

DEÁK Csaba \*

# A PROJEKTMENEDZSMENT ÉRETTSÉGE

A projektmenedzsment egy képesség, amire szervezetnek és minden vezetőnek szüksége van a portfóliójában, több hagyományos eszköz, módszertan mellett. Ez a tanulmány a projektmenedzsment egy strukturált megközelítésével segíti a vezetőket, elemezve a projektek szintjeit és a szervezet felkészültségét a projektek hatékony véghezviteléhez. Két modell ismertetésén keresztül az olvasó képet kaphat az érettségi szintekről. A tanulmány három egyszerű lehetőséget mutat be, melyek támogathatják a szervezetszintű fejlődést: a minőségbiztosítás, az akció előtti és utáni áttekintések, illetve a projekt iroda létrehozása.

## Kulcsszavak:

Projektmenedzsment, érettségszintek, változtatási projektek, projekt iroda.

A projektek megérintik egész életünket, a munkában és a társadalmi környezetben. Mindamelllett, az ipari forradalom óta a legtöbb menedzser nem volt közvetlenül bevonva a projektek menedzsmentjébe. Úgy néztek a szervezetükre, mint egy gondoskodó, hatékony, tartós és biztonságos környezetre, amelyben ügyeket vezetnek. A változás bizalmatlanságot keltett. Az egyes változások lekorlátozódtak speciális, általános technikai, szervezeten belüli funkciókra, és a bevezetésük gondosan kontrollálva volt. Ez most megváltozott. A változást a technológia és a kommunikáció fejlődésének robbanása okozta. Ebben az új világban minden menedzsernek – akár saját maguk, vagy nekik dolgozó embereken, beosztottakon keresztül – kezelni kell a változást projektek által.

Napjainkban a gyors technológiai változások, fúziók és akvizíciók, valamint a globalizáció kihívásaival szemben a szervezetek formális projektmenedzsmentet és fejlettségi (érettségi) modelleket alkalmaznak azért, hogy a versenyben a siker érdekében fejlesszék a képességeiket (Rosenstock, 2000). Egy vállalat által megfogalmazott reális jövőkép elérése nagymértékben a stratégiai célok valóra váltásán múlik, hiszen ezek teljesítése közben bizonyos elemek a napi operatív tevékenység részévé válnak, így nagymértékben befolyásolják a szervezet működésének eredményességét. A jövőkép eléréséhez meg

kell tervezni a különböző célok egymás utáni kapcsolatát, valamint a párhuzamosan teljesítendő feladatokat. Így egy szervezet életében egy időben több stratégiai cél, illetve rész cél fogalmazódik meg. A stratégia eléréséhez tehát jól körülhatárolt komplex és egyszeri feladatok elvégzésére is szükség van. Ezt a funkciót látja el a projektmenedzsment. A projektmenedzsment tehát nem más, mint átmenet a vezetés stratégiai és operatív szintjei között. A vezetés három funkcióját foglalja tömören össze az 1. táblázat.

1. táblázat

## A vezetés három funkciója

Szemponatok	Stratégiai menedzsment	Projektmenedzsment	Operatív menedzsment
<i>Döntések időhorizontja</i>	hosszú távú	középtávú	rövid távú
<i>Hatása a szervezet egészére</i>	hosszú távon jelentős	középtávon jelentős	rövidtávon jelentős
<i>A működés meghatározó tényezője</i>	várható jövőbeni környezet	definiált eredmény, ill. költség és időkorlátok	rendelkezésre álló erőforrások és/vagy aktuális piaci helyzet
<i>A tevékenység jellege</i>	komplex, innovatív	komplex, innovatív	rutinszerű, szabályozott
<i>A funkció gyakorlásának jellege</i>	folyamatos	egyszeri, visszatérő	folyamatos
<i>A működés mozgástere</i>	a szervezet egésze	a szervezet egésze vagy több funkcionális egység	egy-egy funkcionális egység

Forrás: Görög (1996)

\* Dr. Deák Csaba egyetemi docens, igazgató. Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatási Központ, Miskolci Egyetem [kkdeak@uni-miskolc.hu](mailto:kkdeak@uni-miskolc.hu)

A projektmenedzsment egy képesség, amire szervezetnek és minden vezetőnek szüksége van a portfóliójában, több hagyományos eszköz, módszertan mellett. Ez a tanulmány a projektmenedzsment egy strukturált megközelítésével segíti a vezetőket, elemelve a projektek szintjeit és a szervezet felkészültségét a projektek hatékony véghezviteléhez.

A projektek sokféle formában jelennek meg. Vannak hagyományos projektek az építőiparból, mint például létesítmények építése, vagy a nehéziparból, mint például a hajóépítés, erőmű, turbinaépítés. Ezek a kihívást jelentő feladatok nagyméretű csapatot tesznek szükségessé, és gyakran igénylik támogató szervezetek, egységek együttműködését.

Mindazonáltal, a projektek, amelyekben legtöbbször részt vesz, tipikus munkaprojektek, így kisebbek: műszaki vagy építészeti projektek, új szolgáltatások létrehozása, létező szolgáltatások fejlesztése, események megszervezése, új technológiák vagy IT rendszerek létrehozása; kutatás, fejlesztés és termékbevezetés; vagy vezetésfejlesztés programok.

Mi a fő tulajdonság, ami megkülönbözteti a projekteket más tevékenységektől? A projektek az emberi vállalkozó kedv minden területén megjelenő változás és innovációs nyomás eredményeként indulnak el. Dinamikus feltételek közt jönnek létre, léteznek, és folyamatosan a „változások változásainak” vannak kitéve. Ha az előírt pályától eltérítő hatás jelentkezik, valakinek döntenie kell – engedi-e a projekt módosítását vagy sem.

### A projektek természete

A projektek irányai, típusai rendkívül különbözőek. Csak a szervezeten belül lejátszódó, változást megcélzó projektek is széles skálán fogalmazhatóak meg:

- *Célkitűzések változása* (pl. az átfogó feladat vagy irány változása, új vállalati stratégia kidolgozása és bevezetése.)
- *Üzleti folyamatok változása* (pl. új termelési vagy irányítási folyamatok kialakítása, meglévő üzleti folyamatok fejlesztése, illetve újraformálása, újjáalakítása.)
- *Struktúra változása* (pl. a tevékenységek és felelősségi körök újraelosztása a szervezeti egységek között, a döntések központosítása vagy decentralizálása, új környezeti feltételek belépése miatt kialakuló új szervezeti funkciók.)
- *Technológia változása* (pl. új hardver vagy szoftver bevezetése, új gépek, berendezések, amelyek döntően meghatározzák a vállalat működését.)

- *Emberek változása* (pl. képzési programok szervezése a szakértelem növelésére, a dolgozók feladatainak változtatása új szolgáltatás felkínálása céljából, új ösztönző rendszer.)

A PMBOK vagy a PRINCE projektirányítási eljárás azt próbálja bizonyítani, hogy az alap projektmenedzsment folyamatok általában alkalmazhatóak a legtöbb projektre. Ez túlzott általánosításnak tűnik. Alapvető különbségeket lehet felfedezni az egyes projekt típusok és a hozzájuk kapcsolódó javasolt projektmenedzsment folyamatok között. Amellett, hogy a projektmenedzsment bizonyos folyamatai használhatóak akár egy épület megépítésénél úgy, mint úrkutatási programoknál, más projekt eljárások nem feltétlen egyeznek meg.

Ez felvet egy kérdést: melyek a legmegfelelőbb projektmenedzsment folyamatok, amelyek sajátosan alkalmazhatóak az adott szituációkban? A kérdés megválaszolásához egyfajta segítséget adhat Shenhar és Dvir (1996), akik 153 projektet vizsgáltak, kutatásaikban kategorizálták eredményeiket. Az eredményekből felállítottak egy „tipológiát”, hogy kategorizálják a projekteket a technológiai bizonytalanság szintje és a tervezett rendszerek kiterjedésének tekintetében.

A tipológiát jól ismert projektek kategorizálásához is használták. Például az Egyesült Államok stratégiai védelmi rendszerét, avagy a „Star Wars” projektet D3 típusként kategorizálták, mert ez teljes mértékben új és még kipróbálatlan technológiákat foglalt magába. Egy ilyen projektben alkalmazott innováció szintje különösen magasnak mondható, hiszen a technológiát folyamatosan fejlesztik még a projekt bevezetése alatt is. Összehasonlításképpen, a Channel Tunnel (B3 típus) sokkal megalapozottabb technológiákat foglal magába, ezáltal sokkal kevesebb kétség merül fel.

Ugyanígy kategorizálni lehet a szervezeti változtatásokat, melyeket Nadler és Tushman négy kategóriába sorolt be (1995):

2. táblázat

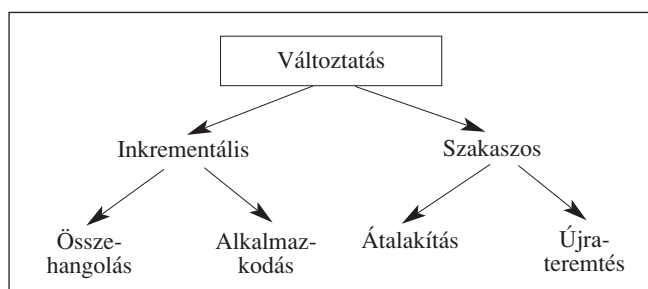
#### Shenhar és Dvir szerinti projektmenedzsment tipológia

Terjedelem	Inkrementális innováció		Radikális innováció	
3 Több rendszerre vonatkozik	New York Metró rendszerének modernizálása	A Channel csatorna		Amerikai védelmi rendszer beindítása
2 Egy rendszerre vonatkozik	Létesítmény építése	Egy új autó kifejlesztése	A „Patriot” rakéta kifejlesztése	
1 Egy egységre vonatkozik			Az első VCR kifejlesztése	
	<b>A</b> Alacsony	<b>B</b> Közepes	<b>C</b> Magas	<b>D</b> Nagyon magas
<i>Technológiai bizonytalanság növekedése</i>				

- **Összehangolás:** Inkrementális változtatás, ami a teljesítmény és hatékonyság javítását célzó próbálkozásokban nyilvánul meg. Az összehangolás magába foglalhatja a politika és az eljárások javítását, új technológiák bevezetését és az alkalmazottak fejlesztését. Ezek a projektek alacsony vagy középszintű bizonytalansággal rendelkeznek.
- **Alkalmazkodás:** Inkrementális változtatás, válaszul a környezetben bekövetkezett változásokra. Például a szervezetek új termékeket vezethetnek be, vagy új tulajdonságokat adhatnak a meglévő termékeknek válaszul a versenytársak által kínált termékekre. Ezek a projektek is inkább alacsony vagy középszintű bizonytalansággal rendelkeznek.
- **Átalakítás:** Szakaszos, radikális változtatás, amely előrevetíti a változást az iparágban, gyakran magába foglalva a szervezet alapvető átdefiníálását, például jelentős változást az identitásában, a látásmódban, a stratégiában vagy az értékrendekben. A változásnak ez a típusa általában látnoki képességekkel rendelkező vezető igényel, aki idő előtt megérzi a környezetben várható változásokat. Ez magába foglalhatja a szervezet újratervezését és újjáalakítását. Ezek a projektek magas vagy nagyon magas szintű bizonytalansággal rendelkeznek.
- **Újrateremtés:** Szakaszos, radikális változtatás válaszul a környezetben bekövetkezett válságokra vagy más váratlan változásokra. Ezek a változtatások általában gyorsak és fájdalmasak. A változtatásnak ez a típusa a szervezet alapvető értékrendjét is próbára teheti. Ezek a projektek nagyon magas szintű bizonytalanságot mutatnak.

1. ábra

**Változtatási projektek tipológiája**



A 3. táblázatban sokkal részletesebb magyarázatot találhatunk a projektek típusaira, a hozzájuk kapcsolódó technológiai bizonytalanságra, külön kiemelve a szervezeti változások eseteit, illetve Magyarországi példákat bemutatva, míg a 4. táblázat a bizonytalanság terjedelmére vonatkozóan ad információkat.

Azok a projektek, amelyek magas fokú technológiai követelményekkel rendelkeznek eltérően strukturáltak és kezelték – azoktól a projektektől, amelyek többségében rutinfeladatot foglalnak magukba. A ma-

gasabb szintű bizonytalanságot mutató komplexebb projektek többszintű kommunikációt generálnak és a projektteamben nagyobb százalékban vannak szakértők. Rugalmasabb menedzsmentstílussal dolgoztak, tekintettel a változtatások nagy számára. A vezetési stílus a projekt összetettségének növekedésével fokozatosan egyre rugalmasabbá vált.

A projektek a technológiai bizonytalanság szintjének, a tervezett rendszerek kiterjedésének, és a változtatás inkrementális vagy radikális voltának meghatározására olyan eszközök, melyek segítik a felsőbb vezetőket, hogy azonosítsák a stratégiákhoz tartozó projektek természetét. A vezetőség meg tudja határozni a stratégiai változásokkal járó bizonytalanságot, illetve azt, hogy milyen projekt folyamatstruktúrára, a projektmenedzsment milyen szervezeti szintű készségére lenne szükség a projektek sikeres lebonyolításához.

**Projektmenedzsment szervezetszintű fejlettsége**

Számos projektmenedzsment fejlettségi modell született a 90-es évek közepén. Becslések szerint több mint 30 modell napjainkban is szolgálja a piacot (Cooke-Davis, Schlichter – Bredillet, 2001). A legtöbb modell azon a fejlettségi modellen alapul, amelyet a Software Engineering Institute fejlesztett ki (Rosentock, Johnson – Anderson, 2000; Skulmoski, 2001). 1998 májusában a Project Management Institute (PMI) elindította a szervezetekre vonatkozó Projektmenedzsment Fejlettségi Modell (OPM3) programot, mert szükségét látta egy standard fejlettségi modell megteremtését a versenyző alternatívák piaci számára. Az OPM3 megközelítés támogatja a szervezetek azon erőfeszítéseit, amely segítségével azonosíthatják és fejleszthetik azokat a folyamatokat, melyek nem megfelelőek a projektek végrehajtására.

Minden vállalat szeretné, ha projektjei kiválóan teljesítenének és projektmenedzsmentjük a szakmán belül a legérettebb szintet tükröznék. Sajnos nem minden hazai (és természetesen nemcsak hazai) szervezet dicsekedhet kitűnő projektmenedzsment-kultúrával, kizárólag sikeres projektekkel. Gyakoriak a „tanulságos tapasztalatok”, a „legszívesebben elfelejtenénk projekteket”, melyek nemcsak a projektben résztvevők napjait, heteit, hónapjait vagy akár éveit keserítették meg, hanem a szervezetnek is jelentős költségekkel, elmaradt haszonnal, néha komoly partner- vagy presztízavesztéssel jártak.

Az, hogy a vállalatnál évek óta „vezetnek projekteket”, nem jelenti azt, hogy a szervezet halad a projektmenedzsment kiválósága, illetve egy magasabb projektmenedzsment fejlettségi szint felé. Sajnos a projektmenedzsment céljait, esetleg formáját is meghatározó stratégiai tervezés gyakran „tűzpróba” jel-

### Projekt bizonytalansági skála

Projekt Típusa	Szervezeti változtatások esetei	Projektek jellemzők (nemcsak változtatási projektek)	Hazai projekt példák
A Típus	Összehangolás Alkalmazkodás	Alacsony technológia bizonytalanság – már meglévő technológiák alkalmazásával	Beléptető rendszer kiépítése egy vállalatnál, vagy épület felújítási projektek egy ingatlanhasználó cégénél
B Típus	Összehangolás Alkalmazkodás	Közepes technológia bizonytalanság – a már megszokott és néhány új technológia alkalmazásával	Budapest 4-es metróvonal építése vagy új sörfőzdeüzem telepítése egy sörgyárnál
C Típus	Átalakítás	Magas technológia bizonytalanság – új technológia bevezetésével, részben kipróbálatlan és számos új technológia integrálásával	Szoftverfejlesztés harmadik generációs mobiltelefonos rendszerekhez, vállalatok integrált vállalatirányítási rendszerre (ERP) történő átállása vagy elektronikus ügyintézés kialakítása az okmányirodánál
D Típus	Átalakítás Újrateremtés	Szuper magas technológia bizonytalanság – még nem létező technológiák, ki kell őket fejleszteni	Műszaki Fizikai és Anyagtudományi Kutatóintézet Nanogasznanotechnológiai projektje – (Gyulai J. 2004)

3. táblázat

fontosságát, egy közös nyelvezet kialakítását, alaptudás megszerzését tűzi ki célul a vállalat. Ezt az erőfeszítést támogatják a projektmenedzsment-képzések, tréningek.

#### 2. szint: Közös eljárások

A szervezetek ebben a fázisban felismerik a közös eljárások szükségességét, hogy az egyes projektek sikereseit, más projektekben is megismételhetik. E szinten már több más módszertan alapelveit beépítik a projektmenedzsmentbe.

#### 3. szint: Egyetlen módszertan

A szervezet a különböző módszerek szinergikus hatásokat rejtő kombinációjában létrehozza a saját projektek vezetésére szolgáló módszertanát.

#### 4. szint: Benchmarking

A cél ekkor már a versenyelőny megszerzése a projektmenedzsmenten keresztül. A benchmarking ebben az esetben nem csak egy akció, hanem folyamatosan támogatja a projektkultúrát.

#### 5. szint: Folyamatos fejlesztés

Ezen a szinten a szervezet értékeket a benchmarking útján megszerzett információkat, meghatározza, mely információ erősíti (és mely nem) a szervezeten belül működő egységes módszertant.

Pennypacker (2001) szintén öt fejlettségi szintet határozott meg: a kezdeti folyamat, a strukturált folyamatok, a szervezeti szintű szabványok és intézményesült folyamatok, a végrehajtó folyamat és az optimalizációs folyamat szintjét. Az egyes szinteket az alábbiak szerint jellemezhetem, kiegészítve a hazai gyakorlatban szerzett tapasztalataimmal:

#### 1. szint: Kezdeti folyamat

E megközelítésben van projektmenedzsment-folyamat, de nincsenek megállapított gyakorlatok és belső szabványok, és a projektmenedzsment nem ragaszkodik egyetlen folyamat standardhoz. A dokumentáció pontatlan és ad-hoc jellegű. A menedzsment értik – remélhetőleg(!) – a projekt definícióját, azt, hogy vannak elfogadott folyamatok és elismerik a projektmenedzsment szükségességét.

### Rendszer kategorizálási skála

Terjedelem	Jellemzők	Példák
1. Egy egységre vonatkozik	Egy önálló komponens építése, amelyet önállóan vagy egy nagyobb rendszer részeként használnak	Egy szervezeti egység átalakítása
2. Egy rendszerre vonatkozik	Interaktív részek komplex gyűjteménye és alrendszerek együttesen független funkció végrehajtására, speciális művelet vagy küldetés elvégzésére	Integrált informatikai rendszer bevezetése
3. Több rendszerre vonatkozik	Nagy, széles körben elterjedt rendszerek összessége	Egy nagyvárosok tömegközlekedési rendszerének átalakítása

4. táblázat

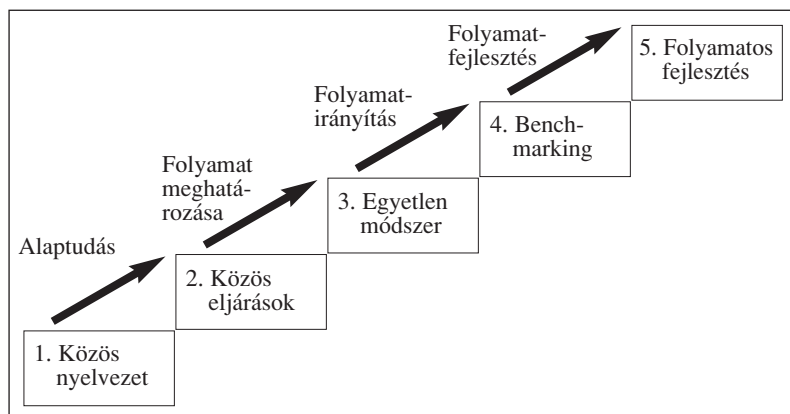
leget kényszerít a projektekre. Mindazonáltal léteznek modellek, melyek segítik a vállalatot a magasabb fejlettségi szintű projektmenedzsment-kultúra eléréséhez. Ilyen modell a projektmenedzsment-érettség modell (project management maturity model – PMMM), amely öt különböző szintet határoz meg. Ezt a 2. ábra illusztrálja.

#### 1. szint: Közös nyelvezet

Ezen a szinten a szervezet felismeri a projektmenedzsment jelentőségét. Egymás megértésének



**PMMM fejlettségi szintek egymásra épülése**



Magam is számos, jó nevű, és mindennapi gyakorlatában jól szervezett vállalatnál találkoztam a projektjeik szervezésében alacsony szintű projektmenedzsment-érettiséggel. Ekkor nincsenek tudatosan használt projektmérőszámok. Mindezeknek az eredményeképpen projektjeik sikere részben vagy egészben elmaradt. A hiányos projektfolyamatok gyenge tervezéshez, rossz projekten belüli kommunikációhoz, gyenge, vagy eredménytelen projektmegvalósításhoz vezettek. Ezen szervezeteknél a projektfolyamatok megismertetése, a képzés, projektmenedzsment-szakértő bevonása feltétlen szükséges.

**2. szint: Strukturált folyamatok**

Számos projektmenedzsment-folyamat létezik a szervezeten belül, de nincs egy megfontolt szervezeti projektszabvány. A dokumentálás létezik ezen alapfolyamatokban. A menedzsment támogatja projektmenedzsment megvalósítását, de nincs konzisztens érthetőség, következmény, sem pedig projektekre kiterjedő szervezeti megbízás. A funkcionális menedzserek részt vesznek több, jobban látható projekt menedzsmentjében. Vannak alapmutatók, és nyomon követik a projektköltséget, munkatervet, és technikai végrehajtást, bár az adatok összegyűjtése manuálisan történik. A projekt végrehajtásához szükséges információk gyakran összefoglaló és részletező adatok összessége.

Ezen fejlettségi szintet multinacionális vállalatoknál is tapasztaltam. Egyik esetben például az anyavállalatnak több mint háromszázötven lépésből álló projektváza volt az új termék bevezetéséhez. E méretből adódóan a magyar leányvállalat nehézkesnek, használhatatlannak találta ezt a struktúrát. Mindennek következményeként az egyes funkcionális vezetők (marketing, értékesítés stb.) külön-külön saját elképzeléseik alapján szelektálták a lépéseket. Így az egyes osztályokon zajló projektfolyamatok (terv, állapotjelentés, monitoring stb.) más-más képet mutattak.

Ugyanilyen eredményre vezetnek cégen belül különböző háttérrel, tapasztalatokkal, meggyőződéssel

2. ábra rendelkező vezetők által irányított projektek, ha nincs egy megfontolt szervezeti projektszabvány.

**3. szint: Szervezeti szintű szabványok és intézményesült folyamatok**

Minden projektmenedzsment-folyamat szervezeti szabványként jött létre. Minden projekt ezeket a folyamatokat használja, néhány kivétellel. A menedzsment intézményesítette a folyamatokat, a projektszabványt a formális dokumentációval együtt, amely minden folyamatban létezik. A projektmenedzsment magába foglalja az inputokat, a kulcsdöntések jóváhagyását és dokumentumokat. A projektmenedzsment-folyamatok automatizáltak.

Kitűnően működő, ilyen szintű rendszerek tapasztalhatóak például ERP rendszereket vállalatoknál bevezető informatikai cégeknél. Számos projekt fut egy időben és a jó dokumentációs struktúra és a leírt folyamat ebben az esetekben, mint minőségbiztosítási eljárás is megjelenik. A rendszer tartalmazza a problémák megoldásához kapcsolódó eszközlációs szinteket is. Ezek a folyamatok a projektteam aktív és integrált tagjaiként gyakran foglalják magukba az ügyfeleket.

**4. szint: Irányított folyamat**

A projekteket olyan a megfontolásból hajtják végre, hogy hogyan valósították meg a múltban és mik a jövőre vonatkozó elvárások. A menedzsment hatékony mérőszámokat használ a döntéshozáshoz és értelmezi más projektekre való hatását. Minden projektet, változásokat részletes költségbecslésből, baseline becslésből és megvalósított értékekből, elért mérőszámok alapján vizsgálják meg és értékelnek. A projektinformáció más testületi rendszerekkel integrálódik azért, hogy optimalizálják az üzleti döntéseket. A folyamatokat és szabványokat dokumentálják, hogy a projektdöntéseket segítsék. Kitekintve külső benchmarkingot is folytatnak.

Ilyen megoldásokat elsősorban olyan projektorientált működésű cégeknél tapasztaltam, ahol a vezetők korábban projekteket vezettek és a projektvezetés mesterségét magukénak tudják. Itt a vezetés tisztán érti a projektmenedzsment folyamatában lévő szabályokat, ha kell, jól végrehajtja azt és megkülönbözteti a projektek különböző méretéből és komplexitásából adódó projektmenedzsment-követelményeket és vezetési stílusokat. Projektmenedzsment-folyamatok és -szabványok más szervezeti folyamatokkal és rendszerekkel integrálódnak.

**5. szint: Optimalizációs folyamat**

A tanult folyamatokat rendszeresen vizsgálják, és ezt arra használják, hogy tökéletesítsék a projektmenedzsment-folyamatokat, -szabványokat és -dokumentációt. A menedzsment és a szervezet nem csak a tény-

leges projekt-végrehajtással foglalkozik, hanem a folyamatok állandó fejlesztésével is. A végrehajtás során összegyűjtött mérőszámokat, eredményeket nem csak a projekt, de a jövőre vonatkozó szervezeti vezetési döntéshozás teljesítményének megértéséhez használják. Ez a fejlettségi szint a tanuló szervezetek sajátja.

Ez a tanuló szervezet egyet jelent a folyamatos önvizsgálat és fejlődés kultúrájával, de egy szervezet csak akkor működik jól, ha a szervezeten belüli egyének is hasonlóan gondolkodnak. Egy olyan szervezet, amelyben jelen van ezen kultúra, sokkal könnyebben tudja elfogadni a modern környezet elvárásait. Ott a félelem és ellenállás az új dolgok iránt minimálisra csökken. Az innovációkkal kapcsolatos projektek és azon projektek, amelyek radikális stratégiai változtatásokat vonnak maguk után, nagyon hasonló szervezeti kultúrát és folyamatokat igényelnek a siker érdekében. A projektek bírják az ismétlődő fejlesztést. A nyitott kommunikáció és a felsőbb vezetés támogatása létfontosságú.

5. táblázat

A PMMM és Pennypacker fejlettségi szintjeinek összehasonlítása és az egyes típusok szerző általi elnevezése

	PMMM fejlettségi szintjei	Pennypacker fejlettségi szintjei	Projektmenedzsment típusa
0. szint			„Szerencsejátékosok”
1. szint	Közös nyelvezet	Kezdeti folyamat	„Homo faber”-ek és „Terminológusok”
2. szint	Közös eljárások	Strukturált folyamatok	„Kísérletezők” és „Öntörvényűek”
3. szint	Egyetlen módszertan	Szervezeti szintű szabványok és intézményesült folyamatok	„Monoteisták”
4. szint	Benchmarking	Irányított folyamat	„Előny szerzők”
5. szint	Folyamatos fejlesztés	Optimalizációs folyamat	„Perfekcionista”

Pennypacker, és Grant beszámol egy web-alapú kutatásról, melyben 126 válaszadó közül 123 válaszolt elegendő teljességgel a tanulmányhoz. A válaszadók nagy többsége azt jelezte, hogy a szervezetük a projektmenedzsment-fejlettségi modell relatíve korai szakaszában van. A válaszadók közel 67%-a jelezte, hogy szervezetük az első, kezdeti folyamatok szintjén működik (13,7%) vagy a második strukturált folyamatok és standardok szintjén (53,2%). Míg a válaszadók jelentős aránya mutatta, hogy a szervezetük elérte a harmadik, szervezeti standardok és intézményesített folyamatok szintet (19,4%), addig csekély 7,3% jelez-

te, hogy a szervezetük a negyedik, végrehajtási szinten működik és csak 6,5% becsülte a saját szervezetét az ötödik, optimalizációs szintre. A tanulmány következtetése az is, hogy a teljes projektmenedzsment-fejlettséget vizsgálva nincs statisztikailag szignifikáns különbség az iparágak között, illetve eltérő méretű vállalatok között. Az iparágak közötti csoportosítás nem hozott olyan eredményt, amely eltér a teljes iparágra vonatkozó eredménytől.

### Átfedés a szintek között

Amikor a fejlettségi szintekről beszélünk (ugyanúgy, mint a projekt életciklusához tartozó fázisok esetében) létezik egy tévhit, miszerint csak szekvenciálisan, egy szint, vagy fázis lezárását követően juthatunk el a következőhöz. Ez természetesen nem feltétlenül igaz. Létezhet a szintek közötti átfedés. Az átlapolás mértéke a szervezet kockázatvállalási hajlandóságának függvénye. Ilyen eset, ha adott vállalat az egységes módszertant, vagy szervezeti szintű szabványok, és intézményesült folyamatokat támogató ellenőrző kérdéssort fejleszt, mialatt éppen még csak projektmenedzsment-tréninget szervez alkalmazottnak. Vagy átlapolásnak tekinthető, ha a benchmarkingot megelőzően már egy kiválósági központot (Center of Excellence -COE) hoz létre vállalatán belül. Mindazonáltal a sorrend semmiképpen sem változhat meg a szintek között, így például a 2. szint lezárása nem előzheti meg az 1. szint zárását. Az átfedések több esetben jelenhetnek meg.

- Az 1. és a 2. szint közötti átfedés: A szervezet már elkezdheti a projektmenedzsment folyamatainak kifejlesztését, mialatt tréningek segítségével a közös projektnyelvezet kialakításán munkálkodik.
- A 3. és a 4. szint közötti átfedés: Ekkor a szervezet, mialatt egységes módszertant épít ki, már készülnek a tervek a módszertan javításához, továbbfejlesztéséhez, kapcsolódó folyamathoz.
- A 4. és a 5. szint közötti átfedés: Ahogy a szervezetek egyre jobban elkötelezettek a benchmarking és a folyamatos fejlesztés mellett, az általuk elvárt változtatási sebesség megkívánja a két szint közötti szignifikáns mértékű átlapolást.
- Az 5. szintről történő visszacsatolás a 4., illetve a 3. szinthez egy folyamatos fejlesztési ciklushoz vezet.
- Más esetben az átlapolások nem feltétlen kívánatosak: pl. a 2. és a 3. szint között.

Lehetnek párhuzamosságok egymástól távol álló szintek esetében is. Egy elszánt vállalat már az 1. szint mellett hozzáfoghat benchmarkinghoz. Ekkor a vállalat más cégek által elkövetett hibákból tanulva kerülheti el a reá leselkedő veszélyeket, ezáltal a 4. szint párhuzamosan folyik az első három fejlettségi szinttel.

Kockázatok a projektmenedzsment minden szintjén léteznek. A kockázat mértéke az alacsonytól a magasig

változik. Az alacsonynak semmilyen hatása nincs a vállalati kultúrára és a változás elfogadására gyorsan kész a szervezet, míg a magas kockázat esetében a projektmenedzsment mindennapi működésbe való beépítése változásokat hoz a szervezeti kultúrába. A szervezeti szintű szabványok és intézményesült folyamatok, az egységes módszertan kialakítása talán a legnagyobb kockázatot hordozó szint, mely hatást gyakorolhat a kultúra váltására.

Az alábbiakban három egyszerű lehetőséget mutatunk be, mely támogathatja a szervezetszintű fejlődést: a minőségbiztosítás, az akció előtti és utáni áttekintések, illetve a projektiroda.

### Minőségbiztosítás a projektmunkában

A projekt jellemzőinek összessége, mely hatással van a már meglévő, és a még fel nem merülő igények kielégítésére. „A célnak megfelel” kifejezés nagyon gyakran fordul elő, amikor meg akarjuk magyarázni, hogy projektmunkánkban mit értünk minőség alatt. Rend szerint a megvalósítandó termék, szolgáltatás tulajdonságaival foglalkozunk. Ha a kivitelezendő dolog mindazon tulajdonságokkal rendelkezik, amiket előre meghatározottunk, akkor az elkészült, és befoghatunk újabb projektbe. Ahhoz, hogy ezt elérjük, biztosnak kell lenni abban, hogy a végtermék megfelel az előre megszabott követelményeknek. Általában ilyenkor minőségvizsgálatot végeznek. Felmerül a kockázat, hogy megpróbáljuk az utólagosan felmerülő igényeket is kielégíteni, habár azok nem tervezettek, nem voltak a költségvetésben, és lehet nem is igazán szükségesek. Tapasztalatok azt bizonyítják, hogy két minőséghez kapcsolódó kérdés gyakran hozzájárul a projekt késéséhez:

1. A munkát nem megfelelően végezték, ami gyakran a nem kielégítő munkaleírásnak köszönhető, amely ahhoz vezethet, hogy a munkát újra el kell végezni, és természetesen ezzel együtt nőnek a költségek is. Ha jó, egyértelmű munkaleírást nyújt, akkor csapata már a kezdetektől egy a „célnak megfelelő” terméket akar majd előállítani.
2. A felesleges „szépitgetések” elvégzése időpocséklás, és elveszi csapata energiáját a fennmaradó, fontos feladatoktól.

Projektmenedzserként tisztában kell lenni a megbízó minőségi elvárásaival, de meg kell értetni velük, hogy a kiváló minőséget keressék az elfogadható helyett, még ha drágább is. Egy jól működő minőségbiztosítási rendszer megteremtheti a cég projektjeinek szabványosítását, hogy minden projekt és program esetében használják-e, felülvizsgálhatja és fejlesztheti azt. Ha adott cégnél nem létezik ilyen, akkor a projektet támogató vezetésnek érdemes létrehozni egy, a projekt minőségét biztosító eszközt, de annak függetlennek kell lennie a projektmenedzsertől. A projekt minőségi tervének meg kell határozni, hogyan alkalmazza a minőségi rendszert ahhoz, hogy a vásárlók

elvárásait a projekttel szemben kielégítse. A minőségi terv egy részletes terv, mely meghatározza, hogyan és mikor fogják a projektterméket egy adott szinten ellenőrizni, illetve hogy azt ki fogja végezni. A minőségi kritériumok azok a döntő tényezők, amelyeknek a termék meg kell, hogy feleljen, rendeltetési célnak megfelelő minősítéséhez. Érdemes, amikor csak lehetséges ilyen kritériumokat létrehozni, mivel ezek lehetőséget nyújtanak az objektív szemléletmódra. A tudatos projektvezető által megvizsgálandó kérdések:

- Létezik cégénél minőségmenedzsment rendszer? Ha igen, tisztában van minden előírásával, ami a projekt munkára vonatkozik?
- Projektje számára van-e minőségbiztosítási eljárás és használatos-e?
- Van megfelelő projekt minőségi terv?

### Projektakció előtti és utáni áttekintés (BAR, AAR)

Az ún. akció előtti áttekintés (Before Action Review, BAR) megköveteli, hogy a team tagjai egy-egy fontosabb akció előtt megválaszoljanak négy kérdést: Milyen eredményt akarnak elérni, és hogyan mérik a teljesítményt? Milyen kihívásokra számíthatnak? Mit tanultak mások a hasonló helyzetekből? Ezúttal mi teszi a projektcsapatot sikeressé? A válaszok összhangba hozzák a team céljait, és előkészítik a terepet egy eredményes AAR-értekezlethez.

Az akció utáni áttekintés (After Action Review, AAR) arra szolgál, hogy az egyes eseményekből vagy projektekből levonják a tanulságokat, és az így szerzett tudást később felhasználják. Rövid megbeszélések egyszerűbb formában szavatolhatják, hogy a projektet mindenki ugyanannak látja, és a team minden tagja tudja, mi a feladata.

Ráadásul a projekteket kisebb részekre bontják, és a részeket rövid BAR-, ill. AAR-értekezletekkel kezdik és fejezik be az egyes részfeladatokra koncentrááló csoportokban. Így visszacsatolási hurkok jönnek létre, amelyek segítenek a teameknek a teljesítmény maximalizálásában, és idővel kifejlődhet a tanulás kultúrája. (Darling, M., Parry C. és Joseph Moore J. 2005)

### A projektiroda támogatása

Az egyes szintekről történő tudatos feljebb lépéshez nyújthat segítséget egy projektiroda kialakítása. Az iroda méretét, struktúráját, az ott dolgozók számát a szervezeten belül futó projektek száma, kiterjedése, stratégiai fontossága határozza meg. A projektiroda egy ideiglenesen vagy állandóan működő szervezeti egység, amelyet azért hoztak létre, hogy segítséget nyújtson a projektek megvalósításához projektalapú cégek számára, vagy olyan cégeknek, amelyek gyakran egy időben több projekten is dolgoznak. Ez ideiglenes szervezet akkor, ha csak azért jött létre, hogy egyetlen projektet támogasson annak életciklusai alatt.



Miért hasznos ez? Egy szervezetnek minél több projektje van, annál jobban tudja hasznosítani a projektirodát, számára az előnyök a következők lehetnek:

- Képzett és tapasztalt személyzet áll rendelkezésre, hogy támogatassa a projekteket és az adminisztrációt, ezzel több időt nyújtanak a projektmenedzser számára, hogy a tervet sikeresen menedzselhesse.
- Egyre inkább következetessé válnak és egyre nagyobb tapasztalatra tesznek szert, a projektmenedzsment eszközeinek és technikáinak alkalmazása közben.
- Hozzáférhetőséget biztosít egy tudásbázishoz olyan projektekről, amelyekből van mit tanulni, projekt történetekről, tervekről és aktuális információkról, technikákról, melyek jól, ill. rosszul működtek, mintatervekről, projektdokumentációkról, tárolási folyamatokról és rendszerekről, ezáltal segítve a tudástranszfert a projektek között.
- Fejlesztik a projektmenedzsment és a projektcsapat képességeit, hozzáállását, lelkesedését és hozzáértését.
- Hozzájárulnak a legfontosabb célok eléréséhez, ha a projekthez tartozó feladatok elvégzésekor hatáson járnak el.
- A minták és dokumentációk következetesek.

A projektiroda által nyújtható szolgáltatások, mint adminisztratív segítség és a teljes projektmenedzsmentben segítséget nyújtó szolgáltatások között fog változni, attól függően, hogy egy cég mit keres és hogy a kivitelezés mely szintjén áll. A következő lista a projektiroda lehetséges funkcióit mutatja be (de nem utal arra, hogy valamely pont elsőbbséget élvezne a többivel szemben):

- Rögzíteni az időt és nyomon követni a munkaidőkimutatásokat a projekten dolgozók esetében.
- Fejlesztani és karbantartani a szükséges táblázatokat, lehetőleg szoftveres megoldás alkalmazásával.
- A projekt tervekből és -változatokból programokat és portfóliókat hozni létre.
- Karbantartani más jelentéseket, beleértve a projekt kockázatairól, a célokról, a minőségről és az alkatokról szólókat.
- Biztosított és jól szervezett iktatási rendszerben kell tárolni és visszakeresni a projekt-dokumentációt, lehetőleg elektronikusan és papíron is.
- Létrehozni és bővíteni egy könyvtárat, mely projekt történeteket tartalmaz, és ha bárkinek szüksége van ebből valamire, kikeresni azt.
- A viszonylag új projektmenedzsment, a projektbizottságok és az irányító testületek oktatását arról, hogyan kezdjenek bele egy projektbe.
- Rendszeresen projektjelentéseket írni és továbbítani azokat, miután azt a projektmenedzser jóváhagyta.

- Megszervezni és támogatni a projekttalálkozókat a napirendek továbbításával, majd jegyzőkönyvet készíteni és továbbítani azokat az eseményekről, döntésekről.
- Néhány projekt ún. „parancsnoki szobákat” teremt, ahol átnézhetik a grafikonokat, diagrammokat, táblázatokat, jegyzeteket, és a projektinformációk széles skáláját; az ilyen szobák csak akkor hasznosak, ha az információk időszerűek, így szükség van a frissítő munkára; a projektiroda személyzete a legjobb helyzetben van ilyen feladatok ellátásához, mivel első kézből szerzett tudásuk van a legfrissebb anyagokról is.

Ebből a listából is kiderül, hogy az adminisztratív támogatás egy projekt esetében igen időigényes lehet, ha professzionális szinten művelik. A legjobb, ha olyan személyt nevezünk ki a projektiroda vezetőjének, aki a projekt szempontjából megfelelő tudással és tapasztalattal rendelkezik. Számos egyéb fontos tulajdonság szükséges: szövegszerkesztés és táblázatkezelés tudásától általános műveltségen, matematikai tudáson, alkalmazkodó képességen keresztül tanulni vágyásig. Egyes képességeket, pl. tervezési eszközök használatát, úgy, mint például a Microsoft Project, a különböző tréningek, tanfolyamok során is el lehet sajátítani. Az is nyilvánvaló, hogy mindig könnyebb lesz meghatározni a projektiroda kiadásait, mint közvetlen hasznát, bevételeit, ezért érdemes közvéleménykutatást tartani tapasztalattal és tudással rendelkező személyek körében, hogy ők milyen szolgáltatásokat tekintenek fontosnak egy projektiroda esetében.

El kell dönteni, hogy a projektiroda milyen területeken nyújtana segítséget, az egyszerű részidőben végzett adminisztratív segítségnyújtástól a mindent felölelő, teljes körű szolgáltatásokig, figyelembe véve, hogy a cég személyzete végezné ezt a munkát, vagy egy külső céget bíznanak meg ezzel. Az okok, amelyek miatt létre lehet hozni egy projektirodát, különbözőek: lehet a kísérleti próbálkozás egyetlen projekt támogatásához, de kezdhetjük egyetlen szolgáltatással, és ezt később bővíthetjük egyéb szolgáltatások bevezetésével, egészen addig, míg ezeket minden projektnél alkalmazzuk.

## Összegzés

A projektmenedzsment hatékonyságát azt mutatja, hogy a projekt mennyire érte el a kitűzött célokat. Továbbá az is jelzi, hogy mennyiben járul hozzá a szervezet stratégiai céljainak eléréséhez. A projekt sikerességének két összetevője van: a projekt eredményessége és hatékonysága. Az egyes vállalatok, projektekre létrejött szervezetek a fenti kihívásokra különböző projektmenedzsment-fejlettséghez tartozó projektjelzésekkel, folyamatokkal reagálhatnak.



Egy stratégia hatékony alkalmazásához szorosan kapcsolódik egy megfelelő kulturális környezet és projektfolyamat felállítása, különösen akkor, amikor a változások magas szintű bizonytalansággal és innovációval járnak. Az innovációk létrejöttéhez, egy szervezeti struktúrához és kultúrájához szükség van megfelelően támogatott jól képzett teamre, amely nagyrészt önállóan működik, annak ellenére, hogy munkájuk a szervezeti prioritásokhoz és eredményekhez kötődik. Egy innovációt támogató projekt-kultúra megalkotása általában nehéz pontnak bizonyul.

Megfelelően kialakított, a projektekre is kiterjedő minőségbiztosítási rendszer megteremti a cég projektjeinek szabványosítását, hogy minden projekt és program esetében használják-e, felülvizsgálhatja és fejlesztheti azt. Az akció előtti és utáni áttekintések rendkívül feszes visszacsatolási ciklusokat hoznak létre a gondolkodás és a cselekvés között, így a vállalatot képessé teszik arra, hogy mindenféle környezetben boldoguljon.

A projektmenedzsment irányvonalainak felállítása meghatározó lépés, amely összekapcsolja a projekt természetét a kulcsfontosságú sikertényezőkkel. Az itt bemutatott projektiroda biztosíthatja a feltételeket, melyeket az elvárt eredmények elérése érdekében teremtetek meg, a bizonytalanság szintjének azonosításával, és az innovációk és változtatások szintjének meghatározásával.

Miután a fejlettségi szintek vállalatról vállalatra változnak, remélhetőleg e tanulmány is segíti a vállalati szakembereket, hogy értékeljék szervezetükön belül a projektmenedzsment, mely érettségi szinten van jelenleg, és mely szint lenne kívánatos a hatékonyabb projektműködéshez, a stratégiai tervek sikeresebb megvalósításához.

## Felhasznált irodalom

- [1] Cooke-Davies, T. – Schlichter, J. – Bredillet, C. (2001). Beyond the PMBOK Guide. Proceedings of the 32nd Annual Project Management Institute 2001 Seminars & Symposium.
- [2] Darling, M. – Parry C. – Joseph Moore J. (2005) Learning in the Thick of It Harvard Business Review, július-augusztus (Magyar nyelven a cikk a HBm 2005/12-2006/1 dupla számában jelenik meg.)
- [3] Deák Cs. (2000): Egy lehetséges modell a változások kezelésére Gépgyártástechnológia 2000. 4. sz.
- [4] Görög M. (1996): Általános projektmenedzsment, Aula, Bp.
- [5] Görög M. (2003): A projektvezetés mestersége, Aula, Bp.
- [6] Görög M. (2005): A projektvezetési eszköztár alkalmazásának elméleti alapjai, Vezetéstudomány 2005/6
- [7] Kerzner, H.. (2001) Strategic planning for project management using a project management maturity model John Wiley & Sons.
- [8] Gyulai J. (2004): Az emberiség útja a nanovilág felé. Mindentudás Egyeteme (2004) Harmadik kötet szerkesztette: Hitseker Mária és Szilágyi Zsuzsa Kossuth Kiadó Budapest
- [9] Nadler, D. A. – Tushman, M. L. (1995): Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. In D. A. Nadler, R. B. Shaw, A. E. Walton and Associates, Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation San Francisco: Jossey-Bass,
- [10] Pennypacker, J. S . és Grant K.P. (2003) Project Management Maturity: an Industry Benchmark
- [11] Pennypacker, J. S. (2001) Project management maturity benchmark. Havertown, PA: Center for Business Practices
- [12] Project Management Institute (2000) A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Newtown Square, PA: Project Management Institute
- [13] Rosenstock, C. – Johnston, R.S., – Anderson, L. M. (2000). Maturity model implementation and use: A case study. Proceedings of the 31st Annual Project Management Institute 2000 Seminars & Symposium.
- [14] Shenhar, A. J. – Dvir, D. (1996) Toward a typological theory of project management. Research Policy
- [15] Skulmoski, G. (2001). Project maturity and competence interface. Cost Engineering, 43 (6)
- [16] Tichy, N. M. (1982) 'Managing change strategically: the technical, political, and cultural keys' Organizational Dynamics, Autumn.
- [17] Verwey, A. – Comminos, D. (2002) Business focused project management. Institute of Management Services