HÍRKÖZLÉSI ÉS INFORMATIKAI TUDOMÁNYOS EGYESÜLET

ALAPÍTVA 1949

PROJEKTMENEDZSMENT A GAZDASÁGBAN

18. PROJEKTMENEDZSMENT FÓRUM

2015. április 9., (csütörtök) • Thermal Hotel Margitsziget, Budapest

Előadások gyűteménye

www.hte.hu/projekt2015

A RENDEZVÉNY SZPONZORAI

ERICSSON MAGYARORSZÁG

HYPERTEAM

IPMACERT

LEGRAND MAGYARORSZÁG

MAGYAR TELEKOM

NOKIA NETWORKS

PRO-COMPASS

RACIONET

T-SYSTEMS

A SZERVEZÉSBEN EGYÜTTMŰKÖDŐ PARTNEREK

ÉPÍTÉSTUDOMÁNYI EGYESÜLET (ÉTE)

FŐVÁLLALKOZÓK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE (FŐVOSZ)

HTE PROJEKTMENEDZSMENT SZAKOSZTÁLY (TIPIK)

INFORMATIKAI, TÁVKÖZLÉSI ÉS ELEKTRONIKAI VÁLLALKOZÓK SZÖVETSÉGE (IVSZ)

MAGYAR PROJEKTMENEDZSMENT SZÖVETSÉG (PMSZ)

NEMZETI MÉDIA- ÉS HÍRKÖZLÉSI HATÓSÁG (NMHH)

PMI BUDAPEST MAGYAR TAGOZAT

VÁLLALATI ARCHITEKTÚRA MENEDZSMENT SZAKÉRTŐK EGYESÜLETE (VAMSZ)

MÉDIAPARTNER

COMPUTERWORLD

18. Projektmenedzsment Fórum

SZERVEZŐ BIZOTTSÁG

Elnök

Prónay Gábor	Pro-COMpass Kft.

Szervező Bizottsági tagok

Baczó Tamás	*Ericsson*
Balogh István	*IVSZ*
Charaf Hassan	*BME AAIT*
Cserna József	*PMSZ*
Cs. Kiss Zsuzska	*SchisCom*
Csutorás Zoltán	*Adaptive Consulting*
Deák Csaba	*Miskolci Egyetem*
Erdősi-Kálmán Eszter	*Budapesti Közlekedési Központ*
Görög Mihály	*Corvinus Egyetem*
Gyenes Péter	*Nokia Networks*
Hajdú Miklós	*Szt. István Egyetem*
Hegyháti Péter	*RacioNet*
Herczeg Iván	*IPMACERT*
Kapitány Attila	*HP Magyarország*
Károlyi László	*Legrand Magyarország*
Kiss Mihály	*T-Systems*
Kórász Tamás	*KPMG*
Kovács Endre	*NMHH*
Magó Dalma	*Telenor*
Nagy Olivérné	*HTE*
Nagy Péter	*HTE*
Pap Gyula	*Magyar Posta*
Pethő Éva	*Miniszterelnökség*
Rozmán András	*Magyar Telekom*
Strommer Pál	*RacioNet*
Szádeczky-Kardoss Gábor	*ÉTE*
Szalay Imre	*PMI Budapest*
Tárnoki Péter	*FÖVOSZ-IPMA*
Török L. Gábor	*Neumann & Partners*
Vereczkei Brigitta	*Project Consulting Services*

A FÓRUM CÉLJA

Napjainkban, a hazai- és nemzetközi környezetben a vállalatok/intézmények projektek-, programok indításával és a portfolió optimalizálásával törekszenek a működésük, szervezetük hatékonyabbá tételére, ugyanis bizonyított, hogy a hatékony projektmenedzsment csökkenti a költségeket, kockázatokat és javítja a siker valószínűségét. A projektek-, programok sikerességét olyan kritikus tényezők befolyásolják, mint a vállalati/intézményi munkakultúra, a munkafolyamatok és a munkatársak kompetenciája. A PMI kutatásai eredményei (PMI`s Pulse of the Profession – „Capturing the Value of PM 2015") azt mutatják, hogy a sikeres vállalatoknál/intézményeknél a projektek stratégiai célokhoz kapcsolódnak, a szponzorok aktívak, a projektmenedzsment folyamatok standardizáltak, komolyan veszik a kockázatok menedzsmentjét, gondot fordítanak a projektmenedzsment tudás fejlesztésére, jól működő projekt iroda (PMO) segíti a projekt célok megvalósulását.

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

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

- az államigazgatás és közigazgatás projektmenedzsment eredményeinek és jövőbeli igényeinek bemutatása.
  - kormányzati infokommunikációs fejlesztések, eredmények/tervek
  - e-közigazgatás fejlesztés projektmenedzsment tapasztalatai
  - állami vállalatok/intézmények projektmenedzsment gyakorlatának eredményei
- projekt portfoliómenedzsment – projekt iroda (PMO) alkalmazási feltételei és lehetőségei
  - államigazgatási- és közigazgatási intézmények kritikus megoldási kérdései
  - portfolió menedzsment folyamatok
  - vezetői döntési pontok a portfolió menedzsmentben
- Start Up-ok és innovációk sikeres menedzsmentje
  - induló vállalkozások és a projektmenedzsment kultúrájának illesztése
  - kis- és nagy vállalatok projekt együttműködése
  - vállalkozás cégen belül – nagyvállalati innovációs gyakorlat
- architektúra menedzsment – szervezetfejlesztés – projektmenedzsment
  - módszertanok, megoldások - integráció
  - szervezetfejlesztési-, változás menedzselési projektek kritikus kérdései
- agilitás és projektmenedzsment
  - létezik-e agilis projektmenedzsment?
  - létezik-e projektmenedzsment agilitás nélkül?
  - lean alkalmazások nagyvállalati környezetben
- a projektmenedzsment emberi erőforrás kérdései, a szakma hazai helyzete (kérdőíves felmérés alapján)
  - a projektmenedzser piac kompetencia kérdései
  - szervezeti- és projekt kultúra illesztésének kritikus kérdései
  - a „PM szakma tükre-2015" kérdőíves felmérés eredményei :
    - a PM foglalkozás presztizse, munkaerő piaci helyzet
    - a projektek üzleti-gazdasági kilátásai a 2015. évre

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

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

TARTALOMJEGYZÉK

PROJEKTMENEDZSMENT A GAZDASÁGBAN
18. Projektmenedzsment Fórum kiadványa

Kovács Endre, NMHH
Stratégiai projekt súlyponti kérdései a közigazgatásban 7

Bódi Gábor, NHIT
Kormányzati infokommunikációs fejlesztések, eredmények ..... -

Ádám Csongor, NISZ
Fejlesztési projektek az e-közigazgatás kiterjesztés érdekében 17

Aranyosné dr. Börcs Janka, NMHH
Projekt iroda (PMO), mint befektetés 23

Kópiás Bence, KIFÜ
Közigazgatási projektmenedzsment tapasztalatok 2007-14 ..... -

Szalay Imre, PMI Budapest
A projekt portfóliómenedzsment – projekt iroda (PMO) alkalmazási feltételei, lehetőségei – szekció bevezető gondolatok 33

Borza Attila, Ericsson Magyarország
Eladást támogató portfolió menedzsment gyakorlat az Ericsson-ban 40

Bajnok János, Vodafone Magyarország
Vezetői döntési pontok (governace gyakorlat) a projekt életciklusai során 49

Kontra József, Erste Bank
Portfólió menedzsment folyamatok bevezetése 54

Kiss Norbert, Szinergia
A projekt portfólió kezelés lehetőségei és buktatói az állam- és közigazgatás szervezeteinél 60

Szilágyi János, Legrand Zrt.
Új projekt szemlélet a Legrand-nál 66

Szilágyi György, Tresorit
Startup kultúra és projektmenedzsment 71

Nánai Zoltán, Loxon **– Tessényi András**, JBS Labs
A kis- és nagyvállalatok együttműködésének előnyei és nehézségei a projektmenedzser szemével ..... -

Szilágyi László, Ericsson Magyarország Kft.
Szolgáltatásfejlesztés és a tanulás költsége a telekommunikációs ipar szemszögéből 79

Peuker Gabriella, Global HR Partner Kft.
Start UP vagy Start DOWN? A siker a humán- és menedzsment tényezőkön is múlik 85

Jelen Tibor, Corvinus Egyetem
Projekt kultúra vs. szervezeti kultúra 93

Veres Márton, Magyar Telekom
Kis- és nagy vállalati PM kompetenciák összehasonlítása .....-

Török L. Gábor, Neumann & Partners
A PM piac néhány jellegzetessége .....-

Bálint Ákos, Hyperteam – **Vereczkei Brigitta**, Project Consulting Sevices
Szabó Gabriella, Csanádi Csoport – **Hegyháti Péter**, RacioNet
„Változások útvesztőjében" Üzleti architektúra menedzsment, szervezetfejlesztés és informatikai rendszer-bevezetési projektek programmenedzsmentje 104

Hegyháti Péter, RacioNet
Vállalatirányítási (ERP) – IT projektek kritikus kérdései.....-

Csutorás Zoltán, Adaptive Consulting
Agilis menedzsment: a céltudatos bolyongás művészete..... 107

Varga Róbert, Ericsson Hungary
LARGE SCALE APPLICATION OF LEAN
BARRIERS AND POSSIBLE SOLUTIONS..... 116

Török L. Gábor, Neumann & Partners
A „PM szakma tükre 2015" kérdőíves felmérés eredményei 130

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

Stratégiai Projekt súlyponti kérdései a közigazgatásban

Kovács Endre
Főosztályvezető / Projektvezető
Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság
kovacs.endre@nmhh.hu
www.nmhh.hu

PM Fórum, Bp. 2015. április 9.

Néhány szó magamról …

Kovács Endre

Végzettség:
❑Közigazgatási Szakvizsga (2007)
❑MBA Manager (Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vezetőképző Intézete, MBA Szak (1999-2001)
❑Villamosmérnök (BME, 1986-91)

Munkahely
Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság
Projekt Koordinációs Főosztály
PMO vezető, projektvezető
Piacelemzési Főosztály
Piacelemzési projektek vezetése

Előző Munkahely
MATÁV Rt.
Senior Projektmenedzser

Fontosabb Projektek

❑3,4-3,8 GHz frekvenciaértékesítése
❑Elektronikus Kapcsolattartás
❑Mobil szélessávú Frekvenciák értékesítése
❑Digitális Átállás
❑PMO létrehozás és fejlesztés
❑Piacelemzési Projektek III.
❑Piacelemzési Projektek II

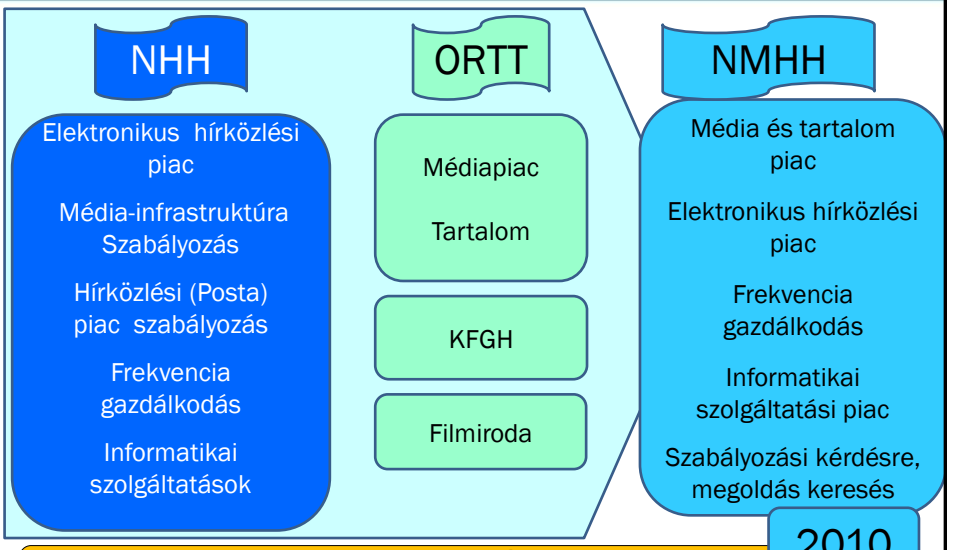
❑Telekom Projektek

Miről lesz szó ?

- A Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság (NMHH)
- Mitől sikeres egy stratégiai projekt a közigazgatásban ?
- Mire figyeltünk különösen a Országos Digitális Átállás projekt során ?
- Konklúzió

A Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság

Az NMHH bemutatása



A Konvergens hatóság a HÍD szerepét tölti be a piaci szereplők és a közigazgatás között.

NEMZETI MÉDIA- ÉS HÍRKÖZLÉSI HATÓSÁG

Mitől sikeres egy stratégiai projekt a közigazgatásban ?

Ha egy felsővezetőnek fontos…

A Feladat

Szükséghelyzet van.

A feladat komplex, a szervezet nem szokott hasonló feladatokat megoldani. Időkritikus a projekt. Elég sok a kockázat.

CÉL

A CÉL a Felsővezetőtől jön, akinek a projekt sikere kifejezetten fontos.

A CÉLOK megfogalmazásában a legkonkrétabb szám a TELJES, és az EGYSEM.

IDŐ

A HATÁRIDŐ a Felsővezetőtől jön, akinek kifejezett kérése a határidő betartása.

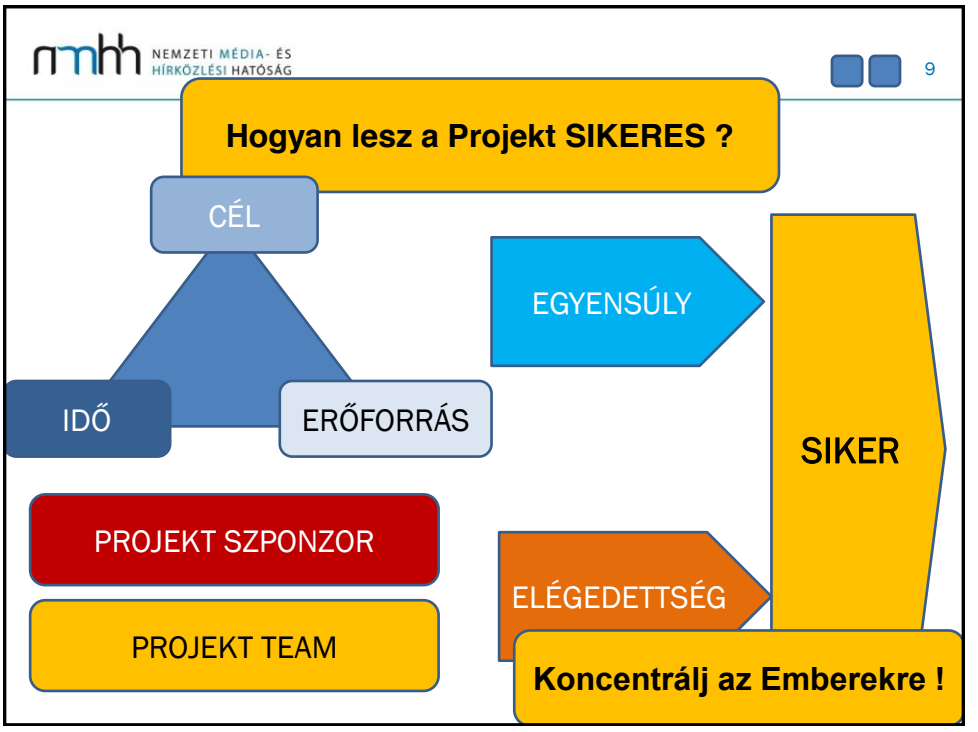
Stratégiai projektek

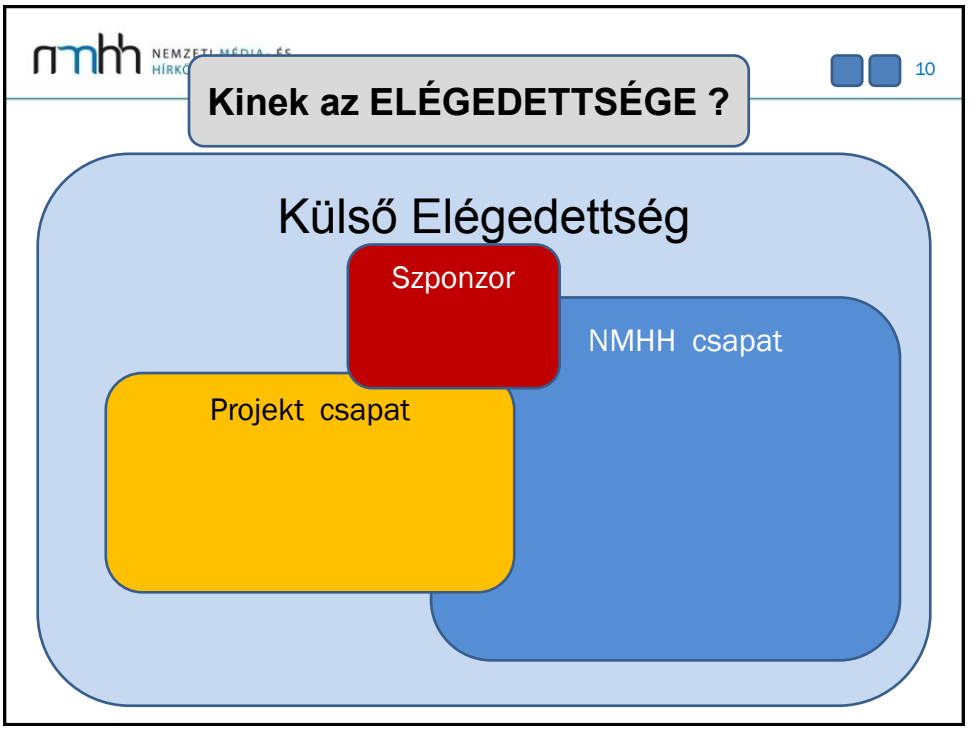
Mitől sikeres egy stratégiai Projekt az közigazgatásban ?

Stratégiai....
Ha kiemelt fontosságú a felsővezető számára (van gazdája).

Sikeres...
Ha a feladatot teljes körűen megértjük.
Ha megfelelő az **Előkészítés**, Tervezés és a Menedzsment.
Ha a reális Cél, Idő, Erőforrás egyensúly biztosítva van.
Ha megfelelő az Együttműködés, és van Bizalom (pl információ megosztás).
Ha a pénzügyi források rendelkezésre állnak.
Ha Kockázatokra figyelnek és kezelik.
Ha a változások menedzseltek.
Ha az érdekeltek aktív kezelése megvalósul.
Ha van megfelelő kommunikáció – kommunikáció – kommunikáció.
Ha a jogszabályi környezet (HU és EU) ismert.
Ha a közbeszerzés kiemelt figyelmet kap.
Ha **elégedettséget** eredményez.

Kibeszéljük, ki mikor mitől lesz **elégedett,** mit szeretne valójában


Hogyan lesz a Projekt SIKERES ?
CÉL
IDŐ
ERŐFORRÁS
EGYENSÚLY
SIKER
PROJEKT SZPONZOR
PROJEKT TEAM
ELÉGEDETTSÉG
Koncentrálj az Emberekre !


Kinek az ELÉGEDETTSÉGE ?
Külső Elégedettség
Szponzor
NMHH csapat
Projekt csapat

Ki miért ELÉGEDETT ?

Külső Elégedettség

- ❑Érdekeltek kezelése megfelelő
- ❑Erős Kommunikációs kampány (aktív, passzív)
- ❑Ha szükséges akkor személyre szabott kezelés
- ❑Jó termék, alacsony ár, kézzelfogható érték, minőség, stb…

Szponzor

- ❑Célok teljesülnek.
- ❑Időre megvan.
- ❑Az ügy sima botránymentes, sőt pozitív külső visszajelzések.
- ❑Jó sajtó.
- ❑Köszönő levelek az ügyfelektől.
- ❑Kijön a költségkeretből.
- ❑Folyamatos információ.

Projekt csapat

- ❑Tiszta előttük CÉL és oda vezető ÚT.
- ❑A feladatot megértették.
- ❑Ha a megvalósítás útján jól érzik magukat – élményeket ad az ÚT.
- ❑Érdekes, vonzó szakmai kihívást találnak a problémamegoldása során, a felfedezés örömét adja.
- ❑NEM kell FÉLNI az úton.
- ❑Érzik, hogy BIZALMAT és információt kapnak.
- ❑Ha sikeres lesz a PROJEKT.

NMHH csapat

- ❑Kulcs a szervezet elégedettsége és folyamatos támogatása ehhez az eredményt a szervezetnek a magáénak kell tekintse, tehát a „MI sikerünk” legyen.
- ❑Ehhez ISMERNI kell a projektet– HA ismeri akkor SZERETNI fogja – azaz ÁTLÁTHATÓSÁG kell.

ELÉGEDETTSÉG

A külső elégedettség sohasem tud nagyobb lenni, mint a belső elégedettség. (Sugár András)

Tehát kulcs a Projekt csapat belső elégedettsége.

ELÉGEDETTSÉG

Projekt csapat

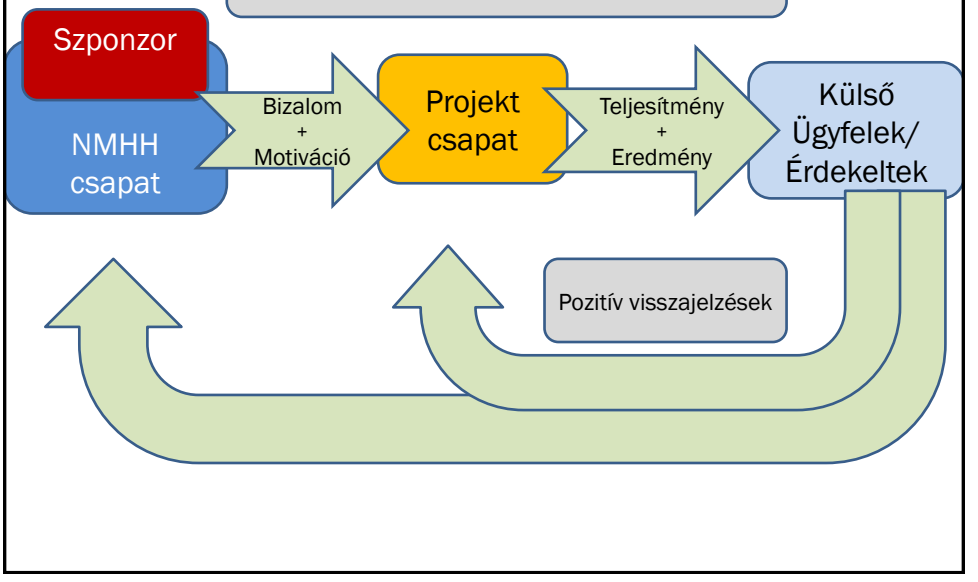
JÓ EGYÜTTMŰKÖDÉS

- ❑vezetők és szakértők
- ❑Jogász, közgazdász, műszakis, pm.
- ❑ fiatal, idős, középkorú (lendület, és tapasztalat)
- ❑fiúk ,lányok

SZERETHETŐ Projekt

- ❑HIT
- ❑Bizalom
- ❑Motiváció
- ❑Példamutatás (idő, energia, kitartás)

ELÉGEDETTSÉG



Mire figyeltünk különösen a Országos Digitális Átállás projekt során ?

Figyeltünk…

- Feladat teljes körű megértésére.
- Az Előkészítésre és a Tervezésre.
- A Cél, Idő, Erőforrás egyensúly végig megmaradjon.
- Szoros együttműködésre a piaci szereplőkkel, és a kiválasztott partnerekkel.
- Széleskörű kommunikációra. (külső és belső)
- Megfelelő pénzügyi források biztosítására.
- A Kockázatokra és a menedzselt változásokra.
- A jogszabályi környezet (HU és EU) alapos feltérképezése, alakítása.
- A közbeszerzésre kiemelt figyelem szükséges.
- A Lekapcsolás időpontjainak markáns meghirdetése.
- Leginkább rászorultak aktív támogatása.

Konklúzió

A stratégiai projektek sikeressége a közigazgatás területén alábbi súlyponti kérdések megfelelő kezelésén múlik:

Hangsúly az EMBEREK azaz:
a Szponzor,
a Projekt csapat,
az NMHH csapat,
és a külső érdekeltek
megfelelő kezelésén, megfelelő kommunikáció alkalmazásán van.

Kiemelten fontos: A Szponzor és a Projekt csapat elégedettsége a projekt során és a végén.

Néhány gondolat …

A siker oly egyszerű. Tégy jót, jól és jó időben.
(Arnold Glasow)

Csak azt tudjuk szeretni, amit ismerünk.
Átláthatóság

Ahogyan szeretnéd, hogy az emberek veled viselkedjenek, úgy viselkedj az emberekkel.
Projektmenedzserek Bibliája

Köszönöm a figyelmet!

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

NISZ

Fejlesztési projektek az e-közigazgatás kiterjesztés érdekében

Ádám Csongor
Fejlesztési ágazati igazgató

ÁTTEKINTÉS – PM FÓRUM

02

Az elmúlt időszakban bevezetett eszközök a jelenlegi eredmények és a jövő fejlesztéseinek az alapjai.

2014	2015	2016
„Nagy volumenű informatikai projektek sikeres menedzsmentje az államigazgatásban”	„Fejlesztési projektek az e-közigazgatás kiterjesztése érdekében”	???

03

VÁLLALATI NÖVEKEDÉS

- **Ügyfélkör és szolgáltatási feladatok**
  NTG végpontok, üzemeltetett eszközök, Ügyfélkapu és Hivatali kapu regisztráltak
- **Árbevétel**
  Az elmúlt négy év alatt hatszorosára, 26 Mrd Ft-ra nőtt
- **Létszám**
  2010-óta több mint hatszorosára nőtt a leányvállalatok alkalmazottaival együtt (1200 fő)

04

PROJEKT ELVÁRÁSOK NÖVEKEDÉSE

A projektekkel szemben tovább növekedtek az elvárások.

Határidő tartás
2007-13 programozási ciklus rögzíti a határidőket – ettől eltérni csak nagyon indokolt esetben lehet(ett).

Szkóp bővítés
A változó környezet hatására a szkóp számos esetben módosul, de a véghatáridő és az indikátorok változatlanok.

Forráslehívás
Az IH és KSZ intézményrendszer átalakításával egyidőben a forráslehívás maximalizálása.

Átadás-átvétel
A NISZ jellemzően a leszállított projekttermékek üzemeltetője, mely további szempontok folyamatos érvényesítését követeli meg.

PROJEKT ADATOK

05

- 5,1 Mrd Ft forráslehívás
- 133 lefolytatott beszerzési eljárás
- 26 futó projekt

A növekvő vállalat és a fokozódó elvárások és kihívások mellett a fejlesztési projektek komoly eredményeket értek el 2014-ben is

FŐBB PROJEKT EREDMÉNYEK

06

NISZ mint konzorciumvezető
e-közigazgatási szolgáltatási minőség és hatékonyság növelés

KKIR2

HP SM és SAP rendszerek bevezetése

Okmányirodák üzemeltetés átvétele

Kormányablak kialakítások

Hálózat és HVR korszerűsítés

IP telefónia bővítés

SZEÜSZÖK fejlesztése

NTG fejlesztése

Hangplatform beszerzés lefolytatása, az éles rendszer kiépítésének megkezdése

ZRH optikai fejlesztés megkezdése

DDOS védelmi rendszer kiépítése

NHP eszközkorszerűsítés

Hálózati eszközök cseréje (pl.: KAB-ok, Járási hivatalok)

Központi hívásfogadó eszközök biztosítása

Végpontok monitorozhatóságán ak biztosítása

FŐBB PROJEKT EREDMÉNYEK

07

NISZ mint közreműködő
Biztonságos és költséghatékony rendszerek fejlesztése és üzemeltetése

EDR

Rendszerszoftver frissítés

Diszpécser munkaállomások cseréje

Új bázisállomások telepítése

Hangrögzítő és dokumentáló rendszer fejlesztése

Választás

Saját fejlesztésű és üzemeltetésű biztonságos rendszer

Egy év alatt három választást szolgált ki hiba nélkül

Mobilfizetés

Közszolgáltatásként nyújtott, egységes, országos parkolási rendszer kifejlesztése, a legkorszerűbb fizetési módok (sms, telefonhívás, mobilapplikáció) rendszerbe integrálásával.

08

További feladatok

Folytatjuk
az informatikai és távközlési konszolidációt

Folytatjuk
a vállalat IT és üzleti folyamatainak optimalizációját

Holding
rendszerben dolgozunk leányvállalatainkkal

2015-ÖS PROJEKTEK

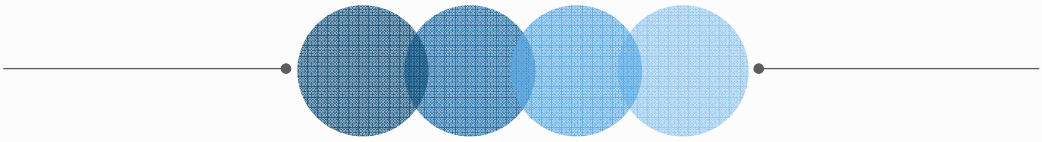
09

- e-Egészségügy program
- ASP kiterjesztése
- Kormányzati Adatközpont
- e-kártya bevezetése
- Területi közigazgatási informatikai – távközlési fejlesztések

Futó és előkészítés alatt lévő projektek

PROJEKTMENEDZSMENT CÉLOK

10



FEJLESZTÉS
- Programkezelés az MS Project Serverben
- Beszerzések nyilvántartása
- VIR kiszolgálása

PLATFORM
- Projekt adatok elérése mobil platformról

SZABÁLYOZÁS
- Projektvezetési szabályozás folyamatos fejlesztése

HUMÁN
- Szakmai silók kialakítása, karrierút bevezetése

NISZ

Köszönöm a figyelmet!

Projekt iroda (PMO), mint befektetés

Aranyosné dr. Börcs Janka
Főigazgató
www.nmhh.hu

PM Fórum, Bp. 2015. április 9.
aranyosne@nmhh.hu

Tartalomjegyzék

- **Az NMHH bemutatása**
- **NMHH Környezet, Célok, Elvárások**
- **Mit tettünk eddig a Projekt Kultúra / PMO / fejlesztés terén?**
- **Eredmények és tapasztalatok**
- **Továbblépési lehetőségek**

Az NMHH Bemutatása

A Hatóság speciális jogállású szerv, amely az Mttv. szerint meghatározott széleskörű **autonómiával** rendelkezik, csak **az Országgyűlésnek** tartozik felelősséggel.

Az autonóm hatóságok függetlenségének több eleme van.

- a szabályozottaktól való függetlenség,
- az államszervezeten belüli függetlenség – ezen belül a tevékenység gyakorlásának függetlensége és befolyásmentesség, valamint
- pénzügyi függetlenség.

Az Mttv. mind szervezeti, mind pénzügyi, mind pedig a piaci szereplőktől való függetlenség tekintetében megteremtette azokat a garanciákat, amelyek a **modern szabályozó hatóság** megfelelő, közérdekű működéséhez szükségesek.

Ebből ered, hogy az Mttv. hatályba lépését követően a minisztérium (kormányzat) nemcsak a médiaigazgatás, hanem az NMHH feladatkörébe tartozó valamennyi területen sem rendelkezik irányítási és felügyeleti joggal a Hatóság tevékenysége felett, ellentétben a korábbi szabályozással, ami a kormányhivatali jellegből származott.

NMHH Környezet, Célok, Elvárások

NMHH Környezet

Digitális világ

- ❑média,
- ❑hírközlés

NMHH

A változások különösen gyorsak a digitális világban.

Az NMHH folyamatosan elemzi a külső környezet (nemzetközi és hazai) változásait (pl. , jogi, technológiai, közgazdasági, társadalmi stb.),
és az NMHH szervezet belső adottságaira építve a fejlesztéseket úgy végzi el, hogy a külső elvárások és belső szervezet képessége adottságai harmóniában maradjanak.

NMHH Környezet, Célok, Elvárások

Digitális világ

- ❑média,
- ❑hírközlés

NMHH

Fejlődés

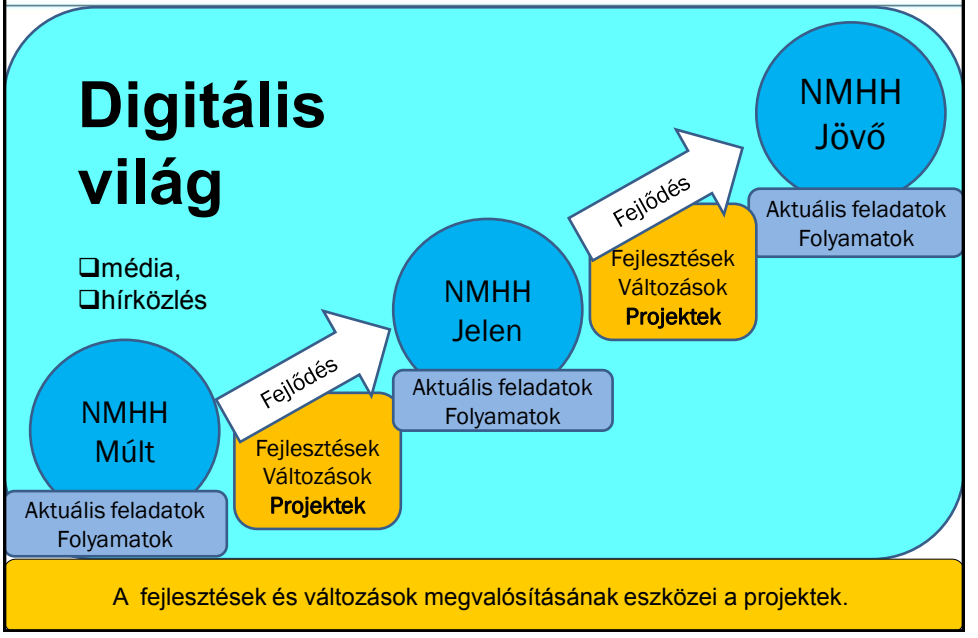
Fejlesztések
Változások
Projektek

Aktuális feladatok Folyamatok

Az NMHH alap feladata: e területek stabil, biztonságos, versenysemleges szabályozási környezetének megteremtése.

Külső **Elvárás**:
Az NMHH legyen **stabil**, ugyanakkor gyors változtatásokra képes **tudásközpon**t,
és ezeken az értékeken keresztül megfelelően érvényesítse az ügyfelek érdekeit.

NMHH és Környezete, folyamatos a fejlődés



A fejlesztések és változások megvalósításának eszközei a projektek.

NEMZETI MÉDIA- ÉS HÍRKÖZLÉSI HATÓSÁG

Mit tettünk eddig a Projekt Kultúra / PMO / fejlesztés terén?

NEMZETI MÉDIA- ÉS HÍRKÖZLÉSI HATÓSÁG

Szervezeten belüli fejlesztések

2013. PM szabályozása - Elnöki Utasítás v1.0

Projektmenedzsment módszertan szervezetbe integrálása.
Projekteket Felügyelő Bizottság létrehozása.
Behoztuk a PM oktatást a szervezetbe, a PM-eket és a vezetőket is oktatjuk. (Megfelelően képzett embert (vezető és szakértő) a megfelelő projektbe / helyre.)

2015. PM szabályozása - Elnöki Utasítás v2.0

További Projektmenedzsment módszertan elemek gyakorlati bevezetése, szervezetbe integrálása pl: Kockázatmenedzsment, Minőségbiztosítás.
Projekteket Felügyelő Bizottság feladatainak kiterjesztése.

A Projektek szervezetbe illesztése – elnöki utasítással (belső szabályozással).

NEMZETI MÉDIA- ÉS HÍRKÖZLÉSI HATÓSÁG

A Projekteket Felügyelő Bizottság

- A Projektek felsővezetői felügyeletét a **Projekteket Felügyelő Bizottság** látja el a szervezetben.
- **Bizottság összetétele**: A **Hatóság felső vezetéséből** 4 fő felsővezető az NMHH minden területéről. Állandó meghívott a PKF vezetője + titkár.
- **Feladatai:**
  - Figyelemmel kíséri a projektek előrehaladását.
  - Rendszeres tájékozódás a projektekről.
  - Szükség esetén javaslatot tesz a változtatásra.
  - Az elnök tájékoztatása a projektekről.

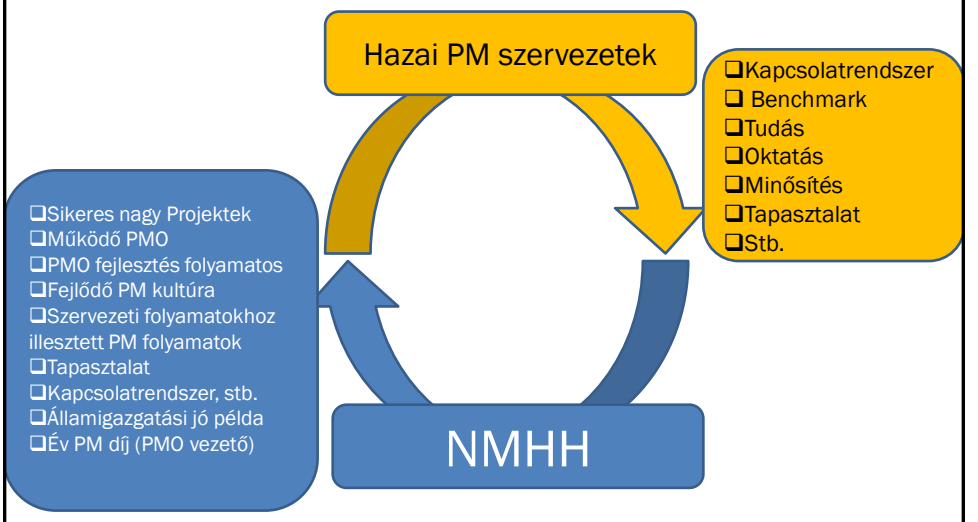
- **Munkarend**
  - Havonta: rendszeres és egységes **riport** a projektekről a PMO-tól
  - Két havonta: Rendszeres áttekintő **megbeszélés** a projektvezetőkkel a projektekről a PMO szervezésében

A PFB működésének hatása

- A projektek felügyelete szervezett, működésbe illesztett.
- Folyamatos aktuális helyzetkép a projektekről.
- Rendszeressé váltak a projektekben a PIB megbeszélések.
- Javul a riportok rendszeressége és tartalma lényegi információkra koncentrál.
- A megbeszélésekről elkészülnek a memo-k.
- A projekteket 2015-től kezdve kiemelt és normál besorolást kapnak.

A Projekteket Felügyelő Bizottság indulása óta a projektek fegyelmezettebbek és eredményesebbek.

Szervezeten kívüli kapcsolatok



Kölcsönösen előnyös kapcsolatrendszert építünk ki a hazai PM szervezetekkel.

Eredmények és tapasztalatok

A PMO mint befektetés

Előnyök:

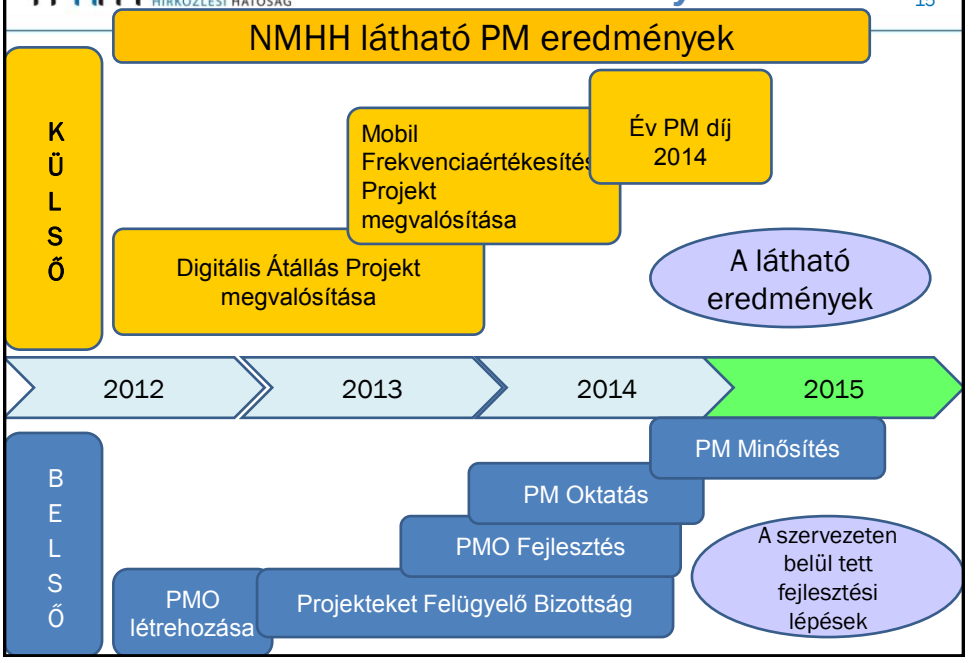
- ❑Egységes vezetői Riportok
- ❑Egységes módszertan
- ❑Szervezetbe integrált folyamatok
- ❑Összehangolt erőforrás menedzsment
- ❑Erős belső kommunikáció
- ❑Kiemelt figyelem a PM-ekre

Költségigény

Felsővezetői érdekek

- ❑Időben, pénzben, minőségben, tervezhető változások, fejlesztések vannak a szervezetben.
- ❑Jelenleg 7 aktív projekt, és előkészítésben következő 6 projekt.
- ❑Elégedett ügyfelek, partnerek: (információval rendelkeznek).
- ❑Az NMHH-ban növekedett a fejlesztési feladatok átláthatósága.
- ❑A főigazgatónak nyugodtabb az élete.

Eredmények



Tapasztalatok

A projektmenedzsment kultúra fejlődés tapasztalatai

- A Projektmódszertan bevezetése a szervezetbe tradicionális szabályozással lehetséges (belső utasítás).
- A Projekteknek be kell kerülni a céges erőforrás tervezésbe.
- A Projekteket Felügyelő Bizottság indulása óta a projektek fegyelmezettebbek és eredményesebbek.
- A jó belső projekt kommunikáció a projekttagok együttműködésének és elégedettségének az egyik alapja.
- Sok hozadéka van a hazai PM szervezetekkel kiépített kapcsolatrendszernek.

A fejlesztések hatékony, megbízható végrehajtásának eszköze a projektmenedzsment és a PMO alkalmazása a hivatalban.

Továbblépési lehetőségek

További lépések

Több projekt fut az NMHH-n belül párhuzamosan, a projekt portfoliómenedzsment kialakítása a következő lehetséges lépések egyike.

Az egyre többet alkalmazott projektmenedzsment megteremtette az igényt a minősített projektvezetők alkalmazására.

Kiemelt figyelmet kap a kockázatmenedzsment a projektek során.

Köszönöm a figyelmet!

Kontaktadatok:

Aranyosné dr. Börcs Janka
Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság
Email: aranyosne@nmhh.hu
www.nmhh.hu

A Projekt portfoliómenedzsment – projekt iroda (PMO) alkalmazási feltételei, lehetőségei - szekció bevezető gondolatok

Szalay Imre, PMP
PMI Budapest

18. PM Forum, 2014. április 9.

PMI BUDAPEST, MAGYAR TAGOZAT

PMI Project Management Institute

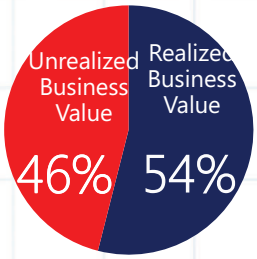
A projektek feladata üzleti értéket teremteni

18% Of projects fail to get implemented — Standish Group

33% Of completed projects have cost overruns — Gartner

43% Of all projects are delivered late or over budget — Standish Group

33% Of projects do not meet their goals or business intent — PMI



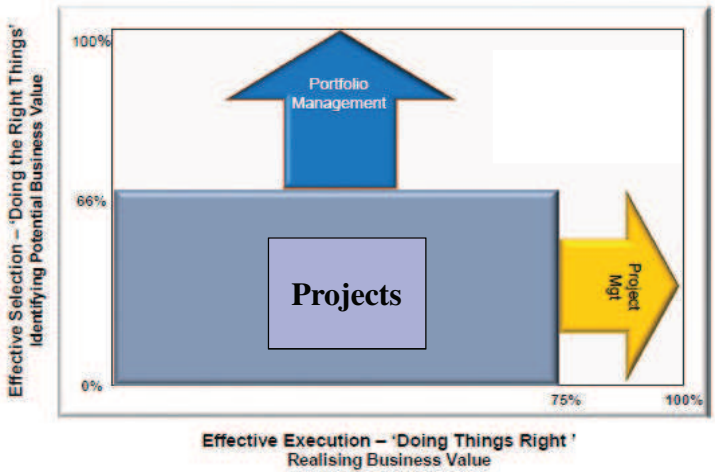
UMT360

AVERAGE PERCENTAGE OF PROJECTS:	Highly effective at portfolio management	Minimally effective at portfolio management
Completed on time	68%	50%
Completed on budget	64%	54%
Met original goals and business intent	77%	65%
Met/exceeded forecasted ROI	62%	48%

Source: ©2012 Project Management Institute, Inc. *Pulse of the Profession™ In-Depth Report: Portfolio Management*, November 2012. PMI.org/Pulse

PMI 2

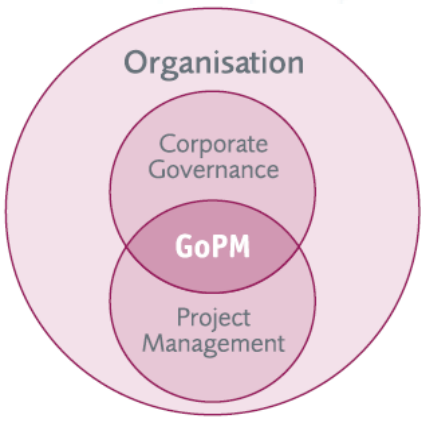
A projektmenedzsment és a portfólió menedzsment



Zombies

3

Governance - kormányzás, irányítás, szabályozás

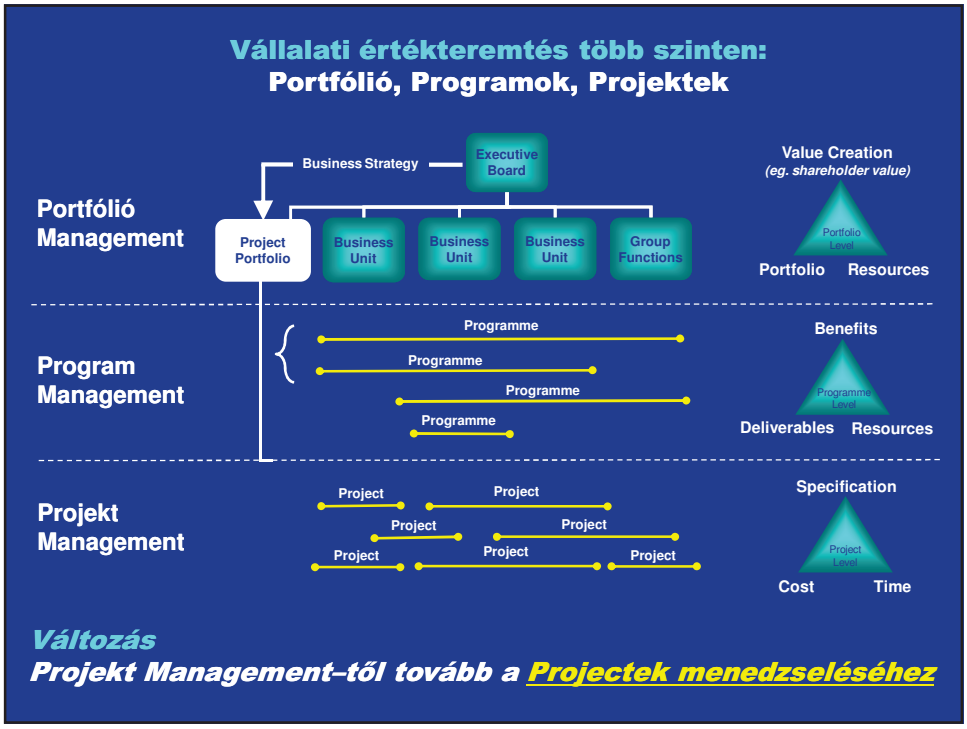


- Portfólió menedzsment része a vállalati governance-nak
- Projekt saját governance az nem feltétlen része a vállalati governance-nak
- A portfólió menedzsment/PMO köti össze a projekt aktivitásokat, projektmenedzsmentet a vállalati szabályozáshoz

PfM_x

4

Vállalati értékteremtés több szinten: Portfólió, Programok, Projektek



Változás

Projekt Management–től tovább a Projectek menedzseléséhez

A teljes képlet

- **Portfolio** • Doing the Right Things
- **Project** • Doing it the Right Way
- **Program** • Doing it in the Right Order
- **PMO** • Doing it all with Right Team

Taylor

PMI

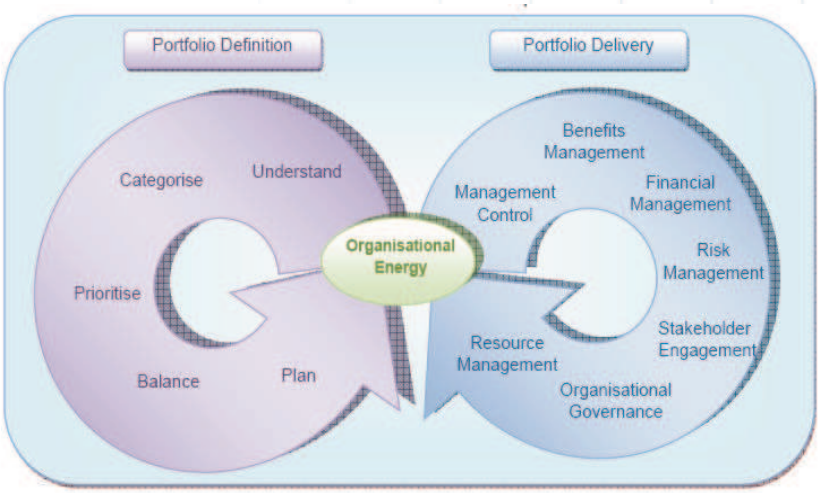
6

Portfólió, program és projekt management

	Projekt Management	Program Management	Portfólió Management
	'Doing it the Right Way'	'Doing it in the Right Order'	'Doing the Right Things'
Siker	Teljesített output – time/cost/quality	Jelentős változás – Üzleti eredmény	A projektizált tevékenységek aggregált eredményessége
Tulajdonos	Üzleti egység	Több üzleti egység	Vállalati, stratégiai szint
Terjedelem	Szűk Változik egy elem	Széles Változik egy üzleti elvárás	Vállalati üzlet A stratégiát meghatározó változás
Idő horizont	Limitált- Fixen definiált	Tervezett, de folyamatos	Folyamatos
Change tolerance	Alacsony	Elvárt és ösztönzött	A változás monitorozása szükséges
Siker tényezők	Erőforrás kontrol Probléma kezelés	Függőségek kezelése, üzleti eredmény fókusz	Erőforrás optimalizálás Dinamikus változás kezelés Folyamatos kapcsolat a stratégiához
Siker mérése	Időben, költségen belül teljesült terjedelem	ROI Új üzleti képességek, előnyök	A portfólió aggregált teljesítménye

PMI 7

Portfolió Management modell



An overview

PMI 8

PMI's Portfolio Management Professional (PfMP)SM credential

PMI's Portfolio Management Professional (PfMP)SM credential recognizes the advanced experience and skills of portfolio managers, and their proven abilities to coordinate the management of one or more portfolios to achieve organizational strategies and objectives

Exam on Current levels of knowledge, including:

- Strategic Alignment – 25%
- Governance – 20%
- Portfolio Performance – 25%
- Portfolio Risk Management – 15%
- Communications Management – 15%

9

PMO szolgáltatások

Portfólió menedzsment	PM konzultáció	Képzés, fejlesztés	Admin/HR	Archiválás
Portfólió információk	Projektek megmentése	Módszerek, módszertan	Projekt elszámolása	Információs tár
Erőforrások, készletek, stratégia célok leltára	Kockázat elemzés, audit, fenyegetettség kezelés	PM eszközök	Tervezés, előrejelzés	Adatintegrálás
Riportolás és governance	PM eszközök, módszertan, folyamatok	PM alapok	Adatgyűjtés és riportok terjesztése	Hozzáférés kezelés
Priorizálási technikák	Mentorálás	Minősítések	Változás követés	Projekt dokumentum könyvtár
Projektek támogatása	Help desk	Csapatmunka	Készletek követése	Tudás menedzsment
Erőforrás menedzsment	Információs portál, web eszközök	Soft skills	Szerződés menedzsment	Tanulságok, jó gyakorlatok
Elemzés	Erőforrás toborzás	Szoftver eszközök (Scheduling, stb.)	KPI, bónuszok, karrier út tervezés	Lezárt szerződések

PMI PFM Std

10 10

A projektiroda sokfélesége

11

PMO Manifesto –2014. február 20.

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

THIS IS THE PMO MANIFESTO

IMPROVING, GOVERNING
CONTROLLING, ASSURING

SHOW YOUR SUPPORT

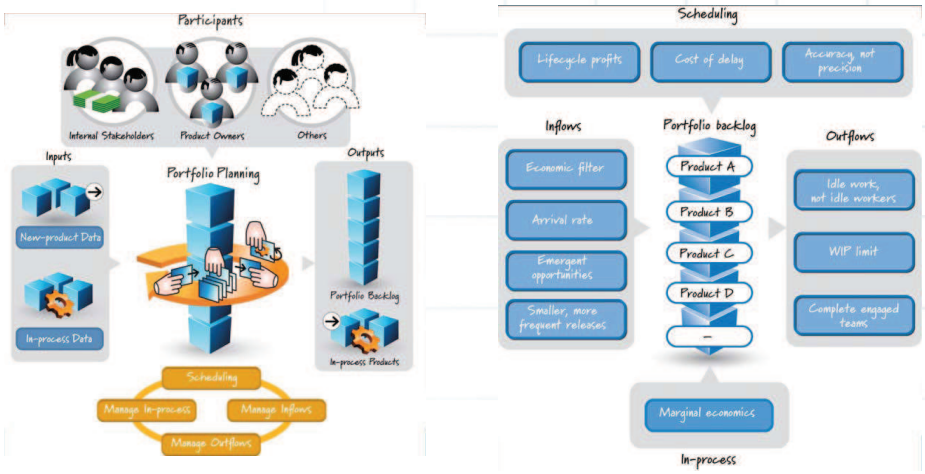
CHANGE, FUTURE, ENABLING, COLLABORATION
CAPABILITY, FACILITATION, DECISION-MAKING, IMPACT
FACTS, METRICS, LESSONS, DEVELOP, INNOVATE, SUPPORT

MANIFESTO FOR PMO PROFESSIONALS
ACROSS THE GLOBE

WWW.PMOMANIFESTO.ORG

12

Párhuzamos trend: Agilis PM és Portfólió Mgmt



Szekció program

- **Borza Attila** (Ericsson Magyarország)
  Eladást támogató portfolió menedzsment gyakorlat
- **Bajnok János** (Vodafone Magyarország)
  Vezetői döntési pontok (governace gyakorlat) a projekt életciklusa során
- **Kontra József** (Erste Bank)
  Portfolió menedzsment folyamatok bevezetése
- **Kiss Norbert** (Szinergia)
  A projekt portfolió kezelés lehetőségei és buktatói az állam- és közigazgatás szervezeteinél
- **Szilágyi János** (Legrand Hungary)
  Új projekt szemlélet egy gyártó vállalatnál

AZ ELADÁST TÁMOGATÓ PORTFÓLIÓ MENEDZSMENT GYAKORLAT AZ ERICSSON-BAN

Attila Borza ESPM, IPMA LEVEL C®
Ericsson Magyarország

TARTALOM

Az Ericsson világa, PMO

Az eladást támogató projekt specialitásai

Erőforrás kezelés tervezése, összehangolása az eladási tevékenységgel

Kérdések

ERICSSON MAGYARORSZÁGON

- Jelenlét 1911 óta
- 2002 - MMS világpremier
- 2012 - elsőként az országban 4G/LTE mobilszolgáltatás
- A meghatározó szerep a magyar távközlési piacon: GSM Pro, 3G, LTE, LTE Advanced
- Az ország legnagyobb IKT kutatással, szoftver és hardverfejlesztéssel foglalkozó vállalata
- Folyamatos társadalmi szerepvállalás

ERICSSON MAGYARORSZÁG SZÁMOKBAN

- **2** telephely
- **1700** alkalmazott
- **1200** K+F munkatárs
- **400** kolléga a Mérnöki Szolgáltató Kompetencia Központban
- **97%** felsőfokú végzettséggel
- Kb. **100** fő PhD minősítéssel

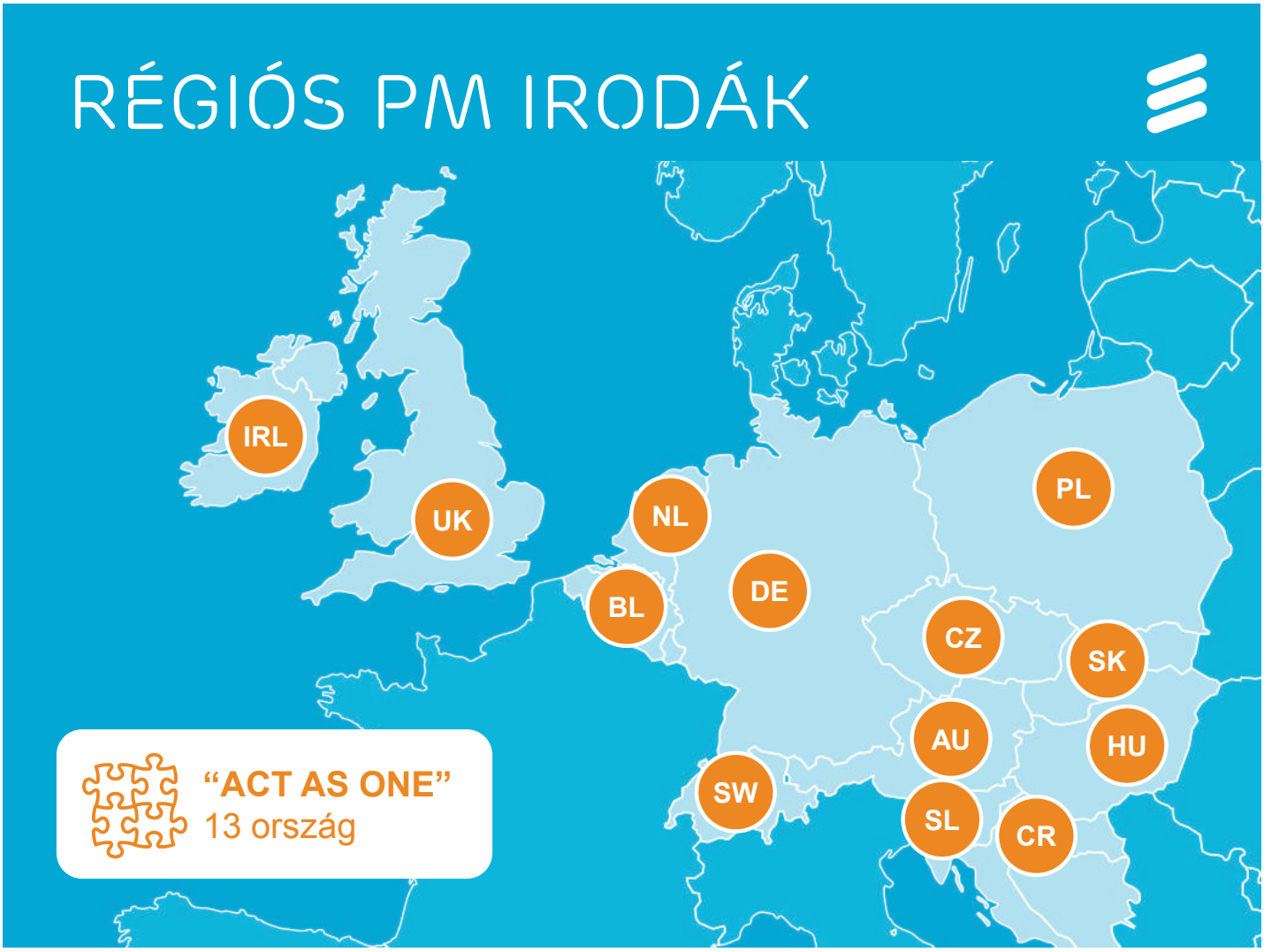
AZ ERICSSON VILÁGA

GLOBÁLIS VÁLLALAT

- 10 régióra osztva
- 180 országban
- 16 400 szervezeti egységben
- 115 000 alkalmazott
- Közös nyelv az angol

- Ericsson egy projektvezérelt cég
- Alkalmazottainak 80%-a projektekben dolgozik
- 3500 projektmenedzser és 150 Projektiroda vezető

RÉGIÓS PM IRODÁK



PMO FELELŐSSÉGI KÖRE

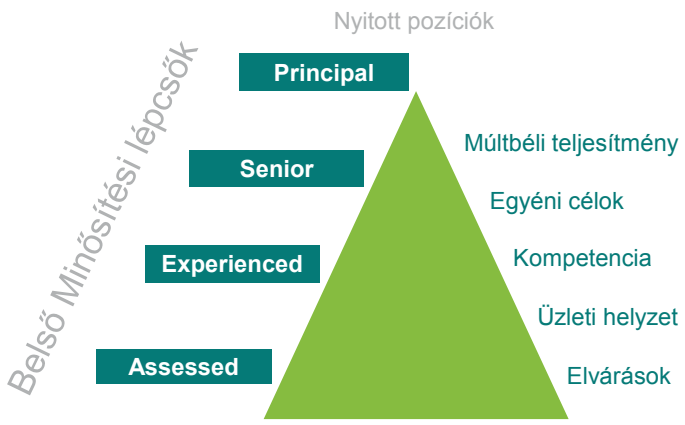
1. A régió üzleti igényeinek megfelelő kompetenciájú és minősítésű Projekt- és Programmenedzsment kapacitás kiépítése és fenntartása
2. Projekt- és Programmenedzsment stratégia, kultúra és célkitűzések végrehajtása beleértve az erőforrások tervezését is
3. A globálisan előírt folyamatok és metódusok betartása a PM közösségben
4. Biztosítani, hogy a projektek a kívánt minőség biztosítása mellett az elvárt nyereséggel, magas vevői elégedettséggel futnak

PROJEKT KATEGÓRIÁK

A típusú	B típusú	C típusú	D típusú
Kis komplexitású		Nagy és komplex	
PM (Assessed)	PM (Assessed) EPM (Experienced)	EPM (Experienced) ESPM (Senior)	ESPM (Senior) EPPM (Principal)

A projektek kategorizálásának alapja:

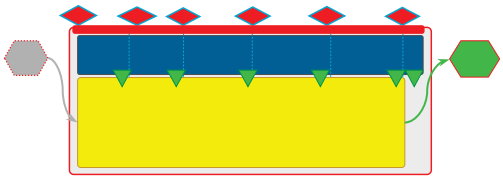
Komplexitás	**Kockázat**
Méret	**Környezet**



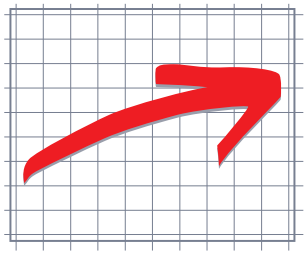
AZ ELADÁST TÁMOGATÓ PROJEKT SPECIALITÁSAI

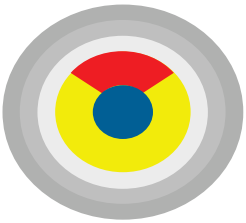
PROPS KERETRENDSZER

Projekt Életciklus Modell



Üzleti Perspektíva



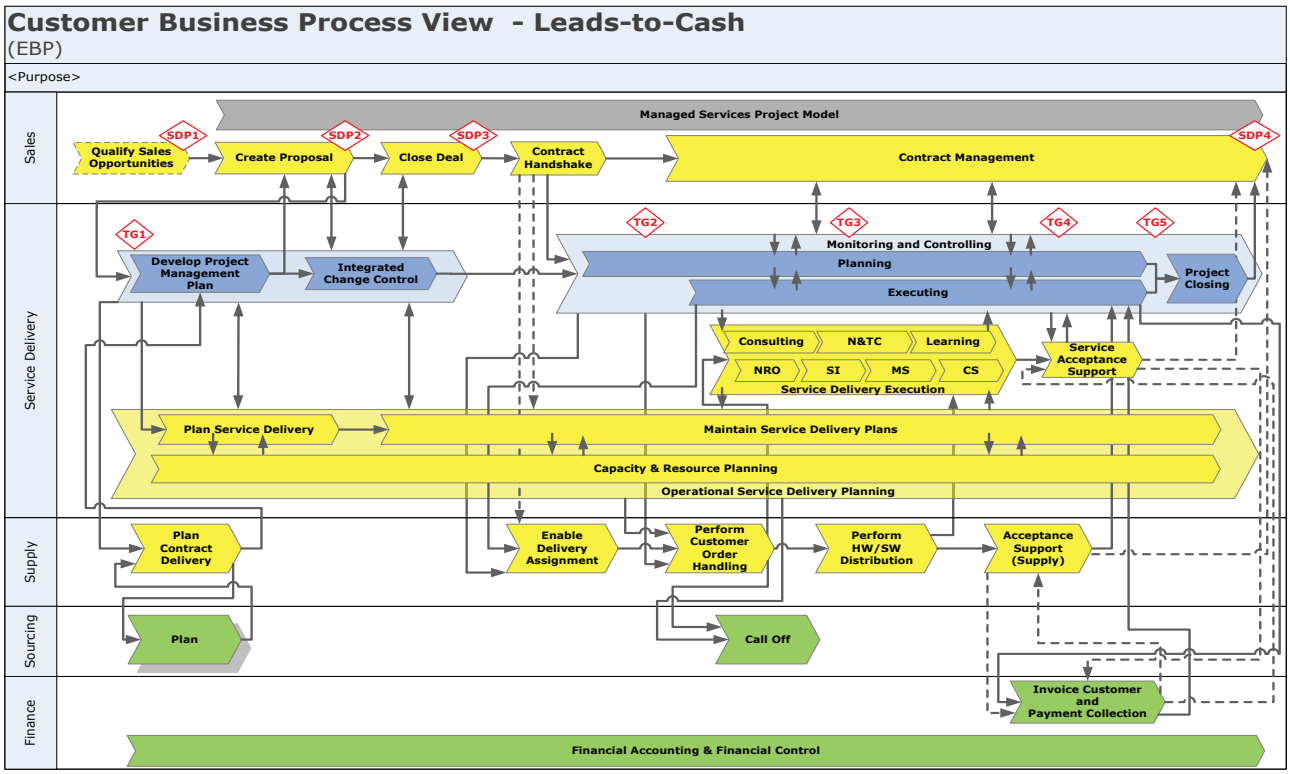


Projekt Szervezeti Modell

Emberi Perspektíva

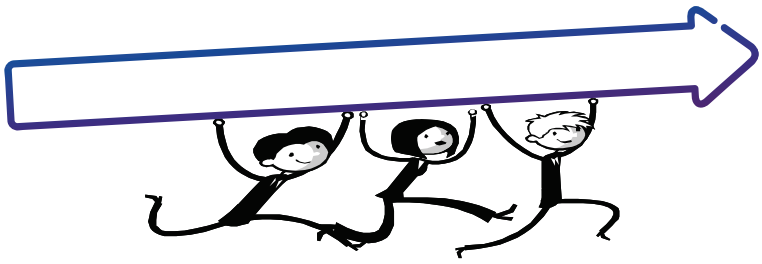
PROPS PM Tudásterületek	PROPS Dokumentum Minták	PROPS Alkalmazások	PROPS Terminológia

ERICSSON ÜZLETI FOLYAMAT



CORE 3

A Core 3 koncepció egy üzleti fókuszú csapatról szól, amely egymást kiegészítő tudással felvértezve egy kereskedelmi lehetőséget fordít át egy sikeres üzletté.



Account Commercial Responsible

ACR

A Core 3 vezetője
Kereskedelmi felelős

Miért?

Miért akarja a vevő megvenni? Miért akarjuk eladni?

Customer Solution Responsible

CSR

Felelős a legjobb költséghatékony megoldás kiválasztásáért

Mit?

Mit adunk el? Mi az a megoldás, amely teljesen lefedi a vevő igényeit?

Contract Fulfillment Responsible

CFR

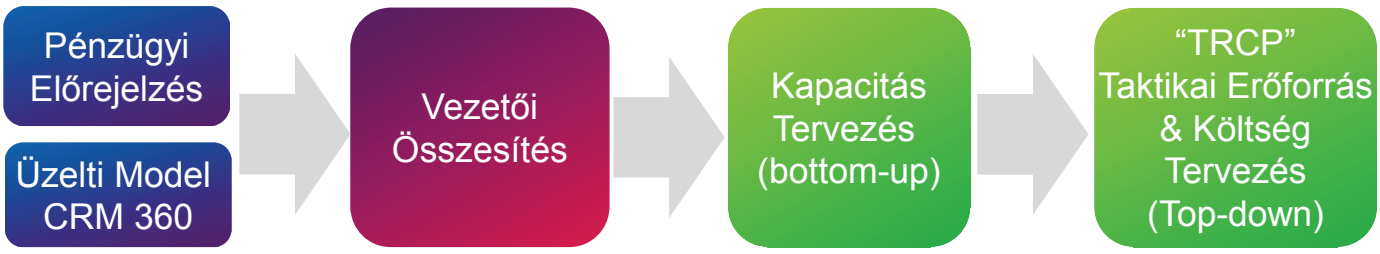
Felelős a szerződés előírt költség és időtartam alatti végrehajtásáért

Mikor és Hogy?

Mikor és hogy tudjuk leszállítani és implementálni? Kinek mi a feladata?

ERŐFORRÁS KEZELÉS TERVEZÉSE, ÖSSZEHANGOLÁSA AZ ELADÁSI TEVÉKENYSÉGGEL

ERŐFORRÁS IGÉNY & KAPACITÁS TERVEZÉS



Üzleti Stratégia

- Lehetőségek
- Kilátások

Üzleti Stratégia & Működési Felügyelet

- Létszám Igény

Szakosodott Üzleti Vezetés

- Helyi / Regionális/ GSC Kapacitás Tervezés
- Alvállalkozói költség tervezés

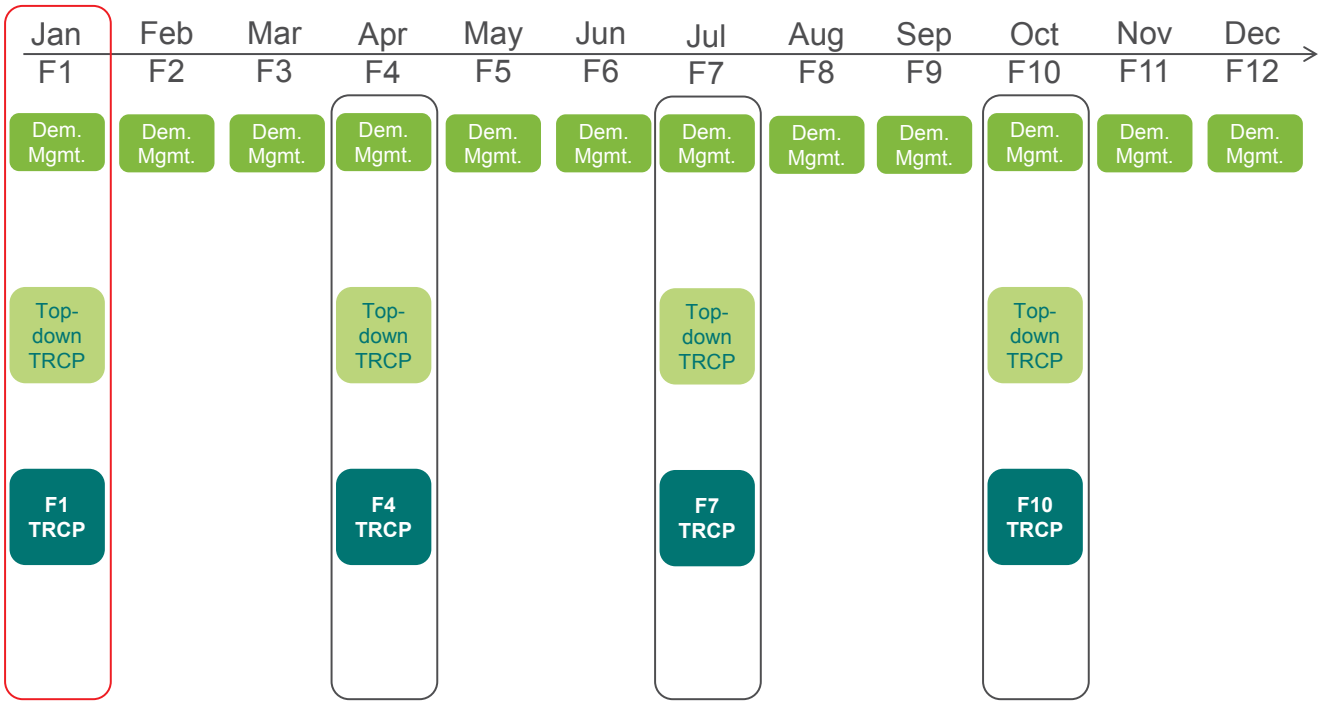
Üzleti Stratégi & Müködési Felügyelet

- Nyereség Biztosítása

Szakosodott Üzleti Vezetés

- Erőforrás/költségek harmonizálása az előrejelzés szerint

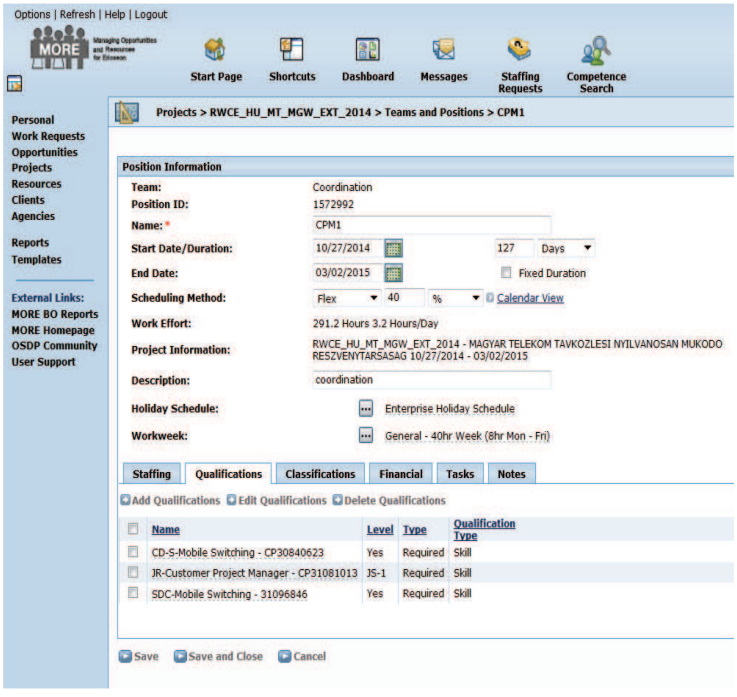
TAKTIKAI ERŐFORRÁS & KÖLTSÉG TERVEZÉS CIKLUSA



MORE

Erőforrás tervezés / foglalás

STRATÉGIA	
Szükséges készség	Megfelelő helyen
Megfelelő időben	Optimalizált költségen



TELJES KÖRŰ KONTROLL

Megfelelő személy	Minősített Projektmenedzser
Megfelelő folyamatokkal	ISO, CMM
Megfelelő terméket	QUASIS
Megfelelő IT támogatás	• Global Chronos (Clarity) • EriDOC
Megfelelő ellenőrzések mellett	PROPS Audit
Megfelelő riportokkal	Havi ellenőrzés

ERICSSON

A vezetői döntési pontok a projekt életciklus során

Governance gyakorlat a Vodafone-ban

2015. Április 9. Bajnok János

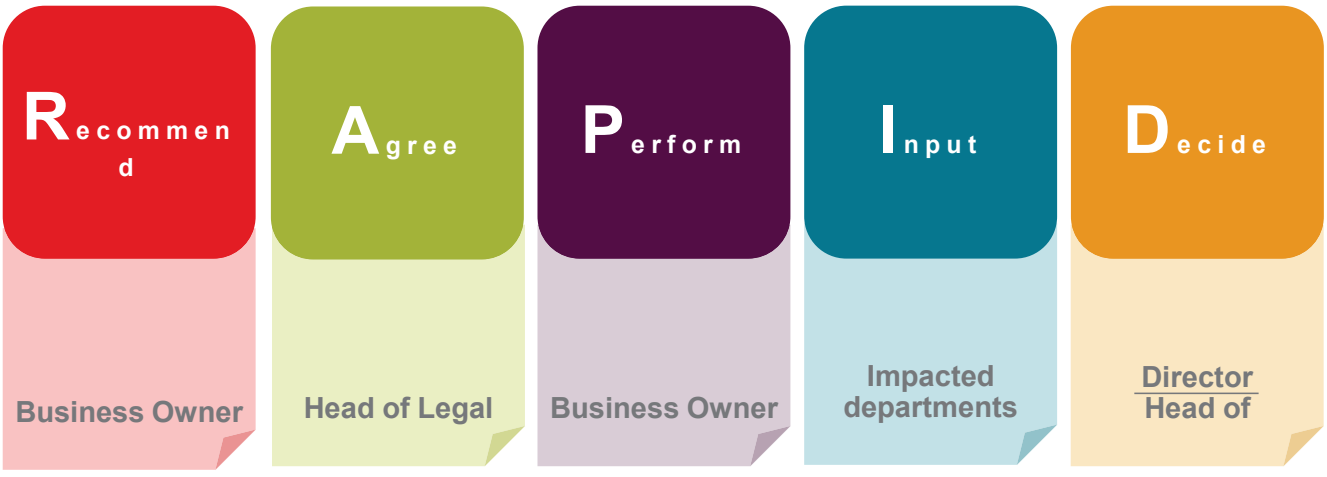
Áttekintés

- Jóváhagyási metodológia
- Jóváhagyói fórumok
- A vállalaton átívelő governance model részletei
- Az egységesség és az általános elfogadás megteremtése, s ennek fontossága

C2 – Company Confidential

Jóváhagyási metodológia

RAPID folyamat és előfeltételei



Jóváhagyói fórumok

Jóváhagyói fórumok

GMT General Management Team Meeting

OAM Operational Approval Meeting

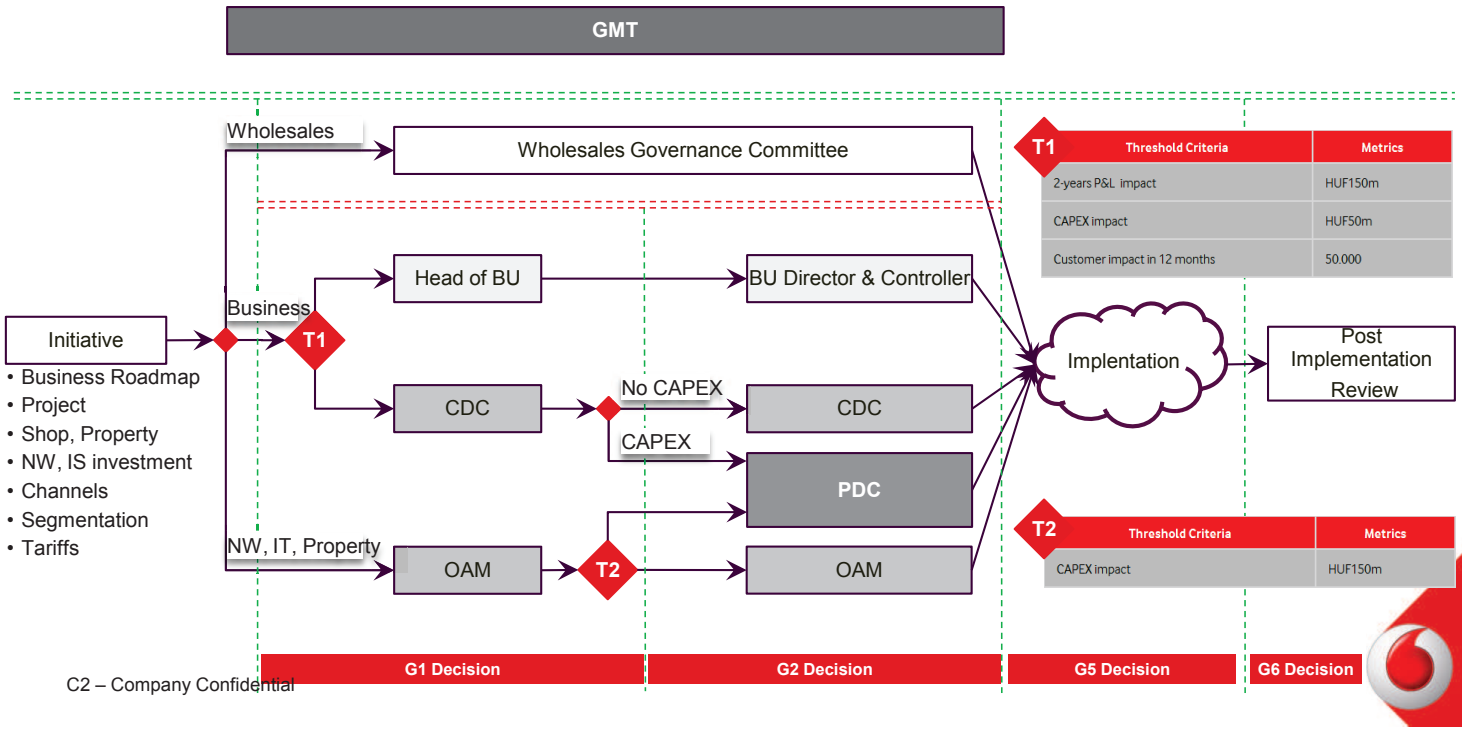
CDC Commercial Decision Committee

PDC Project Decision Committee

WGC Wholesales Governance Committee

A vállalaton átívelő governance model részletei

Folyamatok és határszámok



Az egységesség és az általános elfogad megteremtése, s ennek fontossága

Általános elfogadottság megteremtése, fenntartása

ÉV	Governance tulajdonosa	Governance jellemzők
2012 előtt	WRLO	CapEx allokálási fókusz, kevés kereskedelmi, vállalaton átívelő egyeztetés.
2012	CXU	• Új gate struktúra kialakítása. • G1 - Kereskedelmi egyeztetés, döntés. • G2 - Project indítás döntés • Top Project státusz bevezetése.
2013	FIN	Release alapú negyedéves szállítások bevezetése és ennek megfelelő Release Gate-ek kezdete.
2014	FIN	• RAPID metodológia bevezetése. • Vezérigazgató-helyettesek döntési hatáskörének bevezetése.

Portfolió menedzsment folyamatok bevezetése

Kontra József ERSTE Bank Projekt Portfolió Menedzsment Iroda

18. Projektmenedzsment Fórum
Budapest, 2015. április 9.

ERSTE Bank

Pár szó az ERSTE gyökereiről

Bizalmas – Belső használatra! Confidential – for internal use only!

PM kultúra az ERSTE Group-ban

Bizalmas – Belső használatra! Confidential – for internal use only!

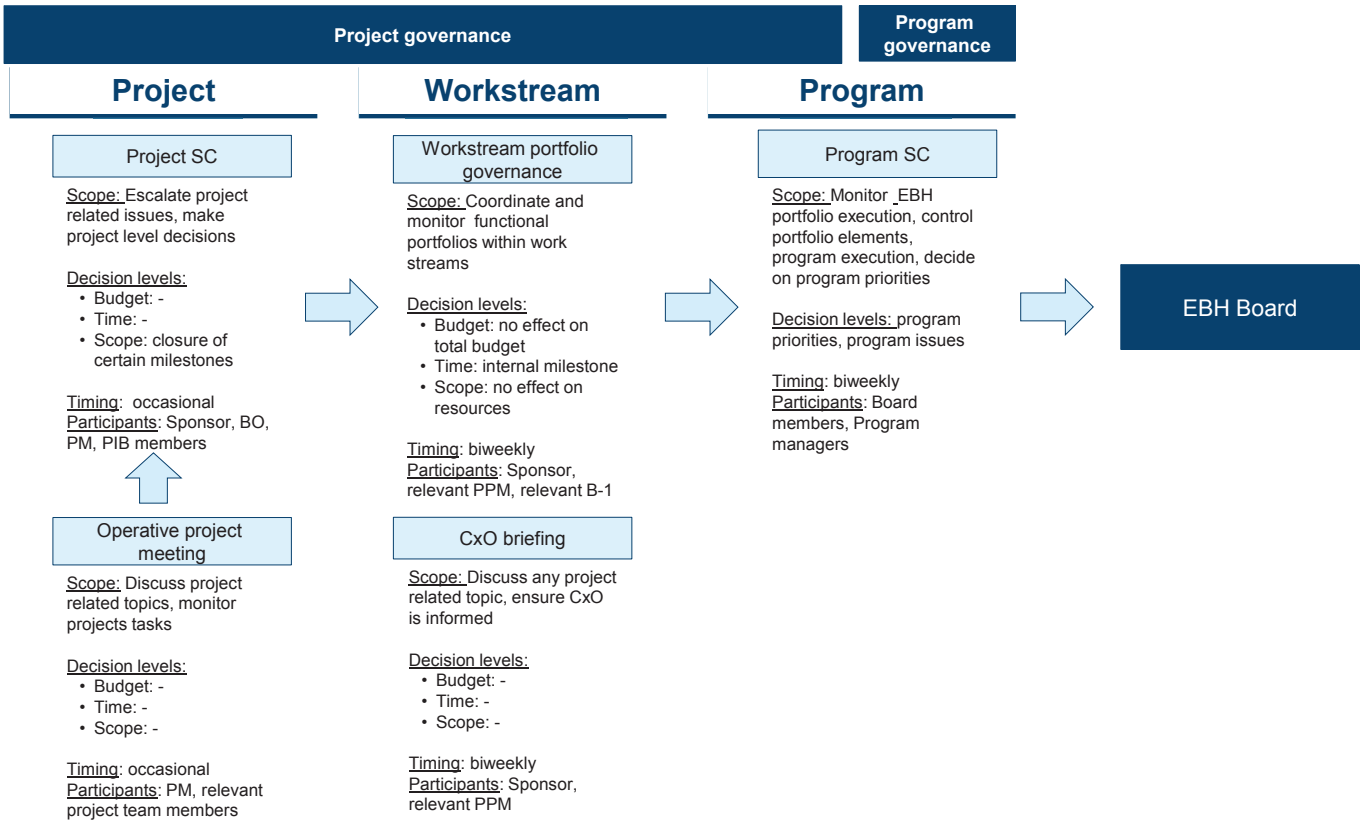
Portfoliómenedzsment előzmények – az E2015 program

Wave

Actions

Bizalmas – Belső használatra! Confidential – for internal use only!

Ahonnan indultunk



Bizalmas – Belső használatra! Confidential – for internal use only!

A cél: kisebb menedzsment fókusz a projekteken, nagyobb fókusz a portfolión

Project governance

- Project sponsoring can be delegated to „B-1”.
- First „B” level involvement can be on the Work Stream.
- Changes without effects on approved scope, budget and timing has to be delegated to Program Steering committee.

Program governance

- First priority: overall program level decision making.
  - Overall program budget.
  - Program KPI’s and alignment with program scope.
  - Decision on new program elements (scope or project).
- Decision on issues escalated by project governance.
- Approval of changes without effects on approved program scope, budget and timing without Board ratification.

Portfolio governance

- First priority: decision on EBH-s project portfolio.
  - Portfolio elements: programs, standalone projects.
  - EBH level issues: inter directorate resource conflicts, EBH level budget conflicts, scheduling conflicts related to multiple KPI’s and BAU tasks.
  - Approval of changes with effects on approved program/project scope, budget and timing with Board ratification.

EBH Board members will get better insight on the overall project portfolio with less effort to be spent. Decision making on EBH level resource conflicts will be solved on Portfolio governance forum.

Bizalmas – Belső használatra! Confidential – for internal use only!

Governance területek szétválasztása

Project /Program governance

Project

Project/Program SC

Scope: Escalate project related issues, make project level decisions

Decision levels:
- Budget: -
- Time: -
- Scope: closure of certain milestones

Timing: occasional
Participants: Sponsor, BO, PM, PIB members

Operative project meeting

Scope: Discuss project related topics, monitor projects tasks

Decision levels:
- Budget: -
- Time: -
- Scope: -

Timing: occasional
Participants: PM, relevant project team members

Portfolio governance

Workstream

Workstream portfolio governance

Scope: Coordinate and monitor functional portfolios within work streams

Decision levels:
- Budget: within the board member's budget
- Time: independent milestones
- Scope: no effect on resources of other areas

Timing: biweekly
Participants: Sponsor, relevant PPM, relevant B-1

Portfolio

EBH portfolio governance

Scope: Monitor EBH portfolio execution, control portfolio elements

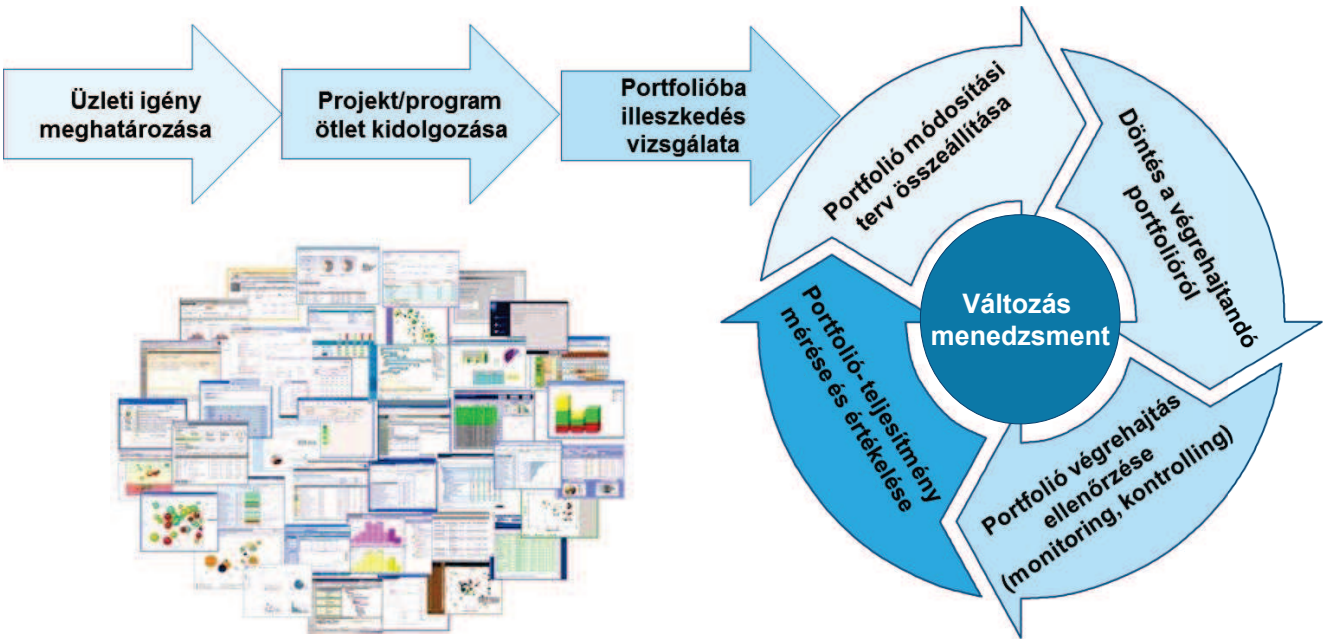
Decision levels: enterprise priority setting, portfolio issues, portfolio budget

Timing: monthly
Participants: Board members, PPMs

Bizalmas – Belső használatra! Confidential – for internal use only!

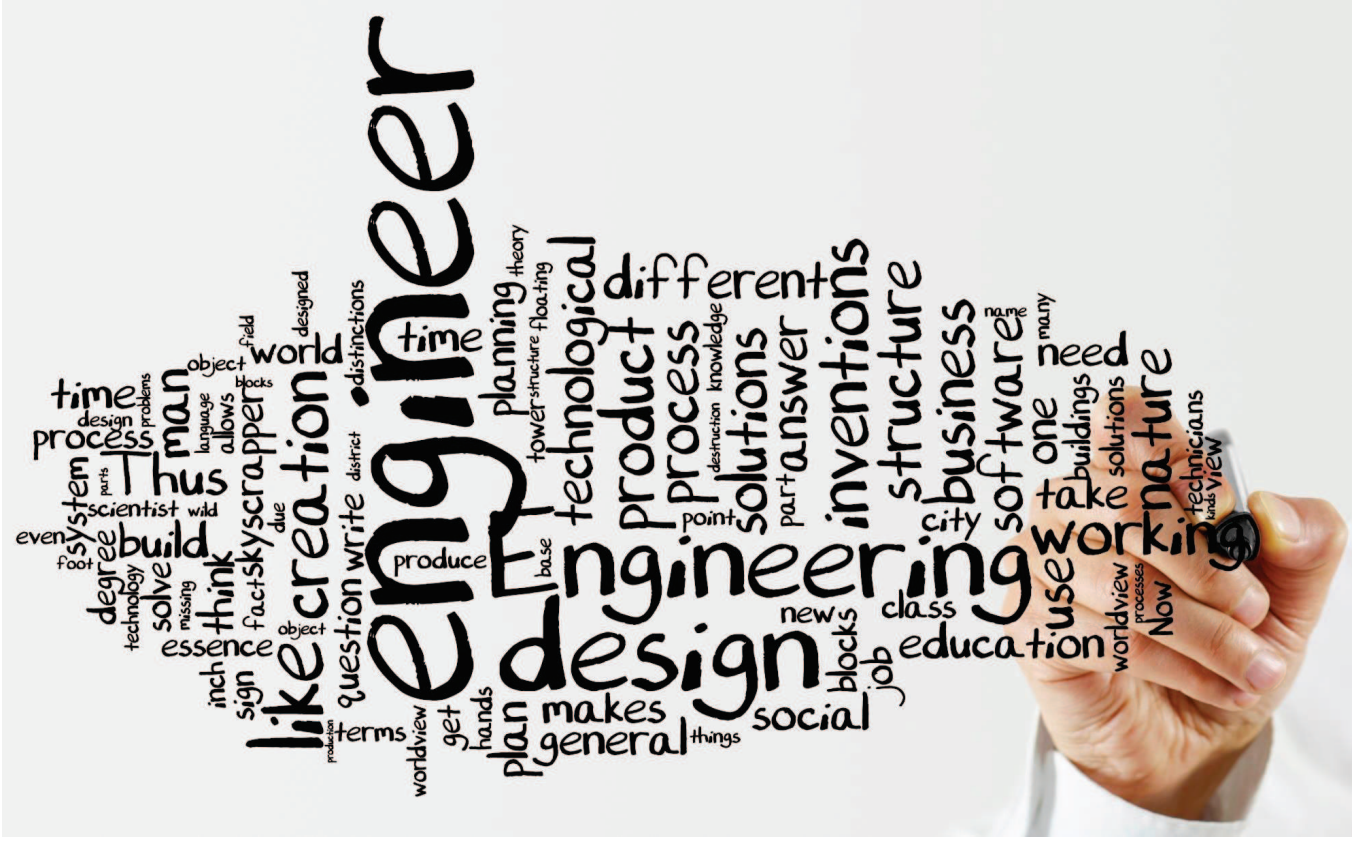
Projektportfolió-irányítás

Az ügyvezetőség által elfogadott szabályzat (2014. december 17.)
Delegált jogkör a projektportfolió-irányító testületnél
Tagjai a projekt szponzorok (ügyvezetőségi tagok)



Bizalmas – Belső használatra! Confidential – for internal use only!

A PPMI szolgáltatásai



Bizalmas – Belső használatra! Confidential – for internal use only!

PM és PPM tudások hozzáadott értéke a banki eredményességhez

The mission of the Project Portfolio Management Office is to optimise and secure EBH's project investments with

- supporting the governance of EBH's project portfolio

and

- providing professional services in the field of

  Project Management,

  Project Administration

  and project related Business Consulting.

In order to reach it's strategic and business goals EBH – as a normal business activity – executes number of various size- and complexity projects.

The invested value and the effects on the non-project business activities requires enterprise level project portfolio governance and industry standard- and high quality project management in place.

Bizalmas – Belső használatra! Confidential – for internal use only!

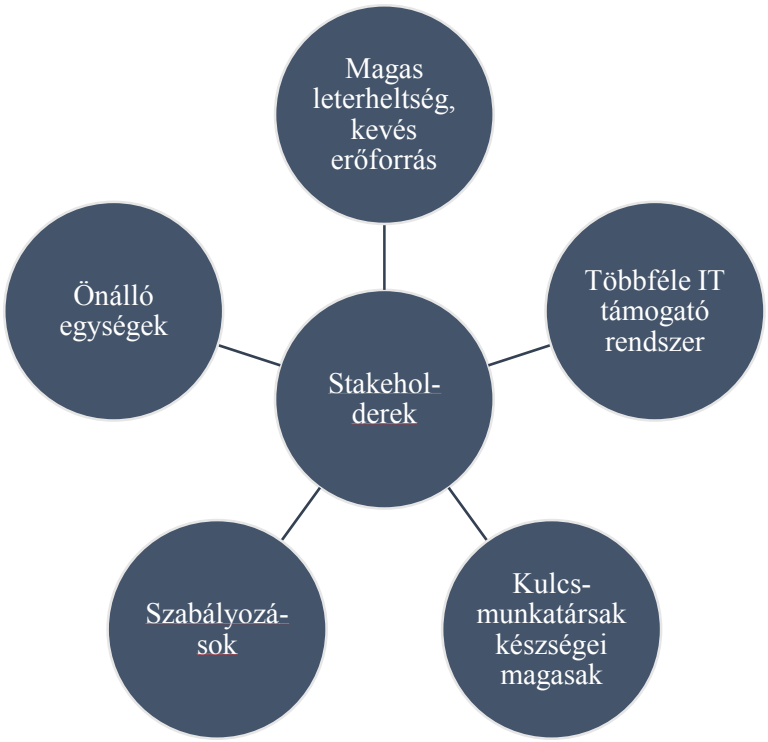
Bizalmas – Belső használatra! Confidential – for internal use only!

Projekt portfólió kezelés lehetőségei és buktatói az állam- és közigazgatás szervezeteinél

Kiss Norbert
Szinergia Kft.
kiss.norbert@szinergia.hu

Meggyőződésünk, hogy a projekttudatos gondolkodás a szervezeti működés során tartósan nem határolható el a versenyképesség növelésétől. A két célterület tartósan, fenntartható módon csak egymást támogatva, összehangoltan tud fejlődni.

Az elmúlt években a hazai vállalkozások vezetőivel, állam- és közigazgatás szervezetek közép,-felsővezetőivel folytatott beszélgetéseink kiértékelése azt mutatja, hogy egyre több szervezetnél merült fel az az érzés, vagy az a kényszer, hogy a jelenlegi eredmény, versenyképesség különösebb erőforrás bővítés nélkül is tovább növelhető lenne. Az alábbi ábrában szemléltettük ezeknek a beszélgetéseknek az eredményeit, azokat a probléma területeket, ahol leginkább érzékelhető volt a versenyképességet akadályozó tényezők megjelenése.



- A napi munka mellett a **projektek száma magas**, az erőforrások leterheltek, így **a hatékony portfolió menedzselés kiemelt** fontosságot kap
- **Informatikai rendszerek gyakran nem integráltak**, a projektek és feladatok tervezése és követése más-más, nem korszerű rendszerben valósul meg, mely nem hatékony.
- **Kulcsmunkatársak „szakmai”** tudása rendszeresen **fejlesztett**, ám a **vezetői készségekre gyakran nem marad idő**, erőforrás. PM tudás fejlesztésének hiánya.
- Erős a szabályozottság, bizonyos feladatok átívelnek a szakterületeken. **Az egyes szabályozások összehangolása kiemelt fontosságú.**
- **Egyes területek magas önállósággal működnek, a folyamatok legalább két szinten mennek végbe: Központi és (szak)területi.**

A stakeholderek és stakeholdermanagement szerepe kiemelt jelentőséggel kell, hogy bírjon a állam- és közigazgatás szervezeteinél. Természetesen ennek fontosságát már jó pár éve

felismerték a szervezetek, ám ennek gyakorlatban is hatékony megoldásával kevés helyen lehet találkozni.

A kulcs nem a különböző bonyolult stakeholder azonosítási és kategorizálási módszertanok alkalmazásában rejlik, hanem a tudatos és folyamatos tevékenységben. A fő cél mindi esetben az kell, hogy legyen, hogy be tudja a projekt vezető azonosítani, hogy a jelenlegi információk alapján a következő időszakban milyen tevékenységeket kell nekem beterveznem a projektem élete annak érdekében, hogy a projekt külső és belső érintetteit a megfelelő módon kezeljem. Persze ennek vannak megelőző lépései, ahol beazonosítom, kategorizálom és tervezem a stakeholdereket, de ez mind csak eszköz kell, hogy legyen annak érdekében, hogy a projekt sikeréért megelőző lépéseket tegyek.

Tapasztalataink szerint a **projektmenedzsment érettség alkalmazása és fejlesztése négy dimenziótól függ**:

- Megfelelő kompetenciák kialakítása és fejlesztése
- Szervezeti illeszkedés megfelelő kialakítása
- Megfelelő, a napi működést támogató folyamatok standardizálása
- Informatikai támogatás kialakítása

Projektmenedzsment kompetenciák:

A megfelelő kompetenciákkal, tudással és készségekkel rendelkező munkatársak nagymértékben elősegítik a szervezeti- és projektcélok elérését. **Fontos, hogy a megfelelő tudással rendelkező munkatársak a megfelelő helyen és időben támogassák a szervezeti folyamatokat.** E dimenzió átgondolásánál választ kell adni olyan kérdésekre is, mint például:

- Magas szakmai tudású, vagy inkább erős vezetői szemlélettel, kompetenciával rendelkező munkatársra bízzam a projekteket?
- A módszertani ismeretek mellett milyen „soft" készségek erősítésével támogathatom a szervezetet leginkább?
- Tervez-e a szervezet nemzetközi színtéren is projekteket indítani, milyen nemzetközileg is elfogadott minősítések támogatnák ezt leginkább?
- A karrier utak mennyire tudatosan kerültek kialakításra, mennyire támogatják azok a szervezeti eredményességet?

Szervezeti illeszkedés, projektszervezetek:

Nem mindegy, hogy a szervezet milyen felépítéssel, milyen kultúrával rendelkezik. Ezek a tényezők, amennyiben nem megfelelően kerültek fejlesztésre, komoly mértékben

visszavethetik a szervezet eredményességét. Manapság egyre inkább vezetői elvárás, hogy a munkatársak sajátjukénak érezzék a céget, azonosulni tudjanak azok céljaival és szolgáltatásaival. Mindez egy **megfelelően kialakított felelősségi- és hatáskör rendszer, valamint működési modell kialakításával** megteremthető. Ebben az esetben kiemelt figyelmet kell fordítani többek között az alábbiakra is:

- Melyek a szervezet alaptevékenységei, azokat hogyan lehetséges az egyes szervezeti egységek munkáival megfelelően támogatni?
- Milyen szervezeti támogatással valósulhat meg a hatékonyságnövekedés? Mikor szükséges egy központi projektiroda bevezetése, működtetése?
- Milyen érdekeltségi rendszer kialakításával tudom a munkatársakat leginkább ösztönözni a magasabb hatékonyság irányába?
- Hogyan tudok egy projektalapon működő szervezetet kialakítani, annak alapjait lefektetni?

Módszertanok, projektfolyamatok:

A projektek menedzselése során az egyik leggyakoribb problémát azok egységes folyamatok szerinti megvalósítása okozza. Célszerű olyan, a szervezet tevékenységeivel összhangban kialakított folyamatszabályozást készíteni, mely támogatja a vezetőket és a megvalósítókat a munkájuk hatékony elvégzésében. **A módszertanok kialakítása projektérettségtől és tevékenységtől függően kiterjedhet az egyedi projektek menedzselésén túl a projekt-portfoliók kezelésére is.** Ennek előnye, hogy a projektek által használt erőforrások allokációja központilag, a szervezeti kapacitások figyelembevételével történhet meg. A folyamatok kialakítása során az alábbi kérdésekre célszerű választ adnunk:

- Milyen típusú projektjeink vannak? Azokat eltérő módon, vagy egységesen célszerű menedzselnünk?
- Milyen szempontok szerint dönthetek bizonyos projektötletek elutasításáról, illetve elindításáról? Milyen szempontok szerint priorizálhatjuk a projekteket?
- Mennyire jellemző több projekteket érintő programok előfordulása a szervezetben? Hogyan kezeljük azokat?
- Hogyan tudom megállapítani, hogy egy projekt szakmai szempontok mellett, üzletileg is sikeres lett-e?

Informatikai támogatás:

Jellemzően a feladatok, projektek, programok és projekt-portfóliók menedzsmentje, illetve azok adminisztrációja rengeteg erőforrást emészt fel. Szerencsére **mára több olyan eszköz is elérhető, mely támogatja a csoportmunkát, segít a projektvezetőknek a tervezésben, nyomon követésben, valamint a projektdokumentumok előállításában, illetve segíti a felsővezetőket a döntéshozatalban.** Ezek kialakításánál a szervezeti sajátosságok figyelembe vétele mellett, az alábbi tényezők megfontolása célszerű:

- Célszerű-e a folyamatokat és döntési pontokat workflow-ként a rendszerbe építeni?
- Miként kapcsolható ez a megoldás más, már meglévő rendszerekhez?
- Hogyan tudom elérni, hogy a kiválasztott rendszert a kollégák használják, azok valós támogatást nyújtsanak a napi munka során?
- Saját, vagy kihelyezett infrastruktúrában érdemes a rendszert üzemeltetni?

Természetesen a szervezeti projektérettség még a fent leírtak alapján sem azonosítható könnyen, erre jó megoldást jelenhet az alábbi táblázat. Amennyiben úgy látja, hogy a szervezetre az „Ad-hoc”, vagy „Operatív” projektérettség karakterisztikái jellemzőek, úgy javasolt egy fejlesztési program definiálása.

Fejlesztési dimenzió	**Ad-hoc**	**Operatív**	**Átfogó**	**Integrált**	**Stratégiai**
Módszertan és folyamatok	Nincs, vagy nincs szabályozva	Egyes területeken eltérő projekt-menedzsment folyamatok	Egységes szervezeti szabályozás, folyamat, tudásmegosztás	Projekt-portfolió módszertan, egységes PM folyamat	Program-menedzsment módszertan és folyamatos fejlesztés
Készségek, kompetencia	Alapszintű, kevés tapasztalat	Egyéni bajnokok, eltérő PM tudás	Egységes karrierút, fejlesztési irányok	PMP, CAPM minősítések, erős projekt-vezetői készségek	Hatékony tudásmegosztás és program-menedzsment kompetenciák
Szervezeti illeszkedés	Nincs	Funkcionális fennhatóság	Központi projektiroda	Portfolió bizottság és kapcsolódó projektiroda	Központi projekt-, és/vagy programiroda, egységes projekt-érdekeltség
Támogató eszközök	Alapeszközök (Office, stb.)	Nem egységes projekttámogató eszközök	Egységes projekttámogató eszközszervezeti szinten	Projekt-portfoliót támogató eszköz	Program-menedzsmentet támogató eszköz

.

Miután a jelenlegi és preferált szervezeti projekt érettségi szint azonosításra került, felmerülhet a kérdés, hogy miként lehet a definiált fejlesztéseket gyorsan, hatékonyan sikerre vinni

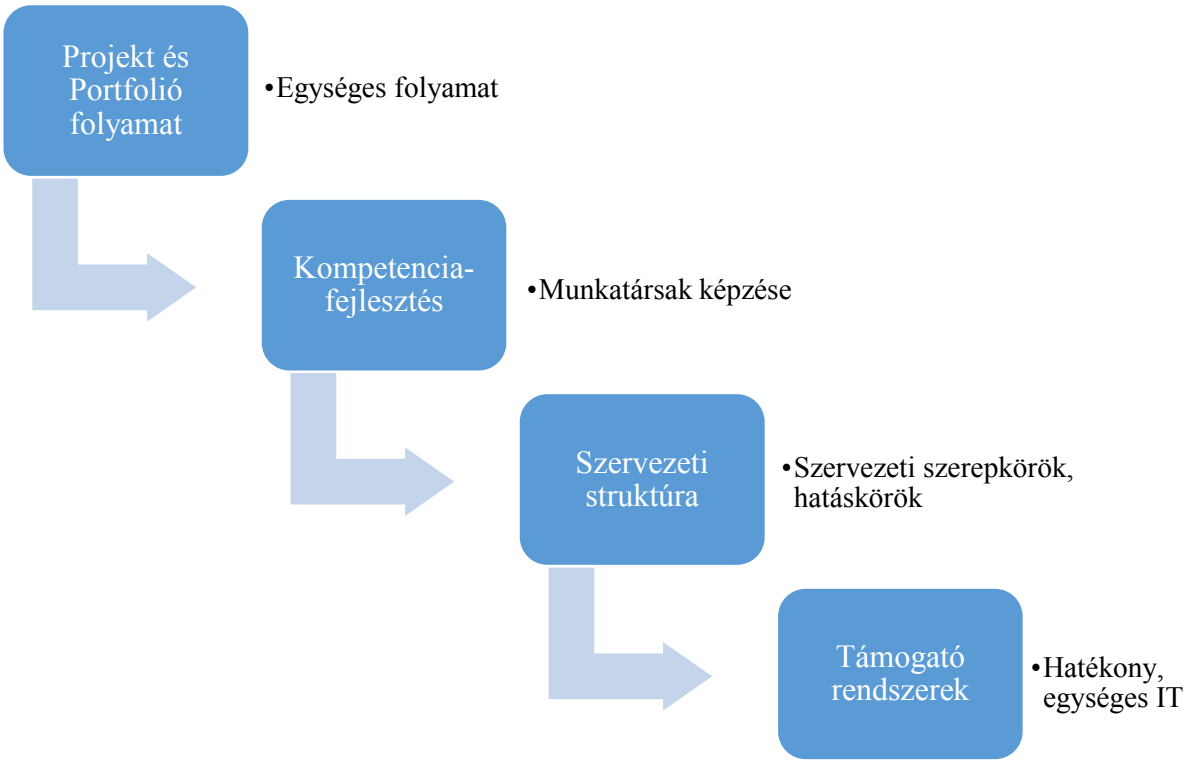
Úgy gondoljuk, hogy az ilyen jellegű feladatok esetében **a siker három tényezőn múlik**:

- A változás tartalmi elemeinek megfelelő kialakítása és megvalósítása
- Az emberek bevonása, folyamatos tájékoztatása és a változás mellé állítása
- A változás tervezett folyamatának megfelelő kézbentartása és fenntartása

A gyakorlatban a projektek összehangolásáért felelős projekt-portfolió rendszerek kiépítése, alkalmazása, fejlesztése hozza a leglátványosabb eredményeket.

Hazánkban ezek a megoldások még kialakulóban vannak, és azok a szervezetek, akik felismerik a változás szükségességét, a rendszer alkalmazásának előnyeit versenyképességben, hatékonyságban jelentőset léphetnek előre.

És végül egy rövid ajánlás egy ilyen rendszer kialakításáról, bevezetésének főbb lépéseiről:



LEGRAND

AZ ÉPÜLETEK VILLAMOS- ÉS DIGITÁLIS ADATÁTVITELI INFRASTUKTÚRÁINAK VILÁGSZINTŰ SZAKÉRTŐJE

2015

18. Projektmenedzsment Fórum
Budapest, 2015. április 9.
Új Projekt szemlélet a Legrand-nál

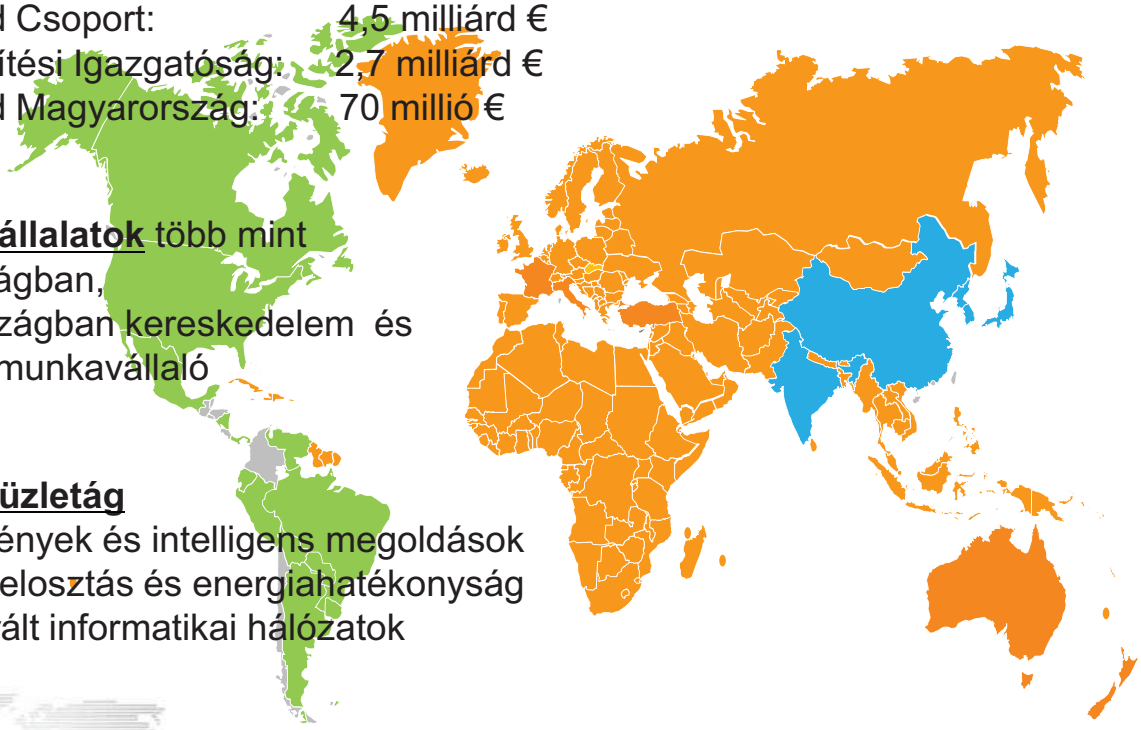
Szilágyi János 2015.04.09

LEGRAND CSOPORT

Árbevétel 2014

Legrand Csoport:	4,5 milliárd €
Értékesítési Igazgatóság:	2,7 milliárd €
Legrand Magyarország:	70 millió €

Leányvállalatok több mint
80 országban,
180 országban kereskedelem és
36 000 munkavállaló



Három üzletág

Szerelvények és intelligens megoldások
Energiaelosztás és energiahatékonyság
Strukturált informatikai hálózatok

EGY SIKERES PRIVATIZÁCIÓ 21 ÉVE

Magyarországon
- Fejlesztés
- Gyártás
- Kereskedelem

Elmúlt 21 évben
Beruházás több, mint 40 milliárd Ft

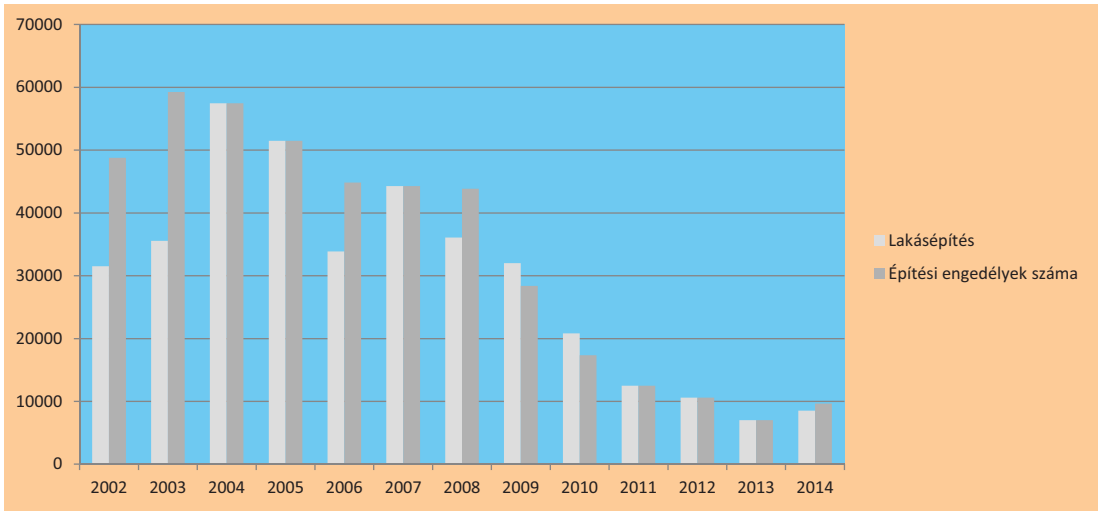
Árbevétel 2014
21 milliárd Ft
Átlaglétszám 500 fő

Fröccsöntés

Szerelde

Fém alkatrész gyártás

Átalakult az építőipari piac Magyarországon



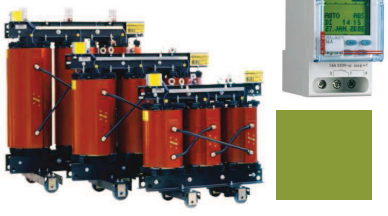
- A Legrand fókuszpontjainak áthelyezése
- Új termékek és megoldások fejlesztése
- Projekt szemlélet, rendszer értékesítés

Szerelvények

Informatikai hálózatok

LEGRAND ENERGIA HATÉKONYSÁG

Energiaelosztás



VÁSÁRLÓI DÖNTÉSEK

TERMÉK → 1. Vevő

RENDSZER →

1. Beruházó
2. Tervező
3. Fővállalkozó
4. Kivitelező
5. Műszaki ellenőr
6. Üzemeltető
7. After Sales

PROJEKT szemléletű megközelítés a rendszerek értékesítésénél

PROJEKT FELELŐS			IDŐ 1	IDŐ 2	IDŐ 3	IDŐ 4	IDŐ 5	IDŐ 6
KÖZÖS ADATBÁZIS	TERVEZŐ LÁTOGATÓ	BERUHÁZÓ						
		TERVEZŐ						
	SALES	FŐVÁLLALKOZÓ						
		KIVITELEZŐ						
		MŰSZAKI ELLENŐR						
	VEVŐSZOLGÁLAT	ÜZEMELTETŐ						
		AFTER SALES						

GREENS Irodaház, Budapest

After sales

Igényfelmérés, koncepció alkotás

Részletes specifikáció

Testreszabás

Oktatás, beüzemelés

Folyamatos szakmai támogatás

Üzemeltetői igények felmérése

Utókövetés

Köszönöm megtisztelő figyelmüket!

Startup kultúra és projektmenedzsment

Szilágyi György

Tresorit

szilagyi@tresorit.com
+36304815990

Előadás rövid tartalma

Minden kezdő vállalkozás esetében a legfontosabb erőforrás a munkatársak humán tőkéje - a kreativitás, motiváció, lendület és természetesen a beleölt rengeteg munkaóra.

Project management szempontból tehát a legnagyobb kihívást az jelenti, hogyan lehet a maximumot kihozni ezekből a rendkívül motivált emberekből úgy, hogy a kezdeti lelkesedés megmaradjon.

A megoldandó feladatban legfontosabb motívum talán a folyamatosság - az első időkben megölné a formálódó csapatot/ötletet a túlzott hiearachizáltság, formalizáltság, feszes határidők. Később viszont, szinte természetesen alakul ki az igény az egyre strukturáltabb folyamatok iránt.

Előadásomban megpróbálom feloldani az előadás címében felszülő ellentétet a “laza” startup kultúra és a project management között: bemutatom a startupok jellegzetességeit és az ebből fakadó, project managerekre nehezedő kihívásokat, ezek lehetséges megoldásait, valamint saját tapasztalataim néhány gyakorlati praktikáját.

Tresorit bemutatkozás

- 2011-es alapítás
- Nemzetközi szabadalom
- Ügyfelek 180 országból
- Üzletfejlesztési központ Svájcban
- 50 fős csapat
- Nemzetközi befektetők, menedzsment és igazgatóság
- $4.8M kockázati tőke
- $50.000 hacker vérdíj
- Nemzetközi média (CNN, CBS money, TechCrunch, TNW, Lifehacker, GigaOM stb.)

"Célunk a titkosított felhőalapú tárhely- és kollaborációs piac elsőszámú szereplőjévé válni"

tresorit 2

Startupok vs projektmenedzsment

VS

Egy startup nem egy nagyvállalat kicsinyített mása, viszont nem mindenben más - ugyanúgy vannak folyamatok, emberek, határidők.

tresorit 3

Első lépések, kezdeti kihívások

4

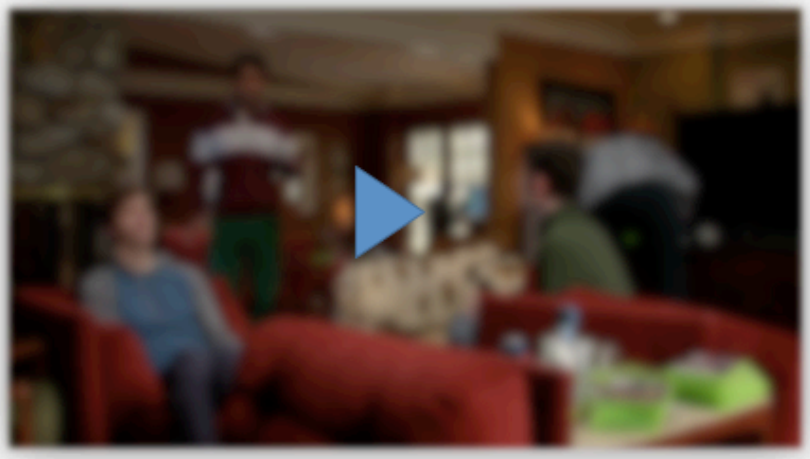
Kezdetek kezdete

- Lelkes alapítók: cégen belüli szerepek letisztázása
- Rengeteg munka
- Ígéretes technológia
- Nagyon erős vízió
- Viszont: szervezettség teljes hiánya...
  - Hiányzik a pontos feladat- és felelősségi körök tisztázása – mindenki mindennel foglalkozik
  - Számonkérés nem konzisztens
  - Határidők (főképp POC) laza kezelése, release kitűntetett dátumokhoz való kötése (nyár vége, halloween, karácsony, Valentin nap stb)
  - Irreális becslések, folyamatos csúszás
- ... ez így van jól - strukturáltabb működés megölné a projektet

tresorit

5

Szervezet növekedés, igény a struktúráltságra



tresorit

6

Növekedési szakasz, külső kontroll megjelenése

- Befektetők megjelenése
  - Döntési szabadaság csökkenése
  - Reporting kötelezettség
- Piaci bevezetés
  - Időnyomás a versenytársak miatt
  - Product – market fit?
  - Felhasználói visszajelzések
- Belső folyamatok konszolidása
  - növekvő csapata működtetése egyre nagyobb szervezési, tervezési feladat
  - Tresorit 2012: 8 fő, 2013: 30 fő, 2014: 50 fő

tresorit

7

Kihívások

1. Struktúra hiánya
2. Feladat definiálatlansága – mozgó célpont
3. Határidők tartása
4. Személyes: elfogadtatni magam vezetőként

Fő kihívás: hogyan lehet a maximumot kihozni ezekből a rendkívül tehetséges és motivált emberekből úgy, hogy a kezdeti lelkesedés megmaradjon.

tresorit

8

Megoldások és praktikák

9

Struktúra hiánya

- folyamatosság, a túl gyors változás megölné a szervezetet
- csapat bevonása a döntésekbe
- agilitás/lean startup koncepció
  - scrum
  - kanban
  - nem csodaszer, cégre kell szabni
  - Tresorit: funkcionális szervezeti bontás: UI, Core, Server, Web (max 7-8 fő)
- használható tool-ok (csapat szerepe) – nem csodaszer
  - issue tracking
  - Dokumentáció
  - fájl-megosztás
  - support
  - chat
- célok tiszta kommunikálása: ahogy nő a szervezet, egyre kevésbé lesz látható az egyéni produktum az egészben - nagyon fontos, hogy mindenki tisztában legyen a nagyobb célokkal, miért dolgozik, kiket blokkol stb

tresorit

10

Produktivitás biztosítása

- a csapat:
  - A people hire A people, B people hire C people
  - motivációt ad mindeninek, hogy hasonlóan intelligens emberekkel dolgozik
  - ha valaki nem válik be, minél hamarabb el kell búcsúzni - egyik félnek sem jó
- törzsidő + rugalmas munkavégzés
- élhető iroda (recruitment stratégia része)
  - iroda megválasztás: a legtöbb munkatárshoz közel legyen
  - hatalmas terasz és gyönyörű kilátás a 7. emeletről a Dunára
  - több, kisebb tárgyaló
  - White board tapéták minden falon
  - Google-filozófia: a cél az, hogy a figyelem minél nagyobb része a munkára fordulhasson
    - csocsó, babzsákfotel, nem teljesen open office jelleg
    - reggeli és vacsora biztosítása
    - korlátlan kávé, energiaital, sör és snack
    - potenciális probléma: munka és magánélet keveredése

tresorit

11

Feladat definiálatlansága, új fejlesztések

- tanulj a nagyoktól - mentorok szerepe
- Ne találjuk fel újra a kereket - hazai best practice-ek
  - UX - LogMeIn, Ustream
  - fizetőrendszer - Prezi
  - többnyelvű rendszer - Ustream

Határidők tartása

- tervezés:
  - egy startupnál ez nem evidencia, nagyon fontos szemléletbeli különbség
- realisztikus célkitűzések
  - a korábbi, "mindent meg tudunk csinálni" mentalitás megváltoztatása, ill. a fejlesztői high-level becslések fel megszorzása
  - csúszások nagyon rombolók tudnak lenni, sikerélmény hiánya
- projektnégyszög
  - a terjedelemmel és a határidővel lehet játszani
  - költség/erőforrás rövid távon addott
  - minőséget csak a végső esetben áldozzunk, mert nagyon kompetitív a piac és a legtöbb esetben könnyű a helyettesíthetőség
- feszes határidők estén
  - kritikus projektek folyamatos monitorozása - "miben tudok segíteni?"
  - "vacsora bevezetés"
- csúszás elkerülésére/kommunikálására:
  - fejlesztőcsapatoknak szűkebb határidő
  - menedzsmentnek tágabb határidő
  - tervezzünk teszteléssel és release-zel
  - klasszikus motivációs eszközök mellett: 1 hét szaba[illegible]hackathon

Elfogadatni magam vezetőként

- "ismerd meg az embereidet és hagyd, hogy megismerjenek"
  - az informatikusok nagyon magasan kvalifikált és érzékeny emberek
  - ha valaki bogarakat akar irányatani, akkor ki kell menni a mezőre (csak nehogy bogárrá változzon!)
  - részvétel a legtöbb interjún
  - open office
- apró gesztusok
  - negyedéves értékelés
  - team building
  - "Rubik-kocka"
  - házibuli

SZOLGÁLTATÁSFEJLESZTÉS ÉS A TANULÁS KÖLTSÉGE A TELEKOMMUNIKÁCIÓS IPAR SZEMSZÖGÉBŐL

Szilágyi László
Ericsson Magyarország Kft.

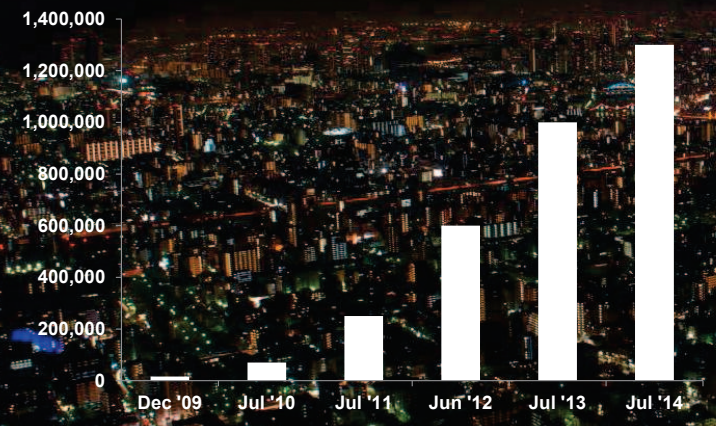
KIHÍVÁSOK A SZOLGÁLTATÁSFEJLESZTÉSBEN

A tradícionális, jól tervezhető szolgáltatások (hang, szöveges üzenet, adat) értékláncban betöltött szerepe csökken

Nagy számú, mobil szolgáltatóktól független szolgáltatás jelent meg okostelefon applikációként

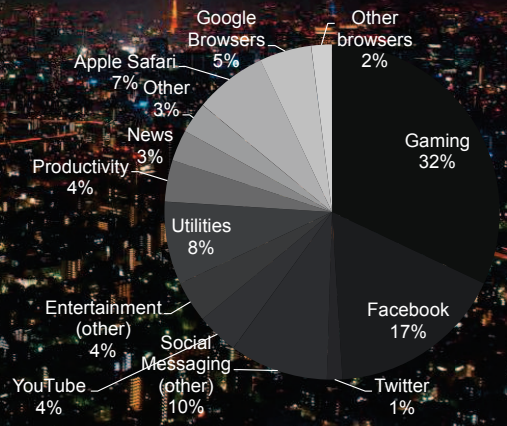
NÉHÁNY STATISZTIKA

A Google Play Store-ban elérhető alkalmazások száma



Forrás: Android; Google; App Annie; Business Insider, Statista (2015)

Alkalmazások használatának időbeli eloszlása



Forrás: Furry Analytics (2014)

A NAGY SZÁMOK TÖRVÉNYE

Rengetegen fejlesztenek és a rengeteg próbálkozás egy kis sikeres része is egy nagy szám

Diverzitás, sokféle szereplő, sok új ötlet, új területek, domain specialisták

Mi teszi lehetővé mindezt?

A BELÉPÉSI KÜSZÖB

Egyre olcsóbbak a platform szolgáltatások

Népszerű (de facto standard) technológiák támogatása: gyors betanulás

Egyre fejlettebbek a platformok: a fejlesztő a megkülönböztető funkciókra tud fókuszálni

A TANULÁS ÁRA

Egy start-up célja egy fenntartható üzleti modell kifejlesztése (iterációkon keresztül)

Az iterációk és a tanulási folyamat költsége vált szignifikánsan olcsóbbá

MIT JELENT MINDEZ EGY NAGYVÁLLALAT SZÁMÁRA?

Az alkalmazásfejlesztők egy-egy terület specialistái, számukra ott a bizonytalanság kezelhetőbb

Egy vállalat dönthet úgy, hogy a végfelhasználók helyett a fejlesztőket célozza meg, azaz platformspecialista lesz

A PROJEKTMENEDZSMENT SZEMPONTJAI

Mind a platformüzemeltetés, mind pedig a szolgáltatásfejlesztés új projektmenedzsment megközelítést igényel

Folyamatos interakció a végfelhasználókkal és a fejlesztőkkel (user experience vs. developer experience)

Követelmények gyors változása, rövid határidők (agilis fejlesztés)

DOLGOK INTERNETE: HÁLÓZATBA KAPCSOLT TÁRSADALOM

1. hullám: Hálózatba kapcsolt fogyasztási cikkek

2. hullám: Hálózatba kapcsolt ipar

3. hullám: Dolgok közösségi hálózata

A DOLGOK INTERNETÉNEK ÉRTÉKLÁNCA

Végfelhasználók

Összeköttetés szolgáltatók

Eszközgyártók

Alkalmazásfejlesztők

Eszköz platform szolgáltatók

Adatszolgáltatók

Alkalmazás platform szolgáltatók

ERICSSON

Start Up vagy Start DOWN? A siker a humán- és menedzsment tényezőkön is múlik.

Peuker Gabriella

Global HR Partner Kft.

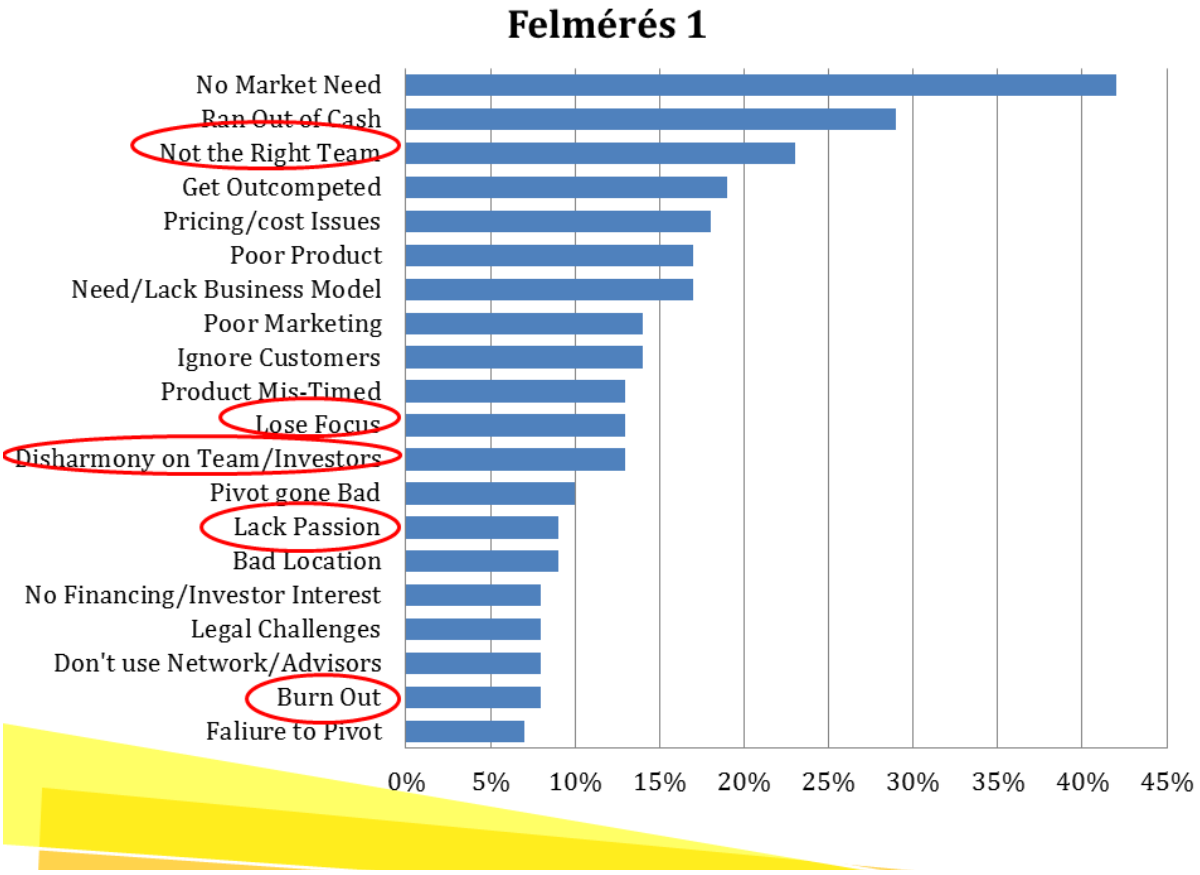
peuker.gabriella@globalhrpartner.hu

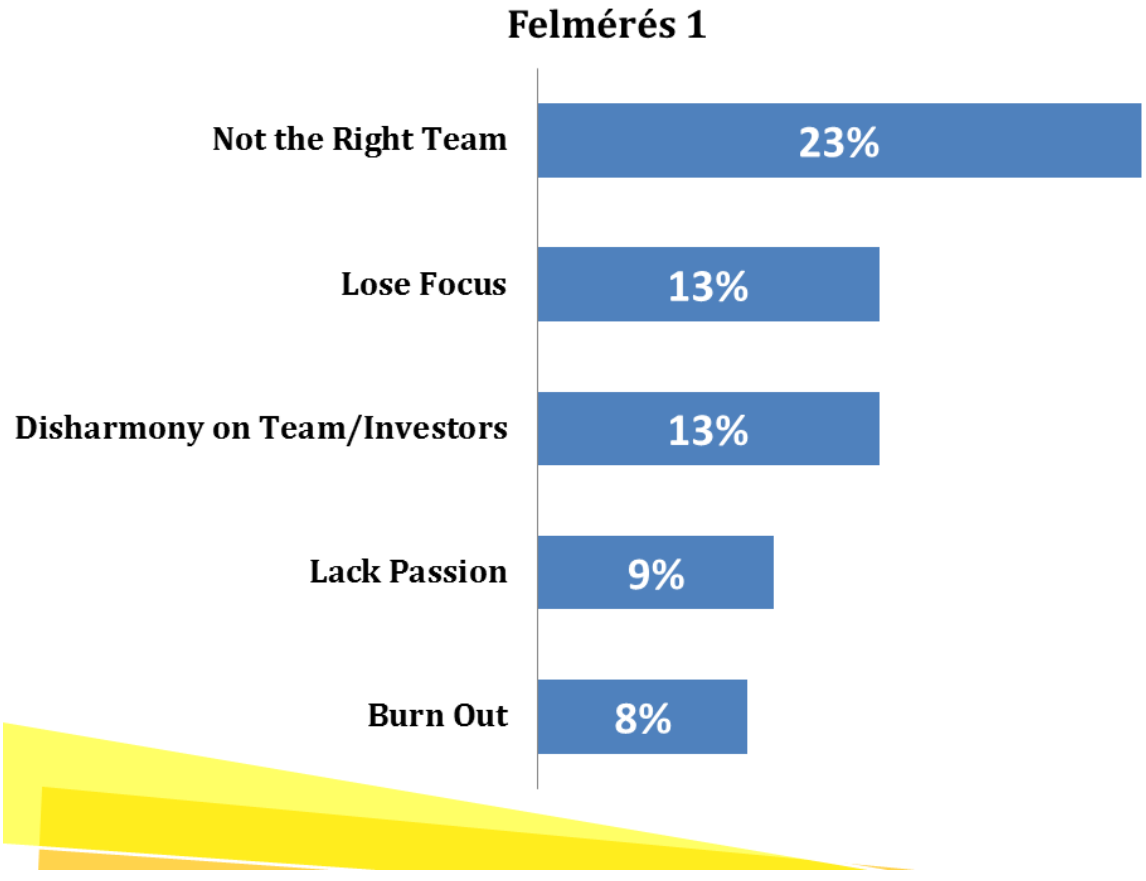
Bevezetőként egy kis statisztika …..

Ahogy egyre növekszik az új vállalkozások, a startupok száma, úgy egyre inkább a figyelem középpontjába kerül, hogy vajon mi teszi az egyiket sikeressé, és mi az, ami a másik bukását okozza.

Az elmúlt 1-2 évben sorra jelentek meg felmérések a témában. Ezekben hol a bukások okait azonosítják, hol a sikerre vezető faktorokat keresik. Közös jellemzőjük azonban, hogy mindegyikben megjelenik a humán faktor, mint alakító tényező.

2014. szeptemberében jelent meg egy felmérés (http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/) arról, hogy az alapítók szerint miért buknak el a startupok. Az első 20 faktor egynegyede a humán tényezők közé tartozik! Sőt a bukások 23%-át vezetik vissza a nem megfelelő csapatra!


Felmérés 1
No Market Need
Ran Out of Cash
Not the Right Team
Get Outcompeted
Pricing/cost Issues
Poor Product
Need/Lack Business Model
Poor Marketing
Ignore Customers
Product Mis-Timed
Lose Focus
Disharmony on Team/Investors
Pivot gone Bad
Lack Passion
Bad Location
No Financing/Investor Interest
Legal Challenges
Don't use Network/Advisors
Burn Out
Faliure to Pivot
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%


Felmérés 1
Not the Right Team
23%
Lose Focus
13%
Disharmony on Team/Investors
13%
Lack Passion
9%
Burn Out
8%

Mik a humán faktort érintő tipikus problémák, kihívások?

A felmérések és a saját tapasztalat alapján a humán tényezőket érintő problémák, kérdések, a startupokat alapítók és vezetők előtt álló kihívások:

A vezetés – a vállalkozás tulajdonosi körének gyenge együttműködése

- az egyéni és a közös célok összhangjának hiánya
- az egyéni célok és a vállalkozás/projekt céljainak gyenge illeszkedése

A kompetenciák

- vezetői képességek, attitűdök
- tudatosság és jelenlét
- EQ
- helyzetfüggő vezetés

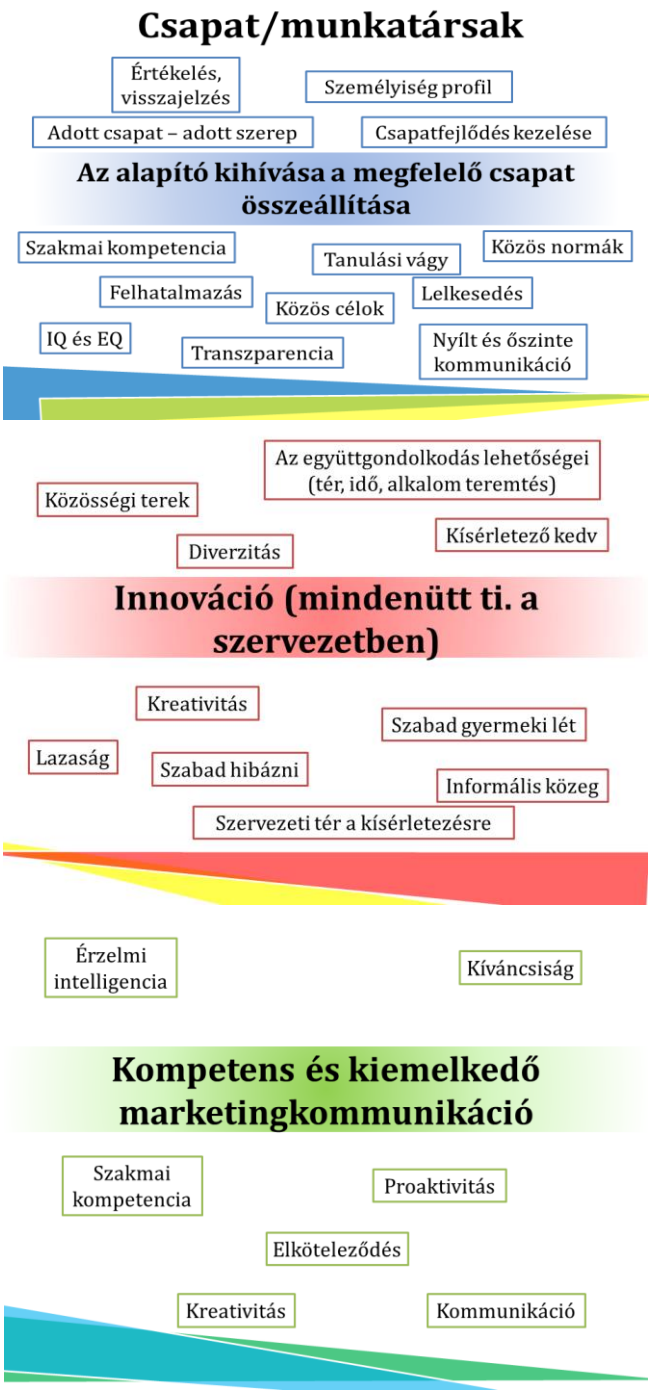
A hektikus működés kezelése

- a vezetés nehezen birkózik meg a mentális és lelki újratöltéssel (fókuszálás, reziliencia)

A csapatműködés

- csoportfejlődés
- csapatműködés
- diszfunkciók
- csoportdinamikai jelenségek

Egy másik felmérés 5 high-tech startupot nézett meg a sikertényezőket vizsgálva (https://novoed.com/venture17/reports/172520). A felmérésben azonosított 8 faktorból 4 ismét csak a humán tényezőket jelenti. Ezek az alapítók, a csapat/munkatárs, az innováció, a kiemelkedő marketingkommunikáció.



És mit mondanak a magyar startupok, a fiatal vállalkozások vezetői a témában?

2015-ös (2015. február/március) a Facebookon a startup közösségekben közzétett felmérésünkben arra kerestük a választ, hogy **Hol lép be a tudatos humán tevékenység, HR egy startup vagy egy vállalkozás életébe**? (http://globalhrpartner.hu/kutatasok-felmeresek/) A felmérés a startupok humán tudatosságára, napi szintű menedzsment gyakorlatára kérdezett rá. Többek között:

- *Egy startup humán erőforrás tevékenysége miből állhat?*
- *A vállalkozásodban milyen humán tevékenységek vannak?*
- *A humán faktor erősítésében a vállalkozásodnak a következő 1-2 éven belül mire lenne leginkább szüksége?*
- *A vállalkozásodat milyen humán tényezők viszik a jövőben sikerre?*
- *Milyen tanácsot adnál egy most induló startup-nak a humán tényezőket illetően?*

A felmérésből most két különösen izgalmas válaszcsoportot idézünk. Az elsőt korrektúra nélkül, a maguk eredetiségében, a második esetében a nagyszámú egyéni véleményből azokat, amelyek a témához illeszkednek.

1. Egy startup humán erőforrás tevékenysége miből állhat?

- *A vezető embereket vezet és nem folyamatokat ... vegye körül magát szakemberrel*
- *Vízió*
- *Tehetségfejlesztés*
- *Munkakultúra*
- *Kiválasztás*
- *Motiválás és megtartás*
- *Tudásmenedzsment*
- *Management 3.0*
- *Transzparens szervezet*
- *Tudatosság*
- *Céges értékek > etikus üzleti viselkedés*
- *Képzés, fejlesztés, példamutatás*
- *Értékelés és visszajelzés*
- *Rugalmas munkaidő*
- *Az újak csapatba integrálása*

Jól látható a válaszokból, hogy jóval túlmutatnak a klasszikus HR feladatokon. A válaszadók inkább olyan tevékenységeket jelölnek meg, amelyek a vállalkozás egészére hatnak, amelyek szemlélet- és kultúra formálóak. Menedzsment feladatok.

2. Milyen tanácsot adnál egy most induló startup-nak a humán tényezőket illetően?

- *Kezelje ugyanolyan fontos kérdésként, mint a többi erőforrás esetében.*

- *Hogy az ötlet és tevékenység mellett ez a második legfontosabb.*
- *Előre tervezés, ne a kaotikus helyzetet próbálja rendezni, mert akkorára sok lesz a rossz berögzülés a folyamatokban. Sokkal jobb megelőzni, mint kezelni!*
- *A bizalom kiépítése a legfontosabb cél a kezdetektől fogva, ezután lehet elkezdeni gondolkozni az egyéb tényezőkön.*
- *Legyen innovatív ezen a területen is.*
- *Emberközpontú legyen a vállalkozás, mert az egyéni beosztotti sikeresség teszi sikeressé az egész vállalkozást, és ezáltal magát a vállalkozót.*
- *Select the people who are engaged to your vision :)*
- *Kommunikáció. A veszekedések többsége félreértésből adódik. És a viták is rövidülnek, ha egyértelműen ismertek az érdekek a felek előtt.*
- *A csapata már az indulás előtt legyen meg, ha nem is a konkrét személy, de az adott feladatra legyen meg az ideális jelölt (tudásszint, szakmai gyakorlat, lelkesedés). Fontos a csapat motivációja, hogy közös ügynek érezzék a vállalkozást, mert akkor fognak teljes erővel küzdeni a sikeréért!*
- *Minden cég emberekből áll, a siker kulcsa az erős/jó vízió és azok a megbízható emberek akik ezt sikerre is tudják vinni.*

És végül egy cheklist azoknak, akik velünk együtt úgy gondolják, hogy a startupok sikere nagyban múlik a humán tényezőkön. Ehhez adunk egy kis segítséget….

- ✓ Tudd, hogy kit is keresel a csapatodba! > Pontosan rajzold meg a profilt! Használj hozzá eszközöket! (pl. DISC, MBTI, Thomas DISC, Profile tesztek, stb.)
- ✓ Találd meg a tehetségeket! > Networkölj, légy aktív a közösségi tereken, szervezz magadhoz gyakornoki programot, mentorálj!
- ✓ Vonzd magadhoz a tehetségeket! > Építs magad köré munkáltatói /termék / cégvezetői/ szakértői brandinget szakmai tartalomgyártással, szakmai beágyazódással, referenciákkal!
- ✓ Az új munkatársadat tudatosan illeszd be a csapatodba! Használj orientációs kézikönyvet, készítsd fel a cégedre az új belépőket!
- ✓ A tehetségeket a nap 24 órájában képezd, fejleszd!
- ✓ Keresd meg a munkatársaid egyéni céljait és e szerint motiváld őket!
- ✓ Azonosítsd a munkatársaid tudását és tedd közkinccsé cégen belül és azon kívül is!
- ✓ Legyen tanulószervezeted már a cégalapítástól kezdve!
- ✓ Hagyd, hogy a munkatársaid önszerveződjenek és a csapatok maguk alakítsák ki a működésüket, hogy a maximális teljesítményt, eredményt hozzák!
- ✓ Építs magad köré mastermind csapatot!
- ✓ Tedd agilissá a szervezetedet! Ne csak módszerként használd, hanem filozófiaként kezeld (mindset)!
- ✓ A virtuális környezettel támogasd, hogy a munkatársaid akkor, ott és úgy dolgozzanak, ahogy a kreativitásuk és lehetőségeik éppen megkívánják!
- ✓ Építs emberi munkahelyi közösséget! Tedd élménnyé a munkát és a munkahelyi környezetet! (gamification, családias emberi környezet)
- ✓ Lásd a különböző generációk együttműködésében rejlő többletet! Építs sokszínű csapatot: baby boom, x, y, z, alfa generációból!
- ✓ Tedd kreatívvá a csapatodat! Tanítsd meg őket álmodni, ösztönözd a jobb agyféltekés működést! Az ötletbörzékhez alkalmazd a legújabb facilitálási technikákat!

Projektkultúra vs. szervezeti kultúra

Dr. Jelen Tibor
egyetemi docens

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástudományi Kar
Vállalkozásfejlesztési Intézet
Stratégia és Projektvezetés Tanszék

tibor.jelen@uni-corvinus.hu

Az előadás rövid tartalma:

Kibékíthető-e illetve egyáltalán ki kell-e békíteni ezt az ellentétet?

A "kibékítés" néhány módszertani megoldása

- Éves tervezés és projekttervezés integrálása
- Vállalati célhierarchia átszabása
- A Balanced Scorecard illesztési lehetőségei

A normál munkamenet és a projektek vezetésének ellentéte

Kisebb-nagyobb súlyú projekteket ritkán és relatíve kis számban indító vállalatoknál és szervezeteknél – de még a kimondottan projektorientált vagy teljesen projektalapúaknál is – időről időre felbukkan egy „kulturális" probléma, nevezetesen a normál munkamenet és irányítási gyakorlat szembefeszülése a projektek vezetésének szemléletével és azok irányítási elveivel és gyakorlatával. A tét ebben a küzdelemben nem kicsi, a szervezet irányítási hatékonysága forog kockán.

Bár problémaként lehet mindezt aposztrofálni, mindettől függetlenül a kétféle irányítási gyakorlat, illetve a kétféle szemlélet megléte teljesen természetes velejárója a szokásos szervezeti működésnek. Az is teljesen nyilvánvaló, hogy ez a két aspektus eredendően más karakterisztikával bír. Ennek ellenére azt látjuk, hogy a jól vezetett s a vállalati kultúra magasabb szintjein működtetett vállalatoknál a két szemlélet többé-kevésbé „megfér" egymás mellett s az időnként felmerülő konfrontációs problémákat a menedzsment kezelni tudja. A gyakorlatban azonban sokszor csak tünetileg múlnak el az ilyen jellegű problémák, s a szemben állást kiváltó valódi okok a vállalati kultúra „jéghegyének" víz alatti részein tartósan tovább élnek. Ilyen esetekben a vállalat menedzsmentjének természetes érdeke, hogy tevőlegesen is törekedjen a két szemlélet között húzódó feszültség oldására. Nagy valószínűséggel az ideális „jing-jang" állapot nem fog előállni, de előtérbe célszerű helyezni olyan vezetési módokat és technikákat, amelyek szinte „összedrótozzák" direkt módon a két oldalt.

Ez a két oldal azonban képes úgy viselkedni, mint két mágnes. Ha nem találjuk el a helyes közelítési irányt, a két szemléletet – még erőszakkal sem – nem tudjuk „összetapasztani". Miben rejlik a két szemléletnek ez a „delejes" különbözősége? A két szemlélet – két véglet. Az egyik oldalról – a normál munkamenet és irányítási gyakorlat oldaláról – a kulcsszó: a rutin. A projektszemlélet irányából pedig a központi fogalom: az egyediség. Mindkét kulcsfogalom köré felsorakoztathatók azok a karakterisztikus jegyek, amelyekkel meg lehet magyarázni mindkét személet sajátos világát. A rutinra épülő normál munkamenet és irányítási gyakorlat magában hordozza a nagyfokú stabilitásra és a zökkenőmentes folyamatos működésre való törekvés igényét. Ezért itt előtérbe helyezik az ezen állapot hosszú távon való fenntarthatóságát biztosító vállalatvezetési módokat és eszközöket: a folyamatosan

rendelkezésre álló erőforrásokat (legyen az tárgyi vagy emberi erőforrás), akár a „végtelenségig” is érvényes célkitűzéseket, a működési automatizmusokat (különös módon kedvelve a szabványokat, szabályokat).

A projektszemléletet is irányítási gyakorlatot a fenti tényezők inverzével lehet jellemezni. A jellemzés formailag ugyan valós jegyeket takar, de nyilvánvalóan tartalmi megkülönböztetés is szükségessé válik. Ugyan mondhatnánk, de ez a tartalmi megkülönböztetés korántsem a projektmenedzsment sznobizmusából fakad. Ugyanis például pontosan erre a következtetésre gondoltak a vállalati kontrollerek is, akik a „normál” vállalati kontrolling gyakorlatától célszerűnek látták megkülönböztetni – tartalmi és formai jegyek alapján egyaránt - a projektek kontrollját. [Anthony-Govindarajan,2009.] A kontrollerek érvelését „kölcsönkérve”, az alábbi jegyeket emelhetjük ki a projektszemléletre, a projektek sajátosságaira vonatkozólag:

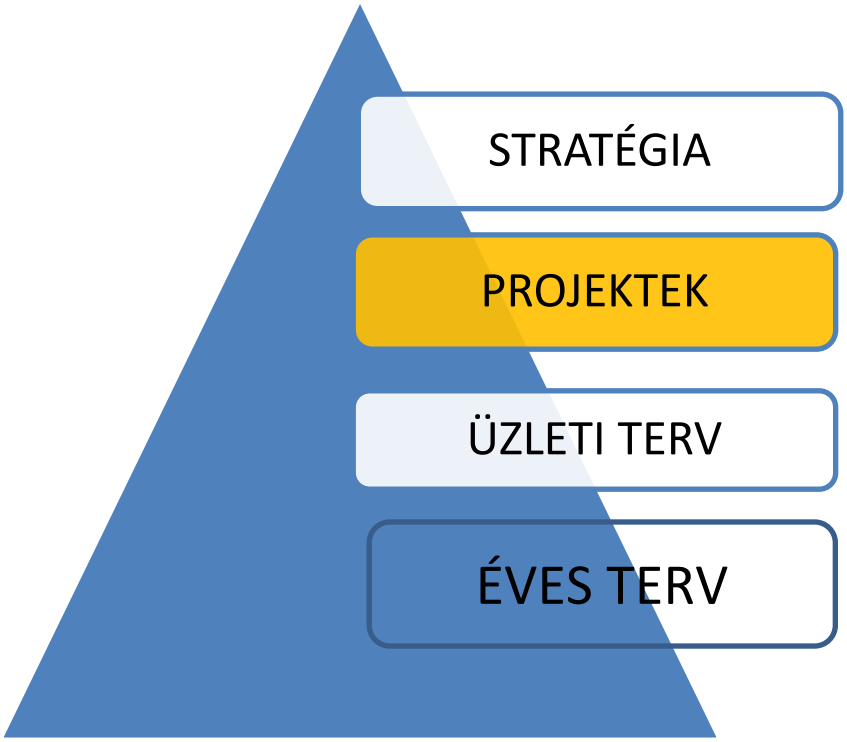
- Erős célorientáltság (a figyelem fókuszában a projekt áll).
- Speciális és egyedi kialakítású projektszervezetek.
- A projekt megvalósításában és annak belső és külső környezeti feltételeiben kódolt bizonytalanság miatt a rugalmasság és a kompromisszumok szükségessége.
- Standardok hiánya, illetve meglétük esetén azok kevésbé megbízható betarthatósága.
- Gyakori tervváltoztatások, akár forradalmi mértékűek is.
- A megszokottól eltérő – jellemzően feszítettebb – ritmus.
- Jóval nagyobb környezeti befolyás, erős érdekcsoport hatások.
- Kivételek (amit csinálunk, az mindig egy kicsit más).

A két világ – mondhatnánk – ég és föld egymáshoz viszonyítva, szinte reménytelen vállalkozás a köztük lévő harmónia megteremtése. Ez az állítás fokozottan igaz, ha a két irányítási szemlélet és gyakorlat diszfunkcionális jellegzetességeit állítjuk szembe. A normál munkamenet és irányítási gyakorlat legjellemzőbb és leggyakoribb diszfunkciója az ártó bürokrácia, míg a másik oldalon a projektvezetésé a szemellenzőt használó „csőlátás”. E helyen csak költői lehet a kérdés: tud-e egy hangon beszélni egymással a könyökvédős bürokrata és a szemellenzőt viselő projektvezető?

Az ellentét oldása – a stratégiai menedzsmentben

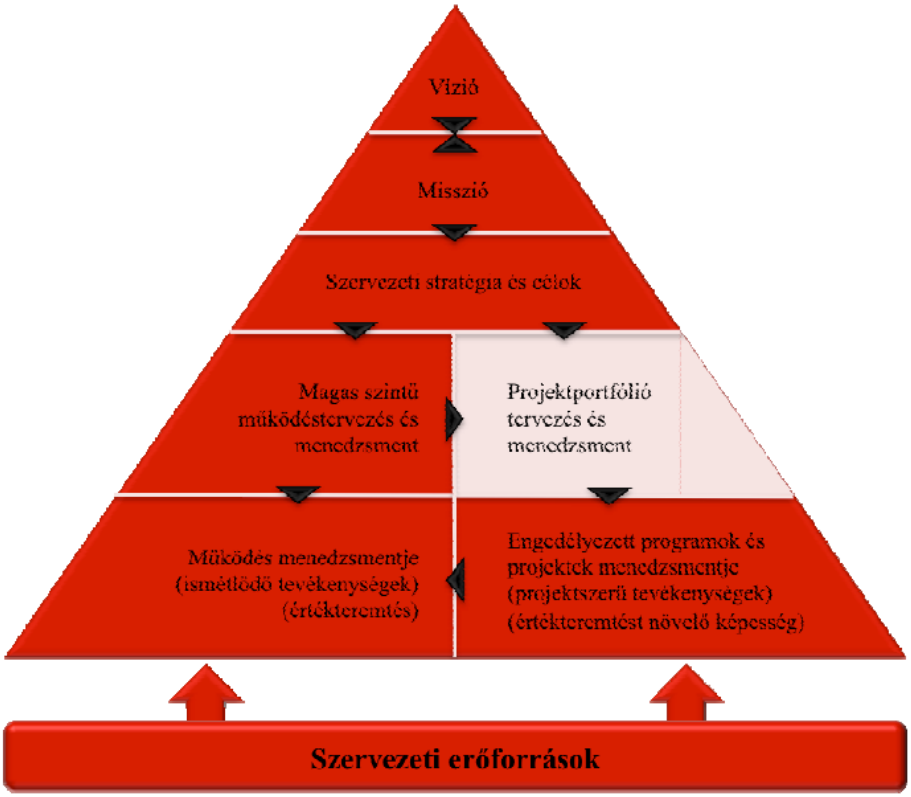
Az eddigiek alapján elég jól látható a kétféle szemlélet szinte antagonisztikus léte és viselkedése. Ezt a helyzetet érzékelve hajlamosak lehetünk a „huszáros” megoldásra. Ha ennyire más és eltérő feltételrendszerben működnek a projektek, kezeljük azokat jól leválasztva, elkülönítetten. Ez a jól leválasztott kezelés az elkülönített szervezetet, a külön számvitelt és pénzügyi elszámolást, a különálló tervezést, teljesítményértékelést, külön marketinget és logisztikát (s így tovább…) jelenti. Valószínűleg nem kell hosszan bizonygatni, hogy ez kétségtelenül egyfajta megoldás, de korántsem az optimális!
Hogy lehet „nem külön” kezelni a projekteket, azokat hatékonyan integrálni a „normál” irányítási és végrehajtási folyamatokba?

Ha formai jegyek alapján próbáljuk ezt a kérdést megválaszolni, akkor – a projekteknek a vállalati gyakorlatban betöltött szerepük és jelentőségük alapján – a projektek tervezését és végrehajtását egy hierarchikus rendszerbe foglalva lehet „helyükre tenni. [Salamonné 2000. alapján]



Az ábra belső logikája első pillanatban világos. A szervezet számára kitűzött stratégiai célok megvalósítása a projekteken keresztül történik, a projektek konkrét végrehajtásának hogyanját rögzíti a több évre szóló üzleti terv, majd az üzleti tervben foglaltak kerülnek lebontásra éves ütemezésben. A világos belső logika ellenére felmerül néhány kérdés. Valóban egységes egészként működik-e a vállalatnak a irányítási (tervezés, kontrolling, számvitel, projektirányítás és felügyelet stb.) rendszere? Össze van-e hangolva a vállalati célrendszer minden egyes eleme, az erőforrás-allokáció, a pénzügyi és számviteli információs rendszer? Nem okoz-e problémát, hogy a projektek végrehajtása általában több üzleti éven keresztül történik, azon kívül gyakran „önálló életet élnek", „fittyet hányva' a feszített tervszámoknak?

Ha ezeket a kéréseket valós problémaként fogadjuk el, akkor ennek fényében kicsit leegyszerűsítettnek gondolhatjuk az előző ábrát. Úgy tűnik a Project Management Institut-nál is átérezték ezt a gondot, s ennek megfelelően egyik kiadványukban [PMI 2006.] már olyan precízebb hierarchikus ábrával szemléltették a projekteknek a szervezetben elfoglalt helyét, amelyben határozottan elkülönítették egymástól a normál munkamenetet és gyakorlatot a projektek menedzsmentjétől.

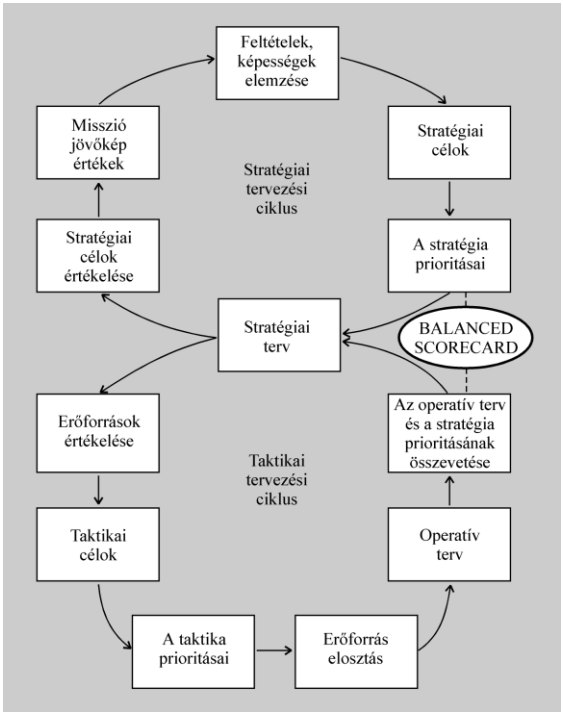


Ez az ábrázolás ugyan határozott előrelépés, de még mindig csak formai megközelítés. A valódi és tartalmi integrációhoz hatékonyabb megoldásra van szükség!

Kiemelt szerepben – a Balanced Scorecard

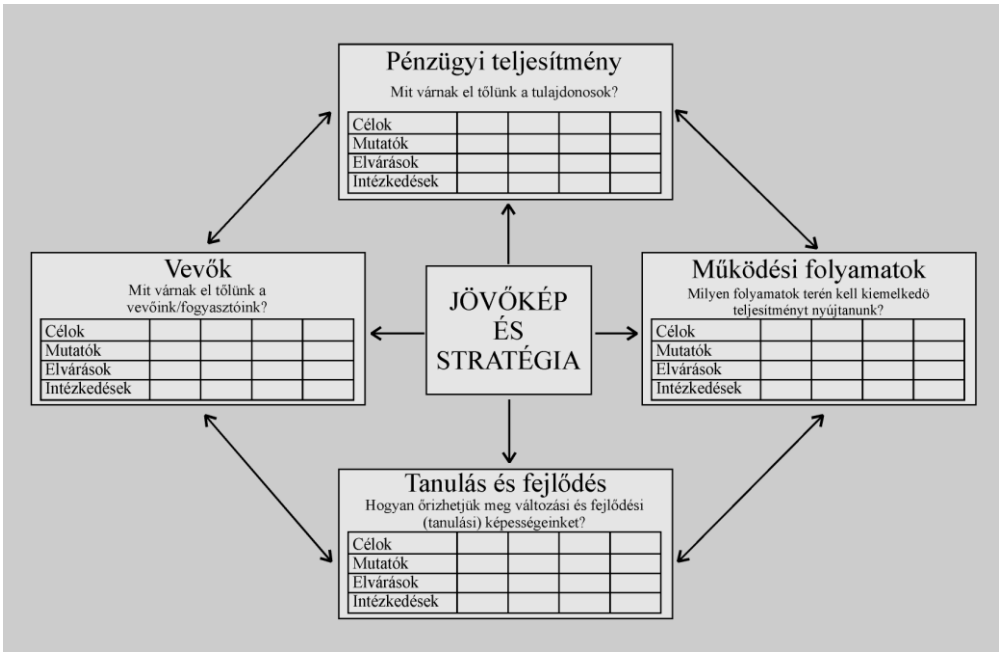
A hatékony megoldás keresése során előbb vagy utóbb a látókörünkbe kerül a Balanced Scorecard (BSC). A BSC integrált módszertana – amelyik már többedik generációját megélve vállalatvezetési filozófiává fejlődött – az eredetileg kitalált szervezeti kontrolling (teljesítménymérési) rendszerből kiindulva, történetének kb. 15-20 éve alatt eljutott a szervezeti stratégiaalkotási és végrehajtási képesség fejlesztéséig. A BSC-t a közelmúltban beválasztották a világ 10 legmeghatározóbb menedzsmentfilozófája közé. Vele kapcsolatban érdekesség még, hogy fontossága és hasznossága miatt a Fortune 500 cégeinek több mint 60%-a alkalmazza, illetve az állam-és a közigazgatás modernizációjának egyik alapvető filozófiájává vált.

Miért is válhatott a BSC a vállalati stratégiaalkotásban ennyire hangsúlyos módszerré, sőt filozófiává? Többek között azon integráló, egyensúlyteremtő hatásai miatt, amelyek hatékonyan biztosítják a többkörös vállalati tervezési folyamatban a gyakorlati megvalósításban gyakran egymástól elváló szinteknek az összekapcsolására.[Jelen-Mészáros 2008.]



Számos esetben előfordul, hogy a stratégiai tervezés a vállalat felső vezetési szintjén „megreked”, eredményei nem jutnak el alacsonyabb vezetési szintekre, „lenn” a tervezési tevékenység többnyire csak ad hoc módon zajlik. A tervezési funkció tudatos működtetési igénye miatt a szervezeten belül biztosítani kell a két vagy több tervezési szint hatékony összekötését. Ehhez precízen átgondolt folyamatokat tartalmazó, az egész vállalatot átfogó tervezési (irányítási) rendszerre van szükség. A BSC ennek a követelménynek eleget tud tenni, ez a rendszermodell ugyanis sikerrel valósítja meg a tervezési szintek harmonikus, „kiegyensúlyozott” illesztését. A BSC – ebben a szerepkörében – [Mészáros 2002.]:

- *Egyensúlyt teremt* a stratégiaalkotás formális és nem formális elemei között – összekapcsolja ugyanis a vállalat stratégiai céljait (a missziótól kezdve az akciócélokig), azaz a tervezés puha (elsősorban verbális, nem számszerűsített megfogalmazásokat használó) elemeit a stratégiai célokból levezetett mutatószámrendszerrel, azaz a kemény, számszerűsíthető és mérhető tényezőkkel.

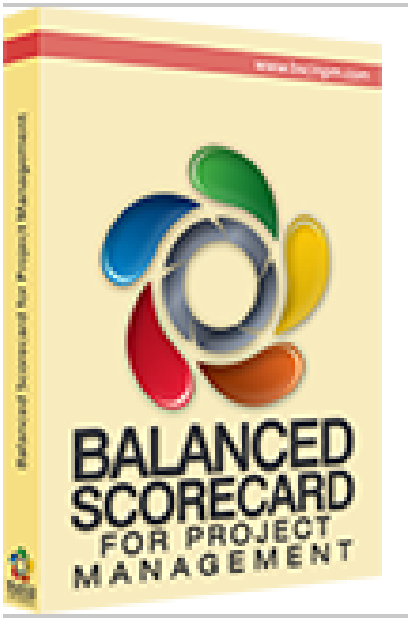


- *Egyensúlyt teremt* a tervezés pénzügyi és nem pénzügyi mutatói között.
- *Egyensúlyt teremt* a múltbeli erőfeszítések eredményét tükröző „eredménymutatók” és a jövőbeni teljesítményt befolyásoló „teljesítményokozók” között.
- *Egyensúlyt teremt* a vállalati stratégiát meghatározó különböző „nézőpontok” között.

Vajon a BSC-nek ezt az egyensúlyteremtő képességét ki lehetne-e aknázni az általunk vizsgált normál vs. projektvezetési szemlélet esetében is?

A BSC és a projektvezetés

A BSC-t már természetesen „felfedezte” a projektvezetés. A felhasználási gyakorlat már kitermelte a sikeres adaptációs esettanulmányok hosszú sorát, sőt számos szoftveres alkalmazás is elérhető.



A BSC-koncepció hasonló módon alkalmazható a projektvezetésben, mint a stratégiai menedzsmentben vagy a kontrollingban. Az alapmodell vagy a klasszikus nézőpontokkal, vagy kifejezetten a projektekre alkalmazott nézőpontokkal egyaránt használható. A projektmenedzsmentben az alapcél az, hogy a projektet tervezett időben és költségkereten belül megvalósítsák. A „pénzügyi nézőpont” így a költségvetés megfontolásaiként jeleníthető meg. A „folyamati nézőponthoz” azok a tevékenységek tartoznak, amelyeket a projektcsapatnak kell végrehajtani. A „vevői nézőpontba” beletartoznak a „belső vevők” (akik felé a projektvezető a projekt folyamatáról és eredményéről beszámol) és a „külsők” (vevők, beszállítók, alvállalkozók – akikkel a pozitív kapcsolat előnyös lehet). Végül a negyedik klasszikus „tanulási/fejlődési nézőponthoz” olyan területek sorolhatók, ahol a sikeres projektteljesítéshez felhasználható új módszereket és eszközöket találjuk meg. A szoftveres alkalmazásokban a BSC-adaptációhoz részletes útmutató, s több száz KPI-ajánlás található.

A BSC-nek a projektmenedzsmentben való fentiek szerinti alkalmazásai nem használták ki a BSC egyensúlyteremtő képességét, vagy legalábbis nem igazán vittek közelebb a normál vs. projektszemlélet közötti feszültség feloldásához. Ahhoz, hogy ez a „feszültségoldás" megvalósulhasson, más módon célszerű közelíteni a BSC-koncepcióhoz. Abban hogy hogyan, ahhoz segítséget ad a BSC-koncepció fejlődésének megfigyelése. A klasszikus BSC-koncepció négy nézőpontot használ, amit a BSC megalkotói - Kaplan és Norton – általában elegendő számúnak gondolnak. Ám már ők is azt képviselték, hogy „ezt a négy dimenziót azonban inkább keretnek kell tekinteni, s nem »egyenruhának«." [Kaplan-Norton 1999.] A gyakorlati felhasználás során előfordulhat a négy nézőpontnál kevesebb használata – bár ez a koncepció értelmét csorbítja, azonban a BSC-koncepció fejlődésekor az újabb és újabb dimenziók bevezetésére látunk példát. [Szőrös 2008.] Az új dimenzió illetve dimenziók bevezetése és használata nyilván erősen helyzetfüggő. Az ismertebb kiegészítő nézőpontok közül kiemelkedik az ún. fenntarthatósági BSC megoldása: az eredeti modell kiegészül a „Társadalom" és a „Természeti környezet" dimenziókkal. Így a két dimenzióval bővített hat nézőpontos modell alkalmassá válik arra, hogy „azonosíthatók legyenek azok a gazdasági, társadalmi és környezeti szempontok, amelyek relevánsak az eredményesség, a sikeresség szempontjából; bemutatható, hogyan befolyásolják a »nem piaci« szempontok a vállalati sikert és eredményt; továbbá támogathatóak a fenntarthatósági tényezők a vállalatvezetés fő folyamatain belül." Ugyancsak gyakran példaként hozott ötödik dimenzió az „etikus üzleti kultúra" vagy „etikus üzleti magatartás" nézőpont. Az ún. etikai BSC-ben beépülő etikai tényező/mérőszám lehet: az etikai tréningek száma, a CSR – társadalmi felelősségvállalás

akciói, a fluktuáció mértéke, a bennfentes kereskedelem, a karitatív tevékenység s további etikai tartalmat (is) magában hordozó mutató.

A két hozott példa alapján méltán állítható, hogy a normál és projektszemléletű vezetés egymással való szemben állását akkor tudjuk a „kiegyensúlyozottság" irányába tolni, ha a klasszikus BSC négy nézőpontját kiegészítjük a „Projektmenedzsment" dimenzióval. Az új dimenziót nyilvánvalóan – a többi néggyel egyenrangú nézőpontként – integrálni kel a BSC hierarchikus és ok-okozati összefüggéseket kialakító rendszerébe (BSC stratégiai térképébe). Mindehhez legelőször az szükséges, hogy sikerrel meghatározzuk a „projektmenedzsmenti nézőpont" megfelelő számú és tartalmú mérhető mutatószámait (a KPI-okat). Ezeket származtathatjuk a projektvezetésben elterjedt értékelő profilokból (időtervezési, kockázatelemzési, szervezeti, projekt, projekttulajdonosi profil). [Görög 2013.] De az is járható út – mivel a fő célunk a kiegyensúlyozottság megteremtése – hogy a mérőszámokat a szervezetek projektvezetési felkészültségének minősítésére használt értékelő modellekből (különböző létra- és pókhálómodellekből) eredeztetjük. [Görög 2013.]

Könnyen előfordulhat, hogy a klasszikus BSC-koncepciónak ötödik nézőponttal való kiegészítését erőltetettnek érezzük. Egyáltalán magának a módszertannak ilyen fokú ráerőltetését a projektvezetésre. Mint ahogy egy internetes blogbejegyzés is hasonló véleményeket sugall: „Nagyon sokszor van az, hogy a hangzatos módszertanok működtetése akkora overhead a projekten, hogy az érdemi munkavégzést akadályozza (true story)." [Derrick&Harry 2015.] Befejezésül ehhez csak annyit: a módszertanok mindig a megfigyelt gyakorlat tapasztalataiból származnak, az alkalmazási hibák mentén fejlődnek. Ne dobjuk ki a szakácskönyveket, hiszen nem mindenki zsigeri konyhafőnök…..

Irodalomjegyzék

Anthony R.N.-Govindarajan V.: Menedzsmentkontroll-rendszerek –Panem Könyvkiadó Budapest 2009. p.794-797.

Derrick&Harry Blog – derrickandharry.blog.hu (Projektek, menedzsment, informatika és társai) letöltve: 2015.március

Görög M.: Projektvezetés s szervezetekben – Panem Könyvkiadó Budapest 2013. p. 382-387. és 459-470.

Jelen T.-Mészáros T.: Tervezés – Stratégia, taktika, üzlet – Aula Kiadó Budapest 2008. p. 30-31.

Kaplan R.S.-Norton D.P.: Balanced Scorecard KJK-Kerszöv Kiadó Budapest 1999. p.42.

Mészáros T. : A stratégia jövője – a jövő stratégiája – Aula Kiadó Budapest 2002. p.152.

Project Management Institut: The Standard for Portfolio Management – PMI, Inc. Newtown Square, Pennsylvania 2006. p.7.

Salamonné H.A.: Jövőkép- és stratégiaalkotás – Kossuth Kiadó Budapest 2000. p.61.

Szőrös K.: A Balanced Scorecard elmélete és gyakorlata – BGF Magyar Tudomány Napja 2008 – Konferenciakötet p. 226-227.

18. Projektmenedzsment Fórum

„Változások útvesztőjében”

Üzleti architektúra menedzsment, szervezetfejlesztés és informatikai rendszer-bevezetési projektek programmenedzsmentje

Szekció Szerzők:

Bálint Ákos, IPMA A, CMM – üzleti tanácsadó

Hegyháti Péter, PMP - üzletágvezető

Szabó Gabi - Professional Certified Coach, tréner

Csanádi Péter - CMC, üzletfejlesztési tanácsadó

Vereczkei Brigitta, PMP, PgMP – programmenedzser

A szekció rendhagyó technikája – workshop:

A szekció workshop formájában valósul meg: a résztvevők nemcsak látják, hallják az előadásokat, hanem az esettanulmány feldolgozása során, aktív résztvevőként lehetőségük nyílik élményként megélni a különböző helyzeteket.

Több mint 12 éve dolgozok projektvezetőként, de a mai napig büszkeséggel tölt el egy olyan megbízás, mint amit a mai napon is kaptam: jó érzés, hogy egy nehéz helyzetben lévő, többek szerint a bukáshoz közel álló, komplexnek ítélt projektet, melynek valódi tétje van a cégem számára, rám bíznak, mert elhiszik, hogy képes vagyok azt sikerre vinni! Ez olyan hír, amit meg kell osztani korábbi mentorommal! Tárcsázok. A telefon kicseng, és miközben hallgatom a szaggatott búgó hangot, a projektről eddig hallott információk elöntik a gondolataimat és szívem egyre gyorsabban ver…

A projekt, amelynek a jelenlegi, harmadik projektvezetője két hét múlva távozik, nyolc hónapja fut. A célja annak biztosítása, hogy a cégem meg tudjon felelni egy új jogszabályi előírásnak, mely megfelelés nélkül nem működhetünk tovább, nem kapjuk meg a felügyelő szervünktől az engedélyt arra, hogy a kapcsolódó szolgáltatást nyújtsuk ügyfeleinknek. Egyértelmű tehát, hogy a projekt sikeressége üzletileg fontos.

A projekten rengeteg erőforrás dolgozik, mégis folyamatosak az erőforrás-problémák: a projekt tagok egyrészt túlterheltek, másrészt újra és újra kiderül, hogy további erőforrásokat kell bevonni olyan üzleti területekről, akik eddig nem vettek részt a munkában. Az újonnan belépő üzleti területek újabbnál újabb igényeket fogalmaznak meg, amitől a projekt terjedelme egyre nő. Úgy tűnik, hogy az új jogszabály szerinti működés két, eddig egymástól teljes mértékben elhatárolt, két külön vezető alá tartozó üzleti terület szoros együttműködését teszi szükségessé. Azonosításra került, hogy a két területen lehetnek

átfedő tevékenységek, amelyeket racionalizálni kell és a folyosói pletykák szerint a két szervezeti egység összevonásáról gondolkodik a menedzsment. Úgy hallottam, hogy a két, korábban jó viszonyban lévő vezető között egyre feszültebb a viszony: versenytársaknak látják egymást és a projektet arra használják fel, hogy maguknak teret nyerjenek. Az osztályukon dolgozó munkatársak feszültsége is nő nemcsak a növekvő terhelés miatt, hanem azért is, mert nem látják a változások utáni helyüket a szervezetben.

A projekt terjedelmére vonatkozó kérdéseimre mindenki azt a választ adja, hogy be kell vezetni határidőre, egy erre alkalmas, a jogszabályi előírásoknak megfelelő informatikai rendszert, amiből több is elérhető a piacon. Ezzel nem lehet probléma, ha olyan rendszert választunk, amelyet a meglévő rendszereinkhez kapcsolni tudunk, és amelyben benne vannak azok az üzleti folyamatok, amelyek mentén a jövőben dolgozni kell.

Amikor azt kérdeztem a távozó projektvezetőtől, hogy a rendelkezésre álló projekt terv teljes és megalapozott-e, megerősítette, hogy igen, hiszen az eddig összegyűjtött háromszáz sornyi feladat éppen elég menedzselési feladatot jelent számára; több feladat csak nehezítené a munkát. Másrészt az ütemezés egy korábbi szállítónk által javasolt rendszer-bevezetési – fejlesztési módszertan mentén készült. Az időbecslések megfelelőségére vonatkozó kérdésemre azt mondta, hogy abban bizonytalan: nem tudja, hogy hatvan napnyi interfész fejlesztés elég lesz-e, mert nem tudjuk, hogy mennyire lesz összetett az üzleti folyamat, amit ki kell szolgálni, hány funkciót kell fejleszteni, hány interfészt kell elkészíteni.

Ahogy a gondolatok cikáznak a fejemben, meglátom az asztalomon azoknak a szállítóknak az ajánlatait, akik a piacról már értesültek a cégünk nehéz helyzetéről, és akiknek van megoldásuk az ilyen típusú problémákra:

A ***„Develop Your Organization”*** szervezetfejlesztéssel foglalkozó partnerünk ajánlata szerint a hatékony működés záloga a jól strukturált szervezet, mely a megfelelő szervezeti hierarchiában, a szerepkörök pontos definíciójában, valamint a feladat és felelősségi körök tisztaságában érhető tetten. Javaslatuk szerint tehát első körben olyan szervezetfejlesztési projektet kell indítani, amely rendezi a szervezeti kérdéseket, kezeli a két érintett szervezeti egység vezetője közötti konfliktus helyzetet, megszünteti a kollégák bizonytalanságát és létrehozza a jövő szervezetét, amely már alkalmas lesz bármilyen további változtatás befogadására.

A ***„Folyamat optimalizálással a hatékonyságért”*** nevű tanácsadó cég ajánlata szerint az üzleti folyamatok ismerete nélkül nem lehet változtatni egy szervezet működésén. Javaslatuk szerint az első lépés az kell, hogy legyen, hogy felmérjük a vállalat jelenlegi üzleti folyamatait, fókuszálva az értékteremtésre, majd erre alapozva - figyelembe véve a jogszabályi előírásokat – megtervezzük a jövőbeni üzleti folyamatokat. Ez jó alapja lesz a jövőben szervezet kialakításának és az esetlegesen bevezetendő informatikai rendszer kiválasztásának is.

A ***„Mindent tudunk”*** nevű rendszerbevezetéssel foglalkozó partnerünk ajánlata egy informatikai megoldás, amely kis testreszabással teljes mértékben kielégíti a jogszabályi követelményeket. Szabványos rendszerkapcsolataival könnyen illeszthető bármilyen más informatikai rendszerhez. A partner cég megközelítése szerint egy olyan projektre van szükség, amelynek keretében a rendszer bevezetésre kerül. Egyszerűsége, felhasználóbarát működése révén nincs szükség a szervezet fejlesztésére és mivel a rendszer üzleti folyamat alapú, külön üzleti folyamat modellezésre sem.

Mindhárom céggel dolgoztam már pályafutásom során és mindhárom céggel pozitívak a tapasztalataim, ezért kicsit össze vagyok zavarodva. Melyik cég szolgáltatásait válasszam? Melyik cég megoldása az, ami a jelen projekt szituációban a valódi megoldást hozza? Mit kell egyáltalán menedzselnem ebben a projektben?

A kérdésekre az esettanulmány feldolgozáson és a résztvevők aktív munkáján alapuló workshopon közösen fogunk választ adni.

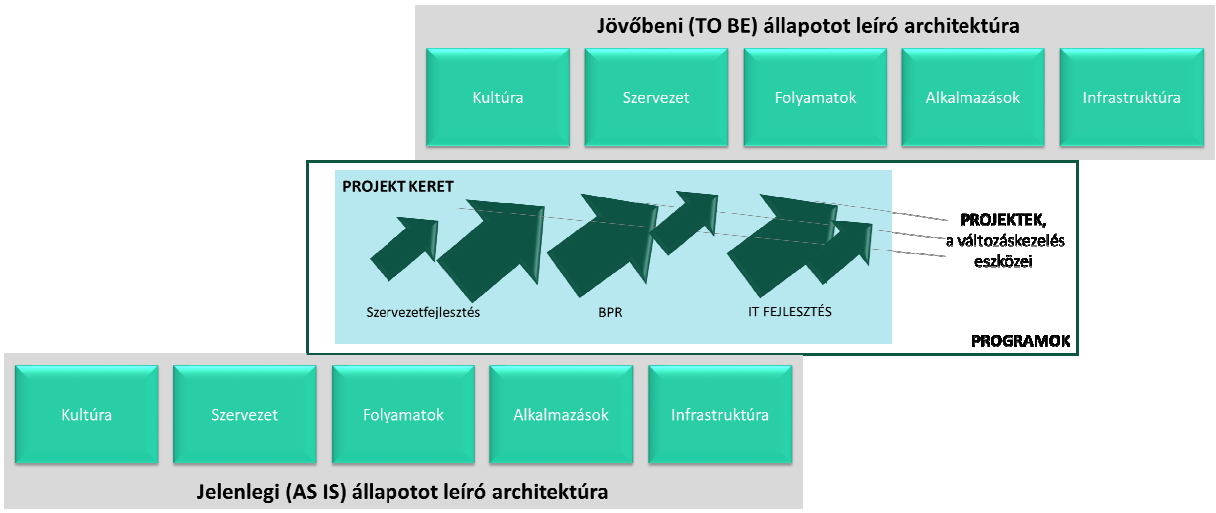
A workshop szakmai koncepciója szerint:

- Minden működő szervezet egy adott pillanatban leírható az **architektúrájával:**
  - **Szervezeti hierarchiájá**val, amely szervezeti ábrával írható le;
  - **Szervezeti kultúrájával**, amelyet a szociometria modellek mutatnak meg a legjobban;
  - **Folyamatai**val;
  - **Alkalmazásai**nak belső és külső kapcsolatrendszerével; és
  - **Infrastruktúrájával**, amely lehet informatikai, ingatlan és eszköz infrastruktúra.

- Minden szervezet alapvető lételeme a változás, amely mindig architektúra elemeket változtat meg, ideális esetben **tudatosan menedzselt módon.**

- A **menedzselt változások** hatékony végig viteléhez két dolog szükséges:
  - Adott változáshoz szükséges **architektúra fejlesztési módszertan.**
    - Szervezet-és folyamatműködést fejlesztő BPR, Lean, SixSigma módszertanok;
    - Szervezeti kultúrát fejlesztő OD módszertanok;
    - Alkalmazáskörnyezetet fejlesztő egyedi fejlesztési (pl.: SSADM, RUP, Agile) és bevezetési módszertanok (pl.: SAP)
    - Infrastruktúrát fejlesztő módszertanok (pl.: IT infrastruktúra kialakítási módszertanok)

  - **Projekt governance**
    - Egységes projektmenedzsment keretrendszer, amelyben mindezek működni tudnak, és amely minden módszertan számára biztosítja az irányítást, a kontrollt.
    - Portfolió-és programmenedzsment, ami az összefüggéseket és a stratégiai irányok teljesülését biztosítja.



Agilis menedzsment: a céltudatos bolyongás művészete

Írta: Csutorás Zoltán, Adaptive Consulting Kft.

www.adaptiveconsulting.hu

Bevezető

Időről időre fellángolnak a viták a tradicionális és az agilis projektmenedzsment kapcsolatáról. Néhányan egyenesen temetik a klasszikus projektmenedzsmentet, mások az agilis szemlélet hiányosságait hangsúlyozzák rámutatva arra, hogy ez az irányzat nem alkalmas komplex projektek vezetésére. Melyik tábornak van igaza? Meggyőződésem szerint hibás dolog a projektmenedzsmentet egyáltalán táborokra osztani.

Az elmúlt 17 évben volt szerencsém mindkét megközelítést alkalmazni, de az utóbbi 7–8 évben elsősorban az agilis kultúra és gyakorlat kérdéseivel foglalkoztam. Sok szervezetnek segítettem az agilis szemlélet meghonosításában. Számtalan emberrel kellett elfogadtatnom az új irányzatok létjogosultságát és lebontani az ellenállást a gyakran szokatlan módszerekkel szemben.

Ebben a cikkben arra szeretnék rámutatni, hogy az agilis és a tradicionális megközelítés nem ellenségek. Mindkettő más-más jellegű problémák megoldására való és mindkettőnek vannak olyan alapelvei és módszerei, amiket ismerni kell. A következőkben azt fogom bemutatni, hogy mik azok az alapelvek, amelyekre az agilis megközelítés épül. Végül mindenki eldöntheti, hogy ezek az értékek hasznosak-e egy klasszikus projektmenedzsment kultúrában.

Mi a projektmenedzsment?

A PMI.org honlapján elsőként a **projekt** fogalmát definiálják.

A projekt **átmeneti**, azaz meghatározott kezdete és vége van. Ennek megfelelően meghatározott hatókörrel és erőforrás keretekkel rendelkezik. A projekt **egyedi**, azaz nem rutintevékenység, hanem műveletek meghatározott rendszere, ami egy jól meghatározott cél elérését szolgálja. A projekt team tehát olyan emberekből

áll, akik általában nem dolgoztak együtt, különböző szervezetekhez tartoznak és gyakran eltérő földrajzi helyeken tartózkodnak.

Egy üzleti folyamat javítását szolgáló szoftver fejlesztése, egy épület vagy híd felépítése, vagy egy katasztrófa hatásainak elhárítását szolgáló erőfeszítések, vagy az értékesítési csatornák kiterjesztése egy új piacra - mind projektek.

Mindezeket szakértő módon kell irányítani ahhoz, hogy hogy **határidőn és költségkereten belül** meghozzák a várt eredményeket, illetve a szervezet folyamataiba beépüljenek. A **projektmenedzsment** az ehhez szükséges tudás, képességek és módszerek hatékony alkalmazása.

Mi az agilis irányzat?

Az agilis irányzat egy válaszreakció mindazokra a kudarcokra, amelyeket a klasszikus vízesés módszerek alkalmazásával szenvedtek el a szoftver- és termékfejlesztési projektek. A termékfejlesztési projektekben (autó és gépipar) a fázisolt termékfejlesztési módszerek helyett terjedni kezdtek a kísérletezőbb, több alternatívát futtató „set-based" módszerek. Ezek később inspiráltak néhány agilis szoftverfejlesztési irányzatot is. A szoftveriparban pedig megjelentek a különböző agilis módszerek. Mi volt a közös ezekben? **A bizonytalanság elfogadása és a tanulási folyamat beépítése a projekt végrehajtásába**. Ezek a módszerek mind az **innováció**, az új termékek fejlesztése területén alakultak ki. Ott, ahol csak homályos elképzeléseink vannak arról, hogy pontosan milyen végeredményt is várunk. Ha valamilyen kimerítő előzetes tervezés alapján pontosan meg is határozzuk a végtermék jellemzőit, akkor azt rengeteg *feltételezés* alapján tesszük meg. Ezekről a feltételezésekről bármikor bebizonyosodhat, hogy tévesek voltak, magukkal rántva az egész tervet.

A vízesés módszer korlátai

A vízesés jellegű projektvezetési módszerek éppen azzal okoztak problémákat, hogy a bizonytalanság elfogadása helyett még alaposabb tervezéssel, még merevebb folyamatokkal és még több dokumentációval igyekeztek a projekt stabilitását megteremteni.

A részletes korai követelményspecifikáció, valamint az alapos előzetes tervezés a projekt kezdeti költségeit növelte annak reményében, hogy ezt bőven megspórolja majd a zökkenőmentes implementáció során. Később, az implementáció alatt felmerült problémákat a projektvezetés igyekezett úgy megoldani, hogy a lehető leggyorsabban visszakanyarodjanak a kezdeti tervekhez, hiszen a tervek tartása volt az egyetlen lehetőség az irányítás

megőrzéséhez és a költségek kézben tartásához. Ez a gyakorlat lassan oda vezetett, hogy a tervek fontosabbnak tűntek mint az eredeti célok, a hozzájuk való ragaszkodás előtérbe került a valós igények kielégítésével szemben.

Az agilis szemlélet által behozott legnagyobb változás éppen a változás elfogadása és kezelése. Az agilis projektvezetés lényegében nem más, mint egy folyamatos változáskezelés.

Érdekes elolvasni a vízesés modell első publikációját, ahol a szerző Dr. Winstone W. Royce az egyszerű vízesés modell legnagyobb veszélyének éppen a túl késői visszacsatolást tartotta és erre figyelmeztette is olvasóit. Mi több, saját modelljét már az első publikáció során több visszacsatolási hurokkal egészítette ki. Sajnos ezekről később sokan megfeledkeztek.

Együttélés a bizonytalansággal

Hosszú éveken át számtalan projekt bukott meg azon, hogy irányítói alábecsülték a szoftverfejlesztési és innovációs projektek bizonytalanságát és túlbecsülték az előzetes elemzés szerepét ennek a bizonytalanságnak a csökkentésében.

Hogyan irányítsunk egy olyan projektet, ahol nem bízhatunk a terveink állandóságában? Erre a kérdésre az agilis módszerek gyakorlatai mögött meghúzódó alapelvek adnak választ. Ezeknek az alapelveknek az összegyűjtésére teszek egy kísérletet az alábbiakban.

Értsük meg a célt

Mivel a projekt várhatóan sokat fog irányt váltani, ezért mindennél fontosabb hogy pontosan definiáljuk a projekttől várt eredményeket azért, hogy felismerjük ha eltávolodnánk tőle.

A **Scrum** egy külön szerepkört szentel a projekt céljainak képviseletére. A Product Owner elsődleges feladata, hogy pontosan és a csapat tagjai számára érthetően határozza meg a projekt céljait. A **lean szoftverfejlesztés** alapja az érték meghatározása, azaz annak megértése, hogy a készítendő megoldás milyen módon járul hozzá a vevők és felhasználók problémáinak megoldásához. Már a korai eXteme Programming (**XP**) módszerben megfogalmazott user storyk egyik alapvető kritériuma is az, hogy egyértelműen definiálják azt a használati helyzetet, amiben a megvalósított produktum majd értéket fog termelni.

Az elterjedt módszerek tehát kiemelt szerepet tulajdonítanak a cél pontos megértésére, méghozzá a felhasználó/vevő szempontjából. A célt a projekt

minden tagjának értenie kell!

Gyorsítsuk fel a kommunikációt és a döntéshozatalt

Az innovációs projektünkben rengeteg kérdés, bizonytalanság és döntési helyzet lesz. Ezeket a lehető leghatékonyabban kell majd kezelnünk. Biztosítanunk kell, hogy a projekt résztvevői a lehető legtöbb információval rendelkeznek a projekt céljairól, a sikerkritériumokról, valamint egymás döntéseiről.

A Scrum által definiált hierarchiamentes csapatmodell egyik legnagyobb értéke éppen az, hogy a csapattagok közötti kommunikációra és együttműködésre helyezi a hangsúlyt. A Scrum Master szerepe ebben a modellben az, hogy elősegítse a csapat tagjai közötti kommunikációt és konszenzusteremtést. A Scrum Master nem irányítja a csapat tagjait - hiszen akkor azonnal a kommunikáció szűk keresztmetszetévé válna - hanem megteremti a feltételeit annak, hogy a csapat önszerveződő módon képes legyen döntéseket hozni és szervezni a saját munkáját.

A vizuális menedzsment eszközök (jól látható helyen kihelyezett táblák és grafikonok) használata is a kommunikáció egyik formája. Ezek biztosítják, hogy a csapat tagjai minden fontos információval rendelkezzenek és pontosan ugyanazokat az információkkal rendelkezzenek. **A Scrum három alappilléréből az első a transzparencia**.

A Kanban módszer első számú alapszabálya, hogy jelenítsük meg a munkafolyamatot úgy, hogy mindenki értse és egyértelműen lássa a lépéseket. Habár a Kanban nem írja elő a keresztfunkcionális csapatok létrehozását, az öt Kanban alapelv között szerepel a párbeszéden alapuló döntéshozás és a munkafázisok közötti aktív kommunikáció.

Alakítsunk ki motiváló és kreatív légkört

A bizonytalanság és az újra és újra felmerülő problémák állandó társaink lesznek a projekt teljes ideje alatt. Ebben a környezetben rendkívül fontos, hogy minden találékonyságunkat felhasználva sok ötlettel álljunk elő, ezeket gyorsan kiértékeljük és gyorsan döntsünk a bevezetésükről. A megoldás kialakítása során a projektcsapat minden tagjának erőfeszítéseire szükségünk lesz.

Az innovációs projektek során rengeteg megfoghatatlan, szellemi termék keletkezik és ezek ráadásul sokszor használhatatlanok is. Egy ilyen környezetben szinte lehetetlen a csapat tagjainak erőfeszítéseit ellenőrizni. Ha egy fejlesztő becsukott szemmel hátradőlve ül a székében akkor ő most dolgozik? Nem tudjuk,

de nagyon könnyen elképzelhető, hogy igen. Ha több száz sor kódot kitörölt és 50 sor sokkal érthetőbb, karbantarthatóbb kóddal helyettesíti akkor rombolt, vagy értéket termelt? A fejlesztési projektekben nem tudjuk a hagyományos mikromenedzsment eszközökkel ellenőrizni az embereket. Rövid távon még az eredményekkel sem, mert elképzelhető, hogy egy gigászi erőfeszítés eredménye egy kudarcba fulladt kísérlet lesz. Az innováció során hagyni kell hibázni a csapatot, mert csak ebből tudunk tanulni. Azt, hogy ezeket a hibákat gondosabb munkával el lehetett volna-e kerülni sokszor nehéz megmondani. De ha mégis, akkor csak azoknak az embereknek a bevonásával állapítható ez meg, akik a hibát elkövették. **Az innovációs projektek kizárólag motivált csapatagokkal képzelhetőek el**.

A kiaknázatlan kreativitás már a Toyota lean gyártási módszerében is 7+1-ik veszteségforrás volt. Minden agilis módszer kiemelten kezeli a konstruktív légkört, az információk megosztását, és az egyenrangúságot a csapatok tagjai között. A közös döntéshozatali mechanizmusok, valamint a több szakterület képviselőit egyesítő kereszt-funkcionális csapatok alkalmazása mind a kreativitás és motiváció ösztönzését szolgálják. Minden agilis módszer elnéző a hibákkal szemben addig, amíg azokat kiértékelés és a folyamataink javítása követi.

Csökkentsük az irányváltások költségeit

Tudjuk, hogy a projekt során sokat fogunk kísérletezni, megoldási módszereket keresni, melyek között sok olyan lesz, amit majd meg kell változtatnunk. Az agilis szemlélet nem elkerülni próbálja az irányváltásokat, hanem a lehető legalacsonyabbra csökkenteni ezek költségét azért, hogy minden alkalommal amikor ez szükségesnek látszik változtathassunk az eddigi irányokon.

Hogyan csökkenthetjük az irányváltások (terv változások) költségeit? Ennek egyik módszere a projekt korai indítása, a **kezdeti beruházások minimalizálása**. Ez vonatkozik a felmérési és tervezési költségekre is. Az agilis szemlélet szerint könnyen előfordulhat, hogy a tervezés és előkészítés költségei meghaladják azt a hasznot, amit a megvalósítás során hoznak. Különösen igaz ez akkor, ha a meglévő tervbe ölt befektetések védelme érdekében akarva akaratlanul bemerevítjük, rugalmatlanná tesszük a projektet. Éppen ezért a terveket csak addig a részletességig dolgozzuk ki, ami még szükséges az éppen aktuális döntéseink meghozatalához.

A másik módszer a **projekt feldarabolása** a lehető legapróbb, egyenként élesítéssel végződő részprojektekre. Fontos, hogy ezek önállóan is értéket teremtő, hasznos eredményekkel végződjenek! Ha egy rövid projekt tanulságai alapján derül ki hogy változtatni kell a kezdeti koncepción, akkor sokkal alacsonyabbak lesznek veszteségek, mintha egy nagy projekt végén derülne ki ugyanez.

Végül, de nem utolsó sorban a szoftverfejlesztési projektek során a kódban felhalmozott **műszaki adóság** (bonyolult kód szervezés, hibák, felesleges funkciók) **kordában tartásával** csökkenthetők az irányváltások költségei.

A Scrum sprintek, valamint a product backlog vezetésének módszerei nagyban támogatják a változtatási költségek minimalizálását.

Szerezzünk gyakorlati tapasztalatot

Az innovációs projekteknél teljesen normális, hogy nem tudjuk előre megmondani, hogy a **gyakorlatban** működni fog-e egy elképzelés vagy sem. Még akkor sem, ha az eredeti elképzeléseket esetleg sikerült is megvalósítani. A koncepciók tesztelésének egyetlen biztos módja, ha kipróbáljuk azokat működés közben. Éppen ezért a lehető leggyorsabban szeretnénk a jövőbeli felhasználók kezébe adni a projekt eredményeit, hogy minél gyorsabban gyűjthessünk valós tapasztalatokat.

Az előzőekben tárgyalt projekt darabolási módszer a legfontosabb feltétele a gyakorlati tapasztalatok gyűjtésének. Fontos ugyanakkor, hogy a sok kibocsátásra felbontott projekt részeredményeit a lehető leggyorsabban bocsássuk a felhasználók rendelkezésére azért, hogy gyakorlati tapasztalatokat szerezhessünk és ellenőrizhessük a korábbi feltételezéseinket.

Ennek a gyakorlatnak van egy másik rendkívül fontos előnye, ez pedig az **értékszállítás gyorsítása**. Ha képesek vagyunk gyakran értéket szállítani, akkor az élesbe állított megoldások már értéket termelnek a felhasználók számára, nem kell bevárniuk a még el nem készült részeket. Ezzel nagyban növelhetjük a projekt megtérülését akkor is, ha netán megcsúszna az ütemezése.

Hozzuk felszínre a problémákat

Annak ellenére hogy elfogadjuk a bizonytalanságot, tisztában vagyunk vele hogy csökkentenünk kell azt. Egy változékony környezetben minden lappangó, elkendőzött hiba csak további nagyságrendekkel növeli az egyébként is magas bizonytalansági faktort. Éppen ezért mindenhol, ahol lehet csökkentenünk kell a lappangó problémák számát és ezek várható hatásait. Lappangó problémákat a fel nem ismert, vagy felismert de nem kezelt **kockázatok**, illetve a gyenge minőségben elvégzett munkák hordoznak a legnagyobb számban. A Scrum priorizációs módszerek egyértelmű iránymutatást adnak arra nézve, hogy a projektben rejlő kockázatokkal a projekt lehető legkorábbi szakaszában meg

szembesülni kell mégpedig úgy, hogy a gyakorlatban kell igazolni annak leküzdését.

A Scrum keretrendszerben definiált **sprint review** és **retrospektív** megbeszélések a munkafolyamatban és az elkészült termékekben fellelhető hiányosságok felismerését célozzák. A **kész fogalmának szigorú definiálása** a gyenge minőségű produktumok „készre jelentését" akadályozzák meg.

A Kanban módszer által bevezetett explicit folyamat szabályok, a lean szemléletből átvett húzóelv és a folyamatban lévő munka mennyiségének korlátozása, egyaránt a problémák felszínre hozatalát támogatják. Ezek a szabályok garantálják, hogy egy hibás folyamat ne működhessen észrevétlenül tovább.

A hibás produktumok azonnali felismerését szolgálják az agilis szoftverfejlesztésben nélkülözhetetlen **automatikus tesztek** is.

Hasznosítsuk a megszerzett tudást

Mivel a projekt során alapvetően meg fog változni a tudásunk az üzleti problémáról és a megoldási lehetőségekről, ezért fontos, hogy ezt a tudást az elképzelhető leggyorsabban hasznosítsuk és építsük be a projekt életébe.

A tudás beépítéséhez a projekt gyakorlati menetébe a fent ismertetett eszközök nagy része hozzájárul. Mind a Scrum, mind a Kanban alapvető eljárásai között szerepel a munkafolyamatok és produktumok rendszeres, közös átvizsgálása és ezek ismeretében történő javítása. Minden agilis módszer alkalmaz folyamatosan karbantartott ellenőrző listákat annak biztosítására, hogy a korábban elkövetett hibákat nem ismételjük meg újra.

Konklúzió

Nem állunk messze az igazságtól, ha azt mondjuk hogy az agilis menedzsment elsősorban a bizonytalanság kezelésére kidolgozott módszereiben jeleskedik. Éppen ezek az erősségek tették félreérthetővé. A tervezés teljes elhanyagolása az agilis projektekben pont ugyanakkora bűn, mint amekkora bűn a validáció lehetőségének legutolsó pillanatra halasztása a klasszikus projektmenedzsmentben.

Meggyőződésem szerint az agilitás lényege nem a tervezés elhanyagolása, hanem a reagálóképesség fenntartása. Az agilis szemléletből nem következik a tervezés feleslegessége. Mindössze arról van szó, hogy a terveket nem helyezhetjük az

eredeti célok fölé. Mint mindennek, a tervezésnek is van egy gazdaságos szintje. Az, hogy ez a szint hol van, a projekt jellegétől függ. Minél nagyobb az elkerülhetetlen bizonytalanság a projektben, annál alacsonyabban célszerű tartani - a projekt teljes büdzséjéhez mérten - a tervezésbe invesztált kezdeti beruházásokat. A kezdeti terveink rengeteg feltételezést fognak tartalmazni, amivel tisztában kell lennünk. Ismerjük fel azt, ha már túl sok a feltételezés a tervünkben és adjunk magunknak lehetőséget arra, hogy ezeket teszteljük mielőtt túlzottan építenénk rájuk.

Van-e ellentét az agilis szemlélet és a klasszikus projektmenedzsment diszciplína között? Megítélésem szerint **alapvetően nincs**. A fenti alapelvek és célkitűzések minden projektben megállják helyüket, ezek a projektmenedzsment terület szerves részét képezik.

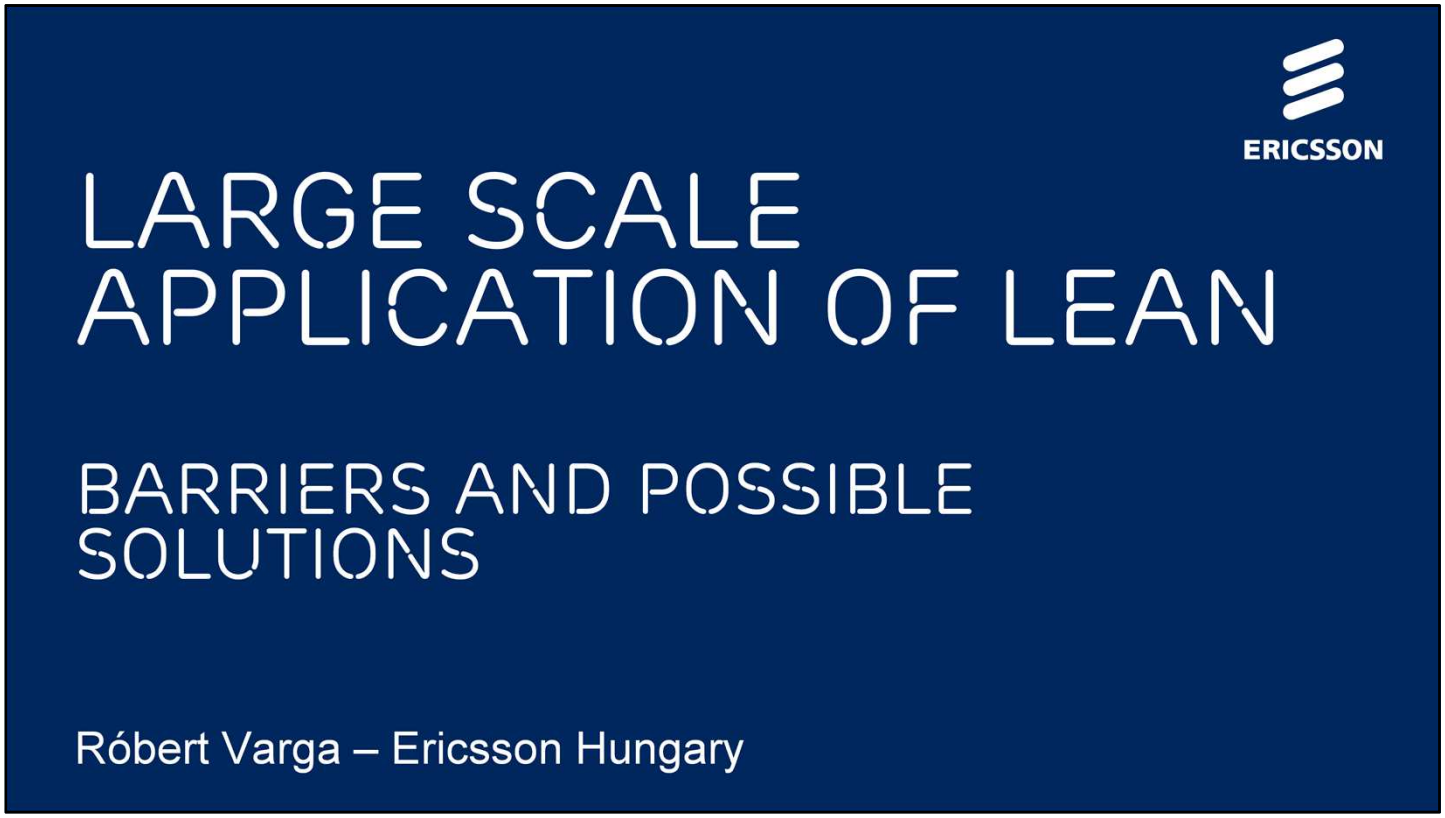
Bizonyos szempontból viszont van. Az agilis szemlélet egyre inkább egyfajta kulturális, mintsem módszertani kérdés. Az agilis menedzsment középpontjában a folyamatos értékteremtés és a változásokhoz való alkalmazkodás áll. A Scrum és a Kanban módszerek is elsősorban folyamatos, elvileg soha véget nem érő innovációs környezetben honosodtak meg sikerrel. Ilyen értelemben nem átmenetiek, nem projektszerűek. A tényleges projektek költség és határidő korlátainak betartásában is csak részben sikerült jobb eredményeket elérni, mint a klasszikus módszereknek. A Standish Group 2012-ben készült felmérése szerint a megcsúszott projektek aránya alig valamivel kisebb az agilis módszerek alkalmazása esetén. Ez természetesen nem meglepő, hiszen ezek az innovációs projektek eredendően bizonytalanok és rosszul becsülhetőek. Az agilis projektek viszont sokkal jobban teljesítenek a kockázatok korai feltárásában és alternatív megoldások kialakításában. Az agilis projektek ugyanis egyharmad akkora arányban végződnek teljes bukással és háromszor akkora arányban sikerrel, mint a vízesés módszerrel vezetettek. Az agilis módszerek tehát kiválóan alkalmasak arra, hogy a legalacsonyabb kockázattal vágjunk bele egy bizonytalan projekt megvalósításába.

Hogy miért céltudatos bolyongás az agilis menedzsment? Azért, mert a végcélt általában nem ismerjük. Nem tudjuk tökéletes pontossággal meghatározni, hogy mi lesz a munkánk végterméke. Az agilis menedzsmentben két dolgot kell szem előtt tartanunk.

1. A lehető legpontosabban definiáljuk, hogy honnan ismerjük fel majd, ha megtaláltuk a megfelelő megoldást.
2. A megoldás keresése során a lehető legolcsóbban hagyjuk el a tévutakat.

Ezért nevezem a céltudatos bolyongás művészetének. Azzal viszont sosem vitatkoznék, hogy ha a végcél pontosan ismert, akkor fölösleges bolyongani. Ebben az esetben meg kell határozni a legrövidebb utat és oda kell vezetni a

csapatot. A kérdés, hogy mennyire vagyunk biztosak abban, hogy ismerjük a végcélt és az oda vezető utat?



Abstract

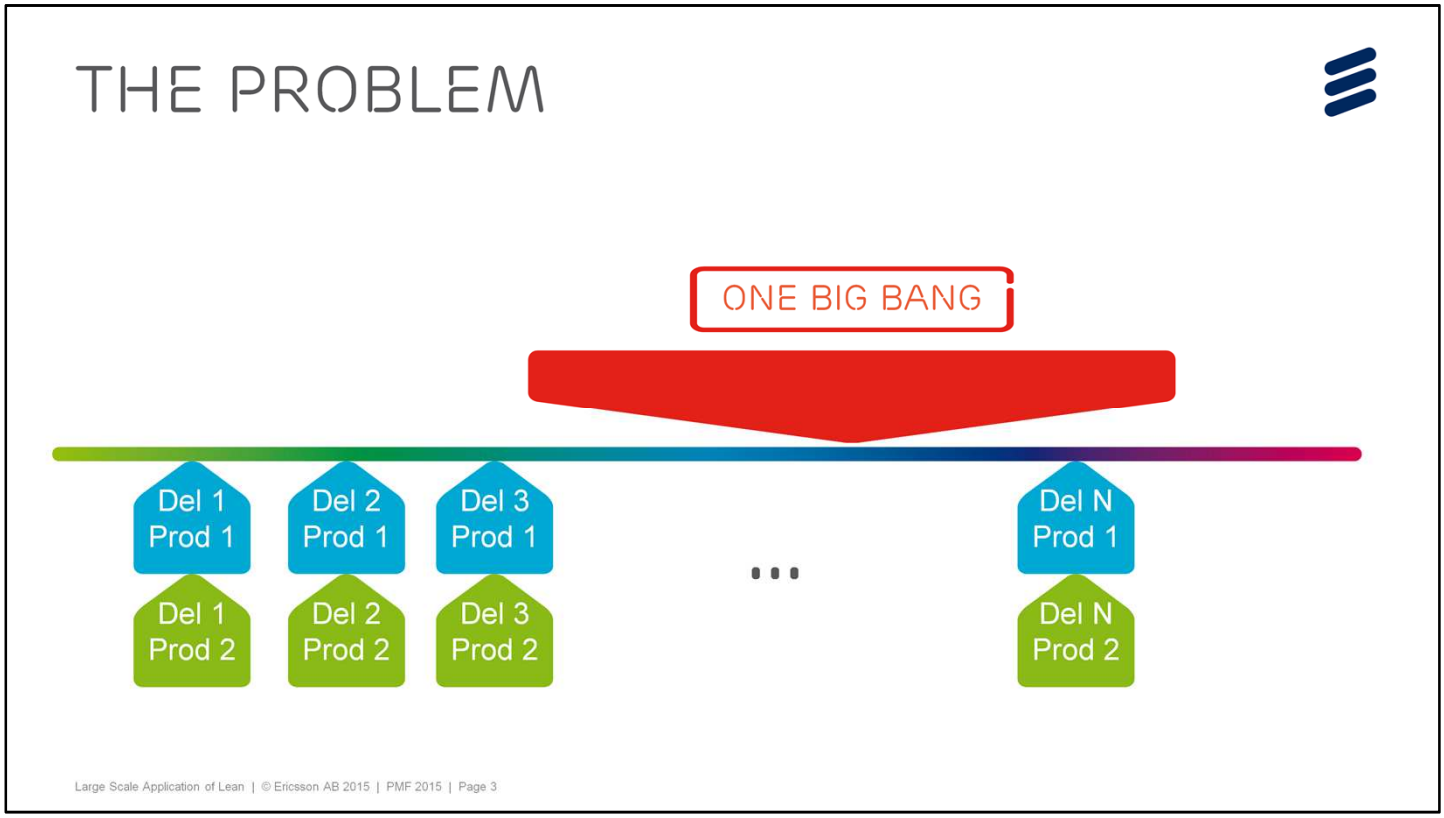
During large scale application of the Lean principles, you often encounter situations where the ideal Lean methods cannot be directly applied due to barriers in- or outside of the project/company.

The presentation covers two specific cases and proposes resolution to the given situations.

© Ericsson AB 2015

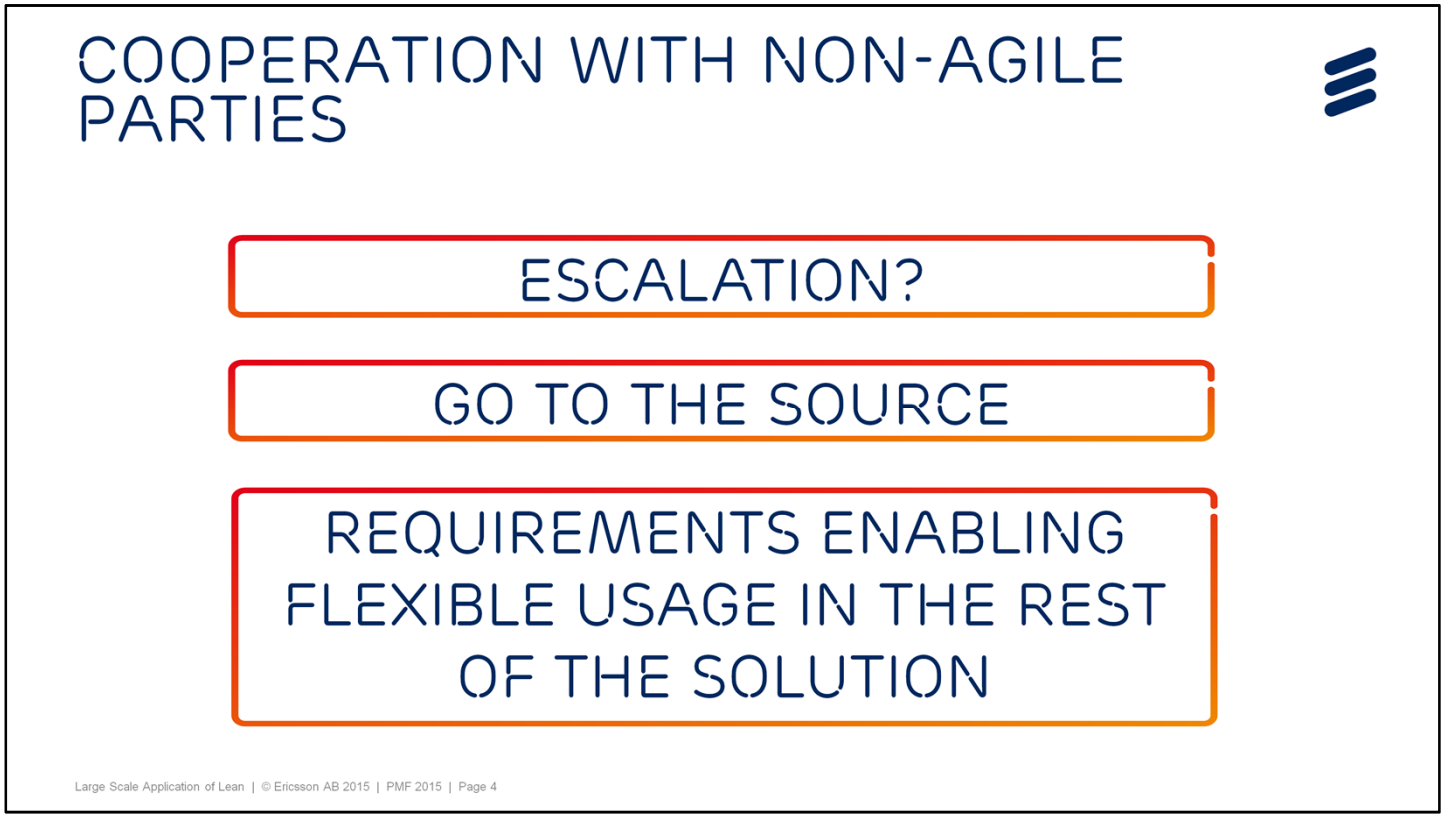
The first story is about handling third party vendors who are not working according to Lean & Agile.

© Ericsson AB 2015



Internally you can set up a continuous delivery method covering multiple sub-products. In this specific case, there is a third party vendor who delivers all required functionality in “one big bang”, impacting the whole product’s way of working. Regardless of how flexible you are in the internal part of the development, you will face classic waterfall-like issues due to the “big bang”.

© Ericsson AB 2015



In large companies, changing the way of working often requires escalations. However, for such fundamental changes it is usually not the right tool

Instead of trying to convince all parties of the escalation chain about the details, you should just obtain permission to talk to the supplier directly. Then you can educate the vendor on Lean&Agile, develop a common understanding of each other's processes and create a way of working that matches reality.

In this particular case the solution was to put more generic requirements on the third party products that enabled us to adapt to changing requirements on the product without having to request changes on the supplier side.

© Ericsson AB 2015

ERICSSON

STORY 2: REQUIREMENT AND RELEASE HANDLING WITH 40 TEAMS ON MULTIPLE SITES

The second story introduces a requirement handling method that ensures timely deliveries with good quality by active management of the release scope.

© Ericsson AB 2015

RELEASE ASPECT

The classic iron triangle, with quality in the middle.

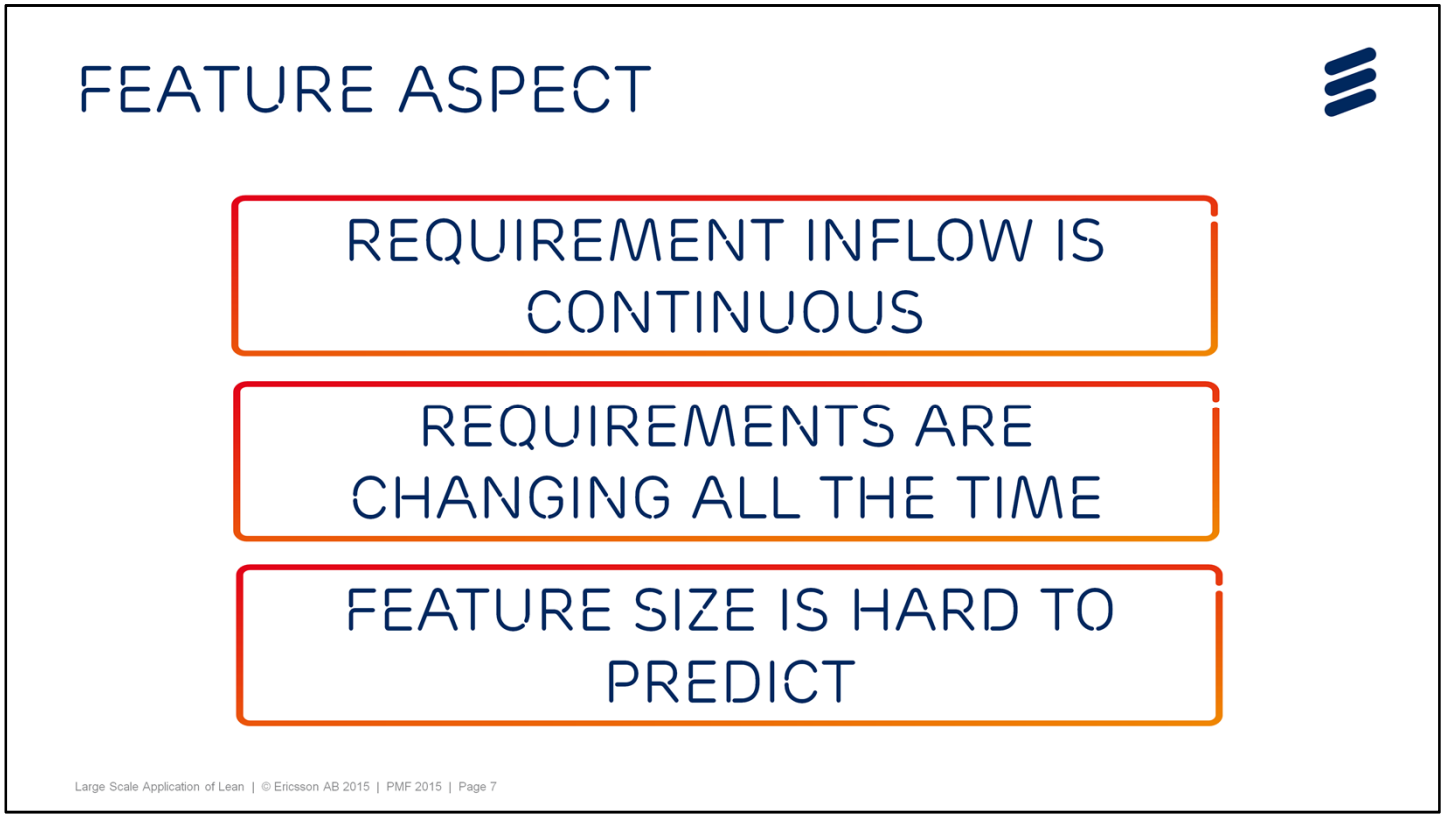
Delaying the release is not a good options, many customers are usually waiting for it, and solution level verification also requires coordinated deliveries of various products in-house.

Pouring more money into the release is not a good short-term solution either due to the time it takes to build up product specific competences and become productive.

Compromising on quality is not an option either.

The most flexible dimension is the scope, delivering parts of features when timing requires it is much better than not delivering at all.

© Ericsson AB 2015



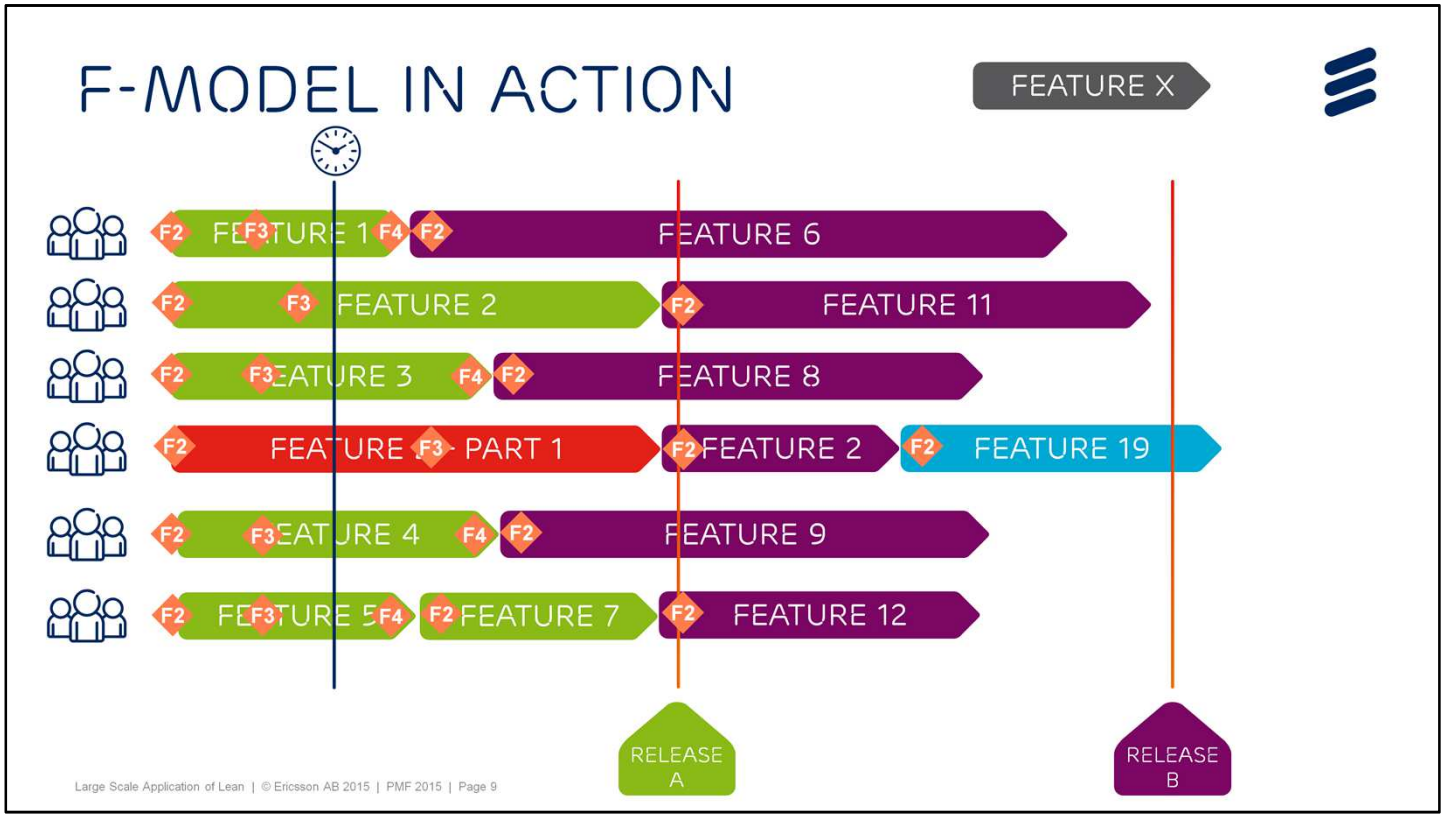
From a feature flow perspective, start by accepting reality. You can't plan ahead for years when you innovate and lead technology changes. In such an environment, you have to cooperate closely with the customers and accept that things will change. With that said, you have to do everything to be in control of these changes.

THE F-MODEL

› F0: QUICK STUDY START
› F1: PRE-STUDY START
› F2: EXECUTION START
› F3: FEATURE COMMIT
› F4: READY FOR DELIVERY

A feature life cycle model, decoupled from the release life cycle. The big investment is at F2, where you conclude the prestudy and put the feature on team(s).

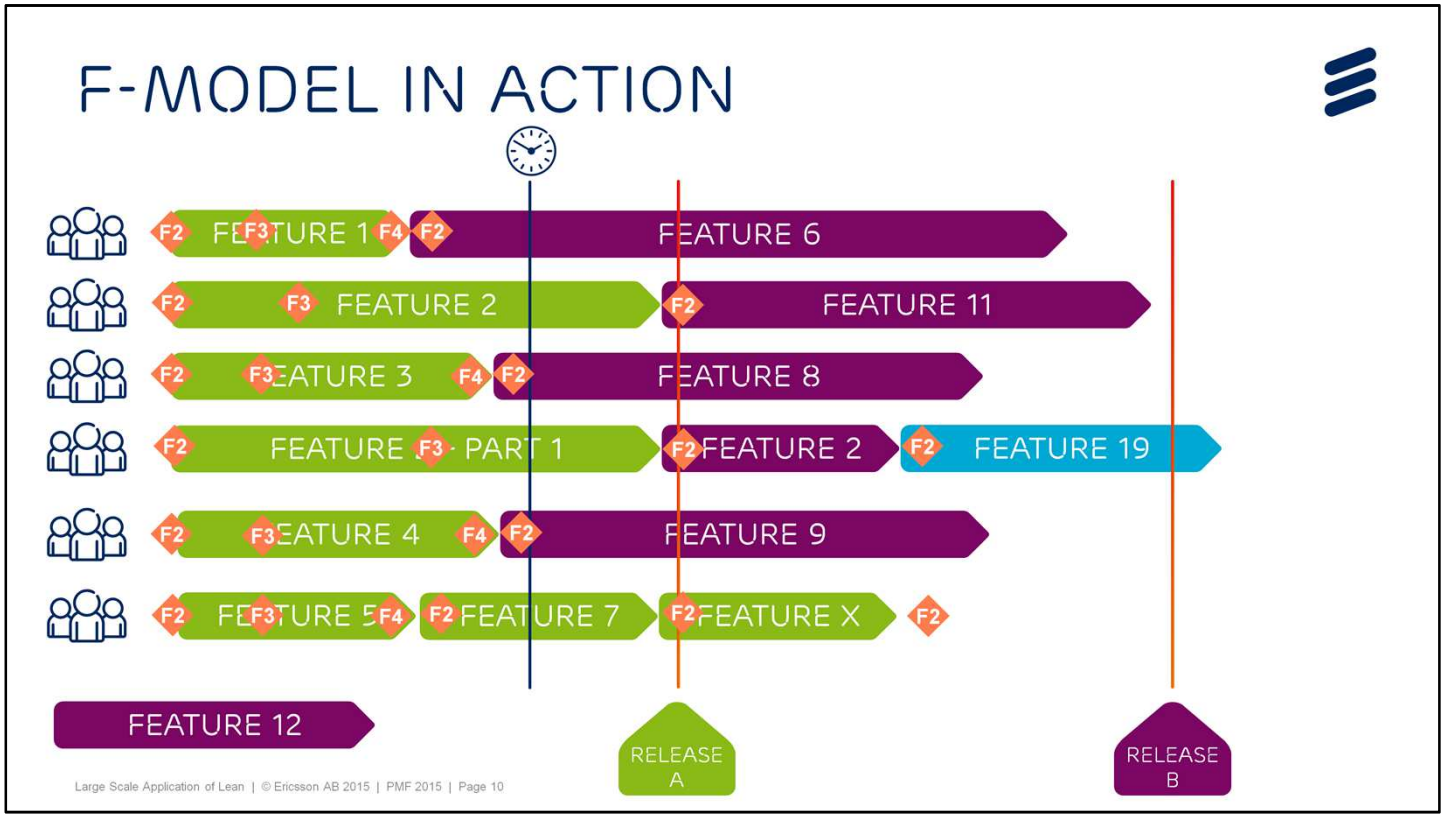
© Ericsson AB 2015



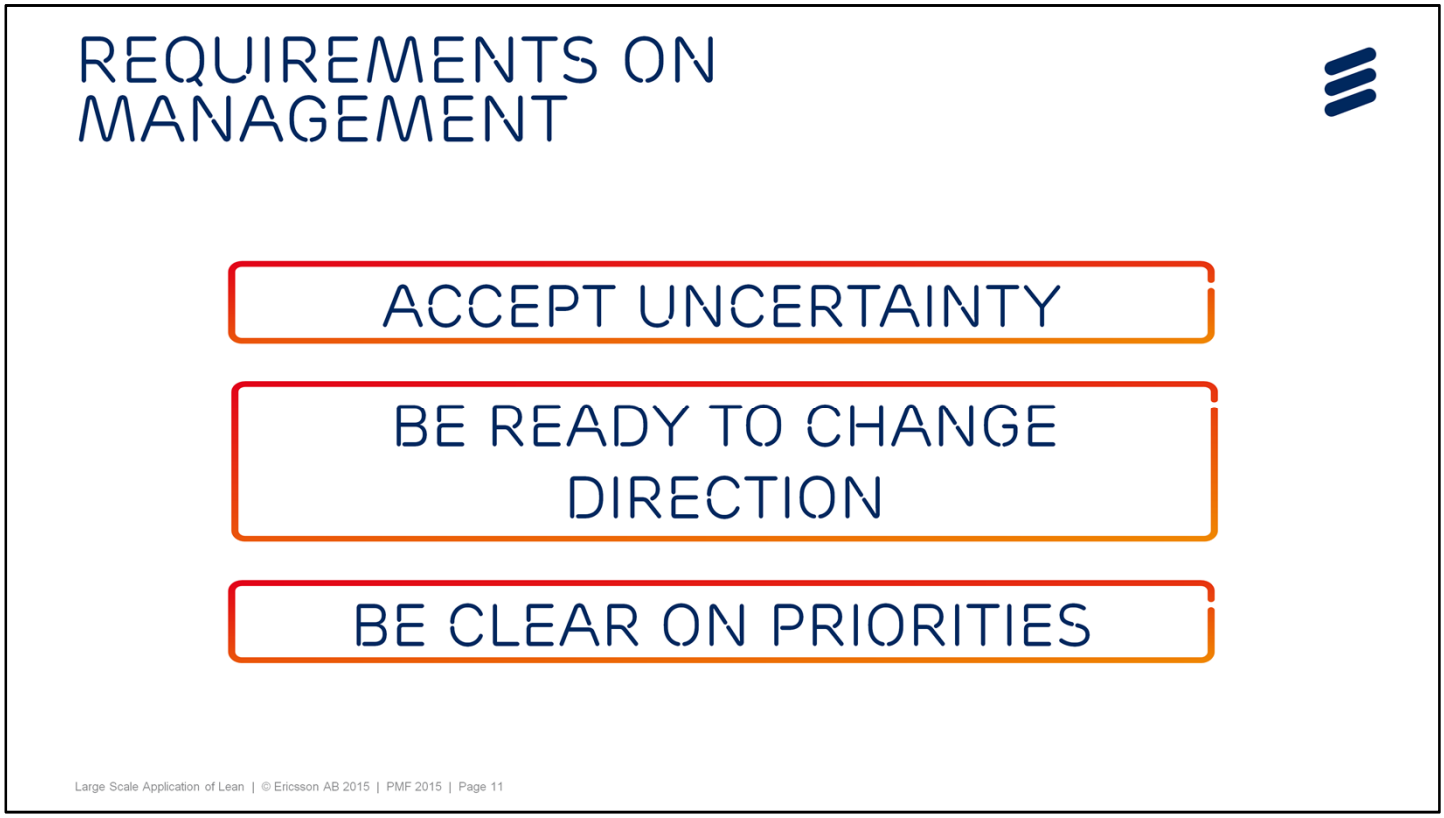
Let's see this in action.

Feature 2 has a problem, therefore we split it, first part stays in release A, second part goes to Release B.

Then Feature X comes, which is a high priority item that must be secured for release B.

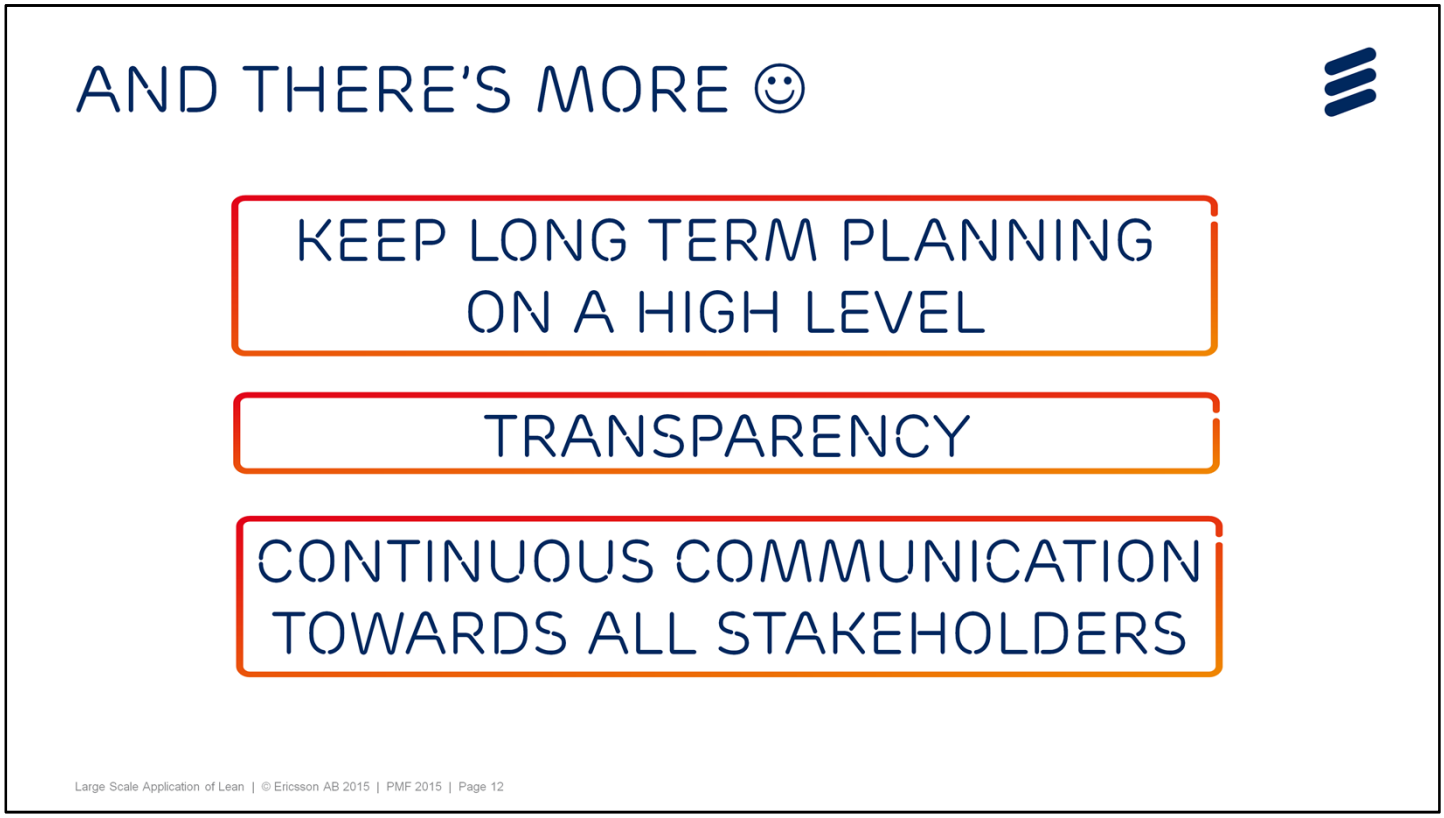


So we scope Feature 12 out, bring Feature X in, and move Feature 12 to a future release.



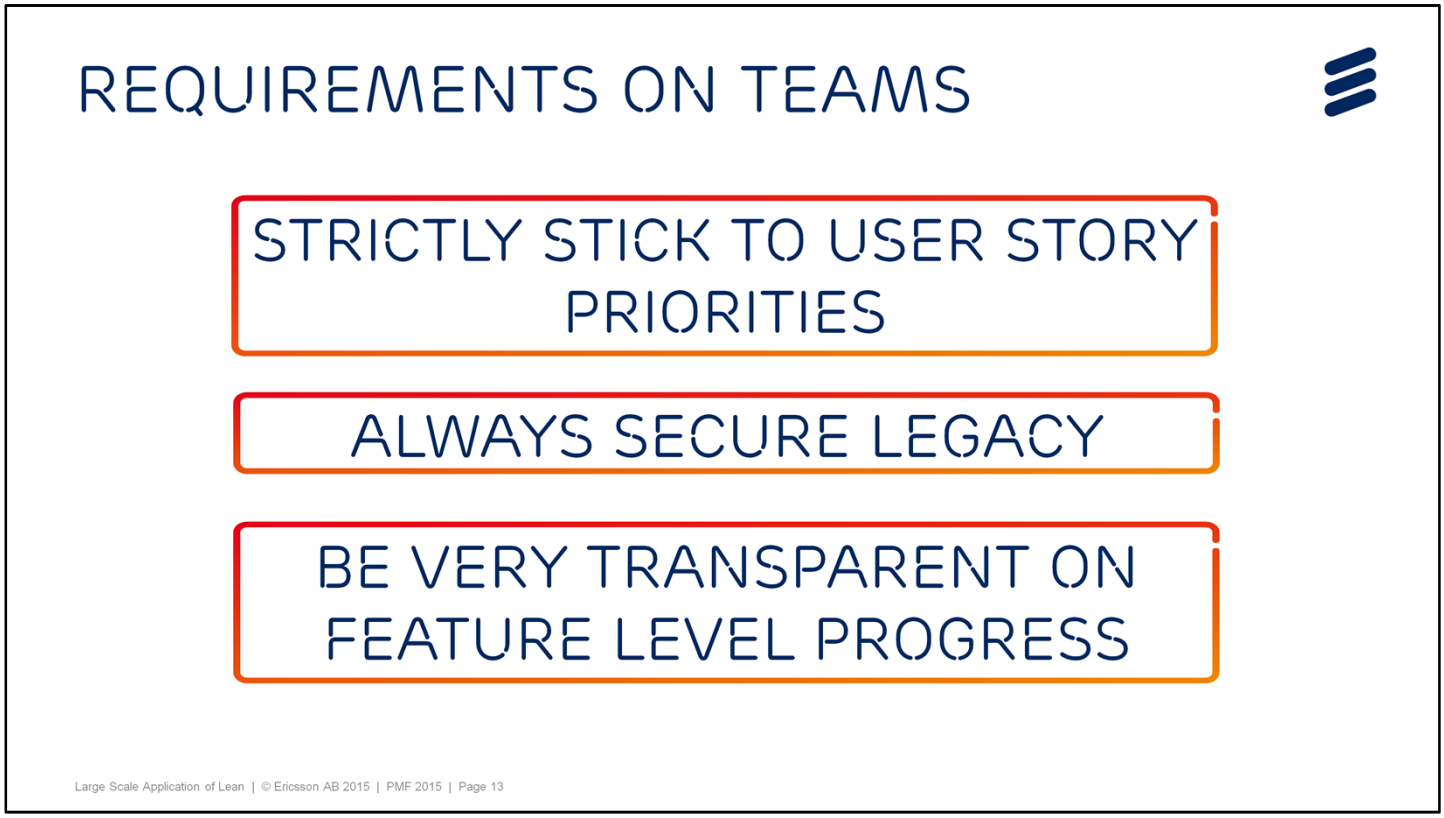
As said before – accept the fact that things are changing, and get on top of the changes.

It is extemely important in a large organization that you manage priorities well and this is clearly visible to all parties.



Detailed long term plans don't work in such an environment. You have to have a high level plan of course, but detailed planning should be limited for the near future, and adapted frequently.

Due to the frequency of changes, being transparent and keeping all stakeholders up-to-date is a key success factor.



To have a working process, teams also need to adapt their behaviour.

User story priorities must be kept at all times to enable flexiblity of high level planning – teams should be able to deliver valuable parts of the full feature on a regular basis.

For the same reason, legacy must work at all times, fixing legacy always comes before adding new stuff.

To enable the project/program to make the right calls, teams must be very good at showing their progress continuously.

© Ericsson AB 2015

© Ericsson AB 2015

A PROJEKTMENEDZSMENT SZAKMA TÜKRE 2015

Készítette: Török L. Gábor PhD

Budapest, 2015. március 7.

Tartalom

Makroszintű pozícionálás – egyes foglalkozások társadalmi presztízsének megítélése a projektmenedzserek nézőpontjából 3

Mikro szintű pozícionálás – a projektmenedzsment tevékenység megítélése a tipikus vállalati funkciók, területek viszonylatában 7

A projektmenedzseri foglalkozás presztízsének mértékét befolyásoló tényezők 8

A projektmenedzseri presztízs változásának dinamikája 8

A projektmenedzserek munkaerőpiaci esélyei és aktivitása 9

Üzleti kilátások 2015-re 11

A 2015. évi felmérés válaszadóinak összetétele 13

Makroszintű pozícionálás – egyes foglalkozások társadalmi presztízsének megítélése a projektmenedzserek nézőpontjából

A foglalkozások társadalmi rangjának, megbecsültségének, elismertségének, egy szóval: **presztízsének** vizsgálata a szociológia egyik klasszikus szakterületének számít. A műfajt megalapozó kutatásokra az Egyesült Királyságban és az Egyesült Államokban került sor az 1950-es, 60-as évtizedekben, amelyeket számos, egyes országokon belüli és nemzetközi összehasonlító vizsgálatok követtek.[1] Manapság kevesebb a téma iránt megnyilvánuló érdeklődés, pedig szociológiai jelentősége eléggé nyilvánvaló és változatlanul releváns. A széleskörű munkamegosztáson alapuló modern és posztmodern társadalmakban ugyanis a foglalkozások presztízsének komoly orientációs szerepe és ereje van a felnövekvő nemzedékek pályaválasztásában, ezen keresztül pedig a foglalkozási szerkezet, vele együtt pedig a társadalmi struktúra és rétegződés újratermelődésében, vagy éppen átalakulásában. Vannak foglalkozások, amelyek presztízse minden társadalomban folyamatosan magas és az egymást követő nemzedékek számára egyaránt vonzó; tipikusan ilyen az orvosi, az ügyvédi vagy a mérnöki foglalkozás. Ugyanakkor gyorsuló ütemben és nagy számban jelennek meg olyan foglalkozások, amelyek a korábbi nemzedékek életében még ismeretlenek voltak, tehát orientációs szerepük korábban nem lehetett, de a jövőben akár jelentőssé is válhat. Természetesen erős az ellenkező irányú tendencia is: a foglalkozások kihalása, vagy perifériára szorulása, amit éppen presztízsük csökkenése jelezhet előre.

A **projektmenedzseri** tevékenység megjelenésével, gyakorlatának elterjedésével, intézményesülésével és oktatásával Magyarországon is megindult a szakmává, ill. foglalkozássá válás folyamata. Korántsem tisztázott és egyértelmű azonban, hogy mi a projektmenedzseri foglalkozás differencia specifikuma, melyek azok az előfeltételek, tartalmi összetevők és jellemzők, amelyek más foglalkoztatástól megkülönböztethetővé és azonosíthatóvá teszik. Egy tevékenység elismert foglalkozássá válása külső és belső folyamatok eredménye. A külső folyamat lényege, hogy valamilyen tevékenységet, aminek társadalmi haszna van, egyre többen csinálnak; a belső folyamathoz tartozik az adott tevékenységet végzők önszerveződése, a szakmai intézményesülés, a foglalkozási azonosságtudat (identitás) kialakulása és kifelé történő megjelenítése. A két folyamat összhatásaként válik egyáltalán társadalmilag láthatóvá, érzékelhetővé egy olyan foglalkozás, ami korábban nem létezett; ennek lefutása több generáción át is eltarthat.

Egy foglalkozás társadalmi presztízsének szociológiai vizsgálata nyilvánvalóan csak akkor értelmes és akkor vezet reális eredményekre, ha az adott foglalkozással kapcsolatban széleskörű ismeretek és tapasztalatok halmozódtak fel a társadalom tagjai körében. Ez az előfeltétel ma Magyarországon aligha teljesül. Jellemző, hogy a projektmenedzser, mint foglalkozás még a KSH ide vonatkozó legátfogóbb nomenklatúrájában, a FEOR-08-ban (Foglalkozások Egységes Országos Rendszere) sem szerepel önálló címszóként.[2] Ha egy lakossági adatfelvételben nem is lenne még időszerű a projektmenedzseri foglalkozás presztízsét kutatni, annak semmi akadálya nincs, hogy a gyakorló projektmenedzserek között vizsgáljuk meg, hogyan pozícionálják saját foglalkozásukat más foglalkozások általuk érzékelt presztízséhez viszonyítva.

Ennek jegyében született meg a 2015-ös Projekt Menedzsment Fórumra készült felmérés első kérdésblokkja. Ebben arra kértük a válaszadókat, hogy egy és tíz pont közötti értékeket használva (ha

[1] Ld. Foglalkozások presztízse. Tanulmányok. Válogatta: Léderer Pál. Gondolat kiadó, Budapest, 1977
[2] Ld. http://www.ksh.hu/docs/szolgaltatasok/hun/feor08/feorlista.html

tetszik: tízfokú skálán) értékeljék a felsorolt foglalkozásokat aszerint, hogy mekkora presztízst tulajdonítanak nekik. Összesen 40, a FEOR-08 foglalkozási főcsoportjaiból kiemelt, mindegyik esetben felsőfokú végzettséghez kötött szellemi foglalkozást kellett pontozniuk. A presztízspontszám mellett mind a 40 foglalkozásnál jelölni kellett azt is, hogy a válaszadó szerint a projektmenedzseri foglalkozás presztízse ennél alacsonyabb, ezzel megegyező, vagy ennél magasabb-e. (Számszerű érték nélkül.)

A projektmenedzseri foglalkozás esetében nem kértük a pontozást; ennek értékét közvetett módon, a 40 foglalkozás presztízspontjainak és a projektmenedzseri foglalkozás velük kapcsolatos relációinak ismeretében számítottuk ki. Ez a módszer körülményesebb, de a sokrelációs viszonyítás miatt kiegyensúlyozottabb mutatót eredményez, mint az egyszerű rákérdezésből származó átlagérték. Az eredményeket az 1. és 2. táblázat foglalja össze. A relatív szórás (a szórásnak az átlaghoz viszonyított százalékértéke) annak mutatója, hogy az átlagolt pontértékek mennyire tértek el egymástól a tízes skálán. Minél nagyobb ez a mutató, annál inkább megoszlottak, különböztek az egyes válaszadók által adott értékek.

Mint az *1. táblázatban* látható, a projektmenedzseri foglalkozás a rangsor közepénél kicsit feljebb helyezkedik el; a 40 közül 18 foglalkozásnak magasabb, 22-nek alacsonyabb az átlagpontszáma. Magának a tízes skálának a középértéke egyébként 5,5-nél van, ehhez legközelebb a középiskolai tanár presztízspont átlaga (5,48) áll. Érdemes megemlíteni, hogy míg a 12 legmagasabb átlagpontszám esetében viszonylag egységes a válaszadók véleménye, addig a legalacsonyabb presztízspontszámokhoz sokkal magasabb relatív szórás társul, vagyis jóval szélsőségesebb egyéni véleményekből áll össze az átlag.

A *2. táblázatból* az tűnik ki, hogy a projektmenedzseri foglalkozásban töltött idő szerint meglehetősen eltérnek az átlagpontszámok. A fő tendencia az, hogy a legrövidebb gyakorlati idővel rendelkezők csoportja a foglalkozások többségének megítélésében markánsan eltér a két másik csoporttól, amelyek véleménye többnyire közel áll egymáshoz.

1. táblázat

A foglalkozások rangsora az összes válaszadó átlagpontjai alapján

	Összes válaszadó n=90	
	Átlag	*Rel. szór.*
Bíró	**8,01**	*25%*
Fogorvos	**7,78**	*20%*
Állatorvos	**7,11**	*24%*
Ügyvéd, jogtanácsos	**7,08**	*28%*
Háziorvos	**6,82**	*26%*
Építőmérnök	**6,79**	*21%*
Elemző közgazdász	**6,76**	*24%*
Gépészmérnök	**6,69**	*22%*
Villamos mérnök	**6,66**	*22%*
Gyógyszerész	**6,64**	*23%*
Könyvvizsgáló (auditor)	**6,61**	*26%*
Rendszertervező matematikus	**6,59**	*27%*
Közjegyző	**6,48**	*35%*
Értékesítési vezető	**6,46**	*30%*
Adószakértő	**6,43**	*27%*
Szoftverfejlesztő	**6,36**	*25%*
Bróker (tőzsdei)	**6,27**	*33%*
Vegyészmérnök	**6,22**	*26%*
Projektmenedzser (számított)	***6,14***	***11%***
Mentőtiszt	**5,96**	*35%*
Marketing szakember	**5,86**	*25%*
Autóipari termelésirányító	**5,72**	*29%*
Rádiós műsorszerkesztő	**5,68**	*38%*
Humán erőforrás menedzser	**5,60**	*33%*
Iparművész	**5,59**	*36%*
Vegyipari termelésirányító	**5,58**	*30%*
Középiskolai tanár	**5,48**	*30%*
Építőipari művezető	**5,34**	*30%*
Kertész mérnök	**5,28**	*29%*
Kereskedelmi képviselő	**4,93**	*37%*
Webmester	**4,91**	*34%*
Piackutató	**4,87**	*36%*
Rendszergazda	**4,78**	*37%*
Vám- és pénzügyőrtiszt	**4,63**	*38%*
Rendőrtiszt	**4,54**	*43%*
Általános iskolai tanár	**4,49**	*36%*
Honvédtiszt	**4,41**	*40%*
Tanító (alsó tagozatos)	**4,28**	*44%*
Klinikai szakápoló	**4,09**	*49%*
Szociális munkás, gondozó	**3,61**	*55%*
Közigazgatási ügyintéző	**3,60**	*43%*

2. táblázat

Az egyes foglalkozásokra adott átlagos presztízspontszámok a válaszadók projektmenedzserként töltött gyakorlati ideje szerinti csoportonként

	Max 3 év gyakorlati idő n=11		4 - 10 év gyakorlati idő n=34		10 évnél több gyakorlati idő n=45	
	Átlag	*Rel. szór.*	**Átlag**	*Rel. szór.*	**Átlag**	*Rel. szór.*
Bíró	**7,18**	*40%*	**8,12**	*22%*	**8,13**	*23%*
Fogorvos	**6,82**	*35%*	**7,85**	*21%*	**7,96**	*13%*
Állatorvos	**7,09**	*31%*	**7,24**	*25%*	**7,02**	*23%*
Ügyvéd, jogtanácsos	**6,09**	*38%*	**7,21**	*30%*	**7,22**	*24%*
Háziorvos	**6,55**	*35%*	**6,74**	*27%*	**6,96**	*23%*
Építőmérnök	**5,82**	*34%*	**6,88**	*21%*	**6,96**	*18%*
Elemző közgazdász	**7,18**	*33%*	**6,68**	*27%*	**6,71**	*20%*
Gépészmérnök	**6,27**	*34%*	**6,91**	*21%*	**6,62**	*20%*
Villamos mérnök	**6,18**	*34%*	**6,85**	*20%*	**6,62**	*20%*
Gyógyszerész	**6,45**	*33%*	**6,97**	*20%*	**6,44**	*23%*
Könyvvizsgáló (auditor)	**6,36**	*35%*	**6,50**	*23%*	**6,76**	*26%*
Rendszertervező matematikus	**6,55**	*37%*	**6,68**	*28%*	**6,53**	*24%*
Közjegyző	**5,73**	*37%*	**6,50**	*37%*	**6,64**	*33%*
Értékesítési vezető	**6,45**	*37%*	**6,38**	*30%*	**6,51**	*28%*
Adószakértő	**6,82**	*26%*	**6,35**	*26%*	**6,40**	*29%*
Szoftverfejlesztő	**6,09**	*38%*	**6,71**	*21%*	**6,16**	*25%*
Bróker (tőzsdei)	**6,73**	*42%*	**6,21**	*33%*	**6,20**	*32%*
Vegyészmérnök	**6,18**	*31%*	**6,50**	*28%*	**6,02**	*23%*
Projektmenedzser (számított)	***6,36***	***15%***	***6,03***	***10%***	***6,18***	***11%***
Mentőtiszt	**5,18**	*38%*	**6,00**	*34%*	**6,11**	*34%*
Marketing szakember	**5,09**	*36%*	**5,91**	*20%*	**6,00**	*26%*
Autóipari termelésirányító	**5,55**	*38%*	**5,97**	*26%*	**5,58**	*30%*
Rádiós műsorszerkesztő	**4,55**	*44%*	**6,06**	*35%*	**5,67**	*38%*
Humán erőforrás menedzser	**4,91**	*36%*	**5,74**	*36%*	**5,67**	*30%*
Iparművész	**4,82**	*53%*	**5,74**	*35%*	**5,67**	*33%*
Vegyipari termelésirányító	**5,73**	*35%*	**5,74**	*32%*	**5,42**	*28%*
Középiskolai tanár	**4,82**	*32%*	**5,32**	*30%*	**5,76**	*29%*
Építőipari művezető	**5,45**	*44%*	**5,38**	*27%*	**5,29**	*29%*
Kertész mérnök	**5,36**	*34%*	**5,21**	*27%*	**5,31**	*30%*
Kereskedelmi képviselő	**4,73**	*43%*	**5,29**	*34%*	**4,71**	*38%*
Webmester	**4,73**	*50%*	**5,44**	*29%*	**4,56**	*33%*
Piackutató	**4,64**	*48%*	**4,88**	*34%*	**4,91**	*35%*
Rendszergazda	**4,73**	*46%*	**4,97**	*28%*	**4,64**	*41%*
Vám- és pénzügyőrtiszt	**4,18**	*46%*	**5,03**	*36%*	**4,44**	*36%*
Rendőrtiszt	**3,91**	*45%*	**4,79**	*44%*	**4,51**	*42%*
Általános iskolai tanár	**3,45**	*35%*	**4,44**	*36%*	**4,78**	*34%*
Honvédtiszt	**3,82**	*45%*	**4,62**	*38%*	**4,40**	*41%*
Tanító (alsó tagozatos)	**3,09**	*34%*	**4,44**	*40%*	**4,44**	*45%*
Klinikai szakápoló	**3,36**	*60%*	**4,41**	*45%*	**4,02**	*50%*
Szociális munkás, gondozó	**2,55**	*59%*	**3,97**	*53%*	**3,60**	*55%*
Közigazgatási ügyintéző	**3,00**	*49%*	**3,97**	*40%*	**3,47**	*43%*

Mikro szintű pozícionálás – a projektmenedzsment tevékenység megítélése a tipikus vállalati funkciók, területek viszonylatában

A foglalkozási presztízs kifejezés hagyományosan a foglalkozások széleskörű, társadalmi méretekben és összefüggésekben történő megítélésére utal. A foglalkozásokat azonban, mint szakterületi tevékenységeket, egymáshoz viszonyított relatív pozícióik szempontjából szűkebb vonatkoztatási (szervezeti, vállalati) keretben is lehet vizsgálni. Ez történt a 2012-es projekt menedzsment szakma tükre felmérés során is, amikor azt kérdeztük a résztvevőktől, hogy az alapvető vállalati funkciókhoz, területekhez viszonyítva milyen a projektmenedzseri tevékenység elismertsége, megbecsültsége. A kapott adatokat a következő táblázat tartalmazza.

3. táblázat
A projektmenedzseri szakma, tevékenység elismertsége, megbecsültsége különféle vállalati funkciókhoz, területekhez viszonyítva (2012-es adatfelvétel, n=188)

A projektmenedzseri szakma, tevékenység elismertsége, megbecsültsége…	Jobb	Ugyanolyan	Rosszabb	Összesen
a logisztikai, szállítmányozási, raktározási tevékenységhez viszonyítva	75%	17%	8%	100%
a humán erőforrás menedzsment tevékenységhez, területhez viszonyítva	53%	34%	13%	100%
a számviteli és kontrolling tevékenységhez viszonyítva	38%	39%	23%	100%
a termeléshez, technikai, technológiai területhez viszonyítva	37%	40%	23%	100%
a marketing területhez, tevékenységhez viszonyítva	32%	32%	36%	100%
az értékesítési, kereskedelmi tevékenységhez viszonyítva	26%	30%	44%	100%
az információtechnikai/számítástechnikai területhez viszonyítva	26%	50%	25%	100%
a pénzügyi területhez, tevékenységhez viszonyítva	21%	34%	45%	100%

A projektmenedzseri tevékenységet ebben a kontextusban is középtájra pozícionálták az e tevékenységet végző válaszadók. A nyolc területből kettő van, amelyekhez viszonyítva a válaszadók abszolút többsége jobbnak tartja a projektmenedzseri tevékenység elismertségét. (Ezek: a logisztika/szállítmányozás/raktározás, valamint a humán erőforrás menedzsment.) A másik oldalon csak relatív többségben vannak azok a válaszok, melyek szerint a projektmenedzseri tevékenység megbecsültsége rosszabb két másik területhez viszonyítva. (Ezek: az értékesítés/kereskedelem, valamint a pénzügy.)

A projektmenedzseri foglalkozás presztízsének mértékét befolyásoló tényezők

A presztízs mértéke minden foglalkozás esetében számos tényező függvényében alakul, amelyek köre és súlya a különböző korokban, kultúrákban, társadalmakban, társadalmi rétegekben más és más lehet. Így pl. a vallási elöljáróknak (lelkészeknek, rabbiknak, imámoknak, stb.) tulajdonított presztízs nagymértékben különbözhet egymástól erősen vallásos, vagy világias, szekularizált környezetben. A projektmenedzseri foglalkozás presztízsét alakító tíz (fontos, de természetesen nem kizárólagos) tényező súlyát, szerepét a válaszadók a következőképpen minősítették.

4. táblázat
A projektmenedzseri foglalkozás rangját, presztízsét alakító néhány tényező szerepének megítélése

n=90	Jelentős	Mérsékelt	Elhanya-golható	Nem tudja megítélni	Összesen
Érdekes, változatos feladatok	67%	26%	8%	0%	100%
Jól lehet vele keresni	66%	30%	4%	0%	100%
Diplomás, szellemi tevékenység	66%	26%	9%	0%	100%
Önállóság a munkában	61%	31%	8%	0%	100%
Jó elhelyezkedési lehetőségek	58%	32%	8%	2%	100%
Jó esélyt kínál vezetői pozíciókra	58%	31%	9%	2%	100%
Szakmai fejlődési lehetőség	44%	47%	9%	0%	100%
Gyorsan fejlődő foglalkozási ág	37%	44%	16%	3%	100%
Jelentős források feletti rendelkezés	32%	48%	19%	1%	100%
A projektek üzleti/társadalmi haszna	24%	44%	29%	2%	100%

A projektmenedzseri presztízs változásának dinamikája

5. táblázat
A projektmenedzseri foglalkozás rangjának, presztízsének alakulása az utóbbi öt év során

n=90	Megoszlás
Határozottan jobb lett	12%
Kicsit jobb lett	41%
Lényegében nem változott	31%
Kicsit rosszabb lett	4%
Határozottan rosszabb lett	4%
Nem tudja megítélni	8%
Összesen	100%

A presztízs alakulásának megítélése tekintetében nincs szignifikáns különbség a projektmenedzseri szakmában eltöltött gyakorlati idő kategóriái szerint.

A projektmenedzserek munkaerőpiaci esélyei és aktivitása

6. táblázat
A projektmenedzseri foglalkozást választók munkaerőpiaci helyzetének, álláshoz jutási esélyeinek megítélése

n=90	Megoszlás
Nagyon jó	8%
Elég jó	39%
Is-is, esete válogatja	45%
Elég rossz	6%
Nagyon rossz	1%
Nem tudja megítélni	1%
Összesen	100%

A munkaerőpiaci helyzet esélyeinek megítélésben nincs szignifikáns különbség a projektmenedzseri szakmában eltöltött gyakorlati idő kategóriái szerint.

7. táblázat
Keresett-e a válaszadó projekt menedzseri állást, munkakört az elmúlt három évben?

n=90	Megoszlás
Igen	46%
Nem	54%
Összesen	100%

A 7. táblázat adataiban sincsenek szignifikáns különbségek a projektmenedzseri szakmában eltöltött gyakorlati idő kategóriái szerint.

8. táblázat
Keresték-e már meg a válaszadót projekt menedzseri állásajánlattal munkaerő közvetítő, vagy fejvadász cégek?

n=90	Megoszlás
Igen	61%
Nem	39%
Összesen	100%

Az e kérdésre adott válaszokban szignifikáns különbségek vannak a projektmenedzseri szakmában eltöltött gyakorlati idő kategóriái szerint. Az adatok a következő táblázatban találhatók.

8.1 táblázat
Keresték-e már meg a válaszadót projekt menedzseri állásajánlattal munkaerő közvetítő, vagy fejvadász cégek?

	Igen	Nem	Összesen
…. - 3 év pm tapasztalattal rendelkezők	27%	73%	100%
4 - 10 év pm tapasztalattal rendelkezők	56%	44%	100%
11 -… év pm tapasztalattal rendelkezők	73%	27%	100%
Összesen	61%	39%	100%

9. táblázat
A válaszadóktól kiinduló és a válaszadók felé megnyilvánuló munkaerőpiaci aktivitás kombinált megoszlása

	Állást kínáltak	Nem kínáltak állást	Összesen
Állást keresett	33%	12%	46%
Nem keresett állást	28%	27%	54%
Összesen	61%	39%	100%

10. táblázat
Az álláslehetőség keresésének módjai a gyakoriság csökkenő sorrendjében
(egy válaszadó többet is jelölhetett)

n=90	Igen	Nem	Összesen
Barátoknál, ismerősöknél tájékozódva	59%	41%	100%
Internetes portálok álláshirdetéseit figyelve	58%	42%	100%
Regisztrálta magát állásközvetítő holnapon/portálon	38%	62%	100%
Fejvadász cég(ek)hez való bejelentkezéssel	33%	67%	100%
Hirdetéses munkaerő közvetítő cég(ek)en keresztül	28%	72%	100%
Egyéb módon	23%	77%	100%
Újsághirdetések révén	16%	84%	100%

Üzleti kilátások 2015-re

11. táblázat
A 2014-es évhez képest milyen változást vár 2015-ben az induló projektek számát tekintve?

n=90	
15%-nál nagyobb csökkenést	4%
Legfeljebb 15% csökkenés	11%
Nem vár változást	39%
Legfeljebb 15% növekedést	34%
15%-nál nagyobb növekedést	11%
Összesen	100%

12. táblázat
A 2015-ben induló projektek komplexitásával kapcsolatban milyen változást prognosztizál?

n=90	
Jelentős egyszerűsödést	2%
Kismértékű komplexitás csökkenést	9%
Változatlanságot	42%
Kismértékű komplexitás növekedést	36%
Jelentős komplexitás növekedést	11%
Összesen	100%

13. táblázat
A 2015-ben induló projektekben dolgozók átlagos számának változását illetően mire számít?

n=90	
15%-nál nagyobb csökkenésre	3%
Legfeljebb 15% csökkenésre	14%
Nem vár változást	46%
Legfeljebb 15% növekedésre	29%
15%-nál nagyobb növekedésre	8%
Összesen	100%

14. táblázat
Az összes projekt (portfolió) várható költségvetésének alakulását hogyan becsli a 2015-ös évre?

n=90	
15%-nál nagyobb lesz a csökkenés	4%
Legfeljebb 15% csökkenés lesz	14%
Összességében nem lesz változás	39%
Legfeljebb 15% növekedés lesz	33%

15%-nál nagyobb növekedés lesz	9%
Összesen	100%

15. táblázat

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

n=90	
A piaci koncentráció erősödését	16%
Stagnálást a jelenlegi állapot szerint	47%
A diverzifikáció erősödését	38%
Összesen	100%

16. táblázat

Az üzleti kilátásokra vonatkozó prognózisok adatsora 2009-2015

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

A 2015. évi felmérés válaszadóinak összetétele

17. táblázat
Az alap, ill. eredeti végzettség jellege, szakiránya (többet is lehetett jelölni)

n=90	
Műszaki-technikai	76%
Gazdasági, üzleti	51%
Jogi, humán	9%

18. táblázat
Életkor

n=90	
... - 24 éves	1%
25 - 34 éves	19%
35 - 44 éves	38%
45 - 54 éves	22%
55 - … éves	20%
Összesen	100%

19. táblázat
Projektmenedzsment gyakorlati idő

n=90	
… - 3 év	12%
4 - 10 év	38%
10 - .. év	50%
Összesen	100%

20. táblázat
A projektekben betöltött szerepek (többet is lehetett jelölni)

n=90	
Tanácsadó (külső vagy belső)	41%
Projektben dolgozó szakértő	46%
Projektmenedzser	83%
Projektiroda vezető, projektigazgató	40%
Projekt tulajdonos (irányító bizottsági elnök)	11%

21. táblázat
A válaszadó által menedzselt/irányított projektek közül a legnagyobb költségvetési kategóriája

n=90	
.. - 10 MFt	10%
11 - 50 Mft	17%
51 - 100 Mft	11%
101 - 500 Mft	21%
500 - .. Mft	41%
Összesen	100%

22. táblázat
A válaszadó által menedzselt/irányított projektek közül a legnagyobb esetében az irányított munkatársak száma

n=90	
.. - 10 fő	19%
11 - 50 fő	53%
50 - .. fő	28%
Összesen	100%

23. táblázat
Töltött-e ki korábban a válaszadó a Projekt Menedzsment Fórum céljára készült (a jelenlegivel részben megegyező tárgyú) kérdőívet?

n=90	
Igen	72%
Nem	28%
Összesen	100%