

# Az év projekt menedzsere gondolatok



Mire figyelünk, hogy sikeres legyen  
a projektünk?

Mulikulturális csapat  
spec+ szoft skillek

Károlyi László



# Mire figyeljünk, hogy sikeres legyen a projektünk?



→ A globalizálódó környezet hatása a vállalkozásokra

|                             |                         |
|-----------------------------|-------------------------|
| ☞ Politikai tényezők        | ☞ Gazdasági tényezők    |
| ☞ Szociokulturális tényezők | ☞ Technológiai tényezők |

→ A projektek a szervezeti differenciálódás és alkalmazkodás eszközei.

# Mire figyeljünk, hogy sikeres legyen a projektünk?



→ Ismerjük meg a stakeholdereket.

Ajánlatos tisztázni, kiket érint, és kiket nem a projekt:

- Kik vesznek részt a projektszervezetben, irányítóbizottságban?
- Kiknek lehet még ráhatásuk?
- Milyen érdekeket sérthet?
- Szerezzünk támogatást, szponzort!

# Mire figyeljünk, hogy sikeres legyen a projektünk?



- Fontos az alapos előkészítés!
- A projektcélokat pontosan meg kell határozni, beleértve a mérési módszert és az elvárt minimális célérték teljesülést.
  - Az előkészítés még nem projekt, de szánjunk rá elegendő időt!
  - Ha nincs mérhető cél, kérjünk időt a pontosításra, vagy döntést ez elvárt értékekről,
  - Használjuk a projektszponzort,

# Mire figyeljünk, hogy sikeres legyen a projektünk?



→ A tervezés, modellezés, sok minden másképpen történhet a valóságban, ezért a kockázatelemzés és változások engedélyeztetése elengedhetetlen a sikeres záráshoz!

- Elemezzük ismételten a kockázatokat,
- Vizsgáljuk a jövőbeni esetleges események hatását is,
- A kiemelt kockázatokat kezeljük,
- Dokumentáljuk, engedélyeztessük a változásokat,

# Mire figyeljünk, hogy sikeres legyen a projektünk?



- Hatékonyan kell kommunikálni minden szinten és minden elvárt nyelven.
  - Készítsünk kommunikációs tervet:
    - Kinek?
    - Mit?
    - Hogyan közlünk?
    - Milyen gyakorisággal?
    - Hogyan mérjük a hatékonyságot?
    - Módosítsuk a terv elemeit, ha nem jön a várt hatás!

# Mire figyelünk, hogy sikeres legyen a projektünk?



- Az ötleteinket, javaslatainkat bátran és időben vessük fel,
- Emeljük a projektjeink értékét a projekt megismertetésével,
- Bővítsük folyamatosan az ismereteinket.

# Mire figyeljünk, hogy sikeres legyen a projektünk?



- Ismerjük meg saját képességeinket és olyan projektet vállaljunk, amit sikeresen meg is tudunk oldani.
- Kiemelten fontos ismeretek és tulajdonságok:
  - vezetői készségek,
  - időgazdálkodás,
  - stressz tűrés,
  - együttműködési képesség (nemzetközi csapatban is),
  - következetesség és kitartás!

# Mire figyeljünk, hogy sikeres legyen a projektünk?



- Globalizáció és dinamikusan változó körülmények jellemzi manapság az üzleti életet. Ezért a vállalatok szervezésében, vezetésében a rutin feladat megoldásoktól az egyedi, specifikus feladatok irányába helyeződik a hangsúly. Ebben a környezetben viszont a projekt menedzsment szaktudás felértékelődik. A felértékelődés feltétele a szakmailag jól előkészített projektek eredményesebb lezárás a „dilettáns” megoldásokhoz képest.
- A fentiek teljesülésének legfontosabb feltételei:
  - a szakmai „standard” minősítések megbízhatósága
  - a stakeholder elvárások pontos ismerete
  - kivitelezhető projekt terv készítése
  - pontos kockázat elemzés és elhárítási terv
  - következetes megvalósítás és változás kezelés
  - projekt kommunikáció és marketing
  - a projekt tagok képességeinek ismerete és önismeret

# Mire figyeljünk, hogy sikeres legyen a projektünk?



- Az első pontot kivéve a többi a szervezet, a projekt vezető és a projekt csapat teljesítményét méri egy adott projektben. Ezen feltételekhez fűződő tapasztalatok kerülnek a következőkben bemutatásra elsősorban az emberi tényezőre, a „soft skill”-re koncentrálva, illetve ezek sajátosságaira multikulturális projekt környezetben.

# Mire figyeljünk, hogy sikeres legyen a projektünk?



## → **A stakeholder elvárások pontos ismerete**

- multinacionális szervezetekre jellemző mátrix szervezet miatt általában több „vevője” van a szervezetnek
- corporate szinten a funkcionális kapcsolattartó jelentős mértékben befolyásolhatja a projekt megítélését
- a különböző területek néha egymással ütköző célokat képviselnek (és ez nem csak helyi szinten)

**A megoldás:** pontos állapotfelmérés, pontos és mérhető célok, szponzor választás a corporate szinten kulcs pozícióban lévő vezetők közül, szervezeti térkép készítése a projektre befolyással bíró személyekről (corporate szinten is) és érdekeikről a projektet illetően, személyes networking (pl. Csoport szervezet és kapcsolódás egy leányvállalattal)

# Mire figyeljünk, hogy sikeres legyen a projektünk?



## → **Kivitelezhető projekt terv készítése**

- fontos a nyelv meghatározás, és szükség esetén szótár (ha többnyelvű a csapat)
- ha utazni kell a csapatnak számoljunk a véletlen (reptéri problémák) és szándékos (halasztás) okozta feladat torlódásra,
- a projekt csapat „storming” fázisa hosszabb több nemzetiségű csapatban

**A megoldás:** projektcsapat összeszoktatására csapatépítés és közös értékek személyes kapcsolatok kialakítása, a határidőket –tól –ig javasolt megadni, minden dokumentumot az elfogadott nyelv és nyelvhasználat szerint kell elkészíteni (pl. eltérő értelmezés azonos feladatoknak, utazás helyett netmeeting és ezek buktatói).

# Mire figyeljünk, hogy sikeres legyen a projektünk?



- **Pontos kockázat elemzés és elhárítási terv**
- nemzetközi csapatban nehezebb felmérni a kiválasztott csapattag vagy vezető valódi képességeit, lassabban végezheti munkáját mint terveztük, vagy kiválhat
  - szervezetet érintő projektben a változtatás személyekre gyakorolt hatása befolyásolja a teljesítményüket
  - a projekt különböző fázisaiban új helyzetek alakulhatnak ki, a személyek álláspontja és teljesítmény változhat.

**A megoldás:** projekt csapat kiválasztásában a projekt vezetői igények érvényesítése (nem megfelelőt nem elfogadni), az elemzést többször is el kell végezni, a résztvevők projekt elkötelezettségét mérni.

# Mire figyeljünk, hogy sikeres legyen a projektünk?



- **Következetes megvalósítás és változás kezelés**
  - a projekt hosszabb, ezért a rendszeresen változnak a célok
  - a változtatási igény jelentkezhet a csapat részéről, vagy a megbízó részéről.
  
- A megoldás:** mindig dokumentáltan jóvá kell hagyni a cél változtatást és szétküldeni stakeholdereknek (pl áttelepítéskor az átadó „szabadulni „akar a beragadt költségektől), fontos egy minimum célt meghatározni.

# Mire figyeljünk, hogy sikeres legyen a projektünk?



- Projekt kommunikáció és marketing
  - meg kell határozni a kommunikációs feladatokat (projekt kommunikáció, stakeholder kommunikáció, networking)
  - fontos a kommunikáció megfelelő időzítése
  
- A projekt tagok képességeinek ismerete és önismeret
  - gyakran nincs választási lehetőség, a projekt csapatot „kapjuk”
  - nemzetközi projektek gyakran sértik céljaikkal a helyi érdekeket, vegyük figyelembe a projekt feladatok szétosztásakor
  - térképezzük fel a helyi és csoport szintű stakeholdereket, mérjük fel meddig terjed ebben a tapasztalatunk és lehetőségünk, mivel gyakran erős a corporate szintű stakeholderek befolyásolási lehetősége.

# Mire figyeljünk, hogy sikeres legyen a projektünk?



**A megoldás:** készítsünk kommunikációs térképet (kinek, mikor, mit akarunk kommunikálni és milyen célból), ellenőrizzük hogy az üzenetet úgy értelmezik ahogy szeretnénk (pl. sok e-levél miatt elsikkad, vagy nem úgy értik (nyelv)). Akkor mondjuk el, amikor még hatásos a nem időben történő tájékoztatás, vagy átsiklás (akár figyelmetlenség akár tudatos) csökkenti az eredményes megvalósulás esélyét (pl. transzferek esetében nem szabad kihagyni a dokumentált véglegesítést a témáról, mert minőségi probléma esetén nem lesz felelős)

Szoktassuk össze a projekt tagokat csapatépítő tréninggel, ez jó képesség felmérési lehetőség is (pl. Főnix projekt elején) térképezzük fel a projekt célokkal összefüggésben lévő érzelmi kötődéseket minden szinten (pl. felelőség csökkenés), ha nem tudjuk egyedül megoldani keressünk csoport szintű szponzort.

→ **Kérdések?**

→ **Köszönöm a figyelmet!**