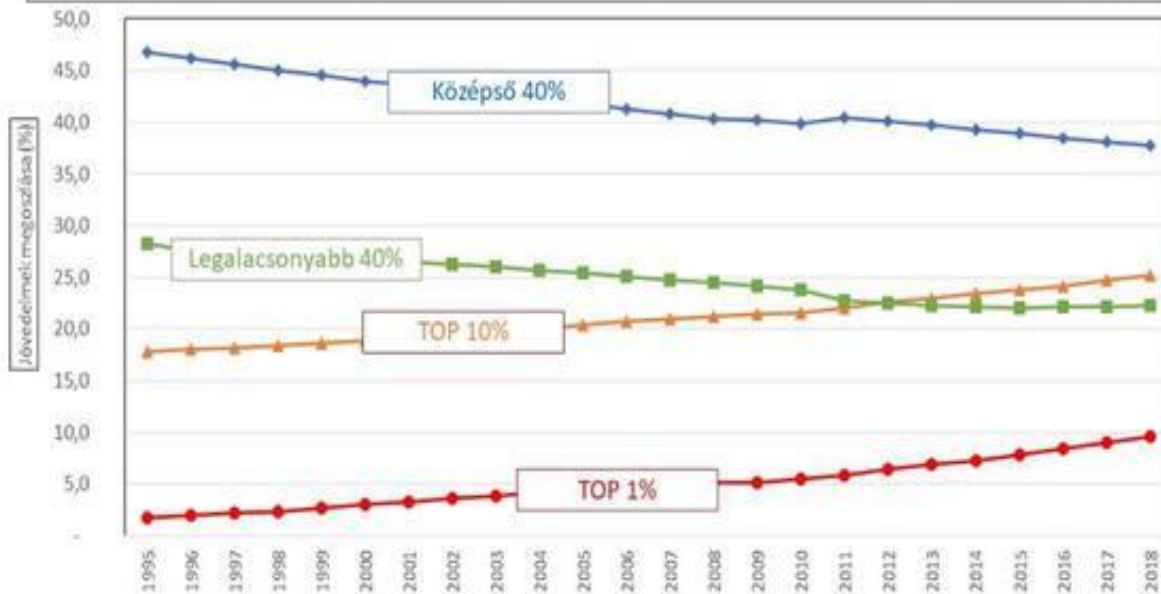


Sources: Congressional Budget Office; *The Economist*



...és nálunk?

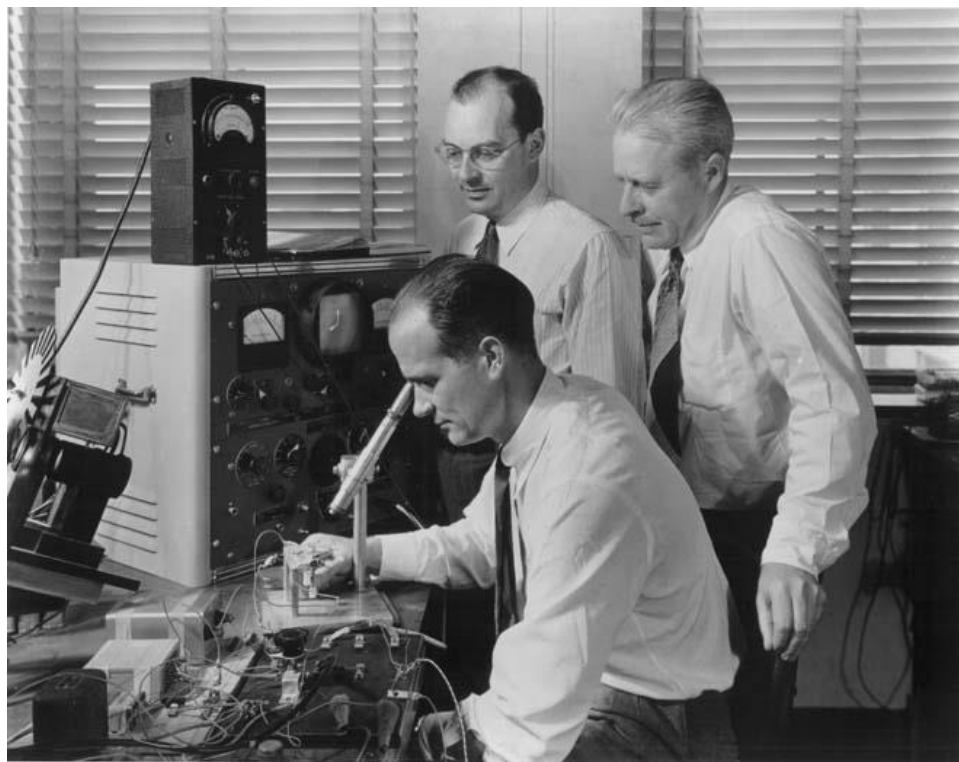
A hazai személyi jövedelmek decilisek szerint számolt értékeinek megoszlása a jövedelemtulajdonosok főbb csoportjainak - TOP 1%, legfelső 10%, középső 40% és a legalacsonyabb 40% - részesedése szerint (1995-2018)



Forrás: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu> (Distribution of income by quantiles) adatai és saját kutatás alapján Pitti Zoltán szerkesztése)



CEO / alkalmazott: növekvő távolság



Bell Labs, 50s: 12 X

1990: 70 X

2005: 300 X

Az élmezőny 2013-ban

Vállalat	CEO / alkalmazott
J.C. Penney	1.795
Abercrombie & Fitch	1.640
Simon Property Group	1.594
Oracle	1.287
Starbucks	1.135

Mit hoz a technológiai fejlődés?



Veszélyes koktél

Gyorsuló
innováció

+

Bizonytalanság
Egyenlőtlenség
Fenyegetettség

.....

=



De mit kellene most csinálni?

Több/kevesebb
innováció?

Több/kevesebb állami
beavatkozás?

Több/kevesebb
verseny?

Globalizáció/
nacionalizmus?

Közmunka
(és
szórakoztatás)?

Progresszív
adóztatás?

Oktatás?

Vezetői jövedelmek
korlátozása?

Feltétel nélküli
alapjövedelem?



Bögel György
bogelgy@ceu.edu

Az emberi viselkedés rejtett mozgatórugói: mire kell figyelned, hogy ne ess csapdába?

Marosán György BGE professzor gyorgy.marosan@gmail.com

Van egy régi kínai átok: „Élj érdekes időkben”. Ez eredetileg az interregnum időszakára vonatkozott, amikor a császár elhunyt, de még nem került hatalomra egy új. Egyre élesebb lett az utódlásért folyó harc. Ilyenkor a nem feltétlenül szeretett, de megszokott és áttekinthető rend megroppant. Minden kiszámíthatatlan lett, bármi és bárminek az ellenkezője megtörténhetett. Az „érdekes idők” nem az új lehetőségeket, inkább a kiszámíthatatlan veszélyek időszakát jelentették. Ma ez az átok ma az egész világra érvényes: *érdekes idők következnek*. A világos szabályok, a kiszámítható folyamatok, az viselkedésünket terelő stabil intézményi keretek megszűnőben vannak. Hiányoznak a világos és egyértelmű eligazítást nyújtó jelzések. Ám azzal párhuzamosan, hogy a világ áttekinthetetlen lett, mintha az ember is kiszámíthatatlanná vált volna.

Pedig az elmúlt század utolsó harmadáig a körülmények mind kiszámíthatóbbak, a polgárok meg egyre racionálisabbá váltak. A történelem hajnalán egykor az ember sokáig alapvetően ösztönlény volt. Azután környezet áttekinthetőbb lett, és ebben a vallások és a filozófia világos gondolati kereteket kínált számára. Ennek lényegét sokáig az ember kettős természete – égi és földi, állati és isteni volta – fejezte leginkább ki, bár a viselkedését meghatározó motívumot többnyire az érzelmei szolgáltatták. Az elmúlt fél évszázadban azonban a viselkedést alapvetően a közgazdaságtan „Homo economicus” modellje írta le. Döntéseit hideg racionalitással hozta meg, viselkedést a nyereség és költség hosszú távú alakulásának mérlegelése alapján alakította ki. Abban azonban, hogy viselkedése világosan kiszámíthatóvá vált, alapvető szerepet játszott, hogy életkörülményei - bár rendszeresen kilépni volt kénytelen a komfort zónájából - egyre kellemesebbek és áttekinthetőbbek lettek. Összességében:

- A jövő mind jobban előre jelezhető volt - ez lehetővé tette, egyben kényszerítette is - hogy hosszú távon gondolkodjon,
- Racionálisan mérlegelhetette a kockázatokat és a hozamot, emiatt a jövőt számításba tudta venni. A következmény: egyre jobban számolt a jövővel, egyre kevésbé diszkontálta,
- Mivel minden, az életéhez szükséges dolog a piacon hozzáférhető áruvá vált, várakozásait elsősorban a pénzügyi nyereség kategóriáival fejezte ki, elégedettségét – jólétét és boldogságát – alapvetően jövedelmének/vagyonának alakulása határozta meg. Ebben a tekintetben viselkedése a „nagyobb fogyasztás = nagyobb boldogság” képletet követte,
- A szubjektív jólétét befolyásoló másik tényező: az igényét kielégítő választék alakulása. Itt az a szabály vezérelte: „a nagyobb választék = nagyobb elégedettség”.

A modern társadalmakban minden generáció természetes várakozása: jobban él, mint szülei és gyermekei is jobban fognak élni, mint ő. Mivel gyakran kényszerült kilépni a komfort zónából - folyamatosan alkalmazkodnia kellett, újat tanulni és új helyen dolgozni - ezt elfogadta. Sőt, mivel ennek körülményei kiszámíthatók lettek, ugyanakkor a jutalom többnyire arányos volt a teljesítményével, életszabályként alkalmazta: „no pain, no gain”. Mindez azt üzent: kockázat elkerülhetetlen, de ezt vállalnia kell. Mivel pedig egyre több biztonsági rendszer védte, elfogadta a kockázatot – az elkerülhetetlen, de számításba vehető alternatívák létezését - egészében megtanulta, hogy megfontoltan és óvatosan kell viselkedni.

A 20. század utolsó harmadában felcseperedő nemzedékek körülményeit és az élet feltételeit azonban fokozatosan két egymásnak egyre inkább ellentmondó trend határozta meg:

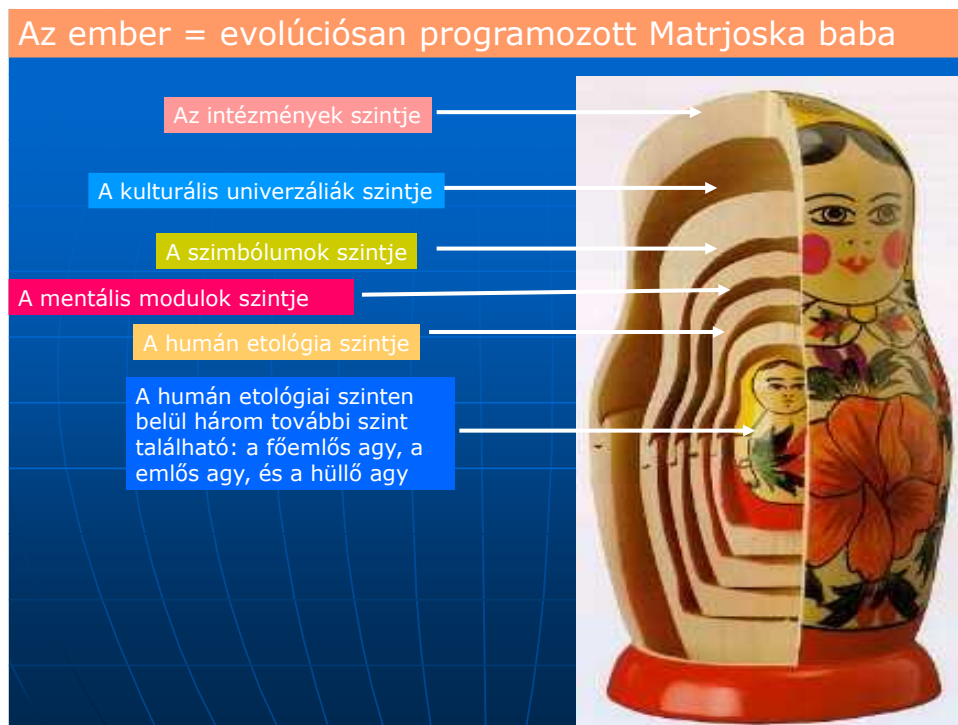
- Egyre kellemesebb és biztonságosabb környezet veszi körül,
- Az élet egyre nagyobb részét töltheti a komfort zónában,
- Egyre inkább az az érzése: bármi történt, minden helyrehozható, és visszaállítható az eredeti helyzet,
- Mindinkább arra ösztönözték, hogy kövesse vágyait, és ne tűrje, hogy választását bárki is kétségbe vonja.

Ugyanakkor fokozatosan egyre több krízis és bizonytalanság vette körül. A világ mind kiszámíthatatlanabb lett, környezete megtelt szokatlan jelenségekkel, idegen hangokkal és fenyegető szimbólumokkal. Ez a környezet és ez a feltétel viszont – anélkül, hogy ennek tudatában lett volna:

- Rövid távú gondolkodásra,
- Kockázatkeresésre,
- Megfontolatlanságra,
- A jutalom-halasztás felfüggesztésére készlet,

A helyzet viselkedésbeli következményei megérthetők és előre jelezhetők az ember evolúciós elméletének egy különös – a Matrjoska babához hasonló – modellje alapján. (Marosán György: The Evolutionary Interpretation of Man: the Matrjoska Model. JPES. 2011.). Az elmúlt évtizedeket uraló „Homo Economicus” mögül előbukkant a viselkedés egyre régebbi körülményei által kiformált ember-típus. Valahol legbelül ott van a „Homo Parochialis”, amelynek viselkedése az emberré válás korszakait tükrözte. Erre épült rá – és fedte el - a törzsi körülmények által vezérelt „Homo Tribalis”. A birodalmak és a királyságok korának egyre stabilabb, de veszélyeket is rejtő környezetben feltűnt a „Homo Religiosis”. Ennek viselkedést kissé átrendezte a szuverén nemzetállamok korában a „Homo Patriotis”. Végül, ahogyan a történelem lenyugodni látszott, az elmúlt évtizedek békés, nyugodt, fejlődő és kiszámítható környezetében az ember felvette a „Homo Economicus” álarcát. Az egész fejlődést a körülményekhez való folyamatos adaptálódás során létrejövő egyre újabb

viselkedési programok létrejöttét határozta meg. Mindez Weöres mondás: „Alattad a föld, feletted az ég, benned a létra”.



1. ábra: Az ember Matryoska modellje

A 20. század körülményeit Knight fogalomrendszere - a kockázat és a bizonytalanság megkülönböztetése - rajzolta fel. (Knight, F: "Risk, Uncertainty, and Profit", 1921.). Interpretációjában a *kockázat* a döntéshez tartozó kimenetek elkerülhetetlen sokféleségére utalt, amelyek bekövetkezésének valószínűségei számszerűsíthetők, így a döntések során számításba is vehetők. A *bizonytalanság* fogalma ezzel szemben arra utal: a döntéshozó semmit nem tud a jövőről, így az ismeretlen tartomány. A 20. század közepe táján bár a világ tele volt kockázatokkal, egészében minden kiszámítható volt, és a kockázatos kimenetekre fel lehetett készülni. A 21. századba átlépve viszont felerősödött a „Fekete hattyú”, sőt a „Dragon King” hatás. (Taleb, Nassim: The Black Swan. 2007.) Az előre jelezhetetlen jelenségekre kell számítani, amelyek szükségszerűen negatív hatásúak.

Ennek következtében a Homo Economicus a hidegen számító racionalitásának helyébe ismét az érzelmek és az ösztönök léptek. A megfontoltságot pedig kezdte felváltani az óvatlanság és paranoia kiszámíthatatlan kettőssége. Ez magyarázza, hogy klasszikus közgazdaságtant némileg kiigazította a viselkedési közgazdaságtan, ám idővel egyre inkább előbukkant az ember sokféleségéből következő kiszámíthatatlansága. Hogyan működik tehát az ember?

- A túlélés érdekében a biológiai és a kulturális evolúció felruház minket mindazokkal az eszközökkel, amelyeket alkalmazni lehet egy adott helyzet megoldására,

- Állandóan monitorozzuk környezetünket, majd döntési helyzetbe kerülve az agy kialakít egy képet arról, milyen szintnek is felel meg az adott helyzet,
- Letölti az adott szintnek megfelelő viselkedési programot, és ez a program azután végigvezeti a viselkedést: eldönti, támad, vagy tárgyal, odaad vagy elvesz, mosolyog vagy vicsorít, ellenvéleményt hangoztat vagy csatlakozik a többséghez,
- Minél feljebb lépünk, annál nagyobb az autonómia, minél lejjebb kerülünk, annál ösztönszerűbb és gépiesebb, sokszor kifejezetten kegyetlenebb a viselkedés,
- A szabad akarat csak a legfelső szinten létezik, de ott létezik.

Használati utasítás az emberhez:

- Ha meg akarod érteni, mit, miért, és hogyan tesz az ember, nézd meg a pillanatnyi helyzetét, értsd meg, milyennek éli meg körülményeit. Ez fogja ugyanis kiváltani a cselekedeteit vezérlő viselkedési programot,
- Ha valamit el akarsz érni – vagyis, ha rá akarod venni, hogy ezt vagy azt tegye - helyezd olyan körülmények közzé, amelyek belőle éppen a meghatározott viselkedés-programot hívják elő,
- Ennek az adott szintnek a logikája fogja az embert – szinte ellenállhatatlanul – ilyen vagy olyan cselekedet végrehajtására készíteni,
- Használd rendszerszerűen az adott szint viselkedést-befolyásoló tényezőit (pl. szimbólumokat, jelzéseket, szabályokat stb.)
- Vigyázz azonban arra: a szintek egymásra épülve összekeverednek és befolyásolják egymást,
- A legfontosabb: bánj óvatos azzal, hogy az alsó szintek programjainak letöltődését kiváltó környezetet hozz létre, vagy ha ezt tetted, ne csodálkozz azon, ami történni fog.

Ha tehát rá akarsz tukmálni a vevőre valami terméket, vagy partnert keresel a buliban, esetleg ha munkatársadat teszteled, vagy ha politikusként támogatást akarsz szerezni, és azt akarod elérni, hogy a másik azt tegye, amit akarsz: „megfelelő” környezetet kell kialakítanod. A „megfelelő” arra utal, hogy akit befolyásolni akarsz, az, érzékelve vagy tudatosítva ezt a környezetet, éppen azt a „viselkedésprogramot” tölti le, amely az általad kívánt döntést váltja ki. Párkapcsolataidat, és álláskeresésedet, baráti és munkahelyi kapcsolataidat, vásárlási és fogyasztási szokásaidat, és életed legtöbb részletét ezek a – soha végig nem gondolt - körülmények által kikényszerített viselkedési formák befolyásolják. Sikeredet a 21. században alapvetően befolyásolja felismered-e ezeket a hatásokat és trükköket, illetve képes vagy-e jól alkalmazni ezeket.

Két nehezen összeilleszthető tény. Egyrészt: a változás egyre kiszámíthatatlanabb, váratlan válságok robbannak ki, a környezeti katasztrófák, a globális gazdaság lassul, a fenntarthatóság nehezen tartható. Másrészt – bár különösen hangzik - az elmúlt évek voltak a legjobbak (!) az emberiség történelmében. (Hans Rosling: Tények. Libri. 2018.) Ez azt

jelenti: most volt a legnagyobb a várható élettartam, bárhol éljen is az ember, a legkisebb a gyermekhalandóság, a legmagasabb az DGP/fő, a legkiterjedtebb az iskolázottság, miközben a globális egyenlőtlenség is csökkent. Ez a különös kettősség tette szinte lehetetlenné, hogy a kapott felkérésnek - törekedjek arra, hogy a hallgatóságnak valami konkrét, és megszívlelhető gyakorlati útmutatót adjak – eleget tegyek. Miközben készültem, ráébredtem, hogy ez szinte lehetetlen. A maximum: figyelmeztetni tudom magukat, a veszélyekre, ami talán segíthet elkerülni, hogy becsapják, és csapdába csalják magukat.

1. A világban számtalan dolog van, ami elvonja figyelmünket a történésektől. Ha valaki csapdába akar csalni, felkínál valamilyen problémát, és amíg azon tűnődünk, gondolkodás nélkül besétálunk a csapdába. Mindenki azt gondolja: ami a szemünk előtt van, azt látjuk. De ez nem igaz. Elegendő egy feladatot adni az embereknek, amivel „elvannak” és már azt sem látja – a csoportban tébláboló gorillát – ami a szeme előtt zajlik. (Chabris, Ch. Simons, D: A láthatatlan gorilla. 2010.)

2. A figyelmünket nemcsak elvonják, de el is térítik - a *priming* jelenségével. Ennek mottója az lehetne: „ha megtörténik az előfeszítés, hiába az erőfeszítés”. Ez akkor következik be, amikor valakit - anélkül, hogy ennek tudatában volna – valamilyen beállítódásra „beélesítenek”. Ezt megfelelő képpel, szimbólummal, vagy kérdéssel érik el, és így rávehetők vagyunk, hogy jószívűek, vagy önzők, becsületesek vagy csalók, elnézőek vagy szigorúan büntetőik legyünk.

3. Gyakran magad csapod be önmagadat, amikor szegényebbnek és egyenlőtlenebbnek véled magad a valóságosnál. Ilyenkor a kutatások szerint eleve a kockázatosabb megoldásokat keresed. Részben ennek következményei a 21. század válságai, amelyek a fejlett társadalmakban élő középosztálybeli emberek tömeges csődjét előidéztek. (Payne, K. et al. Economic inequality increases risk-taking. PNAS 2017.)

4. A választási lehetőségek bővülése jól érzékelhetően fokozatosan boldogabbá tette az embereket a 20. század során. (Lásd: M. Gladwell TED prezentációja). Az emberek még arra is képesek voltak, hogy választásai után meggyőzzék önmagukat: a legjobbat kapták. A kutatás még a jelenség pszichológiai oldalát is feltárta. (Lásd: a kognitív diszsonancia jelensége). Ám a 21. században a választék szélesülése egyre inkább frusztráltta tesz. Éppenséggel arról győződ meg magad, amit választottál, az biztos nem a legjobb. (Lásd: Barry Schwartz TED prezentációja)

Mindez átvezet egy utolsó – a fiatal pályakezdőket leginkább érdeklő – problémához: a siker receptjéhez. Az elmúlt század során a személyes siker összetevői meglehetősen egyértelműek voltak. A 20. század vállalati sikertörténeteiről írott könyvem – A siker receptje – számomra legnagyobb tanulsága nem is a vállalatok siker-stratégiájára vonatkozott, hanem „hőseim” egyéni siker-programja. Ezt - első pillantásra - két tényező határozta meg: az **intelligencia** (a probléma-felismerő és probléma-megoldó képesség) és a **motiváció** (állhatatosság és kitartás). Az egyéni siker képlete tehát valahogy így festett:

Siker = intelligencia × motiváció

Az nem volt meglepő, hogy hőseim – a Ford, az Apple, az IKEA és az Intel, a Microsoft és a Sony alapítói és még sokan - mind magas-szintű probléma-megoldó képességgel rendelkeztek. Az viszont meghökkentett: egyikük sem származott gazdag családból, több esetben kifejezetten szegények voltak. Mintha a gazdagság inkább hátrány volna, mint előny! Fontos volt azonban, hogy az őket körülvevő társadalmi környezet lehetővé tette számukra, hogy bekapcsolódhassanak a versenybe és e verseny feltételei átláthatóak voltak. A 20. század során ugyanakkor a társadalmi környezet fokozatos megváltozott és ez – bármilyen különösen hangozzon is – módosította az intelligencia és a motiváció tartalmát is.

Az intelligencia kezdetben - a szó eredeti IQ-ként hivatkozott értelmében – feladat-, és probléma-megoldó képességet jelentett. A 20. század második felében részben a vállalat alapító feltalálók sorsát és tapasztalatát elemezve ez a leegyszerűsített képlet módosult. Három évtizede fokozatosan felértékelődött az emberi viszonyok kezelésében megmutatkozó találékonyság: az **érzelmi (EQ)** illetve a **szociális intelligencia** szerepe. A 21. századba átlépve pedig - részben a globalizáció kibontakozásával – az eltérő kulturális háttérű közösségek és a különböző generációk kapcsolatának kezelésére vonatkozó **kulturális intelligencia (CQ)** került a figyelem homlokterébe. Vagyis, az intelligencia kompetenciája – különösen, ahogy feljebb lépünk a szervezeti hierarchia lépcsőin - magában foglalja nemcsak a dolgok és műszaki rendszerek manipulálásának kompetenciáját, hanem az emberi viszonyok és a közösségi kapcsolatok problémáinak megoldásának kompetenciát is.

Az egyén sikerét meghatározó másik tényező – a **motiváció** – alapvetően a felmerülő feladatokkal kapcsolatos kitartó, és az akadályozó tényezőket legyűrő elkötelezettséget jelentette. A kutatások azonban egyre újabb összetevőit azonosították, és ennek során rávilágítottak a fiatal generációk motiváltságának problémáira is. Az első kutatás, amely közismertté vált: a jutalom-halasztásra való készség kialakulása. (Mischel Walter: Pillecukor teszt. hvg. 2015.). A következő fontos eleme a dicséret teljesítmény-formáló szerepének a felismerése és szabályainak azonosítása volt. (Carol Dweck: Szemléletváltás. hvg. 2015.) Végül, az elmúlt időszakban vált fontossá a motiváltságnak a komfort zónából való kilépésre való hajlandóságot kifejező eleme. (Duckworth, A. Grit 2016.). A komfort zóna csapdájából való kilépés elutasítása tekinthető ma a fejlett világ fiataljaira leselkedő legnagyobb veszélynek.

A 21. század tehát egyaránt kínál óriási lehetőségeket és rejt nehezen felmérhető veszélyeket. A környezet bizonytalan, és átláthatatlan lett. Emiatt a siker képlete - miközben látszólag a korábbiakkal azonos maradt – jellegzetesen megváltozott:

Siker = intelligencia (műszaki + érzelmi + kulturális) × motiváció (hajlandóság kilépni a komfort zónából + kihívás-vállalás + hosszú távú elkötelezettség)

Se engem, se magadat ne hibáztassad, ha ezek követése szinte lehetetlennek látszik.

22. Projektmenedzsment Fórum

Budapest, 2019 április 4.

Projektmenedzsment a kérdőíves felmérések tükrében 2008-2019

Török L. Gábor PhD

togabor@t-online.hu

A kérdőívek szerkezete, adatfelvétel

Állandó kérdésblokkok:

- üzleti kilátások az adott évre
- a válaszadók összetétele (szegmentáció az elemzésekhez)

Változó kérdésblokk(ok)

- az adottévre elhatározott témakör(ök) szerint

Adatfelvétel: online kiölthető kérdőív a HTE közreműködésével

Az egyes évek egyedi témakörei - 2008

- A projektek indulásakor szükséges erőforrások rendelkezésre állása
- A projektmunka sikerét meghatározó tényezők
- A projektmenedzseri készségek, képességek kompetenciák fontossága és gyakorlati érvényesülése
- A projektmunka különböző tényezőivel való elégedettség mértéke a projekt tagok és a projekt tulajdonosok/szponzorok szemszögéből
- A projekt tulajdonosával (szponzorával) szembeni elvárások, felelősségek megítélése fontosságuk és gyakorlati érvényesülésük szempontjából

Az egyes évek egyedi témakörei 2009

- Különböző készségek, jártasságok fontosságának megítélése a projektek eredményességére gyakorolt hatásuk szempontjából
- Vélemények a projektmenedzsment oktatás-képzés helyzetével kapcsolatban
- A projektmenedzsment szakma elfogadottságának megítélése

Az egyes évek egyedi témakörei 2010

- Paradigmaváltás a projektmenedzsment szakmában?
- Milyen tényezők vonatkozásában érzékelhető?
- A projektsiker tényezői – jártasság, tapasztalat és attitűd, hozzáállás
- A projektmunka térben, időben és kommunikációs eszközökben – a virtualitás tényezői

Az egyes évek egyedi témakörei 2011

- A tudásmunkás, ill. távmunkás jelleg érvényesülése a projekt menedzsment tevékenységben
- A tudásmenedzsment ismerete és alkalmazása a projektmunkában

Az egyes évek egyedi témakörei 2012

- A projektmenedzserek motivációi
- A szakmai fejlődésre ösztönző tényezők
- A projektmenedzseri szakma pozicionálása az alapvető vállalati funkciókhoz, területekhez viszonyítva (ismertség, elismertség, rang presztízs)

Az egyes évek egyedi témakörei 2013

- A vállalati működésfejlesztési projektekkel kapcsolatos tapasztalatok
- A működésfejlesztési projektek hatásának érvényesülésével kapcsolatos vélemények
- A működésfejlesztési projektek és az információtechnika (IT) összefüggéseiről

Az egyes évek egyedi témakörei 2014

- Konfliktusforrások, konfliktuskezelési stílusok, stratégiák
- A lehetséges konfliktusforrások gyakoriságának megítélése
- A válaszadók konfliktuskezelési stílusa a Thomas-Kilman modell, ill. metodika tükrében

Az egyes évek egyedi témakörei 2015

- A projektmenedzser foglalkozás társadalmi presztízse 40, diplomához kötött szellemi foglalkozáshoz viszonyítva
- A PM foglalkozás „szervezeti presztízse” – pozícionálás a tipikus vállalati funkciókhoz, területekhez viszonyítva (2012-es adatok)
- A PM szakma társadalmi presztízsének mértékét befolyásoló tényezők

Az egyes évek egyedi témakörei 2016

- Kultúrák (nemzeti és szakmai) együttműködése a projektmenedzsmentben
- Multikulturális értékek fontossága
- Multikulturális projektek megítélése
- A kulturális különbségekből eredő konfliktusok okai

Az egyes évek egyedi témakörei 2017

- Tendenciák és próféciák – a projektmenedzsment tevékenység jelenéről és jövőjéről
- A projektmunka kultúrájának és gyakorlatának terjedése
- A projektmunka technikai támogatásának eszközeiről
- Távoli együttműködés – virtualitás a projektmunkában

Az egyes évek egyedi témakörei 2018

- A siker kovácsa, vagy a kudarc kódja: döntéshozatal a projekt menedzsmentben
- A döntéshozatal súlya a projektsiker/kudarc szempontjából jelentős tényezőkhez képest
- A projektmenedzsment döntések időhorizontja, jellemzői, típusai
- A projektmenedzseri döntéshozatalcentralizáltsága/decentralizáltsága, egyéni vagy csoportos irányultsága

Az egyes évek egyedi témakörei 2019

Agilitás és projektmenedzsment

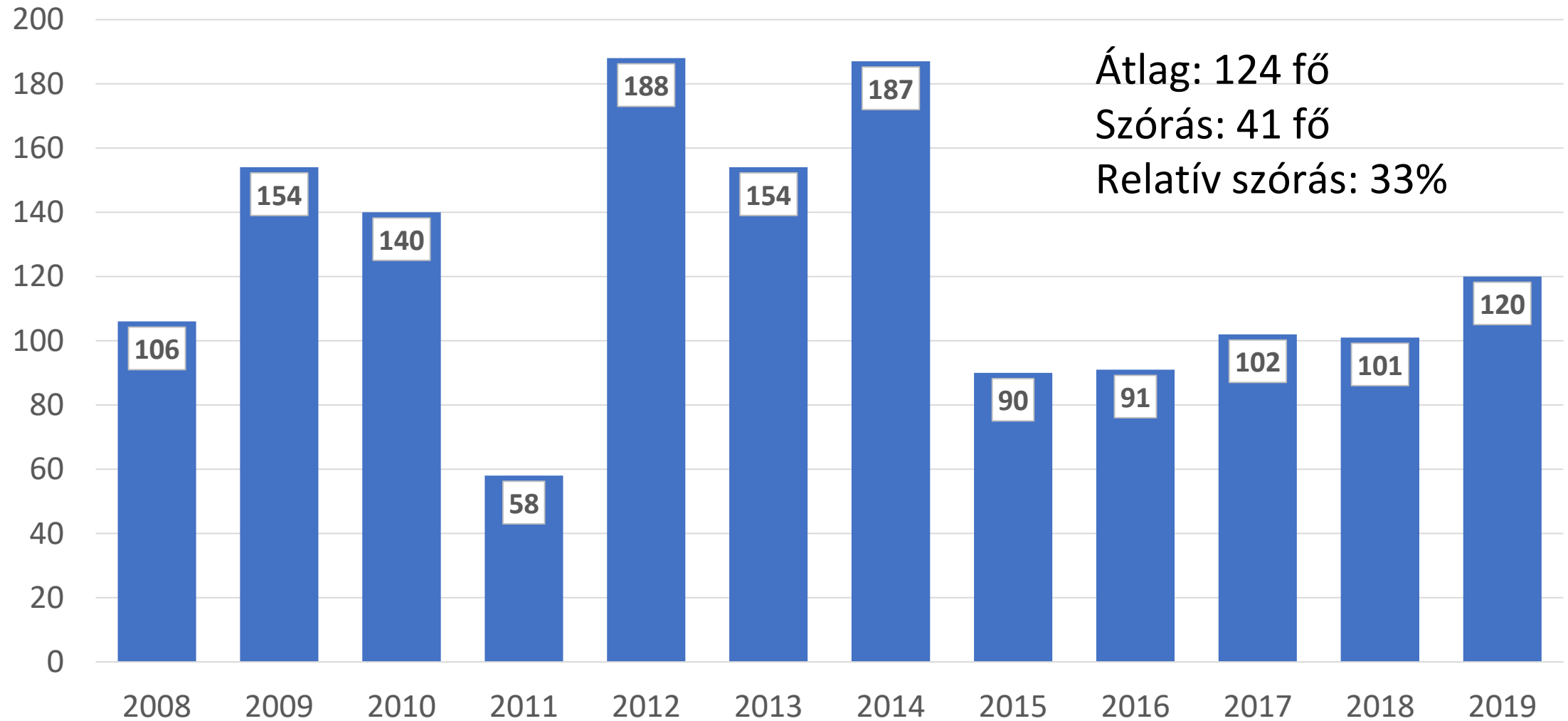
Az agilitás értelmezése

Az agilis szervezet jellemzői, a szervezeti agilitás kultúrája

A szervezeti agilitás kialakulásának/elterjedésének akadályai

Az agilitás érvényesülése a projektmenedzseri gyakorlatban

A felmérésekben résztvevők számának alakulása



A válaszadók rétegződése 1

Életkor, generációk

	2017	2018	2019
37 évesnél fiatalabb Y generáció	26%	29%	29%
38-52 közötti Z generáció	44%	50%	59%
52 évnél idősebb Baby Boom nemzedék	30%	21%	12%
Összesen	100%	100%	100%

Alapvégzettség

	2017	2018	2019
Műszaki-technikai	31%	43%	50%
Gazdasági, üzleti	25%	30%	23%
Műszaki és gazdasági	27%	18%	23%
Egyéb (humán, stb.)	17%	9%	4%
Összesen	100%	100%	100%

A válaszadók rétegződése 2

Projektmenedzsment gyakorlati idő

	2017	2018	2019
5 évnél kevesebb	19%	24%	22%
5 - 10 év	28%	23%	30%
10 évnél több	53%	53%	48%
Összesen	100%	100%	100%

Betöltött projektfunkciók, szerepek

	2017	2018	2019
Csak projekt menedzser	22%	25%	32%
Tanácsadó vagy szakértő és/vagy PM	41%	41%	37%
Előzöek és/vagy projekt igazgató, IB elnök	25%	26%	16%
Egyéb kombináció	12%	8%	15%
Összesen	100%	100%	100%

A válaszadók rétegződése 3

A legnagyobb menedzselt projekt-teamek létszáma

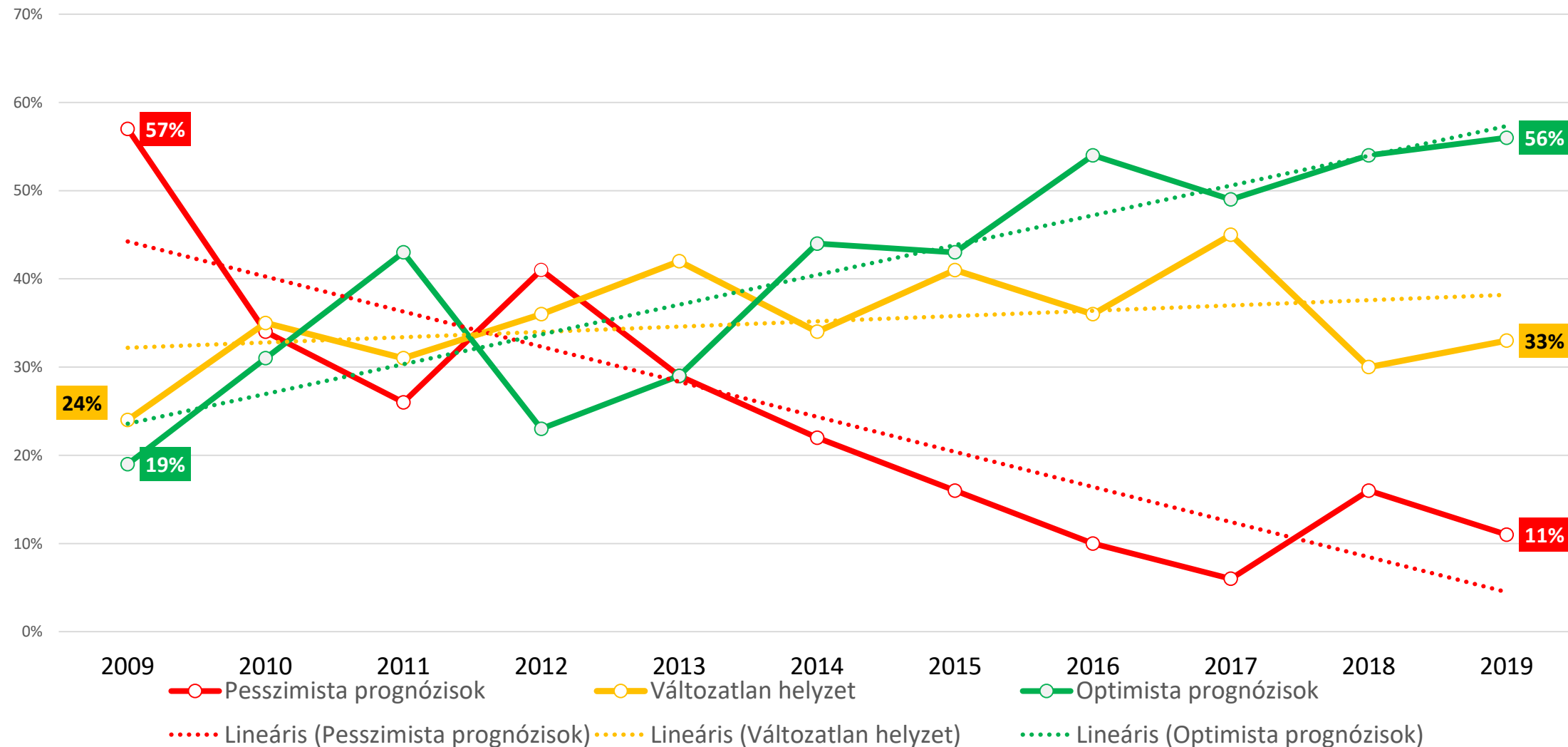
	2017	2018	2019
5 - 10 fő	35%	27%	11%
11 - 50 fő	41%	40%	24%
50 főnél több	24%	20%	48%
Változó, v. nem tudja megítélni		14%	17%
Összesen	100%	101%	100%

A legnagyobb menedzselt projektek költségvetése

	2017	2018	2019
10 millió Ft alatt	8%	11%	15%
11 - 50 millió Ft között	12%	13%	5%
51 - 100 millió Ft között	19%	9%	13%
101 - 500 millió Ft között	29%	23%	13%
500 millió Ft felett	32%	32%	18%
Változó, v. nem tudja megítélni		12%	36%
Összesen	100%	100%	100%

Az üzleti kilátások alakulása 2008-2019

Az egyes évekre vonatkozó aggregált prognózisok időszora



Üzleti kilátások 2019-re 1

A 2018-as évhez képest milyen változást vár 2019-ben az induló projektek számát tekintve? Részletes adatok.

15%-nál nagyobb csökkenést	4%
Legfeljebb 15% csökkenést	6%
Nem vár változást	26%
Legfeljebb 15% növekedést	29%
15%-nál nagyobb növekedést	19%
Nem tudja megítélni	16%
Összesen	100%

A 2018-as évhez képest milyen változást vár 2019-ben az induló projektek számát tekintve? Összevont adatok.

Pesszimista	12%
Nem vár változást	31%
Optimista	57%
Összesen	100%

Üzleti kilátások 2019-re 2

A 2019-ben induló projektek komplexitásával kapcsolatban milyen változást prognosztizál? Részletes adatok.

Jelentős egyszerűsödést	
Kismértékű komplexitás csökkenést	7%
Változatlanságot	27%
Kismértékű komplexitás növekedést	31%
Jelentős komplexitás növekedést	25%
Nem tudja megítélni	10%
Összesen	100%

A 2019-ben induló projektek komplexitásával kapcsolatban milyen változást prognosztizál? Összevont adatok.

Pesszimista	8%
Nem vár változást	30%
Optimista	62%
Összesen	100%

Üzleti kilátások 2019-re 3

A 2019-ben induló projektekben dolgozók átlagos számának változását illetően mire számít? Részletes adatok.

15%-nál nagyobb csökkenésre	1%
Legfeljebb 15% csökkenésre	10%
Nem vár változást	38%
Legfeljebb 15% növekedésre	30%
15%-nál nagyobb növekedésre	8%
Nem tudja megítélni	13%
Összesen	100%

A 2019-ben induló projektekben dolgozók átlagos számának változását illetően mire számít? Összevont adatok.

Pesszimista	13%
Nem vár változást	43%
Optimista	44%
Összesen	100%

Üzleti kilátások 2019-re 4

Az összes projekt (portfólió) várható költségvetésének alakulását hogyan becsli a 2019-es évre? Részletes adatok.

Jelentősen csökken (15%-nál nagyobb mértékben)	2%
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)	16%
Nem tudja megítélni	18%
Összesen	100%

Az összes projekt (portfólió) várható költségvetésének alakulását hogyan becsli a 2019-es évre? Összevont adatok.

Pesszimista	13%
Nem vár változást	29%
Optimista	58%
Összesen	100%

Agilitás a projekt menedzsmentben

Önnek mi jut eszébe az agilitás kifejezésről? Tényező több tényező is jelölhető volt.

	Jelölés
Agilis projekt, ill. folyamatmenedzsment	70%
Agilis technikák alkalmazása	55%
Agilis szervezeti működés	47%
Agilis kultúra	43%
Agilitás, mint stratégiai kompetencia	29%

Mi az Ön személyes véleménye az agilitásról?

	Válasz-megoszlás
Radikálisan új és ígéretes megközelítés	25%
Vannak benne újszerű elemek, de nem korszakalkotó	66%
Több a füstje, mint a lángja; inkább csak marketing	7%
Divathóbort, ostobaság	1%
Nem tudok/akarak véleményt nyilvánítani	1%
Összesen	100%

Az agilis szervezetre jellemző egyes tényezők megítélése 7 fokú skálán (1=minimális, 7=maximális)

Véleménye szerint az alábbi tényezők mennyire fontos, nélkülözhetetlen jellemzői egy agilis szervezetnek?

	Átlag	Szórás	Rel. szór.
Rugalmasság, alkalmazkodó képesség	6,4	0,8	13%
Nyitottság a változások iránt	6,3	1,1	17%
A csapatmunka támogatása	6,2	0,9	14%
Tanulás a tapasztalatokból	6,2	1,0	16%
Nyílt és sokirányú kommunikáció	6,1	1,1	18%
Erőtéljes ügyfél orientáció	5,9	1,3	22%
Gyors döntéshozatal	5,8	1,2	21%

A szervezeti agilitás kultúráját elősegítő egyes tényezők rangsora

Ön szerint az alábbi tényezők közül melyek segítik elő leginkább, hogy a szervezeti agilitás kultúrája kialakuljon?

	Jelölés
A szervezeten belüli elszigetelődés („silók”) megszüntetése	52%
A változások menedzselésére való összpontosítás	49%
Az ügyféligenyek integrálása az üzleti folyamatokba	44%
Gyors reagálás a stratégiai lehetőségekre	36%
Világos jövőkép és szervezeti stratégia és kialakítása	27%
A tapasztalt és jól képzett munkaerő megbecsülése	24%
Kockázatok tudatos és megfelelő menedzselése	16%
Az új üzleti adottságok stratégiai irányvonalba sorolása	11%

A szervezeti agilitás kialakulásának ill. elterjedésének fő akadályai 7 fokú skálán (1=minimális, 7=maximális)

Mit gondol mik a fő akadályai a szervezeti agilitás kialakulásának, ill. elterjedésének?

	Átlag	Szórás	Rel. szór.
A szervezeti tehetetlenség (a status quo fenntartása)	5,9	1,2	21%
A vezetői elkötelezettség hiánya	5,6	1,5	27%
Az emberek gondolkodásmódja	5,6	1,4	25%
Lassú döntéshozatal	5,4	1,4	26%
A szervezeti egységek közötti kommunikáció hiánya	5,4	1,4	26%
Nem egyértelmű hatáskörök és felelősségek	5,3	1,5	29%
A versenyképesség, ill. követelmény hiánya	4,5	1,5	34%

Az agilitás érvényesülése a válaszadó vállalatánál

Milyen körben érvényesül az Ön vállalatánál az agilitás?

	Válasz- megoszlás
A vállalat egészében, vagy nagy részében	16%
Részlegesen, egy, vagy néhány szervezeti egységnél	68%
Gyakorlatilag sehol	13%
Nem tudom megítélni	3%
Összesen	100%

Az agilitás hatása, ill. az erre való átállás szándéka

Ha valamennyire érvényesül Önöknél az agilitás szemlélete, kultúrája, a tapasztalatok szerint van-e érzékelhető pozitív hatása?

	Válasz- megoszlás
Igen, határozottan	36%
Talán, de nem egyértelműen	41%
Nem, nincs kimutatható hatása	9%
Nem tudom megítélni	14%
Összesen	100%

Tervezik-e agilis szemléletre való átállást, vagy legalábbis ilyen módszerek alkalmazást a következő 1-2 évben?

	Válasz- megoszlás
Igen	67%
Talán, még bizonytalan	19%
Nem	6%
Nem tudom	8%
Összesen	100%



Steigervald Krisztián

Tud-e az X-es Z generációs munkahelyet kialakítani, és ha igen, miért nem?

A cikk a PM Fórum 2019. április 4-i rendezvényére készült

Sokan panaszkodnak mostanában a munkaerőhiányra, a magas fluktuációra és arra, hogy nem tudják a céghez kötni a fiatal munkavállalókat. A probléma az, hogy már a kérdés felvetése is XX. századi gondolkodásra utal. A fiatal munkavállalókat ugyanis semmihez sem kötődnek, minden élethelyzetben felhasználók maradnak, és ez igaz a munkahelyre is.

Babzsák, csocsóasztal, pihenőszoba. Csupa olyan esetlen próbálkozás, amit az x-esek találtak ki abból a célból, hogy megtartsák fiatal munkavállalóikat. Félreértés ne essék, nem a jó szándék hiányzik ezekből a kísérletekből, hanem annak felismerése, hogy a fiatalok egészen másképp tekintenek a munkahelyre, mint az előttük járó generációk.

Kikről beszélünk?

A Z generáció a mai 8-23 éveseket takarja, értelem szerűen közülük kevesen aktívak még a munkaerőpiacon. Hozzájuk soroljuk még az Y generáció fiatalbbik felét, a mai 24-30 éveseket és ezt a két korcsoportot nevezzük ebben a cikkben egyszerűen csak „fiataloknak”. Az Y generáció idősebb tagjait azért nem kezeljük velük egy kalapban, mert korosztályos fókuszcsoporthoz tartozó kutatások azt mutatják, hogy a munka világát érintő elképzeléseik közelebb állnak az X-esekhez.

A fiatal Z munkavállalóknak a munkahely kifejezéssel két problémája van: a munka és a hely. Ez nem jelenti azt, hogy ne lennének képesek, vagy ne szeretnének intenzíven dolgozni. Sokkal inkább arról van szó, hogy ezt nem a régi keretek között akarják megtenni, és a kereteket egyszerű külsőségekkel, de még a javadalmazási rendszer átalakításával sem tudjuk átalakítani. Ahhoz, hogy jól kezeljük őket, meg kell értenünk, hogy mitől lettek ilyenek. Ennek alapvetően 3 oka van.

A gyerekeink játékaiban – az X-esek gyerekkori játékaival ellentétben – minden percben van visszacsatolás, jutalom, és van második élet. Amikor az X-es számháborúzott, és leolvasták, nem lehetett másik számot fölvenni, ki kellett várni a játék végét a hullatáborban. Ha az elsők közt leolvastak, akkor a hullaként eltöltött idő, az egész számháború akár 90 százaléka is lehetett. Ez pont az ellentéte annak, ami a netes játékokban történik, ahol életnek nevezik azt az állapotot, amikor játszom, és két élet között legfeljebb néhány kattintásnyi idő telik el, és máris újra játékban lehetek.

Ha az kutatjuk, hogy miért lettek a fiatalok olyanok, amilyenek, nem feledkezhetünk meg arról sem, hogy a mai fiatal munkavállalók gyerekkora gyakorlatilag a „hibátlanság” jegyében telt. Az X-es, ha gyerekként otthon hagyta a lakáskulcsát, vagy az uzsonnáját az udvaron várta, amíg anya hazaért, és nyelte az éhkoppot. A mai huszonévesek ezzel szemben hazaszólnak, és anya máris viszi utánuk a kulcsot, vagy az uzsit. És ha intőt kap, annak otthon nem letolás a következménye, hanem szolidaritás, amit hosszú levelezés követ a szülői levlistán. Mondhatjuk erre, hogy no lám, ez a következmények nélküli társadalom, de nem gondoljuk komolya, hogy a gyerekeinknek ne óvó kezekben kellene felnőnie.

A harmadik generáció formáló erő, hogy a Google-lal a zsebükben a fiatalok a világ összes tudását bármikor előhívhatják, ha mégis bajba kerülnének, csak megnéznék egy YouTube videót, és megoldják. Nincs szükségük a felülről jövő tudásra, sőt a tudás átadás iránya megfordul, mert az internet összes funkcióját nagyobb magabiztossággal kezelik, mint a szüleik. A munkahelyen az idősebb főnök ebben az összevetésben hozzájuk képest elesett, kapkodó és gyakran kétségbeesett ember, aki ráadásul hozzájuk fordul olykor segítségért. A birtokolt tudás, és a tudás irányának rendszeres megfordulása (fiataloktól az idősek felé) elképesztően magabiztossá teszi a Z-seket, és – mivel mindig van másik életük – nem is haboznak elmondani a véleményüket, ami egy X-esek által uralt munkahelyi környezetben igencsak tiszteletlenségnek tűnik.

Ezek a generáció formáló erők tették olyanná a fiatalokat, hogy nem szeretnek a hagyományos munkahelyi közegben (emlékezzünk, a munka és a hely) dolgozni. Kezdjük a munkahellyel és munkaidővel, mint problémával. A fiatalok nem úgy képzelik el munkahelyet, hogy ők fontos fogaskerekei lennének egy nagy gépezetnek, ahogy őket az X-esek látni akarják. Ők felhasználóként tekintenek a munkahelyre is, ami innen nézve valójában egy ugródeszka a következő, sokkal jobb munkahely felé. Jól dolgozni azt jelenti számukra, mint szintet lépni egy online játékban, az kipipálva, jöhet a következő.

Csak hogy a munkahelyek nem így vannak kitalálva. A legtöbb helyen a mai napig X-es és BB-s felső vezetők alakítják ki a működési rendet. Ők a mai napig csapatban, cégen belüli előmenetelben gondolkodnak, arra törekednek, hogy a beosztottak minél jobban együttműködjenek, mindenki minden munkából azt a szeletet végezze el, amihez a legjobban ért, és tökéletesen kapcsolódjon az övét megelőző, illetve az övét követő munkafolyamat elvégzőjéhez.

Ebből több szervezeti megoldás is adódik. A legfontosabb talán az, hogy ha valaki egyszer jól elvégzett egy munkát, akkor azt el akarjuk vele végeztetni még százszor, ezerszer. Csak hogy ez a fiataloknak nem smakkol. Az ő szemükben a munka olyan tevékenység, aminek van egy pozitív exitje, azaz amiből éppen van továbblépés egy újabb érdekes projekt, munkakör, vagy ha ez nem adatik meg számukra, akkor egy másik munkahely felé. Ehhez pedig újabb és újabb feladatok kellenek, projektek, amikben egy magasabb szinten tudják művelni azt, amit szerintük már kellőképpen elsajátítottak.

A fiatalok elismerik a tudást, ha úgy látják, hogy az valódi, és nem letölthető. Egy tárgyalási stratégia, egy probléma megközelítése, a szisztematikus gondolkodás, az ügyfélismeret mind olyan képességek, melyek a főnökben meglehetnek, és a fiatalok vágnak erre a tudásra is. A velük együttműködő idősebbeknek arra kell törekedniük, hogy mindezt a tudást át is adják, mert csak ebben az esetben lesznek elkötelezett munkavállalók, akik tényleg mindent megtesznek az adott projekt előmozdítása érdekében.

Ebben a felállásban a főnök nem főnök, hanem mentor, aki mindig tud segíteni, ha a Z-s megakad, de sohasem lesi a háta mögül, hogy mi van a képernyőjén. Sok vezető és középvezető tart attól, hogy az fiatalok a helyükre törnek, ezért ódzkodik a vezetői tudás átadásától. Felesleges. A fiatalok jönnek és mennek, a legkevésbé gondolkodnak cégen belüli előmenetelen, ezért nem jelentenek veszélyt az idősebbek pozíciójára. A máshonnan jövők persze igen, de velük úgysem tudunk mit kezdeni.

A felhasználói lét másik következménye, hogy a fiatalok akkor akarnak kiszállni, amikor éppen kedvük tartja, oda akar átugrani, ahol éppen valami vonzót látnak. Ez pedig nem fér össze a munkahelyi elköteleződéssel. Az elköteleződés az ő fejükben egyet jelent az önként vállalt rabsággal, ami megfoszt a választás lehetőségétől, és mint ilyen, kerülendő. A fiataloknak – az X-esekkel ellentétben – nem egy nagy, hanem sok kisebb, általában funkcionális baráti köre van, amelyek közül számos nem is létezik a „való világban” (ahogy az X-esek mondanák), hanem csak a virtuális térben.

A fiatalok körei között nincs, de legalábbis nem tipikus az átjárás, és nem is törekszenek arra, hogy az egyes körök megismerjék egymást. A Z-s vígan ugrál ezek között a csoportok között: hol az egyikkel csetel, hol a másikkal játszik, hol a harmadikkal találkozik, de gondosan őrzi integritását. Sose mond több napra előre igent egy közös programra, vagy ha igen, azt is le lehet mondani az utolsó pillanatban. Csakhogy amíg saját köreiben ez a hozzáállás semmiféle problémát nem jelent, addig a munkahelyen ugyanez heves averziókat vált ki az idősebb generációk részéről, mert számukra fontos érték az elkötelezettség.

Ha mindezt megértjük és elfogadjuk, akkor úgy alakíthatjuk a cég működését, hogy az elfogadható legyen a vezetőknek és a fiatal munkavállalóknak egyaránt. Ha működésünket nem a megtartásra, hanem az ideiglenesen a cégünknel állomásozó munkaerő minél jobb kihasználására optimalizáljuk, akkor a fiatal munkavállalók igazi húzóerővé válhatnak. Ez persze azt is jelenti, hogy magas fluktuációval tartósan együtt kell élnünk, de ez amúgy is elkerülhetetlen. Ha viszont így járunk el, akkor a vállalat olyan megítélés alá kerülhet, amiben nem gond a munkaerő toborzása, mert a fiatalok jó ugródeszkának könyvelik el.

Steigervald Krisztián

steigervald.krisztian@emocionalismarketing.hu

Facebook/6generáció

Az eredményesség alapelvei a projektmenedzsmentben

A KIEMELKEDŐEN EREDMÉNYES PROJEKTMENEDZSER SZOKÁSAI



LÁSZKY GYULA

tanácsadó partner

FranklinCovey Magyarország

[linkedin.com/in/gyula-laszky-franklincovey](https://www.linkedin.com/in/gyula-laszky-franklincovey)

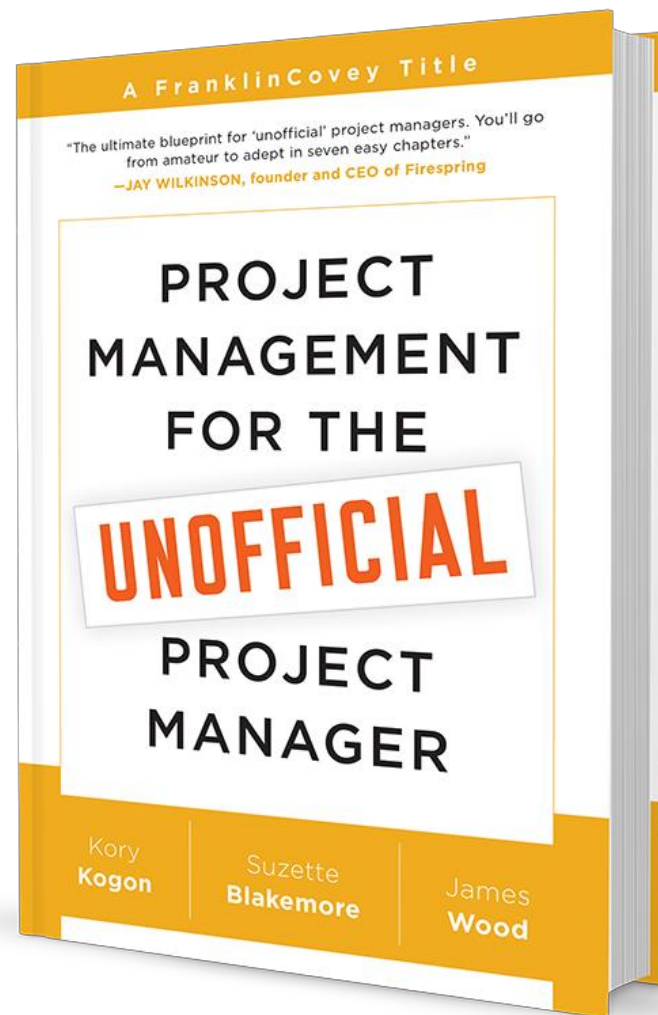


JAGODICS TAMÁS

ügyvezető és tulajdonos

Cégmenedzser Szoftver Kft.

[linkedin.com/in/tamas-jagodics](https://www.linkedin.com/in/tamas-jagodics)



1. Légy proaktív!®

Azaz vállaljuk a felelősséget, és ne várjuk a sült galambot!



2. Tudd előre, hová akarsz eljutni!®

Amilyen a tervrajz, legfeljebb olyan lesz a ház.



3. Először a fontosat!®

A sok napi teendő között megtalálni az időt a fontos dolgokra.



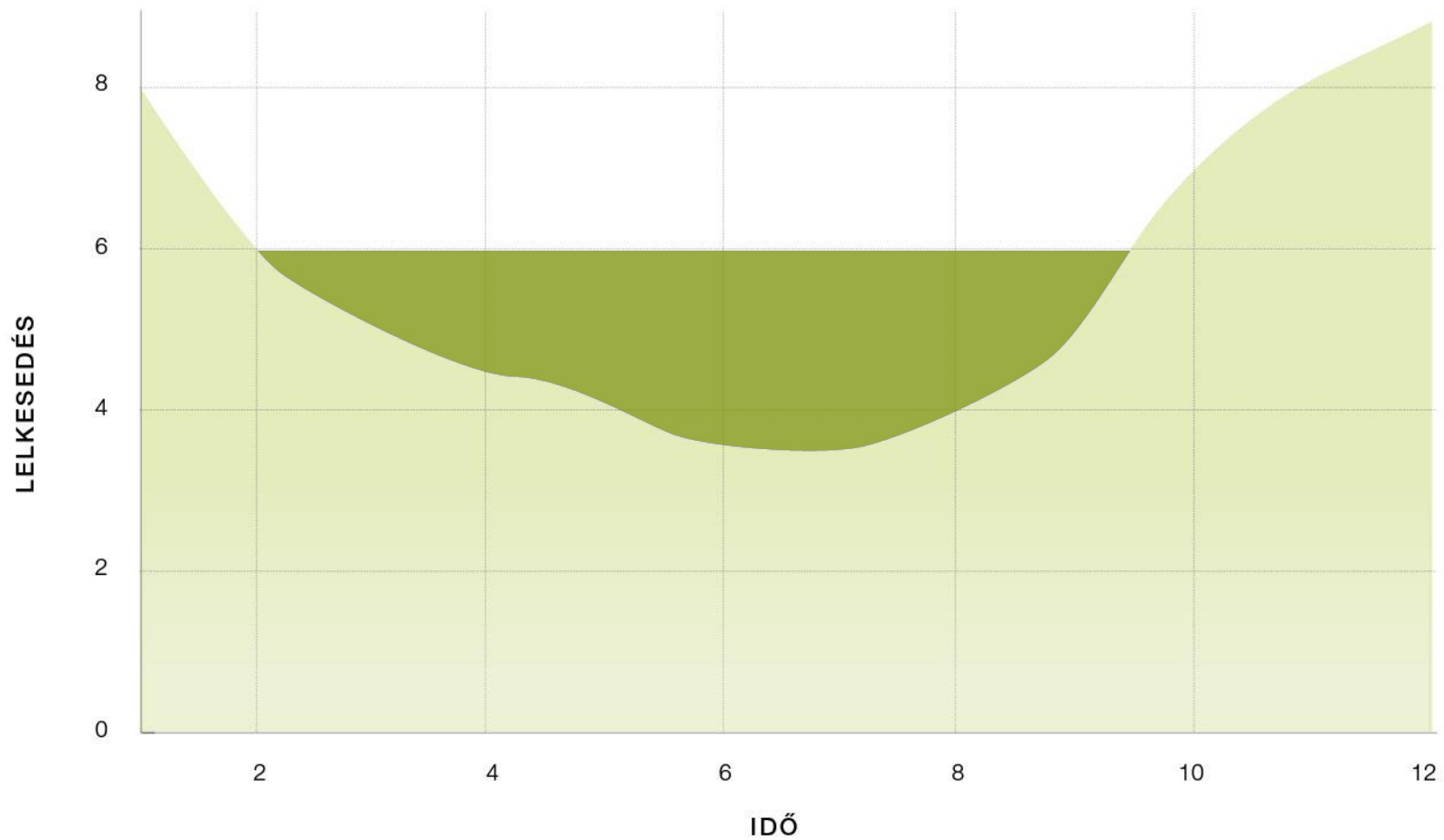
Kétszer add el
a projektet!



PROJEKT Indító Megbeszélés



„Élvezeti” görbe a bevezetésnél



4. Gondolkodj nyer-nyerben!®

A projekt egy színházi előadásra hasonlít, ahol a statiszták is fontosak.



5. Először érts, aztán értesd meg magad!®

Az emberi kapcsolatokban a gyors a lassú, a lassú a gyors.



6. Teremts szinergiát!®

A csapat mindig okosabb, mint annak legokosabb tagja.



PROJEKT Indító dokumentum





ONLINE
vagy OFFLINE?



LEGÚJABB

Összes megtekintése



Szalai Roland

Szervíz 

Nincs értékelés

A tananyag a Szervíz felület kezelését mutatja be.

Saját



Szalai Roland

Dokumentumtár 

Nincs értékelés

A Dokumentumtár használatának lehetőségei.

Saját

PÉNZÜGY



Szalai Roland

Pénzügy 

Nincs értékelés

A kurzus bemutatja a Pénzügy modul lehetőségeit.

Saját

VEVŐI RENDELÉSEK KEZELÉSE



Szalai Roland

Vevői rendelések kezelése 

Nincs értékelés

A kurzus betekintést ad a vevőktől érkezett ajánlatkérések és megrendelések kezelésének folyamatába a Cégmenedzser

Saját

Cégmenedzser, Online Akadémia-kurzusok

Cím	Hossz	Lejátszva (átlag)	Megnézve	Részen megnézve	Nincs megnézve	Százalék
Bank - Proforma számla kiegyenlítése	01:55	31.5%	1	1	2	25% 25% 50%
NAV adatszolgáltatás – Haladó	02:23	28.5%	1	1	2	25% 25% 50%
CRM bejegyzés rögzítése - Haladó	03:08	50%	2	0	2	50% 50%
Online számlázás - Haladó- Felület bemutatása	02:48	28%	1	1	2	25% 25% 50%
Dokumentumiktatás - Dokumentum feltöltése	03:45	39.25%	1	1	2	25% 25% 50%
Szerviz munkalap felvétele	05:16	30.5%	1	1	2	25% 25% 50%
Gyors munkaidő rögzítő felület ismertetése	02:58	25%	1	0	3	25% 75%
Szabadságkérelmek kezelése	05:39		0	1	3	25% 75%
Keresés, szűrés a partnertörzsben	04:17		0	0	4	100%
Dolgozótörzs - Főadatok fül	07:11		0	2	2	50% 50%

Cégmenedzser, Online Akadémia, felhasználói aktivitás (riport)

7. Élezd meg a fűrészt!®

Ha nem szánsz időt önmagadra, előbb-utóbb történelem leszel.



2) Mennyire voltál elégedett a projektvezető szakmai felkészültségével, támogatásával? *

Amennyiben több konzulenssel is találkoztál akkor kérlek mindegyiket értékelj 1-10-ig! 1-es nagyon nem voltam elégedett, 10-es nagyon elégedett voltam.

	nem találkoztam vele	10	9	8	7	6	5	4	3
Kiss Anita	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vallai Pál	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kis Katalin	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lancos Iona	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Juhász Gabriella	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Indoklás

Profí, felkészült PH csapat!

VIDEO

MINDENKIRE SZÜKSÉG VAN

Köszönjük a figyelmet!



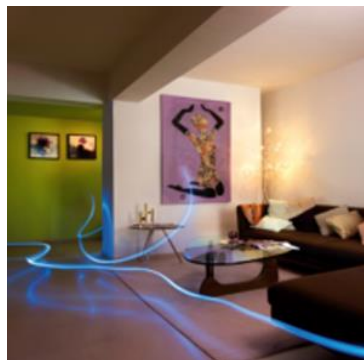
Hogyan kerüljük el a projektjeink kudarcát?



Az agilitás szemlélet érvényesítése a Legrand Zrt. termékfejlesztésében

DOBOS ATTILA
MŰSZAKI IGAZGATÓ
LEGRAND ZRT.

LEGRAND CSOPORT - CÉGISMERTETÉS



AZ ÉPÜLETEK VILLAMOS- ÉS
DIGITÁLIS
INFRASTUKTÚRÁINAK
VILÁGSZINTŰ SZAKÉRTŐJE

A lakossági, kereskedelmi és ipari
felhasználók számára kifejlesztett
teljeskörű megoldások

180.000 katalógus termék
100 termékcsaládban

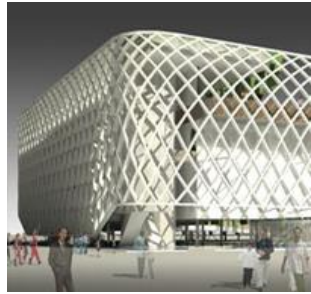
legrand®

legrand®

LEGRAND CSOPORT - CÉGISMERTETÉS

LEGRAND CSOPORT:

- ❑ 2018-ban **6** mrd euró árbevétel
- ❑ A bevétel **5%**-a kutatás-fejlesztési költség
- ❑ Leányvállalatok **90** országban és kereskedelem közel **180** országban
- ❑ **36,000** munkavállaló



legrand®

legrand®

LEGRAND MAGYARORSZÁG ZRT.- CÉGISMERTETÉS



- Szalay István bejegyeztette vállalatát (Szalay Rt. Villamos Szerelési Anyagok Gyára)

1919

1948

- Államosítás és szétválás
- Villért és Kontakta



- Telephely létesül Szentesen

1960

1992

- A KONTAVILL Zrt. aláírja a szerződést a Legrand Csoporttal



legrand®

legrand®

LEGRAND MAGYARORSZÁG ZRT.- CÉGISMERTETÉS



Mutatói 2018:

- ☐ Nettó árbevétel: 27,3 mrd Ft
- ☐ Nettó belföldi értékesítés: 7,9 mrd Ft
- ☐ Átlaglétszám: 565 fő

Tevékenységi köre:

- ☐ Termékfejlesztés
- ☐ Gyártás
- ☐ Értékesítés

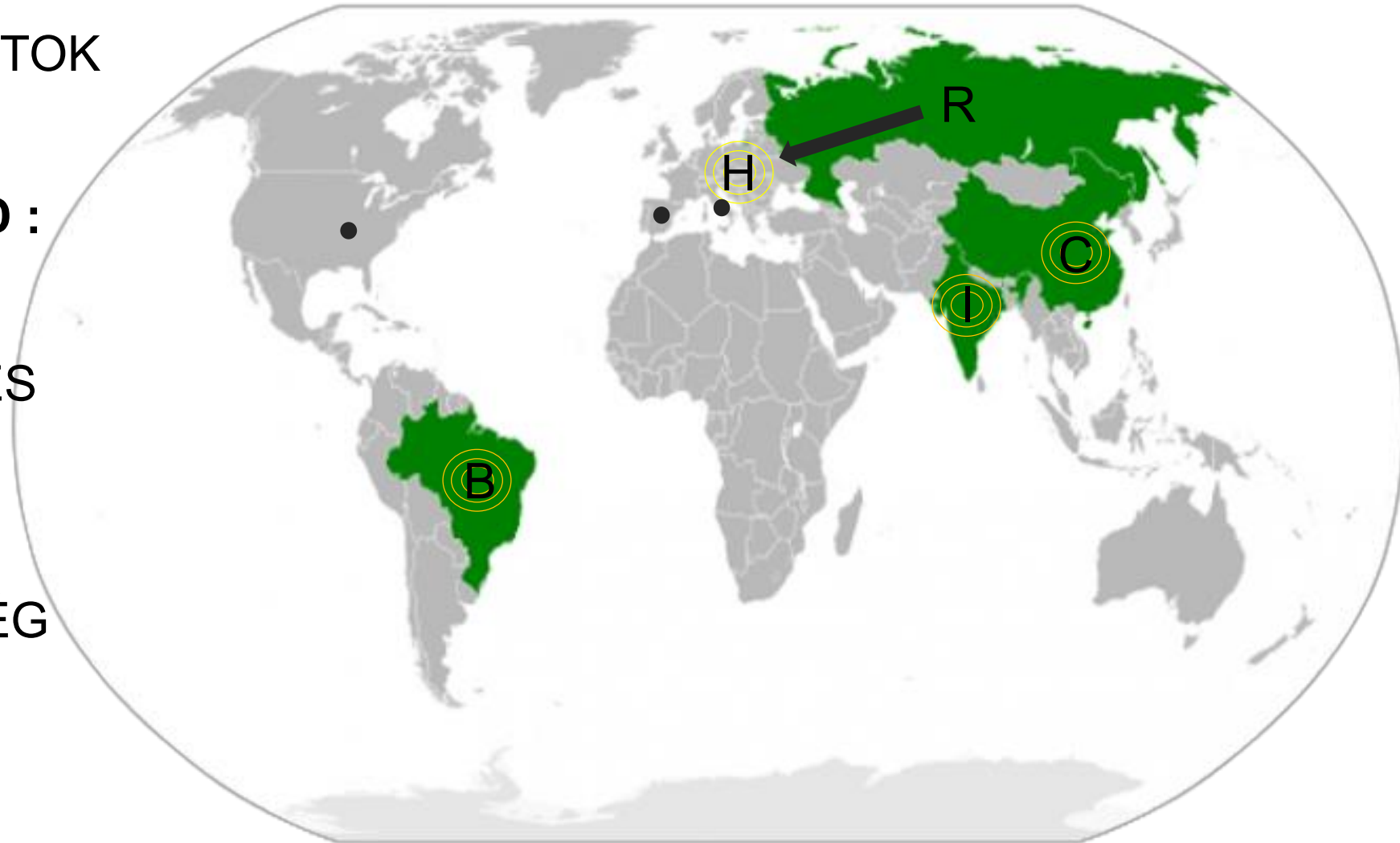


LEGRAND MAGYARORSZÁG ZRT.- FEJLESZTÉS

LEGRAND CSOPORT
FEJLESZTÉSI KÖZPONTOK

MAGYARORSZÁG R&D :

- ☐ JÓ ELHELYEZKEDÉS
- ☐ KNOW-HOW
- ☐ VERSENYKÉPESSÉG



legrand®

legrand®

MENNYISÉGI, MINŐSÉGI, HIRTELEN VÁLTOZÁS:

- ❑ HANGSÚLYOSABB PROJEKTEK
- ❑ TÖBB FELELŐSSÉG
- ❑ KOMPLEXEBB FELADATOK



VÁLTOZÁSOK

VÁLLALATI KULTÚRA:

- ❑ ÁLLANDÓ FOLYAMAT FEJLESZTÉS
- ❑ ÖTLETMENEDZSMENT PROGRAM
- ❑ INSPIRÁCIÓ
- ❑ BRAINSTORMINGOK
- ❑ KREATIVITÁS ÖSZTÖNZÉSE

SZEMLÉLETVÁLTÁS: „Mert a franciák azt mondták ...”
„Mert megvizsgáltam, és ez a legjobb megoldás...”

VÁLASZAINK A VÁLTOZÁSOKRA

SCRUM TECHNIKÁK I.

- ❑ PROJEKT MÉRFÖLDKŐ ALAPÚ
- ❑ MAX.2-3 HÉTRE TEKINTÜNK ELŐRE
- ❑ NAPI MEETING (30 PERC)
- ❑ FELADAT ILLETVE PROBLÉMA CENTRIKUS
- ❑ MENEDZSERI SZINT



legrand®

legrand®

VÁLASZAINK A VÁLTOZÁSOKRA

SCRUM TECHNIKÁK II.

- ❑ RÉSZLETES
- ❑ EGY PROJEKTFÁZIST EMEL KI
- ❑ NAPI MEETING (30 PERC)
- ❑ PROJEKTCSAPAT SZINT



MERRE TOVÁBB?

- ❑ INSPIRÁLÓ KÖRNYEZET KIALAKÍTÁSA
- ❑ PROJEKT MENEDZSMENT TÁMOGATÓ SOFTWARE
- ❑ MIKROPROJEKTEK, MIKROCSAPATOK



legrand®

legrand®

Lehet-e projektiroda módszertan? (Egy PMO BoK kezdmény)

Szalay Imre, PMP

Kovács Ádám és Sebestyén Zoltánnal közös cikkeink bázisán

22. PM Fórum, 2019. április 4.

Projektmenedzsment - Plusz

PMI öndefiníciója:

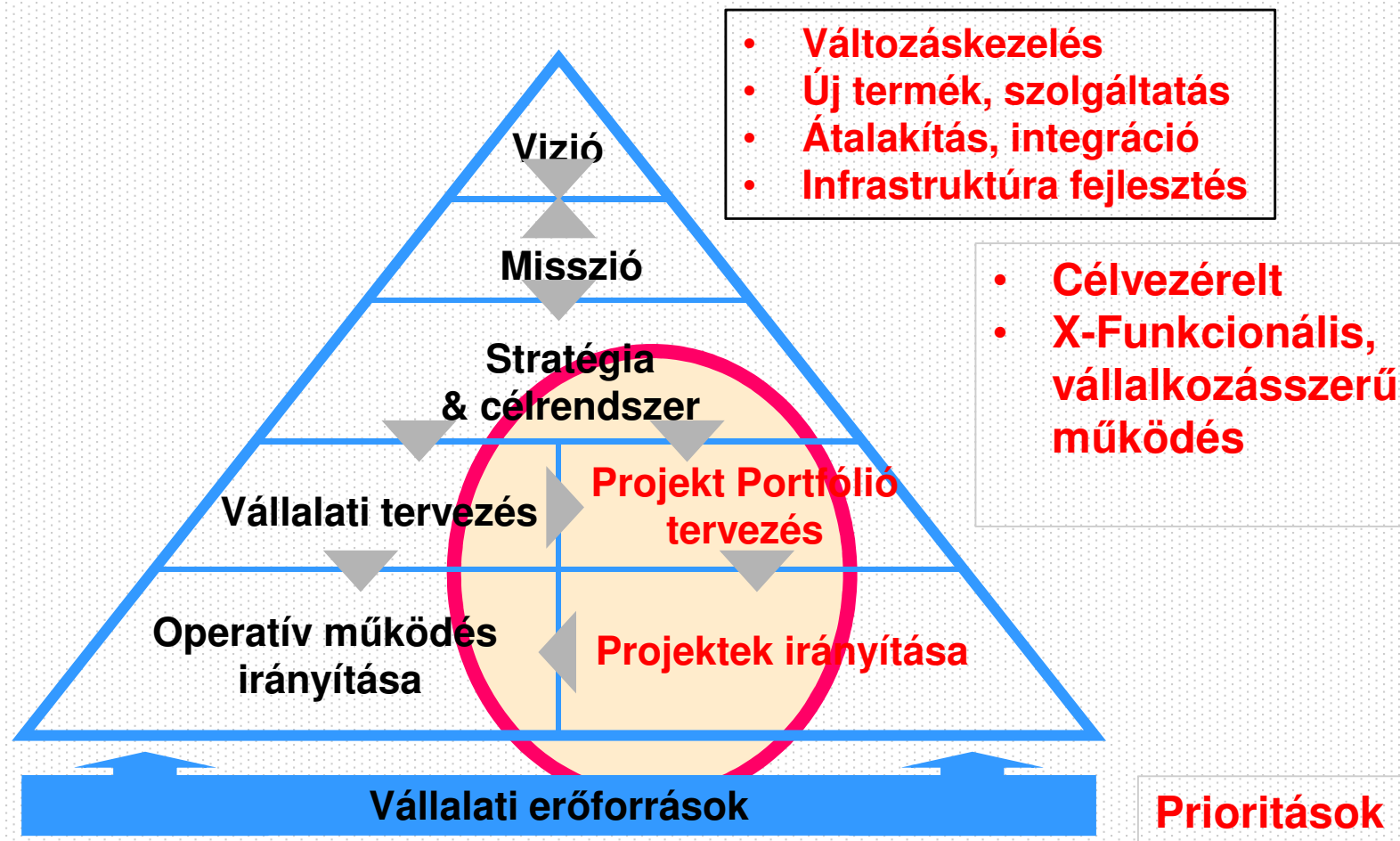
„Project Management Institute (PMI) is the world's leading association for those who consider **project, program or portfolio management** their profession.”



A teljes képlet

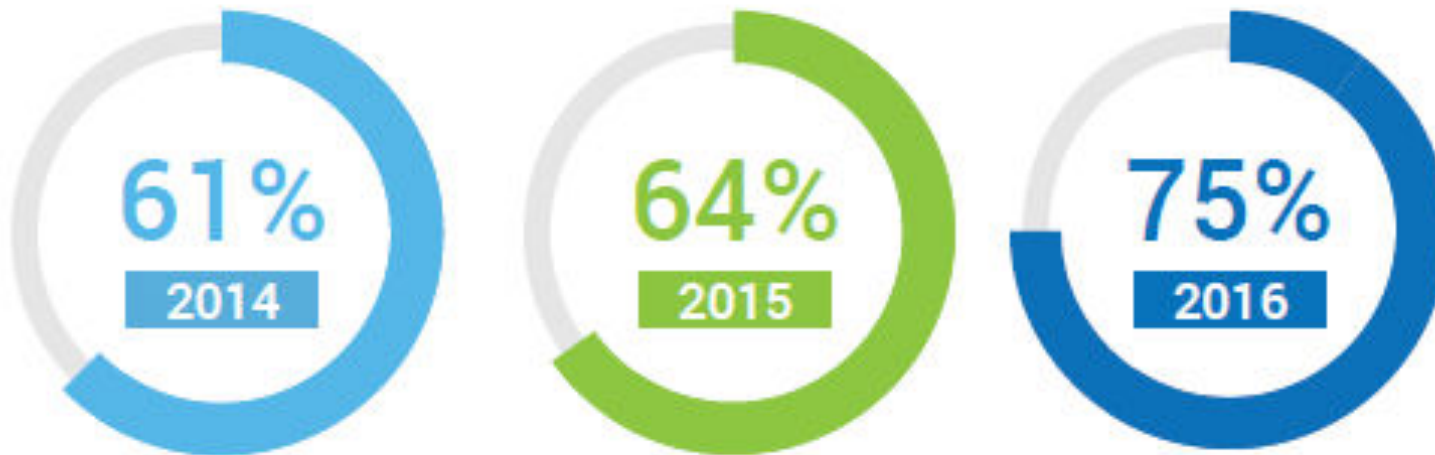


Projektiroda a szervezetben szervezeti egység?

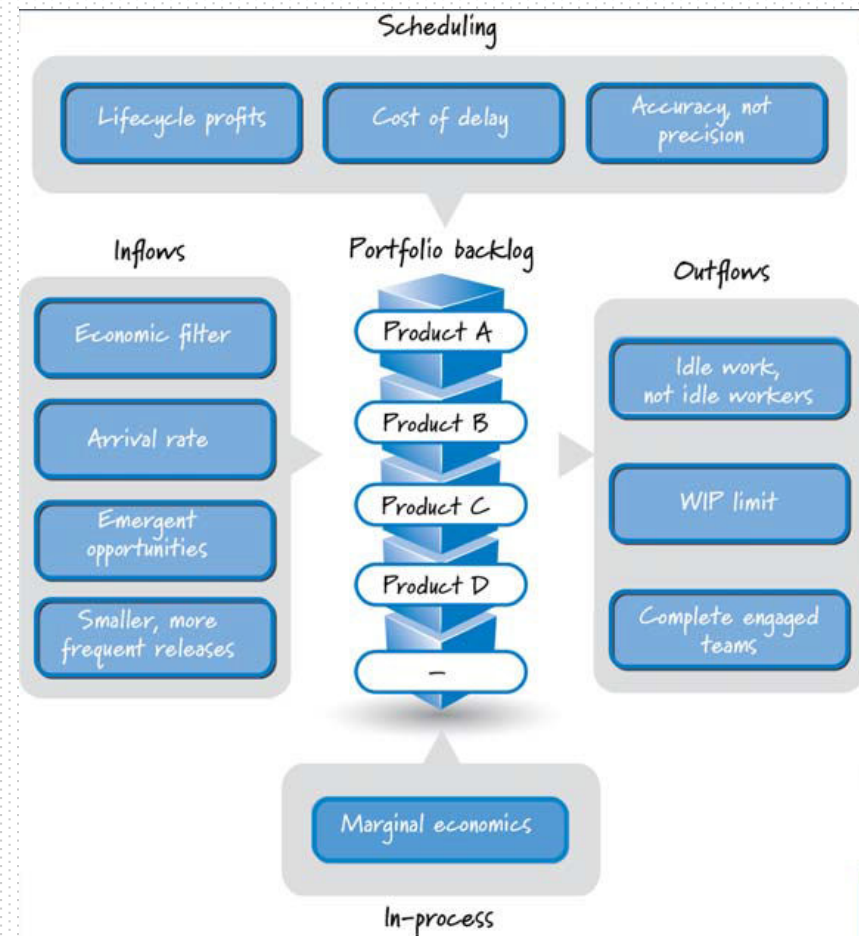
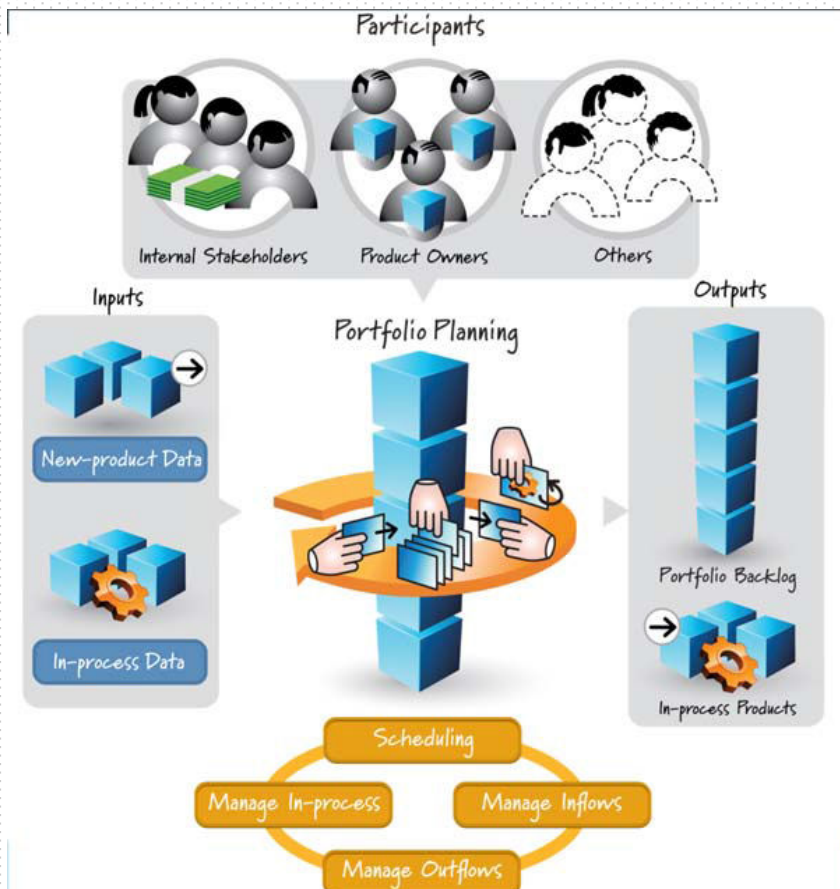


PMO terjedése

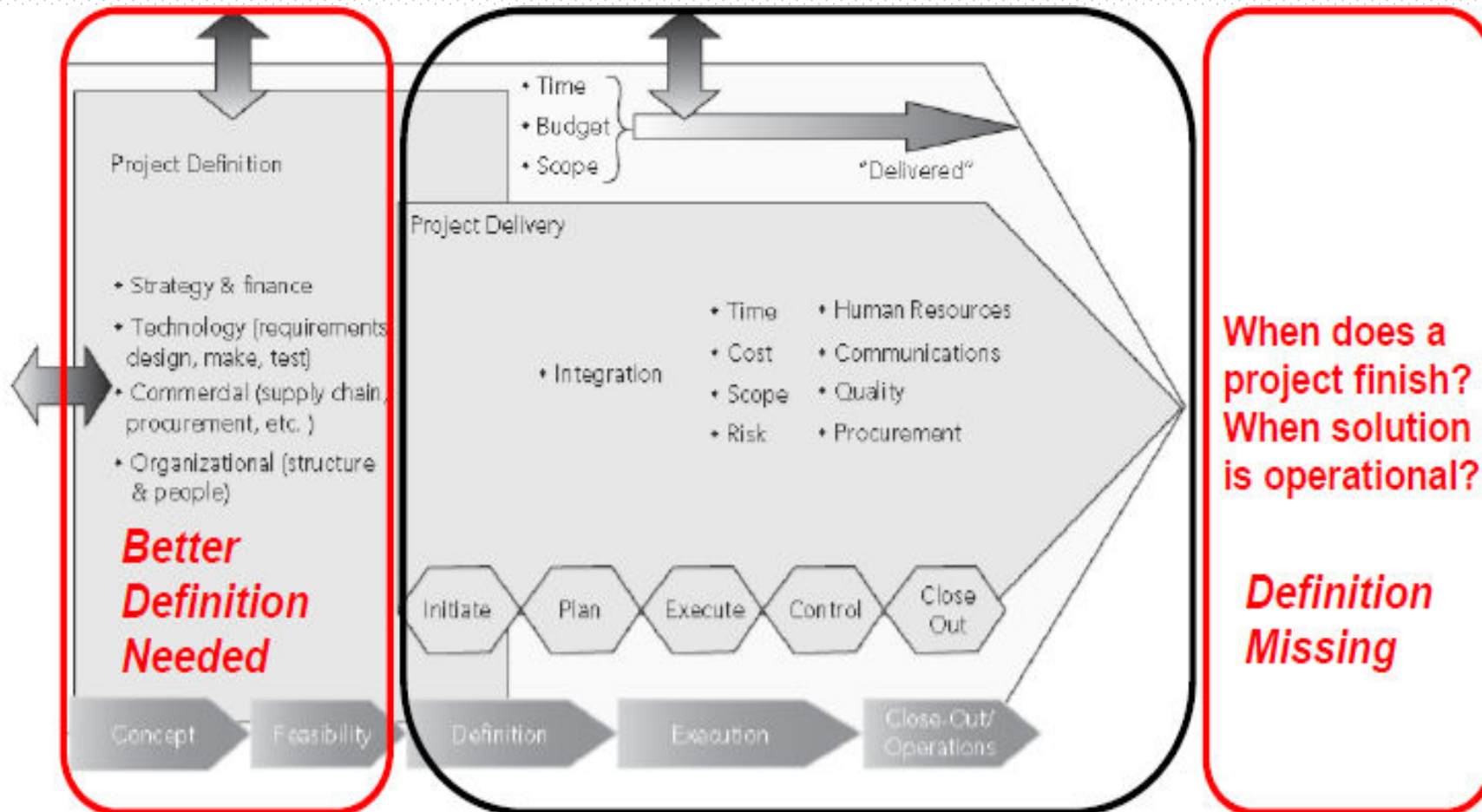
OVER THE YEARS: PERCENTAGE OF RESPONDENTS WHO HAVE A FORMALIZED PMO:



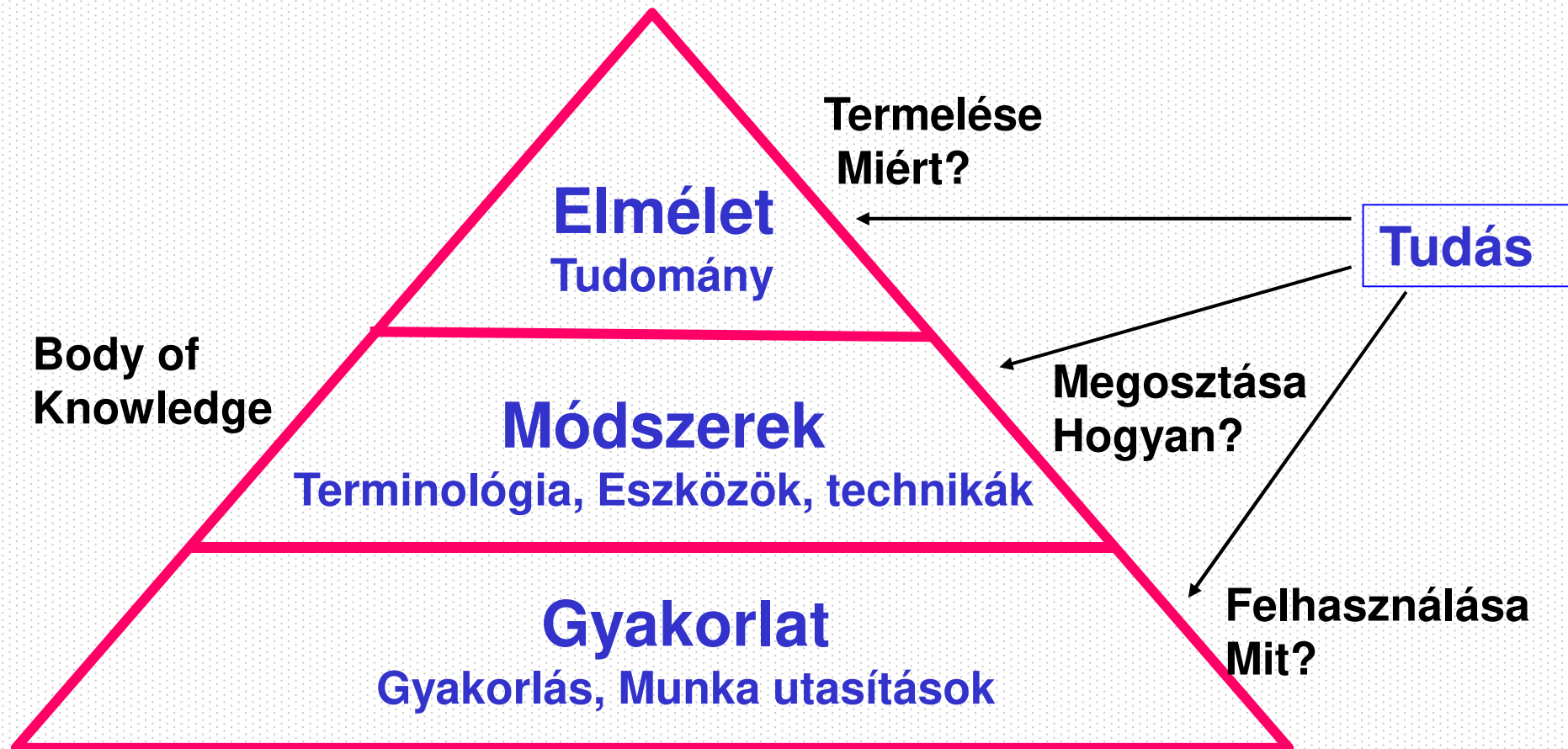
Párhuzamos trend: Agilitás és PMO/portfolió menedzsment a fókusz a PM diszkurzusban



Problémák a projektek előkészítésénél, befejezésénél – projekt életciklus menedzsment szükségessége



A diszciplínák rétegződése



Szalay Imre: Projektmenedzsment a gyakorlat, szakma és a tudományok háromszögében
PM Fórum, 2018.

Gyakorlat: PMO Manifesto

2014. február 20.

**A PMO WILL ALWAYS BE ABLE TO
ARTICULATE THE BUSINESS
PROBLEM OR OPPORTUNITY THAT
THEY ARE PROVIDING A SOLUTION FOR**

**THIS IS THE
PMO MANIFESTO**

IMPROVING, GOVERNING **SHOW YOUR**
CONTROLLING, ASSURING **SUPPORT**

**CHANGE, FUTURE, ENABLING, COLLABORATION
CAPABILITY, FACILITATION, DECISION-MAKING, IMPACT
FACTS, METRICS, LESSONS, DEVELOP, INNOVATE, SUPPORT**

**MANIFESTO FOR PMO PROFESSIONALS
ACROSS THE GLOBE**

WWW.PMOMANIFESTO.ORG



<https://pmoflashmob.org/>

Gyakorlat – konferenciák



London - Thursday 13th June, 2019

over 400 PMO professionals

<https://www.pmoconference.co.uk/>



PMI PMO Symposium® 2019

Where Leaders Meet

3-6 November | Denver, Colorado, USA

<https://www.pmi.org/pmo-symposium>



17th October, 2019, London

Licence To PMO

<https://www.futurepmo.com/>

Gyakorlat – PMO díj

■ PMI PMO of the Year Award - 2013 óta



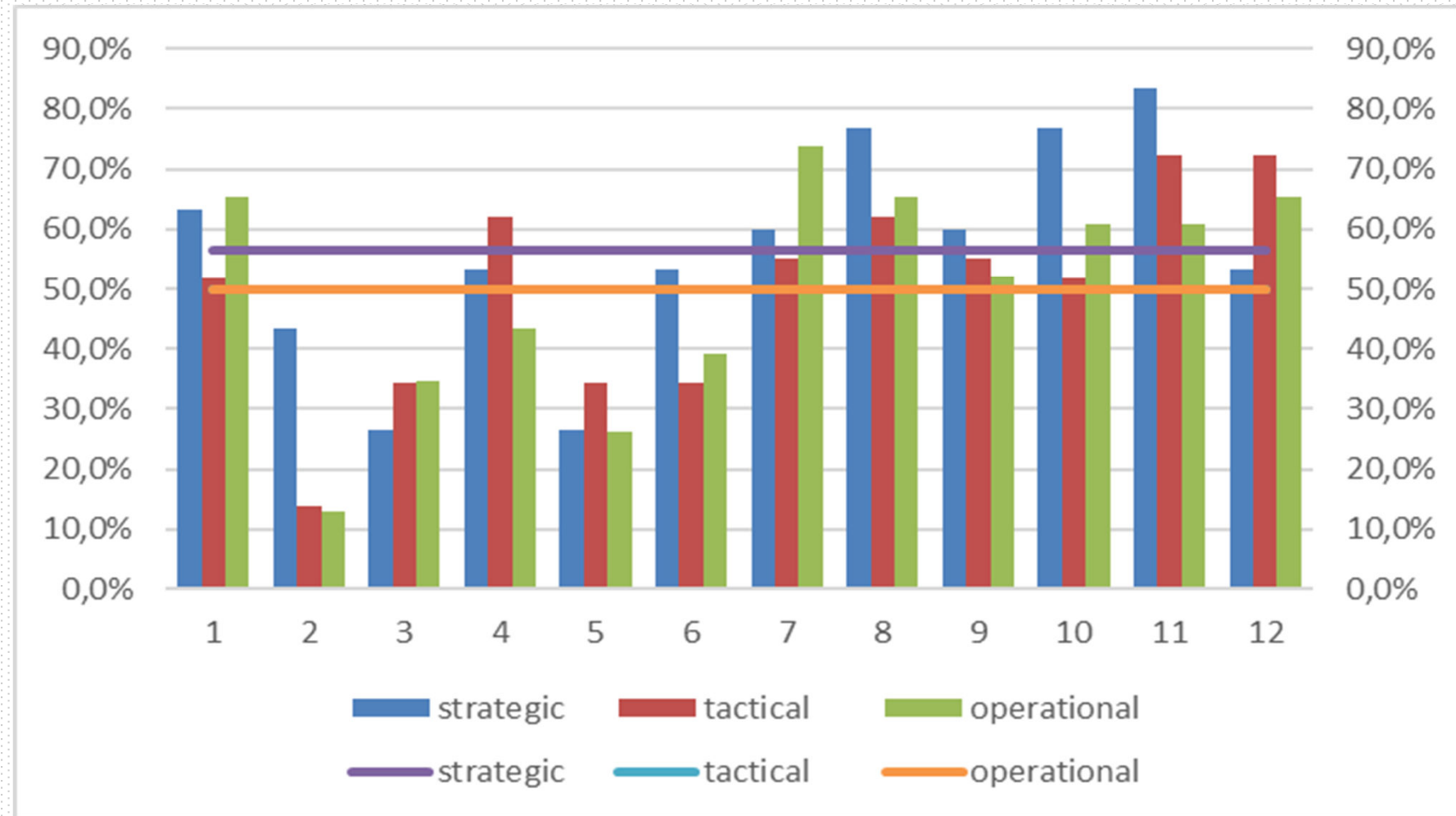
Példa a jó gyakorlatra:

2016 évi győztes BC Hydro kanadai közmű cég (Burnaby, British Columbia)

- 2007-ben jött létre a PMO, amikor 6 különböző módszerrel kezelt portfólió volt a cégnél
- 2015-re lett vállalati EPMO
- 2010-ben OPM3 szerinti értékelésben 5%-os eredményt 2016-ra 91%-osra javították
- Az utóbbi 5 évben 563 projekt, 6,5 milliárd (kanadai) dollár értékben volt a portfólióban, s a portfólió kockázatok kezelésével 12 millió dollár megtakarítást értek el
- Siker elemek:
 - ❖ következetesen betartott egységesített governance folyamat,
 - ❖ minden projekt mérése 10 azonos indikátoron,
 - ❖ erős projekt delivery szervezet
 - ❖ az elnökség tagja a projektekért felelős vezető

Gyakorlat : Hazai kép PMO klub

Survey based on



Intézményesülési kezdeményezés Díj és minősítés

PMO GLOBAL AWARDS | 2019



PMO
GLOBAL
ALLIANCE

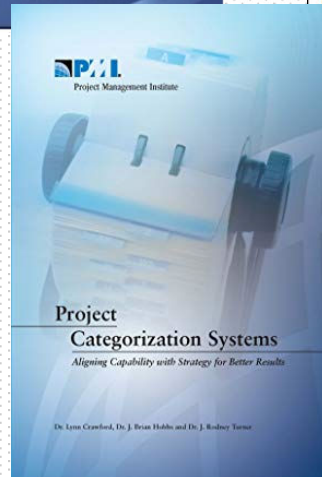
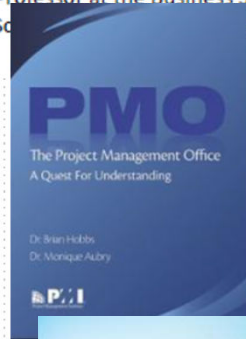
PMO-CP[®]

PMO VALUE RING[®]
Certified Practitioner



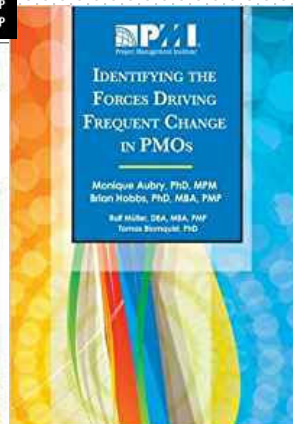
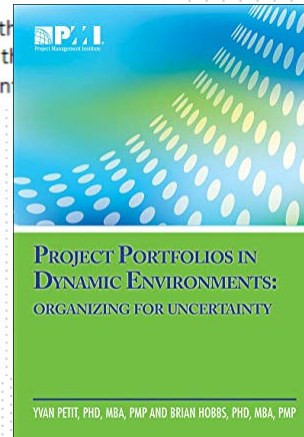
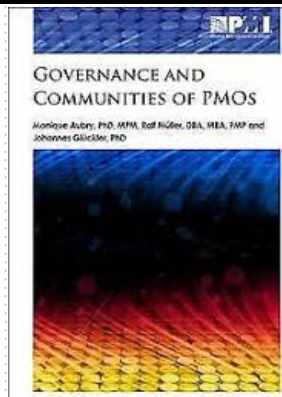
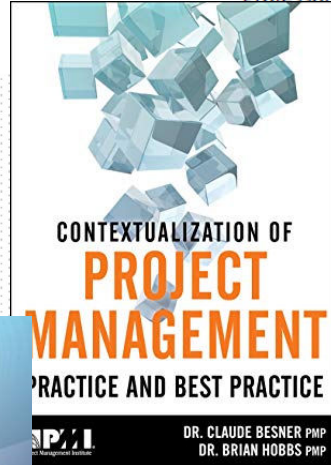
Monique Aubry, PhD

Professor at the Business Science
School of Management, Université de Moncton

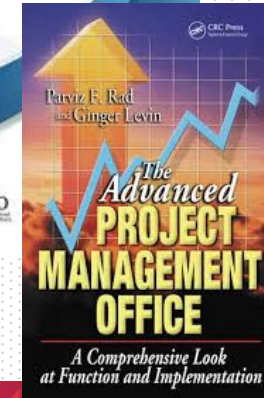
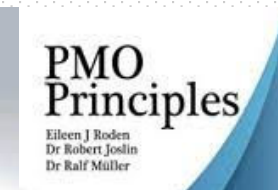
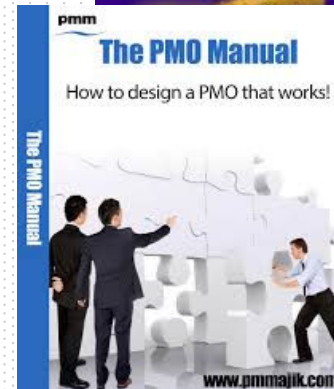
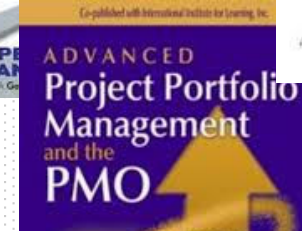
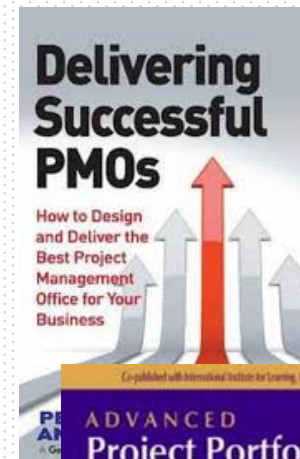


Brian Hobbs, PhD

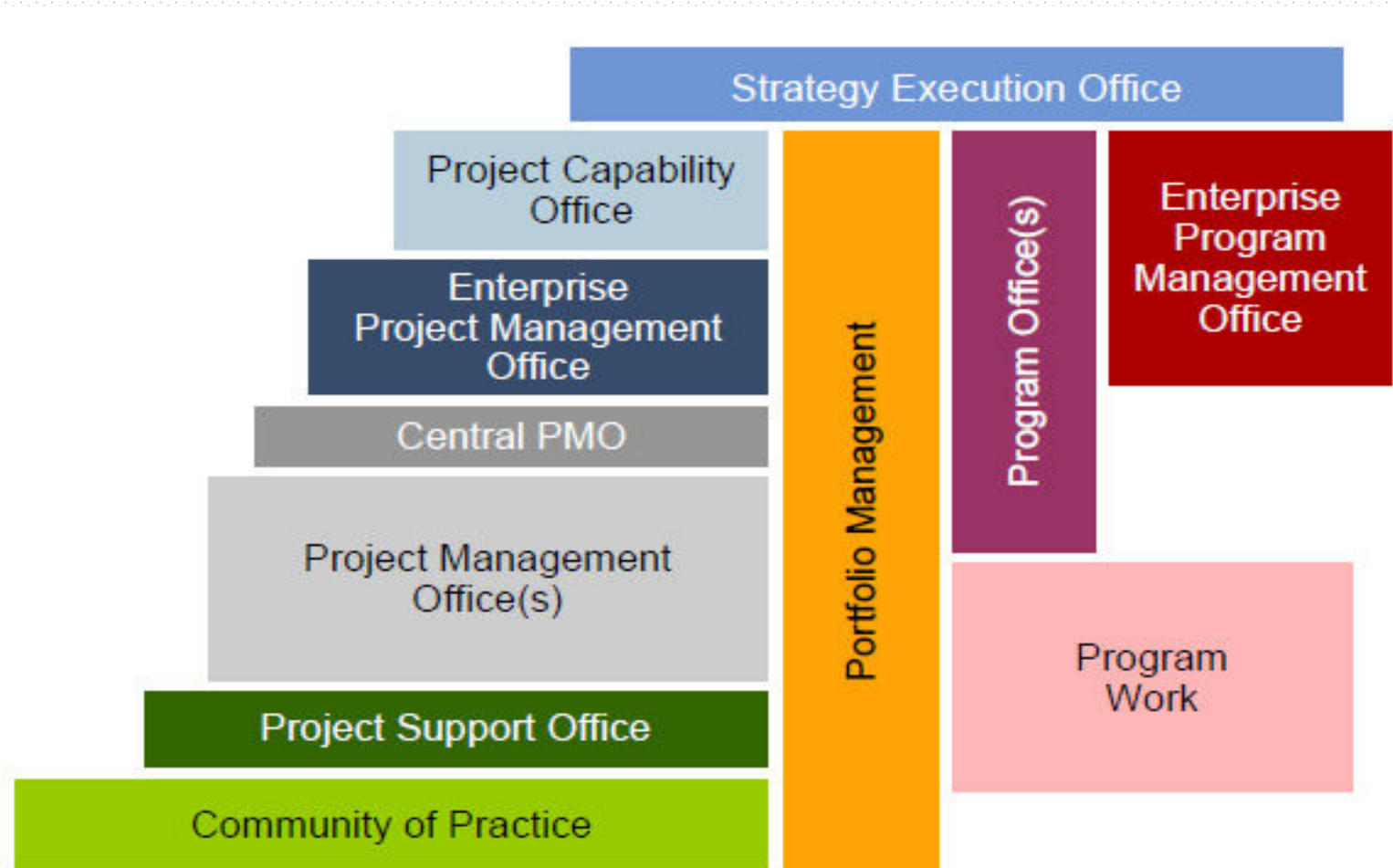
Professor at the
School of Management, Université de Moncton



Elmélet (??)



A projektiroda sokfélesége



PMO elnevezések az akadémiai publikációkban

Advanced PMO

Basic PMO

Business Project Office

Business Unit PMO

Center of Excellence

Change Operations

Coach

Consulting PMO

Controller

Coordinator

Country PMO

Customer Group PMO

Delivery Service

Division PMO

Enterprise PMO

Federated PMO

Functional PMO

Global PMO

Headquarter PMO

Information Manager

IT PMO

Knowledge PMOⁿ

Mature PMO

New Product Development PMO

Portfolio Management Office

Program Management Office

Project Coaching

Project Management Strategic Integration Office

Project Office

Project Repository

Project Support Office

Regional PMO

Standards PMO

Strategic Project Office

Supporter

Business PMO

Technical PMO

Planning PMO

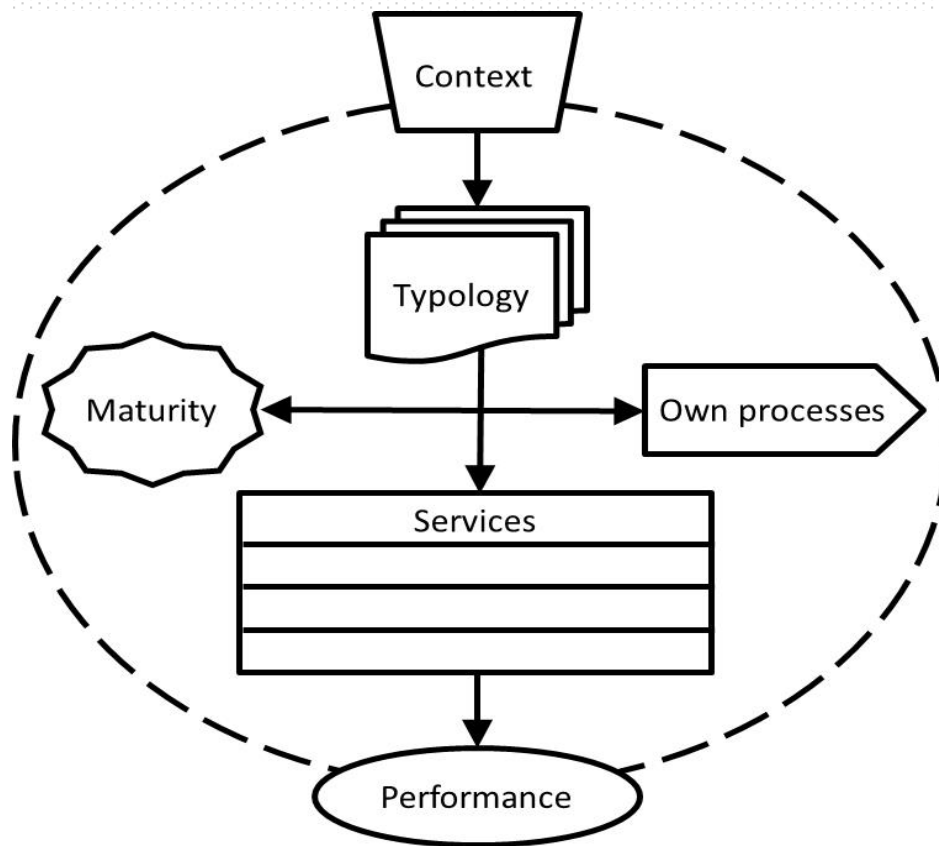


**300 + cikk
összegyűjtve a
kutatásunkhoz**

Analógia: A projektmenedzsment professzionalizálódásának folyamata

1960-as évek	PM szakmai közösségek létrejötte, korábbi eszközök módszerek felhasználása.
1970-es évek	PM tudások, alkalmazások elterjedése, konferenciák, folyóiratok, könyvek
1980-es évek	PM egy menedzsment diszciplínává válik, erősödő szakmaiság, body of knowlwegde
1990-es évek	PMBOK, minősítés és a képzés, más standardok, integrációs javaslatok, tömeges tagság, egyetemi kurzusok

PMO Modell



Értéklánc:

- Környezet
- Típus
- Szolgáltatások
- Teljesítmény

Minőség:

- Saját folyamatok (PMO operáció)
- Érettség

Integrated framework for Project Management Office Evaluation
Imre Szalay, Ádám Kovács, Zoltán Sebestyén

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817331557>

A kutatás

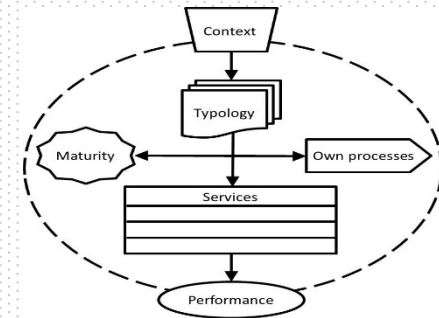
■ Módszer

A publikációkat mint „survey” inputokat használjuk, s ekként dolgozzuk fel

- ❖ Mely modell kategóriá(k)ról van állítása
- ❖ A kategóriákon belül a megnevezési és értelmezési különbségeket elemezzük
- ❖ A kialakult értelmezéseket statisztikailag vizsgáljuk

■ Lépések

1. A hat kategória értelmezése tartalmi definíciókkal, milyen elemek, milyen leírással értelmeződnek
2. A kategóriák közti kapcsolati háló feltárása, hatás elemek azonosítása, definiálása, súlyozása
3. A kapcsolatok elemzése visszaigazolhatja, vagy esetleg módosíthatja a kategória leírásában szereplő elemek valamelyikét, ezek átvezetése
4. Az így teljesen definiált modell a gyakorlattal való validálása PMO vezetők, tagok interjúin keresztül.



Munka adatbázis

dokumentum típus	darab
PMO Surveys	58
Besorolásra vár	38
Könyv	7
Context	30
Own Process	30
Typology	28
Maturity	12
Performance	24
PPM software	40
Portfolio Management	57

**324
elem**

PMO Típusok vizsgálata

Advanced PMO

Basic PMO

Business Project Office

Business Unit PMO

Center of Excellence

Change Operations

Coach

Consulting PMO

Controller

Coordinator

Country PMO

Customer Group PMO

Delivery Service

Division PMO

Enterprise PMO

Federated PMO

Functional PMO

Global PMO

Headquarter PMO

Information Manager

IT PMO

Knowledge PMOⁿ

Mature PMO

New Product Development PMO

Portfolio Management Office

Program Management Office

Project Coaching

Project Management Strategic Integration Office

Project Office

Project Repository

Project Support Office

Regional PMO

Standards PMO

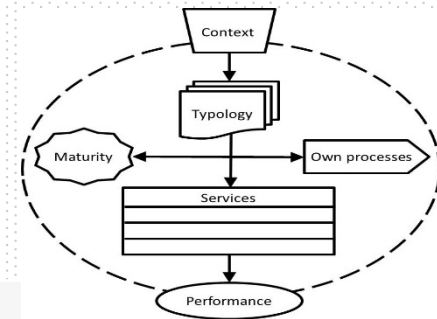
Strategic Project Office

Supporter

Business PMO

Technical PMO

Planning PMO

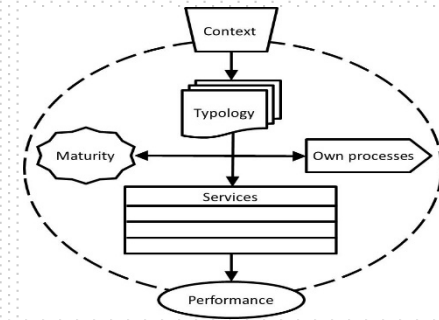


A típusra vonatkozó feldolgozás példa

Services	Own Processes	Context	Maturity
Consulting PMO	Knowledge PMO	Global PMO	Basic PMO
Information Manager	Controller	Country PMO	Standards PMO
Project Coaching	Delivery Service	Regional PMO	Advanced PMO
Business Analysts			Mature PMO
Change Operations			
Coordinator			
Planning			
Portfolio Management			

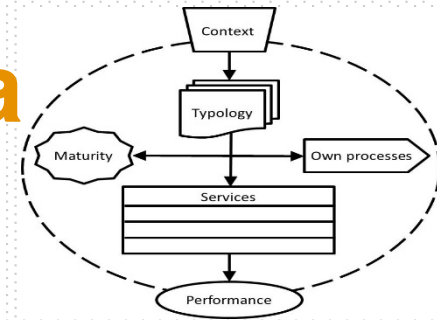
Types	Occurrence	Before 2010	After 2010
Enterprise PMO	13	6	7
Program Management	9	5	4
Office	9	5	4
Project Support Office	8	2	6
Business Unit PMO	8	5	3
Center of Excellence	5	1	4
IT PMO	5	2	3
Project Office			

PMO típusok javaslat



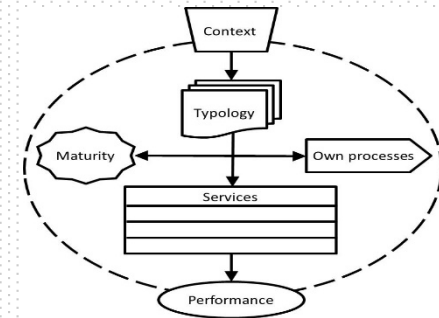
- **Dedicated PMO:** project or program PMOs operate as temporary entities in an organization – because of its more general naming, we can use this category for typifying the special type PMOs;
- **Business Unit (BU) PMO:** responsible for providing service for a specific unit of an organization (including divisions, departments) especially IT (as BU). Frequently this is the ordinary PMO.
- **Enterprise PMO:** responsible for the alignment of projects/programs with corporate strategy (sometimes it is also called Strategic or Global PMO)
- **Project Support Office:** provides enabling processes for the organization;
- **Center of Excellence:** provides tools, standards and methodology for project managers (sometimes also referred to as Center of Competency).

PMO szolgáltatások csoportja javaslat



- **Operation support services** In this group we consider all activities that are related to the support of the PM activities of an organization: standards, processes, methodologies, administrative support, and reporting.
- **Monitoring and controlling services** All financial activities related to a project are in this group: controlling activities, financial monitoring, profitability and productivity checks, and budgeting.
- **Human resource management services** The services in this group are all related to the human capital of the organization: training, talent management, benefit management, HR consulting services and knowledge management.
- **Strategic and portfolio management services** This group contains all activities linked with the alignment of the PMO to the strategy of the organization it is supporting: evaluation and selection of projects, program management, portfolio management, communication management and quality management. This service group has a high dependency on maturity (one element of our model): the more mature the PMO is, the more services from this group are provided.

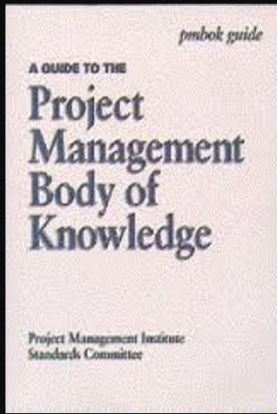
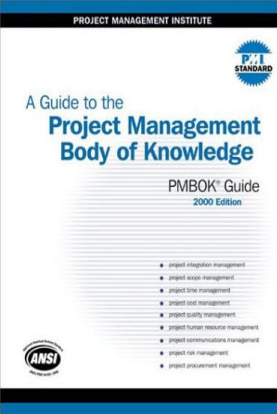
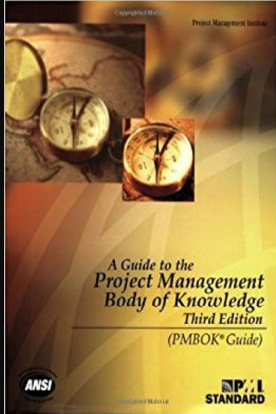
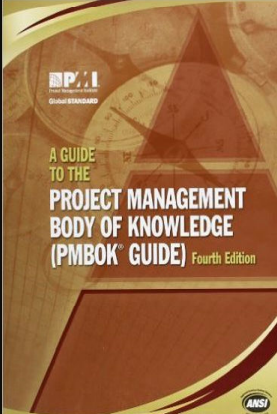
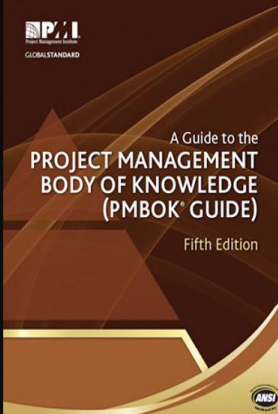
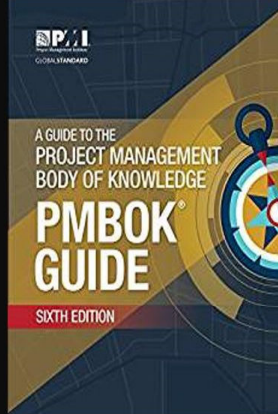
Kapcsolatok példa



Services /Typology	Dedicated PMO	Business Unit (BU) PMO	Enterprise PMO	Project Support Office	Center of Excellence
Operation support services	X	X	X	X	X
Monitoring and controlling services	X	X	X	X	
Human resource management services	X	X	X		X
Strategic and portfolio management services	X	X	X		

PMBOK® GUIDE FILMSTRIP

Timeline of “A Guide to Project Management Body of Knowledge” by PMI

					
1996	2000	2004	2009	2013	2017
1 st Edition	2 nd Edition	3 rd Edition	4 th Edition	5 th Edition	6 th 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 Area	10 Knowledge Areas
37 Processes	39 Processes	44 Processes	42 Processes	47 Processes	49 Processes
		592 ITTOs	517 ITTOs.	619 ITTO	722 ITTOs

Egy kezdemény a PMO tudásterületek, folyamatok és ITTO-k kialakítására, a PMO Body of Knowledge kialakítására

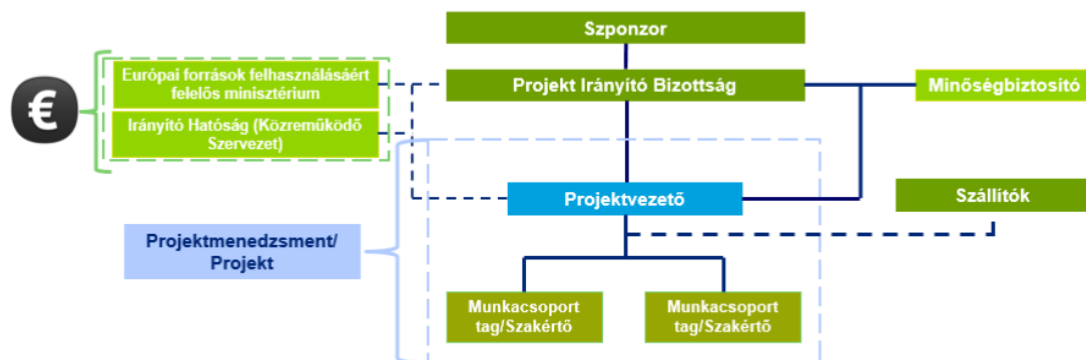
Persze kérdés hol tartunk a PMO
professzionizálódásában, az
átalakulásban, van-e vagy milyen az
átalakulás?



M.C. Escher – Metamorphosis
www.mcescher.com

Szponzor a közigazgatási/államigazgatási projektekben

Az ismert PM módszertanok szerint a projektszponzorok fontos szerepet játszanak a projektek életében, hiszen a szponzorok biztosítják a projekt megvalósításához szükséges erőforrásokat, működési feltételeket. A szponzor tehát az a hivatalos jogkörrel rendelkező ember, aki végső soron felelős a projektért, viszont mivel helyzete és jog köre a szervezetben minden projekttől független, így független kapcsolatot teremthet a projekt és a formális döntéshozási folyamatok között. A projekt szervezetének egyszerű projektszervezet esetében is megfelelően tükröznie kell a stratégiai és az operatív szinteket. Mivel a stratégiai szinten a megfelelő döntéshozatal biztosítása elengedhetetlen, így a projekt szponzor személyének azonosítása és bevonása nem elhagyható.



A közigazgatási / államigazgatási projektek sajátossága, hogy azokat általában nagyon mereven szabályozott keretek között, kialakult döntési struktúrák, alá- és fölérendeltségi viszonyok között szükséges megvalósítani.

A Projektszponzori feladatokat olyan személynek kell ellátnia, aki megfelelő szintű hatáskörrel rendelkezik, stratégiai látásmódjával, döntéseivel támogatni tudja a projektet, és a megvalósuláshoz alapvető érdekei fűződnek. A Projektszponzor a projekt tulajdonosa, az a felsővezető (pl. miniszter, államtitkár), aki valamilyen cél érdekében a projektet elindította, eredményes befejezésében kiemelten érdekelt, és gondoskodik a projekt finanszírozásának kezdeményezéséről. A projekt szponzora a sikertényezők súlyozásával, a magas szintű, szervezetek közötti, szervezeti és a projekt folyamatok, érdekek összehangolásával alapvető befolyással bír a projektre. A Projektszponzor feladata vezetői feladat: politika, üzleti döntések és személyes ráhatás.

Az előadás során több megvalósított projektet és programot elemezve az előadó megpróbálja definiálni az ebben a közegben megfelelő szponzori működést, a projektszponzoráció legalkalmasabb szervezeti szintjét, illetve megpróbálja meghatározni a szponzor szerepét és feladatait a projekt életciklusának egyes szakaszaiban.

Lehetséges működni szponzoráció nélkül? Ki a valódi projektszponzor? Kezelhetők-e a prioritások a projektek és a napi működési feladatok között? Milyen szinten lehetséges a szponzori beavatkozás szervezeten kívül? Kellően agilis-e ez a működés? Az előadás ezeket a kérdéseket is igyekszik megválaszolni.

Külső PM-ek vezetési specialitásai

Dr. Sándor Zoltán, PMP

22. Projektmenedzsment fórum

Mitől speciális?



- A külső PM mint “Deszantos”
 - egyedi feladat határozott időre
 - ismeretlen környezet
 - specialis szaktudás és/vagy gap menedzsment



- Mi szükséges a PM-től?
 - PM szaktudás és tapasztalat
 - műszaki rálátás
 - beilleszkedési képesség és tapasztalat
 - erős stakeholder menedzsment
 - vállalati “politika mentesség”
 - kockázat vállalás



- Mire van szüksége a PM-nek?
 - Vállalati és projekt kezelési környezet megismerése
 - Szolgáltatói menedzsment és támogatás
 - Ügyfél általi menedzsment és támogatás



Szolgáltató -PM menedzsment

- Megfelelő PM allokáció
- Ügyfélmenedzsment
- PM menedzsment
- PMO háttértámogatás
- Mentor kijelölés



- Megfelelő PM kiválasztás
- Induction
- Mentor
- PMO jelentési rendszer, Projekt kezelési metódus
- Rendszeres Feedback



Konkluzió

- A külső PM mint Deszantos
- Speciális kezelés
 - Erős PM tapasztalat és beilleszkedési képesség
 - Szolgáltató oldali segítség és felügyelet –nem bodyleasing
 - Ügyfél oldalról a helyismeret biztosítása és rendszeres feedback, kommunikáció
 - Mentor



VIRTUÁLIS TEAM MUNKA KOMPETENCIÁI

Az arm® vállalat központi szerepet tölt be a világ legfejlettebb digitális termékeinek fejlesztésében. Technológiánk új piacok kialakulását teszi lehetővé, hozzájárul egyes iparágak és a társadalom átalakulásához. Skálázható, energiatakarékos processzorokat tervezünk, melyek a kapcsolódó technológiák felhasználásával minden területen alkalmazásra kerülnek. Jelenleg a világ 63 országában közel 6 250 munkavállalóval vagyunk jelen.

A cég életében mérföldkőhöz érkeztünk, amikor 2016-ban bejelentésre került, hogy az angol arm® anyacégre ajánlatot tett a SoftBank Group japán vállalat hozzávetőleg harminckét milliárd dollárért. Az arm® Holdings vezetése nem változott, de a tulajdonosi struktúra átalakult, mivel a cég részvényeit kivezették a Londoni tőzsdéről (LSE). A felvásárlás nem jelentett irányváltást. SoftBank Group eddig is elől járt a technológiai paradigmaváltásokban. Masayosi Son, a SoftBank Group Elnök Vezérigazgatója (CEO and Chairman), akit a Forbes listáján az 52. legbefolyásosabb emberként említene, ezt nyilatkozta a felvásárlás kapcsán:

“Ez egyike a legfontosabb akvizícióknak, amit valaha véghezvittünk, és elvárásom szerint az arm® az egyik oszlopa lesz a SoftBank növekedési stratégiájának.” (2016 július 18., The Guardian)

Ezek alapján kijelenthetjük, hogy a cég magán hordozza a transznacionális vállalatok jegyeit. A tevékenysége nem csak egy nemzetgazdaságra terjed ki és különös figyelmet fordít arra, hogy az egyes régiók, klaszterek közti különbségeket kihasználja. Így nagymértékű rugalmasság és alkalmazkodóképesség jellemzi a tevékenységét. A transznacionális vállalat számára az egész világ jelenti a piacot és részegységei is megtalálhatók mindenütt. Ez összetett operációs feladat elé állítja a vezetőinket.

1.1. ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS ÉS ERŐFORRÁSOK ELEMZÉSE

A project tervezés a szervezet közép távú viselkedésének megalapozására szolgál. Irányt ad a szervezet akcióinak, a meglévő kompetitív előnyök alapján. Ezek előnyeit és hátrányait figyelembe véve elemzi a hatásokat és következményeket. Illetve adódhatnak olyan tényezők is, amelyek az adott helyzetben szervezet gyengeségeit erősítik fel.

Partnereinknek nyújtott érték és a költségek versenyképes szintjét az erőforrások és a kompetenciák biztosíthatják. A szervezet az erőforrásainak felhasználásával alakítja ki versenypozícióját. Az erőforrások nem csak a gépeket, a működés során felhasznált technikát, illetve a pénzügyi forrásokat jelentik. Fontosak az emberi-, és a nem tapintható erőforrások is. A kompetenciák arra a módra utalnak, ahogy a szervezet az erőforrásokat hasznosítja. Az erőforrások és a kompetenciák egy része ahhoz szükséges, hogy a vállalat egyáltalán meg tudjon maradni az adott piacon. Vannak emellett olyan kompetenciák és erőforrások is, amelyek kimondottan versenyelőnyt biztosítanak.

1.2. KOMPETENCIA FOGALMA, ÖSSZETEVŐI,

A pedagógia kompetencia fogalma készségek és képességek együttesét jelenti, amelyek segítségével valaki problémamegoldásra képes egy adott területen, jelenti továbbá az illetőnek azt a hajlandóságát is, hogy a problémamegoldásra való képességét alkalmazza és kivitelezze.

A fogalom magában foglalja az illető tudását, tapasztalatait éppúgy, mint személyes adottságait. A kompetencia a döntést, kivitelezést, megvalósulást szolgáló képességrendszer. A kompetenciák egy része olyan, amely birtoklása egy szervezet minden tagjára érvényes, amely a céghez való viszonyt, a vele való azonosulást fejezik ki. Ezek a munkahelyre jellemző ismereteket, belső viszonyokat, valamint a viselkedési, magatartási követelményeket tartalmazzák feladatköröktől függetlenül. A kompetencia összetevői:

- ismeretek, tudás, készségek-jártasságok, személyes értékek, attitűd, személyiség, motiváltság

A kompetenciák között C.K. Prahalad és Gary Hamel (1990) rendszerezési elve szerint megkülönböztetünk:

- Általános kompetenciákat, amit a társadalmi, közösségi élet háttérét jelentő tényezők adják, amit a tanintézmények alakítanak ki.
- Funkcionális kompetenciákat. Ezek a szakmai tudást foglalják magukban, mint a teljesítmény feltételét. Ez a különböző szakmai, (tovább)képzési területeken alapozódik meg és elemei a munkahelyen bontakoznak ki, fejlődnek tovább.
- Kulskompetenciákat. A szervezet működésének eredménye. Tudásbeli, személyiségre jellemző tényezők, amelyek a szervezet, intézmény stratégiai céljainak megvalósítását biztosítják.

Az általános és kulskompetenciák azok, amelyek birtoklása alkalmassá tesz egy munkatársat az adott munkakör betöltésére, egy bizonyos feladat ellátására. Ez szükségessé teszi, hogy minden munkakörre, minden feladatra vonatkozóan készüljön el egy kompetencia szótár/jegyzék.

Az egyes munkakörökhöz szükséges kompetenciákat ki kell dolgozni. Melyek azok a kompetenciák, amelyek egy-egy munka hatékony elvégzéséhez szükségesek. Kompetencia térkép vagy más néven kompetencia mátrix. Ennek egyik eleme azoknak a szakmai és kapcsolódó általános ismereteknek köre, amely a munkakör feladat ellátásának nélkülözhetetlen feltételét jelenti. Meg kell határozni, hogy az adott tevékenység ellátásához milyen szakmai képzettség szükséges, mennyi az az időtartam, amelyet egy-egy szakterületen végzett tevékenységgel töltött el a dolgozó korábban. A másik részét a személyiség jellemzőinek köre képezi. A feladatokhoz tartoznak jellemvonások, képességek, amelyeket a kompetencia jegyzéknek/térképnek tartalmaznia kell.

1.2.1. Az erőforrások csoportosítása

Az erőforrásokat csoportosítva a szükséges erőforrások lehetnek olyan tényezők, amelyek egy iparágban való működéshez kellenek, így valamennyi versenytárs rendelkezik velük. Az innovatív iparágakban például elengedhetetlen a megfelelő kutatás-fejlesztési

kapacitás, így az itt működő cégek között ez szükséges erőforrásnak tekinthető. Elképzelhető ugyanakkor az is, hogy az egyik versenyző szert tesz egy olyan erőforrásra, amivel a többiek nem rendelkeznek, ráadásul ezzel az erőforrással versenyelőnyre tesz szert. Ha az erőforrás másolható, a versenytársak hamar megszerzik vagy kiépítik, ami a versenyelőny elvesztéséhez vezet. Egy idő után pedig úgy alakulhat, hogy ha valaki nem rendelkezik az erőforrással, kimondottan versenyhátrányba kerülhet.

Gerry Johnson, Kevan Scholes és Richard Whittington (2005) szerint egyedi forrásoknak azokat az erőforrásokat tekintjük, amelyek a kritikus versenyelőny alapjai és mások nem tudják könnyen utánozni, másolni vagy megszerezni.

Egy cég, szervezet magáénak tudhat olyan különleges erőforrásokat, amelyek versenyelőnyhöz juttatják, és amihez a versenytársaknak nincs hozzáférése. Ebben az esetben a versenyelőny tartóssá válik, és maga az erőforrás felértékelődik. A küszöb-kompetenciák egyrészt olyan eljárásokat, az erőforrások felhasználásának olyan módjait jelölik, amelyek a szükséges erőforrásokhoz hasonlóan képezhetik az iparági standardot. Itt is igaz az, hogy ha valamelyik versenyző új kompetenciát fejleszt ki, ami versenyelőnyhöz juttatja, de az másolható, az előny hamar elvész. A stratégiai előnyt az alapvető kompetenciák biztosíthatják. Ezek olyan képességek, amelyek javítják a minőség vagy a költségpozíciót, és a versenytársak nem tudják kifejleszteni őket. A stratégiai előnyt jelentő, alapvető kompetenciák gyakran a speciális tevékenységek és erőforrások összekapcsolásából adódnak.

1.3. AZ ARM® MAGYARORSZÁG ÉRTÉKTEREMTŐ FOLYAMATAINAK VIZSGÁLATA

Az arm® Hungary Kft. értéklánca tipikusan az iparágra jellemzően épül fel. Felépítése vékony és leegyszerűsített, mivel a hozzáadott értéket elsősorban mérnöki szolgáltatások és operáció adják. Ehhez kapcsolódóan a vevőhöz közelebbi oldalon helyezkedik el a partnerek támogatása, sales és marketing. A másik oldalon pedig a támogató tevékenységek, mint az IT és Üzemeltetés, Személyügy és Kontrolling jelennek meg.

Az operáció funkció fontos eleme taktikai tervezésért és megvalósításért felelős Project Management. Az arm® vállalaton belül az úgynevezett „szentháromság” szervezete felelős egy termékfejlesztés sikeres kivitelezésért. Ez térben és időben nem rögzített egység.

A háromszög sarkaiban projektvezető, a termék menedzser és a mérnöki csapatvezető áll. Ők a hatékonyságot és minőséget szem előtt tartva a mikor, mit és hogyan kérdésekre adandó legjobb válaszokat képviselik. A projektvezető a szakmai vezetővel és a csapattal közösen megtervezi a projekt aktivitásokat, nyomon követi és végrehajtja azt és az érdekeltekkel (stakeholderekkel) való kapcsolatokat menedzseli.

Hasonlóan hangsúlyos személyügy folyamat is szükséges. A Vállalat alapvető céljainak megfelelően a központi HR általános megoldásokat kínál és ezeket a helyi igényeknek megfelelően az adott országra, régióra testre kell szabni. A személyügy két fő feladata a megfelelő munkatárs felkutatása, kiválasztása és az adott munkatársak fejlesztése így alapjaiban több irányból támogatott. Gondoljunk csak a hazánkban dinamikusan változó cafeteria törvényben meghatározott elemeinek értékelésére, a helyi munkajogi sajátosságokra, vagy a régióhoz illeszkedő legmegfelelőbb toborzási struktúra kialakítására.

Ezekben a feladatokban természetesen a személyzeti osztály nagyban támaszkodik a dolgozók szervezeten belüli első vonali vezetőire, illetve az adott iroda szenior munkavállalóira. Az elvégzendő feladatokhoz szükséges kompetenciák vizsgálata, a szükséges munkaerő biztosításának hatékony folyamata, vagyis a kiválasztás szintén a lokális személyügyi munkatársak tudására is épít. Egy munkakör kialakítása, annak érdemi gazdagítása, illetve szükség szerinti újjáépítése folyamatosan részét képezi a helyi személyügyi tevékenységnek a struktúra illetve a vállalati stratégia változása nélkül is. A szervezet hatékonyságának esetleges külső vagy belső hatások miatti változása indokoltá teszi annak szerkezeti vizsgálatát, egyes adott esetben a feladatkörök módosítását.

Mivel ebben az iparágban nem beszélhetünk klasszikus termelésről a legfontosabb szempont a folyamatos motivált emberi erőforrás rendelkezésre állása. A gyakorlatban elszokták követni azt a hibát, hogy különleges erőforrásként értékelnek egy rendkívüli képességekkel rendelkező vezetőt vagy nagy tudású fejlesztőmérnököt. A humán erőforrással kapcsolatban azonban nem szabad elfelejteni, hogy megfelelő ajánlatokkal elcsábíthatók a munkatársak. A növekedési korlátot azonban nem csak az elérhető számú munkavállaló rendelkezésre állásának hiánya okozhatja, hanem hogy a munkavállalóink a megfelelő

képességekkel is rendelkezzenek. Valamit hogy e képességeket folyamatosan az igényeknek megfelelően fejleszteni is tudjuk-e. Az egyes területek igényei természetesen eltérőek, de az alapvető képességek és készségek nem térnek el. Az emberi erőforrások kompetencia elemzése során a következő kérdésekre kell választ kapnunk:

- A szervezet a piacon maradáshoz szükséges kompetenciákkal rendelkezik-e?
- Rendelkezik-e a szervezet alapvető kompetenciával, illetve van-e lehetőség annak kifejtésére?
- Van-e régióban, klaszterban versenyző szervezetek között olyan, amely olyan kompetencia birtokában van, ami versenyelőnyt jelent számára? Hogyan kompenzálható ez az előny?
- Ha biztosított a versenyelőny, hogy tartjuk meg?

1.4. CASE STUDY AVAGY AZ ARM® BEVEZETTE A FLEXIBILIS MUNKAVÉGZÉST 2017-BEN.

2017 során, mint a motivációs csomag része, lehetővé tettük a munkavállalóinknak a flexibilis munkavégzést. Ez mind a munkavégzés helyében, időbeosztásában szabad kezet adott munkatársainknak a saját munkarendjük kialakításához. Az elmúlt közel két év során teljesen adaptálódott a szervezet és a rendszer teljesen sikeresen működik. Így az alábbi tapasztalatokat, javaslatokat oszthatjuk meg:

- Bízz meg a munkavállalóidban és segítsd elő az átláthatóságot,
- Dolgozz együtt a szervezet HR specialistával,
- Biztosítsd, hogy az emberek azonos lehetőségeket kapjanak, függetlenül attól, hogy hányszor látom őket,
- Kommunikáció minőségének biztosítása mindig elsődleges legyen,
- A csapattagok és Stakeholder-ek, aktív menedzselése esszenciális,
- Győződj meg arról, hogy kollégáid tudják mikor nem dolgozol,
- Mutass példát és légy eredmény orientált,

- Szervezz virtuális találkozókat - még akkor is, ha az emberek többsége az irodában van,
- Hozz létre mérhető célokat mind az irodában, mind azon kívüli munkában
- Kérdőjelezd meg saját és mások bevéssőéseit,
- Kerüld a kollégák ellenőrizgetésének látszatát,
- Segítsd a határok létrehozását a munka és magánélet között
- Segítsd a csapatokat adaptálódni valamint tanulni a hibákból és sikerekből.

Források:

- CHIKÁN A. és GELEI A. (2007): Vállalati versenyképesség – vevői érték és a képesség-alapú megközelítés összekapcsolása. Vezetéstudomány, XXXVIII. évf. 3. 2-11.
- I. Ansoff (1957) Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124
- G. Johnson et al. (2005): Exploring Corporate Strategy (7th edition) Pearson Education Limited
- C. Bartlett, és S. Ghoshal. (1989) Managing Across Borders: The Transnational Solution. Harvard Business School Press.
- S. Ghoshal, és N. Nohria. (winter 1993): "Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations." MIT Sloan Management Review 34, no. 2 23–35
- NATHAN ASSOCIATES INC. (2016) : BEYOND BORDERS: THE GLOBAL SEMI-CONDUCTOR VALUE CHAIN. <https://www.semiconductors.org/clientuploads/Trade%20and%20IP/SIA%20-%20Beyond%20Borders%20Report%20-%20FINAL%20May%206.pdf>
- E. M. Hoover és F. Giarratani (1999): An Introduction to Regional Economics The Web book of Regional Science. (<http://www.rrl.wvu.edu/WebBook/Giarratani/pre-face.htm>)

További források:

[https://hu.wikipedia.org/wiki/Kompetencia_\(pedag%C3%B3gia\)](https://hu.wikipedia.org/wiki/Kompetencia_(pedag%C3%B3gia))

https://en.wikipedia.org/wiki/CAGE_Distance_Framework

<http://www.forbes.com/innovative-companies/list/3/#tab:rank>

<https://www.theguardian.com/business/2016/jul/18/softbank-arm-deal-masayoshi-son-retirement-technology>

<https://www.theguardian.com/business/2016/jul/18/softbank-arm-deal-masayoshi-son-retirement-technology>

<https://arm.com>

Krizsanyik Csaba Viktor MBA, MSc (Eng), PMP

Projektmenedzsment Fórum

Budapest, 2019

12 fontos szempont, mielőtt virtuális projekt-menedzsmentet alkalmazunk



Kardos Zoltán
KPMG

Bár egyre fejlettebb kollaboratív megoldások állnak rendelkezésre, az online projekt menedzsment a legtöbb vállalati közép és felső vezetőnek nem egyszerűbb, mint a hagyományos, fizikai jelenlétre épülő vezetés. Ez nem véletlen, az online módszertanokat és az ezeket megalapozó technológiákat éppen úgy el kell sajátítani, mint annak idején a legjobb offline cégvezetési gyakorlatokat.

Bár minden technológiai ugrás azt ígéri, hogy időt és energiát szabadít fel a számunkra, a hétköznapi tapasztalatunk nem azt mutatja, hogy a szabadidőnk a technológia fejlődésével szigorúan monoton ütemben növekedne – állítja Sapiens című sikerkönyvében Yuval Noah Harari történész. Az utóbbi évek technikai fejlődése részben alátámasztja ezt a megállapítást, bár hajlamosak vagyunk megfeledkezni például arról, hogy a home office megoldások hány nő számára tették lehetővé az utóbbi években, hogy karrierjük feladása nélkül maradhassanak otthon gyerekeikkel.

Mindezek ellenére tévúton jár, aki úgy véli, hogy a távoli munka-, vagy projektszervezés legnagyobb előnye az lenne, hogy időt és energiát takarít meg a vezető számára.

A KPMG tapasztalatai szerint a virtuális térben szervezett munka speciális tudást igényel, és ennek megszerzése után sem a szükséges energia befektetés számottevő csökkenésével kecsegtet.

Az előnyök sokkal inkább a további növekedési potenciálban vannak. Az egyik nagyon értékes terület a projektekhez szükséges kompetencia bevonásában, és a munkaerő gazdálkodásban keresendő. Ez viszont – főleg a mai munkaerőpiaci helyzet ismeretében – olyan előny, ami miatt érdemes áttekinteni, hogy milyen fő szabályokat kell betartanunk, ha úgy döntünk, hogy online módban szeretnénk levelezni egy projektet.

A merítés

Az online projekt menedzsment legnagyobb előnye a nagyobb, akár nemzetközi merítés. A team tagjainak nem szükséges fizikailag közel lenni egymáshoz. Használjuk ki az ebben rejlő lehetőségeket, hogy a csapatunkban a legjobb kompetencia összetétel jelenjen meg, a projekt méretét és költségvetését figyelembe véve. Ne sajnáljuk az időt a legjobb emberek felkutatására, mert ez később busásan megtérül.

A létszám

Olyan munkarendet alakítsunk ki, amelyben a rendszeres online meetingek résztvevőinek száma nem haladja meg a 8 főt. Nincs olyan helyzet, amikor a rendszeres értekezletek létszámnak mindenképpen meg kell haladnia ezt a szintet. Ha ez a benyomásod, gondold át, hogy kiket lehet a szereplők közül kiemelni, hogy egy személyben többeket képviseljenek. Az általánosabb egyeztetésekre azokat kell összegyűjteni, akik képesek továbbadni a legfontosabb megszerzett tudást és a feladatokat. A megbeszéléseket pedig úgy érdemes tematizálni, fókuszálni, hogy az aktuális résztvevők számára ne legyenek üresjáratok, felesleges részek.

A metakommunikáció

A tisztán hangalapú kommunikáció a legnehezebb megoldás, mert ebből tökéletesen hiányzik a metakommunikáció. Nem tudhatod, hogy a partnerek figyelnek, hogyan reagálnak, zavaró, ha egyszerre többen beszélnek, csendből, vagy hűmmögésből szemkontaktus hiányában nehéz eldönteni, hogy kik értenek egyet az elhangzottakkal, de még azt is, hogy egyáltalán kinnél ment át az üzenet. Ezen a területen a jövőben a virtuális valóság megoldások bizonyára előrelépést jelentenek, de alapvető gesztusok érzékeléséhez a jelenlegi többszereplős videókonferencia eszközök is megfelelőek.

A jelenlétérzékelés

Még a videós megoldások sem hozzák át maradéktalanul az offline találkozások valamennyi emberi interakcióját, nem tudsz egyszerre mindenkre figyelni, vagy ők nem figyelnek egymásra, ráadásul kevert a kulturális közeg, és a különböző kéz- és fejmozdulatok nagyon mást jelentenek a világ különböző tájain. A fizikai meetingeken is mindig van, aki nem figyel, multitaskingol értekezlet közben, ez a webkamerát néző vagy csak hanggal jelenlevők mellett hatványozott probléma. A vezetőnek ezen úrrá kell lennie, a figyelem megtartása extra nagy kihívás.

A szájbarágás

Az online projektvezetés a fenti okok miatt nagyon pragmatikus műfaj. Mindent ki kell mondani, mindent meg kell ismételni, világosan le kell szögezni, hogy mi a döntés, mire milyen feladat hárul, mik a határidők, és egyáltalán miben maradtatok. A legjobb gyakorlat, ha a projektmenedzsment felület képernyője folyamatosan meg van osztva, és azon már a beszélgetés alatt rögzítéd a legfontosabb pontokat, hogy mindenki lássa. A cloud megoldások előnye itt érvényesül igazán, hiszen mindenki akár ugyanabba a státusz oldalba tud jegyzetelni, az egyértelműséget a transzparencia is segíti.

A számonkérés

Sokkal nehezebb a számonkérés az online térben, hiszen kimaradnak a "szembetalálkozás" miatt kialakuló napi interakciók. Ha pedig az adott illetőt nem látjuk folyamatosan, könnyen elmaradhat a folyamatos követés. Éppen ezért a virtuális projektmenedzsment igényli, hogy a feladatok listája mindig tételes és részletes legyen, azokon pedig pontról pontra kell végighaladni az ellenőrzéskor, ha nem akarja a vezető, hogy az adott pillanatban kevésbé fontosnak tűnő részletek később problémaként jelentkezzenek.

A keretek

Ez a stílus nem mindenkinek fog tetszeni a virtuális asztal körül. Egyesek lekezelőnek, mások feleslegesnek érezhetik a részletességet. Mindenképp érdemes minden projekt legelején tisztázni, hogy a látszólag felesleges, vagy túlzó köröknek mi a célja. Ezek ne a vezető személyiségbeli problémájaként legyenek elkönyvelve, hanem mindenki lássa tisztán, hogy ezek a hatékony együttműködéshez nélkülözhetetlen műfaji sajátosságok, amelyektől nem lehet eltekinteni.

A lemaradók és kívülállók

A virtuális projekt vezetőjének sem minden személyi döntése lesz helyes, és az együttműködés keretei sem lesznek az első perctől kezdve letisztultak. Idő kell, hogy kiderüljön, hogy ki az, aki rendszeresen más vizekre evez, ki az, aki rosszul használja a technológiát, de akár az is lehet probléma, ha valaki rossz minőségű internetkapcsolat miatt folyton kiesik a diskurzusból. Ezek a problémák viszonylag újként hatnak a hagyományos projektvezetéshez képest, az együttműködés több dimenzióssá válik. Azok, akik nem tudnak stabil jelenlétet biztosítani, rendkívüli mértékben hátráltatják a munkát, de ha egyébként jók, akkor külön csatornákon érdemes őket kezelni.

A kevert meeting csapda

A kevert, részben offline, részben online meeting olyan rejtett csapda, amibe sokan esnek bele. Amikor négyen ülnek egy asztalnál és ugyanennyien vannak vonalban, utóbbiak gyorsan hátrányba kerülnek, mert kimaradnak az együtt ülők metakommunikációjából. Náluk viszont nagy a kísértés, hogy suttogva, vagy kézjelekkel kommunikáljanak, amíg egy partner beszél, ez viszont olyan összekacsintás, végső soron kirekesztés, amit a vonal túloldalán is megéreznek.

A nagy létszám

Minden projektben előfordulnak alkalmak, amikor a 8 főnél nagyobb létszám elkerülhetetlen. Ilyenkor a fenti problémák folyamatossá válásával lehetetlenné válik a hatékony kommunikáció. A konferenciahívásoknál egyébként is megszokott, hogy a résztvevők lenémítják magukat és van egy moderátor, aki a beszédlehetőségeket koordinálja, ezért az online térben nagyobb létszám esetén érdemes megfontolni az egyirányú kommunikációt. Ilyenkor egy tömör, fókuszált előadás is hatékony lehet, a diskurzust pedig egy másik platformon lehet kezelni.

A személyes találkozók

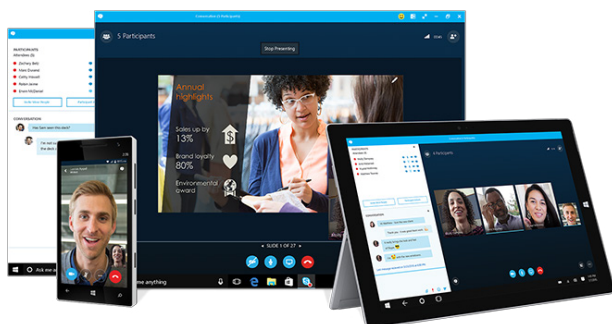
Mindenképpen érdemes törekedni arra, hogy legalább egyszer találkozzon az egész csapat, de legalább a vezető egyesével ismerje meg a tagokat. Sokminden kiváltható technológiával, de a minimális emberi kontaktus nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a szereplők őszintén forduljanak egymáshoz, ha valamit nem értenek, panaszkodnak, vagy egyéb problémájuk adódik. A leggyakoribb eset, amikor online projektmenedzsmentre vált egy szervezet, ha a csapat egyébként egy lokáción van, de eltérő munkarenddel, ritmussal él. A heti-havi rendszerességgel tartott személyes megbeszélések viszont jelentősen javítják az együttműködés hatékonyságát, érdemes energiát szánni a megszervezésére akkor is, ha a rendszer egyébként a távoli kapcsolatra épül.

A technológia

Nincs annál kellemetlenebb, mint amikor a vezető nem ura a használt eszközöknek. A paletta igen színes, különböző megközelítések sokasága van már piacon online projektmenedzsment rendszerekből is. Törekedni kell a vezető számára is komfortos, illetve a projekt típus szempontjából is megfelelő platform kiválasztására. Előfordulhat, hogy ez nem lehetséges, mert a partner, a nagyvállalat, vagy az állami szereplő keze meg van kötve az általa használható kollaboratív eszközök tekintetében. Bármilyen legyen a választás alapja, időt kell szánni a technológia megismerésére, illetve folyamatosan érdemes a fejlesztéseket követő tréningekkel is kalkulálni.

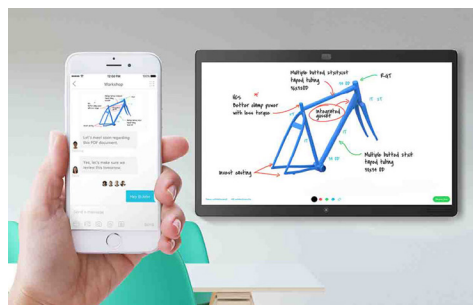
Kollaborációs alkalmazások

A **Microsoft Skype for Business** (Lync) alkalmazása általános kollaboratív platformként kiválóan megfelel az együttműködésre. Van benne megosztott képernyő funkció, amiben használható az MS OneNote alkalmazás is. Ennek használatakor a konferencia vezetője úgy jegyzetelhet a saját gépére, hogy azt a többi résztvevő is látja, és később mentheti is, azaz nem vesznek el a feladatok és a határidők.

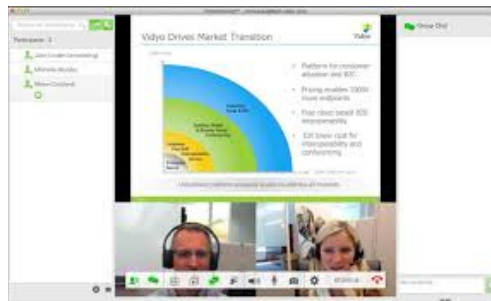


A beszélgetéseket rögzíteni is lehet, természetesen a szükséges adatvédelmi hozzájárulások után. A **Skype for Business 8** főig kiválóan használható. Technológiai értelemben ennél nagyobb csapattal is működik, de a cikkben jelzett okok miatt ezt nem javasoljuk.

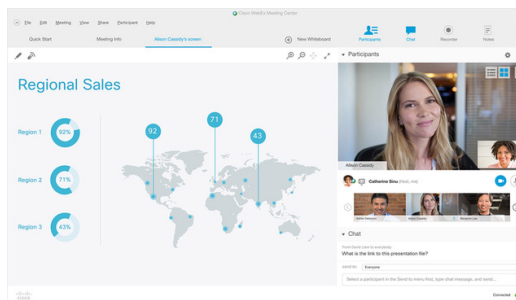
A **Cisco Spark** kollaboratív szoftvere ennél is többet tud, amennyiben a megosztott képernyőre az összes felhatalmazott résztvevő jegyzetelhet, sőt touchscreen-es lappal akár rajzolhat is, olyannyira, hogy akár egymás rajzai is kiegészíthetők. Ahol a rajzolás segít egy probléma felvázolásában, ott ez nagyon hasznos eszköznek bizonyul.



A magyar államigazgatás szereplői többnyire a Skype for Businesshez hasonló funkciókat tartalmazó **Vydio** nevű alkalmazást használják. Ha állami szereplő van a projektben, érdemes ezt is megtanulni.



Nyolcnál több szereplő esetén érdemes letölteni és feltelepíteni, vagy alkalmilag futtatni a **Cisco Webex** nevű megoldásait, amelyben a kezdeményezőn kívül minden résztvevő lenémítható, így a szereplők nem zavarják egymást. Ez sem egyoldalú kommunikációs felület, mert a jobb oldalon futó chatboxban mindenki felteheti a kérdéseit úgy, hogy azt a többiek is látják.



PMO kialakítás

22. Projektmenedzsment Fórum
Budapest, 2019. április 4.



SZERENCSEJÁTÉK ZRT.



Technológiai tanácsadás

A folyamatos technológiai fejlődéssel a vállalatoknak is lépést kell tartaniuk. A PwC szakértői széles körű tapasztalattal rendelkeznek a digitális technológia támogatása, a konszolidálódó piacok pozicionálása és az új finanszírozási lehetőségek feltárása területén. Számos, globális szinten meghatározó vállalat tanácsadójaként a PwC szakemberei naprakészen nyomon követik az egyes iparágak jövőjét befolyásoló legfontosabb tendenciákat, és segítenek abban, hogy a vállalatok a legjobban kihasználják a változó gazdasági feltételeket és fogyasztói magatartást, illetve a technológiai növekedést.



0. IT PMO kiindulási pont és jövőkép

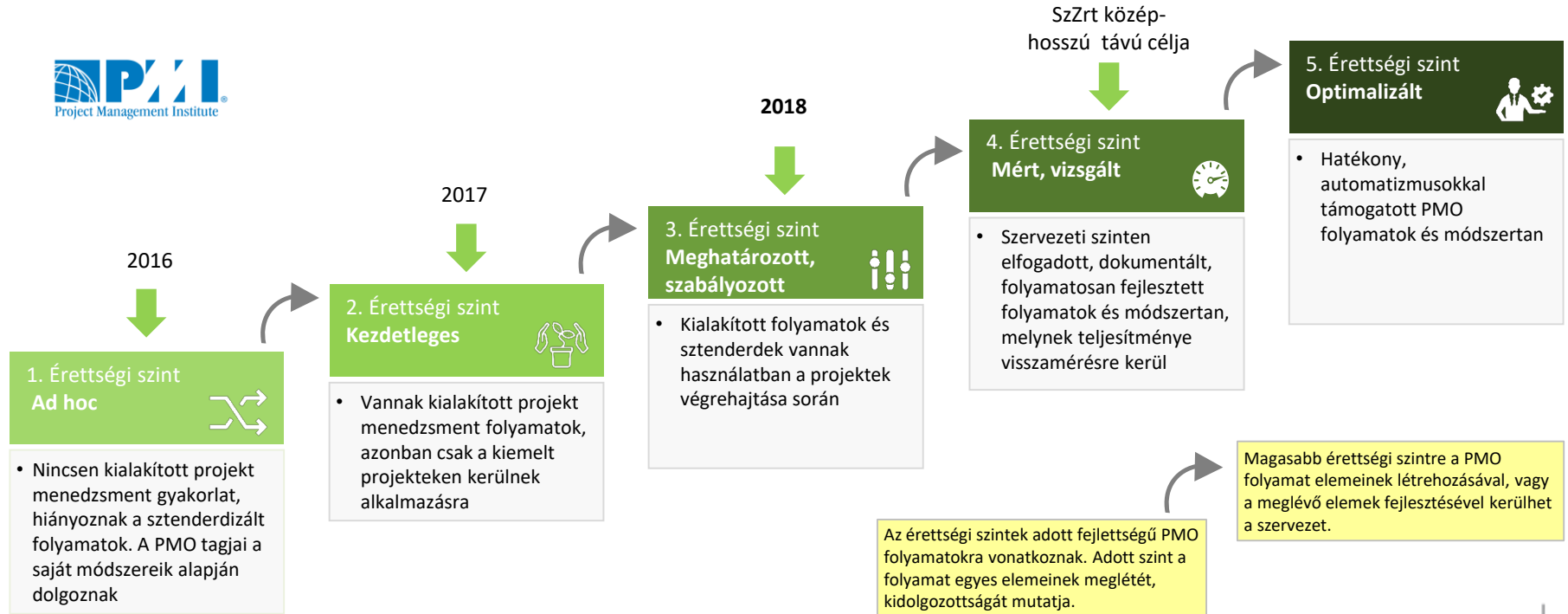


SZERENCSEJÁTÉK ZRT.



Az IT PMO érettsége a Szerencsejáték Zrt-ben

A PMI érettségi modellje alapján a SzZrt IT PMO jelenleg az 5 fokú skála 3. érettségi szintjén áll. A következő évben a 4. érettségi szint az elérendő cél.



A nagyvállalati projektvezetés kihívásai

A projektek közel fele fejeződik csak be a tervezett időben és költségkereten belül, aminek az okai az alábbi tipikus csoportokba sorolhatók

A megfelelő kommunikáció hiányában az egyes lépések összehangolása lehetetlen és ez növelheti a szervezeti ellenállást



A gyakran változó elvárásoknak és igényeknek való megfelelési kényszer gyakran ellehetetleníti a projekt sikerességét



A célok definiálatlansága növeli az erőforrásigényt



A projekt implementálását nehezíti a változás és kockázatkezelés hiányossága



A megfelelő felhatalmazás és a felelősségi körök tisztázásának hiánya hátráltatja a projekt haladását és növeli a kockázatokat



1. PMO kialakítás: Első lépések, áttörendő gátak



SZERENCSEJÁTÉK ZRT.



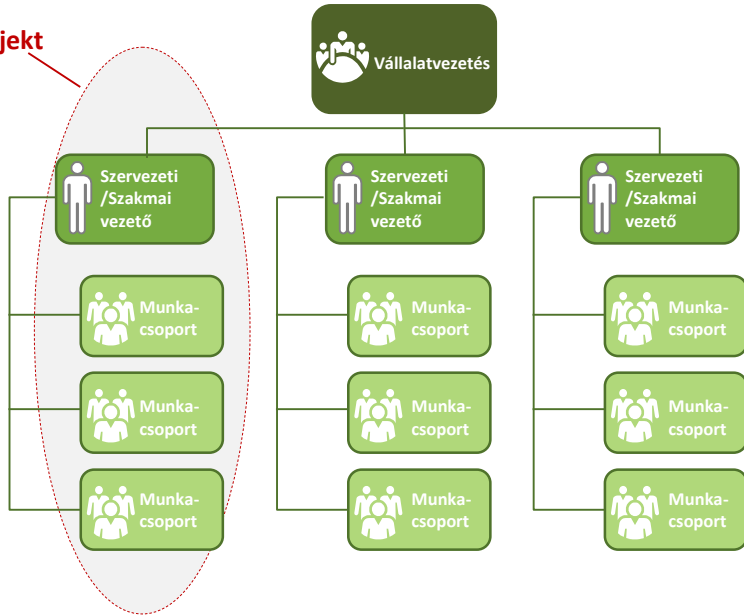
PMO 0.1: A bizonyítási szakasz

A szervezet nem ismerte a mátrix jellegű működést, annak gyakorlati hasznát bizonyítani kellett a szervezeti vezetők számára; hogy bizalmat adjanak a PM működés kialakításához.

Funkcionális szervezet



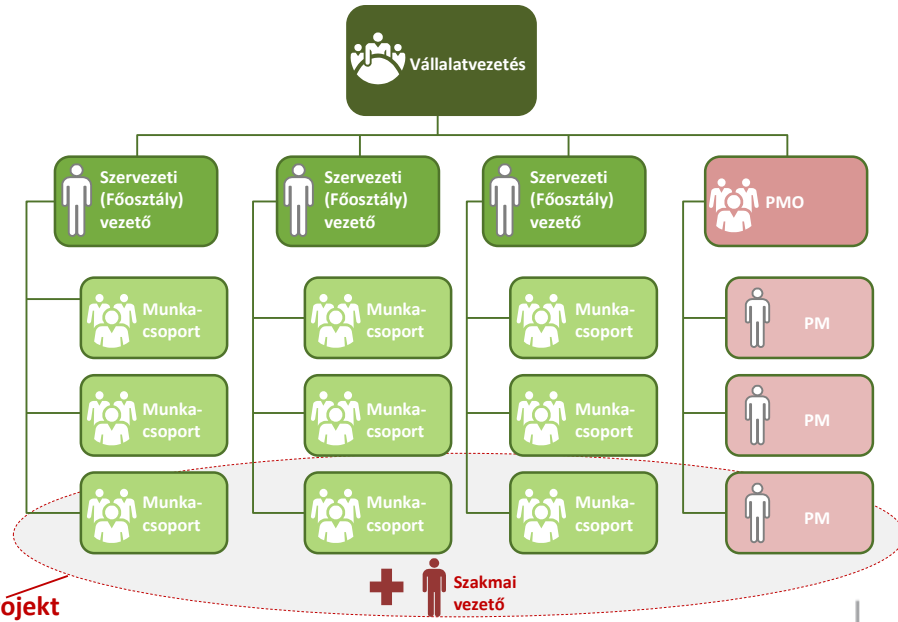
Projekt



Mátrix szervezet

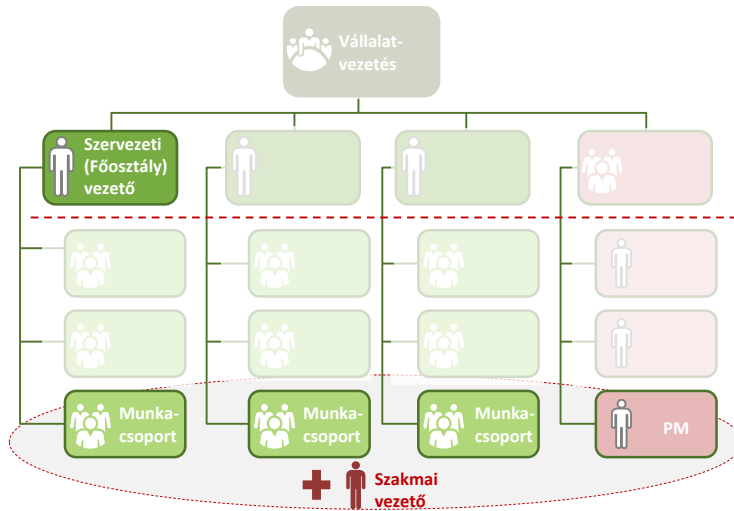


Projekt



PMO 1.0: A kiterjesztési szakasz

A PM tevékenységet fokozatosan kiterjesztettük az összes IT projektre, így egyben tudtuk kezelni az egész portfóliót. A kulcs a szervezeti vezetői, projektvezetői, szakmai vezetői feladatok szétválasztása volt.



Szervezeti vezető

- ✓ A projektek feletti **vezetői kontroll** a főosztályvezetők kezében marad.
- ✓ A **PIB tagjaiként** döntenek a projektet érdemben befolyásoló változásokról, kockázatok kezeléséről.



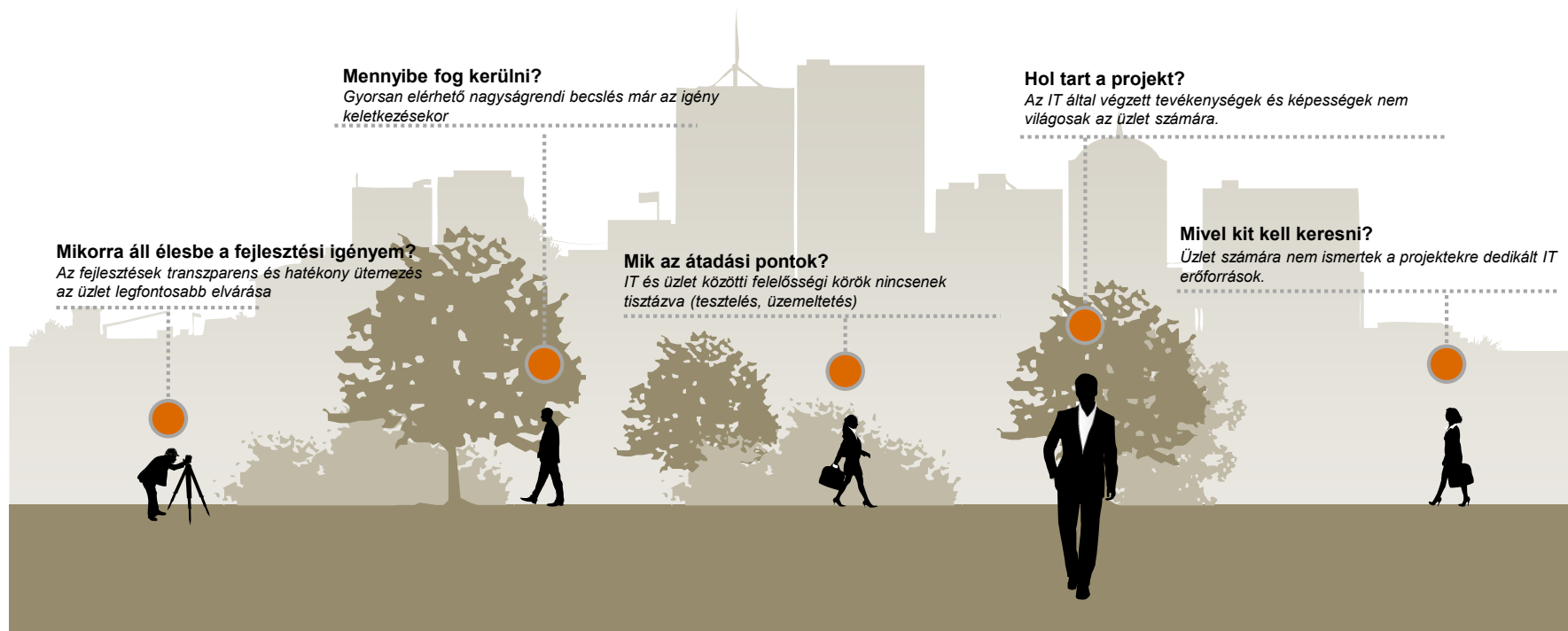
Szakmai vezető

- ✓ A **szakmai kontroll** a szakmai vezetők kezébe kerül.
- ✓ Cél, hogy a szakmai vezető az operatív projektvezetéshez hierarchiában legközelebb álló **osztály-, csoportvezető** vagy **szakértő** legyen.
- ✓ Operatív kontrollt a projektvezetők gyakorolnak.



Tipikus visszajelzések az IT működésről

A szervezetek megrendelői oldalán ugyanazok a kérdések ismétlődnek



2. PMO átalakítás, standardizálás: A PwC, mint külső tanácsadó szerepe



SZERENCSEJÁTÉK ZRT.



IT PMO működés

Terjedelmünkben az alkalmazott PM folyamatok felülvizsgálata és megújítása szerepel.



Felmérési módszertan bemutatása

A helyzetfelmérés során egy 3 lépéses módszertan szerint elemeztük az IT PMO működését.

Személyes interjúk, adatbegyűjtés

1



Összesen **18 interjút** folytattunk le a helyzetfelmérés során



PMO vezető interjú



Projektvezető interjú



Stakeholder interjú



Összesen **52 dokumentum** érkezett be

Fejlesztési lehetőségek azonosítása

2

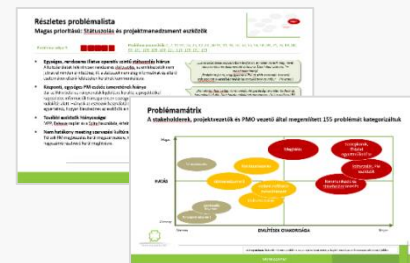
Az interjúkon elhangzott információkból **155 fejlesztési lehetőséget azonosítottunk**, amelyeket 11 kategóriába csoportosítottunk

Kategória	Előfordulás (1-5)	Impact (1-5)
1. Dokumentáció	5	5
2. Szervezés, folyamatok	5	4
3. Kommunikáció	5	4
4. Kockázatkezelés	5	4
5. Alkalmazástervezés	5	4
6. Információmegosztás	5	4
7. Szabványtervezés	5	4
8. Változáskezelés	5	4
9. Hírközlési rendszerek	5	4
10. Igénykezelési folyamat	5	4
11. Végfelhasználói felület	5	4

Problémamátrixba sorolás, részletezés

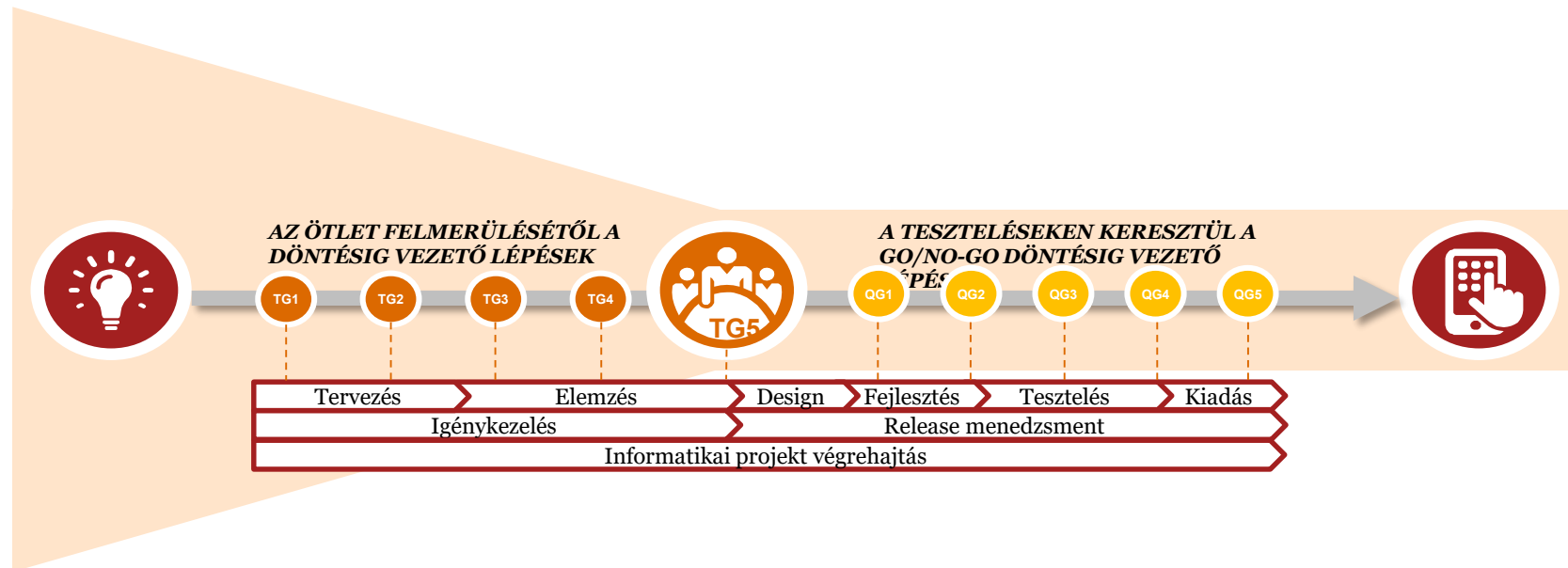
3

A kategóriákat hatásuk és előfordulásuk gyakoriságának megfelelően egy mátrixban helyeztük, majd ezeket a csoportokat kibontottunk részletesen



Igény és kiadás menedzsment

Egy jól kialakított igény és kiadásmenedzsment folyamattal jelentős megtakarítás érhető el és hatékony partnerség alakítható ki üzlet és IT között



3. Eredmények, továbblépés



SZERENCSEJÁTÉK ZRT.



Kiterjesztés a vállalat egészére!

1. Projekt Vezető jelöltek az Igazgatóságoktól

Képzésüket az INI PM csapata szervezte és hajtotta végre. Az oktatás végén a jelöltek PM vizsgát tettek.

2. Projektek indításakor PM pool áll rendelkezésre

Rátermetett kollégák közül választhatunk, akik a vezetői réteget képesek tehermentesíteni. A cégen belül projektet kizárólag belső vizsgával rendelkező projektvezető vezethet.

3. PM kompetencia központ INI-nél, PM bárkinél lehet

A transzparenciát, a kommunikációs interfészek megértését, az egyenszilárdságot kell biztosítani. Ehhez képzést, minőségellenőrzést, segítséget ad az INI PMO.



Továbblépési pontok, lehetőségek

1. Egységes portfólió menedzsment kialakítása (Biztos, hogy a megfelelő projekteken, feladatokon dolgozunk?)

A projektek kialakítása a teljes fejlesztési értékláncnak csak egy részét teszi ki. Ahhoz, hogy az IT ténylegesen szolgáltató informatika legyen, transzparensten kell kezelni az összes fejlesztést, és az ügyfelek kezébe adni a döntést. Ez teljes portfólió menedzsment folyamatot tesz szükségessé. (Igény bejelentés, scoring, tervezés, követés, zárás)

2. Egységes erőforrás menedzsment kialakítása

A portfólió menedzsment előfeltétele, hogy az igények mérhetőek, az erőforrások tervezhetőek legyenek. Ennek hiányában se hiteles kvóta rendszer, se felelős határidő vállalás nem lehetséges.

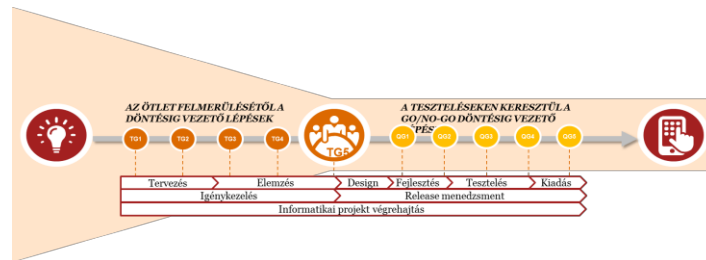
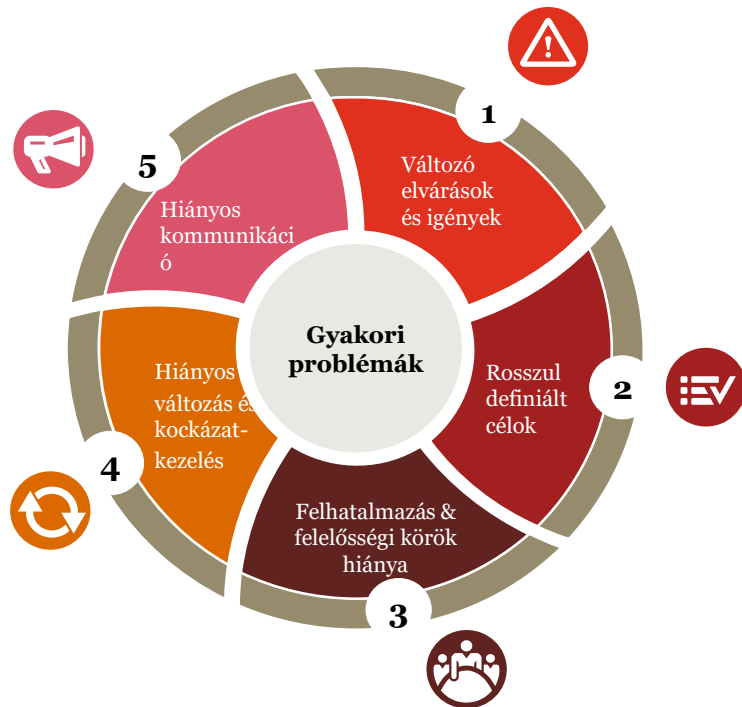
3. Vállalati szintű egységes projekt és portfólió menedzsment

A transzparenciát, a kommunikációs interfészek megértését, az egyenszilárdságot kell biztosítani. Ehhez képzést, minőségellenőrzést, segítséget ad az INI PMO.



Eszközök a hatékony informatikai szolgáltatáshoz

A projektekhez sikeres leszállítását a jól kialakított igény- és kiadás menedzsment, illetve a magas érettségű projektmódszertan támogatja



Agilis projektkultúra a közigazgatásban

Speciális, sőt egyedi a cégünk!

Működhet egy általános módszer vagy recept?



Nem egyeztethető össze a vállalati kultúránkkal

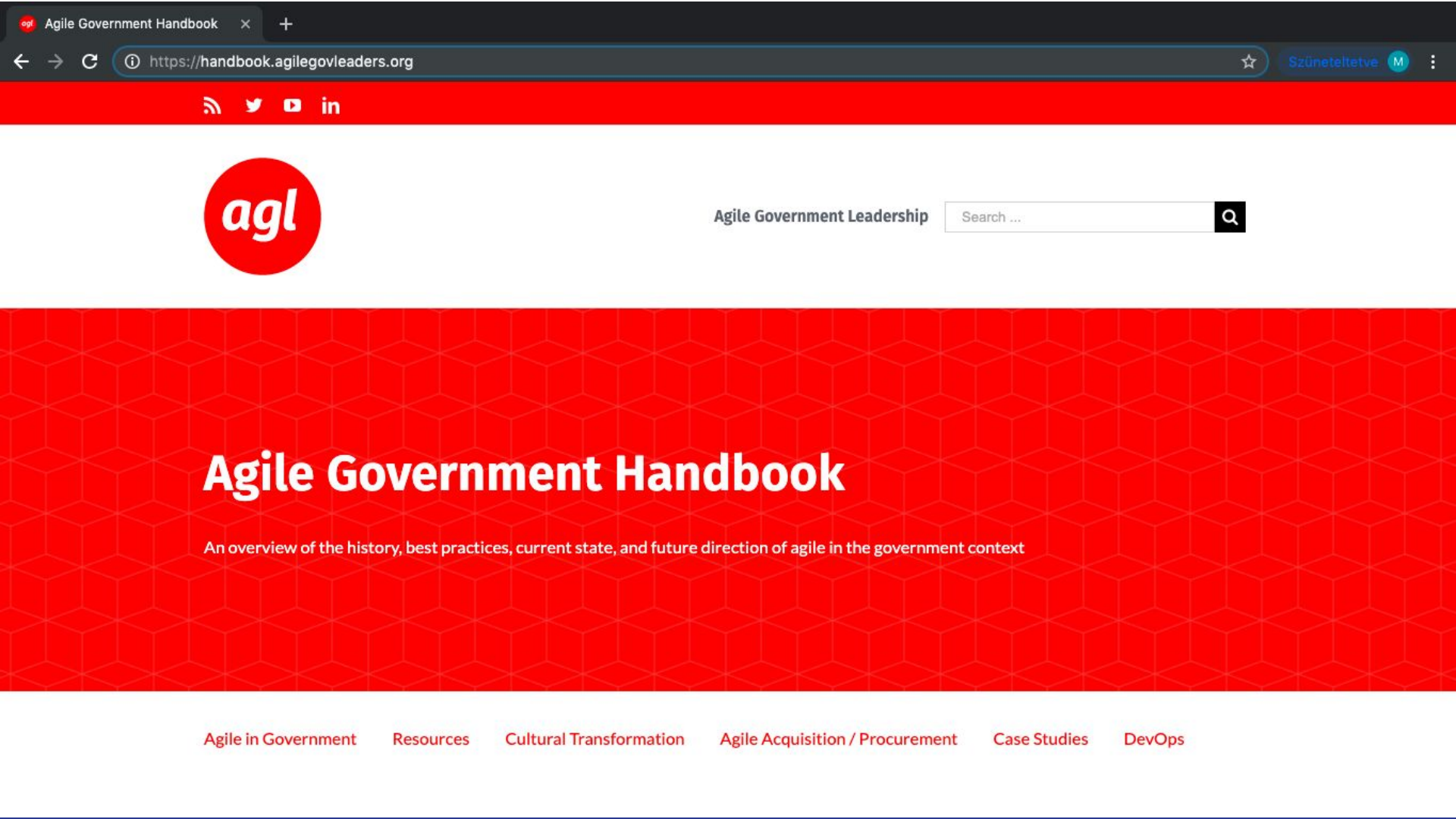
Milyen kultúra kell hozzá?



A megrendelőnk nem ér rá ezzel foglalkozni

Lehet ezzel takarózni?





Agile Government Leadership

Search ...



Agile Government Handbook

An overview of the history, best practices, current state, and future direction of agile in the government context

[Agile in Government](#)

[Resources](#)

[Cultural Transformation](#)

[Agile Acquisition / Procurement](#)

[Case Studies](#)

[DevOps](#)

Confidence



Mount stupid



None

Average
Competence

Expert



LED AGILITÁS ÉS KÖZIGAZGATÁS

EDUCATION

vol.05

Helyszín: Lechner Tudásközpont

Időpont: 2017. november 28.

/kedd / 18:00

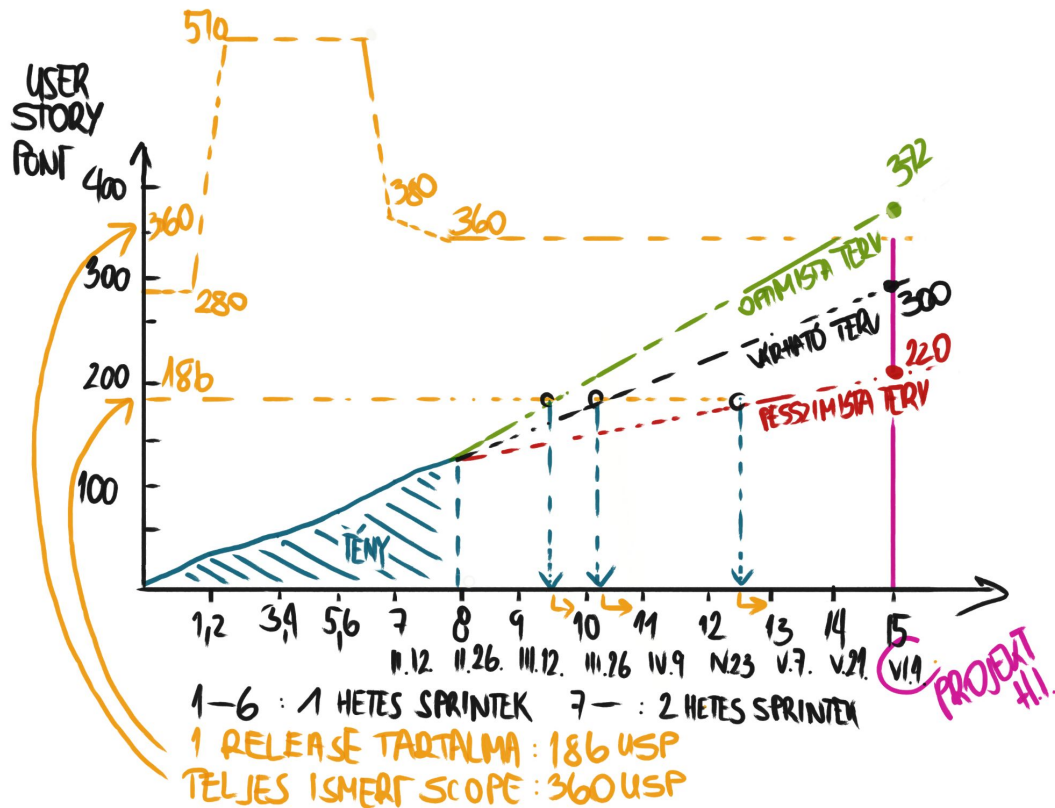
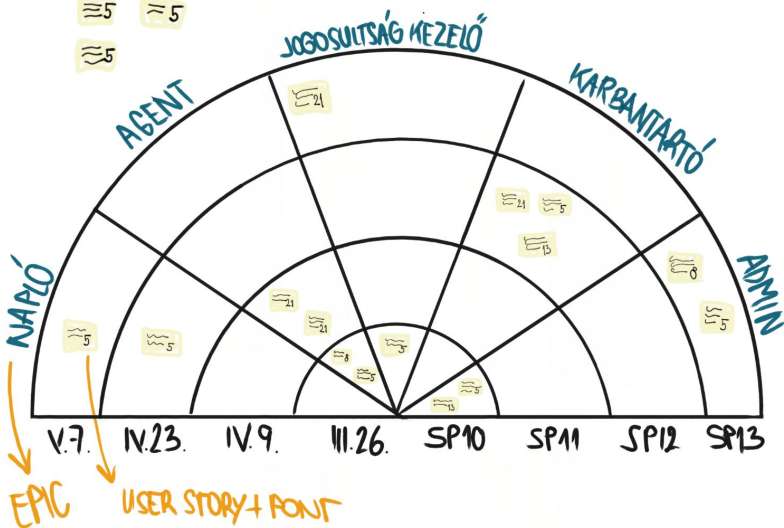
nov 28.
/kedd/
18:00



9. SPRINT:

2 ≈ 3
 1 ≈ 3
 8 ≈ 8
 5 ≈ 5
 5 ≈ 5

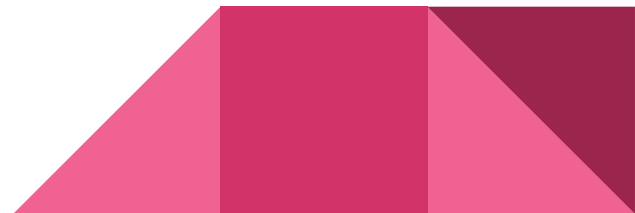
BECSLÉSRE VÁR:



Both András

termékfejlesztési vezérigazgató-helyettes

Idomsoft Zrt.



Projektkommunikáció KKV-s projektekben

Dr. Blaskovics Bálint egyetemi adjunktus, Budapest Corvinus Egyetem,

Stratégia és Projektvezetés Tanszék

balint.blaskovics@uni-corvinus.hu

Bognár Norbert vezető tanácsadó, Enterprise Soft Kft.

norbert.bognar@enterprisesoft.hu

Absztrakt: A kommunikációt kutatók és gyakorló szakember egyaránt a projektmenedzser egyik legfontosabb feladatának tartják. Egyes felmérések szerint a projektvezető munkaidejének legnagyobb hányadát erre a tevékenységre kell, hogy fordítsa, hiszen az érintettek, azaz a stakeholderek közötti hatékony információáramlás, konfliktuskezelés vagy egyéb ilyen jellegű feladat elsődleges fontossággal bírhat a projektsikeres elérését illetően. Ebből fakadóan számos kutatás, best practice vagy technika jelent meg az évek során, amelyek jelentős mértékben tudják segíteni a kommunikációt, és egyúttal támpontot jelenthetnek a projektmenedzserek számára a helyes eszközök kiválasztásában és megfelelő alkalmazásában. Azonban ezen technikák és kutatások döntő többsége nagyvállalati környezetre fókuszál vagy az képezte a vizsgálat alapját, holott a projektvezető szerepe és elvárt feladatai KKV-s környezetben jelentős mértékben különbözhetnek a nagyvállalatitól.

Így az előadás fókuszában a KKV-s projektkommunikációs gyakorlatok állnak, és az kerül bemutatásra, hogy milyen eszközök és technikák alkalmazása révén lehetséges hatékonyabb együttműködés az ügyféllel és a projektcsapattal. A kutatás figyelembe veszi azt, hogy a KKV-k elsősorban mások számára valósítanak meg projekteket, valamint azt is, hogy intenzívebb kommunikációra van szükséges turbulens környezetben, vagy olyan esetben, ahol a projekteredmény innovációtartalma vagy technológiaintenzitása magas. Így a vizsgálat alapját olyan KKV-k jelentik, amelyek IT-beruházásokat hajtanak végre más cégek számára, azonban az összehasonlítás miatt nagyvállalati környezetben dolgozó projektvezetők is megkérdezésre kerülnek. Az eredmények mélyinterjúk és szekunder adatok elemzése révén állnak elő, amelyeket gyakorlati esetpéldákkal is alátámasztásra kerülnek.

Bevezetés

A XX. század végére a kutatók egyetértettek abban, hogy a projektek stratégiai fontossága megkérdőjelezhetetlen, sikeres teljesülésük a vállalati túlélés vagy versenyelőny szerzésének záloga (ld. pl. Cleland, 1994; Görög, 2013; Nagy-Borsy, 2018; Szabó, 2012). Sőt, ez az állítás érvényes nemzetek és a funkcionális vagy kiemelt tevékenységek (pl. innováció vagy pénzügyek) szintjén is (ld. pl. Aranyossy & Juhász, 2013; Hoffer, 2011; Nógrády & Virág, 2015; Papp & Felméry, 2016). Ennek ellenére a sikeres projektek aránya alacsonynak tekinthető, megközelítőleg a projektek 30-50%-a fejeződik be sikerrel (Deák, 2001; Project Management Institute, 2018; Standish Group, 2015).

Felismerve az elvárt és a tényleges sikerráta közötti különbséget, akadémiai és gyakorló szakemberek számos módszertant, irányelvet, keretrendszert vagy fejlett eszköztárat dolgoztak ki, amik segíthetnek egyaránt a kezdő és a tapasztalt szakembereknek vezetni a projektjeiket (ld. pl. Berényi, 2015; Görög, 2013; Klimkó, 2014; Project Management Institute, 2017). Így kijelenthető, hogy ma már gazdag szakirodalom áll rendelkezésre, és számos tréning vagy képzés elérhető (vö. Berényi & Deutsch, 2018; Horváth, 2016; Szabó & Csepregi, 2015), amelynek révén jelentős esély mutatkozik a projektsiker maximalizálására. Azonban ezen gazdag tudástár ellenére is még mindig alacsonynak tekinthető a projektsiker aránya (ld. pl. Project Management Institute, 2018). Görög (2013; 2016) felhívja a figyelmet arra, hogy a projektek szükség szerint egyediek és egyszeriek, így uniformizált eszközöket és keretrendszereket vagy a legjobb gyakorlatra, ún. best-practice-ekre épülő megközelítéseket célszerű kellő körültekintéssel kezelni. Ugyanis ellenkező esetben nemhogy nem növeli, hanem szélsőséges esetben akár csökkentheti is a projektsiker esélyét a helytelenül megválasztott eszköz. Görög (2016) így hangsúlyozza, hogy érdemes általánosabb, kevésbé best-practice-re épülő módszertanokat alkalmazni. Hasonló megközelítésre jutnak a nemzetközi szakemberek is, akik olyan eszköztárat fejlesztettek ki, amelyek általános megközelítéseken, nem projekt-, vagy cégspecifikus tudáson alapulnak (ld. pl. Mantel et al., 2001; Verzuh, 2015; Wysoczki, 2011). Blaskovics (2014) ugyanakkor hangsúlyozza, hogy a célirányos, cégspecifikus vizsgálatoknak is van létjogosultsága, azonban (Görög (2013) nyomán) megfelelő körültekintéssel kell eljárni és a limitációkat a következtetések során mindenképpen figyelembe kell venni. Blaskovics, Bognár és Fekete (2018) ugyanakkor megállapítja, hogy a limitációk során kiemelt fontossággal bírhat az iparág, szektor mellett a projekt alapjául szolgáló cég besorolása, azaz, hogy multinacionális vagy KKV környezetben működik-e az adott cég.

Ezek alapján megállapítható, hogy a vizsgálat és javaslatlatterítés során szükséges figyelembe venni azt, hogy a vizsgált cég(ek) milyen iparág(ak)ban tevékenykednek, és azt, hogy a vállalati méret

alapján milyen kategória-besorolásba tartoznak. Továbbá figyelembe kell venni a javaslatétel során a kutatás limitációit. Azonban az is kijelenthető, hogy a best-practice-re épülő javaslatétel hasznos és fontos lehet, és hozzájárulhat a projektsiker eléréséhez. Csupán figyelembe kell venni mind a cég(ek), mind az iparág(ak), mind pedig az adott projekt(ek) jellemzőit.

A projektek és projektmenedzsment közelítésmódjai

A projekt kezdeti értelmezései főként a projektháromszög elemeit helyezték a középpontba (vö. Gaddis, 1959; Olsen, 1971), akár a definíciókat, akár a közelítésmódot tekintve. Azonban ahogy a gazdasági és tágabb értelemben vett környezett elvesztette statikus, kiszámítható jellegét (vö. Antal-Mokos et al., 2011), úgy vált egyre hangsúlyosabbá a megközelítésekben az eredményorientáció (ld. pl. Project Management Institute, 2000; 2006). Azaz már nem csak az idő, költség és minőség hármast, azaz a projektháromszöget lehetett a projektek alapvető lényegi sajátosságának tartani, hanem a létrehozandó projekteredményt is. Ez utóbbi legalább olyan fontossággal bírt tehát a projektek során, mint maga a projektháromszög. Lundin és Söderholm (1995), Görög (2013) és Verzuh (2015) ugyanakkor felhívja a figyelmet arra, hogy a projektek megvalósítása ideiglenes szervezetek keretében történik, amely óhatatlanul is magában foglalja az emberekkel való interakciót. Görög (2013) hozzáteszi ugyanakkor (Clelanddel (1994) összhangban), hogy a projektek a vállalati stratégiából következnek, majd kiemeli a projektek egyedi és ideiglenes jellemzőjét is. Fekete (2015a;b) megállapítja továbbá, hogy a projektek a bennük (és környezetben) rejlő bizonytalanságok miatt kockázatosak. Ezek a jellemzőket is figyelembe véve Fekete és Dobreff (2003, p. 9) a következőképp határozta meg a projekteket:

„...projektnek tekintjük azokat a feladatokat, amelyek:

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

A projektmenedzsment értelmezése hasonlóan változott a projekt értelmezéséhez. Blaskovics (2015) felhívja arra a figyelmet, hogy kezdeti megközelítések főként a projektháromszög hatékony menedzsmentjére fókuszáltak. Azaz elsősorban a megfelelő tervezést és kontrollt helyezték a megközelítések a projektmenedzsment középpontjába, és így a projektmenedzsment fő feladata a projektfolyamat vezetése. Ezt egészítette ki Lundin és Söderholm (1995) valamint Görög (1996) és Cleland (1994) két jellemzővel:

- A projektek ideiglenes szervezetek, így ennek a szervezetnek a vezetése is a projektmenedzsment kiemelt feladata.
- A projektek stratégiai építőelemek is, így a szervezeti stratégiából következő kedvező változás elősegítése szintén a projektmenedzsment egyik fő feladatának tekinthető.

Szükséges megjegyezni, hogy egyik megközelítés sem helyettesíti a másikat, hanem a három együttesen létezik jelen a projektmenedzsment során (vö. Blaskovics, 2014). Természetesen előfordulhat, hogy a projektvezető vagy a projekt sajátosságai miatt az egyik hangsúlyosabbá vagy kevésbé hangsúlyosabbá válik, azonban ez sem jelenti azt, hogy el lehetne hanyagolni vagy ignorálni bármelyiket.

A projektvezető feladatai

A projektvezető feladata során tehát figyelembe kell venni, hogy szükséges a projektmenedzsmentet összetett feladatként kezelni, azaz egyszerre kell a folyamatot menedzselni, a szervezetet vezetni és a kedvező változást elősegíteni. Tehát egyszerre van a projektvezetőnek koncepcionális és részletes tervezési, kontroll és érintett-menedzsment feladata. A Berényi (2015), Blaskovics (2016), Fekete és Dobreff (2003), Görög (2013), Project Management Institute (2017) és Szabó (2012) alapján kijelenthető, hogy a projektvezető főbb feladatai közé sorolható többek között a következő:

- a projekt koordinációja,
- a projekt munkaterjedelmének behatárolása
- a projekt időtartamának és költségének megtervezése,
- a projekt időtartamának és költségeinek kontrollja
- a minőségbiztosítási feladatok ellátása,
- a kommunikációs feladatok ellátása,
- a kockázatok menedzselése,
- a külső erőforrások menedzselése,
- tenderek figyelemmel követése,

- tenderdokumentumok elkészítése,
- az ügyfél meggyőzése a projekt szükségességéről,
- az ügyfél meggyőzése a projekt megrendeléséről,
- poszt-projekt kommunikáció,
- a projekttel kapcsolatban felmerülő (projekt lezárása utáni) gondok megoldása, azaz a projekt „szupportja”

Blaskovics (2016) felhívja a figyelmet arra, hogy az utolsó öt pont főként külső projektek során merül fel, azaz akkor, amikor (általában KKV szervezetek) mások számára akarnak projekteket végrehajtani. Ez azonban nem jelenti azt, hogy nagyobb, főként projekttulajdonosi szervezeti szerepkörben tevékenykedő cégek esetén nem merülhetnének fel hasonlóak. De nem tekinthető tipikusnak.

Projektkommunikáció

A fenti lista alapján kijelenthető, hogy a kommunikáció kiemelten fontos lehet, hiszen nem csak megjelenik önálló elemként, de képes a többi tevékenység hatékonyságát is jelentősen befolyásolni azáltal, hogy az adott tevékenység teljesítése során sok kommunikációs elem felfedezhető. Több szerző (pl. Görög, 2013; Project Management Institute, 2017), hogy az adott tevékenységek hatékonyságát más tényező – pl. vezetési stílus vagy a pozitív személyiségjegyek – is jelentős mértékben befolyásolhatják. Ugyanakkor számos szerző felhívja a figyelmet arra is, hogy nem csak egyes tevékenységekre, de a projektsikerre is jelentős hatással van (pl. Diallo & Thuiller, 2005; Wu et. al., 2017).

Mára már konszenzusnak tekinthető, hogy a projektkommunikáció kiemelten fontos területe a projektmenedzsmentnek (ld. pl. Blaskovics, 2014), azonban abban két eltérő megközelítés van, hogy miként tekintünk rá. Egyes szerzők (pl. Görög, 2013) elsősorban az érintettek kezelésének (stakeholder-management) egyik eszközének tartja, míg mások (pl. Project Management Institute, 2017) külön területként tekintenek erre.

Az előbbi kategóriába tartozók a stakeholder-management részeként tekintenek rá, és mint ilyen az érintettek meggyőzésének egyik lehetséges módjaként tekintenek rá. Ugyanakkor így is felhívják a figyelmet arra (ld. pl. Görög, 2013), hogy a folyamatos kommunikáció, az érintettek rendszeres tájékoztatása, naprakész információkkal való ellátása kiemelt fontos lehet a projekt sikere érdekében. Görög (2013) megkülönböztet egyirányú és kétirányú kommunikációt, azaz tájékoztatást (pl. sajtótájékoztatók keretében) és kölcsönös információcserét (pl. lakossági fórumok) és felhívja a figyelmet arra, hogy elsősorban akkor célszerű alkalmazni, amikor

jelentős mértékű információs aszimmetria áll fenn az érintettek által véleményezett és a valós tudása között. Ennek a megközelítésnek az a legnagyobb előnye, hogy az érintettek jellemzőit óhatatlanul is figyelembe veszi a megfelelő eszköz és csatorna meghatározása során. Azonban a hátránya is ebben rejlik, azaz mindenképpen az érintetteknek rendeli alá, nem tekint rá külön folyamatként. Így alkalmazása során a globálisabb, projektet átfogó megoldásokra kisebb esély mutatkozik (pl. átfogó kommunikációs csatornák kiépítése).

Ugyanakkor célszerű lehet különálló területként tekinteni rá, hiszen egy felmérés alapján a projektmenedzser idejének döntő többségét a kommunikáció vagy ezt is magában foglaló tevékenység tölti ki (vö. Project Management Institute, 2018). Így már csak a tevékenység időigénye miatt is érdemes külön területként tekinteni rá. Több szerző vagy szervezet (pl. Fekete & Dobreff, 2003; International Project Management Association, 2017; Project Management Institute, 2017) is hangsúlyozza, hogy külön tevékenységként kell tekinteni rá. Azonban – bár abban konszenzus van, hogy a kommunikáció kiemelten fontos – eltérő fókusszal vizsgálják. Fekete és Dobreff (2003) elsősorban a formális keretekre fekteti a hangsúlyt, hangsúlyozza, hogy a projektkommunikációnak formalizált támogatás is szükséges. Ezért a megfelelően kidolgozott template-ek fontosak a projektek menedzselése során. A Project Management Institute (2017) szintén fontosnak tartja a formalizált kommunikációt, és több olyan tételt is megemlít (pl. tiszta, világos, grammatikai és egyéb hibáktól mentes kommunikáció), amely nélkül nem lehet elég effektív. Azonban emellett formalizált lépéssorozat segítségével igyekszik támpontot adni a helyes projektmenedzsment kommunikációhoz. Ez a három lépés a következő:

- kommunikáció megtervezése,
- kommunikáció lefolytatása,
- kommunikáció monitoringja.

Természetesen minden lépés összetett, több allépésből áll. A megfelelő lépéssorozatok mellett a Project Management Institute (2017) felhívja a figyelmet arra is, hogy számos befolyásoló vagy hátráltató tényező állhat rendelkezésre (ilyen például a nyelvi keretek), emellett a helyes információs csatorna vagy csatornák megválasztása szintén komoly hatással bír arra, hogy ez a folyamat eredményes-e vagy sem.

Míg számos kutató (pl. Butt, Naaranoja, & Savolainen, 2016; Henderson, Stackman & Lindekilde, 2016, Loosemore & Lee, 2002) inkább azt helyezi a középpontba, hogy a projektkommunikáció milyen hatást gyakorol a projektre, és milyen hátráltató vagy segítő jellemzők lehetnek a szervezeten belül vagy az érintetteknek/projektmenedzsereknek. Ezek közé tartozik a megfelelő szervezeti kultúra, a hasonló tudás/végzettség/nyelvezet vagy az,

amikor ugyanolyan értékeket vallanak. Szükséges megjegyezni, hogy ezek fontosságát a Project Management Institute (2017) is hangsúlyozza. Ugyanakkor Horváth (2016) és Berényi és Deutsch (2018) felhívja a figyelmet arra, hogy jelentősen tudja növelni a kommunikáció hatékonyságát az, ha a tudásátadás során megfelelő hangsúlyt fektetünk ennek fejlesztésére és ez a tudásátadás megfelelő módon történik.

Mindezek alapján kijelenthető, hogy a projektkommunikációval foglalkozó szakirodalom három fókusszal rendelkezik:

- a kommunikációs folyamat jellemzői,
- a hatékony kommunikációt hátráltató vagy elősegítő tényezők,
- a megfelelő kommunikációs csatornák és a formalizált kommunikáció során használható eszközök.

A kutatás leírása

A kutatás alapvető célja, hogy támogassa a hatékony kommunikáció kialakítását projekteken belül KKV környezetben. A kutatás fontosságát növeli, hogy azon művek száma, amelyek a KKV-ra fókuszálnak, igen kevés (ld. pl. Blaskovics, 2016), ebből fakadóan a KKV-fókuszú kommunikációra irányuló kutatások száma minimális. Tovább növeli a kutatás fontosságát, hogy a személyhez kapcsolódó tényezők feltérképezése még nem teljes. Így minden feltárt tényező hatékonyabbá tudja tenni a kommunikációs eszközök alkalmazását. Ebből fakadóan az alábbi kutatási kérdések kerültek megfogalmazásra:

- Milyen tényezők vannak hatással a kommunikáció alkalmazására KKV környezetben?
- Milyen módon lehet hatékonyan kommunikálni ezen hátráltató tényezők figyelembevételével?

A kutatás során feltáró kutatás került alkalmazásra (a kutatás jellegével összhangban). A kutatási kérdések jellegét tekintve nem történt hipotézisek vagy proposíciók felállítása, hanem annak részletesebb megválaszolása került a fókuszba.

A kutatás során mind primer, mind pedig szekunder adatgyűjtés történt (vö. Babbie, 1995). Utóbbiba a projektdokumentumok áttanulmányozása értendő, míg előbbi félig strukturált mélyinterjúk. Az interjúk 30-50 percig tartottak.

A projektmenedzserek, akik az interjú során megkérdezésre kerültek, szakértői mintavétellel kerültek kiválasztásra. A kiválasztás során fontos szerepet játszott, hogy mind KKV-s, mind pedig multinacionális tapasztalattal rendelkezzenek. Ezen kritériumot is figyelembe véve 3 mélyinterjú került lefolytatásra, valamint egy ellenőrző (kontroll) mélyinterjú is egy

multinacionális cégben dolgozó projektmenedzserrel. Mindegyik KKV-s projektmenedzsernek jelentős, 5 évet is meghaladó tapasztalata van, amely alapján már szeniornak tekinthető. A projektdokumentumok pedig a 3 projektvezető legutóbbi 2 KKV-s projektjét ölelték fel. Ezt a lépést nehezítette, hogy sokszor az írásbeli dokumentációk eléggé hiányosak voltak. Ez azonban inkább a szektor jellemzőire, semmint a projektvezető hanyagságára vezethető vissza. Az interjú alapvetően három blokkból állt. Az első blokkban a projektvezető háttere, tapasztalata került feltérképezésre. Ez szolgálta azt, hogy el lehessen dönteni, a projektvezető vajon relevánsnak tekinthető-e a kutatás szempontjából. A második blokkban (az első kutatási kérdéssel összhangban) az került feltérképezésre, hogy milyen eszközöket használt eddig és milyen támogató vagy hátráltató tényezőkkel szembesült a projektek során. A harmadik blokkban pedig az került megkérdezésre, hogy milyen hatékonyságúnak értékeli a projektkommunikációs folyamatos és hogyan lehetett volna ezt javítani. Ezek alapján az első és a második kutatási kérdés megválaszolhatóvá vált.

A kutatás eredménye

A kutatás során figyelembe kell venni, hogy a projektmenedzserek KKV-s környezetben tevékenykednek. Az iparág pedig az IT-szektor. Ennek köszönhetően az alábbi jellemzőket kell figyelembe venni (vö. Blaskovics, 2016; Jelen & Mészáros, 2008; Nemeslaki et al., 2004):

- A KKV-s cég sokszor kisebb alkuerővel rendelkezik, mint a megbízó cég.
- A projektmenedzser sokszor tanácsadói szerepet is ellát, ami azt vonja magával, hogy nem csak projektmenedzsment feladatokat kell ellátnia.
- A teljesítés során a hangsúly inkább az informális kommunikációra helyeződik, hiszen a kiterjedt dokumentáció túl nagy tranzakciós költséggel járna.
- A szektor maga rendkívül gyorsan változik, így a projektek életciklusa is rövidebb.
- A IT területén belül egyedi szaktudásra van szükség a hatékony menedzsmenthez, ez pedig információs aszimmetriát okozhat.

Ezek (is) figyelembe véve a projektvezetők számos nehézséggel szembesültek. A válaszokat három különböző csoportba lehetett sorolni:

- csatornához kapcsolódó,
- személyhez kapcsolódó,
- a projekt speciális jellegéhez kapcsolódó.

Az első csoportba tartoztak azok, amelyek a kommunikáció módjára vonatkozóan nehézséget jelentettek. Ezek közül kiemelt problémaforrás volt, hogy az e-mailes kommunikáció nem volt

hatékony, akár azért, mert nem olvasta el, akár azért, mert csak felületesen lehetett elolvasni. Emellett nehézséget jelentett a workshopok, meetingek megszervezése és lebonyolítása is, hiszen nem egy helyszínen tartózkodik a megbízó és megbízott cég (szélsőséges esetben akár más városban). Így vagy jelentős időt veszítve a projektmenedzserek odautaztak (jellemzően ez akkor történt, ha azonos városban van mindkét cég székhelye vagy fontos a helyszíni jelenlét), vagy valamilyen ICT-eszköz keretében történt. Azonban ez is komoly nehézségeket jelenthetett, hiszen nincsen minden ügyfél által alkalmazott uniformizált platform (még a Skype sem tekinthető mindenki által használatnak). Ez pedig lassította a meeting elkezdését. Ráadásul többször előfordult a projektvezetők válaszai alapján, hogy valaki „kiesett”, azaz valamilyen kapcsolódási probléma miatt nem volt elérhető hosszabb vagy rövidebb ideig. Ez pedig a hatékonyságát rontotta a kommunikációnak.

A második csoportba a személyi problémák tartoztak. A projektvezetők többször felhívták két általánosan tapasztalható problémára a figyelmet. Egyik ilyen a változástól való félelem vagy változással szemben való (egyéb okból fakadó) ellenállás. Ez pedig megnehezítette a kommunikációt, hiszen az érintettek nem a szakmai, hanem a személyes oldalára fókuszáltak a projektnak. Ami pedig információvesztéshez (vagy rejtéshez), szélsőséges esetben konfliktuskereséshez, félreinformáláshoz, a feladatok alól való kibúváshoz vezetett. A másik általánosan tapasztalható probléma a személyes ellentétek megléte a projekten belül. Előfordulhat, hogy a projekten belül fennállnak személyes ellentétek a projektcsapat tagjai között. Ezt pedig egy külsős, sokszor projektvezetői feladatok ellátásával megbízott vezető nem tudja hatékonyan kezelni (amennyiben nem kerül ilyen információk birtokába gyorsan). Ezen két tényező mellett tapasztalható még egy általános probléma, az emberi erőforrások rendelkezésre állásának korlátozottsága. A projektvezetők kiemelték, hogy sokszor az ügyféloldali projektmenedzser sem tud (vagy akar) elég időt dedikálni a projektre, ezért az ügyféloldali projektvezetői feladatokat is a KKV-s projektmenedzsernek kell ellátni. A kommunikáció pedig a megfelelő belső szabályozások, személyek és szervezeti kultúra elmélyült ismerete nélkül kevésbé lehet hatékony.

A harmadik csoportba az ismeretek hiányából vagy eltérő ismeretekből fakadó hiányosságok sorolhatók. Ezek közé tartozik az ügyfelek felhasználói részéről meglévő IT-tudásbeli hiányosság. Ennek következtében a projektcsapat nem fejlesztői tagjai bizonyos esetekben csak kevésbé tudták megérteni vagy rosszul interpretálták a létrehozandó projekteredményt vagy az azokhoz kapcsolódó problémákat. Különösen nagy problémát jelentett az, amikor a fejlesztők elmondásait az projektcsapat tagjai nem értették meg, emiatt pedig motiválatlanná, a projekteredmény iránt kevésbé elkötelezetté váltak.

A projekt során ezen problémák része vagy egésze a formalizált kommunikáció hiányából fakad. Ugyanakkor meg kell azt is jegyezni, hogy egy KKV-s projektmenedzsernek – a munkája jellegéből fakadóan – nincs lehetősége arra, hogy részletes, a klasszikus módszertanokat követő kommunikációt gyakoroljon. Ez egyrészt fakad abból, hogy külső erőforrás, így sokszor számára azok a protokollok, szóhasználatok vagy szervezeti kultúra nem képezi mindennapi élete részét, másfelől pedig abból, hogy egyszerre több projektje van, így egy héten korlátozott mennyiségű időt tud egy adott ügyfélre szánni. Ez pedig nem elegendő a nagyvállalatok során bevetett gyakorlatok alkalmazására.

Ezekből fakadóan azonban célszerű annyi formalizált elemet beépíteni a projektkommunikációba, amennyi lehetséges. Figyelembe véve, hogy munkája során a KKV-s projektmenedzser gyakran tanácsadó feladatokat is ellát, így a megvalósítás során is kevés ideje jut a kommunikáció hatékony lefolytatására, ezért a jól felépített kommunikációs csatorna nem csak azért fontos, hogy hatékony legyen az információáramlás, hanem azért is, mert így időt tud spórolni. Célszerű tehát kialakítani már az elején a későbbiekben használandó eszközöket, rutinokat, amit az ügyféllel el kell fogadtatni. Ezzel ekvivalens alternatíva, ha az ügyfél által használt kommunikációs csatornákat használja vagy kap hozzáférést – amennyiben arra lehetőség van. Emellett érdemes meghatározni a riportálás, státuszolás módját is. Még akkor is, ha ez a tervezési fázisban ritkább, a teljesítés alatt gyakoribb kell, hogy legyen. Célszerű, ha az érintettek előre felkészülnek, és a heti rutinjuk részét képezi.

A második problémakör megoldására célszerű elég időt dedikálni a projektben arra, hogy megfelelő módon feltérképezésre kerüljenek az érintettek. Amennyiben erre nincs lehetőség, akkor ezt egy megfelelően tájékozott belső szakértő segítségével célszerű megszerezni a szükséges információkat. Az így megszerzett információk alapján kérvényezhetjük, hogy egymással ellenséges projekttagok ne kerüljenek be a projektbe (maximum egyikük). A félelem vagy ellenállás leküzdésére pedig célszerű folyamatos és megfelelő tájékoztatást biztosítani, aminek segítségével az a kép is kialakul az adott érintettben (amellett, hogy a projekteredmény stabil és megbízható), hogy nem fogják az ő igényeit ignorálni sem a projekt megvalósítása, sem pedig annak használata során. Elősegítheti a hatékony projektteljesítést az is, ha egy megfelelő hierarchikus hatalommal rendelkező szponzor támogatja a projektet. Ennek révén a projektet az adott érintettek nem hátráltatják. Igaz, ebben az esetben fennállhat annak a veszélye, hogy aggályaikat sem merik kifejezni a projekttel szemben, ami később, a használat során már komolyabb, nehezebben megoldható problémákat/változtatási igényeket generál. Ezért abban az esetben, ha erős szponzor támogatja a projektet, célszerű megfelelő energiát szánni (akár a metakommunikatív jelek figyelésére révén) az érintettek rejtett érdekeinek

feltérképezésére. Továbbá segíthet az is, ha személyes kommunikáció történik. Az emberek többsége a személyes vagy kvázi személyes (pl. valamilyen videokonferencián történő) kommunikáció során jóval megengedőbb, mint egyéb módon. Ráadásul így a projektvezető használhatja azon képességeit, amelyek az érintettek motivációjának megfejtésére irányulnak – pl. az empátiát (vö. Clarke & Howell, 2010; Goleman, 2004).

A harmadik problémakör miatt fellépő gondot, azaz az ismeretek hiányából fakadó anomáliát pedig célszerű rendszeres személyes kommunikációval enyhíteni. Figyelni kell arra, hogy a projektek során az eltérő ismeretekkel rendelkező érintetteknek eltérő módon tálaljuk a projekteredményt. Jelentős segítséget jelent az, ha vizuális eszközöket alkalmazunk. Egy IT-rendszer esetén például segíthet, ha demo adatbázis vagy valamilyen szerkesztőprogram segítségével példa űrlapok, mezőszintű ábrázolások kerülnek bemutatásra. Emellett el kell kerülni azt, hogy nem projektmenedzseri pozícióban lévő személyek, különösen akkor, ha híján van a kommunikációs képességeknek, huzamosabb ideig prezentáljanak. Ezen prezentációk ugyanis feltehetően jóval több szaknyelvi kifejezést használnak, amelyet a nem azonos végzettségűek kisebb eséllyel értenek meg, illetve az előadás kevésbé informatív lesz.

A kutatás limitációja

A kutatás komoly korlátokkal rendelkezik. Ez egyrészt abból fakad, hogy kevés projektvezető került megkérdezésre, másrészt mindegyik azonos iparágban dolgozik. Így a kapott eredmények nem általánosíthatók, azokat jelentős fenntartásokkal kell kezelni – ahogy a bevezetésben említve lett. A kutatás relevanciáját, annak általánosíthatóságát jelentősen növelni, ha több projektvezető kerülne megkérdezésre, ráadásul nem szakértői mintavételezés által. Illetve az is, ha nem csak az IT-szektorban dolgozó projektvezetők lennének megkérdezve.

Irodalomjegyzék

1. Aranyossy, M. & Juhász, P. (2013): Értékteremtés e-kereskedelemmel: kitörési lehetőség a recesszió sújtotta magyar kiskereskedelemben? *Vezetéstudomány*, 44(11), 16-33.
2. Babbie, E. (1995): *The practice of social research*. Wadsworth: Belmont.
3. Berényi László - Deutsch Nikolett (2018): Effective teaching methods in business higher education: a students' perspective. *International Journal of Education and Information Technologies*, 12, 37-45.
4. Berényi, L. (2015): *Projektmenedzsment*. Bíbor Kiadó, Miskolc
5. Blaskovics, B. (2014): Az ICT szektorban működő projektvezetők személyes jellemzőinek hatása a projektsiker alakulására. Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem
6. Blaskovics, B. (2015): A projektvezető vezetési stílusának hatása a projektsikerre – egy hazai vállalat példája alapján. *Vezetéstudomány*, 46 (8), 14-23.
7. Blaskovics, B. (2016): Differences between managing projects in an SME and in a large company. 4th International Conference on Management and Organisation. In: Sitar, A. S. Alkesic, D., Kovac, J.,
8. Blaskovics, B., Bognár, N. & Fekete, I. (2018): Critical success factors in SMEs. In: Blaskovics, B., Deák, Cs. & Varga, A., K.: *Chapters from the Academic Aspect of Project Management – Research and Teaching Methodologies Volume II*. Budapest: PMUni - International Network for Professional Education and Research in Process and Project Management, 40-62.
9. Butt, A., Naaranoja, M. & Savolainen, J. (2016): Project change stakeholder communication. *International Journal of Project Management*, 34 (8), 1579-1595.
10. Cleland, D. I. (1994) *Project Management – Strategic Design and Implementation* (2nd ed.) New York, McGraw-Hill.
11. Deák, Cs. (2001): Változás, változtatás, újjáalakítás a mai magyar vállalati gyakorlatban. ME PhD-értekezés.
12. Diallo, A. & Thuiller, D. (2005): The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237-252
13. Fekete, I. & Dobreff, Cs. (2003): *Távközlési projektmenedzsment*. Műegyetemi Kiadó: Budapest.

14. Fekete, I. (2015a): Integrált Kockázatmenedzsment a gyakorlatban. *Vezetéstudomány*, 46(1), 33-46.
15. Fekete, I. (2015b): Integrated risk assesment for supporting management decisions. Saarbrücken: Scholar's Press
16. Gaddis, P. O. (1959): The Project Manager. *Harvard Business Review*, 37(3), 89-97.
17. Goleman, D. (2004): What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82–91.
18. Görög, M. (1996): *Általános projektmenedzsment*. Aula Kiadó: Budapest.
19. Görög, M. (2013): *Projektvezetés a szervezetekben*. Panem: Budapest.
20. Görög, M. (2016) A szervezetek projektvezetési felkészültségének értékelése és fejlesztésének lehetősége. [Letöltve: 2018.07.12.]. Elérhető: http://real-d.mtak.hu/946/7/dc_1196_16_doktori_mu.pdf
21. Henderson, L. S., Stackman, R. W. & Lindekilde, R. (2016): The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams. *International Journal of Project Management*, 34 (8), 1717-1730.
22. Horváth, V. (2016): Knowledge typology in project environment. In: Spender, JC., Schiuma, G. & Rainer Noennig, J. (ed.): *Towards a New Architecture of Knowledge : Big Data, Culture and Creativity*. Dresden, Germany. Dresden: Institute of Knowledge Asset Management, 558-578.
23. International Project Management Association (2017), Individual Competence Baseline. [Letöltve: 2019.03.11] Elérhető: http://products.ipma.world/wpcontent/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf
24. Jelen, T. & Mészáros, T. (2008). *Tervezés (Stratégia-Taktika-Üzlet)*. Budapest: Aula Kiadó.
25. Klimkó, G. (2014): Az agilis szemlélet első két évtizede. *Vezetéstudomány*, 45(7-8), 86-96.
26. Loosemore, M. & Lee, P. (2002): Communication problems with ethnic minorities in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 20 (7), 517-524.
27. Lundin, R.A., & Söderholm, J. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management* 11(4), 421-455
28. Mantel Jr, S. J., Meredith, J. R., Shafer, S. M. & Sutton, M. M. (2001) *Project management in practice*. New York: John Wiley & Sons.
29. Nagy-Borsy, V. (2018). Technológiamenedzsment stratégiai megközelítésben – nézőpontok és értelmezések. In Svéhlik, Cs. (Eds.) *Gazdálkodástudományi kihívások a 21. században*. KHEOPS Automobil-Kutató Intézet, 13-20.

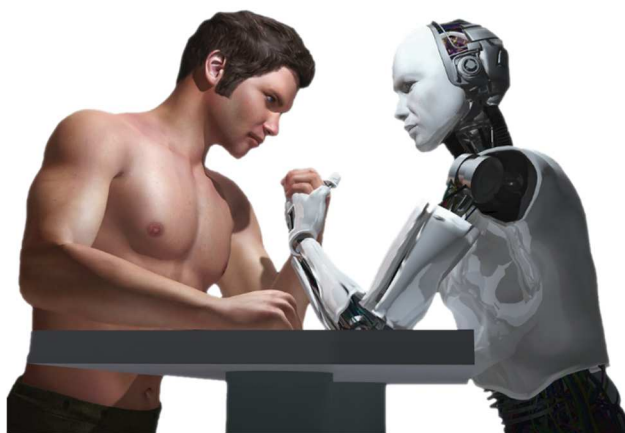
30. Nemeslaki, A., Duma, L., Szántai, T. & Kis, G. (2004): e-Business. ADECOM Kommunikációs Szolgáltató Rt.: Budapest.
31. Nógrády, Gy. & Virág, A. (2015): A Déli Áramlat projekt lezárása az orosz stratégia nézőpontjából. *Külügyi Szemle*, 14 (1), 30-50.
32. Olsen, R. P. (1971) Can project management be defined? *Project Management Quarterly*, 2(1), 12-14
33. Papp, J. & Felméry, Z. (2016): A becsült GDP összetételének eltérései vállalat típusok között, In: Gyenge, Balázs; Kozma, Tímea; Tóth, Róbert (szerk.) *Folyamatmenedzsment kihívásai: Versenyképességi tényezők a 21. században*. Gödöllő:PerfActa, 115-139.
34. Project Management Institute (2000): A guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI Publications, Newtown Square, Pennsylvania
35. Project Management Institute (2006): *Projektmenedzsment útmutató*. Budapest: Akadémia kiadó.
36. Project Management Institute (2017): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (6th ed.). PMI Publications: Newtown Square, Pennsylvania.
37. Project Management Institute (2018): Pulse of the Profession 2017. [Letöltve: 2019.03.10]. Elérhető: <http://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018>
38. Standish Group (2015): Chaos Report 2015. [Letöltve: 2019.03.09]. Elérhető: https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf
39. Szabó, L. & Csepregi, A. (2015): Project and Knowledge Strategies: Examination of Cultural Influences. In: Massaro, M. & Galati, A.: *Proceedings of The 16th European Conference on Knowledge Management, ECKM 2015.*, Udine, Italy. Reading: Academic Conferences and Publishing International Limited, 749-758.
40. Szabó, L. (2012): *Projekt Menedzsment*. Pearsons Kiadó, Budapest.
41. Verzuh, E. (2015): *The Fast Forward MBA in Project Management* (5th ed.). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
42. Wu, G., Liu, C., Zhao, X. & Zuo, J. (2017): Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. *International Journal of Project Management*, 35 (8), 1466-1482.
43. Wysocki, R. (2011): *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Az “okos” gép és a projektmenedzser

(a mesterséges intelligencia és a folyamatautomatizálás szerepe a projektek menedzselésében)

Kerékfy Pál

Ebben az írásban főleg kérdéseket vetünk fel a mesterséges intelligencia alkalmazásáról általában az üzleti életben, és specifikusan a projektek vezetésében. A kérdésekre ma is vannak válaszaink, és a jövőben is lesznek válaszaink – és ezek jó eséllyel különbözőek lesznek.



Forrás: <http://paradism.org/news.php?extend.72.4>

Sokat hallunk a mesterséges intelligenciáról. A robotok és a mesterséges intelligencia meg fogja változtatni az életünket, elveszi a munkánkat, sokkal jobbra teszi az életünket, félnünk kell tőle, nem kell félnünk tőle, mert ez is csak egy eszköz, amit az ellenőrzésünk alatt tudunk tartani, mégis félnünk kell, mert kicsúszik a kezünkől az ellenőrzés.

Miért van ennyiféle vélemény? Kinek van igaza?

A mesterséges intelligenciával már több mint ötven éve foglalkozik a tudomány, és ezalatt hol felkapott, hol érdektelen dolog volt. Bizonyos, nagyon korlátozott gyakorlati megvalósításai is több évtizede léteznek már, de az utóbbi években hirtelen megsokszorozódott a számuk. Ehhez a számítási teljesítmény, a tárolási kapacitás és a hálózati sebességek növekedése is szükséges volt. Sok különböző dolgot jelent, és ez az egyik oka annak, hogy annyi eltérő véleményt és jóslatot hallunk vele kapcsolatban.

Mi mindent nevezünk manapság mesterséges intelligenciának? Elég sok mindent! A gyorsan keletkező, gyakran változó és óriási mennyiségű adatok villámgyors elemzése és annak alapján döntési javaslatok készítése az egyik ilyen terület. Itt valójában “csak” arról van szó, hogy az embernél sokkal-sokkal gyorsabban tudja a gép az információt feldolgozni, sőt olyan sok és sokrétű információval is megbirkózik, amire az ember sose lenne képes. Ezt még nem nevezném igazi intelligenciának, de nagy segítséget jelent az élet sok területén.

Ha a gép már tanulni is képes, akkor már közeledünk az intelligenciához. Mit jelent az, hogy tanulni képes? Nem mondjuk meg neki (programozzuk bele) az elvégzendő munka lépéseit, hanem megmutatjuk neki. Amikor a pénzügyi osztályon végzendő munkát veszi át, pontosan ez történik. A gép megfigyeli, hogy az emberek mit csinálnak a számlákkal, banki utalásokkal, hogyan készítenek kimutatásokat, és utánozza őket. A szokásos, ismétlődő feladatokat gyorsan elsajátítja, a szokatlan, kivételes esetekben a humán kollégákhoz fordul. Azután apránként azokat a helyzeteket is megtanulja kezelni. Van más módszer is. Jutalmazással is lehet tanítani a gépet. Kap megoldandó feladatokat, hozzájuk alapvető szabályokat, majd megoldja őket, és dicséretet kap, amikor sikeres. Ha rossz a megoldása, fekete pontot kap. Így lehet olyan tevékenységekre megtanítani, amiket nem tudunk algoritmusokkal lépésről lépésre leírni. A GO játékot, ami a sakknál sokkal bonyolultabb, úgy tanulja meg a gép, hogy akár milliárdnyi játszmát is lejátszik saját maga ellen. A végén olyan ügyes lesz, hogy a világ legjobb bajnokait is legyőzi.

Mit jelent a tanulni képes gép megjelenése a munkaerő, az emberi munka számára? Azon a fázison már túl vagyunk, amikor az egyszerű, ismétlődő fizikai munka egy részét átveszi a gyári összeszerelő robot. Itt egészen másféle munkákról van szó. Egy oxfordi kutató [1] szerint ez lesz az első 5 munkakör, amit teljes egészében el tudnak majd végezni a gépek (két évtizeden belül):

- Középvezető
- Eladó, kereskedő (commodity)
- Jelentésíró, sportriporter, pénzügyi újságíró
- Könyvelő
- Orvos

Meglepetés? A harmadik és főleg a negyedik nem igazi meglepetés, a többen lehet csodálkozni (a cikkben vannak részletek és magyarázatok). Nem tudom, hogy igaza van-e, majd meglátjuk.

A közelmúlt statisztikái azt mutatják, hogy a “középen” elhelyezkedő munkakörök vannak a legnagyobb veszélyben. A szakmunkásokat erősebben érinti a gépesítés, mint a segédmunkásokat. Az egyszerűbb irodai munkák jelentős részét is el tudják végezni a gépek. A nagy tudást vagy ráadásul kreativitást igénylő tevékenységek megmaradnak nekünk. Az előrejelzések szerint ez a tendencia folytatódik a következő években, bár ezzel kapcsolatban kezdenek kétségeim lenni a legújabb fejlemények tükrében.

Az várható, hogy **nem teljes munkakörök** kerülnek a gépek kezébe, hanem inkább csak azok bizonyos részei, így kevesebb emberi munkaerő kell majd, de valamennyire még egy ideig szükség lesz (amíg a robot nem tudja 100%-osan átvenni a munkánkat).

Több területen láthatunk valódi, működő példákat **“fehér galléros” munkák gépesítésére**, és vannak komoly elemzéseken alakuló előrejelzések is. Mik ezek a területek? Jogi tanácsadás és beadványok elkészítése, szerződések kockázatelemzése [9], releváns bizonyítékok kiválogatása, egészségügyi alapellátás, orvosi diagnózis- és terápiaajavaslát [8], kórházi sürgősségi osztályon első szintű döntések meghozatala (triage). Tapasztalatok és tudományos kutatások is alátámasztják azt, hogy a gép ezeken a területeken is képes lehet a legjobb szakemberekkel azonos minőségű munkát végezni – csak éppen sokkal gyorsabban.

Van egy olyan formája a gépek alkalmazásának, amit nem neveznék mesterséges intelligenciának, inkább szellemi betanított munka. Ez az **RPA** (*robotic process automation*, folyamatautomatizálás robotokkal), vagyis az a megoldás, amikor a robot (esetleg egy kis mesterséges intelligenciával megspékelve) átveszi az emberek helyét, de úgy, hogy közben nem kell megváltoztatni a vállalati folyamatokat. Ebben az a nagyszerű, hogy a bevezetése egyszerű, akár részlegesen is be lehet vezetni, vagyis **ember és robot végezheti egymás mellett ugyanazt a tevékenységet**. A "robot" (aminek nincs teste, hanem csak egy szoftver) ugyanaz előtt a képernyő előtt "ül", ugyanazokat a mezőket olvassa és írja, ugyanazokra a gombokra bök az egérrel, mint a humán ügyintéző.

Az RPA már évek óta használatban van (és sikeres) bankokban és biztosítóknál. Rengeteg munkaerőt tudnak felszabadítani érdekesebb, alkotó munkára. A jó tapasztalatok következtében sok új projekt is indul az RPA bevezetésére. Amikor megnéztem, az "*RPA project manager*" keresés 680 eredményt adott (csak USA és Kanada) a glassdoor platformon. (Egyes európai országokat is megnéztem, országonként valamivel húsz alatti találat volt.)

Ami ezeknek az eszközöknek magukban a projektekben történő alkalmazását illeti, látszanak már a jelei. A teljesen egyszerű feladatok (nagyon egyszerű adminisztratív tevékenységek) mellett megjelennek komolyabbak is (kockázatkezelés, audit). Az ERP rendszerekben az RPA-nak már jelentős szerepe van, és innen is "átszivárognak" megoldások és módszerek a projektek világába. "*When we implement RPA in large organisations, such as FTSE100's, the use cases often start with traditional centres of excellence where we might typically automate an excel to ERP system. But we are seeing more use cases in project related data such as project accounting and resource management which have similar characteristics.*" (India Miller, Voyager RPA Lead) [2]

A Gartner szerint a más területeken várt 80%-os arány **a projektvezetésben is** jellemző lesz hamarosan: „*By 2030, partnerships between humans, smart machines and artificial intelligence will eliminate some 80% of the "work" that represents the bulk of today's project management discipline, practices and activities.*” [4] Tehát marad valamennyi munka az embernek is, de csak meglehetősen kevés. A szokásos válasz eddig az volt, hogy nem kell majd kevesebb ember, mert az emberek olyan feladatokat kapnak, amiket a gépek nem tudnak elvégezni. Vajon ez így lesz a projektekben is?

Sok **aggály és kétség** is megfogalmazódott már, és sok további is megjelenik majd, ahogy egyre többet tudunk meg a robotok és a mesterséges intelligencia gyakorlati alkalmazásairól. Összegyűjtöttem néhány véleményt, amelyek korlátokra és kockázatokra hívják fel a figyelmet:

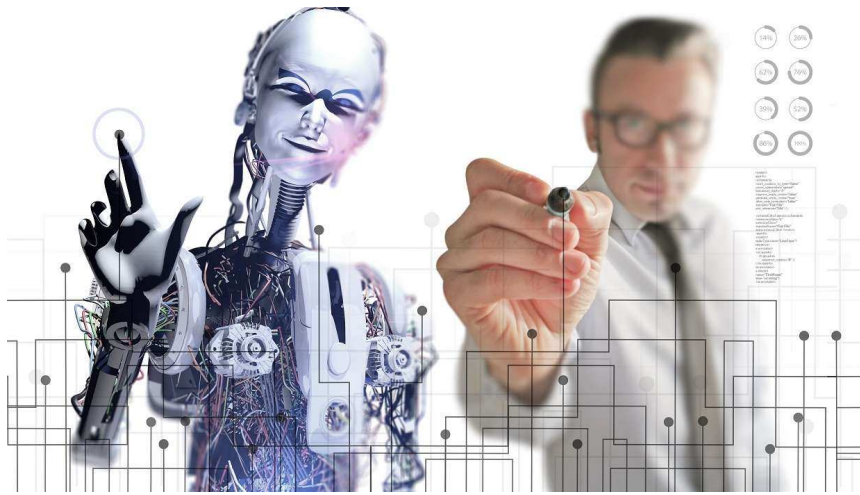
1. Ha hibázik a robot, gyorsan és sok hibát követ el. "*Bots have no judgment and will repeat errors at scale if bot rules are not well designed and monitored.*" (Dan French, CEO, Consider Solutions) [3] Amikor érzékeny területen (például: pénzügyi szolgáltatónál, egészségügyben) ismétli gyorsan és hosszú ideig a hibát, az nagyon sokba kerül, nagy bajt okoz. Ezért fontos lenne az emberi felügyelet, de éppen a gyors munka csökkenti a felügyelet lehetőségét.
2. Kevésbé ismeri fel problémákat, nagyobb eséllyel követ el hibát, amikor valami változik a képernyőn vagy a beviteli mezőkben.

3. Amikor valami apró változtatást végzünk a rendszerben, ami az emberi munkaerőt semennyire vagy alig zavarja, a robotra súlyos hatása lehet, mert az kevésbé tud rugalmasan alkalmazkodni.
4. Kérdéses minőségű és megfelelő módszertan nélküli fejlesztések is vannak az RPA területén (részben a sok igény és az időnyomás miatt). Ebből egyedi, nehezen továbbfejleszthető és támogatható megoldások jönnek ki.
5. Ha látszólag korlátlan kapacitásunk keletkezik, és az emberi munkaerő költségei nem kényszerítenek minket jobb megoldások létrehozására, akkor lelassulhat az innováció.
6. Nem is RPA (folyamatautomatizálás), hanem RTA (feladatautomatizálás) történik, mert komplex folyamatok végigvitelére nemigen alkalmasak a mai robotok. Később alkalmasak lesznek?

Az „okos” gép és a projektvezető kapcsolatában én ezeket a kérdéseket tartom érdekesnek és fontosnak:

- Hogyan befolyásolja a projektmenedzser munkáját az adatelemzés fejlődése? Tud segíteni a hihetetlen mennyiségű információt gyorsan feldolgozó és elemző gép a munkájában? Mi az előnye annak, ha eltűnnek a korlátok ezen a területen, vagyis tetszőlegesen sok és változatos adatból tudunk gyorsan következtetéseket levonni?
- Mi a hatása a szenzorok terjedésének? Hogyan tudjuk hasznosítani a projektben használt eszközökből kinyerhető rengeteg működési információt?
- Hogyan tudjuk a mesterséges intelligencia eszközeit felhasználni a lehetséges összes forrásból (projekten belüli, cégen belüli, nyilvános, IoT- eszközökből származó) származó információ elemzésére? Hogyan segíti ez a projektvezetőt az optimális döntések villámgyors meghozatalában? Meg tud bízni a gép által készített döntéselőkészítő anyagokban, ezekre tudja alapozni a döntését?
- Milyen mértékben vannak „okos” géppel automatizálható folyamatok a projektekben? Mit tudunk a szoftverrobotra bízni? Milyen mértékben kap szerepet a projektekben az RPA (robotic process automation), ami a bankok és biztosítók üzlet folyamataiban már bizonyította az alkalmasságát?
- Lesz szoftverrobot (RPA) kolléga a projektekben? Milyen feladatokat bízunk rájuk? Lesz esetleg irányító (vezető) szerepe?

Azt gondolom, hogy ezekre a kérdésekre évről-évre változó válaszokat fogunk adni. Miért? Még kevés tapasztalatunk van ezen a területen. Sok a fejlődés, sokan dolgoznak a mesterséges intelligencia különböző területein.



Forrás: <http://identitejuive.com/tel-aviv-pole-mondial-de-savoir-en-intelligence-artificielle/>

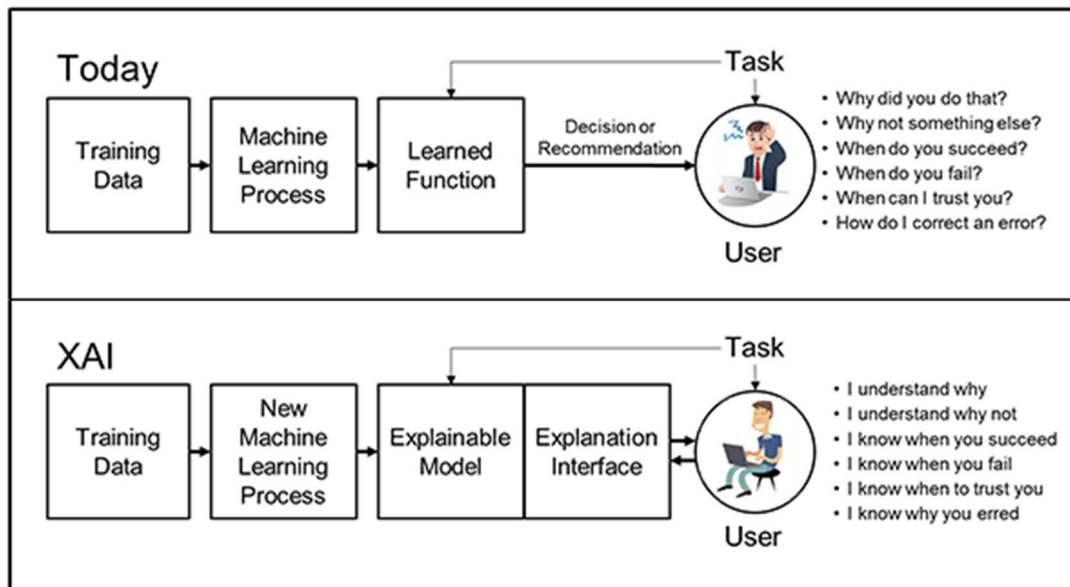
Adatból és információból egyre több áll rendelkezésre mindenhol – természetesen projektekben is. A hagyományos adatforrások mellett megjelennek IoT-eszközök, szenzorok, amik a feladatainkkal kapcsolatos gépekből, eszközökből hihetetlen mennyiségű adatot tudnak közvetíteni. Ezeket össze kell gyűjteni, tárolni kell, és gyorsan és pontosan fel kell dolgozni, ha valóban hasznosítani akarjuk őket. Ez valóban lehetséges, ezt igazolja például a légitársaságok és a gyártók már évek óta használnak különböző „okos”, sőt mesterségesen intelligens gépeket arra, hogy csökkentsék a problémákat és növeljék az üzembiztonságot. Ha ezt a komplexitási szintet tudják kezelni, akkor kevés projekt adatai lehetnek kezelhetetlenek számukra.

Az biztosnak látszik, hogy rengeteg információ gyors és hiánytalan feldolgozása, elemzése, és ezek alapján döntési javaslat tétele olyan tevékenység, amire a gépek képesek lesznek. Ami most még hiányzik, és egyelőre nem is látszik a közeli eljövetele, az az a mesterséges intelligencia, amelyik elmagyarázza, hogy miképp jutott erre a következtetésre, sőt arról is mond valamit, hogy milyen eséllyel van igaza. Ez óriási eredmény lesz, ha valaha létrejön. Ennek hiányában, vagy „vakon” hiszünk a gépnek, vagy megpróbáljuk saját magunk ismét elvégezni az elemzést. Erre viszont nem vagyunk képesek, vagy csak sokszoros idő ráfordításával. Akkor meg minek a gép?

Forrás: <https://www.darpa.mil/program/explainable-artificial-intelligence>

A gépi „gondolkodás” megértése a célja az *explainable artificial intelligence* (XAI) kutatásoknak, amikkel például az amerikai hadsereg is foglalkozik. [5] Ilyen kételyei vannak most a mesterséges intelligenciát használó embernek, mert nem lát bele a folyamatokba:

- Miért ezt tetted? Miért nem valami mást?
- Mikor vagy sikeres, és mikor tévedsz?
- Mikor bízhatok benned?
- Hogy javítom ki a hibáidat?

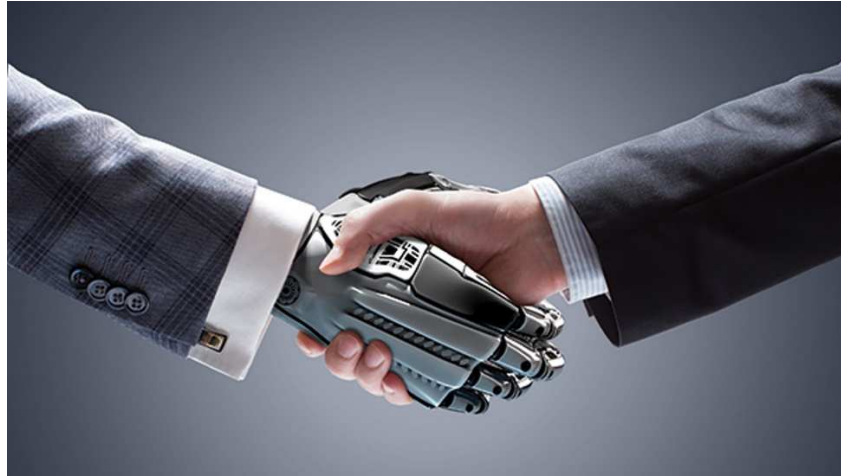


Ha a gép magyarázatot is fog fűzni a javaslataihoz és a döntéseihez, egy nagy lépéssel kerülünk közelebb a fenti kérdések megválaszolásához és a bizalom kialakulásához.

A sok sikeres alkalmazás mellett ne veszítsünk szem elől **két fontos korlátot!**

- A gépi intelligencia – meglepően jó eredményei mellett is – valójában nagyon messze van az emberi intelligenciától! Minden alkalmazási példában az történik, hogy egy arra kiválóan alkalmas megoldást hoznak létre, de az más területen nem alkalmazható. Az általános érvényű mesterséges intelligencia (*artificial general intelligence*, AGI) még nagyon messze van, ha egyáltalán létrejön valamikor.
- Még az egy konkrét célra készített, arra optimalizált mesterséges intelligencia is tud óriási, ember számára elképzelhetetlen hibákat elkövetni. Erre főleg a képfeldolgozás, a képek értelmezése területén látunk érdekes példákat. [7] Ez nagyon fontos probléma, hiszen az alkalmazások jelentős részében van szükség képek megértésére (pl.: orvosi diagnosztika, önvezető autó, minőségellenőrzés). Ma még nem realitás, de a mesterséges intelligenciával támogatott döntések elterjedése után már valósággá válhatnak az olyan támadások is, amik a gép „átverésén” alapulnak.

A jelek szerint **az ember és a gép közös munkájára** még jó darabig szükség lesz, nem hagyhatjuk magára a gépet!



Forrás: <https://www.shutterstock.com/hu/image-photo/business-human-robot-hands-handshake-artificial-276712721>

Ha megnézzük az oxfordi kutató előbb bemutatott listáját azokról a munkakörökről, amiket el tudnak venni a robotok, mindjárt találunk rajta kettőt, ami releváns lehet a projektekben. A középvezető és a jelentésíró robotok beléphetnek a projektcsapatokba, el tudják végezni a munka egy részét. Ami azt illeti, számokból jelentést írni már ma is tudnak az „okos” gépek. Nem kisebb hírügynökségek, mint az Associated Press, a Dow Jones, a Bloomberg és a Reuters íratnak üzleti információkból cikkeket a gépekkel. [6] Ezek túlnyomó részben jók és hasznosak, de a finom nűánszok hiánya miatt többen bírálják is őket.

Ha nekik jó, talán a heti és havi projektjelentések egy jelentős részét is rá lehet bízni a gépesített asszisztensre. A projektvezető egy ideig még ellenőrzi a szöveget, de előbb-utóbb összecsiszolódnak a géppel, és utána már látatlanban adja tovább a jelentést.

Nap mint nap jönnek ki újabb eszközök és alkalmazási lehetőségek – és a projektvezetés sem kivétel ezek alól. Ezek – egyelőre – nem tűzik ki célul, hogy a gép önállóan vezessen projekteket, de segítséget ígérnek benne, például: [10]

- A megfelelő projekttagok kiválasztása, a szerepek kiosztása.
- Az emberek munkájának, teljesítményének monitorozása, és megfelelő feladatokkal való folyamatos ellátásuk.
- Tudáskezelés. Ha a projekttel kapcsolatos kommunikációból ki tudjuk válogatni a lényeges, később is hasznos információt és tudást, akkor nagy lépést teszünk azon az úton, hogy egy projekttag távozásával ne veszítsünk tudást.
- Biztonságos munkakörnyezet. Veszélyes munkahelyeken (építkezés, gyár) sok érzékelő és kamera termel rengeteg adatot. Ezek elemzésével időben felismerhetünk veszélyes helyzeteket, mielőtt még bekövetkeznének.
- Az információbiztonsági kockázatok észlelésében is nagyon fontos szerepet tud játszani az adatgyűjtés és -elemzés. A mesterséges intelligencia alkalmazása ezen a területen már nem újdonság.
- Minőségellenőrzés. A gép sosem fárad el, sosem unja meg újra és újra elvégezni a méréseket, tesztek, ellenőrzéseket. A határidő közeledtével sem lesz elnézőbb (hacsak nem éppen azt várjuk tőle).

Úgy gondolom, hogy a projektmenedzsereknek érdemes elgondolkodniuk a cikkben feltett kérdéseken, és a saját munkájukra vonatkozó válaszokat megtalálniuk. Tartsák ujjukat a változások ütőerén, hogy ki tudja használni az új lehetőségeket. Nagyon fontos az is, hogy cseréljenek tapasztalatokat – így találják meg, hogy mi működik jól, mivel van probléma az új „okos” megoldások és módszerek közül, mit hogyan lehet a leghasznosabban alkalmazni.

Hivatkozások:

1. Palmer, Shelly: The 5 Jobs Robots Will Take First. LinkedIn, 2017.
<https://www.linkedin.com/pulse/5-jobs-robots-take-first-shelly-palmer/>
2. Voyager Solutions: Five Reasons why the PM Function Can't Ignore Robotic Process Automation. PM Today, 2019.
<https://www.pmtoday.co.uk/articles/five-reasons-why-the-pm-function-can-t-ignore-robotic-process-automation/>
3. Butkus, Vytas: How PMs Can Be Ready for Robotic Process Automation. toptal.
<https://www.toptal.com/project-managers/it/robotic-process-automation-for-project-managers>
4. Gartner: Plan New Ways to Work, <https://www.gartner.com/en/information-technology/program-portfolio-management-leaders>
5. Gunning, David: Explainable Artificial Intelligence (XAI), DARPA, 2018.
<https://www.darpa.mil/program/explainable-artificial-intelligence>
6. Ashwell, Ben: How automated financial news is changing quarterly earnings coverage, IR Magazine, 2018. <https://www.irmagazine.com/reporting/how-automated-financial-news-changing-quarterly-earnings-coverage>
7. Kerékfy Pál: Hogy verjük át könnyen és egyszerűen a mesterséges intelligenciát? 2018. <http://collaboration.kerekfypal.blog/p/4100617008/2018/08/13/hogy-verjuk-at-konnyen-es-egyszeruen-a-mesterseges-intelligenciat>
8. Kerékfy Pál: A helyünkre lép a gép, vagy megmarad segítőnek, amikor már többet tud majd? 2018. <http://collaboration.kerekfypal.blog/p/4098602410/2018/06/20/a-helyunkre-lep-a-gep-vagy-megmarad-segitonek-amikor-mar-tobbet-tud-majd>
9. Kerékfy Pál: Artificial Intelligence More Accurate Than Lawyers for Reviewing Contracts, New Study Reveals. 2018.
<http://collaboration.kerekfypal.blog/p/4095218061/2018/03/08/artificial-intelligence-more-accurate-than-lawyers-for-reviewing-contracts-new-study-reveals>
10. Burger, Rachel: I, Project Manager: The Rise of Artificial Intelligence in the Workplace, Capterra, 2017. <https://blog.capterra.com/i-project-manager-the-rise-of-artificial-intelligence-in-the-workplace/>

Az agilis szemlélet alapelvei

22. PM Fórum - 2019. április 4.

Csutorás Zoltán

Adaptive Consulting Kft.

www.adaptiveconsulting.hu

Amikor az agilis szemléletről beszélgetek olyanokkal, akik most ismerkednek a megközelítéssel, vagy korábban már részt vettek egy rosszul megvalósított „agilis bevezetés” projektben, előbb vagy utóbb általában felmerül ez a kérdés: „Hogyan építenénk fel egy házat agilisen? Elsőként megépítenénk a hálósobát, aztán a fürdőt és közben folyamatosan bővítenénk a tetőt meg az alapot?” A kérdés mögött legtöbbször erős cinizmus érezhető.

Bizonyos értelemben a kérdésfelvetés teljesen jogos. A válasz is meglepően egyszerű: sehoggy! Az agilis szemlélet nem leváltja a klasszikus projektmenedzsment megközelítést, hanem kiegészíti azt. Az agilis irányzatok a szoftveriparban terjedtek el, ahol alapvetően más problémákkal szembesültek a fejlesztők, mint amikkel például egy építési beruházás résztvevői. Egy ház felépítése teljesen más problématerület, mint egy szoftver kifejlesztése. (Egy épület tervezésénél viszont már érdemes agilis megközelítésben gondolkodni, de erről majd később...)

Az „agilis” kifejezést rengeteg félreértés övezi és ezek közül a legalapvetőbb tévhit agilis módszertanról beszélni. Léteznek agilis keretrendszerek, amik segítenek abban, hogy egy csapat sikeresen működjön bizonytalan környezetben, de az „agilis módszertan” fogalom értelmezhetetlen. Ha valamilyen kategóriába akarjuk sorolni az agilitást, akkor célszerűbb a szemlélet, megközelítés vagy kultúra kifejezést használni.

Komplex és bonyolult helyzetek

Gyakran fellángoló, viszont teljesen értelmetlen vita az agilis és a klasszikus projektmenedzsment ítélező szembeállítása (az egyik jobb, mint a másik). Ugyanilyen – véleményem szerint értelmetlen – viták zajlanak a különböző agilis keretrendszerek egymással történő szembeállításáról is. Azok, akik komolyan foglalkoznak az összetett feladatok több ember összehangolt együttműködésével történő megoldásával – nevezzük ezt projektmenedzsmentnek – tudják, hogy nincs „egyetlen igaz és üdvöztető” módszertan. Különböző eszközök vannak, melyek közül némelyek alkalmazása az adott helyzetben célravezetőbb lehet, mint a másik alkalmazása. Megint más eszközök alkalmazása az adott helyzetben meg kifejezetten ártalmas lehet. Azt, hogy melyik eszközt és hogyan alkalmazzuk, a vezetők szakértelme, gyakorlata és ítélőképessége határozza meg.

Ha a menedzsmentet kellően magas szinten értelmezzük, akkor az agilis szemlélet alkalmazása egy menedzsment eszköz. Egy másik eszköz a vízesés megközelítés alkalmazása. A vezetőknek kell eldönteniük, hogy egy adott helyzet megoldásának érdekében hogyan szervezik meg a csapatot és milyen megoldási módszerek bevetésével próbálkoznak. A megfelelő eszköz kiválasztásához a vezetőknek meg kell érteniük azt a helyzetet, amit szeretnének megoldani. Ebben lehet segítségükre a [Cynefin modell](https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin_framework) (https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin_framework).



A modell a különböző rendszereket három alapvető típusba sorolja: rendezett, komplex és kaotikus. A rendezett típus további két altípusa az egyszerű és a bonyolult rendszerek.

Az egyszerű helyzetek

Az egyszerű helyzetekben az ok és okozat közötti összefüggés egyértelmű, előre-jelezhető és a legtöbb logikusan gondolkodó ember számára érthető. Példák: bevásárlás végén a pénztárnál fizetendő összeg kiszámítása. Egy egyszerű IKEA bútor összeszerelése.

Az egyszerű helyzetekben alkalmazott megoldási módszer a következő lépésekből áll.

- Érzékelés: megfigyeljük a helyzetet.
- Kategorizálás: meghatározzuk, hogy milyen jellegű a feladat és kiválasztjuk az annak megoldására alkalmas ismert és bevált módszert.
- Válasz: az ismert megoldási módszerrel megoldjuk a feladatot.

Bonyolult helyzetek

A bonyolult módon működő rendszerek esetében létezik helyes döntés, az ok és okozat között létezik összefüggés, de ezek nem minden esetben egyértelműek, sokszor szakértői tudás, vagy összetett elemzés szükséges a helyes döntés meghozatalához. Ide tartoznak azok a feladatok, amelyek elvégzéséhez szakértői tudásra van szükség. Például egy épület felépítése bonyolult feladat. A bonyolult helyzeteknek több megfelelő megoldása is lehet.

A bonyolult rendszerekben jelentkező feladatok megoldására a következő lépéseket alkalmazzuk.

- Érzékelés: megfigyeljük a helyzetet.
- Elemzés: értékeljük az ismert adatokat, tervezünk és modelleket alkotunk.
- Válasz: végrehajtjuk a tervet.

Komplex helyzetek

A komplex rendszerek alapvetően rendezetlenek, az ok és hatás közötti összefüggés nem feltétlenül határozható meg előre, ennek megértésére csak utólagos elemzés útján van lehetőségünk. Egy ilyen környezetben lehetőleg biztonságos körülmények között végrehajtott kísérleteket kell végeznünk, melyek során megértjük a rendszerben lévő összefüggéseket. Az ilyen kísérletek során a sikeres megoldásokat tovább visszük és fejlesztjük, a sikerteleneket pedig elhagyjuk. Az így kialakított megoldások folyamatosan öltönek formát és általában egyediek.

Komplex rendszerek a kutatás-fejlesztési feladatok, az új szoftverek fejlesztése, a szervezetfejlesztési projektek és gyakran az értékesítési feladatok is. Ezek mind olyan szituációk, ahol nem ismerhetők meg előre a megoldás során kialakuló helyzet jellemzői és esetleges problémái. A megoldás egy teljesen új helyzetet és közeget teremt, amit a kiinduló állapotban még nem érthetünk

A komplex helyzeteket nem lehet irányítani, és nem létezik optimális megoldása. Létezhet több megfelelő megoldás, melyeket az alábbi lépéssorozattal találhatunk meg:

- Próba: az első benyomásaink alapján végezzünk egy kísérletet.

- Érzékelés: figyeljük meg a kísérlet eredményét.
- Válasz: a kísérlet tapasztalatai alapján hozzunk döntést a következő lépésről.

Kaotikus helyzetek

A kaotikus helyzetekben az okok és okozatok között nem fedezhető fel összefüggés. Ilyen helyzetekben a cél a helyzet stabilizálása, a változások elkerülése. Példa a klinikai vészhelyzet.

A kaotikus helyzetekben az alábbi lépéseket alkalmazzuk.

- Cselekvés: a legfontosabb problémák azonnali megoldása.
- Érzékelés: a helyzet változásának megfigyelése, a következő legfontosabb probléma azonosítása.
- Válasz: olyan cselekvés, ami a kaotikus helyzetet a komplex, vagy bonyolult terület felé mozdítja.

A rendezetlen terület

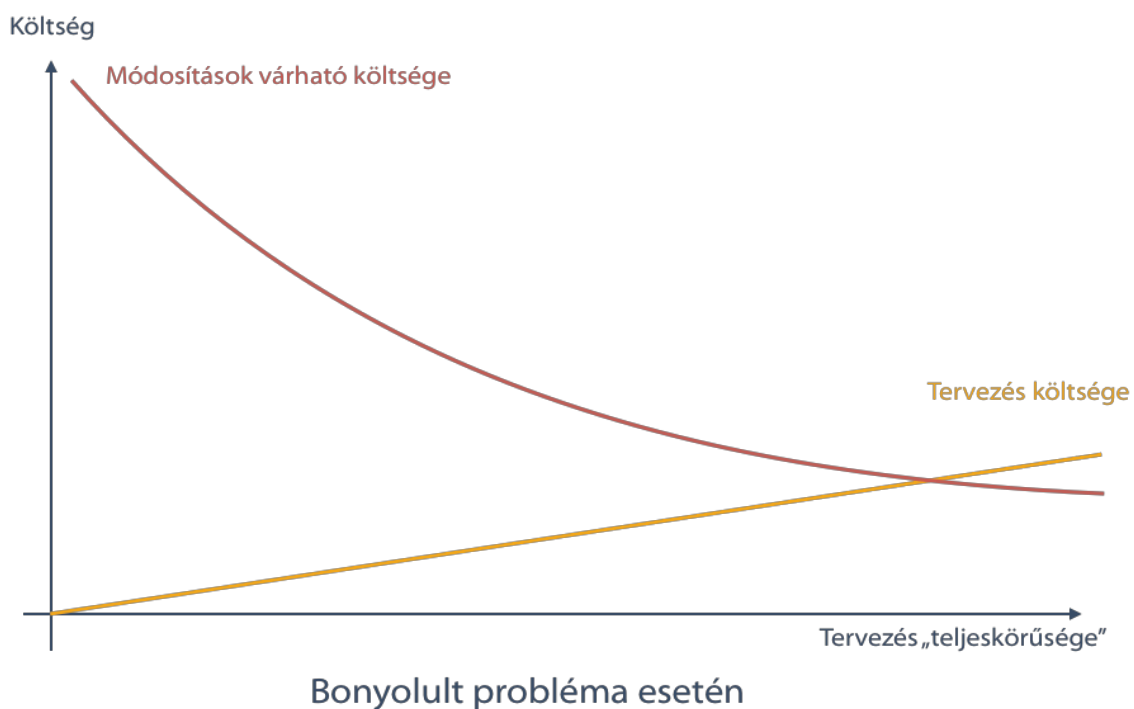
A középső, rendezetlen területen azok a helyzetek vannak, amikor nem tudjuk megítélni, hogy milyen rendszerrel állunk szemben. Ilyen esetben hajlamosak vagyunk olyan rendszernek ítélni az adott helyzetet, amiben a legnagyobb tapasztalatunk van.

A szoftverfejlesztési projektek nagyon sokáig a rendezetlen területhez tartoztak, mivel nem értettük meg a problématerület jellegét. A vezetők pedig az általuk ismert, bonyolult környezetekben alkalmazott, klasszikus menedzsment eszköztárat alkalmazták. Csak az agilis szemléletmód megjelenésével erősödtek fel azok a hangok, hogy a szoftverfejlesztés a komplex problématerületek közé tartozik és ennek megfelelő irányítási módszereket kellene alkalmazni.

A Cynefin modell nagy érdeme, hogy segítséget nyújt a megfelelő megoldási megközelítés kiválasztásában. A komplex és bonyolult helyzetekben teljesen máshogy kell viszonyulnunk a tervezéshez.

A tervezés megtérülése

Egy építkezés lebonyolítása bármennyire is bonyolult és összetett feladat, mégis rendezett problématerület, mivel ismerjük a helyes megoldását, kellő szakértelemmel megtervezhetjük és irányíthatjuk a projektet. A bonyolult problématerületen kifizetődő az előzetes tervezés, mert sokkal többet nyerünk a terveknek köszönhetően, mint amennyibe azok elkészítése kerül. Lehet kísérletezni azzal, hogy próbálgatással építünk házat, de kevesen fektetnék a pénzünket egy ilyen beruházásba.



A bonyolult helyzetek kellő szakértelemmel viszonylag jól kiszámíthatók, a részletesebb tervezésnek köszönhetően egyre kevesebb utólagos módosítással kell számolnunk. (Utólagos módosítás alatt azt értjük, hogy egy már megvalósított megoldási elemet kell módosítani azért, mert a megvalósítás későbbi szakaszában a meglévő megoldás előnytelennek bizonyul.)

A kezdeti példaként említett építkezési projektekre jellemző, hogy nagyon alapos és részletes tervek kell készítenünk, ha az utólagos módosítások költségeit szeretnénk alacsonyan tartani. Például egy konnektor aljzat utólagos elhelyezése a már berendezett lakásban igen jelentős költségekkel járhat.

Ennek ellenére nem hiszem, hogy a történelemben valaha létezett olyan háztulajdonos, aki az új házának gondos tervezése és felépítése után, a beköltözést követő egy év múlva ne kívánta volna, hogy bárcsak gondolt volna arra, hogy valamit másként kellett volna csinálni (több konnektor, 30 cm-rel szélesebb ablak stb.).

És itt elérkeztünk egy rendkívül fontos tanuláshoz.

A ház felépítése bonyolult, az otthon megteremtése viszont komplex feladat.

Amikor egy család eldönti, hogy más (remélhetőleg jobb) életminőséget alakít ki és egy családi ház építésébe kezd, rengeteg ismert igény születik és rengeteg nem ismert igény kialakulása kezdődik meg. A család rendelkezik egy elképzeléssel arról, hogy milyen életvitelt szeretne élni, illetve meghatározza azokat a kereteket és kényszereket (pénzügyi, jogszabályi és földrajzi kényszerek), amik a megoldás kialakítását befolyásolják. Ezek alapján nekilátnak a ház tervezésének, majd megszámlálhatatlan tervezgetéssel, építkezésre történő kijárással eltöltött óra után elkészül a ház. Amint elkezd formát önteni az épület, a család különböző tagjai újabb és újabb felismeréseket tesznek (pl. nem gondoltam, hogy a hálósoba ablak ennyire közel van a szomszéd grillsütőjéhez) és újabb és újabb igényeket fogalmaznak meg. Ezek egy része talán még megvalósítható, a többségüknek viszont már túl késő.

A pontos igényeket a tulajdonosok a beköltözés után fogják tudni meghatározni. A beköltözés után a lakók tapasztalatokat szereznek a megoldás – jelen esetben a ház – gyakorlati alkalmazhatóságáról és új igényeket, elvárásokat támasztanak.

És itt még nincs vége, a komplex helyzet igazi trükkje még csak ezután következik.

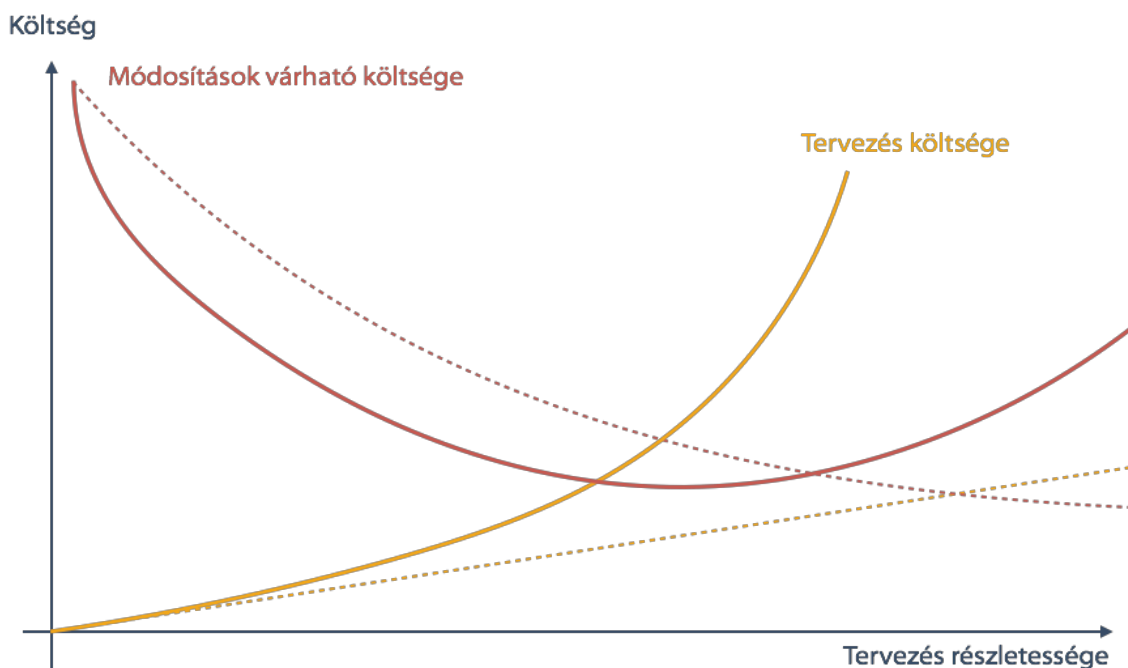
A családi házba történő beköltözés hatással lesz a család életmódjára. Az életmódban bekövetkezett változások kihatással lesznek a család igényeire is.

Az otthonteremtés problémájára adott megoldás – a családi ház – alkalmazásba vétele olyan változásokat okoz a család életmódjában, ami visszahat a megoldással szemben támasztott igényekre is.

A megoldás megszületése és alkalmazásba vétele megváltoztatja a vele szemben támasztott igényeket.

Ez a komplexitás igazi csapdája.

Az igények nem jelezhetők előre, de ha mégis, akkor meg fognak változni vagy a megoldás alkalmazása által kifejtett hatások, vagy a környezet megváltozása miatt. Egy komplex helyzet megoldását nem tudjuk előre megtervezni, mivel egyszerűen nem ismerhetjük előre azokat a paramétereket, amik alapján a jó megoldás meghatározható.



Komplex probléma esetén

A komplex helyzetekben a tervezés részletezettségének növelésével csak egy ideig tudjuk csökkenteni az utólagos módosítások hatásait. Mivel a várható problémák jelentős részét nem ismerjük és nem is tudjuk megismerni, ezért felkészülni sem tudunk rájuk.

Az előre megismerhető tényezők gyors végiggondolásával kezdetben magas megtérülést érhetünk el (például fontosabb architektúra kérdések megválaszolásával). Minél távolabbra akarunk azonban tervezni, annál több eshetőségre kell felkészülnünk, alternatív terveket kell készítenünk, ami a tervezés költségét már nem lineárisan, hanem akár exponenciálisan növeli.

Gyakran az is előfordul, hogy a túlzásba vitt tervezés éppenséggel növeli a megvalósítás költségeit. Ezt szokták **analízis paralízis** jelenségnek hívni.

Az analízis paralízis úgy nyilvánul meg, hogy a rengeteg gondolkodás és ötletelés eredményeként beleragadunk bizonyos problémákba, vagy beleszeretünk ötletekbe, majd ezeket a végletekig kidolgozzuk. Valós tapasztalatok hiányában az elméleti kidolgozás során nem tudjuk eldönteni, hogy melyek a ténylegesen fontos elvárások és melyek azok a problémák, amik csak elméletben léteznek, a gyakorlatban sosem fognak jelentkezni. A biztonság kedvéért mindenre megpróbálunk előre felkészülni, nehogy belefussunk valamibe, ami előrelátható lett volna.

A minden eshetőségre felkészített megoldás pedig indokolatlanul összetett és bonyolult lesz. Az összetett megoldások elemei között lévő bonyolult összefüggések viszont rugalmatlanná, később módosíthatatlanná teszik a megoldásunkat.

Komplex helyzetekben, a gondos és teljeskörű tervezés éppen a visszájára sülni el. Bármennyit is gondolkodunk, a jövőbeni elvárásainkat – amik majd a megoldás alkalmazásba vételének következtében, vagy a környezet megváltozása miatt következnek be – nem tudjuk előre meghatározni. A sok „agyalás” eredményeként viszont sorra kreáljuk a hipotéziseket, a lehetséges jövőbeni – a gyakorlatban viszont marginális, vagy soha be nem következő – élethelyzeteket, amikre mind megoldást akarunk találni. A tervezés eredménye pedig gyakran egy bonyolult, drága és rugalmatlan monstrum lesz.

A komplex helyzetben el kell fogadnunk, hogy elvileg is lehetetlen minden eshetőségre felkészülni, az igényeink a megoldás kialakítása közben és annak alkalmazásba vétele után is változni fognak.

Ebben a helyzetben a projekt sikerét két tényező fogja leginkább befolyásolni.

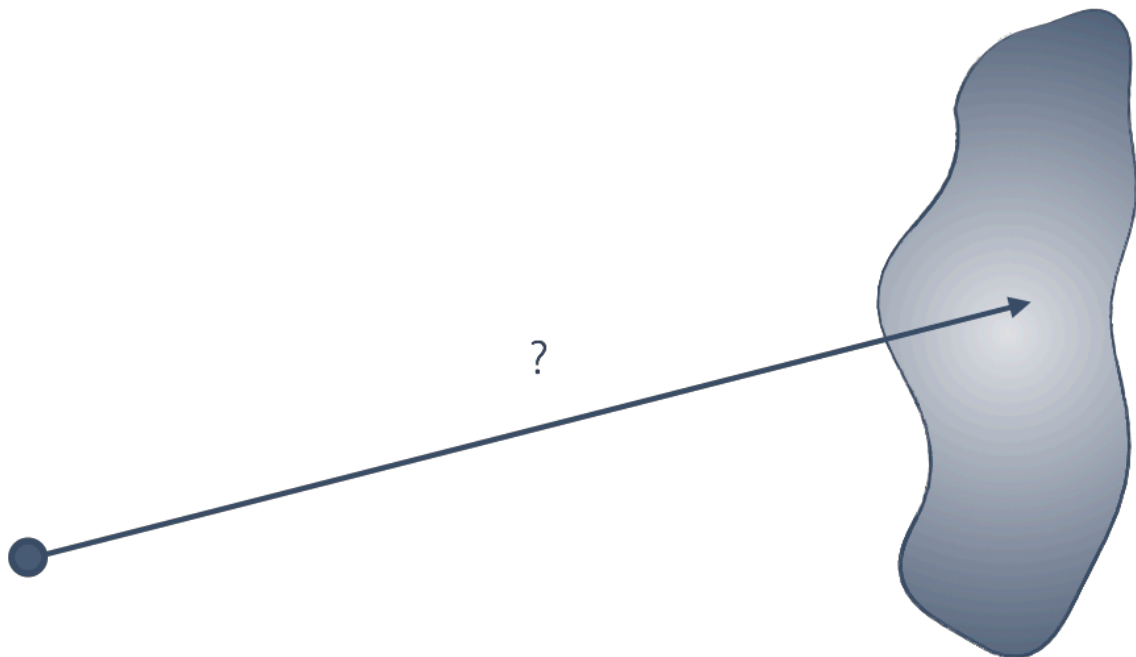
- Mennyire gyorsan tudjuk a gyakorlatba ültetni és valós körülmények között kipróbálni az elképzeléseinket azért, hogy a lehető leghamarabb rendelkezünk megbízhatóbb követelményrendszerrel?
- Mennyire tudjuk lecsökkenteni az utólagos módosítások költségét azért, hogy a projekt elviselje a kísérletek tanulságai alapján végrehajtott gyakori irányváltásokat?

Az agilis szemlélet középpontjában ennek a két képességnek a javítása áll. Minden agilis irányzat az alkalmazkodóképességet igyekszik növelni.

Gyors tapasztalatszerzés

A komplex helyzetekben tehát teljeskörű tervek nélkül vagyunk kénytelenek belevetni magunkat a megoldásba és elfogadni, hogy nincs előre ismert optimális útvonal. Szerencsétlen esetben az is előfordulhat, hogy egyáltalán nincs kielégítő megoldása a helyzetnek.

Az élet fontos kérdései – párválasztás, egy csata megnyerése, egy korábban nem létező termék kifejlesztése, egy új életmód megteremtése – mind komplex helyzetek. Nem tervezhetők meg és nehezen, vagy egyáltalán nem irányítható a megoldás folyamata.



Komplex környezetben a tervek megbízhatatlanok

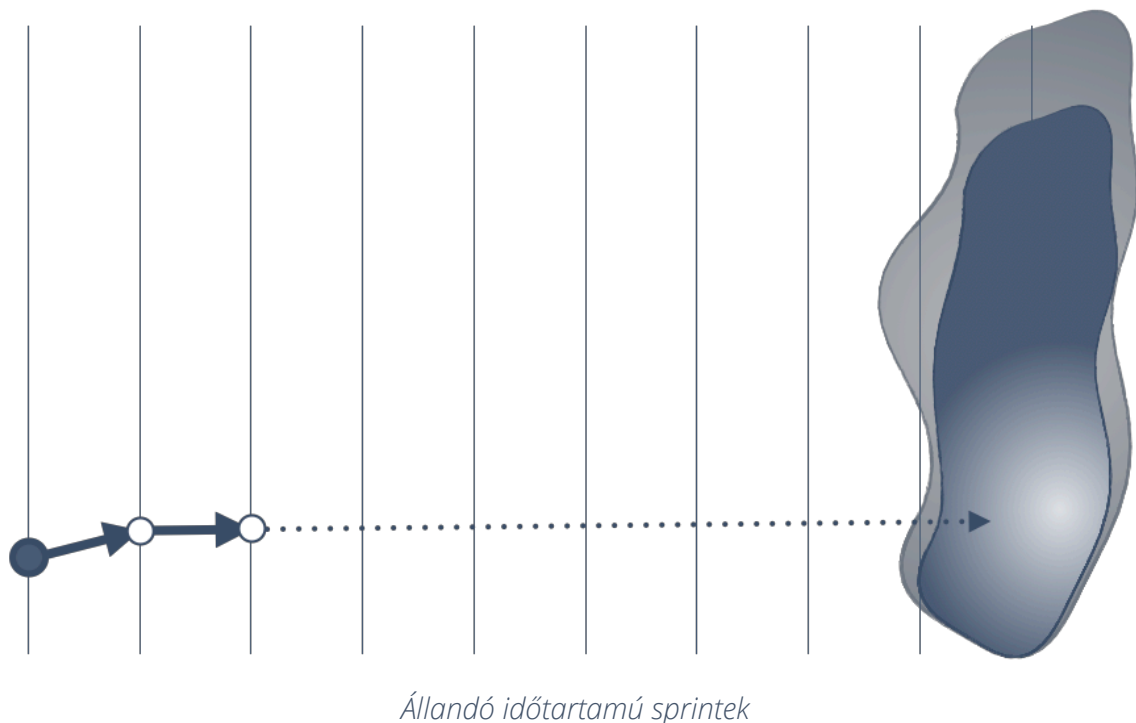
Komplex helyzetekben annyit tudunk, hogy létezik egy probléma, amit meg akarunk oldani, vagy egy lehetőség, amit szeretnénk kiaknázni. Vannak homályos elképzeléseink arról, hogy milyen lenne egy jó megoldás, de mivel az egész helyzet újszerű, ezért nincsenek tapasztalataink arra, hogy hogyan kell ezt a megoldást előállítani.

Szinte biztosak lehetünk abban, hogy a megoldás kialakítása során ránk váró problémák döntő többségéről még fogalmunk sincs. Nemhogy arról, hogy hogyan kéne ezeket megoldani...

A legfontosabb teendőnk, hogy a lehető leggyorsabban tapasztalatot gyűjtsünk a szóban forgó problématerületről. Az elméletekkel szemben a tapasztalatokra alapuló megközelítés miatt a komplex helyzetekben alkalmazott megoldási módszert **empirikus módszerek**nek nevezzük.

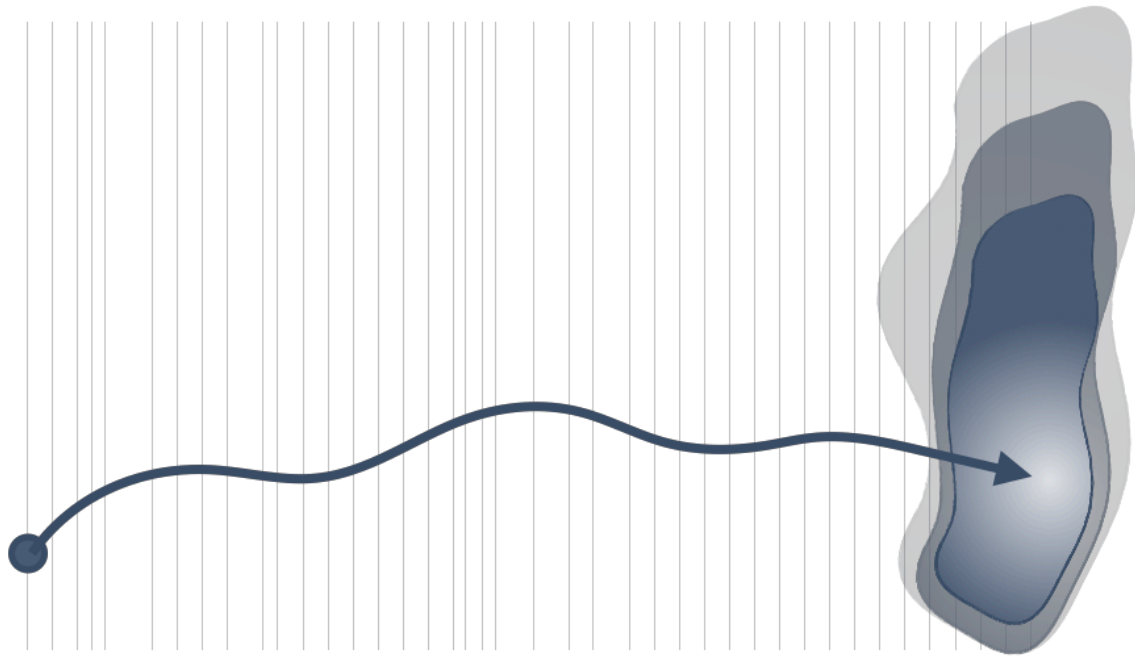
Tapasztalatokat úgy gyűjthetünk, ha elkészítünk valamilyen részeredményt és azt valós körülmények között kipróbáljuk. Az így szerzett információk alapján továbbfejlesztjük a megoldásunkat. Ez az **inkrementális fejlesztés**: minden egyes termékverzió az előző verzióra épül. A módszer egyben iteratív, ciklikus, mivel minden részeredmény után új tervet készítünk és újrakezdjük a fejlesztési ciklust.

Az innovatív projektek megvalósítására a legelterjedtebb keretrendszer a Scrum. A Scrum egyik sajátja, hogy a probléma megoldását állandó időtartamú egységekre, úgynevezett sprintekre bontja. A fejlesztő csapat minden sprint végén előállít egy kipróbálható termékverziót.



A Scrum szabályai biztosítják, hogy a csapat rendszeres időközönként „megmérettesse” a terveit és az így szerzett tapasztalatokat beépítse a további munkába.

Egy másik kedvelt agilis keretrendszer a Kanban. A Scrum és a Kanban közötti különbségek részletes tárgyalása túlmutat ennek a cikknek a terjedelmén, de a két megközelítés közötti egyik alapvető különbség a megoldás előállításának ütemezésében rejlik.



Kanban megközelítés szerinti fejlesztés

Míg a Scrum egységes időtartamú szakaszokra bontja a munkát, a Kanban nem határoz meg ilyen előírást. A Kanban arra ösztönzi az alkalmazóit, hogy igyekezzenek a lehető legkisebb, még hasznos termékfunkciókat azonosítani és ezeket a lehető leggyorsabban élesbe állítani, majd az így szerzett tapasztalatok alapján folytatni a munkát.

A Scrum és a Kanban módszer között nincs értékbeli különbség, nem jobb az egyik a másikonál. Mindkét eszközrendszernek vannak jellemzői, amikről az alkalmazásuk helyzete dönti el, hogy erősségekké vagy gyengeségekké válnak.

Az agilis alapelvek megértéséhez számunkra most elég annyi, hogy a Kanban és a Scrum egyaránt inkrementális megközelítést alkalmaznak, azaz a lehető legkorábban igyekeznek egy korai, gyakorlatban kipróbálható produktumot

leszállítani, majd ennek folyamatos javításán keresztül megfelelni a nehezen definiálható követelményeknek.

A módosíthatóság

A működő termék korai élesbe állítása önmagában még nem lesz elég a sikerhez. Mivel a komplex környezetben nem rendelkezünk egy többször végiggondolt, a kivitelezés hatékonyságára optimalizált tervvel, ezért a megvalósítási költségek gyorsan elszállhatnak a sok módosítás következtében.

Ha sikeresek akarunk lenni, akkor valahogy muszáj a módosításból fakadó költségeket alacsonyan tartani. A szoftverfejlesztésben az eXtreme Programming (XP) irányzat tette széleskörűen ismertté azokat a módszereket, amik lehetővé teszik a szoftverek viszonylag olcsó módosíthatóságát.

Az alacsony módosítási költséghez szorosan hozzátartozik a **folyamatos és gyors tesztelés** is.

A klasszikus menedzsment módszerek előre meghatározott tervekre és minőségellenőrzési pontokra hagyatkozhatnak, a követő fázisok hatása az előző munkafázisok eredményeire előre ismertek. Megfelelő tervezés és kivitelezés mellett, a mérföldkövek végén végrehajtott ellenőrzések mellett nagyjából garantálható, hogy az egyszer elkészült eredmények hibamentesek maradnak.

Ezzel szemben az agilis megvalósítás során nincsenek lezárható munkafázisok, bármikor, bármelyik korábbi megoldási elemünket módosíthatjuk.

A szoftverfejlesztés legnagyobb problémája nagyon sokáig éppen a minőségbiztosítás volt. Akár a legkisebb módosításnak is szerteágazó következményei lehettek a rendszerben. Mivel viszont a szoftverfejlesztés komplex problématerülethez tartozik, ezért a felhasználók nem tudhatták előre meghatározni az igényeiket, így az elkészült produktumot minden esetben módosítani kellett az első tapasztalatok alapján. Egy bonyolult rendszer módosítása viszont drága és kockázatos.

Erre a problémán az agilis szoftverfejlesztés a kis fejlesztések gyakori élesbe állításával (de legalább a felhasználók számára történő bemutatással) válaszolt. Így az igények felismerése sokkal gyorsabb volt, viszont ennek az ára a kód gyakori módosítása lett. A gyakori módosítások hatásait hagyományos,

manuális tesztekkel nem lehetett már ellenőrizni. A szoftverfejlesztés válasza az automatizált tesztek és teszt-vezérelt fejlesztés bevezetése lett.

A sikertelen agilis bevezetések döntően arra vezethetők vissza, hogy a csapat elmulasztotta az alacsony módosítási költségeket lehetővé tevő technológiák és eljárások alkalmazását.

A folyamatos minőségbiztosítás a teljes csapattól rendkívüli fegyelmet és olajozott együttműködést követel meg. Ez pedig már a szervezeti kultúra területe.

Az agilis megközelítés alkalmazásának előfeltétele, hogy képesek legyünk kis inkrementumokban fejleszteni, ezeket kipróbálni, majd a tapasztalatok alapján alacsony költséggel módosítani.

Hogyan nézne ki az agilis otthenteremtési módszer?

Az otthonteremtés agilis megközelítésének kialakításához olyan technológiákat kellene kidolgoznunk, amik lehetővé teszik, hogy az épületeinket gyorsan és olcsón módosíthassuk. A módosítások összes költségének nem volna szabad sokkal magasabbnak lenniük, mint az egy ütemben felépített ugyanolyan ház költségei.

A technológián kívül meg kellene változtatni az építkezés környezetét is. Olyan szabályozási környezetre lenne például szükség, ami lehetővé teszi az átépítések gyors engedélyeztetését. Ki kellene alakítani azokat a társadalmi szokásokat, amik gyorsá és konfliktusmentessé teszik a szomszédok közötti megállapodások megkötését az épületek gyakori átépítéséről.

Az új technológiának valószínűleg meg kellene felelnie az otthonról alkotott jelenlegi elképzeléseinknek (pl. robosztusság: „az én házam, az én váram”, időtállóság), vagy ezeket az elképzeléseinket módosítanunk kellene.

Látható, hogy az agilis építkezés feltételei belátható időn belül nem lesznek adottak.

A szoftverfejlesztés irgalmatlanul magas költségei kikényszerítették, hogy a fejlesztők kidolgozzák a módosíthatóságot lehetővé tevő technológiákat a szoftveriparban. Mivel a szoftverfejlesztés egyértelműen komplex probléma, a módosíthatóság megteremtésének előnyei bőven megtérülővé teszik ezeket az erőfeszítéseket.

Az építőiparban ki tudja, hogy valaha megvalósulnak-e ezek a feltételek.

Kreatív és konstruktív csapatmunka

A komplex helyzetek megoldása még egy fontos területen kényszerített ki változást. Ez pedig a menedzsment és munkaszervezés.

A klasszikus projektmenedzsment megközelítésben a menedzser egyik legfontosabb feladata, hogy az előzetes terveknek megfelelően irányítsa a munka végrehajtását. Ezen belül a projektmenedzser dolga biztosítani, hogy mindenki tisztában legyen a feladataival, illetve ellenőrizni, hogy azokat mindenki határidőre és megfelelő minőségben elvégezte.

Az agilis termékfejlesztés viszont csapatmunka. Mivel a megoldandó probléma komplex, ezért folyamatos erőfeszítést igényel már csak a pillanatnyi helyzet megértése is. Általában a kialakítandó megoldás is rendkívül összetett lesz, amit csak sok szakterület összehangolt együttműködésével lehet hatékonyan megvalósítani.

A munka összehangolása

Vegyünk egy szoftverfejlesztési projektet.

A szoftverfejlesztés klasszikus menete, hogy az elemzők felmérik a felhasználók igényeit. Ezt követően egy szoftvertervező segítségével megtervezik a kialakítandó megoldást. Jó esetben bevonnak felhasználói felület tervezőt (UX designer), majd az elkészült terveket átadják a fejlesztőknek, akik megvalósítják a terméket. Végül a tesztelők ellenőrzik, hogy a termék megfelel-e a specifikációnak. Esetleg az eredeti terveket készítő elemző ellenőrzi a végterméket, hogy szerinte megfelel-e majd a felhasználói elvárásoknak.

Kellően nagy szervezetekben létezik egy külön infrastruktúra menedzsment terület, akik a fejlesztők, tesztelők kéréseinek megfelelően előállítják azokat a rendszerkörnyezeteket, (fejlesztői környezet, fejlesztői teszt környezet, felhasználói teszt környezet stb.) amikre az egyes munkafázisokban szükség van. Mindez óramű pontossággal elkészített terveket és végrehajtást igényel, mivel egy ember általában nem egyetlen projekttel foglalkozik. Miután a tervező elkészítette a terveket, már indul a következő projektje. Az

infrastruktúra menedzsment terület sok projektet szolgál ki, ráadásul a már meglévő termékek üzemszerű működtetésével is meg kell birkóznia.

Egy ilyen szervezet életét pontosan meg kell tervezni, a végrehajtást az összes résztvevő kapacitásait és feladatait figyelembe véve kell optimalizálni. A résztvevőket nem lehet csak úgy rángatni.

Akkor most nézzük a realitásokat.

A felhasználók egyáltalán nem tudják jól meghatározni az elvárásaikat. A jó elemzők sokat tudnak tenni azért, hogy a lappangó igényeket is feltárják, de az igények teljeskörű felmérésére nincs sok esélyük. Tegyük fel, hogy szuper elemzőink vannak, a felhasználóink meg rutinos szoftver megrendelők. Még ekkor is bármikor bekövetkezhet egy jogszabály változás, a versenytársak előrukkolhatnak egy új termékkel, ami akár hetek alatt megváltoztathatja a játékszabályokat. A fejlesztők rendszeresen futnak bele integrációs problémákba, az alap infrastruktúra (operációs rendszer, adatbázis kezelő, kliens oldali eszközök pl. böngészők) elemeihez folyamatosan (és gyakran előrejelezhetetlenül) érkeznek a frissítések, hibajavítások és biztonsági foltozások. Mire az infrastruktúra csapat elkészül egy környezeti változtatással, addigra már két új módosítást kellene üzembe állítani. A tesztelés során kiderül, hogy egy problématerület a jelenlegi eszközökkel nem tesztelhető hatékonyan, több tesztadatra lenne szükség. Esetleg olyan – egyedi – szoftver eszközök kellenének, amik a tesztadatokat automatikusan előállítják / helyreállítják / beállítják. Ebben a fejlesztők és az infrastruktúra csapat tudnának nekik segíteni.

Minden korábbi igyekezetünk ellenére a fejlesztés közben olyan élethelyzetekre és együttállásokra derülhet fény, amikre korábban még soha nem gondoltunk, még a felhasználóknak sincs elképzelésük arról, hogy hogyan kezelnének egy ilyen szituációt. Ráadásul a tesztelők hajlamosak hibákat is találni, amikkel szintén kezdeni kell valamit.

Mi történik ilyenkor a tervekkel? Mi alapján irányítja a helyzetet a projektvezető? Hogyan optimalizáljuk a munkát az összes érintett szervezeti egységre tekintettel?

Sehogy. Esélyünk sincs rá. Ez a komplex helyzetek természete.

Láttuk, hogy a terveket felborító események vagy felismerések bármikor és bármelyik szakterület irányából érkezhetnek. Bárki belefuthat olyan problémába, amit csak és kizárólag egy másik szakterület (kompetencia) segítségével képes megoldani.

Mit tud tenni ilyenkor egy vezető?

Biztosítani kell a szakterületek közötti gyors információáramlást és konstruktív együttműködést. Olyan környezetet kell teremteni, ahol, ha bármelyik területen problémát észlelünk, arról a lehető leggyorsabban az összes résztvevő értesül. Mivel az egész fejlesztési munka egy bonyolult hálót alkot, sosem lehet tudni, hogy egy problémára melyik kompetenciaterület képviselője tud jó megoldási javaslattal előállni.

Azért, hogy ne csak reagálni tudjunk a problémákra, hanem esetleg meg is előzhessük őket, a csapat tagjainak folyamatosan képben kell lenniük azzal, hogy mit csinálnak a többiek.

Nem elég, hogy tudom a megoldást a másik szakterület problémájára, hajlandó vagyok tenni is azért, hogy ez megoldódjon.

Scrum keretrendszer

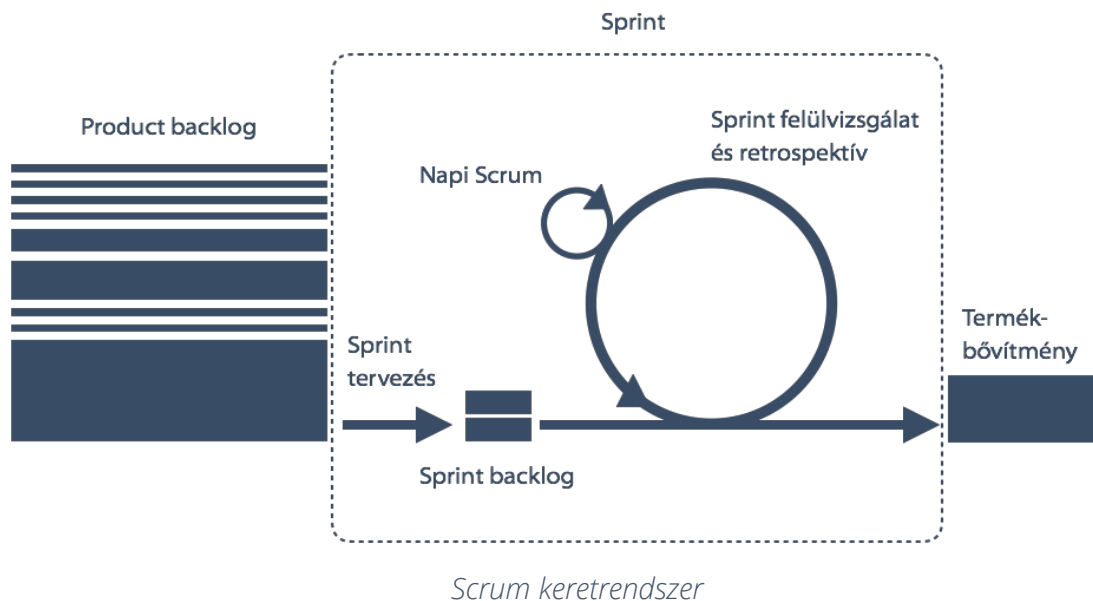
Pontosan ezekre a problémákra ad megoldás a Scrum keretrendszer.

Ha biztosítani akarjuk, hogy a különböző szakterületek képviselői hajlandóak legyenek egymás problémáival foglalkozni, akkor az első lépés, hogy közös csapattá szervezzük őket. Ez a Scrum alapja, illetve a többi agilis modell középpontjában is a különböző szakterületek közötti együttműködés javítása áll.

Rendben van, hogy önzetlenül segítünk egymásnak és hajlandóak vagyunk félretenni a saját feladatunkat azért, hogy a másik területen keletkezett problémát elhárítsuk, de nem okoz ez teljes káoszt a működésben?

Az embereknek valamikor a saját munkájukkal is foglalkozniuk kell, nem tölthetik az összes idejüket a felmerülő problémák megbeszélésével és közös megoldásával.

A Scrum egyik legnagyobb erénye, hogy olyan eszközöket és eseményeket határoz meg, amelyek alkalmazásával a csapat képes egyensúlyt teremteni a tervezettség és az improvizálás között.



A **product backlog** egy lista, ahol a projekt során elérendő célokat, részeredményeket gyűjtjük. Ide kerülnek az előre tervezett munkák, illetve azok az időközben felismert feladatok is, amelyek szükségességére a csapat a projekt végrehajtása közben jött rá. A product backlogban végrehajtási sorrendben szerepelnek a feladatok. Ami a tetején van, az lesz a csapat számára a következő megoldandó feladat.

A product backlog tehát egy olyan terv, ami könnyen módosítható, ugyanakkor a módosítások hatásai is érzékelhetők. (Ha beteszünk egy elemet a backlog tetejére, akkor az összes alatta lévő elem megvalósítását annyiival késleltetjük, amennyi időbe ennek a megvalósítása telik.)

A csapat egymást követő, egyenlő időtartamú **sprintek**ben valósítja meg a projektet. Ez szintén az tervezettség és az alkalmazkodóképesség közötti egyensúly megteremtését támogatja. A **sprinteket jól meghatározott céllal indítjuk**, a sprint végrehajtására a csapat tervet készít (sprint tervezés). A sprinten belüli időszak tehát jól megtervezett.

Ha a megvalósítás közben felmerül valamilyen új probléma, akkor a csapat eldönti, hogy ennek megoldása feltétlenül szükséges-e a sprint céljának eléréséhez. Ha feltétlenül megoldandó helyzetről van szó, akkor igyekszik a

lehető leghamarabb feloldani a problémát, de ha a sprint célja ennek megoldása nélkül is elérhető, akkor a feladat a product backlogba kerül.

Ezeket a helyzeteket a **napi Scrum** megbeszélések során hozza napvilágra csapat. Szintén a napi Scrum megbeszélésen egyeztetik a csapat tagjai azokat a feladatokat, amiket a következő 24 órában el fognak végezni. Ezek a megbeszélések napi rendszerességűek, viszont az időtartamuk 15 percben maximalizált, a témáját pedig kizárólag a csapattagok közötti együttműködési kérdésekre, illetve a sprint célját veszélyeztető problémákra korlátozza.

A Scrum tehát több olyan szabályt is meghatároz, ami biztosítja, hogy a csapat képes legyen reagálni a felmerülő helyzetekre amellet, hogy maradjon kellő fókusza az előre meghatározott célok elérésére is.

A komplex környezetben a dolgok állandóan változnak és ezeket a változásokat a csapatnak is le kell tudnia követni. A megoldás kialakítása közben a csapat újabb és újabb problémákkal találkozik, amelyek más és más megoldási módszereket követelnek meg. A problémák változó jellege miatt a csapat a saját munkamódszereit is folyamatosan fejleszti. A **Scrum retrospektív megbeszélések** hivatottak biztosítani, hogy a csapat rendszeres időközönként – minden sprint végén – értékelje ki a saját munkamódszereit és javítsa azokat.

Gondoljunk bele az építkezésbe. Kivitelezés vezető hiányában (még a jelenlétében is néha) állandó jelenség, hogy a különböző brigádok tönkreteszik egymás munkáját. (A festő összekarcolja a parkettát, a nyílászárók beszerelése közben tönkreteszik a vakolatot stb.). Ez az együttműködési kultúra egy komplex környezetben katasztrófához vezetne.

Adaptivitás: a kontextus határozza meg a megközelítést

Visszatérve a házépítés problémájára, a ház felépítése a jelenlegi technológiák mellett nem képzelhető el agilis megközelítéssel. A ház felépítése egy bonyolult probléma, amit kellő szakértelem rendelkezésre állása esetén, alapos tervezés után viszonylag jól előre jelezhetően meg tudunk oldani.

Mégis, mennyi történetet hallani elszállt építkezési költségekről. A probléma általában nem is azzal van, hogy a tervek alapján fel tudjuk-e építeni az épületet, hanem azzal, hogy mennyi olyan követelménnyel szembesülünk az építkezés során, amivel a tervezéskor még nem voltunk tisztában. Ezek nagy része az építkezés során szerzett tapasztalatok eredményeként kerül napvilágra, vagy hosszan tartó projekt ideje alatt a környezetben bekövetkezett változások kényszerítik ki.

Amikor a fizika és matematika törvényei szerint működő technológiai szintről (statika, logisztika stb.) átlépünk az emberi érzelmek és hitek (tetszik / nem tetszik, így képelem / úgy képelem) világába akkor törvényszerűen megjelenik a komplexitás. Az emberek érzelmei változnak, az elképzeléseik pedig gyakran tévesek. Különösen arról, hogy mi tenné őket boldoggá...

A valóság végül mindig komplex helyzetet teremt. A komplex környezetben belül megteremthetünk bonyolult részhelyzeteket, de ezek ki lesznek téve a nagyobb környezetben történő változásoknak. A projektmenedzsment egyik legfontosabb feladata, hogy azokban a helyzetekben, ahol a jelenlegi technológiák nem teszik lehetővé a gyors és olcsó módosíthatóságot, megvédje a projektet a külső környezet változásaitól. (Módosítási ötletek visszafogása, az érintettekkel történő megállapodások megkötése stb.)

Ott viszont, ahol már rendelkezésre állnak a gyors változtathatóságot lehetővé tevő technológiák (pl. szoftverfejlesztés, marketing, könyvkiadás, szervezetfejlesztés stb.) érdemes élni az ezek adta lehetőségekkel.

A módosíthatóságot lehetővé tevő technológiák jelenléte viszont nem ment fel minket a tervezés alól! Akármennyire is lehetséges ma már egy jól megírt szoftver módosítása, nem hagyhatjuk el az elemi tervezést arra hivatkozva,

hogy „mi agilisak vagyunk”. A módosítani valamit mindig drágább lesz, mint elsőre jól megcsinálni.

Az ilyen problémahelyzetekben a siker kulcsa az egyensúly megtalálása az alkalmazkodóképesség fenntartása és az előzetes tervezésen alapuló hatékony kivitelezés között. Mindkettő a projekt csapat erőforrásait fogja fogyasztani.

Ha előrelátható helyzetek megoldásából kispóroljuk a tervezést, akkor a próbálgatáson alapuló megoldás biztosan többbe fog kerülni, mint a végiggondolt, tervszerű megvalósítás.

Ha viszont egy komplex helyzet megoldását még több tervezéssel akarjuk hatékonyabbá tenni, akkor kudarcot vallunk, mert a helyzet megoldásához szükséges rugalmasságot fogjuk feláldozni.

A jó vezetők felismerik, hogy az adott probléma inkább a komplex, vagy a bonyolult területhez tartozik-e, illetve rendelkezünk-e olyan technológiákkal, amik lehetővé teszik az alacsony módosítási költségek mellett történő fejlesztést.

A helyzet akkor válik igazán izgalmassá, ha olyan komplex problémával találjuk szembe magunkat, amikben nem rendelkezünk gyors módosítást lehetővé tévő technológiákkal. Ilyenkor az a feladat, hogy a komplexitást valahogyan kizárjuk. Ezt leginkább a környezet befolyásolásával tudjuk megtenni.

A tradicionális projektmenedzsment nagyrészt a környezet befolyásolásának művészete olyan módon, hogy a bizonytalanságtól megvédjük a projekt tárgyát.

Az agilis menedzsment annak a művészete, hogy megtaláljuk és alkalmazzuk azokat az eszközöket, amelyekkel a komplex környezet változásaihoz alkalmazkodni tudunk.

Nincs értelme arról vitatkozni, hogy jó-e az agilis megközelítés, vagy leváltja-e a klasszikus projektmenedzsmentet. A menedzsmentet nincs értelme címkézni.

Helyesen kell értékelni azt a helyzetet, amire megoldást keresünk. A helyes helyzetértékelés része, hogy megértjük mennyire előre megtervezhető a megoldás, illetve mekkora a bizonytalanság a végkimenetelt illetően. A környezeti (pl. jogszabályok, kultúra, földrajzi adottságok) és technológiai kényszerek ismeretében el kell dönteni, hogy milyen mértékben alkalmazhatjuk az agilis, próbálgatáson alapuló megközelítést és mennyire vagyunk rákényszerítve arra, hogy előre megtervezzük a megoldást. Bármelyik irányba is tévedünk, azzal ártunk a projektnek.

A megfelelő helyzethez alkalmazkodó vezetést nevezzük mi adaptív menedzsmentnek.

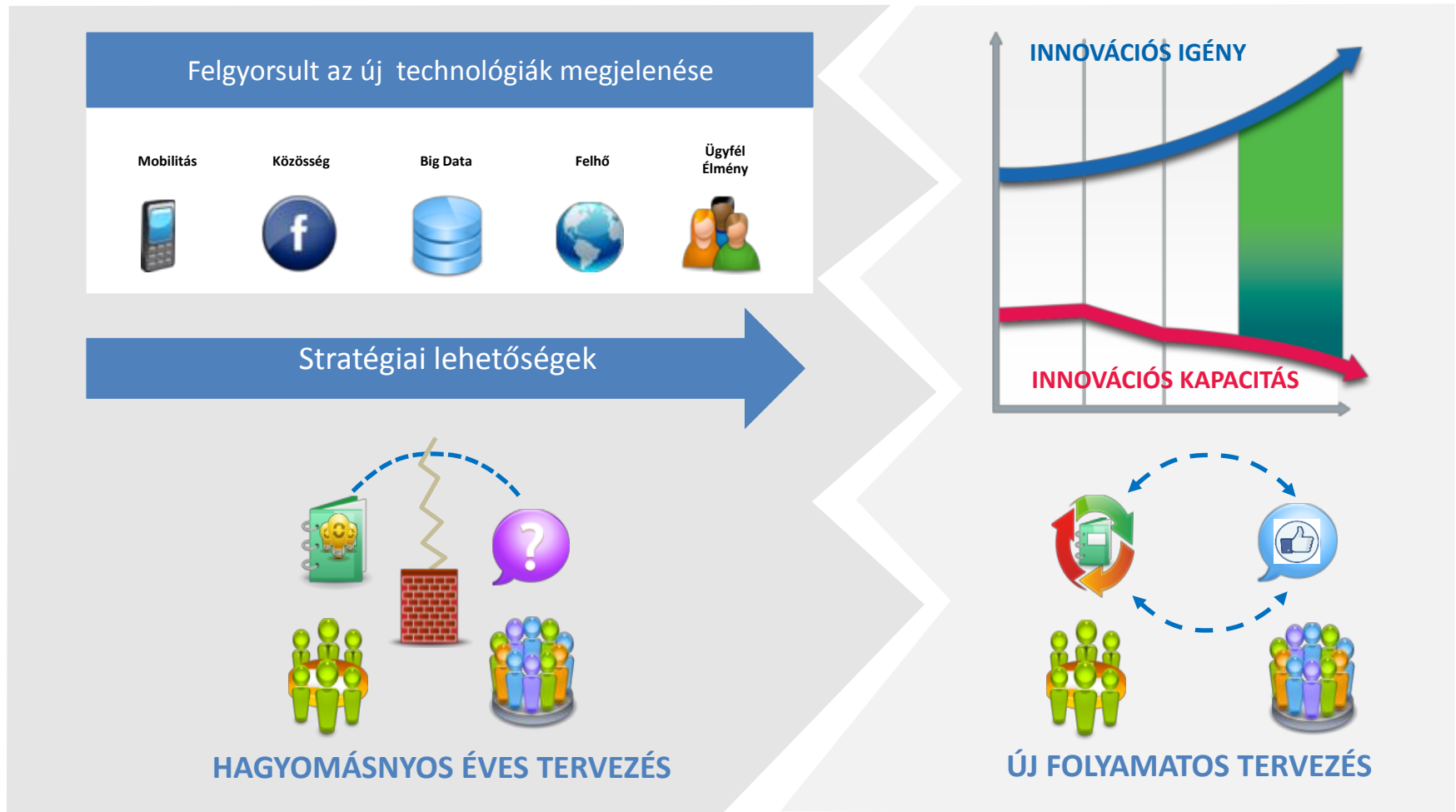
AGILIS TERVEZÉS SAFE® SZEMLÉLETTEL

Csendes István PhD
Budapesti Corvinus Egyetem
Stratégia és Projektvezetés Tanszék

22. Projektmenedzsment Fórum
2019. április 4.

A TERVEZÉS VÁLTOZÁSA

A mai technológiák a jövő lehetőségei

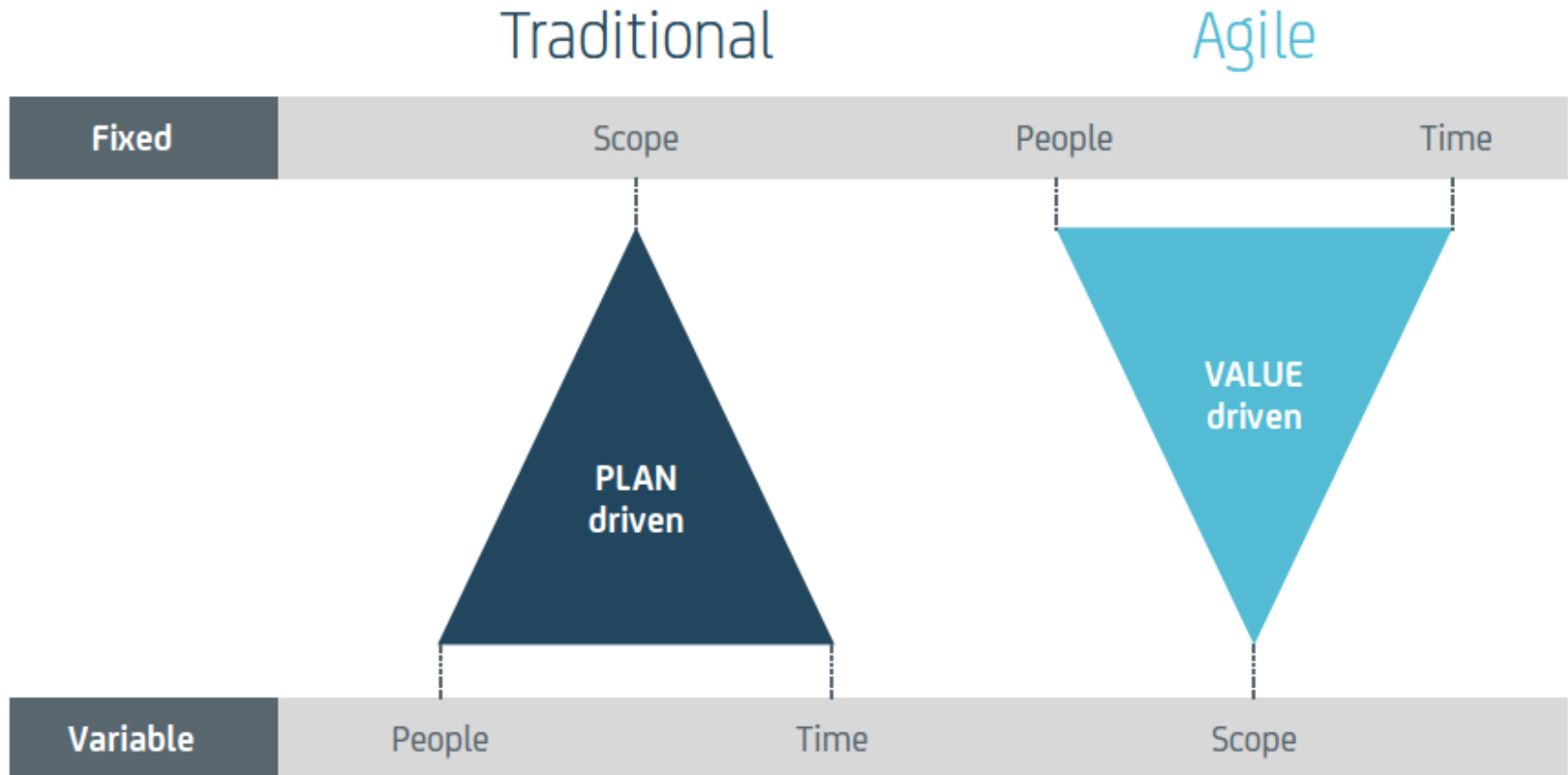


A stratégiai lehetőségek kezelése

Tegnap		MUNKA STÍLUS	Ma	
Papír-alapú				Önkiszolgáló
Iroda				Mobil
Éves				Folyamatos
Sok munkavállaló		IGÉNY		Agilis Együttműködő

AGILIS MENEDZSMENT

Tradicionális vs. agilis projektmenedzsment



A leszállítás gyors üteme: repülőt lekésni vs. vonatot lekésni



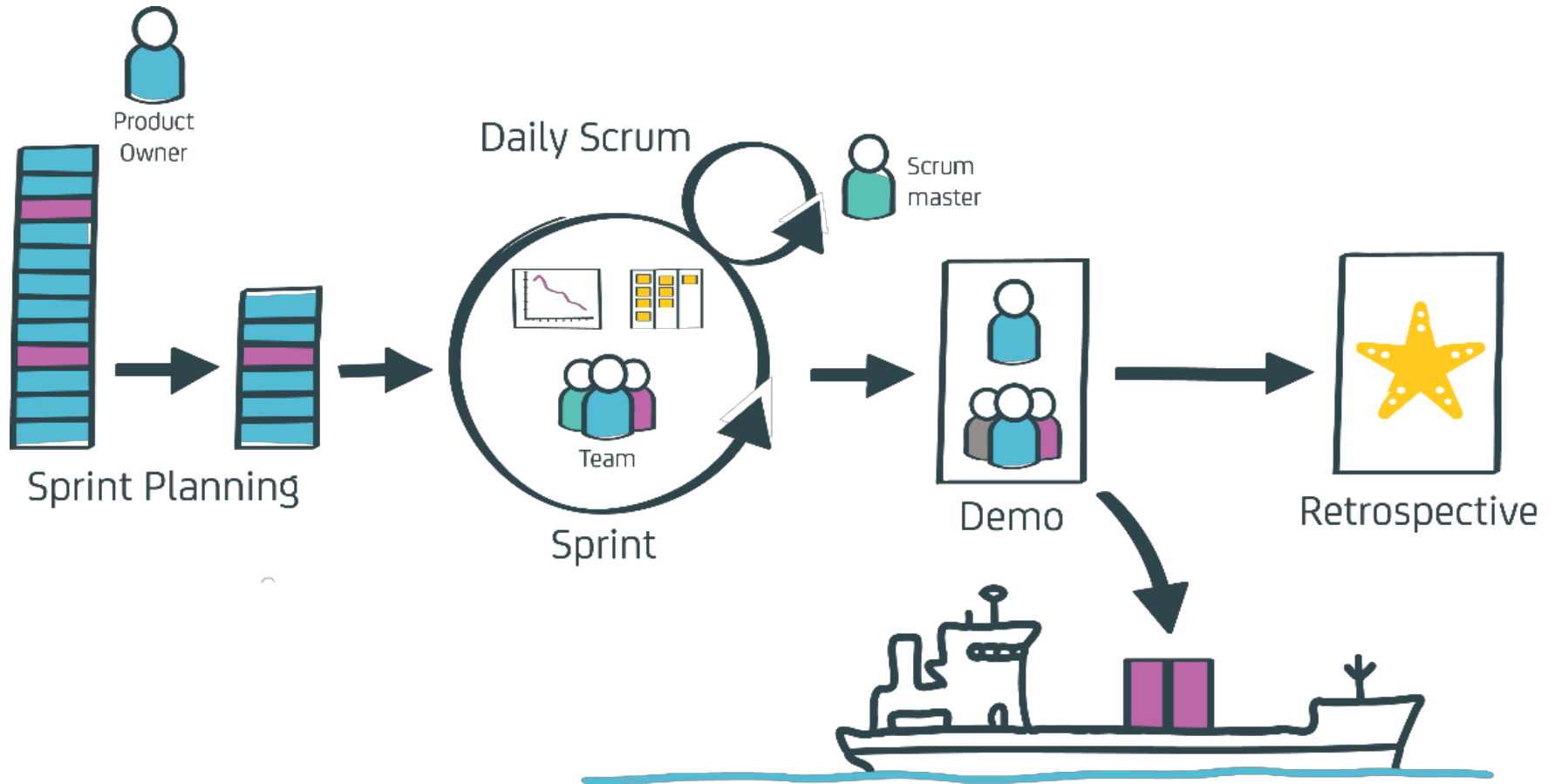
**Tradicionális
fejlesztés**

VS

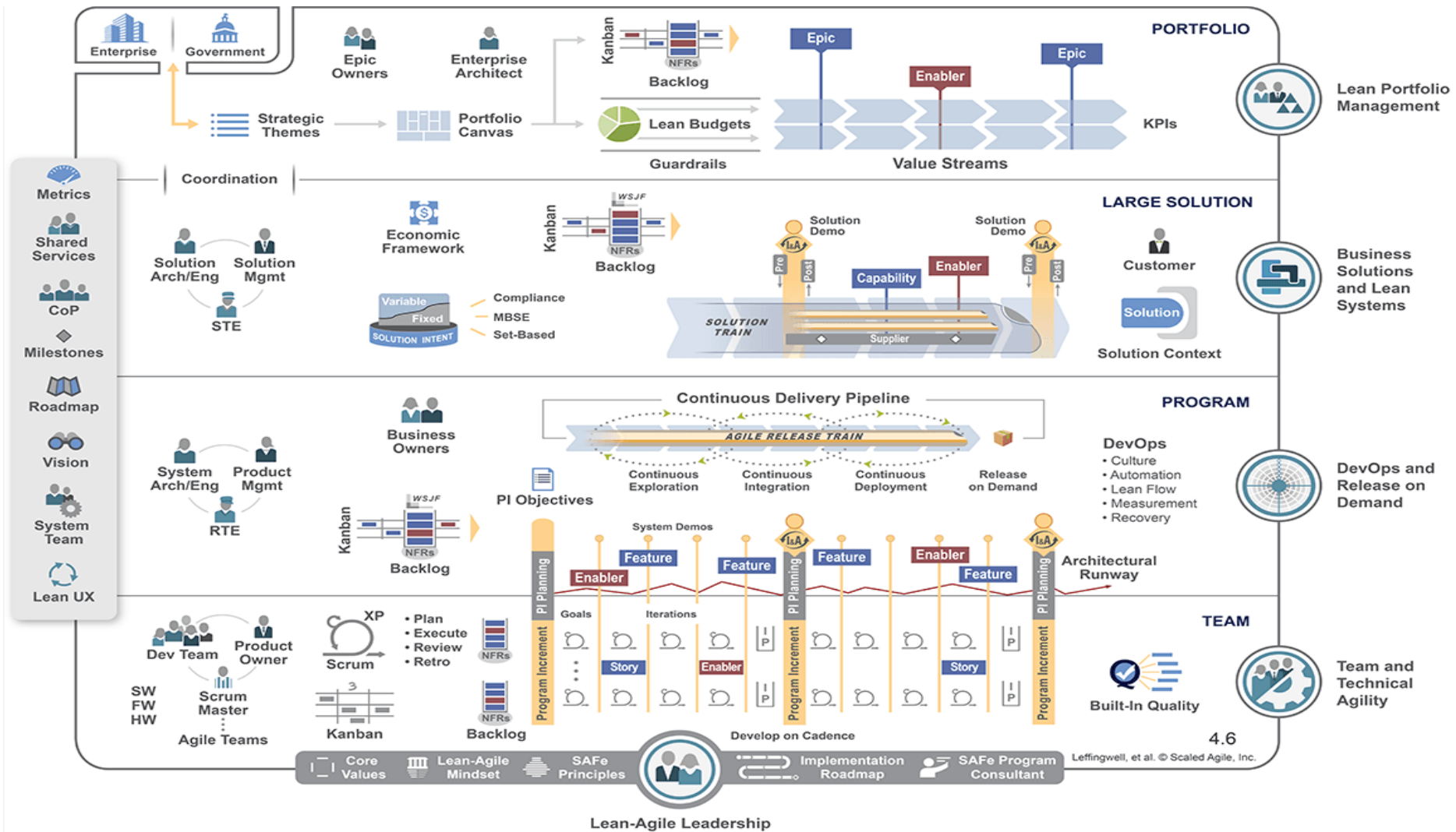


Agilis fejlesztés

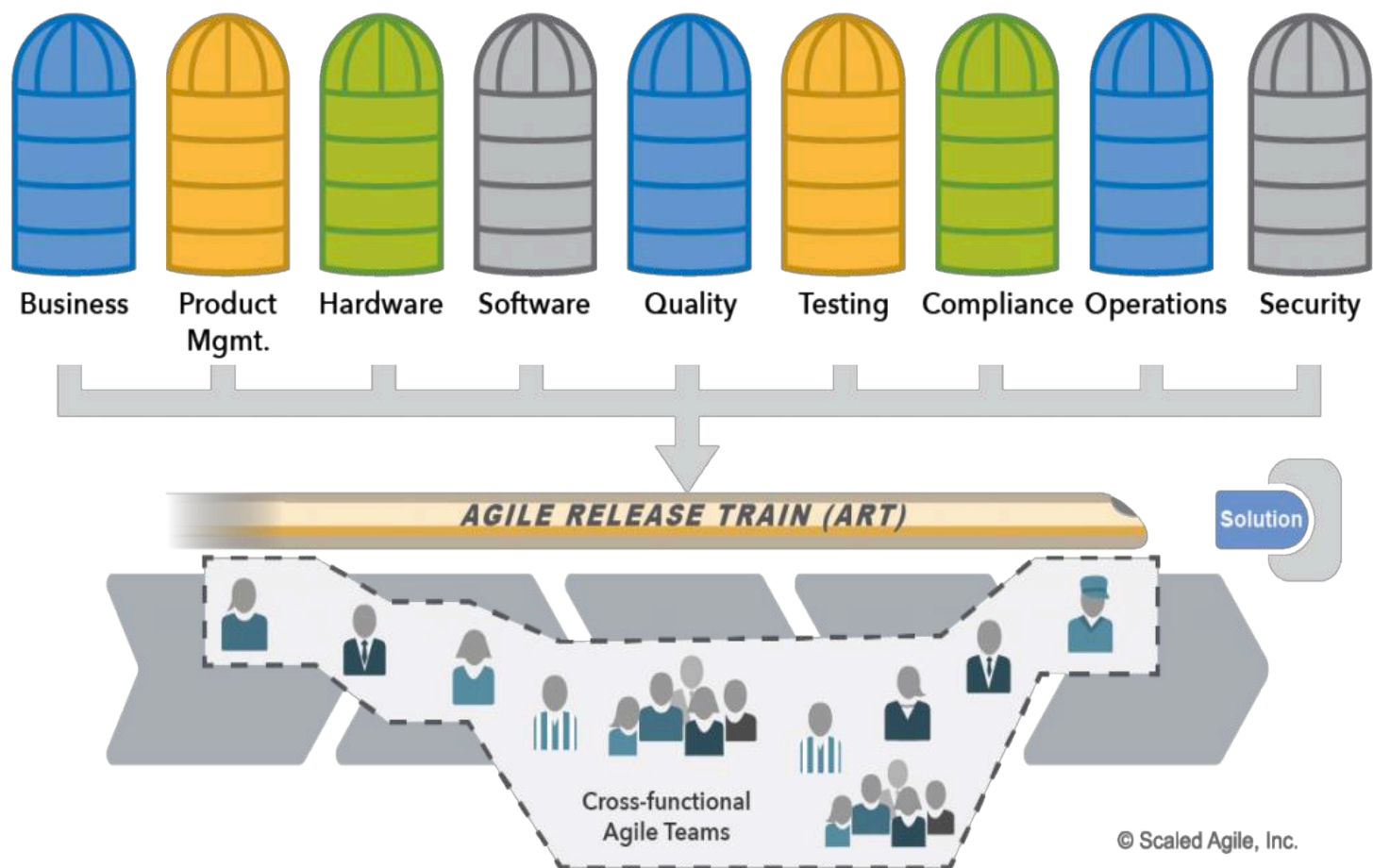
Agilis folyamat (scrum)



SAFe 4.6



Agile Release Trains



Összehangolás: PI Planning

- ▶ Minden érintett személyes jelenléte
- ▶ A vezetés a célokat kihirdeti
- ▶ Már itt megjelennek a követelmények és a kialakítás elemei
- ▶ Felgyorsulnak a fontos érintettek döntései
- ▶ A csapatok kialakítják terveiket —felelősséget is vállalnak értük



Köszönöm a figyelmet!

Kapcsolat:

Csendes István - <http://uni-corvinus.hu>

Istvan Csendes - LinkedIn Profile 

Forrás: <http://www.scaledagileframework.com>

Az agilitás - az egyén és a csapat oldaláról

PM Fórum 2019. április 4.

Kiss Olga, PhD & Peuker Gabriella, EIA

“Építsd a projektet sikerorientált egyénekre. Biztosítsd számukra a szükséges környezetet és támogatást, és bízz meg bennük, hogy elvégzik a munkát.

...

A legjobb architektúrák, követelmények és rendszertervek az önszerveződő csapatoktól származnak.”

(forrás: Az Agilis Kiáltványt alkotó elvek. <http://agilemanifesto.org/iso/hu/principles.html>)

Milyen az önszerveződő csapat?

Az önszerveződő csapat ideáltípusa egy olyan team, amelynek autonómiája van a működését érintő minden területen.

De milyen a valóságban?

agilis / önszerveződő csapatok

Mi tartozik a csapat felelősségi körébe? (Hackman*)

	menedzser által vezetett csapat	önmenedzselő csapat	öntervező csapat	önirányító csapat
meghatározza az átfogó célokat	✗	✗	✗	✓
megtervezi a csapatot és szervezeti környezetét	✗	✗	✓	✓
menedzselt és figyelemmel kíséri a munkafolyamatot és az előrehaladást	✗	✓	✓	✓
elvégzi a csapat feladatait	✓	✓	✓	✓

Hol vannak az agilis csapatok?

- önmenedzselők - pl a nagy szervezetekben a fejlesztői csapatok
- önirányítók - pl. startupok, mikrovállalkozások, ahol az egész cég lényegében egy csapat, ill. nagyvállalatnál ilyen lehet a felsővezetői team
- a kettő közötti skálán valahol. - pl. a csapat önmenedzselő, de beleszól abba is, hogy ki lesz új tag...)

Az agilis módszertanok általában nem támogatják a menedzser által vezetett csapatokat. Ám egy hagyományos szervezet agilis transzformációja hosszú változási és tanulási folyamat, melynek során sok csapatot sokáig az önmenedzselő szint alatt találunk.

* forrás: Hackman, J.R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press

Az önszerveződéshez szükséges csapat-kompetenciák

Az önszerveződő csapatnak tudnia kell*

1. definiálni saját magát (öntervező csapat esetén)
2. megszervezni önmagát (önmenedzselés)
3. elfogadni és kiaknázni a sokféleségben, az eltérő kompetenciákban rejlő lehetőségeket
4. úgy beszélgetni, hogy a csapatban mindenki hangja hallható legyen
5. tudatosítani a felelősségét saját működésével kapcsolatban
6. megtalálni a közös döntéshozatal számukra működő formáit
7. a visszatérő alapvető kérdéseket megválaszolni (különösen önirányító csapatban)
8. megtalálni a számukra működő módo(ka)t a rendszeres „hogyan működünk?” beszélgetésekre
9. a csoportdinamikai folyamatokat kezelni
10. tudatosan csapat szinten is fejleszteni magukat - nemcsak szakmai téren

* [Kiss O., Terjéki J., Peuker G., Gátfalvi K. Daragics Gy.: Önszerveződő csapatok fejlesztése](#)

“Ideje megváltoztatnunk azt a módot, ahogy a szervezetekre gondolunk. A szervezetek élő rendszerek. Minden élő rendszer képes az önszerveződésre, fenntartani magát és szükség esetén a nagyobb komplexitás és rend felé haladni. Képes intelligensen válaszolni ha változás szükséges. Bármilyen kívülről jövő terv vagy iránymutatás nélkül adaptív mintákká és struktúrákká szervezik és újraszervezik önmagukat.”

-[Margaret J. Wheatley and Myron Kellner-Rogers](#)

Az önszerveződést támogató egyéni kompetenciák

Az önszerveződő csapat tagja számára szükséges egyéni kompetenciák

- Fókusz, időmenedzsment, célkitűzés (SMART), feladatmenedzsment (akcióterv megfogalmazása és megvalósítása),
- kezdeményezőkézség, változási képesség, rugalmasság, döntési képesség, kritikus gondolkodás,
- kommunikációs készség, vitakészség, érveléstechnika, tárgyalástechnika, kérdezőtechnika,
- átkeretezési képesség, nyitottság, egyszerre látni a teljes képet és figyelni a részletekre,
- belső motiváció, magabiztosság, pozitív gondolkodás,
- stresszmenedzsment, megküzdési képesség (reziliencia), nehézségek kezelése, konfliktuskezelés, aszertivitás, priorizálás, work-life balance, networking képesség,
- felelősségvállalás, produktivitás, fejlődés szemlélet, megoldás-orientáltság, tanulási készség,
- érzelmi intelligencia,
- ...

Önszerveződővé váló csapat és vezetője

A csapatnak

- át kell venni azokat a tevékenységeket, vezetői feladatokat, amelyek az adott szinten a felelősségi körébe tartoznak
- meg kell tanulnia együtt dönteni ezekről
- csapat szintű felelősséget kell vállalni a feladatok megvalósításáért

A vezetőnek

- át kell adnia azokat a feladatokat, amelyek már a csapat feladatkörébe tartoznak az adott szinten
- fel kell készíteni a csapatot ezek átvételére
- folyamatosan támogatnia kell az embereit, amíg a csapat teljesen át nem alakul, és

önszerveződő csapathoz illeszkedő vezetési stílusok

Az agilis szervezetnek “agilis” vezetőkre van szüksége abban az értelemben, hogy legyenek dinamikus, rámenős, irányító típusú vezetők? Ha **az egész csapat / szervezet agilitása a lényeg**, az egészen másfajta vezetői stílust igényel. A vezetőnek inkább gondolkodásában, a helyzetekhez való alkalmazkodásban kell rugalmasnak lennie, miközben nagyon figyelnie kell az emberekre - saját csapatára éppúgy, mint az ügyfelekre.

A leadership szakirodalom két metaforával jellemzi az agilis csapathoz legjobban illeszkedő vezetési stílust:

servant leader - a szolgáló vezető (Robert K. Greenleaf)

- elsősorban szolgáló,
- kompetens, elkötelezett vezető a jövő világos víziójával (miközben az oda vezető út szempontjából könnyen alkalmazkodik a változásokhoz)
- segíti a csapata tagjait, hogy a legjobbat hozzák ki magukból, hogy kibontakozzanak
- bátorítja és támogatja a fejlődésüket,
- megbízható, figyelmes, közösségépítő
- megosztja a hatalmat és a felelősséget
- vezetési stílusa szilárd alapjává a saját tudatosságát és élethosszig tartó személyes fejlődését teszi

host leader - a vendéglátó vezető (Mark McKergow)

- elsősorban ember, és csak utána vezető
- mint a házigazda, aki fogadja a vendégeket és lehetőséget ad nekik, hogy jól érezzék magukat...
- olykor hősként viselkedik: tervez, meghív, bevezet, erőforrásokat kínál...
- olykor szolgálóként viselkedik: hátralép, bátorít, facilitál, teret ad,...
- 6 szerepe: kezdeményező, meghívó, tér alkotó, kapuőr (meghatározza a kereteket), összekapcsoló, résztvevő

Köszönjük a figyelmet!