

## **51. PM Műhely –Fodor Andrea : SZEREPKÖRÖK A PROJEKTEKBEN – feladatok, hatáskörök, felelőségek**

A **2021. november 18-i 51. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00, helyszín : Bp. XI. Magyar Tudósok krt 2. BME I.ép. B.110 terem) workshopja a folyamatosan fejlődő projektmenedzsment egyre növekvő számú szerepköreinek (projektvezető, szponzor, projektportfólió menedzser, business analyst, scrum master, product owner, agile coach...) feladatait, hatásköreit, felelőségeit és együttműködésük lehetőségeit kívánja műhelymunkában megvitatni, hogy a gyakran tapasztalt bizonytalanságok csökkenjenek. A témát a Műhely résztvevői választották ki, és a bevezető blog megírására illetve bevezető előadás megtartására Fodor Andreát, a Projektcoach Consulting Kft. ügyvezetőjét, tanácsadót, tréneret, PMI-PBA business analyst-et kérték fel.

### **Blog tartalom**

#### **Fodor Andrea : Szerepkörök a projektekben – feladatok, hatáskörök, felelőségek**

Projektvezető, projektportfólió menedzser, business analyst, scrum master, product owner, agile coach...egyre másra jelennek meg az újabb és újabb szerepkörök (elsősorban az IT érintettségű projektekkel kapcsolatosan), csak győzzük kapkodni a fejünket. Egyik-másik szerepkör már önálló szakmává nőtte ki magát, saját szakmai standardokkal, szakmai szervezetekkel, más szerepkörök még nem tartanak ott. Ha valaki rendet szeretne tenni ezek között, nincs könnyű dolga.

De projektmenedzserek vagyunk, számunkra nincs lehetetlen ☺

A projektcsapatok evolúciója:

- Régen: a projektcsapat tagjai a szervezet különböző területeinek szakértőiből lettek összeállítva, beleértve a projektvezetőt is. Jellemzően kevés számú projekt zajlott egyszerre a szervezetben. A projekttagok jellemzően a napi munkájuk mellett végezték a projektfeladataikat, kevés kivételtől eltekintve.
- Jelenleg: sokkal több projektkezdemény van, mint amennyit egy szervezet le tud szállítani. A projektek folyamatosan indulnak, akár 20-60, de néhol több projekt fut egyszerre (projekt definíciótól függően). A projektleszállítás gyakorlatilag futószalagon történik, már nem projekteket, hanem projekt portfóliót kell menedzselni. A cégeknél létrejöttek a főállásban projektekkel/változásmenedzsmenttel foglalkozó pozíciók, és ezzel kapcsolatban rengeteg új, projektleszállításban érintett szerepkör jelent meg. A projektek rövidülnek, kritikus lett a gyorsaság. Az agilis módszertanok újabb szerepköröket hoztak létre. Megjelenik az igény az állandó projektcsapatokra, akik a „forming/storming/norming” fázisokat átugorva egyből a performing szakaszba lépve gyorsan tudnak teljesíteni.

A megnövekedett feladatmennyiség kezelésére, és a leszállítás gyorsítására jellemzően két megoldási irány mutatkozik: egyesek projektportfólió menedzsment

erősítésével, mások agilis szervezeti átalakítással próbálkoznak. A két működés gyakran keveredik, különböző hibrid megoldásokat hozva létre.

A szerepkörök szervezeten belüli definiálásának hiánya, a szerepkörök átfedései, a módszertanok és értelmezések keveredéséből származó értelmezési problémák miatt (elsősorban IT érintettségű projekteknél) gyakran tapasztalunk frusztráltságot, beletörődést a kollégák részéről.

A Műhely célja, hogy áttekintsük a szerepköröket, azok együttműködését, a módszertanok együttélését, beazonosítsuk a gyakorlatban működő változatokat. A műhelymunka keretében tisztázzuk a leggyakoribb szerepkörök jelentését és határait, a módszertanok együttéléséből származó nehézségeket, együttműködéseit más szerepkörökkel.

Az alábbiakban összegyűjtöttem a leggyakoribb szerepköröket, azt, hogy jellemzően melyik irányzatban fordulnak elő, mi a hivatalos értelmezésük, illetve milyen eltéréseket tapasztalhatunk a gyakorlatban:

Szerepkör	Irányzat	Hivatalos/általános értelmezés	Gyakorlatban
<b>HAGYOMÁNYOS PROJEKTSZEREPEK</b>			
<b>Projektvezető</b>	Hagyományos, esetleg hibrid (hagyományos projekt, agilis fejlesztés)	Az elérendő cél teljesítésért felelős csapat vezetője (PMBOK7)	Változatok: <ul style="list-style-type: none"> <li>Több szervezetnél létezik Üzleti és IT projektvezető</li> <li>Szállító cégeknél sokszor a szállítónál is van PM, aki együttműködik a megrendelő oldali (fő) projektvezetővel</li> </ul>
<b>Business Analyst (Üzleti Elemző)</b>	Hagyományos és agilis	A BA a product scope-ért felelős, biztosítja, hogy a projektben létrehozandó termék, szolgáltatás feleljen meg az üzleti igénynek (PMI Guide for Business Analysis)	Régebben: szakmai projektvezető, üzleti munkacsoport vezető, PLB. Sokszor keveredik a rendszerszervezői munkakörrel.

Szerepkör	Irányzat	Hivatalos/általános értelmezés	Gyakorlatban
<b>Szponzor</b>	Hagyományos	A projektvezető és a projekt team döntési hatáskörén túlnyúló döntésekért felelős személy (PMBOK7), aki a projekt célkitűzése miatt, az erőforrások biztosításáért és a működés meghatározásáért felelős.	A szponzor szerepét nagyon sok helyen már bizottságok látják el, projekt vagy portfóliós szinten.
<b>Business Owner</b>	Hagyományos	Az üzleti döntésekért felelős személy. Jellemzően – de nem mindig – a terméket átvevő szakterület vezetője	Sok szervezetnél, ahol a projekt felsőbb szintű irányítását bizottságok látják el, vagy a finanszírozás központi, ott szponzor helyett Business Owner kerül kötelezően kijelölésre
<b>Projektportfólió manager</b>	Hagyományos, esetleg agilis (de nem Spotify)	A portfólióba tartozó projektek összességének irányítója.	-EPMO (Enterprise PMO) - IT PMO - Adminisztratív PMO - Egy vagy több
<b>AGILIS SZEREPEK</b>			
<b>Scrum Master</b>	Agilis (Scrum)	A scrum master biztosítja, hogy a csapat agilis értékeket és elveket szerint működjön, segít kialakítani és követni azokat a szabályokat gyakorlatokat, amelyekről a csapat megállapodott.	

Szerepkör	Irányzat	Hivatalos/általános értelmezés	Gyakorlatban
<b>Product Owner</b>	Agilis	A product owner felelőssége, hogy a fejlesztő csapat munkájának eredményeként előálló termék értéke maximális legyen.	Valós szerepe eltér, attól függően, hogy valódi üzleti hatáskörrel bír, vagy egy fejlesztő csapatban kerül valaki kinevezésre, ilyenkor inkább Business Analyst feladatokat lát el. Van rá példa, ahol pusztán technikai feladata van.
<b>Agile Coach</b>	Agilis	Az agilis coach olyan személy, aki felelős az agilis folyamatok létrehozásáért és fejlesztéséért egy csapaton vagy egy vállalatban belül.	<i>Spotify model:</i> állandó csapatokra épít, ahol <b>nincs szükség Scrum Masterre</b> . A csapatok az Agile Coach segítségével felállítják a működési modelljüket, az Agile Coach ez után elhagyja a csapatot/ritkítja a jelenlétet. Egy Agile coach a csapatokkal dolgozik együtt. <i>Szervezeti szint:</i> az Agile Coach a szervezeti átalakításért felelős „transzformátor”, szervezeti szintű funkciót lát el.

Szerepkör	Irányzat	Hivatalos/általános értelmezés	Gyakorlatban
<b>Chapter Lead</b>	Agilis (Spotify)	A Spotify modellben a csapatokban lévő szakmai kompetenciák vezetője, koordinátora (pl. a Business Analystek chapter vezetője felelős a Business Analystek szakmai standardjaiért, a szakmai fejlődésért)	
<b>Tribe lead</b>	Agilis (Spotify)	A Spotify modellben az üzleti Tribe vezetője, a célkitűzések meghatározásának felelőse.	
<b>EGYÉB SZEREPEK</b>			
<b>Business/Enterprise Architect</b>	Hagyományos	A jó üzleti megoldások megtalálásáért, a stratégiai irányok tartásáért felelős személy, aki szervezeti szinten átlátja az üzleti és technikai működést, és segíti a jó döntések meghozatalát.	
<b>IT /Solution Architect</b>	Hagyományos	Az IT megoldás(ok) kialakításáért felelős személy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szervezeti szintű</li> <li>- projekt szintű</li> </ul>

A sort még folytathatnánk. Az azonban látszik, hogy a szerepkörök jelentését nagyban meghatározza a szervezeti környezet, de keveredhetnek is. Az agilitás megjelenésével a helyzet még nehezebbé válik, hiszen az agilitás elve szerint minden cégnek, illetve azon belül akár minden csapatnak magának kell kialakítania azt a működési modellt, ami a legjobb eredményt biztosítja. Ezért cégről cégre, extrém esetben cégen belül a csapatok között is előfordulhat eltérő működési modell, illetve a szerepkörök eltérő értelmezése.

## Összegzés

A Műhely célja, hogy bemutassa a projektmenedzsmentben található szerepek együttműködését segítő módszertanokat, eljárásrendeket, amik hozzájárulhatnak a projektek sikerességéhez.

### **Az 51. PM Műhely megbeszélendő kérdései:**

1. Hogyan alakította át a szerepeket, milyen új szerepeket hozott létre a futószalagszerű projektleszállítás?
2. Milyen új szerepeket hoztak be az agilis módszertanok? Hibrid megoldásoknál hogyan lehet, lehet-e egyáltalán ezeket a szerepeket együtt működtetni? Milyen gyakorlati problémát okoznak a keveredő módszertanok, keveredő szerepek?
3. Milyen módszertanok segíthetik a különböző szerepek feladatainak és felelőségeinek megosztását ?
4. El lehet-e érni, és ha igen, hogyan, hogy legalább egy szervezeten belül tiszta legyen az egyes szerepek feladata és felelősége?