

20. Műhely : SIKER – ÉRTÉK TEREMTÉS –PROJEKT KULTÚRA ÉRETTSÉG

BEVEZETÉS (POST LEAD)

A stratégiai célokat megvalósító, komplex projektek eredményessége meghatározó a vállalatok versenyképességében. Az eredményesség szoros kapcsolatban van a versenyképességet jelentő gazdasági-üzleti értékekkel, ugyanakkor a sikeres projektekben kialakult együttműködést eredményező bizalom épülése visszahat a vállalat működési hatékonyságára. A siker-értékteremtés—projekt kultúra érettség kapcsolatának felismerése jelentősen hozzájárulhat a vállalati felső vezetés projektmenedzsment elismeréséhez.

A **2014. szeptember 18-i 20. PM Műhely** vizsgálni kívánja a projekt eredményesség szempontjából legfontosabb vállalati értékeket, valamint a projekt érettség fejlesztésének lehetőségeit, amik jelentősen hozzájárulhatnak a projektek sikerességéhez. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására **Lugosi Erzsébet** szenior programmenedzsert kérték fel.

CÍMKÉK

siker, értékteremtés, projekt érettség, vállalati munkakultúra, vállalati értékek, üzleti folyamatok minősége, munkatársak képzettsége, projektmenedzsment érték teremtése, projekt szponzor és projektmenedzser felelősség a projekt sikerességben

BEJEGYZÉS (CIKK) SZÖVEGE

A siker és a projekt értékteremtésének összefüggése

A projektmenedzselés szempontjából alapvető fontosságú, hogy eldönthető legyen, vajon a projekt sikeres volt-e, vagy kudarccal végződött, vagy valamely e két szélsőérték közötti eredménnyel zárult. Egy projekt sikerességét a projekt megvalósítását célul tűző vállalatban valamely értéket teremtő siker eléréséhez célszerű kötni, ahol siker alatt a következőt értjük: minden olyan tevékenység következménye, amely valamely már korábban jelen levő vállalati érték megtartását, növelését eredményezi, vagy létrehoz valamilyen addig nem meglévő értéket, azaz tetszőleges értéktípust, ami hosszútávon meghatározza a vállalat egészségét, jólétét. Ilyen értékek többek közt az alábbiak:

- gazdasági érték, megtermelt profit;
- az üzleti folyamatok színvonala;
- partneri, alvállalkozói, vevői kör értéke;
- tulajdonosi, menedzseri kör értéke;
- a vállalat szociális értéke;
- a vállalati kultúra minősége;
- a munkaerő értéke, a munkatársak képzettsége, tudása.

Hogyan járulhatnak tehát hozzá a projektmenedzserek, projektszponzorok a vállalat sikeréhez? Olyan tevékenység végzésével, amely hozzájárul a vállalatnál már korábban jelenlevő vállalati érték megtartásához, növeléséhez, vagy amelynek eredményeként a vállalatnál korábban nem jelen levő érték jön létre – azaz értéket teremtő projekt megvalósításával.

A projektkultúra-érettség és a projekt eredményesség összefüggése

A PMI felmérései egyértelműen igazolják, hogy a projekt-eredményesség (azaz a költség, terjedelem, időtartam hármaskorlát elérése) a projektkultúra magasabb fokán lényegesen nagyobb valószínűséggel valósul meg.

A projektkultúra lényeges összetevői:

- Projektmenedzsment eszközök használatának oktatása a vállalatban
- A projektmenedzseri életpálya támogatása, tehetségmenedzselés
- Az érettségi szint növelésére irányuló tevékenység
- A projektmenedzselési kompetencia fejlesztésére irányuló tevékenység
- A projekt, program, portfólió menedzselés és a vállalati stratégia kapcsolata
- A vállalat haszon-realizálási képessége, illetve ennek javítására irányuló tevékenység
- A vállalati rugalmasság mértéke

A projektkultúra minőségét nagy mértékben jellemzi, hogy ezen összetevők megvalósulása milyen színvonalon valósul meg a vállalatban.

A projekt-eredményesség és a projekt értékteremtése közötti különbség

A projekt-eredményesség nem mindig elegendő az értékteremtéshez, projektérték létrehozásához (ahol projekt-érték alatt a következőt értjük: olyan eszmei érték, amely akkor jön létre, ha a projekt eredményeként megvalósul valamely vállalati érték megtartása, illetve növelése.)

Mára már az is tapasztalati tény, hogy vannak esetek, amikor nem lehetséges, vagy nem szükséges a hármaskorlát szigorú teljesítése, mégis megvalósul az értékteremtés.

Megállapítható tehát, hogy

- szükséges/ajánlott a projektkultúra-érettség minél magasabb foka, de nem elegendő;
- nem feltétlenül szükséges/nem mindig lehetséges a vasháromszög szigorú betartása.

A projektérték megteremtésének valószínűségét növelő eszköz

Az általam vezetett projektek menedzselése közben gyűjtött tapasztalatom szerint egy projekt értékteremtéséhez elengedhetetlen számos tényező folyamatos figyelése, elemzése, illetve a szükséges korrekcióra irányuló döntés meghozatala. Ezek a komponensek az alábbiak:

- terjedelem-korlát,
- költség-korlát,
- időtartam-korlát,
- minőség-korlát,
- kockázat (kockázati hatás, kockázati valószínűség),
- üzleti elvárások, a projekt pozitív és negatív hatásainak összessége,
- projekttagok, felhasználók elégedettsége,
- meghatározott mérőszámok, kulcsmutatók,
- szükséges erőforrások rendelkezésre állása,

- szükséges kommunikáció megvalósulása,
- környezeti hatások,
- megfelelő alvállalkozói, beszállítói teljesítések.

Ezen tényezők folyamatos kontrolljával, szükség esetén a szponzor által tolerált korrekciójával növelhető a projekt értékteremtésének a valószínűsége.

Az alábbi **12 pontos ellenőrző rendszer** napi szintű alkalmazásával a projekt-érték megvalósulását elősegítő kontroll-tevékenység valósítható meg:

1. A projekt terjedelem-módosulása tolerálható a szponzor által?
2. A projekt határidő-módosulása tolerálható a szponzor számára?
3. A költségek módosulása tolerálható a szponzor számára?
4. A megvalósulási minőség módosulása tolerálható a szponzor számára?
5. Az aktuális kockázatok elfogadhatóak a szponzor számára?
6. Az előállítandó üzleti érték nem módosulása tolerálható a szponzor által?
7. A projekt hatásainak összessége elégedettséget teremt az érintettek körében?
8. A mérőszámok, kulcsmutatók értékének változása tolerálható a szponzor által?
9. A szükséges erőforrások (emberi ill. eszköz) rendelkezésre állása megfelelő?
10. Megfelelő és hatékony kommunikáció valósul meg az érintettekkel?
11. Megfelelő az alvállalkozók, beszállítók teljesítése?
12. A környezeti hatások figyelembe vétele megtörténik és megfelelően menedzsel?

Megfelelő kontroll tevékenységgel, alkalmas mérőrendszer folyamatos alkalmazásával növelhető a valószínűsége a projektérték megteremtésének, azaz megfelelő érettséggel rendelkező vállalatban lehetőség van arra, hogy a projektek értéket teremtsenek.

A projekt-érték megteremtésének felelőssége

A projektérték megvalósításában a projektmenedzser és a szponzor kapcsolatára talán a következő amerikai közmondás a legtalálób: „It takes two to tango”.

Projektmenedzser felelőssége: minden tőle telhetőt meg kell tennie annak érdekében, hogy a projekt vállalati sikert eredményezzen. Meg kell hoznia mindazokat a döntéseket, amelyekre van felhatalmazása, hiszen a projekten belül ő az elsődleges döntéshozó. Azon esetekben, amikor nincs meg a felhatalmazása a döntéshozatalra, megfelelő kommunikációval tájékoztatnia kell szponzort annak érdekében, hogy a szponzor meg tudja hozni azokat a döntéseket, amelyek az ő felelősségi körébe tartoznak.

Szponzor felelőssége: döntéshozatal minden olyan esetben, ami már nem a projektmenedzser kompetenciája. Szerepe alapvető fontosságú a projekt értékteremtéséhez: a döntés hiánya, vagy hibás döntés a projekt sikertelenségét eredményezheti. A projekt értékteremtésének elmaradása tehát a projektszponzor felelőssége. Ezért is fontos, hogy aktívan jelen legyen a projekt megvalósítása során, folyamatosan nyomon kövesse a projekt alakulását.

A 20. PM Műhely által megvitatandó kérdések (2014.szeptember 18. 16:00-18:00, BME Infopark I. B. 110)

1. A vállalati érték következő elemei közül melyek a legfontosabbak, illetve vannak-e még további fontos elemek?
 - gazdasági érték, megtermelt profit;
 - az üzleti folyamatok színvonala;
 - partneri, alvállalkozói, vevői kör értéke;
 - tulajdonosi, menedzseri kör értéke;
 - a vállalat szociális értéke;
 - a vállalati kultúra minősége;
 - a munkaerő értéke, a munkatársak képzettsége, tudása.
2. Milyen összefüggés van egy vállalat projekt-kultúra-érettsége és aközött, hogy mennyire eredményesen valósítja meg a projektjeit?
3. Vajon elegendő-e egy projekt értékteremtéséhez az előbbieken definiált projekt eredményesség, azaz a vasháromszög terjedeleme, költség, időtartam hármaskorlátjának a teljesítése?
4. Az alábbi komponensek közül melyeknek a folyamatos figyelése, elemzése, majd a szükséges korrekcióra irányuló döntés meghozatala járul hozzá leginkább egy projekt értékteremtéséhez? Vannak-e még további lényeges elemek?
 - terjedeleme-korlát,
 - költség-korlát,
 - időtartam-korlát,
 - minőség-korlát,
 - kockázat (kockázati hatás, kockázati valószínűség),
 - üzleti elvárások, a projekt pozitív és negatív hatásainak összessége,
 - projektagok, felhasználók elégedettsége,
 - meghatározott mérőszámok, kulcsmutatók,
 - szükséges erőforrások rendelkezésre állása,
 - szükséges kommunikáció megvalósulása,
 - környezeti hatások,
 - megfelelő alvállalkozói, beszállítói teljesítések.
5. Milyen feladatai vannak a projektmenedzsernek, ha a fenti 12 pontos mérőrendszer alapján valamilyen problémát érzékel?
6. Ki a felelős azért, ha a projekt nem termel értéket: projektmenedzser, szponzor, mindkettő, esetleg valaki más?

Bp. 2014.június 11.

Dr. Prónay Gábor