

UNIVERSITY of
B U D A P E S T

COVINA

Projektkultúra vs. szervezeti kultúra

Dr. Jelen Tibor
egyetemi docens

Időről-időre felbukkan egy „kulturális” probléma....

- A **normál munkamenet** és irányítási gyakorlat szembefeszülése a **projektek vezetésének** szemléletével és azok irányítási gyakorlatával
- Kétféle szemlélet
 - Meglétük természetes velejárója a szervezeti működésnek
 - A két aspektus eredendően más karakterisztikával bír





A feszültség oldása: olyan vezetési módszerek preferálásával, amelyek direkt módon „összedrótozzák” a két oldalt...

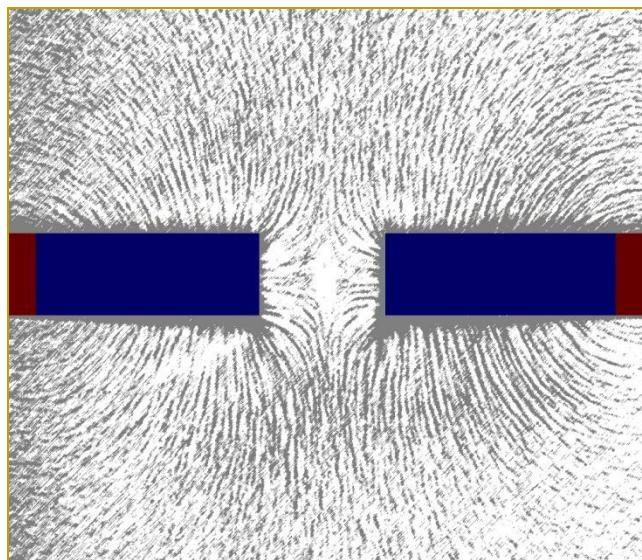
Egy jó vezetett vállalatnál a két szemlélet többé-kevésbé „megfér” egymás mellett...



„Delejes” másság....

A két szemlélet – két véglet.

RUTIN



**EGYEDI-
SÉG**

Karakterisztikus jegyek

A rutinra épülő normál munkamenet

- Nagyfokú stabilitásra és a zökkenőmentes működésre való törekvés
- Folyamatosan rendelkezésre álló erőforrások
- Akár a „végtelenségig” érvényes célkitűzések

A projektszemlélet és irányítási gyakorlat

- Formailag: ezen jellemzők inverzével lehet jellemezni
- De tartalmi megkülönböztetés is szükséges (s ez nem a projektmenedzsment sznobizmusából fakad...)

A kontrollerek is erre a következtetésre jutottak...

A „normál” kontrolling gyakorlattól célszerűnek látták megkülönböztetni – tartalmi és formai jegyek alapján egyaránt – a **projektek kontrollját.**



A projektszemlélet

- Erős célorientáltság
- Egyedi projektszervezetek
- Rugalmasság és a kompromisszumok szükségessége
- Standardok hiánya illetve azok betarthatósága
- Gyakori tervváltoztatások
- A megszokottól eltérő ritmus
- Erős érdekcsoporti hatások
- Kivételek



A két világ – ég és föld...



Ez a diszfunkciókra különösen igaz..



„Huszáros” megoldás...

Ha ennyire más és eltérő feltételrendszerben működnek a projektek, kezeljük azokat elkülönítetten!



Elkülönített szervezet, számvitel, kontrolling, tervezés, teljesítményértékelés, marketing, logisztika stb.

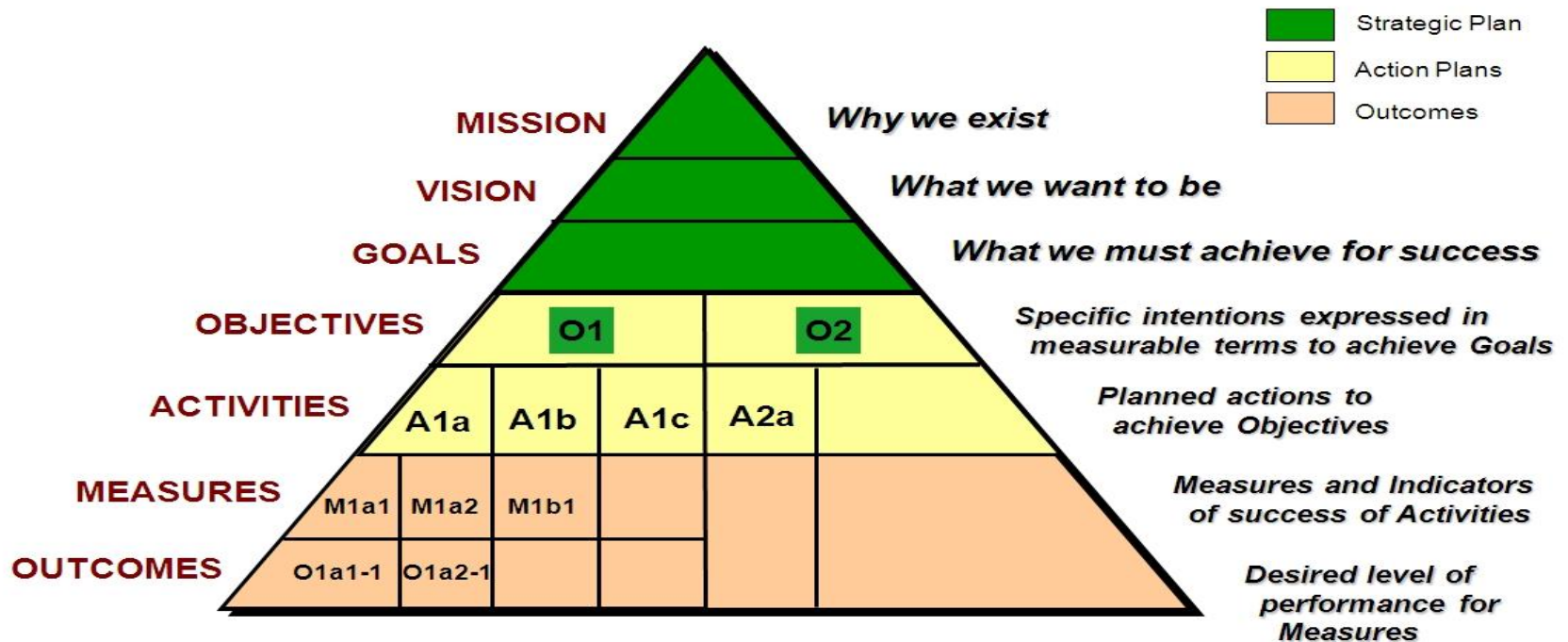
Ez ugyan megoldás, de nem az optimális!

Hogyan lehet integrálni a projekteket a „normál” irányítási folyamatokba?

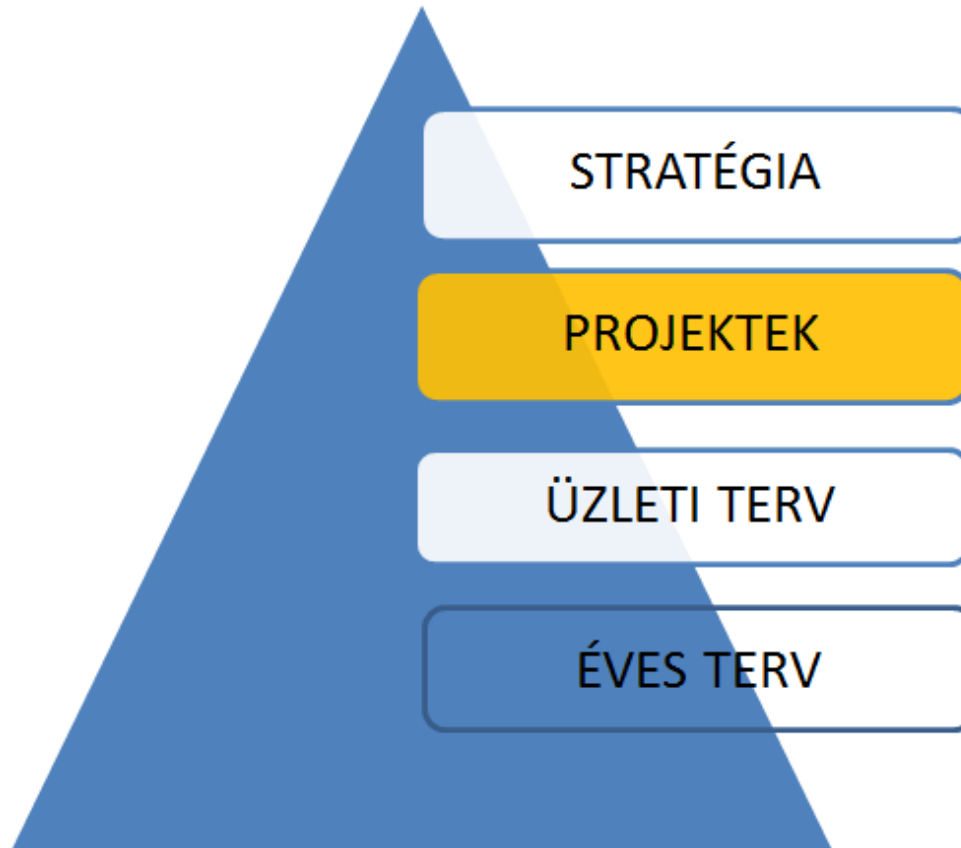


Illesszük be az összvállalati stratégiai tervezési folyamatba!

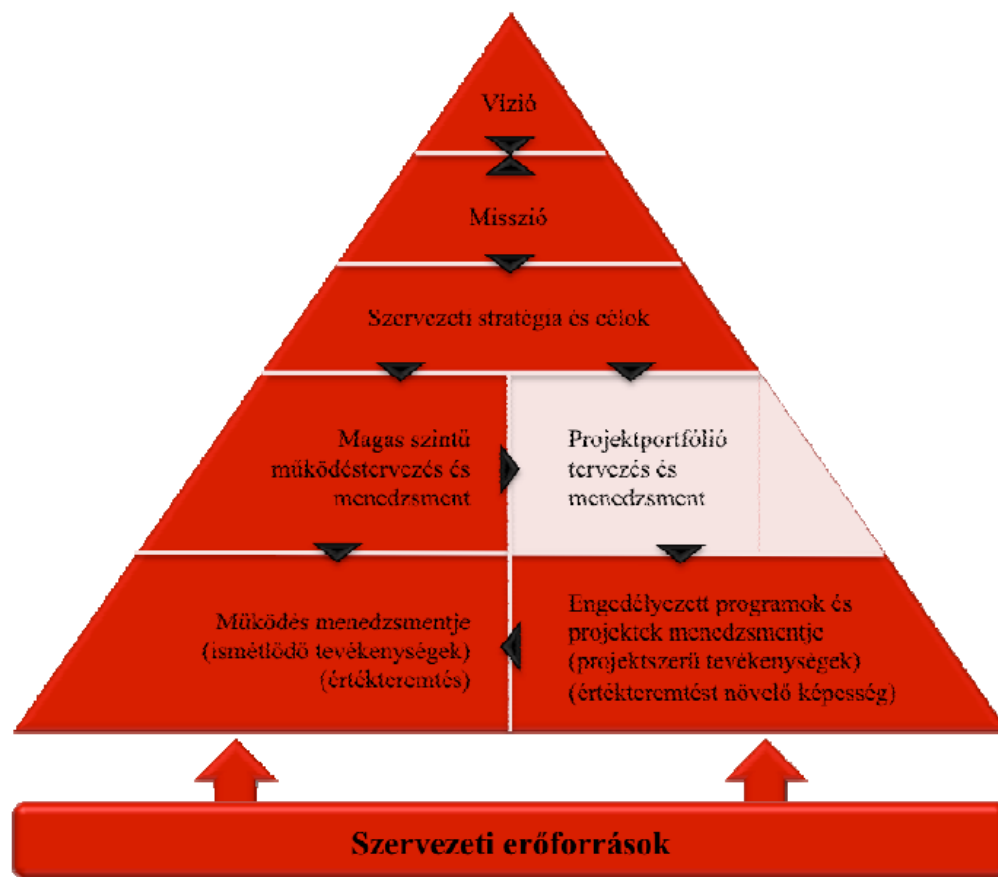
Strategic Plan Major Components



A kitűzött stratégiai célok megvalósítása projekteken keresztül történik



Valóban egységes egészként működik-e a vállalat irányítási rendszere? Össze van-e hangolva a vállalati célrendszer összes eleme? Nem okoz-e problémát, hogy a projektek végrehajtása gyakran több üzleti éven keresztül történik, illetve gyakran önálló életet élnek?

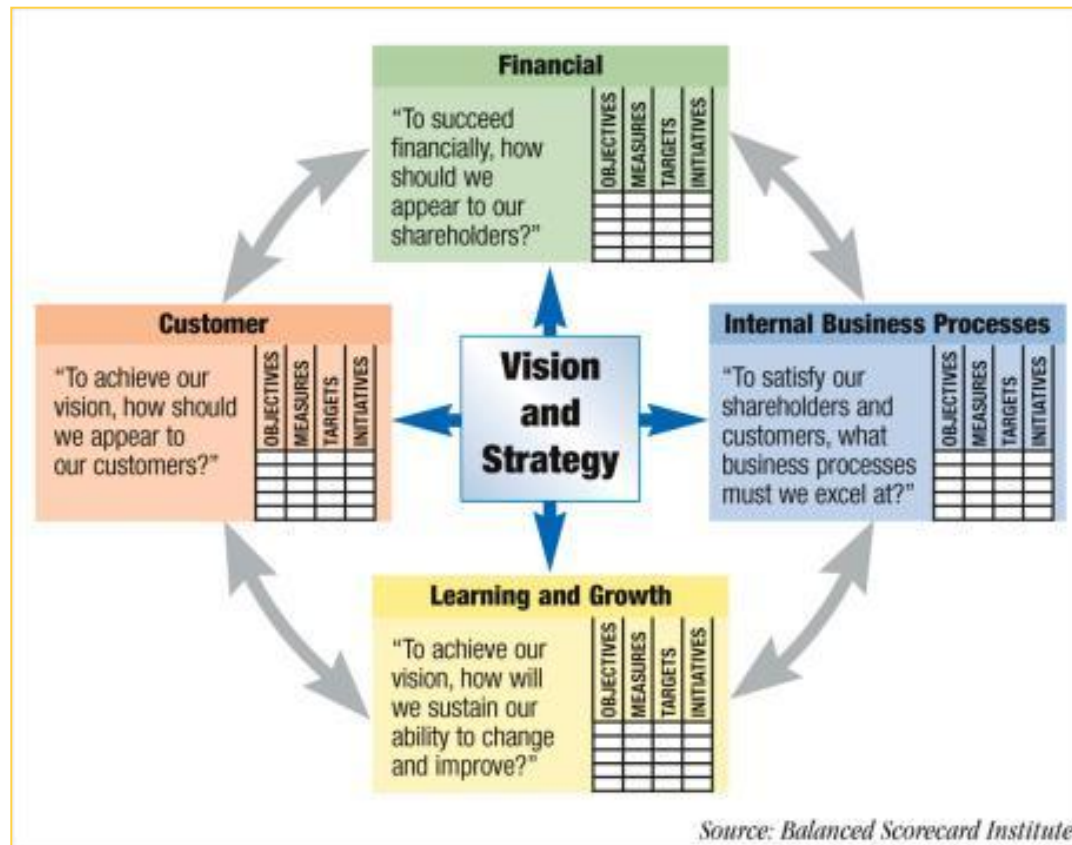


Átérezték ezt a gondot...

A két szemlélet már intézményesen is elkülönül...

Normál munkamenet és irányítási gyakorlat	Projektszemlélet és irányítási gyakorlat
ismétlődés (rutin)	egyesiség
folytonosság	lehatároltság (kezdő és végpont)
folyamatos változások	forradalmi változások
egyensúly	egyensúlytalanság
kiegyensúlyozott célok	kiegyensúlyozatlan célok
állandó erőforrások	átmenő (meghatározott, véges) erőforrások
stabilitás	hajlékonyság
gazdaságosság	hatékonyság (konkrét célok konkrét feltételek között)
szereporientáltság	célorientáltság
tapasztalat	bizonytalanság

A hatékony megoldás keresése során előbb-utóbb a látókörünkbe kerül a Balanced Scorecard!



A világ 10 legmeghatározóbb menedzsmentfilozófiája közé választották

A Fortune 500 cégeinek több mint 60 %-a alkalmazza



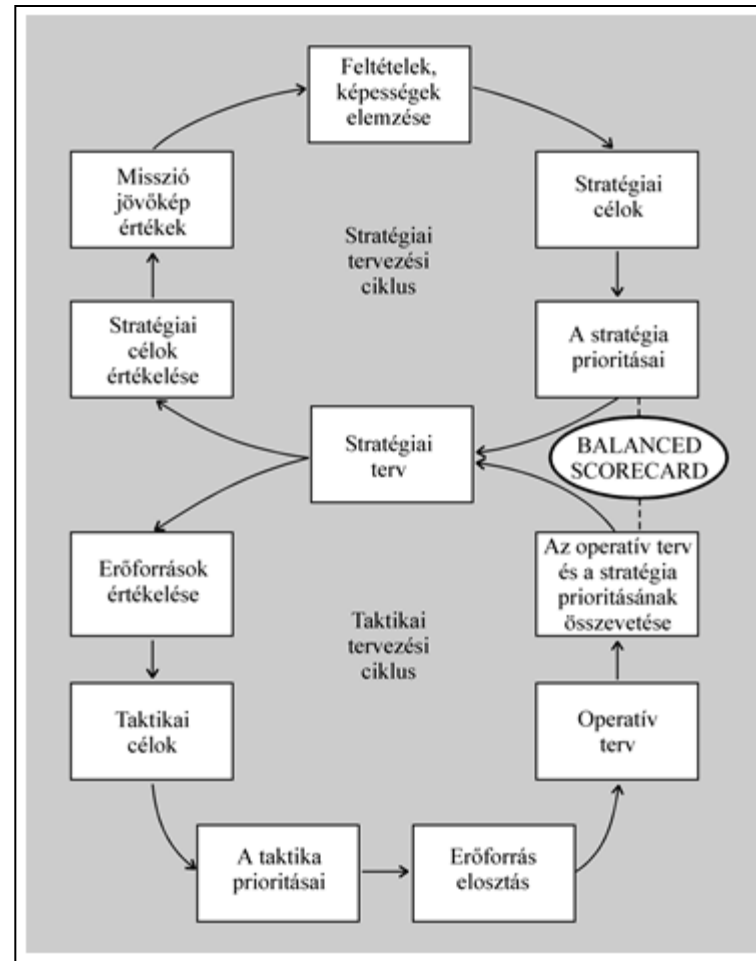
Mitől sikeres? Többek között integráló, egyensúlyteremtő hatásai miatt.

Egyensúlyt teremt:

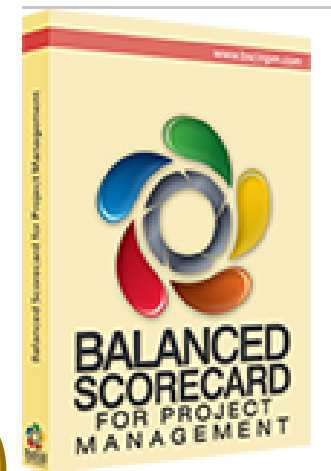
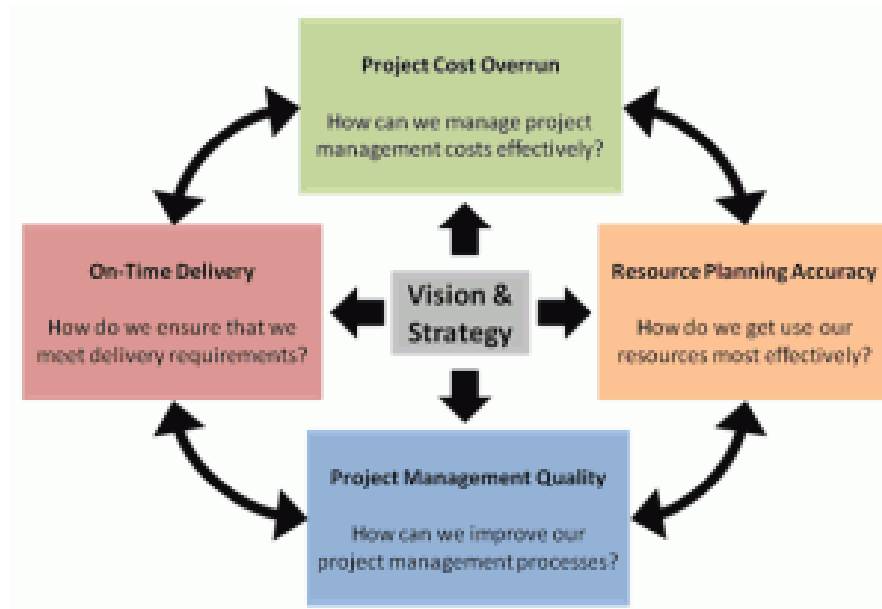
- A stratégiaalkotás puha és kemény tényezői között
- A pénzügyi és nem pénzügyi mutatók között
- A múltbeli „eredménymutatók” és a jövőbeli „teljesítményokozók” között
- A vállalati stratégiát meghatározó „nézőpontok” között



Integrálni képes a vállalat tervezési rendszerét



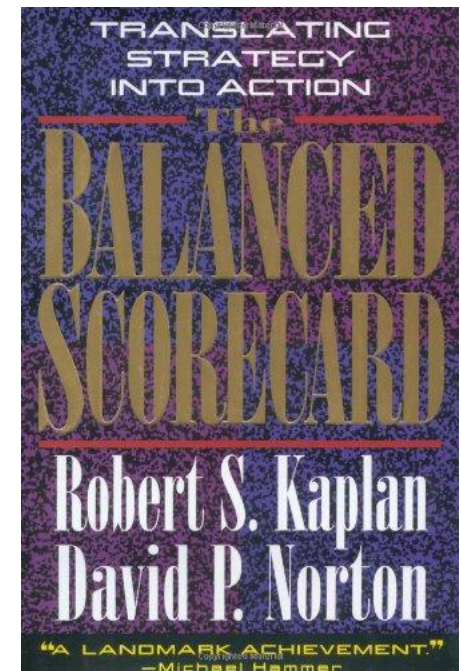
A BSC-t már természetesen „felfedezte” a projektvezetés



Részletes
útmutató
400-500 db
KPI

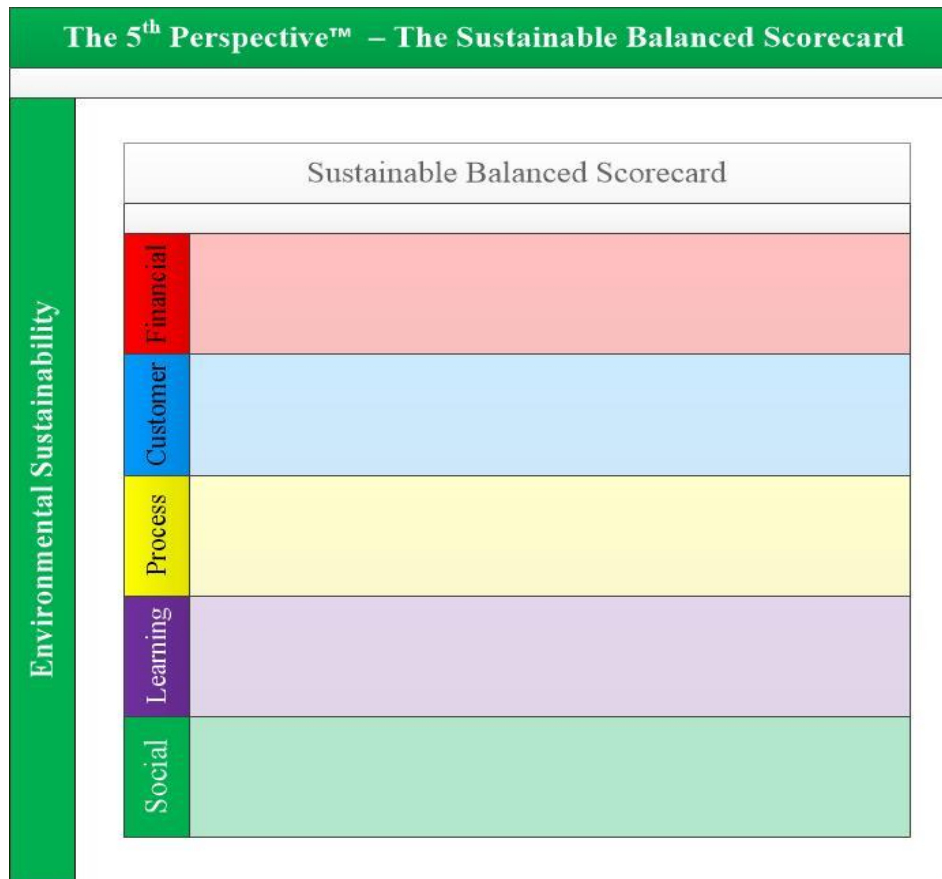
Kaplan és Norton a BSC-modellről

- „A négy dimenziót azonban inkább **keretnek kell tekinteni**, s nem „egyenruhának”



A BSC továbbfejlesztési lehetőségei

- az 5. nézőpont



Külső
stakeholderek
Beszállítók
Társadalom



5. nézőpont – etikus vállalati viselkedés

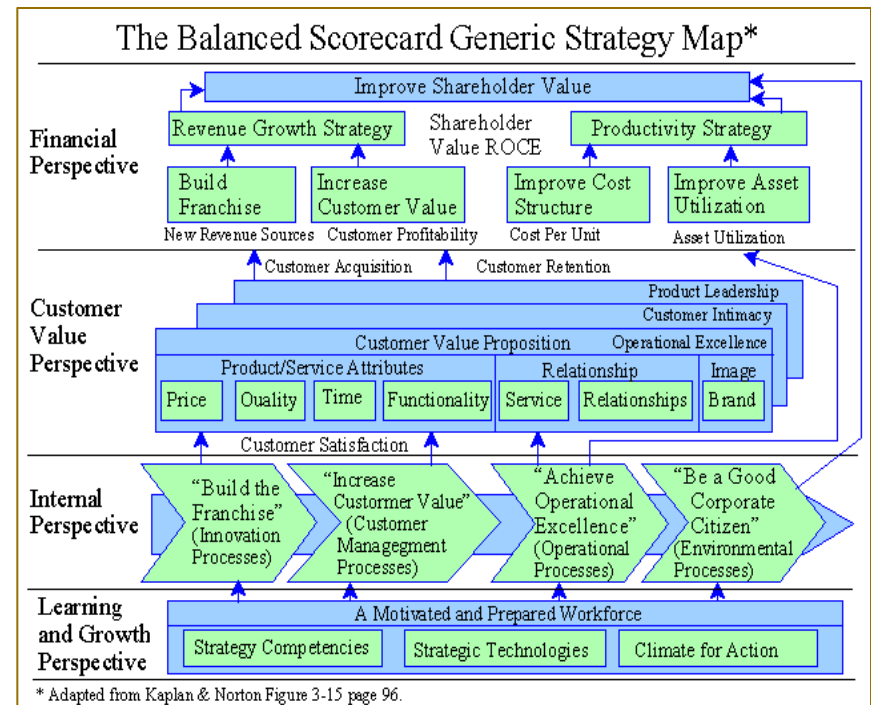


Etikai KPI-k:

- Az üzleti etikai tréningek száma
- CSR - társadalmi felelősségvállalás
- Fluktuáció
- A bennfentes kereskedelem
- A karitatív tevékenység
- Stb.

Legyen az 5. nézőpont: a „Projektmenedzsment” !

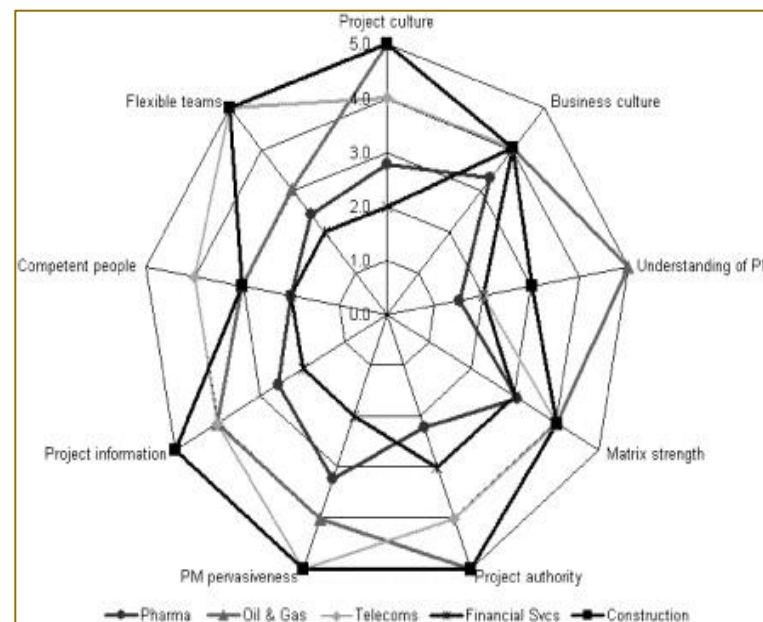
- Az új dimenziót integrálni kell a BSC hierarchikus és ok-okozati összefüggéseket kialakító rendszerébe: **a stratégiai térképbe!**



- Meg kell határozni a „Projektmenedzsment” nézőpont megfelelő számú és tartalmú mérhető mutatószámait (a KPI-kat)
- Ezeket származtathatjuk:
 - A projektvezetésben elterjedt értékelő profilokból (időtervezési, kockázatelemzési, szervezeti, projekt, projekttulajdonosi profilok)
 - A szervezetek projektvezetési felkészültségének értékelésére használt értékelő modellekből (létra- és pókháló-modellek)

PROJEKTPROFIL

	1	2	3	4	5
A LÉTESÍTMÉNY MŰKÖDÉSTECHNOLÓGIÁJÁNAK ÚJSZERŰSÉGE					
A LÉTREHOZANDÓ PROJEKTEREDMÉNY BEHATÁROLÁSÁNAK MÉRTEKE					
AZ ÉPÍTÉS-SZERELESI TECHNOLÓGIA (ÚJSZERŰSÉGENEK MÉRTEKE)					
AZ ÉPÍTÉS-SZERELESI HELYSZIN ISMERTSÉGENEK MÉRTEKE					
AZ INFLACIÓ MÉRTEKE ÉS JELLEGE A TELJESÍTÉS IDŐSZAKÁBAN					
A TELJESÍTÉS JOGSZABÁLYI KÖRNYEZETÉNEK STABILITÁSA					
A PROJEKTEREDMÉNY MŰKÖDÉSI FOLYAMATAINAK INTERDEPENDENCIAJA					
SKÁLA-INTERDEPENDENCIA (méret, komplexitás)					
TERVEZÉS ÉS ÉPÍTÉS-SZERELESI KÖZÖTTI INTERDEPENDENCIA					
AZ ÉPÍTÉS-SZERELESI MUNKÁK FOLYAMAT-INTERDEPENDENCIAJA					



Végezetül...

- „Nagyon sokszor van az, hogy a hangzatos módszertanok működtetése akkora **overhead** a projekten, hogy az érdemi munkavégzést akadályozza (true story)....”

