



PROJEKTMENEDZSMENT FÓRUM

PROJEKT – KARRIER – MENEDZSMENT

Előadások gyűjteménye

2023. április 13.



TARTALOMJEGYZÉK

25. Projektmenedzsment Fórum kiadványa PROJEKT – KARRIER - MENEDZSMENT

A Fórumról	1
Szalay Imre társelnök Társelnöki bevezető, köszöntő	2
Szalay Imre, NJSZT Jubileumi bevezető-megemlékezés	3
Károlyi László vezérigazgató, <i>Legrand</i> Projekt az egész világ.....	18
Bögel György, CEU Projektesedik-e a világ?	26
Pálvölgyi Lajos Mi kell a jó PM-é váláshoz?	43
Jenei Zoltán Projektmenedzserként dolgozni, szerepe a vállalat sikerességében.....	63
Pém Attila , Castellum, az ÉV PM'22 DÍJ NYERTESE Siker összetevők	75
Kertész Máté Miért jó PM-nek lenni?	80
Török L. Gábor KARRIER kérdőíves kutatás eredményei	93
A projektmenedzsment karrier út és annak fázisai.....	113
Kerekasztal beszélgetés Darabos Andrea, <i>Lean Advantage</i> vezetésével Benkei Sándor , Óbuda Farkas Tamás , DXC Máté János , Telekom Rendszerintegráció Zrt. Varró László , Raiffeisen Bank	



A RENDEZVÉNY FŐ TÁMOGATÓI



PRO-COMPASS

A RENDEZVÉNY TOVÁBBI TÁMOGATÓI



EGYÜTTMŰKÖDŐ PARTNEREK

FŐVÁLLALKOZÓK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE (FŐVOSZ)

HTE PROJEKTMENEDZSMENT SZAKOSZTÁLY (TIPIK)

PMI BUDAPEST MAGYAR TAGOZAT

MEDIA PARTNER

MFOR.HU

SZERVEZŐ BIZOTTSÁG

Társelnökök

Prónay Gábor	BME HIT
Szalay Imre	NJSZT

Szervező Bizottsági tagok

Baczó Tamás	Ericsson
Blaskovics Bálint	Corvinus Egyetem
Boros Péter	IPMACERT-KÖMI KFT.
Cserna József	PMSZ
Czibók Zoltán	DXC
Darabos Andrea	Lean Advantage
Deák Csaba	Miskolci Egyetem
Dudás Dezső	KIFÜ
Károlyi László	Legrand Magyarország
Kerékfy Pál	Metropolitan Egyetem, ZSKE
Kovács Endre	NMHH
Kremmer László	PMI Budapest
Nagy Péter	HTE
Pallag Mihály	Telekom Rendszerintegráció Zrt.
Szilágyi János	Legrand Magyarország
Szkenderovics Ildikó	HTE PM Szo
Tézsla Mária	HTE
Török L. Gábor	

A FÓRUMRÓL

A hazai projektmenedzsment szakma legnagyobb hagyománnyal rendelkező **PM Fórum** konferenciájára jubileumi **25. alkalommal** került sor 2023-ban. A Fórum ez alkalommal is kiváló alkalom a kapcsolatépítésre, az ötletek cseréjére, a szakmai beszélgetésekre.

A szakmai célkitűzéseknek megfelelően a 25. Fórum központi témaként a projektmenedzsmenthez nélkülözhetetlen szakmai kompetenciával rendelkező menedzseri karrier jellemzőit, megteremtésének-megtartásának kritikus kérdéseit, lehetőségeit vizsgálta segítséget kívánt nyújtani a projektmenedzseri karrier építéséhez. A Fórum a rendkívüli hazai- és nemzetközi tapasztalatokkal rendelkezők sikert hozó megoldásainak bemutatásával, a résztvevők kerekasztalban megosztott tapasztalataival kívánta segíteni a sikeres karrier elérését.

A célkitűzésnek megfelelően a Fórum alcíme

PROJEKT – KARRIER - MENEDZSMENT



Köszöntő

Mondják, hogy annak az embernek teljesedik be élete, aki „lángra lobban”, aki felismeri magában a hívást, egy hivatást, egy eszmét, amelyeknek meg kell felelnie, aki az egészet magára vállalja.

Ilyen felismerés volt 25 (+1) éve a projektmenedzsmenttel foglalkozni kezdők fórumának kitalálása, létrehozása, és ilyen vállalat volt a lángra lobbantás után negyedszázadon át a tűz megőrzése, megtartása, táplálása. A Projektmenedzsment Fórum missziója a hosszú évek során is változatlan maradt szakmai tapasztalatcsere és kapcsolat építési lehetőség. Ahogy a felhívások szövege csekély módosulásokkal fogalmaz:

- A Fórum célja, hogy segítse a projektmenedzsment legújabb hazai és nemzetközi módszereinek terjedését, a sikeres projektek gyakorlatának tapasztalatcseréjét.
- A Fórum a szakmai tapasztalatgyűjtés mellett fontos terepe kapcsolatépítésnek, ezt, valamint az ötletek cseréjét, a szekciókat lezáró viták, valamint az ebéd- és kávészünetekben zajló beszélgetések teszik lehetővé.

A Projektmenedzsment Fórum koncepciója is a tapasztalatcsere és a kapcsolatépítést segítő lett kialakítva. Az volt a gondolat, hogy 15 perces előadásokban villantsák fel a legérdekesebb gondolatokat, a kiemelkedő eredményeket, az áttörést hozó megközelítéseket a projektmenedzsment, hogy aztán ez legyen a felhívás a beszélgetésre, ismerkedésre. S fontos szempont volt, hogy – akár több szekciót is szervezve – minél többen megszólalhassanak, megmutathassák magukat.

„Szárnyon jár az idő, titkon suhan el mifölöttünk, nincs is az éveknél sebesebb” (*Ovidius: Metamorphoses - Devecseri Gábor fordítása*)

Bizony sebesen rohant el az idő az első (akkor még TIPIK Fórum) óta, de érdemi nyomot hagyott, és fontos kezdeményezéseivel hagyományokat teremtett.

Az első projektmenedzsmentről szóló konferencia ma már számos – tán az erősebb szervezeti háttér miatt nagyobbra is nőtt – fiatalabb testvérrel rendelkezik.

Itt indult el az Év projektmenedzsment pályázati rendszer, amit együtt folytat, az előzményeket megtartva ma is a projektmenedzsment szervezetek közössége, a Projektmenedzsment Kiválóság Tábla, idén már a 23. alkalommal írva a pályázatot.

Bevezette a Projektmenedzsment Fórum legjobb előadójának a díját, amit a résztvevők szavazatai alapján lehet kiérdemelni.

Már az első években tudatosan a programba kerültek a kerekasztalbeszélgetések, ami az interaktivitásával, a téma több oldalú körüljárásával fontos projektvezetői készségek fejlesztését szolgálta.

S szintén fontos újítás volt a kérdőíves felmérés bevezetése, amely egy állandó résszel a projektmenedzsment hazai gazdasági helyzetét, kilátásait mutatja be sok évre visszamenően, míg egy változó rész a projektmenedzsment egy-egy tudásterületének hazai viszonyait térképezi fel.

Ezekben a lenyomatokban követhetjük a szárnyas idő lenyomatát, hisz valamennyi Fórumról kiadvány készült, amely tartalmazza az előadásokat és a felmérések eredményeit is.

Aki ezt a lángot fellobbantotta és folyamatosan lobogva tartotta Prónay Gábor, a HTE Projektmenedzsment Szakosztályának vezetője, aki fáradhatatlanul gyűjtötte a témákat, az előadókat, előadásokat, támogatókat. Alig, hogy vége volt a konferenciának, és a mindig megírt összefoglaló is elkészült, máris megkezdte a következő Fórum előkészítését. Kitartásának, munkájának, lelkesedésének köszönhetően jött létre ez a 25., jubileumi alkalom, melyet fontos és mindenképpen elérendő mérföldkőnek tekintett. Az egykor elvetett mag mára beérett, az egyedüli és első kezdeményezést számos, csak a projektmenedzsmentre fókuszáló és nagyszámú taggal rendelkező szervezet átvette, folytatta, kiteljesítette, de az úttörő szerep megannyi tekintetben nem elvitatható a legnagyobb hagyományú projektmenedzsment konferenciától, Fórumunktól.

„Hiszen a múlt nem mögöttünk van, hanem alattunk. Azon állunk.” (*Mikó Imre: Akik előtttem jártak, Kriterion, 1976*)



Szalay Imre, társelnök

Jubileumi bevezető-megemlékezés



Adatok, emlékek a hazai projektmenedzsment történetéből a 25. PM Fórumot köszöntve

Szalay Imre
HTE/TIPIK, PMSZ, PMI veterán

1

1



Neumann Társaság 

Híradástechnikai Tudományos Egyesület

1. Távközlési és Informatikai Projekt Menedzsment Fórum

1998. április 16.

Budapest
THERMAL Hotel Margitsziget

Szponzorok:

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

2. Távközlési és Informatikai Projekt Menedzsment Fórum

1999. április 15. • Budapest

Előadások gyűjteménye



- HTE - 1949
- Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület - 1999

2

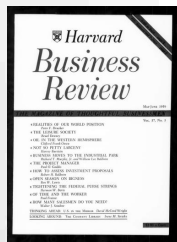
2

Harvard Business Review 1959. May-June – Paul O. Gaddis

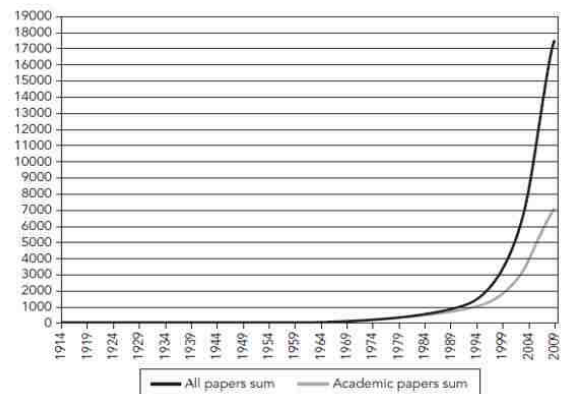
Neumann Társaság 

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

The Project Manager



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

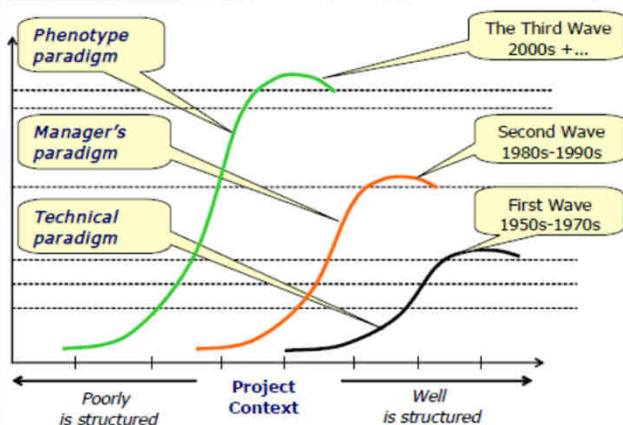


3

3

Projektmenedzsment fejlődése a világban

Neumann Társaság 



Stratégia PM

- Projekt a szervezet stratégiájának megvalósítója
- Projekt környezet (portfólió, stakeholder)
- Részterületek önállóosodása
- A társadalom projektessévé

Szervező PM

- Vezetés elméletek (HR, Team)
- Szervezeti struktúrák, Mátrix
- PMBOK 1983
- Siker, projekt háromszög
- PM minősítési rendszer

Tudós PM

- A mérnöki feladatok megoldása a fókusz (idő, költség)
- 1958 PERT. E.I.DuPont 1959 CPM
- Determinisztikus szemlélet, technikák
- PM szervezetek létrejötte

4

4

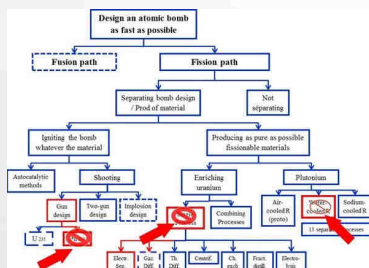
Neumann János 120
(Tudós projektek)

1903-1957 magyar matematikus, polihisztor
<https://n120.njszt.hu/> : események, könyvek, alkotások

Neumann Társaság



Manhattan projekt



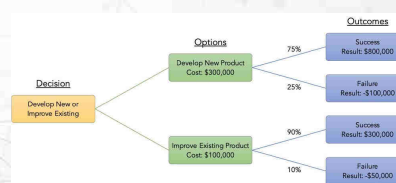
UNIVAC-I

Du Pont – CPM 1957



Játékelmélet – EMV

earned monetary value



5



Neumann Társaság

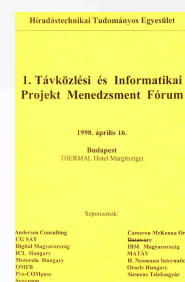


TIPIK/PM Fórum koncepció:

- Rövid 15 perces előadásban „villantani”, figyelmet felhívni valamilyen saját PM eredményre, alkalmazott módszerre, tanulásra
- Kapcsolat teremtés, egymás munkájának megismerése a szünetekben, az esti fogadáson, evvel a Fórumon túli találkozás elősegítése
- Évente áprilisban

Testvér konferencia (szintén Prónay Gábor szervezésében):

- Távközlési és Informatikai Marketing Fórum
- 1997. szeptember 24-én az első
- 9 alkalom évente szeptemberben



6

PM klubdélutánok – a TIPIK Fórum előzménye

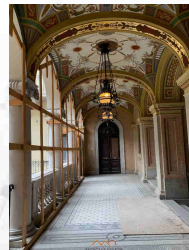
Neumann Társaság 

1996. május 30.			Államigazgatási projektek
1996. június 27.			PM sikertényezői és buktatói,
1996. szeptember 26.	Ulicsák Béla	MATÁV	PM támogató szoftverek összehasonlítása
1996. október 17.	Forgács Péter	Neumann International	az informatikai menedzserek és PM-ek fejedelmének tapasztalatairól
1996. november 21.	Eperjesi - Havrancsik	Szinergia	a projektek folyamat szempontú megközelítéséről
1996. december 19.			hazai nagyvállalatnál alkalmazott PM módszertanok tapasztalatai
1997. január 16.	Erődi Péter	IBM	IBM ISO minősítést szerzett PM módszertanáról
1997. február 13.	Eperjesi Tibor	Szinergia	a projekt sikerének tényezőiről és a szokásos buktatókról.
1997. március 12.	Kovács Attila	Inteltrade	A PM szerepe komplex beszerzések esetén
1997. április 17.	dr. Menich Péter	Volánbusz	Közlekedési szövetség létrehozása - esettanulmány
1997. május 15.	Mészárosné Divinyi Marian	KELER	egy pénzügy-informatikai beszerzési projekt tanulságairól.
1997. június 12.	dr. Rába Ferenc	Országos Nyugdíjbiztosítási Főig.	Nyugdíjreformmal kapcsolatos nyilvántartások informatikai kérdései - esettanulmány
1997. szeptember 18.	dr. Pásztor Tamás	MATÁV	A projekt irányítás aktuális kérdései
1997. október 16.	Kiss Donát	ASK Kft.	az elektronikai gyártás projekt irányítási igényei és tapasztalatai
1997. november 13.	Pap Gyula	OTP Bank	egy nagy biztonságú rendszer katasztrófa terve
1997. december 11.	dr. Lövey Imre	Szinergia	különböző kultúrák illesztése és hatásuk a projekt menedzsmentre
1998. január 15.	Horváth János államtitkár	Miniszterelnöki Hivatal	a projekt irányítás államigazgatási gyakorlata
1998. február 19.	dr. Hajdú Miklós	BME	Network Scheduling Techniques for Construction Project Management c. könyvének bemutatása
1998. március 19.	Udvaros Gábor	Digital Magyarország	az integrált vállalatirányítási szoftver rendszerek bevezetésének projekt irányítása

7

Bölcső: Andrassy út 3. alatti Saxlehner-palota

Neumann Társaság 



- Tervező: Czigler Győző 1884–1886
- Saxlehner András, a Hunyadi keserűvíz forgalmazója
- 1972-től 2012-ig a Magyar Posta bérelte, itt működtette a Postamúzeumot.

8

8

Pásztory Tamás	MATÁV Rt.	Változás menedzselés és projekt technikák
Horváth János	Miniszterelnöki Hivatal	Projektmenedzsment az államigazgatásban
Pilipár Gábor	Dataware Kft.	A projektmenedzsment, mint a stratégia megvalósításának eszköze
Szalay Imre	Digital Magyarország	Projektmenedzsment kompetencia új megközelítésben
Hunya László	CG SAT	Stratégitől a projektekig
Kovács Attila	Inteltrade Rt.	Beszerezés és projektmenedzsment
Csabai Marianna	Cameron McKenne Ormai	Jogi tanácsadó szerepe a projektben
Pomázi Gyula	Szinergia Kft	Projektek minőségbiztosítása, különös tekintettel az ISO-ra
Pálvölgyi Lajos – Lengyel Júlia	WBB Hungária	A kockázatkezelés eszközei
Kóváry József	MATÁV Rt.	Társasági komplex projekt és a társaság szimbiózisa egy esettanulmány kapcsán
Reznák Roxán	MATÁV Rt.	Nagy vállalat, nagy projektek, nagy kockázat
Dalos Ottó	Motorola Hungary	Rádiós rendszerek telepítése
Bozóky István	Siemens Telefongyár	Egy primer terület távközlés fejlesztése újszerű megközelítésben
Török János	Pirelli Magyarország	Projektmenedzsment nagy vállalatoknál
Galgóczi Andrea	Andersen Consulting	Kockázatmenedzsment jelentősége nagyméretű informatikai projekteknél
Hajdú Kálmán	IBM Magyarország	Business Process Reengineering és ami mögötte van
Eperjesi Tibor	Szinergia Kft	Projektek és virtuális szervezetek
Prónay Gábor	Pro-Compass Kft.	Projektmenedzsment különböző kultúrák keresztüliében
Ballai János	ICL Hungary	Nagyméretű összetettinformatikai rendszerek megvalósítási módszertana
Sipos Imre	Synergion Rt.	Informatikai infrastruktúra rekonstrukció a Paks Atomerőműben
Gálfi Zoltán	Oracle Hungary	A katonai védelmi tervezés gazdasági kérdései
Pap Gyula	OTP Bank Rt.	Banki átutalási rendszerek komplex átszervezésének módszertana
Koren István	ANSware Kft.	SuliNet projektvezetés alvállalkozói és rendszerintegrátori pozícióból
Jaskó István	LNX Kft.	Projektmenedzsment a hálózati integrációban
Antos György	IBM Magyarország	Egy fejlődő módszer és eszköz: MITO és WSDDM
Risztics Péter – Dobos Balázs	Innotech BME Innovációs Park	Projekttervezés, projektvezetés, minőségbiztosítás nagy bonyolultságú informatikai rendszerek létrehozásánál
Udvaros Gábor	Digital Magyarország	Komplex SAP R/3 bevezetése fővállalkozásban a Fővárosi Vízműveknél
Czifra András	HP Magyarország	Informatikai projektek vezetése a Hewlett-Packardnál
Berkes Jenő	MATÁV Rt.	Távközlési hálózatok sajátosságai
Risztics Péter – Magyar Gábor	Magyar Telematikai Rt.	Metodológia távközlési szolgáltatásokat támogató informatikai rendszer tender kiértékeléséhez
Bóthe Csaba - Pál Gábor - Pónya Gábor	Westel 900 GSM Rt.	Idő-költség-minőség
Ulicsák Béla	MATÁV Rt.	Projektmenedzsment szoftverek
Wilhelm Zsolt	Monor Telefon Társaság	Kábel TV és a távbeszélő szolgáltatás integrációja
Márton József	MOLTELECOM	Vállalati adottságok és a projektmenedzsment konfliktusai, kiküszöbölésük



9

PM Fórum klasszikus helyszíne: Thermal Hotel, Margitsziget

Neumann Társaság



4. Fórum: Béke Hotel
23. Fórum: zoom
20-tól: Aréna, Flamenco, Helia Hotel

10

10

Képek az 1999-es Fórumról

Neumann Társaság 



11

11

Konferencia innováció: Kerekasztal beszélgetések

Neumann Társaság 

Első kerekasztalok témái:

2000

- Emberi erőforrás kérdések. **Szakma-e a projektmenedzsment, karrier lehetőség**, mennyire keresettek a PM-k, csapatmunka, motiváció, kapcsolat a funkcionális menedzsmenttel
Beszélgető partnerek: konzultáns cégek
- **Projektek jogi kérdései.** Tenderezés, szerződéskötés, felelősség és következményei, titoktartás, felmondás, vis major, szellemi tulajdon, együttműködés műszaki és jogi szakértők között
Beszélgető partnerek: jogászok

2001

- Projektmenedzsment vevőinek igényei és tervei
Beszélgető partnerek: **cégek vezetői különböző iparágakból** és államigazgatásból
- **Projektek pénzügyi kérdései**
Beszélgető partnerek: pénzügyesek, jogászok

2002

- **Felsővezetői projektmenedzsment igények, elvárások**
Beszélgető partnerek: cégek vezetői különböző iparágakból és államigazgatásból
- Projektmenedzser képességek, lehetőségek
Beszélgető partnerek: **fejvadászok, PM-t oktatók**

12

12

A Fórum kommunikációja

Neumann Társaság 



Projektmenedzsment

Zenészek és karmesterek

Gatvics László, 2000. szeptember 19. 23:11

 Tetszik [Regisztrálg, hogy megnézd, mi tetszik az](#)

Az idén harmadszor megrendezett Távközlési és Informatikai Projektmenedzsment Fórumon 92 cég 230 szakembere vett részt. A tanácskozáson az elméleti módszertanok ismertetése mellett olyan gyakorlati tapasztalati eredményeket, konkrét esettanulmányokat mutattak be, amelyekre érdemes visszatérni.

Édes-keserű terhek

Beszámoló a Távközlési és Projekt Menedzsment Fórumról (I.)

Fekete Gizella, 2002. szeptember 11. 12:30

 Tetszik [Regisztrálg, hogy megnézd, mi tetszik az](#)

Hogyan élnek manapság szimbiozisan a hagyományos, hierarchikus szervezetek a versenyszféra vállalataival állandóan jelen lévő és ma már a közigazgatásba is beágyazott informatikai, távközlési projektekkel? Hogyan fér meg együtt ez a két, látszólag eltérő szervezet? Hogy látják a vállalatok - nevezetesen a közüzemek, a távközlési cégek, az állam- és közigazgatási szervek, illetve a pénzügyi szektor - vezetői a projektek helyét, szerepét, mit várnak a projektmenedzsmenttől, és hogyan mérik a sikert? Miért olyan sok a bukott projekt, és mire milyen felelősség hárul? Milyen képességekkel van felruházva a jó projektmenedzsment? Ilyen és ehhez hasonló kérdésekre igyekezett választ adni a mintegy 240 főnyi résztvevőnek harminc előadás és két kerekasztal-beszélgetés keretében a HTE által idén immár ötödik alkalommal megrendezett Távközlési és Projekt Menedzsment Fórum, amelynek főbb tanulságait az alábbiakban igyekszünk összefoglalni.

Távközlési és Informatikai Menedzsment Fórum

Kovács Attila, 2001. április 14. 09:26

 Tetszik [Regisztrálg, hogy megnézd, mi tetszik az](#)

Április 19-én immár negyedik alkalommal rendezik meg a mindig egynapos és most is nagyon fesztett programú (30 előadás, 2 kerekasztalvita) Távközlési és Informatikai Menedzsment Fórumot.

Ezúttal a fővárosi Radisson SAS Béke Hotelban megrendezésre kerülő szakmai eseményen az elméleti módszertanok mellett gyakorlati tapasztalatok, konkrét esettanulmányok kerülnek bemutatásra. Az előadók nagy része a magyarországi piacon szereplő távközlési és informatikai cégeket képviselik. Ám több mint 25%-uk alkalmazó vállalatok, vállalkozások nevében tart majd előadást, ismertetve a felhasználók tapasztalatait. A felkért hozzászólókkal megrendezendő kerekasztalvita közül az egyik a projektmenedzsment vevők igényeivel foglalkozik, míg a másik a projektek pénzügyi kérdéseit érinti. A fórumot Prónay Gábor, a szervezőbizottság elnöke nyitja meg. A HTE által szervezett és a szervezésben Hír által is támogatott rendezvényt 30 cég szponzorálja. Nagy számuk azt is mutatja, hogy Magyarországon is sokan felismerték a projektmenedzsment szervezési-vezetési jelentőségét. További információ: www.mtesz.hu/hte

Polemizálás a projektmenedzsmentről

Fekete Gizella, 2002. április 15. 17:33

 Tetszik [Regisztrálg, hogy megnézd, mi tetszik az](#)

Április 18-án immár ötödik alkalommal rendezik meg a HTE a Telekommunikációs és Informatikai Projekt Menedzsment Fórumot. Az ezt megelőző, a fórum kapcsán tartott, valamint a Magyarországon első ízben kiosztott **Az Év Projekt Menedzsmentje** díj győztesének bemutatását is célzó sajtóbeszélgetés meghívottai javarészt a csütörtöki rendezvény vevői kerekasztalának résztvevői voltak. A beszélgetés célja a sajtó által viszonylag mostohán kezelt projektmenedzsment szerepe volt a vállalatok életében. A projektek sikerének, bukásának okait, a projektszervezetek és a napi működést koordináló vállalatvezetés **együttélését**, ennek kezelését, a projektmenedzsment (PM) és a projekt vezetését végzők ebben betöltött szerepét firtatták a sajtó jelen lévő képviselői.

13

Emlékezetes témák az első Fórumokról

Neumann Társaság 

1.	Nagy cégek felvonulása	1998. április 16.	MATÁV, Digital, IBM, HP, ICL, Siemens, Westel, MEH, OTP, Synergon, MOLTELECOM
3.	Karmester - metafora	2000. április 13.	dr. Tóth Tamás (Neumann International)
4.	Critical Chain – Eliyahu Goldratt módszere	2001. április 19.	Nemeslaki András (Corvinus Egyetem)
5.	Az első "ÉV PM-re" díj	2002. április 18.	Deményné Kertész Kriszta (BM Központi Hivatal) nyerte
6.	Sakkmeister - metafora	2003. április 10.	Ternyik László (PMSZ, Clarity)
7.	Többsikú projektmenedzsment	2004. április 22.	Pálvölgyi Lajos (Interprojekt, PMI)
8.	40 éve projektmenedzsment	2005. április 7.	Peter Wurz
9.	Extrém projektmenedzsment vita	2006. április 6.	(Szalay Imre)

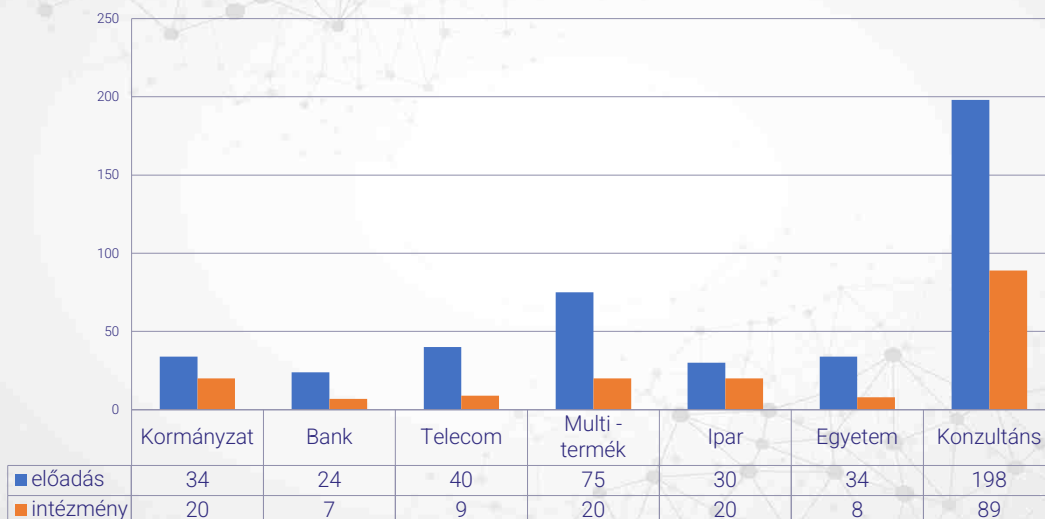
14

14

Adatok az első 14 évről

- 322 előadó, 435 előadás, 173 cég
- ezek iparági megoszlása

Neumann Társaság 



15

15

Az ÉV Projektmenedzsere Díj elindítása

Kezdeményező: Szalay Imre

A TIPIK Fórum szervezésébe integráló: Prónay Gábor

Neumann Társaság 

- 2001. Deményné Kertész Krisztina** – Hivatalvezető helyettes; BM Központi Nyilvántartó és Választási Hivatal - Magyarországi Okmányiroda Rendszer Megvalósító Projekt
- 2002. Wittmann György** – **Tanácsadó**; OTP Bank - OTP szlovák bankjának beintegrálása
- 2003. Koller György** – Igazgató; Pannon GSM Távközlési Rt. - DJUICE szolgáltatás és márka bevezetése
- 2004. Oláh István** – Igazgató; Kopint-Datorg - Az Elektronikus Kormányzati Gerinchálózatnak (EKG) az EU zártrendszerű TESTA hálózatához kapcsolása
- 2005. Weiler Zsolt** – **Projektmenedzser**; Hewlett-Packard - KözHáló projekt
- 2006. Molnár Zoltán** – **Projektmenedzser**; Hewlett-Packard - MOL desktop és hálózat üzemeltetés (IS) előkészítő programja
- 2007. Károlyi László** – Vezérigazgató; Legrand - FŐNIX kereskedelmi profitcentrum átszervezési projekt
- 2008. Bartalis Krisztina** – EVO helyi **projektvezető**; Vodafone - A Vodafone globális szintű EVO programjának részeként az első országban történő megvalósítási projektje
- 2009. Mahler Gusztáv** – Igazgató; Magyar Telekom - Optika projekt, a Magyar Telekom szélessávú internet fejlesztési programja

16

16

Konferencia innováció: Kérdőív a hazai PM helyzetről

Neumann Társaság 

Török L. Gábor – Prónay Gábor

Állandó kérdésblokkok:

- a válaszadók összetétele
- üzleti kilátások az adott évre

Változó kérdésblokk

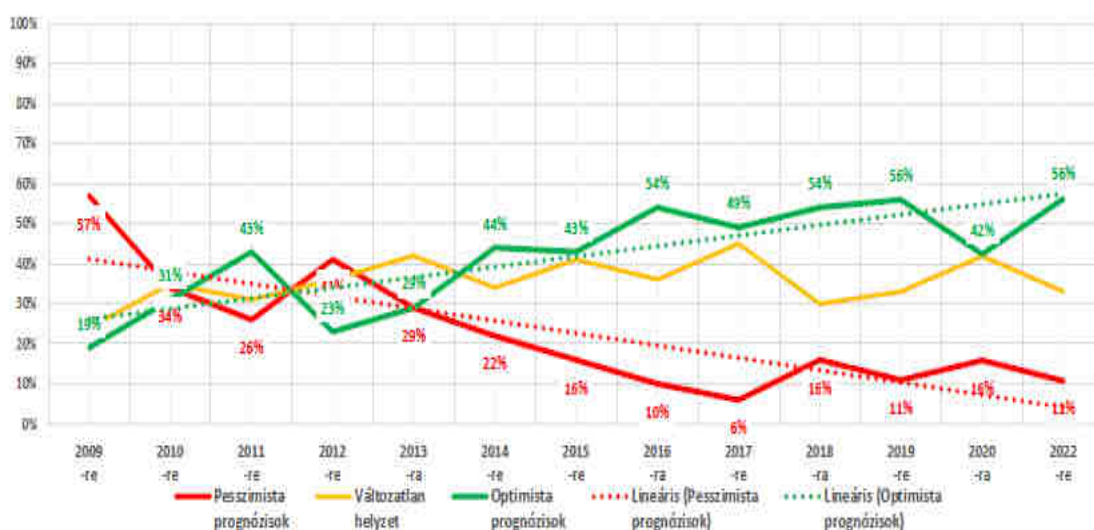
- Egy aktuális témáról a helyzet és vélemény felmérés
- A téma sokszor általánosabb keretbe helyezése – szociológus szemmel

17

17

PM kilátások megítélése 2009-2022

Neumann Társaság 



18

18

A felmérés kiemelt témái

Neumann Társaság 

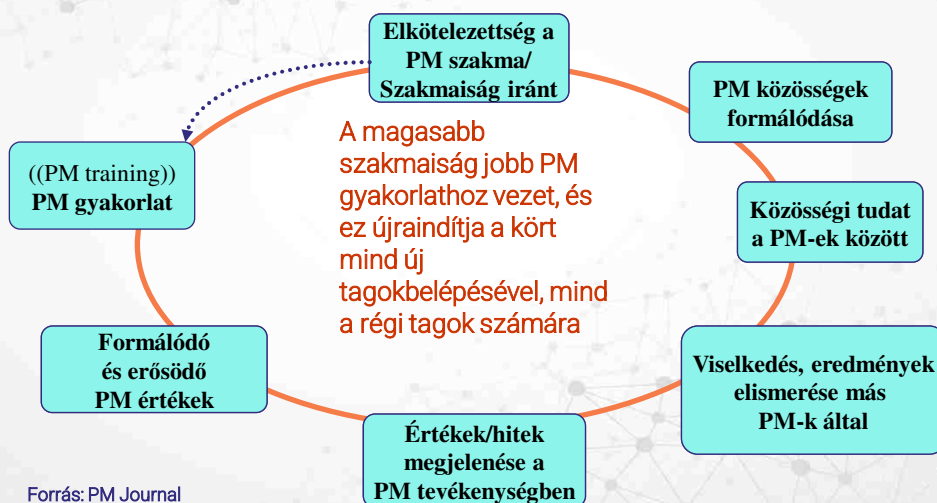
Fórum	Év	A kiemelt téma	#
11	2008	projekt siker	106
12	2009	készség, jártasság, oktatás	154
13	2010	projekt munka módja	138
14	2011	tudásmenedzsment	58
15	2012	PM motivációk	188
16	2013	működés fejlesztés	154
17	2014	konfliktus	187
18	2015	PM presztízse	90
19	2016	kultúrák	91
20	2017	szakma jövője	102
21	2018	döntési megoldások	101
22	2019	szervezet és agilitás	120
24	2022	bizalom	171

19

19

A PM kultúra (hitek és értékek) és a PM közösség

Neumann Társaság 



Forrás: PM Journal

20

20

Projektmenedzsment idővonalunk

Neumann Társaság



18th IPMA
World
Congress
Bp-en

PMI Global
Congress Bp-
en

	1990	...	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013-			
HTE PM					TIPIK Fórum						PM Fórum													
									ÉV Projektmenedzsere díj															
			TIPIK szakosztály megalakulása, működése												HTE PM szakosztály működése									
			TIPIK klubdélután														PM Műhely							
3 szervezet közös											Közös klubdélután													
PMSZ					PMSZ klubdélután										PMSZ tea délután									
				PMSZ megalkulása és működése																				
											Körkapcsolás													
PMSZ/PMI											Átfedő elnökség													
PMI														PM Pub										
													PMI Budapest megalakulása működése										Art of Projects	
4 szervezet közös																				ÉV Projektmenedzsere díj				
FŐVOSZ	FŐVOSZ - IPMA megalakulása működése																							

21

Két, az eseményeket alakító megegyezés

Neumann Társaság



2004 - HTE/TIPIK, PMSZ, PMI

- Egy közös klub délután a kettő párhuzamos helyett
- Rendezvények összehangolása, támogatása
- Háttér: átfedés a PMSZ és PMI elnökségekben
 - PMI: Szalay Imre, Czibók Zoltán, Ternyik László, Bartók P. Sándor, Cserna József, Pálvölgyi Lajos, Langer Tamás
 - PMSZ: Ternyik László, Lipi Gábor, Langer Tamás, Szilágyi László, Ulicsák Béla, Szalay Imre, Cserna József
- következő választáson Prónay Gábor csatlakozik a PMI elnökséghez

2009 – Projektmenedzsment Kiválósági Tábla megalakítása

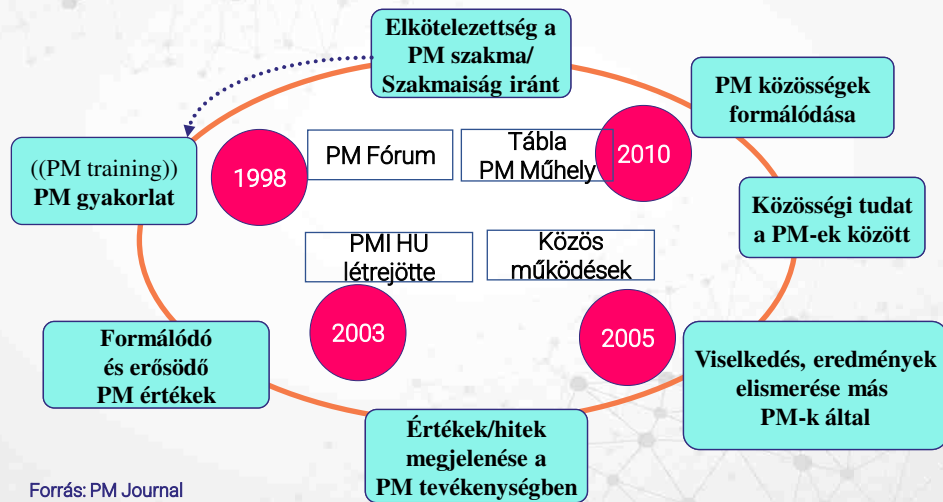
- Cél az Év Projektmenedzsere Díj szakmai közösségek általi közös odaítélése
 - Alapítók: Informatikai Vállalkozások Szövetsége (IVSZ), Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület (HTE), Magyar Projektmenedzsment Szövetség (PMSZ), Projekt Management Institute Budapest (PMI Magyar Tagozat), Fővállalkozók Magyarországi Szövetsége (FŐVOSZ),
 - Csatlakozó tag: Projekt Menedzsment Mesterség Kitűnőségéért Alapítvány (IPMACERT)
- Korábban a PM Fórum SZB adta ki a Díjat

22

22

A PM közösség fejlődése itthon

Neumann Társaság 



23

23

Projektmenedzsment szakmává válása még bőven előttünk

Neumann Társaság 

Saját elkülönült tudás bázis
 A tudás bázis hivatalos elismerése
 Kötelező képzés a szakma gyakorlásához
 Egyetemi végzettség előfeltétel
 Kötelező vizsga a pályára lépéshez
 Folyamatos továbbképzési követelmény
 Szakmai közösségek szervezetei
 Irányító testület (kamara)
 Etikai követelmények
 Formális minősítés
 Társadalmi elismertség
 Névjegyen megjeleníthető a szakmához tartozás
 Csak minősítéssel és regisztrációval végezhető a szakma
 A minősítetlen munkájának lehetetlensége
 Elsődleges munkakörként végezhető

24

24

Hazai PM szakma fejlődése

Neumann Társaság 

- Differenciálódás - összefogás
„Több dolgok vannak a földön és égen, Horatio, mintsem bölcselmetek álmodni képes.”
(Shakespeare: Hamlet)
- Tudatosság – reflexívitás
„Fölszárnnyal a szó, eszme lenn marad:
Szó eszme nélkül mennybe sose hat.”
(Shakespeare: Hamlet)

BsC => MsC => PhD

25

Konferencia innováció: Tematikus PM Fórumok

Neumann Társaság 

- 22. Fórum 2019. PROJEKT – **EMBER** – MENEDZSMENT
- 23. Fórum 2021. PROJEKT – **SZERVEZET** – MENEDZSMENT
- 24. Fórum 2022. PROJEKT – **BIZALOM** – MENEDZSMENT
- 25. Fórum 2023. PROJEKT – **KARRIER** – MENEDZSMENT



26

26

Prónay Gábor nemcsak kialakítója, szervezője, anyagi bázisának megteremtője a TIPIK/PM Fórumnak, hanem előadásaival tartalmilag is sokat hozott



Fórum	Év	Prónay előadás
1	1998	Projekt menedzsment különböző kultúrák keresztútjában
2	1999	Projekt menedzsment erőforrás kérdései
5	2002	Gondolatok a PM módszertan korlátairól, lehetőségeiről – amit a felsővezetőknek tudniuk kell!
6	2003	Néhány gondolat a projekt menedzsment kommunikációjához avagy amiről a módszertanok nem írnak
8	2005	Felelősségvállalás feltételei és követelményei a projekt menedzsmentben
10	2007	Projekt siker és felelősség
11	2008	Projekt szponzor : siker - felelősség - kompetencia
12	2009	Projektsikert elősegítő munkakultúra jellemzői és létrehozása
13	2010	Projektmenedzsment elmélet és/vagy gyakorlat
15	2012	Hatékonyság növelés vállalati projekt iroda létrehozásával
16	2013	Bizalom és szerepe a projekt sikerességében

27



Károlyi László
Legrand Zrt.

Projekt az egész világ!

25. Projektmenedzsment fórum

Károlyi László Legrand Zrt. vezérigazgató, MFKIK elnök: Projekt az egész világ!

Manapság szokás a gyakori munkahely változtatás és azt mondják a szakértők, hogy életünk során nagyon sok új szakmát kell megtanulnunk. Ez olyan, mintha egy projektvilágban élnénk, nincs rutin feladat, mindig új megoldásokat kell találni. Mondhatjuk, az élet maga egy projekt, olyan dolgokat kell megtennünk, amelyre nincs előre kitaposott út, és nem ismételt ugyanazokkal a megoldásokkal kell és lehet az eredményt elérni. Vonatkozik ez a magánéletre és a munkánkra ugyanúgy.

Maradjunk a munka világában. Az én **első projekt**em még a 80-as évek közepén valósult meg, akkor friss villamosmérnöki diplomával a zsebemben az számítástechnikával foglalkoztam. Nagyon szerettem volna egy Commodore 64-es számítógépet, ami gyakorlatilag elérhetetlen volt akkor. Még Romániában éltem, és 36 havi, tehát hároméves jövedelem kellett volna ahhoz, hogy megvegyek egy Commodore 64-et, persze nem is lehet kapni a boltban. Ezért úgy gondoltam, összeszerелеk magamnak egyet. Ezt akkor nem projektként kezeltem. Meg kellett találni a beszállítókat, hogy az alkatrészeket, programokat, nyomtatott áramköröket IC-eket be tudjam szerezni. Így már gyakorlatilag egy 3 havi jövedelemnek megfelelő összegből megvalósítható lett az álom. Hétvégi munkával számolva a 6 napos munkahetekkel 6 hónapra terveztem az összeszerelést. Végül nem sikerült. Nem csak az alkatrészek beszerzése, hanem az áttelepülés bizonytalansága és anyagi nehézségek miatt ezt a projektet nem tudtam befejezni, mire elkészült volna már elérhetőek voltak az XT-k és PC-k.

Ebből megtanultam azt, hogy minden projektben fontos az előkészítés, a tervezés, az erőforrásoknak a pontos értékelése, a költségvetés és értelemszerűen a gazdálkodás is.



ELSŐ PROJEKTEM

Commodore 64

- A projekt értéke a havi jövedelem 36-szorosa
- Hiánygazdaságban 35 db IC beszerzése
- Hétvégi összeszereléssel 20 hét

legrand®

A **második projektem** az már egy valódi, komoly projekt az életemben. Akkor indult, amikor a privatizáció első hullámában 1993-ban a Kontavill-hez kerültem. Egy business process reengineering projekt keretében a teljes átvilágítást követően, meghatározásra kerültek a modernizáció és vállalatcsoport integráció által érintett területek. Ez 10 milliárd forintot meghaladó beruházást jelentett, akkori értéken. Ekkor tanultam meg a projektmenedzsment minden csínját-bínját, részben elméleti tanfolyamokon, részben pedig a modernizációs projekt teendőit ellátva. Ez nem is egy projekt volt, hanem egy program, amelyben alprojektként működtek a különböző folyamatok és beruházások, részben pedig franciaországi dedikált munkacsoportokkal. A projekt után elnöki dicséretben részesültem.



MÁSODIK PROJEKTEM

BPR – Modernizációs projekt Kontavill

1994 - 1996

- Egy állami vállalat integrálása egy nemzetközi vállalatcsoportba
- Beruházás értéke: 10 Mrd Ft
- Tervezett megvalósítás: 3 év

legrand®

Különösen a hosszabb projektek esetében nagyon fontos, hogy mérhető célok legyenek, a mérés és értékelés szabályai legyenek a kezdetkor definiálva, és célszerű meghatározni a minimum elvárási szintet is, amit még sikeres teljesülésként értékelünk. **A sikeres megvalósítás szempontjából ki szeretném emelni a kommunikáció jelentőségét, a hibás, hiányos kommunikáció veszélybe sodorhatja a projekt sikerét.**

A **harmadik nagy projektem** egy válságmenedzsment projekt volt. Az informatikai rendszer megújítása céljából egy vállalati rendszert vezettünk volna be. Az ERP projekt 1997-ben indult, 2 évre tervezett felkészülési idővel. A bevezetés előtti auditon, az auditorok kritikus előkészítési hibákra hivatkozva nem engedték elindítani az új rendszert. A Főnix projektben 3 hónap alatt pótolni kellett a hiányosságokat és el kellett indítani az új ERP rendszert. Kockázatmenedzsment és válságkezelésre kiváló tapasztalatszerzési lehetőség volt.



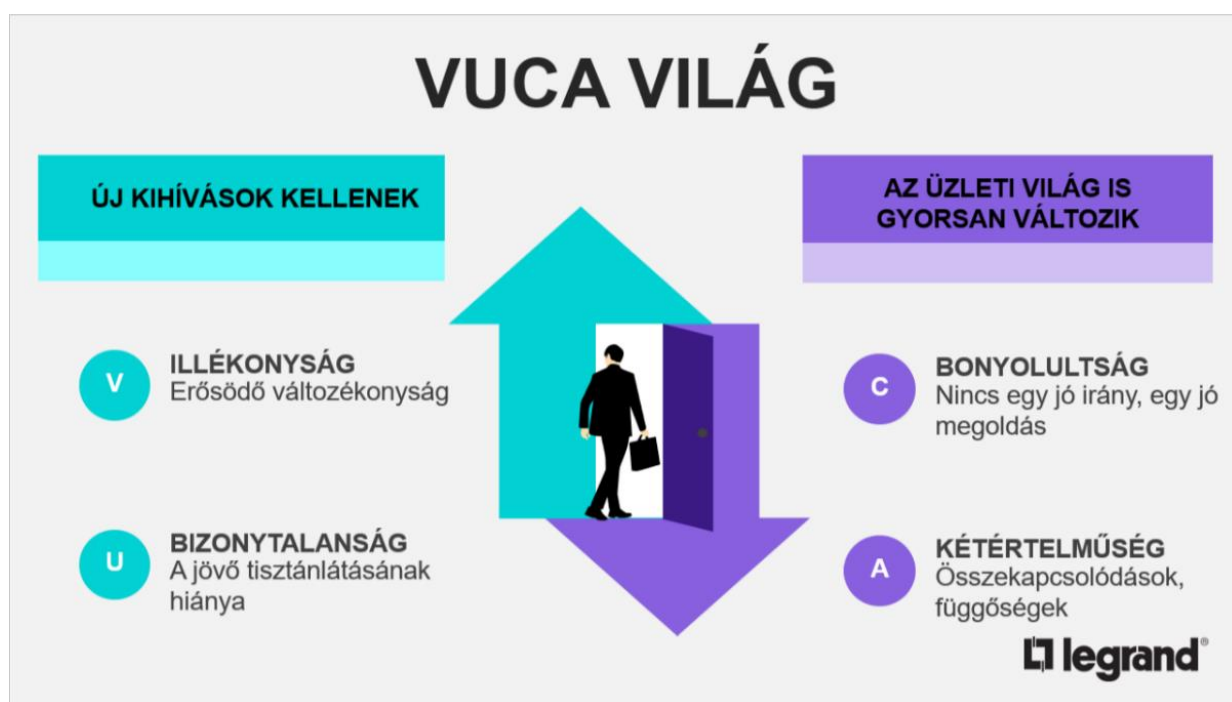
HARMADIK PROJEKTEM

„FŐNIX” (egy ERP) projekt bevezetés előtti elnapolás margójára

- QAD rendszer bevezetés előtti felfüggesztése, illetve a válságmenedzsment
- Három hónapon belül működőképessé kellett tenni a QAD rendszert
- 6 hónapon belül adaptálni a folyamatokat

legrand®

Közeben a világ is megváltozott a VUCA már nem csak néha jelentett “kényelmetlen” nehezen menedzselhető helyzetet, hanem a mindennapjaink része lett.



Az 1997-es év biztatóan kezdődött. Nagyon sok új termékfejlesztési projektet és beruházást indítottunk el. Abban az évben, a magyar piacon döntően még a régi KONAKTA-s termékekkel voltunk jelen, de egy új konkurens jelent meg a piacon és jelentős piacvesztést szenvedtünk el, ami gyakorlatilag majd 20%-os értékesítés csökkenést jelentett. Sajnos ennek a következményeként, az éves költségvetés bemutatásakor ezeket a projekteket nagy mértékben lecsökkentették, illetve felfüggesztették.

Talán ez volt az a sorsfordító momentum, amikor arra a következtetésre jutottam, meg kellene próbálni a műszaki területekről az üzleti terület felé orientálódni, hiszen végső soron ott dől el, milyen műszaki megoldásra lesz szükség, és mire van lehetőség.

Így kerültem át a műszaki pályáról az üzleti életbe és elkezdődött a **negyedik projektem**. persze a megvalósításhoz több év is kellett. Új ismereteket kellett szerezni és megkeresni a lehetőségeket.



NEGYEDIK PROJEKTEM

Váltás a műszaki pályáról az üzletbe 1997→2004

- 1997. Piacvesztéseiből adódó vállalati költségterv újragondolása egyetlen éjszaka alatt
- A gyártás és az üzleti rész fókuszának a szétválasztása
- Személyes konklúziók



Azt gondolom, hogy az ember úgy lehet sikeres, ha azt csinálja, amit szeret és szereti azt, amit csinál! Meghatározó, ha olyan emberekkel dolgozik, akikkel jól érzi magát, megfelelő és motiváló környezetben. Ilyenkor hobbi a munka. A pozitív pszichológiai kutatások is bizonyították, hogy a legsikeresebb emberek azok, akik így választanak munkát.

A gazdasági világválság, 2008 és 2013-2014 között sújtott le Magyarországra. Sokan sokféle kiutat kerestek. 2011 számunkra már a harmadik év volt, amikor csökkent az árbevétel. Akkor úgy tűnt, hogy a 2012 már egy stabilabb gazdasági környezetet fog nyújtani, és növekedést is terveztünk, de 2012 január végén azzal szembesültünk, hogy az előző év januárjához képest 30%-os volt a visszaesés. Gyors és hatékony megoldást kellett keresni.

Éjt nappallá téve olvastam a szakirodalmat, különböző szakmai konzultációkon vettem részt a vállalatcsoporton belül és kívül, a különböző cégek gyakorlatát vizsgáltam. Végül összeállt a kép, egy projekt logikára épülő üzletfejlesztés, amelynek a dinamikáját a kreatív benchmarking gondolkodás, a crenchmarking ^c adja meg.

Fentiek alapján indult el **az ötödik fontos projektem**, amelyet 2012 őszén mutattunk be. A lényege, hogy vállaltuk, hogy növekedési pályára állítjuk a magyarországi értékesítést. A 2013-2015 évre az éves GDP változás kétszeresét tűztük ki árbevétel növekedési célnak, amennyiben az anyavállalat három évig nem kér többlet eredménynövelést, és engedélyezi az üzleti portfolio crenchmarking ^c logika szerinti átalakítását.

ÖTÖDIK PROJEKTEM

A VÁLSÁG UTÁN

Üzleti terv 2013-2015

- Több üzleti szegmensre építkező üzleti modell átalakítása, portfólió bővítéssel
- A piacvezető pozíció mellett belépés új piaci szegmensekbe
- 3 évig eredmény % stop mellett az átlagos GDP duplájával történő árbevétel növekedés

legrand®

A bemutatott tervet el is fogadták, de azért volt egy megjegyzés, ami elbizonytalanított, miszerint sok üzleti tervet bemutattak már a cégnél, de nem soknak sikerült megvalósítani azt, amit a tervben ígért.

Utólag visszatekintve azt hiszem büszkén mondhatom az egész csapat nevében, hogy sikerült abszolválni a tervet. 2013 és 2015 között az átlag GDP négyszeresével növeltük az árbevételünket és eredményben is fejlődtünk. Azóta tart ez a dinamika, 12-22 % közötti növekedést tudtunk produkálni minden. Bízom benne, hogy 2023-ban is folytatódik ez a trend.

Hatodik projekt az, amit kihagytam volna. A COVID tapasztalat, a válság menedzsment tudás sokat segített a 2020-2022 között kialakult helyzet menedzselésében. Nincs már „business as usual” ezért a menedzsment és projektmenedzsment tudás elemei még nagyobb átfedésbe kerültek.

Van viszont pár fontos tanulság. Nincs olyan kockázat, amit a nagyon kicsi valószínűsége miatt figyelmen kívül lehet hagyni. Ha túl bonyolult a megelőzés akkor legalább „early warning” rendszer kiépítése szükséges, és nem elég egyszer értékelni, újra és újra kell gondolni időnként a helyzetet.



HATODIK PROJEKTEM

Üzlet és projektmenedzsment a Covid után

- A kockázatokban a valószínűtlennek tartott eseményekkel is számolni kell
- Business as usual nem fenntartható. Gyorsan és gyakran kell újra tervezni, a járt út helyett újat kell találni
- Egyre nagyobb az átfedés az üzleti management és a projektmenedzsment között.

legrand®

Mindezek alapján azt hiszem, hogy mondhatjuk, hogy az ember élete, a munkássága egy projekt, azaz projekt, az egész világ! A legfontosabb tanulság ebből, hogy érdemes minden történéshez, minden projekthez tanulni, új ismereteket szerezni és konzekvenciákat, tapasztalatokat levonni. Ezáltal tudunk sikeresebbé lenni a következő projektben. Ha összegeznem kell, talán a következők a legfontosabbak, amit az elmúlt 30 év projektjeiből tanultam:



1. TERVEZÉS, ERŐFORRÁS, GAZDÁLKODÁS
2. PROJEKTMENEDZSMENT
3. NE DÖNTS AMÍG HEZITÁLSZ, NE HEZITÁLJ DÖNTENI!
4. SZERESD AMIT CSINÁLSZ, CSINÁLD, AMIT SZERETSZ!
5. MERJ KOCKÁZTATNI, NÉHA A PROJEKT KIÍRÓK SEM ISMERIK PONTOSAN A CÉLT
6. KOCKÁZAT, ÚJRATERVEZÉS

AMIT AZ ELMÚLT 30 ÉV PROJEKTJEIBŐL TANULTAM

legrand®

Ne feledkezzünk meg arról sem, hogy egy projekt, egy terv, egy program, egy elképzelés vagy egy személyes cél megvalósításához szükségünk van még egy nagyon fontos dologra, arra a belső erőre, amit önbizalomnak és kitartásnak nevezünk. Mert nem elég megfogalmazni a célt, hanem azt meg is kell valósítani és meg kell küzdeni a nehézségekkel. Mindenki látja az eredményt, de senki sem látja azt, hogy mekkora energiát fektetünk bele és hány kudarcon vagyunk túl, míg végre sikerült.

Nagyon fontos, hogy azok az energiák – belső erők – , amik a kitartást táplálják ne fogyjanak el. Ezért is nagyon fontos az ünnepség, a „celebration”, azaz minden kis siker megünneplése.

Ez az, ami új erőt ad a kitartáshoz, táplálja az önbizalmat és ezért külön köszönöm azt, hogy 2007-ben megkaptam a projektmenedzsment díjat.

Gratulálok az idén díjazottoknak, ünnepeljünk együtt!

Örülök, hogy egy ilyen dinamikus és fejlődő szakmai közösség tagja lehetek és hogy lehetőséget kaptam arra, hogy megosszam tapasztalataimat ezen a fórumon.

Károlyi László
vezérigazgató
Legrand Zrt.
MFKIK elnök



Bögel György
CEU

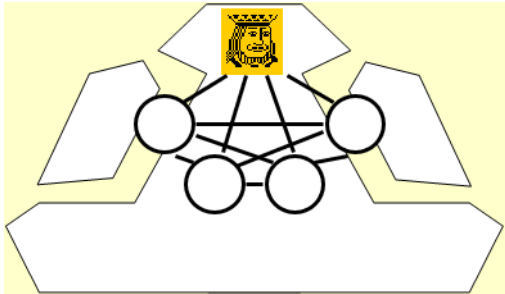
Projektesedik a világ?

Projektesedik a világ?

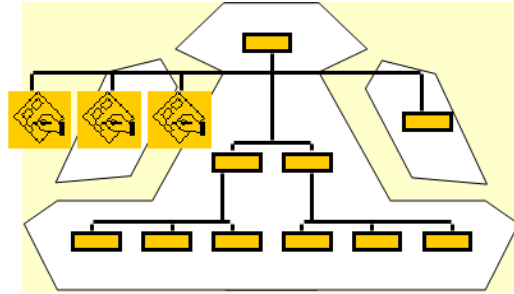
Bögel György
bogelgy@ceu.edu

Egy kis nosztalgiázás: szervezettípusok

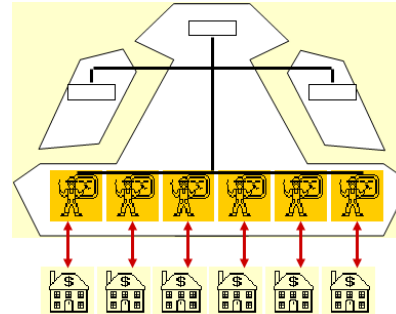
Egyszerű
szervezetek



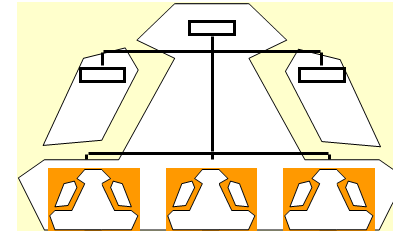
Gépi
bürokráciák



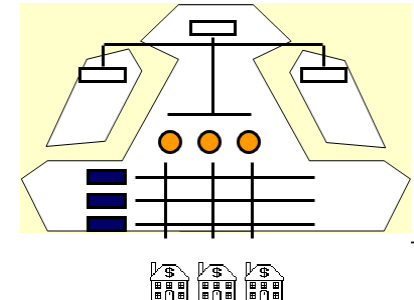
Szakértői
bürokráciák



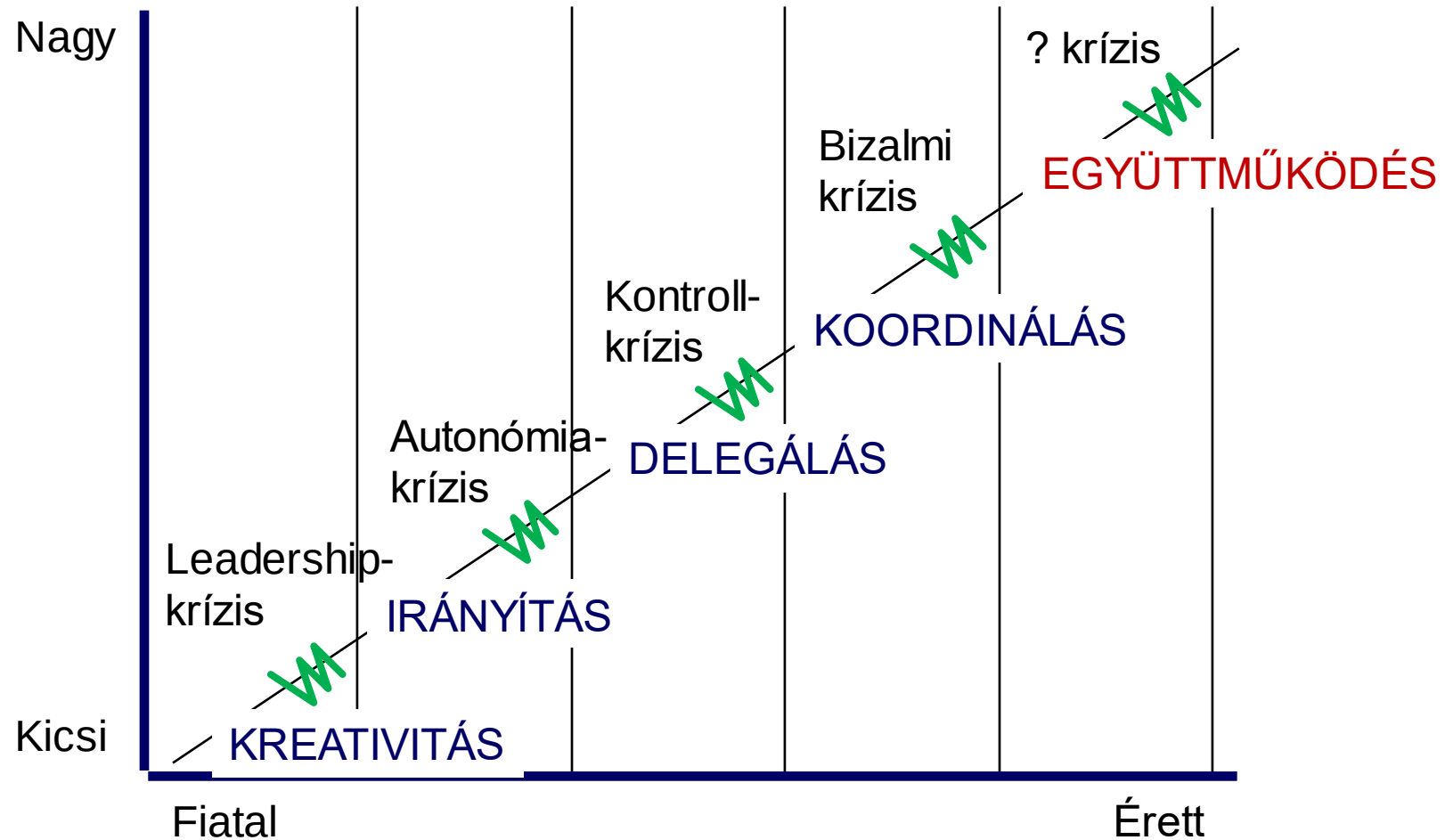
Divizionális
szervezetek



Adhokráciák

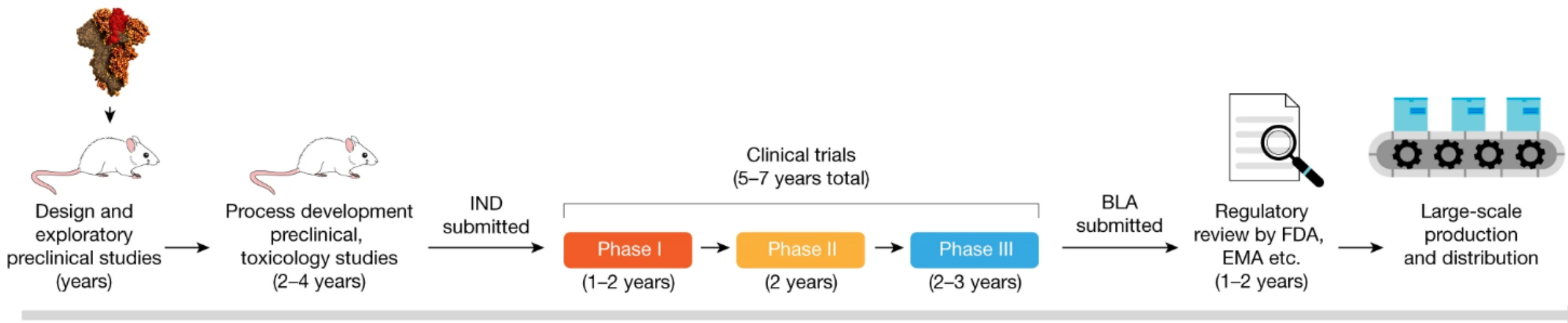


Növekedési, fejlődési fázisok



Vegyünk egy példát!

Hagyományos vakcinafejlesztés: 15+ év

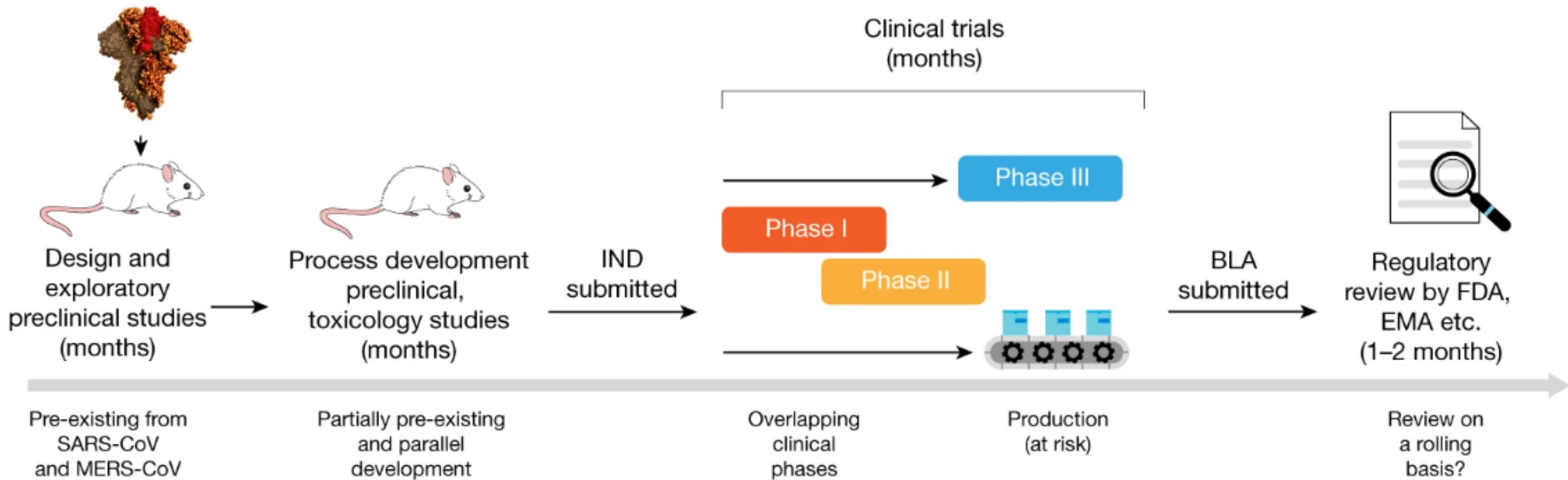


(Nature, 2020 szeptember)

<https://www.nature.com/articles/s41586-020-2798-3/figures/1>

Az évszázad projektjei?

SARS-CoV-2 vakcina: 10-18 hónap



Az egyik versenyző: Moderna

Bravúros projektvezetés és tudásmenedzsment

A járvány
kitörése



2019 ősz

Tesztelésre kész
a vakcina



2020 február 7

Tesztelés



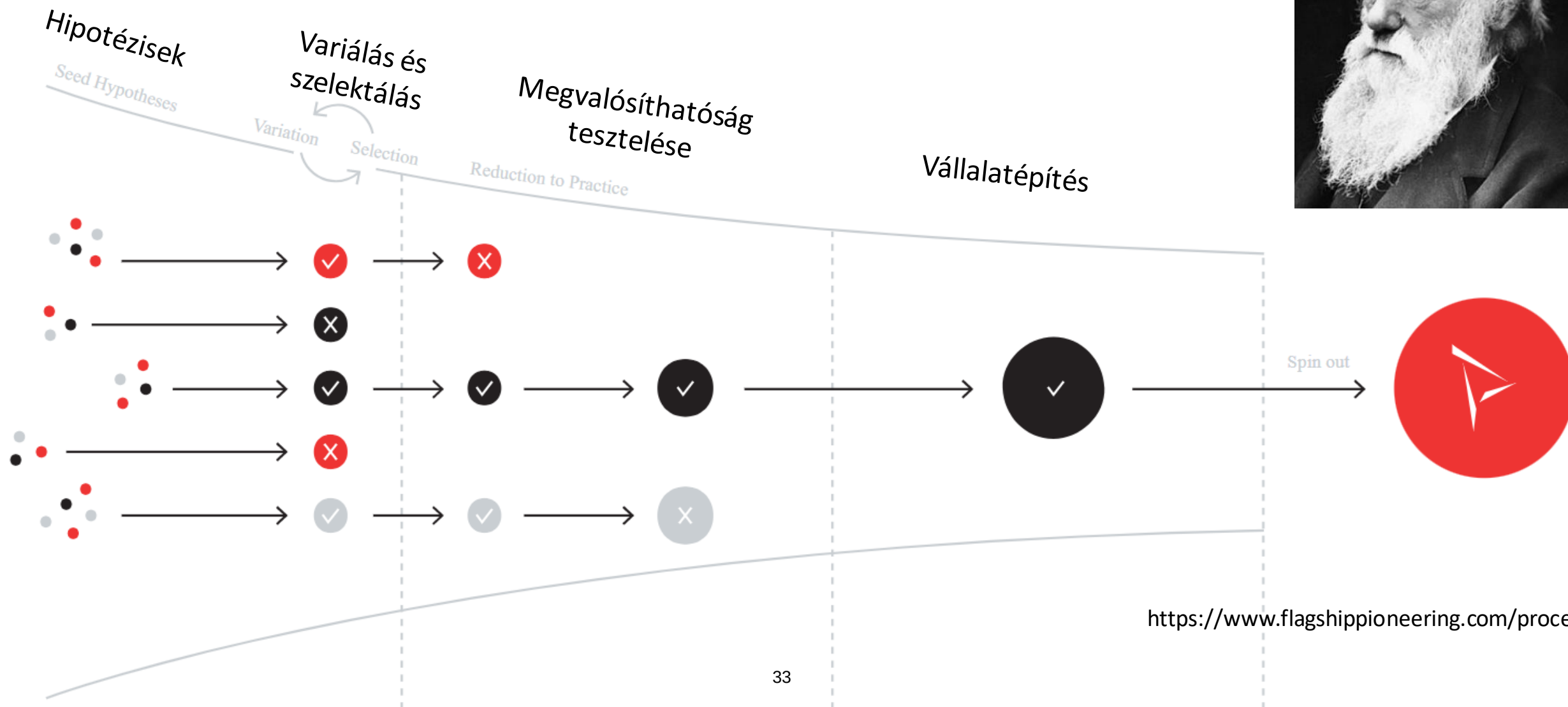
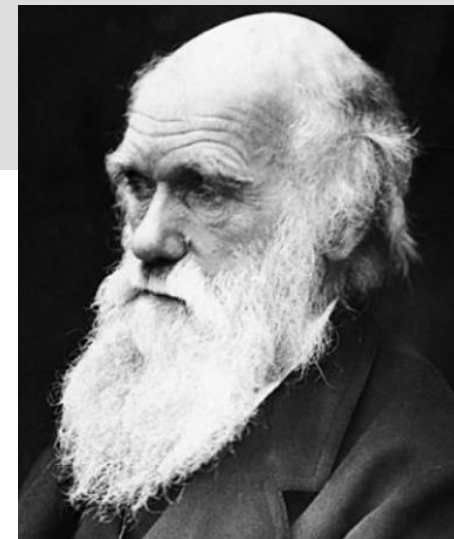
.....

FDA
engedély



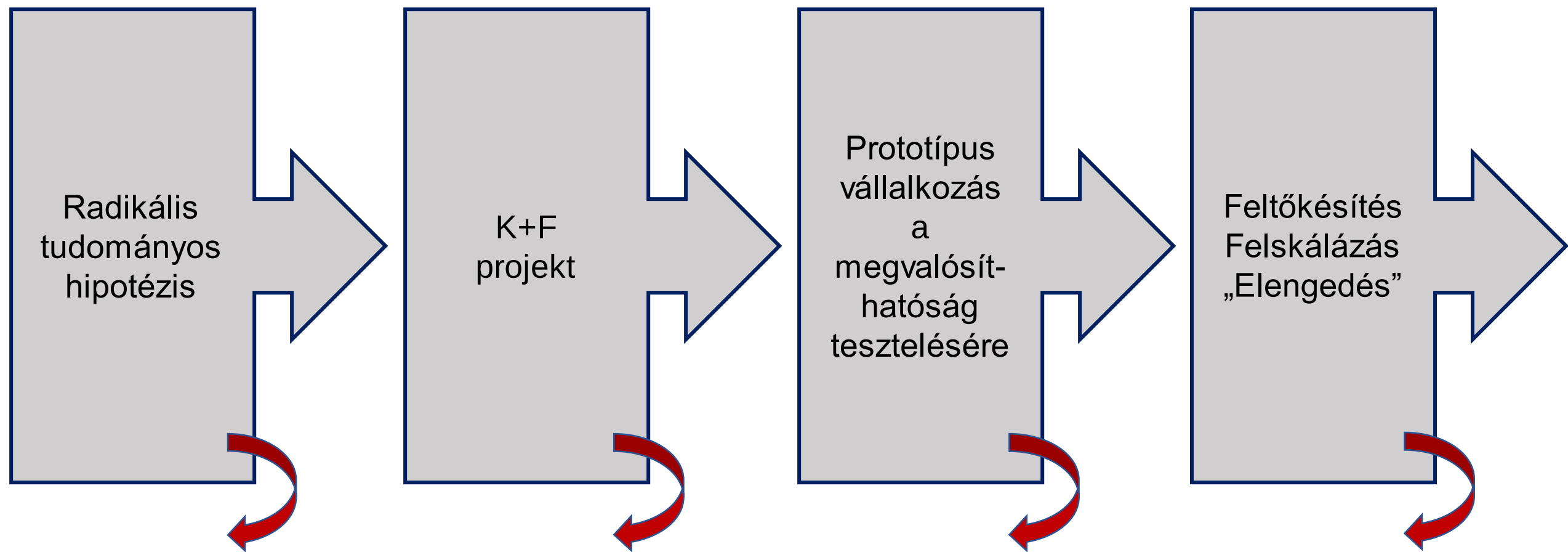
2020 december

Flagship Pioneering: projekt-inkubátor Portfolió-menedzsment



„Tudásgyár és céggyár”

Tudás, ami piacra vihető



Haladás a tölcsérben: a Moderna-sztori

„Mi lenne,
ha...?”

K+F projekt
(kód: LS18)
hírvivő RNA
(mRNA)

Cégalapítás:
Moderna
2012:
húsz
alkalmazott
Tesztelés

Feltőkésítés
Felskálázás
Csapatépítés
„Elengedés”
2018: IPO

Komplementer tudás és hálózat



E. Kania
üzletember



S. Bancel
profi
nagyvállalati
CEO



M. Damiani
IT



N. Afeyan
tudós
vállalkozó
befektető



J. Andres
termelés



D. Johnson
Big Data
mesterséges intelligencia



D. Rossi
kórházi
gyógyítás

Digitális platform



- Vízió: digitalizált tudásgyár
- Platform-stratégia
- Folyamatok digitalizálása, automatizálás, integráció
- Felhő, kész szolgáltatások vásárlása
- Saját fejlesztés: agilis módszertan, MVP
- Integrált stratégiai adatgazdálkodás
- Döntéstámogatás fejlett algoritmusokkal
- Mesterséges intelligencia

A Moderna a COVID-19 érkezésekor



- Tudományos alapokon álló,
- jól vezetett és szervezett,
- digitalizált és integrált,
- platform-filozófia alapján működő,
- fejlett algoritmusokat, mesterséges intelligenciát használó,
- automatizált biotechnológiai „tudásgyár”;
- kockázati tőkével és tőzsdei befektetésekkkel finanszírozott vállalkozás.

Projekt a projektben: a vakcina története a tesztelésig



2020 jan. 11
Kína bejelenti
az első COVID-19
halálesetet

China releases coronavirus, n

Lisa Schnirring | News Editor | CIDRA

Topics: [COVID-19](#), [SARS](#), [MERS-CoV](#)



SHARE

In quickly moving developments la
Wuhan, China, posted a novel cord
outbreak update, which scaled bac
noted the first death, and research
genetic sequence of the nCoV.

And this morning the World Health
several interim guidance document
testing, and medical evaluation.

Kína közzéteszi
a génszekvenálás
eredményét



A Moderna
vezetése dönt a
vakcinafejlesztésről



Az mRNA kódjának
előállítása néhány
óra alatt



2020 feb. 7
Az első vakcina-
csomag kész a
tesztelésre

Projektesedik a világ?

A siker feltételei



- Tudományos ambíciók + a meggazdagodás vágya
- Jó helyen: biotechnológia, gyógyszerfejlesztés
- Küldetéstudat, misszió
- Professzionális projektmenedzsment
- Professzionális vállalatépítés
- Globális gondolkodás
- Digitális platform, Big Data, mesterséges intelligencia
- Professzionális hálózatépítés (Fauci, Gates, Trump...)
- A „nagy lehetőség” megragadása
- Ambidexteritás
- Elkötelezettség, szívósság, rugalmasság, agilitás...

Sikerült meggazdagodni? A Moderna tőzsdei árfolyama

150,02 USD

+ Követés

+131,42 (706,56%) ↑ a kezdetektől

Zárva: márc. 17. 19:42 GMT-4 • Nyilatkozat

Zárás után 150,25 +0,23 (0,15%)

1 N | 5 N | 1 H | 6 H | YTD | 1 É | 5 É | Max.



Bögel György
bogelgy@ceu.edu



Pálvölgyi Lajos

Mi kell a jó PM-é váláshoz?

Projektmenedzserek pályafejlődése

Hogyan válhatsz jó projektmenedzserré?

Pálvölgyi Lajos

PROJECON Projekt Tanácsadó Kft.

Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar

Ez a cikk¹ arra keres választ, hogy mi kell ahhoz, hogy valaki sikeres projektmenedzserré váljon; melyek az elméleti- és gyakorlati tudás karbantartásának, a szakmai életpálya fejlesztésének és a kiemelkedő teljesítmény elérésének feltételei, különös tekintettel az önfejlesztés és egész életen át tartó permanens tanulás lehetőségeire. További kérdés, hogy mely aktuális trendek miként befolyásolják a pályakövetelményeket és a projektmenedzserek pályafejlődését.

Bevezetés

A projektmenedzser szakma nagyon sokat változott az elmúlt évtizedekben Magyarországon is. A 90-es években sokan foglalkoztak projektekkel anélkül, hogy ezt tudták volna; miközben sokakat neveztek projektmenedzsernek anélkül, hogy projektekhez igazából sok közülük lett volna. Ma már széleskörben elterjed standard az, ami annak idején élenjáró innovatív megoldásnak számított, vagy többségében még nem is létezett. A projektmenedzsment kultúra hatalmas fejlődése nem utolsósorban a nemzetközi vállalatoknak is köszönhető, amelyek napi rutinná tették a nemzetközi jó gyakorlatot. Elhivatott kollégák népszerűsítették a projektszemléletet, egyfajta evangelizációs küldetésnek érezve ezt. Míg korábban az egyes projektekre figyeltünk, ma már a PPP (projekt-, program- és portfóliómenedzsment), és a PMO (*project management office*) a gondolkodás kerete, ezzel a projektmenedzsment szervezeti beágyazottságát és üzleti érzékenységét is erősítve.

A projektmenedzserek szakmai fejlődését és közösségépítését több aktív szervezet támogatja hazánkban. Ezen civil szerveződések példamutatók lehetnek más szakmák számára is. A kitűnő munkát végző hazai szakmai szervezetek taglétszámai, a nemzetközi minősítést szerzett kollégák folyamatosan növekvő száma, a különféle rendezvények, versenyek és publikációk, valamint a szakmai felmérések eredményei is jól jelzik a dinamikus fejlődést. A továbbképzések és minősítések sokrétű kínálata, és az elérhető gazdag szakirodalom jó lehetőséget adnak a továbbképzésre, önképzésre. Öröndöletesen sok a nő és a fiatal sorainkban – ez korábban nem mindig volt így. A bérfelmérés mutatja, hogy a projekt-, program- és portfóliómenedzserek tisztességes kompenzációt kapnak. Összességében tehát igen pozitív a kép. (Manapság sajnos nem minden professzió mondhatja el ezt magáról.)

Pályafejlődés

A szakirodalom a pályafejlődésre (vagy életpálya-fejlesztésre) rendszerint makró-szemléletben tekint, azokra a nagyobb fázisokra, és főként fázishatárookra és döntési pontokra fókuszálva, ahol a külső megfigyelő számára is látható fontos átmenetek, lényeges, néha drámai változások történnek az egyén

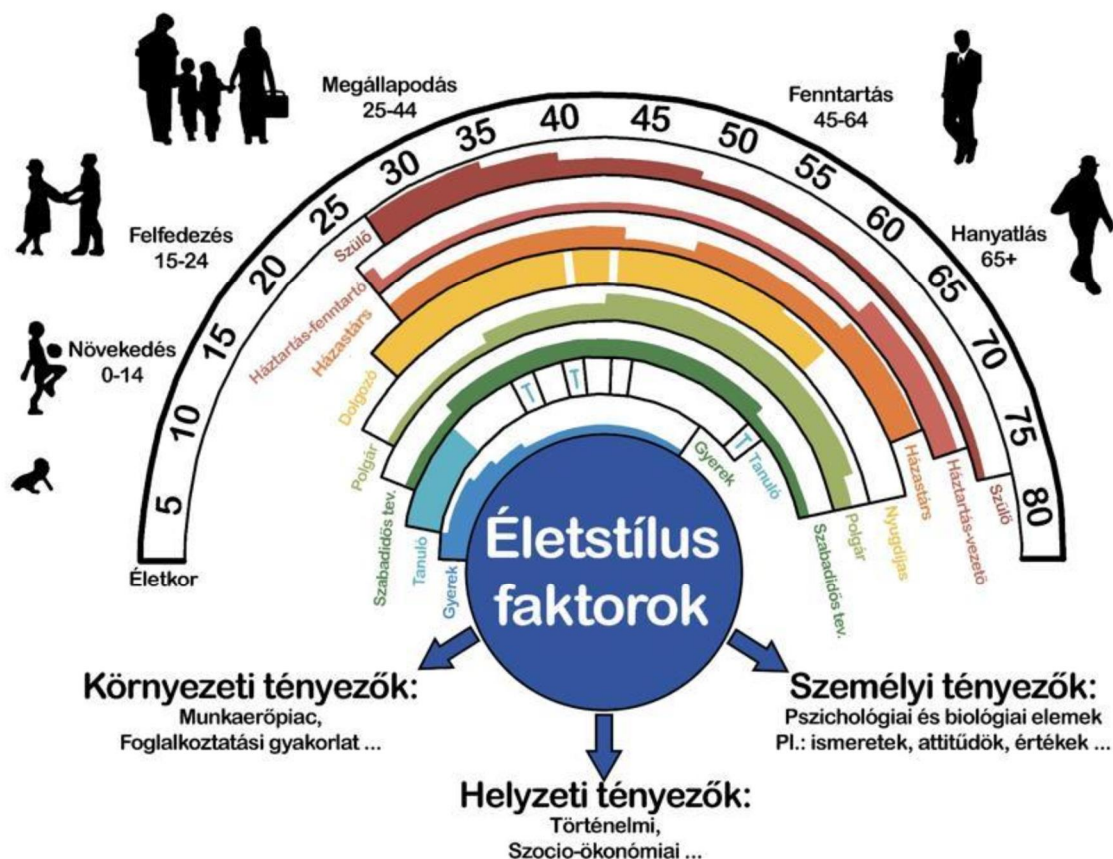
¹ Az alábbi írás egy korábbi cikk (Pálvölgyi 2021) néhány részletének felhasználásával készült.

életútja során. Legtöbbször az egyénben is ilyenkor tudatosul saját életpálya-menedzsment feladata és felelőssége, és kezd intenzíven dolgozni ezen, esetleg tanácsadó segítségét is igénybe véve. A pályafejlődés egész életen át tartó folyamat. Szilágyi Klára az életpálya két fő szakaszát különbözteti meg. Az egyik a pályaadaptáció, amely az általános képzést és a szakképzést jelenti, a másik a pályatevékenység, amely a szakmai beilleszkedésből és a hasznos érdemi szakmai tevékenységből áll. A személyiségfejlődés szempontjából a folyamat ideális formájában a pályaválasztási érettség, pályaeérettség és önmegvalósítási érettség fogalmaival írható le, amelyhez a képzésre való alkalmasság, a pályaalakalmasság, illetve a beválás szakaszai kapcsolódnak (Szilágyi 2000). Pályakorrekció esetén egyes szakaszok ismétlődhetnek.

Donald E. Super (1953) szerint az egyén olyan foglalkozást választ, amely énképének megfelel, miközben ez utóbbi változik fejlődése során. A pályafejlődés alkalmazkodási folyamat, amelyben megmutatkozik, hogy az ember hivatásán, munkáján keresztül miként fejleszti, valósítja meg önmagát. Super modellje a pályafejlődést az életszakaszok sorozataként értelmezi a gyermekkortól a nyugdíjazásig; ebben öt fő szakaszt különböztet meg: növekedés, felfedezés, konszolidáció, fenntartás, visszavonulás (ld. 1. ábra). A munka ezeknek csupán csak egy szelete. Felfogása szerint az életpálya a következő kilenc szerepből épül fel. Ezek a gyermek, a tanuló, a szabadidős tevékenységet végző, a polgár, a dolgozó, a nyugdíjas, a házastárs, a háztartást fenntartó és a szülő szerepe. A szerepek megvalósulását külső környezeti tényezők és belső személyi tényezők befolyásolják. Az életkorral változnak szerepeink is. Azt, hogy életünkkel mennyire vagyunk elégedettek, nagyméretében befolyásolja, hogy a szerepekből hány, milyen módon és milyen szinten valósul meg.

1. ábra. Donald E. Super életpálya modellje

Forrás: Super (1980) alapján Pogátsnik (2019)



A fentiek egyebek közt felvetik a különböző életszerepek közti egyensúly, és azon belül különösen a munka és a magánélet közti arányok kérdését is. Az egyensúlyt nem mindig könnyű biztosítani akkor, amikor nagy munkaterhelés mellett nagyméretű és bonyolult projektet menedzselünk.

A pályafejlődést (vagy életpálya-fejlesztést) a munka világában értelmezve érdemes elgondolkodni azon, hogy konkrétabban mit is jelenthet ez számunkra. Law és Watts (1977) DOTS modellje² segíthet ebben, amelynek továbbfejlesztett formája a SODI-modell elnevezést kapta. Az itt felsorolt lépésekre akár egy saját személyes önfejlesztési akcióterv is építhető (ld. 2. ábra). A folyamat támogatására mentor, coach, vagy karrierfejlesztési tanácsadó is bevonható.

S - *self-awareness*: önismeret, amely magában foglalja annak megértését, hogy milyen (tényleges és potenciális) személyes erőforrásokkal rendelkezik az egyén a pályafejlődés szempontjából.

O - *opportunity awareness*: a lehetőségek ismerete, amely a továbbképzések, minősítések és a munka világának megértését jelenti, beleértve a karrierlehetőségeket és az alternatív utakat is.

D - *decision-making and planning*: döntéshozatal és tervezés, amely annak megértése, hogy miként lehet karrierdöntéseket hozni, mi befolyásolja a döntéseket, hogyan találhatók meg a saját célok, továbbá kiterjed a következmények tudatosítására is.

I - *implementing plans*: a tervek kivitelezése, amelyhez megfelelő képességek szükségesek számos területen ahhoz, hogy a karrierterv ténylegesen megvalósulhasson.

2. ábra. A SODI-modell egyik változata³



² <https://marcr.net/marcr-for-career-professionals/career-theory/career-theories-and-theorists/dots-model/>

³ <https://careerprocanada.ca/we-need-to-value-career-development/>

A fenti SODI modell kisléptékű döntések és önfejlesztési ciklusok esetében is, azaz mikro-szinten is jól alkalmazható. Donald E. Super értelmezésben a pályán való fejlődés a növekedés és a tanulás folyamata, amely magában foglalja a pályán való viselkedés minden pillanatát, az egyén képességeinek és hajlamainak progresszív növekedését és módosulását, a pályán tanúsított viselkedést, és a viselkedési repertoár folyamatos alkalmazását (Super 1980). Ennek tudata és érvényesítése különösen fontos a nagyobb szabadságfokot élvező foglalkozások, így a projektmenedzserek esetében, ahol a pályafejlődés kevésbé látványos evolúciós szakaszai egy sor mikro-döntésen, tapasztalatszerzésen, próbálkozáson, tanuláson és kisebb változáson keresztül valósulhatnak meg a napi munka során, mely folyamatot az érintett nem kis részben maga kontrollál.

Kedvező tanulószervezeti környezetben az egyén különösen sokat tehet azért, hogy ez a fejlődési folyamat felgyorsuljon, és számára is, és a szervezet számára is értékes eredményeket hozzon. Az ezt támogató tanulószervezetekben az emberek folyamatosan bővítik tudásukat és képességeiket, hogy elérjék azon céljaikat, amelyekre vágnak; mindeközben állandóan fejlesztve együttes tanulási képességeiket is (Csath 2001). Az egyén életpálya-fejlesztése segíti szakmai fejlődése feltételeinek megteremtését, az egyén megvalósult szakmai fejlődése pedig új lehetőségeket nyit pályafejlődése számára (pl. új projektek, új kihívások, esetleg új munkahely).

Az egyén és a pálya közötti megfelelés

Mint minden pályán, így a projektmenedzserek esetében is a szakmai bevalás, és a további pályafejlődés is az egyén és a pálya jellemzői közti megfelelésre épül. Rókusfalvy Pál (1969) pályaeérettség alatt a személyiség olyan fejlettségi állapotát értette, amely valószínűvé teszi az adott pályán való sikeres boldogulást. Ez az egyén és a pálya közötti potenciális megfelelés, míg a bevalás a már bizonyossá vált tényleges megfelelés. A pályára lépést a pályaválasztás előzi meg. A pályaválasztási érettség több foglalkozáshoz szükséges tulajdonságok és személyiségjegyek együttes meglétét feltételezi. A hangsúly ebben a szakaszban a pályaismereten és az önismereten van; a pályaeérettség esetében pedig már a választott szakmához szükséges személyiségjegyek és tulajdonságok megléte a fontos. „Aki úgy tudja életét – s benne saját személyiségét, jellemét alakítani, hogy társadalmilag hasznos munkájában egyszersmind önmagára talál, úgy ez a belső összhang és rendezettség nemcsak élete többi területének lesz jellemzője, hanem emberi környezetére is kisugárzik, s társadalomépítő erővé válik.” (Rókusfalvy 1969:13) A fentiekhez kapcsolódóan Ritoók Pálné (1986) a pályaidentifikáció folyamatát hangsúlyozza, amelyben megmutatkozik az egyén pályaválasztásával kapcsolatos elégedettsége, eredményessége, aktivitása, a pályával való azonosulásának tartalma és mértéke, és a munkában történő kibontakozása is.

Az Edward L. Deci és Richard Ryan nevéhez fűződő öndeterminációs elmélet szerint az ember pszichológiai szükséglete a **kompetencia, az autonómia és a kötődés**. Ezek fejlődésének alapját képezik, és fontos szerepet játszanak az emberek motivációjában, jóllétében, életelégedettségében és vitalitásában mind általános, mind napi szinten (Ryan & Deci 2017). Az elmélettel összecseng az a tapasztalat, miszerint a projektmenedzser szerepben ténykedő egyén és a projektmenedzser pálya közötti megfelelésről valóban akkor beszélünk, ha létrejön és fenntartható a megfelelő szintű kompetencia, autonómia és kötődés. Bármelyik elem tartós hiánya megbontja az egyensúlyt, és zavarokhoz, sikertelenséghez, pályaelhagyáshoz vezethet.

Sikeres pálya nehezen képzelhető el mély **önismeret** nélkül. A hazai pályalélektan szakirodalma négy önismereti elemet emel ki, amely az egyén és a pálya közötti megfelelés szempontjából különös figyelmet érdemel. Ezek az érdeklődés, a képesség, az értékek és a munkamód (Kenderfi 2011). Sokan úgy gondolják, hogy a felsorolt négy közül a képesség a legfontosabb. A **képesség** valamely tevékenység sikeres elvégzésének egyénben rejlő feltétele, amely általában fejleszthető. Hosszabb távon az érdeklődés legalább ennyire (ha nem éppen jobban) meghatározó, mivel motivál és energiát

ad. Csirszka János (1966: 89) szerint az „érdeklődésen a személyiség érzelmekkel telített tartalmi irányulását értjük, amely szubjektív értékekkel látja el a tárgyat, amire irányul. Olyan fénycsóvának lehet tekinteni, amely a valóság kisebb-nagyobb részére, tárgyaira esik, és azokat megvilágítja, köztük és a személyiség között bizonyos kapcsolatot létesít.”

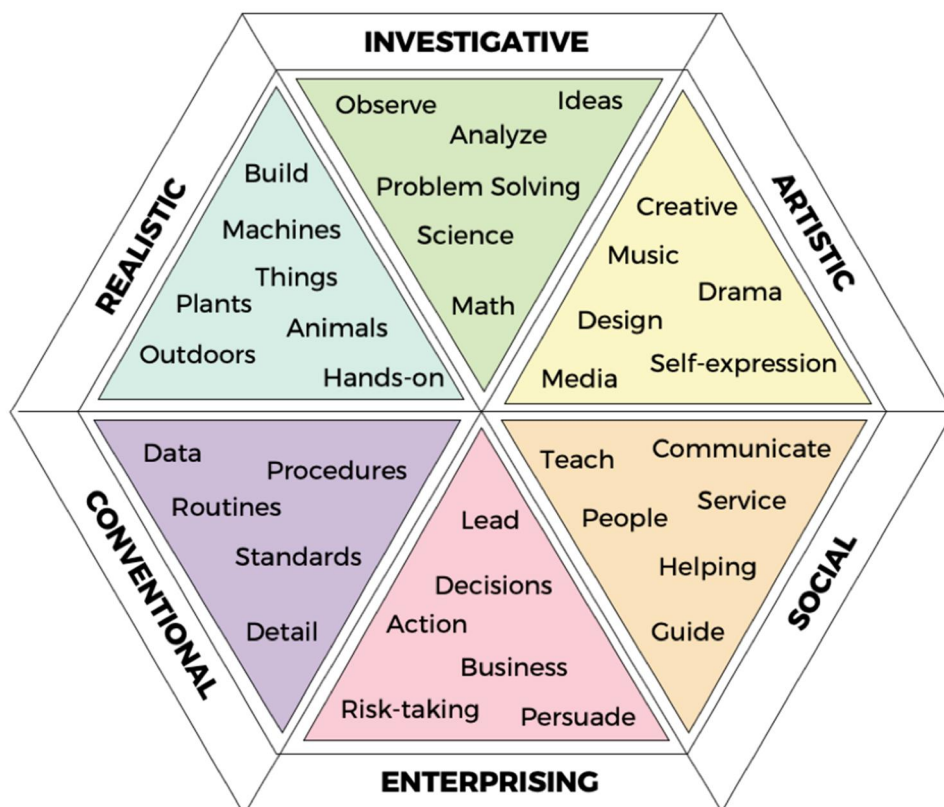
A pályatanácsadásban igen elterjedt a személyiségtípusok John L. Holland amerikai pszichológus által kidolgozott rendszere. A pályákkal kapcsolatos **érdeklődést** feltérképező önértékelő kérdéssorok jelentős része erre a modellre épül. Holland összesen hatféle foglalkozási személyiségtípust határozott meg, amelyeket egy hatszög formájában rendezett el, így érzékeltetve térben is a közelséget, illetve távolságot az egyes érdeklődési típusok között (ld. 3. ábra). Az egymással szemben lévőek gyakorlatilag egymás ellentéteinek tekinthetők. A „hatszög-modell” az angol elnevezések kezdőbetűi után a RIASEC nevet kapta (Holland 1997).

A Holland féle hat foglalkozási személyiségtípus a következő:

- R** - *Realistic*: Realista (gyakorlatias, cselekvő, technikai) típus
- I** – *Investigative*: Kutató (intellektuális, gondolkodó) típus
- A** - *Artistic*: Művész (nyelvi, alkotó) típus
- S** – *Social*: Szociális (segítő, emberközpontú) típus
- E** – *Enterprising*: Vállalkozó (szervező, kezdeményező) típus
- C** – *Conventional*: Konvencionális (hagyománykövető rendszerező) típus

3. ábra. A Holland féle foglalkozási személyiségtípusok

Forrás: Holland, J. L. (1997) alapján Bryan Dik (2019)



A projektmenedzserek elsődleges típusa a Holland féle modellre épülő önértékelő kérdéssorok alapján a vállalkozó (szervező, kezdeményező) típus. Ez ambiciózus, energikus, és szívesen vállal magas kockázatot is. Domináns és optimista, természetes vezető, aki jól érzi magát irányítói pozícióban. Jó kommunikációs készséggel rendelkezik, könnyen magára vonja a figyelmet, képes befolyásolni másokat.⁴

A pályafejlődés fontos belső feltétele, hogy szeressük csinálni azt, ami a preferált szakma műveléséhez ténylegesen szükséges, beleértve mindent, ami ezzel jár (anyag, eszköz, helyzet, körülmény, szociális kapcsolatok szintje és jellege stb.). Ezt a vonzódást leginkább az érdeklődés fogalmával írhatjuk le. Már maga a tevékenység, vagy legalábbis egy része okozzon örömet (vö. Csíkszentmihályi 1977). Fontos továbbá, hogy jó érzéssel mondhassuk adott esetben, például egy társaságban, hogy projektmenedzserek vagyunk. Talán még egy nagyon kicsi büszkeség is megengedett. Baj van akkor, ha egyik vagy másik hibádzik ezekből. A projektmenedzser szakma szerencsére változatos tevékenységprofilt mutat, és sokféle tudásterülettel érintkezik. Ez egyszerre teszi vonzóvá, de kicsit nehezzé is.

Egy projektötletet gyakran sokat kell csiszolni, formálni, hogy az érintettek körében széleskörű támogatást kaphasson. Fel kell ismerni az igényt és a lehetőséget. Gyakran újszerű megoldásokat kell kitalálni, megszervezni, megvalósítani, lehetőleg úgy, hogy ez mindenkinek jó és hasznos legyen. Az intenzív kommunikáció, szervezés és együttműködés mellett ezért elvonulásra, konstruktív töprengésre, elmélyült tervezésre is szükség lehet. Sokak számára a tevékenység öröme mellett legalább ennyire fontos az adott projekt értelme, haszna, jelentősége is ahhoz, hogy a projekt lelkesítse, izgalomba hozza – nyilván inspiráló, de nem irreális célkitűzéseket, kellő felhatalmazást, megfelelő mozgásteret és erőforrásokat feltételezve.

A pályaelégedettség szempontjából természetesen az **értékpreferenciák** szerepe sem lebecsülhető, mivel az egyén tevékenységének irányát és módját alapvetően meghatározzák az általa elfogadott értékek. A munkához kapcsolódó értékek feltérképezésére gyakran használják a Donald E. Super amerikai tanácsadó pszichológus által kidolgozott önértékelő kérdőívet. Ez arra keresi a választ, hogy mi az, ami igazán fontos a válaszadó számára az alábbi értékkörök közül: anyagi ellenszolgáltatás, presztízs, önérvényesítés, irányítás (vezetés), társas kapcsolatok, függetlenség, igazságos főnökség, egzisztenciális biztonság, fizikai környezet, esztétikum (szép dolgok készítése), változatosság, kreativitás, munkateljesítmény, mások segítése, és a független gondolkodás.

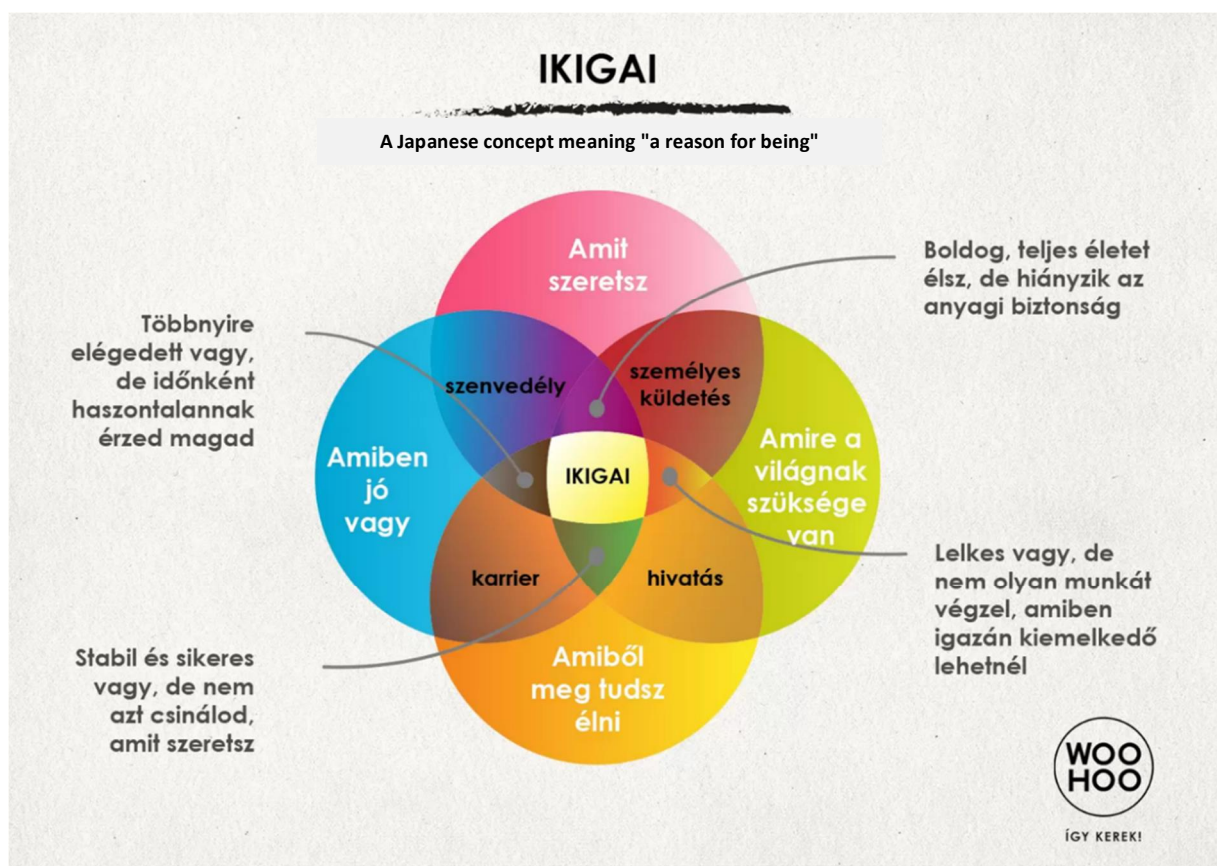
Az emberek egyebek közt különböznek egymástól a munkavégzés módjában is. A preferált **munkamód** olyan pszichikus tulajdonság, amely a munka tárgyi és személyi körülményeiből és más sajátosságaiból következő egyéni megoldások összességén alapszik. A munkamódot nagymértékben meghatározza az egyén érzelmi viszonya a munka tárgyához és folyamatához, valamint a munkamozzanatok gyakorlása során bekövetkező öröm és elégedettség élménye. (Csirszka, 1966)

Az egyén munkamódja nagymértékben befolyásolja a sikerességet és az elégedettséget az életpályán, ezért nem mindegy, hogy a munkamód stabil összetevői mennyire egyeznek a választott pálya követelményeivel. A munkamód jellemzői közé tartozik a munkatempó és a munkavégzés ritmusa, valamint az önállóság mértéke és minősége is, továbbá a célszerű megoldások keresése, felismerése és alkalmazása. A munkamód jellemzői még a munkavégzés precizitása, pontossága, valamint a monotónia-tűrés, a gondosság, a rendszeret, vagy a stressztűrés, terhelhetőség/fáradékonyság stb.

⁴ Forrás: Information Technology Project Managers, Minnesota State Colleges and Universities
<https://careerwise.minnstate.edu>

Az egyén és a pálya közötti megfelelés kapcsán érdemes kiemelni azt a négy szempontot, amelyet a kiegyensúlyozott életvitelre törekedve hosszabb távon rendszerint igyekszünk figyelembe venni, és egymással egyensúlyba hozni. Ez egyfajta iránytű lehet a projektmenedzser életpálya építéséhez is. A négy halmaz különféle metszetei azokat a helyzeteket ábrázolják, amelyekben a négy szempont részlegesen vagy együttesen jelenik meg (ld. 4. ábra). Érdemes elgondolkodni ezeken a kérdéseken: Mi az, amit szeretsz? Mi az, amiben jó vagy? Mi az, amiből meg tudsz élni? Mi az, amire szüksége van a világnak? A projektmenedzserek szerencsésnek érezhetik magukat, mert rendszerint találhatnak olyan területet, ahol esetükben a négy szempont összeegyeztetése nem reménytelen.

4 ábra. IKIGAI: Te miért kelsz fel reggelente? ⁵



Semmi sem állandó, csak a változás maga

Az ókori görög filozófus Epheszosi Hérakleitosznak tulajdonított mondás napjainkban különösen érvényesnek tűnik, és a projektmenedzser szakmára is igaz. Mindenkinek érdemes megfontolni, hogy mik azok a konkrétabb kapcsolódási pontok (érdeklődés, képesség, értékek és munkamód), amelyek a projektmenedzser professziót számára vonzóvá teszik, és ezek vajon várhatóan miként változnak majd a jövőben. Vajon növelik-e, vagy éppen csökkentik-e a szakma vonzerejét számára? Vajon elértéktelenednek-e tudásának és képességeinek egyes elemei, és milyen újabb kompetenciaelemeket kell elsajátítania? Természetesen senki sem lát a jövőbe, de arra érdemes felkészülni (legalább lelkieken), hogy akár alapvető változások is jöhetnek a szakmában.

⁵ Forrás: Kincses Era 2021. <https://woohoo.hu/a-hosszu-elet-japan-titka/>

Napjainkban a fenntarthatósági kérdések előtérbe kerülése, a demográfiai folyamatok, a digitális transzformáció, a virtuális együttműködés, az agilis megközelítés folytatódó térnyerése, a módszertani tudás gazdagodása, az alkalmazási területek bővülése, és a soft-skill kompetenciák jelentőségének további növekedése mellett sok más fontos trend és változás alakítja a szakma tartalmát, működési feltételeit, és belátható jövőjét (PMI 2022). Folyamatosan alakulnak, változnak a pályakövetelmények. A projektmenedzsment várható fejlődését vizsgálva egyes kutatók nem meglepő módon arra a következtetésre jutnak, hogy a 30-as években a nem rutinszerű munkakörökben dolgozók munkája a mainál érdekesebb és jobban megfizetett lesz, miközben a rutinfeladatok elvégzését a fejlett digitális technológia fogja átvenni (Walker & Lloyd-Walker 2018).

Az utóbbi évek válságai tovább növelik a projektek arányát és jelentőségét a körülöttünk kibontakozó **VUCA** (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) világban. A globális előrejelzések szerint egyre több kompetens projektmenedzserre lesz szükség⁶. Az ember manapság gyakran érzi magát a Mérő László (2015) könyvében leírt „Extrémisztán” határvidékén, miközben korábbi életében Átlagisztán elégedett polgára volt. Míg Átlagisztán jól ismert és jobbára kiszámítható, addig Extrémisztánban a meglepetés az úr: ez egy drámaian másfajta világ, amely az egyes gazdasági jellemzők bármilyen kiugró értékeit megengedő (ún. Cauchy) eloszlással kapcsolatos. Mérő kiemeli, hogy a legtöbb ember Átlagisztán szabályai szerint szeret élni, és csak akkor akar foglalkozni Extrémisztán dolgaival, ha a körülmények arra rákényszerítik, bár Extrémisztán meglepetései között akadhatnak pozitívak is.

A jövőben egyre gyakrabban merülhetnek fel ilyen újszerű kényszerítő körülmények. Ezek a projektmenedzser szakmát is tovább alakítják. Még fontosabb lesz az értékeket megőrző rugalmas alkalmazkodás, a belső igényné váló élethosszig tartó tanulás, a változásokkal lépést tartó folyamatos fejlődés, de ugyanakkor a változások lehetőség szerinti befolyásolása, alakítása is. A projektvezető akkor lehet sikeres és elégedett, ha a személy és a pálya megfelel egymásnak. Mivel a változások előbb-utóbb szétrombolják ezt a korábban létrehozott megfelelést, a jövőben egyre gyakrabban kell ezt majd mindenkinek ismételtén újratерemtenie a saját maga számára. Aki ezt nem veszi észre, vagy akinek ez nem sikerül, vélhetően elhagyja majd a pályát, és új kihívásokat keres. Összefoglalva elmondható, hogy az egész életpályán átívelő folyamatos pályakonstrukcióra lesz tehát szükség.

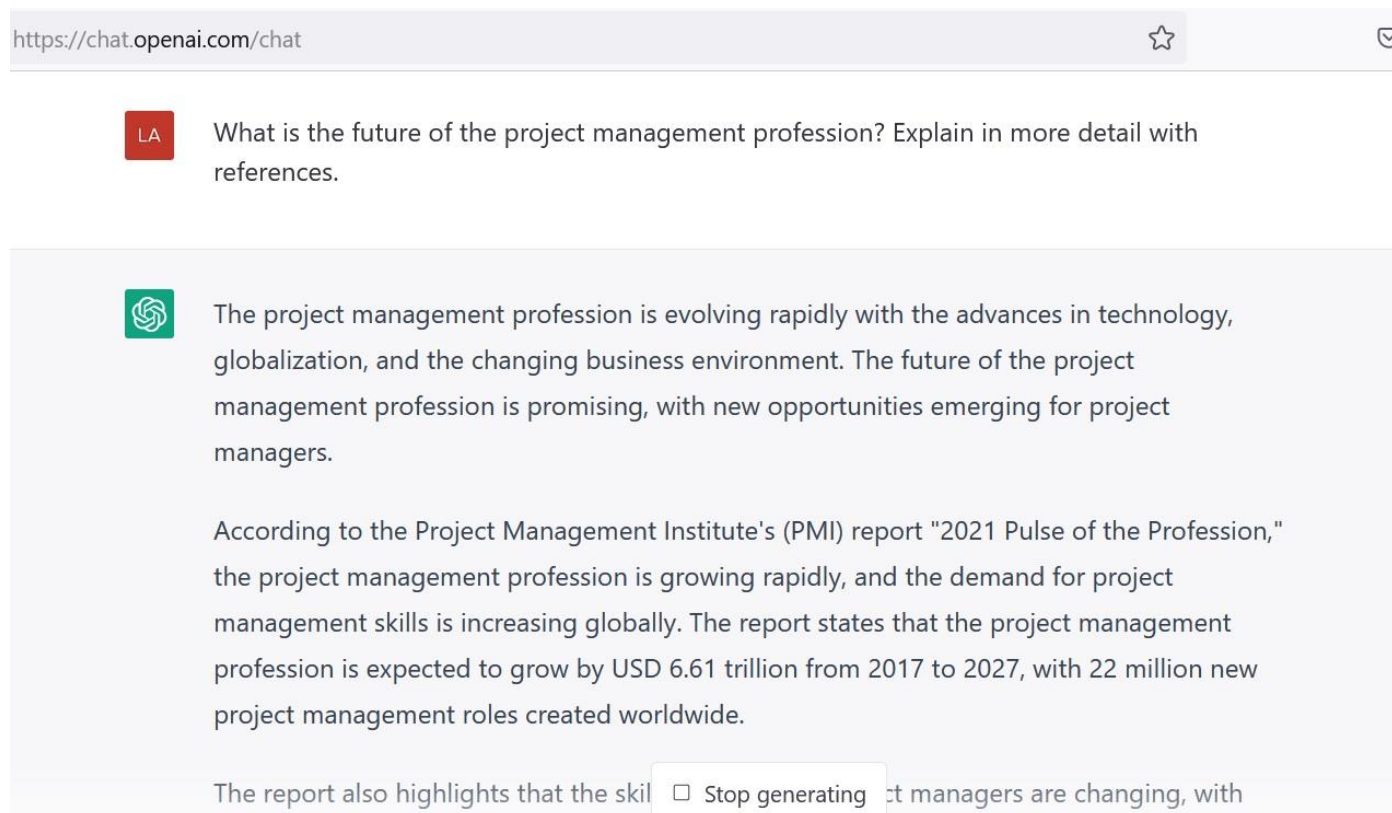
A kép teljessége kedvéért a mesterséges intelligenciát is megkérdeztük a projektmenedzsment szakma jövőjéről. Az amerikai OpenAI által fejlesztett **ChatGPT** (*Generative Pre-trained Transformer*) rendszerrel írásbeli dialógust folytattunk. Ez a program legegyszerűbben egyfajta intelligens lexikonként jellemezhető, amelyet az internetről származó szöveges adatbázisok segítségével tanítottak. Működése arra épül, hogy megtanították kitalálni, mi a legvalószínűbb következő szó egy mondatban. A működését látva a felhasználónak az a benyomása támad, hogy a gép megérti a szöveget; érti a szabadon megfogalmazott kérdésünket, és érti azt is, amit válaszol erre.

Amikor megkérdeztük, a gép először csak egyetlen egy szakirodalmi forrást használt, és meglehetősen egyszerű választ adott. Válaszának bevezető része az 5. ábrán látható. Szerencsére kérhetjük a válasz újra generálását is. A gép másodszorra már jobban összeszedte magát, és több hivatkozott forrásra épülő, pontokba szedett választ adott. Ennek teljes szövege az 5. ábra alatt olvasható. A második válasz után ismét a kapott válasz újra generálását kértünk. A harmadik válaszban azonos pontok jelentek meg, mint a másodikban, de más megfogalmazásban és részben más forrásokra hivatkozva. Az első pontban a digitális transzformáció helyébe most a mesterséges intelligencia (AI) és az automatizálás fokozott használata lépett, kiemelve, hogy ezek egyre inkább előtérbe kerülnek a projektmenedzsmentben. Az AI-alapú eszközök számos feladat, így például az ütemezés és az erőforrás-elosztás automatizálását segíthetik. Ezáltal a projektmenedzsmentek felszabadulnak, hogy magasabb szintű feladatokra, például a stratégiai tervezésre és a projektérintettek bevonására összpontosíthassanak.

⁶ <https://www.pmi.org/learning/careers/talent-gap-2021>

Mindhárom válasz a ChatGPT magasszintű szövegalkotási képességéről tanúskodik. A gép válaszait azonban kritikusán kell kezelni, mivel beszámolók szerint előfordulnak tévedések is. Az ismerethiányt intelligens mellébeszéléssel vagy találgatással próbálja áthidalni, anélkül, hogy a bizonytalanságát magától jelezné. (Ez feltűnően emberi vonásnak látszik, de ne feledjük, emberek tanították.) Az AI alapú technológiák lehetőségei a jövőben várhatóan gyorsan tovább fognak javulni, és ezek fokozottan megjelennek majd a projektmenedzsmentben is. A ChatGPT számára előrelépés lehet, ha közvetlenül tanulmányozhatja majd az internet növekvő szövegbázisát.

5. ábra. A chatGPT program⁷ első válasza a projektmenedzsment szakma jövőjéről



A chatGPT második válasza ez volt:

The future of project management profession is expected to be shaped by various trends and challenges. In this response, I will discuss some of the key trends and challenges that are likely to impact the profession in the coming years, along with references to support these trends.

- *Emphasis on digital transformation: As organizations increasingly rely on technology to improve productivity and efficiency, project managers will need to be equipped with the skills and knowledge to manage digital transformation projects. According to a survey by the Project Management Institute (PMI), 87% of high-performing organizations are focused on digital transformation, and 40% have a chief digital officer (CDO) who oversees these efforts (PMI, 2019). This trend is likely to continue, which means project managers will need to have expertise in areas such as data analytics, cybersecurity, and agile methodologies (Baltazar, 2020).*

⁷ Ld. <https://chat.openai.com/chat> (2023.03.08.)

- *Increasing use of agile methodologies: Agile methodologies have gained popularity in recent years due to their flexibility and ability to adapt to changing requirements. The PMI's 2020 Pulse of the Profession report found that 71% of organizations use agile approaches in some capacity (PMI, 2020). This trend is likely to continue, which means project managers will need to be well-versed in agile methodologies and be able to adapt their project management approach accordingly (Baltazar, 2020).*
- *Focus on soft skills: While technical skills are important, project managers also need to have strong soft skills such as communication, leadership, and emotional intelligence. In fact, a survey by the PMI found that 90% of high-performing organizations prioritize developing soft skills in their project managers (PMI, 2019). This trend is likely to continue as project managers increasingly work with cross-functional teams and stakeholders from diverse backgrounds (Baltazar, 2020).*
- *Sustainability: As organizations focus more on sustainability, project managers will need to be equipped with the skills and knowledge to manage projects with environmental, social, and governance (ESG) considerations in mind. According to the PMI's 2020 Pulse of the Profession report, 58% of organizations are investing in sustainability initiatives (PMI, 2020).*
- *Remote work: The COVID-19 pandemic has accelerated the trend towards remote work, which means project managers will need to be able to manage projects remotely and collaborate effectively with team members who may be located in different time zones. According to the PMI's 2021 Pulse of the Profession report, 91% of organizations reported at least some impact to their projects due to the pandemic (PMI, 2021).*

In conclusion, the project management profession is expected to face various trends and challenges in the coming years, including digital transformation, increasing use of agile methodologies, focus on soft skills, sustainability, and remote work. Project managers who are able to adapt to these trends and develop the necessary skills and knowledge will be well-positioned for success.

References: [az itt felsorolt négy hivatkozást az irodalomjegyzékébe illesztettük]

Siker és kompetencia

A projektmenedzser a felgyorsuló változásokra kétféleképpen reagálhat. Vagy folyamatosan fejleszti kompetenciáit, vagy pedig elhagyja a pályát (vagy legalábbis egyre kevésbé foglalkozik nagy és komplex projektek érdemi menedzselésével). Az előbbi alternatíva önfejlesztést és egész életen át tartó permanens tanulást jelent. Ennél az opciónál maradva felmerül a kérdés, hogy mi is a kompetencia, és miből áll a sikeres projektmenedzser kompetenciája.

Induljunk ki abból, hogy mit is várnak el egy sikeres projektvezetőtől. Valójában csupán egy dolgot, ez pedig maga a siker. Mármint a projektsiker. A siker egyfajta értelmezés szerint eredmény plusz ennek elismerése mások által. Lényeges kérdés, hogy az eredmény mennyiben mérhető. Barabási Albert László (2022) könyvéből tudjuk ugyanis, hogy minél kevésbé mérhető az eredmény, annál inkább érvényesül a kommunikációs hálózatok meghatározó szerepe az (így értelmezett) siker létrejöttében. A projekteket persze jól mérhető kritériumokra célszerű építeni. Ilyen esetben viszont tévedés azt hinni, hogy a kudarcot egy jó magyarázat eredménnyé, vagy legalábbis majdnem-eredménnyé teszi. Ennek megértését jól segítheti, ha a projektvezetőnek vannak némi vállalkozói élményei is, amikor saját pénzével „játszik”. A projektvezetőnek vállalkozóként, tulajdonosként kell ugyanis gondolkodnia és cselekednie. Ahhoz, hogy ezt megtehesse, szerteágazó kompetenciákra van szüksége. Jó hír viszont, hogy nem mindenre van egyforma mélységben szüksége.

Néha úgy tűnik, hogy egy képzés eredménye nem abban mutatkozik meg, hogy eredményes lesz a kolléga projektje, hanem abban, hogy most már szakszerűbben képes elmagyarázni azt, hogy miért lett a projektje eredménytelen. Egy felsővezető azonban eredményt vár, nem magyarázatot. Az eredményhez nyilván fontos a módszerek megfelelő kiválasztása, és tényleges alkalmazásuk a gyakorlatban. Ez a szűken vett mesterségbeli tudás. Legalább ennyire lényeges viszont az ún. soft-skills képességterület is, amelynek fejlesztését soha nem lehet befejezni. A projektvezetésnek az adja meg a zamatát, hogy minden projekt más. Mindent figyelni, és adott esetben kontrollálni kell, ami hatással van, vagy lehet a projektre, de mindent csak olyan mélységben, ami vezetési szempontból indokolt. Sokszor nem jut rá elég idő, pedig alapvető a gyakorlat reflexiója, a tapasztalatok tudatosítása is (nemcsak a projekt végén), amitől jobb lesz a projekt, és persze jobb lesz annak vezetője is. Tanulási szempontból előnyös lehet, ha az eredményes projektek mellett akad néha kevésbé eredményes is. Nagyon sokat lehet ezekből tanulni. Mivel a sikertelenség mélyebben megérinthat, a kudarc nagyszerű tanítómester.

A **kompetencia** szónak a köznyelvben két jelentése van. Az egyik szerint valamilyen illetékességet, hatáskört, jogosultságot jelent, míg a másik valamire vonatkozó szakértelmet, hozzáértést, alkalmasságot jelöl. A fogalmat most ebben a második jelentésében használjuk. A kompetencia általános értelemben magában foglalja az adott területtel kapcsolatos ismeretek birtoklását, mobilizálását, a releváns kognitív és gyakorlati képességeket, a szociális és magatartási komponenseket és attitűdöket, az érzelmeket és értékeket is (OECD 2003; Mihály 2002; Vass 2006). A kompetencia értelmezhető úgy, mint ismeretek (amit tudunk és megértünk), mint képességek (amit kezdeni tudunk azzal, amit tudunk), mint a karakter (amiként viselkedünk, és szerepet vállalunk) és mint meta-tanulási képességek (amiként reflektálunk és alkalmazkodunk) összessége egy adott betöltendő funkcióra és annak kontextusára vonatkozóan (Fadel et al. 2015). A Magyar Képesítési Keretrendszer (MKKR)⁸ a kompetenciafejlesztés tanulási eredményeit a tudás, a képesség, az attitűd, valamint az autonómia és felelősségvállalás kategóriáiban értelmezi.

A fentiekkel összhangban a kompetencia felfogásunk szerint mindazon pszichikus és testi tulajdonságok célirányosan szerveződött rendszere, amelyek szükségesek és elégségesek egy meghatározott tevékenység adott kontextusban történő eredményes elvégzéséhez (Pálvölgyi 2020 alapján). A kompetencia az eredményes tevékenység egyénben rejlő feltételeinek összessége. Míg a képesség lehetőség arra, hogy valamit megtegyünk, a kompetencia ennél több, mert ezen túlmenően hajlandóság is. Tudatos és nem tudatos alkotóelemei közé tartoznak egyebek mellett a mozgósítható ismeretek, a releváns készségek, képességek, jártasságok, rutinok, kognitív sémák, attitűdök, motivációk, érzelmek, diszpozíciók, szokások, értékek, nézetek és hiedelmek. Van, aki a kompetencia fogalmába beleérti a tapasztalatokat is. Ez valóban megtehető, bár felfogásunk szerint a tapasztalat nem új kategória a fentiekhez képest, hanem keletkezésük egyik lehetséges útját-módját jelöli. A kompetencia külső személethez azt jelenti, hogy az egyén adott helyzetben ténylegesen megteszi azt, ami az adott funkcióban, szerepben elvárható tőle, magatartása felelősségteljes és autonóm. Felesleges hangsúlyozni, hogy ez mennyire fontos egy projektmenedzser esetében.

Projektmenedzsment kompetencia

A *Project Management Institute (PMI)*, a projekt-, program- és portfóliómenedzserek legnagyobb világszervezete a sikeres projektvezető számára fontos kompetenciákat a *Talent Triangle®* keretében három nagy tartalmi csoportban foglalja össze. Ezek: (1) a **stratégiai és üzleti**, (2) a **vezetési**, valamint (3) a projektmenedzsment **módszertani** témákhoz kapcsolódnak. Ezt a koncepciót a „*Project Manager Competency Development Framework (PMCD)*” alapozza meg. Az alapváltozatban a kompetencia három összetevője szerepel: (1) az **ismeret**, amely a projektmenedzsment tudásterületeihez

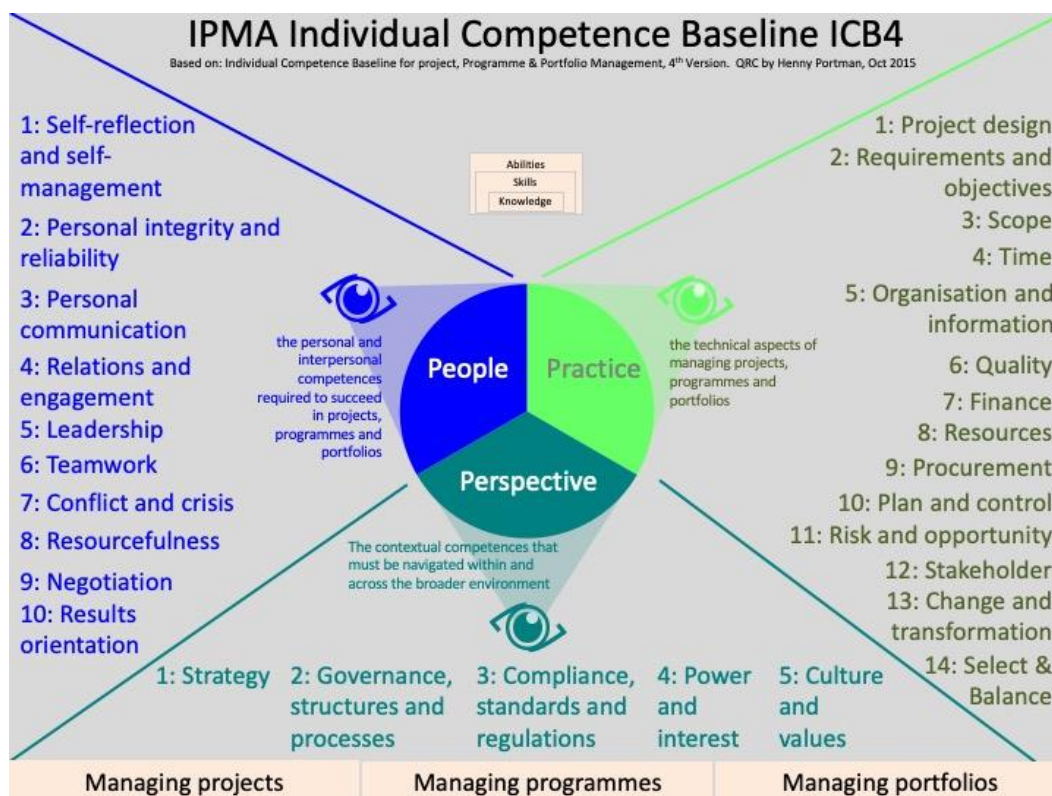
⁸ https://www.magyarkepeses.hu/kepeses_i_keretrendszerek/mkkr

kapcsolódik, és a minősítő vizsgákkal mérhető, (2) a **teljesítőkéesség**, amelyet a projektvezető megfigyelhető tevékenysége és annak eredménye bizonyít, és (3) a **személyes** kompetencia, amely a megfelelő viselkedésben mutatkozik meg. (PMI 2017)

Az ismeret itt azt jelenti, hogy a projektvezető tudja (el tudja magyarázni), hogy mikor mit kell tennie; a teljesítőkéesség (performance competence) pedig azt, hogy reális helyzetben ténylegesen meg is tudja tenni azt. Képes helyesen alkalmazni ismereteit, és felismeri azt, hogy mikor mire van szükség. Képes végrehajtani a módszertan lépéseit a gyakorlatban, és ezeket megfelelően kombinálni. A személyes kompetencia (personal competence) pedig azzal egészíti ki mindezt, hogy a projektvezető tevékenységét olyan személyes és szociális képességek, és érzelmi intelligencia birtokában fejti ki, amelyek segítik őt az akadályok és konfliktusok felismerésében és kezelésében, a csapat motiválásában, és általában a megkívánt vezetői szerep tényleges megvalósításában. A személyes kompetencia a projektvezető tevékenységének egyedi minőséget ad. A PMI ide sorolja a kommunikációt, a vezetői és menedzseri képességeket, a kognitív képességeket, a hatékonyságot és a professzionalizmust. Idekapcsolhatók még egyébként a PMI szakmaetikai elvei a *Code of Ethics and Professional Conduct*⁹ alapján.

A hivatkozott PMI PMDC továbbfejlesztett változata az alapváltozat három összetevőjét két újabbal egészíti ki. Ezek a projekt kontextusához kapcsolódnak. Az egyik a **szervezeti** dimenzió, amely a szervezeti környezettel kapcsolatos kompetenciákra utal, a másik pedig az **iparág-specifikus** dimenzió, amely az adott iparághoz szorosan kapcsolódó sajátos kompetenciákat tartalmazza. Ez utóbbi egyebek mellett azt jelenti, hogy az egyén jól kiismeri magát, és otthonosan mozog az adott iparágban (üzletterületen), és a szükséges ismeretek birtokában eredményesen képes projektet vezetni az adott iparági környezetben. (PMI 2017)

6. ábra. Az IPMA egyéni projektmenedzsment kompetencia rendszere (ICB4)¹⁰



⁹ <https://www.pmi.org/codeofethics>

¹⁰ A kép forrása: <https://hennyportman.wordpress.com/tag/ipma/>

A másik nagy szakmai világszervezet, az *International Project Management Association (IPMA)* felfogása szerint a személyes kompetencia ismeretek (információ és tapasztalat), szakképzettség és képességek alkalmazása a kívánt eredmény elérése érdekében adott feladathelyzetben (kontextusban). A projektmenedzser számára releváns kompetencia értelmezése nem tér el gyökeresen a PMI értelmezésétől, azonban részletesebben kidolgozott. Az *Individual Competence Baseline (ICB)* a megkívánt kompetenciák aprólékosan kimunkált rendszerét és a kapcsolódó indikátorokat tartalmazza (ld. 6. ábra). Az IPMA megközelítése három kompetenciaterrületre terjed ki. Ezek (1) az **emberekkel** kapcsolatos kompetenciák, amelyek a személyes és társas kompetenciák, (2) a **gyakorlattal** kapcsolatos kompetenciák, amelyek a projektmenedzsment módszerekhez kapcsolódnak, és (3) a **perspektívákkal** (perspectives) kapcsolatos kompetenciák, amelyek a környezethez és a kontextushoz kapcsolódnak (IPMA 2015). Erre a modellre épül az IPMA négy szintű nemzetközi projektmenedzsment minősítési rendszere.

A projektkompetencia számos további eltérő megközelítésével találkozhatunk, részben más projektmenedzsment szervezetek és módszertanok kapcsán, részben kutatások publikációiban. További tájékozódásra Horváth Viktória (2019) áttekintése ajánlható. Nem ritka, hogy egyes nagyobb vállalatok is definiálnak maguknak kifejezetten a stratégiájukhoz illeszkedő kompetencia modellt. Úgy elméleti, mint gyakorlati szempontból kiemelt jelentőségű az a gyakran feltett kérdés, hogy milyen kompetenciákkal rendelkezzen egy projektmenedzser, illetve ezek mennyiben különböznek más menedzserek kompetenciáitól. (Geoghegan–Dulewicz 2008; Müller–Turner 2010; Turner et al. 2009) Kapcsolódó kérdés az is, hogy egy projektvezető milyen mélységben értsen ahhoz a szakterülethez, amelynek projektjét vezeti. Itt említhetők még a vállalkozói kompetenciákra vonatkozó publikációk is (*EntreComp: entrepreneurial competencies*), amelyek a fentiekhez hasonló területeket és szinteket definiálnak (Bacigalupo et al. 2017), de a sok átfedés ellenére ez már egy másik domain.

Kompetenciafejlesztés

A projektmenedzserek pályafejlődése nem képzelhető el a releváns kompetenciák állandó fejlesztése nélkül. A folyamatot első lépésben jól segítheti a kapcsolódó érzelmek, attitűdök és hajtóerők pozitív befolyásolása, mint amilyen például a kíváncsiság, az érdeklődés felkeltése, vagy a motiváció erősítése (például az adott kompetenciaelemek hasznosságának tudatosítása által). Ha ezek a hajtóerők már valamilyen szinten rendelkezésre állnak, következhet az ismeretek és a kapcsolódó képességek, készségek kiegyensúlyozott fejlesztése, ezek különféle helyzetekben történő változatos alkalmazása mellett. Ez hosszabb távon visszahatva, az attitűd, a motiváció, az értékek, és a nem tudatos kompetenciaelemek további fejlődéséhez vezethet. A felsőoktatásban és a felnőttképzésben is jól szolgálhatja ezt a stratégiát, ha az érintettek személyes élethelyzetéből indulunk ki, előzetes ismereteikre és tapasztalataikra építünk, bevonjuk őket, és örömteli aktivitásra, önállóságra, felfedezésre, együttműködésre, játékos módszerekre és élményteli feladatokra építő progresszív módszereket alkalmazunk. Érdemes kiemelni, hogy a projektkompetencia alapvető elemei mindenki számára fontosak, mivel élete során mindenki kapcsolatba kerül fontos projektekkel, nemcsak a munkahelyén, hanem a magánéletben is. Az automatizálás elterjedésével az emberek munkatevékenységében a projektek jelentősége várhatóan tovább növekszik majd.

A projektmenedzserek pályafejlődését lényegesen befolyásolja az az „induló tőke”, amit a felsőoktatásban kaptak. A korszerű felsőoktatás napjainkban nem képzelhető el kollaboratív tanulás és projektalapú oktatás nélkül. A projektmunka a hallgatók számára a tapasztalatszerzés értékes lehetősége a választott szakmai területen, és egyben lehetőség arra is, hogy jövőbeli hivatásukra készülve vállalatok és intézmények működésébe is bepillantást nyerjenek. Sajnos ez a fajta tanulási kultúra Magyarországon még messze nincs ott, ahol lennie kellene. A kompetenciafejlesztő tréningek sem kapnak megfelelő súlyt a felsőoktatásban, így a hiányzó kompetenciaelemeket később a vállalati

továbbképzésben kell pótolni. Miközben a szituációs gyakorlati feladatokra épülő értékelő központok (*assessment center*) alkalmazása egyre nagyobb szerepet kap a vállalatoknál a projektkompetencia mérésében is, az ilyen módszerek hasznosítása egyáltalán nem jellemző a felsőoktatásban, mint ahogyan a tréning jellegű kompetenciafejlesztő foglalkozások tömeges alkalmazása sem.

Vajon mi lehet ennek az oka? A magas erőforrásigény és költségszint mellett szerepet játszhat többek között ezen tréningek és vizsgák erős gyakorlatorientáltsága is. Mindazonáltal nem állítható, hogy a PMI vagy IPMA vizsgák nélkülöznek az elméletet. Inkább mondható, hogy az általuk proponált elméletek és modellek közvetlenebbül kapcsolódnak a gyakorlathoz, mint egyik vagy másik egyetemi tananyag, és ezek irányultságát gyakran a problémaorientált megoldástervező design gondolkodás (*design thinking*) jellemzi. Mondható persze az is, hogy az ilyesfajta képzés és minősítés nem a felsőoktatás feladata. (Vagy ha mégis, akkor viszont ki viselné az erőteljesen megnövekvő költségeket?) A fenti kritika természetesen nem értendő egyfajta elméletellenesség gyanánt a projektmenedzsment területén. Az elméletek fontosak és hasznosak. Ahogyan Kurt Lewin mondta: *"Nincs praktikusabb egy jó elméletnél."* A gond az, ha az elmélet és a gyakorlat két különálló rendszerként jelenik meg a pályakezdők fejében, ahelyett, hogy ezek szorosan összekapcsolódva támogatnák egymást.

A projektvezető szerencséje, hogy nagy hibákat véthet

Részben a felsőoktatás hiányosságai miatt is folyamatos és erőteljes kereslet mutatkozik a vállalati továbbképzések és a nemzetközi minősítő vizsgákra felkészítő képzések terén. Erre a keresletre egy virágzó globális felnőttoktatási iparág épül. Könnyű belátni, hogy a projektmenedzsmentben dolgozók esetében a jó továbbképzésbe investált pénz és energia nagyon gyorsan megtérül. Ennek alátámasztásául kicsit viccesen fogalmazva mondható, hogy a projektvezető szerencséje, hogy munkaköri tevékenységében nagy hibákat véthet.

A projekt- és programvezetők megfelelő szintű társadalmi és anyagi megbecsülésében jelentős szerepet játszik az, hogy a projektek szakszerűtlen menedzsmentje súlyos károkat okozhat. Minél nagyobb a projekt, rendszerint annál nagyobb a károkozási potenciál, de néha arra is látni példát, hogy valakinek kis projekttel is sikerül nagy bajt okoznia. A prediktív projektek egyedisége, újszerűsége és kockázatos volta megnöveli a rossz döntések általi károkozás veszélyét. Ez a körülmény érezhetően felértékeli a projektmenedzsment szaktudás piaci értékét szerte a világon. Gondoljunk csak arra, hogy egy közepes vagy nagyobb projektben könnyen keletkezhet tíz- vagy százmillió forint nagyságrendű hátrány, kár vagy vita, amely valamelyik félnél nemtervezett költségként jelentkezhet, és amelyet megelőzni vagy kezelni kell. A projektvezető a projekt méretétől és jellegétől függően nagy károkat okozhat, vagy éppen háríthat el. (Ismerjük a viccet: A marketingigazgató reklámkampánya egymillió dollárba került, de az teljesen eredménytelen maradt. Gondterhelten kérdezi a cégtulajdonost: *„Főnök, ugye most ki vagyok rúgva?”* Mire az így válaszol: *„Miért rúgnám ki, amikor épp most investáltam egymillió dollárt a továbbképzésébe?”*)

A projektvezetők szerencsésnek mondhatók amiatt, hogy magasszintű szaktudásuk szó szerint aranyat ér. Minél nagyobb és összetettebb a projekt, annál inkább. A jó projektmenedzser egyébként nemcsak elkerüli a bajt, hanem észrevesz és hasznosít olyan lehetőségeket is, amelyek mások előtt láthatatlanok maradnak, így is növelve a projekt értékét. Természetesen sok más szakmát, foglalkozást is fel lehet sorolni, ahol hasonló a helyzet, de számos olyat is, amelynek értéke nem közvetlenül a gazdasági szférában jelentkezik, és sajnos méltánytalanul alul van fizetve.

A fentieket alátámasztják a jövedelmekre vonatkozó elérhető adatok is. Erre azért is érdemes röviden kitérni, mert egy szakma megfelelő szintű társadalmi és anyagi megbecsülése nagyban segítheti azt, hogy a szakma művelői tanulóközösségeket hozzanak létre, civil szakmai szervezetekben aktívak

legyenek, és folyamatosan tömegesen fejlődni tudjanak. (Megfelelő jövedelemszint hiányában ugyanis kiegészítő foglalkozások kötnék le energiájukat és idejüket.) Az alábbi adatokban még az is szerepet játszhat, hogy vélhetően a tárgyalástechnika sem teljesen idegen a projektmenedzser számára, amely tudását bértárgyaláson is kamatoztatni tudja.

A PMI Magyar Tagozat 2020. évi bérfelmérése¹¹ szerint a Magyarországon dolgozó projektmenedzserek éves átlagos bruttó fizetése 12,4 millió Ft, amely a juttatásokkal együtt a 13,8 millió Ft is lehet. A legmagasabb bruttó átlagfizetést a 15-20 éve a szakmában dolgozó projektmenedzserek érték el (14,1 millió Ft). A senior projektmenedzserek átlagosan mintegy 30 %-kal keresnek többet (13,4 millió Ft) mint a kezdők (10,2 millió Ft), a programmenedzserek éves fizetése pedig még ennél is magasabb, átlagosan bruttó 14,3 millió Ft volt. Míg az iparági vagy szakterületi sajátosságok kisebb mértékben változtatják a fizetéseket, addig például a PMI PMP szakmai minősítés a megszerzés évétől függően 14-31 százalékkal emelheti az érintett fizetését. Az önálló (szabadúszó) projektmenedzserek keresete jelentősen magasabb, de a felmérés csak a teljes munkaidőben dolgozókat vette figyelembe. Az előzőknél frissebb adatokat találunk a legújabb Hays jelentésben, miszerint a projektmenedzserek havi bruttó fizetése az építőiparban (beosztás, aktív műszaki jogosultság és tapasztalat függvényében) 0,9 - 1,75 millió Ft között mozog, míg technológiai területen 0,75 - 2 millió Ft között (Hays 2023).

A fentiekhez képest lényegesen visszafogottabb számokat láthatunk az aktuális fizetések összehasonlításával foglalkozó egyik hazai honlapon (ld. 1. számú táblázat). Az eltérések egyik oka lehet, hogy számos vállalatnál még ma is előfordulhat, hogy projektmenedzser munkaköri megnevezést kaphat olyan munkatárs, aki ügyeket, vagy alig-projekteket koordinál, mintsem komolyabb projektet tényleges hatáskörrel és felelősséggel menedzselne. Ugyanakkor a PMI és a Hays adatai nagyobb eséllyel vonatkoznak olyanokra, akik a szó valódi értelmében projektmenedzsereknek tekinthetők. Lehetséges tehát, hogy a honlap mintája kicsit más populációra vonatkozik (és az itt szereplő adatok megbízhatósága sem azonos a fentiekével). Mindazonáltal, a projektmenedzserek javadalmazása a táblázatban szereplő visszafogott számok tükrében is versenyképesnek tűnik. Jelen cikk későbbi olvasói számára érdemes megjegyezni, hogy a jelenlegi inflációs környezetben ezek a számok viszonylag hamar jelentésüket veszíthetik.

1. számú táblázat

Hazai havi bruttó fizetések: alsó és felső decilisek ezer forintban¹²

Foglalkozás		
Orvos	336	1 600
IT Projektmenedzser	540	1 300
Projektmenedzser	450	1 100
Java programozó	529	1 100
Ügyvéd	341	1 100
Villamosmérnök	466	918
Középiskolai tanár	281	515
Szakápoló	265	499

A jó projektvezető tisztában van szaktudása értékével, és tudatosan menedzseli pályafejlődését. Gyorsan változó világunkban a sikeres projektvezető nyitott a permanens változásokra. Soha nem gondolja magáról azt, hogy szakmai fejlődése már befejeződött, és soha nem tekinti magát olyan

¹¹ <https://www.penzcentrum.hu/karrier/20210324/szep-summa-enyit-keres-egy-projektmenedzser-magyarorszagon-1112898>

¹² <https://www.fizetesek.hu/>

szakembernek, aki „már kész” lenne. Ahhoz, hogy tartósan eredményes legyen, a pályafejlődést egész életen át tartó folyamatként kell felfognia, amely az élethosszig tartó tanulás (*lifelong learning*) egyik fontos megnyilvánulási terepe.

Önfejlesztés, pályaépítés, pályakorrekció

Alvin Toffler (1970) figyelmeztetése, miszerint „a 21. század „analfabétái nem azok, akik nem tudnak írni és olvasni, hanem azok, akik nem tanultak meg tanulni”, napjainkban különösen időszerűvé válik. Egyre több szakterület követeli meg az állandó tanulást. A projektmenedzsment kétségtelenül ezek közé tartozik. Itt főképp nonformális és informális tanulásról van szó. A szakma fejlődésének aktív követése, illetve a folyamatos önfejlesztés hiányában a projektvezető fokozatosan elveszítené szakmai versenyképességét, és végső soron pályaalakulását is. A kompetenciafejlesztés alapvetően az egyén saját felelőssége, és hosszabb távon csak önmenedzsmentre épülhet. A projektmenedzsment hazai körülményei szerencsére jó lehetőséget adnak a szakmai tájékozódásra, továbbképzésekre, kapcsolatépítésre és akár önkéntes szakmai szerepvállalásokra is. Elegendő ehhez rátekinteni néhány vezető hazai szakmai szervezet honlapjára¹³, amelyek szakmai gyakorlatközösséggént (*community of practice*) működve, és szakmai hálózatok, innovatív tudásközösségek szerveződését támogatva sokrétű tevékenységekkel és programokkal segítik a projektvezetők fejlődését, különös figyelemmel a pályakezdőkre is.

A *PMI Certification Registry* adatai alapján jelenleg összesen 1386 aktív PMI minősítésű projektmenedzser rendelkezik magyarországi lakóhellyel. Számuk az elmúlt évek, évtizedek során folyamatosan növekszik. Az összesítésben akadnak hazánkban lakó külföldiek is, nem szerepelnek viszont a jelenleg külföldön élő és dolgozó magyarok, akiknek száma valószínűleg legalább százas nagyságrendűnek becsülhető. A legnépszerűbb PMI minősítések aktuális adatait a 2. számú táblázatban foglaltuk össze. Érdemes megemlíteni, hogy a Project Management Professional (PMP)[®] különösen ismert és elfogadott minősítés szerte a világon. Különböző felmérések szerint magas a reputációja a menedzserek körében. Hasonlóan sokan rendelkeznek különböző szintű IPMA minősítéssel is.

2. számú táblázat

Aktív minősítésű projektmenedzserek száma PMI Certification Registry¹⁴ adatai alapján

Minősítés	Aktív minősítettek száma
Project Management Professional (PMP) [®]	1107
Certified Associate in Project Management (CAPM) [®]	231
PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP) [®]	95
PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA) [®]	43

Hazánkban jól kiépült a szakmai továbbképzés és minősítés, valamint a kapcsolódó kreditpontok (PDU: *professional development unit*) rendszere. A mindennapi munkába beágyazott tanulás, az önfejlesztés egyes technikái, például az egymásnak rendszeresen adott visszajelzések, az elmélyült, elemző reflexiók gyakorlata, vagy éppen a mentori rendszer alkalmazása azonban idehaza még kevésbé

¹³ www.pmi.hu, www.pmsz.hu, www.fovosz.hu, www.hte.hu/en/projektmenedzsment-szakosztaly

¹⁴ <https://www.pmi.org/certifications/certification-resources/registry> (2023.03.08)

terjedtek el. Ezek azért is fontosak, mert a napi gyakorlat átélése főképp a projektvezető rejtett, nem tudatos (*tacit*) tudását gyarapítja. Ez olyan személyes jellegű hallgatólagos tudás, amely nyelvi formában nem, vagy csak nehezen fejezhető ki, vagy adható át. Nehéz felidézni, mert alapvetően projekthelyzetekhez kötődik, ezek hívhatják elő. A formálisan már jól képzett gyakorló projektmenedzser további szakmai fejlődése főképp a rejtett tudás gyors gyarapodásában mutatkozik meg. A gyakorlati tapasztalatok elemzése, kölcsönös megbeszélése, a reflexiók, vagy a mentori rendszer segíthetik, hogy ez az értékes, ám rejtett tudás explicitté, azaz könnyebben felidézhetővé, tudatossá, jobban alkalmazhatóvá és átadhatóvá váljon, és kapcsolódjon az elméleti ismeretekhez. (A mentori tevékenység egyébként a mentort is fejleszti.) Mindez támogatja a pályafejlődéshez kulcsfontosságú önismeret gyarapodását is.

A pályára lépést követően a projektvezető tudatosan fejlesztheti kompetenciáit munkája során, fokozatosan ilyen vagy olyan projektmenedzsment módszerek vagy projekt típusok elismert specialistájává válhat, előbb-utóbb nemzetközileg elismert szakmai minősítéseket szerezhet, javaslataival alakíthatja saját munkakörülményeit és feladatait, és szakmai megnyilvánulásai, kezdeményezései és teljesítménye alapján később előbbre léphet vállalata szervezetében. A mikro változások láncolata az egyénből kiindulva a „*motiváció → célkitűzés → kompetenciafejlesztés → teljesítményváltozás → szervezeti pozíció változása*” oksági láncot követheti. Más esetekben az oksági lánc kiindulópontja egy külső kiváltó esemény lehet, amelyre az egyén (egyebek mellett) kompetenciafejlesztéssel reagál.

7. ábra. A képek a munka melletti tanulás számos lehetőségeiből villantanak fel példákat



A folyamatos kompetenciafejlesztésre épülve olyan pályafejlődés bontakozhat ki, amellyel az egyén alapvetően elégedett lehet. Ugyanakkor nyitottnak kell maradnia arra, hogy a szükséges és lehetséges lépéseket adott pillanatban felismerje és megtegye. Érdekes kérdés, hogy a projektmenedzser pályafejlődése alapvetően belülről irányított (proaktív), vagy inkább a külső körülményekre reagáló, a felmerülő lehetőségeket megragadó (reaktív) legyen-e. Nyilván egyfajta dinamikus egyensúlyra van szükség, de az adott helyzet, kontextus függvényében valamelyik oldal dominánssá válhat.

A belülről irányított pályafejlődés önismeretet feltételez. (Önismeret persze a reaktív lépésekhez is szükséges). Érdeklődés, motiváció, érzelmek, képességek, továbbá preferált munkamód és munkaérték, és hasonlóak játszanak itt fontos szerepet. Keressük ezeket magunkban. Ha érzünk valamilyen belülről fakadó erőteljes preferenciát, érdeklődést, válasszuk bátran azt a lehetőséget, amelyik megfelel ennek, még akkor is, ha ez az adott pillanatban némi hátránnyal jár. Ha nincs ilyen lehetőség, gondolkodjunk azon, miként teremthető ilyen. Ha viszont belső világunk nem küld ennyire markáns jeleket, akkor jó stratégia lehet az „első legjobb” kínálkozó lehetőség megragadása. Ekkor is

figyeljünk azonban a belső hangokra, mert lehet, hogy épp ekkor ismerjük fel, hogy mi az, ami illik (passzol) hozzánk, és mi az, ami nem. Például akkor, ha az a kérdés, hogy melyik projekt vezetését vállaljuk el. A pályaadaptibilitás szempontjából előnyös helyzetben van az a projektvezető, aki rendelkezik az önmotiválás képességével úgy, hogy érzelmileg teljesen rá tudja magát hangolni arra a projektre, amelyet éppen vezetnie kell (motivációs tehetség).

Napjaink felgyorsuló változásai és növekvő bizonytalanságai szükségessé teszik, hogy a régi értelemben vett merev karriertervezést a folyamatos pályaeépítés váltsa fel a projektmenedzser szakma területén is. Hosszútávú tervezés helyett inkább irányválasztásról beszélhetünk. A középtávú tervezés csak akkor működik, ha jó adag rugalmassággal ötvöződik. A folyamatos életpályaeépítésben fontos elem a tudatosság és a proaktivitás. Időnként megjelennek előre látható, vagy (egyre gyakrabban) előre nem látható döntési kényszerek is. Hosszú távon a gördülő tervezés, illetve a tervezés-megvalósítás rövidebb ciklusainak iteratív ismétlődései kínálkoznak jó modell gyanánt. Rövidebb távra készülhet aktuális terv hosszútávú előretekintéssel a meglévő információ bázisán. A rövidebb táv végéhez közeledve megismétlődhet a karriertervezés. Jelentős váratlan esemény a tervezést bármikor újraindíthatja. A folyamat olyan útvonaltervezéshez hasonlítható, ahol menet közben változhatnak az útviszonyok, de némileg változhat maga a végcél is, viszont mindig kell, hogy legyen egy aktuális terv, ami szerint haladni tudunk. Egy gyakorlott projektvezető számára mindez nem lehet teljesen idegen tervezési környezet.

Irodalom

- Bacigalupo, M. et al. (2017). EntreComp : the entrepreneurship competence framework. European Commission, Joint Research Centre, Publications Office <https://data.europa.eu/doi/10.2791/160811>
- Baltazar, A. (2020). 5 key trends for the future of project management. CIO <https://www.cio.com>
- Barabási Albert László (2022): A képlet - A siker egyetemes törvényei. Open Books, Budapest
- Csath Magdolna (2001). Stratégiai változtatásmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest
- Csikszentmihályi Mihály (1997). Flow – Az áramlat: A tökéletes élmény pszichológiája. Akadémiai Kiadó
- Csirszka János (1966). Pályalélektan. Gondolat Könyvkiadó, Budapest
- Dik, B. (2019). Holland's Interest Inventory: Finding the Right One. JobZology. The science behind careers that fit <https://jobzology.com/hollands-interest-inventory/>
- Fadel, C. et al. (2015). Four-Dimensional Education: The Competencies Learners Need to Succeed. Center of Curriculum Redesign. <https://curriculumredesign.org>
- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success? Project Management Journal, 39(49), 58–67. <https://doi.org/10.1002/pmj.20084>
- Hays Hungary Salary Guide 2023. <https://www.hays.hu/salary-guide#salary-guide>
- Holland, J.L. (1997). Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments (3rd ed.). Psychological Assessment Resources, Odessa, FL.
- Horváth Viktória (2019). Project management competence – definitions, models, standards and practical implications. Vezetéstudomány, 50 (11). pp. 2-17. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.11.01
- IPMA (2015). Individual Competence Baseline (ICB4). Version 4, International Project Management Association, Zürich. <https://ipma.world/>
- Kenderfi, Miklós (2011). Pályaeorientáció. Szent István Egyetem, Gödöllő.
- Law, B. & Watts, A. G. (1977). Schools, Careers and Community: A study of some approaches to careers education in schools. London, UK: Church Information Office.
- Mérő László (2015). A csodák logikája. Tercium Kiadó, Budapest

- Mihály Ildikó (2002). OECD-szakértők a kulcskompetenciákról. Új Pedagógiai Szemle, 52(6), 90-99
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. International Journal of Project Management, 28 (2010) 437–448. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- OECD (2003). Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society. Summary of the final report. OECD/DESECO. <https://www.oecd.org/education/>
- Pálvölgyi Lajos (2020). Összetett képességek mérése: Dilemmák és megközelítések. Magyar Pedagógia, 120(2), 149-170. <https://doi.org/10.17670/MPed.2020.2.149>
- Pálvölgyi Lajos (2021). A projektmenedzsment kompetencia fejlesztése és mérése. Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület, 50. PM Műhely. MFOR Workshop blog.
- PMI (2017). Project manager competency development framework. Third Edition. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/framework/pm-competency-development-3rd-edition>
- PMI (2019). The future of work: Trends impacting the project management profession. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/future-of-work.pdf>
- PMI (2020). Pulse of the profession 2020: Beyond agile. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2020.pdf>
- PMI (2021). Future of project management. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/future-of-project-management>
- PMI (2022). Global Megatrends 2022. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/megatrends>
- Pogátsnik Mónika (2018). Műszaki képzésben tanuló fiatalok pályaeérdeklődésének, pályaaattitűdjének alakulása és a pályaaorientáció szerepe. PhD Értekezés, ELTE PPK, Budapest
- Ritoók Pálné (1986). Személyiségfejlesztés és pályaválasztás. Budapest: Tankönyvkiadó
- Rókusfalvy Pál (1969). Pályaválasztás, pályaválasztási érettség. Tankönyvkiadó, Budapest
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development and wellness. New York, NY : Guilford Press
- Szilágyi Klára (2000): Munka-pályatanácsadás mint professzió. Kollegium Kft., Budapest
- Super, D. E. (1953). A theory of vocational development. American Psychologist, 8(5), 185–190. <https://doi.org/10.1037/h0056046>
- Super, D. E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. Journal of Vocational Behavior, 16(3), 282-298.
- Toffler, A. (1970): Future Shock. Bantam Books, New York – London.
- Turner, R. at al. (2009). Comparing the leadership styles of functional and project managers. International Journal of Managing Projects in Business. 2(2), 198-216. <https://doi.org/10.1108/17538370910949266>
- Vass Vilmos (2006). A kompetencia fogalmának értelmezése. In: Demeter K. (szerk.): A kompetencia. Országos Közoktatási Intézet, Budapest, 139–161
- Walker, D. & Lloyd-Walker, B. (2019): The future of the management of projects in the 2030s. International Journal of Managing Projects in Business, 12 (2), 242-266. DOI:10.1108/IJMPB-02-2018-0034

A szerző elérhetősége:

Dr. Pálvölgyi Lajos PMP

Web: www.projecon.hu

E-Mail: lajos@projecon.hu



Jenei Zoltán

Projektmenedzserként dolgozni,
szerepe a vállalat sikerességében

Milyen projektmenedzserként dolgozni?

Az előadásomban a saját személyes tapasztalataim és szakmai és vezetési elveim mentén foglalom össze, hogy milyen hatással vannak a Projekt Menedzserek a szervezeti működésre, milyen képességekkel és ismeretekkel szükséges rendelkezniük, és mik a fejlődési lehetőségeik.

Szakmai tapasztalataim

Gazdasági szektor	• Távközlés • Államigazgatás • Bank • Tanácsadás	    
Szerepkör	• Projekt menedzsment • Fejlesztési vezetés • CIO • Tanácsadás	
Projekt tapasztalat	• Éves szinten 50-60 projektet tartalmazó portfólió kezelése • Kiemelt projektekben fokozottabb személyes részvétel • PMO kialakítása és működtetése • Nemzetközi, csoportszintű projektek kezelése • Projekt minőségbiztosítás • Program tanácsadás	

2

A szakmai pályafutásom elején, már 25 évesen vezetői feladatokkal bíztak meg az akkori munkahelyemen, a Matávnál.

Azóta főleg távközlési és banki területeken dolgoztam informatikai vezetői munkakörökben, de az állami szektorban is végig vittem egy insourcing projektet, ami az mai NISZ egyik megalapozó kezdeményezése volt.

Több mint ezer projektre volt ráhatásom változatos környezetben: magyarországi versenypiaci és állami cégek, nemzetközi tapasztalatok német, USA, orosz és belga környezetekben.

Jelenleg a Stratis csapatát erősítem, jelenleg távközlési és banki projekteket támogatok.

PM hatása a szervezetre

- A nagy projektek **nagyobb hatással** lehetnek a szervezetek működésére, mint teljes üzletágak napi munkája
- A költségek szintje egy 100+ FTE kapacitást felhasználó projekt esetében **több milliárd Forint** évenként
- A kiemelt projektek **átalakíthatják** a teljes **szervezeti működést**
- Sok esetben egy **új stratégia megvalósítását** projekt keretében végzik
- A stratégiai projektek által teremtett előnyök a **szervezet** hosszú távú **sikerének, sőt túlélésének** lehetnek az alapjai
- A PM személye** nagyban meghatározza, **hogyan lesz sikeres a projekt**

A PM személye a szervezeti siker egyik alapvető tényezője

3

A projekt vezetők jelentős hatással vannak a szervezet működésére. Természetesen a hatás mérete függ a projekt stratégiai jellegétől, valamint a szköptől, költségvetéstől is időtartamtól.

Mivel a projekt vezető személyétől nagyban függ a projekt sikere, a projekt vezetők jelentős hatással vannak arra, hogy mennyire lesz sikeres az szervezet a piacon vagy az államigazgatási szolgáltatások területén.

Kompetenciák

Projektvezetés szakmai kompetenciák

- Projektmenedzsment szakmai és módszertani ismeretek
- Tervezés (szkóp, ütemezés, költségvetés)
- Szervezés, irányítás, csapatok vezetése
- Projekt szkóp legalább közepes szintű értése
- Integráció menedzsment
- Elvárások, támogatás, visszamérés, értékelés
- Terv / Tény / Előrejelzés folyamatos kezelése
- Megfelelő mérések és jelentések kialakítása és működtetése
- Kockázat menedzsment
- Minőség menedzsment

Vezetési, humán képességek, "soft skills"

- Stakeholderok kezelése, együttműködés
- Határozottság, összeszedettség, szervezethez
- Kommunikáció (több szinten, több módon, több üzenet típus)
- Motiválás, energizálás
- Informális szervezeti működés, "politika" ismerete és használata
- Konfliktusok kezelése
- Problémamegoldás
- Időgazdálkodás, hatékonyság
- Rugalmasság, gyors alkalmazkodás
- Döntéshozatal bizonytalan helyzetekben

A projektek vezetése olyan, mint a művészet: a nagy elődök nyomán mindenkinek a saját stílusát kell tökéletesítenie

4

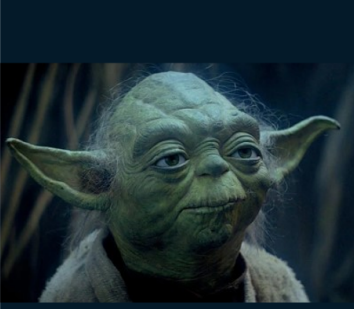
Vannak olyan szakmai és vezetési képességek, kompetenciák, amik általában is fontosak minden projektben.

Ugyanakkor szervezetenként eltér, hogy melyik képességek szerepe kiemelt a siker érdekében. Néhány befolyásoló tényező: szervezeti kultúra és megközelítés (pl. agilitás elterjedtsége), piaci vagy

államigazgatási környezet, a szabályozottság mértéke, szervezet belső „átpolitizáltsága”, országonként és kontinensenként eltérő kultúra, viselkedési normák is szokások.

Fontos, hogy mindenkinek a saját stílusát és megközelítését kell kialakítani. Minden projekt menedzser önálló személyiség, saját értékekkel, szokásokkal, stílussal, múlttal, példaképekkel is viselkedési mintákkal, tapasztalatokkal. Mindenki a saját egyénisége mentén fejlődjön, akár a művészek vagy a sportolók.

Kompetenciák – szakmai ismeretek

Képzések, tanúsítványok	“Mester”, mentor	Saját tapasztalat
	 Ha nincs mentorod, szerezz egyet.	• Sokan kisebb projektekkel és PMO feladatokkal kezdik a szakmai munkát • Hasznos tudni, hogy “mi zajlik a terepen” • Minden projekttel tanulunk • Érdemes magunknak leírni, hogy mit tanultunk az adott projektből, és azt hogyan hasznosítjuk a jövőben • Saját tapasztalatokat osszuk meg szakmai körökben

A legjobb fejlődést a képzések, a mentor és a saját tapasztalat együttesen hozza. Ideális esetben iterációval, párhuzamosan.

Három fő forrása van a kompetenciák és ismeretek növelésének.

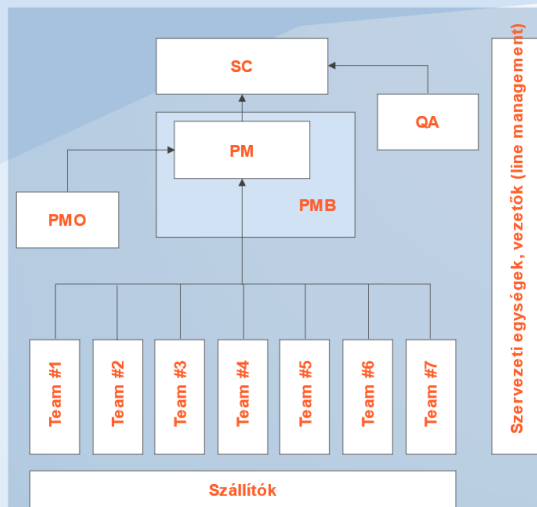
A képzések tanúsítványok megadják a módszertani hátterek, terminológiát, jó gyakorlatokat. Nem mellesleg jól mutatnak a LinkedIn-en és a CV-ben. Ugyanakkor figyelni kell arra, hogy mit használunk a gyakorlatban a kiterjedt és alapos elméleti leírásokból.

Saját pályafutásom során volt több mesterem, mentorom, akikre felnéztem, és felnézek. Néha egy-egy megjegyzéssel, észrevétellel többet kaptam tőlük, mint egy több napos tréning során. Ha nincs mentorod, akkor érdemes keresni valakit, akivel időről-időre konzultálsz, ha kérdéseid, kétségeid vannak.

Végül és nem utolsósorban, a saját tapasztalatoknak is nagy jelentőség van. Ha személyesen érsz el sikereket, ill. égeted meg magad a terepen, az szintén nagy hatással van fejlődésedre.

Mindhárom forrást folyamatosan használjuk a fejlődésünk érdekében.

Kompetenciák – együttműködés



SC (Steering Committee): Aktuális helyzet nyílt bemutatása, kockázatok kezelése, javítási javaslatok, eskalációk megfelelő időben és konkrét kérésekkel.

Szervezeti egységek: Rendszeresen egyeztetni az érintett szervezeti egységekkel az előrehaladást, problémákat, szükséges intézkedéseket. Lényeges az SC előkészítéséhez is.

QA (Quality Assurance): Nagyobb projektnél javasolt a független minőségbiztosítás. A PM használja proaktívan a QA elemzéseit, és adjon információt a QA jelentéshez.

PMO (Project Management Office): Delegálás és bevonás. A PMO kezelje operatív szinten a projekt tervet, tény elemzést, jelentéseket, előrejelzéseket, költségvetést és erőforrás tervet.

PMB (Project Management Board): Operatív szinten a projekt vezetési fórumán hetente áttekinteni az előrehaladást, kockázatokat, problémákat, szakmai döntéseket

Team-ek: A projekt tagokkal közvetlen kommunikáció, a projekt irányítási struktúrát nem felrúgva: hírlevelek, all staff megbeszélések, végigmenni az irodán és beszélgetni kollégákkal

Szállítók: Rendszeres teljesítmény áttekintés, elvárások érvényesítése, támogatás (pl. információ, döntés, specifikációk) biztosítása.

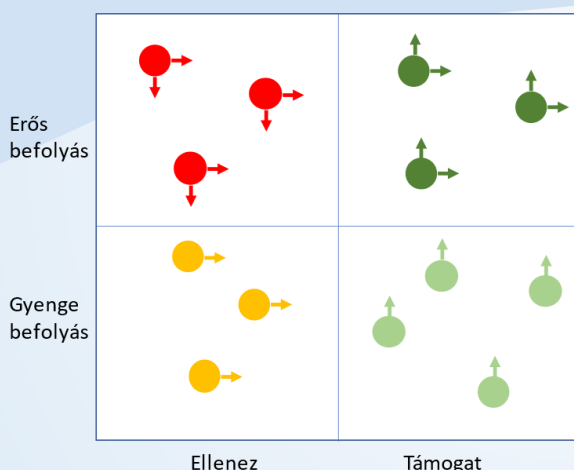
Egy tipikus közepes, nagy méretű projektben számos szereplő együttműködésére van szükség.

A fenti ábrán összefoglaltam, hogy melyik szereplővel milyen együttműködési feladatokat kell elvégezni.

Mind ezek eltérhetnek a szervezetek, kultúra, adott konkrét projekt szervezet, a projekt tárgya, a szponzorok személye és szerepköre és más paraméterek függvényében. Lényeges, hogy a PM az adott projektre vonatkozóan tudatosan és tervezetten alakítsa ki az együttműködés kereteit.

Mivel a projekt sikerének egyik alapja a résztvevők együttműködése, a PM fordítson megfelelő időt – a legtöbb idő – ezekre a feladatokra.

Kompetenciák – támogatás megszerzése és fenntartása



- Értékeljük a projektre hatással bíró szervezeteket és személyeket a projektre való **befolyás erőssége** és a projekt **támogatás mértéke** alapján
- Alapvető megközelítés, hogy a **támogatók táborába kell vonzani az ellenzőket** (érveléssel, az előnyök ismertetésével, a közös siker lehetőségével, esetleg eskalációkkal)
- Ahol nem lehet elérni a támogatást, ott a **projektre való befolyást kell csökkenteni** (erőforrás kitettség csökkentése más kollégák/szállítók bevonásával, források függetlenítésével, blokkoló döntések kockázatának megkerülésével)
- Az **értékelést** PM-nek érdemes elvégezni a **projekt elején, és a problémák esetén**

Megfelelő támogatás nélkül a projekt bukás kockázata nagy. Ezért fontos kompetenciák stakeholder elemzés befolyás és támogatás szempontjából, és azok alapján a támogatás növelése.

A támogatás megszerzését és fenntartását érdemes strukturáltan megtenni.

A legjobb, ha egy szűk projekt vezetői körben, benne esetleg a projekt fő szponzorral, végzünk egy stakeholder elemzést.

Első lépésnek helyezzük el a szereplőket a befolyás mérték – támogatás mérték koordinátarendszerben.

Ezt követően találjuk ki, hogyan lehet változtatni a képet a projekt érdekében.

Kompetenciák – szakmai rálátás

“A projektvezetőnek nem kell érteni a projekt tartalmához”

- ismerje a módszertanokat
- elég, ha határozott, szervezett, strukturált és technokrata módon irányít (ütemezés, kritikus út, előrehaladás %, stb.)
- a szakmai tartalmat bízza a projekt Teamekre és szakmai vezetőkre
- mindegy, hogy informatikai rendszert cserél, bevásárlóközpontot épít vagy új gyárat hoz létre

“A projektvezetőnek érteni kell a projekt tartalmához”

- ismerje legalább közepes szinten a projekt tartalmát
- a részletes szakmai tartalmat bízza a projekt Teamekre és szakmai vezetőkre
- nem mindegy, hogy informatikai rendszert cserél, bevásárlóközpontot épít vagy új gyárat hoz létre
- átállás más iparágakra lehetséges, de többlet betanulással jár

?

Tapasztalatom szerint a projektvezetőnek legalább közepes szinten érteni kell a projekt tartalmához. Ez nem zárja ki az iparág váltást, sőt friss gondolatokat hozhat be, de komolyabb tanulás szükséges.

8

Pályafutásom alatt két megközelítéssel találkoztam arra vonatkozóan, hogy a PM-nek mennyire kell érteni a projekt tartalmához. Ezek valójában nem voltak szélsőségesek, de jelentősen eltértek abban, hogy milyen mértékben kell ismernie és értenie a szókópot és a leszállítandókat.

A legtöbb sikeres projektvezető értette szakmailag a tartalmat közepes szinten. Ez segítette abban, hogy hitelesen és hatékonyan tudjon egyeztetni a résztvevőkkel, ill. saját maga is jobban átlássa a kockázatokat, problémákat, stratégia és operatív kérdéseket.

Az előfordult, hogy szektort váltott projekt menedzserrel dolgoztam és dolgozom is együtt, de ezekben az esetekben a szektorváltás után egy erős tanulási folyamat mentén jelentős szakmai tudásra tett szert.

Ugyanakkor a szektorváltás hasznos is lehet, mert hoz új megközelítést és módszertanokat. Személyes tapasztalataim alapján (mely természetesen szűrt a szakmai pályafutásomra), sok sikeres váltás történik a távközlés felől a pénzügyi (bank, biztosító) irányba.

Ezen felül az néha kontra-produktív tud lenni, ha egy részterület kiemelkedő szaktekintélye vezet később projektet szélesebb szókóppal, mert könnyen elveszhet a saját területének részleteiben a többi terület rovására.

Kompetenciák – szakmai rálátás - banki példa

Fázisok A nagy banki projektek többsége a következő fázisokra van bontva: Ügyfél, Számla és készpénzforgalom (benne, Fedezetlen hitel, Jelzáloghitel, Befektetések.	Integrációs tesztek A bankoknál speciális szabvány integrációk szükségesek, mint pl. SWIFT (nem EUR deviza), SEPA (EUR), GIRO (HUF), PEK (Postai befizetés), Szabályozói jelentés, KHR.	Cutover Az átállási időablakra Bankszünnap szükséges az MNB-vel egyeztetve, ha bizonyos szolgáltatások nem elérhetőek. Ezen felül megfelelő kommunikáció is kötelező.
Szabályozói jelentések Egy nagy projekt több száz szabályozói jelentésre is hatással lehet. Szabályozói jelentési csoport részvétele lehet szükséges, mivel a jelentések hibák következményekkel járnak.	Outsourcing Ha kihelyezést is tartalmaz a projekt, akkor annak szabályozói megfelelését és a megfelelő intézkedéseket (pl. exit plan) szintén kezelni kell a projektnek.	Fizetési integrációs SLA Ha a fizetési rendszereket (fizetési forgalom) érinti a projekt, szabályozó által meghatározott SLAk tartása kiemelkedően fontos (pl. AFR, Kártya)
IT Biztonság Több szabályozási terület érinti IT biztonság szempontjából a bankokat: GDPR, bank titok védelme, banki szolgáltatások biztonsága.	Rendelkezésre állás, válaszdíj A rendelkezésre állás és válaszdíj fontos a szabályozói elvárások mellett a bizalom szempontjából is. Az ügyfél érje el mindig a banki információt és tudjon átutalni, fizetni, befektetéseket kezelni.	Szabályozói auditok Az ECB (EU Central Bank) és a helyi hatóságok (nálunk MNB) felügyeli és nagyobb rendszerbevezetéseket, és utána általában auditot végez. Erre fel kell készülni előre.

9

A fenti banki példával szemléltetem, hogy milyen speciális iparági tapasztalatok, gyakorlatok, ismeretek lehetnek szükségesek.

Természetesen – ahogy korábban is említettem – nem részletekbe menően, de közepes szinten szükséges ismerni a koncepciókat, gyakorlatokat, főbb szabályokat, szokásos buktatókat és jó stratégiákat.

Kompetenciák – integráció menedzsment

	SI Vendor: teljes leszállítási felelősség	SI Vendor: koordinálási felelősség	Az Ügyfél az SI felelőse	
Leírás	- SI vendor felelős a teljes elszállításért - A többi szállító az SI vendor alvállalkozója	- SI vendor csak a koordinációért felel, de a teljes szállításért nem teljes szállítási felelős - A többi alvállalkozó az Ügyféllel áll szerződéses kapcsolatban	- Az ügyfél a koordináció és a teljes szállítás felelőse - Néhány szállító lehet részleges SI, mint pl. architektúra és integrációk tervezése	A megfelelő rendszerintegráció az egyik alapvető sikerkritérium nagy projekteknél. A PM-nek képesnek kell lenni: - kiválasztani a megfelelő megközelítést - összehangolni a több szereplő munkáját - észlelni, amikor valami nem működik - javítani a rossz működést, akár a megközelítést és változtatva
Struktúra				
Pro és Con	+ Jó SI kockázatot csökkent + Tiszta szállítási felelősségek - Ügyfél kontrollja alacsony - Limitált tudás átadás	+ Átfogó vendor koordináció + Több kontroll az ügyfénnél - Nincs átfogó szállítási felelős - SI-nél nincs erős eszköz	+ Világos felelősség az ügyfénnél + Teljes kontroll és tudás - Ügyfénnél hiányozhat képesség - Kritikus SI feladat elmaradhat	

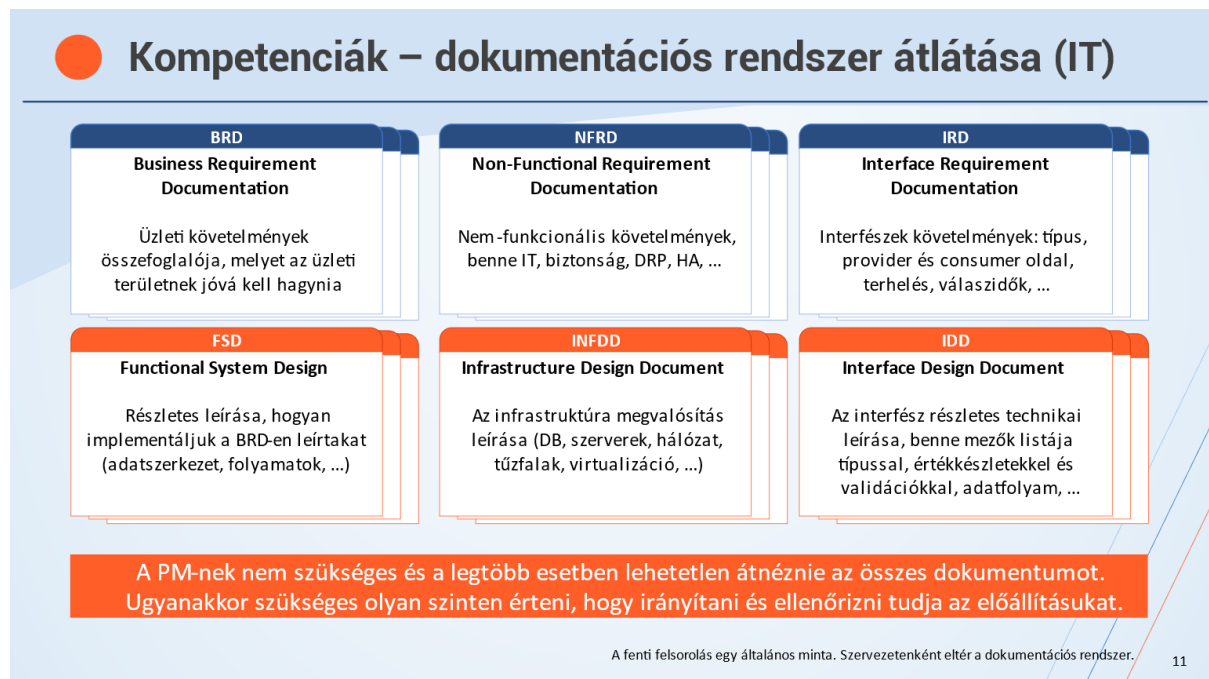
10

A közepes és nagyobb méretű projektek esetében alapvető, hogy a rendszerintegráció (SI) megfelelő legyen.

Több nagy projekt esetében is az egyik fő probléma, hogy ez nem jól szervezett. Ennek több oka lehet, benne nem világos koncepció, eltérések a szervezeti elképzelések és a kereskedelmi feltételek között, nem megfelelő kereskedelmi feltételek, vagy azoknak nem megfelelő érvényesítése, hiányzó szaktudás

és irányítása képességek, a problémák kései azonosítása (pl. hibás integrált tervezés csak a kései, tesztelési fázisban derül ki), stb.

A PM-nek kulcs feladat, hogy kialakítsa a megfelelő működést, azonosítsa a problémákat és javítson, ahol szükséges. Sok esetben ez nem megy szponzori támogatás nélkül, de a PM-nek kell kezdeményezni a javító intézkedéseket.



Az informatikai projektek (és más projektek) fontos leszállítandói a dokumentumok.

A fenti ábra ad egy mintát, hogy milyen dokumentumokat kell megfelelő minőségben leszállítani, azokat ellenőrizni és jóváhagyni, valamint a köztük lévő konzisztenciákat biztosítani (rendszerintegráció), a teljességgel együtt.

Egy nagyobb banki projekt esetében több száz ilyen dokumentum keletkezik, némelyik 50-100 oldalas, esetenként további mellékletekkel. Ezért a PM természetesen nem tudja átnézni a teljes halmazt, sőt tipikusan nagyon kevés dokumentumot ellenőri személyesen.

A PM feladata annak biztosítása, hogy a konzisztens és teljes dokumentum halmaz előálljon a megfelelő időben, megtörténjenek a szükséges szakértői és vezetői jóváhagyások, valamint lehetőség szerint mintavételes jelleggel független minőségbiztosító is ellenőrizze.

Etikai elvárások

Mondj igazat

Sokszor nehéz, de pont azért hasznos; a hallgatás is az igazat nem mondás egy fajtája

“Walk the talk and talk the walk”

Egyrészt tedd azt, amiről beszélsz (idd azt, amit prédikálsz), másrészt kommunikáld hogy mi az út, mit teszünk

Dolgozz elkötelezetten, hatékonyan

Nem lehet megúszni a kemény munkát, de ha hatékonyan végzed, nem kell megszakadni (persze extrém nehéz időszakok vannak)

Bátorítsd és támogasd a csapattagokat

Ha a kollégák érzik, hogy bízhatnak benned és megadod a támogatást, a biztonságos környezet növeli a teljesítményt

Ne a bűnöst keresd

Javítsd meg a folyamatokat, működést, hogy jobban haladjon a projekt; ez sok kontra-produktív védekezést megszüntet és segíti a közös gondolkodást

Beszélg úgy másról, mintha ott lenne

Cserében mindenki tudja, hogy róla is úgy beszélsz mások előtt, ahogy vele, így kialakul egy valódi bizalmi kapcsolat

Legyen a munka hasznos

Ha azt látod, hogy értelmetlen feladatokat kell elvégezni, akkor jelezd a szponzorok felé és adj javaslatot a helyzet kezelésére

12

Az etikus viselkedés fontos összetevője a sikeres működésnek. Rövid távon lehet elérni sikereket (sőt bizonyos szervezetekben és vezetés mellett hosszú távon is) nem etikus viselkedéssel, azonban a megfelelő projekt működéshez ezek szükségesek.

Lehetnek egymástól prioritásban, megközelítésben eltérő értékek (sok esetben szervezet, szektor és ország függvényében), és az etikus viselkedés ennek a leképezése.

A fenti lista azokat a normákat tartalmazza, amiket én követtem, és bátorítottam a PM-ek körében, akikkel együtt dolgoztam.

Néhány dilemma



Problémák kezelése

- ne csak a problémát hozd, hozzáld megoldást is
- ne tedd ki a problémát, inkább oldd meg, mielőtt kiderül
- minden problémát tegyél ki, hogy meg tudjuk oldani

Optimista, pesszimista

- „akár azt hiszed, hogy sikerül, akár azt, hogy nem, a végén igazad lesz”
- ha mindenben a kockázatot látod, demotiváló lehet
- ha nem teszed ki a kockázatokat, az is lehet demotiváló

Jelentések, mérések

- „ha nem méred, akkor nem menedzseled”
- kell mérés és jelentés, mert anélkül nem lehet irányítani
- mérések és jelentések ésszerű mennyisége

13

A PM-ek naponta többször kerülnek olyan helyzetekben, amikor megközelítések és irányok között kell választani.

Helyzetenként eltérhet, hogy mi a jó hozzáállás. A legtöbbször nem két véglet közül kell választani, hanem egy skálán elhelyezni, hogy mit tegyünk. A helyes döntéshez természetesen jól kell felmérni a környezetet és a jelen állapotot.

PM megbecsülése, tekintélye

A következő tényezők emelik a projekt vezetők megbecsülését és tekintélyét

Projektek sikeres befejezése, szállítás

valamint

- Együttműködési képesség
- Szakmai ismeretek az adott szakterületen
- Határozottság, szervezettség, összeszedettség
- Ütemezés és költségvetés tartása
- Megbízható, lehet számítani rá
- Konzisztens a viselkedése és a szállítás



14

Sok tényező határozza meg, hogy milyen a projekt vezető megbecsülése.

Azonban ebben a szakmában különösen fontos és mérhető a szállítás. Az a jó projekt vezető, az kap nagyobb feladatokat, nagyobb megbecsülést, sikeresen szakmai karrier lehetőségeket, aki szállít.

A felső vezetők egy kritikus projekt esetében a saját karrierjüket és szakmai elismerésüket is kockáztatják, amikor elindítanak és szponzorálnak egy nagyobb projektet. Így alapvető érdekük, hogy olyan PM-re bízzák az irányítást, aki már bizonyította, hogy sikeres tud szállítani.

Fejlődési irányok, karrierek

Fejlődési lehetőségek, karrierutak	Néhány példa
Projekt menedzser ☐ Folyamatos PM képzés ☐ Tanúsítványok ☐ Komplex, nagy projektek vezetése Általános vezetés (PMO, IT, CIO, COO, ...) ☐ Általános vezetői ismeretek ☐ MBA képzés ☐ Aktuális szerepen túlnyúló kezdeményezések és munka Mindenhol ☐ Megbízhatóan szállítani ☐ Szervezeti, „belső hálózati” ismeretek és rutin ☐ „Nem elég tojást tojni, kotkodácsolni is kell”	Projekt menedzser • Nagy projektekben, szektoron belül cégek között vált 3-6 évenként, alkalmazott • Szektort váltva, kiemelt programot irányít • Szektoron belül közel azonos témájú projektekben külsőként dolgozik Általános vezetés • PM -> senior PM -> PMO vezető -> CIO azonos cégen belül, majd szektoron belül más cégnél innovációs vezető • PM -> IT fejlesztési vezető -> CIO több cégnél és két szektorban -> tanácsadó • PM -> IT cégben cégvezető -> IT cégben operációt felépítő vezető

Célszerű a saját preferenciáidnak megfelelő karrier utat tudatosan megtervezni. Ez alapján lehet optimálisan feladatokat vállalni és képzésekertovábbfejlődni

15

Számos sikeres karrier utat láttam több irányban is.

Projekt menedzser irányban képzésekkel, szakmai tapasztalattal, egyre nagyobb és komplexebb projektek vezetésével lehet fejlődni.

Ugyanakkor PM tapasztalatokkal más vezetői karrier irányban is lehet haladni, ebben segít, ha a PM általánosabb képzettségeket is szerez (pl. MBA), valamint aktívan vállal többlet feladatokat is, amivel demonstrálhatja a képességeit és elkötelezettségét.

Akármilyen irányban is halad a szakmai út, kiemelten fontos a szállítási képesség, a belső szervezeti hálózat ismerete, valamint az, hogy láttassuk is a munkánk eredményét.

Mindezek mellett több kiváló projekt menedzsert ismerek, aki nem vágyik másra, mint közel hasonló projekteket sikerrel végig vinni eredményesen. Nem keresnek egyre nagyobb projekteket vagy szervezeti előre jutást, viszont fontos a megfelelő szakmai és anyagi elismerés, cserében jól és megbízhatóan szállítanak.

Jövedelmi lehetőségek	
Magyarország	- Alkalmazottként topsenior PM szerepkörökben 1.1-1.9 M HUF havi bruttó bér - Számlázás alapon (EV vagy Kft.) napi 70-150 eFt
Külföld	- Nyugat-EU: alkalmazottként 70-110k EUR éves bruttó bér - Távmunka ajánlatok: számlázás alapon havi 2-3 M HUF - USA: ennél lényegesen magasabb jövedelmek is lehetségesek, bár most éppen nagyon átalakul a piac
Megfontolandó	- Jogviszony: ha számlázol, nincs juttatás, szabadság, tréning, valamint nagyobb a kockázata bevétel megszűnésének - Lakhely: adózás, megélhetési költségek, iskola - Szektor: nagy ártrendeződés zajlik a piacon, lehet, hogy még csak az elején járunk
Mi számít	- Tapasztalatok és referencia, ajánlások - Hogyan távoztál az előző helyedről, milyen volt a teljesítményed és a megítélésed - Tanúsítványok, képzettség szintje

Nem felmérés, hanem saját ismereteim, szakmai kapcsolataim alapján összeállított elemzés 16

A jövedelmi lehetőségek fenti leírása nem felmérések, hanem mintavételes információim alapján készült.

Mielőtt dönt a PM, több szempontot figyelembe kell venni. Ilyenek a tudás szintje, vállal-e külföldi vagy belföldi költözést és utazásokat, kockázatvállalási képesség, önálló számlázói lét vagy alkalmazotti viszony-e a megfelelő.

Egy adott megbízás elnyerésében pedig fontos a referencia. Ezért nagyon nem mindegy, hogy a PM hogyan távozik az előző helyéről / helyeiről, hogyan emlékeznek rá, mit mondanak róla. Különösen igaz ez Magyarországon belüli mozgások esetében, hiszen mindenkiről gyorsan lehet több megbízható(nak gondolt) forrásból referencia információkat szerezni.

Hogyan segítsük a PM kollégákat



Fogalmazzunk meg világos **célokat**

Legyen pozitív a projekt **küldetése** – miért hasznos?

Motiváljuk a PM-et és a teljes projekt csapatot

Adjuk meg a szponzori **támogatást** – figyelem, erőforrás, döntések, prioritizálás, ...

Tartsuk **mederben** a projektet – kiegyensúlyozott kontroll, kevés CR

Segítsünk **továbblépni**, ha beragadt egy fázisban

Adjunk egyenes és világos **visszajelzéseket**

Támogassuk a belső **politikai** viszonyokban

Segítsük az **együttműködését** a befogadó/átvevő szervezetekkel

7

A PMO vezető, CIO, CEO és egyéb vezető kollégáknak, társterületeknek, befogadó szervezeteknek nagy ráhatása van arra, hogyan tud teljesíteni a PM.

A fenti listában az általam legfontosabbnak gondoltakat összegeztem. Ezeknek igyekeztem megfelelni a vezetői munkáim során.

Javaslom, hogy ha van bármilyen ráhatásod a PM-ek munkájának támogatására, vedd elő néha ezt a listát, és nézd meg, miben tudod segíteni.

Összefoglaló javaslatok

Szállíts megbízhatóan

Legyél **korrekt** a csapattal és a stakeholderterületekkel

Vidd **önállóan** a vezetést, de **kérj segítséget**, amikor kell

Legyen személyes **jövőképed**

Szerezz magadnak **mentort**

Folyamatosan **képezd** magad

Legyél **látható**, ne szerénykedj, a valós eredményeidet mutasd be

Figyelj a **politikai** viszonyokra és az érdekekre

18

Összességül néhány javaslat, ami segít abban, hogy sikeres legyél a munkád során. Ebből kiemelem a megbízható szállítást, mivel minden attól függ, hogy mennyire hiszik el, hogy tudod hozni az eredményt.



Pém Attila
Castellum
az ÉV PM'22 DÍJ NYERTESE

Siker összetevők

1. ELŐSZÓ

Ez a leírás egy előadás kivonataként készült, mely gondolatébresztő céllal született. Semmiképpen nem tekinthető tudományos, vagy oktatói jellegűnek. Nincs benne a boldogsághoz vezető út, sem biztos recept a sikerhez és bizonyosan nem teljeskörű, mert minden projekt egyedi és mindenki saját úton jár. Szakmai tapasztalatom és tanulmányaim alapján vázolom az én szemüvegemen keresztül látott világot, a SZERINTEM a szakmai siker összetevőit és ezt is korlátozom a projektmenedzsment szakmának az építőipari szekciójára, hiszen én csak ezt a részt látom 40 éve és vizsgálom lassan 20 éve, (de még erre sem általános érvényű).

2. MI A SZAKMAI SIKER?

A siker definíciója Dr. Poór Ferenc szerint: *„A siker valamely tevékenység szerencsés kimenetele, jó eredménye. Más megközelítésben: A siker alkotással, magatartással kivívott tetszés.”*

A siker definíciója Thomas W.H.Ng. szerint: *„A szakmai siker egy pályafutás során a pozitív eredmények objektíven felhalmozott szakmai eredményei”.*

Szakmai siker értelmezhető az ember projekten elért teljesítménye alapján, a karrierjének egy lépcsőfokaként vizsgálva, ahol nem a projektet értékeljük, hanem az ember teljesítményét. Így tehát lehet sikeres egy projektvezető sikeres, de akár egy bukott projekttel is.

Menedzsment tanulmányinkból ismerjük, hogy a sikerhez egyértelmű és jól definiált célok kellenek. A célok eléréséhez pedig jól meghatározott CSF (critical success factors), CRA (critical result areas) alapján előre rögzített KPI-okat (key performance indicator) kell definiálni. Ezek olyan mérőszámokat jelentenek, amelyek azt határozzák meg, hogy pontosan hol tartunk a kitűzött céljaink felé vezető úton (legyen az projekt vagy karrierút), mennyire vagyunk eredményesek és hatékonyak (múltban, jelenben, és tűz ki célokat is).

3. HOGYAN LEHET MÉRNI A SIKERT?

Lehet mérni külső mérőszámokkal: például, hogy mások hogyan értékelik az embert, azaz pénzben, pozícióban az ember megvan-e becsülve, vagy a hierarchiában betöltött helye alapján, kikérlik-e a véleményét, hallgatnak-e rá, a projektjei sikeresek-e, stb. [Harris L. C. Ogbonna E.]

Lehet mérni belső mérőszámokkal: mennyire vagyok én elégedett a pozíciómmal, a fizetésemmel, döntéseimmal, a munkahelyemmel, a munkára fordított időmmel és teljesítményemmel, a hierarchiában eltöltött helyemmel, stb. Ez könnyen vezet önértékelési problémákhoz, ezért is kell erre külön figyelmet fordítani, hogy ne értékeljük magunkat alul de főleg ne felül. Személyes elégedettség nélkül a sikert nem lehet megélni, mégha más sikeresnek is látja az embert.

4. A SIKER TANULHATÓ?

Sokan állítják hogy igen. Sokan vizsgálják és különböző módon modellezik az egyes sikeres projekt vagy a sikeres PM szakmai útját, hogy megtalálják a sikerhez vezető térképet. Azonban az ember élete és életútja összetett, túl bonyolult. Minden tényező helyett csak a releváns tényezőket próbálják figyelembe venni és a -szerintük- nem fontos tényezőket negligálják. Rendszert keresnek a sikeres emberek munkamódszerében, életvitelében. Annak ellenére hogy a vizsgált sikeres emberek más-más területen dolgoznak, más személyiség típusok, mégis tényleg látszódik sok hasonlóság bennük, úgyhogy én személy szerint hiszem, hogy a siker ugyanúgy tanulható, mint bármi más az életben.

5. MIK A SZAKMAI SIKER ÖSSZETEVŐI

Legfontosabb lépés a szakmai siker összetevőinek megtalálására, a sikeres elődök elemzése, és arra alapozva, azt követően mindenkinek a „saját út” megtervezése. Eisenhower egyik híres mondata itt is igaz: *„csatára készülve azt tapasztaltam, hogy a tervek haszontalanok, de a tervezés nélkülözhetetlen”*. Ez a PM szakmai karrierútra kifejezetten igaz, hiszen ez tipikusan nem olyan szakma ahol előre meghatározott pályán ível az ember karrierje. Az én szemüvegemem keresztül az alábbi összetevőket nevezem meg, mint alapvető összetevői a szakmai sikernek:

5.1. Önmagunk ismerete

A sikerhez vezető első és legfontosabb összetevő önmagunk megismerése. Én milyen vagyok, mik az erősségeim, és mik a gyengeségeim ideértve a verbális, a nonverbális képességeket, a soft és a hard skillket. Tudnom kell az erősségeimet kihasználni és a gyengeségeimet fejleszteni.

5.2. Megfelelő célok kitűzése

Nem nagyon lehet megválaszolni azokat a kérdéseket (HR interjú) hogy *„hová szeretnél eljutni 5 év múlva, 10 év múlva....”*. Itt vagy szembejön olyan projekt lehetőség ami kilövi az embert, vagy nem. *„A projektmenedzserek zsoldosok akik projektekre szerződnek és projektről projektre szállnak”*-mondta egy művészettörténész kollégám. Ez erős mondatként hatott rám, ami ugyanakkor igaz és mivel nem látszódnak projektek messze a jövőben amivel egy életet előre tervezhetne az ember (legalábbis nem az építőiparban), nem lehet megmondani hova szeretne elérni egy senior PM 10 év múlva. Viszont azt el lehet határozni, hogy MINDEN PROJEKTET, amit úgy dönt hogy elváll, MAXIMÁLIS ENERGIABEFEKTETÉSSSEL CSINÁL, mert hiszem, hogy az univerzum előbb utóbb felismeri ezt a hozzáállást.

Az egyes projektek esetében pedig a projektcélok, a sikertényezők és sikerkritériumok meghatározása már ismert feladat. Ezek szükség szerinti módosítása a szakmai siker egyik titka!

5.3. Képzés, (türelem és egy példakép)

Harmadik legfontosabb összetevő a képzettség és a tapasztalat. Ez is olyan szakma, mint bármelyik másik. Lehet jól és lehet rosszul is csinálni. Heterogén a piac. Az egyes minősítő szervezetek, képzések segítenek, irányt mutatnak, alapot adnak, de ez még kevés. Az elmélet tökéletes ismerete nem elég, kell a szakmai tapasztalat. Én személy szerint hiszem, hogy a jó PM a projektjének az iparági sajátosságait mélységében ismeri. (Én ezért foglalkozom kizárólag építőipari projektekkel.)

Ha ismeri már az ember az iparágat és vannak PM tanulmányai is, akkor jön a önképzés legfontosabb része, a szakmai tapasztalat. Senki sem lesz azonnal jó PM az iskolapadból kikerülve, hosszú és lassú az út odáig. Viszont felgyorsítható egy jól kiválasztott mentorral, aki mellett az ember megtanulhatja a szakmát a gyakorlatban is.

Fontos a türelem, hogy hagyj időt magadnak jóvá válni. Tehát keress egy példaképet. Nekem számos volt és van is. Én senior projektmenedzserként is minden esetben olyan projektekhez szegődök, olyanok szponzorokat szolgálók, akikre valamiért felnézek, akiktől valamit tanulni szeretnék, akiket magamnál valamiben jobbnak gondolok.

5.4. Személyes tulajdonságok fejlesztése

A korábban összegyűjtött gyengeségeken dolgozni kell, ami tényleg egy élethosszig tartó tanulási folyamat. Ezekből néhány, szerintem fontosat kiemelek:

Akaraterő: Benedek Tibor jellemezte saját magát egy riportban, hogy mi az ő szuper képessége: „...*Én akartam jobban...*” Ez mindenre igaz. Igaz a szakmai sikerre is és igaz minden feladatra amibe belekezdünk. Akarni kell!

Fókuszáltság: Henry Ford-tól olvastam: „*csak az lát akadályt, aki nem a célra fókuszál*”. Tudni kell látni a lényegét és irányban tartani a hajót a legnagyobb viharban is. A zavaró tényezőket a saját látókörünkéből is, és a csapat látóköréből is el kell távolítani. Rendet kell tartani a saját fejünkben és a csapat többi tagjának a fejében is, amihez fel kell darabolni a projektet részekre, feladatokra, ütemtervet kell készíteni és a napot is meg kell tervezni!

Mélypontok, krízisek szeretete: Ismerős az angol mondás: „*progress is never linear*”, szabadon fordítva „*az út sosem egyenes*”. A Zen Bu Kan Kempo azt tanítja, hogy „*a legrosszabb helyzetben is hozd a legjobb formád*”. Egy krízisben ahol összedőlni látszik minden, nehéz észrevenni a jót, nehéz haladni a cél felé, nehéz a legjobb formád hozni, ugyanakkor MINDEN KRÍZIS EGY LEHETŐSÉG egy nagyobb rend vagy egy erősebb, összetartóbb, élesebb csapat kialakítására. Erre számos példát tudok mondani a Ligetvédőktől a kivitelezési időszak közepén beköszöntött Covid'19-ig, mely krízisek megerősítettek minket és jobbá tették a projektet. Ma már örülök ha a projektemben hasonló problémák jelennek meg.

5.5. A neked való projekt és szervezet megtalálása

Bármivel is csábítanak, nem szabad elvállalni olyan projektet amit az ember nem tud teljes lényével szeretni, ami felé nem tud teljesen elköteleződni, vagy ahol a szervezettel nem tud azonosulni! Ez nagy valószínűséggel azt fogja eredményezni, hogy nem akarja majd igazán, ami pedig nem vezet sikeres projekthez. Az elköteleződés, a felelősségvállalás a hitelesség egyik alapja. Én csak olyan projektet vállalom projektmenedzserként, amivel azonosulni tudok, ahol egyetértek a célokkal, ami számomra valamiért érdekes, valamiért kihívást jelent, mert így maradok motivált és így „akarom” igazán.

5.6. A csapat

A projektmenedzsment nem egy one man show, csapat kell hozzá. A projektcsapat minősége pedig biztos hogy meghatározza a projekt sikerét. A csapatba beleértem a szponzort, a PM személyét, és a belső és külső csapattagokat, de még a szerződött partnereket is. A csapat motiváltságának, a csapat egységének kialakítása és fenntartása, a csapat irányítása a PM feladata. Itt mindenki fontos, mint a láncnál a láncszemek, ahol a láncszemek egyenszilárdságát a PM felügyeli, segít, ösztönöz, irányít és példát mutat. Ismerni kell a hierarchikus és a mátrix jellegű felépítés előnyeit és a projekt életciklusának bizonyos fázisában akár váltani is szükséges közöttük.

5.7. Kommunikáció és PR

Apukám kicsi koromtól fogva sokszor mondta, hogy: „*Nem elég okosnak lenni, annak is kell látszani!*” MA A KOMMUNIKÁCIÓ ÉS A PR EGYÉRTELMŰEN MEGHATÁROZZA EGY PROJEKT JÓSÁGI FOKÁT. Sok esetben az egyes érintettek között akár csatamezőt is képez (ld.: Ligetvédők és a PM között zajlott média háború). Tudja láttatni, vagy éppen elfedni a szem elől az egyes sikertényezők teljesülését.

A Magyar Zene Háza sikeres projektnek mondható, de az hogy mindenki ismeri, az hogy ilyen nagyot szólt, az egyértelműen a kommunikációnak köszönhető ideértve a Ligetvédőkkel a kommunikációs háborút, a nemzetközi kommunikációt és a szakmai díjakat megszerzését azok hirdetését.

5.8. Szerencse

Ezt az összetevőt kell a legkevésbé magyarázni. A szerencsénél fontosabb komponens a szakmai siker tekintetében nincs. Ha ez nincs, akkor nincs siker. Jókor kell jó helyen lenni hogy megtaláljon a feladat, arra pont alkalmasnak kell lenni, stb.

6. ZÁRSÓ

Nincs két egyforma út, nincs biztos recept a sikerhez, de a siker minden bizonnal tanulható. A fenti néhány pontban vázolt siker összetevők listája egy kivonata annak a szubjektív listának, amit az én eddig projektmenedzser karrierem során készítettem és projektzárásoknál utólag frissítem, leginkább magamnak, és melyek inkább csak hangsúlyt tesznek az egyes PM skillekre, mintsem újat fogalmaznak meg. Kívánom minden kedves kollégának, hogy saját szakmai sikerei alapján állítsa fel saját siker összetevői listáját!

Felhasznált irodalom:

Harris LC Ogbonna E. Approaches to career success: An exploration of surreptitious career-success strategies, Personnel Psychology (2006)

Thomas W.H.Ng Et al. Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis, Human Resource Management (2005)



Kertész Máté

Miért jó PM-nek lenni?



Miért jó projektmenedzsernek lenni?

Dr. Kertész Máté
MBA, PMP



01

Bemutatókozás



Bemutakozás

Végzettség:

- Okleveles közgazdász
- Jogász

Tapasztalat:

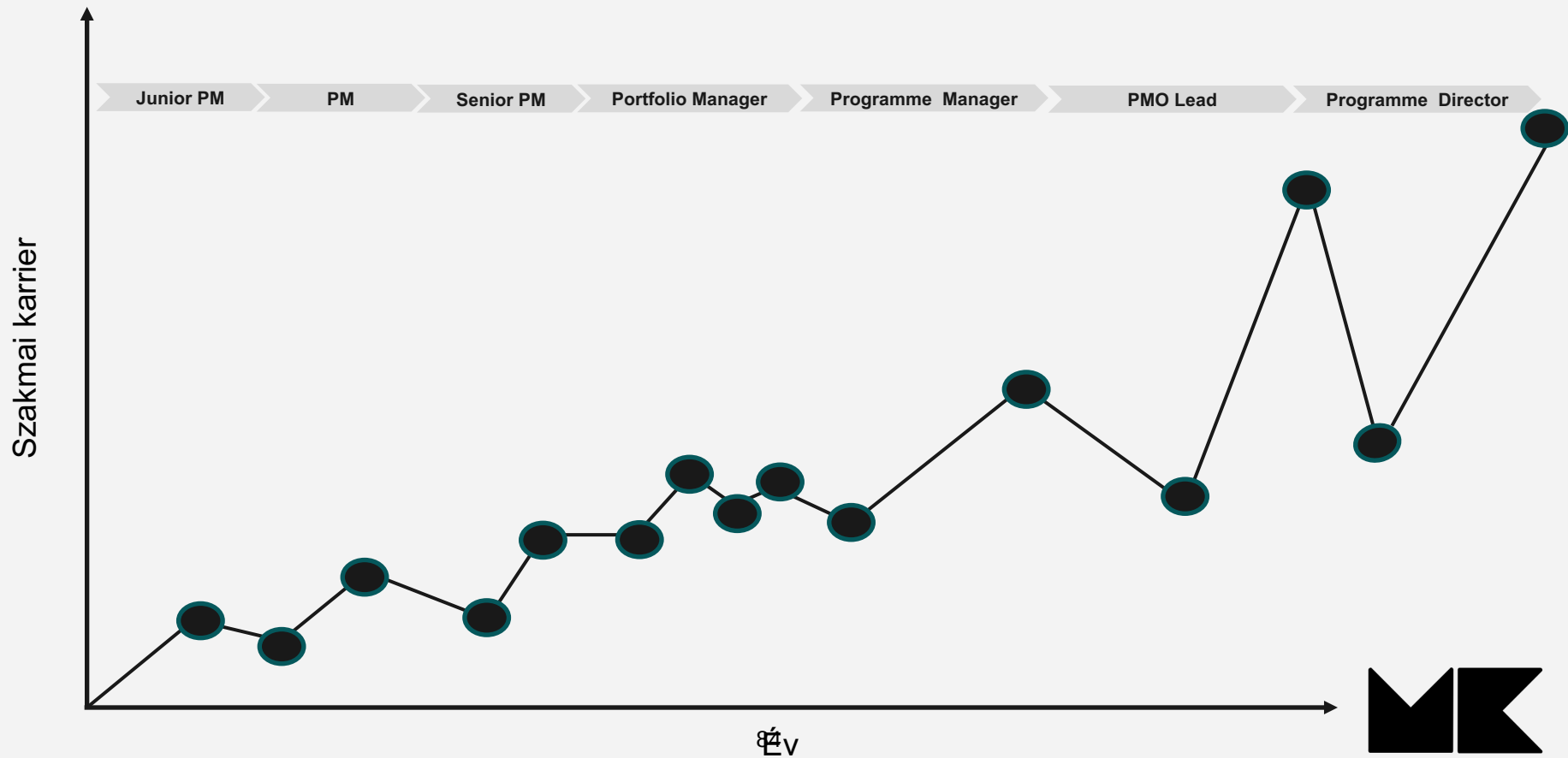
- 14+ év IT projektmenedzseri tapasztalat
- Senior Programmenedzser - DXC Technology
- Ex Alelnök - PMI Budapest
- Év Projektmenedzsere - 2018

Képesítések:

- Project Management Professional (PMP)
- Master of Business Administration (MBA)
- Six Sigma Yellow Belt
- ITIL Foundation



Karrier út



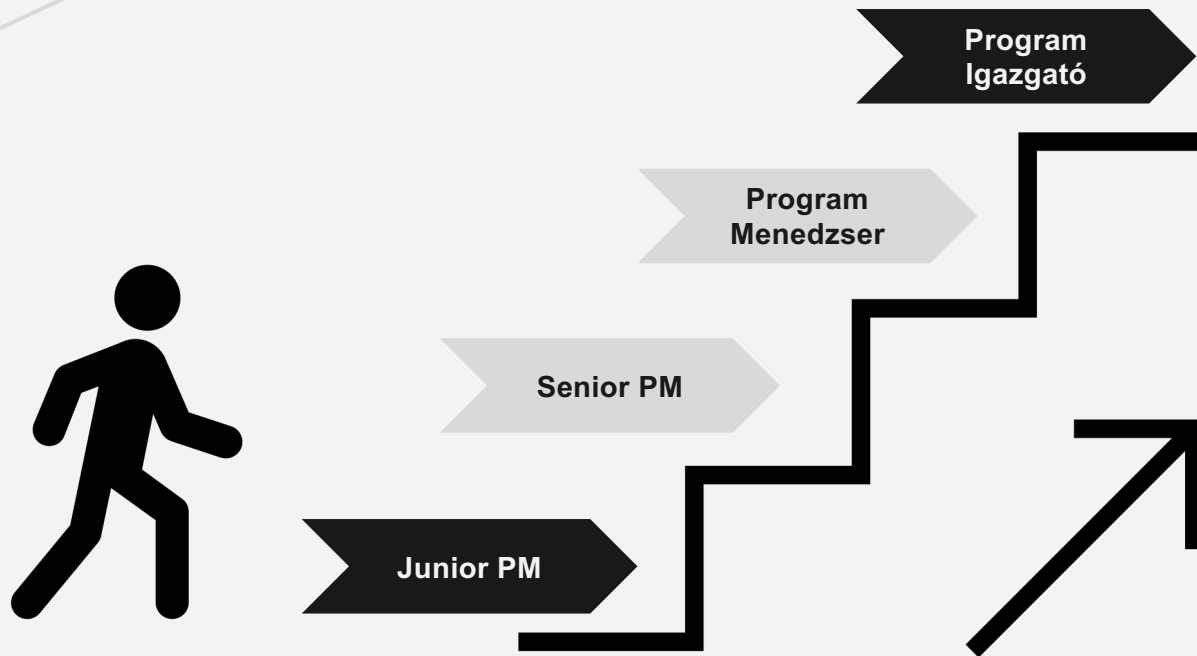


02

Vertikáls PM Karrier



Vertikális projektmenedzsment karrier

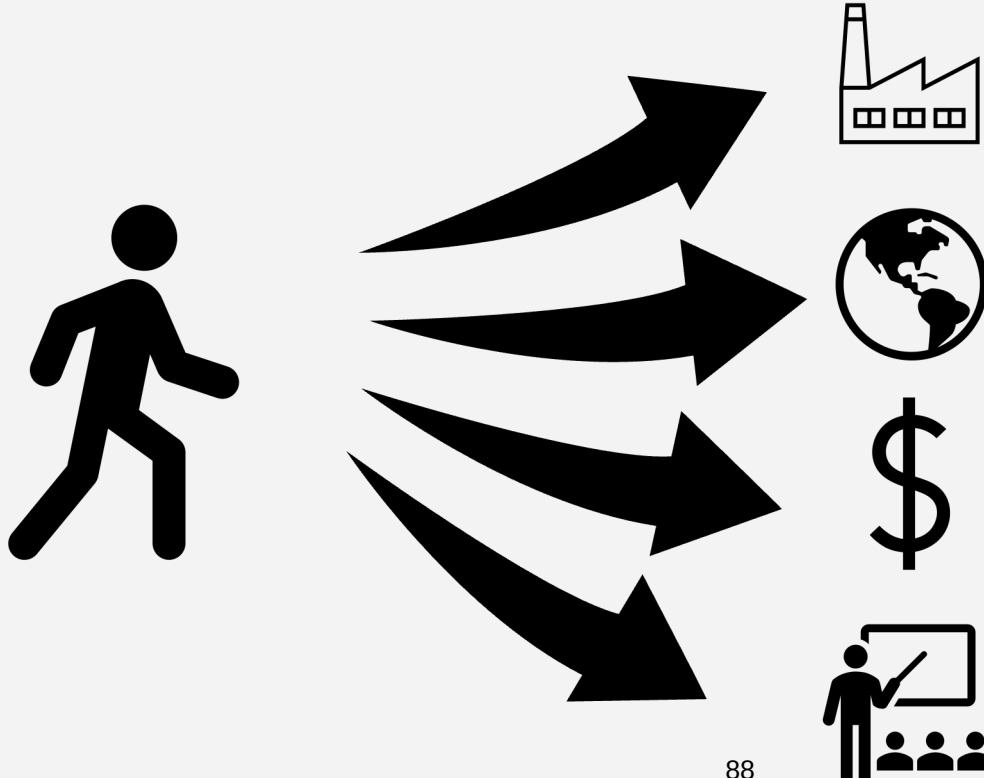


03

Horizontális PM Karrier



Horizontális projektmenedzsment karrier



- Iparágak közötti váltás
- Nemzetközi karrier
- Szabadúszó projektmenedzser
- Tréner, oktató.





02

Új Karrier



Új Karrier



- Ügyvezető



- Delivery Manager, Account Manager



- Új terület és kihívások



Miért jó PM-nek lenni?

- Változatos karrier út.
- Nemzetközi lehetőségek.
- Növekvő piac.
- Strukturált látásmód.
- Anyagi biztonság.



Köszönöm a figyelmet!

project@matekertesz.com





Török L. Gábor

KARRIER kérdőíves kutatás eredményei

A projekt menedzsment szakma tükre 2023

Dr. Török L. Gábor PhD

A prezentáció fő témakörei

1. A 2023. évi kutatás válaszadóinak száma és jellemzői
2. A 2023. évre vonatkozó üzleti kilátások aggregált mutatója és a prognózisok trendje
3. A mobilitás mikro-szempontrú megközelítése; a munkahely, ill. munkakörváltás dinamikája és motivációi, a karrierrel kapcsolatos tényezők megítélése a PM szakmában a 2023. évi kutatás adatai alapján
4. A mobilitás makro-szempontrú (szociológiai) megközelítése; a társadalmi mobilitás lényege és típusai
5. Társadalmi önismeret: elhelyezkedésünk a társadalmi struktúrában, ill. a mobilitás fő irányjaiban; egyénenként és a PM szakmai csoport tagjaként

1. A 2023. évi kutatás válaszadóinak száma és jellemzői

- Az online kérdőívet kitöltők száma: 76 fő
az egyik legalacsonyabb adat 2009 óta (13 év alatt, mert 2021-ben nem volt kérdőíves felmérés)
- Átlagéletkoruk: 45-50 év
- Alapvégzettségük jellege: nyolctized részben műszaki vagy/és gazdasági
- Projekt menedzsment gyakorlatuk időtartama: átlagosan 10-12 év
- A válaszadók legnagyobb projektjeiben az általuk irányítottak száma: átlagosan 30 fő
- Legnagyobb projektjeik költségvetése átlagosan: 400-500 millió Ft
- A projektekben betöltött szerepeik:
 - nyolctized részben projekt menedzserek, ill. szakértők, tanácsadók
 - kéttized részben magasabb irányítói szinteken (is) dolgozók

2. A 2023. évre vonatkozó üzleti kilátások aggregált mutatója és prognózisok trendje

Az aggregált mutató számításának alapjául szolgáló kérdések/válaszok

- A 2022-es évhez képest milyen változást vár 2023-ban az **induló projektek számát** tekintve?
- A 2023-ban **induló projektek komplexitásával** kapcsolatban milyen változást prognosztizál?
- A 2023-ban induló projektekben **dolgozók átlagos számának** változását illetően mire számít?
- Az **összes projekt (portfólió) várható költségvetésének** alakulását hogyan becsüli a 2023-as évre?
- **Milyen tendenciát valószínűsít** a projektmenedzsment tanácsadói/szolgáltatói piacon az elkövetkező 1-2 évben?

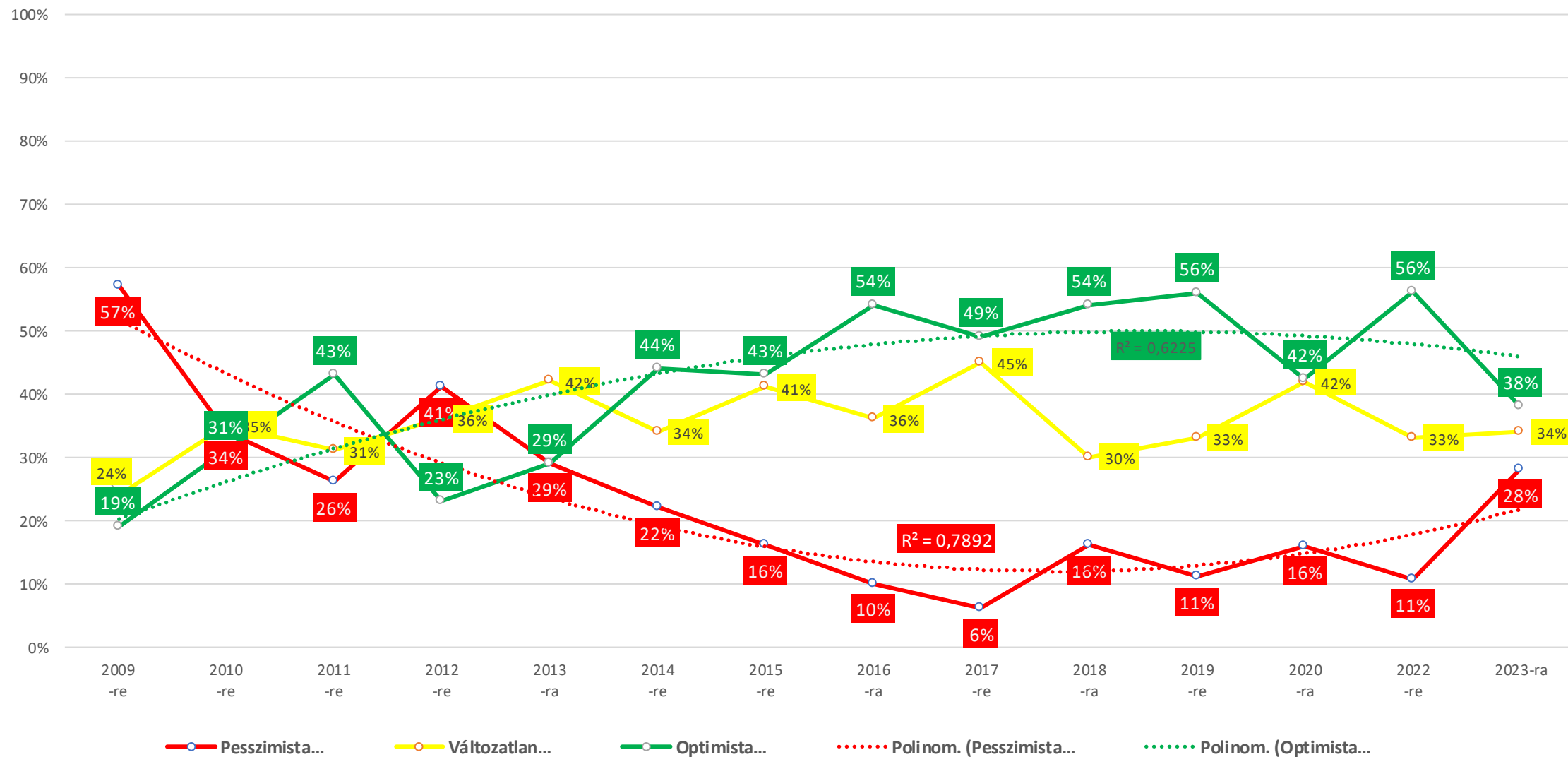
2.1 Az aggregált mutató kategóriái és megoszlása

Pesszimista prognózisok	28%
Változatlan helyzet	34%
Optimista prognózisok	38%
Összesen	100%

2.2 Az üzleti kilátásokra vonatkozó prognózisok aggregált adatsora 2009-2023

	2009 -re	2010 -re	2011 -re	2012 -re	2013 -ra	2014 -re	2015 -re	2016 -ra	2017 -re	2018 -ra	2019 -re	2020 -ra	2022 -re	2023 -ra
Pesszimista prognózisok	57%	34%	26%	41%	29%	22%	16%	10%	6%	16%	11%	16%	11%	28%
Változatlan helyzet	24%	35%	31%	36%	42%	34%	41%	36%	45%	30%	33%	42%	33%	34%
Optimista prognózisok	19%	31%	43%	23%	29%	44%	43%	54%	49%	54%	56%	42%	56%	38%
Összesen	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

2.3 Az üzleti kilátásokra vonatkozó prognózisok aggregált adatsora 2009-2023



3. A mobilitás mikro-szempontrú megközelítése

3.1 A szakmai mobilitás (munkahely, illetve munkakörváltás) néhány tényyszerű adata

- A munkában/keresőfoglalkozással töltött idő átlagosan: 18-20 év
- Eddigi munkahelyek száma átlagosan: 5-6
- Egy munkahelyen eltöltött idő átlaga: 3-4 év
- A szakmai pályafutás során betöltött munkakörök, beosztások átlagos száma: 6-7
- Saját vállalkozás van/volt: 50%

3. A mobilitás mikro-szempontrú megközelítése

3.2 A szakmai mobilitás néhány tudati tényezője

3.2.1 *Mennyire építették a válaszadók tudatosan, tervszerűen eddigi szakmai pályafutásukat?*

- A spontaneitás/véletlen és a tudatosság egyaránt érvényesült 10-ből 5 fő esetében
- Eléggé, vagy meglehetősen tudatos volt 10-ből 4 fő esetében

3.2.2 *A munkakörök, pozíciók váltása során szerepet játszó tényezők súlya, relatív fontossága*

- A szakmai elmélyedés, specializáció igénye (vezető beosztásra való törekvés nélkül) 10 főből 6 esetében
- A korábbtól eltérő terület, munka iránti érdeklődés 10 főből 5 esetében
- A hierarchiában való feljebb jutás, vezetővé válás igénye 10 főből 4 esetében

3. A mobilitás mikro-szempontrú megközelítése

3.2.3 A munkahely, illetve munkakörválasztásokat befolyásoló további tényezők súlya

Döntő mértékben befolyásoló tényezők (10 válaszadó közül 8-9 esetében)

- a szakmai fejlődés lehetősége
- az izgalmas munka, sikerélmények lehetősége
- az önálló, felelősségteljes munkakör

Nagy mértékben befolyásoló tényezők (10 válaszadó közül 5-6 esetében)

- az új terület, munkafeladatok
- a rátermett, jó vezetés
- a javadalmazás (fizetés, juttatások)
- a munkafeltételek, körülmények
- a munkatársi közösség
- a munkakör rangja, elismertsége, presztízse

Kevésbé jelentős mértékben befolyásoló tényezők (10 válaszadó közül 4 esetében)

- a vezetővé válás, feljebb jutás a hierarchiában
- a foglalkoztatási biztonság (a munkahely stabilitása)
- a munkaidő-szabadidő egyensúlya

3. A mobilitás mikro-szempontrú megközelítése

3.2.4 Milyen mértékben tartoznak hozzá a „karrier” fogalmához a kérdőívben szereplő egyes tényezők, jellemzők a válaszadók szerint?

Döntő mértékben a „karrier” fogalmához tartoznak (10-ből 8 fő szerint)

- a döntési-rendelkezési jogosultságok
- a felelősségviselés

Nagy mértékben a „karrier” fogalmához tartoznak (10 válaszadó közül 7 fő szerint)

- az emberekkel való bánni tudás
- az erkölcsi tartás és példamutatás
- a szabadság, önállóság a munkafeladatok ellátásában
- a magas szintű hozzáértés, szakmai kompetencia
- a kiemelkedő javadalmazás (fizetés, juttatások)

Kevésbé jelentős mértékben tartoznak a „karrier” fogalmához (10 válaszadó közül 5 fő szerint)

- a számon kérhetőség
- a beosztás, cím, rang

Minimális, elhanyagolható mértékben tartozik a „karrier” fogalmához (10 válaszadó közül 1 fő szerint)

- a gátlástalanság

4. A mobilitás makro-szempontrú (szociológiai) megközelítése

4.1 Alapfogalmak

Társadalmi szerkezet/struktúra; a társadalom releváns ismérvek szerint elkülöníthető nagycsoportjainak (osztályok, rétegek, egyéb kategóriák) hierarchikus elrendeződése

Releváns ismérvek: a társadalom újratermelési folyamatában jelentős szerepet játszó tényezők, illetve funkciók alapján lehetséges szegmentálási szempontok (pl. vagyoni helyzet, iskolai végzettség, foglalkozási jelleg szerinti rétegződés, stb.)

Társadalmi mobilitás: a népesség átrendeződése a társadalmi szerkezet/struktúra adott hierarchiájában; fő típusai a nemzedékek közötti és a nemzedéken belüli mobilitás

Társadalmi státusz (az itt következőkben használt értelemben): összetett, több dimenziót (iskolai végzettséget, vagyoni helyzetet, fogyasztást, stb.) magában foglaló kategória, melynek fokozatai a társadalmi egyenlőtlenségek hierarchiáját fejezik ki

4.2 Intergenerációs mobilitási példa: alapadatok (fő)

	Apa társadalmi státusza amikor fia 14 éves volt				Összesen
		Alacsony	Közepes	Magas	
Fiú társadalmi státusza 22 éves korában	Alacsony	28	0	0	28
	Közepes	7	51	4	62
	Magas	0	0	10	10
Összesen		35	51	14	100

4.3 Intergenerációs mobilitási példa: immobilok, mobilok, mobilitási irányok

	Apa társadalmi státusza amikor fia 14 éves volt				Összesen
Fiú társadalmi státusza 22 éves korában		Alacsony	Közepes	Magas	
	Alacsony	28%	0%	0%	28%
	Közepes	7%	51%	4%	62%
	Magas	0%	0%	10%	10%
Összesen		35%	51%	14%	100%

4.4 Intergenerációs mobilitási példa: kilépési mobilitás

	Apa társadalmi státusza amikor fia 14 éves volt				Összesen
		Alacsony	Közepes	Magas	
Fiú társadalmi státusza 22 éves korában	Alacsony	80%	0%	0%	28%
	Közepes	20%	100%	29%	62%
	Magas	0%	0%	71%	10%
Összesen		100%	100%	100%	100%

4.5 Intergenerációs mobilitási példa: belépési mobilitás

	Apa társadalmi státusza amikor fia 14 éves volt				Összesen
		Alacsony	Közepes	Magas	
Fiú társadalmi státusza 22 éves korában	Alacsony	100%	0%	0%	100%
	Közepes	11%	82%	6%	100%
	Magas	0%	0%	100%	100%
Összesen		35%	51%	14%	100%

4.6 Intragenerációs mobilitási példa: alapadatok (fő)

		Vizsgált személy jelenlegi társadalmi státusza			Összesen
		Alacsony	Közepes	Magas	
Vizsgált személy társadalmi státusza szakmai pályakezdése elején	Alacsony	28	0	0	28
	Közepes	7	51	4	62
	Magas	0	0	10	10
	Összesen	35	51	14	100

Cirkuláris mobilitás

```
graph TD; A[Alacsony] -- 28 --> B[Közepes]; B -- 51 --> C[Magas]; C -- 10 --> A;
```

Cirkuláris mobilitás

5.1 Társadalmi önismeret: elhelyezkedésünk a társadalmi struktúrában, ill. a mobilitás fő irányjaiban

- Hová születtünk? Milyen társadalmi státuszt örököltünk a felmenőinktől?
- Megváltozott-e a társadalmi státuszunk a felmenőinkhez képest? Ha igen: felemelkedés-e ez, vagy deklasszáció?
- Megváltozott-e a pályakezdéskori társadalmi státuszunk? Felfelé vagy lefelé?
- A PM szakma/foglalkozás mennyiben mobilitási csatorna?
- Hol helyezhető el a PM foglalkozási csoport a társadalmi státuszhierarchiában?
- Milyen társadalmi státusz átörökítésének van legnagyobb esélye az utódaink számára? Felemelkedés ez, szinten maradás vagy lecsúszás?

5.2 Társadalmi önismeret: a társadalmi struktúra újratermelődésének modellje

A társadalmi struktúra újratermelődésének fő mozgatói

- Matriális tőke (tulajdoni helyzet, vagyon, anyagi javakkal való ellátottság)
- Kulturális/tudás tőke (a családból hozott, ill. a család által biztosított intellektuális kapacitás)
- Kapcsolati tőke (a meghatározó szociális hálózatokba való integráltság)

A társadalmi struktúra dinamikájának fő mozgatói

- A javak és szolgáltatások iránti kereslet átrendeződése
- A tudományos-technikai innovációk

Mindkettő következtében a **foglalkozási és munkahelystruktúra** átalakulása

A struktúra átörökítés/mobilitás döntő intézménye az **ISKOLARENDSZER**



KEREKASZTAL BESZÉLGETÉS - 1

A projektmenedzsment karrier út és annak fázisai



Farkas Tamás
DXC Technology Hungary



Levezető elnök:
Darabos Andrea
Lean Advantage



Varró László
Raiffeisen Bank



Benkei Sándor
Óbuda-Újpest Zrt.



Máté János
Telekom Rendszerintegráció Zrt.

Mi inspirált a PM szakma választására? Hogyan lettél projektmenedzser? Kinek illik a projektmenedzser szerep igazán? Lehet-e váltani iparágak között? Hogyan változik a világ körülöttünk és hogyan fejlődünk az új/jövőbeli trendeknek megfelelően, sikeresen? Maradjunk PM-ek vagy váltsunk funkcionális vezetői szerepre?

KEREKASZTAL BESZÉLGETÉS - 2

Személyes vélemény a PM karrier sikertényezőiről, Miért jó projektmenedzsernek lenni?

5-7 fős kerekasztaloknál a résztvevők beszélgettek a Fórum előadásaiiban felvetett kérdésekről. A beszélgetések lezárásaként az előadók és a meghívott szakértők értékelték a beszélgetések tapasztalatait. **Levezető elnök:** Darabos Andrea, Lean Advantage **Résztvevők:** A PM Fórum résztvevő



Köszönjük előadóinknak az értékes és magas színvonalú szakmai előadásokat!

Köszönjük támogatóinknak a támogatásukat!

Fő támogatók



Pro-COMpass

További támogatók



A Fórum társelnökei



Prónay Gábor
BME HIT



Szalay Imre
NJSZT