

FUTÓ Iván

EREDMÉNYES PROJEKTSZERVEZET KIALAKÍTÁSA FUNKCIONÁLIS, HIERARCHIKUS SZERVEZETEK ESETÉN: EGY PÉLDA AZ ÁLLAMIGAZGATÁSBÓL

Az államigazgatásban – itthon és külföldön is – a projektek jelentős százaléka időben csúszik, nem azt eredményezi, amit eredetileg elvártak, a szakmai résztvevők szerint túladminisztrált, a munkatársak tevékenysége nem áttekinthető. Ezeknek a problémáknak a nagy része a projektszervezet és a hierarchikus-funkcionális-hivatali szervezet egymás mellett éléséből és a nehezen szinkronizálható együttműködésből fakad. A cikkben egy, a gyakorlatban bevált módszertant mutat be a szerző, amely adott feltételrendszer mellett nagymértékben kiküszöböli a fent említett hiányosságokat és a szervezet napi működésébe illeszkedő tevékenységek sorozatára vezeti vissza a projekttevékenységeket. A módszer egy gyakorlati problémából – a volt APEH-es és VP-s rendszerek integrálása a NAV-ba – indult ki, azonban a szerző véleménye szerint alkalmazható más, funkcionális alapokon felépülő szervezetnél is.

Kulcsszavak: projekt, projektmenedzsment, államigazgatás, funkcionális szervezet

A cikk egy gyakorlati problémából indul ki: az informatikai projektek szervezésének problematikája hierarchikus, funkcionális szervezetek esetén. A javasolt megoldás is gyakorlati.¹

A funkcionális szervezetekre jellemző, hogy a munkamegosztás a szervezeti funkciók szerint történik, a döntési jogkörök centralizáltak, a tevékenységek erőteljesen szabályozottak, a kommunikációs csatornák elsősorban az alá- és fölérendelt szervezeti egységek között épülnek ki. Az államigazgatás intézményei tipikusan ilyenek, azonban a versenyszférában is található² ilyen szervezetek.

Mint minden szakmának, az IKT-nak³ is megvannak a maga eljárásai a tevékenységek elvégzésére. Ilyen az informatikai rendszerek megvalósításánál a projektek működtetése, a hozzájuk tartozó projektmenedzsmenti módszertanokkal.

Magyarországon a közigazgatásban az ITB 5. sz. ajánlása alapján alapvetően a PRINCE – Projects In Controlled Environment (CCTA, 1990), (Molnár, 1997) módszertan kisebb-nagyobb módosított, testre szabott

változatát használják. A PRINCE-t az Egyesült Királyság Pénzügyminisztériumához tartozó CCTA – Central Computer and Telecommunications Agency⁴ dolgozta/dolgoztatta ki. Korszerűbb változata a PRINCE 2. A módszertant mind Európában, mind pedig az USA-ban széles körben alkalmazzák (Buttrick, 2012).

Már korábban is felvetődött, hogy mennyire felelnek meg a szokásos projektmenedzsment-módszerek az államigazgatási informatikai projekteknél (Futó, 2004). Meglepő, de a Wikipedia „projekt” szócikkében is történik utalás⁵ a problémára. A 2004. évi cikkben a gondokat ugyan részletesen leírták, azonban megoldást akkor még nem tudunk ajánlani.

Jelen írás célja egy olyan projektmenedzsment-módszertan bemutatása, amely sikeresen volt alkalmazható a NAV informatikai rendszereinek integrációjánál, amikor is a korábbi APEH és a VP egyes rendszereit kellett meghatározott cél érdekében egyesíteni.

A feladat nagyságára jellemző, hogy gyakorlatilag a korábbi nagy APEH-es rendszerek mindegyikét, a VP-nek pedig egyes nagy rendszereit érintette. A benne

részt vevő munkatársak létszáma meghaladta a háromszázat, a koordinálandó tevékenységek száma pedig 1100 felett volt.

Megjegyzendő, hogy a feladat végrehajtásával a teljes integráció még nem fejeződött be, mivel az három, jól körülhatárolható területen zajlik, melyből a cikkben érintett az első volt. A további kettőt az itt ismertetett módszerrel kívánjuk folytatni az elkövetkező másfél évben.

Módszerünk elnevezésére hosszú ideig a „nemprojekt” kifejezést használtuk, hogy markánsan szembeállítsuk a hagyományos – egyes intézményeknél nem túl népszerű – projektműködést a javasolttal.

Melyek a hagyományos projektek alapvető problémái?

Első szinten a felmerülő problémákat az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- párhuzamosan működő merev szervezetek (hivatal, projekt),
- verseny az emberi erőforrásokért,
- a „derült égből villámcsapás” kezelésének mi-kéntje.

Párhuzamosan működő merev szervezetek (hivatal, projekt)

A PRINCE és a hozzá hasonló módszertanok az elvégzendő feladatot – megvalósítandó terméket, vagyis egy informatikai rendszert/alkalmazást – egy elkülönült, jól strukturált szervezet létrehozásával és működtetésével – projektszervezet – kívánják megoldani.

A projektszervezet dönt a feladatkiadásról, a végrehajtásról, az ellenőrzésről és az irányításról, valamint saját hatáskörében létrehozza a kívánt terméket. Felállításakor pontosan meghatározzák az egyes szereplők felelősségét és hatáskörét.

Az egyes szereplők:

- informatikai döntőbizottság:* Ő a megbízó, a szervezet vezetése nevében megadja az irányelveket, erőforrásokat, prioritásokat, költségkorlátokat. A projekttel kapcsolatos felelősséget a projektvezetőre ruházza.
- projektvezetőség:* Elvileg három érdekcsoport – az adminisztratív, a szakmai és a felhasználói – felsővezetői szintű képviselőiből áll, akik teljes körű döntési jogkörrel rendelkeznek saját területükön.
- projekttirányítás:* Egyrészt elvégzi a szakaszokra bontást, másrészt az egyes szakaszokat, kis projekteknek tekintve, a projekttirányító (projekt-

menedzser) vezetésével a szakaszirányítók segítségével irányítja a szakaszokra előírt feladatok végrehajtását.

- projekttámogatás:* Az adminisztratív koordinátor segít a tervezésben, az előrehaladás követésében, a jelentések elkészítésében. A minőségbiztosító ellenőrzi, hogy a projekt termékei összhangban vannak-e a szervezeti adminisztratív előírásokkal (pl. szabványok), valamint eleget tesznek-e az előírt minőségi kritériumoknak. A biztonsági koordinátor felügyeli, hogy a projekt termékei eleget tegyenek a különböző biztonsági előírásoknak.
- munkacsoport:* Az egyes szakaszokban kijelölt tevékenységeket, az erre kijelölt személyek, munkacsoportokban hajtják végre. A munkacsoportokat a csoportvezetők vezetik, az ő feladatuk a munka kiadása, a munka elvégzésének követése, az előrehaladási jelentések elkészítése.

Az 1. ábra mutatja a PRINCE alapján létrehozott projektszervezet felépítését. A szervezet jól körülhatárolhatóan működik a hivatali struktúrán belül, mint azt a 2. ábra is mutatja. A határozott kontúrok jelzik a szervezeti határokat.

A Projekttalapító Okiratban (POK) a projektstruktúra definiálásra, a szereplők nevesítésre kerülnek feladataikkal és hatásköreikkel együtt. A résztvevőknél meghatározzák a részvétel %-os arányát, amennyit az illető munkaidejéből a projekttevékenységre fordíthat.

Egy megfelelően működő szervezetben az egyes informatikai alkalmazásoknak van kijelölt szakmai gazdája (ez még nem adatvagyon-gazdálkodás). Ez esetben valamelyik szakmai részleg, az egyszerűség kedvéért nevezzük szakfőosztálynak.

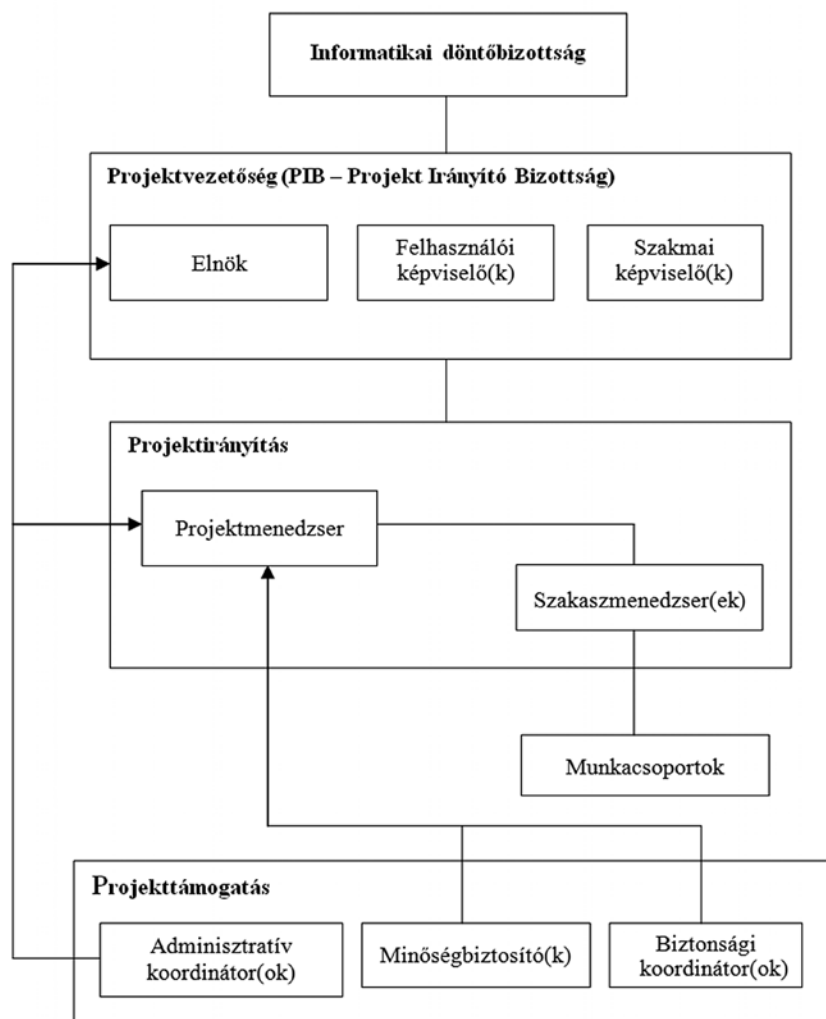
A szakfőosztályhoz tartozó informatikai alkalmazás(ok) módosítása a főosztály tudtával, kezdeményezésére vagy hozzájárulásával történik (1. ábra).

Új, „zöldmezős” fejlesztésnél is kell lennie egy tulajdonosnak, illetve az új alkalmazás sem légtüres térben kerül megvalósításra, hanem be kell illeszkednie egy már működő informatikai környezetbe. Ennek megfelelően az illeszkedés biztosítása érdekében más alkalmazások is módosításra kerülnek, melyeknek szintén van tulajdonosuk.

Az ilyen jellegű szervezettség esetén a szakfőosztály és az informatika megrendelő-szolgáltató viszonyban van, és csak olyan módosítások, fejlesztések hajthatók végre, melyet a tulajdonos szakfőosztály megrendel.

A projektszervezet, a gyakorlatban, ebbe a kapcsolatba lép bele, a szakfőosztály és az informatika „közé” állva, lásd 2. ábra. (Itt most nem az ideális esetről, hanem a gyakorlatról beszélünk.)

A PRINCE projektszervezet



1. ábra

Az államigazgatási projekteknél azonban állandó probléma a projektbe delegált munkatársak elszámoltatása, hogy mikor és milyen mértékben álljanak rendelkezésre a projekt, illetve a napi feladatok elvégzéséhez. Ez azzal magyarázható, hogy a projekttag elvileg kikerül a projektben végzett tevékenysége idejére a munkáltató „hatásköréből”, és mint erőforrásért „versenyez” érte a főnöke és a projektvezető. Ráadásul a gyakori törvényváltozások és törvényileg kötelező határidők miatt a régi rendszereket is karban kell tartani, így nem kétséges, ki húzza a rövidebbet.

Többek közt ezzel is magyarázható a projektek elhúzódása a közigazgatásban.

A „derült égből villámcsapás” kezelése

Ellentétben a versenyszférával, a közigazgatási intézmény vezetői nem teljesen urai intézményük működtetésének.

A kormányzat vagy a jogalkotó a legváratlanabb időpontban hozhat olyan döntéseket, még előzetes konzultáció nélkül is, amelyek jelentősen befolyásolhatják az intézmény tevékenységét. Ez teljesen független az érintettektől, és előzetesen nem is tervezhető, ámde jelentősen befolyásolja működésüket.

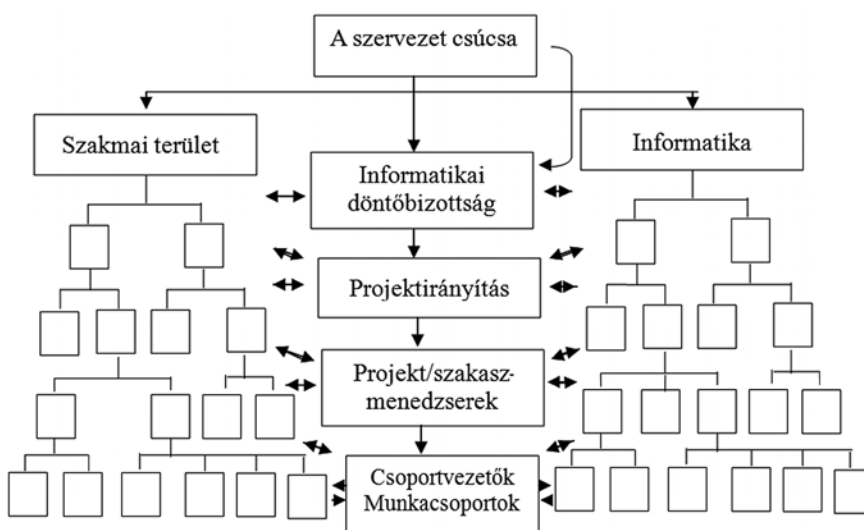
A projekt ugyanis *saját hatáskörén belül* valósítja meg a céljában megfogalmazott terméket, ehhez már az elején előzetesen – elvileg – megkapja a szükséges erőforrásokat és hatásköröket. Ez az egyik oka annak, hogy a szakma sokszor nem érzi magáénak a projektet.

Verseny az emberi erőforrásokért

Amennyiben a projektben részt vevő intézményi munkatársak 100%-ban állnak a projekt rendelkezésére (ritkán fordul elő), akkor nem kérdés, hogy mikor, milyen feladatokat lássanak el, kinek az utasítására.

2. ábra

Projektszervezet a hivatali hierarchiában



Természetesen a piac is viselkedhet kiszámíthatatlanul, azonban ritkán fordulnak elő rövid időn belüli, nagyszámú, váratlan és jelentős változások.

Ez komoly feladatot ró mind a szakmára, mind pedig az informatikára, mivel a törvényes működéshez szükséges módosításokat – fejlesztéseket – sokszor rendkívül rövid idő alatt kell elvégezni.

Az ilyen feladatok nagyobb prioritást élveznek, mint a projektek, és mivel a projekt feladatainak elvégzéséért elsősorban a projektvezető, illetve az alprojektvezetők a felelősök, a szakmai vezetőknek jóval kisebb gondot okoz munkatársainak kivonása a projektből, mintha maga közvetlenül lenne felelős a projektbeli tevékenységért.

Megjegyzendő, pontosan az előbbieket miatt, külföldön sokan kockázatosnak tartják az állami fejlesztési megrendeléseket, mivel így nehezen tervezhető az ilyen projektek, és folyamatos vitákra lehet számítani a ráfordítások kalkulálásánál is. Pl. amikor a Cap Gemini elnyerte az angol adó- és vámhivatal (HMRC) informatikai kiszervezésének tenderét, részvényeinek értéke esett, jelezve a piac véleményét a vállalkozás kockázatairól (Dunleavy et al., 2006). A HRMC pedig 71,25 millió GBP-t követelt korábbi szállítójától, az EDS-től, a hibásan és nem határidőre elkészített adóbevallás-feldolgozás rendszerének kárpótlásaként (Ritter, 2008).

A szakmai vezetők, pozíciójuknál fogva, hajlamosak döntéseiknél elsősorban saját közvetlen feladataikra koncentrálni, és adott esetben kevésbé figyelembe venni döntéseik hatását más szakmai vezetők felügyelt rendszerekre.

A „nemprojekt” vagy virtuális projekt

Az elmúlt évek tapasztalatai alapján a projekt egyes intézményekben – a hivatali menedzsment és a szakma szemében – a túlbonyolított, túladminisztrált, nem igazán hatékony, drága és a résztvevők tevékenységének ellenőrizhetetlenségét jelentő fogalommmá vált.

Ez adta az alapot a „nemprojekt” elnevezés megszületésének módszertanunknál, hogy működését markánsan szembeállítsuk a hagyományos projektekével.

A „nemprojekt” kifejezést a szerző először egy blogban használta (Futó, 2012). Ami azonban elmegegy blogban, az nem biztos, hogy megfelelő fogalomhasználat egy szakcikkekben is. A „nemprojekt” ugyanis – természetesen – eleget tesz a projekt általános definíciójának (PMBOK, 2006):

„A projekt egy időben behatárolt erőfeszítés egy egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény létrehozása céljából.”

A projekt tulajdonságai kissé részletesebben:

1. *időben behatárolt*: Minden projektnek van kezdete és vége. A projekt akkor fejeződik be, amikor célkitűzései teljesültek, vagy – mivel a célok nem érhetők el – megszakítják, végrehajtását abahagyják.
2. *egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény*: Egy projekt egyedi teljesítéseket, leszállítandókat hoz létre, amelyek termékek, szolgáltatások vagy egyéb eredmények lehetnek. Egyéb eredmény lehet pl. egy dokumentum.
3. *folyamatosan mélyülő tervezés*: A projekt terjedelmét és az egyes fázisok ütemezését először nagyvonalúan – vázlatosan – készítik el, majd a projekt előrehaladásával ezek egyre részletesebben kerülnek meghatározásra és végrehajtásra, természetesen a fontos részhatáridők és a véghatáridő betartásával.

A fentiek alapján a továbbiakban a „nemprojekt” kifejezés helyett a szerintünk szakmailag helytállóbb „virtuális projekt” kifejezést fogjuk használni.

Tesszük ezt annak ellenére, hogy a „virtuális projekt”, illetve a „virtuális projekt team” fogalmakat a szakirodalomban más értelemben használják (pl. Adams – Adams, 1997; Beranek et al., 2005).

A virtualitás alatt ott a projektben résztvevők térbeli távoli elhelyezkedését értik, amikor ez lehetetlenné teszi az egyidejű fizikai jelenlétet, míg mi a *projektszervezetet* fogjuk virtuálisnak tekinteni.

Az általunk javasolt virtuális projektszervezet működése alapjaiban tér el a PMBOK már hivatkozott kiadásában a funkcionális szervezetek esetére jellemzőnek leírt működési módtól (47. old.). Ott az egyes funkcionális egységek kommunikációja a szervezeti hierarchián keresztül folyik – előbb fel, majd le, újra fel, és végül megint le –, mire egy válasz megérkezik a kérdés megfogalmazójához egy másik funkcionális terület szervezeti egységétől.

Ugyancsak nem áll esetünkre az, hogy a „funkcionális szervezetekben is vannak projektek, de ezek terjedelmének gyakran határt szabnak a funkciók korlátok”⁶. Módszerünk egyik lényege, hogy biztosítja a különböző funkcionális területek harmonikus – „határon túli” – együttműködését.

A virtuális projekt szervezete

A módszertan egyik alapja, hogy minden informatikai alkalmazásnak (szakrendszer) kell lennie egy szakmai (üzleti) „gazdájának”.

A másik alappillér, hogy a szakma és az informatika „megrendelő–szolgáltató” viszonyban legyen, vagyis minden változtatást az informatikai rendszerben, meg-

előz, egy, az informatikai alkalmazás (szakrendszer) gazdájától jövő megrendelés.

Amelyik intézménynél ezek a feltételek a napi működés során nem állnak fenn, a virtuális projekt eredeti formájában nem fog működni.

A módszertan alkalmazásakor első lépésben szervezünk egy munkacsoportot, amely elkészít egy megvalósíthatósági tanulmányt. A tanulmány egyben tartalmaz egy nagyvonalú ütemezést, amit később majd alábontunk és végrehajtunk.

A feladat végrehajtására létrehozott szervezet intézményi szinten – alapjában véve – egy *virtuális* szervezet:

1. nincsenek előre megnevezett tagjai, csak a vezetői szinteken,
2. két vezetői szint van:

a) 1-es szint: a *vezetői döntési szint*, itt helyezkednek el a szakterületeket felügyelő, döntési kompetenciával rendelkező vezetők (intézményi menedzsment egyes tagjai), valamint a virtuális projekt felügyeletével megbízott (fő)koordinátor (ennek a szintnek a PRINCE-beli megfelelője nagyjából a PIB).

b) 2-es szint: az *operatív vezetői és döntési szint* (PRINCE-beli megfelelője nagyjából a projektirányítás). Itt található az alkalmazások (szakrendszerek) gazdája. Itt van az operatív vezető (főállású), aki összefogja a virtuális projekt szakmai és informatikai tevékenységeit. Munkáját egy adminisztratív stáb támogatja. Az ezen a szinten feloldhatatlan problémák eszkalálódva kerülnek az egyes szintre (ritkán fordul elő).

3. a tényleges tevékenység „virtuális munkacsoportokban” folyik: a nagyvonalú ütemezés tevékenységeihez, melyek általában az intézmény egy-egy szervezeti egységéhez kötődnek, megnevezzük a felelősöket, a szervezeti egységek vezetőit, akik egyben gazdája is a tevékenységgel leginkább érintett szakrendszernek.

Ők lesznek a „virtuális munkacsoportok vezetői”.

A munkacsoportok „virtuálisak”, mivel a részfeladat végrehajtásáért felelősök ugyanúgy te-

vékenykednek, ahogy szokásos informatikát is érintő feladataik megvalósítása során szoktak: bevonják a konzultációba az érintett rendszerek szakmai és informatikai szakértőit.

Tevékenységük eredménye egy *megrendelés az informatikának*.

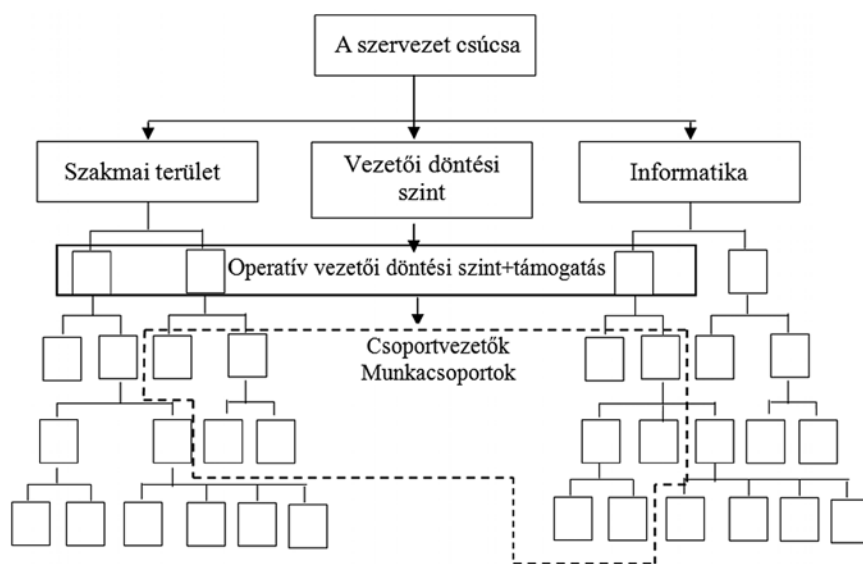
A virtuális munkacsoportok szükség szerint jönnek létre és szűnnek meg, a virtuális projekt előrehaladásának megfelelően. Nincsenek előzetesen kijelölt tagjaik, bár természetesen kialakulhat egy viszonylag stabil résztvevői kör.

A 3. ábra mutatja a virtuális projekt szervezetének helyét az intézmény struktúrájában: a folytonos vonallal kontúrozott elemek jelzik a fix, előre definiált struktúrákat, a szaggatott vonallal határolt elem pedig a virtuális, időben változó struktúrát.

Látható, hogy az operatív vezetői szint nem különül el a szervezeti hierarchia megfelelő szintjétől, mivel a

3. ábra

A virtuális projekt helye a szervezeti hierarchiában



szintet a szakrendszerek feletti felügyeletet gyakorló tulajdonosok alkotják.

Ugyancsak itt jelenik meg az adminisztratív támogató csoport, melynek feladata lesz a virtuális projekt tevékenységének követése megfelelő projektmenedzsment-eszközzel (pl. MS Project).

A virtuális rész magába foglalja a hivatali struktúrából bizonyos elemeket, melyek tevékenysége ugyan kapcsolódik a virtuális projekt tevékenységéhez, de a hagyományos szervezeti struktúrán belül folyik (lásd korábbi 3. pont), ellentétben a PRINCE-módszertan szerinti projekttevékenységekkel, melyek a projektszervezetben belül folynak.

A virtuális projekt működése

Mint azt már korábban írtuk, a virtuális projekt szervezése egy olyan munkacsoport létrehozásával indul, melynek feladata egy megvalósíthatósági tanulmány elkészítése.

A tanulmánynak tartalmaznia kell egy kiindulási tevékenységlistát, a tevékenységekhez rendelt határidőket. Természetesen a tanulmánynak olyan részletesnek kell lennie, amennyire csak lehetséges. A megvalósíthatósági tanulmányban megnevezett tevékenységekhez hozzárendeljük a végrehajtásukért felelős személyeket/ szervezeteket, akik – mint azt már korábban jeleztük – a tevékenységgel leginkább érintett alkalmazás (szakrendszer) tulajdonosai. A tevékenységek nyilvántartásra bekerülnek a projektmenedzsment-eszközbe.

A felelősök – a szükséges mértékig másokat is bevonva – tovább bontják a feladatokat mindaddig, amíg továbbbontásra már nem alkalmas elemi feladatokhoz nem jutnak. Az így kapott elemi tevékenységek szintén bekerülnek a projektmenedzsment-eszközbe, miközben a tevékenységek egymástól függőségét Gantt-diagrammal jelöljük, és követjük majd az előrehaladás során. (Sokak számára talán triviálisnak tűnik a projektmenedzsment-eszköz sűrű emlegetése, azonban a közigazgatásra/államigazgatásra nem jellemző az ilyen eszközök használata.)

Az egyes tevékenységeket a benne résztvevők az egyébként is szokásos, pl. SZMSZ-ben rögzített módon, a *napi rutinnak megfelelően* hajtják végre. Az operatív vezető periodikusan, pl. kéthetente – ez a projekt nagyságától és a határidőktől is függ – státuszjelentést kap a csoportvezetőktől a munkacsoport tevékenységének előrehaladásáról.

A státuszjelentések alapján a virtuális projekt ütemterve módosításra kerül, a kialakuló ütközések a következő, a státuszjelentéseket követő megbeszélésen az érintettek bevonásával kerülnek feloldásra. Amennyiben ez nem sikerül, ami ritkán fordul elő, akkor a probléma visszakerül az 1-es szintre.

A fentiekből látható, hogy a virtuális projekt működése az intézmény napi működését csak annyival befolyásolja, hogy *periodikusan, szinkronizációs megbeszélések vannak*, és ilyenkor hozzuk összhangba a virtuális projekt munkacsoportjainak tevékenységeit. Első látásra úgy tűnik, mintha hiányoznának a minőségbiztosításért és a biztonságért felelős „koordinátorok”. Valójában ők is jelen vannak a 2-es szinten, mivel a virtuális projektet végrehajtó intézménynél ezek a szerepkörök léteznek. Az intézmény ugyanis kell, hogy rendelkezzen informatikai minőségbiztosítási előírásokkal, illetve biztonsági szabállyal és az ezek végrehajtását felügyelő szervezettel. Ezeknek a

szervezeteknek a vezetői is tagjai a 2-es szintnek és a virtuális projekt működése során, az általuk felügyelt szervezetek tevékenységüket a szabályzatoknak megfelelően, a szokásos módon végzik. Ezt annál is inkább megtehetik, mivel az informatikai rendszerek módosításai nem mindig projektszerű működésben történnek – nagyságrendjük nem éri el a projekthez szükséges mértéket – így megvannak az eljárásaik ezek kezelésére. A virtuális projekt esetében is ezeket az eljárásokat kell követniük az egyes informatikai megrendeléseknél.

A kommunikáció a virtuális projekt résztvevői között kizárólag elektronikusan történik.

A virtuális projektnek nincs alapító okirata (POK), működését egy néhány oldalas ügyrend szabályozza. Itt kerülnek meghatározásra a használatos dokumentumok, ezek hozzáférési helyei és létrehozásuk/elérhetőségük mikéntje.

A dokumentumok karbantartásáért az adminisztratív támogatás a felelős.

A virtuális projekt indítását az intézmény vezetője a megvalósíthatósági tanulmányt készítő csoport létrehozásával, majd az 1-es szint kinevezésével kezdeményezi.

Néhány szó a módszer eredményességéről

A módszer eredményességének legfontosabb mutatója, hogy az egyes részhatáridőket a törvényi előírásoknak megfelelően sikerült tartani. Mivel a példa az államigazgatás területéről jött, itt nagyon gyakran az informatikai tevékenységek törvényi előírásokat képeznek le, így a határidőket is törvények rögzítik.

Egy másik fontos eredménye volt a virtuális projektnek, hogy a részt vevő alkalmazás gazdák a szinkronizációs megbeszéléseken következetesen személyesen munkájuk – vagy munkájuk elmaradásának – hatásával más szakrendszerek fejlesztésének előrehaladására. Ennek eredményeként a saját feladatra való koncentráció fokozatos együttgondolkodássá alakult, és ez alapján változtatta meg a résztvevők hozzáállását a virtuális projekthez, valamint a megbeszélések hangulatát is. Továbbá talán az is mutatja a megközelítés eredményességét, hogy a benne résztvevők egyértelmű javaslatára a NAV projektmenedzsment-szabályzatát a virtuális projektben alkalmazottak alapján módosítják.

Ami pedig a módszer alkalmazhatóságát illeti, véleményünk szerint ez nem korlátozódik az államigazgatásra, hanem minden funkcionális szervezetnél használható, melynél a cikkben megfogalmazott feltételek fennállnak.

A módszer hatékonyságát jelenleg „tudományos” módszerekkel nehéz lenne mérni, ugyanis nem áll rendelkezésünkre elegendő megfigyelt alkalmazása. Mivel azonban az elkövetkező két évben még várhatóan többször fogják alkalmazni, lesz összehasonlítási alap.

Amit most meg lehetne tenni, az egy kérdőíves felmérés a résztvevők körében, összehasonlítva korábbi és mostani projekt tapasztalataikat.

Összefoglalás

A cikkben röviden összefoglaltuk egy, az államigazgatásban használható, projektmenedzsment „módszertant”, mely sikeresen volt alkalmazható a gyakorlatban.

A különbségek a hagyományos – PRICE szerinti – projekt és az általunk javasolt virtuális projekt között az alábbiakban foglalhatók össze.

A felelősség kérdése

Egy projekt esetén, a projekt megvalósulásáért elsősorban a projektvezető és az alprojektvezetők a felelősek. Virtuális projekt esetén végső soron a (fő) koordinátor, azonban a felelősség azonnal lebomlik a szakrendszerek gazdáira is. Ez nem azonos azzal, amikor a projekttanácsban ott ülnek a szakrendszerek gazdái! Ritka az olyan projekt, ahol a szakrendszerek gazdái az alprojekteket vezetői.

Az államigazgatási projekteknel állandó probléma a projektbe delegált munkatársak elszámoltatása, hogy mikor és milyen mértékben álljanak rendelkezésre a projekt, illetve a napi feladatok elvégzéséhez.

A virtuális projektnél a munkacsoportban résztvevők napi feladatába épül be a virtuális projektbeli tevékenységük, mivel ezek a feladatok részei lesznek főnökeik napi kötelezettségeinek: a terméket nem a projektszervezet, hanem az intézmény szervezete valósítja meg.

Minden szereplő ugyanúgy végzi a munkáját az SZMSZ szerint, mintha nem is létezne a virtuális projekt. Ennek megfelelően az alkalmazás (szakrendszer) gazdája egyben természetes felelőse a virtuális projektben a szakrendszerére háruló feladatoknak.

A virtuális projekt helye az intézményi struktúrában

A második fontos különbség, hogy a virtuális projekt „szervezete” nem különül el az intézmény szervezetétől, hanem virtuálisan jön létre annak egyes elemei között. A virtuális projekt valójában csak a koordináció szintjén létezik (a tevékenységek szinkronizációja), működése beleilleszkedik az intézmény napi működésébe.

Kommunikáció és dokumentáltság

A harmadik különbség a minimális kommunikáció és dokumentáltság.

A legfontosabb azonban, hogy a virtuális projektben részt vevő vezetők úgy érzik, annyi energiát kell fordítani a virtuális projektre, amennyit saját hatásköri és felelősségi körükben jónak látnak.

Nem kell vitatkozniuk egy „külső” szervezet, a projekt, felelőseivel.

Lábjegyzet

¹ Köszönetnyilvánítás: A szerző megköszöni a virtuális projekt munkájában részt vevő minden kollégájának elkötelezett tevékenységüket, különösen az operatív vezetést ellátó Jaczenkóné dr. Baki Katalinnak és helyettesének, Barcza Attilának, valamint az adminisztratív támogatást ellátó Péterné Cserni Zsuzsannának és Lieber Dorottyának.

² PMBOK (2006): A funkcionális szervezet hierarchikus felépítésében minden egyes alkalmazottnak egyértelműen meghatározott felettese van, az alkalmazottakat pedig valamely tevékenységi terület – funkció – alapján csoportosítják (gyártás, marketing, könyvelés stb.).

³ IKT-információs és kommunikációs technológiák

⁴ 2000-ben a CCTA beolvasztásra került az Office of Government Commerce-be (OGC).

⁵ <http://hu.wikipedia.org/wiki/Projekt>

⁶ Amennyiben ezt így szigorúan komolyan vennénk, akkor az államigazgatásban (NAV) nem léteznének informatikai projektek.

Felhasznált irodalom

- Adams, J.R. – Adams, L.L. (1997): The Virtual Project: Managing Tomorrow's Team Today. PM Network, Project Management Institute, Inc., January, Vol. 11, Number 1
- Beranek, P.M. – Broder, J. – Reinig, B.A. – Romano, Jr.N. C. – Sump, S. (2005): Management of Virtual Project Teams: Guidelines for Team Leaders, Communications of the Association for Information Systems: Vol. 16, Article 10
- Buttrick, R. (2012): PRINCE2® and the National and International Standards. The Stationery Office
- Dunleavy, P. – Morgetts, H. – Bastow, S. – Tinkler, J. (2006): Digital Era Governance IT Corporations, the state and e-government. Oxford: Oxford University Press
- Futó I. (2004): Are the traditional IT PM-methods fully adequate for the Public Sector?, IPMA. World Congress on Project Management, Budapest 2004. June 19-20. http://www.itbusiness.hu/Fooldal/publicisztika/Futo_Ivan/Egy_allamigazgatasi_nemprojekt.html
- Molnár B. (1997): Projektirányítás módszertana (PRINCE). Budapest
- PMBOK (2006): Projektmenedzsment útmutató PMBOK Guide. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Ritter, T. (2008): HMRC again threatens legal action against EDS. ComputerWeekly.com, September 19