

A kétkedő projektmenedzser esete a hurraóptimista értékesítővel

Ádám a SicherMacher Kft. ifjú projektvezetője. A cég informatikai és adatvédelmi auditok lebonyolításával, illetve az auditok cselekvési tervének megvalósításával foglalkozik. Ádám a minap az irodájába érve jó hírt kapott: Péter, a Kft. ügyvezetője személyesen bízta meg őt egy olyan projekt vezetésével, ami a cégnek kiemelten fontos volt.

A SicherMacher Kft.-t tizenöt évvel ezelőtt alapították, történetét a vállalkozás töretlen fejlődése és bővülése jellemezte, mind az üzletágak, mind a létszám, mind az árbevétel tekintetében. A cég vezetői az induláskor információtechnológiai, azon belül is inkább műszaki jellegű projektfeladatokra vállalkoztak. Bevizsgálták az ügyfelek hálózati architektúráját, végignézték a hálózati eszközök beállításait, tájékoztatták az ügyfelet az esetleg sérülékenységekről, illetve kockázatoktól, majd az ügyfél kockázatvállalási hajlandóságának megfelelően élesítették a bevizsgált hálózati rendszert (biztonságosabbá tették). A projektjeik árbevételére és a tapasztalatok felhalmozására építve egy idő után információbiztonság szervezési kérdésekkel is elkezdtek foglalkozni. Felvettek, illetve kiképeztettek olyan munkatársakat, akik ISO 27001 szerinti információbiztonságirányítási rendszereket vezettek be, majd később a szükséges minősítések megszerzése után már maguk is vállalkoztak ilyen információbiztonságirányítási rendszerek auditálására. 2013-ban az állami és önkormányzati szervek elektronikus információbiztonságáról szóló törvény kihirdetése új üzleti lehetőségeket nyitott meg a cég számára, melynek vezetői számos önkormányzati vezetéssel jó kapcsolatokat ápoltak. Az utolsó kapcsolódó üzletágbővítésre a 2018-ban hatályba lépő általános adatvédelmi rendelet (GDPR) nyitott teret, amikor az eddig műszaki, illetve szervezési ismeretekkel rendelkező munkatársak mellé három jogászt is elkezdtek alvállalkozóként foglalkoztatni és az adatvédelmi auditot is felvették a szolgáltatási portfóliójukba.

A cég az évek során külföldre is kimerészkedett, amit az áruk és szolgáltatások szabad mozgásának uniós elve is segített. Először Szlovákia és Románia magyarok lakta területein jelentek meg, kizárólag műszaki szolgáltatásokkal, de az utóbbi években már Ausztriában is elkezdtek dolgozni. A műszaki feladatok esetében a német nyelv kisebb gondot okozott, mert a szaknyelv úgyis az angol, bár van két-három németül jól beszélő munkatárs is.

A cég vezetése vérszemet kapott, a 2021-2023 üzleti stratégiájukban célként jelent meg Németország is. A projekt, aminek a vezetésére Ádám most megbízást kapott, egy német cégnél elvégzendő feladat volt, ahol úgynevezett integrált audit elvégzésére kértek ajánlatot, azaz olyan információbiztonsági átvilágítás lebonyolítását várták el, melynek része egy GDPR szerinti adatvédelmi megfelelőségi vizsgálat is. A német megbízóra ugyanis több alkalommal bírságot szabott ki az illetékes német adatvédelmi hatóság.

Fontos referenciát jelentett volna egy sikeres német projekt elvégzése a SicherMacher Kft.-nek, ezért a vezetés végig kiemelten kezelte az ajánlattételi folyamatot, aminek a végén elnyerték a feladat elvégzését. Ádám biztos volt benne, hogy a cég felsővezetése folyamatosan és részletekbe menően fogja a projekt munkálatait követni. A kezdeti öröm után aztán alaposabban belegondolva a feladatába, egyre mélyebb redők gyűltek a homlokára, mert komoly kételyek merültek fel benne mind a kapott határidők, mind a terjedelem tekintetében.

Ádám gondjainak megértéséhez ismerni kell a SicherMacher Kft. tárgyalási és árazási folyamatait. Amikor a SicherMacher Kft.-hez ajánlatkérés érkezik, vagy egy üzleti lehetőség merül fel, akkor először az értékesítő kollégák vizsgálják meg azt, szükség szerint bevonva műszaki szakértőket. A feladat jellegétől és nagyságrendjétől függően az előzetes egyeztetések után egy főként felsővezetőkből álló bizottság áttekinti a helyzetet. Az ő döntésük függvénye, hogy a cég ajánlatot tesz-e a munkára, vagy

elindul-e egy beszerzési pályázaton. Pozitív döntés esetén az Értékesítési Osztály kapja meg a részletek kidolgozásának feladatát, azaz onnantól kezdődően ők felelnek az ajánlat kidolgozásáért. Az ajánlat kidolgozásában nem feltétlenül vesz részt a projekt jövődöbeli menedzsere, ezt a személyt gyakran az ajánlat elfogadása után jelöli ki a vezetés.

Az Értékesítési Osztályon az ajánlatokat egy olyan csoport állítja össze, amely az összes munka felméréséért, idő- és erőforrásigényének nagyságrendi megbecsléséért felel. Lényegében azon dolgoznak, hogy a rendelkezésre álló információkra támaszkodva meghatározzák, hogy mekkora munkát jelent a megbízás, milyen erőforrások és milyen kapacitással lesznek szükségesek a munka elvégzése során. A becsléseiket segíti a SicherMacher Kft. korábbi projektjeiről gyűjtött részletes adatokat tartalmazó adatbázis, ugyanis a cég projektjeinek szakmai tartalma rendszerint hasonló, bár a kontextusuk mindig egyedi. A konkrét esetre becsült adatok alapján aztán az Értékesítési Osztály munkatársai üzleti ajánlatot dolgoznak ki, amely elvben kellően megalapozott és megvalósítható.

Amikor a jelen német megkeresés beérkezett, minden felsővezető izgatott lett, különösen az értékesítő kollégák, akiknek a mozgóbére az üzleti stratégiában szereplő tervszámok teljesülésétől függött. Nem sokat töprengtek, hanem egyből átadták a feladatot az Értékesítési Osztálynak, hiszen egy ilyen megbízás eredményes elvégzése minden szempontból feltenné a nagypályás szereplők térképére a SicherMacher Kft.-t.

A projektvezetők nem gyakran vesznek részt az ajánlattételi folyamatban, a folyamatos projektmegbízásaik miatt nem is nagyon lenne erre szabad kapacitásuk. Ádám projektvezető kollégái közül sokan megbíznak az ajánlatokban kapott becslésekben. A műszaki végzettségű Ádám azonban inkább a kételkedők táborához tartozott, mert már többször keveredett konfliktusba a helytelen becslések okozta ütemezési anomáliák miatt. Most is rossz előérzete volt, így a részletes projekttervek összeállításának megkezdése előtt nekiállt átvizsgálni a kapott becsléseket. A műszaki feladatok között rögtön találni vélt egy zűrös részt, de az igazi félelmeit az adatvédelmi audit rész bevállalása okozta.

A projekt egyik legkritikusabb műszaki munkacsomagjának időigényét kicsit több mint 9 hétre becsülték egy B1 besorolási fokozatú, teljes munkaidőben foglalkoztatott alkalmazottal. A B1 besorolás 1-3 évnyi tapasztalattal rendelkező kolléga szakértői szintjét feltételezte. Ádám azonban egy korábbi munkája során már személyesen is dolgozott ilyen munkacsomagon. Érzése szerint egy ilyen munkacsomag a jelen esetben inkább 12 hét hosszú átfutással kellene bírjon. Ádám meg is kérdezte a becslési csoportot, hogyan jutottak a 9 hetes átfutásra. A válasz az volt, hogy ezen érték meghatározásához, szokás szerint az adatbázis adatait felhasználva, PERT számítást használtak béta eloszlással. A becsült optimista átfutás idő 4 hét, a legvalószínűbb idő 8 hét, a pesszimista idő pedig 19 hét volt, ebből jött ki a 9 hét. Ádám szilárd meggyőződése volt, hogy ez nagyon messze van a várható tényleges átfutástól. Leginkább az optimista értéken szörnyülködött, mert kizártnak tartotta, hogy egy ilyen komplexitású projekt esetében a 4 hét időigény reális legyen.

Ádámot nem hagyta nyugodni a kérdés és felkereste jó ismerősét, Annát. Anna C3-as besorolású alkalmazott a cégnél, 16 éve óta a területen dolgozó szakértő, rengeteget dolgozott már hasonló munkacsomagokon. Anna ezt mondta: „A becsléshez használt adatbázisban sok adat van, de a projekt komplexitását tulajdonképpen nem veszik figyelembe. Az Értékesítési Osztályosok igazából mindig átlagos komplexitási szintet tételeznek fel, amikor ajánlatot adnak. Ha a komplexitás fontos tényező, mint a jelen projektünkben, akkor egy analóg becslés használata véleményem szerint jobb lenne. Analóg becsléssel, összevetve a projekt munkacsomagjának összetettségét az általam elvégzett hasonló munkacsomagokkal, én azt mondanám, hogy a 14-15 hét közelebb áll a valósághoz. De még ez az érték is csak akkor helytálló, ha 100%-os kapacitással tudnék dolgozni ezen a munkacsomagon és nem jön le megint Kriszta az infrásoktól, hogy menjek hozzájuk tüzet oltani. Külön bonyolítja a

helyzetet, hogy ezen a munkacsomagon a plusz erőforrások sem sokat segítenének, túl sok benne az olyan egyéni munka, amelyek kiadása másnak kétséges eredménnyel jár. Ha ideküldenek nekem egy B1-es kollégát „segíteni”, képzelheted milyen káosz lenne ebből!”

- Ha már a B1-es kollégákat említetted, mit gondolsz, ha neked 14-15 hétbe telne ez a munkacsomag, mennyi időt jelentene ez egy B1-esnek? – kérdezte Ádám.

- Hát, nem is tudom... Legalább 22-23 hétnyi munkával számolnék.

- Atyaég... Ez a projekt még akár a karácsonyi bónuszomba is kerülhet! – kiáltott fel Ádám.

Mivel ott volt még az adatvédelmi audit kérdése is, Ádám úgy döntött, hogy személyesen beszél az új projektjére adott üzleti ajánlat kidolgozásért felelős Ferencel. Ferenc befolyásos játékos volt a SicherMacher Kft.-ben, mindig határozott és megfellebbezhetetlen véleménnyel, de azért hallgatott az értelmes szavakra is, csak jókor kellett vele beszélni. Ferenc volt az egyik felelőse a németországi terjeszkedésnek, kiválóan beszél németül és közismert a konstruktív és talán túlzottan is optimista világszemléletéről. A kedvenc szavajárása a „Nur nicht beszaen!”, ami konyhanyelven talán úgy fordítható, hogy nem kell betojni!

Ádám leült tehát Ferencel, bár nem éppen a legjobb lélektani pillanatban, mert Ferenc éppen egy bukásra álló projekt helyzetének kivésését fejezte be. Ferenc a szokásos lendületével állt Ádám kérdéseihez. Arra a felvetésre, hogy német nyelvterületen még soha nem csináltak adatvédelmi auditot, azt mondta, hogy a GDPR uniós jogszabály (rendelet), azaz nincs a német jogrendszerben önálló jogforrás hozzá. „Ez ugyanaz, mint nálunk, ugyanannyi ideig fog tartani, mintha itthon csinálnátok” jelentette ki Ferenc, és azt is hozzátette, hogy a biztonság kedvéért egy profi német tolmácsot is terveztek a projektre. A kritikus műszaki munkacsomag becslésével kapcsolatos kételyre pedig az volt reakciója, hogy azt az általuk használt adatbázis alapján a szokásos módon számították, de egyébként is a kritikus úton van, muszáj beleférnie az időkeretbe. Ha Ádám annyira aggódik, akkor kérjen erre a feladatra egy C2-es besorolású kollégát, az már biztos elég lesz. Zárásképpen pedig elővette a szokásos vesszőparipáját, hogy neki nem problémákra van szüksége, hanem megoldásokra, és a panaszdelután ezzel lezárta.

Ádám visszatérve az íróasztalához töprengve nézett maga elé, hogy most mit csináljon. A soron következő feladata a papírforma szerinti a részletes projekttervek kidolgozása volt.

Kérdések

1. Mit gondoltok Anna felvetéséről, az analóg becslésről használatáról?
2. Mit tegyen most Ádám?
3. Milyen projektterv-aspektusokra fordítson Ádám kiemelt figyelmet?