HÍRKÖZLÉSI ÉS INFORMATIKAI TUDOMÁNYOS EGYESÜLET

ALAPÍTVA 1949

23. PROJEKTMENEDZSMENT FÓRUM

PROJEKT – SZAKEMBER – VEZETŐ

Előadások gyűjteménye

2021. április 7-8.

ONLINE ZOOM megvalósítás

www.hte.hu
www.htenet.hu

0 1 Borító 2
0 Bevezető 3
1 Borbényi Katalin 9
2 Gyulay Tibor 12
3 Szvetelszky Zsuzsanna 19
4 Marosán György 40
5 Kerekasztal-Szervezetekbe ágyazott projekt kezelés 48
6 Iszály Mónika 69
7 Károlyi László 80
8 Csepeli György 90
9 Marhefka István 98
10 Kerekasztal-Távmunka nemzetközi lehetőségei és kockázatai 111
11 Köszönet 130

A RENDEZVÉNY SZPONZORAI

INNOBYTE
LEGRAND MAGYARORSZÁG
PRO-COMPASS
THYSSENKRUPP COMPONENTS TECHNOLOGY HUNGARY
T-SYSTEMS

A SZERVEZÉSBEN EGYÜTTMŰKÖDŐ PARTNEREK

FŐVÁLLALKOZÓK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE (FŐVOSZ)
HTE PROJEKTMENEDZSMENT SZAKOSZTÁLY (TIPIK)
KORMÁNYZATI INFORMATIKAI ÜGYNÖKSÉG (KIFÜ)
MAGYAR PROJEKTMENEDZSMENT SZÖVETSÉG (PMSZ)
NEUMANN JÁNOS SZÁMÍTÓGÉP-TUDOMÁNYI TÁRSASÁG (NJSZT)
PMI BUDAPEST MAGYAR TAGOZAT

MEDIA PARTNER

MFOR.HU

SZERVEZŐ BIZOTTSÁG

Társelnökök

Prónay Gábor	BME HIT
Szalay Imre	NJSZT

Szervező Bizottsági tagok

Baczó Tamás	Ericsson
Balogh István	
Blaskovics Bálint	Corvinus Egyetem
Boros Péter	FÖVOSZ-IPMA
Cserna József	PMSZ
Darabos Andrea	Lean Advantage
Deák Csaba	Miskolci Egyetem
Dudás Dezső	KIFÜ
Horn Balázs	ThyssenKrupp
Károlyi László	Legrand Magyarország
Kerékfy Pál	Metropolitan Egyetem, ZSKE
Kertész Máté	PMI Budapest, DXC Technology
Kovács Endre	NMHH
Kremmer László	PMI Budapest
Nagy Péter	HTE
Pallag Mihály	T-Systems
Sándor Zoltán	PMP Profexec Kft., PMO Klub
Szabó Lajos	Corvinus Egyetem
Szilágyi János	Legrand Magyarország
Szkenderovics Ildikó	HTE PM Szo
Tárnoki Péter	FÖVOSZ-IPMA
Tézsla Mária	HTE
Török L. Gábor	

A FÓRUMRÓL

2021. április 7-8-án online formában került megrendezésre a **23. Projektmenedzsment Fórum** a Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület (**HTE**) égisze alatt, annak Projektmenedzsment szakosztálya szervezésében.

A Fórum során két év alatt összegyűlt tapasztalatok kerültek terítékre. Az előző évben meg nem tartott előadások közül átvettük a tavaly központi témaként kitűzött projektmenedzsment szervezetben témát feldolgozókat, vagyis hogyan befolyásolja a projektmenedzsmentet a gazdasági-üzleti-szervezeti környezet, ahol a projekteket sikerre kell vinni. Nem kerülhettük meg a járvány okozta változások megbeszélését sem reagálva az elmúlt évben történtekre: az általánossá vált otthoni munka, a nem egy helyen dolgozó projektcsapatok összefogása, ellenőrzése, a szponzorral, más vezetőkkel való kapcsolat, beszámolás, eszkaláció kapcsán milyen új eszközök, módszerek kerültek elő, s mennyiben mennyiségi és mennyiben minőségi ez az újdonság.

ELŐADÁSOK

Az Év Projektmenedzsere´2019 előadása. Borbényi Katalin (Gererali Biztosító), IPMA Global Award 3. helyezés: Emberközpontú projektvezetés fontossága

Az elmúlt tizenkilenc alkalom folytatásaként, a projektmenedzsmentben érintetett hazai szakmai szervezetek 2011-ben alakult szövetsége, a Projektmenedzsment Tábla 2019 májusában is kiírta az Év Projektmenedzsere pályázatot, hogy így is hozzájáruljon a projektmenedzsment kultúra fejlődéséhez. Ezt a díjat nyerte el Borbényi Katalin a Generali Biztosító stratégai csoportvezető programmenedzsere, aki biztosító vállalati összevonás-, biztosítási termékfejlesztés- és ügyfélmenedzsment megvalósítási komplex projektekben mutatta meg vezetői képességeit.
Borbényi Katalin előadásában a tortakészítéshez hasonlítva mutatta be a projekt tervezés és minőségi elvárások kialakításának fontosságát. Rámutatott, hogy a projektben különböző kultúrák találkoznak, ami az általa vezetett szolgáltatás akvizíció során hangsúlyosan jelent meg, mert a magyar biztosító egy országunkban működő osztrák biztosító szolgáltatási portfólióját vásárolta meg és integrálta a szervezetébe a munkatársakkal együtt. A sikeresség fontos eleme volt az üzleti értékek megőrzése mellett a bizalom megteremtése a résztvevők bevonásával, gondolataik meghallgatásával, megértésével, őszinte kommunikációval, világos motivációs rendszerrel. Mindez a megvalósuló emberközpontú megközelítés vezette sikerre a projektet.

Gyulay Tibor, mérnök-közgazdász, tanácsadó, egyetemi oktató: Tudásmenedzsment a digitális transzformációban

A szervezet versenyképességének és a projektek hatékonyságának, sikerességének egyik legfontosabb tényezője a TUDÁS. A szervezeti tudás nagy része a dolgozók fejében található (tapasztalataik, szakértelmük…). Ez komoly kockázati tényező a cég számára. Az előadás bemutatta, hogy mit tehet a szervezet annak érdekében, hogy a munkatársai számára rendelkezésre álljon a cselekvéshez szükséges tudás akkor, amikor szükségük van rá, és olyan formában, ahogy leghatásosabban fel tudják használni? A digitalizáció a tudásmenedzsmentben is kulcsszerepet játszik. Ez azonban sokkal több annál, minthogy egyszerűen beszkenneljük a dokumentumokat. Ki kell alakítani a tudásfolyamatokat, meg kell határozni a szerepeket, felelősségeket, és változtatni kell a munkatársak viselkedésén, hozzáállásán.

Szvetelszky Zsuzsa szociálpszichológus hálózat kutató (ELTE): Informális kommunikáció a szervezetekben: COVID előtt és a COVID óta

Egy tanulmány már tíz évvel ezelőtt kimutatta, hogy az alkalmazottak negyede néha bizony érzékeny céges információkat mond el barátainak, ismerőseinek, sőt akár idegeneknek is. Az előadás bemutatta, hogy döntéseinket és ezen keresztül az életünket is narratívák, sztereotípiák, sztorik alakítják. „Ahol nincs információ ott keletkezik". Új típusú kockázatot jelent ez főnöknek is, beosztottnak is. A vállalaton belüli informális kommunikáció nehezen megragadható társas jelenség, mert rejtőzködik, és állandóan változik. Fontos annak felismerése, hogy miért elkerülhetetlen a projektekben, a vállalatokban, a szervezetekben az informális kommunikáció uralása, a szervezetet érintő kockázatok csökkentésére. Az információ kezelésben szerint a formális-nem formális, valamint fontos-nem fontos információ kategorizálás. A hasznos-formálist kell megtartani, erősíteni, az informális-nem hasznost célszerű visszaszorítani, indokolatlanná tenni. A COVID hatására alapvetően átalakult az élet, melynek pozitív (termelékenység növekedés, hosszabb munkaidő, költség csökkenés) és negatív (folyamatos rendelkezésre állás, fizikai kontaktus hiánya, közösség gyengülés, technikai-technológiai problémák) hatásai egyaránt megjelennek. Az alkalmazkodás megnöveli a visszajelzések (ritmus-frekvencia, figyelem, törődés) jelentőségét, a kérdezéstechnika fontosságát (inspiráció „belegondoláshoz") és felhívja a közösségépítő olvasókör (reading group) alakításra a figyelmet.

Marosán György BGE professzor: Szervezetek jövője – a jövő szervezetei

Az előadás bemutatta, hogy a rendkívül ellentmondásos, sok kihívást jelentő korszakunk ellentétes tanácsokkal szolgál. Egyrészt óvatosságra, veszélyek kerülésére, másrészt tudatosan a kockázatok vállalására bíztat. A legújabb kutatások az ellátási láncok globális ökoszisztémáját mutatják, a korábban elszigetelt térségek elválaszthatatlanul egybekapcsolódnak. Ez azt eredményezi, hogy egy új válság korszak „köszönt" ránk, a radikális bizonytalanság korszaka. A szervezetek működésében új módokat kell alkalmazni. A technikai intelligencia (IQ) mellett meghatározó lesz az érzelmi intelligencia (EQ) és megjelenik a nélkülözhetetlen együttműködést elősegítő új képesség, a kulturális intelligencia (CQ) iránti igény.

Az Év Projektmenedzsere´2020 előadása. Iszály Mónika dr. (InnoByte) igazgató: Mit adott nekem az azonnali fizetés – avagy hogyan lettem jobb projektmenedzser egy történelmi jelentőségű projekt által?

Az előadás bemutatta az azonnali banki fizetés (10 MFt alatti banki átutalások 5 mp alatti megvalósítása, amiben a hazai működésű 36 bank vesz részt) elektronikus megvalósításán keresztül szerzett tapasztalatait. A megvalósítási döntés 2016 decemberében született, az éles indulás 2020 július 1-én valósult meg. A rendkívül nagy komplexitású rendszer megvalósításban kihívást jelentett a technológia újdonsága (egyelőre csak kevés országban valósult meg), a nemzetközi csapat (külföldi szállítók, nyelvi nehézségek) és távmunka. A projektmenedzseri legfontosabb tanulságok: emberi bánásmód, időnkénti határozottság-keménység, váratlanságokra felkészülés, humor fontos összetevői voltak a sikernek.

Károlyi László vezérigazgató (Legrand), ÉV PM`2007, ÉV Menedzsere`2008: Menedzsment nehéz időkben

A kiszámítható és kiszámíthatatlan (VUCA – változatosság-bizonytalanság-komplexitás-kétértelműség) környezet váltakozása, valamint a COVID19 hatása másfajta gondolkodást követel a vezetőktől és projektmenedzserektől. A stabil, üzletileg kiszámítható időszakok lerövidültek, és az átmeneti időszakok, amelyre kiszámíthatatlan néha kaotikus viszonyok a jellemzőek, hosszabbodnak. Ennek a következménye, hogy az üzleti menedzsment és projekt menedzsment eszköztára egyre jobban átfedi egymást (folyamatok rendszeres felülvizsgálata - változásmenedzsment). A siker az embereken múlik: műszaki-technikai ismeretek mellett fontosak az interperszonális képességek, a jó kommunikáció és a kompetencia alapú együttműködés. Olyan vezetőkre van szükség, akik rendelkeznek a szervezeten belül széleskörű elfogadottsággal, másrészt tudással, tapasztalattal és holisztikus látásmóddal is. A vezetők, meggyőzőképessége-, csapatösszetartó képessége és kommunikációs készsége továbbra is meghatározó része a tevékenysége sikerességének, mutatott rá az előadás.

Csepeli György szociálpszichológus, egyetemi professzor: Teherpróbák a szervezetekben (krízis, vakság, hübrisz, konfliktusok). Hogyan várjuk a váratlant?

A 21. századi kihívások (globalizáció, klímaváltozás, digitalizáció, terrorizmus, pénzügyi rendszerek elszakadása a reál gazdaságtól, határokat nem ismerő kórokozói járványok) VÁLTOZÉKONYSÁGOT, BIZONYTALANSÁGOT, BONYOLULTSÁGOT, KÉTÉRTELMŰSÉGET (VUCA) hoztak magukkal. Mindez a szervezetek életképességét, fennmaradásukat veszélyezteti kellő alkalmazkodás hiányában. A váratlan helyzetekhez való szervezeti-működési-kommunikációs alkalmazkodás lehetőségeit tekintette át az előadás. Megoldásként látszik a körültekintő-tudatos szervezeti kultúra (mindfulness), a folyamatos adatgyűjtés (monitoring), az alulról felfelé menő információ áramlás, a kisjeleknek nagy jelentőség adása, a kritikus gondolkodás erősítése, az „ördög ügyvédje” beiktatása, a leegyszerűsítések kerülése, a flexibilitás, a kudarcokból való tanulás.

Marhefka István: Hogyan alkossunk digitális csapatokat agilis szemléletben?

A világban történő digitális transzformációs törekvések a hagyományos üzleti megközelítést ötvözik a technológiában rejlő lehetőségekkel. A két terület szakértőinek együtt kell dolgozniuk, ha innovatív megoldásokat akarnak rövid időn belül bevezetni piacukon. Projektek és termékfejlesztés megvalósítása során az agilis megközelítés jelenthet megoldást, ahol keresztfunkcionális csapatok kialakítása a javasolt (különböző területek szakértői szorosan együtt dolgoznak egy közös cél érdekében). Az agilis működés kulcsa a jól működő *önszerveződő csapatok* (más néven: agilis csapatok). Az önszerveződő csapatok adaptív működést tesznek lehetővé, ezáltal rugalmasan reagálnak a változásra. A csapat önirányítás csak jól meghatározott felelősségi körökkel valósulhat meg, mert ez teszi lehetővé a “tulajdonosi szemléletet”.

Az előadás az önszerveződő csapatok felállításához nyújtott segítséget a szakmai kiválóság fejlesztésének hangsúlyozásával az egyre fejlettebb szervezeti forma eléréséhez (impulsive-conformist- achievement-pluralistic-evolutionary)

KEREKASZTALOK

„Szervetekbe beágyazott projekt kezelés”

A szervezetben projekt sikert elérni azt jelenti, hogy az sokféle érdeket és szempontot képviselő, figyelő szervezeti tényezőknél eléred azt, hogy ők is a projekted sikerét akarják. (Dwight David Eisenhower parafrázis)

Szalay Imre társelnök (NJSZT ügyvezető igazgató) szervezte és vezette kerekasztal a projektek komplex környezetbe való beágyazódást és ennek megfelelően a projektek felelős vezetőinek sokoldalú kompetencia igényét járta körbe tapasztalt, nagyvállalati projekt irányítók közreműködésével : Balaton László Raiffeisen Bank projekt iroda (PMO) vezetője, ÉV PM`2015 győztes, IPMA Global Award győztes`2017, Dudás Dezső KIFÜ PMO, PMP és Kovács Endre NMHH program igazgatója, ÉV PM`2014 győztesen, IPMA Global Award győztes`2018

Szalay Imre bevezetőjében rámutatott, hogy a szervezetbe ágyazódó projektek kezelésnek fontos eleme kell legyen az életciklus szemlélet (projekt keletkezés-kiválasztás-tesztelés-megvalósítás-értékelés egységben kezelése) és a projektben érintettek (szakemberek, erőforrások) körültekintő kezelése. Szervezetek folyamatos fejlődése, tanulása eredményezheti a projekt kultúra beépülését a szervezetbe: vezetői stratégiába beépülő projektmenedzsment rendszer, értéket előállító, támogatott PMO működés, kidolgozott folyamatok-szabályzatok-módszertanok.

Balaton László a vállalati felső vezetés és elsősorban a projekt szponzor szerepét elemezte a projekt siker szempontjából: „Nincs sikeres projekt aktív szponzori támogatás nélkül, de sikeres projekt iroda (PMO) sem létezhet támogató felsővezetői attitűd és stratégiai pozícionálás nélkül". A stratégiai tervezés szoros kapcsolatban kell legyen a projekt portfólió kialakítással, a projekt formák kialakítása rendszerszintű ismereteken kell alapuljon, fontos, hogy a projekt megvalósítási sikerrel együtt az üzleti siker is mérésre kerüljön.

Dudás Dezső a projekt szponzor feladatait, felelősségét mutatta be. Nagyvállalati szervezetekben gyakran probléma a felsővezetői szponzor túlterheltsége, ami programmenedzseri támogatással enyhíthető, megoldható. A programmenedzser megfelelő döntési felhatalmazással segítheti a szervezetet abban, hogy kulturálisan is elfogadható megoldást találjon a stratégiai célokat megvalósító programok sikeres irányítására.

Kovács Endre: "Nagyon fontos, hogy a szervezet aktívan vegyen részt a projekt módszertan kialakításában és megismerésében, majd később a fejlesztésében. A projektek előkészítése, megvalósítása és lezáró értékelése egységes módszertannal valósuljon meg. A projektkultúra fejlődésével fontos, hogy megjelenjen a rugalmasság, skálázhatóság a módszertanban.”

„Távmunka nemzetközi lehetőségei és kockázatai”

Darabos Andrea (Lean Advantage) SZB tag szervezte és vezette kerekasztal a távmunka hazai- és nemzetközi kérdéseit járta körbe tapasztalt, nagyvállalati projekt irányítók közreműködésével: **Czifra Julianna** ÉV PM`2013 győztes és BME-GTK kutatói csapata (**Kacz Tünde, Fazekas Viktor, Szécsényi Fruzsina, Takács Gergő**), **Horn Balázs** (ThyssenKrupp), **Kertész Máté dr.** (Citibank) ÉV PM`2018 győztes.

A COVID-19 járvány sok szektorban hirtelen nagymértékű távmunkára való átálláshoz vezetett. Darabos Andrea a bevezetőjében elmondta, hogy az elmúlt időszakból sokan kezdik levonni a tanulságokat: a hosszú távú sikeres virtuális csapatmunkához az IT infrastruktúrán kívül emberi és vezetői készségeket, a szervezeti kultúrát is jelentősen fejleszteni kell. Azok a vállalatok, akik sikeresen kialakítják a távmunka és virtuális csapatmunka hosszú távú, hatékony lehetőségét - a legjobb nemzetközi tehetségek és globális projekt lehetőségek között válogathatnak majd a jövőben.

Czifra Julianna és BME-GTK kutatócsapata (Kacz Tünde, Fazekas Viktor, Szécsényi Fruzsina, Takács Gergő) említették, hogy "A McKinsey kutatásai szerint az irodai munka 70%-a elvégezhető otthoni munkával. A 3 napos heti otthoni munka 25%-ban elfogadott, az irodai méretek 30%-os csökkenése várható." Julianna és csapata saját kutatásában a COVID-19 alatti tartós otthoni munkavégzés pszichoszociális hatásait járta körbe 2020 November - 2021 Március között, 808 válaszadóval. A kutatás eredménye, hogy a "felborult munka-magánélet egyensúly, a mennyiségi elvárások, a home office megélése és az ergonómikus feltételek hatással vannak a munkavállalók egészségi állapotára".

dr. Kertész Máté megtapasztalta mind a személyesen, mind pedig a virtuális térben vezetett nemzetközi projektmenedzsmentet: "Ebben az időszakban realizáltam hogy milyen nagy különbség van a két típusú munkavégzés között." Máté elmondta, hogy a virtuális projektekben a csapatérés és a bizalomépítés lassabb, tovább tart. A non-verbális kommunikáció hiánya a virtuális térben nehezíti a kommunikációt, a konfliktusok kezelésének készségét.

Horn Balázs a biztonságkritikus fejlesztések automotív világában távolról végzett csapatmunka tanulságait osztotta meg. "Jelentős méretű távoli csapattal dolgozunk, amelyekben a szállítás mellett a szakmai fejlesztés, a tudásmenedzsment, a hosszú távú motiváció fenntartása és a munkafolyamat fejlesztése egyaránt feladatunk. Nemcsak a távmunkában dolgozó csapatok fejlesztése, hanem az őket vezetők fejlesztése is meghatározó."

Darabos Andrea szerint a távmunkából mind személyesen mind szervezetileg is nyerhetünk versenyelőnyt. "Nem könnyű a távmunkában vezetni - lehetnek veszélyei, hátrányai is. Az agilis önszerveződő szervezetekben megváltozik a szükséges vezetés stílusa: nem a jelenlétet kell menedzselni 9-5 közötti munkaidőben, hanem az eredményességet. Három fő képességet emelnék ki a távmunkában vezetőknek: (1) a célok, elvárások átláthatósága, lebontása, (2) a hatékony, nem valósidejű és informális, csapatépítés célú kommunikáció, (3) a bizalomépítő viselkedés - mind a vezetőktől, mind a munkavállalóktól."

Figyelj oda minden tortaszeletre, de főleg a krémre! Emberközpontú projektvezetés a gyakorlatban

Borbényi Katalin, 2019. Év Projektmenedzsere

23. PM Fórum

Elég sokat sürgök-forgok a konyhában mostanában. Egyrészt jó kikapcsolódás, másrészt meg amúgy is lassan minden zárva. Szóval a home office-t megtöröm néha egy kis sütéssel-főzéssel. Így párhuzamosan tudok gondolkodni a projektmenedzsmenten és az ételek elkészítésén. Meglepő módon igazán sok párhuzam fedezhető fel a két tudomány között. Elmesélem, hogy ez hogyan is van az én konyhámban.

A tortakészítés számomra egyenlő egy projekttel. Meg kell tervezni, van eleje és van vége, van költségterve és egy csomó minőségi elvárással is rendelkezik. Pontosan tudjuk azokat a „hard" elemeket, amelyek hozzásegítenek bennünket ahhoz, hogy jót alkossunk. (Pl. elolvassuk és betartjuk a receptet. Nem úgy, ahogyan én szoktam a sütés során.)

A tortaszeletek egy-egy fontos részfeladatot vagy alprojektet jelölnek, amelyek akkor igazán értékesek, ha egy egészet tudnak alkotni a többi „szelettel" és meg tud valósulni a kerek egész torta. Vagyis a teljes, üzleti projekt létre tud jönni.

Attól függően, hogy milyen alapanyagokat használunk fel, mennyire szuper a sütőnk, mennyi időnk van és jó sorrendben keverjük-e össze az alapanyagokat, különböző alakú, ízű, minőségű... tortákat kaphatunk. Biztosan mindenki látott már gyönyörű formatortákat, meg hagyományos, szolidan díszített süteményeket... de bátran vállalom, hogy tavaly a Férjemnek készült tortájából inkább pohárkrémet csináltam, mert vízszintes helyzetében szétfolyt szegényke. Szóval van a folyós-torta kategória is.

De tudjuk, hogy ami ronda, az még lehet finom. És persze ez fordítva is igaz. Szóval beszéljünk egy kicsit a torta belsejéről, a krémről! A krém tartja össze rétegeket és koronázza meg ezt a mennyei édességet. Ha a torta egy projekt, és a tortaszeletek feladatok vagy alprojetektek, akkor a krém nem lehet más, mint az ember, a humán tényező. És mondjuk ki, hogy a krémre azért igenis nagyon oda kell figyelni a tortakészítés közben, ahogyan az emberi lélek is sok ápolást kíván a projekt során.

Szeretnék elidőzni ennél a krém dolognál... 12 éve vezetek projekteket. Kicsit, nagyon, extra nagyot. A kezdtek kezdetén a WBS, a Gantt és a hard projekt elemek sokkal érdekesebbek voltak számomra, mint a soft, emberi tényezők. Aztán rájöttem, hogy a hard PM elemek kellenek a sikeres projektekhez, de ezt bárki meg tudja tanulni. Az emberekre való odafigyelés, és a projekt csapattal való törődés már egészen más kihívást jelent. Ezt a kihívást gyakorlom ma is. Néhány példán keresztül remélem, hogy meg tudom világtani, mit is jelent számomra az emberközpontú projektmenedzsment.

A) Kultúrák találkozása

Milyen sokszor mondjuk, hogy értsd meg a másikat és nézz az ő szemével, érezd magad a helyébe... Aktuális volt számomra ez 2019. tavaszán, amikor egy nagy biztosító megvásárolt egy kis biztosítót. Ennek az akvizíciónak voltam én a projektvezetője. Látható volt a két vállalat közötti kulturális különbség, a ritmus, az információ áramlás sebessége, a megbeszélések hossza és tartalma. Pontosan tudtam, hogy feladatom az, hogy ezt a két különböző kultúrából érkező csapatot egy platformra hozzam és a projektet sikeresen működtessük. Ebben a Szponzor nagy segítségemre volt. Már a kick off meetingen a kulturális különbségek csökkentéséről beszéltünk. És ez több volt, mint üres frázis. Napi szinten tettünk azért, hogy a két csapat egy csapattá váljon és egy közös célért küldjön. Ez megnyilvánult abban, hogy közös alprojekteket vezettek a tagok, de egy közös heti státusz reggeli is közelebb hozta az embereket. Elkezdtük megérteni egymást és a miérteket. És ami még fontosabb az az, hogy elkezdtük megismerni, tisztelni egymást.

Ahhoz, hogy két kultúrát illesszünk, nem kell kinyúlni egy másik vállalathoz. Már házon belül is kiváló illesztési pontok vannak. Vegyük észre a kis különbségeket is és próbáljuk eggyé csiszolni a különböző egységeket a projekt során, ha van rá mód.

B) Sírj csak!

Az emberi lélekre való odafigyelés másik példája nem is olyan régen történt. Már az online világban éltünk az életünket és egy hétfői feladat átbeszélős egyeztetésen vettünk részt. Jómagam vezettem a meetinget. Épp egy szervezeti átalakulás kellős közepén ültünk, és persze mindenki ezer felé volt. A vezető kolleganő, aki általában jókedvű és kedvesen harsány, kamerát nem kapcsolva, csendesen érkezett a megbeszélésre. Megkérdeztük tőle, hogy van-e valami gond. Mire Ő nagy sírásban tört ki.

Elmondta, hogy minden a feje tetején áll és hogy délután lesz az embereknek tájékoztató, de még nem tudja, hogy mit fog nekik mondani az átalakulásról... zokogott. Tovább kérdeztük, hogy miben tudunk neki segítséget adni és hogyan segíthetünk. A legnagyobb segítség az volt számára, hogy megkérdeztük, meghallgattuk. Az aznapi témát elnapoltuk. Akkor reggel egy kicsit mi is vele sírtunk.

Hiszem, hogy projektvezetőként adni kell teret arra, hogy megkérdezzük, ki és hogy van. És legyen időnk arra, hogy meg is hallgatjuk. A legtöbb esetben semmi másra nincs is szükség.

C) Bizalom

Megoszlanak a vélemények, hogy egy szervezeti átalakításban a hierarchikus vezetőknek milyen szerepet kell adni. Valaki szerint távol kell tartani őket, mert csak kárt okoznak és megakadályozzák a hatékony munkát, mások szerint a bevonás a megfelelő eszköz, amivel a projektvezető élhet. Mindenki maga dönti el, hogy mit csinál és miért csinálja.

2020. tavaszán, amikor megbízást kaptam egy projektre, mérlegelni kezdtem én magam is a fenti kérdést. Több front office-t kellett átalakítani és 10-20 éves munkaviszonyoknak kellett a „nyakára lépni". A felsővezetői utasítás nem az volt, hogy rúgjunk ki mindenkit, de tény, hogy volt FTE megtakarítási terv és hatékonyságnövelési cél is. Törtem a fejem, hogy milyen szerepet kapjanak ebben a munkában az érintett hierarchikus vezetők. Mivel én magam sem voltam biztos a válaszban, megkérdeztem őket.

És ekkor jöttek a meglepetés csomagok, érvek, melyek mentén nem volt kérdés számomra, hogy ez a projekt csak velük, az ő bevonásukkal és jelentős szerepvállalásukkal sikerülhet. Főbb érvek voltak a bevonás mellett:

- *„Nem tudom, hogy nekem mi lesz a szerepem a jövőben, és hogy lesz-e egyáltalán, de felelős vagyok a legjobbat kihozni ebből a helyzetből."*
- *„Szakmailag én tudom ezt a csapatot támogatni, ez egy szakmai kérdés. Persze, hogy beleállok. A célokat értem, és elfogadom. Ezt csináljuk!"*
- *„Az kollegák felé ez a minimum, amit megtehetek. Mindenben segítem az átalakulást. Sajnálom, de értem és előre nézek. „*

Sosem tudom meg, hogy mi lett volna, ha a távoltartás eszközét választom a hierarchikus vezetőkkel szemben. Örülök, hogy így döntöttem, és velük alkothattam egy csapatot! Bíztam bennük és esélyt adtam egy közös „átépítésre". Bízzunk meg egymásban egészen addig, amíg nincs okunk másra.

Készülhet az a bizonyos torta gyerekzsúrra, esküvőre, 100. szülinapra, keresztelőre... bármi is legyen az (üzleti) cél, figyelj a költségre, a minőségre, az időre, de legeslegjobban a tortakrémre, vagyis az emberre koncentrálj! Én az emberközpontú projektvezetésben hiszek. Bízom benne, hogy egyre többen leszünk ezzel így a projektmenedzsment szakmában.

Borbényi Katalin

Budapest, 2021-03-16

Tudás: ahol és amikor szükség van rá, a felhasználó számára kezelhető módon!

Szervezeti és projekt hatékonyság kulcsa a tudásmenedzsment

Gyulay Tibor – KM EXPERT

Tartalom

Bevezető....1
A teljesítmény összetevői....1
A „nem tudás” ára....2
Hol van a tudás a szervezetben?....2
A tudásmenedzsment feladata....3
A TM helye a szervezetben....3
A projektmenedzsment és a TM kapcsolata....4
Hogyan javíthatjuk a tudásgazdálkodásunkat?....6
Tudáskezelés a pandémia idején, és azon túl....6
A szerző szakmai bemutatkozása....6
Összefoglalás....7

Bevezető

Nem újkeletű a felismerés, hogy a szervezet versenyképességének és a projektek hatékonyságának egyik legfontosabb tényezője a TUDÁS. **A „nem tudásnak” mindig következményei vannak**: a minőség romlik, a határidők csúsznak, a költségek elszállnak, és ez anyagi veszteséget, külső és belső elégedetlenséget okoz.

Általában nem az a probléma, hogy a szervezetben nem áll rendelkezésre az információ, tudás, sokkal inkább az, hogy egy adott pillanatban az értéktermelő folyamatok szereplői nem az aktuálisan legjobb tudás birtokában cselekszenek. Éppen akkor nem találják meg a szükséges tudáselemeket, amikor kellene, vagy amihez hozzájutnak, az nem használható számukra, esetleg nem bíznak a rendelkezésre álló tartalomban.

Az elmúlt évtizedekben egyre többen ismerték fel, hogy nem elég csak beszélni a szervezeti kompetencia fontosságáról, tudatos, profi tudásgazdálkodásra van szükség, ha helyt akarunk állni az egyre élesebb piaci versenyben. Ez a szükséglet is hozzájárult ahhoz, hogy a tudásmenedzsment (TM) komoly fejlődésen ment át a közelmúltban.

Írásomban bemutatom, hogy a TM milyen módon tudja segíteni a szervezet és a projektek eredményességét, hatékonyságát.

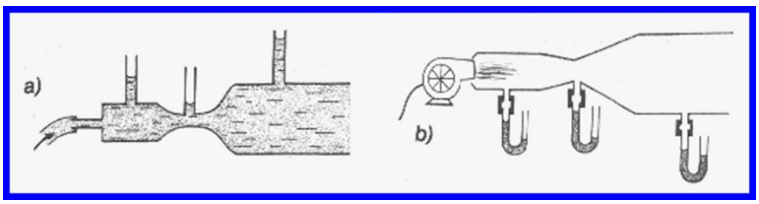
A teljesítmény összetevői

Ahhoz, hogy valaki (egyén, csoport vagy szervezet) megfelelő eredményességgel és hatékonysággal végezze a feladatát, **képesnek kell lennie** arra, **akarnia kell** ezt megtenni, és **megfelelő körülményeket kell** biztosítani számára.

Az un. szűk keresztmetszet modell a teljesítmény 3 tényezőjét emeli ki:

- Kompetencia
- Motiváció
- Feltételek

Ezek a teljesítményösszetevők *„és kapcsolatban”* vannak egymással; a kimenetet mindig a legszűkebb keresztmetszet, vagy fogalmazhatunk úgy is, hogy a leggyengébb láncszem határozza meg.



A TM scope-ja a kompetencia (tudás, készség, attitűd), ezen belül is a TUDÁS.
Tudáson mi azt a képességet értjük, amikor valaki a rendelkezésre álló adatok és információk felhasználásával képes megfelelő döntést hozni, adekvátan cselekedni.
A tudás hatását a teljesítményre talán azzal a példával szemléltethetjük legjobban, hogy egy gyakorlott, tapasztalt munkatárs mennyivel gyorsabban, jobb minőségben, kevesebbet hibázva végzi a munkáját a kevésbé járatos kollégáihoz képest.

A „nem tudás” ára

Megfigyelésünk szerint, az elkövetett hibák többsége valamilyen rossz döntésre, a helyzet nem megfelelő értékelésére vezethető vissza. (Természetesen, a szervezetben a munkafeltételek biztosítására, a munkavállaók motiválására is oda kell figyelni, de a TM hatóköre a tudással kapcsolatos beavatkozásokra terjed ki leginkább.)

A „nem tudás” nyilvánvaló következményei: minőségi problémák, selejt, ismétlődő hibák, hatékonyság csökkenés, határidő csúszás, pénzügyi veszteségek, költségkeret túllépés…
A nem megfelelő tudásgazdálkodásnak, a triviális hatásokon túl is lehetnek kellemetlen velejárói: A munkavállaók közérzetét, ***elköteleződését negatívan befolyásolhatja***, ha nem jutnak hozzá a számukra fontos információkhoz, ha nem oszthatják meg tapasztalataikat.
Ahol nem jól működik a tudásáramlás, a megosztás helyett a tudás féltés és megtartás a jellemző kultúra elem, és az innováció is háttérbe szorul.

Hol van a tudás a szervezetben?

Az előzőekben azt állítottuk, hogy a szervezetben az értéktermeléshez szükséges tudás többsége rendelkezésre áll. A gond azzal van, hogy amikor nekem szükségem van rá, nem biztos, hogy megtalálom, esetleg túl sok időt kell fordítanom a keresésre, vagy lehet, hogy nem is tudok róla, hogy léteznek a számomra szükséges tudáselemek. A keresés eredménye gyakran nem használható számomra, melyiket válasszam a sok találat közül, vajon a fellelt tudáselem aktuális, megbízható…?

A szervezeti tudás

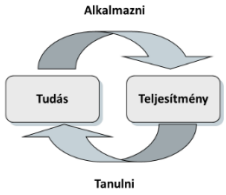
- explicit
- implicit
- és tacit elemekből áll.

Explicit tudáson azokat a dokumentált (kodifikált) tartalmakat értjük, amik a szervezet különböző típusú tárhelyein kerülnek elhelyezésre. Ezek közé soroljuk a folyamatleírásokat, útmutatókat, step by step guide-okat, tananyagokat, sablonokat, tanácsokat, tapasztalati összefoglalókat…

Implicit tudás lehet: amikor nem közvetlenül derül ki, hogy mit és hogyan kell tennem, de az adott elem vizsgálatából le tudom vonni a szükséges következtetéseket. Például: ha átolvasok 10 jelentést, akkor el tudok készíteni ezek mintájára egy 11-ediket. (Explicit tudás lenne, ha kapnék egy jelentés készítési útmutatót, vagy valaki elmagyarázná azt számomra.).
A szervezet szokásrendje is implicit tudáselemek sokaságát tartalmazza. Nincs leírva, hogy ezt így és így kell tenni, de „ezer éve" így csináljuk.
Tacit tudásnak vagy hallgatólagos tudásnak ez emberek fejében lévő, gyakran nem is tudatos képességet nevezzük. Ezt tapasztalati úton tudjuk megszerezni, és ide tartoznak a „nem is tudom, hogy tudom" elemek. (pl. nagyanyám nagyon finom pörköltet tudott készíteni, de nem igen tudta elmagyarázni, hogy mi is ennek a „titka".)

A szervezeti tudás egy része tehát a cég által kontrolált tudástárakban, más elemei a dolgozók fejében, illetve a folyamatokba, szokásokba, kultúrába csomagolva találhatók.
Alapvető érdek, hogy az arányok a szervezeti tudásbázis felé tolódjanak, hiszen ez biztosíthatja ezek folyamatos fejlesztését, karbantartását, ráadásul így csökken a tudásvesztés kockázata (pl. egy nagy tudású dolgozó távozásával), és gyorsabbá válik a betanulás, egyszerűbbé a helyettesítés.

A tudásmenedzsment feladata



Nagyon leegyszerűsítve a TM feladata, hogy biztosítsa az értéktermeléshez szükséges tudás
rendelkezésre állását, és a tapasztalatok felhasználásával folyamatosan növelje a szervezet tudástőkéjét, ezzel a szervezet teljesítményét, a **tanuló szervezet**i koncepció szellemében.

A tudásmenedzsment szakma fejlődésének különböző fázisaiban más- és más súlypontok mentén fogalmazták meg a TM funkcióját. Ma is találkozunk igen leegyszerűsítő elképzelésekkel. Van, ahol a dokumentumok digitalizálásában és ezek strukturált tárolásában látják a megoldást, mások a tudásvagyon folyamatos növelését tűzik ki célul. Sokan a képzési rendszer működését azonosítják a tudásmenedzsmenttel.
Mi kifejezetten a szervezeti teljesítmény oldaláról közelítünk a kérdéshez; a tudásmenedzsment rendszer (TMR) működésének színvonalát elsősorban a szervezet eredményességéhez, hatékonyságához viszonyítva lehet megállapítani.
Professzionálisabb tudásgazdálkodás jobb szervezeti eredményekhez vezet!

A TM helye a szervezetben

A Nemzetközi Atomenergia Ügynökség (NAÜ) komoly erőfeszítéseket tesz a nukleáris ipar szereplői tudásgazdálkodásának fejlesztésére. Az atomenergetikában a fő fókusz a biztonságos üzemeltetésen van, de egyre nagyobb hangsúlyt kap az intézmények gazdagságos működtetése is.
Rengeteg workshopon, konferencián vettem részt a NAÜ szervezésében. Az egyik legfontosabb felismerés, amit a tagállamok szakértői számára igyekeztek közvetíteni, hogy a TM nem lehet egy elkülönült, elszigetelt tevékenység a szervezeteken belül.

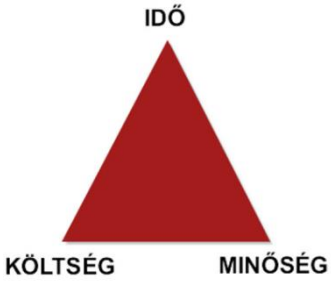
A **folyamatok biztonsága, hatékonysága** akkor garantálható, ha a végrehajtáshoz szükséges tudás a megvalósítók rendelkezésére áll a munkavégzés során, és a keletkező tapasztalatok a lehető leggyorsabban beépülnek a munkavégzésbe.
Ennek megfelelően biztosítani kell a munkavégzők **előzetes-, munka közbeni és utólagos tanulását**.
(Pl. attól, hogy valaki megszerzi a jogosítványt, még nem válik profi sofőrré, tapasztalatra van szüksége, amit (csak) gyakorlat során szerezhet meg. Időnként pedig érdemes megállni, elgondolkodni, és a tapasztalatok tükrében frissíteni a tudásunkat.)

A NAÜ (és persze a TM szakma) másik fontos üzenete, hogy a **tudásgazdálkodás irányítása vezetői feladat**. Nem elég, ha néhány lelkes ember jó kezdeményezéseket valósít meg, a szervezeti tudáskezelést a stratégia részévé kell tenni, és a funkció irányítását az **integrált vezetői rendszer** (IMS: Integrated Managemnet System) **részeként** kell megvalósítani.

Ideális, ha a vezetői szándékhoz sikerül megnyerni a szervezet tagjait. Sok ügyfelünknél tapasztalhattuk, hogy mekkora erő van az önkéntes tudásközösségek, szakmai közösségek működésében.

A projektmenedzsment és a TM kapcsolata

"Ugyanígy szúrtuk el a legutóbbi projektet is!", „Egyszer már jól ment, akkor most miért hibáztunk ekkorát?" – ezek és ehhez hasonló mondatok gyakran hangzanak el a projektekkel kapcsolatban. Az rendben van, hogy egy komplex, újszerű feladat megoldásánál nagyobb a hibázás lehetősége, mint a rutin tevékenységeknél, de az nem megengedhető, hogy az ilyen nagy téttel bíró ügyeknél olyan hibákat kövessünk el (rendszeresen), amelyek nagyobb tudással, több tapasztalattal kiküszöbölhetők lennének.



A projektmenedzsment az egyik olyan terület, ahol nagyon pontosan tetten érhetőek azok a következmények, amelyek a tudás nem megfelelő kezeléséből fakadnak. Az elvárt minőségtől való elmaradás, a határidő csúszás vagy a költségkeretek túllépése szinte mindig visszavezethető valamilyen „nem tudás" gyökerű problémára. Ezek lehetnek szakmai kompetencia hiányosságok vagy a projektmenedzser nem megfelelő felkészültsége. (Az egyszerűség kedvéért, most eltekintünk a motivációs problémáktól vagy a körülmények kedvezőtlen alakulásának hatásaitól.)

Az életem úgy alakult, hogy mind a projektmenedzsment (PM), mid a tudásmenedzsment (TM) terén igen komoly tapasztalatokra tettem szert. Több, mint 25 éve az első magyarországi PM trénerek egyike lehettem (a Szinergia egyik alapító tagjaként), és a TM tanácsadásban is kifejezetten úttörőnek számítunk a KM EXPERT keretében kifejtett tevékenységünkkel.

Az alábbi területeken mindenképpen hasznosnak tartok egy elmélyültebb elemzést:

- A projektvezető tudásszerzési ciklusai (előzetes tanulás, tapasztalatok beépülése…)
- Projekt tapasztalatok "visszaforgatása" a szervezeti PM tudásvagyonba és felhasználásuk az induló projektekben
- A projektek egyik sikertényezője: a TUDÁS! –> tudástervezés, tudásmenedzselés a projektekben
- Tudásmenedzsment fejlesztés PM szemlélettel és módszerekkel

Tapasztalataim szerint, a PM nagyon sok módszert, technikát alkalmaz a tudás kezelésére, de még rengeteg tartalék van ezen tevékenységek tudatosságának, módszerességének növelésében, illetve a gondolkodásmód kiszélesítésében és a használt eszközök tárházának bővítésében.
Különösen az agilis közelítésmód helyez nagy hangsúlyt a tudás kezelésére, a tapasztalatok feldolgozására.

Kezdjük a projektvezető kompetenciáival! Azt nem vitatja senki, hogy a projekt sikere döntően az emberi tényezőkön, ezen belül is a projektvezető felkészültségén, készségein múlik. Erre a szükségletre reagálva, nagyon széles a kínálat különböző PM képzésekből; az 1 napos „gyorstalpalóktól" a komoly, minősítést adó programokig. Így az ún. „előzetes tanulás" nagyjából rendben is lenne (még akkor is, ha még nagyon sokan vannak olyanok, akik mindenféle előképzettség

nélkül kapnak projektvezetői feladatokat, bízva abban, hogy majd menet közben megszerzi a szükséges tapasztalatokat).
Gyakorlati tapasztalatra, persze, a képzett projektvezetőnek is szüksége van, hiszen a hallgatólagos vagy tacit tudás csak ezen az úton szerezhető meg. A „munka közbeni tanulási" fázist is intenzívebbé lehet tenni, ha tapasztalatokat módszeresen feldolgozzuk, rögzítjük, így egyre több elem kerülhet át a „nem tudom, hogy tudom" területről a „tudom, hogy tudom" mezőbe. A tudás bővítésének fájdalom mentes (!) módja, ha mások tapasztalatait is beépítjük a tudásbázisunkba. Erre jó alkalmat kínálhatnak a különböző tudáscsere fórumok vagy tudásközösségek (konferenciák, fórumok és az évtizede működő, nyitott PM Műhely is).

Eldönthetetlen vita, hogy mennyire kell értenie a projektvezetőnek a projekt témájához? Azzal én is egyetértek, hogy teljesen kívülállóként nem lehet eredményesen irányítani egy folyamatot. Minél komplexebb azonban egy feladat, a team vezetőnek annál inkább a koordinációs, menedzseri képességeire lesz szükség a sikeres megvalósításhoz.

Már 30 éve is azt tanítottuk, hogy a projekt akkor tekinthető késznek, ha a lezárása is korrekt módon megtörténik. Ehhez képest nagyon gyakran tapasztaljuk, hogy elmarad a zárás (sőt, sokszor nem is derül ki, hogy a projekt még fut vagy már vége van). Ha a leszállítandók átadása meg is történik, nagyon ritkán kerül sor, a tapasztalatok kiértékelésére, a tanulságok levonására. Ennek pedig az a következménye, hogy a munka során megszerzett tudás elveszik azok számára is, akik részesei voltak a munkafolyamatoknak, de főleg azoknak, akik ebben a projektben nem vettek részt, de később találkoznak még hasonló feladattal és akkor elkövetik ugyanezeket a hibákat. Érthető (?), hogy amikor „végre megszabadulhatunk egy projekttől", és már nyakunkon a másik (vagy akár több), akkor nehezünkre esik megállni, visszatekinteni, és dolgozni a tanulságok levonásán, főleg mások számára. Ezzel azonban szervezeti szinten borzasztó pazarlást hajtunk végre; a projektjeink hatékonyságának növelésére rendelkezésre álló kézenfekvő erőforrást hagyunk elveszni, ami aztán a következő projekteknél érezteti hatását: célelérési problémákban, határidő- és költségtúllépésben.

Nem véletlen azonban, hogy nagyon kevés jól működő tapasztalatmegosztó rendszerrel találkozunk a PM gyakorlatban. Nem elég ugyanis a jószándék, a tanulságok levonása komoly módszertani jártasságot igényel. Az összegyűjtött tapasztalatok feldolgozása, tárolása, napra készen tartása is munkaigényes dolog, ahogy ennek a tudásanyagnak a „visszaforgatása" a projekt gyakorlatba szintén nem triviális ügy. Szerencsére egyre több jó példával is találkozunk. Vannak szervezetek, ahol komoly retrospektív tevékenység zajlik, és találkoztunk a projektek jó gyakorlatainak megosztásával, illetve a projektek során elkövetett hibák közzé tételével is.

A **projektvezető kompetenciá**ival foglalkozó bekezdésben már kitértünk valamennyire a megvalósításhoz szükséges szakmai tudás kérdésére. Ha hiszünk abban, hogy a projekt sikerét befolyásolja a szükséges tudás rendelkezésre állása (akkor, amikor, szükség van rá, és olyan formában, ahogy fel tudjuk használni), akkor a tervezési fázisban érdemes egy projekt tudáskezelési tervet is készíteni. Könnyebb lesz a megvalósítás, ha tudjuk, a különböző szakaszokban milyen tudásra lesz szükségünk, és ezeket hogyan biztosítjuk. Érdemes ennek e tervnek a keretében kitérni a keletkezett tudáselemek rögzítésére, feldolgozására is. Egyik fontos sikertényező lehet, hogy hogyan tervezzük meg a projekt tudás átadását a majdani üzemeltető csapat számára? Ennek különös jelentősége lehet pl. a (gép)beruházási vagy a nagy felújítási projektekben.

A **PM – TM kapcsolódás a tudásmenedzsment oldaláról is izgalmas** lehet. Egy TM fejlesztés elég összetett kérdés; általában rengeteg változással jár, sok szakterületet érint, ezért érdemes projekt szemlélettel megvalósítani. Az elmúlt időszak nagyobb ügyfél projektjeinél nagy segítséget jelentett nekünk is a bevált PM módszertanok alkalmazása.

Hogyan javíthatjuk a tudásgazdálkodásunkat?

A tudáskezelés is egy fontos személyes, illetve szervezeti kompetencia.
Ha valaki (egyén, csoport vagy szervezet) fejleszteni akarja a tudásgazdálkodásának a hatékonyságát, mindenképp érdemes megismerni a TM jó gyakorlatait, kiforrott módszertanait. **Nem érdemes „feltalálni a spanyol viaszt**"! A TM az elmúlt évtizedekben szakmává vált, ezt a tudást nem érdemes saját kárunkon megszerezni. (Ez egyébként is a tudásmenedzsment egyik legfontosabb alapelve; az elérhető tudás megszerzése után kell fejlesztésben gondolkodni.)

Ha rendelkezünk az alapvető kompetenciákkal, akkor már sokkal könnyebben megtaláljuk azokat az **üzleti célokat, kihívásokat**, amiket a TM eszköztárával érdemes megoldani.
A **tudásmenedzsment fejlesztés** tehát **nem lehet öncél**! Úgy kell gondolnunk rá, mint egy speciális szerszámkészletre, amivel hatékonyabban tudunk kezelni bizonyos feladatokat, mint más eszközökkel! (Önmagában az, hogy nagyobb tudással rendelkezünk, nem jelent semmit, ha ezt a vagyonelemet nem tudjuk megtérülő módon hasznosítani.)

Ha megtaláltuk a megfelelő kihívásokat, gyakorlatilag a klasszikus projektmenedzsment elvek szerint építhetjük fel a fejlesztési akciónkat. Arra azonban érdemes figyelni, hogy a számítanunk kell a szervezet ellenállására. A TM fejlesztés komoly érdekeket érinthet (a „tudás hatalom"), kulturális akadályokba ütközhetünk, szokásokat, rutinokat kell megváltoztatnunk. A változáskezelés eszköztárát is minden bizonnyal profin kell alkalmaznunk egy ilyen projekt kapcsán.

Ez azonban mindenképpen meg fogja érni, hiszen a tudásvagyon növelése, **a tudásgazdálkodás korszerűsítése az egyik legjobban, leggyorsabban megtérülő beruházás.**

Tudáskezelés a pandémia idején, és azon túl

A vírushelyzet speciális helyzetet teremtett a szervezetek működésében. A tudásmenedzsment szempontjából is sok felismeréssel szolgált:

- Kiderült, hogy a hagyományos tudáscsere módszereket (átszaladok a szomszéd szobába, vagy a szobatársamtól kérdezek valamit), le kell, és le lehet cserélni.
- Felértékelődött a jól kezelhető digitális (dinamikus) tudástárak jelentősége. (A home working esetében más módokat kell biztosítani a tudás megszerzésére. Az adott tudáselemeknek megbízhatóbbnak, könnyebben kezelhetőnek kell lenniük.
- A közvetlen tudáscserére az online térben is lehetőséget kell biztosítani.

A digitalizáció a tudásmenedzsmentben is kulcsszerepet játszik. Ez azonban sokkal több annál, minthogy egyszerűen beszkenneljük a dokumentumokat. Ki kell alakítani a tudásfolyamatokat, meg kell határozni a szerepeket, felelősségeket, és változtatni kell a munkatársak viselkedésén, hozzáállásán. Arra kell törekedni, hogy a tudás minél nagyobb hányada a szervezeti tudásbázisokba kerüljön, de a **felhasználók szempontjai szerint** tárolva.

A szerző szakmai bemutatkozása

- 1982-ben végeztem a BME Gépészmérnöki Karán.
- Utána szakmérnöki és gazdasági végzettséget is szereztem a BME-n
- Több mint 30 éve foglalkozom egyének, csoportok és szervezetek fejlesztésével. Dolgoztam/dolgozom egyetemi oktatóként (10 év BME), tanácsadóként, trénerként, coachként.
- Az első projektmenedzsment trénerek egyike vagyok Magyarországon (a Szinergia Kft. egyik alapítója voltam).

- 20 éve foglalkozom tudásmenedzsmenttel (TM), és 10 éve kizárólag erre a szakterületre fókuszálok. Sikeres TM projekteket valósítottam meg (Magyar Televízió, ITSH, Paksi Atomerőmű, ELMŰ-ÉMÁSZ, Külgazdasági és Külügy Minisztérium, SEED Alapítvány, OTP Bank…), és rendszeresen részt vettem a Nemzetközi Atomenergia Ügynökség TM módszertani fejlesztő projektjeiben.
- Üzleti tevékenységünk mellett, komoly energiát fordítunk a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos piaci edukációra is. 2 heti rendszerességgel tartunk ingyenes online műhelyfoglalkozásokat, és kb. 800 „előfizetőnk" számára havi rendszerességgel küldjük elektronikus TM hírlevelünket.
- Alapításától fogva tagja vagyok az MTA Tudásmenedzsment Munkabizottságának.

Összefoglalás

Ha elfogadjuk, hogy **nagyobb tudással jobb teljesítmény érhető el**, tennünk is kell azért, hogy a szervezet tudásbázisa folyton gyarapodjon, és a különböző helyeken fellelhető (?) tudáselemek eljussanak oda, ahol a felhasználásukkal értéket teremthetünk.
A tudásmenedzsment gyakorlatilag a tanuló szervezeti koncepció eszköztárát biztosítja.
A szervezeti célok megvalósítását nagy mértékben segítheti a tudatos, hatékony tudásmenedzsment.

A projektek speciális területet képviselnek a TM szempontjából: könnyen tetten érhetőek a nem tudásból adódó veszteségek, viszont a tapasztalatok keletkezése és felhasználása térben és időben (és személyekben) igen eltérnek egymástól. Ezért itt még tudatosabban kell végezni a tudásmentést és tapasztalatok „újrahasznosítását".

A TM rendszer fejlesztése komoly változásokkal járó feladat, de ez az egyik **legjobban megtérülő befektetés** a szervezet (sőt, az egyének) számára.

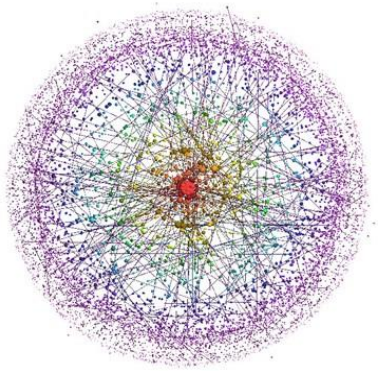
Gyulay Tibor
gyulay.tibor@kmexpert.hu
+3620 942 2559

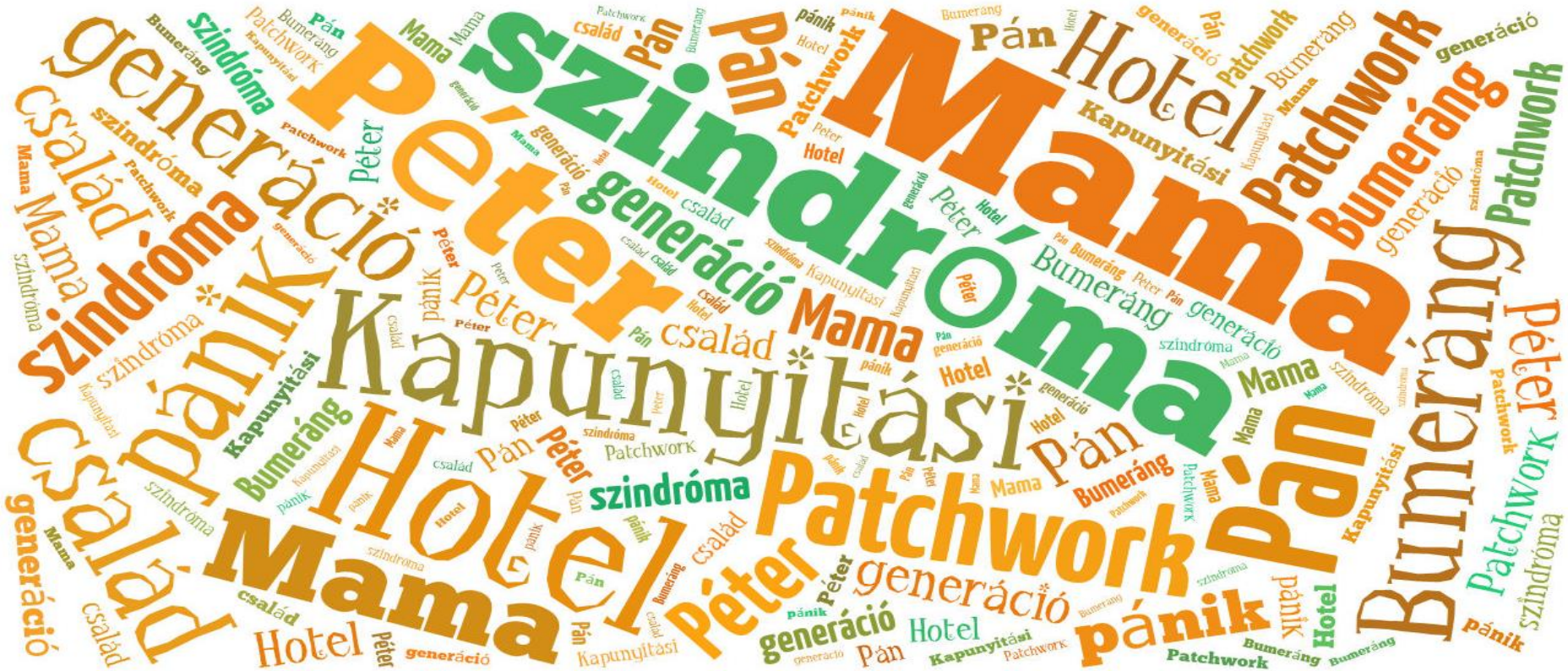
KM EXPERT
A TUDÁSMENEDZSMENT SZAKÉRTŐ

Szvetelszky Zsuzsanna
ELTE

Informális kommunikáció a szervezetekben: COVID előtt és a COVID óta,

Az online tér informális jellege: klasszikus folyamat –innovatív csatorna –a hatás kiszámítható?




Mama
Péter
szindróma
Pán
Kapunyitási
Hotel
Patchwork
Bumeráng
generáció
pánik
család

TRANSZPARENCIA
TOLERANCIA
Stalking
Egyenes
Incognito
ECONOMY
LIFELONGLEARNING
LETISZTULTSÁG
Sharing
LifeLong Learning
Praktikus
Tolerancia
TUDATOSSÁG
PRAKTIKUS
EGYENES
STALKING
INCOGNITO
Transzparencia
Tudatosság
MEDIA
LETISZTULTSÁG
TRANSZPARENCIA
TOLERANCIA
LIFELONGLEARNING
SHARING
ECONOMY
Egyenes
Praktikus
Sharing
Tolerancia
Incognito
Letisztultság
Transzparencia
Tudatosság
media
Stalking

Brit tudósok
megállapították,
hogy tíz emberből
négy az hat

FAKE

Ahogy tájékozódunk

Keressük a különbségeket
Keressük az okozatokat
Szeretnénk megmondani a jövőt
Figyelmen kívül hagyjuk, ami
nem illik bele az elképzeléseinkbe
Nem szeretjük az ellentmondásokat,
inkább hazudunk magunknak

Narratívák, sztereotípiák, sztorik
alakítják a döntéseinket –
és az életünket

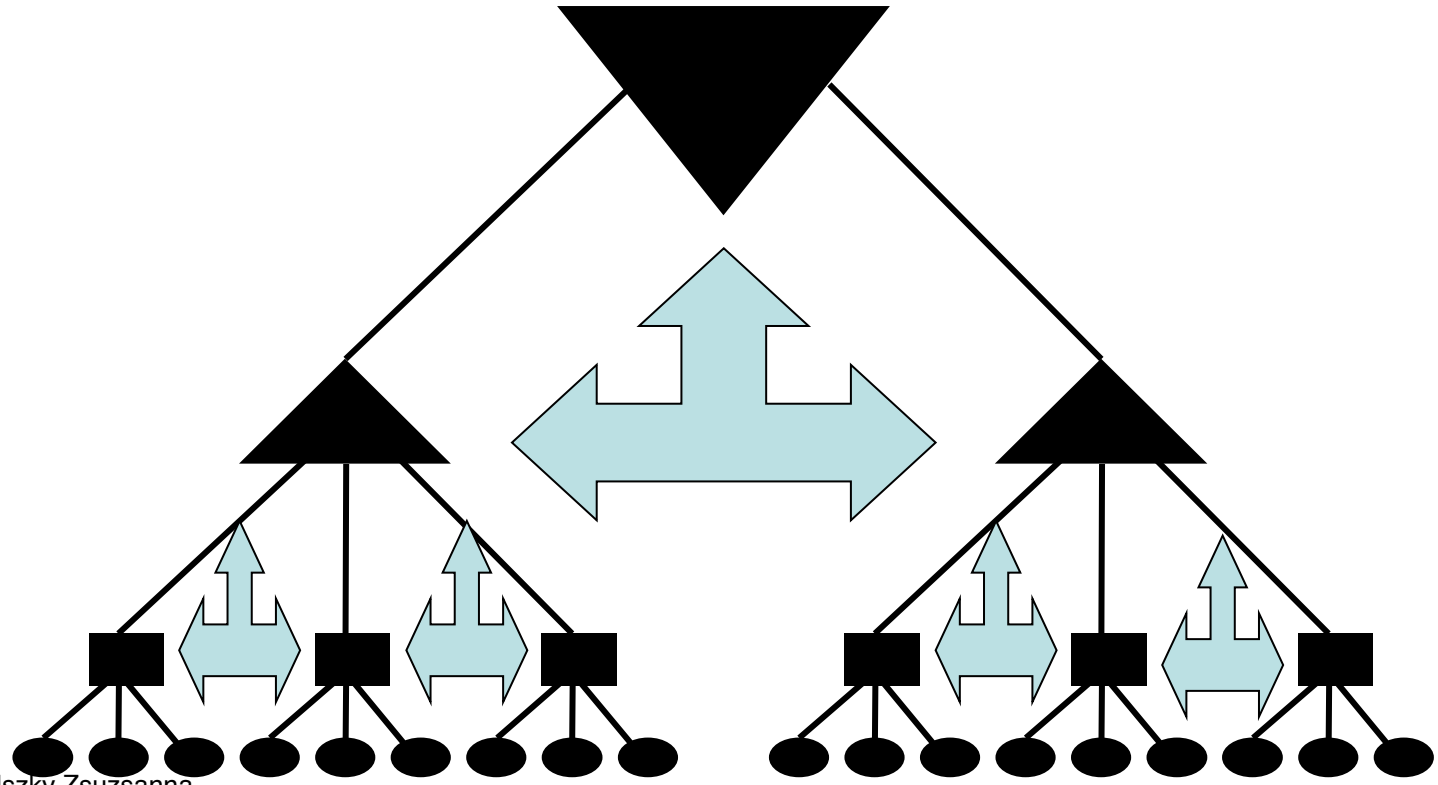
Ahol nincs információ, ott keletkezik . . .

ősrégi

egyetemes

befolyásos

Fentről le, lentről fel



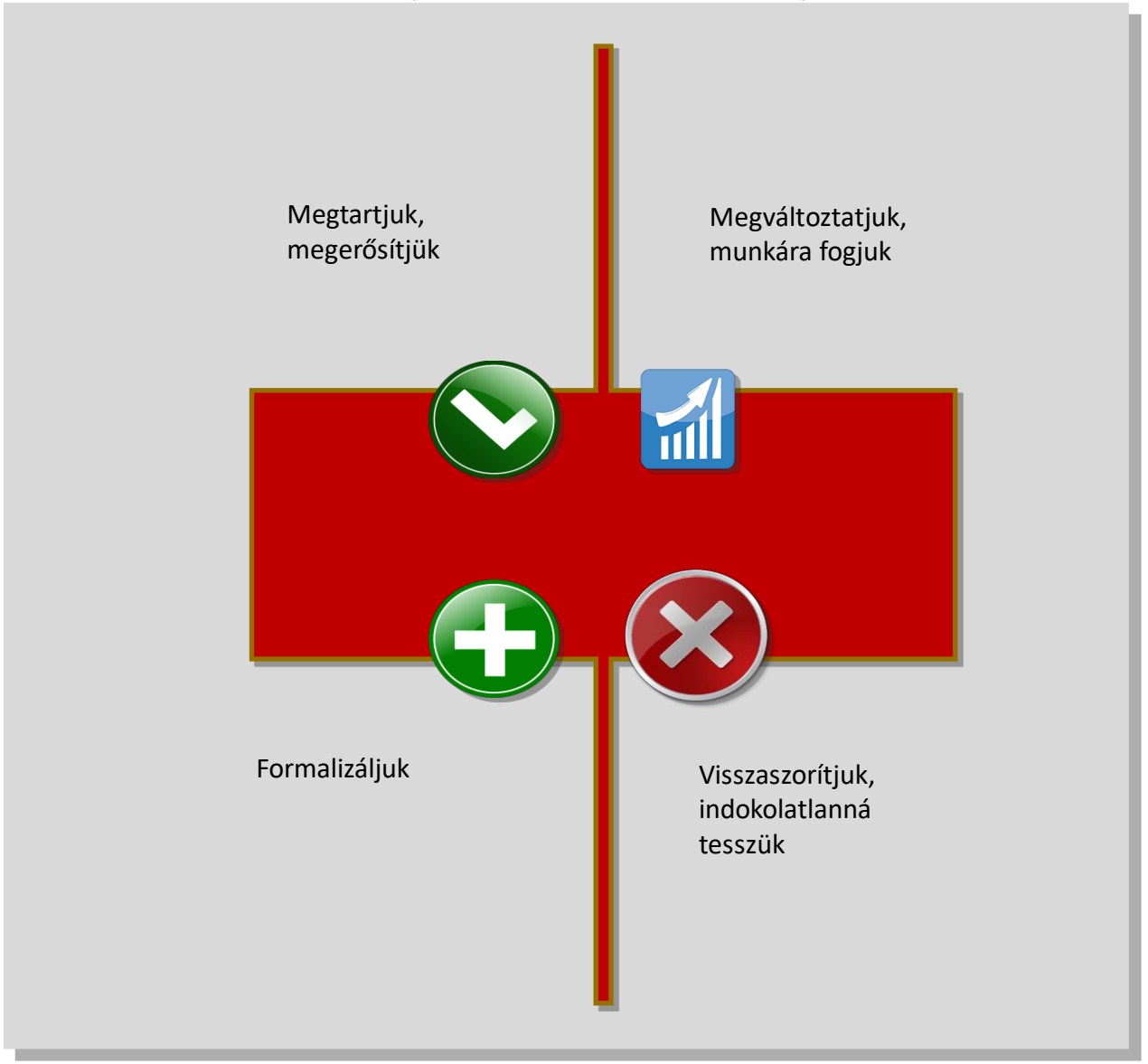
Egyidejűség és egyterűség

Hasznos

Nem Hasznos

Formális

Informális



Aktuális jelenségek, hívószavak

- **Általános és teljes elbizonytalanodás –** Mi marad meg, mi megy tovább?
- **Kényszerű átállás** – Kiderült, hogy mindent meg lehet oldani
- **Spontán munkanormák** – sosem próbált munkarend a home office-ban
- **Közösségek szétzilálódása** – elvesztett fizikaiság
- **Munka magánéletbe hatolása** – otthon tanulással súlyosbítva
- **Új technológiai csatornák** – együttműködés új perspektívái
- **Munkahely felértékelődése** – mint közösség, mint infrastruktúra, mint megélhetés
- **Visszaállás** - A jövő más lesz és kiszámíthatatlan, hogy milyen

Brutális változások

2020. Március 13-ig

Élettel teli vállalati közösségek

Napi meetingek

Konferenciák, rendezvények

Üzleti utazások

2020. Március 13-óta

Virtuális kapcsolattartás

Video meetingek

Virtuális rendezvények

Elektronikus üzletmenet

Következmények

Pozitív

- Nettó munkával töltött idő nőtt, termelékenység javult
- Figyelem, koncentráció: hatékonyság
- Járulékos költségek csökkenése (üzemeltetés, irodatechnika, utazás)

Negatív

- Munkaidő átértelmeződése: folyamatos rendelkezésre állás, készenlét akár estig
- Fizikai kontaktus hiánya nehezíti a kommunikációt
- Közösségek gyengülése, gyors fáradás
- Technikai problémák – sávszélesség, leesés, csoportmunka

Mi vár ránk?

Normál üzletmenet nem lesz ugyanaz...

- Több otthoni munkavégzés
- Intenzívebb infokommunikációs technológia használat
- Mobilitás felértékelődése
- Új szintet lépő digitalizáció - elektronikus adatkezelés, archiválás
- Új perspektívák a toboroszásban – vidéki, külföldi munkavállalók

- Klasszikus egyeztetési fórumok visszaszorulása
- Ritkább fizikai együttlét
- Közösségek átalakulása, átstrukturálódása
- Szenzitizátorok, represszorok
- Szindémia
- Párhuzamos jelenlét

Szenzitizátorok és represszorok

Alapbeállítódás nehezebb helyzetekben:

- szenzitizátor (érzékenyítő): erős reakció a negatív hatásokra, szorongás, önkritika, élénk veszélyérzékelés, nyitottabb az információkra, több utasítást tart be. Ne vigyük túlzásba az információkeresést!

- represszor („elnyomó”): magas önértékelés, alacsony veszélyérzékelés, negatív benyomások elnyomása, produktivitás, koncentráció. Ne kezeljük lazán az óvintézkedéseket!
-

Visszajelzés

- Kontaktínség: nagy jelentősége van a ritmusnak, amivel a visszajelzés fenntartja az együttműködés egyensúlyát
- A visszajelzésből sugárzó törődés és figyelem jó érzéssel tölt el
- Olyan impulzusokat kaphatunk így, melyek máskülönben nem jutottak volna el hozzánk. „Köszönöm, hogy átküldted a cikket, nagyon tanulságos volt!” „Szívesen! Egy másik írását is átküldöm, az is tetszeni fog!”

Kérdezéstechnika

Akit megkérdezünk, az jobban – és megemelve is – érzi magát ettől

Kap is egy irányított impulzust a „belegondoláshoz”

- Nyílt kérdés: te mit láttál, hallottál, olvastál mostanában, amit ajánlanál?
- Zárt kérdés: tetszett az online kurzus, amire a múlt héten jelentkeztél?
- Hipotetikus, feltételező kérdés: ha kétszer ennyi időnk lenne a feladatra, hogy oldanánk meg?
- Választó, alternatív kérdés: az elemző értekezlethez te az X vagy az Y platformot használnád?

Olvasókör (reading group)

A szervezetek jövője és a jövő szervezetei

Marosán György
Okleveles fizikus, a Filozófiai tudományok kandidátusa, BGE tanára
gyorgy.marosan@gmail.com

> „Életedben egyetlen dologban lehetsz biztos: a bizonytalanságban. Csak a biztonság teljes hiányát tudomásul véve és annak tudatában cselekedve érezheted magad biztonságban”. (John Allen Paulos)
>
> „Húsz év múlva jobban fog idegesíteni, hogy valamit nem tettél meg, mint az, hogy megtetted, de nem sikerült. Úgyhogy oldozd el a kötelet, hagyd el a csendes kikötőt, engedd, hogy a szél belekapjon a vitorládba és tovarepítsen”. (Mark Twain)

Az összecsúszó korszakok szorításában

A két mottó egymással szöges ellentétes tanácsot kínál. Az egyik óvatosságra és a veszélyek kerülésére int, míg a másik, tudatosan, a kockázatok vállalására bíztat. Ez nem a tanácstalanság jele: ez az összecsúszó korszakok következménye. Annak tükröződése, hogy a világunkban az eseményeket az egymásra torlódó, de ellentétes hatások által vezérelt korszakok határozzák meg. Azt szoktuk mondani, hogy viselkedésünket a körülményekhez kell igazítani, de mit tegyünk, olyan időkben, amikor a körülmények pillanatról, pillanatra alapvetően megváltozhatnak. Gondoljunk arra, mit teszünk, ha reggel felkelve az időjárásjelentés aznapra hóvihart, zavartalan napsütést, jégesőt, kánikulai hőséget ígér, miközben mi kirándulást terveztünk a barátokkal? Ilyenkor a legjobb visszafeküdni, de nem lehet, mert halaszthatatlan teendőink lehetnek.

Nos, az elkövetkező évtizedekben folyamatosan így érezhetjük magunkat, mert életünket egymással alapvetően ellentétes korszakok határozzák meg. Ám ez nemcsak a föld 7.4 milliárd polgárára érvényes. Ugyanilyen körülmények között keresik a jövőt a vállalatok, sőt a társadalmak is. Ezeket a szerveződéseket az evolúció azért „találta ki”, hogy - afféle „túlélő gépezetként” - segítsék az élőlények fennmaradását. Vagyis, a szervezetek „szerszámok”: lehetővé teszik a nagyobb erő kifejtését, több és specializált szakértelem alkalmazását, a térben és az időben kiterjedt aktivitást. A történelem során ezért az ember sokféle – gazdasági, társadalmi, politikai, vallási, tudományos és civil - szervezetet hozott létre. Ezek tevékenységét alapvetően az őket körülvevő környezet jellege és állapota határozza meg. A történelem során ez a környezet folyamatosan és fokozatosan változott. Ez többnyire időt hagyott az alkalmazkodáshoz. Néha azonban a változások robbanás-szerűen és válságok keretében zajlanak. Az ilyen időket a kortársak kaotikusnak és kiszámíthatatlannak érezik. Ma éppen egy ilyen korszak kellős közepén – a kínai átok szerint „érdekes időben” – találjuk magunkat, amit egy sor összekapcsolódó tényező váltott ki.

A logisztikus életgörbe felső szakaszának küszöbén

Az „életgörbe” valamely rendszer fejlődésmenetének egymást követő, de alapvetően eltérő szakaszait szemlélteti. A modell egy sor tudomány kedvelt módszere, mert előre vetíti a jövőben bekövetkező „szakaszváltásokat”, amelyek alapvetően új feltételeket teremtenek a szervezetek és az emberek számára. A társadalomban a logisztikus görbe ütemváltásai többnyire egybekapcsolódnak a termelési, technikai és társadalmi forradalmakkal. Ilyen korszak következett be Európában a „hosszú 16. század” során, amikor a korábbi korlátok átlépését lehetővé tevő új technikai, társadalmi és politikai feltételek jöttek létre. A polgári társadalom intézményei – a törvények hatalma, a liberális demokrácia, a piacgazdaság és a szabadgondolkodás - egy új növekedési korszakot alapoztak meg. A fejlődés egyre gyorsult, majd az elmúlt században robbanásszerűvé vált. Ám a 20. század vége felé fokozatosan feltűntek a növekedés – a rendszer lényegéből fakadó – határai.

Egyrészt, a gyorsan növekvő népesség további gyarapodása beleütközött a Föld természetes korlátjaiba. De erre utal a fenntarthatóság és a globális felmelegedés problémáinak sokasodása. Másrészt, az ember újítóképessége egyre nehezebben birkózott meg a globalizálódott és szorosan egybekapcsolódó világ szabályozásának problémáival. Ennek jele, hogy a világgazdaság, a világpolitika és a föld társadalmainak zavarai felerősödtek. Sőt, a válságok gyakran a „túllövés, majd összeomlás” különös mintáját vetítették előre. E problémák egyik forrása, hogy a két alapvetően eltérő növekedési rezsim – a 20. század végének robbanásszerű menete és a felrémlő stabil szakasz kikerülhetetlen kényszerei – egymásra torlódott és összeütközött.

Ez arra figyelmeztet, hogy az emberiségnek a korábbiaktól minőségileg különböző szabályozási és kormányzási feladatokkal kell megküzdenie. Mindeközben a gazdaság és a politika globális aktorainak együttműködési készsége lecsökkent, ami komoly akadálya a zavarok elhárításának. A társadalmak a logisztikus görbék ismert tapasztalatával küszködnek: a szakaszváltásokat válságok kísérik, amelyek rákényszerítenek az alkalmazkodásra. Ez azzal jár, hogy az egyének és a vállalatok életében a gyors növekedés „feszített üzemű” viselkedésmódja és a stabil fejlődés „megfontolt és mértékletes” viselkedésmódja egyidejűleg van jelen és egymásnak feszül.

Az ellátási láncok globális ökoszisztémája

A legújabb kutatások arra világítottak rá: az egész Föld kibogozhatatlanul egymásba fonódott. (D. Hebling. 2013. Globally networked risks and how to respond.). A jelenség leírására használt „hiper-connected” kifejezés arra utal, a hatások kiszámíthatatlan módon felerősödnek, a közösségek átfedik egymást és a korábban elszigetelt térségek elválaszthatatlanul egybekapcsolódtak. A lokális és regionális ellátási láncok – amelyek eddig a szuverén nemzetgazdaságon, illetve vállalatokon belül záródtak – kezdték behálózni az egész világot és fokozatosan globálissá szerveződtek. Világunk, szinte észrevétlenül, fokozatosan egységes rendszerré vált. A fordulópontokat szeretjük konkrét dátumokhoz kötni. Ennek a folyamat fordulópontját a témakör neves kutatója - P. Khanna - az 1989-es évre teszi: ekkor jött létre a világháló és omlott le a berlini fal. (Khanna, P. Konnektográfia. 2016. Hvg. 44.)

A világháló a kapcsolatok szinte végtelen kitágulását és ezzel egyidejűleg, költség-, és idő-igényének szinte a nullára csökkenését hozta. A berlini fal leomlása pedig egy olyan békés világot vetített előre, amelyben minden és mindenki biztonságosan és szabadon mozoghat földünkön. Ilyen feltételek mellett pedig a kommunikáció – méghozzá C. L. Strauss-i értelemben, mint „dolgok, információk és házastársak cseréje" – egyszere totálissá és globálissá vált. Élj bárhol a bolygón minden pillanatban „valós időben" veszel részt a világ történéseiben és mások cselekedetei is azonnal hatnak rád. A vállalatokat a globális verseny és az áttekinthetetlenné váló termékválaszték arra kényszerítette, hogy az értéklánc egyre szűkebb szakaszára összpontosítva hozzanak létre, mind nagyobb kapacitású termelő/szolgáltató egységeket. Ezzel, a korábban a vállalatokon, illetve a nemzetgazdaságokon belül húzódó értékláncok globális ellátási lánccá szerveződtek, majd önálló - „szuverén" - entitássá válva, elválaszthatatlanul kapcsolta egymáshoz a korábban szuverén nemzeteket és vállalatokat. (Khanna, P. Konnektográfia. 2016).

Az ellátási láncok bonyolult hálózata földünket globális ökoszisztémává formálta. (C. H. Tian et al. 2008. BEAM: A framework for business ecosystem analysis and modeling.). Az ökoszisztéma – hétköznapjainktól kissé távoli fogalmát - legegyszerűbben, mint egy adott természeti környezetben együtt élő és egymást kölcsönösen meghatározó populációk, egymástól elválaszthatatlan együttesét határozhatjuk meg. A globális ökoszisztéma valóságát a koronavírus járvány tapasztalatai tették „kézzel foghatóvá" mindannyiunk számára. Közvetlenül érzékelhettük, hogy a globális ellátási lánc megszakadása milyen zavarokat idéz elő életünkben. A vállalatok és nemzetek már nem uralják – mint korábban - a rajtuk keresztülhaladó ellátási láncokat, hanem arra kényszerülnek, hogy „felcsatlakozzanak" arra és egymáshoz is ezen keresztül kapcsolódjanak. Ennek elmaradhatatlan következménye, hogy világunk globális ökoszisztémává vált, amelyben alapvetően új körülmények és új szervezetformáló erők léptek működésbe.

Egy válságkorszak küszöbén.

A globális ökoszisztéma kialakulásának következményeként egy új válságkorszak „köszöntött" ránk. A sok területen felbukkanó válságok részben az átalakulás következményei, ám a jelen esetben a válságkorszakot maga az újra-szerveződő rendszer generálja. A helyzetet Charles Perrow - a Harrisburg-i reaktorbaleset vizsgálatához kifejlesztett - modelljével lehet leginkább szemléltetni. (Perrow, Ch. 1984. Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies.) Perrow, a jelenség leírására a jól ismert 2×2-es mátrix elrendezését használta. A Perrow-mátrix egyik tengelyén a rendszerek komplexitása, míg a másikon a rendszerek alkotóelemek egymáshoz-kapcsolódása - „csatoltsága" - volt feltüntetve. Ez az elrendezés a valóságot négy – egymástól alapvetően eltérő tulajdonsággal jellemezhető - térrészre bontotta. (Clearfield, C. Tilcsik, A. Meltdown. 2019.)

A lezajló folyamatok leírása során Perrow egy érdekes történelmi trendet azonosított. Az ember alkotásai sokáig a Perrow-mátrix ball-alsó kockájában „tartózkodtak": a közösségek egyszerű és lazán csatolt eszközöket – tűzhely, malom, csónak - használtak. Ezek működtetéséhez sokáig elegendők voltak az ősök tapasztalatai. A katasztrófákat, amelyek gyakran előfordultak, a véletlenek, a figyelmetlenség vagy éppen a gonoszság idézte elő. A 19. századtól kezdve azonban az ember egyre bonyolultabb szerkezeteket hozott létre. Ezzel,

alkotásainak komplexitása nőtt és ezek alkotórészei egyre szorosabban kapcsolódtak össze. Így az ember alkotásai – kohó vagy kórház – eljutottak a Perrow-mátrix ball-felső, illetve a jobb-alsó térrészébe. A 20. század utolsó harmadában azután egyszer csak megjelentek a vegyipari gyárak és az atomreaktorok, amelyek komplexek és szorosan csatoltak voltak. Perrow vizsgálatai nyomán arra a meghökkentő eredményre jutott: az ilyen rendszerekben a balesetek „maguktól" keletkeznek. Az irányítók ugyanis gyakran kerülnek olyan helyzetbe, amikor a folyamatok átláthatatlanok és a beavatkozások következményei – a sok egymást befolyásoló esemény káoszában, lásd Csernobil – kiszámíthatatlanok. Így a rendszerek szinte megállíthatatlanul sodródnak a katasztrófák felé.

Egy korábbi elemzésemben ezt a folyamatot általánosítottam: felvetettem, hogy nem pusztán egyes eszközeink, de a fokozatosan a globális társadalom egésze is komplex és szorosan csatolt rendszerré vált. (Marosán, Gy. 2020. Köz-Gazdaság) Ennek következménye, hogy már az emberiség szintjén keletkezhetnek – a Perrow által természetes balesetnek (normal accidents) nevezett – katasztrófák, amelyek szinte maguktól jönnek létre.

A radikális bizonytalanság korszaka

A globális ökoszisztéma szerveződésben tehát szinte „önmaguktól" jönnek létre előre-jelezhetetlen válságok. Más szemszögből ez azt jelenti, hogy a Perrow-mátrix jobb-felső térrészében egészen különös körülmények érvényesülnek. Éppen száz éve, hogy Frank Knight hívta fel a figyelmet a *kockázat* és a *bizonytalanság* – többnyire szinonimaként használt - fogalmainak eltérő jellegére. (Knight, F. 1921. Risk, Uncertainty and Profit.). A *kockázat* – megfogalmazása szerint - olyan bizonytalan helyzet, amelyben elkerülhetetlenül többféle kimenet lehetséges, ezek valószínűségei azonban mérhetőek, így a döntéseknél számolni lehet velük. A befektetésnél és a fejlesztési projekteknél az alternatív kimenetek bekövetkezésének esélyei kiszámíthatók, és ennek alapján racionális döntés hozható. Ezzel szemben a *bizonytalanság* – Knight szerint – arra utal, hogy a jövőben előforduló lehetőségekről semmit nem tudhatunk. Ez arra vezet, hogy a döntéshozó nem képes számításba venni az egyes kimenetek esélyeit. Éppen ez a helyzet jellemző az un. radikális bizonytalanságra. (Kay, J. King, M. 2020. Radical Uncertainty. 2020.)

Amikor tehát korunkra a radikális bizonytalanság jelzőjét alkalmazzuk, azt állítjuk, hogy a jövőt olyan hatások (is) befolyásolják, amelyek egy részét még nem ismerjük, és még, amiket ismerünk is, azok lehetséges lefolyását sem tudjuk biztosan előre jelezni. Érthető, hogy ez a radikális bizonytalanság alapvetően megváltoztatja a szervezetek működési feltételeit. Egy fél évszázada még úgy véltük: ismerjük a világ problémáit, csak együtt-hatásuk számítható ki nehezen. De reméltük, hogy a tudomány majd feltárja, és besorolódnak az ismert jelenségek közé.

A radikális bizonytalanság beköszönte viszont azt jelenti: megsokasodtak az olyan problémák, amelyeknek nemcsak a lefolyása és működése nem ismert, de létezésükről sincs tudomásunk. Részben erre figyelmeztet a koronavírus járvány is: fel kell készülni, hogy szembesülhetünk alapvetően ismeretlen hatásokkal és fenyegetésekkel. Ha most végig-tekintünk a korábban felsorolt „korszakválásokon" - az „életgörbe" szakaszváltása, a globális ökoszisztéma létrejötte, az új válságkorszak beköszönte, és a radikális bizonytalanság általános térnyerésre - természetesen adódik a következtetés, hogy az előttünk álló évtizedekben alapvetően

módosulnak a szervezetek működésének feltételei, az egyének életkörülményei és választható életprogramjai.

A szervezetek működésének új körülményei

Az előttünk álló évtizedben tehát szinte minden megváltozik, amire korábban - mint szilárd alap és kiszámítható keret - jövőnket építhettünk. A kérdés tehát az, vajon a válságkorszak és a radikális bizonytalanság idején milyen – alapvetően újszerű – elvekre és szabályokra alapozhatjuk a szervezetek stratégiáját? A józanész mindig azt tanácsolta: ilyen körülmények között az elővigyázatosan célszerű eljárni. Ám az elővigyázatosság sokáig pusztán annyit jelentett: cselekedeteink során vegyük komolyan a bölcsek tanácsait vagy a szakértők figyelmeztetését. Ám ezt a fajta ösztönös elővigyázatosságot az elmúlt fél évszázadban sokan és egyre gyakrabban hágják át.

Ennek rejtett okára mutatott rá még 1975-ban Sam Peltzman, aki azt találta: a biztonsági öv kötelezővé tétele, inkább növelte (!), és nem csökkentette a halálos közúti balesetek kockázatát. Az általa megfogalmazott Peltzman-effektus tehát azt jelenti: a biztonságukat garantáló sokféle eszköz tudatában az emberek veszélyérzete „kikapcsol”, és felerősödik a kockázatkereső és felelőtlen viselkedés. A válságkorszak kiszámíthatatlan veszélyeket rejtő körülményei azonban éppenséggel a fokozott elővigyázatosság (precarious principle) szabályát írják elő. Ez azt tanácsolja, ha felmerül valamilyen veszélyes következményekkel fenyegető hatás, de a veszélyek mértékében a szakemberek között még nincs teljes egyetértés, még ilyen esetben is célszerű óvatosságra inteni magunkat.

A 20. század másik fontos trendje: a vállalatok sikerének egyik alapvető tényezője a hatékony működés. A hatékonyság definíció szerint: minimális ráfordítással a maximális eredményt elérni. A vállalatokra egyre erősödő nyomás nehezedik, hogy minél kisebb anyag-, és energia-ráfordítással, emberi erőforrással és munkaidővel állítsák elő termékeiket és szolgáltatásaikat. A piaci verseny és a tulajdonosok kényszereinek hatására a műszaki rendszerek, majd az üzleti rendszerek, azután pedig a modern társadalmak kormányzási rendszerei is „feszített üzeművé” váltak. Ezzel a különös fogalommal még az 1960-as évek végén találkoztam, amikor fizikushallgatóként a szakdolgozatomat írtam a KFKI atomreaktorában.

Az atomerőművek nagyon sokba kerülnek, így nagy érdek fűződik a hatékony működéshez. Ezt úgy lehet elérni, ha a rektorzónában a hőmérséklet és a nyomás minél nagyobb. Ugyanakkor a szerkezeti anyagok stabilitása bizonyos küszöbérték felett ugrásszerűen leromlik. Ez pedig felidézi a robbanás veszélyét. Így az atomreaktorok irányítása azzal a – szinte megoldhatatlan - problémával küszködik: hogyan közelíthető meg a küszöbérték úgy, hogy éppen ne lépjük át. A 20. század utolsó évtizedeiben a modern társadalmak szinte minden szférájában ugyanez a helyzet állt elő. Vagyis, a bennünket körülvevő és életünkhöz nélkülözhetetlen műszaki, gazdasági, társadalmi és politikai rendszerek „feszített üzeművé” váltak. Ez már önmagában „katasztrófára” hajlamossá tette a rendszereket. Ám most ezt még inkább felerősítette a válságkorszak előidézte radikális bizonytalanság.

Ezek a körülmények megvilágíthatják azt az elgondolkoztató tapasztalatot, hogy a vállalatok *születéskor várható átlagos élettartama* folyamatos csökken! Az ezredforduló felé közeledve a legtöbb vállalat a méretek növekedésétől, az erős centralizációtól, a kockázatok kerülésétől, és stabilitást ígérő, de valójában merev szervezet kialakításától reméltek sikert. Ám, átlépve a 21. századba, egyre világosabbá vált: a kudarcokat a környezet növekvő komplexitásához és változékonyságához való adaptáció hiánya idézi elő. Így az *edge of chaos* körülményei között a fennmaradást nem a nagy méretek, a központosítás és a merev struktúra, hanem rugalmas alkalmazkodás, az un. resilience alapozza meg. (Taleb, N. N. 2012. Antifragile: Things That Gain From Disorder.)

Mivel pedig a kiszámíthatatlan hatások éppenséggel megsokasodnak, és ezek szinte mindig veszélyeztetik szervezet létét, a siker érdekében a hagyományos üzleti logikával ellentétes, szokatlan szabályokat kell követni. A szervezetek sikerét - a téma világhírű szakértője szerint - az alábbi hat, a hatékonyság hagyományos modelljével ellentétes szabály segíti elő: (Reeves, M.. et.al. The biology of corporate survival. HBR. 2016 jan-febr. 47- 55).

1**.** ***tartsd fenn a sokféleséget***. A diverzitás szűkítése, a szervezeten belüli sokféleség csökkentése, a viselkedés túl-szabványosítása nem javítja, inkább gyengíti a versenyképességet,

2**.** ***tartsd meg a modularitást***. A modularitás – az azonos funkciójú szervezeti egységek önállóságának megtartása - a káosz környékén a szervezet stabilitását erősíti,

3. ***őrizd meg az ismétlődéseket***. Hagyományos körülmények között a pót-pótalkatrész, csak újabb felesleges eszköz a raktárban, és szükségtelen pénzkidobásnak tűnhet, ám a káosz peremén mindez a biztonságot szolgálja,

4. ***készülj a meglepetésre, de csökkentsd a bizonytalanságot***. A káosz ugyan arra utal, nem lehet a jövőt előre jelezni, de lehet gyűjteni a jövőről a jelzéseket,

5. ***létesíts visszacsatolásokat, hozz létre adaptációs mechanizmusokat***. A heterogenitás korábban javasolt fenntartása ugyan képes változatosságot generálni, de a visszacsatolás garantálja, hogy a szükséges irányú változás meg is valósuljon,

6. ***erősítsd a bizalmat és ösztönözd a viszonosságot***. a káosz peremén – az állandó válság légkörében - felértékelődik az ösztönszerű bizalom, az empátia és az ezeket erősítő viszonyosság.

Tanulság

Az ember történelme során maga alkotta világát sokrétűbbé és komplexebbé. Ez azzal járt, hogy tevékenysége mind több ismeretet és tudást igényelt. Az életéhez szükséges javak és szolgáltatások létrehozása közben ugyanis rendre problémák vetődnek fel és egyre nehezebb feladat ezeket megoldani. Az ember egyszerre két világban él: a természetben, ahol tárgyak és élőlények veszik körül illetve a társadalomban, ahol emberek veszik körül. Az élettelen világba való beilleszkedését segítik a tárgyak - és a sokáig kizárólag eszközként használt élőlények – megfelelő „manipulálása". Az itt felvetődő problémák megoldására szolgál a *technikai intelligencia*. A közösségekben felvetődő problémák megoldása hasonlóképpen feltételezte, hogy másokhoz fűződő kapcsolatait is - saját érdekei szemszögéből - „manipulálja". A sikert mindkét területen a probléma-megoldási képessége, azaz az intelligenciája határozza meg.

Ugyanakkor az elmúlt évszázadok során alapvetően megváltoztak az emberi intelligenciával kapcsolatos követelmények. A gazdaságban ez a 19. században vált egyértelművé, amikor a technikai forradalom fokozatosan tért hódított a modern társadalmak szinte minden szférájában. Először – érthető módon - a *technikai intelligencia*, a feltalálói és mérnöki találékonyság, fontossága tűnt elő. Ennek mértéke és mutatója volt az IQ, amely így a karrier alapvető tényezőjévé vált. Ezt követően azonban - mind a gazdaságban, mind pedig a társadalmi életben - egyre nélkülözhetetlenebbé vált ráhangolódni a „*másikra*". Vagyis, az egyén életminőségét, munkahelyi esélyeit és társadalmi kapcsolatait alapvetően meghatározta az *érzelmi intelligencia* (EQ). Ez alapozta meg az egyén személyes kapcsolataiban előforduló problémák megoldását. Boldogsága is jórészt az intim szféra zavar-elhárítási képességén múlott.

Innen már csak egy lépés volt, annak felismerése, hogy életünkben és munkánk során egyidejűleg többekkel működünk együtt. Életünk túlnyomó részét „*másokkal*" töltjük: mint egy team résztvevője, egy csapat játékosa, vagy egy osztag tagja, és alapvetően a közös tevékenység során felvetődő konfliktusok és problémák megoldásától függ a közös teljesítmény. Ezt pedig egy újabb intelligencia-típus: a szociális intelligencia (SQ) határozza meg. Aki ezzel rendelkezik, az könnyebben megoldja a munkahelyi, lakóhelyi problémákat. Az idők során a lakóhelyi és munkahelyi környezetünket egyre többféle ember - különböző képzettségű, életkorú, foglalkozású, társadalmi helyzetű – töltötte meg és ez növekvő feladatokat rótt a szociális intelligenciára. Végül, a 20. század végén „életterünk" megtelt különböző kultúrák lakóival, munkahelyi teamjeink pedig távoli földrészek munkavállalóival. Az együttműködés során felvetődő problémák megoldása pedig ismét egy új, sajátos képességet: kulturális intelligenciát (CQ) igényelt.

Ám az előttünk álló évtizedek – mint láttuk - újabb és még nehezebb kihívással kell szembenéznünk. Egyrészt, életfeltételeinket és életkörülményeinket alapvetően a kialakult globális ökoszisztéma határozza meg. Ám ez - amellett, hogy szembesít távoli világok problémáival és embereivel – elénk tárja bolygónk megzavart természeti állapotát, a sokféle élőlényt, mint létünk természetes feltételeit mutatja fel, és fokozatosan megtelik a

mesterséges intelligencia, akcióra kész aktoraival. Mindez együtt egy újabb – jobb szó híján – *„ökológiai" intelligencia* elsajátítását igényli.

Végig-tekintve a válságkorszak veszélyein, a radikális bizonytalanság körülményein, a globális ökoszisztéma növekvő káoszán, csak abban reménykedhetünk, hogy helyzetünk egy kicsit jobb, mint amit Woody Allen feltételez, aki így fogalmazott: „Napjainkban, sokkal inkább, mit bármely korábbi történelmi korban, érezzünk, hogy az emberiség keresztúthoz érkezett. Az egyik út a végső elkeseredésbe és az abszolút reménytelenségbe vezet. A másik a tökéletes pusztuláshoz. Csak imádkozni tudunk, hogy elegendő bölcsességünk lesz, hogy jól választhassunk a kettő között."

Irodalomjegyzék:

Clearfield, C. Tilcsik, A. (2019). Meltdown. Atlantic Books. London.

Hebling, D. (2013). Globally networked risks and how to respond.).

Kay, J. King, M. (2020) Radical Uncertainty. The Bridge Street Press.

Khanna, P. (2016). Konnektográfia. Hvg. 44.

Knight, F. (1921). Risk, Uncertainty and Profit.

Marosán György. 2020/2 Ez már az Apokalipszis? Köz-Gazdaság.

Reeves, M.. et.al. (2016.) The biology of corporate survival. 47- 55.

Tian, C. H. et al. 2008. BEAM: A framework for business ecosystem analysis and modeling IBM System

Peltzman, S. (1975). The effects of Automoblie Safety Regulation. Journal of Poltitical Economy. 83 (4) 677-726

Perrow, Ch. (1984). Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies.

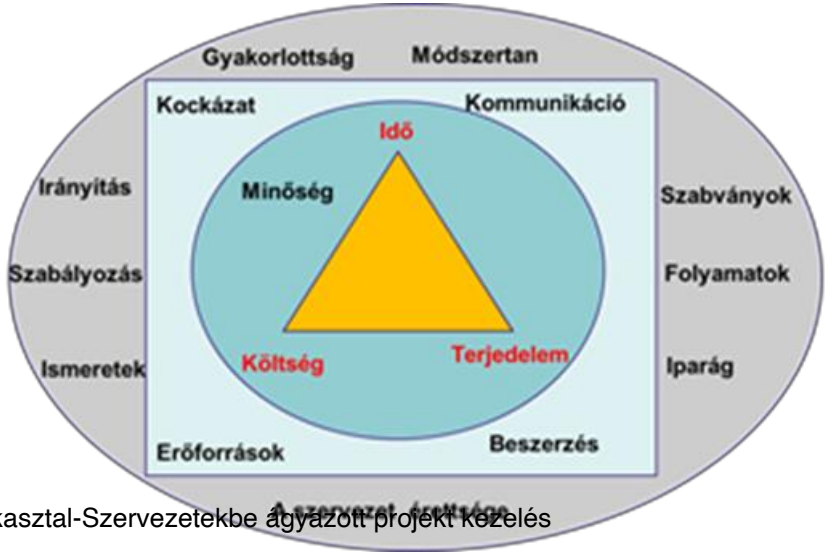
Stewart, R.B. (2002). Environmental Regulatory Decision Making Under Uncertainty. Research in Law and Econimics. 20. 76.

Taleb, N. N. (2012) Antifragile: Things That Gain From Disorder.

Szervezetekbe beágyazott projekt kezelés

Kerekasztal beszélgetés – Moderátor: Szalay Imre

Mennyivel több függősége van egy szervezeten belül a projektvezetőnek?!



A szervezetben projekt sikert elérni azt jelenti, hogy az sokféle érdeket és szempontot képviselő, figyelő szervezeti tényezőknél eléred azt, hogy ők is a projekted sikerét akarják.

(Dwight David Eisenhower parfázis.)

Szervezetekbe beágyazott projekt kezelés

Milyen témák merülhetnek fel?

- Mennyire tudatos része a stratégia megvalósításának a projektszemlélet, van-e iparági, működési módbeli eltérés, megközelítési mód?
- Mi a szervezeti projektkultúra lényege, mérhető-e, figyelik-e, s ez mennyire segítője, gátja a szervezeti sikereknek, illetve milyen típusú szervezetekben van ennek jelentősége?
- Van-e projektiroda, s mennyiben vesz részt ez az egység a stratégiai tervezésben?
- Hogyan történik a projektek sikerének mérése, értékelése, elválhat-e a projektsiker, a projekt által létrehozott termék, szolgáltatás, fejlesztés eredményességétől?
- Mi a vezetés szerepe a projekt életciklus (a projektek elő- és utóéletének) menedzsmentjében?
- Fontos-e a szervezetben az egységes projektmódszertani megközelítés?

Szervezetekbe beágyazott projekt kezelés

A kerekasztal résztvevői

Balaton László
Raiffeisen Bank PMO-ja

Dudás Dezső
KIFÜ projektigazgatója

Kovács Endre
NMHH programvezetője

Szervezetekbe beágyazott projektmenedzsment

Balaton László

IPMA A, PMP, Év Projektmenedzsere 2015, IPMA PM of the Year 2016
Raiffeisen Bank Hungary, PMO vezető

Mennyire tudatos része a stratégia megvalósításának a projektszemlélet, van-e iparági, működési módbeli eltérés, megközelítési mód?

- A stratégia és a projektek világa több ponton is kapcsolódik egymáshoz.
- A stratégiai tervezés és a portfólió tervezés véleményem szerint szimbiózisban kell működjön egymással, annak érdekében, hogy
  - a stratégia olyan célokat és olyan időtávon tűzzön ki a szervezet elé, amelyek a szervezet erőforrásaival reálisan elérhetők,
  - a másik oldalról pedig a szervezet olyan projekteket futtasson, amelyek a vállalat stratégiai céljait szolgálják,
  - amennyiben a szervezetet körülvevő környezet megváltozik, azt a stratégiai tervek változásán keresztül a portfólió összetételének is tükröznie kell,
  - a projektek leszállítását monitorozó szervezeti egység rendszeresen információkat kell szolgáltasson a portfólió és ezen keresztül a stratégia megvalósításának előrehaladásáról a felsővezetésnek, annak érdekében, hogy szükség esetén a vezetés időben be tudjon avatkozni.
- Ahhoz, hogy a szervezet a stratégiában megfogalmazott, elvárt eredményt képes legyen hatékonyan leszállítani, alapvetően 2 megközelítést vagy ezek kombinációját célszerű követnie:
  - a stratégiát véges scope-pal és határidőkkel rendelkező programokra és projektekre bontja és azok megvalósítására a projektmenedzsment eszköztárát használja.
  - agilis megközelítést alkalmaz, elsősorban a stratégia megvalósulását mérő üzleti KPI-okat definiál, és azok elérését Product Ownerekre bízza, felhatalmazva őket a cél eléréséhez szükséges feladatok (scope, határidő) definiálására. Biztosítja az ehhez szükséges erőforrásokat és pénzeszközöket.
- Az ideális megközelítést befolyásolja
  - az iparág, amelyben az adott szervezet működik,
  - a meglévő technológiai infrastruktúra által képviselt kötöttségek és lehetőségek,
  - a szervezetben dolgozó humán erőforrások mennyisége és kompetenciái,
  - a felsővezetés által preferált menedzsment stílus (top-down vs. felhatalmazó-bevonó),
  - a szervezeti kultúra (felelősségvállalás, proaktivitás, támogató attitűd stb.), valamint a keresztfunkcionális együttműködés (azaz a projektkultúra) minősége
- **A projektvezető és a PMO célkeresztjében egyaránt az üzleti értéket képező eredménytermék leszállítása kell álljon. Nem szabad elfelejteni, hogy a leszállítást támogató módszertan egy eszköz, alkalmazása nem válhat öncélúvá. Legyen az klasszikus vízesés, lean vagy agilis, azt a megközelítést kell választani, amelyik a legjobban szolgálja az elvárt eredmény előállítását.**

Mi a szervezeti projektkultúra lényege, mérhető-e, figyelik-e, s ez mennyire segítője, gátja a szervezeti sikereknek, illetve milyen típusú szervezetekben van ennek jelentősége?

- A szervezeti kultúrát és a szervezeti projektkultúrát nehéz egymástól külön tárgyalni. Valójában a kulcskérdés az, hogy a szervezeti kultúra megfelelően támogatja-e a projektek megvalósítását. Ennek számos aspektusa van, a teljesség igénye nélkül a legfontosabbak:
  - Érti-e a szervezet, hogy mire szolgálnak a projekt keretek, és mire nem?
  - Keresztfunkcionális együttműködés minősége (kölcsönös nyitottság és segítőkészség vs. silo-szemlélet)
  - Proaktivitás (a munkatársak hajlandóak-e önként felvállalni feladatokat, segíteni az általános szervezeti célok megvalósulását; jelzik-e a várható kockázatokat)
  - Felelősségvállalás (megvan-e az „ownership”, felelősségvállalás a munkatársakban az általuk végzett feladatok minősége iránt, képesek-e teljes szervezetben gondolkodni? Vannak-e projekt szponzorok, ők vállalják-e a felelősséget a projektjeik iránt?)
  - Felhatalmazottság (a szponzor, a projektvezető mennyire „erős” a szervezetben, azaz milyen felhatalmazottsággal bír?)
- A projektkultúra minősége alapvetően befolyásolja a projektek megvalósításának sikerét (pozitív vagy negatív módon egyaránt), és amennyiben a stratégia alapvetően a projekteken keresztül kerül megvalósításra, akkor a szervezet sikerét is.
- A projektkultúrának minden szervezetben van jelentősége, ahol a szervezetet ért (legyen az a szervezeti stratégia által vagy külső hatások által kiváltott) változások gyakorisága és komplexitása szükségessé teszi a projektmegközelítés alkalmazását.

Van-e projektiroda, s mennyiben vesz részt ez az egység a stratégiai tervezésben?

- A projektiroda a szervezettel együtt kell fejlődjön.
- Először jellemzően egyedi projektek módszertani kereteinek definiálására, annak betartatására és a projekt megvalósítás adminisztratív támogatására jön létre.
- Gyakori, hogy a szervezetek, felismerve, hogy a strukturált projektmegközelítés jelentősen növeli az elvárt eredmények szállításának valószínűségét, vállalati szintre emelik a projektirodát.
- A projektiroda funkciói alapvetően a szervezet igényeit kell lefedjék.
- Ideális és érett esetben a PMO a stratégia megvalósításának kulcsszereplője, vezetője aktív résztvevője a vállalat jövőjével kapcsolatos egyeztetéseknek, és kiemelt helye van a tárgyalóasztalnál. A PMO vezetője ennek megfelelően egy projektmenedzsmentben és a szervezeti menedzsmentben egyaránt jártas, senior szereplő kell legyen, akit a vállalat felsővezetése elfogad és teljes mértékben támogat.
- **Mint ahogy nincs sikeres projekt aktív szponzori támogatás nélkül, úgy nincs sikeres PMO sem támogató felsővezetői attitűd és stratégiai pozícionálás nélkül.**

Hogyan történik a projektek sikerének mérése, értékelése, elválhat-e a projektsiker a projekt által létrehozott termék, szolgáltatás, fejlesztés eredményességétől?

- Mindkettő fontos (a projekt sikere, és a projekt által létrehozott termék eredményessége), ezért mindkettőt mérni kell, de különböző okokból.
- A projektek leszállításának sikere, és annak – akár pozitív, akár negatív – tanulságainak összegyűjtése elsősorban a projektmódszertan továbbfejlesztése és a leszállítási folyamat optimalizálása szempontjából lényeges. Szintén fontos a projektekbe erőt, energiát fektető munkatársak irányába történő visszacsatolás szempontjából.
- Az eredménytermék sikeressége természetesen nem választható el teljes mértékben a projekt sikerétől. Hiszen hiába egy sikeres élesítés, ha a termék a piaci versenyben elvérzik. Egy ilyen sikertelenség mögött természetesen állhatnak a projekt végrehajtás során meghozott rossz döntések is, de könnyen elképzelhető, hogy a projekt alapját képező, kiinduló stratégiai elképzelés volt alapjaiban hibás. A tanulságok összegyűjtése és visszacsatolása itt is kritikus, de fontos, hogy az az azért felelős szereplőhöz jusson vissza.

Mi a vezetés szerepe a projekt életciklus (a projektek elő- és utóéletének) menedzsmentjében?

- Portfólió szinten
  - stratégia megfogalmazása
  - a stratégiát megvalósító projektportfólió elfogadása, módosítása
  - a portfólió megvalósulásának monitorozása, szükség szerint beavatkozás
- Egyedi projektek szintjén
  - felhatalmazott projekt szponzor dedikálása, a szponzor felelősségbe állítása
  - a projekt megvalósulásához szükséges erőforrások (humán és tárgyi feltételek, büdzsé) biztosítása
  - projekt sikeres megvalósulásához szükséges döntések meghozatala, eszkalációk kezelése
  - projekt eredménytermékének átvétele üzemeltetésre

Fontos-e a szervezetben az egységes projektmódszertani megközelítés?

- Igen, rendkívül fontos az egységesség.
- Ennek számos aspektusa van:
  - azonos életciklusmodell alkalmazása
  - portfólió és projekt döntéshozó fórumok tiszta, egyértelmű szerepkörei, döntési kompetenciái
  - projekt szereplők szerepe, felhatalmazottsága (projekt szponzor, projektvezető, projekt tagok)
  - egységes eszköztár és projektmenedzsment folyamatok, munkatermékek
- Heterogén megközelítés esetén az eltérésekből adódó félreértések, várakozási idők, információs gap-ek növelik a megvalósítás kockázatát, rontják a hatékonyságot

Köszönöm a figyelmet!

Elérhetőségek:

Balaton László
laszlo.balaton@gmail.com
https://www.linkedin.com/in/laszlobalaton/

Programmenedzser szponzori szerepkörben(?)

Dudás Dezső, PMP
Diákháló projektigazgató
Infrastruktúra-fejlesztési projektiroda, Projektmenedzsment Főosztály
Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség

A projektek kudarcainak okai között előkelő helyet foglalnak el a szponzoráció hibáiból fakadó következmények. Az esetenként személyes, ill. egyéni érdekviszonyok mellett gyakran a szervezeti adottságok is olyan kihívások elé állítják a szponzort, amire nem, vagy nem teljeskörűen tud megoldást találni. Bizonyos feltételek megléte esetén a programmenedzsment és a programmenedzser szerepkör kialakítása segítheti a szervezetet abban, hogy kulturálisan is elfogadható megoldást találjon a stratégiai fejlesztések megfelelő irányítására.

Elvárások a szponzorokkal szemben

Rohamosan fejlődő világunkban a projektszerű működés alapvető igényként jelentkezik valamennyi gazdálkodó szervezetnél. Legyen az egy új termék fejlesztése, egy vállalati alkalmazás telepítése, egy új üzletág megvalósítása, vagy alapinfrastruktúra telepítése, a mindenhol jelentkező időnyomás és költségkeretek természetes módon fordítják a szervezeteket a projektműködés felé.

A komplex feladatokat megvalósító szervezetek azonban általában több éven, évtizeden át tartó organikusan fejlődő, az alaptevékenység ellátására optimalizált szervezeti struktúrával rendelkeznek. Attól függetlenül, hogy hagyományosan erősen hierarchikus, a belső folyamatokban többszörös jóváhagyási lépcsőket kialakító, vagy a lean alapelvekre törekvő, döntési jogokat minél alacsonyabb szintre telepítő „lapos” szervezeti irányítást megvalósító szervezetekről van szó, ugyan úgy kihívásként élik meg a projektek végrehajtásának és a funkcionális terület működtetésének összehangolását.

Projekteket általában stratégiai célok elérésével kapcsolatban kezdeményeznek, így a szervezeteknek elemi érdekük, hogy a projektek sikeresen legyenek megvalósítva. Egyfajta ellentmondásként, a projekt sikertelenségét éppen – az általában a stratégiai döntési szinten elhelyezkedő – szponzorok nem megfelelő működése okozza, akár úgy is, hogy ugyanaz a felsővezető egyébként kiválóan vezeti a funkcionális területét. Annak érdekében, hogy a szponzoráció kihívásaira válaszokat találjunk, nézzük meg először, hogy milyen elvárásokkal néznek szembe a szponzorok a projektekben:

- vizionálja a projektet, meghatározza céljait, megadja a főbb kereteket, irányt mutat a projekt élettartama alatt (beleértve a projekt előkészítését is),
- képviseli a projektet, proaktívan artikulálja és „story-teller”-ként hirdeti,
- erőforrásokat biztosít a projekt feladatainak ellátására (pénzügyi, humán, stb.),
- jóváhagyja a projekt indítását és a zárását, elfogadja a leszállítandókat, dönt a változás kezelés kérdéseiben,
- és a vállalat alaptevékenységéhez kapcsolódó felsővezetői feladatait is ellátja.

A szponzoráció szervezeti vonatkozásai

A hierarchikus vállalatok vonatkozásában a komplex, nagy jelentőségű vagy alapvető változásokat hozó projektek esetén problémát okozhat, hogy a szponzor távol kerül az operatív projektmegvalósítástól, illetve több egyedi projekt szponzora ugyanaz a személy lesz, tekintettel arra, hogy a szervezet belső szabályai szerint a „nagy" feladatokat csak felsővezető irányíthatja. Jellemzően ugyanis a hierarchiában alacsonyabban elhelyezkedő középvezető hatásköre korlátozott mind erőforrás-gazdálkodás, mind pénzügyi kötelezettség vállalás vagy teljesítés igazolás tekintetében. Gyakran valódi költség felelősség nem is társul a rangsorban alacsonyabban elhelyezkedő vezetőkre, az igazgatóság/üzletág gazdálkodása egy egységként van kezelve, további alábontás nélkül (éles ellentétben a szervezeti hierarchia strukturáltságával).

Ez a gyakorlatban azt eredményezheti, hogy a szponzornak egyszerűen nincs elegendő ideje a projektekre, a figyelme elaprózódik, mikro-menedzsmentre kényszerül és nem tudja helikopter perspektívából, átfogó jelleggel irányítani a projekteket, nem marad lehetősége a stratégiai célok elérése érdekében kommunikálni a magas szintű stakeholderekkel.

Lean szervezetekben annak ellenére, hogy a döntéshozatalt igyekeznek alacsonyabban, illetve kevesebb szinten értelmezni, ugyancsak szembesülnek a komplex, több funkcionális területet aktívan érintő projektek szponzorációs problémáival. Ezekben a vállalatokban az erőforrás-biztosítás elvárása miatt fut azonnal a legmagasabb szintre a döntési kérdés, mivel egyszerűen csak a felsővezetés szintje az, ahol minden érintett projekttag felett rendelkezhet egy szponzor. Szélsőséges esetben maga a vezérigazgató vagy az elnök vállalja magára a szponzori feladatokat.

Nehezíti, sőt gyakorlatilag lehetetlenné teszi a megfelelő szponzor kiválasztását, ha a projekt a vállalat szempontjából – nagyrészben vagy egészben – külső forrás felhasználásra épül. Európai uniós vagy vállalati csoport-, konzorciumi szintű forrás esetén jelentősen kiterjedhet az érintettek köre, bővülnek a stakeholderek érdekei, akár az operatív projektszinttől jelentősen eltérő elvárások is megfogalmazásra kerülhetnek. Mind a forrást biztosító/támogató, mind a forrás felhasználását ellenőrző entitás ténylegesen, szervezetileg elkülönülhet a projektet végrehajtóktól. Így egy szervezeten belül olyan szereplőt találni, aki valamennyi erőforrás felett érdemben tud rendelkezni, a projektet hatékonyan tudja szponzorálni, több mint kihívás. Államigazgatási projektek esetén ez a szint jellemzően egy-egy konkrét feladattal megbízott kormánybiztos, vagy államtitkár, helyettes államtitkár lehet a döntési struktúra alapján, azonban ez is csak a kiemelkedő jelentőségű projektek esetén jöhet szóba és nem általános érvénnyel.

Programmenedzsment létrehozása

Az előbbiek szerint a projekt szponzoráció problémái a mindennapi projektműködésben általános, a vállalatok szervezeti adottságaiból és külső körülményekből is fakadó természetes jelenségek. Mik azok az események, amelyek felmerülése esetén érdemes lehet meggondolni a projekt szponzoráció megújítását, megerősítését?

- a projektek terjedelme elcsúszik, az eredeti szkóp a projektvezető minden erőfeszítése ellenére sem valósul meg, a változáskérések eltérítik a projektet az eredeti céljától;
- a határidőket a projekt rendszeresen nem tartja (a projektvezető erőfeszítései ellenére);
- kapcsolódó vagy egymásra épülő projektek között nincs összhang (pedig azonos a szponzora), jelentős csúszásokat okoznak egymásnak, ideiglenesen akár fel is kell függeszteni őket;
- a projekt csapat motiválatlan, frusztrált, a stakeholderek nem értik a projekt célját;
- a stratégiai célok nem valósulnak meg (bár a projekt indikátorok operatív szinten teljesülnek)

A jó gyakorlatok alapján megoldás lehet mind a hierarchikus(1), mind a lean(2) szervezetek esetén a funkcionális feladatok végrehajtását jól támogató szervezeti struktúrát ideiglenesen, átmeneti jelleggel felülbírálni. Az első esetben egyszerűsíteni, a másodikban közbenső döntési szintet létrehozni, közelíteni, illetve távolítani a felsővezetés szponzorait az operatív projekt megvalósítás szintjétől, létrehozni a programmenedzsmentet.

Az egymásra szorosan ható projektek és funkcionális feladatok közös irányításával általában olyan eredményeket lehet elérni, amelyeket az önálló menedzsment mellett nem lehet realizálni, ez a programmenedzsment egyik alaptézise. Azonban a program nem egy „nagyon-nagy" projekt, hanem a közös menedzsment előnyeinek kihasználására létrehozott szervezési eszköz, amely a projekt operatív indikátorain túlmutatóan, olyan – akár közvetlen stratégiai – célok elérését segíti, amelyet az önálló projektek közvetlenül nem képesek megvalósítani.

Uniós forrásra épülő projekt esetén például a támogató bizonyos mutatók teljesítését várja el a forrás felhasználása érdekében, amelyek csak közvetlenül, vagy részlegesen valósítanak meg egy-egy vállalati stratégiai feladatot. Szélsőséges esetben egy késedelmes befejezés a támogató szempontjából még időben történik, de a gyors piaci változások miatt a vállalat szempontjából már alacsony hozzáadott értéket képvisel a projekt eredménye. Ez esetben is a programszintű monitoring adhat figyelmeztetést kellő időben, hogy akár a projektben, akár a kapcsolódó feladatokban beavatkozás történjen.

A szervezeti adottságokra, az egyéni személyes képességekre, ill. a konkrét projekt sajátosságaira tekintettel a program menedzsere a szponzori feladatok egy részét átveheti, illetve részlegesen, megosztva láthatja el. Fontos megjegyezni, hogy **a programmenedzser nem töltheti be, nem tudja betölteni teljesen a szponzor szerepét**, csak tehermentesítheti, ill. támogathatja annak érdekében, hogy a szponzori feladatokat elláthassa, a projektek és a program céljai teljeskörűen megvalósuljanak.

A programmenedzser sikeres munkájához nélkülözhetetlen, hogy a szervezet irányítási struktúrájától eltérő, ideiglenes és korlátozott jelleggel döntési felelősséget kapjon a vállalat funkcionális folyamataiban. Jellemzően az alábbi területeken értelmezhető átmeneti jellegű, az adott program hatókörében érvényes magasabb felhatalmazás, figyelembe véve, hogy a programmenedzser közvetlenül a szponzori területnek riportál:

- erőforrás-gazdálkodás: munkautasítás joga a delegált projekt tagok felett;
- költség felelősség: projektek közötti költség és terjedelem átcsoportosítás, döntés beszerzések indításáról, teljesítés igazolás kiállítása;
- terjedelem változások jóváhagyása: új feladatok, költségek elfogadása, értelmezése;
- stratégiai lehetőségek kiaknázása: pozitív kockázatok menedzsmentje;
- program képviselete szervezeten kívül és belül: célok vizionálása, az eredmények kommunikálása.

Nem lehet feladata azonban a programmenedzsernek a vállalati stratégiai célok kijelölése, stratégiai szintű döntések meghozása, valamint nem feltétlenül felelőssége a projektek indításának jóváhagyása, a projektzárások elfogadása. Fontos kiemelni, hogy **érdemi felhatalmazás nélkül a programmenedzser eszköztelen és nem tudja betölteni a szerepét**. Ez a felhatalmazás állítja általában a legnagyobb kihívás elé a szervezeteket, hogy hogyan illesztik be a projektirányítást a funkcionális vezetési feladatok közé.

Programmenedzsment létrehozása esetén a projektműködésben kedvező változások jelentkezhetnek, ami a szervezet egészére nézve is pozitív hatásokat generál:

- növekszik a sikeres projektek aránya;
- csökken a késedelmes feladatok előfordulása és ezek hatása;

- kapcsolódó projektek egymást erősítve, szinergikusan valósulnak meg;
- a projektek saját hatókörükön túlmutatóan hasznosulnak;
- javul az alaptevékenységet fejlesztő projektek hatékonysága;
- növekszik a vállalat stratégiai jelentősége, érdekérvényesítő képessége;
- csökken a projekttagok (és szponzorok) frusztrációja;
- javul a projektek külső megítélése, elfogadottsága.

Programmenedzsment a KIFÜ-ben

A Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség (KIFÜ) az Innovációs és Technológiai Minisztérium irányítása alatt végzi tevékenységét, amely két nagy területre bontható: uniós és hazai forrásból megvalósuló informatikai projektek vezetése, ill. minőségbiztosítási feladatainak ellátása, valamint informatikai infrastruktúra fejlesztése és üzemeltetése és az arra épülő szolgáltatások nyújtása a hazai közoktatási-, felsőoktatási-, kutatási intézmények, közgyűjtemények számára.

A fejlesztési és üzemeltetési feladatok egymásnak gyakran ellentmondó elvárás rendszerében a KIFÜ a szervezeti működését oly módon harmonizálta, hogy az operatív projektirányítást rugalmasan létrehozható és megszüntethető funkcionális szervezeti egységekbe, projektirodákba szervezte. A tényleges feladattól függően ezek az irodák program- vagy portfolió jelleggel irányítják a hatáskörükbe utalt projekteket.

A programmenedzserek önállóan képviselik a fejlesztési célokat a külső stakeholderek felé, rendelkezhetnek beszerzések indításáról, szükség szerint feladatokat csoportosíthatnak át az egyes projektek között. Programmonitoring mutatókkal a szervezet stratégiai céljainak megvalósítását közvetlenül menedzselik. Felügyelik a projektszintű eredménytermékek, ill. leszállítandók átadás-átvételét, biztosítják a belső infrastruktúra-fejlesztések üzemeltetésre történő hatékony átadását, szükség szerint az üzemeltetési terület proaktív bevonásával.

Konklúzió

A szerzvezeti adottságokból fakadó szponzorációs kihívásokra válaszul érdemes lehet meggondolni a programmenedzsment bevezetését, függetlenül az adott irányítási struktúra hierarchikus vagy lean sajátosságaitól. Az eszköz használatátból fakadó lehetőségek kihasználását pedig jelentősen támogatja a programmenedzser felhatalmazás szintje, a projektekautonómia mértéke. Az iparágtól független jó gyakorlatok alkalmazásának szevezeti feszültségeit azért is érdemes felvállalni, mert segítséget nyújthat a funkcionális terület és a projektek konfliktus mentes együttműködéséhez.

Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság

Szervezetbe beágyazott projektkezelés

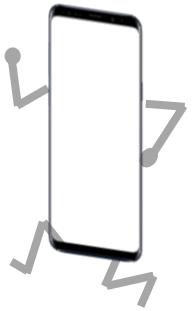
A remények földje

Kovács Endre - **Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság**

2021.04.07-8.

Stratégia és projektszemlélet

Digitális világ



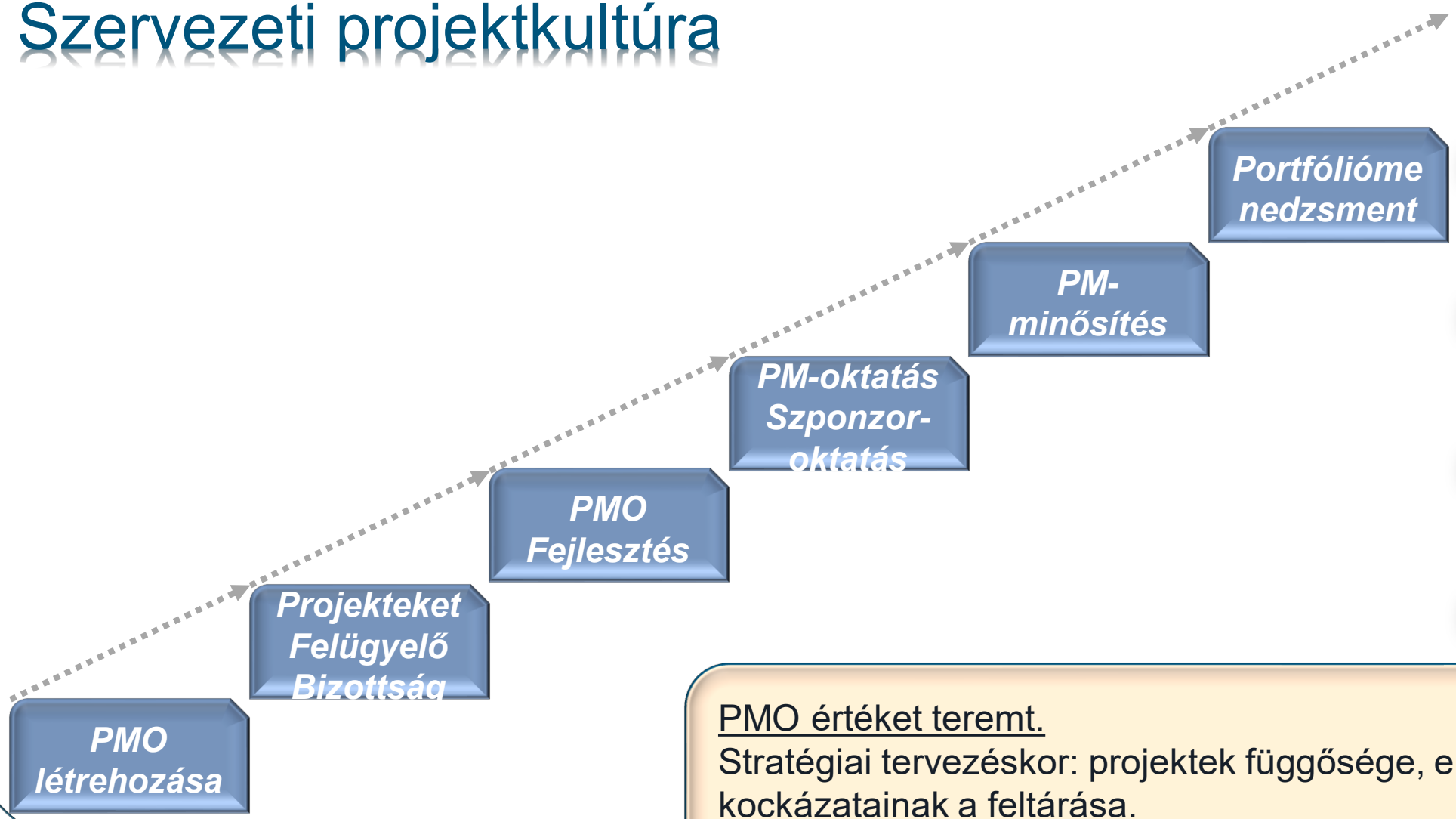
Média, hírközlés

NMHH

NMHH Stratégia → Szakági stratégiák → Éves munkatervek → Folyamatos fejlesztések → Projektek

Cél: lépést tartani a szektor elvárásaival

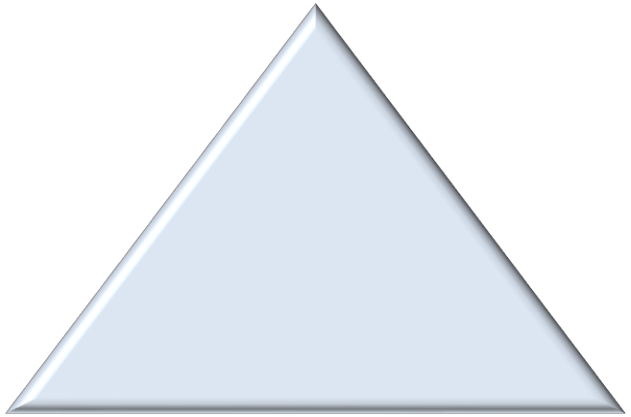
Szervezeti projektkultúra



- Projektkultúra mérés és fejlesztés
- Elvárások Támogatások,
- Stakeholderek visszajelzései
- Kommunikáció

PMO értéket teremt.
Stratégiai tervezéskor: projektek függősége, erőforrásigénye, tervezése, kockázatainak a feltárása.
A megvalósítás időszakában a portfolió vagy portfolió jellegű kezeléssel támogat.

Hogyan lesz a projekt SIKERES?



Projektszponzor

Projekt team

egyensúly

elégedettség

SIKER

Vezetés szerepe

Projektek előélete

- Elköteleződés
- Siker valószínűsége nő
- Erőforrások hozzárendelése
- Vezetők aktív részvétel
- transzparencia

Projektek utóélete

- Visszacsatolás
- Szervezeti befogadás
- Fejlődés
- tapasztalatok visszatükrözése
- Megerősítés

Egységes projektmódszertan

Köszönöm a figyelmet!

Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság

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

Iszály Mónika

InnoByte Zrt.

Mit adott nekem az azonnali fizetés? - hogyan lettem jobb projektmenedzser egy történelmi jelentőségű projekt által

MIT ADOTT NEKEM AZ AZONNALI FIZETÉS?

Avagy hogyan lettem jobb projektmenedzser egy történelmi jelentőségű projekt által

MI AZ AZONNALI FIZETÉS?

Indulás: **2020. március 2**

10M HUF alatti egyedi fizetési tranzakciók **5mp alatt**

másodlagos számlaazonosítók használata

fizetési kérelem

2020. szeptembertől **kötegek feldolgozása** is!

PROJEKT ÜTEMEZÉS

1. **Projekt előkészítés**
2017. március 24. –
2017. május 30.

2. **Projekttervezés és beszerzési folyamat**
2017. június 1. –
2018. január 25.

3. **Megvalósítási fázis**
2018. január 25. –
2019. július 1.

4. **Országos banki tesztelés**
2019. január 1.-
2019. június 30.

5. **Éles indulás**:
2020. július 1.

KÖRNYEZET - MNB

- **Kötelező bevezetés, kötelező határidő**
- **Nr.1 Stakeholder**
- **Bővülő szkóp**
- **Folyamatos felügyelet**

Tanulság: mindig vannak a projekten túlmutató érdekek, amiket nem lehet figyelmen kívül hagyni, ennek ellenére sosem szabad szem elől téveszteni a projekt szkópot!

KÖRNYEZET - BANKOK

- 36 pénzintézeti szereplő
- Kötelező bevezetés miatti kezdeti ellenállás
- Eltérő házon belüli támogatottság a projekttel szemben
- Ahány bank, annyi megoldás
- Néhány esetben kiemelkedő együttműködési hajlandóság

Tanulság: nem elegendő csak a saját szkópunkat menedzselni, látni kell a nagyobb képet is és a közös siker érdekében időnként többet kell teljesíteni, mint amit elvárnak.

BELSŐ KIHÍVÁSOK
ÚJ TECHNOLÓGIA

- **Kevés nemzetközi példa**
- **Kevés szakértő**
- **Sok hungaricum**

Tanulság 1. Merjük felvállalni, ha valamit jobban tudunk, mint a szakértő.

Tanulság 2. A legjobb csapatépítés a sörözés és a közös vacsora ☺.

BELSŐ KIHÍVÁSOK
KÜLFÖLDI SZÁLLÍTÓ

- Kulturális különbségek
- Nyelvi nehézségek
- „Távkapcsolat”

Tanulság: A távkapcsolat csak akkor tud jól működni, ha időnként van „igazi” kézfogás.

BELSŐ KIHÍVÁSOK
BAU vs. Projekt

- Napi működés biztosítása prioritás
- Megosztott erőforrások
- Korlátozott számú nyitott státusz

Tanulság: ha nem minden csapattag van 100%-ban a projetkre allokálva, mindig legyen tartalék az ütemezésben.

Jó, ha tudod...

- A csapatodban emberek dolgoznak és nem robotok. Bánj velük ennek megfelelően.
- A projekt az projekt és nem népszerűségi verseny.
- Te viszed a fáklyát az úton. Haladj úgy, hogy lássák, merre jársz és követni fognak.
- „Hope for the best, plan for the worst."
- A motiváció nem működik!
- Humorral a legkeményebb helyzet is kezelhető ☺.

KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!

Vezetés a nehéz időkben

- **Károlyi László**

- Legrand Zrt. vezérigazgató
- Magyar Francia Kereskedelmi és Iparkamara elnök

Váratlan és alábecsült kockázat: COVID járvány

Utazások, közös szabadidős tevékenységek, személyes kontaktus korlátozása…

…de az üzleti kapcsolatok sem működhetnek a „hagyományos” módon!!!!!

A COVID járvány arra ösztönöz, hogy átgondoljuk a jövőképünket:

- Távoli team-menedzsment
- Otthoni munkavégzés
- Mi az igazi érték az életünkben?

https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6735722267709337600/

Globális kockázatok, kihívások

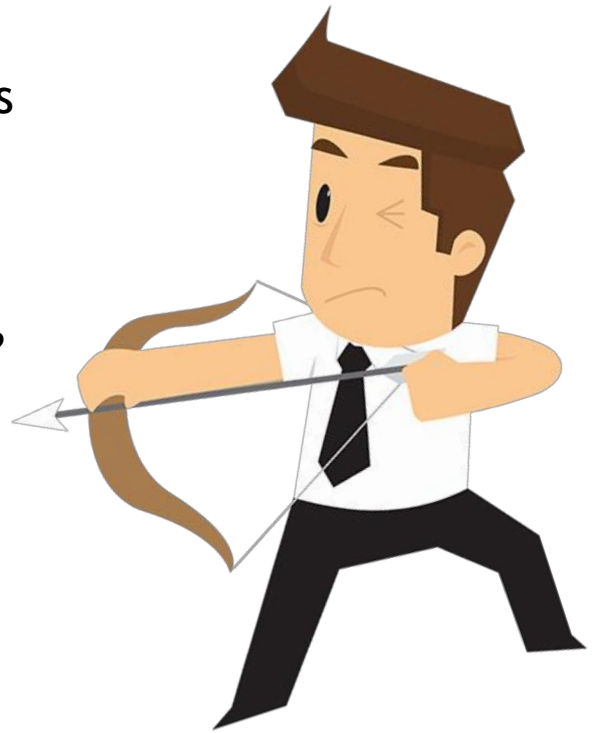
- A COVID okozta bizonytalanság - egy új váratlan kihívás.
- Digitális rendszerek megbízhatósága és biztonsága.
- Klímaváltozás, fenntartható cirkuláris gazdasági modell bevezetése … mert nincs más alternatíva!

Érdemes megkérdőjelezni az eddig alkalmazott menedzsment logikát?

- **Bizonytalan információtartalom**
  Hiányos ismeret és/vagy bizonytalan gazdasági helyzet, valamint a gyors változások eredménye a bizonytalan döntési helyzet.

- **Hibás következtetések**
  Feltételezések a múltbéli tapasztaltok alapján, de ha nincs tapasztalat? Ajánlott a gyakori újraértékelés és korrekció!

- **Analízis okozta paralízis**
  A túlzott analitikai szigor a döntéshozatal késleltetéséhez vezet!



Üzleti - és projekt menedzsment

„Az igazán sikeres projektmenedzser a jövőben inkább stratégiai, mint taktikai gondolkodó, nagyobb hangsúlyt fektet majd az üzleti vezetőkkel való együttműködésre.”*

- A szervezeteknek 63 %-a olyan projekteket visz véghez, mely a változásmenedzsment képességét is magában foglalja.
- Viszont a szervezeteknek csak 30%-a véli úgy, hogy a változásmenedzsment képessége rendkívül hatékony.

Az egyik legfőbb oka egy projekt indításának az üzlethez kapcsolódik.

*The Future of Project Managament Global outlook 2019, Project Management felmérés vizsgálva KPMG, AIPM, IPMA által

Különbségek és hasonlóságok az üzleti - és a projektmenedzsmentben?

Kis átfedés a múltban

Egyre több átfedés a jelenben

Üzleti menedzsment

- Visszatérő és ismétlődő feladatok és módszerek
- Szabványosított munkafolyamat
- Évente ismétlődő gyakorlat
- Termékhez és folyamatokhoz kötődő tevékenység
- Állandó jellegű pozíciók
- Főként hierarchikus kapcsolatok

Projektmenedzsment

- Projekthez kapcsolódó egyedi feladatok
- Projektfeladathoz tartozó szabályozás
- Csak a projekt ideje alatt érvényes szabályok
- Projektcélokhoz kapcsolódnak
- Csak a projektidőszak alatt
- Mátrix jellegű pozíciók és kapcsolódások

Üzleti menedzsment

- Kevesebb ismétlődés, egyre gyakoribb újra-tervezése a folyamatoknak
- Szabványosított munkafolyamat, gyakran a körülményekhez újra gondolva, korszerűsítve
- Fontos a piaci környezethez való gyors alkalmazkodás
- **A piacra jutási idő lerövidülése szükségessé teszi a folyamatok rendszeres felülvizsgálatát**
- Állandó pozíció – korlátozott ideig
- Mátrix és hierarchikus kapcsolatokkal gyakran sokszínű csapatként működnek

Amit csak egyféleképpen lehet: Krízis helyzetek kezelése

- **Válságkezelés a krízis során és felkészülés a jövőre:**
  helyzetértékelés, agilis intézkedések, átlátható működési elveket alkalmazva

- **Első lépés „tűzoltás”:**
  - Fenyegetettség átgondolása, alternatívák kidolgozása és döntés
  - Terv igazítása a valósághoz, agilis és gyors intézkedés
  - Szükséges gyakorisággal újra futtatni a folyamatot

- **Ezt követően felkészülés az új normalitásra:**
  - Folyamatos tanulás és tájékozódás(trendek, technológiák, stb.) a lehetőségek elemzése
  - Egy statikus terv időszakos felülvizsgálata helyett, gördülő tervezés és milestone KPI értékelés az alábbi három imperatívumra építve:
    a helyzet megértése, a cél elérés lehetőségeinek értékelése,
    szükség esetén áttervezés, **döntés** és végrehajtás

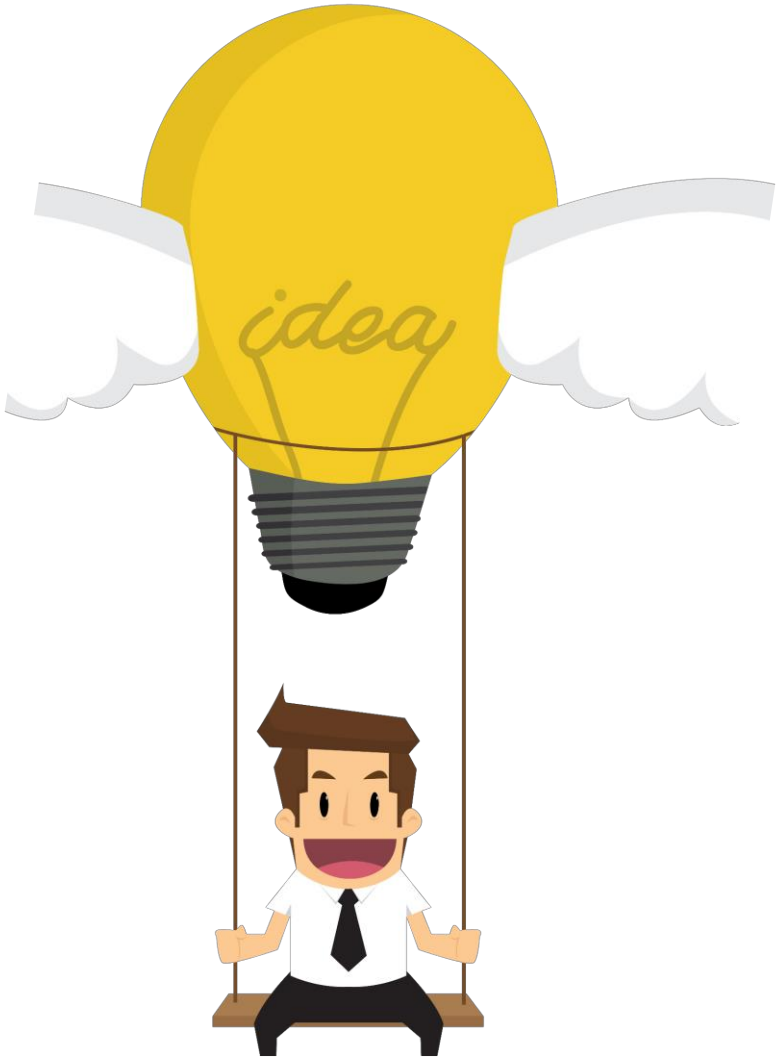
> Fontos „meglepetés” helyzetek elkerülése, minimalizálása

Mi kell még? Kiválóságra törekvő vezető!

- **VUCA környezet**
  - A projekt okok, az érdekelt felek, helyzet és cél világos ismerete és megértése
  - Kockázat és trendelemzés, szükség szerinti gyakorisággal
  - Agilis menedzsment megközelítés és adaptáció

- **Digitális üzleti trend**
  - Nyitott az új eszközök használatára,
  - Proaktív felhasználója az ismétlődő feladatokat ellátó digitális eszközöknek
  - Képes befogadni az új eszközöket, az automatizmust az adatgyűjtésekhez

- **…de a siker (még) mindig az embereken múlik**
  - Mind a műszaki, mind az interperszonális képességekre nagy szükség lesz
  - Kompetencia alapú együttműködés sokszínű csapattal, gyakran távolról dolgozva az érdekeltek szélesebb csoportjával
  - Ehhez jó kommunikáció és érzelmi intelligencia is kell!



Köszönöm a figyelmet!

Várom a kérdéseket ☺

Felhasznált irodalom

* https://thedigitalprojectmanager.com/project-management-trends/
** https://www.forbes.com/sites/danabrownlee/2019/07/21/4-project-management-trends-on-the-horizonare-you-ready/?sh=479924c46769
*** https://www.ipma.world/assets/PM-Survey-FullReport-2019-FINAL.pdf
**** https://www.vuca-world.org/
***** https://thedigitalprojectmanager.com/project-management-trends/
****** https://lkarolyibs.com change managament & **Crenchmarking™**

Rethink our life
https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6735722267709337600/

Csepeli György

Teherpróbák a szervezetben (krízis, vakság, hübrisz, konfliktusok)

23. Projektmenedzsment Fórum
2021. április 8. 14.50-15.10

A szervezet

- Együtt vagy egyedül?
- Kollektív emberi cselekvés
- Manifeszt és látens funkciók, diszfunkciók
- Alkalmazkodás vagy pusztulás
- Szervezeti evolúció
- Növekvő komplexitás

Globális korszakváltás

- Változékonyság
- Bizonytalanság
- Komplexitás
- Kétértelműség
- Alkalmazkodási kényszer
- Innováció
- Kritikus gondolkodás

Az írás a falon

- Koronavírus járvány
- Klímaváltozás
- Növekvő egyenlőtlenség
- Migráció
- Fundamentalizmus, populizmus, terrorizmus
- Fenntarthatatlan növekedés (GDP kényszer)
- Önzés, mohóság, gátlástalanság

A várható váratlan

- Szorosan csatolt komplex rendszerek
- A rendszer elemeinek egymásrautaltsága
- A meghibásodás növekvő valószínűsége
- A nem normális balesetek normalitása
- (Perrow, 1984)

Elakadások

- A független szakértők elnémítása
- Kasszandra-hatás
- Kontraszelekció lojalitás alapon
- Vezetői hübrisz
- Félelem és konformitás
- Hiányzó hősök – parokiális altruisták hiánya
- Elkésett reagálás- titkolódzás

A körültekintés szervezeti kultúrája

- Monitoring
- Alulról-felfele menő információ
- A kis jelek nagy jelentősége
- Kritikai gondolkodás erősítése
- Az „Ördög ügyvédje” beiktatása
- A leegyszerűsítés kerülése
- Flexibilitás
- Kudarcokból való tanulás

Irodalom

- Bennis, W., Nanus, B. 1985. Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper and Row
- Clearfield, C., Tilcsik A. 2021. Leolvadás. Miért hibásodnak meg a rendszerek és mit tehetünk ellene? Budapest: Kossuth. Ford: Rézműves László
- Csepeli, Gy. 2015. A szervezkedő ember. A szervezeti élet szociálpszichológiája. Budapest: Kossuth
- Perrow, Ch. 1984. Normal accidents: living with high-risk technologies. New York: Basic Books
- Travis, C., Aronson, E. 2009. Történtek hibák (de nem én tehetek róluk) Az önigazolás lélektana. Budapest: Ab Ovo: ford: Bobás Mária, Varga Katalin
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. 2007. New York: John Wiley and Sons

Marhefka István: Hogyan alkossunk digitális csapatokat agilis szemléletben?

23. Projektmenedzsment Fórum – 2021. április 7-8.
istvan@agiluu.hu
www.agiluu.hu

Hogyan alkossunk digitális csapatokat agilis szemléletben?

A szoftver bekebelezi a világot

Az agilis közösség idén ünnepli az Agilis kiáltvány huszadik évfordulóját. Az amerikai egyesült államokbeli szoftverfejlesztő mérnökök és tanácsadók által megírt kiáltvány eredetileg a szoftverfejlesztés észszerűsítését és egyszerűsítését tűzte ki zászlajára, azonban a mozgalom az elmúlt húsz évben túlnőtt önmagán, és az üzleti innovációt is katalizálta az egész világon.

A szoftver jelentős hatékonyságnövelő hatása révén reformálta meg a hagyományos iparágak üzleti modelljét. Mindenki ismeri a nemzetközi példaként felhozható cégeket, amelyek hamar a hétköznapjaink részévé váltak: az Airbnbít, amely a turizmust, az Ubert, amely a személyszállítást, a TransferWise-ot és a Revolutot, amelyek pedig a bankszektort forgatták fel – csak hogy néhány példát említsünk.

Marc Andreessen amerikai kockázatitőke-befektető 2011-ben a The Wall Street Journalban megjelent írásában ezt a megállapítást tette: „Software is eating the world" – arra utalva, hogy a szoftverek lehetőséget biztosítanak a hatékonyság nagyságrendekkel történő javítására. Megjósolta, hogy azon cégek, amelyek nem élnek ezzel a lehetőséggel, lemaradnak, ezért minden cégnek „szoftveres céggé" kell válnia.

Nem csupán arról van szó, hogy a vállalaton belül bizonyos folyamatokat digitalizálni szükséges a hatékonyság növelése érdekében. Azok a cégek lesznek az egész világban zajló digitális átalakulás hosszú távú nyertesei, amelyek a szoftvereket **szervesen** beépítik az üzleti modelljüket megvalósító *core* működésükbe is. Csak így lehetséges ugyanis versenyelőnyre szert tenniük a folyamatosan változó piaci igények ellenére úgy, hogy közben költséghatékony módon és magas szinten szolgálják ki a felhasználói igényeket (üzleti agilitás).

Ezt az átalakulási folyamatot digitális transzformációnak hívják, amely nem csupán a technológia adaptálását, de a szervezeti kultúra és működés megváltoztatását is megköveteli (agilis transzformáció) a technológia rugalmas és hatékony továbbfejlesztése céljából.

Tehát a szoftverekben rejlő hatékonyságtöbbszörözés és innovációs potenciál maximális kiaknázása érdekében a szervezeti működés szintjén is elengedhetetlen az innováció. Nyitott, tanuláson alapuló szervezeti kultúra megteremtésére van szükség, amely menet közben (újra) tudja tervezni önmagát és feladatait a felmerült változások függvényében. Ez az agilis működés, amely óriási kihívás elé állítja a mai vállalatokat.

Az agilis működés középpontjában – a hagyományos hierarchikus működéstől eltérően – az önszerveződő csapatok állnak. E kis méretű csapatok önálló jogkörrel rendelkeznek, hogy

működésüket maguk szervezhessék (önmenedzselés), és a feladataik végrehajtásához minden szükséges kompetencia birtokában vannak (keresztfunkcionalitás).

A szükséges kompetenciák tekintetében nem csupán a szállításhoz szükséges műszaki kompetenciák, hanem az üzleti tudás megléte is elengedhetetlen. Így végeredményben a csapat együttesen egy „digitális csapatot" alkot (például product owner, üzleti elemző és szoftverfejlesztők), amely az üzleti célkitűzéseket szoftveres alapon valósítja meg.

Jelen cikkünkben az agilis működés különböző aspektusait vesszük górcső alá annak érdekében, hogy a széttagolt (üzleti oldal, IT-fejlesztés és -üzemeltetés mint külön-külön szervezeti egységek) és hierarchikus működésű nagyvállalatok transzformálásához inspirációval szolgáljunk a következő főbb pontok mentén:

- az önszerveződő csapat definíciója;
- az önszerveződő csapatokban rejlő lehetőségek;
- az önszerveződő működés mechanizmusa;
- a szervezeti innováció éllovasai: a legmagasabb szintet elérő agilis (teal) szervezetek (több tízezer fő menedzserek nélkül, önszerveződő csapatok hálózatában dolgozik);
- a világ élvonalába tartozó technológiai szervezetek által használt módszerek és mindset (devopskultúra).

Önszerveződő csapatok

A vállalati vezetőknek a legegyszerűbben a hatékonyságfokozás (gyorsaság és minőség javulásának) ígéretével lehet „eladni" az agilitás ötletét. Ha az üzletemberek, a fejlesztők és az üzemeltetők napi szinten beszélnek egymással, és gyakran szállítanak értéket (például kéthetente), akkor az eredmény hamarabb válik kézzelfoghatóvá, és jobb minőségű is lesz, mint ha három külön szervezetben dolgoznának – nagyjából így szokták megragadni az agilitás lényegét, és azt a fenti módon egy módszerként, eszközként leírni. A valódi agilis működés kulcsa azonban az önszerveződő csapatok (más néven: agilis csapatok).

Mit jelent az önszerveződő csapat kifejezés?

Az önszerveződő csapat kifejezésnek nincs egy egységesen kiforrott definíciója. „Az önszerveződő csapat ideáltípusa egy olyan team, amelynek autonómiája van a működését érintő minden területen" (forrás: http://coachszemle.hu/rovatok/hatter/852-oenszervezodo-csapatok-fejlesztese.html). Az önszerveződő csapatokat meg kell különböztetni az együtt működő csoportoktól (co-acting groups), amelyeknek a tagjai egymáshoz ugyan közel dolgoznak, de nem függnek a többiek munkájától. Egy valódi csapat négy ismérve a következő (forrás: https://www.infoq.com/articles/what-are-self-organising-teams):

1. **Közös feladatok megléte**, amelyek elvégzése **egy impozáns célhoz** visz közelebb.
2. **Világosan meghatározott határok**, vagyis pontosan meg kell határozni, hogy kik vannak a csapatban (és kik nem), és hogy mi a csapat felelősségi köre, csakis ez alapján értelmezhető ugyanis az autonómiája is. Azt is szükséges tudni, pontosan hogyan illeszkedik a csapat a szervezetbe, hogyan hozza meg a döntéseit, és mi az információáramlás menete.
3. Rendelkezik **az önszerveződésre való jogosultsággal**.
4. A csapat **észszerű ideig stabil marad**, azaz nem változtatnak az összetételén.

Mi tartozhat a csapat felelősségi körébe?

Forrás: https://www.hte.hu/documents/4583806/0/22PM_Kiadvany_2019.pdf, 241. oldal

- Egy **menedzser által vezetett csapat** esetében a menedzser határozza meg a feladatokat, és a csapattagok felelőssége a feladatok végrehajtása. A hagyományos projektmenedzsment-csapatok e modell szerint működnek. Ezek a csapatok nem önszerveződőek, mert egy menedzser irányítja azokat.
- Az **önmenedzselő csapat** nemcsak a feladatok végrehajtásáért, de a saját munkafolyamatai menedzseléséért is felel. Tipikus példa erre az egy vállalaton belül működő, különálló, a vezető által összeállított scrumcsapat.
- Az **öntervező csapat**nak lehetősége van a saját tagjait megválasztani és a szervezeti kontextusát is meghatározni. Például egy többcsapatos (scaled) scrumrendszerben a csapatok fel vannak hatalmazva arra, hogy egymás között cserélgessék a csapattagokat, és a csapatok számára kijelölt határokat és felelősségi kört megváltoztassák.
- Az **önirányító csapat** maga választja meg a szervezeti célokat és/vagy a missziót is.

Az önszerveződő csapatok a gyakorlatban a legtöbbször önmenedzselő szinten működnek.

Miért jó az önszerveződés?

Az önszerveződésen alapuló működés lényegében három fontos előnnyel járhat a hagyományos működéshez képest.

Az önszerveződés mint a csoportos motiváció motorja

Az Agilis kiáltvány 5. alapelve ezt mondja ki: „Építsd a projektet sikerorientált egyénekre.” (Eredetileg angolul: „Build projects around motivated individuals.”) „Biztosítsd számukra a szükséges környezetet és támogatást, és bízz meg bennük, hogy elvégzik a munkát.”

Közismert, hogy az autonóm módon dolgozó egyén vagy csapat motivációs szintje magasabb – erről Daniel Pink is írt bestseller Motiváció 3.0 című könyvében. A kutatások szerint a hagyományos külső motivátorok (például pénz) rendkívül rossz hatással vannak az egyének kreativitására, és helyette a belső motivációjukra kell építeni. Ha az egyéneknek a munkában szabadságot (azaz autonómiát, függetlenséget) biztosítunk, hogy azt a munkát végezhessék, amelyet élveznek, akkor belső motivációjuk fogja hajtani őket.

Ha egy autonómiával rendelkező csapatnak közös víziója és világos célkitűzései is vannak, akkor a csapat tagjai jó eséllyel válhatnak elkötelezetté, ami pedig lehetővé teszi a csapaton belüli közös felelősségvállalást is. A jól működő önszerveződő csapatok tehát motivált és elkötelezett egyénekből állnak.

A kollektív intelligencia kiaknázása

A 11. agilis alapelv így szól: „A legjobb architektúrák, követelmények és rendszertervek az önszerveződő csapatoktól származnak.”

James Surowiecki A tömegek bölcsessége – Miért okosabb a sokaság, mint a kevesek? című könyvében számos példával illusztrálja, hogy egy csoport sokkal jobb döntéseket hoz, mint az adott csoport legokosabb tagjai külön-külön. Aki dolgozott már jól működő agilis csapatban, az minden bizonnyal tudja, hogy ez mennyire igaz. De nem kell ehhez még agilis csapatban szerzett tapasztalat sem, hiszen biztosan mindenkinek volt már olyan élménye, hogy egy ismerősével ötletelt, és együtt olyan megoldásra jutottak pillanatok alatt, amelyre korábban egyikőjük sem gondolt. Ez a jelenség csapatok esetén hatványozottan igaz.

A csapatot alkotó egyének személyiségükből és egyéni tapasztalataikból fakadóan vakfolttal rendelkeznek, ez egy diverz csapatra sokkal kevésbé igaz. A tagok nyitott légkörben együtt egy új egységet alkothatnak, és új, váratlan ötletek pattanhatnak ki a fejükből, amelyek egy pillanat alatt teljesen más irányba terelhetik az együtt gondolkodás folyamatát.

A mai komplex szoftverfejlesztési projektek komplex gondolkodást kívánnak meg, amelyet egy ilyen jól működő csapat könnyedén teljesít is.

Az alkalmazkodás kulcsa az önszerveződés

A cynefinmodell a különféle döntéshozási helyzeteket öt típusba sorolja: egyszerű/nyilvánvaló, komplikált, komplex, kaotikus és zűrzavaros (lásd https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin_framework). Mind az ötféle helyzetben más a döntéshozatal leghatékonyabb módja. Egyszerű/nyilvánvaló helyzetekben például jól működnek a best practice-ek, komplex helyzetekben viszont más döntéshozási stratégiára van szükség.

A szoftverfejlesztési projekteket komplex adaptív rendszereknek (complex adaptive systems) tekintik. Az ilyen rendszerek közös jellemzője, hogy nem lehet megjósolni a rendszer viselkedését pusztán annak alkotóelemeinek vizsgálata révén.

Szoftverfejlesztési projektek esetében az egyének (fejlesztők, felhasználók stb.) az alapján cselekszenek, ahogyan a többiek cselekednek az adott rendszerben. Ez a nem szűnő együttműködés folyamatos visszacsatolást eredményez a teljes rendszerben, ami pedig folyamatos alkalmazkodásra készteti a résztvevőket és így a teljes rendszert is, ennek eredményeképpen a projektek – eltérő bizonytalansággal – előre meg nem jósolható módon haladnak előre.

Komplex adaptív rendszernek tekintik még az éghajlatot, a városokat, a cégeket, a piacokat, a kormányokat, az ökoszisztémákat, a társas hálózatokat, a közlekedési forgalmat, a hangyakolóniákat, magát az emberi agyat, az immunrendszert és még sok minden mást is. A komplex adaptív rendszerek – elnevezésüknek megfelelően – képesek az alkalmazkodásra, és közben stabilak. Ha nem lennének stabilak, káoszba zuhannának, azaz szétesnének. Ha pedig túlzottan stabilak lennének, nem lennének képesek alkalmazkodni. Egy ilyen rendszernek tehát folyamatosan a káosz és a rend határán kell lavíroznia.

Maga az élet példája azt mutatja, hogy a komplex adaptív rendszerek önszerveződő alapon működnek, és ilyen keretek között alkalmazkodnak, miközben stabilak maradnak (amennyiben túlélnek). Ezek alapján úgy tűnik, egy szoftverfejlesztési projekteket is az önszerveződő csapatok tudják fenntartható módon, hatékonyan kezelni, amit a gyakorlat gyakran igazol is. A best practice-ek sokszor nem működnek, egyedi, előre nem megjósolható megoldásokra van szükség, amelyeket a kísérletezés szempontjából biztonságos környezetben próbálnak ki, így „puhatolják ki” „merre van az előre”. Az utat azzal hozzák létre, hogy elkezdenek járni rajta. Az agilis módszertanok fokozatos (iteratív) megközelítése erre az elvre épül.

Miért működnek olyan jól az önszerveződő csapatok?

Ahhoz, hogy jobban megérthessük, miért is működnek olyan jól az önszerveződő csapatok, érdemes egy másik szemszögből is megvizsgálni őket. Frederic Laloux a Reinventing Organizations (magyarul A jövő szervezetei címen jelent meg) című könyvében egy átfogó

kutatás alapján a ma létező szervezeteket különféle fejlettségi kategóriákba sorolta be (nem kifejezetten IT-szervezetek szerepelnek a kutatásban):

- **vörös**: A szervezet egy nagyon erős vezető köré csoportosul, aki mindenki felett hatalommal rendelkezik. Az alárendeltek folyamatosan versengenek egymással, mint a farkasok egy alfa-hím körül. Manapság így szerveződnek az utcai bandák és a maffiaszervezetek.
- **borostyánsárga**: Szigorú hierarchiapiramis, pozíciók, munkaköri leírás, command-and-control vezetési stílus – ezek jellemzik ezt a szintet. A katonaság tipikusan így szerveződik, lent végrehajtva a felülről érkező parancsokat, de ebbe a kategóriába tartozik például a katolikus egyház és a legtöbb kormányzati szerv.
- **narancsszínű**: Még mindig a piramis az alapvető struktúra, de ahhoz, hogy elősegítsék az innovációt és a konkurencia legyőzését, egyre magasabb fokú szabadságot adnak a munkavállalóknak. A projektcsapatok és más keresztfunkcionális kezdeményezések lyukat fúrnak a hierarchiába, és összekapcsolják az egyéneket az innováció érdekében. Alkalmazott módszerei: management by objectives, profit és növekedés, command-and-control az elérendő célokon (általában profitelvárás). A célok elérésének hogyanja a szervezetre van bízva. Erre a ma uralkodó menedzsmentszemléletre kiváló példa egy multinacionális vállalat.
- **zöld**: Még mindig van hierarchia, de a vezetők támogató vezetői stílust alkalmazva feladják hatalmuk egy részét, felhatalmazva a dolgozókat a döntéshozásra és végrehajtásra.
- **türkiz (teal)**: A ma ismert legmagasabb szint; az ezt elérő szervezetben a piramist (általában) felváltja a teljes önszerveződés. Gyakori, hogy egyáltalán nincsenek menedzserek a szervezetben, és a struktúra folyamatosan változik (csapatok hálózata).

(Lásd részletesen: http://pragmaticscrum.info/what-colour-is-your-organisation/, ennél még részletesebben: http://www.reinventingorganizations.com/uploads/2/1/9/8/21988088/140305_laloux_reinventing_organizations.pdf)

Az agilitás és ezzel együtt az önszerveződő csapatok koncepciója is a narancsszínű szint feletti struktúrákban jelenik meg. Az agilitás legnagyobb fokú megvalósulása a türkiz (teal) szervezetekben figyelhető meg.

Ahhoz, hogy megértsük, miért is működnek olyan jól ezek a csapatok, érdemes „felnézni" a legmagasabb, türkiz szintre. Itt lényegében az önszerveződő csapatok hálózata az alapvető szervezési mód.

Tealtörténetek

A Corporate Rebels egy kis csapat, amelynek tagjai azt tűzték ki célul, hogy felkeresik a világ legprogresszívebb szervezeteit. A progresszivitást nem a megvalósított technológiai, hanem a szervezeti innovációban keresték, azaz abban, hogy a vállalat dolgozói hogyan szervezik meg a saját munkájukat nagy fokú felhatalmazás mellett, önszerveződő alapon.

Bakancslistájukon több mint száz cég szerepel világszerte. Számos türkiz (teal) szinten lévő szervezetet (amelyekre Laloux is hivatkozik a könyvében) látogattak meg, és blogjukon beszámoltak a tapasztalataikról.

A leginspirálóbb cégek történetei magyar fordításban is olvashatóak:

- A FAVI francia autóalkatrész-beszállító története: gyári környezetben is működik az önszerveződés
- A Buurtzorg forradalmasította a betegellátást: 14 000 munkavállaló, 0 menedzser és elképesztően nagy fokú elkötelezettség
- Se főnökök, se titulusok, se szervezeti hierarchia: a Morning Star paradicsomfeldolgozó sikertörténete
- Önmenedzselés a kormányzati szektorban: a Hollands Kroon példája
- A brüsszeli bürokrata lebontja a command-and-control struktúrát: a brüsszeli társadalombiztosítás és az önmenedzselés esete
- Centigo: Így építs egy menő, önmagát menedzselő tanácsadó céget!
- Haier: A világ leginnovatívabb vállalata Kínában: 70 000 munkavállaló, 0 menedzser

A Corporate Rebels konklúziója szerint a fenti cégek egy világméretű forradalom kezdetét jelentik, amely a munka világának megújulását vetíti előre. A munkavállalók (több mint 80%-ának, földrésztől függően) jelenleg világszinten alacsony elkötelezettsége már a termelékenység további növekedésének gátja, ezért sokkal jobban be kell(ene) vonni őket a döntések meghozatalába és a megvalósításba:

„Az élenjáró szervezetek nagyon jól tudják, hogy a hierarchikus piramis idejétmúlt, és egyszerűen nem képes megfelelni a mai gyorsan változó környezet jelentette kihívásoknak. A command-and-control vezetés rugalmatlansága nem mozdítja elő az agilitást, a gyors reagálást és a munkavállalói elköteleződést. A progresszív szervezetek inkább alternatív struktúrákban gondolkoznak, és a rugalmatlan piramist általában egy csapatokból álló agilis hálózattá alakítják át. Fontos körülmény még, hogy mindegyik csapatot érdekeltté teszik, így a csapattagok is a saját bőrükön érzik az elkövetett hibáik, de a(z anyagilag elismert) sikereik következményét is. Ezáltal a munkavállalók nagyobb felelősséget vállalnak magukra, javul a vállalkozói szellemük, a kommunikációjuk, könnyebben és gyorsabban alkalmazkodnak, és szívesen segítik és támogatják egymást.”

Ahhoz, hogy az önszerveződő csapat (vagy azok hálózata) megfelelően működjön, a benne dolgozó tagoknak rezonálniuk kell a csapat és a szervezet céljaival. Az önszerveződő csapatok egyértelmű kereteinek meghatározása (felelősségi köre és céljai) látványos változásokat hoz (lásd még az A hierarchiapiramis lebontása és hatékony csapathálózat kiépítése című cikk).

Kultúra mint előfeltétel

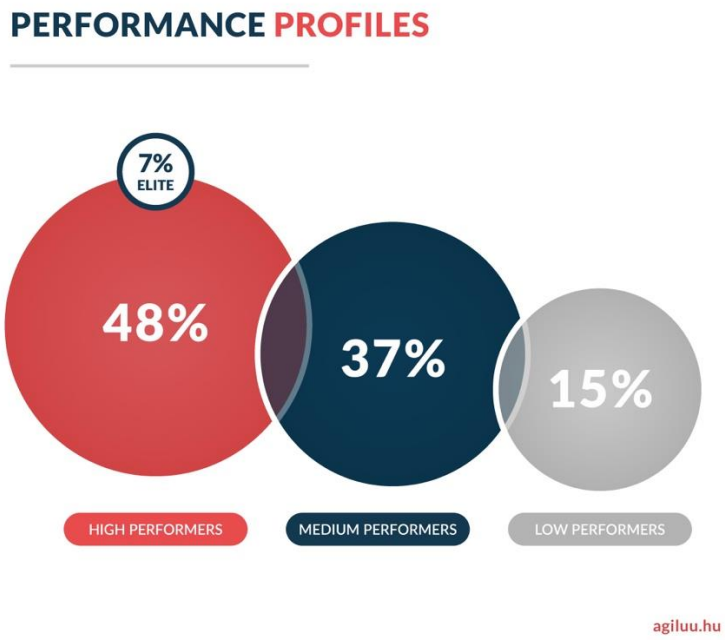
A fenti példákból is tisztán látszik, ahhoz, hogy az önszerveződő csapatok (és ezzel együtt az agilis működés) sikeresek lehessenek, megfelelő környezet, kultúra szükségeltetik. Pusztán a menedzsment-keretrendszerek és -módszertanok alkalmazása (például scrum) vagy csupán az előírt ceremóniák betartása (betartatása) nem elegendő ahhoz, hogy egy szervezetben elkötelezett dolgozók kis csapatokban dolgozzanak egy cél elérése érdekében (lásd még Understanding Fake Agile).

Vissza a jelenbe: a műszaki kiválóság és együttműködés mint a siker tényezője (devopskultúra)

Manapság a narancsszínű szervezetek a leggyakoribbak (Laloux-terminológia szerint). Ezekben már fellelhetőek az önszerveződő csapatok, amelyek ugyanúgy egy piramisszervezet részei, és nem feltétlenül egy hálózatot alkotva működnek együtt. A menedzsment célokat (objectives) fogalmaz meg, és a megvalósítás módját a szervezetre bízza.

A continuous delivery, azaz folyamatos szállítás egy műszaki megközelítés, amelynek alkalmazásával a szoftveres csapatok gyorsan, biztonságosan és fenntartható módon szállítanak. A folyamatos szállítás megteremtésének feltétele az úgynevezett devopskultúra, amelyben a fejlesztők és üzemeltetők szorosan együttműködve dolgoznak együtt. Ez a gyakorlati és műszaki megközelítés átmenetet képez a különböző területek összefogása terén anélkül, hogy egy tényleges csapathálózat működne.

A State of DevOps egy Google által támogatott kutatás, amelyet Jez Humble, a continuous delivery atyja vezetett. A világszintű, 2017-ben publikált kutatás a jelenlegi legátfogóbb devopskutatás: öt évet ölel fel, és több mint 30 000 IT-szakembert kérdeztek meg benne. A kutatás célja annak kiderítése volt, melyek a leghatékonyabb szervezetek, és mitől olyan hatékonyak ezek a cégek. A kutatás erősen technológiai megközelítésű: vizsgálta az alkalmazott technológiákat, módszertanokat, illetve ezeknek az üzleti eredményességre gyakorolt hatását.



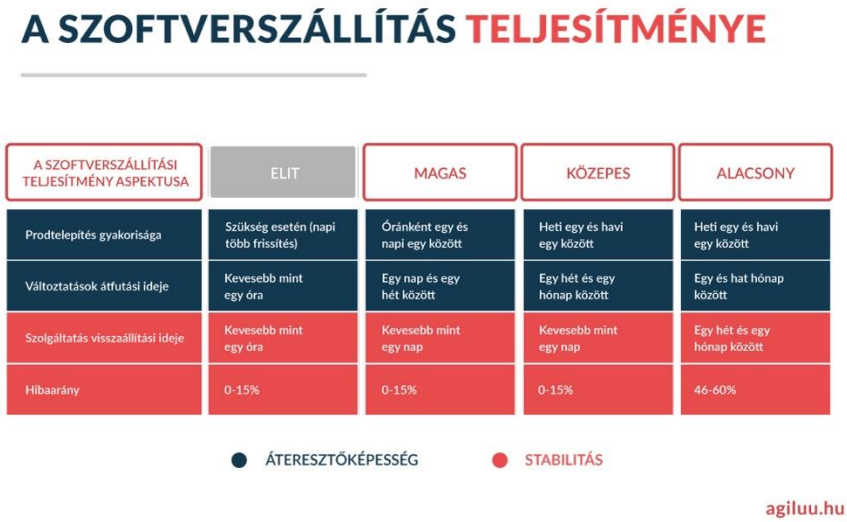
A kutatás a szoftverfejlesztő csapatokat – teljesítményük alapján – négy fő kategóriába sorolja tisztán statisztikai adatok alapján: elite, high performers, medium perfomers és low performers.

- A csapatok 48%-a csúcsteljesítő (high performers); az ilyen csapatok többé-kevésbé napi rendszerességgel deployálnak élesben, és egy fejlesztői commit egy héten belül kerül ki élesben.

- A csapatok 15%-a alacsonyan teljesítő (low performers); ezek a csapatok heti egy és havi egy éles telepítés közötti telepítéssel „büszkélkedhetnek”, és egy-hat hónap közötti időtartamot fog át, amíg egy fejlesztői commit kikerül élesben.

- Az elit csapatok mutatják az utat az iparban, kísérletezik ki az újabbnál újabb technikákat és eszközöket. Naponta sokszor deployálnak, egy órán belül kikerül a commit, és ha a szolgáltatás meghibásodik (leállás vagy bug miatt), egy órán belül javítják azt.

Jó hír, hogy a csúcsteljesítő csapatok egyre többen vannak, viszont az alacsonyan teljesítők egyre inkább leszakadnak a többiektől. Az eredmények szektortól függetlenek: ugyanúgy igazak a startupokra, a multikra, valamint az erősen szabályozott kormányzati és pénzügyi szektorra is.



Egyértelműen látható, hogy a csúcsteljesítményű csapatokat az különbözteti meg az alacsonyabb teljesítményű csapatoktól, hogy naponta deployálnak éles környezetben. Első hallásra hihetetlennek tűnhet, hogy vannak olyan csapatok, amelyek üzemszerűen napi többször is élesítenek, pedig ez ma már valóság.

A leggyakrabb felmerülő kérdések a következők szoktak lenni:

1. Hogyan tudják biztosítani ezek a csapatok ilyen tempó mellett a stabilitást?
2. Hogyan tudja az üzlet és a felhasználók lekövetni az ilyen tempójú változást?
3. A saját szervezetünkben jelenleg miért nem tudjuk ezt a működést megvalósítani?
4. Van-e értelme egyáltalán napi rendszerességgel deployálni akkor, ha mondjuk csak heti, havi rendszerességgel vagy még ritkábban deployálnánk?

1. Hogyan tudják biztosítani ezek a csapatok ilyen tempó mellett a stabilitást?

E rendkívüli sebesség eléréséhez elengedhetetlen, hogy az üzemeltetés és a fejlesztés (és persze az üzlet is) szorosan együttműködve dolgozzon (ezt hívják devopskultúrának, amely a gyakori félreértéssel ellentétben nemcsak nagy fokú automatizálást jelent, hanem a szoros együttműködés kultúráját is). Ha a fejlesztőknek mindig install lapokat kell írniuk, és a változtatásokat egy formális, bürokratikus rendszeren kell átvezetniük a jóváhagyások (tesztelés, UAT, üzemeltetés stb.) megkapását követően, akkor ez a hatékony működést gátolja. A megoldás az említett szoros együttműködés, amely a bürokratikus és hibaelkerülő magatartás

helyett magas bizalmi szintet és pszichológiai biztonságot (a hibázás lehetőségét anélkül, hogy hibáztatva érezném magam) feltételez a résztvevők között.

A fejlesztőknek is garantálniuk kell a kód megfelelő minőséget. Ez csak magas szintű szakértelem megléte esetén lehetséges, amelynek az az indikátora, hogy a kód mindig release-elhető állapotban van (continuous delivery: https://istvanmarhefka.com/continuous-delivery-1/).

A CD eléréséhez a technikák megfelelő alkalmazása szükséges (ugyancsak említi a kutatás). E technikák legfontosabb alapkövei a continuous integration és a trunk-based development. Röviden, legalább napi egyszer mindenki commitál a master branchre, nincsenek egy napnál tovább tartó branchek, minden build után lefutnak az automata tesztek, amelyek úgy vannak megírva, hogy jó eséllyel meg tudják jósolni, az adott commit élesíthető-e. Az automata tesztek olyan gyorsak (commit stage), hogy ha eltörik a build, tíz percen belül újra stabillá válik a master branch (vagy revertálnak, vagy kijavítják a hibát). További információ: https://istvanmarhefka.com/continuous-integration-01/

A csúcsteljesítményű csapatok egyszerre képesek nagy sebességre és stabilitásra. Ezzel megdőlni látszik az a mítosz, hogy ha gyorsan szállítunk, akkor instabillá válunk, ebből fakadóan pedig a megfelelő minőség/stabilitás fenntartásához le kell lassítani a szállítást.

Miért van ez így? Ha gyorsak vagyunk, bármilyen problémát nagyon hamar javíthatunk, ellenben ha nem vagyunk gyorsak, akkor bármilyen minőségi problémát, hibát csak lassan tudunk javítani. És minél lassabbak vagyunk, annál lassabbá is válunk, mert tudjuk, hogy probléma esetén nem vagyunk képesek a gyors elhárításra. Ezért inkább még alaposabban tesztelünk.

A gyorsaságot csak megfelelő stabilitás mellett lehet fenntartani. És ez korántsem lehetetlen, ahogy a nemzetközi példák is mutatják. E szervezetekben nem jár együtt stresszel és kiégéssel az élesítés.

Valójában a nagyon kis változtatások élesben telepítésének stratégiája összességében sokkal kisebb kockázattal jár. Vesd össze azzal, amikor egy nagy release kerül élesítésre, amelyet utána hetekig, hónapokig fixál a szervezet. Ilyenkor minden élesítés előtt „retteg” a szervezet, mi fog majd történni az élesítés után. Péntekenként nem mernek deployálni, nehogy hétvégén gond legyen, vagy éppen leállítják a teljes rendszert a hétvégére rendszerfrissítés miatt.

2. Hogyan tudja az üzlet és a felhasználók lekövetni az ilyen tempójú változást?

Az új feature-öket úgynevezett feature toggle-ök mögé rejtik, és folyamatosan aktiválják a feature-öket egy egyre növekvő felhasználói bázis számára (canary releasing). Ez azt jelenti, hogy élesben is ott van a feature (vagy feature-kezdemény), de nem mindenki számára érhető el. A tesztelők vagy az üzlet láthatja, de az éles felhasználók nem.

Ehhez a típusú szállításhoz a bizalom megléte is szükséges az üzlet és az üzemeltetés részéről, tehát hogy megbízzanak a deliverycsapatban. A bizalom csak nagyon szoros együttműködéssel építhető ki. A különböző szereplők általában fizikailag is közel dolgoznak egymáshoz.

3. Mi jelenleg miért nem tudjuk ezt a működést megvalósítani?

Az egyik lehetséges ok lehet a kiszervezés (outsourcing). Kiszervezés esetén az alapfelállás az, hogy a beszállító és a megrendelő szétválasztódik. (Szerződés, két külön entitás, ami pszichológiailag is szétválasztja a szereplőket. Az egyiknek az üzleti eredményesség a célja, a másiknak a szállítás/fejlesztés sikeres befejezése határidőre, vagy ha nincs határidő, akkor minél hosszabb időn keresztül „eladni a dolgozókat”.) A szoros együttműködés így nem tud megvalósulni, az üzemeltetés pedig szinte mindig a megrendelői oldalon van, tehát nem valósul meg a devopskultúra. Belső fejlesztés esetén is ugyanúgy probléma lehet ez, ha bürokratikus, szigorúan szétválasztott szervezet működik (üzlet, üzemeltetés és fejlesztés külön-külön).

Hibrid csapatok esetén (deliverycsapat egyik fele belsős másik fele külsős) sokkal jobb lehet a helyzet, de itt is könnyen megjelenhetnek a bizalmi problémák, amik gátat szabhatnak annak, hogy az üzemeltetői rész könnyen elfogadja a fejlesztői rész munkáját. Ezeknek a bizalmi problémáknak a feloldására bürokratikus működéssel kompenzál (vagy inkább áll ellen) a szervezet, ami lassítja a szállítást.

4. Van-e értelme egyáltalán napi rendszerességgel deployálni akkor, ha mondjuk csak heti, havi rendszerességgel vagy még ritkábban deployálnánk?

Egyáltalán nem arról van itt szó, hogy az üzleti igények napi szinten változnak, és ezt kellene lekövetni, hanem hogy a csapat napi szinten tudja deployálni azt, amit épp megcsinált, és ez sokkal hatékonyabb, mint ha hetente vagy havonta deployálna. Ugyanis így a csapat bármilyen változást vagy meghibásodást sokkal hamarabb le tud reagálni, nem kell annyi mindent fejben tartania, nyomon követnie, a félbehagyott feladatok között váltogatnia stb. (lean wastes).

Bármilyen változtatás azonnal lemérésre kerül a rendszerben és a felhasználókon, ami egy nagyon rövid visszacsatolási hurkot eredményez. Ezek a mérések a teljes szervezetben megosztásra kerülnek. Ez a fajta működés végül szervezeti szinten is komolyan mérhető teljesítménynövekedést eredményez, ami komoly hatással van az üzleti eredményességre (profit, piaci részesedés és termelékenység).

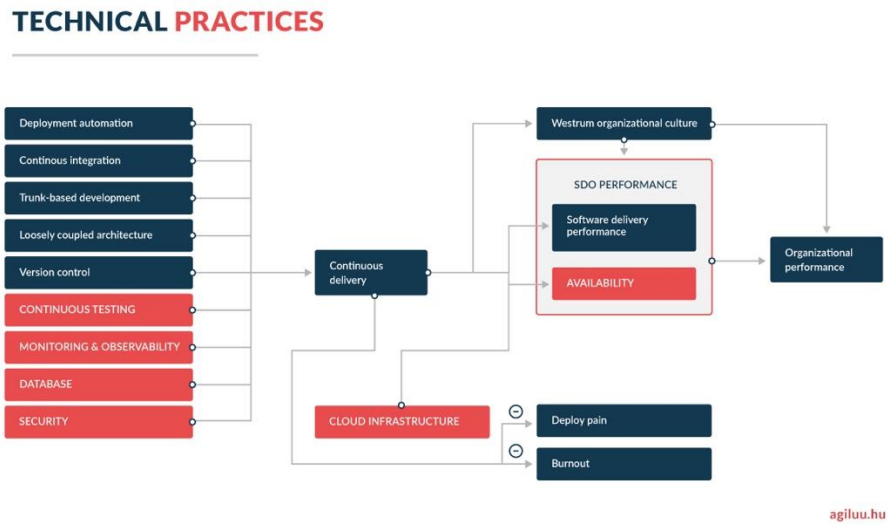
Bizonyított tény, hogy azok a fejlesztőcsapatok, amelyek naponta deployálnak, műszaki értelemben sokkal magasabb szintet képviselnek a többiekhez képest, és nyugodtan lehet őket az elitnek tekinteni. Sokkal kifinomultabbak a módszereik, sokkal fegyelmezettebbek és szervezettebbek, sokkal hatékonyabbak; a napi deployt stabilan, stressz nélkül hozzák.

A sebesség és a stabilitás együtt jár az elit/csúcsteljesítő csapatok esetében. A tanulmány leírja, hogy ez minden szektorra igaz, még az erősen szabályozott szektorokra is (pénzügyi és kormányzati).

A tanulmány egyik fontos következtetése az, hogy az üzletnek a stratégiailag fontos területeket nem szabad kiszerveznie, különben jelentős üzleti hátrányba kerül a mérhetően alacsonyabb szállítási teljesítmény miatt. Azok a szervezetek, amelyek csúcsteljesítők, kétszer nagyobb valószínűséggel múlják felül saját szervezeti teljesítménycéljaikat (profit, piaci részesedés és termelékenység).

Amíg az üzlet nincs rákényszerítve a fejlődésre, addig az alacsonyabb teljesítmény is megfelelő. A hatékonyságnövelés viszont csak a műszaki oldallal való szoros együttműködés révén valósulhat meg, amelynek pedig műszaki kiválóságra kell törekednie.

A kutatás másik fontos következtetése, hogy a műszaki kiválóság elérése érdekében alkalmazott műszaki gyakorlatok kritikus fontosságúak a csúcsteljesítmény megvalósítása szempontjából (például continuous integration, trunk-based development és version control). Mivel ezek a szereplők szoros együttműködését követelik meg, végül maguk a műszaki módszerek bírnak majd szervezetfejlesztő hatással, amennyiben sikeresen alkalmazzák őket. Tehát nem szabad csupán a menedzsmentmódszertanokra (például scrum) bízni magunkat, el kell érnünk, hogy a megfelelő műszaki gyakorlatok is alkalmazásra kerüljenek. **Csupán felülről lefelé nem tervezhető és szervezhető meg egy jól működő szervezet, a különböző területeken (üzlet, fejlesztés és üzemeltetés) dolgozóknak meg kell találniuk annak a módját, hogyan tudnak szorosan és jól együtt dolgozni.** Ha tudni szeretnénk, hogy milyen gyakorlatokat érdemes alkalmazni, a kutatás jó mankót ad.



Összegzés

Manapság az önszerveződő csapatok hatékony megoldást adnak komplex problémákra. Kihasználják a csapatban rejlő kollektív intelligenciát (a csapat döntése jobb, mint a legokosabb tag döntése), és megfelelően alkalmazkodnak az előre nem látható változásokhoz (komplex adaptív rendszerek).

Az önszerveződő csapat az egyértelműen kijelölt határai és felelősségi köre révén leválasztódik a szervezet többi részéről, így autonóm, saját döntési jogkörrel rendelkező csapatként hatékonyan hoz döntést az őt érintő kérdésekben, elkerülve a folyamatos megszakításokat és a szervezet többi részével tartandó, bénulást okozó, állandó meetingeket (egyeztetések természetesen továbbra is szükségesek).

Ez csak akkor valósulhat meg, ha a csapat a hatékony szállításhoz minden szükséges (üzleti és technológiai) kompetenciával rendelkezik. Ezáltal a hagyományos üzleti megközelítéstől eltérően – amely szerint az üzlet és az IT külön dolgozik – keresztfunkcionális, digitális csapatok alakulnak.

Mivel az önszerveződő csapat tagjai maguk döntenek a megvalósítás módját illetően, motivációjuk jelentősen megnő, ami hatással van az elkötelezettségükre. Az elkötelezettség viszont hosszú távon csak akkor tartható fenn, ha a csapattagok maguk szerint is értelmes célokért dolgozhatnak.

Az önszerveződés (és ezzel együtt az agilitás) legmagasabb fokát a teal szervezetek mutatják. Az ő példájukon keresztül perspektívát és inspirációt nyerhetünk azzal kapcsolatban, hogy milyen a jó önszerveződés, és miért működik (profit helyett magasztos célok és értékek, hierarchiapiramis helyett csapatok hálózata, szabályok és kontroll helyett szabadság és bizalom, titkolózás helyett radikális transzparencia stb.)

A csúcsteljesítményű IT-szervezetek működése elképzelhetetlen devopsszemlélet nélkül, amely a műszaki kiválóságot és a szoros együttműködést (fejlesztés, üzemeltetés és üzlet) teszi kötelezővé. Kutatások bizonyítják, hogy azok a szervezetek, amelyek nem valósítják ezt meg, kisebb eséllyel lesznek üzletileg sikeresek, és lemaradnak a piaci versenyben. Ennek elkerülése pedig ismét a dolgozók szoros együttműködését és önszerveződését kívánja meg, ami a fejlesztői csapatok szintjén mindenképpen agilis csapatokat feltételez.

A fentiek fényében kijelenthető, hogy egy hagyományos üzlet digitális transzformációjához a következők szükségesek:

- Agilis működés: a dolgozók szoros együttműködése csapatalapon, közös célok, kísérletezést és fejlődést bátorító környezet
- Műszaki kiválóság (devopsszemlélet): világszínvonalú technológiai módszertanok és megoldások alkalmazása a fejlesztés és üzemeltetés szoros együttműködése révén

2021. Április 8. – 23. PM Fórum – Kerekasztal beszélgetés

Photo credits: Unsplash

A COVID-19 járvány sok szektorban hirtelen nagymértékű távmunkára való átálláshoz vezetett. Sokan kezdik levonni a tanulságokat: a hosszú távú sikeres virtuális csapatmunkához az IT infrastruktúrán kívül emberi és vezetői készségeket, a szervezeti kultúrát is jelentősen fejleszteni kell.

Annak ellenére, hogy valószínűleg hamarosan - legalább részidőben - visszatérünk majd az irodákba, a globalizáció és klímaváltozás gyorsuló hatásai miatt azok a szervezetek lesznek előnyben, akik a hatékony virtuális, nemzetközi csapatmunkát mesterfokra tudják fejleszteni. A kimagasló employee experience (EX) mind virtuális és irodai működésben nemcsak fontos vonzerő a legjobb tehetségek számára, hanem a reziliens, adaptív szervezetek alapvető építőköve és az innovációs versenyképesség kulcsa.

Hogyan fejlesszük tehát cég- és projektvezetőként a hatékony és fenntartható hosszú távú virtuális csapatmunka képességét és nyerjünk ebből versenyelőnyt?

A 23. PM Fórumon ***a Távmunka kerekasztalunkban*** a virtuális, nemzetközi csapatmunka nagyvállalatoknál szerzett gyakorlati tapasztalatairól és kutatási felmérések eredményeiről beszélgetünk:

- **A tartós otthoni munkavégzés hatásai**, **vezetői megoldásai** (tartós otthoni munkavégzés kvalitatív és kvantitatív módszerű kutatási eredményei - hatás a kapcsolatokra, csapat kohézióra, munka-magánélet egyensúlyára, egészségre, és vezetői-, szervezeti megoldásaira)

- **Projektmenedzsment kihívások a virtuális térben** – nemzetközi együttműködés távmunkában, benne a virtuális, sok országra kiterjedő munkacsapatok projekt működés lehetőségei, feltételei

- **Hogyan lesz a távmunkából szervezetfejlesztési lehetőség**? Fejlesztendő vezetői készségek és szervezeti képességek a távmunka sikeressé tételéhez. Gyakorlati tapasztalatok a biztonságkritikus és szabályozott (autóipari, banki, orvosi) környezetből

- **Tudatos távmunkakultúra** (a távmunka értékrendszere - hasonlóságok az agilis értékrendszerhez-, eredmény alapú menedzsment, kommunikáció, közösség- és bizalom-építési praktikák, digitális analitikai eszközök)

Ezeket a fő témákat járjuk körbe a Távmunka kerekasztal előadóival és a közönség kérdéseit vitatjuk majd meg, melyeket a sli.do eszközön keresztül lesz lehetőség beküldeni:

Szekció vezető: **Darabos Andrea**

Előadók:

- **Czifra Julianna** és a BME Munka és Szervezetpszichológia mesterszakos projektcsapat tagjai**, Fazekas Viktor, Kacz Tünde, Szécsényi Fruzsina, Takács Gergő**
- **Kertész Máté** (PMI)
- **Horn Balázs** (Thyssenkrupp)
- **Darabos Andrea** (Lean Advantage)

Érdeklődéssel várjuk kérdéseiteket a kerekasztal témáihoz és előadóihoz a **23. PM ONLINE Fórumon (2021. április 7-8).**

Részletes program és regisztráció: https://www.hte.hu/web/projekt2021/a-forumrol

Bp. 2021. március 16.

Darabos Andrea
Kerekasztal szekció vezető

Hello, it's nice to meet/mute you.

A projektmenedzsment kihívásai a digitális térben.

Dr. Kertész Máté
MBA, PMP

A VIZSGÁLAT TÁRGYA

01

INDULÓ PROJEKT

02

ÚJ CSAPAT

03

NEMZETKÖZI KÖRNYEZET

01

INDULÓ PROJEKT

02

ÚJ CSAPAT

03

NEMZETKÖZI KÖRNYEZET

A PROJEKTCSAPAT FEJLŐDÉSE A VIRTUÁLIS KÖRNYEZETBEN

HAGYOMÁNYOS PROJEKTEK

Megalakulás → Viharos szakasz → Szabályozási szakasz → Produktív szakasz

VIRTUÁLIS PROJEKTEK

Megalakulás → Viharos szakasz → Szabályozási szakasz → Produktív szakasz

A VIRTUÁLIS PROJEKTMENEDZSMENT FŐBB KIHÍVÁSAI

Project Management Institute. Budapest

A kommunikáció, mint kihívás

- Non verbális kommunikáció hiánya.
- A felek hajlamosabbak a durva kommunikációra.
- Gyakoribb személyes konfliktusok.
- Extrovertált vs. introvertált személyiségek.

Project Management Institute. Budapest

A technológia, mint kihívás

- Párhuzamos kommunikációs csatornák, félreértések.
- Előzetes egyeztetés szükséges, mit milyen eszközön kommunikálunk.

Project Management Institute. Budapest

A motiváció, mint kihívás

- Állíts fel egy szokásos projektcsapatot, alakítsd át őket virtuális csapattá és készülj fel, hogy hamarosan súlyos problémákkal kell szembe nézned.
- A motiváció mint a projektcsapat jövőbeli viselkedésének valószínűsége.
- A virtuális csapat többnyire mátrix csapat.
- Motiválni stabil csapatot stabil kapcsolatokkal lehetséges.

Project Management Institute. Budapest

A távolság, mint kihívás

- Időzónák
- Kultúra
- Fizikai interakció hiánya

Project Management Institute. Budapest

Az IT biztonság, mint kihívás

- Az IT biztonság nehezítheti az együttműködést.
- EU-s irányelvek betartása.

Project Management Institute. Budapest

A bizalom és kapcsolat, mint kihívás

Project Management Institute. Budapest

A bizalom típusai a projektben:

- Alacsony (kezdet), Alacsony (befejezés)
- Alacsony (kezdet), Magas (befejezés)
- Magas (kezdet), Alacsony (befejezés)
- Magas (kezdet), Magas (befejezés)
- Őszinte kommunikáció, konfliktusok felvállalása

Q&A

KÖSZÖNÖM!

kertesz.mate@pmi.hu

Project Management Institute. Budapest

Template and visual credits:
slidesgo

A távmunka és nemzetközi csapatmunka lehetőségei

Kommunikáció, döntéshozás, tehetség, innováció

08.04.2021 – Horn Balázs, balazs.horn@thyssenkrupp.com

f.it.s

engineering.tomorrow.together.

thyssenkrupp

A távmunka és nemzetközi csapatmunka lehetőségei f.it.s

- **Remote munka:**
  - Nagyobb szabadságtér VS Nagyobb felelősség?
  - 1, Kevesebb utazás, kényelmes otthon, hatékony feladat (ön) szervezés
    - Ennyire egyszerű lenne? 2 kattintás elég a következő megbeszélésig
  - 2, Probléma tér növekedés - Fel vagyunk/voltunk készülve?
    - A szervezet, a project is felkészült?
    - Távolról, személyes kontakt nélkül megy majd ugyanúgy tovább?

Eredmény, szaktudás és tiszta szerepek kapcsolata
Csapatot lehet netrol rendelni?

f.it.s

- Feladattér, amivel mi találkoztunk:
  - Domain: Safety Critical Automotive
  - Az autógyáró OEM-ek által definiált határidők
  - Virtuális csapatok 2016 óta: remote csapatok, remote lokáció, **3 év "felkészülés„**
    - A csapat 30% távolról dolgozik
  - Technology / Csapat és Folyamat menedzsment
    - Folyamatos szakmai fejlődés
    - Tudás menedzsment - elengedhetetlen
    - Hosszá távú motiváció (6-9 hónapos betanulási idő)
  - Project struktúra: remote outsourcing

Megoldás tér: 4 pillér

- Hiring, Erőforrás menedzsment
- Hatékony feladatszervezés : a **muszáj** és **gyümölcs** feladat aránya
- Tiszta szerepek: a mindig visszatérő téma
- Auditálhatóság: Traceability és átláthatóság

Clear overview, Finding balance

Mérnök és vezető együttes fejlesztése

- Vezetői szerep:
  - A távolról-vezetési-rutin megszerzése mint feladat
  - Célok közös kitűzése – közös buy in
  - Feladat szervezés: Féléves cél VS napi és heti feladatok
  - Tool támogatás - kézreálló eszköz (realtime, transparens, egyertelmű DoD)
- Csapat jellemzők:
  - Eredményorientált szemlélet, "Az akadály az a rémisztő dolog, amelyet akkor látunk, ha levesszük szemünket a célról." (Henry Ford)
  - Csak a vezető tölt be szervező szerepet? Az egyén vezető szerepe, lehetőségei
- Egyéni célok:
  - Szakmai fejlődés a remote munkában
  - Vezető beosztott viszony miben más a remote környezetben?
  - Work Life Balance az új feladattérben

Akadályok közös leküzdése – megjelenik a lehetőség?

- Iterativ gondolkodás
  - Cél és eredményorientált leadership
  - Lépésről lépésre - van elég türelem, fejlődési igény?
- Csapatmunka == Zsákban futás :: avagy közös kihívás?
- Javaslatok kezelése
  - Igény a fejlődésre VS vagy csupán kellemes ötletelgetés?
- Lesson learned
  - Nyitott egyeztetések és előremutató tanulságok, avagy szembe merünk nézni saját korlátainkkal?
  - VS retrospektív mint laza időtöltés?

Akadály vagy Lehetőség?

Akadályok közös leküzdése

Remote munka, mint csapat hatékonyság fejlesztési lehetőség?

balazs.horn@thyssenkrupp.com

LEAN ADVANTAGE

Hogyan nyerjünk a

távmunkából versenyelőnyt

Darabos Andrea

23. PM Fórum, 2021

A jövő munkavállalója és munkaadója egyet akar:

Flexibilitás

Több választást kapunk abban, hol/mikor/hogyan dolgozunk.

LEAN ADVANTAGE

A jövő munkavállalóit
kevésbé egy hely,
és inkább
egy közösség köti majd
össze

LEAN ADVANTAGE

Vezetési kihívások

- Célkitűzés, átlátható elvárások
- Hatékony kommunikáció
- Bizalomépítés

LEAN ADVANTAGE

Jelenlét-menedzsment...

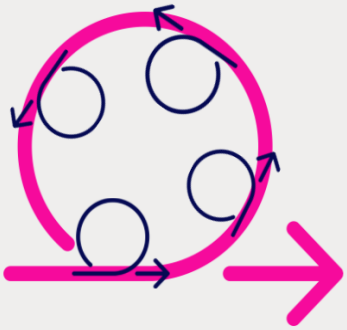
Eredmény-menedzsment

LEAN ADVANTAGE

Célkitűzés, elvárások menedzsmentje

- Rövid és hosszabb távú közös célkitűzés
  (pl. agilis Scrum, OKRs Objectives Key Results)
- Mérés, indikátorok – a fejlődés az igazi cél
- Explicit kommunikáció (Working out loud)

  "Ma ezen dolgozom, Ma ezt fejeztem be, ezt tanultam."



LEAN ADVANTAGE

Hatékony kommunikáció

Fókusz idő

- Kevesebb meeting
- Jobb előkészítés
- „Meetingmentes” időtartamok bevezetése

Synch – Asynch

- Munka tevékenységek besorolása: Valósidejű – nem valósidejű kommunikáció

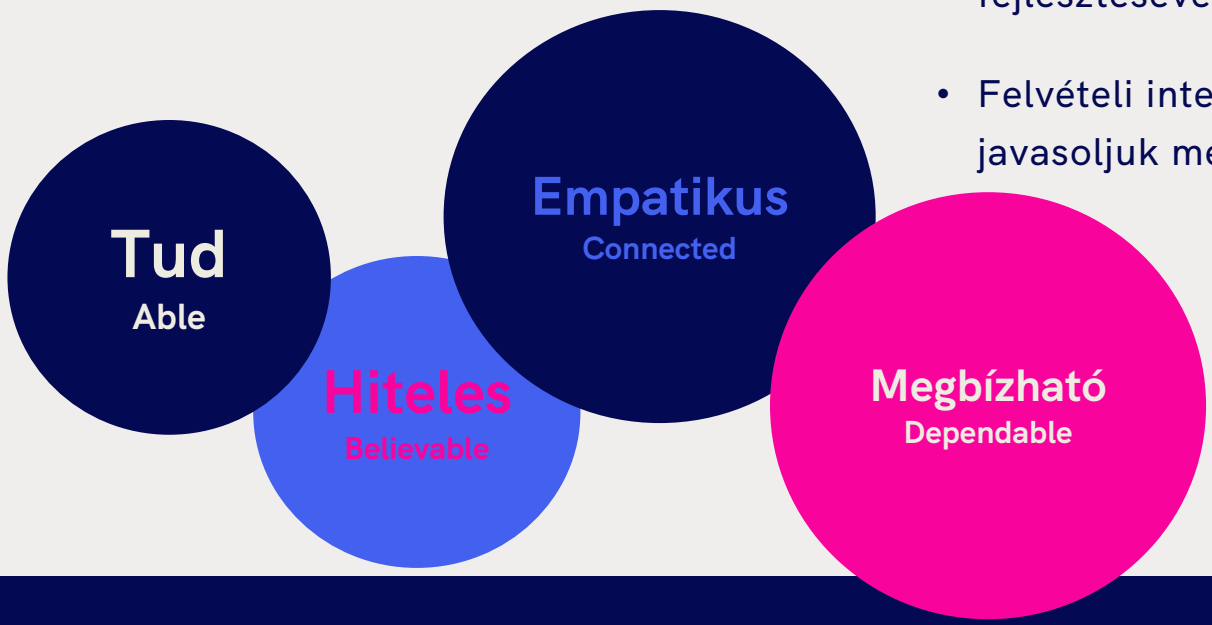
Szerencsés véletlenek

- Tudatos “watercooler time”, networking, buddy time *pl. Donut app*

LEAN ADVANTAGE

Bizaloméptés

- Önmagunk felmérésével, fejlesztésével kezdjük
- Felvételi interjúk során javasoljuk mérni



Ken Blanchard Trust Works c. Könyve, Letölthető önfelmérés itt: (link)

LEAN ADVANTAGE

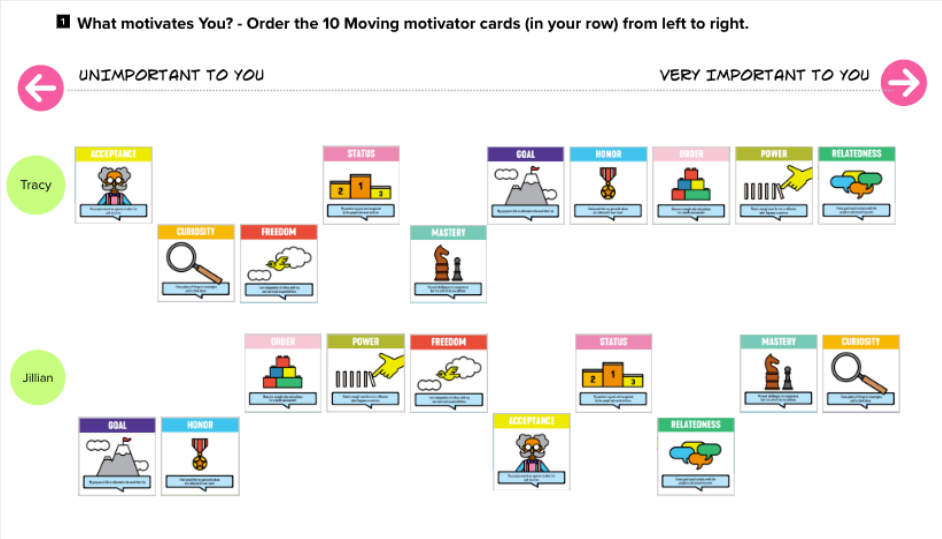
Több, mint munkahely

Hogyan válhat cégünk vonzóvá a kreatív távmunkások számára? (Maslow újragondolva)

LEAN ADVANTAGE

Mindennapi motiváció

- Segítsük az önismeretet (MBTI, Reiss Motivation Profile, Moving motivators stb.)
- Beszélgessünk sokat az egyéni igényekről, vágyakról
- Támogassuk a sokszínű egyéni prioritások megvalósítását (work/life design)



Moving motivators példa – a kártyák letölthetők itt (link)

LEAN ADVANTAGE

A sikeres vezető

A távmunkát elősegítő, humánközpontú munkakörnyezet hoz létre

Egyben coach, mentor és szervezetfejlesztő

LEAN ADVANTAGE

LEAN ADVANTAGE

Köszönöm!

Darabos Andrea

Lean Advantage Ltd

Website

www.leanadvantage.co.uk

Email Address

Andrea@leanadvantage.co.uk

Köszönjük előadóinknak az értékes és magas színvonalú szakmai előadásokat!

Köszönjük szponzorainknak a támogatásukat!

INNOBYTE MAKE IT SIMPLE

legrand

Pro-COMpass

thyssenkrupp

T · · Systems ·

A Fórum társelnökei

Prónay Gábor
BME HIT

Szalay Imre
NJSZT

Találkozunk 2022. április 7-én a 24. Projektmenedzsment Fórumon!