

# Válságmenedzsment: projektmenedzsment vagy rutin vezetői feladat?

Dr. Farkas Ádám vezérigazgató

Allianz Bank

2006.11.15 - „6. Körkapcsolás”

Allianz 

## Bevezetés

•Milyen vezetői eszközökkel kezelhető leghatékonyabban egy üzleti szervezeten belüli válsághelyzet:

A szervezeti működés általános kereti között rutin vezetői feladatként,  
vagy  
projektmenedzsment eszközökkel?

Megjegyzés: nem feltétlenül pénzügyi válságról és különösen nem pénzügyintézetek likviditását vagy szolvenciáját érintő válságokról lesz szó.

## Agenda

- 1** Válság tünetei, megjelenése
- 2** A válságok kezelése
- 3** Gyakorlati tapasztalatok

A válság tünetei, megjelenése:  
Normál működés

## Banki működési mechanizmusok

**Változások kezelése** (indukálja: stratégia, üzleti és hatósági környezet változás, tulajdonosi igények )

*Működési keret:* projektmenedzsment és feladatkoordináció



**Banki operáció** (indukálja: ügyféligények, hatósági igények)

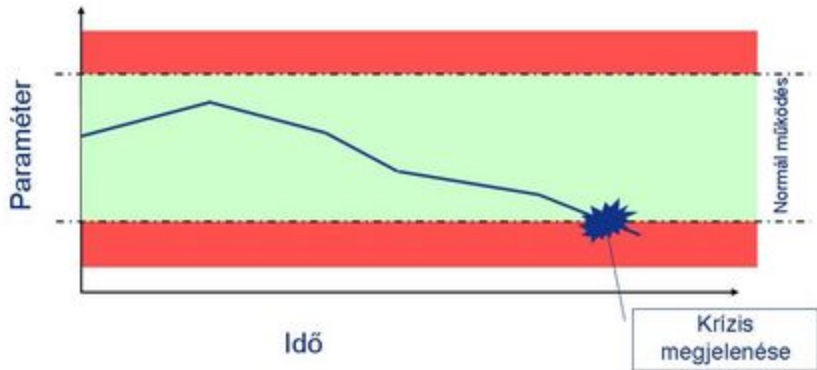
*Működési keret:* szabályozások, eljárások és rutinok



A válság tünetei, megjelenése:

Válság megjelenése a működési mechanizmusokban

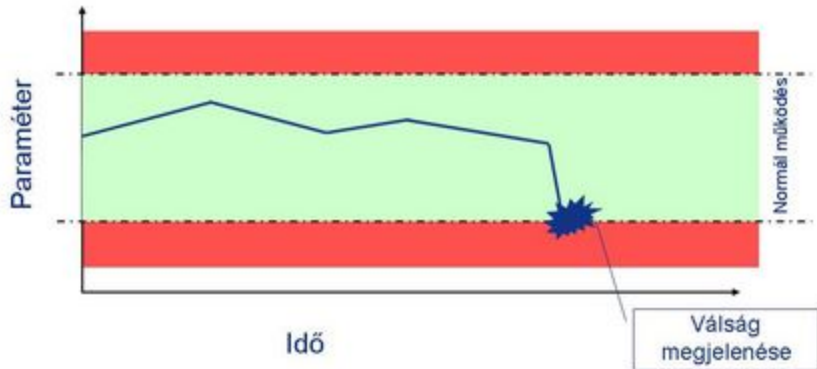
**Válság I.:** A működési mechanizmusok valamely paraméterében bekövetkező folyamatos és negatív változás



A válság tünetei, megjelenése:

Válság megjelenése a működési mechanizmusokban

**Válság II.:** A működési mechanizmusok valamely paraméterében bekövetkező hirtelen és drasztikus változás



A válság tünetei, megjelenése:

Válság megjelenése a változáskezelésben

### **Változások kezelése – projektmenedzsment**

A projekt ismérvek valamelyikében vagy több ismerv együttesében bekövetkező negatív változás (hirtelen vagy folyamatos)

Projekt ismérvek:

- Projekt cél
- Szkóp
- Minőség
- Határidő
- Erőforrás
- Kockázat
- Elégedettség

**Válság okai:** pl. kompetencia hiány, erőforrás hiány, kockázatkezelés hiánya, rossz tervezés

**Krizishelyzet:** a projekt válsága

A válság tünetei, megjelenése:

Válság megjelenése a normál működésben

### **Banki operáció – szabályozások, eljárások**

A normál banküzemi folyamatok működésének folyamatos romlása, vagy hirtelen leállása

Banküzemi ismérvek:

- KPI-k - pl.: minőségre  
vevői elégedettségre  
gyorsaságra  
hatékonyaságra

**Válság okai:** pl: kompetencia hiány, emberi mulasztás, nem megfelelő szabályozás

**Krizishelyzet:** a működés válsága

## Agenda

- 1** Válság tünetei, megjelenése
- 2** A válságok kezelése
- 3** Gyakorlati tapasztalatok

## A válság kezelése

### Válság kezelése – projektmenedzsment eszközökkel

**Ökölszabály:** alapvetően annak a **menedzsment területnek**

kezelése szükséges projektmenedzsment eszközökkel, ahol a válság jelentkezett

### Válság kezelése

- Koncentrált kezelés
- Felsővezetői beavatkozás és közreműködés
- Döntési mechanizmusok működtetése
- Vezetői kontrolling

## A válság kezelése

### Koncentrált kezelés

Ajánlások, tapasztalatok:

- A projekt főbb ismérveinek újradefiniálása
  - Projekt cél és szervezet felülvizsgálata
  - Projekt terjedelem szűkítése
  - Minőségi elvárások átgondolása
  - Feladatok és határidők áttekintése és véglegesítése
  - Tényleges és szükséges erőforrás meghatározása
- Feltételek és feladatok azonnali biztosítása – elsődlegesség megteremtése
- Teendők és feladatok tudatosítása a csapatban – ismételt kick off



## A válság kezelése

### Felsővezetői beavatkozás

Ökölszabály: A nagymértékű felsővezetői jelenlét alapeleme a válságkezelés sikerének

Ajánlások, tapasztalatok:

- határozott és gyors döntések meghozatala – akár egyszemélyben is
- beszámoltatás - a projekt rendszeres nyomonkövetése
- motiválás – a válsággal felmerülő feszültségek csökkentése és konvertálása
- útmutatás – a válság megoldásában élenjáró magatartás



## A válság kezelése

### Döntési mechanizmusok működtetése

Ökölszabály: minél kevesebben vannak bevonva a döntési mechanizmusba, annál rövidebb lesz a döntési idő

Ajánlások, tapasztalatok:

- Korábbi mechanizmusok megváltoztatása
- Felelősségek pontos meghatározása
- Döntési kompetenciák koncentrációja
- Döntési fórumok következetes működtetése
- Gyors eskaláció biztosítása



## A válság kezelése

### Vezetői controlling bevezetése

Ajánlások, tapasztalatok:

- Világos és egyszerű kontrollig rendszer kialakítása (▶ ▼ ☉)
- Rendszeres nyomonkövetés (heti vagy akár napi)
- Nem túl bonyolult dokumentáltság (státuszriport sablon, felsőszintű projektterv)



## Agenda

- 1** Válság tünetei, megjelenése
- 2** A válságok kezelése
- 3** Gyakorlati tapasztalatok

## Gyakorlati tapasztalatok

- Egy kereskedelmi bank elindítása
  - Klasszikus változáskezelési feladat:
    - Projektmenedzsment,
    - Feladatkoordináció;
- Projekt ismérvek közül többnek a módosulása -- válságjegyek
  - Határidő
  - Erőforrás
  - Szkóp
- Változáskezelési folyamatban bekövetkező válság kezelése:
  - Projektmenedzsment eszközökkel