

Rombol vagy épít?

Informatikai projektek válsághelyzetei

Mottó

*„Aki mindig csak úszik az árral,
és sohasem kerül örvénybe
az nem tudhatja meg,
hogy mire képes valójában.”*

H-J. Quadbeck Seeger

Miről is lesz szó?

- Mi a különbség változás és válság, illetve ezek lehetséges menedzselési módszerei között
- Milyen kiváltó okai lehetnek egy projektben a válság kialakulásának?
- Konkrét válsághelyzetek gyakorlati kezelése, sikerei kudarcai

Egy kis elmélet...

- **A VÁLTOZÁS:** olyan folyamat, amelyre akkor kerül sor, ha bármely szervezet, rendszer, egyén, csoport, társadalom – esetünkben informatikai projekt - alkalmas kíván lenni:
 - lehetőségek kihasználására
 - az esetleges előre látható fenyegetések elhárítására, kezelésére.
- **A VÁLSÁG:** olyan folyamat, amelynek során emberek, csoportok, szervezetek, rendszerek, társadalmak – esetünkben informatikai projekt –
 - megszokott működési rendje felborul
 - Fennmaradása, megvalósíthatósága közvetlen veszélybe kerül.

...a változás állandó, és a válság?

- *A válság sajátos menedzsment szituáció.*
- *Jellemzői:*
 - *bekövetkezésének kicsi a valószínűsége, azaz viszonylag ritkán következik be,*
 - *az érintett szervezetek tagjai számára váratlanok,*
 - *kétértelmű helyzetet jelentenek, ahol az ok és a kimenetel is ismeretlen,*
 - *megzavarja a szokásos működést – normális üzletmenetet*
 - *gyors döntésekre és cselekvésre kényszeríti szereplőket*
 - *veszélyezteti a feladat megvalósíthatóságát és a kialakult értékrendet*
 - *jelentős hatással vannak a külső érintettekre*

A válság osztályozása

- Folyamat szakaszok szerint
 - Korai szakasz
 - Közbenő szakasz
 - Késői szakasz – káosz
- Válság kezelhetősége szerint
 - Potenciális fázis
 - Látens fázis
 - Akut kezelhető fázis
 - Akut kezelhetetlen fázis
- Lefolyási idő szerint
 - Robbanásszerű betörő válság
 - Gyorsan fellépő válság
 - Lassan fellépő válság
- Megnyilvánulási mód szerint
 - Stratégiai válság
 - Eredményválság
 - Likviditási válság
- Lefutási fázisuk alapján
 - Még nem észlelt válság
 - Tudatosult válság
 - Kezelés utáni lábadozás
- Válság terjedelme szerint
 - Funkcionális válság
 - Általános válság
- Érzékelhetőség szerint
 - Lappangó válság – fel nem ismert
 - Nyílt válság

Korai jelek...

- A forrás – feladat - idő összhangjának megbomlása
- Szervezeti – működési anomáliák
- Külső – lopakodó - események



Esettanulmány I.

- EU forrásból finanszírozott, sok szereplőt érintő minta projekt
- Magyarországon nem létező gyakorlat bevezetési szigetországi példa alapján
- 3 szerződő fél mellett 39 partnerintézmény
- Számos kapcsolódó infrastrukturális és fejlesztési beruházás
- Újszerű működési mód

Nem megalapozott ajánlattétel

- A rendelkezésre álló forrás és a kiválasztott megoldás ellentmondásai
- Az ajánlat és a megvalósítás ellentmondásai
- Az ajánlati tartalom és az elvárt megoldás ellentmondásai

Alkalmazkodóképesség hiánya

- Alacsony költségvetés – kicsi projektszervezet a vállalkozónál
- Valódi projektszervezet hiánya a megrendelőnél
- Késői felismerése annak, hogy túl sok pénz fogyott el túl kevés eredménnyel
- Majd az erre adott túlzó reakció... és a végén az idő előtti erőforrás kivonás...

Esettanulmány II.

- EU forrásból finanszírozott korszerűsítési projekt
- Országos, közel húsz esztendeje kipróbált gárdával működő állami intézményrendszer
- Nem egységes, de hosszú ideje használt, technológiailag elavult alapok
- Programtechnika által vezérelt módszertan
- Tervezett időtartam két év, tényleges időszükséglet 42 hónap

Kompetencia és erőforráshiány

- A fejlesztésre vállalkozó alapvetően technológiai kompetenciákkal bíró magyar kisvállalkozás
- Kevés, bár jól képzett szakmai erőforrás
- Hatalmas – amúgy iparági számítások szerint is 50-70 főt igénylő feladat..
- ...ég óvjon az olyan vezetőtől, akinek a szárnyaló alkotókészségét semmi tárgyi tudás nem korlátozza...

Időben fel nem ismert, korlátlanul áradó igények

- Megszokott megoldásokhoz való ragaszkodás mellett hatalmas kívánság lista
- Lehetőleg mindent a program csináljon, ne is kelljen gondolkodni...
- De ha mindezt nem tudja, talán be sem kell vezetni...
- ...amúgy nincs olyan karácsonyfa, amire még egy dísz fel ne lehetne tenni...

Esettanulmány III.

- Saját forrásból finanszírozott, nyílt közbeszerzési eljárás keretében bonyolított bővítési projekt
- Egyetlen bírálati szempont a legalacsonyabb ár
- Időtartam 6 hónap
- Fellépő probléma – jogszabályi háttér teljes átalakulása a szerződéskötést követő 1 hónapon belül

Politikai célok, jogszabályok változása

- Egészségügyi finanszírozás ellehetetlenülése miatt tett intézkedések azonnali bevezetése
- Teljes folyamat átrendezése, megváltoztatása
- Igény az azonnali megvalósításra, változáskezelés elutasítva, forrás nincs csak feladat...

Tervezési hiányosságok

- Ha azonnal kell, csináljuk gyorsan...
- Az új folyamatgazda teljesen más elképzelésekkel fog a feladathoz, de az ostor a régin csattan...
- ... meg a Vállalkozón...

Összegzés

Az informatikai projektek kulcsa nem a technológiák ismeretében rejlik, hanem a megrendelői környezet, a támogatott szakterület pontos ismeretén, az emberi viszonylatok mély megértésén alapul.

A legjobb válságmenedzselési módszertan az, amit sohasem kell alkalmazni!

Köszönöm az érdeklődést!

Bur Emma
emma.bur@aquilis.eu