



Projektirányítás az informatikában

Ilyés Enikő - Langer Tamás nyomán

Formális és informális szervezetek

A formális szervezetek tulajdonos és vagy vezetői döntések alapján jönnek létre, szépen lerajzolhatóak.



- Az informális szervezetek spontán emberi kapcsolatok mentén jönnek létre.



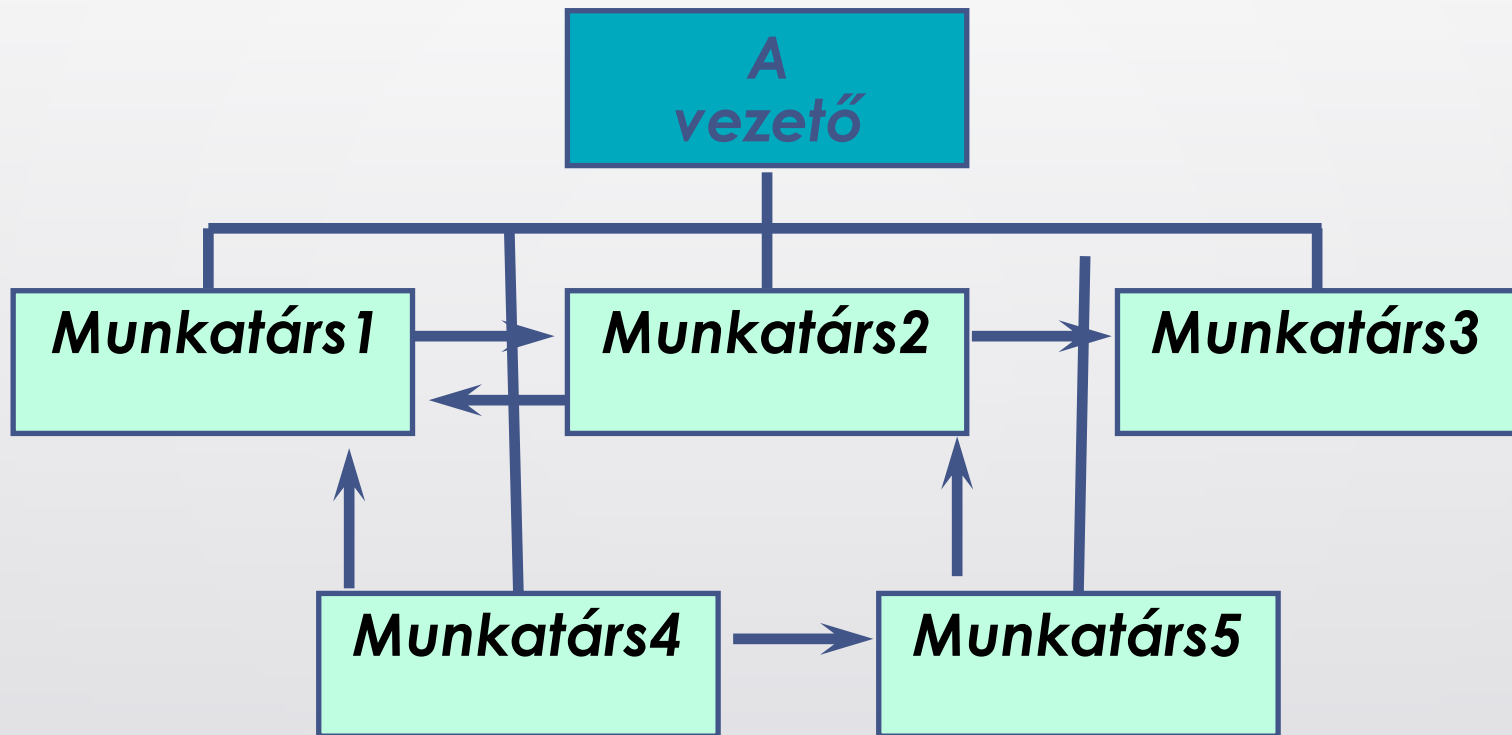
- Mindkettő fontos egy vállalat életében és az utóbbira is nagyon oda kell figyelni.



3

Le tudnád rajzolni
munkahelyed szervezeti
felépítését?

Egyszerű szervezet





Egyszerű szervezet

Előnyök



- Centralizált vezetés, gyors döntés
- Rugalmas
- Könnyebben serkenti a csapatmunkát és a kreativitást
- A formális és informális szervezet jobban egybeesik

Hátrányok



- Bizonyos méreten túl nem működőképes
- Könnyen szervezetlenségbe csaphat át
- Kiszolgáltatottság az egyszemélyi vezetőnek
- Nehezebben alakulnak ki eljárások



Összetett szervezeti modellek

Funkcionális

Koordinációs

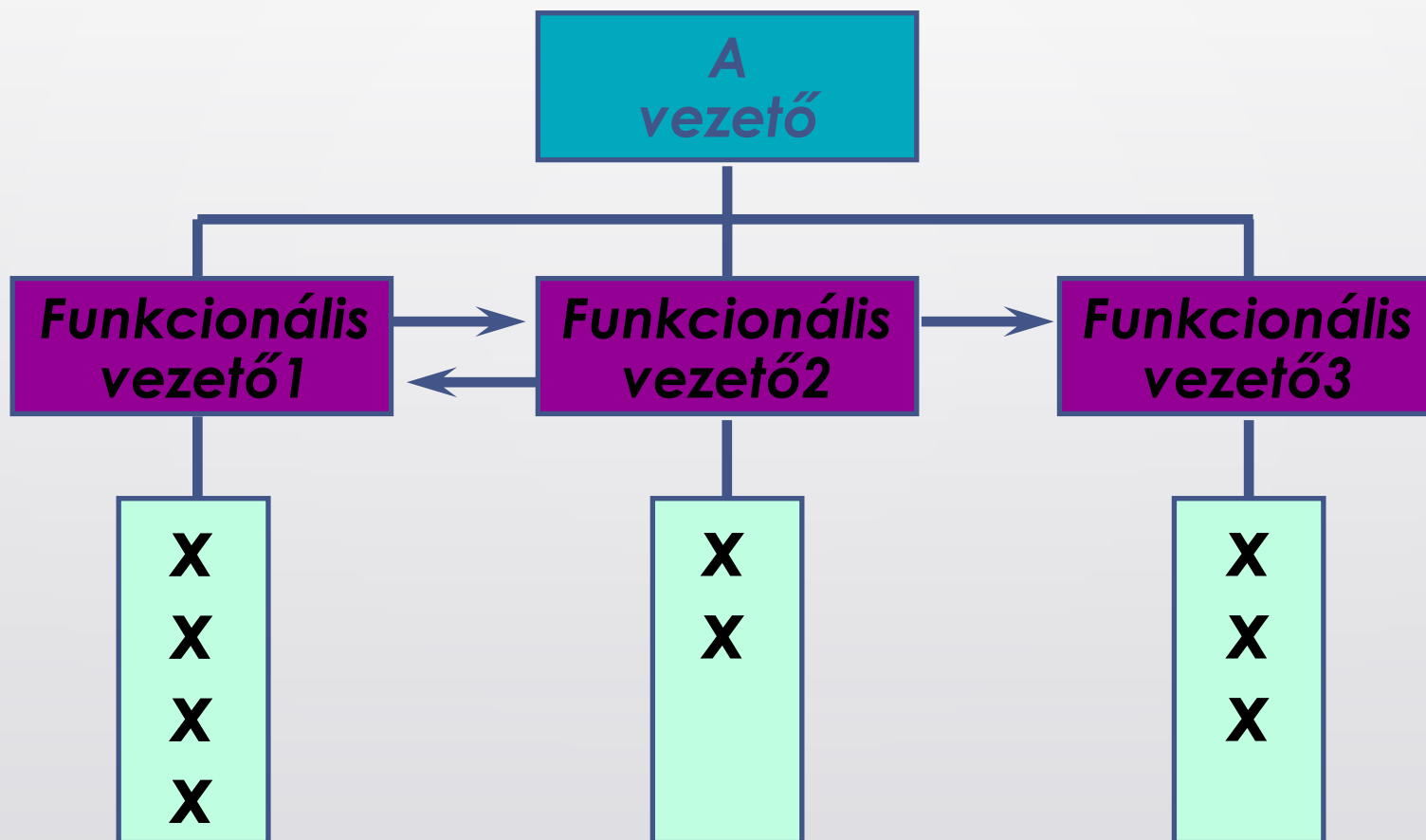
Átfedési

Rendelkezésre bocsátási

Projektcsapat

MÁTRIX

Funkcionális szervezet



Funkcionális szervezet

Előnyök



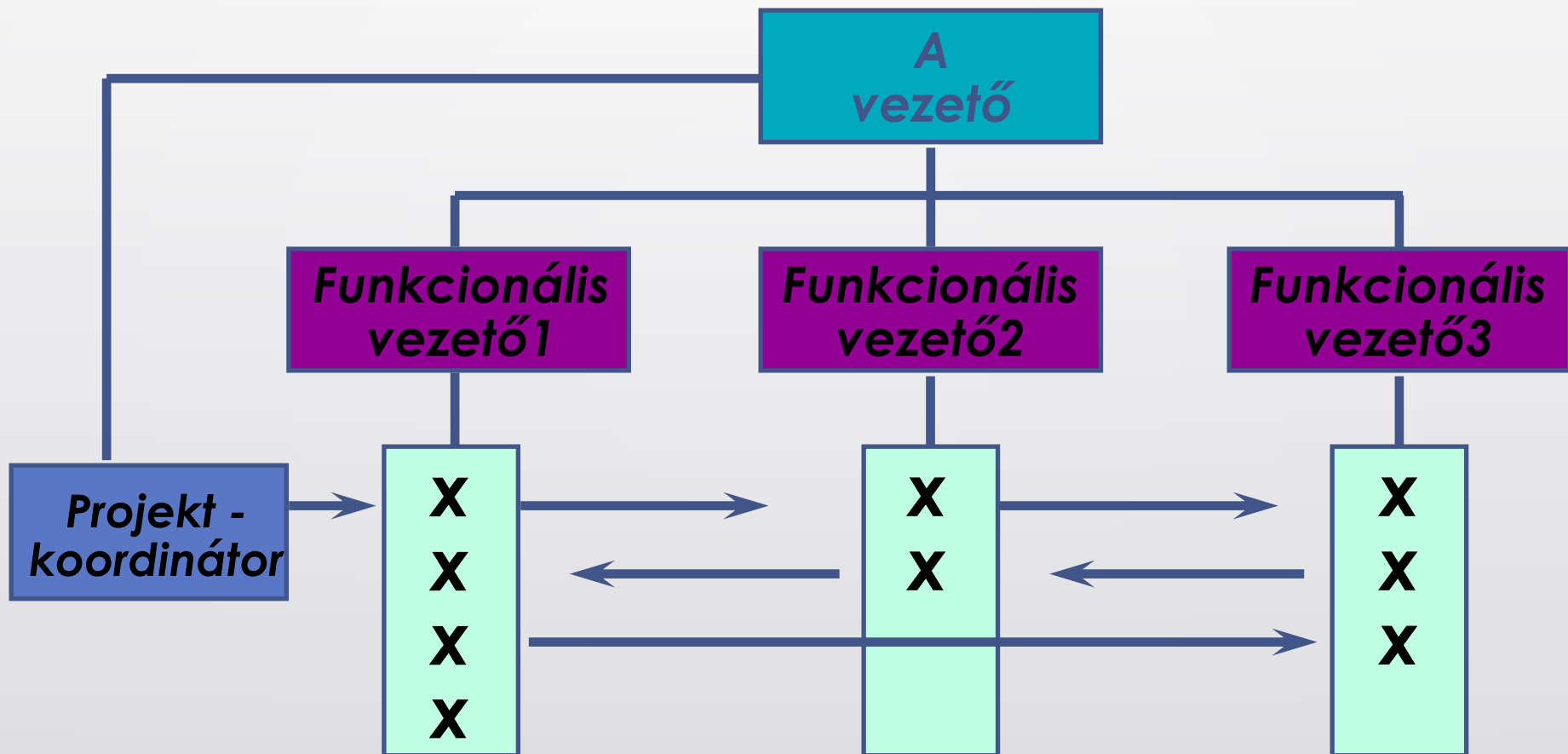
- Összpontosítja a szakértelmet
- Jó egyéni fejlődési lehetőség
- Az eljárások javítására összpontosít

Hátrányok



- Nincs projekttulajdonos
- Gyenge kommunikáció
- Az erőforrás - kihasználtságot kevésbé figyelik
- Alacsony projekt ösztönzés
- Rugalmatlan struktúra
- Nincs projektkultúra

Koordinációs (gyenge) mátrix





Koordinációs mátrix

Előnyök



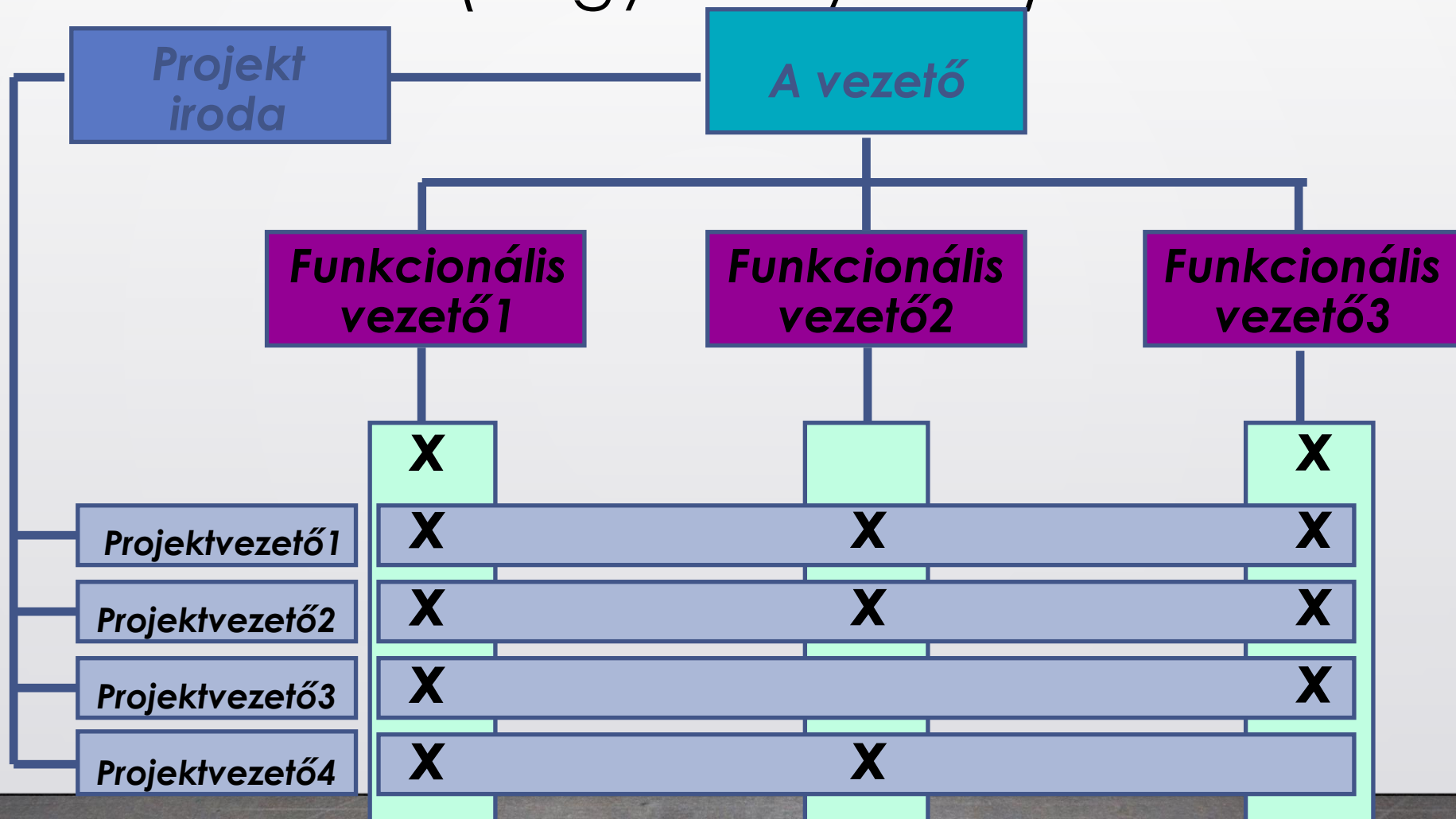
- Összpontosítja a szakértelmet
- Jó egyéni fejlődési lehetőség
- Az eljárások javítására összpontosít

Hátrányok



- Nincs projekt tulajdonos
- Alacsony projekt ösztönzés
- Rugalmatlan struktúra
- Az erőforrás kihasználtságot kevésbé figyelik

Átfedési (kiegyensúlyozott) mátrix





Átfedési mátrix

Előnyök 

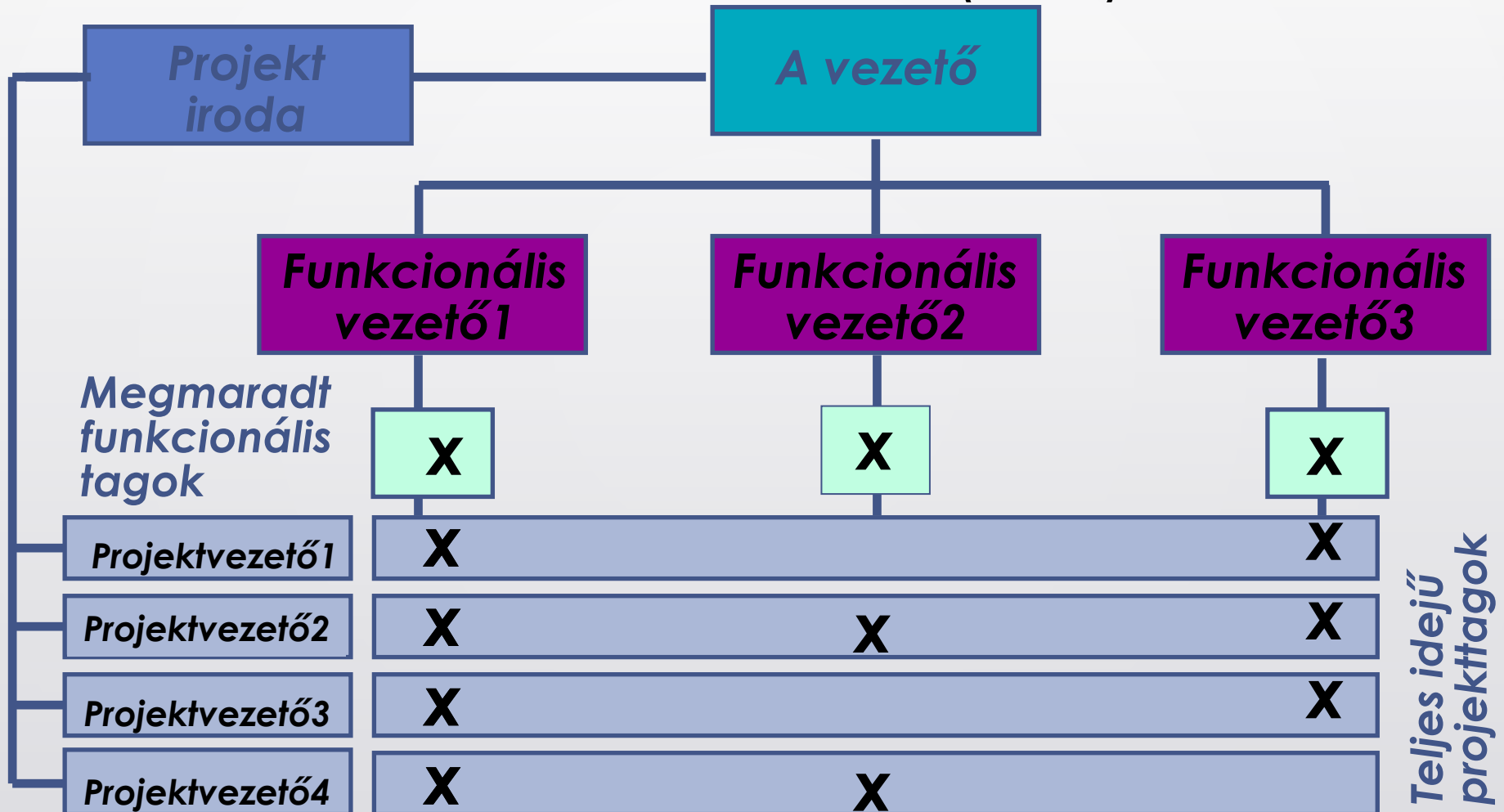
- Széles szakértelmű csapat
- Van projekttulajdonos
- A szakértő csoportok fejlődése biztosított
- Rugalmas

Hátrányok 

- Erőforrás konfliktusok
- Ösztönzés nehéz
- Szakértők állandóságának hiánya



Rendelkezésre bocsátási (erős) mátrix





Rendelkezésre bocsátási mátrix

Előnyök 

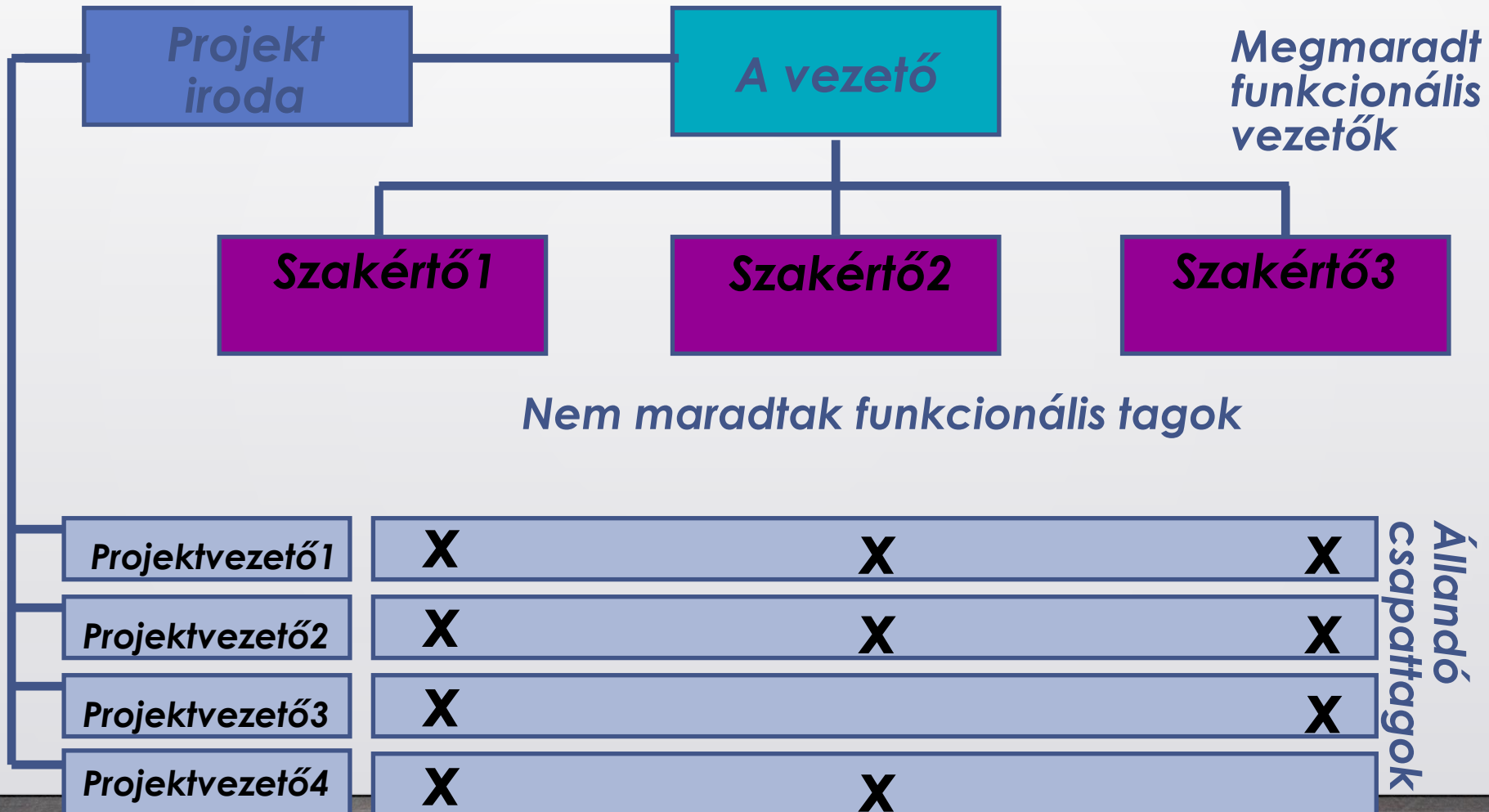
- Egyének mobilitása
- Összpontosított csapatok
- Projekt-ösztönzés

Hátrányok 

- Nehezebb fejlődés
- A funkcionális osztályok folytonossága nehezen biztosítható



Projektcsapat





Projektcsoport

Előnyök



- Erős projekt ösztönzés
- Széles projektvezetői hatáskör
- Széles szakértelmű csapat
- Egyértelműen hozzárendelt projekterőforrások

Hátrányok



- Erőfeszítések megismétlése
- Szakértelmű összpontosítása elvész
- A projektcsoportok közötti interaktivitás hiánya
- Korlátozott lehetőség az eljárások javítására



17

Milyen szempontok szerint választanál szervezeti modellt?



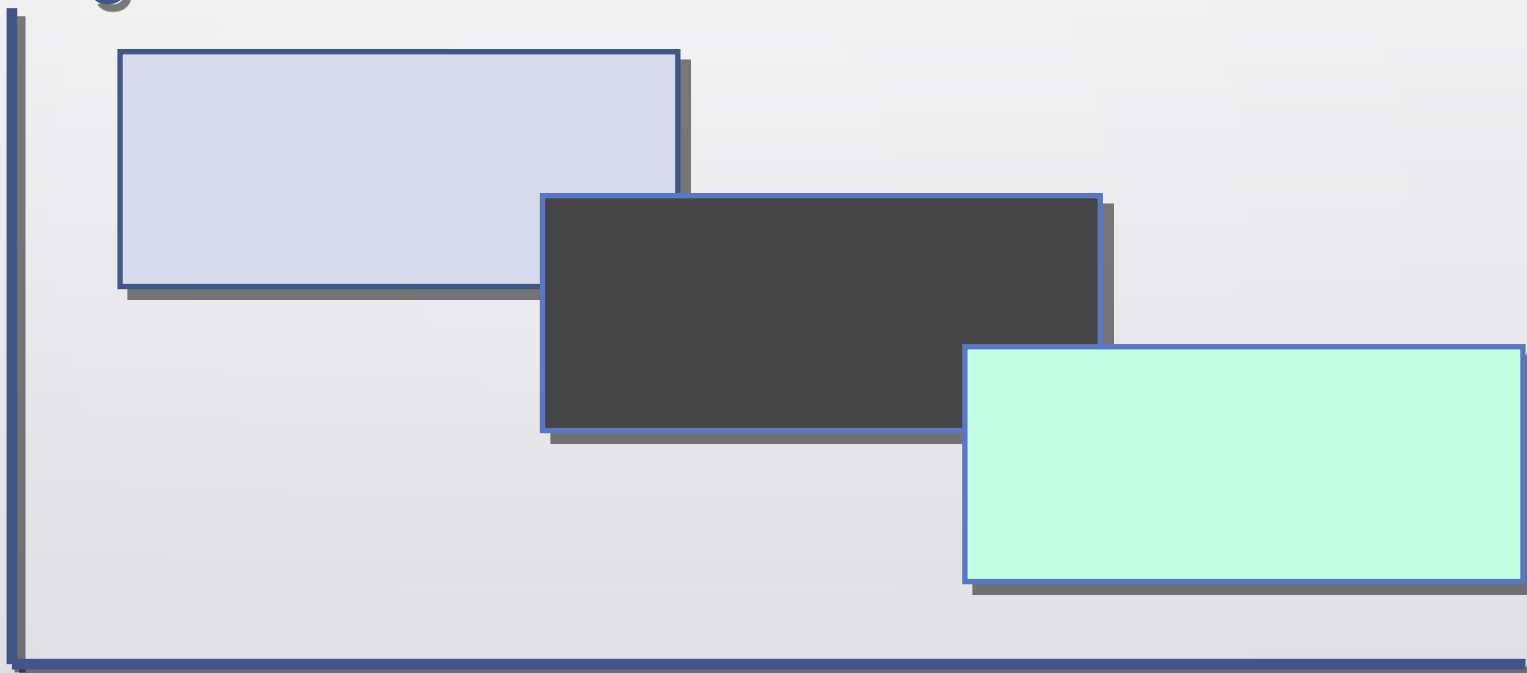
A megfelelő szervezeti modell választásának szempontjai

- % folyamatos, ismétlődő, egyedi feladatok
- A projektek száma és gyakorisága
- A projektek hossza
- Az elérhető erőforrások és szakértelmek
- A folyamatos részvétel szükségessége
- A projektek kereskedelmi súlya
- A vállalati kultúra



A megfelelő szervezeti modell választásának szempontjai

**Az előfordulás
gyakorisága**



A projekt mérete

A megfelelő szervezeti modell választásának szempontjai

Az előfordulás gyakorisága

Folyamatos

Ismétlődő

Egyedi

Funkcionális modell

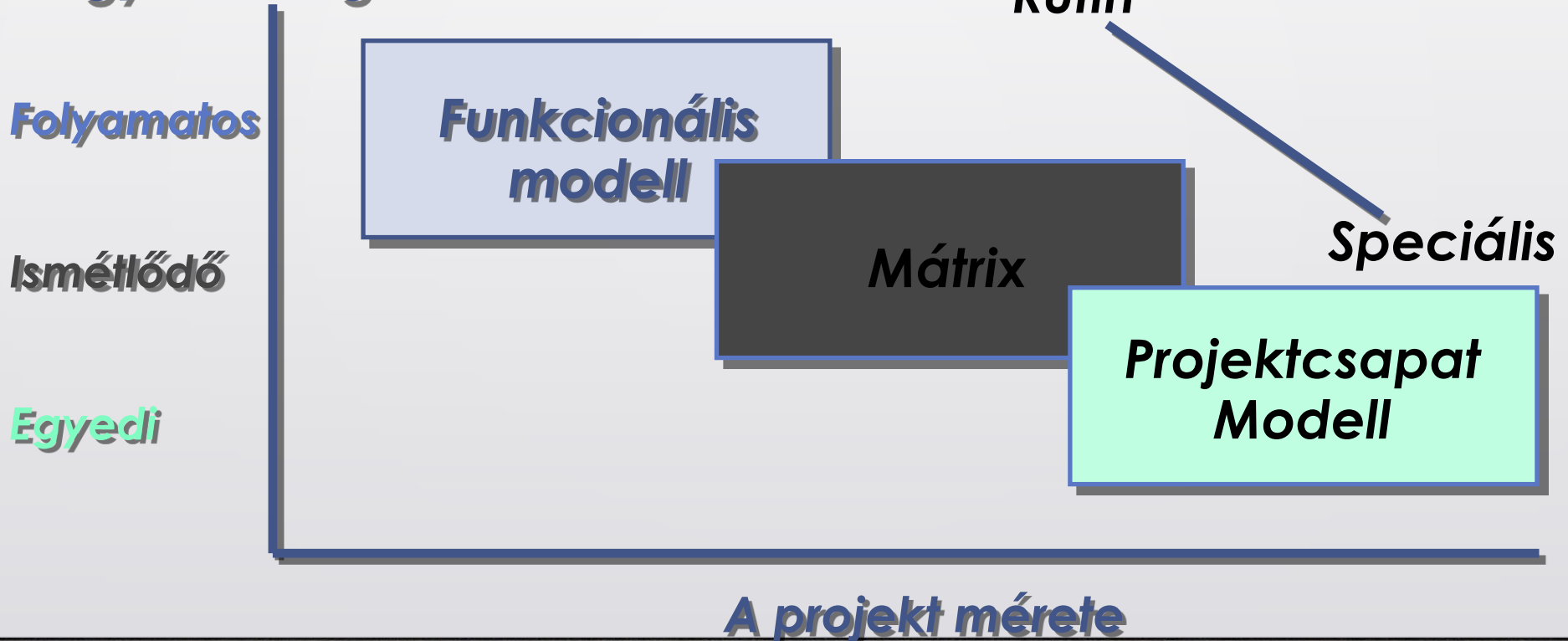
Mátrix

Projektcsapat Modell

Rutin

Speciális

A projekt mérete



Projektszerepek



Hagyományos projektszerepek

- Projekttulajdonos (szponzor) - felsővezetői szerep
- Erőforrás-kezelő - felsővezetői szerep
- Projektvezető
- Technikai (projekt)vezető
- Projektkoordinátor
- Projektkontroller
- Projektasszisztens
- Csapatvezető (pl. vezető fejlesztő)
- ... helyettes
- Projekttag (szervező, tervező, szakértő, ITarchitekta, fejlesztő, tesztelő, dokumentátor stb.)



Projekttulajdonos szerepe

Általában a felső
vezetés tagja

Kitűzi a projekt
üzleti céljait

Tartja a
kapcsolatot az
ügyfél
projekttulajdonosá
val

Szerződéses
kérdésekben dönt

Partnere a
projektvezetőnek, ha
a projektvezető olyan
problémába ütközik,
ami kimutatja a projekt
szerződéses keretein

Figyeli a projektet,
és ha problémát
észlel, akkor
intézkedik
(válságkezelés)



Jó-e, ha a projekttulajdonos az első számú vezető?





Jó-e, ha a projekttulajdonos az első számú vezető?

- Pro:
 - Magasabban van a vállalati hierarchiában, mint a projekt bármely tagja.
 - A projektnek jó, mert könnyebben hozzájut az erőforrásokhoz.
 - Kifele demonstrálni tudja a projekt fontosságát.
- Kontra:
 - A vállalat szempontjából nem helyes, mert nem tud semleges lenni más projektekhez (hacsak nem az összesnek tulajdonosa)

A projektvezető szerepe

A projekt egy-
személyes, tel-
jes hatáskörű
vezetése a pro-
jektszerződés
keretein belül

A projekt
céljainak
megértése
és
közvetítése

Úgy irányítani
a projektet,
hogy az idő,
költség és
minőségi célok
teljesüljenek

A projekt
szervezetének
létrehozása, a
jelentési és
kommunikációs
mechanizmusok
meghatározása

A szükséges
erőforrások
igénylése

A minőségügyi
tevékenységek
megtervezése és
végrehajtásuk
ellenőrzése

A
kockázatok
azonosítása,
kezelése

A projekt
eredményeinek
folyamatos
dokumentálása

A projekt
előrehaladásá-
nak irányítása,
elemzése

Jelentés a
projektről a
projekt tulaj-
donosnak és az
érdekelteknek

Emlékeztetőket,
teljesítési
igazolásokat
aláírni a szerződés
keretein belül

A projekt
rendelkezésére
bocsátott
erőforrások
optimális
kihasználása

Felelősség és
hatáskör
átadása

A projekt
teljesítményé-
nek
értékelése

A projektcsapat
elkötelezettségé-
nek és
megfelelő
hangulatának
fenntartása

Kommunikáció
a projektben
rész vevő
összes féllel

Projektvezetői ismeretek és képességek



- a létrehozandó projekteredmény tartalmára vonatkozó áttekintést biztosító technikai képességek (első szakma),
- a vezetői szerepkör betöltéséhez szükséges humán képességek (feladatdelegálás, kommunikáció, problémamegoldás, konfliktuskezelés, stb), és
- a projektvezetési eszköztár birtoklását, ami egyrészt azok ismeretét, másrészt azok alkalmazási készségét foglalja magában (második szakma)

Az erőforrás-kezelő szerepe

A projektek
prioritásának
átlátása

Az erőforrás-
konfliktusok
kezelése
együttműködve
a
projektvezetőkkel

Az erőforrás-
költségek
kezelése

Projektek
ellátása
megfelelő
erőforrásokkal

A felső vezetés
támogatása
erőforrásokra
vonatkozó
kérdésekben

Erőforrásokra
vonatkozó
szerződések
aláírása

A holt idő és
költségek
csökkentése

Megfelelő
szakember-
bázis
fenntartása

Szerepkörök vs. szervezeti modellek

	Funkcionális	Mátrix	Projekt
Projektvezető			
Funkcionális tagok			
Projektcsapat tagok			
Erőforrás kezelő			

Szerepkörök vs. szervezeti modellek

	Funkcionális	Mátrix	Projekt
Projektvezető			
Funkcionális tagok			
Projektcsapat tagok			
Erőforrás kezelő			

A technikai vezető szerepe

A projektvezető
műszaki
(technológiai)
helyettese (jobb
keze)

Műszaki döntések
előkészítése

Architektúra
meghatározása

A becslések
műszaki
megalapozása

A feladatok műszaki
lebontása és
számonkérése

**DE a projektnek nincs
két projektvezetője!!!**





A projekt szervezete



////// A kis projekt szervezete



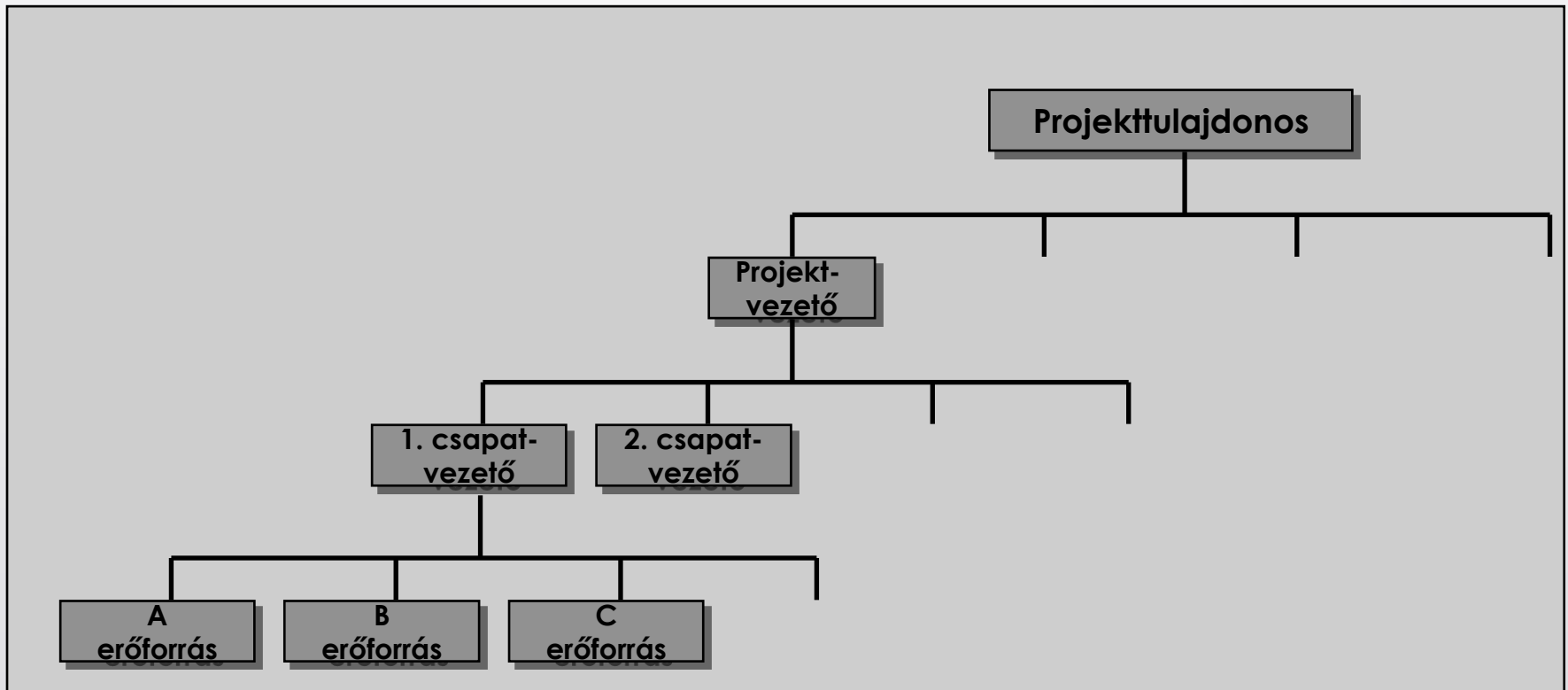
- Tipikusan 3-5 fős projektek
- Egyik modell: A projektvezető egy személyben technikai vezető, sőt akár tervezhet és/vagy fejleszthet is.
- Másik modell: Egy-egy adminisztratív projektvezetőhöz sok kis projekt tartozik, de inkább csak az adminisztratív munkát végzi. Informális vezető a technikai vezető.

////// A közepes projekt szervezete

- 5 – 20 fős projektek
- A projektvezető és a technikai vezető szerepekhez már általában különböző munkatársak rendelődnek.
- 20 fős projekthez már teljes-munkaidős projektvezető rendelődhet.
- Megkezdődik a tovább strukturálás, (részcsapatok vezetőivel, pl. fejlesztők, tervezők vagy részprojekt)



Példa egy lehetséges projekt szerkezetre közepes projekt esetére

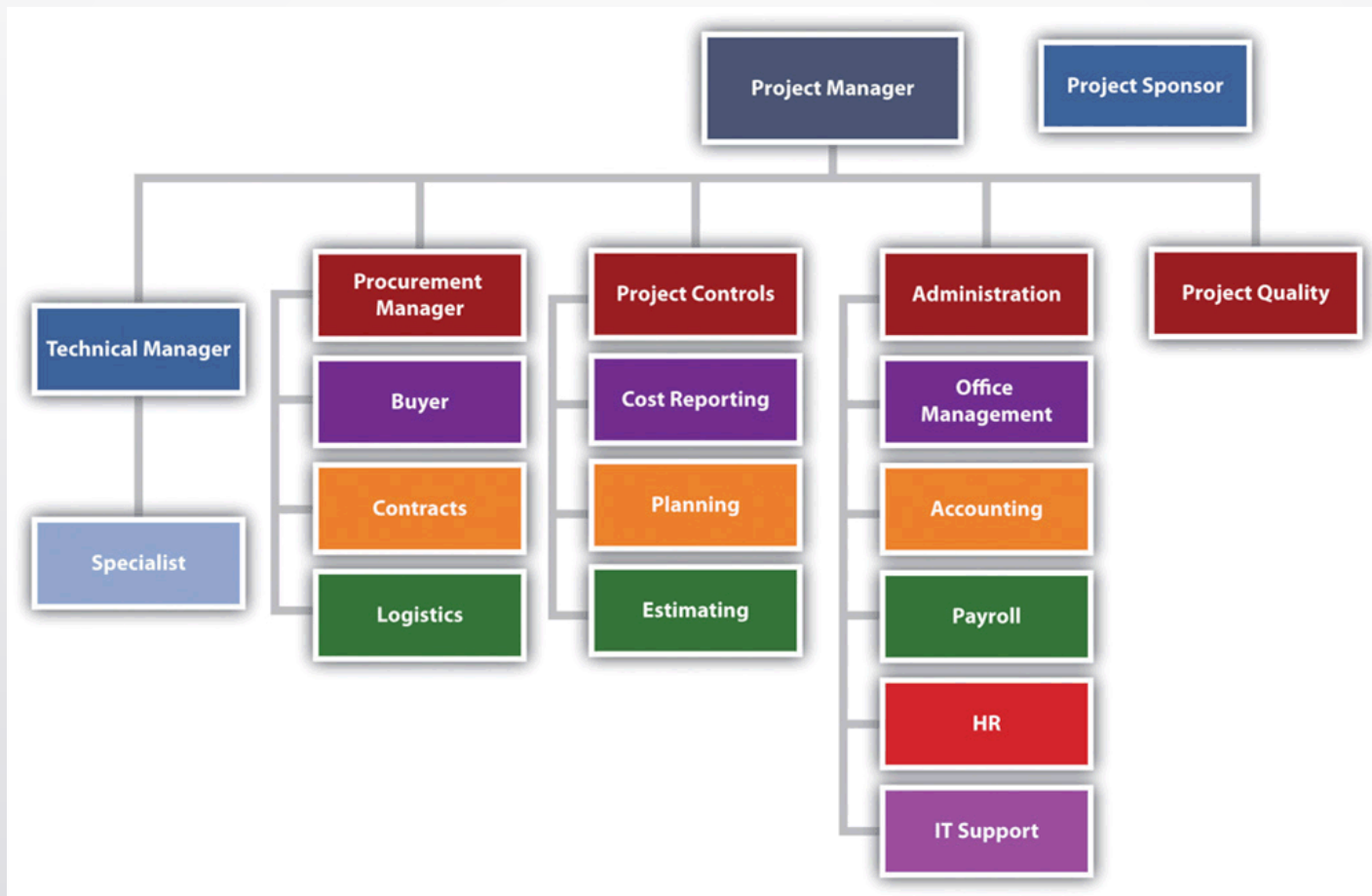


A nagy projekt szervezete

- Projekt felügyelő bizottság
- Projektiroda
- Asszisztensek, projektkontroller segítség a projektvezetőnek
- Projektvezető-helyettesek különböző szerepekkel (nemcsak távolléti helyettesítés)
- Bejöhetnek további vezetési szintek



A nagy projekt szervezet



////////////////////
Miért érdemes alvállalkozókat
alkalmazni?



Miért érdemes alvállalkozókat alkalmazni?



- Erőforrás és/vagy képesség hiánya
- Az alvállalkozó specialista egy területen
- Az ügyfél kívánságának kielégítése
- Kereskedelmi célszerűség (pl. olcsóbb)
- Üzlet és/vagy partnerpolitikai szempont

Ráfordítás alapon vagy fixárasan?



Ráfordítás alapú	Fixáras
Nem tudunk leválasztani részfeladatot	Jól definiált részfeladat, jól definiált kapcsolatokkal
A teljes projektkockázat a fővállalkozóé	Alvállalkozó átvállal kockázatot
Rugalmasabban allokálható csapat	Szigorúbb átadás-átvétel projekten belül is
Az alvállalkozó a ráfordítás maximalizálásában érdekelt	Az alvállalkozó a ráfordítás minimalizálásában érdekelt

Az alvállalkozó kiválasztása



- **Nem versenyeztetve**

- Ár?
- Hírnév?
- Anyagi helyzet ?
- Versenytárs-e?
- Elfogadja-e az ügyfél játékszabályait (vagy a miénket)?
- Elfogadható-e az ügyfélnek?

- **Versenyeztetve**

- Megéri-e a költséget?
- Jól kidolgozott specifikáció és
- Kiértékelési eljárás kell!



Jó éjszakát ...