



## HTE Projektmenedzsment Fórum. 2014. április 15

Czipra Julianna, Vodafone Magyarország Program Manager

### Tisztelt Közönség, Tisztelt államtitkár úr!

Nagy örömmre szolgál, hogy lehetőségem van Önök előtt kedvenc témámról beszélni, arról, hogy milyen fontos a projektben érintett döntéshozók, vezetők szerepe abban, hogy sikeres legyen a projekt, és mit tehet azért a projektvezető, hogy a vezetők bevonása megfelelő legyen végig a projekt során.

Rövid előadással egyben tisztelgek a Vodafone vezetősége és munkatársai előtt is, főképp azok előtt, akikkel együtt dolgozhattam tavaly a 10 ezer forintos RED korlátlan csomag bevezetésén, amelyért az *Év Projektmenedzsere* díjra is jelöltek.

**Magamról röviden annyit szeretnék közölni**, hogy 12 éve dolgozom projektekkel, különféle szektorokban és szervezetekben szereztem tapasztalatot projektvezetés terén. 8 évet dolgoztam francia és brit nagyvállalatoknál, illetve 4 évig szabadúszóként támogattam ügyvezetőket, kuratóriumi elnököket a *for profit* és *non profit* szektorban egyaránt.

**Röviden beszélni szeretnék arról, milyen projektportfóliója van a Vodafone Magyarországnak:** a stratégiai projektek alatt elsősorban a több szervezeti egységet érintő, minimum 100 millió feletti költségvetésű és árbevételű, fél éves vagy annál tovább tartó, 50 ezer ügyfelet érintő szolgáltatások, termékek bevezetését értjük, illetve azokat, amelyeket a vállalatcsoport kötelezően megszab számunkra. A 7 program menedzsert foglalkoztató PMO/Projektiroda, amelynek én is tagja vagyok, csak stratégiai projekteket vezet, évente 20-25 darabot.

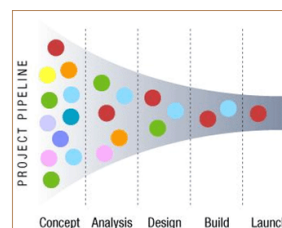
**Felsővezetők, mint a projekt sikertényezői**  
17. Projektmenedzsment Fórum

### Magamról



- Master in Management, ESSCA, Anger (2006)
- 12 év tapasztalat projektekkel:
  - 2012. novembere óta : Vodafone Magyarország, Program menedzser
  - 2011: Concerto Budapest szimfonikus zenekar ügyvezetője
  - 2009-2012: szabadúszó menedzsment tanácsadó, projektmenedzser (Transparency International, WAMP, Fővárosi Önkormányzat)
  - 2006-2009: BAT Magyarország, Programiroda vezető (PMO)
  - 2001-2004: CORA-Match, projekt koordinátor

### A Vodafone projektvilága



#### STRATÉGIAI PROJEKTEK

- Új termékek, szolgáltatások bevezetése (100 m HUF/6 hó feletti árbevétel; 50 ezer feletti ügyfél érintettség)
- Vodafone cégcsoport kötelező projektjei
- 100 m HUF/6 hó feletti műszaki fejlesztések
- Egész szervezetet érintő szervezettefejlesztések

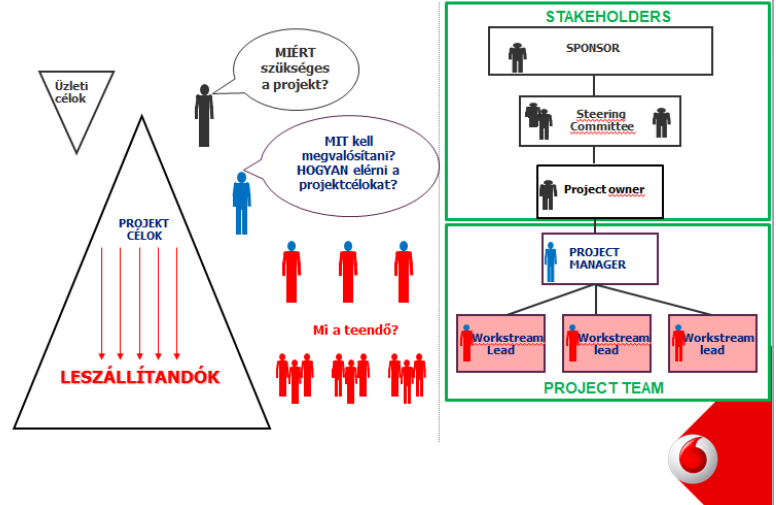
#### OPERATÍV PROJEKTEK

- Műszaki fejlesztések
- Termékfejlesztések
- Folyamatjavítások

**Egy rövid kitekintés a stratégiai projektek szervezeti felépítésére:** a slide jobb oldalán mutatom be, hogy a projekt egyes szintjein miben érdekeltek az érintettek, míg bal oldalt lesz látható ennek a projektszervezeti leképeződése:

- az üzleti célokat az üzlet fogalmazza meg, a projektvezető a koncepcióért nem felel, és annak kidolgozásáért sem. A projekt legfőbb támogatója egy érintett vezérigazgató-helyettes lesz, míg a projekt tulajdonosa a projektben leginkább érdekelt szakigazgató. Közöttük helyezkedik el az irányító bizottság, ahol az érintett szervezeti egységek vezetői ülnek
- Ha megvan az üzleti cél, akkor belép a képbe a projektvezető, és a csapat
- Tapasztalataim szerint éles határ van a két érintett célcsoport kezelése között: a projekt sikerében ugyanolyan mértékben számít a stakeholderek megfelelő menedzselése, mint a csapat menedzselése – amihez eltérő skill-ek, eszközök kellene. Sajnos, a projektvezetői tanfolyamokon nem fektetnek kellő hangsúlyt a stakeholderek, azaz a döntéshozó érintettek megfelelő menedzselésére

## Stratégiai projektek szervezeti struktúrája a Vodafone-nál



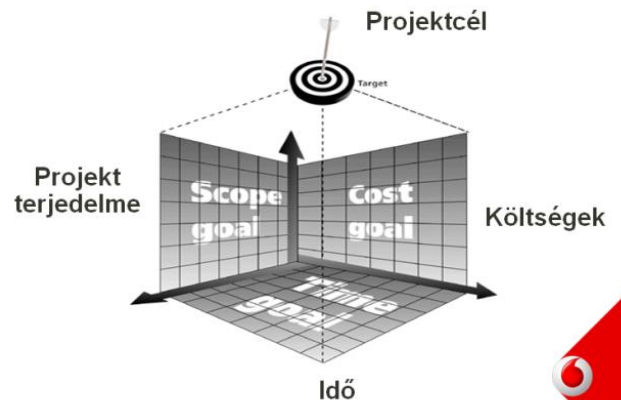
**Ami egy projekt sikertényezőit illeti:** elhoztam Önöknek a klasszikus megközelítést, miszerint a projekt akkor sikeres, ha a kitűzött célokat a jóváhagyott terjedelemben, költségeken és időzítésen belül valósítjuk meg, de valóban elegendő-e ez ahhoz, hogy a projekt sikeresnek legyen minősítve?

Tapasztalatom szerint, van ezen paramétereknél fontosabb tényező is, mégpedig az, hogy elégedettek-e a vezetők a projekt végén, mert teljesültek az elvárásaik. Úgy gondolom, egy projektvezető akkor sikeres, ha sikeresen megfogalmaztatja a vezetőkkel az elvárásaikat a projekt elején, majd menedzseli ezeket az elvárásokat végig a projekt során.

**És mi minden kell ahhoz, hogy sikeres legyen a projekt?**

- mindennek az alapját a felsővezetői elköteleződés és támogatás jelenti, ha ez nincs meg, akkor előbb, vagy utóbb a projektvezető akadályokba ütközik
- ha ez megvan, akkor nagyobb valószínűséggel delegálják a legjobb szakértőket a csapatba, és a motiváció sem marad el, hiszen a csapat érzi a felülről jövő támogatást
- az emberi tényezők megalapozása után szükség van a projekt kereteinek kialakítására, projektvezetői kompetenciákra
- majd egy hihető, megvalósítható projektcélra, amiben minden célcsoport érdekelt

**Mikor minősül egy projekt sikeresnek?**



**Mi minden kell egy sikeres projekthez?**



## És mi kell ahhoz, hogy elköteleződjön egy felsővezető, hogy támogasson?

- itt prioritás, hogy a kitűzött üzleti célokhoz tudjon kapcsolódni, ha ez nincs meg, akkor nehezen tudom elképzelni az elköteleződést a részéről
- fontos a bevonódás kezdetektől: a projektvezetőnek nagy szerepe van abban, hogy erre kellő hangsúlyt fektessen!
- A testreszabott információáramlás a projekt a haladásáról szintén fontos ahhoz, hogy a vezető érdeklődjön a projekt iránt
- Nem árt, ha van egyetértés a társvezetők között, ehhez fontos, hogy az egymásnak feszülő érdekeket kiegyensúlyozza a projektvezető

## És mi motiválja a projektcsapatot?

- A legnagyobb motiváció, ha a vezetők érdeklődnek a projekt iránt, a Vodafone-nál lehet találkozni olyan projektszemlékkel, amelyek mögül kiszálltak a vezetők – a csapat is széthullik
- fontos, hogy a projektvezető összekötőként működjön a vezetőség és a csapat közt, és lássák, hogy van bizalom a projektvezetőben felülről
- mi projektvezetők gyakran esünk abba a csapdába, hogy mindentudónak gondoljuk magunkat, pedig magunkat teszünk jót azzal, ha megfelelően delegálunk a csapatvezetőknek, mert több időnk jut így a vezetők menedzseléséhez

## És mikor van egy projekt jól strukturálva?

- a klasszikus projektvezetési feladatokon túl, amit kiemelnék itt, az az, hogy legyen jól meghatározva az elején ki érdekelt a projektben, kik az érintettek, és mik az elvárásaik: ehhez hasznosak az úgynevezett kick-off workshopok, vagy tervezési műhelymunkák, amelyeket a különféle célcsoportokkal tartunk. Ezzel tudjuk biztosítani a bevonódásukat, és elköteleződésüket.
- nagyon fontos továbbá, hogy a projektvezető, mint fókuszpont működjön a csapat és a döntéshozók között, jusson el hozzá jól, mi minden zajlik a csapatban, és kellően szórja az információt minden irányban. Ehhez elengedhetetlen, hogy mind a csapatnak, mind a vezetőknek szilárd bizalma legyen a projektvezetőben

## És összefoglalásul:

- az előadásomra készülve találtam egy jó kifejezést a neten angolul: *stakeholders make or break a project*. Igen, ha nem vonjuk be őket megfelelően, megfelelő időben, nem mérjük fel pontosan, mit akarnak a projekttől, valamint nem biztosítunk nekik testreszabott, transzparens információt a projekt haladásáról, akkor projektvezetőként komoly akadályokba ütközhetünk, és kockáztatjuk a projekt sikeres megvalósítását.

## Mi kell a (felső)vezetői elköteleződéshez?



- ✓ Izgalmas, hihető üzleti cél
- ✓ Bevonódás kezdetektől a projektbe
  - ha a projektvezető ezt lehetővé teszi
- ✓ Testreszabott, megbízható, világos információ a projekt haladásáról, eredményeiről
  - bizalom a projektvezetőben
- ✓ Egymással együttműködni tudó társ (felső)vezetők
  - eltérő érdekek kiegyensúlyozása, elvárások menedzselése a projektvezetőn keresztül

## Mi motiválja a projektcsapatot?



- ✓ Vezetői figyelem, érdeklődés a projekt iránt
- ✓ Gyors vezetői döntéshozás
  - jó a kapcsolat a projektvezető és a felsővezetők közt
- ✓ Autonóm, döntésre felhatalmazott csapatvezetők
  - a projektvezető nem a mindentudó szerepében tetszeleg
- ✓ Izgalmas, megvalósítható projektcél

## Mitől lesz „jól strukturált” a projektkörnyezet?



- ✓ Definiálva van az elején, ki a projekt érdekeltje, érintettje, mi a szerepük a projektben, és mik az elvárásaik
- ✓ „Kick-off”-ok: (felső)vezetői, projektcsapat, operatív, szakasz
  - Projektdefiniációs műhelymunka a (felső)vezetőkkel
  - Projekttervezési műhelymunka a projektcsapattal
- ✓ Hatékony eszközaláció, döntéshozási folyamat
- ✓ Testreszabott, aktív kommunikáció a projektről, minden irányba
- ✓ PROJEKTVEZETŐ, MINT FÓKUSZPONT a csapat és a vezetők között

## Konklúzió



„Stakeholders make or break a project”  
– siker vagy bukás a (felső)vezetőkön múlik

A projekt sikeres, ha:

- ✓ A projektvezető *kezdetektől* jó kapcsolatot alakít ki az érintett (felső)vezetőkkel, érti elvárásaikat, és menedzseli azokat
- ✓ A *megfelelő* (felső)vezetők *időben* be vannak vonva a projektbe, és folyamatos a visszacsatolás a projekteredményekről
- ✓ A projektvezető *sikeresen* közvetít csapat és (felső)vezetők között