

Projektorientáció mint menedzsmentstratégia

- A projektek és programok olyan ideiglenes szervezetek, melyeket komplex, viszonylag egyedi folyamatok teljesítésére hoznak létre.
- A projektek és a programok alkalmazásának a célja:
 - a vállalaton belüli szervezeti rugalmasság kialakítása
 - a végrehajtott folyamatok eredményeinek minőségének biztosítása, mellyel versenyelőnyt lehet elérni

A projekt olyan másság, amely másságot hoz létre!

Projektorientált társadalom! talin, 2007

Egy projekt

- A vezetők figyelmét
- A megfelelő projektszervezet megtervezését
- A projektterv kialakítását és ellenőrzését
- A projekthez kapcsolódó viszonyrendszer kialakítását igényli

A projekt olyan másság, amely másságot hoz létre!

Hné Hoszpodár Katalin, 2007

Projektmenedzsment

- Első projektek projektmenedzsment dokumentációkkal - űrprogram, katonai projektek (költség/ütemterv ellenőrző rendszer kritériumok, rendszerirányítási kézikönyv)
- A modern projektmenedzsment alapművei: kis számú, magas komplexitású és költségű, hosszú időtartammal rendelkező projektek
- Amerikai haditengerészet - PERT ütemtervezési módszer, programértékelési és vizsgálati technika
- 1960-70: világméretű K+F projekteket támogató nemzetközi szervezetek megjelentették a projektmenedzsmentre vonatkozó saját modelljeiket (Világbank, UNIDO)
- Iparági alkalmazások
- „Menedzsment projektek” koncepció, mint új szervezeti stratégia - 1990

A projektek, mint ideiglenes szervezetek - a szervezeti struktúrák számára stratégiai lehetőséget kínálnak!

Projektmenedzsment

- A projektek ideiglenes szervezeti felfogása megsokszorozta a projektmenedzsment jelentőségét.
- Különböző céllal létrejött projektek váltak ismertté: fővállalkozói projektek, pályázati-, marketing-, szervezési-, személyzetfejlesztő projektek.....
- Összes iparágban, közszférában, nonprofit szervezeteknél megnövelheti a szervezet hatékonyságát és túlélési esélyeit.
- Megnőtt a kis és közepes komplexitású projektek jelentősége is
- Különböző típusú projekteket tartalmazó portfólióval rendelkeznek az iparágak

Program (ideiglenes szervezet)

Projekt 1 Projekt 2 Projekt 3

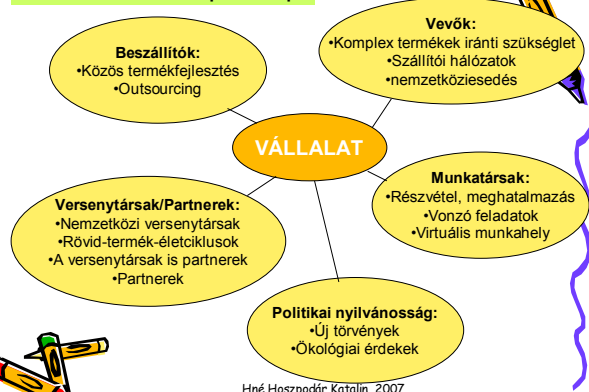
A projektek a szervezeti differenciálódás eszközei lettek! **Komplexebb és viszonylag egyedi üzleti folyamatok kivitelezésére használják!**

Projektek és programok előnyei

- Vállalatok versenyképességét biztosítja azáltal, hogy éppen a megfelelő szervezeti komplexitást nyújtja
- A vállalatok társadalmi környezetét is egyre nagyobb komplexitásúnak tekinthetjük:
 - Piacok globalizálódása, új technológiai fejlesztések, új kooperatív vásárlói és beszállítói kapcsolatok, társadalmi értékek változásai a **környezet komplexitását növeli**
 - A változatosság a lehetséges állapotok számával határozható meg.
 - **„csak a változatosság tudja magába olvasztani a változatosságot!” (Ashby)**

A vállalatoknak a szervezeten belül egy bizonyos fokú komplexitást ki kell alakítani ahhoz, hogy képes legyen illeszkedni környezetének komplexitásához.

Szervezet növekvő komplexitása pl.



Projektmenedzsment előnyei

- Komplex projektek megvalósíthatósága
- Projekteredmények minőségének biztosítása
- Projekteredmények elfogadásának biztosítása a csapatmunkán s a projektmarketingen keresztül
- Rövid projektidőtartamok és nagy pontosság biztosítása a projekttervezésben
- Költségek optimalizálása, bírságok, kamatfizetések elkerülése vagy a kamathozamok biztosítása révén
- Projektdokumentációval az átláthatóság biztosítása
- Egyéni és szervezeti tanulás biztosítása projektszervezeten belüli visszajelzéseken keresztül
- Vásárlók, beszállítók és partnerek konstruktív kapcsolatok kialakítása

A program és a projekt jó beazonosítása, körülhatárolása! A projektmenedzsment több, mint egy-egy program egyedi projektjeinek menedzsmentje!

Programmenedzsment előnyei folyt.

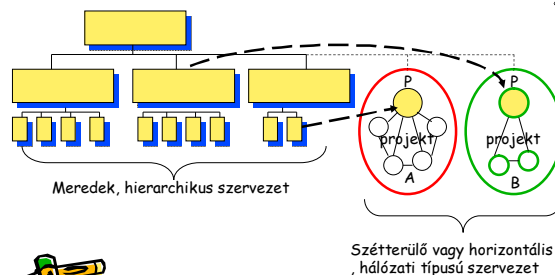
A különböző programok integrálásának eszközei:

- A program „átfogó képének” biztosítása
- A programcélok tervezése, és ellenőrzése
- Program időzítése és költségvetése
- A program környezetével való viszonyrendszere
- A programszervezet és programkultúra kialakítása
- Programmarketing

A projektmenedzsment nem pótolja az állandó szervezet gyenge menedzsmentjét!

Hné Hoszpodár Katalin, 2007

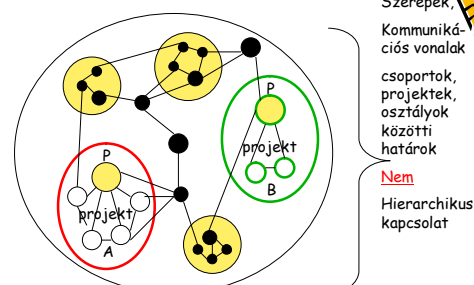
Szervezeti (hierarchikus és kommunikációs) szintek csökkentése a projekteken keresztül



Kevésbé projektorientált vállalatoknál! 7

Hálózati típusú szervezet: rugalmas hálózati struktúra

Összehangolás integráció



A legfontosabb üzleti folyamatok projekteken belül valósulnak meg! Projektláncokba, projektportfólióba és projekthálózatba kell csoportosítani!

PM - Új potenciálok és kihívások

- Projekt határainak, és kontextusának, valamint a projekt komplexitásának és dinamikájának kezelése:
- **A tervezés, kontrolling és a projekt szervezése helyett**
- **a projekthatárok és a projekt kontextus kialakítása, a projekt komplexitásának kiépítése és redukálása, valamint a projekt dinamikájának kezelése** váljanak releváns feladatokká!

„RENDSZERSZERŰ” PROJEKTMENEDZSMENT

Hné Hoszpodár Katalin, 2007

PROJEKTHATÁROK MEGHATÁROZÁSA

- A PROJEKT MŰSZAKI, SZERVEZETI, SZEMÉLYZETI ÉS MARKETING CÉLJAINAK EGYÜTTES FIGYELEMBEVÉTELE
- **MÓDSZEREK:**

- ❖ PROJEKTCÉLOK TERVE
- ❖ KORLÁTOK TERVE
- ❖ MEGFONTOLÁSOK TERVE
- ❖ FELADATLEBONTÁSI STRUKTÚRA
- ❖ PROJEKŰTEMEZÉS
- ❖ PROJEKTERŐFORRÁS TERVE
- ❖ PROJEKTKÖLTSÉGEK ÉS BEVÉTELEK TERVE
- ❖ PROJEKTSZERVEZET STB.

Hné Hoszpodár Katalin, 2007

PROJEKTKONTEXTUS ELEMZÉSE

- A PROJEKTKONTEXTUS ÉS AZON VISZONYRENDSZER KIALAKÍTÁSÁNAK ELEMZÉSE, AMELY A PROJEKT ÉS KÖRNYEZETE KÖZÖTT ALAKUL KI
- **MÓDSZEREK:**

- ❖ PROJEKT KÖRNYEZETÉNEK ELEMZÉSE
- ❖ A PROJEKT ELŐTTI ÉS UTÁNI FÁZIS ELEMZÉSE
- ❖ A BUSINESS CASE
- ❖ A PROJEKT MÁS PROJEKTEKHEZ ÉS A VÁLLALAT STRATÉGIÁJÁHOZ VALÓ KAPCSOLÓDÁSÁNAK AZ ELEMZÉSE
- ❖ PROJEKTPREZENTÁCIÓK, PROJEKTBEMUTATÓK

Hné Hoszpodár Katalin, 2007

PROJEKT KOMPLEXITÁSÁNAK FELÉPÍTÉSE ÉS CSÖKKENTÉSE

- A PROJEKTSZEMLELETET, A PROJEKTEN BELÜLI KREATIVITÁST, ÉS A PROJEKT VONATKOZÁSÚ DÖNTÉSEK ELFOGADÁSÁT, MEGFELELŐ KOMMUNIKÁCIÓS STRUKTÚRÁN KERESZTÜL LEHET BIZTOSÍTANI
- **MÓDSZEREK:**

- ❖ PROJEKT WORKSHOPOK SZERVEZÉSE
- ❖ PROJEKTINDÍTÁSNÁL, MÉRFÖLDKÖVEKNÉL ÉS PROJEKTTÁRÁSNÁL
- ❖ PROJEKTTEAM ÉS PROJEKTGAZDA MEETINGEK SZERVEZÉSE
- ❖ PROJEKTSZEREPEK DIFFERENCIÁLÁSA, A SZEREPEK KÖZÖTTI KAPCSOLAT MEGHATÁROZÁSA, PROJEKTTEAMEN BELÜLI HIERARCHIKUS SZINTEK KIALAKÍTÁSA

Hné Hoszpodár Katalin, 2007

PROJEKT KOMPLEXITÁSÁNAK FELÉPÍTÉSE ÉS CSÖKKENTÉSE folyt.

A különböző nézőpontok összekapcsolása, a „multimódszer-megközelítés” teszi lehetővé a projekt komplexitásának megfelelő kezelését!

- A folyamatosság biztosítása érdekében a projektben **redundáns struktúrákat** kell létrehozni.
- A projekt projektteamet érintő komplexitásának csökkentését a **projektcélok elfogadásával** lehet elérni.
- A **projektmenedzsment sztenderdek** alkalmazása, a **projektspecifikus szabályok, normák** felállítása, a **projekttervek** kialakítása, valamint az **integratív projektteam-meetingek** szervezése ad ismétlődő eligazodást a projekt munkához.

Hné Hoszpodár Katalin, 2007

PROJEKT DINAMIKÁJÁNAK MENEDZSMENTJE

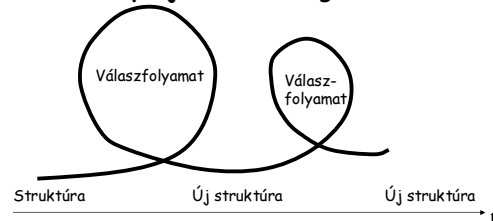
- A PROJEKT DINAMIKÁJA A RELEVÁNS KÖRNYEZET BEAVATKOZÁSÁBÓL ÉS A PROJEKT ÖNREFERENCIÁJÁBÓL ERED.
- A PROJEKT FORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓS STRUKTÚRÁI TESZIK ÖNREFERENCIÁLISSA A PROJEKTET:

✦ FELADATLEBONTÁSI STRUKTÚRA
 ✦ MÉRFÖLDKŐ-TERV
 ✦ PROJEKTKÖRNYEZET ELEMZÉS HOZZÁJÁRULNAK A PROJEKTBEN TÖRTÉNŐ KOMMUNIKÁCIÓHOZ
 ✦ A PROJEKTET ÉRINTŐ VÁLTOZÁS FÜGG A RELEVÁNS KÖRNYEZETTEL KIÉPÜLT VISZONYRENDSZERTŐL

Az önreferencia lehetősége csak akkor áll fenn, ha a projekt (relatív) funkcionális autonómiája elismert, az állandó szervezet beavatkozása a projektorientált szervezetben korlátozott!

PROJEKT DINAMIKÁJÁNAK MENEDZSMENTJE

projektkontrolling



A projekt végrehajtásához szükséges struktúrák egy ciklikus folyamatban alakulnak ki, kérdőjeleződnek meg és adaptálódnak az új követelményekhez

Hiné Hoszpodár Katalin, 2007

FOLYAMATORIENTÁLT PROJEKTMENEDZSMENT

- A PROJEKTMENEDZSMENTET A PROJEKTORIENTÁLT SZERVEZET EGYIK ÜZLETI FOLYAMATAKENT ÉRTELMEZI, ÉS ANNAK ALFOLYAMATAIRA KONCENTRÁL
- A PROJEKTMENEDZSMENT SZEMÉLYZETÉNEK KOMPETENCIÁKRA VAN SZÜKSÉGE AZ ALFOLYAMATOK VEZETÉSÉHEZ: A FOLYAMAT INDÍTÁSÁHOZ, A FOLYAMATOS PROJEKTKOORDINÁCIÓHOZ, A PROJEKTKONTROLLINGHOZ, A PROJEKTTÁRASHOZ, PROJEKT FELFÜGGÉSZTÉSÉNEK MEGOLDÁSÁHOZ

A projektmenedzsment sikere: a folyamatokat mennyire professzionális módon hajtja végre. Átfogó, integratív cél érdekében projektmenedzsment-módszerek alkalmazása.

Valamennyi módszer integrált módon történő figyelembevétele vezethet optimális eredményhez

A projektmenedzsment szempontjából a projekt kontextusát képezik

- Projektcélok
- Projekthatókör
- Projektütemezés
- Projekterőforrások
- Projektköltségek és projektbevételek
- Projekt kockázatai
- Projektszervezet, projektstruktúra

Hiné Hoszpodár Katalin, 2007

A projektmenedzsment folyamat céljai

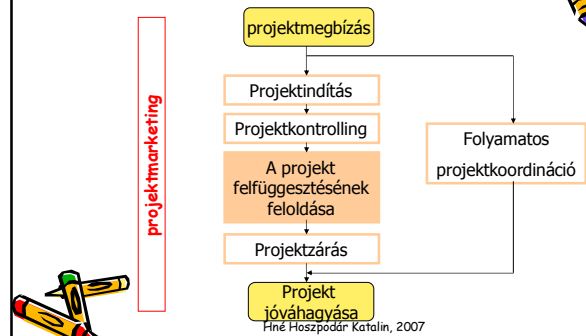
- Strukturális előfeltételek kialakítása a projektcél megvalósításához
- A folyamatos projektkoordináció hatékony megvalósítása
- Szociális-, idő-, és tartalomfüggő projektkorlátok menedzselése
- Projekt komplexitásának felépítése és csökkentése
- A projekt dinamikájának menedzselése
- **NEM CÉL: a projekt szakmai tartalmának megvalósítása (ez a projekt célja, nem pedig a menedzsmentté)**

A projektmenedzsment folyamat időkorlátai

- Kezdés: projekt meghatározása
- Befejezés: projekt jóváhagyása

Hiné Hoszpodár Katalin, 2007

Projektmenedzsment - folyamat struktúrája



Projektmenedzsment -folyamat összefüggései, kapcsolatai

Projektindítás:

- Projekt kontrolling struktúra megtervezése
- zárás folyamata és mérési sikerkritériumok meghatározása
- Kontrolling és zárás munkamódszerek meghat. (projektmegbeszélések, projektworkshopok, emlékeztetők készítése, észrevételek)
- Forgatókönyv-technika alkalmazásával és az alternatív tervek kifejlesztésével potenciális intézkedések kidolgozása a projekt felfüggesztés feloldására
- Megtervezni a projekt bármely strukturálisan meghatározott identitásváltozásának menedzselését

Hné Hoszpodár Katalin, 2007

Projektmenedzsment -folyamat összefüggései, kapcsolatai

Projektkontrolling

- Induláskor létrehozott projekttervek ellenőrzése, ha szükséges átdolgozása

Projektfelfüggesztés menedzselése

- Induláskor kialakított alternatív tervek és/vagy a legutóbbi projektkontrolling aktuális projekttervnek használatával

Projektzárás

- Azok a projekttervek képezik az alapját a projektsiker értékelésének és a szervezeti tanulás biztosításának, amelyek a projektindításkor készültek és a projektkontrolling alatt kerültek átdolgozásra

Projektmarketing

- A projekt minden alfolyamatában egy egységes projektmarketing-stratégiára alapozva működik

Hné Hoszpodár Katalin, 2007