

SZABÓ Lajos – CSERHÁTI Gabriella

STRATÉGIAI PROJEKTEK IRÁNYÍTÁSA – A PROJEKTVEZETÉS KIHÍVÁSAI

Projektekkel manapság az élet számos területén találkozunk. A nagy infrastrukturális beruházások – metróépítés, hídépítés, vasút- vagy autópálya-építés, lakóparkok létrehozása – projektek keretében jönnek létre. A nagyvállalatok gyakorlatában az új termékek kifejlesztésére, új szolgáltatások kialakítására és piaci bevezetésére projekteket hoznak létre. Nemzetközi sport- és kulturális rendezvények szervezése és lebonyolítása kapcsán is a legtöbbet említett kifejezés a projekt. Hazánk Európai Unióhoz való csatlakozásával pedig a kis- és középvállalkozások, valamint a közsféra szereplői körében is rohamosan terjed a projektkultúra, terjednek a projektmenedzsment-ismeretek, -módszerek és -technikák. Napjainkban tehát projektben dolgozunk, projektek között élünk. A projektek a szervezeti stratégia részévé válnak, a projektmenedzsment a stratégiai menedzsment integrált részét képezi.¹

Kulcsszavak: projektmenedzsment, projektmenedzser, projektstratégia, stratégiai projektmenedzsment

Jelen cikkünkben kísérletet teszünk a stratégiai programok és projektek kapcsolatának bemutatására, áttekinthetjük a szervezeti stratégia és a projektstratégia kapcsolatát, ezek bázisán pedig a stratégiai projekteket irányító projektmenedzsment feladatait határozzuk meg.

Definíciók

Projektnek tekintünk minden olyan feladatot, amely a következő ismérvekkel rendelkezik:

- egyszeri, nem ismétlődő,
- összetett, komplex feladat,
- egyértelműen, világosan meghatározott célja (célrendszere) van,
- adott költségvetési és időkerete van,
- hozzárendelt erőforrásai vannak,
- a feladat mérete, bonyolultsága, jelentősége vagy egyedisége meghatározó,
- meghatározott kezdő és befejezési időpontja van (a projekt csak ideiglenesen létezik).

A projektmenedzsment fogalmának pontos meghatározásához a klasszikus menedzsmentdefinícióból indulunk ki. Griffin² értelmezésében „a menedzsment egy szervezet emberi, pénzügyi, tárgyi és információs erőforrásai tervezésének, döntéshozatalának, szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata a szer-

vezet céljainak eredményes megvalósítása érdekében.” Ezt alapul véve alkothatjuk meg a projektmenedzsment definícióját: A projektmenedzsment a szervezet által megalkotott projektcélok eléréséhez a rendelkezésre álló emberi, pénzügyi, tárgyi és információs erőforrások tervezésének, döntéshozatalának, szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata.

Stratégiai programok és projektek meghatározása

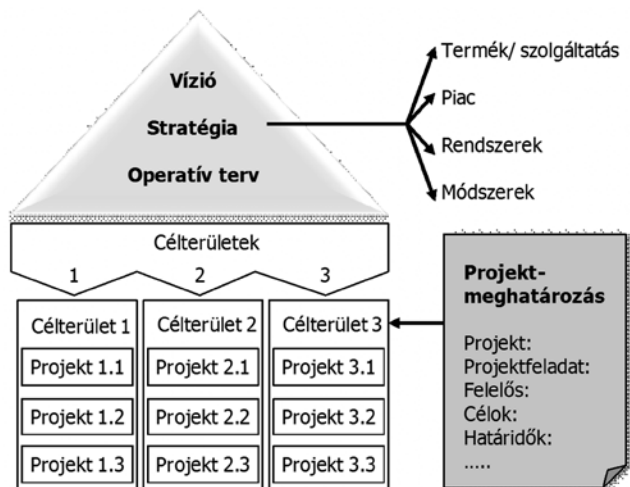
A szervezeti projektek alapvető célja a szervezeti stratégia, illetve a stratégiában megfogalmazott célok megvalósításának támogatása. A stratégiai célokból vezethetők le azok a támogató projektek, amelyek között a szolgáltatást nyújtó projektek szerepe éppúgy kiemelkedő, mint a kutatás-fejlesztési, termelési, beszerzési és értékesítési projekteké. E projektek együttes sikeres megvalósítása eredményezi a stratégiai célok teljesítését (1. ábra.)³

Szervezeti szinten a stratégiakészítés első, és talán legfontosabb lépése a szervezet víziójának, jövőképeinek meghatározása. A vízióban a szervezet jövőbeni kívánatos állapotát vázoljuk fel. Ezt követően helyzetelemzést végzünk, és a szervezet jelenlegi állapotát mérjük fel. A kívánatos állapot és a jelenlegi állapot összevetésével alakulnak ki a szervezet stratégiai céljai.

1. ábra

A vállalati stratégia és a projektstratégia kapcsolata

Forrás: Kessler – Winkelhofer (1997: 62. o.)



A célok legáltalánosabb körvonalazását a misszió jelenti⁴. A misszió a szervezeti stratégia és értékrendszer magját képező vezérelv kialakítása, amely mozgósító erejű a vezetők és a beosztottak számára. A misszió-nál konkrétan megfogalmazott szervezeti célok a szervezeti irányítási rendszer központi elemét képezik⁵. A szervezeti célok megfogalmazásánál már számszerűsége-re kell törekedni. A célokhoz vezető utat stratégiai programok sorozataként építjük fel, a stratégiai programokat konkrét, rövid távú operatív programokra bontjuk.

A szervezeti stratégia, és ezáltal a stratégiai célok, illetve a programok különböző területekre vonatkozhatnak: termékekre és szolgáltatásokra, piacokra vagy piaci szegmensekre, különböző rendszerek bevezetésére, továbbá meghatározott módszerek, eljárások bevezetésére és alkalmazására.

A termék/szolgáltatás stratégiai pozíciójának elemzésére leggyakrabban a termék/szolgáltatás életgörbe, a BCG (Boston Consulting Group), illetve a GE-McKinsey elemzést használjuk. Ez alapján dönthetünk új termék/termékcsalád, szolgáltatás kifejlesztéséről, bizonyos termékek vagy szolgáltatások továbbfejlesztéséről, illetve egyes termékek vagy szolgáltatások megszüntetéséről.

Ezekből az elemzésekből nem csak egy projekt generálható. Egy új termékcsalád kifejlesztése például mindig előidézi technikai-technológiai változásokat. Bizonyos esetekben akár a gyártástechnológia teljes megváltoztatását is eredményezheti. Ezekre a változásokra a karbantartó szervezeteknek is fel kell készülniük. Az ilyen indirekt hatások miatt rendkívül fontos, hogy a termék, illetve szolgáltatás fejlesztésével, továbbfejlesztésével vagy megszüntetésével kapcsolatos

stratégiai döntésekbe a gyártás és a karbantartás vezetőjét is bevonják. Az új termékcsalád bevezetése tehát gyártástechnológiai és karbantartási projektek indítását is magával vonhatja.

A piacokkal, illetve piaci szegmensekkel kapcsolatos stratégiai célok kialakításához használatos elemzések közül a begyakorlási görbe elméletet, valamint a PIMS (Profit Impacts of Marketing Strategies) modellt emeljük ki. Ezek alapján láthatjuk, hogyan reagál az adott célpiac például a termékminőség javítására: hajlandók-e a fogyasztók megfizetni a magasabb minőség többletköltségeit vagy a piac egy elfogadott minőségi szintnél alacsonyabb áron való elérését preferálja. A konkurencia költségstruktúrájának elemzése is hozzájárulhat ahhoz, hogy például új termék adott piacra való bevezetésekor az alacsony áron való behatolás stratégiáját követjük-e, avagy a termékünk magasabb piaci árához a megkülönböztetés (többletszolgáltatás, magasabb minőség, hosszabb élettartam) stratégiáját rendeljük. Az egyes szakterületeket ezek a stratégiák indirekt módon befolyásolják. A jobb minőség vagy a tartósan magas, folyamatos kereslet a termelési rendszerek hibamentes működését követeli meg. Mindez újabb technológiafejlesztési, karbantartási vagy minőségügyi projektek indítását vonhatja maga után.

A stratégiai célok nemcsak termékekre/szolgáltatásokra vagy piaci területekre, hanem különböző rendszerek bevezetésére is vonatkozhatnak. Ilyenek lehetnek bizonyos gyártási rendszerek (lean production, kanbanrendszer), minőségügyi rendszerek (ISO szabványrendszerek, TQM – Total Quality Management), informatikai rendszerek (integrált vállalatirányítási rendszerek, például SAP, BAAN), karbantartási rendszerek (TPM – Total Productive Maintenance, RCM – Reliability Centered Maintenance) vállalati bevezetései.

A stratégiai célok, illetve programok új módszerek, eljárások vállalati bevezetésére, illetve már meglévő módszerek továbbfejlesztésére is irányulhatnak. Ilyen új módszerek lehetnek például a különböző beszerzési, gyártási és értékesítési eljárások. Ezeknek a módszereknek a bevezetése is csak az érintett szakterületek vezetőinek aktív bevonása mellett valósulhat meg.

Az említett területeken megfogalmazott stratégiai célkitűzéseket természetesen operatív tervekké is leképezhetjük. Egy új termék piaci bevezetése, egy új karbantartási rendszer vállalati bevezetése azonban a vállalati siker szempontjából igen nagy jelentőséggel bír. Célszerű tehát kiemelten kezelni ezeket a stratégiai szempontból meghatározó célterületeket. Ezeken a területeken a stratégiai célokat projektek sorozataként valósíthatjuk meg. A projektcélokat a stratégiai célokhoz igazítjuk. Az adott célterületen sikeresen megvalósított projektek

együttes eredménye alapján juthatunk el a szervezeti stratégia sikeréhez. Ebben az értelemben beszélhetünk projektorientált stratégiai tervezési rendszerről.

A szervezeti stratégia és a projektstratégia kapcsolata

Arto⁶ és munkatársai a projektstratégia fogalmának meghatározásához átfogó és igen részletes szakirodalmi elemzéseket végeztek. A vizsgálatok megállapították, hogy a projektstratégia felfogásában és megközelítésében három fő irányzatot különböztethetünk meg:

A projekt az anyavállalat egy ideiglenesen létrehozott szervezeti egysége

E felfogás Cleland⁷ stratégiai menedzsment-megközelítését veszi alapul, mely szerint a stratégiai menedzsment a szervezet jövőbeli sikerét meghatározó rendszerként értelmezhető. A stratégiai menedzsment rendszerében kétféle projektszemléletről beszélhetünk. Shenhar⁸ és munkatársai hangsúlyozzák, hogy a stratégiai szintű projektek az üzleti eredmények elérésére fókuszálnak, az operatív projektek célja pedig az előírt feladatok megvalósítása. E megközelítés szerint a projektstratégia a szervezeti stratégiából levezetett célok és tervek összessége. A projekt céljai és peremfeltételét vállalati szinten hagyják jóvá. A projekt végrehajtása erőteljes vállalati kontroll alatt valósul meg. A projekt sikerét az üzleti eredményekhez való hozzájárulás mértékével mérik.

A projekt egy független szervezeti egység, de erősen kötődik az anyavállalathoz

A projekt céljainak meghatározása az anyavállalat üzleti stratégiájának figyelembevételével történik. A projekt végrehajtásában azonban a projekt nagy szabadsági fokkal rendelkezik.

Ezt a megközelítést projekt-végrehajtási stratégiának is nevezik, hiszen a „független projektstratégia” elsősorban a tervek végrehajtásának módját választja meg szabadon. Loch⁹ európai gyártók termékfejlesztési projektjeit tanulmányozta, amelyek többségénél a projekt-végrehajtási stratégia kialakítása a projekt keretein belül valósult meg.

A projekt egy független szervezet, mely igen komplex környezeti rendszerben átfogó irányítási rendszert hoz létre

A projekt céljait és peremfeltételét a projekt keretein belül határozzák meg, amelyeket a technológiai, a gazdasági, a piaci vagy a társadalmi környezet kihívásai hoznak létre, nem pedig az anyavállalat elvárásai

és üzleti stratégiájában megfogalmazott céljai. Ezek a projektek igen komplex, nagy kiterjedésű projektek, amelyekre nagymértékű bizonytalanság, dinamizmus, a projektkörnyezet nagyfokú turbulenciája jellemző. Ezek a projektek több vállalat, szervezet együttműködésében jönnek létre. Újfajta megközelítést és újfajta vezetési módszereket igényelnek, melyekben a célorientáltságnak, a konfliktuskezelésnek, valamint az eltérő érdekek és hatások tudatos alakításának van igen nagy jelentősége. A projektirányítás helyett ez a felfogás már a projektkezelés kifejezést használja.

E felfogások alapján megállapíthatjuk tehát, hogy a projektstratégiát nem szűkíthetjük le csak az anyaszervezetre. Ellenkezőleg, a projektstratégia koncepciójának a projekt függetlenségét kell figyelembe vennie. A projektmenedzsment nemcsak a taktikai és operatív, hanem a stratégiai szinteket is érinti. Ez a felfogás lehetővé teszi a projekt számára a projektstratégia definiálását és végrehajtását magára a szűk értelemben vett projektre, valamint annak környezetére vonatkoztatva.

Arto megfogalmazásában tehát „*a projektstratégia az a projekten belüli irányvonal, amely hozzájárul a projekt sikeréhez, figyelembe véve annak környezetét is*”. A definíció kapcsán az alábbi fogalmakat emelhetjük ki:

Irányvonal: A projektstratégia explicit elemeit írja le. Magában foglalja a célokat, a terveket, az irányelveket, módszereket, eszközöket, az irányítási rendszert, a jutalmazási és szankcionálási formákat, valamint a kontrolling eszközeit. A projekt és a projektstratégia dinamikus fogalmakat jelölnek, amely azt jelenti, hogy az irányvonal és a felsorolt projektstratégia-elemek a környezeti feltételek változásával módosulhatnak.

Projektsiker: A projektek sikerének meghatározásával, mérésével a könyv 4. fejezete részletesen foglalkozik. Arto megközelítése hangsúlyozza, hogy a projektsiker elsősorban a kitűzött célok megvalósítását jelenti. Természetesen a projekt érintettjei különböző elvárásokat támaszthatnak a projekttel szemben. A kitűzött célok megvalósítása ebben a felfogásban azt jelenti, hogy a projekt keretében megfogalmazott célok elérése már önmagában a projekt sikerét jelenti még akkor is, ha az érintettek jelentős részének elvárásai nem teljesülnek. A projektsiker egyúttal azt is kifejezi, hogy a projekt a dinamikus, sokszor ellenséges környezetben képes volt a túlélésre, realizálva az előírt célokat.

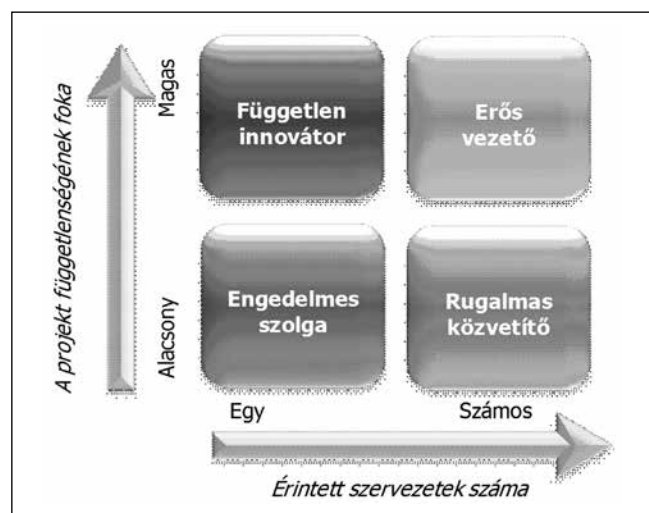
Projektkörnyezet: A projektet körülvevő, a projekt szűk határain kívül eső rendszereket és szegmenseket jelenti. A projektkörnyezet és a projekt közötti kölcsönhatás kétirányú: a projektkörnyezet jelentős hatással van a projekt életére – például az erőforrások biztosítása által –, ugyanakkor a projekt is hat a környezetre, elsősorban a projekt eredményének hasznosítása révén.

Egy adott projekt stratégiája nagyban függ attól, milyen a projektnek a környezetében elfoglalt helye, pozíciója. A projekt pozíciója egyrészt attól függ, mekkora autonómiával rendelkezik a projekt a szervezeten belül, másrészt attól, mennyi és milyen erős befolyással rendelkező érintett kapcsolódik a projekthez. A 2. ábra mátrixa a projekt függetlenségének mértéke és a projekthez kapcsolódó erős befolyással bíró érintettek száma alapján négy lehetséges projektstratégiát mutat be.

2. ábra

A projektstratégiák típusai

Forrás: Artto (2008: 9. o.)



Az *engedelmes szolga* stratégiával rendelkező projektek számára az anyavállalat jelenti a legfontosabb érintettet. A projekt célja az anyavállalat által meghatározott projekt-előírások teljesítése. A projekt cél és a hármas peremfeltétel megadása az anyavállalat jogkörébe tartozik. A projekt számára az anyavállalat biztosítja az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrásokat. Az anyavállalat erőteljes kontrollja érvényesül, a projekt előrehaladásáról rendszeres jelentéseket készítenek az anyavállalat számára. A projekt sikerét az anyavállalat elvárásainak való megfelelés mértéke határozza meg.

A *független innovátor* stratégia azt az irányvonalat képviseli, amely az innovatív és független működést preferálja. A projekt célok meghatározása a projekten belül, az anyavállalattól függetlenül valósul meg. A projekt néhány vonatkozásában kötődik az anyavállalathoz is (például az anyavállalat a projektszponzor), ugyanakkor más vonatkozásában verseng, harcol az anyavállalat más egységeivel (például verseng az erőforrások megszerzéséért az anyavállalat más projektjeivel vagy ellenérdekelte a funkcionális egységek céljaival). A projekt sikerét az új termékek vagy szolgáltatások számával és azok újdonságtartalmával, a véghezvitt

szervezeti változások mértékével, a szervezeti folyamatok hatékonyságnövelésének mértékével írhatjuk le. Bár a projekt célkitűzése független az anyavállalati céloktól, a projekt sikere az innováció eredményeként hatással lehet az anyavállalat üzleti stratégiájára is.

A *rugalmas közvetítő* stratégia azokra a projektekre jellemző, ahol jelentős számú érintett érdekeit szem előtt tartva tűzik ki a célokat és valósítják meg azokat. A projekt céljainak meghatározásakor figyelembe kell venni az összes érintett elvárásait, céljait, szükségleteit, valamint az általuk támasztott követelményeket. A projekt az érintettek elvárásainak és befolyásának feltérképezésére koncentrál. Projekttervdokumentáció elkészítése a projektstratégia meghatározásának alapja. A projekt az érintettek hatásainak pozitív szinergiáit kell, hogy kihasználja. A projekt sikere elsősorban azon múlik, hogy mennyire képes ezt a szinergiát kiaknázni. A projekt sikerét az érintettek elégedettségén mérhetjük le.

Az *erős vezető* stratégia irányvonalában a projekt függetlenségét előtérbe helyező kultúrát alakít ki, és hangsúlyozza a projekt sikeres megvalósításának fontosságát. Mindez azt jelenti, hogy a projekt maga alakítja ki céljait. Teszi mindezt ugyanakkor a projekt érintetteinek hálózatában. A projekt belülről kifelé építkezik: a projekt céljainak és peremfeltételének meghatározása után alakítja ki az irányítási rendszerét, amelyben az egyes érintettek jól meghatározott pozíciókat foglalnak el, míg más érintetteket tudatosan kizárnak ebből a hálózatból. A projekt jelentőségét az adja, hogy a projekthálózat újszerű felfogást képvisel, az egyes érintetteket erőforrásnak tekinti a projekt célok elérése érdekében. A projekt sikerét nagymértékben befolyásolja, hogy a projekt képes-e az érintettek befolyásolási képességét, hatalmát úgy kezelni, felhasználni vagy megváltoztatni, hogy azok teljes mértékben a projekt célok megvalósítását támogassák. A projekt végső sikerét a projekt eredményének a projekt környezetére, a társadalomra gyakorolt hatásából mérhetjük le.

A projektek sikere

A projektsiker-vizsgálatok közül az időhorizontot is figyelembe vevő többdimenziós megközelítés Shenhar, Dvir és kollégáik¹⁰ nevéhez fűződik, akik különböző iparágakban csaknem 150 projektet vizsgáltak meg. A kutatók a technológiai bizonytalanság mértéke szerint különböztették meg a vizsgált projekteket. Ezek alapján a projekteket négy csoportba sorolták:

- alacsony technológiai szintű projektek, amelyek ismert, bevált technológiákkal dolgoznak, ilyenek például az építőipari projektek, útépitések,

- közepes technológiai szintű projektek, amelyek már alkalmaznak bizonyos új technológiai elemeket is, például a meglévő termékek tökéletesítése, illetve módosítása céljából,
- csúcstechnológiai (high-tech) projektek, amelyek ismert, de modern technológiákat alkalmaznak, ide soroljuk például új számítógépcsaládok fejlesztési projektjeit,
- szuper high-tech projektek, amely projektek célja még nem ismert technológiák kipróbálása. Az ilyen projektek nagy kockázattartalmú, nagy bizonytalanságú projektek, és elsősorban nemzeti, kormányzati szintű, illetve nemzetközi alkalmazási területük és jelentőségük van.

Az utóbbi két kategóriát alkotják a stratégiai jelentőségű projektek.

A projektek értékelésénél és sikerének megítélésénél négy célterületet vizsgáltak:

- ⇒ *A projekt teljesítése:* a projekt a kitűzött célokat az előírt minőségben, a költségkeret és a határidő betartásával valósítja meg. A projektmenedzserek többsége e célhoz kapcsolja sikerét, feladata teljesítésének lényegét.
- ⇒ *A vásárló érdekei:* a projekt keretében előállított termék, szolgáltatás vagy létesítmény a vásárlók, fogyasztók számára értéket testesít meg. Alacsonyabb technológiai szint esetén a vásárló csak a termék, szolgáltatás vagy létesítmény adott paraméterek szerint történő elkészültét várja el. A közepes technológiai szintű projektektől a vásárló már kisebb problémák megoldását, biztonságot, a felhasználás valamilyen szempontú könnyebbségét várja el. A high-tech technológiára építő projektek új igények kielégítését, illetve bizonyos problémák új megoldását célozzák meg. A szuper high-tech projektek által létrehozott termékek, szolgáltatások vagy létesítmények a felhasználók részére ugrásszerű pozitív hatásokat eredményeznek.
- ⇒ *A projekt vállalati szintű hatása:* a projekt a vállalati stratégiai célok teljesülését szolgálja. A projekt hatása megnyilvánulhat a vállalati bevételek növekedésében, a termelési költségek csökkenésében, a vállalati hatékonyság, a piaci részesedés növekedésében stb. A technológiai szint a vállalati szintű projektcélokat is befolyásolja. Az alacsony technológiai szintű projektektől a vállalat elsősorban az előre kalkulált nyereséget várja el. A közepes technológiai szintű projektektől a vállalat a nyereség mellett már bizonyos mértékű piacbővülést is elvár.

A high-tech projektek rövid távon gyakran veszteségesek. Hosszabb távon a vállalat nyereségnövekedést, piacbővülést, a vállalati image növekedését várja el. A szuper high-tech projektek igen kockázatosak. Ezek eredményeként a vállalat az előbb említett versenyelőnyök ugrásszerű növekedését reméli.

A projekt jövőbeli hatása: a projektek indirekt hatásának eredményeként a vállalat a jövőben újabb versenyelőnyöket realizálhat. Ilyen lehet például egy újabb megrendelés, más vállalatokkal való szorosabb együttműködés, a fogyasztói kereslet befolyásolási képességének növelése.

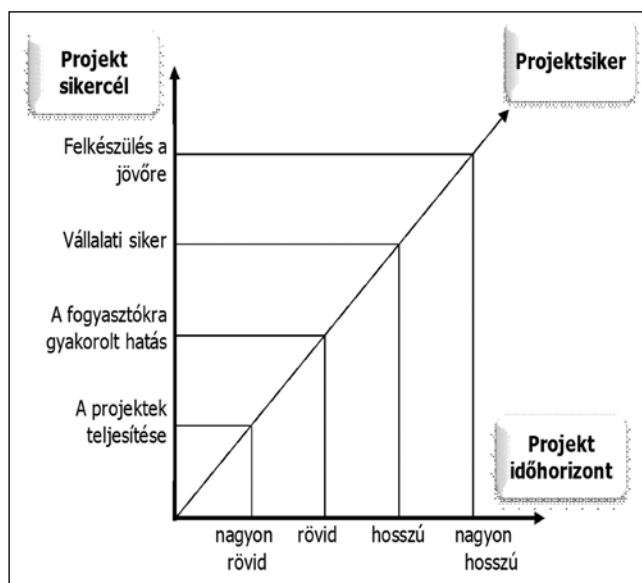
A kutatási eredmények számszerű összefüggései közül az alábbiakat emeljük ki:

A projektcélok teljesítésének elbírálását nagymértékben befolyásolja az időtényező. A 3. ábra ezt az összefüggést mutatja be. Látható, hogy az igen rövid távú, sokszor kisebb nagyságrendű, kevésbé komplex projekteknél a négy lehetséges sikermegítélési kritérium közül csak a peremfeltételek betartását vizsgálják. A projekt időbeli lefutásának növekedésével a projektek stratégiai jelentősége nő, ezzel együtt nő a projektek komplexitása, jelentősége, ezáltal a projekt sikerének megítélése is összetettebbé válik, több dimenzió mentén valósul meg. A nagyon hosszú távú projekteknél a bemutatott négy értékelési dimenzió mindegyike hangsúlyossá válik.

3. ábra

Az időtényező hatása a projektek sikercéljaira

Forrás: Shenhar et al. (2001: 716. o.)



Különböző projektek sikercéljai és sikertényezői

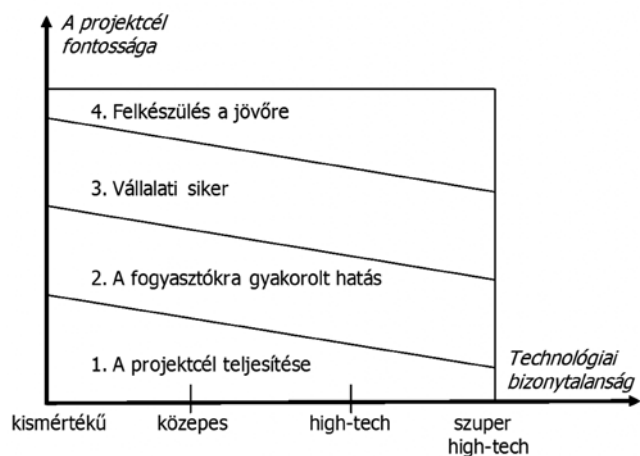
Forrás: Shenhar et al. (2001: 719. o.)

Sikercélok	Sikertényezők			
	Alacsony színvonalú technológia	Közepes színvonalú technológia	High-tech technológia	Szuper high-tech technológia
A projektcél teljesítése	Legfontosabb	Fontos	A határidő- és költség-túllépés elfogadható	A költség- és határidő-túllépés valószínű
A fogyasztókra gyakorolt hatás	Előírt paraméterű termék	Hasznos értékes termék	Jelentős mértékben javított állapotok, képességek	Ugrásszerű hatékonyságnövekedés
Vállalati siker	Kalkulált nyereség	Nyereség, kismértékű piacbővülés	Nyereségnövekedés, piacbővülés, fogyasztói bizalom	Hosszú távon piacvezetői pozíció
Felkészülés a jövőre	Nincs	Új képességek	Új gyártmány, új gyártmánycsalád, új piacok	Iparági vezető szerep, alapvető és új technológiák

4. ábra

A technológiai bizonytalanság hatása a projektek sikerének elbírálására

Forrás: Shenhar et al. (2001: 718. o.)



A projekt sikerét a projektben megtestesülő bizonytalanság mértéke is meghatározza. A kipróbált, biztos technológiák esetében a projektek elsődleges szempontja a peremfeltételeken belül való teljesítés. A technológiai bizonytalanság növekedésével a hosszú távú stratégiai célok kerülnek előtérbe. A high-tech, továbbá a szuper high-tech projektek rendkívül nagy bizonytalanságot jelentenek. Itt a jövőre gyakorolt hatás vizsgálata a siker megítélése szempontjából rendkívül fontos kritériumként jelentkezik. A 4. ábra a projektben foglalt bizonytalanság mértéke és a projekt-sikerkritériumok jelentősége közötti összefüggéseket mutatja be.

Az 1. táblázatban a technológiai bizonytalanság szerint megkülönböztetett projektek sikercéljait és sikertényezőit foglaljuk össze.

A projektmenedzser szerepe, feladatai

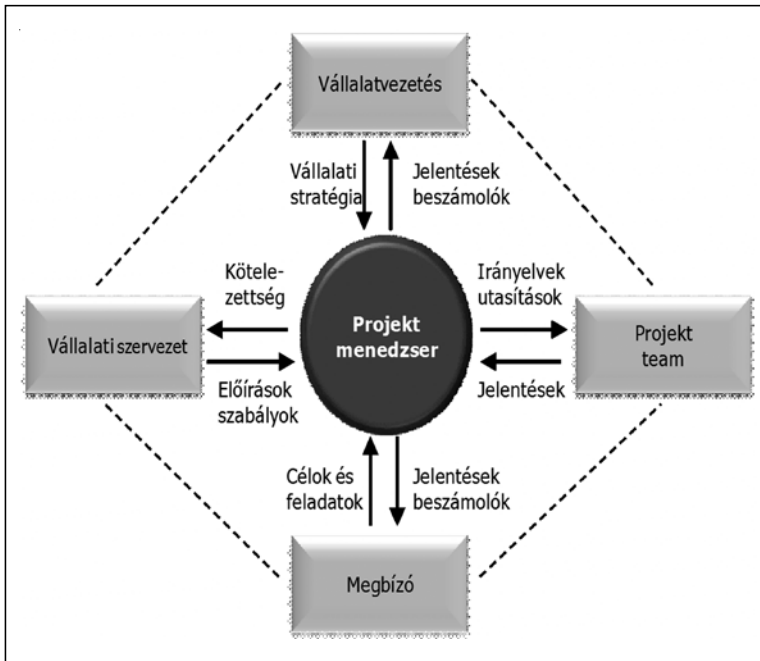
A stratégiai szinten kezelt projektek esetén a projektmenedzsernek igen bonyolult kapcsolatrendszer közepette kell koordinációs feladatait ellátnia¹¹.

A projektmenedzser a megrendelő felé az előírt célok és peremfeltételek betartásával tartozik felelősséggel. A vállalatvezetés számára készített beszámolóiban a vállalati stratégiai célokat támogató projekt-eredményekről kell számot adnia. A vállalati szervezet irányában való elkötelezettség azt jelenti, hogy a projektcsapat mint ideiglenes szervezeti egység úgy épül be a meglévő szervezeti struktúrába, hogy nem veszélyezteti az operatív tevékenységek végrehajtásának folytonosságát. Végezetül a projektmenedzser a projektcsapat felé a vezetőtől elvárt felelősséggel tartozik (5. ábra).

A projekt élén álló projektmenedzser rendkívül sokoldalú szerepet lát el. Ennek magyarázata nemcsak abban keresendő, hogy a projektek igen összetett és bonyolulttá váltak, hanem elsősorban abban rejlik, hogy a projektmenedzsernek egyszemélyi és teljes körű felelősséget kell vállalnia a projekt sikeréért. A projektmenedzser feladatait jellemző szervezet-, funkció-, személy- és interakció-orientált szerepek is bizonyítják, hogy a projektfeladatok sikeres végrehajtásáért felelős vezetőnek integrált szemléletmódot kell képviselnie (6. ábra).

A projektmenedzser kapcsolatrendszere

Forrás: Boris (1995: 15. o.)



5. ábra

ezáltal a szervezeti célok elérése érdekében az egyéni érdekek háttérbe szorítását is. Az igazán hatékony csoportkultúra kialakítása a projektmenedzser részéről a csoportproblémák iránti érzékenységet, fogékonyságot is feltételezi.

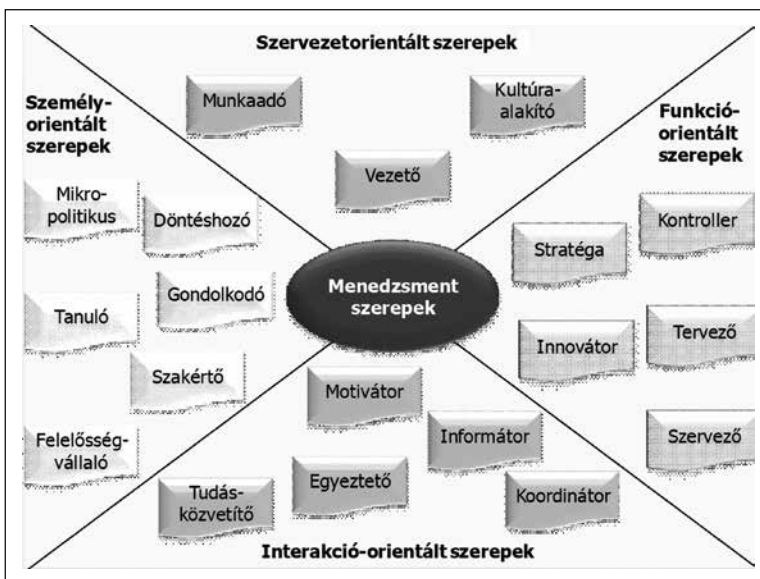
Ezek a feltételek azonban a projektmenedzserektől újabb feladatokat követelnek meg. A projekt vezetője a csapat tagjaitól csak akkor várhatja el az egyéni érdekek háttérbe szorítását, ha megfelelő motivációs rendszert dolgoz ki számukra, a személyre szóló feladatokat egyeztetni a beosztottjaival, informálja őket az elvárásokról és a feladatok végrehajtása során felmerülő nehézségekről, továbbá intenzív szakmai konzultációk keretében támogatja szakembereit a felmerült nehézségek megoldásában. Ezek jelentik a projektmenedzser legfontosabb interakcióorientált szerepeit.

A projektmenedzser személyorientált szerepei közül a döntéshozói és egyszemélyi felelősségvállalási kérdések stratégiai projektek esetén igen hangsúlyosan jelentkeznek. Ilyen típusú projekteknel a projekt vezetőjének mikropolitikus szerepét is ki kell emelni. A projektmenedzsernek a projekt sikere érdekében kiterjedt szervezeten belüli és kívüli kapcsolati tőkével kell rendelkeznie. Az erőforrások, a költségkeretek elosztásánál, a szerződések feltételeinek kidolgozásánál és rögzítésénél a meglévő szabályok keretein belül erőteljes és intenzív lobbitevékenységet kell folytatnia a projekt sikere érdekében.

A funkcióorientált szerepek kapcsán a menedzserektől általában elvárt stratégiai szerep azt jelenti, hogy helyes projektstratégia kialakításával a projekt a szervezeti stratégiai célok elérését támogatja. A projekt menedzserének mindemellett a klasszikus vezetői funkciókat, a tervezési, szervezési, irányítási és ellenőrzési feladatokat is el kell látnia.

Projektmenedzser-szerepek

Forrás: Kessler – Winkelhofer (1997: 134. o.)



6. ábra

A szervezetorientált szerepek közül a klasszikus munkaadói, illetve vezetői feladatokon túl a projektmenedzser kultúraalakító szerepét kell kihangsúlyozni. A projektben való részvétel csapatmunkát követel meg. A projekt vezetője a projektcsapat tagjaitól nemcsak a szaktudást, szakmai tapasztalatot, a műszaki-technikai ismereteket követeli meg, hanem a projektcélok, és

Zárógondolatok

A stratégiai projektek vezetése a projektmenedzserektől nemcsak a klasszikus projektirányítási feladatokat követeli meg. A szervezeti stratégiai célok megvalósulásához való közvetlen hozzájárulás lévén a projekten kívüli hatások figyelembevételével kell az érintettek elvárásainak megfelelni!

Lábjegyzet

- ¹ Jelen cikk a TÁMOP-4.2.2/B-10/1-2010-0025 projekt keretében készült. A projekt a Magyar Állam és az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.
- ² Griffin (2008: 4. o.)
- ³ Kessler – Winkelhofer (1997: 59–66. o.)
- ⁴ Barakonyi – Lorange (1993: 50–51. o.)
- ⁵ Barakonyi – Lorange (1993: 52. o.)
- ⁶ Artto – Kujala – Dietrich – Martinsuo (2008: 4–12. o.)
- ⁷ Cleland (2004: 206–222. o.)
- ⁸ Shenhar – Dvir – Levy – Maltz (2001: 699–725. o.)
- ⁹ Loch (2000): 246–258. o.)
- ¹⁰ Shenhar – Dvir – Levy – Maltz (2001: 699–725. o.)
- ¹¹ Boris (1995: 15. o.); Litke (2004: 164–176. o.); Projektmenedzsment-útmutató (2006: 261–277. o.); Thomas (2005: 232. o.); Sebestyén – Pádár – Pataki (2012: 30–38. o.)

Felhasznált irodalom

- Artto, K. – Kujala, J. – Dietrich, P. – Martinsuo, M. (2008): What is project strategy?, *International Journal of Project Management*, Vol. 26., No. 1, p. 4–12.
- Barakonyi K – Lorange, P. (1993): *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Boris, G. (1995): *Project Management*. Milano: ENI-Snamprogetti

- Cleland, D.I. (2004): Strategic management: the project linkages. in: Morris, P.W.G. – Pinto, J.K. (eds.): *The Wiley Guide to Managing Projects*. London: Wiley & Sons Inc.
- Griffin, R.W. (2008): *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company
- Kessler, H. – Winkelhofer, G.A. (1997): *Projektmanagement*. Heidelberg: Springer Verlag
- Litke, H.-D. (2004): *Projektmanagement*. München: Hanser Verlag
- Loch, C. (2000): Tailoring Product Development to Strategy: case of a European technology manufacturer. *European Management Journal*, Vol. 18, Issue 3, p. 246–258.
- Project Management Institute (2004): *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)*. Projektmenedzsment-útmutató (2006). Bp.: Akadémiai Kiadó
- Sebestyén Z. – Pádár K. – Pataki B. (2012): A projektek és a változások szerepelméleteinek összehasonlítása. *Velesztudomány*, XLIII. évf., 3. szám, p. 30–38.
- Shenhar, A.J. – Dvir, D. – Levy, O. – Maltz, A.C. (2001): *Project Success: a multidimensional strategic concept*. *Long Range Planning*, Vol. 34, p. 699–725.
- Thomas, J. S. (2005): *Improving Maintenance and Reliability Through Cultural Change*. New York: Industrial Press

Copyright of Vezetéstudomány / Budapest Management Review is the property of Corvinus University of Budapest, School of Management and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.