



Dr. Keczer Gabriella

PROJEKTMENEDZSMENT

8.LECKE: A projekt megvalósítása 1. rész

8.1. OLVASÓLECKE

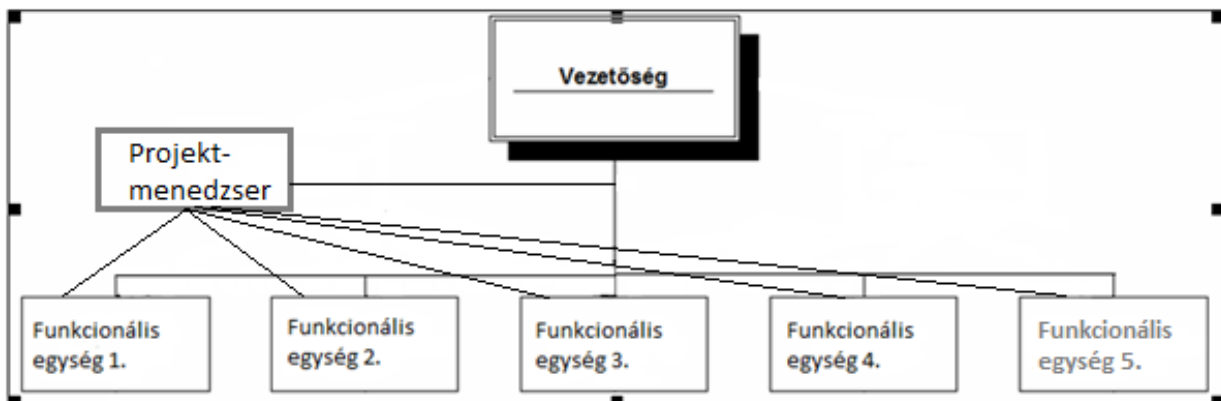
Projekt szervezeti megoldások

Mint az 1. videóleckében láttuk, a belső, szervezeti projektek háromféle szervezeti megoldással valósíthatók meg. Tanulmányozzuk ezeket részletesen.

A) Projektmegvalósítás funkcionális szervezeti struktúrában:

Funkcionális szervezetnek nevezzük azt a szervezettípust, amelyben az egyes egységek homogén szakmai tevékenységek (pl. termelő vállalatok esetében termékfejlesztés, beszerzés, termelés, értékesítés, könyvelés, HRM stb.) alapján kerülnek kialakításra, valamint a munkamegosztás is ezen az elven történik (Keczer 2008/a).

A funkcionális szervezeti struktúrában történő projektmegvalósítás során a felsővezetés kinevez egy közvetlenül neki jelentő projektmenedzsert, de a projekt feladatokat a funkcionális szervezeti egységben dolgozók végzik el, a szervezeti struktúrát nem változtatják meg. A projekt megvalósításával összefüggő lényegi döntéseket a vállalati felső vezetés hozza meg, hiszen a projektmenedzsernek nincs közvetlen utasítási és ellenőrzési joga a funkcionális egységek felett, ugyanakkor a funkcionális vezetők hatásköre csak a funkcionális területük határáig terjed, így ők nem tudnak a projekt egészére vonatkozó döntést hozni a teljesítés során. Az ilyen döntések meghozatala óhatatlanul a felső vezetői szintre hárul, hiszen 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 egy funkcionális egység vesz részt, ekkor a funkcionális egység vezetője a projektmenedzser, aki így rendelkezik a projekt teljesítésére vonatkozó formális hatáskörrel. A másik, amikor a projektmenedzser egy olyan felső szintű vezető a szervezetben, aki ennél fogva formálisan biztosított hatáskörrel bír a projektben érintett funkcionális szervezeti egységek felett.



Saját szerkesztés

Ennek a szervezeti megoldásnak a projektjeljesítésben a következő hátrányai vannak:

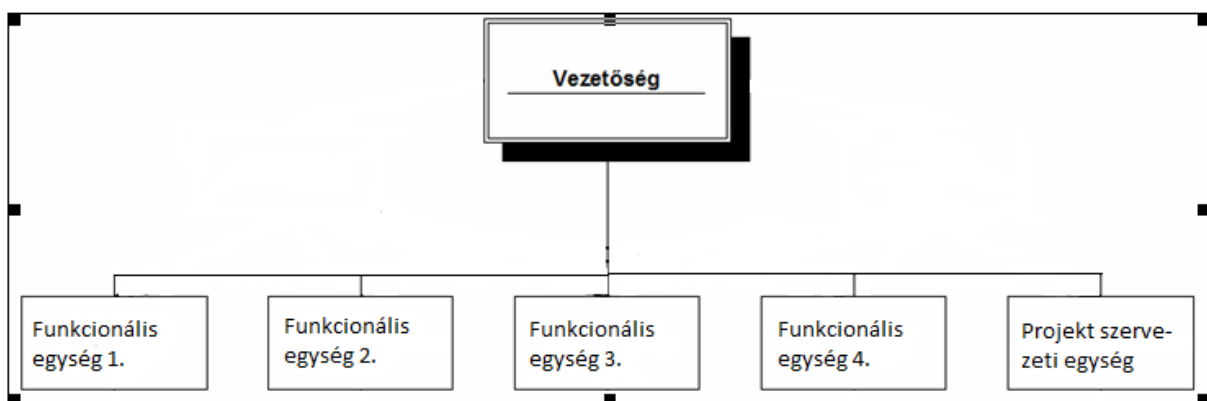
- A projektmenedzser hatásköre nincs egyensúlyban a projekt teljesítésére vonatkozó felelősségével.
- Nehéz a különböző funkcionális egységekben dolgozó emberek körében csapatszellemet kialakítani.
- Az információáramlás közvetetté válhat, ez lassítja a projektjeljesítést.
- A több funkcionális egységet érintő döntéshozatal időigényes, ez idő- és költségkeret-túllépéshez vezethet.
- A projektfeladatok háttérbe szorulhatnak a napi operatív feladatokkal szemben.
- A napi feladatok és a projekt feladatok párhuzamos teljesítése a dolgozók túlterheltségéhez vezethet (Andersen et al. 1998).

Ennek a szervezeti megoldásnak a projektjeljesítésben a következő előnyei vannak:

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

B) Projektmegvalósítás projekt szervezeti egységben:

Ebben az esetben a projektmenedzser és munkatársai önálló szervezeti egységet alkotnak – ez a projekt szervezeti egység (PSZE) és a funkcionális egységek bizonyos feladatokat átadnak a PSZE számára. (Görög 2003; Verzuh 2006) A PSZE integrálja a projekthez szükséges funkcionális munkatársakat a szükséges létszámban és időtartamra. A PSZE teljes felelősséget visel a projekt megvalósításáért, és ehhez megfelelő hatáskörrel és rendelkezésre bocsátott erőforrásokkal rendelkezik. A PSZE vezetője – a projektmenedzser – így formális hatáskörrel is rendelkezik, hiszen a PSZE-hez átkerülő munkatársak kikerülnek a funkcionális vezető irányítása alól. Ebben a megoldásban a projektmenedzsernek közvetlen utasítási és ellenőrzési joga van, mivel az egyes funkcionális tevékenységek a saját szervezeti egységébe integráltak, a funkcionális szervezettől elkülönítve léteznek, noha utóbbiakkal értelemszerűen információs, illetve adatszolgáltatási kapcsolatban van.



Saját szerkesztés

Ennek a szervezeti megoldásnak a projektjeljesítésben a következő hátrányai vannak:

- Erőforrás-pazarlás (a projektben végzett munka nem minden munkatársat köt le teljes munkaidőben) és túlzott önállósodási törekvések.

- A PSZE érdekei háttérbe szoríthatják a szervezet egészének érdekeit szem előtt tartó szakmai megfontolásokat és a funkcionális tevékenységeket.
- 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 léphet fel
- A nem állandó PSZE-ben nehezen alakítható ki az elkötelezettség és a csoportkohézió.
- A projekt végén a PSZE megszűnik, így a felhalmozott tapasztalatok elveszhetnek.

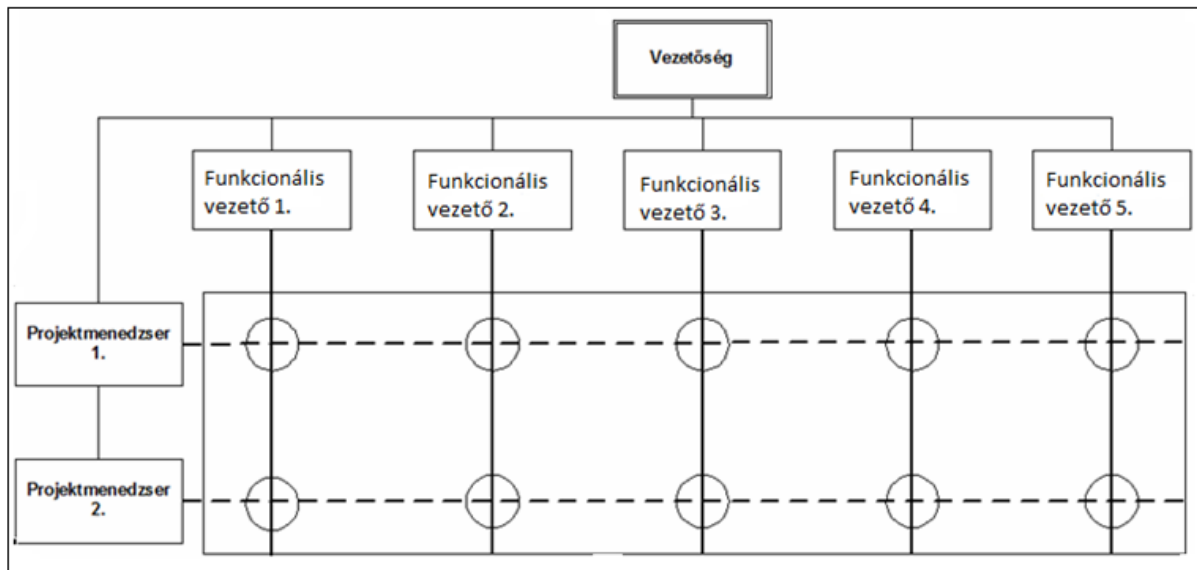
Ennek a szervezeti megoldásnak a projektteljesítésben a következő előnyei vannak:

- 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.
- Egyetlen szervezeti egységbe integrálja a szükséges kapacitásokat, s így erőforrásait egyetlen meghatározott célra tudja koncentrálni, elkerülve a megosztottságból származó veszteségeket.

C) Projektmegvalósítás projekt mátrix szervezetben:

A mátrix szervezet olyan többdimenziós szervezeti forma, ahol két munkamegosztási elvet egyszerre alkalmaznak. A mátrix-struktúra metszéspontjai egy-egy végrehajtandó feladatnak vagy szervezeti egységnek feleltethetők meg. A speciális hatáskörmegosztás miatt az egyes feladatok ellátásával kapcsolatos döntéseket két felelős együttesen hozza meg. A struktúra sajátosságából következik, hogy végrehajtók ugyanazon feladat elvégzésére vonatkozóan két felettestől is kapnak utasítást, illetve két felettes gyakorolja a közvetlen ellenőrzést is (Keczer 2008/b).

A mátrix szervezetben történő projekt teljesítés során egy adott projekt vonatkozásában mind a **projektmenedzser**, mind a **funkcionális vezetők** formálisan biztosított – azonos szintű – hatáskörrel rendelkeznek (Görög 2003; Verzuh 2006). A projektmenedzser minden, a döntéshez szükséges információval rendelkezik a saját projektjére vonatkozóan, a funkcionális vezető pedig a saját szakmai területére (pl. pénzügy vagy termékfejlesztés vagy beszerzés vagy marketing vagy HRM stb.) vonatkozóan. Így mind projektvezetési, mind szakmai szempontból megalapozott döntések szülehetnek. A működőképesség kulcsa a funkcionális vezető és a projektmenedzser együttműködése. A döntések sok esetben a funkcionális vezető és a projektmenedzser közötti megállapodások, kompromisszumok.



Saját szerkesztés

Ennek a szervezeti megoldásnak a projektteljesítésben a következő hátrányai vannak:

- A kettős irányítás miatti bizonytalanság.
- Döntési patthelyzet esetén a felsővezetéshez kell fordulni, ami lassítja a döntéshozatalt.
- Ha egy-egy munkatárs több projektben is részt vesz, túlterheltséghez vezethet.
- Nem mindig alakítható ki a projektekkel való azonosulás.

Ennek a szervezeti megoldásnak a projektteljesítésben a következő előnyei vannak:

- Megalapozott döntések, teljeskörű informáltság.
- Nincsenek prioritásbeli problémák, amelyek gátolnák a projekt előrehaladási ütemét.
- Az erőforrások hatékony felhasználása.
- 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.

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
KÖZGAZDÁSZ KÉPZÉS
TÁVOKTATÁSI TAGOZAT
LECKESOROZAT
COPYRIGHT © SZTE GTK 2017/2018

A LECKE TARTALMA, ILLETVE ALKOTÓ ELEMEI ELŐZETES,
ÍRÁSBELI ENGEDÉLY MELLETT HASZNÁLHATÓK FEL.

JELEN TANANYAG
A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEMEN KÉSZÜLT
AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSÁVAL.
PROJEKT AZONOSÍTÓ: EFOP-3.4.3-16-2016-00014

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE