

SZERVEZETI STRATÉGIA ÉS PROJEKTSTRATÉGIA A FENNTARTHATÓSÁG SZEMSZÖGÉBŐL

Szabó Lajos¹-Mészáros Tamás²- Deutsch Nikolett³

¹PhD, dr. habil, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, H1093Budapest, Fővám tér 8., +3646565111/1773, lajos.gyorgy.szabo@uni-corvinus.hu

²CSc, rector emeritus, Budapesti Corvinus Egyetem, H1093Budapest, Fővám tér 8., +3646565111/1773, tamas.meszaros@uni-corvinus.hu

³PhD, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, H1093Budapest, Fővám tér 8., +3646565111/1773, nikolett.deutsch@uni-corvinus.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Napjainkra a vállalatok stratégiai tervezési és projekttervezési folyamatai jól kiforrott keretek között jönnek létre. A formalizált szervezeti stratégiák és projektstratégiák összhangja, egymáshoz való kapcsolódása azonban korántsem tekinthető kiforrottnak. Mindez nem teszi lehetővé, hogy a szervezeti stratégiában megfogalmazott fenntarthatósági elvek a projektek szintjén is érvényre jussanak. Cikkünk ezeket a kihívásokat tekinti át és bemutatja az erre adott válaszként kifejlesztett, a projektek fenntarthatóságát értékelő Project Sustainability Excellence Model (PSEM) modellt.

SUMMARY

Nowadays strategic planning processes and project planning processes are characterized by well-defined systems, however formalized organizational and project strategies cannot be considered as a great sense of coherence. The consequence of this gap is that sustainability principles incorporated into the organizational strategy are not reflected in the project strategies. The article provides an overview about the most important challenges companies face in balancing between strategic and project planning systems regarding economic, environmental and social perspectives of sustainability and introduces the Project Sustainability Excellence Model (PSEM) developed for assessing sustainability in strategic projects.

1. BEVEZETÉS

Napjainkban a vállalatok stratégiai tervezése jelentős átalakuláson megy át. A hagyományos tervezési rendszer a gyorsan változó környezeti feltételek mellett túlságosan merevvé vált. A szervezetek a rugalmasság megőrzése és a fokozódó versenyben való siker elérése érdekében áttértek a projekt-alapú működésre. Adott tehát a szervezeti stratégia és létrejönnek a projektek. A kérdés, hogy mindez képes-e összehangolt rendszerként működni? A projektek ténylegesen a szervezeti stratégia megvalósítását szolgálják-e, a stratégiai tervezés és a projekttervezés egy tervezési rendszerként működik-e? Ez a fajta szemléletváltás tehát érinti a stratégiai tervezési rendszert.

A szemléletváltásnak azonban a projektek oldaláról is létre kell jönnie. A projektekkal kapcsolatos alapvető külső és belső elvárás, hogy az adott feladatot határidőre, a költségkeretek betartásával, az előírt minőségi és mennyiségi mutatók teljesítésével valósítsuk meg. Sikeresnek tehát az a projekt tekinthető, amely megfelel ezeknek az elvárásoknak. Ez a felfogás egyúttal azt is jelenti, hogy a projekt sikeres megvalósítása érdekében a projekt életciklusára koncentrálunk. Mi történik azonban a projekt életciklusa után? Mennyi idő alatt térül meg a projektre fordított költség? Hogyan tudjuk a projekt eredményét hosszú távon előnyösen kihasználni, működtetni vagy értékesíteni? Milyen lesz a projekt eredményének társadalmi fogadtatása? Milyen rövid-, közép- és hosszú távú hatást gyakorol a projekt és a

projekt eredménye a természetes és az épített környezetre? Ezek a kérdések a projekt életciklusra való fókuszálás, a projektsikert a költség-határidő-minőség/mennyiség hármas feltétel betartásával azonosító szemlélet miatt a leggyakrabban háttérben maradnak.

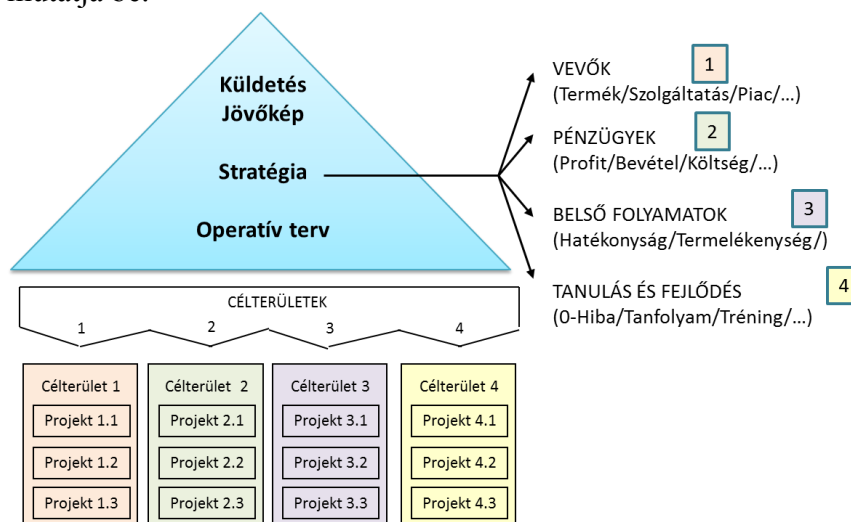
Jelen cikk áttekintezeket a kihívásokat és megkísérel megoldást adni ezekre a problémákra.

2.A STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS A PROJEKTTERVEZÉS ÖSSZHANGJA

A vállalati gyakorlatban a stratégiai tervezés és a projekttervezés gyakran két, egymástól elkülönült rendszer keretében megy végbe. A szakkönyvek is jórészt arra koncentrálnak, hogy a jól bevált tervezési rendszerek eredményeképpen a kitűzött célok teljesítését lehetővé tevő formalizált terveket kapjunk (Csubák-Szijjártó, 2011; Johnson-Scholes, 1997; Kaplan-Norton, 2007; Schoeffler et al, 1974). A stratégiai tervezés a szervezet hosszú távú céljaira koncentrálnak, az operatív tervezés pedig a rövid távú feladatok meghatározására. A projekttervezés időhorizontját tekintve e kettő közé fókuszál (Dobák-Veresné, 2010; Görög, 2001). A stratégiai tervezés a szervezet egészét átfogja, az operatív tervezés egy-egy funkcionális területhez, részleghez kapcsolódik. A projektek általában a szervezet egy részét érintik, néhány funkcionális terület együttműködésével jönnek létre (Arto, 2008; Berényi, 2015, Deák, 2006). Hosszasan lehetne folytatni még azokat a különbségeket, amelyek hozzájárultak ahhoz, hogy a stratégiai tervezést és a projekttervezést két egymástól jól elkülönített formális rendszernek tekintjük.

Napjainkban egyre inkább projektben dolgozunk, projektek között élünk. 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, új rendszerek létrehozására és bevezetésére projekteket hoznak létre. Nemzetközi és hazai 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 közszféra szereplői körében is rohamosan terjed a projektkultúra, terjednek a projekt menedzsment ismeretek, módszerek és technikák.

Projektek napjainkra azonban már nem csak egy-egy ötlet, felfedezés, vagy vevői megrendelés alapján jönnek létre. A projektekkel szemben elvárásává vált, hogy a stratégiai célok megvalósításához járuljanak hozzá. Ez az elvárás azonban csak úgy valósítható meg, ha megteremtjük a stratégiai tervezés és a projekttervezés összhangját. Az alábbi modell ezt a kapcsolódást mutatja be.



3. ábra: A stratégiai tervezés és a projekttervezés kapcsolata

Forrás: Kessler - Winkelhofer (1997), 62. o. alapján szerzők által továbbfejlesztve

Szervezeti szinten a stratégia-készítés 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. A célok legáltalánosabb körvonalazását a misszió jelenti (Barakonyi –Lorange, 1993). A misszió a szervezeti stratégia és értékrendszer magját képező vezérelv kialakítása, amely mozgósító erejű a vezetők és a beosztottak számára. A missziónál konkrétan megfogalmazott szervezeti célok a szervezeti irányítási rendszer központi elemét képezik (Barakonyi –Lorange, 1993). A szervezeti célok megfogalmazásánál már számszerűsítésre kell törekedni. A célokhoz vezető utat stratégiai programok sorozataként építjük fel, a stratégiai programokat konkrét, rövid távú operatív tervekre bontjuk.

A folyamat eredményeképpen létrejövő tervek biztosítják a rövid távon teljesítendő feladatokat, valamint a hosszú távon elérendő célokat. A szervezet ezáltal olajozott gépezetként működik. Ez a jól működő gépezet azonban egyúttal könnyen merevvé válhat, amely nem képes reagálni a környezetben bekövetkező hirtelen változásokra. Ezekre a változásokra új termékek és szolgáltatások fejlesztésével, a szervezeti struktúra átalakításával, új gyártási rendszerek bevezetésével, új beruházásokkal tudunk válaszolni. Ezek a feladatok projektek keretében valósulnak meg. Ezek a projektek tehát a vállalati siker szempontjából igen nagy jelentőséggel bírnak. Célszerű tehát kiemelten kezelni ezeket a stratégiai szempontból meghatározó projekteket. Ezek a projektek ugyanis az egyes stratégiai célterületeken megfogalmazott stratégiai célokhoz kapcsolódnak. Az egyes célterületekhez kapcsolódóan tehát felvázolhatjuk, megfogalmazhatjuk azokat a projekteket, amelyek együttes teljesítésével az adott stratégiai célok elérhetők. Az egyes stratégiai célterületekhez kapcsolódó projektek együttesen alkotják a projekt programot. A projektek és programok sikere tehát közvetlenül kapcsolódik a stratégia sikeres megvalósításához. Az így kialakított projekt-portfólió a stratégiai tervezés és a projekttervezés összekapcsolt, együttes rendszerének eredményezi.

A bemutatott integrált tervezési rendszer jelentőségét fenntarthatósági szempontból is vizsgálhatjuk. Ahogy az 1. ábrán szemléltetett tervezési rendszerrel láthattuk, a projektek a szervezeti stratégiában megfogalmazott célkitűzések megvalósításához közvetlen módon járulnak hozzá. Amennyiben a szervezeti stratégia magában foglalja a fenntarthatósági célokat, akkor a projekteknek ezen fenntarthatósági célok teljesülését támogatni kell. Másképp megfogalmazva, a projekteknek teljesíteni kell a fenntarthatósági követelményeket, ezáltal tudnak hozzájárulni a szervezeti szinten megfogalmazott fenntarthatósági célkitűzések teljesítéséhez. A szervezeti stratégia és a projektek közötti kölcsönhatás indokolja, hogy a projektek vizsgálatánál elemzésre kerüljön a fenntarthatósági szempontoknak való megfelelés mértéke is (Bonn-Fisher, 2011; Gareis et al., 2011; Silvius et al., 2012; Thomson et al., 2011, Turlea et al., 2010).

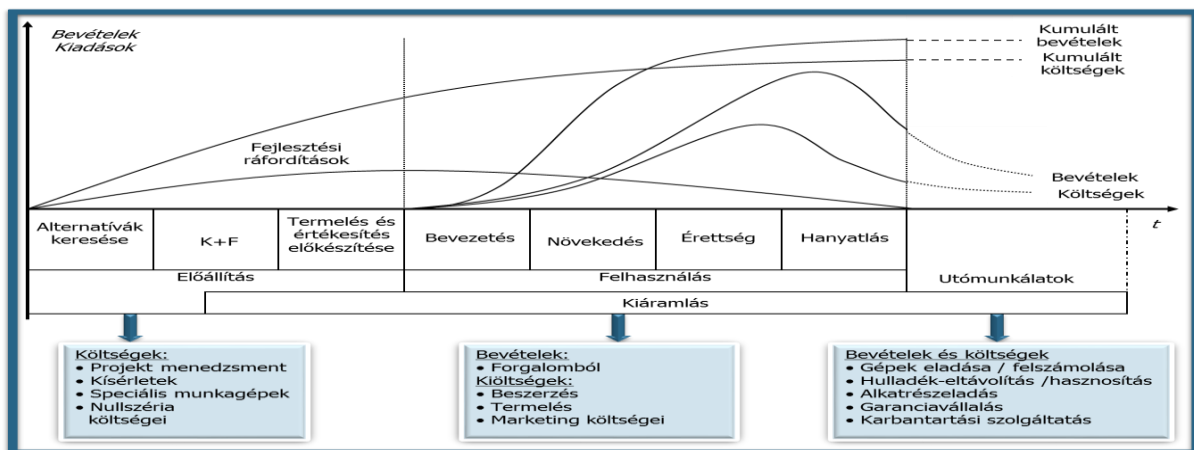
3.A PROJEKT-ÉLETCIKLUS ÉS A TERMÉK-ÉLETCIKLUS ÖSSZEKAPCSOLÁSA

A stratégiai projektek megvalósítási folyamatának alapját a projektek életciklusa jelenti. A projektvezető feladata, hogy a projekt eredményét – új termék, szolgáltatás, létesítmény, rendszer – határidőre, a költségkeret betartásával, az előírt minőségi és mennyiségi specifikációknak megfelelően hozza létre. A projekt sikere a projektvezetés szemszögéből vizsgálva tehát az jelenti, hogy ezeknek a feltételeknek megfelelően jön létre a projekt eredménye (Blaskovics, 2016; Deák, 2006, Sebestyén et al, 2012). Ez azonban a vállalati siker szempontjából nézve a sikernek csak egyik vetülete. Nem ad választ arra a kérdésre,

hogyan a piaci bevezetés után, vagy a működtetés során hozza-e a projekt eredménye az elvárt profitot, a jobb teljesítményt?

A termék vagy szolgáltatás piaci bevezetésétől, vagy a rendszerek működtetésének megkezdésétől már a termék-életciklus megközelítése érvényesül. Az értékesítést vagy a működtetést irányító vezetők a sikert az eladott vagy gyártott mennyiségen, valamint az ezáltal realizált bevételek növekedésén és a költségek csökkentésén keresztül ítélik meg. A projekt-életciklus valamely fázisában elkövetett hiba ebben a szakaszban már nem javítható, az benne marad a rendszerben.

A hosszú távú siker szempontjából tehát problémát jelent, ha a projektek kialakítása és megvalósítása, valamint a projekteredmény hasznosulása vagy hasznosítása két elkülönült rendszerben megy végbe. E két rendszert egyesítő modell a hosszú távú sikert tekinti központi kérdésnek.



4. ábra: Projekt-életciklus és termék-életciklus összekapcsolása

Forrás: Corsten (2000), 28. o. nyomán szerzői átdolgozás

A 2. ábra ezt a megoldást mutatja be. Az egyesített életciklus alapján a fenntarthatóság szempontjai is értelmezhető válnak a projektek szintjén. Fontos kérdéssé válik, hogyan tudjuk a fenntarthatóság gazdasági, környezetvédelmi és társadalmi szempontjait a szervezeti projekt-portfólióban szereplő projektben is érvényesíteni.

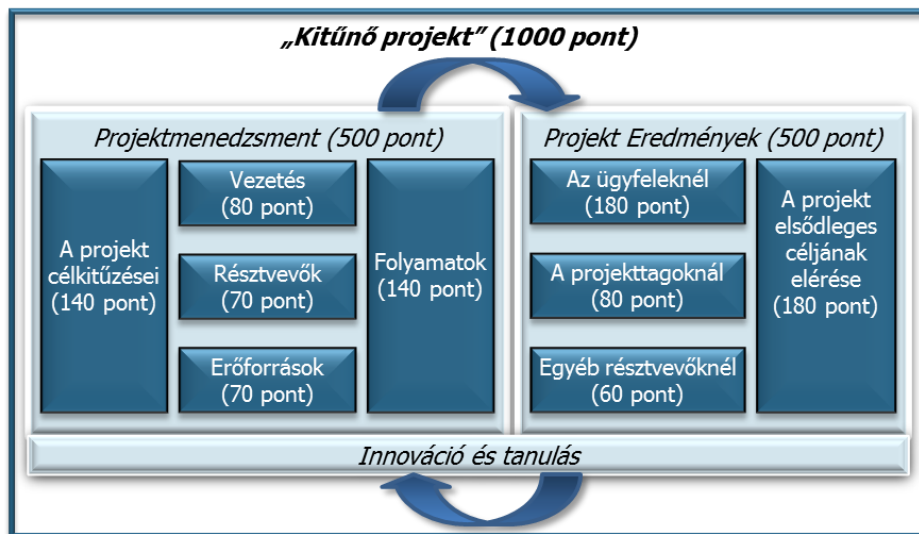
4. PROJEKTEK FENNTARTHATÓSÁGÁNAK ÉRTÉKELÉSE – EGY ÚJ MODELL KIFEJLESZTÉSÉNEK HÁTTERE

4.1. Project Excellence modell

A Project Excellence modell a projektek átfogó, komplex értékeléséhez nyújt keretet. A modellt a Német Projekt Menedzsment Szövetség (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement) az EFQM Kiválóság Modell mintájára dolgozta ki 1996-ban. A Project Excellence modell célja, hogy a projektek értékelését egységes szempontrendszer szerint lehessen elvégezni. A modell alapján a Nemzetközi Projekt Menedzsment Szövetség (IPMA - International Project Management Association) évente díjjal jutalmazza azokat a projektszervezeteket, amelyek bizonyítottan kiváló teljesítményt nyújtottak a projekt menedzsment területén.

A "Project Excellence" modellben az értékelés kilenc kritérium alapján történik, amelyeket két nagy csoportba osztanak: projekt menedzsment és projekt eredmények. Mindkét területen belül 500-500 pontot kaphatnak maximálisan az értékelt projektek, ahol a jobb projekt menedzsment tevékenységet a magasabb pontszám elérése tükrözi. A projekt menedzsment

területén belül a projekt megvalósításához szükséges tevékenységek kerülnek bemutatásra, míg a projekteredmények kategóriában a projekt által létrehozott eredmények, az elért elégedettség a mérvadó szempont (3. ábra).



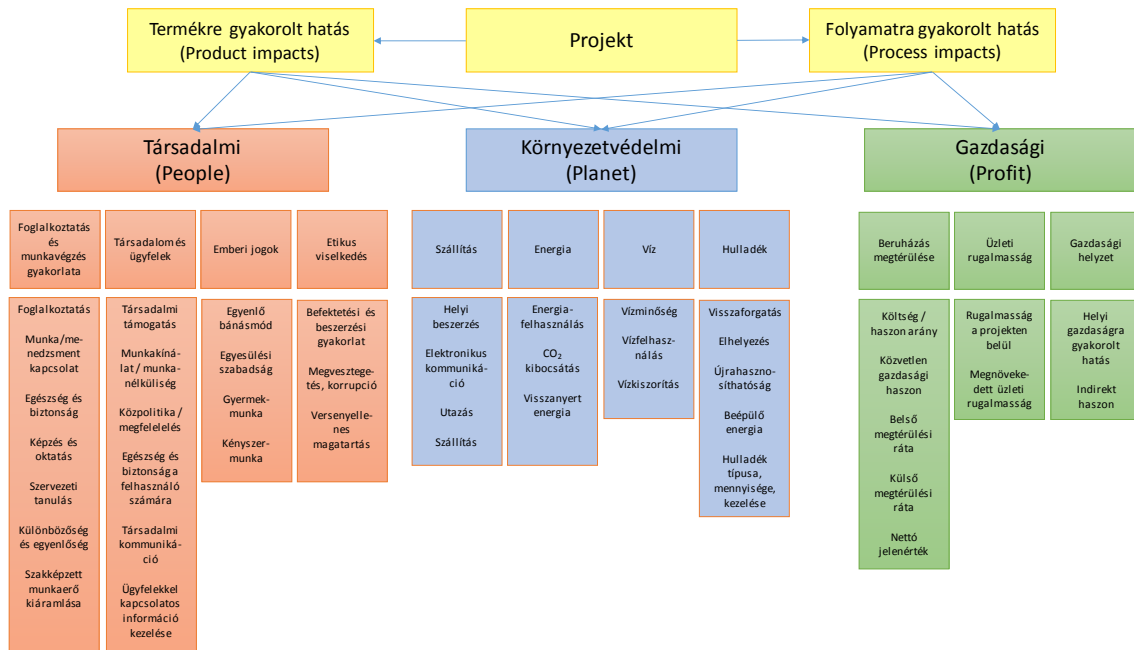
5. ábra: „Kitűnő Projekt” modell

Forrás: IPMA Magyar Projekt menedzsment Díj, pályázati felhívás (www.ipmacert.hu)

A modell kiválóan alkalmas a projektek egységes szempontrendszer szerinti értékelésére. Hiányoznak azonban belőle a fenntarthatósági szempontok. Az 1. és a 2. ábrán bemutatott integrált tervezési rendszerek sajátosságainak megfelelően a projektek értékelésének ki kell térnie azokra a szempontokra is, amelyek a szervezeti stratégiában megfogalmazott célok teljesítésére vonatkoznak. Mivel a szervezetek stratégiájában előtérbe kerültek a fenntarthatósági kérdések, szükségessé vált a Project Excellence modell fenntarthatósági szempontrendszer szerinti fejlesztése.

4.2. GPM Global P5 Standard for Sustainability in Project Management

A GPM P5 Standard a programoknak és projekteknek a fenntarthatóságra vonatkozó szervezeti stratégiával való összehangolását támogatja. Fókuszában a projekt folyamatoknak és eredményeknek a környezetre, a társadalomra, a vállalati egészére és a helyi gazdaságra gyakorolt hatása áll. A GPM P5 Standard összekapcsolja a fenntarthatóság hármas megközelítését - gazdasági, környezetvédelmi és társadalmi perspektívák (Elkington, 1999; Lacy et al., 2010) - a projekt folyamatokkal és a projekt során létrejövő termékekkel, szolgáltatásokkal vagy más projekt eredményekkel. A P5 szabvány tulajdonképpen egy ellenőrző lista, amelyet a „Survival and sustainability as challenges to projects.” című 2010 IPMA® Expert szemináriumon fejlesztettek ki azzal a céllal, hogy a projektek és programok számára mérési eszközzel szolgáljon és az ennek bázisán elkészített elemzés a projektekkel kapcsolatos jelentések részét képezze.



6. ábra: GPM P5 standard

Forrás: GPM Global P5 Standard for Sustainability in Project Management

A 4. ábra az 5P elem összekapcsolását mutatja. A projekt (Project) termékre (Product impacts) valamint folyamatra (Process impacts) gyakorolt hatását vizsgálja a fenntarthatóság társadalmi (People), környezetvédelmi (Planet) és gazdasági (Profit) megközelítéseivel, és ennek megfelelően kerül értékelésre a kiválasztott projekt.

A modell előnye, hogy keretet kínál a projektek fenntarthatóság-szemponjú elemzésére. Nagy érdeme, hogy korábban ilyen modell nem létezett, ugyanakkor a fenntarthatóság jelenőségének növekedésével ez az igény egyre erőteljesebben jelentkezett. Egyfajta kritikaként fogalmazható azonban meg, hogy míg a gazdasági elemzési szempontok teljes mértékben a projektek szintjén értelmezhető, a projektekre szabott mutatókat vizsgál, a környezetvédelmi elemzésnél már több vállalati irányelv és vállalati gyakorlat meglétének vizsgálata is megjelenik. Ezek rendkívül fontos szempontok, de nem a projektek szintjén jönnek létre, hanem vállalati szintű irányelveket és gyakorlatokat fogalmaznak meg, így nem csak és főképp nem is a vizsgált projektekre, hanem bármilyen vállalati tevékenységre és folyamatra értelmezhető, ezáltal a projektspecifikus elemzések helyett vállalati szintű, jóval általánosabb kérdéskörök kerülnek elemzésre. A fenntarthatóság társadalmi aspektusainak vizsgálati szempontjai pedig szinte csak vállalati szintű irányelveket tekintenek át.

5. ÚJ MEGKÖZELÍTÉS A PROJEKTEK FENNTARTHATÓSÁGÁNAK VIZSGÁLATÁRA

Ezen kritikák megfogalmazása után bemutatjuk, hogyan lehet a P5 Standardot a Project Excellence modellbe integrálni, amely által a projektek szintjén értelmezhető, a projektekre vonatkozó fenntarthatósági elemzéseket tudunk készíteni. Modellünket két további elemmel egészítünk ki, melyek a projektek fenntarthatósága szempontjából kiemelt szerepet játszanak. Az egyik az innováció kérdésköre, hiszen a projektek a fenntarthatóság növekvő gazdasági, környezetvédelmi és társadalmi elvárásainak csak innovatív megoldásokkal tudnak megfelelni. Ez az innováció megnyilvánulhat a projekt eredményeként létrejövő termékben, szolgáltatásban vagy létesítményben létrehozott műszaki tartalommal, a projekt folyamataiban alkalmazott eljárásokban és módszerekben, valamint a projekt eredményére vonatkozó

marketing eszközökben és szervezeti megoldásokban is. A másik fontos elem a kreativitás, hiszen új termékeket, új szolgáltatásokat, innovatív megoldásokat csak kreatív emberekkel, kreatív csoportban, újfajta leadership megközelítéssel lehet létrehozni. Modellünk tehát az innováció és a kreativitás kérdéskörét is magában foglalja.

A Project Sustainability Excellence Model (PSEM) a Project Excellence modell struktúráját megtartja. A 9 elemzési kategória megnevezése is ugyanaz marad, az értelmezése, tartalma viszont minden kategóriában a projektek fenntarthatóságával kapcsolatos kérdésekre fókuszál. Az 1. táblázat a projekt menedzsment, a 2. táblázat a projektben elért eredmények, valamint az érintettek (az ügyfelek, a projektcsapat tagjai, valamint további érintettek) elégedettségének fenntarthatósági szempontú értékelési kritériumait mutatja be.

1. táblázat: PSEM-modell – projekt menedzsment fenntarthatósági értékelés kritériumai

Forrás: Saját szerkesztés

PROJEKT CÉLKITŰZÉSEI	PROJEKTVEZETÉS	RÉSZTVEVŐK	ERŐFORRÁSOK	FOLYAMATOK
Gazdasági fenntarthatóság	Gazdasági fenntarthatóság	Gazdasági fenntarthatóság	Gazdasági fenntarthatóság	Gazdasági fenntarthatóság
Megtérülési mutatók	Pénzügyi célok elérése	Képesség a pénzügyi célok teljesítésére	Gazdasági fenntarthatóság támogatása	Megtérülési mutatók
A projektháromszög betartása	Környezeti fenntarthatóság	Környezeti fenntarthatóság	Környezeti fenntarthatóság	A projektháromszög betartása
Üzleti rugalmasság	Környezetvédelmi kérdések támogatása	Környezettudatos magatartás	Környezeti fenntarthatóság támogatása	Üzleti rugalmasság
Környezeti fenntarthatóság	Társadalmi fenntarthatóság	Társadalmi fenntarthatóság	Társadalmi fenntarthatóság	Környezeti fenntarthatóság
Szállítás, logisztika	Társadalmi fejlődéshez való hozzájárulás	Érzékenység, fogékonyság társadalmi problémák iránt	Társadalmi fenntarthatóság támogatása	Szállítás, logisztika
Energia	Innováció	Képesség a társadalmi problémák azonosítására		Energia
Hulladék	Innováció elősegítése	Innováció		Hulladék
Víz	Kreativitás	Innovatív munkaerő		Víz
Felhasznált anyagok	Kreatív megoldások támogatása	Kreativitás		Felhasznált anyagok
Társadalmi fenntarthatóság		Kreatív munkaerő		Társadalmi fenntarthatóság
Megfelelő munkafeltételek				Megfelelő munkafeltételek
Szervezeti tanulás és tudásmenedzselés				Szervezeti tanulás és tudásmenedzselés
Emberi jogok				Emberi jogok
Társadalmi fejlődés				Társadalmi fejlődés
Innováció				Innováció
Termék/szolgáltatás/létesítmény - innováció				Termék/szolgáltatás/létesítmény - innováció
Folyamat-innováció				Folyamat-innováció
Marketing-innováció				Marketing-innováció
Szervezet-innováció				Szervezet-innováció
Kreativitás				Kreativitás
Kreatív eszközök és technikák				Kreatív eszközök és technikák
Üzleti problémák feltárása				Üzleti problémák feltárása
Kreatív megoldások a feltárt problémákra				Kreatív megoldások a feltárt problémákra
Lehetőségek és veszélyek feltárása, megoldás becsatornázása				Lehetőségek és veszélyek feltárása, megoldás becsatornázása

2. táblázat: PSEM-modell – projekt eredmények fenntarthatósági értékelés kritériumai
Forrás: Saját szerkesztés

ÜGYFELEK ELÉGEDETTSÉGE	PROJEKT CSAPAT ELÉGEDETTSÉGE	TOVÁBBI ÉRINTETTEK ELÉGEDETTSÉGE	A PROJEKT ELSŐDLEGES CÉLJÁNAK ELÉRÉSE
Gazdasági fenntarthatóság	Gazdasági fenntarthatóság	Gazdasági fenntarthatóság	Gazdasági fenntarthatóság
Legjobb ár-érték arány elérése	Gazdaságos módon történt megvalósítás	Legjobb ár-érték arány elérése	Megtérülési mutatók
Környezeti fenntarthatóság	Környezeti fenntarthatóság	Környezeti fenntarthatóság	A projektháromszög betartása
Leginkább környezetbarát eredmény elérése	Környezetbarát megoldások kerültek kialakításra	Leginkább környezetbarát eredmény elérése	Üzleti rugalmasság
Társadalmi fenntarthatóság	Társadalmi fenntarthatóság	Társadalmi fenntarthatóság	Környezeti fenntarthatóság
Jelentős hozzáadott érték az ügyfél számára	Megfelelő munkakörülmények biztosítottak voltak	Jelentős hozzáadott érték az érintettek számára	Szállítás, logisztika
Jelentős innovációs tartalom az ügyfél számára		Jelentős innovációs tartalom az érintettek számára	Energia
Ügyfél problémáinak megoldása		Érintettek problémáinak megoldása	Hulladék
Ügyfél szükségleteinek kielégítése		Érintettek szükségleteinek kielégítése	Víz
			Felhasznált anyagok
			Társadalmi fenntarthatóság
			Megfelelő munkafeltételek
			Szervezeti tanulás és tudásmenedzselés
			Emberi jogok
			Társadalmi fejlődés
			Innováció
			Termék/szolgáltatás/létesítmény - innováció
			Folyamat-innováció
			Marketing-innováció
			Szervezet-innováció
			Kreativitás
			Kreatív eszközök és technikák
			Üzleti problémák feltárása
			Kreatív megoldások a feltárt problémákra
			Lehetőségek és veszélyek feltárása

A PSEM modell elemzési lehetőséget kínál a projektek fenntarthatósági szempontú elemzésére. A modell alkalmazásának feltétele, hogy már befejezett projektet vizsgáljunk. A

projektek értékelése személyes interjúk és dokumentumelemzések alapján független szakértők által valósul meg.

A PSEM modell alkalmazásával vizsgálható, hogyan kapcsolódnak a szervezeti projektportfóliót alkotó projektek a szervezeti stratégiában megfogalmazott gazdasági, környezeti és társadalmi fenntarthatósági célkitűzésekhez.

A modell további előnye, hogy minden egyes kategóriában elemezhetjük, melyek voltak a projekt erősségei és gyengeségei. A gyengeségek elemzése után megadhatók a jövőben indítandó projektek fejlesztésének irányai is, ezáltal fejleszthető a projekt-portfólió stratégiai illeszkedése.

6. KÖVETKEZETÉSEK, JAVASLATOK

A bemutatott modell nem egyszerűen egy új elmélet, és egy új eszköz megalkotását jelenti. Minden menedzsment eszköz ugyanis annyit ér, amennyit a gyakorlat profitálhat belőle, azaz alkalmazni tudja, és alkalmazásával jobb döntéseket lehet hozni.

Ebben az értelemben ajánlott a PSEM modell alkalmazása a versenyszféra vállalatai számára. A vállalati fejlesztési projektek alapvető célja ugyanis, hogy hosszú távon fenntartható versenyelőnyt biztosítsanak a vállalat számára. A PSEM modell alkalmazásával már a tervezési fázisában lehetőség nyílik megvizsgálni a projektek gazdasági, környezetvédelmi és társadalmi fenntarthatósággal kapcsolatos mutatóit, értékelni lehet, milyen potenciál rejlik a projektben. Vizsgálni lehet továbbá, milyen innovációs tartalom jellemezi a projektet, hogyan illeszkedik mindez a vállalati innovációs stratégiába. A projektek indításával kapcsolatos döntések meghozatalánál a modellt úgy lehet használni, hogy az elemzésnél a várható, legvalószínűbb értékekkel számolunk. Így a modell a projektportfólió menedzsment hasznos eszközévé válhat. A projektek befejezése után a gyakorlatban sokszor csak az előírt protokolloknak megfelelő értékelés történik. A sikeresnek tartott projekteket – itt elsősorban a projektháromszög (azaz a költségkeret, a határidő és a minőségi-mennyiségi kritériumok) betartását vizsgálják – publikálják, a kevésbé sikeres vagy sikertelen projektekről csak egy rövid belső dokumentáció készül, ami a legtöbb esetben még a vállalati tudásközpont adatbázisába sem kerül be. A már befejezett fejlesztési projektek PSEM modellel történő elemzése komplex, átfogó képet, értékelést ad a projektekről. Ez az értékelés már be kell, hogy kerüljön a vállalati tudásközpont rendszerébe, a következő fejlesztési projekt indítása előtt elővehető, és láthatóvá válik az új projekt döntéshozói és vezetői számára, melyek azok a best practice elemek, amelyek átvétele vagy másolása ajánlott, és melyek voltak a projekt buktatói, amelyeket az újonnan indítandó projektnél mindenképpen el kell kerülni. Ezt a rendszert alkalmazó vállalatoknál a megvalósított fejlesztési projektek PSEM modell bázisán történő elemzésének eredménye a stratégiai kontrollrendszerben is felhasználható.

A Project Excellence modellre építve kialakított Project Excellence Award (Projekt kiválósági díj) és a hozzá kapcsolódó verseny mintájára célszerűnek ígérkezik kialakítani és megszervezni a Project Sustainability Excellence modellre épülő Project Sustainability Excellence Award (Projekt fenntarthatósági kiválósági díj) rendszerét és a hozzá kapcsolódó versenyt. A Projekt kiválósági díj kategóriáit és rendszerét átvéve a nemzeti projektmenedzsment szövetségek évente díjazhatják azokat a projekteket, amelyek a PSEM modell értékelésében a legjobb eredményt érik el kategóriájukban, bizonyítva ezzel a fenntarthatóság, a kreativitás és az innováció terén elért, mások számára példaértékű eredményeiket és gyakorlataikat. A Nemzetközi Projektmenedzsment Szövetség (IPMA – International Project Management Association) pedig a nemzetközi versenyt hirdetheti meg és díjazhatja a nemzetközi szinten kiválóan teljesítő vállalatok fejlesztési projektjeit.

A PSEM modell alkalmazása azonban nem csak a versenyszféra vállalatai számára kínál lehetőségeket. A kormányzatok, valamint egyéb pénzügyi alapok által indított vagy

támogatott fejlesztési projekteknél nemcsak cél, hanem társadalmi elvárás is, hogy ezek a projektek gazdasági, környezetvédelmi és társadalmi szempontból is fenntarthatók legyenek, képviseljenek magas innovációs tartalmat. Példaként említjük az Európai Unió által finanszírozott fejlesztési projekteket. Ezeknél a projekteknél a pályázati projektek kiválasztásánál fontos szempont lehet a PSEM modell kritériumainak alkalmazása. A pályázó, azaz a potenciális kedvezményezett a pályázatában foglalt önértékelésével bemutathatja, milyen fenntarthatósági és innovációs potenciál rejlik a projektjében. Az irányító hatóság által jóváhagyott értékelés a támogatói döntés részét képezheti. A kedvezményezett által megvalósított projektek elfogadásáról szóló döntés előtt pedig az irányító hatóság független szakemberei a PSEM modell alapján értékelhetik a projektet, és az elfogadáshoz kapcsolódó döntéshez felhasználhatják az értékelés eredményét.

A PSEM modellt alkalmazó projekt menedzserek és független szakértők képzése és továbbképzése a nemzeti projektmenedzsment szövetségek szervezésében valósulhat meg.

IRODALOMJEGYZÉK

- Artto, K. - Kujala, J. - Dietrich, P. - Martinsuo, M. (2008) What is project strategy?
International Journal of Project Management Vol. 26. No. 1, pp. 4-12.
- Barakonyi Károly - Lorange, Peter (1993): Stratégiai menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Berényi László (2015): Projektmenedzsment. A projektek szervezetbe illesztése. Bíbor Kiadó, ISBN 978-615-5536-08-3
- Blaskovics, Bálint (2016): The Impact of Project Manager on Project Success–The Case of ICT Sector. Society and Economy in Central and Eastern Europe. Vol. 38, No. 2, pp. 261-281.
- Bonn, I., Fisher, J. (2011) "Sustainability: the missing ingredient in strategy", Journal of Business Strategy, Vol. 32. Iss: 1., pp.5-14.
- Csubák Tibor Krisztián – Szíjjártó Klaudia (2011): Stratégia a vállalati siker szolgálatában. AULA Kiadó, Budapest.
- Deák, Csaba (2006): A projektmenedzsment érettsége, Vezetéstudomány, XXXVII. évf., Különszám, pp. 60-68.
- Dobák Miklós - Veresné Somosi Mariann (szerk.) (2010): Szervezet és vezetés. Budapest: Magyar Könyvvizsgálói Kamara, ISBN:978-963-9878-22-8
- Elkington, J (1999): CannibalswithForks: TripleBottom Line of 21st Century Business, Capstone; New Edition
- Gareis, R. – Huemann, M. – Martinuzzi, A. (2011): Whatcan project management learnfromconsideringsustainabilityprinciples? Project Perspectives. Vol. 33., pp. 60-65.
- Görög, Mihály (2001): Stratégia, projekt, projektszervezet – A hosszú távú siker zálogjai. Vezetéstudomány, XXXII. évf., 05. szám, pp. 2-11.
- Johnson, G. – Scholes, K. (1997): ExploringCorporateStrategy. Text and cases. Forth Edition. Prentice Hall, London.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, July-August, pp.1-14.
- Kessler, H. - Winkelhofer, G. A. (1997): Projektmanagement. Springer Verlag, Heidelberg.
- Lacy – Cooper – Hayward – Neuberger (2010): A New Era of Sustainability: UN Global Compact, Accenture
- Schoeffler, S. - Buzzell, R. - Heany, D. (1974): Impact of StrategicPlanningon Profit Performance, Harvard Business Review, March–April, 1974.

- Sebestyén, Z. – Pádár, K. – Pataki, B. (2012): A projektek és a változások szerepelméleteinek összehasonlítása. *Vezetéstudomány*, XLIII. évf., 3. szám, pp. 30-38
- Silvius, G. – Schipper, R. – Planko, J. – van den Brink, J. – Köhler, A. (2012): *Sustainability in Project Management*. Gower Publishing, ISBN 978-1-4094-3169-5
- Thomson, C. S. - El-Haram, M. A. – Emmanuel, R. (2011): *Mappingsustainabilityassessmentwiththe project life cycle*. *EngineeringSustainability*, Vol. 164. Iss. 2., pp. 143-157.
- Turlea, C. - Roman, T. D. – Constantinescu, D. G. (2010): *The project management and the need for sustainable development*. *The project management and the need for sustainable development*, Vol.15. Iss 3., pp. 121-125.
- The GPM Global P5 Standard for Sustainability in Project Management*. First Edition. 2014. GPM Global.
- The Project Excellence Model*. www.ipma.ch
- The UN Global Compact - Accenture CEO Study on Sustainability 2013*. Accenture Management Consulting
- Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (2015), United Nations General Assembly