

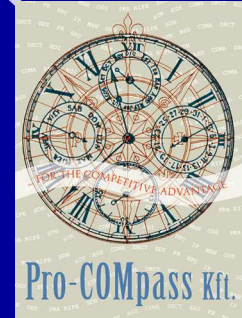
„Gondolatok a PM módszertan korlátairól, lehetőségeiről – amit a felsővezetőknek tudniuk kell !”

dr. Prónay Gábor

5. Távközlési és Informatikai
Projekt Menedzsment Fórum

2002. április 18.

AZ ELŐADÁS CÉLJA



- **néhány tapasztalat bemutatása, vitaindítás szándékával**

Tézis : nem abszolút igazság, hanem gyakorlati hasznosság (stratégia-kultúra-szervezet környezethez illeszkedően)

- **figyelem felhívás a PM módszertan lehetőségeire és korlátaira – IGEN vagy NEM ?**

Kötbérből nem lesz szolgáltatás !

DEFINÍCIÓK



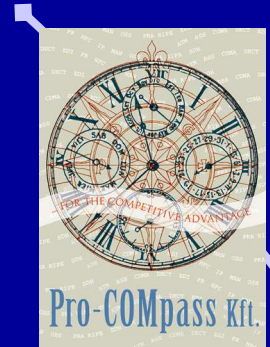
- **Projekt = adott cél érdekében végrehajtott tevékenység sorozat**
- **Projekt cél követelmények :**
 - a vállalati stratégiai célokból levezetett
 - pontosan megfogalmazott (egyértelmű)
 - meghatározott paraméterű, mérhető (adott minőség)
 - határidő - költség kötöttség

DEFINÍCIÓK (1. folyt.)



- **Tevékenység sor jellemzői :**
 - komplex ismeret igény (műszaki-technikai, üzleti-piaci, közgazdasági-pénzügyi, jogi-szabályozási)
 - több szervezeti egység /vállalat részvétele (partnerek, beszállítók, ügyfelek)
 - egyedi, nem rutinszerű tevékenységek (kockázatos)
 - megvalósítás stratégiai jelentőségű

TÉZISEK



T1 : Szolgáltató vállalatoknál funkcionális és projekt menedzsment hosszútávú együttélésére kell felkészülni

Funkcionális menedzsment jellemzői :

- rutinszerű működés (7*24*365 órás)
- hierarchikus szervezet ("katonai fegyelem", fix függőségek)
- statikus adottságok (erőforrások) hatékony felhasználása

TÉZISEK (1. folyt.)



T1 (folyt.)

Projekt menedzsment jellemzői :

- egyedi tevékenység sor (új szolgáltatás, új szervezeti egység, új vállalati folyamatok, vállalat irányítás korszerűsítés, ügyfél kiszolgálás modernizálás)
- ideiglenes szervezet (ideiglenes függőségek)
- dinamikus erőforrás menedzselés (eseti megoldások)

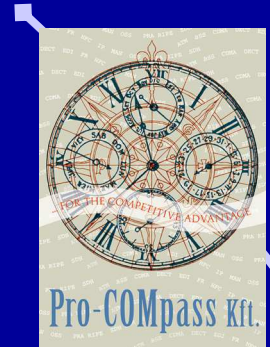
TÉZISEK (2. folyt.)



T2 : Adott szintű vállalati projektből csak korlátozott számú (max. 6-7) futhat párhuzamosan

- felső vezetés figyelmét/támogatását csak korlátozott számban tudja megosztani
- megfelelő szintű projekt menedzser korlátozottan áll rendelkezésre
- különböző projektek egymásra hatásának figyelembe vétele nehéz

TÉZISEK (3. folyt.)



T3 : Legfelső vezető projekt módszertan ismerete és támogatása nélkül nincs projekt siker

- vállalati stratégiai célok meghatározója
- erőforrásokért folytatott harc legfelső bírója
- vállalati kultúra befolyásolója (pl.: eredmény orientáció, kockázat kezelés, kommunikáció)
- a felelősség átruházás csak a legfelső szintről indulhat (érdekeltségi rendszer !)

TÉZISEK (4. folyt.)



T4 : A projekt csak konkrét, mérhető cél esetén lehet sikeres

- csak mérhető eredményekhez kapcsolható
 - elfogadási kritérium
 - üzleti cél
 - felelősség és érdekeltségi rendszer
- nem kialakult célok esetén célszerű projekt előkészítést végezni (pl.: K+F, alkalmazás fejlesztés)

TÉZISEK (5. folyt.)



T5 : Szolgáltató vállalatoknál tisztán informatikai projekt nem létezik

- a projekt célja a vállalati stratégiából következően csak üzleti megoldás vagy annak támogatása lehet
- infrastruktúra fejlesztés csak a szolgáltatások részeként vagy támogató rendszerként (pl. : számlázás, hálózat menedzsment, call center) valósulhat meg

TÉZISEK (6. folyt.)

T6 : Projekt menedzsment = vállalkozás



Projekt menedzserrel szembeni követelmények

- szakmai tudás (pl.: munkatársak kiválasztásához, kockázatok becsléséhez, tervezéshez, koordináláshoz, kommunikációhoz, munka értékeléséhez), fokozatok
- menedzseri tudás (pl.:szervezés, vezetés, ellenőrzés)
- emberi képességek (értékrend, célrendszer, rugalmasság, alkalmazkodás, eredmény orientáció, pedagógiai képesség, döntéshozási képesség, felelősség vállalás)
- tapasztalat/gyakorlat

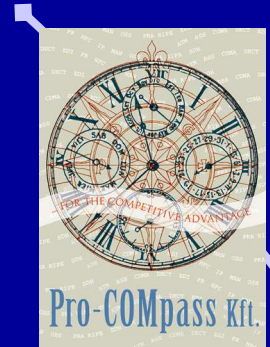
TÉZISEK (7. folyt.)



T6 (folyt.)

- Projekt menedzser kiválasztása valódi választás legyen !
 - külső vagy belső projekt menedzser ?
 - több jelölt (érdekelték is beleszólhatnak) azonos szakértelem fokozattal (kezdő-haladó-mester)
 - tulajdonos által megbízott projekt felelős dönt egy személyben
 - a jelölt az “ajánlatot” elutasíthatja

TÉZISEK (8. folyt.)



T7 : Az érdekeltségi rendszer felépítése a vállalati kultúra függvénye

Érdekeltségi rendszer összetevők :

- anyagi elismerés
- önmegvalósítás lehetősége (befolyás a megoldásra)
- karrier lehetőség

PM ALKALMAZÁS ELŐNYEI



□ üzleti területen

- üzleti megoldások megvalósítása szervezettebben, gyorsabban (hierarchia csökkenésével), hatékonyabban (költség követés) – a vállalat rutinszerű működésének megzavarása nélkül !
- kockázatok észlelése és kezelése javul - meglepetések kizárva !
- változás kezelés kidolgozott menetrend szerint (rendszertechnikai gondolkodással) – a megoldandó feladat mérete kézben tartható !
- kívánt minőség biztosítható (elemek: módszertan, szervezet, emberek, technológia) – jobb felügyelet !
- kommunikáció kézben tartott (belső és külső is)
- mérhető menedzsment teljesítmények

PM ALKALMAZÁS ELŐNYEI

(1. folyt.)

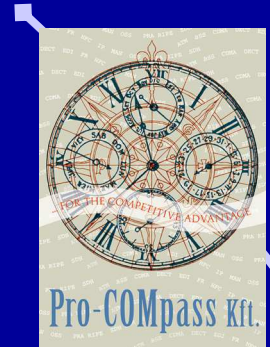


□ vállalati kultúra fejlődésében

- együttműködés kultúrája fejlődik
 - különböző funkcionális-, szakmai- és nemzeti kultúrák között
 - ügyfelekkel, együttműködő partnerekkel, beszállítókkal
- felelősség vállalás erőteljesebbé válik
- kockázat vállalási képességek és lehetőségek növekednek
- teljesítmény/eredmény orientáció fokozódik

PM ALKALMAZÁS ELŐNYEI

(2. folyt.)

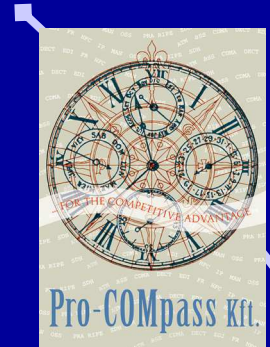


□ szervezeti kultúra fejlődésében

- funkcionális szervezeti egységek elismerése nő (projekt szakértői tudásának forrását adják !)
- csökken a hierarchia fokozásának igénye (eredmény orientáció a szervezeti egységek átjárhatóságát követeli meg, üzleti sikerek a hatalmi pozíciókért kárpótolnak) – hálózati munka kultúra képessége nő
- fokozódik a munkatársak nyitottsága (pl.: más szakterületek iránt), rendszertechnikai gondolkodás fejlődik, együttműködési készség nő

PM ALKALMAZÁS ELŐNYEI

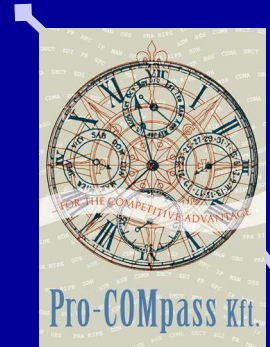
(3. folyt.)



□ emberi erőforrás menedzselésben

- javul a munkatársak menedzsment képzettsége és gyakorlata
- karrier lehetőség – jó eszköz az előre lépéshez szükséges képességek bemutatására
- megteremti a komplex érdekeltségi rendszer igényét (egyensúlyban funkció és projekt, egyén és csapat)
- javul a vezető kiválasztás gyakorlata (a gyakori ismétlés miatt)

ÖSSZEFOGLALÁS



IGEN

- Projekt menedzsment módszertan segítséget jelent a piaci versenyképességhez szükséges fejlesztések hatékony kivitelezésében

DE

- A módszertan csak a vállalati stratégia- szervezet-kultúra környezethez illesztve, a felső vezetés kiemelt támogatásával hatásos (spec. megoldások : eljárás rendben, szervezeti-, érdekeltségi-, erőforrás elosztási módszerekben)