

A jövő projektvezetési kihívásai

Napjaink digitalizációs folyamatai számos változást idéznek elő. Mindezek a tudományban, a kutatásokban, az intézményi rendszerben, a vállalati gyakorlatban, de a mindennapokban, a napi feladatok során is éreztetik hatásukat.

A digitalizációs kihívások a projektmenedzsment területén is érzékelhetők. Jelen cikk arra tesz kísérletet, hogy áttekintse, rendszerezze ezeket a kihívásokat, és megpróbáljon ezekre válaszokat, megoldásokat adni.

A projektmenedzsment szerepváltozása

A projekteknek számos definíciója létezik. Jelen fejezet azokat a projektértelmezéseket veszi sorra, amelyekből levezethetők a projektmenedzsment digitális kihívásai.

„A projekt konkrét, jól definiált költségvetési és időkereten belül elérendő cél vagy célok megvalósítására – sokszor ideiglenes jelleggel – összehívogatott emberek és egyéb erőforrások csoportja” – szól igen szemléletesen Graham definíciója.¹

Görög értelmezésében *„projektnek tekinthetünk minden olyan feladatot, illetve annak végrehajtását, amely eltér a szervezet szokásos, s így rutinjellegűnek nevezhető napi tevékenységétől, és valamilyen egyszeri, komplex feladatot jelent a szervezet számára”,* továbbá *„amelynek teljesítési időtartama (kezdés és befejezés), valamint teljesítésének költségei meghatározottak és egy adott eredmény (cél) elérésére irányul”*.²

¹ Graham, R. J. – Lawler, E.L. – Lenstra, J. K. – Rinnooy Kan, A. H. G.: Optimization and approximation in deterministic sequencing and scheduling theory: A survey. Annals of Discrete Mathematics. Vol. 5. 287–326. o.

² Görög Mihály: Bevezetés a projektmenedzsmentbe. Aula Kiadó. Budapest, 1999. 32. o.

A fejlesztési projektek kérdésköréhez leginkább Turner és Cochrane megközelítése illeszkedik: „*A projekt sajátos vállalkozás (munka), amelyben az emberi, anyagi és pénzügyi erőforrások újszerű módon vannak megszervezve. A projektben a költség- és időkorlátokon belül, meghatározott specifikációk szerinti egyedi munkavégzés történik annak érdekében, hogy egyedi, jótékony változást érhessünk el a minőségi és mennyiségi célkitűzések realizálása révén*”.³

Projektnek tekintünk tehát minden olyan karbantartási 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 létező szervezet);
- korszerű megoldások révén egyedi, jótékony változást ér el meghatározott minőségi és mennyiségi célkitűzések teljesítése által.

A projektmenedzsment fogalmának pontos meghatározásához a klaszikus menedzsment definícióból indulunk ki. Griffin értelmezésében „*a menedzsment egy szervezet emberi, pénzügyi, tárgyi és információs erőforrásai tervezésének, döntéshozatalának, szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata a szervezet céljainak eredményes megvalósítása érdekében*”.⁴ Ezt alapul véve alkothatjuk meg a projektmenedzsment definícióját: A projektmenedzsment a szervezet által megalkotott projektcélok

³ Turner, J. R. – Cochrane, R. A.: Goals-and-Methods Matrix: Ill defined goals and/or methods of achieving them. International Journal of Project Management. 1993/2. szám. 93–94. o.

⁴ Griffin, R. W.: Management. Houghton Mifflin Company. Boston, 2008. 4. o.

eléréséhez a rendelkezésre álló emberi, pénzügyi, tárgyi és információs erőforrások tervezésének, döntéshozatalának, szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata.

A projektmenedzsment fejlődéstörténetét tekintve érdemes kiemelni, hogy az 1980-as években jelentek meg az első projektmenedzsment könyvek és cikkek, azóta ez a terület rohamléptekkel fejlődik és jelenik meg az élet minden területén. Természetesen a 80-as évek előtt is – elsősorban a hadiiparban és az elektronikai iparban – találunk olyan, többnyire fejlesztési programokat, akciókat, melyek már olyan szervezési módszereket és technikákat alkalmaztak, amelyeket napjainkban a projektmenedzsment eszköztárához sorolunk. Az ezredfordulón azonban már a projektek átszöttek az élet minden területét: a nagy infrastruktúra-fejlesztések – utak, vasútvonalak, metróvonalak, épületek és építmények (repülőterek, irodaépületek, lakóépületek, üdülőkomplexumok) – mind projektek keretében jöttek létre. A vevői elvárásoknak és igényeknek megfelelő szolgáltatások kialakítása, új termékek, termékcsaládok fejlesztése, a leghatékonyabb értékesítési és kommunikációs csatornák kialakítása is mind projektek formájában valósul meg. Az egyre nagyobb tömegeket vonzó, méretükben, komplexitásukban és költségvetésükben is növekvő kulturális és sportrendezvények – zenei fesztiválok, olimpiák, világ- és kontinensbajnokságok – is projekt-ként szerveződnek. A vállalatok átalakulása, nemzetköziesedése is projektek indításához – szervezeti struktúra átalakítása, új piacok nyitása, új telephely létesítése – vezet. A felsorolt projektek stratégiai jelentőségűvé váltak, ugyanakkor kockázatuk és összetettségük jelentősen megnőtt.

A digitalizáció kihívásai és a projektmenedzsment válaszai

Napjainkra a projektek életében is újabb kihívások jelentek meg, melyek közül az úgynevezett „*digital disruption*” kiemelt figyelmet érdemel. Az elmúlt években ugyanis a világ nagyvállalatainak 80%-a jelentős átalakuláson ment keresztül a disruptive technológiák alkalmazása révén, de csak közel 25% ért el sikereket a céljai megvalósításában. Ahhoz, hogy ezekre

a kihívásokra a vállalatok választ adhassanak, szervezeti kultúrájukban is jelentős változásokon kell keresztülmenniük.

Mit kell ehhez tenniük?

- A technológiai fejlődést kell a középpontba helyezni. A szervezetek ugyanis a digitális megoldások használata által lesznek képesek a versenyképesség növelésére.
- Elő kell segíteni, hogy a digitális eszközök alkalmazása legyen természetes és könnyed mindenki számára. Képzés, fejlesztés, tanulás és alkalmazás a megfelelő út a hatékonyság növelésére.
- Új szemléletmódot kell alkalmazni a projektek vezetésében. A projektmenedzsment képesség újraértelmezése szükséges a siker érdekében.

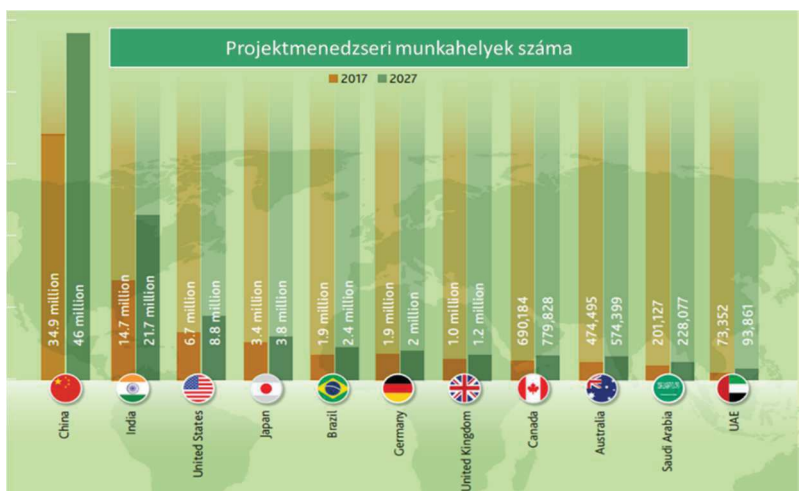
A harmadik pontot érdemes tovább elemeznünk. A PMI – Project Management Jobs Growth and Talent Gap – 2017–2027 elemzése ugyanis érdekes trendekre mutat rá. A tanulmány szerint 2027-re világviszonylatban 87,7 millió olyan munkavállalóra lesz szükség, akik projekt-orientált munkakörökben képesek dolgozni. 11 országra kiterjedő vizsgálatunkban rámutatnak arra, hogy a jövőbeli fejlődés szempontjából meghatározó iparágakban várhatóan jelentős számú projekthez kapcsolódó új álláshely fog létrejönni. Az 1. ábra ezeket a tendenciákat foglalja össze.



1. számú ábra

Várható új álláshelyek projekt-orientált vállalatoknál különböző iparágban⁵

A 2. ábra a vizsgált 11 országban az előrejelzések szerint létrejövő új projektekhez kapcsolódó munkahelyek számát mutatja be. Az ábra jól érzékelteti, hogy a gazdasági fejlődés szempontjából várhatóan mely országokra helyeződik a súlypont.



2. számú ábra

Várható új álláshelyek projekt-orientált vállalatoknál a világ meghatározó gazdaságaiban⁶

⁵ Forrás: PMI – Project Management Jobs Growth and Talent Gap 2017–2027. 3. o.

⁶ Forrás: PMI – Project Management Jobs Growth and Talent Gap 2017–2027. 4. o.

A 3. ábra a jövedelmi különbségeket mutatja be projekt-orientált munkaköröket kialakító, valamint hagyományos, többnyire funkcionális munkaköröket kialakító vállalatoknál. Látható, hogy a két munkakörtípus közötti jövedelmi különbségek az elmúlt másfél évtizedben fokozatosan növekedtek, és a legutóbbi felmérés szerint a projekt-orientált munkakörökben elért jövedelmek átlagosan 82%-kal magasabbak, mint a hagyományos, funkcionális munkakörben alkalmazottak jövedelme.

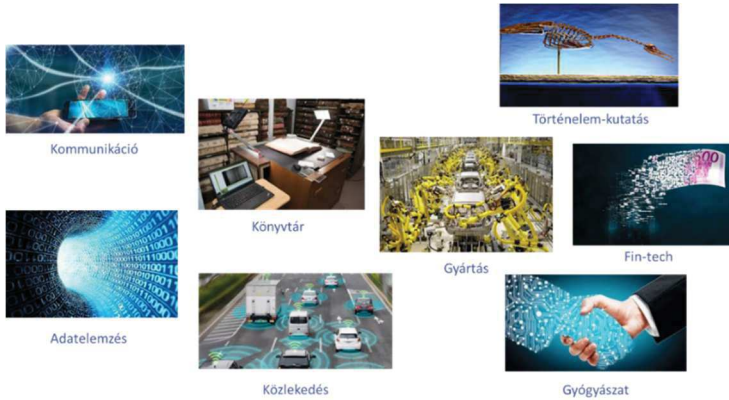


3. számú ábra

Jövedelmi különbségek projekt-orientált vállalatoknál és hagyományos funkcionális munkaköröket kialakító vállalatoknál⁷

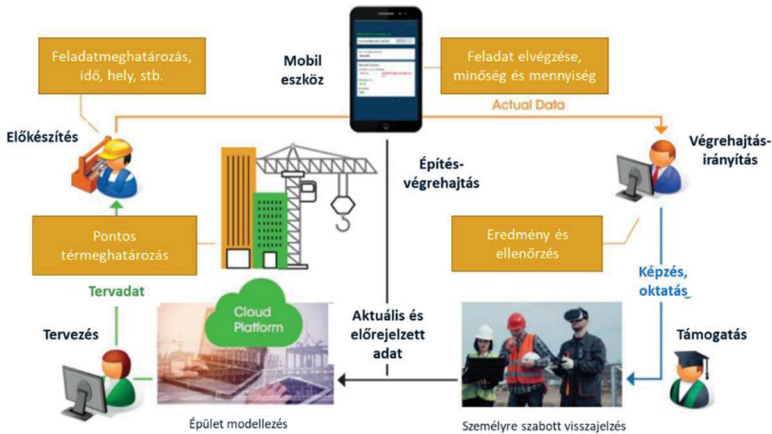
A fenti tendenciák természetesen átalakítják a projekteket: mind tartalmi, mind módszertani szempontból jelentős változások várhatók. Ez sok esetben a digitalizációs projektek növekvő számához vezet. A 4. ábra néhány kiemelt példát mutat be, amelyek a jelenben, de még inkább a jövőben a digitalizációs projektek legfontosabb tartalmi elemeit meghatározzák.

⁷ Forrás: PMI – Project Management Jobs Growth and Talent Gap 2017–2027. 8. o.



4. számú ábra
A digitalizációs projektek meghatározó tartalmi területei

A digitalizáció azonban nem csak a projektek tartalmára vonatkozóan meghatározó. Maga a projekt és a projektmenedzsment digitalizációja is elkezdődött, és a jövőben még intenzívebbé válik. A digitális technológiák használata a projektek előkészítésében, tervezésében, végrehajtásában, ellenőrzésében és értékelésében is meghatározó szerepet tölt be és még inkább be fog tölteni. Az 5. ábra egy építőipari projekt folyamat digitalizált rendszerét mutatja be.



5. számú ábra
Példa egy építőipari projekt folyamatának digitalizációjára

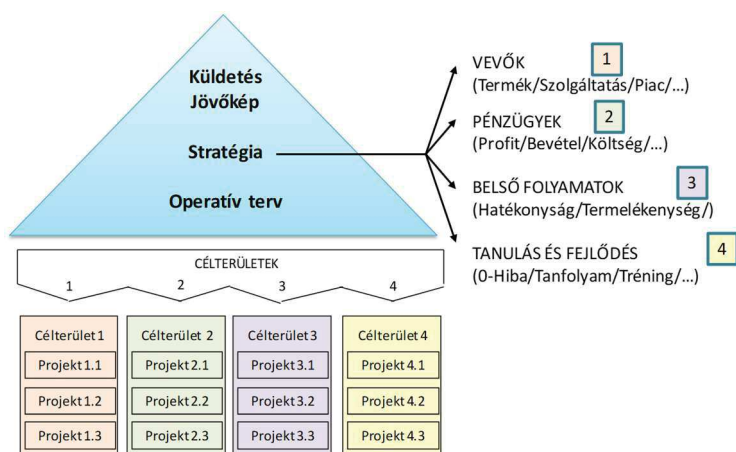
A projektorientált stratégiai tervezés rendszere

Jelen cikkben jelzett változások csak akkor eredményeznek hosszú távon fenntartható sikert, ha a projektek a szervezeti stratégia integrált rendszerében valósulnak meg.

A stratégiai tervezés, majd a stratégiai menedzsment több mint fél évszázados múltra tekint vissza. Ez alatt az idő alatt kialakult a stratégia készítésének módszertana, eszkörendszere és technikája. Követve ezeket a módszertanokat, alkalmazva a különböző elemzési eszközöket és technikákat, olyan stratégiákat hozhatunk létre, amelyek hosszú távon is jól megalapozzák a szervezetek működését. Egy jól átgondolt, formalizált stratégia alapján a szervezet úgy képes működni, mint egy jól olajozott gépezet. De vajon képes-e ez alapján a környezetében bekövetkező gyors, sokszor radikális változásokra – mint amilyenek a digitalizációs kihívások – időben reagálni? A kérdésre adott nemleges válaszok viszont azt jelenthetik, hogy önmagában a formalizált stratégia megléte nem biztosítja a megfelelő szervezeti rugalmasságot.

Felmerül azonban az a kérdés is, hogy a szervezeteknél ezek a projektek valóban a szervezeti stratégiai célok megvalósítását szolgálják-e? Sok esetben a válasz nemleges, ami azt jelenti, hogy a projektektől ugyan újszerű megoldásokat, jótékony változásokat, áttörést várunk el, de nem kezeljük őket a szervezeti stratégiába ágyazottan. A digitalizációs projektek ebben az értelemben csak részeredményeket hoznak.

Ezekre a problémákra a megoldást a projektorientált stratégiai tervezés alkalmazása kínálja, amely összekapcsolja a stratégiai tervezést a projekttervezéssel, azáltal a stratégiai menedzsmentet a projektmenedzsmenttel. A modell kiindulópontja az, hogy a projektek alapvető célja a szervezeti stratégia, a stratégiában megfogalmazott célok megvalósításának támogatása. A stratégiai célkitűzésekből vezethetők le az azokat támogató projektek, amelyek között a szolgáltatást nyújtó projektek szerepe éppúgy kiemelkedő, mint a kutatásfejlesztési, termelési, beszerzési és értékesítési projekteké. E projektek együttes sikeres megvalósítása eredményezi a stratégiai célok teljesítését (6. ábra).



6. számú ábra

A szervezeti stratégia és a projektstratégia kapcsolata⁸

A stratégiakészítés első és talán legfontosabb lépése a szervezet víziójának, jövőképeének 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 összehasonlításával alakulnak ki a szervezet stratégiai céljai. A célok legáltalánosabb körvonalazását a misszió jelenti.⁹ A misszió a szervezeti stratégia és értékrendszer magját képező vezérelv kialakítása, amely mozgósító erejű a vezetők és a beosztottak számára. A missziónál konkrétabban megfogalmazott szervezeti célok a szervezeti irányítási rendszer központi elemét képezik.¹⁰ A szervezeti célok megfogalmazásánál már számszerűsége kell törekedni. A célokhoz vezető utat stratégiai programok sorozataként építjük fel, a stratégiai programokat konkrét, rövid távú operatív tervekre

⁸ Forrás: Kessler, H. – Winkelhofer, G. A.: Projektmanagement. Springer Verlag. Heidelberg, 1997. 62. o. (szerzői feldolgozás)

⁹ Barakonyi Károly – Lorange, P.: Stratégiai menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest, 1993.

¹⁰ Barakonyi Károly – Lorange, P.: i. m.

bontjuk. A stratégiai célokat megfogalmazhatjuk termékek, termékcsaládok, szolgáltatások és piaci területek vonatkozásában. Ezek jelentik a vevőorientált stratégiai célkitűzéseket. A pénzügyi célok a bevételi, a költség- és a profitelvárásokra vonatkoznak. A belső folyamatokra vonatkozó célkitűzések a hatékonyság és a termelékenység növekedését szolgálják. A tanulás és fejlődés célterületén a humánerőforrás fejlesztése áll a középpontban.

Az említett területeken megfogalmazott stratégiai célkitűzéseket természetesen operatív tervekkel is leképezhetjük. Egy új termék piacra dobása, egy új rendszer bevezetése azonban a szervezeti 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 projekt-orientált stratégiai tervezési rendszerről.

A stratégiai célok megvalósítását támogató projektek alkotják a szervezet stratégiai projekt portfólióját. A hosszú távú szervezeti siker szempontjából tehát kulcskérdés a stratégiai projekt portfóliót alkotó projektek sikeres megvalósítása. A projekt portfólió a szervezeti stratégiai rendszerben a rugalmasságot biztosítja. A portfóliót rendszeres időközönként felül kell vizsgálni. Amennyiben olyan környezeti változásokat érzékelünk, amelyekre gyors reagálás szükséges, a stratégiai projekt portfólió újabb projektekkel bővíthető. E változások következtében bizonyos projektek módosításra szorulhatnak, vagy adott esetben kikerülhetnek a projekt portfólióból.

A projekt-orientált stratégiai tervezési rendszer bevezetése és alkalmazása azoknál a szervezetknél figyelhető meg, amelyek fejlett projektmenedzsment folyamatokkal rendelkeznek, azaz a magas szintű projektmenedzsment érettség jellemzi a szervezetet.

Nem minden szervezet áll azonban a projektmenedzsment érettségnek ezen magas szintjén.¹¹ Ezeknél a szervezeteknél a projektmenedzsment kultúra fejlesztése kulcsfontosságú, máskülönben nem lesznek képesek megfelelni azoknak a kihívásoknak, melyeket jelen cikk részletesen is bemutatott.

Ez a modell jól mutatja, hogy a digitalizációs projekteket a szervezeti stratégia részeként kell kezelni, a digitalizációs projektek megvalósítása nem öncélú, hanem a szervezeti stratégia által a hosszú távú siker letéteményese.

¹¹ Subramaniam, A.: Project Portfolio Management. Holistic Approach to manage Strategic Initiatives. 2017.

Forrás: https://www.slideshare.net/anandsubramaniam/project-portfolio-management?-next_slideshow=1

Letöltés ideje: 2020.05.12.