

PROJEKT MENEDZSMENT ERŐFORRÁS KÉRDÉSEI

Dr. Prónay Gábor

2) Távközlési és
Informatikai PM Fórum

PM DEFINÍCIÓ

- **Költség - minőség - idő - méret**

$$C = f (P, T, S)$$

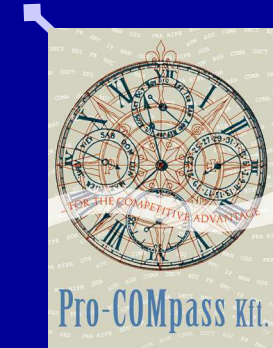
- **Rendszer - szervezet - emberek
rendszertechnikai szemlélet**

- **Stratégia (St) - szervezet (Sz) - kultúra (K)
kapcsolat rendszere → PM „befogadás”
minősége**

- stratégia = jövő orientáltság + környezeti érzékenység
- kultúra = hitek, értékek, viselkedési normák, előírások



PM EMBERI ERŐFORRÁS KÉRDÉSEI



- **Projekt folyamat emberi erőforrás elemzése**
 - rendszertechnikai szemlélet
 - egyes elemek fejlesztésének és a rendszer fejlődésének kapcsolata (nem egyértelmű megfelelés)
 - emberi erőforrás - környezet hatása
 - elemzés a projekt folyamat mentén
 - tézisek : nem abszolút igazság, hanem gyakorlati hasznosság (St -K- Sz kapcsolódás)

I. CÉL MEGHATÁROZÁS

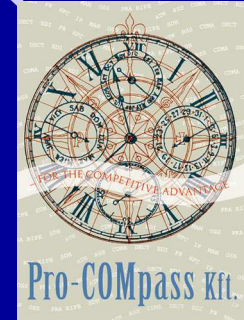
C1. Tézis : stratégiából levezetett, pontosan megfogalmazott célokra van szükség (St)

C2. tézis : megvalósítás egyszemélyi felelőssége elkerülhetetlen (K)

- irányítóbizottsági elnök (felelős/owner) felelőssége
 - projekt menedzser kiválasztása
 - bizottsági tagok (stakeholderek) : tanácsadók
 - konszenzusos döntések igénye (jó tervezés elősegíti)
- funkcionális vezetők meghatározó szerepe



I. CÉL MEGHATÁROZÁS (Folyt.)



C3. tézis : projekt felelős a funkcionális hierarchiában magasabban legyen, mint a projektben dolgozók funkcionális vezetői (Sz)

- funkcionális vezetők irányító bizottságban a projekt felelős/elnök tanácsadói (nem döntéshozók)

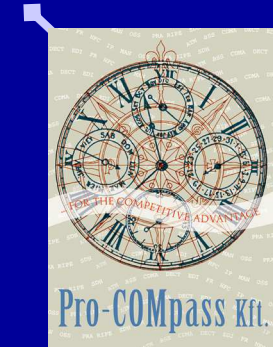
II. PROJEKT MENEDZSER KIVÁLASZTÁSA

PM minősítés négy kategória alapján :

- személyes tulajdonságok
 - rugalmasság és alkalmazkodóképesség
 - kezdeményező képesség és vezetői képesség
 - önbizalom és meggyőző képesség
 - jó szóbeli kifejező készség
 - technikai és emberi problémák közötti egyensúlyozó képesség
 - probléma megoldási és döntési képesség
 - jó időbeosztási képesség
 - humor érzék



II. PM KIVÁLASZTÁSA (1. Folyt.)



- viselkedés
 - vezetői irányítás
 - gondoskodás a munkatársak ismeretei fejlesztéséről
 - jó kommunikációs képesség
- üzleti képességek
 - érteni az alaptevékenységet (core business)
 - érteni a profit termelés marketing, kontrolling, beszerzési, jogi és emberi erőforrás oldalait
 - érteni a költség számítást
 - üzleti követelmények projektbe transzformálási képessége

II. PM KIVÁLASZTÁSA (2. Folyt.)

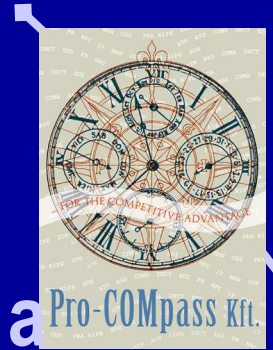
- technikai képességek
 - menedzseri eszközök ismerete
 - korábbi projekt tapasztalatok
 - technikai-technológiai ismeretek

Tudás és képességek mellett motiváció is !

**Motiváció = felismert képesség a feladata
elvégzésére * jutalom/elismerés lehetősége
* jutalom/elismerés vonzereje**



II. PM KIVÁLASZTÁSA (3. Folyt.)



M1. tézis : Projekt menedzsernek értenie kell a szakmai kérdésekhez (St.)

- alaptudáshoz speciális ismeretek az előkészítő fázisban megszerezhetők
- szakmai ismeret a munkatársak kiválasztásánál és a tervezésnél nélkülözhetetlen (funkcionális vezető támogatásra szükség van !)
- vezetői példamutatás, kommunikáció is igényli a szakmai ismereteket
- a szakértelemnek fokozatai vannak (kezdő -haladó -mester)

II. PM KIVÁLASZTÁSA (4. Folyt.)

Választás két oldala :

- tulajdonos képviseletében projekt felelős választ
- projekt menedzser ajánlatot fogad el/utasít vissza



Felelősség :

Hatáskör	Hatalom	Tekintély/befolyás
döntéshozás	büntetés/ jutalom	készítés

II. PM KIVÁLASZTÁSA (5. Folyt.)

Hatáskör és hatalom mértékét tulajdonos határozza meg

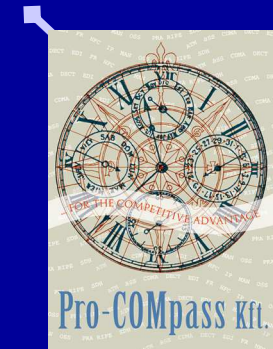


Tekintély/befolyás a projekt menedzser „árúja” :

- referenciák/gyakorlat
- szakmai tudás
- emberi-, vezetői-, üzleti képességek

Értékét a vállalati kultúra-stratégia-szervezet határozza meg.

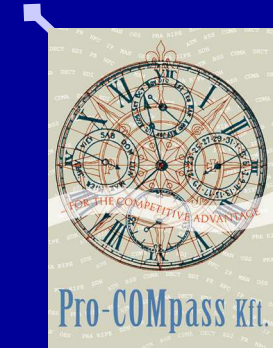
II. PM KIVÁLASZTÁSA (6. Folyt.)



**M2. tézis : PM kiválasztása valódi választás
legyen (több jelölt, vevő is
beleszólhat)**

**M3. Tézis : PM kiválasztásának egyszemélyi
felelőse a projekt tulajdonosa
(felelős)**

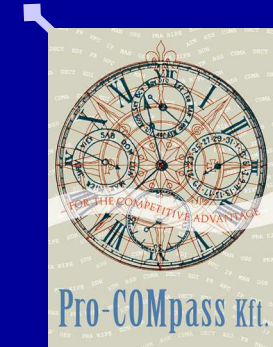
II. PM KIVÁLASZTÁSA (7. Folyt.)



M4. tézis : érdekeltségi rendszer felépítése a vállalati kultúra függvénye

- ◆ karrier lehetőség
- ◆ megszerezhető feladatok stratégiai jelentősége
- ◆ anyagi elismerés formái

III. PROJEKT SZERVEZET



SZ1. tézis : Nagy beszerzésre épülő projektnél is egységes irányítás szükséges

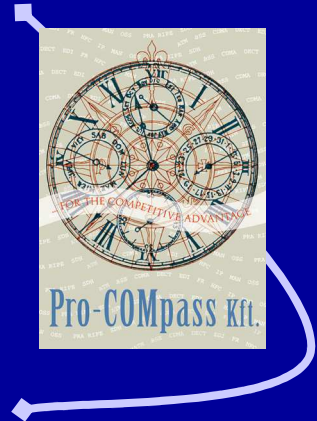
- szállító és vevő szervezetei integrálódjanak (legalább az irányító bizottság szintjén) → projekt mindig több, mint beszerzés !
- ajánlható modell :
 - Irányító Bizottság → vevő vezetésével
 - Munkabizottság → szállító vezetésével

III. PROJEKT SZERVEZET (1. Folyt.)



**SZ2. tézis : Szállító és vevő érdekeltségek
egyensúlya stratégiai jelentőségű a
sikerben (profit és eredmény
orientációs különbségek csökkentése -
kultúrák illesztése)**

IV. PROJEKT TERVEZÉS

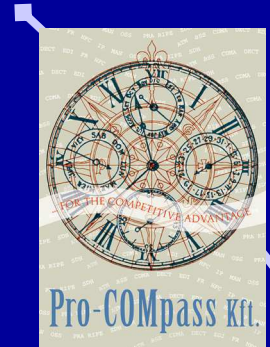


T1. tézis : a tervezéshez szükséges erőforrások a projekt méretével szoros kapcsolatban vannak

(adott méretű projekthez meghatározott mennyiségű tervezési munkát kell elvégezni)

T2. tézis : a tervezés a csapatépítés eszköze (érdekeltek bevonása célszerű)

V. ÖSSZEGZÉS



1. A szakemberekkel való „törődés” (érdekeltség-karrier tervezés, elkötelezettség, képzés) PM-nél fontosabb, mint más menedzsment technikáknál
2. A „törődés”-t rendszer szemléletben kell megtenni (stratégia-szervezet-kultúra)
3. Projekt menedzserrel szembeni elvárások :
 - képességek (emberi, vezetői, üzleti)
 - szakmai és menedzseri tudás
 - gyakorlat (fokozatok)