

---

## Tudásmenedzsment

---

Inczédy Krisztina – Juhász Tímea

## *A SAP BEVEZETÉSI PROJEKTMENEDZSMENT ÉS A TUDÁSMENEDZSMENT RENDSZER ELEMEINEK ÖSSZEFÜGGÉSEI*

---

### Absztrakt

Ma már nem kétséges, hogy a vállalatirányítási rendszerek alapot szolgáltatnak ahhoz, hogy egy szervezet hatékonyan és integráltan tudjon működni egy globalizált környezetben. Éppen ezért ezeknek a rendszereknek a használata ma már nem kérdésként merül fel a szervezetek életében, hanem konkrét igényként.

Az egyik legnépszerűbb ilyen rendszer a SAP, amelynek a világon 2024-ben több, mint 280 millió felhő felhasználói előfizetője volt (SAP 2024). Egy ilyen komplex rendszer bevezetésének főszereplői a projektmenedzserek, akiknek nagy szerepük van abban, hogy egy SAP integrált elindulása és működése sikeres legyen egy vállalatnál. Ennek a bevezetési folyamatnak igen sok kötődése van a tudásmenedzsmenthez. Jelen tanulmány e két terület kapcsolódási pontjait vizsgálja meg, és azt elemzi, hogy egy sikeres SAP rendszer bevezetése során, milyen tudásmenedzsment elemeket lehet azonosítani, és milyen szerepük lehet a projekt során. Az szerzők ennek tisztázása érdekében egyrészt irodalmi kutatásokra támaszkodva, másrészt Magyarországon dolgozó SAP projektmenedzserekkel készült interjúk alapján arra a következtésre jutottak, hogy a tudásmenedzsment rendszer elemei nélkül egy projekt megvalósulása nem lehet sikeres. Másrészt a SAP olyan értékes tudásanyagot képvisel a szervezeteken belül, amely mindenképpen erősíti a vállalat és a benne dolgozó humán erőforrás piaci értékét.

---

*Kulcsszavak: SAP; projektvezetés; tudás*

### **Bevezetés**

Napjainkban az ERP rendszerek biztosítják a szervezetek számára, hogy legoptimálisabban tudják az erőforrásaikat tervezni, és elősegítsék a vállalatok minél hatékonyabb működését, alkalmazkodva a különböző piaci kihívásokhoz.

Babos-Záhonyi (2020) az ERP rendszereken egy olyan integrált működést ért, amely során az egy vállalaton belül megtalálható valamennyi műszaki, termelési, kereskedelmi, raktározási, készletgazdálkodási, pénzügyi, vezetési, irányítási és számos egyéb folyamat egymással összefüggésben kezelünk a számítástechnikai megoldások segítségével.

Ezeknek a rendszereknek az alapfeladata az lenne, hogy a vállalatok értékmaksimalizáló módon működjenek, és segítsenek abban, hogy a vezetők minél optimálisabb döntéseket tudjanak adott helyzetekben meghozni. Ugyanakkor Kopányi (2005) rámutat arra, hogy ez a cél nem mindig valósul meg, mert gyakran a rendszer működtetői nem ismerik annak képességeit, és nem hatékonyan, esetleg nem jól, vagy egyáltalán nem is aknázzák ki az integráció előnyeit.

Ennek sok oka lehet, ám mindenképpen fontos kérdés, hogy egy adott cég, amikor bevezet egy ilyen rendszert miképpen sikeres az a projekt, amely során a szervezet folyamatai átgondolva és újra értelmezve egy ingerált rendszerbe bekerülnek és működnek.

Az egyik leggyakrabban és igen széles körben alkalmazott ilyen ERP rendszer a SAP, amelynek moduljai többek között lefedik a vállalatok pénzügy-számviteli, logisztikai, emberi erőforrás-kezelés, ügyfélkezelés tevékenységeit.

A SAP vállalat adataiból kiderül, hogy a cég ügyfelei a teljes globális kereskedelem 87%-át generálja és a világ 100 legnagyobb vállalata közül 99 db SAP ügyfelek (Seidor, 2022). Látható tehát, hogy egy igen komoly piacot lefedő szervezetről van szó, amelynek az ERP rendszere az egyik legtöbbit használta a világon.

Ám, amint azt a szerzők is említették, a jó működés alapja, hogy egy rendszer bevezetése mennyire sikeres, és a projektmenedzsment lépések miképpen biztosítják azt, hogy később a vállalatok megfelelően tudják üzemeltetni és kihasználni a rendszer moduljait és lehetőségeit.

A bevezetési projektekben nagy szerepe van a projektmenedzsereknek, akik amellett, hogy koordinálják a projektet, hidat képeznek a megrendelő és a SAP-ot bevezető cégek között. Emellett igen fontos szerepet vállalnak abban, hogy a vállalati tudásmenedzsment rendszerhez tudjon harmonikusan kapcsolódni és illeszkedni az integrált rendszer. Ebben a tanulmányban irodalmi és empirikus kutatások révén vizsgálják meg a szerzők, hogy miképpen illeszkedik a szervezeti tudásmenedzsment a SAP projektmenedzsment-hez egy bevezetési projekt során.

### **Néhány gondolat az egyik leggyakrabban használt SAP bevezetési projektmenedzsment gyakorlatról**

Több különböző projektmenedzsment módszertan van már a világban. Ezek közül a víz-esés modell volt az egyik legelső, és nagyon széles körben alkalmazott, bár a szoftverfejlesztés területén ez most változni látszik (Proman Consulting, 2022). Ahogy a Bluebird (2021) egyik tanulmányában utal rá: a víz-esés módszertan egymást követő fázisokból áll. Viszonylag könnyen tervezhető és nyomon követhető. Már 1970-ben Winston W. Royce (1970) az alábbi logika szerint vázolta fel a víz-esés modellt:

- rendszer- és szoftverigények, - követelmények,
- elemzés,
- program dizájn,
- kódolás / fejlesztés,
- tesztelés,
- üzemeltetés, műveletek.

Ezeket a fázisokat, illetve a fázisokhoz tartozó egyes feladatokat kicsit tovább gondolva, D Yu Stepanov 2021-ben az alábbiak szerint csoportosította a lépéseket:

- *„projekt előkészítése,*
- *követelmények azonosítása, részletezése és rangsorolása,*
- *tervek és funkcionális specifikációk készítése,*

- *szoftverrendszer testre szabása és fejlesztése,*
- *egység-, integrációs és felhasználói átvételi tesztek elvégzés,*
- *adatmigráció és végfelhasználói képzés,*
- *indulás és indulás utáni támogatás."* (D Yu Stepanov, 2021)

Ugyanakkor a SAP kifejlesztette az ASAP (Accelerated SAP) metodológiáját, amely a fentiekől kissé eltérően, az alábbi fázisokat tartalmazza (SAP Community, 2013):

1. fázis projekt előkészítés
2. fázis blueprint (dizájn)
3. fázis megvalósítás
4. fázis élesindulásra való előkészítés
5. fázis élesindulás és az éles indulás utáni támogatás.

Látható, hogy a vízésés modellnek az egyik alapja a szakaszolás. Habár különbözőképpen is nevezhetik el az egyes módszertanok a fázisokat, azonban az elnevezések alapvetően nem is annyira fontosak, mint az, amit D Yu Stepanov (2021) is hangsúlyoz. Hogyha egy projektet e szerint vezetünk, akkor az adott szakasz összes feladatának elvégzését igényli mielőtt egy fázis lezárható. Ezen túlmenően a következő szakaszba történő átmenet csak akkor lehetséges, ha az előzőket sikeresen befejezték. Kiemeli, hogy tilos a szakaszok átugrása, nem lehetséges az előző szakaszokhoz történő visszatérés és azok megismétlése.

A szerzők az alábbi szakaszolás szerint fogják a fázisokat részletezni:

1. fázis A projekt előkészítés és projekt indítás
2. fázis A blueprint (dizájn) – igények összeírása, rendszerterv- és koncepció előállítás
3. fázis A Megvalósítás
4. fázis A tesztelés
5. fázis Az éles indulásra történő előkészítés
6. fázis Az éles indulás és az éles indulás utáni támogatás.

Az első fázis magában foglalja a projekt előkészítését, illetve a projekt elindítását. Ebben a fázisban először a rendelkezésre álló információkat és a projekthez szükséges különböző forrásokat gyűjtik össze. Összeáll a projektcsapat, kinevezik a projektmenedzser(ek)e)t, meghatározzák az irányító bizottság tagjait, összegyűjtik az érintett feleket.

Első lépésként a projekt alapító dokumentumon kezd el dolgozni a projektmenedzser, ami a következőkben kifejtett dolgokat foglalja magában. A projektmenedzser konkrét célokat határoz meg, felvázolja a projektszervezetet, összegyűjti a projektagok és az érintett felek elérhetőségeit, megalkotja a kommunikációs modellt, megszervezi a státusz megbeszéléseket, az irányító bizottság üléseit, megalkotja a template-eket (státusz, dizájn dokumentum, változtatási igény sablonja stb.) illetve előállítja a projekt nyomon követéséhez szükséges státuszt követő file-okat. Ezen túlmenően a változáskezelési, a döntéshozatali és a kockázatkezelési szabályokat is lefekteti, összeírja a felelősségi mátrixot, amiket az első irányítóbizottsági ülésen elfogadtat.

A projektmenedzser megtervezi a projekt menetét, előáll a teljes projekt idejére egy magas szintű projektterv, míg a 2. fázisra egy nagyon részletes munkaterv felelősökkel.

A fázis az úgy nevezett projekt indító üléssel, a megbeszéléssel zárul, amelynek keretében a projekt lényeges elemei bemutatásra kerülnek, többek között, de nem kizárólagosan: a projekt célja, a hatóköre, a projektcsapat, az időkeret, a működési modell. Az ülésen részt vesznek a projekt csapattagok, az irányító bizottság tagjai, illetve az érintett felek.

A második fázisban (blueprint (dizájn) – az igények összeírása, a rendszerterv- és a koncepció előállítása) felméri az igényeket, és az adott igényekre történő megoldással együtt elkészítik az úgynevezett blueprintet. Ez egy dokumentumcsomag, amely tartalmazza a minden egyes üzleti folyamathoz szükséges információt arra vonatkozóan, hogy hogyan kell a SAP rendszert beállítani, illetve, hogy szükséges-e ehhez a rendszert fejleszteni. Ezzel párhuzamosan elkészülnek az oktatással, az adatmigrációval és a teszteléssel kapcsolatban is a stratégiai dokumentációk. A fázis egy irányító bizottsági üléssel zárul, ahol az elkészült dokumentáció elfogadásra kerül, azaz megbeszélik az igényeket, és az arra adott javasolt megoldásokat elfogadják.

A harmadik fázis (megvalósítás) alatt állítják be a rendszert, ügyelve arra, hogy a blueprint dokumentációban a meghatározottól ne térjenek el. Ez a szakasz viszonylag hosszú is lehet, függ az elvárt üzleti folyamatok rendszerben történő leképzésének a komplexitásától. Amint a rendszer beállításra kerül, a rendszert beállító tanácsadók tesztelik azt. Ezalatt a fázis alatt készülnek el a blueprintben meghatározott üzleti folyamatokhoz tartozó részletes tesztesetek, amik alapján a tesztelést végzik. Sorrendbe szedik őket, beütemezik azokat, és kulcsfelhasználókat rendelnek hozzájuk.

Véglegesítik a migrációs folyamatot, részletes leírásra kerül, hogy ki, milyen adatot szolgáltat, milyen formában, ki, mit és milyen módszerrel migrál be a rendszerbe, illetve ki, hogyan ellenőrzi azt. Az oktatási koncepcióból kezd a részletes terv előállni. Elsődleges fókuszban a kulcsfelhasználói oktatás van, ennek a részletes ütemezése elkészül. Ha mindezzel végzett a projektcsapat, akkor az irányító bizottság előtt a leszállítandókat bemutatja, és amint elfogadásra kerültek tervek, lehet a következő fázisba lépni.

A negyedik fázis (tesztelés) sikeres elkezdésének, mintegy nulladik lépéseként kerül a tesztkörnyezet kialakításra, ahol a kulcsfelhasználók tesztelni fognak. Ehhez szükséges a tesztkörnyezet beállítása, és a részletes migrációs terv szerinti adatmigráció végrehajtása. Emellett nem szabad megfelelkezni arról sem, hogy ezen a tesztkörnyezeten az ütemtervnek megfelelően le kell oktatni a kulcsfelhasználókat is. Amint mindegyik megvan, akkor kezdődik a kulcsfelhasználói tesztelés. A sikeres kulcsfelhasználói tesztelésről jegyzőkönyvek készülnek, a sikertelen esetekről hibaplátók, amelyeket akár – súlyosságtól függően - haladéktalanul javítanak. Legtöbbször a válogatott végfelhasználók is tesztelik (egy vagy több körben) a rendszert, hiszen ők azok, akik minden nap használni fogják azt. Amint sikeresen lezárult a teszt, és erről az irányító bizottság is meggyőződött, utána kap a projekt engedélyt arra, hogy tovább lépjen a következő szakaszba.

Az ötödik fázis (élesindulásra előkészítés) alatt történik az éles rendszer előkészülete, többek között az alábbi tevékenységekkel:

- az új rendszer beállítása
- a szükséges adatok migrálása
- a felhasználói jogosultságok beállítása.

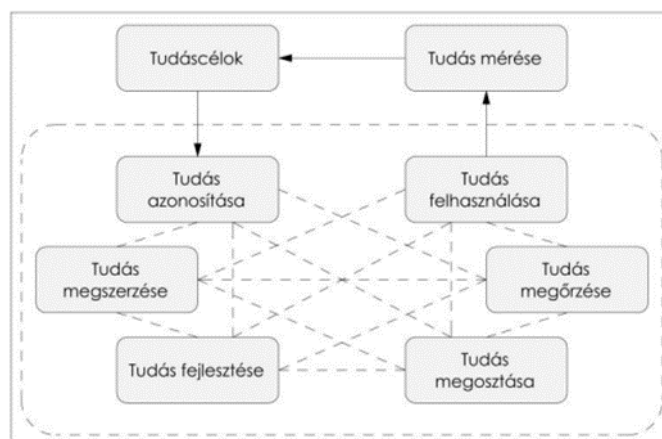
Teszik ezt a folyamat szereplői egy meghatározott részletes ütemterv alapján.

A hatodik, és egyben az utolsó projekt fázisban (élesindulás és az élesindulás utáni támogatás) történik meg a tényleges élesindulás, amely alatt azt értjük, hogy az üzlet az előkészített új rendszert elkezd a mindennapos folyamataira használni. Ehhez legtöbbször szükséges egy 2 héttől akár 3-6 hónapig terjedő fókuszált támogatás is. A segítség hossza függ a projekt méretétől, és az átadott üzleti folyamatok komplexitásától.

### **A SAP bevezetési projektmenedzsment és a vállalati tudásmenedzsment rendszer lehetséges összefüggései**

Az egyik legismertebb tudásrendszer modellt Probst (1998) alkotta meg. A modell nyolc alkotóelemből áll, és külső és belső körfolyamatra osztható (Bencsik, 2015). A modellt az 1. ábra mutatja be:

1. ábra Probst-modell



*Forrás: Bencsik Andrea (2015) A tudásmenedzsment létjogosultsága. Tudásmenedzsment. 26. Műhely. 5. oldal*

Az ábra alapján a modell a tudáscélok definiálásával indul, ez a külső körfolyamat első lépése. A belső körfolyamat a tudás azonosításával kezdődik, azaz megvizsgálja a vállalat a szervezeten belül meglévő tudást. A tudás megszerzése a következő lépés, amelynek csatornáit lehetnek formálisak és informálisak. A tudás fejlesztése igen fontos eleme a modellnek. Egyrészt a dolgozók maguk teremtik meg a szükséges ismereteket, másrészt fontos a meglévő tudás erősítése, frissítése és bővítése. A tudásmegosztás a tudás megnövelése és terjesztése a szervezeten belül. A tudásmegőrzés célja, hogy az adott tudás elérhető legyen a dolgozók számára, olyan módon, hogy ahhoz csak megfelelő jogosultsággal rendelkezők férhessenek hozzá a kívánt formában és frissességben. A tudás felhasználása során van lehetősége arra a szervezetnek, hogy úgy tudja hasznosítani a benne lévő tudást, hogy az biztosítsa a cég minél produktívabb működését.

A modell utolsó alkotóeleme, ami már újra a külső folyamat része, a tudás ellenőrzése, amely felülvizsgálja, hogy elérte-e a szervezet a kitűzött célokat. Ennek a folyamatelemnek köszönhetően a szervezeti tudás változásait tudjuk nyomon követni.

Látható tehát, hogy a tudásmenedzsment rendszer kiépülése egy igen összetett és egymással összefüggő folyamatokból áll. Ehhez a komplex struktúrához kell illeszkednie a SAP bevezetésének és a projektvezetőnek, aki koordinálja a projektet.

A szerzők által felvázolt projektfázis első szakasza a projekt előkészítése és indítása. Ez a rész szépen illeszkedik a tudásmenedzsment számos eleméhez. Többek között itt olyan célokat kell kitűznie a projektvezetőnek a vállalati kollegákkal együtt, amelyek összhangban vannak a szervezet tudásmenedzsment céljaival. Ebben a fázisban gyakran egyrészt olyan szabályokat fektetnek le a projekt szereplői, amelyek később beépülnek és részei lesznek a vállalati tudásnak, másrészt olyan template-eteket alkotnak meg, amelyek keretet adhatnak a vállalati folyamatok dezinolálásának, és ezzel együtt egy leíró képet adnak majd a vállalati folyamatokról. Itt a tudásmenedzsment cél, a bevezetés során olyan ismeretek megszerzése, amely egyrészt optimalizálja a vállalati működést, másrészt olyan tudás birtokába helyezi a dolgozókat, amely képessé teszi őket majd arra, hogy egy integrált rendszert működtessenek. A projektmenedzser ebben a szakaszban a template-ek elkészülését felügyeli, illetve egységes formába önti.

A projekt második szakaszában zajlik a blueprint összeírása. Ebben a fázisban lehetősége van a szervezetnek arra, hogy egyrészt megfogalmazza és tevékenységi elemekre bontsa a saját folyamatait. Ilyenkor a szervezet dolgozói és a tanácsadó cégek munkatársai együtt vázolják fel az egyes műveleti területek elemeit és vizsgálják meg az azok közötti integrációt. Ezek az alkalmak remek lehetőséget teremtenek arra, hogy a szervezet dolgozóinak tudását megismerje a tanácsadó cég, azaz ki, milyen szakmai és egyéb ismerettel rendelkezik a saját munkája során. Gyakran ilyenkor derülnek ki a szervezet hiányosságai, már ami a szabályok és műveletek dokumentálásának hiányát jelentik, valamint, hogy nem feltétlenül a megfelelő és legaktuálisabb tudás birtokában vannak a dolgozók. A blueprint megbeszélések arra is lehetőséget nyújtanak, hogy az elavult folyamatokat a megrendelő vállalatok újra gondolják a tanácsadókkal, és csak az optimális megoldások kerüljenek már az új rendszerben megvalósításra. A blueprint megbeszélések rendszeresen részt vesz a projektmenedzser, irányítja a beszélgetéseket, készíti a jegyzőkönyveket, folyamatosan kommunikál a megrendelő és a tanácsadó cég között. A blueprint változtatásokat felügyeli, és ha kell, segít értelmezni az abban leírtakat az ügyfél számára.

A projektmenedzsment harmadik megvalósítási fázisa is számos szállal kötődhet a szervezeti tudásmenedzsment rendszerhez. Egyrészt a beállítások dokumentálása igen fontos tudásanyagot jelent a cég számára, hiszen a megrendelőnek tudnia kell, hogy miképpen történt a rendszer beállítása és fejlesztése. Ez a dokumentum anyag igen értékes tudásforrás a szervezet számára. Másrészt a beállításokkal párhuzamosan készülnek az oktatási anyagok is, amelyek fontos szerepet kapnak a dolgozók rendszer oktatása során, nem csak a projekt ideje alatt, de mindenképpen hasznos anyagok, később az újonnan belépő dolgozó képzése során is. Ebben a fázisban történik a kulcsfelhasználók kijelölése, akik a projekt során és azt követően, a rendszer működésével kapcsolatos tudás

legfőbb birtokosai és a tudástranszfer kijelölt szereplői. Ők fogják a későbbiekben oktatni a kollégákat, és jellemzően ők tartják a kapcsolatot a bevezetés után a tanácsadó cégekkel, ha hiba merül fel. A projektmenedzser ebben a szakaszban felügyeli az oktatási anyagok elkészítését, biztosítja a tanácsadók és a userek számára, hogy könnyen el tudják érni egymást, és elősegíti, hogy zökkenőmentes legyen a tudástranszfer.

A tesztelési fázisban megvizsgálásra kerül, hogy arról, amiről korábban számos egyeztetés volt, majd beállításra került a rendszerben, azok folyamatok miképpen működnek egy integrált környezetben. Itt még bőven van lehetőség a folyamatok javítására, a tudásanyag korrekciójára. A projektmenedzser ellenőrzi a tesztelési ütemezéseket, a tesztesetek megvalósulását, és azt, hogy a megjelenő hibajelenségek javításra kerültek-e. Ezek dokumentációja szintén fontos tudásanyagot jelent egy szervezetnek, mert a keletkező hibák korrigálásának protokoll leírása lehetőséget ad arra, hogy később a userek már maguk tudjanak hibákat keresni, és esetleg megoldásokat találni a jelentkező problémákra.

Az élesindulás előkészítése egy dokumentált ütemterv alapján készül, amelynek koordinátora és ellenőrzője a projektmenedzser. Ez az ütemterv a vállalati userek közreműködésével készül, őket is megtanítva, hogy ebben az esetben milyen tevékenységeket kell ellátni, illetve ellenőrizni a rendszerben.

Az élesindulás és az élesindulás után, azaz, amikor már userek a mindennapokban dolgoznak, a megállapodás alapján, a tanácsadó cég egy meghatározott ideig még segíti a felhasználók munkáját, támogatják őket a hibák értelmezésében, esetleg az oktatási anyagok finomításában, azaz a zökkenőmentes rendszerhasználatban. Ilyenkor a projektmenedzser segíti a tanácsadók és a userek munkájának összehangolását, a keletkező hibák gyors megoldását, és a rendszerdokumentáció frissítését, ha esetleg olyan hiba jön fel, amellyel korábban nem találkoztak a tesztelés során.

Összességében tehát elmondható, hogy a bevezetést koordináló projektmenedzserek nemcsak a tanácsadó cégek oldalán jelennek meg, mint a folyamatok koordinátorai, de aktívan közreműködnek abban is, hogy a szervezeti tudásmenedzsment rendszerhez harmonikusan tudjon illeszkedni és beépülni a SAP integrált rendszer a maga tudásbázisával és működésével. A szerzők az első táblázatban foglalják össze a projektmenedzsment fázisait, és a velük párhuzamosan megjelenő tudásmenedzsment rendszer elemeket.

1. táblázat: A SAP bevezetési projektmenedzsment szakaszai és a szervezeti tudásmenedzsment rendszer elemei közötti kapcsolat

Projektmenedzsment szakaszai	Tudásmenedzsment rendszer alkotó elemei
1. fázis A projekt előkészítés és projekt indítás	Projektcélok összehangolása a szervezeti tudáscélokkal Tudás azonosítása Tudás megszerzése
2. fázis A blueprint (dizájn)	Tudás azonosítása Tudás megszerzése Tudás fejlesztése Tudás megőrzése Projektcélok és tudáscélok felülvizsgálata, újragondolása, ha szükséges
3. fázis Megvalósítás	Tudás megszerzése Tudás fejlesztése Tudás megosztása Tudás megőrzése
4. fázis Tesztelés	Tudás fejlesztése Tudás megosztása Tudás megőrzése Tudás felhasználása Tudás mérése
5. fázis Éles indulásra előkészülés	Tudás fejlesztése Tudás megosztása Tudás megőrzése Tudás felhasználása
6. fázis Éles indulás és az azutáni támogatás	Tudás fejlesztése Tudás megosztása Tudás megőrzése Tudás felhasználása Tudás mérése Visszacsatolás a kiindulási célokra, azok megvalósulásának ellenőrzése és értékelése

*Forrás: szerzők saját szerkesztése*

### **A szerzők témában készült kutatása**

Az idei évben a szerzők a SAP projektmenedzsment és a szervezeti tudásmenedzsment összefüggéseire fókuszálva egy kvalitatív kutatást végeztek, amelynek célja az volt, hogy Magyarországon dolgozó, és SAP bevezetéssel foglalkozó projekt menedzsereket kérdezzenek meg a témával kapcsolatos tapasztalataikról. A strukturált interjúkat készítették a

kutatók 5 projektmenedzserrel, akik különböző tanácsadó cégeknél dolgoznak Magyarországon, és többek között az integrált rendszerek bevezetésével foglalkoznak. A strukturált interjú kérdései az alábbi táblázatban került kérdés csoportok szerint bemutatásra:

2. táblázat: Az interjú kérdéssor struktúrája

Kérdéscsoport	Kérdések
Minta specifikus jellemzői	Nem Életkor Legmagasabb iskolai végzettség
Vállalati kultúra	Bevezetést megrendelő cégek vállalati kultúra jellemzői Vállalati kultúra hatása a bevezetési projekt menedzsmentre Projekt menedzser viszonyulási dimenziói a vállalati kultúrához
Projekt metodológia	Projekt metodológiát befolyásoló makro és mikro tényezők
Projekt vezetési stílusok	Stílusok és jellemzőik Stílust meghatározó makro és mikro tényezők
Tudásmenedzsment	Bevezetési folyamat tudásmenedzsment lépései Projektmenedzser feladata tudásmenedzsment folyamatban Mentorálási alternatívák a bevezetés során

*Forrás: a szerzők saját szerkesztése*

Jelen tanulmányban az interjúk nem összes kérdéscsoportjára fókuszálnak a szerzők, hanem kimondottan a tudásmenedzsment területet érintő válaszokra, illetve a minta specifikus jellemzőire. A beszélgetésekre teamsen került sor az interjú alanyokkal előzetes egyeztetés alapján. Írásban a kutatók megerősítették abban a válaszadókat, hogy az adott beszélgetés csak kutatási célokat szolgál, és nem lehet azonosítani a résztvevőket.

A tanulmány készítői szigorúan ügyeltek arra, hogy megkapják a válaszolók engedélyét a kvalitatív kutatáshoz, és hogy betartsák a teljes vizsgálat során a GDPR előírásokat. Mindenkivel külön egyeztetett időpontban voltak a felvételek, egy-egy beszélgetés körülbelül 45-60 percig tartott. Az interjúalanyok specifikus jellemzőit a hármastáblázatban mutatják be a szerzők:

3. táblázat: Az interjúalanyok jellemzői (5 fő)

Jellemzők	Válaszok
Nem	2 fő nő, 3 fő férfi
Életkor	3 fő 40 és 50 év között 2 fő 50 év felett
Hány éve dolgozik projektmenedzserként?	3 fő 5-10 év között 2 fő 10-nél több 20 évig
Projektbevezetés típusai	Jellemzően zöld mezős beruházások S4 HANA és cloud bevezetések

*Forrás: a szerzők saját szerkesztése*

A beszélgetések egyik vonulatát a SAP projektbevezetések tudásmenedzsment vetületei adták. Abban a válaszadók egyet értettek, hogy nem lehet csak a projektmenedzser szempontjából vizsgálni a kérdést. Elsőként is nagyon fontos, hogy a felsővezetés, aki dönt stratégiai szinten a SAP bevezetéséről már tudja, hogy az integrált rendszerrel kapcsolatos tudás, egy igen kardinális értéket fog képviselni a vállalatban belül, és olyan értékes információk és tudáselemek birtokában lesznek a dolgozók, amelyeket nemcsak rövid, de hosszútávon is menedzselnie kell a szervezetnek. Ez pedig már a tudásmenedzsment feladata lesz azután, amikor egy projekt befejeződik és a tanácsadó cég levonul a helyszínről.

A projektmenedzsernek kitűntetett feladata van azzal kapcsolatban, hogy ennek a tudásnak a megszerzésére motiválja a dolgozókat és megpróbálja az állandó kommunikációs lehetőségek megteremtésével a kezdeti ellenállásokat az újjal szemben enyhíteni. Az egyik projektmenedzser így nyilatkozott a bevezetés során a kezdeti nehézségekről, már ami az ellenállást jelenti:

*„Ez nehéz kérdés, mivel cég méretétől függően ez egy üzleti döntés. A SAP egy cégérték növelő megoldás, nemcsak egy ERP rendszer. Meg kell győzni a vezetést, talán azzal, hogy egy megfelelő verzió választással ez nem egy merev, hanem rugalmas rendszer. Felhasználók esetén már nehezebb a helyzet, mert ők csak a munkát látják benne, így a tevékenységük egyszerűsítésével és hatékonyabbá tételével lehetséges őket meggyőzni. Illetve azzal, hogy szélesebb és igen értékes tudás birtokába kerülhetnek.”*

Mint ahogyan említették a szerzők, a projektmenedzsernek a tudás megszerzés elősegítésében aktív szerep jut a projekt során. A válaszadók közül, az egyik női projektmenedzser ehhez a következőket fűzte hozzá:

*„A nyílt kommunikáció mindig hasznos. Hírleveleket kell írni, tájékoztatni a cég munkavállalóit – főleg az érintetteket, hogyan áll a projekt, milyen erőfeszítésekre lesz szükség, ki miért lesz felelős, és milyen tudás birtokosa és felelőse lesz a későbbiekben. Játékos módon kell bevonni a jövőbeni usereket. El kell érni, hogy ne rettegjenek a változástól, ez az ő érdekük is, és ezzel az ismerettel az ő humán tőke értékük is erősödni fog. A projektmenedzsernek ezekben a folyamatokban fontos szerep jut, hiszen ő képviseli a projektet, ő van az előtérben, híd a megrendelő és a tanácsadó cég között.”*

A szerzők rákérdeztek arra, hogy a mentorálásnak, mint a tudástranszfer egyik lehetséges módjának van-e létjogosultsága a projektek során. Itt érdekes módon a válaszolók nem a megbízó cég és a tanácsadó cég közötti mentorálást említették, hanem kihangsúlyozták, hogy itt elsősorban a projekt idején a tanácsadó cégekben szokás, hogy a szenior tanácsadók gyakorlatban mentorálják a juniorokat. Azaz a fiatalabb kollégák a teljes projekt ideje alatt figyelik, hogy miképpen dolgozik egy tapasztaltabb munkatárs. Itt nemcsak a szakmai ismeret elsajátításáról van szó, azaz, hogy miképpen állítanak be egy rendszert, hanem a kezdő, még kevés projekten résztvevő tanácsadó, belelát az ügyfélkezelésbe, a tárgyalások menetébe, a megrendelővel folytatott stratégia beszélgetésekbe. Itt olyan ismeret és skillek megszerzése és fejlesztése történik, amelyek csak egy projekten történő gyakorlati munkavégzése során valósulhatnak meg. Ebben a folyamatban azonban nem a projektmenedzseré a főszerep, mint ahogyan erre az egyik interjúalany határozottan felhívta a figyelmet:

*„Egy tanácsadó cég életében minden projekt nagyon fontos a juniorok képzése miatt. Ebben a projektmenedzser támogat, de nem ő választja ki, hogy ki legyen a mentor és a mentorált. Javaslatokat adhat, de nincsen döntési jogköre a kérdésben.”*

A projekt bevezetése során nem kérdés, hogy a megszerzett tudást dokumentálni kell, a usereket oktatni kell, a megfelelő tudás birtokában lévőket azonosítani kell stb. De felmerül a kérdés, hogy a projekt végével, ez a folyamat le is zárul? A megkérdezett projektmenedzserek válasza az egyértelmű nem volt. Ők azon a véleményen voltak, hogy a projekt befejezése egy stáció a rendszer működésében és működtetésében. A folyamatos tudásfejlesztés és bővítés elengedhetetlen ahhoz, hogy ezt az igen drága integrációt helyesen, és a mi nagyon fontos optimálisan tudja használni a szervezet. Végezetül a bevezetés utáni időszakot a hypercare-t az egyik projektmenedzser nagyon szemléletesen foglalta össze a tudásmenedzsment szemszögéből is:

*„Hypercare alatt nemcsak az 1 hónapos kiemelt támogatást értjük - szerződés szerint, hanem azt, hogy még nem épült be a mindennapos használatba a SAP tudás. A rendszer üzemeltetési idejében lesznek majd újabb elvárások. Rendszerstabilizáció kell, support megszervezés is, mert nem lesznek minden tudás birtokában a szervezet dolgozói. Támogatói csapatot kell felállítani vagy belső, vagy külső forrásból. Azonban bizonyos területre túl drága valakit kiképezni a szervezeten belül; ezekre kell bérelni a tanácsadói csapatot. A projekt végére tudni kell tehát, hogy a jövőben a működés során ki, mit csinál – csak ezeknek az információknak a megléte után záródik és fejeződik be sikeresen a projekt.”*

## **Összegzés**

A szerzők a jelen tanulmányukban a SAP, mint integrált vállalat irányítási rendszer bevezetése során megvalósuló projektmenedzsment és a szervezeti tudásmenedzsment közötti összefüggéseket vizsgálta meg. A felhasznált irodalmak és a megkérdezett vállalati szakemberek véleménye alapján megállapítható, hogy a két terület egy SAP bevezetés során integráltan kapcsolódik, és együttesen képesek biztosítani azt, hogy az ERP rendszerek hatékonyan tudják teljesíteni a feladatukat a szervezeten belül.

Már a célok kitűzése során a projektcéloknak is összhangban kell lennie a tudásmenedzsment célokkal. A projekt során, de leginkább utána is a vállalati vezetőknek meg kell arról győződnie, hogy a szervezeti tudásmenedzsment rendszer elegendő erőforrással és fejlettséggel bír ahhoz, hogy a SAP integrált rendszer működéséhez szükség ismeretet menedzselni tudja, és képes legyen annak elérhetőségét és folyamatos fejlesztését biztosítani. Erről gyakran egy projekt során elfeledkeznek a folyamat szereplői, pedig az ERP rendszer által kínált értékes tudás csak akkor lehet igazán hasznos a cégek számára, ha azzal megfelelően tudnak gazdálkodni a vállalati szereplők, és ebben a folyamatban a tudásmenedzsmentnek is aktív szerep jut.

## Irodalomjegyzék

- Babos Tibor-Záhony Lajos (2020) Az információbiztonság fejlődéstörténeti vizsgálata – az ERP rendszerek fejlődése. *Biztonságtudományi Szemle*. 2(3) 55-67.
- Bencsik Andrea (2015) A tudásmenedzsment létjogosultsága. *Tudásmenedzsment*. 26. <https://www.hte.hu/documents/10180/4676338/26.+PM+M%C5%B1hely+-+Bencsik+Andrea+-+TUD%C3%81SMENEDZSMENT-+2015.+nov.+19.pdf>; (Letöltés dátuma: 2024. szeptember 20.)
- Bluebird (2021). *Vízéses modell: út az eredményes fejlesztéshez*; 2021.06.21.; <https://bluebird.hu/vizeses-modell/>; (Letöltés dátuma: 2024. szeptember 9.)
- Kopányi Tamás (2005) Integrált vállalatirányítási rendszerek a vállalati értékmaximalizálás szolgálatában. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 36 (11) 27-39. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.11.03>
- Gilbert J. B. Probst (1998) *Practical Knowledge Management: A Model That Works*; [https://www.researchgate.net/publication/271508998\\_Practical\\_Knowledge\\_Management\\_-\\_A\\_Model\\_That\\_Works](https://www.researchgate.net/publication/271508998_Practical_Knowledge_Management_-_A_Model_That_Works); (Letöltés dátuma: 2024. szeptember 20.)
- Proman Consulting (2022) *Mi az a vízéses modell és mikor érdemes alkalmazni?*; 2022.04.27.; <https://pro-manconsulting.hu/mi-az-a-vizeses-modell-es-mikor-erdemes-alkalmazni/>; (Letöltés dátuma: 2024. szeptember 9.)
- Royce, Winston W. (1970): *Managing the Development of Large Software Systems*; <https://blog.jbra-ins.ca/assets/articles/royce1970.pdf>; (Letöltés dátuma: 2024. szeptember 9.)
- SAP Community (2013). *Basic understanding on ASAP Methodology for beginners*; 2013.11.15.; <https://community.sap.com/t5/enterprise-resource-planning-blogs-by-members/basic-understanding-on-asap-methodology-for-beginners/ba-p/13242013>; (Letöltés dátuma: 2024. szeptember 9.)
- Seidor, (2022). *What is SAP software?* <https://www.seidor.com/en-gb/blog/what-sap-software>; (Letöltés dátuma: 2024. szeptember 23.)
- Stepanov, D Yu (2021) Using waterfall, iterative and spiral models in ERP-system implementation projects under uncertainty. *Journal of Physics: Conference Series* 2142 012016; <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/2142/1/012016/pdf> (Letöltés dátuma: 2024. szeptember 9.)