

STRATÉGIA ÉS A PROJEKTMENEDZSMENT

BEVEZETŐ (POST LEAD)

A stratégia és a projektmenedzsment kapcsolata alapvetően meghatározza a projektmenedzsment kultúra helyzetét. A megfogalmazott gondolatok a stratégia és projektmenedzsment egymásra utaltságát hangsúlyozzák, de a projektmenedzsment vállalati jelentősége a környezethez való alkalmazkodást célzó stratégia változás/változtatás igényének mértékétől és a vállalat piaci versenyhelyzetétől függ. A felvetett gondolatok megvitatására készül a május 27-én megrendezésre kerülő Projektmenedzsment Műhely, mely így kíván hozzájárulni a hazai projektmenedzsment kultúra fejlesztés feltételeinek feltárásához.

CIMKÉK :

stratégia, stratégia menedzsment, akcióterv megvalósítás, projektmenedzsment, projekt szponzor felelősség

A BEJEGYZÉS (CIKK) SZÖVEGE

A stratégia a környezethez valós alkalmazkodás eszköze. Minden szervezetnek, így természetesen az üzleti vállalkozásoknak van stratégiája, hiszen még a nem megfogalmazott célok is stratégiát jelentenek („minden rendben, nincs teendő”). Természetesen a piaci versenyképesség erőssége és a stratégiai célok megvalósításhoz szükséges változások nagysága határozza meg, hogy milyen erős a szervezet motivációja a stratégia sikerre vitelében.

A stratégia alapos helyzetelemzést követő céljai (üzleti-pénzügyi, működés korszerűsítési, innovációs) megvalósítást igénylő akciótervben kerülnek megfogalmazásra. Az így kialakuló, egyedi és komplex (szervezetileg és szakmailag) feladatok megvalósításához nélkülözhetetlen a projektmenedzsment alkalmazása.

Ugyanakkor az egyedi, komplex feladatok megvalósítására alkalmas projektmenedzsment siker tényezőinek (idő-költség-minőség követelmény teljesülése, szponzor elégedettsége, projektben dolgozók elégedettsége) egyértelmű és egyszemélyi felelőse a stratégia sikerében érdekelt vezető/szponzor.

Mindezek alapján megállapítható, hogy a stratégia és a projektmenedzsment kapcsolatát a legfelső vezető (illetve általa kinevezett stratégiai célokban érdekelt szponzor) jelenti. Stratégia tulajdonképpen a kapocs a termékeket/szolgáltatásokat megvalósító projekt-programmenedzsment és a termékeket/szolgáltatásokat eredményesen piacra vivő operatív működés menedzsment (operational management) között

A stratégia jelentősége és a projektmenedzsmenthez való szoros kapcsolata egyértelmű, ugyanakkor nehezen magyarázható, hogy sikeres vállalatok/vállalkozások projektmenedzsment kultúrájának fejlettsége között miért tapasztalható olyan nagy különbség? A kérdésre a választ akkor tudjuk megadni, ha megvizsgáljuk, hogy a kitűzött stratégiai célok mennyire befolyásolják a vállalat/vállalkozás piaci eredményességét/versenyképességét illetve a stratégiai célok megvalósítása mennyire radikális változásokat (szervezeti, kulturális) igényel. A stratégiai célok megvalósításának kritikussága és a változás igény

nagysága alapján négy válasz adható és ezek mindegyike különböző projektmenedzsment igényt jelent :

1. Változás igény kicsi – piaci célok megvalósítása nem kritikus : azaz elégedett piaci helyzet és megfelelő vállalati szerkezet, bevált folyamatok esetén kimondható , hogy a vállalat számára a PROJEKTMENEDZSMENT NEM FONTOS.
2. Változás igény nagy – piaci célok megvalósítása nem kritikus : a vállalati belső működés folyamatai nem elég hatékonyak, amit a költség takarékoság igénye felerősít, de ugyanakkor a vállalat piaci pozíciója erős és stabil. Ebben az esetben a PROJEKTMENEDZSMENT FORMÁLIS megléte tapasztalható. A formalitást az mutatja, hogy a projekt célok nem világosak, a projektmenedzsment módszertan alkalmazás formális, a szponzor szerep nem erős (túl sok projekt tartozik a szponzor felügyelete alá), projekt érdekeltség gyenge a funkcionális mellett, képzés gyenge és nem szisztematikus, junior-senior-master projektmenedzseri besorolás nincs (értékelés, minősítés hiányzik). Ebben a sikeres pillanatnyi piaci helyzetben a felső vezetés prioritását a jelenlegi helyzet még jobb kihasználása jelenti és nem konfliktusokat hozó belső változások. A projektek sikeressége nem életbevágó kérdés, ami a projektmenedzsment és a projekt menedzserek jelentőségét és így várható sikerességét is csökkenti.
3. Változás igény kicsi – piaci célok megvalósítása kritikus : PROJEKTMENEDZSMENT VAN, DE PROFESSZIONALIZMUS NEM KELLŐEN ELISMERT. Mindezt az mutatja, hogy a projektmenedzsment felkészültség gyenge, hangsúly a formális módszertanon van, a projektmenedzsment folyamatok tisztázatlanok, a projektek érdekeltségi rendszere hiányos. Ez a helyzet akkor áll elő, ha a váratlan piaci helyzet változás következtében a rövid távú, gyors megoldást kell találni a piaci részesedés visszaesésének megakadályozására, ami a komplexebb, de egyúttal hosszabb távú stratégiai célok megvalósítási igényét csökkenti. Ebben az esetben a projektmenedzserek szerepe, kompetenciája felértékelődik, hiszen „éretlen” projektmenedzsment gyakorlat esetén a siker jelentős mértékben a projektmenedzser felkészültségétől, tapasztalatától függ.
4. Változás igény nagy –piaci célok megvalósítása kritikus : PROJEKTMENEDZSMENT MEGHATÁROZÓ SZEREPBEN, hiszen a projekt célok egyértelműen a stratégiai célokhoz illeszkednek és a stratégiai célok megvalósítása a vállalat fennmaradásának feltétele. Ebben a helyzetben meghatározó és kiemelt kell legyen a szponzor szerepe, megfelelő módszertan kell rendelkezésre álljon, a projekt folyamatoknak illeszkedniük kell a vállalati folyamatokhoz, megfelelő projekt érdekeltségi rendszer és projektmenedzser kiválasztás kell létezzen. Ezen feltételek folyamatközpontú szervezeti felépítéssel, kompetencia alapú képzéssel, tudásmenedzsmenttel való megteremtésének felelőse az első számú vezető. Várhatóan egy ilyen igényű szervezetben a projektmenedzsment stratégiai pozícióban van, amit a szervezeti felépítés és a munkakultúra is jelez.

A kialakuló négy esetben izgalmas és vitatható kérdés, hogy mik lehetnek a javasolt tennivalók a projektmenedzsment kultúra fejlesztés irányába ?

Néhány taktikai javaslat az előző négy helyzet megoldására :

1. változat : Ha PM nem fontos, akkor PM oldalon semmi sem tehető. Itt a változási igények felkeltése lehet a megoldás, ami a piaci lehetőségek alapos vizsgálatára építve tehető meg. Figyelem ! Ebben az esetben csak a tulajdonos győzhető meg, a menedzsment valószínűleg elzárkózó marad.
- 2.-3. változat : A hatékonyabb működés lehetőségével és a piaci részesedés- illetve a vevői elégedettség növelésével a menedzsment megnyerése a cél. Áttételesen egy vállalati folyamatokba épített projektmenedzsment eljárásrend hozhat minőségi fejlődést.
4. változat : A PM-ben érdekelt bevonásával, külső moderálással a projektek sikerességének feltételeiből hiányzókat ki kell dolgozni (pl.: eljárásrend, érdekeltségi rendszer, karrier terv, képzési rendszer, tudásmenedzsment)

Bp. 2010. április 19

Dr. Prónay Gábor