

A projektek IT-szervezetre gyakorolt hatásai

A 9. CIO Fórum projektmenedzsment paneljét szakmai moderátorként Papp László tanácsadó, a Stratis igazgatója vezette, aki korábban sok éven keresztül, a Pannon mobilcég fejlesztésvezetőjeként, illetve projektiroda-vezetőjeként testközelből is megtapasztalhatta az informatikai projektekkel kapcsolatos kihívásokat. A konferenciát megelőzően a projektek IT-szervezetre gyakorolt hatásairól kérdeztük.

Papp László – igazgató tanácsadó, pénzügyi üzletágvezető

Papp László pályáját a Matávnál, majd a BBL Tanácsadó Kft.-nél kezdte, ezt követően egy évtizedig dolgozott a Pannonnál projektvezetőként, osztályvezetőként (az IT-fejlesztés, majd az üzleti projektvezetés osztályokon), később a Marketing Igazgatóságon a vállalati üzletágért volt felelős.

A Stratishez 2006 tavaszán csatlakozott; feladata a pénzügyi üzletágért felelős tanácsadási szolgáltatások fejlesztése. Pályája során számos komplex, stratégiai jelentőségű projekt irányításában vett részt, mint például elektronikus fizetési rendszer kialakítása, integrált ügyfélszolgálati platform létrehozása, ERP kiválasztása és bevezetése, dokumentumkezelő rendszer bevezetése, adattárház kiválasztása, mobil széles sáv megvalósítása és piaci bevezetése.

Szabadidejében kedvenc időtöltésének, a hegy-, illetve sziklamászásnak hódol, lehetőleg egybekötte messzi tájak felfedezésével és megörökítésével.



Computerworld-Számítástechnika: *Melyek manapság a nagyvállalatoknál az informatikai vezetőkkel szemben támasztott legfőbb elvárások, és ezek mekkora részben függenek össze a napi üzemeltetési feladatokkal, illetve a hosszabb távú stratégiai célokkal?*

Papp László: A CIO-val szembeni alapelvárás még mindig az, hogy az informatika akkor működik jól, ha nem látszik; a cégvezetők még mindig szeretik magukat távol tartani az IT-től. Ha magas szintről nézzük, két fő elvárás van: minden tökéletesen, hibátlanul működjön; ha pedig valakinek valamilyen igénye van, akkor az IT rögtön húzza elő a sapkájából a megoldást. Az összes probléma abból adódik, hogy mindezt egyszerre nem lehet kivitelezni; ez egy utópisztikus állapot. A CIO-k tehát akkor lehetnek igazán sikeresek, ha az előbb felsorolt két elvárás teljesíthetlenségéből adódó problémákat jól tudják kezelni, azaz nem próbálják meg az összes gondot egyszerre megoldani, hanem azokat megfelelően ütemezik.

CW-SZT: *Mi jellemzi a projektorientált szervezetet, és egyáltalán, szükség van külön szervezeti egység létrehozására egy-egy projekt kedvéért?*

P.L.: Ha a megnézzük az építőipart, például egy útépítést, azt nem lehet úgy csinálni, hogy bent ülök az irodában. Kitelepszem az egész csapatot, és a helyi építész vezető, aki a projektmenedzsmentet ellátja, ott tölti az ideje nagy részét. Ez a projektorientált kultúra még nincs jelen itthon az IT-ben; az üzleti területekről általában nem szeretik odaadni az embereket a projektekre. Pedig az üzlet, illetve az IT-üzemeltetés szerepvállalása nélkül nem lehet jó informatikai projekteket csinálni.

Kérdés, hogy mikor éri el a projekt, illetve a szervezet azt a méretet, amikor már külön dedikált embereknek kell azon dolgozniuk. Azt gondolom, a vállalatok nagy részénél a projektorientált szervezet nem azt jelenti, hogy csak projektekben dolgoznak, hanem be vannak rendezkedve a hatékony projektvezetésre, és jó a cég projektkultúrája. A sikeres projekt kulcsa, hogy minél szeparáltabb legyen a szervezet operatív működésétől.

CW-SZT: *Melyek lehetnek a projektszemlélet legfőbb előnyei?*

P.L.: Látni kell, hogy a projekt sem univerzális eszköz, amivel mindent meg lehet oldani, sőt, a saját tapasztalatomból azt tudom mondani, hogy nem a nagy projektek azok, amelyekkel ügyfél- vagy üzleti elégedettséget lehet elérni. A nagy projektek arra jók, hogy biztosítják azt a játéktérrel vagy a rugalmasságot, amelyre a jövőben szükség van; más szavakkal, olyan beruházásokat valósítsanak meg, amelyek lehetővé teszik, hogy minél problémamentesebben legyenek üzemeltethetők az új rendszerek, vagy hogy az IT minél rugalmasabban és gyorsabban reagálhasson az üzleti igényekre.

CW-SZT: *Hogyan viszonyulnak a projektek a cég „normális” működéséhez?*

P.L.: Akkor lehet hatékonyan és sikeresen projektet vezetni egy szervezetben, ha az a nem projekt jellegű feladatokra is kellően jól be van rendezkedve, mint amilyen a napi működés. Ha az üzemeltetési problémákat projektekben akarják megoldani, akkor azt mondom, hogy ne tegyék, mert óriási köröket futnak. Az apróbb fejlesztéseket sem szabad projektszerű működésbe bedolgozni, mert az nem hatékony, elveszi a fókuszot a ténylegesen projekt jellegű feladatoktól, és nagyon lassúvá teszi azt. Ide tartoznak a piaci változásokhoz igazodó, az új termékekkel kapcsolatos, vagy például a törvényi változásokhoz kapcsolódó fejlesztések.

A feladat akkor oldandó meg projektként, ha valóban újat hoz létre: ha egy szervezet a jogszabályi változásokat úgy kezeli, hogy azok mindig az újdonság erejével hatnak rá, akkor folyamatosan meg fog lepődni. A törvényi változásokra is fel kell készülni, és be kell építeni a változáskezelési folyamatba. Ugyanígy, ha az üzlet jelzi az igényét egy új termékre, akkor azt szintén érdemes menedzselni projekt nélkül.

CW-SZT: *Milyen szerepe van a CIO-nak a projektmenedzsment kialakításában?*

P.L.: A CIO feladata, hogy elérje, legyen projektmódszertan és projektkultúra a szervezetben, mivel a projektmenedzsmentet is folyamatok alapján kell

működtetni. Ha nincs más, akkor neki kell ezt kialakítania, ha van, akkor pedig csatlakoznia kell ahhoz. Projektmódszertanként persze nem kell feltalálni a meleg vizet – léteznek nemzetközi módszertanok. Az a jó, ha a projektvezető ezt tudja. Az IT-irányítási modell az, amely vállalatspecifikus: cégenként változó lehet a döntési mechanizmus, ahogyan elindítanak egy projektet, illetve döntéseket hoznak. A CIO legfőbb szerepe a projektekben a szponzorálás, emellett kellő szerepet kell vállalni abban, hogy technikailag jó eredmény szülessen a projektből.

CW-SZT: *Melyek a CIO-k által elkövetett leggyakoribb hibák a projektekben? Milyen kapcsolatot kell az informatikai vezetőknek kialakítania a projektmenedzsmenttel?*

P.L.: Tipikus hiba szokott lenni a projektekben a CIO részéről, hogy nem támogatja a projektvezetőt saját embereként, hanem a projektirányító bizottság tagjaként elvárja, hogy riportoljon neki. Pedig az informatikai projektekben a projektvezető a CIO „saját gyereke”, és legalább a műszaki kérdésekben támogatnia kell őt. A másik fő hiba a túlzott részrehajlás a fejlesztés, az üzemeltetés vagy a projektmenedzsment felé, pedig a CIO-nak mind a három oldalt egyformán kell képviselnie a projektben.

Azok a legsikeresebb IT-projektek, ahol a CIO az egész projekt motorja, illetve, ha már autós hasonlattal élek, akkor inkább úgy fogalmaznék: ő a gyertya, amely a szikrát adja, és állandóan hajtja a projektvezetőt, hogy menjen előre. A projektvezetőnek éreznie kell az elvárásokat, de a támogatást is, különben vagy erőtlén lesz, vagy ő lesz a „kiskirály”.

CW-SZT: *Mi szükséges ahhoz, hogy a CIO-k a projektek végrehajtása során sikeresek legyenek?*

P.L.: A működést tekintve mindig azt szoktuk mondani, hogy a CIO esetében a legfontosabb a józan ész. A másik fontos kitétel az, hogy a CIO nem akkor működik jól, ha menedzseli a saját szervezetét, hanem kifelé fókuszál, és az IT-nek a szervezetbe való integrációjára helyezi a hangsúlyt. Ha ugyanis nincs meg az elfogadottság az üzlet részéről, akkor hiába dolgozik hatékonyan az IT-szervezet. • **Mozsik Tibor**