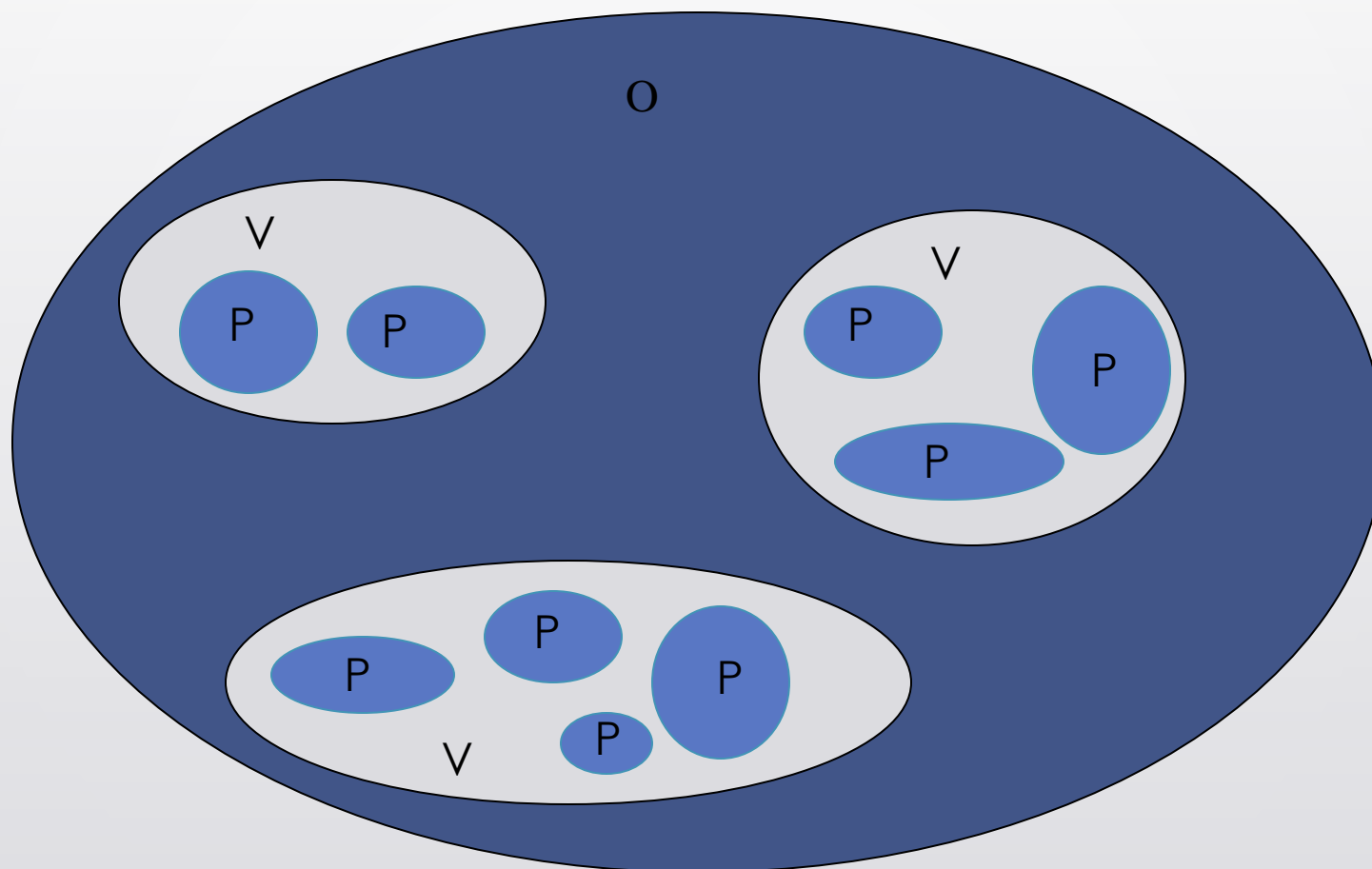


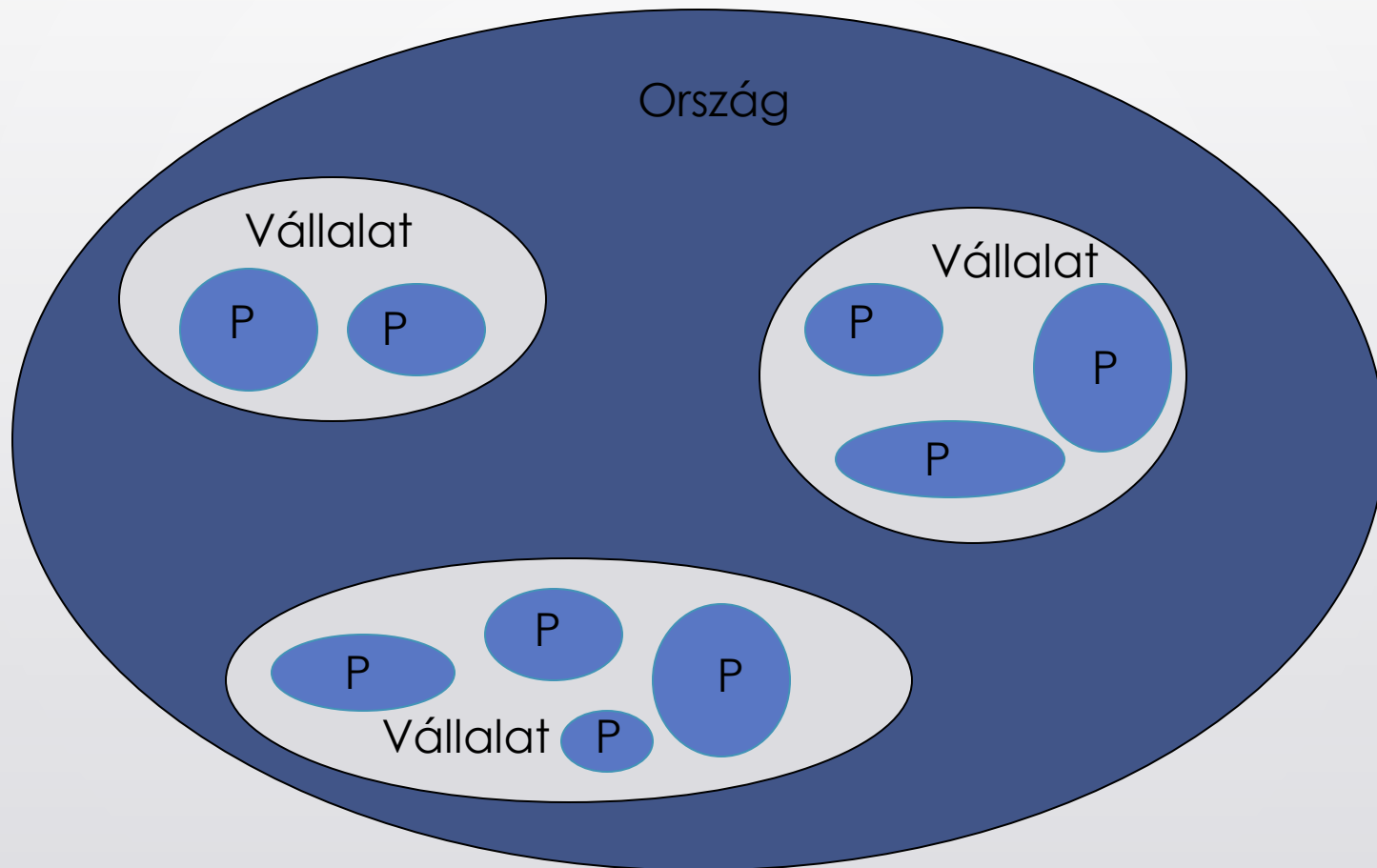


Projektirányítás az informatikában

Ilyés Enikő - Langer Tamás nyomán



Ország, vállalat, projekt



- A projekt működése nem választható el a vállalat működésétől, a vállalat működése pedig nem választható el a környező gazdaság működésétől.



A projekt politikai, gazdasági, jogi környezete

- politikai stabilitás, politika beleszólása a gazdaságba, hatalmi ágak és azok együttműködése, politikai közhangulat, demokrácia erőssége, stb.
- világgazdaság, hazai gazdasági helyzet, gazdasági növekedés, infláció, munkanélküliség, tőkemozgás, kamatok, árfolyamok, export-import arány, adók, infrastruktúra fejlettsége, korrupció, beruházási kedv, stb.



A projekt kulturális környezete

A nemzeti kultúra dimenziói Hofstede szerint

- Hatalmi távolság index (PDI)
- Individualizmus (vagy kollektívizmus) (IDV)
- Férfiasság (vagy nőiesség) (MAS)
- A bizonytalanság elkerülésére való hajlamot jelző index (UAI)
- Időorientáció (LTO)

PDI index néhány gyakorlati jellemzője

Alacsony hatalmi távolság ind.	Magas hatalmi távolság ind.
Alacsony dependencia igény	Magas dependencia igény
Minimalizálják az egyenlőtlenséget	Elfogadott egyenlőtlenség
A főnökök elérhetőek	A főnökök elérhetetlenek
Mindenkinek egyenlő jogai vannak	Akinek hatalma van, privilégiumai is vannak

http://www.scope.co.hu/TevReszl/ICM/Elmeletek_Hofstede.htm

(Power distance, PDI): mennyire fogadják el egy társadalom kevesebb hatalommal rendelkező tagjai az egyenlőtlen hatalmi megoszlást.

IDV index néhány gyakorlati jellemzője

Kollektivizmus	Individualizmus
„Mi” tudatos	„Én” tudatos
Kapcsolat fontosabb a feladatnál	Magánvélemény
A csoport felé vannak kötelezettségei	Önmaga felé vannak kötelezettségei
Becsület elvesztése, szégyen	Önbecsülés elvesztése, bűntudat

http://www.scope.co.hu/TevReszl/ICM/Elmeletek_Hofstede.htm

(Individualism, IDV): az egyén mennyire csak önmagához és a családhoz kötődik, illetve mennyire az ennél tágabb valamely csoporthoz.

MAS index néhány gyakorlati jellemzője

Nőiesség	Férfiasság
Életünket mások szolgálatában töltjük	Ambiciózus, kiválóságra törekszik
Konszenzuskereső	Polarizálás
Azért dolgozunk, hogy éljünk	Azért élünk, hogy dolgozzunk
Az a szép, ami kicsi és lassú	Az a szép, ami nagy és gyors
Szánjuk a szenvedőt	A győztes dicsőítése
Intuíció	Határozottság

http://www.scope.co.hu/TevReszl/ICM/Elmeletek_Hofstede.htm

(Masculinity-femininity, MAS): férfias kultúrákra inkább az öntudatosság és az anyagi sikerre való törekvés a jellemző, a nőiesre pedig inkább olyan fogalmak, mint a szerénység, a avengédség, az élet minősége.

UAI index néhány gyakorlati jellemzője

Alacsony bizonytalanságkerülés	Magas bizonytalanságkerülés
Alacsony stressz szint	Szorongás, magas stressz szint
A kemény munka önmagában nem érdek	Belső készítés a kemény munkára
Az érzelmeket elrejtik	Ki lehet mutatni az érzelmeket
A konfliktus és a verseny megengedett	A konfliktus fenyegető
Kevés törvény és szabály	Sok törvény és szabály

http://www.scope.co.hu/TevReszl/ICM/Elmeletek_Hofstede.htm

(Uncertainty avoidance, UAI): egy kultúra tagjai mennyire félnek a bizonytalanságtól, az ismeretlen helyzettől.

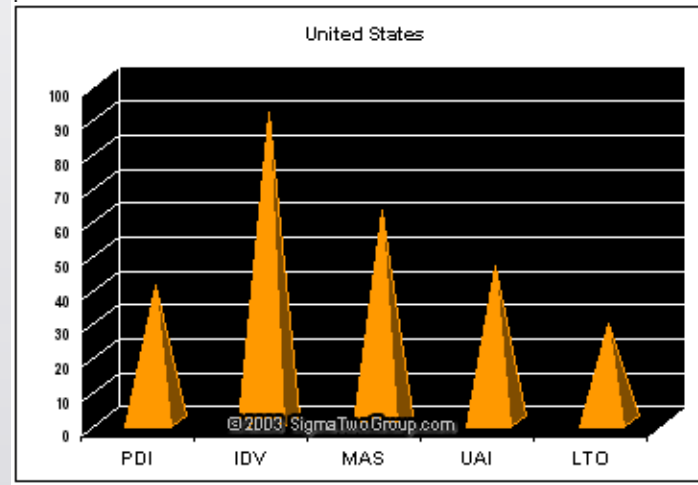
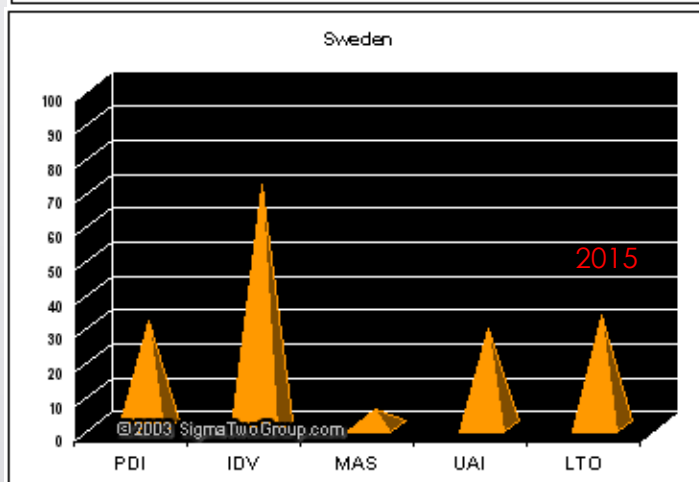
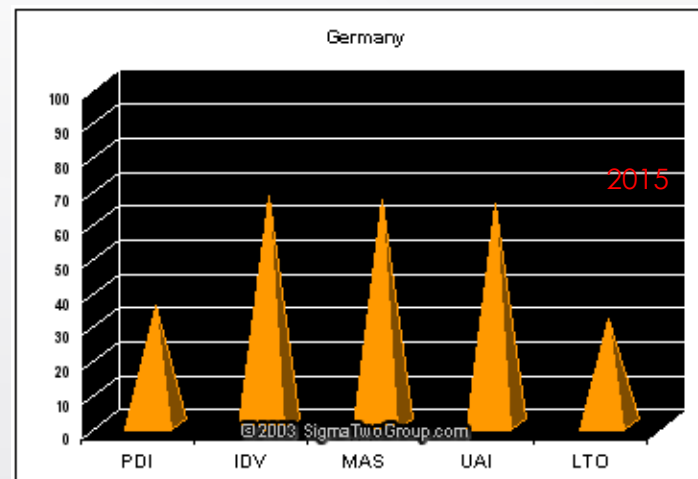
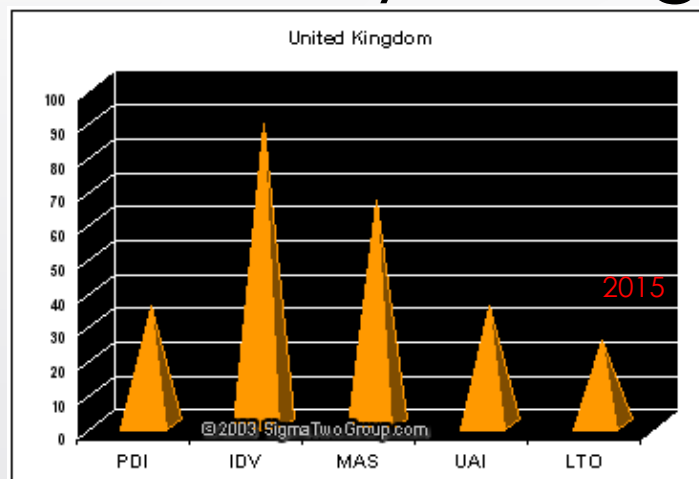
LTO index néhány gyakorlati jellemzője

Alacsony	Magas
Hagyománytisztelő	Pragmatikus
Rövid távú orientáció	Hosszú távú orientáció
Stabilitáskereső	A változás elfogadása
Gyors eredményeket vár	Állhatatosság
Éljünk a mának	Takarékos, hogy beruházzon

http://www.scope.co.hu/TevReszl/ICM/Elmeletek_Hofstede.htm

(Long-term versus short-term orientation, LTO): az adott kultúrában az egyének milyen időtávban gondolkodnak, rövidben vagy inkább hosszabban.

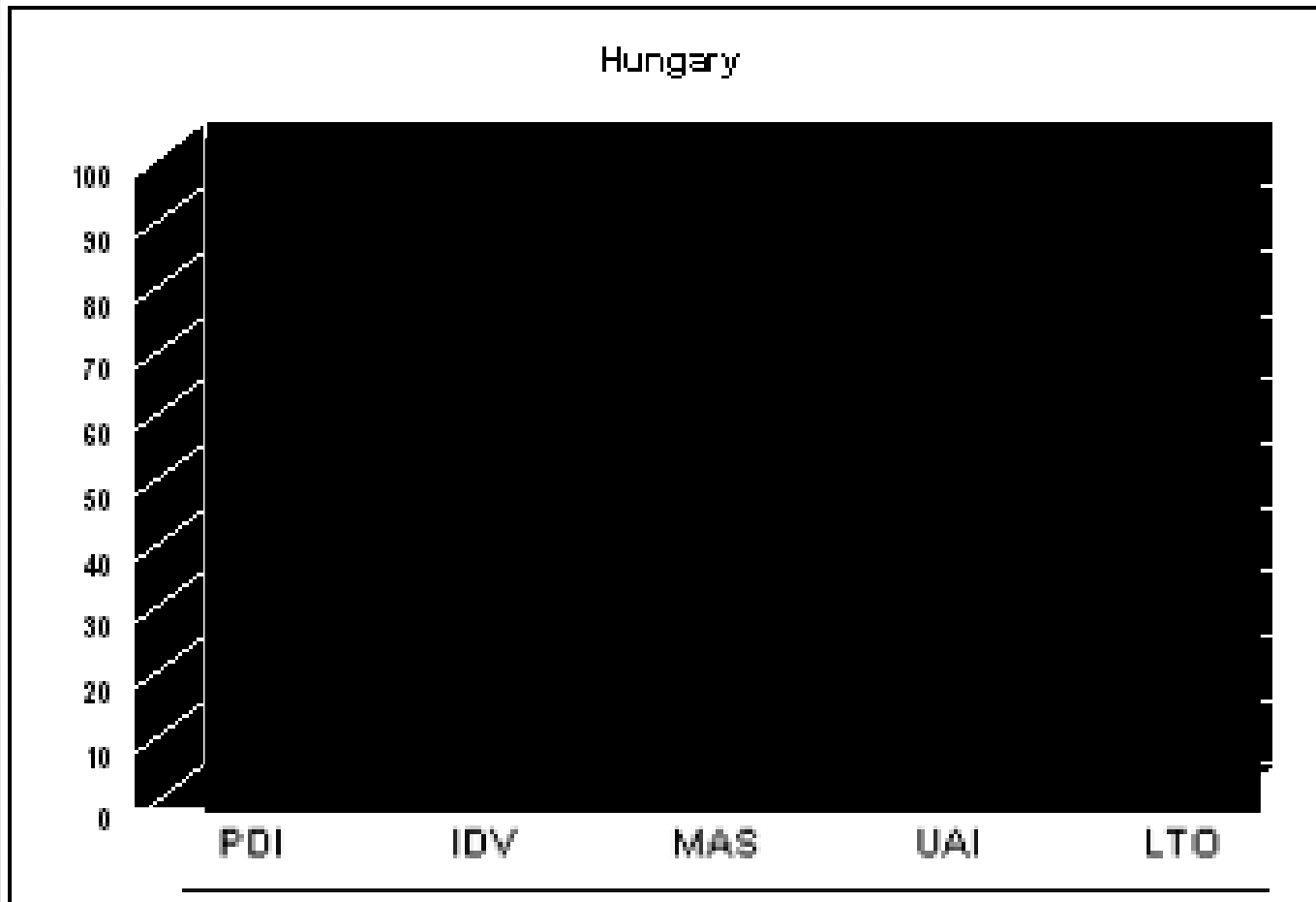
Néhány ország Hofstede szerint



Néhány ország Hofstede szerint (62 adatból)

Dimenzió	Első öt (magas)	Utolsó öt (alacsonyy)
PDI	Malayzia, Guatemala, Panama, Fülöp-szigetek, arab világ	Ausztria, Izrael, Dánia, Új-Zéland, Írország
IDV	Egyesült Államok, Ausztrália, Egyesült Királyság, Hollandia, Kanada	Guatemala, Panama, Ecuador, Venezuela, Indonézia
MAS	Japán, Ausztria, Venezuela, Olaszország, Mexikó	Svédország, Norvégia, Skandinávia , Dánia, Hollandia
UAI	Görögország, Portugália, Guatemala, Uruguay, Salvador	Szingapur, Jamaica, Dánia, Svédország, Hong Kong
LTO	Kína, Hong Kong, Ázsia , Tajvan, Japán	Fülöp-szigetek, Kanada, Kelet Afrika , Egyesült Királyság, Egyesült Államok

Néhány ország Hofstede szerint



Vállalati kultúra

- Fons Trompenaars: Az a mód, ahogy egy embercsoport megoldja a problémákat és úrrá lesz a nehézségeken.
- Geert Hofstede: A gondolkodás, a érzékelés és a cselekvés tanult mintái.
- Megjelenési módjai:
 - A vállalat története, hagyományok.
 - A vállalat küldetése.
 - A vezetés stílusa.
 - A munkatársak egymáshoz való viszonya.
 - A munkakörnyezet, dekoráció.
 - Öltözködés.





Vállalati kultúra Hofstede megközelítésében

- Nemzetek kulturális dimenziói korlátozottan alkalmazhatóak vállalatokra (szervezetekre).
- Vállalatokra hat más dimenziót azonosított:
 - folyamat orientáció – eredmény orientáció
 - munka orientáció – ember orientáció
 - parókiális - professzionális (helyi – kozmopolita)
 - nyitott – zárt
 - szoros irányítású – laza irányítású
 - normatív - pragmatikus

1. dimenzió néhány jellemző isméréve

Folyamat orientáció	Eredmény orientáció
A munkatársak kerülnek a kockázatot	A munkatársak jól érzik magukat ismeretlen helyzetekben
A munkatársak általában korlátok között tartják a munkára fordított erőfeszítéseiket	A munkatársak általában a maximumot nyújtják a cég érdekében
Minden nap nagyjából egyforma	Minden nap új kihívást hoz

2. dimenzió néhány jellemző isméréve

Ember orientáció	Munka orientáció
A munka során tekintettel vannak az emberek személyes problémáira	Erős a nyomás a munka elvégzésére
Odafigyelnek a munkatársak boldogulására	Csak az az érdekes, hogy ki hogy végzi a munkáját
A fontos döntéseket csoportok hozzák	A fontos döntéseket egyének hozzák

3. dimenzió néhány jellemző isméréve

Parókiális (helyi, japán)	Professzionális (kozmetopolita)
A vállalati normák érintik a magánéleti viselkedést is	Úgy tekintik, hogy a magánélet csak az egyénre tartozik
A munkatárs felvételénél a vállalat ugyanolyan mértékben figyelembe veszi a szociális és a családi hátteret is, mint a szakmai kompetenciát	A felvételnél csak a szakmai kompetencia számít
A munkatársak nem foglalkoznak a (szakmai) jövővel (mert feltételezik, hogy a vállalat megteszi helyettük)	A munkatársak előre gondolkodnak

4. dimenzió (kommunikációs klíma) néhány jellemző isméréve

Nyitott	Zárt
A munkatársak nyitottak az új belépőkkel és a külsőkkel	A munkatársak zárkózottak és titkolódzóak
Majdnem mindenki beillik a szervezetbe	Csak különleges emberek illenek a szervezetbe
Az új munkatársaknak néhány nap elég, hogy otthon érezzék magukat	Az új munkatársaknak akár több mint egy év is kell, hogy otthon érezzék magukat

5. dimenzió néhány jellemző isméréve

Laza irányítású	Szoros irányítású
Senkit nem érdekelnek a költségek	A munkakörnyezet nagyon költségtudatos
A megbeszélésekre szánt időt csak hozzávetőlegesen tartják be	A megbeszélésekre szánt időt pontosan betartják
A vállalattal és a munkával kapcsolatos tréfálgozás gyakori	A vállalattal és a munkával kapcsolatos tréfálgozás ritka

6. dimenzió néhány jellemző isméréve

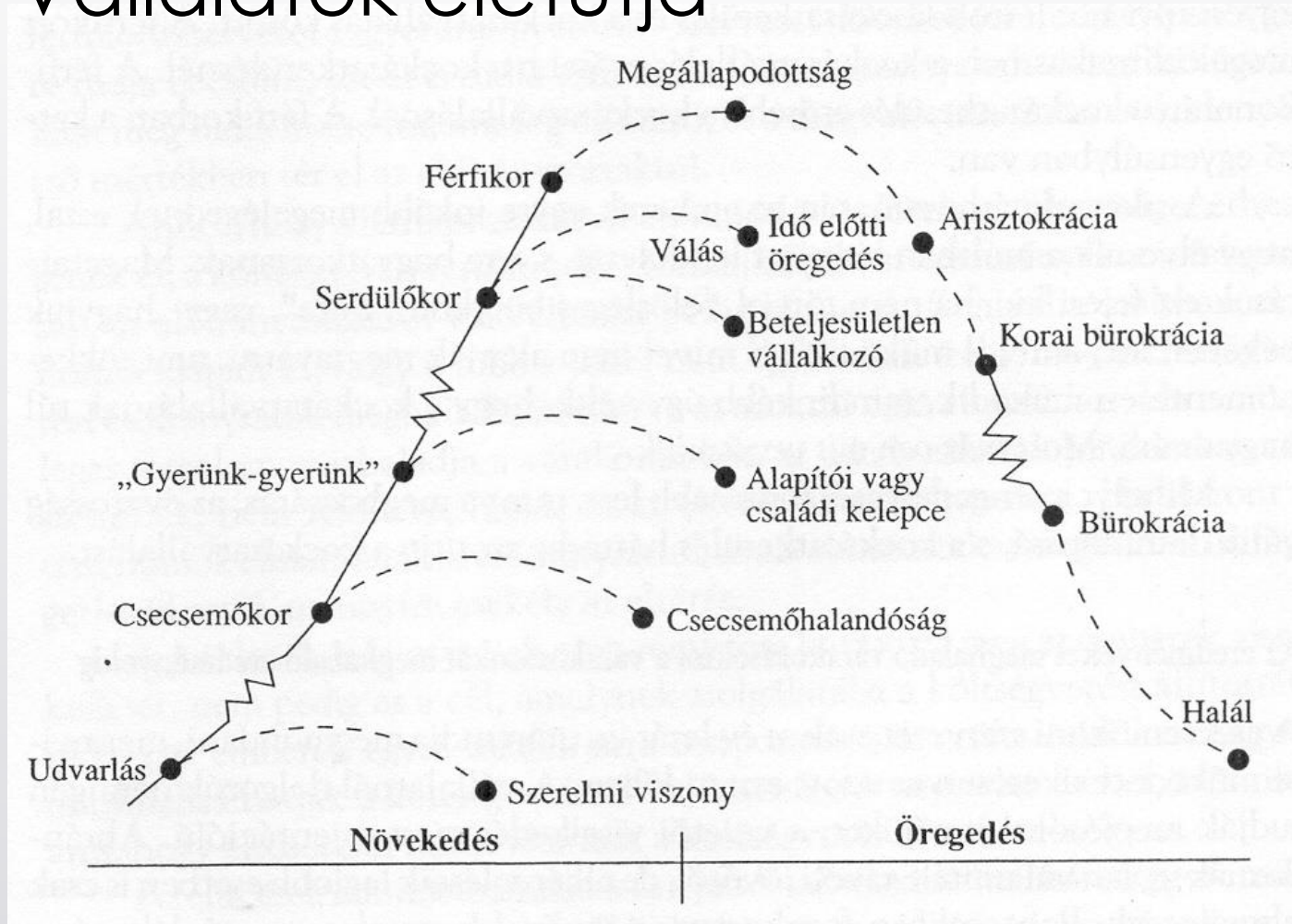
Normatív	Pragmatikus
Szabályvezérelt	Piacvezérelt
A fő hangsúly a kifogástalanul követett eljárásokon van, amelyek fontosabbak, mint az eredmény	A hangsúly az vevő igényének kielégítésén van, és ez fontosabb mint a kifogástalan eljárás
Az üzleti etika és becsület magas értéknek tekintett	Az üzleti etika inkább pragmatikusan mint dogmatikusan értelmezendő



22

Legjobb tapasztalatod
a vállalati kultúrát
illetően?

Vállalatok életútja



Vállalatok életútja

Intézményesített perspektíva és **kreativitás**, eredményre törekvés, a szervezet megjósolhatóan **kiváló teljesítményt** nyújt, mind a bevétel, mind a nyereség növekszik.

Konfliktusok az adminisztratív és vállalkozói típusok között, a perspektíva átmeneti elvesztése, **vállalatpolitikát** dolgoznak ki, de nem tartják be.

Pénzügyi gondok megszűnnek, **túl sok irányba indul el, hangsúly a „több”-ön** az értékesítésben, gyors növekedés, vállalatpolitika hiánya

Negatív pénzáramlás, **nincs vállalati hierarchia, hibák elkövetése**, támogatás a család részéről, külső támogatás

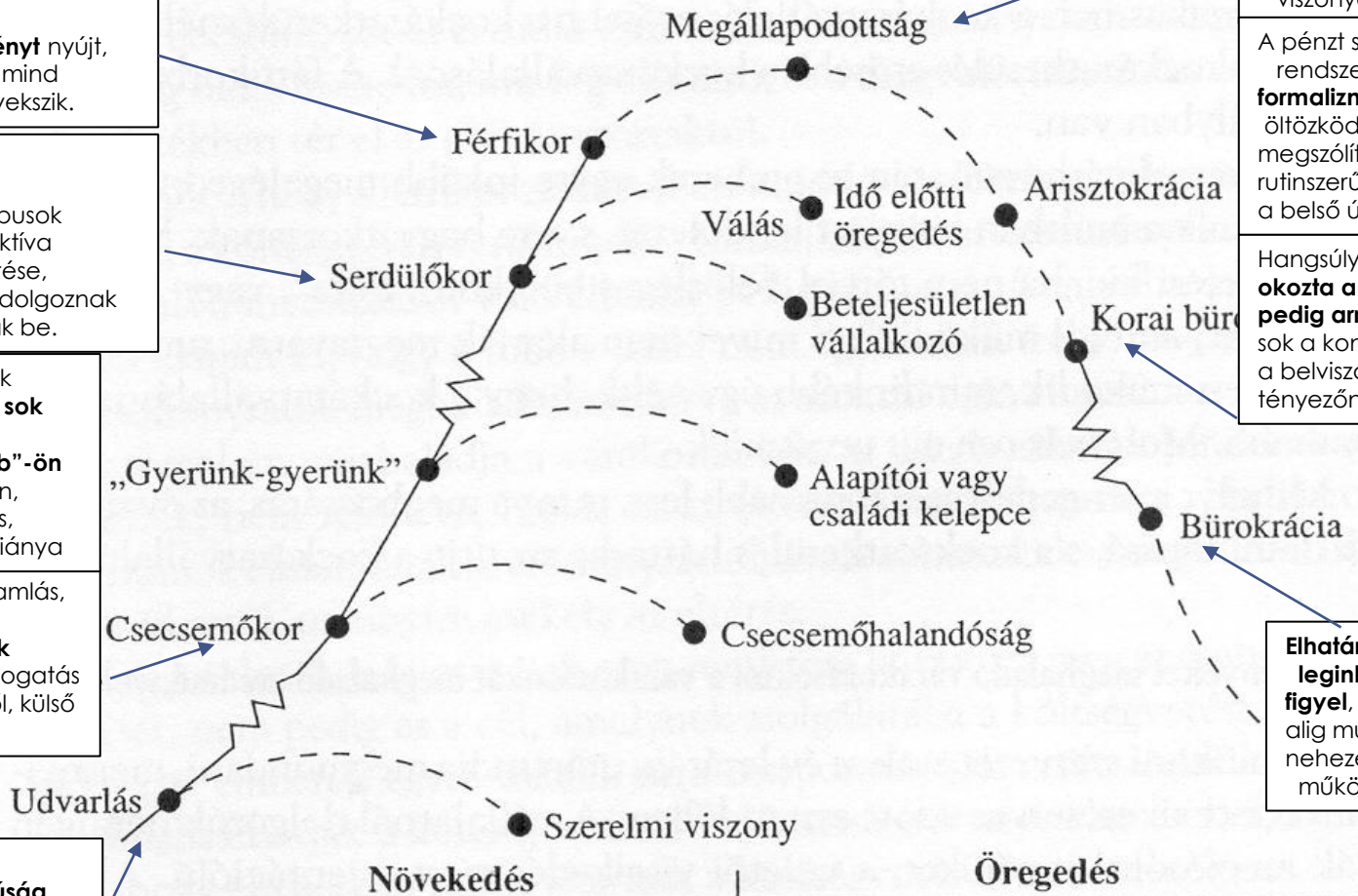
Izgatottság, **termékközpontúság, hozzáadott érték** iránti elkötelezettség, kockázatt vállalkozás

Kevésbé törekszik növekedésre, **a jövő helyett a múltba néz, gyanakvással szemléli a változásokat**, azokat jutalmazza, akik utasításokat hajtanak végre, hangsúly a viszonyokra tevődik

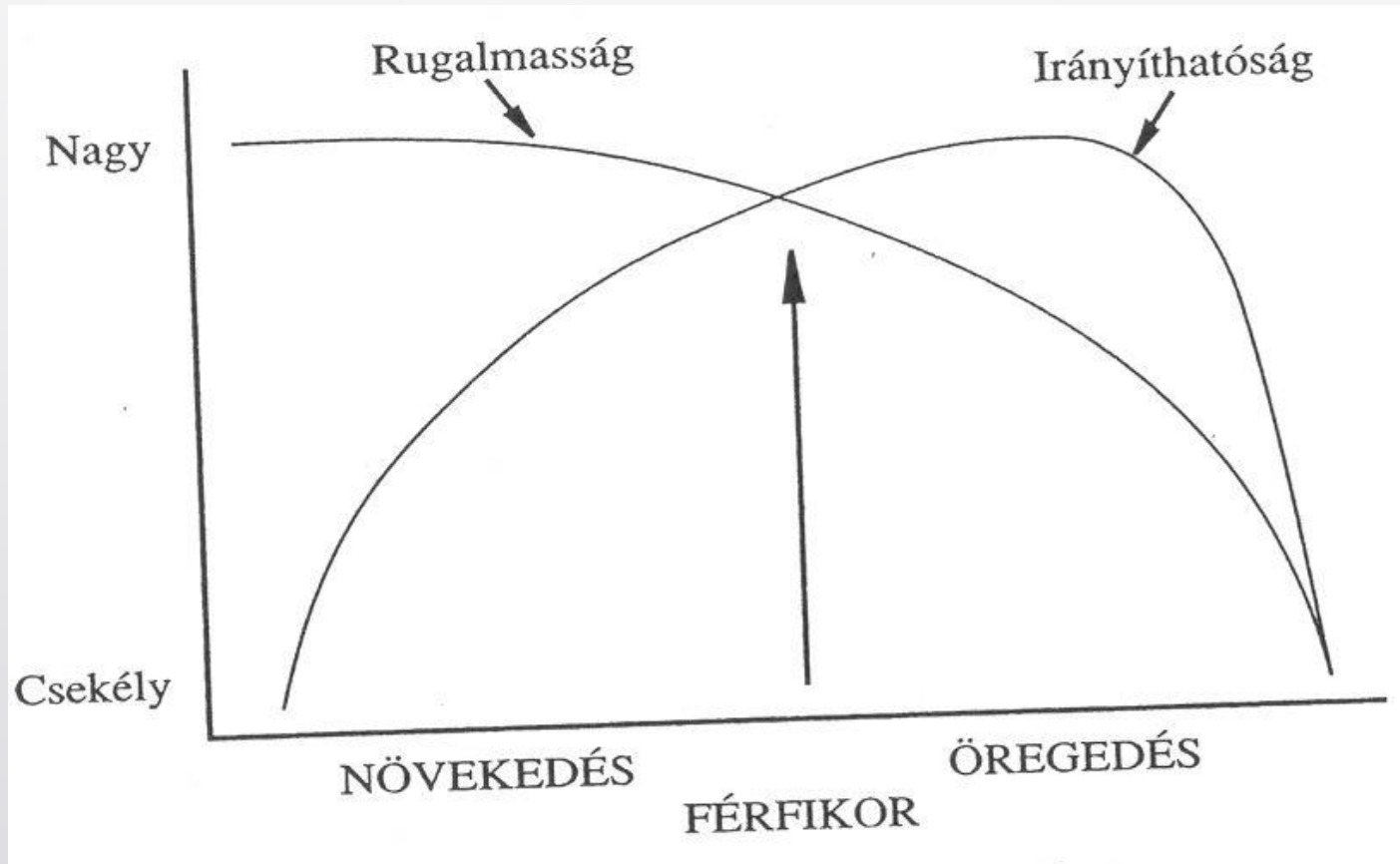
A pénzt szabályozási-ellenőrzési rendszerekre, bérekre költik, **formalizmus uralkodik** az öltözködésben, megszólításban. rutinszerű munka folyik a belső újítás alacsony szintű.

Hangsúlyt arra helyezik, hogy **ki okozta a problémát, nem pedig arra, mit tegyünk ellene**, sok a konfliktus, hátba dőlés és a belviszály, az ügyfelet zavaró tényezőnek tekintik.

Elhatárolódik a környezetétől, leginkább önmagára figyel, az irányítás-ellenőrzés alig működik, az ügyfél igen nehezen tud együttműködni a szervezettel.



A növekedés-öregedés természete



SWOT értékelés

Belső tényezők	Erősségek (Strengths)	Gyengeségek (Weaknesses)
	Lehetőségek (Opportunities)	Fenyegetések (Threats)
Külső tényezők		
	Pozitívumok	Negatívumok



Példa SWOT értékelésre

Erősségek

- Jó termék és projektstruktúra: a termékeink és szolgáltatásaink egymást erősítik
- Jó üzleti kapcsolatok
- Széleskörű technológiai ismeretek
- Munkatársak üzleti referenciái
- Jó hangulatú, összetartó csapat
- Jól felépített minőségügyi rendszer
- Széleskörű projekt tapasztalat

Gyengeségek

- Relatív sok technológiai elemet vállalunk fel, így sok mögött nincs ott a kritikus tudás tömeg
- A vállalat új, kevésbé ismert még
- Kevés projektvezető
- Erőforrás hiány
- Nem megfelelő programozási tudás
- Alacsony újrafelhasználási arány

Lehetőségek

- Az általunk forgalmazott terméknek erős a nemzetközi piaci pozíciója
- Szövetségünk az egyik legnagyobb hazai multival
- A tevékenységünkre nő az igény a telco és a pénzügy területén
- EU támogatja a lehetőségeinket

Fenyegetések

- Csökkenő gazdasági növekedés
- A kormányzati kiadások megnyirbálása
- Erős konkurencia
- Nehéz versenyezni a nyugati jövedelmek elszívó hatásával
- A piacon nem mindig a szakmai és üzleti szempontok döntenek
- Hazai viszonylatban elég drágák vagyunk



28

Jó éjszakát ...