

# A felső vezetés és a nagy informatikai projektek lélektana

ÜZLET

**A nagy projektek sajátos működése miatt kis lépésekben akár éveket is csúszhat egy-egy nagy feladat elvégzése. A Stratis tanácsadója szerint, amennyiben tisztában vagyunk a felső vezetés és a projekttagok lélektanával, úgy nagyon sok időt megtakaríthatunk, és csökkenthetjük a bukás kockázatát is. [Írta: Mozsik Tibor]**

A nagy informatikai – de bármilyen más – projektek általában sok szervezeti egységet érintenek; büdzsájuk több százmillió forintot tesz ki, több mint fél évig tartanak, a döntéshozó pedig a felső vezetők csoportja. A nagy projektek azonban nem csak e jellemzők szerint írhatók körül, **a projektekkel kapcsolatos – jórészt pszichológiai okokra visszavezethető – problémák is visszatérők** – állítja Kiri Róbert, a vezetési és informatikai tanácsadással foglalkozó Stratis igazgatója. Szerinte ezeket a problémákat szinte lehetetlen elkerülni, de amennyiben tudatosan felkészülünk rájuk, minimalizálni lehet a keletkező feszültségforrásokat.

Az egyik probléma, hogy a projekt – amennyiben azt külső körülmények nem gátolják (például törvényi határidők) – szinte a végteleenségig elcsúsztatható. A folyamatos csúszás „titka”, hogy a tapasztalatok szerint a projekt irányítóbizottsága viszonylag könnyen elfogad 2-3 hónapos késedelmet, így ha előre látszik, hogy fél évet csúszik a projekt, akkor azt már eleve két részletben „adagolják” az irányítóbizottságnak. Minél több ilyen csúszást elfogadtak már, annál könnyebb lesz az újabbak elfogadtatása.

## VEZETŐK EGY CSOPORTBAN

A nagy projektek lélektanához hozzátartozik az is, hogy egy vállalat felső vezetői általában egytől egyig kiváló

menedzserek, de amikor egy nagy projekt irányítóbizottságában egy csoportba tömörülve kellene dönteniük, akkor általában senki sem meri bevállalni közülnük, hogy egy-egy erősen kockázatos döntést hozzon, mivel az akár az állásába is kerülhet.

Egy nagy projekt általában „magas szintű politikai játszma” is a cégen belül, így **a cégvezetők az irányítóbizottságban hajlamosak a határozatlanságra**, és döntés helyett minden problémára analízis, illetve akcióterv kidolgozását kérhetik a projekt résztvevőitől. Ez teljes mértékben felemésztheti a projekt forrásait, miközben az érdemi munka leáll, illetve késedelmet szenved – hangsúlyozta Kiri Róbert. Hozzátette: sok esetben előfordul az is, hogy a cégveze-

tők döntései a projekt résztvevői számára irracionálisnak tűnnek, mégis van mögöttük valamilyen – később kiderülő – üzleti logika, csak azt éppen nem hozzák a projekttagok tudomására.

A projekt egyébként akkor működik jól, ha az ebben érintett emberek – így a vállalati felső vezetők – is dolgoznak rajta. **Ha a felső vezetőknek nincs feladata a projektben, akkor is érdekes „generálni” neki**, mivel ha több hónapig nem foglalkozik a dologgal, akkor eltávolodik attól, és mire döntést kellene hoznia egy kérdésben, addigra az egész projekt isme-

retlenné válik számára – vélekedett a Stratis tanácsadója.

A másik véglet az, amikor a projekt irányítóbizottsága megköveteli, hogy a projekttagok nagyon részletesen elmagyarázzák a tervezet aktuális állapotát. Ez azért problémás, mert ismét csak az érdemi munkától vonja el az energiát. Ilyen az, amikor például egy pénzügyi vezetőnek el kell magyarázni egy informatikai fejlesztés technikai részleteit. Ugyanakkor **azt is nehezen viseli a menedzsment, ha a projektvezető csak „elfogadó gépezetnek” tekinti az irányítóbizottságot** – a vezetőket tehát mindenképpen be kell vonni, valós alternatívák, döntési pontok felkínálásával.

## SZOROS EGYÜTTMŰKÖDÉSSEN

A nagy rendszerintegrációs projekteknel, amelyeknél az üzleti folyamatokat is át kell alakítani, szoros együttműködés szükséges az informatikai és az üzleti oldal között. Ezekben az esetekben leginkább arra kell ügyelni, hogy nem egy-két nagyobb probléma megoldása a feladat, hanem rengeteg apró részletet kell együtt megoldani. – Ha a felek ezeket nem tudják mind feloldani, az olyan, mintha „termeszek rágnák szét” a projektet – fogalmazott Kiri Róbert. – Éppen ezért nagyon fontos a stílus: **ha a felső vezetés részéről kooperatív, együttműködő stílust érzékelnek a projekttagok, akkor ők is így fognak egymással viselkedni.** A nagy projekteknel nem érdemes azt kutatni, hogy ki hibázott, mivel büntetni egyébként sem nagyon lehet, viszont korrigálni a hibát annál inkább. Ha ezt a személetet nemcsak technikaként alkalmazza a felső vezetés, ha-

nem őszintén is gondolja, úgy nagyon fel tud gyorsulni egy nagy projekt – állítja a tanácsadó.

A prezentációkészítés a projektvezetés egyik lényeges feladata, hiszen a projekt aktuális állását folyamatosan be kell mutatni a felső vezetőknek. Megfelelő előkészítés mellett **a prezentációkészítés nagyon nagy munkát jelent**, amelynek eredményét az irányítóbizottság elé terjesztés előtt a főbb döntéshozókkal is egyeztetni kell. A jó eset-

A folyamatos csúszás titka a tapasztalatok szerint az,

hogy a projekt irányítóbizottsága 2-3 hónapos késedelmet viszonylag könnyen elfogad.

ben konzisztens prezentációt ekkor minden vezető a saját képére akarja formálni, ami akár 20-30 különböző verzió köröztetéséhez is vezethet, és sokszor a lényegi információk hajlamosak kiesni belőle. A nagy projektekben általában a prezentációkészítésre nem biztosítanak külön erőforrást, pedig a projektmenedzsernek rengeteg idejét elviheti, ha ezzel neki kell foglalkoznia. **Az IT-projekteknel még a szokásosnál is kevesebb erőforrást adnak adminisztrációra** – egy nagy informatikai projektnél sem működik külön



**Kiri Róbert**

igazgató  
Stratis

projektiroda, legfeljebb egy asszisztens segíti a projektvezető munkáját.

**TUDÁS A FEJEKBEN**

A projektvezető számára az is nehézséget okozhat, hogy az éles versenyhelyzetben működő iparágakban – mint például a távközlési szektor – **a gyors üzleti változások miatt a dokumentációk helyett mindent fejben tartanak, így csak személyes interjúk révén lehet kideríteni**, hogy az aktuális pillanatban pontosan mit is csinálnak az üzleti területek.

Sokat csúszhatnak a projektek azért is, mert amíg a szállítói oldalról általában teljes munkaidőben dolgoznak, addig a vevői oldalról nagyrészt csak részmunkaidőben allokálják a munkatársakat. Pedig **a gyakorlatban sokkal olajozottabban mennek azok a projektek, ahol legalábbis elvileg teljes munkaidőben ezen dolgoznak a vevők is**. Persze a felső vezetőtől igencsak nehéz döntés, hogy egy-egy projektre „áldozza fel” a legjobb embereit.

A Stratis igazgatója szerint nemegyszer előfordul, hogy még a komoly szállítók is blöffölnek vagy trükköz-

nek a referenciáikkal az ajánlattétel-nél, vagy éppen a meglévő kompetenciáikkal kapcsolatban. A felső vezetőknek ezért arra is figyelmet kellene fordítaniuk, hogy valós és a hazai környezetben is alkalmazható referenciáról legyen szó a szállítóról való döntés előkészítésekor, vagy nézzék meg, hogy a szállító által delegált projektagnak milyen valós tapasztalatai vannak, mert a cég által prezentált referenciákkal szemben ezek szoktak döntőnek bizonyulni.

A nagy projektek tendereztetése nehéz feladatot szokott jelenteni, de **ha a projekt egyszer már beindul, akkor a tapasztalatok szerint nagyon nehéz azt leállítani, még ha az idő múlása folytán az üzleti logika ezt is kívánja**. Általában senki nem meri magára vállalni a bukás ódiáját, inkább tovább folytatja az okafogyottá vált projektet – hívta fel a figyelmet egy gyakori problémára Kiri Róbert.

**VÁLTOZÓ IGÉNYEK**

Bár elvileg minden nagyobb projekt-nél szükség lenne gazdasági megtérülési számítások elvégzésére a munkát

megelőzően, a megfeneklett projektek-nél gyakran kiderül, hogy a megtérülési számítás elmaradt, és csak valamilyen személyes meggyőződés alapján vágtak bele. De akár a projekt alatt is bekövetkezhet olyan üzleti változás, amely következtében már nem éri meg azt elvégezni, mégis, elég ritkán van arra példa, hogy ilyenkor leállítsák a projektet, inkább egész egyszerűen nem is szokták vizsgálni a megtérülést.

A másik gyakori „bedőlési” ok sokkolt lenni, hogy alábecsülik a feladat méretét. Mivel az nagyon kínos tud lenni, ha a projekt végére az üzlet már egészen mást akar, a projektmenedzsernek vagy az üzleti folyamatok felelősének folyamatosan figyelni kell arra, hogy melyek a projekttel szembeni aktuális elvárások, vagy milyen üzleti szempontok maradtak ki a felső vezetők fókuszából. Így például egy szervezeti átszervezéskor tipikusan el szokták felejtetni, hogy annak kapcsán az IT-rendszereket is át kell alakítani.

Végül, **a nagy projektek alapvetően más vezetési szakismerteték, kompetenciákat kívánnak meg** – ahogy egy lakópark felépítése és egy ház felhúzása sem ugyanúgy

történik. Ahogy egy nagy projekteken nevelkedett vezető sem feltétlenül hatékony a kis feladatokban, úgy általánosságban az is elmondható, hogy a céges felső vezetők nem igazán értenek a nagy projektekhez, ritkán dolgoznak ilyenekben, és a projektvezetőket sem feltétlenül a valós tapasztalat, inkább az általános megbízhatóság vagy egyéb morális szempontok alapján választják ki a feladatra.

A projekt sikere nem feltétlenül azon múlik, hogy minden simán zajlik-e. *Konrad Lorenz* etológiai megfigyeléseihez hasonlóan a projektek-nél is leginkább az erőfeszítések mértékétől függ, hogy a résztvevők siker-ként élik-e meg azt a munkát. A „csön-des” projektek lehetnek eredményesek, mégsem fogja senki elhinni, hogy elkészültek, míg **ha hetente ülésezett az irányítóbizottság, és számos válságtanácskozást hívtak össze a projekt során, úgy annak befejeztével mindenki felszabadul**, és sikerként éli meg az elért eredményeket. A Stratis igazgatója szerint ezért minden projektnél érdemes 2-3 hónaponként valamilyen célt kitűzni, amelyeket elérve azután „ünnepelni” lehet.

# FSC – ahogy nem ismerjük

**A Fujitsu Siemens Computers neve elsősorban az otthoni felhasználóknak szánt termékeiről ismert. Tavaly nyáron azonban új üzletágot hozott létre IT Product Services (ITPS) néven, és ezzel megjelent az informatikai szolgáltatások piacán is. [Írta: Makk Attila]**

A szolgáltatási üzletág hazai igazgatója *Kovács Zoltán*. Az üzletág a Siemens Business Services egyik szolgáltatási üzletágának felvásárlásával jött létre. Megalakulásuk óta bő egy év telt el. Ennek kapcsán látogatott Magyarországra *Aleksandar Pantelič*, az üzletág közép-és kelet-európai igazgatója.

oldást kínálni. Nemcsak széles a termékpalettánk, hanem – mondhatjuk így – mély is. A CDBMO betűszó a tőlünk megkapható szolgáltatásokat írja le: Consult, Design, Build,



**Aleksandar Pantelič**  
regionális igazgató  
IT Product Services  
Fujitsu Siemens

**Computerworld-Számítástechnika: Milyen szolgáltatásokat kínál az önök üzletága? Aleksandar Pantelič:**

Az IT-infrastruktúrával összefüggő szolgáltatási dolgokkal foglalkozunk. Úgy látom, ezen a téren mindent megkaphat tőlünk az ügyfél. A rendszerintegrációtól a menedzselte szolgáltatásokig mindenben tudunk meg-

Maintain, Operate. Ezt persze nehéz megfelelően más nyelvekre lefordítani – hiába, ez egy soknyelvű, igen színes régió.

Vannak hagyományos szolgáltatásaink, mint például a karbantartás, illetve magasabb szinten a kiszervezett szolgáltatás, magasabb menedzselési minőséggel. De mi az infrastruktúrához kapcsolódó szolgáltatásokra koncentrálnak. Régiókban a felhasználók még mindig szeretik birtokolni az eszközeiket, legyen az

hardver vagy szoftver. Ugyanakkor az egyre összetettebb eszközök üzemeltetése mély szakértelmet kíván. Ha például a cégek felvesznek egy szakembert, nehéz őt munkával ellátni, mert esetleg csak ritkán adódik ismereteinek megfelelő feladat. A tervezéskor elég nehéz ezzel kalkulálni, kiszámolni, hogy egy szakember mivel mennyit foglalkozik, és az megéri-e a cégnek. A mi komplex szolgáltatásunk viszont elejét veszi e problémának: a vevő pontosan tudja, miért mennyit fizet.

**CW-SZT: A szolgáltatást több központi helyről végzik?**

**A. P.:** Vannak szolgáltatási központjaink, ahonnan távolról elérhetünk rendszereket, de vannak helyi támogató központjaink is. Erre azért van szükség, mert esetenként olyan szabályokba botlunk, hogy például a cég adatai nem hagyhatják el az országot, ilyenkor ott kell megoldani a felügyeletet.

**CW-SZT: Milyen az ITPS üzletág magyarországi helyzete?**

**A. P.:** Vannak ügyfeleink, kicsik és nagyok egyaránt. Itt példaként említeném az egyik legfontosabb ügyfelünket, a Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatalát, ahol a központi infrastruktúra jelentős részét szol-

gáltatjuk. Jelen vagyunk a pénzügyi és a távközlési piacon is. A régió vezető országában, Csehországban a kormányzaton kívül nagy ügyfeleink vannak a kereskedelmi szektorban is (például gyógyszertárak).

Kicsit túllépve a határokon: az ITPS üzletág egyik vonzereje éppen az lehet, hogy világszerte elérhe-

**Régiókban szeretik birtokolni a hardvert a felhasználók,**

**de az egyre összetettebb eszközök üzemeltetéséhez már ennél mélyebb szakértelmre van szükség.**

tő, szabványos eljárásokat használunk, a vevő minden országban ugyanazt kapja. A magyarországi csapatnak ezt az infrastruktúrát kell implementálnia és értékesítenie a piacon. Mivel ebben a régióban az FSC különösen erőteljesen lépett piacra, így az üzletág elvárt növekedési rátája meghaladja a piac átlagos 6 százalékos növekedését, amit a magyarországi csapat teljesíteni is képes.