

DR. KECZER GABRIELLA:^{*}

A projektmenedzsment szervezeti háttere

Summary

One of the key conditions of successful project management is finding the most effective organizational solution. A project can be managed either in our organization (in functional or matrix structure, or by creating an individual project unit), or we can contract with another company. In my paper I summarize and evaluate these organizational solutions on the basis of its literature, and I present a case study: the organizational background of an environmental infrastructure development project in Szeged.

Bevezetés

Projekt minden olyan tevékenység, amely egy szervezet számára olyan egyszeri és komplex feladatot jelent, amelynek teljesítési időtartama (kezdés, befejezés) valamint teljesítésének költségei meghatározottak és egy adott eredmény (cél) elérésére irányul, azaz, olyan valaminek a létrehozására, amely az adott időben a szervezet számára nem létező (Görög, 2003 p. 20). A projektek hatékony tervezése, előkészítése, megvalósítása és működtetése korszerű szervezeti megoldásokat igényel.

A szervezeti struktúra a munkamegosztás alapján a szervezet által végzett tevékenységfolyamatban részt vevők között kialakított kölcsönös összefüggések sémája, amely a hatáskörön és a felelősségen alapul (Dobák, 1988). Minden szervezeti struktúra alapvető feladata, hogy biztosítsa a szervezetben végzett tevékenységek közötti koordinációt (Görög, 2003. p. 161). Hatékony napi működés, rugalmas struktúra, adaptív és innovatív szervezeti kultúra, gyors döntéseket és reagálást biztosító koordinációs mechanizmusok, egyéni motiváción és felelősségvállaláson alapuló, ugyanakkor az együttműködést és a csapatmunkát is lehetővé tevő szervezeti forma, stratégiai szemléleten és ésszerű kockázatvállaláson alapuló megközelítések alkalmazása szükségesek az eredményes projektmenedzsmenthez (Görög, 2001).

A projektek sikerének egyik kulcstényezője tehát a megfelelő szervezeti forma kialakítása. Mivel a projekt, mint gyűjtőfogalom rendkívül sokféle feladatot jelenthet, a lehetséges szervezeti megoldások is különbözőek lehetnek. A projekt menedzselése történhet a szervezeten belül, többféle módon is, de létrehozhatunk vagy megbízhatunk egy másik szervezetet is ennek érdekében.

1. Projekt megvalósítása a szervezeten belül

A projektszervezeti formák tekintetében három alaptípust különböztethetünk meg:

- funkcionális struktúrán alapuló projektszervezet,
- projektre orientált projektszervezet(i egység),
- mátrix struktúrán alapuló projektszervezet (Görög, 2003. p. 162).

1.1. Projektmenedzsment funkcionális szervezetben

Funkcionális szervezetnek nevezzük azt a szervezettípust, amelyben az egyes egységek homogén szakmai tevékenységek, azaz funkciók (pl. fejlesztés, beszerzés, termelés, értékesítés, könyvelés, HRM stb.) alapján kerülnek kialakításra.

^{*} Főiskolai docens.

Ha a projektmenedzsment funkcionális szervezetben történik, a szervezet felépítése változatlan marad, a különféle projekttevékenységeket a szakmailag illetékes funkcionális szervezeti egységek munkatársai végzik az érintett funkcionális vezetők hatásköri irányítása mellett (Görög, 2003. p. 163). A projektet a funkcionális egységek segítségével valósítják meg. A projekt feladatait megvalósító egységek és személyek nem tartoznak közvetlenül a projekt irányításával megbízott személy(ek) (projekt menedzser, projekt menedzsment, a továbbiakban: PM) alá, a PM-nek közvetlen utasítási joga nincs, csupán a funkcionális szervezeti vezetőkön keresztül (Papp, 1997. p. 47). A PM nem rendelkezik formális hatáskörrel a projektben résztvevők felett, hatásköre nincs egyensúlyban a projekt teljesítésére vonatkozó felelősségével (Takács, 2000. p. 117; Görög, 2003. p. 163). Egy olyan döntési helyzetben, amely több, a projektben részt vevő funkcionális egységet is érint, csak olyan felsővezetői szinten lehetséges döntést hozni, ahol formális hatáskör van az érintett funkcionális szervezeti egységek és azok vezetői felett.

Ez alól két kivétel van. Az egyik, amikor a projekt teljesítésében csak ez funkcionális egység vesz részt, ekkor a funkcionális egység vezetője a PM, aki így rendelkezik a projekt teljesítésére vonatkozó formális hatáskörrel. A másik, amikor a PM egy olyan felső szintű vezető a szervezetben, aki ennél fogva formálisan biztosított hatáskörrel bír a projektben érintett funkcionális szervezeti egységek felett (Görög, 2003. p. 163).

A projektmenedzsmentnek funkcionális szervezetben a következő előnyei vannak:

- a munkaidő hatékonyabb felhasználása;
- a szervezeti struktúra állandósága miatt a projekt tapasztalatok a szervezetben megőrződnek és újabb projekteknel felhasználhatók.

A projektmenedzsmentnek funkcionális szervezetben a következő előnyei vannak:

- a projektszemponokat háttérbe szoríthatják a funkcionális szakmai megfontolások;
- az információáramlás közvetetté válhat, ez lassítja a projektteljesítést;
- a több funkcionális egységet érintő döntéshozatal időigényes, ez idő- és költségkeret-túllépéshez vezethet;
- a funkcionális vezetők háttérbe szoríthatják a projektfeladatokat a napi operatív feladatokkal szemben (Görög, 2003. p. 164).

A projektfeladatok egy részének a tradicionális, vertikális-hierarchikus szervezet nem tud megfelelni, mert azok egy része horizontális, sőt, diagonális koordinációt követel. (Papp, 1997. p. 34.). Ezért célszerű újabb szervezeti megoldásokra, önálló projekt szervezeti egység létrehozására vagy mátrix formára történő áttérésre törekedni.

1.2. Projektmenedzsment projekt szervezeti egységben (PSZE)

Ebben az esetben a PM és munkatársai önálló szervezeti egységet alkotnak, és a funkcionális egységek bizonyos feladatokat átadnak a PSZE számára. A PSZE integrálja a projekthez szükséges funkcionális munkatársakat a szükséges létszámban és időtartamra, így a PSZE mind a méret, mind a szakmai összetétel szempontjából is változhat (Görög, 2003. p. 166; Takács, 2000. p. 117). A PSZE teljes felelősséget visel a projekt megvalósításáért, és ehhez megfelelő hatáskörrel és rendelkezésre bocsátott erőforrásokkal rendelkezik. A PSZE vezetője – a PM – így formális hatáskörrel is rendelkezik, a PSZE-hez átkerülő munkatársak kikerülnek a funkcionális vezető irányítása alól. Így arányban van a hatáskör és a felelősség.

A PSZE-ben történő projektmenedzsment előnyei:

- a feladat-hatáskör-felelősség összhangja és az ebből adódó hatékonyság;
- egyaránt működhet belső projektek és külső közreműködői szervezetek esetében;
- nincsenek prioritásbeli problémák, amelyek gátolnák a projekt előrehaladási ütemét;
- a projektcsoport tagjai között az információáramlás gyors és közvetlen, ami javítja a reakcióidőt (Görög, 2003. p. 166).

A PSZE-ben történő projektmenedzsment hátrányai:

- erőforrás-pazarlás (a projektben végzett munka nem minden munkatársat köt le teljes munkaidőben) és a túlzott önállósodási törekvések (Papp, 1997. p. 47.);
- a PSZE érdekei háttérbe szoríthatják a szervezet egészének érdekeit szem előtt tartó szakmai megfontolásokat;
- a nem állandó PSZE-ben nehezen alakítható ki az elkötelezettség és a csoportkohézió;
- a projekt végén a PSZE megszűnik, így a felhalmozott tapasztalatok elveszhetnek; (Görög, 2003. p. 168);
- a már régóta meglévő, stabil és állandó feladatkörrel rendelkező funkcionális szervezeti egységek, és az új, a projekt élettartamára szerveződött projekt szervezeti egység közötti feszültség és koordinációs zavar.

1.3. Projektmenedzsment mátrix struktúrában

A mátrix szervezet olyan többdimenziós szervezeti forma, ahol már az elsődleges munkamegosztás szintjén is két munkamegosztási elvet egyszerre alkalmaznak. A mátrix-struktúra metszéspontjai egy-egy végrehajtandó feladatnak vagy szervezeti egységnek feleltethetők meg. A kettős munkamegosztás és az ehhez kapcsolódó speciális hatáskör-megosztás miatt bizonyos feladatok ellátásával kapcsolatos döntéseket két felelős együttesen hozza meg.

A mátrix szervezetben történő projektirányítás a megosztott hatáskörök elvére épül. A projekt tevékenységeit a funkcionális szervezeti egységek végzik, de a PM is azonos szintű formális hatáskörrel rendelkezik a teljesítési folyamat fölött. A PM dönt a „mikor” és „mit” kérdésekben, a „hogyan”-t pedig a funkcionális vezetők határozzák meg (Takács, 2000. p. 118; Görög, 2003. p. 168). Célszerű, ha a költségkeretekkel kapcsolatos felelősség közös, ez arra ösztönzi a PM-t és a funkcionális vezetőt, hogy a döntések többségét közösen hozzák (Görög, 2003. p. 169).

A mátrix struktúrában történő projektmenedzsment előnyei:

- nincsenek prioritásbeli problémák, amelyek gátolnák a projekt előrehaladási ütemét;
- erőforrások hatékony felhasználása;
- szakmai összetartozás;
- a szervezeti struktúra állandósága miatt a projekt tapasztalatok a szervezetben megőrződnek és újabb projekteknél felhasználhatók;
- a tagok között az információáramlás gyors és közvetlen, ami javítja a reakcióidőt.

A mátrix struktúrában történő projektmenedzsment hátrányai:

- a kettős irányítás miatti bizonytalanság (Takács, 2000. p. 118);
- döntési patthelyzet esetén a felsővezetéshez kell fordulni, ami lassítja a döntéshozatalt;
- ha egy-egy szakember több projektben is részt vesz, túlterheltséghez vezethet;
- nem mindig alakítható ki a projektekkel való azonosulás (Görög, 2003. p. 171).

2. Külső szervezet megbízása a projekttel

A projektek számának növekedésével együtt nő azon szervezeteknek a száma is, amelyek alaptevékenységét – külső közreműködőként – a projekttulajdonosi szervezetek számára történő projekt teljesítését képezi (Görög, 2003. p. 183).

Egy szervezetet háromféle módon bízhatunk meg a projekt menedzselésével:

- tradicionális szerződéssel: a terveket mi készítjük, a kivitelezéssel bízunk meg egy másik szervezetet;

- „kulcsrakész” típusú szerződéssel: a másik szervezet a tervezéstől a kivitelezésig teljes felelősséget vállal a projektért;
- menedzsment jellegű szerződéssel: a másik szervezet a mi nevünkben irányítja a projektet (Papp, 1997. p. 186.).

A projekttel megbízandó szervezet kiválasztásának néhány fontos szempontja:

- vállalási ár,
- szakmai alkalmasság (tapasztalat/referenciák, technikai felkészültség, szakember-elátottság),
- kapacitás,
- megbízhatóság,
- rugalmasság,
- együttműködési készség,
- próbaüzem és garancia vállalása (Papp, 1997. p. 190.).

3. A Szegedi Hulladékgazdálkodási ISPA/KA Projekt szervezeti háttere

A korábban ISPA, jelenleg Kohéziós Alap keretében csak olyan projektekre került sor, amelyeket önkormányzatok bonyolítanak, és a gesztor önkormányzat vállalta a projekt operatív irányítását. A magyarországi ISPA/KA projektek végrehajtása során a szervezeti megoldások két alaptípusa figyelhető meg, melyet Szabó (2007) alapján foglalunk össze.

3.1. Önkormányzaton belüli projekt menedzsment egység (PME)

Van példa arra, hogy az önkormányzat saját szervezeti keretei között hoz létre olyan PME-t, amely rendelkezik a projekt végrehajtásához szükséges projekt menedzsment ismeretekkel, kapacitásokkal, illetve az önkormányzat hierarchikus rendszerébe olyan szinten kerül beillesztésre, hogy szükség esetén módja van a legfelső döntési szint elérésére, a döntések időben történő meghozatalának biztosítására. Ez több szempontból is figyelemreméltó: nem automatikus, hogy valaki képes lesz projekt menedzsment szemlélettel hozzáállni új feladata végrehajtásához, előfordulhat, a kapcsolati rendszer bonyolultsága miatt, hogy a döntési szinthez túlságosan sok áttétellel kapcsolódók a projekt végrehajtásával kapcsolatos információkat nem tudják világosan a döntéshozók elé tárni. Ahol sikeresen fel tudják mérni, milyen szakismeretre van szükség, és mekkora kapacitásra a feladat megoldására, ott sikerrel jár ennek a megoldásnak a választása. Ott azonban, ahol elvben ezt a megoldási módszert választják, de valójában csak egy korábbi munkatársat (esetleg eddigi feladatainak meghagyása mellett), vagy egy új munkatársat beállítanak az ISPA/KA projekt végrehajtására, ott rövid időn belül problémák lépnek fel az elégtelen kapacitás miatt, még akkor is, ha maga a projekt menedzser megpróbál erőn felül teljesíteni.

3.2. Önkormányzaton kívül létrehozott PME

Ott, ahol felméri az önkormányzat, hogy hagyományos tevékenységének keretén belül nehezen hozható létre a projekt menedzsment szemlélettel dolgozó PME, vagy ahol létszámihiány vagy egyéb okok miatt nem hozható létre a PME „házon belül”, ott külső PME-t hoznak létre. Ez nagyon sikeres megoldás lehet, ha a külső egység kellőképpen érdekelt a feladat színvonalas és hatékony végrehajtásában (pl. az önkormányzat 100%-os tulajdonában álló szolgáltató cég), rendelkezik a szükséges erőforrásokkal, illetve módjában áll azokat megszerezni. Ezeknél a megoldásoknál különösen fontos: a külső PME szorosan tud az önkormányzathoz kapcsolódni hatékonyan információt eljuttatni – és így nem alakul ki

információhiány, amely később esetleg bizalomhiányhoz is vezethet, és a PME-nek megvan a megfelelő kapcsolati rendszere, és képes az önkormányzati hatáskörbe tartozó döntéseket időben meghozatni.

3.3. A szegedi megoldás gyakorlati tapasztalatai

A szegedi tapasztalatok a Szegedi Regionális Hulladékgazdálkodási ISPA/KA Projektben azt mutatják, hogy az önkormányzaton belüli projekt szervezet a szegedi önkormányzat esetében nem működött megfelelően. A helyi projektek előkészítését megfelelő szakemberekkel rendelkező önkormányzati cégek végezték. A projekt elindításáról szóló döntést követően azonban önálló önkormányzati iroda alakult a projektek koordinálására a polgármesteri hivatal szervezetén belül ISPA Iroda néven. Az iroda közvetlenül a polgármester alá rendelve látta el feladatait, igazán nem tudott integrálódni a polgármesteri hivatal hagyományosan bürokratikus szervezetébe. Az önkormányzati munkatársak megfelelő motiváció, felkészültség, szakértelem és nyelvtudás hiányában nem voltak képesek a koordináció feladatát megfelelő színvonalon ellátni. Súlyos és ismétlődő működési zavarok jelentkeztek az információ áramlás során, fontos levelek, iratok, dokumentumok kallódtak el, állandósultak a hatásköri és kompetencia vitákból eredő személyes konfliktusok. A felelősséget a hibákért viszont az érintettek közül senki sem kívánta magára vállalni. Ez jelentős működési zavarokat okozott, számos konfliktushoz vezetett, melynek eredményeként egy év elteltével a korábban az előkészítésben részt vevő önkormányzati tulajdonú cégek kaptak felhatalmazást a projektek koordinálására, további bonyolítására.

A projekt bonyolításával, végrehajtásával a gesztor önkormányzat a Szegedi Környezetgazdálkodási Közhasznú Társaságot (jelenleg non-profit kft.) bízta meg. Ez sajátos helyzetet teremtett, hiszen ez egy önkormányzaton kívüli szervezeti egység, de tekintettel arra, hogy az egyszemélyes társaság tulajdonosa Szeged önkormányzata, a kötődés sokkal szorosabb, mint egy szokásos megbízási jogviszony esetében. Az önkormányzat részéről a projektmenedzseri teendőkkal a társaság ügyvezető igazgatóját bízták meg, aki korlátozott hatáskörben a polgármester személyes megbízottjaként felügyeli, irányítja, koordinálja a projekt végrehajtását. A folyamatosan változó végrehajtási szabályok és a bonyolult adminisztráció Szeged esetében is szükségessé tették, az önkormányzati tulajdonú cég keretein belül a jól körülhatárolható feladat- és hatáskörrel rendelkező projektszervezet kialakítását. A hulladékgazdálkodási projekt végrehajtását az ügyvezető irányításával (aki a polgármester által kinevezett önkormányzati projekt menedzser) a társaság Műszaki Részlege biztosítja.

Irodalomjegyzék

- Dobák Miklós (1988): Szervezet-átalakítás és szervezeti formák, KJK, Budapest.
 Görög Mihály (2001): Általános projektmenedzsment, Aula, Budapest.
 Görög Mihály (2003): A projektvezetés mestersége, Aula, Budapest.
 Papp Ottó (1997): Projekt menedzsment. BME, Budapest.
 Szabó Ferenc (2007): A hazai környezetvédelmi infrastruktúra fejlesztési projektek szervezeti hátterre, in: SZTE MK ÖVI évkönyv, SZTE MK, Szeged.
 Takács László (2000): Projekt menedzsment. Széchenyi István Főiskola, Győr.