

53. PM Műhely – Kovács Kálmán-Szalay Imre: SZERVEZETI PROJEKT KULTÚRA, PROJEKTMENEDZSMENT ÉRETTSÉG

A **2022. május 12-i 53. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00, helyszín : Bp. XI. Magyar Tudósok krt 2. BME I.ép. B.110 terem) workshopja a projekt érettség és egy szervezeten belüli projekt kultúra fogalmával ismerteti meg a résztvevőket. Mitől erős egy szervezetben a projekt kultúra? Hogyan, milyen eszközökkel lehet mérni a projekt érettséget? A témát a Műhely résztvevői választották ki, és a bevezető blog megírására illetve bevezető előadás megtartására Szalay Imrét és Kovács Kálmánt kérték fel, akik a PMO klub alapítóiként és szervezeti projekt fejlesztési tanácsadóként sok éve, sok szervezetenél elemezték a kérdést.

Blog tartalom

Kovács Kálán- Szalay Imre : Szervezeti projekt kultúra, projektmenedzsment érettség

Bevezetés

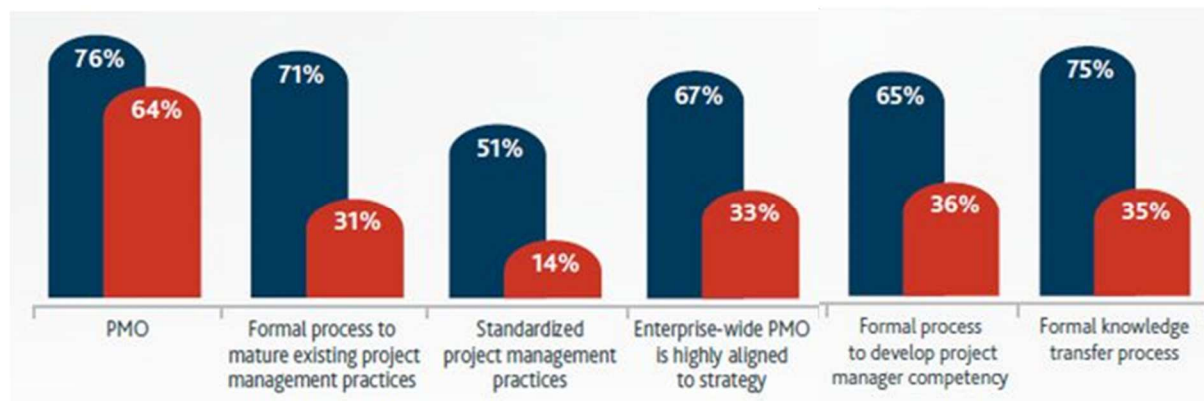
Mi az a projekt érettség? Mitől erős egy szervezetben a projekt kultúra? A projektek legtöbbször egy szervezeten belül működnek, nem függetlenül annak működésétől, más projektekkel való interferenciájától, piaci, üzleti hatásoktól. Így a szervezetekben a projektek, projektszemlélet elfogadása, annak szintje nagyban hatással van a projektek és projektvezetők működésére, sikerességére.

A projekt és vállalat közti kapcsolat fontosságának, kezelésének intézményesült formája a PMO, ezzel is erősítve a portfóliómenedzsment és az üzleti elemző módszertanok működtetését.

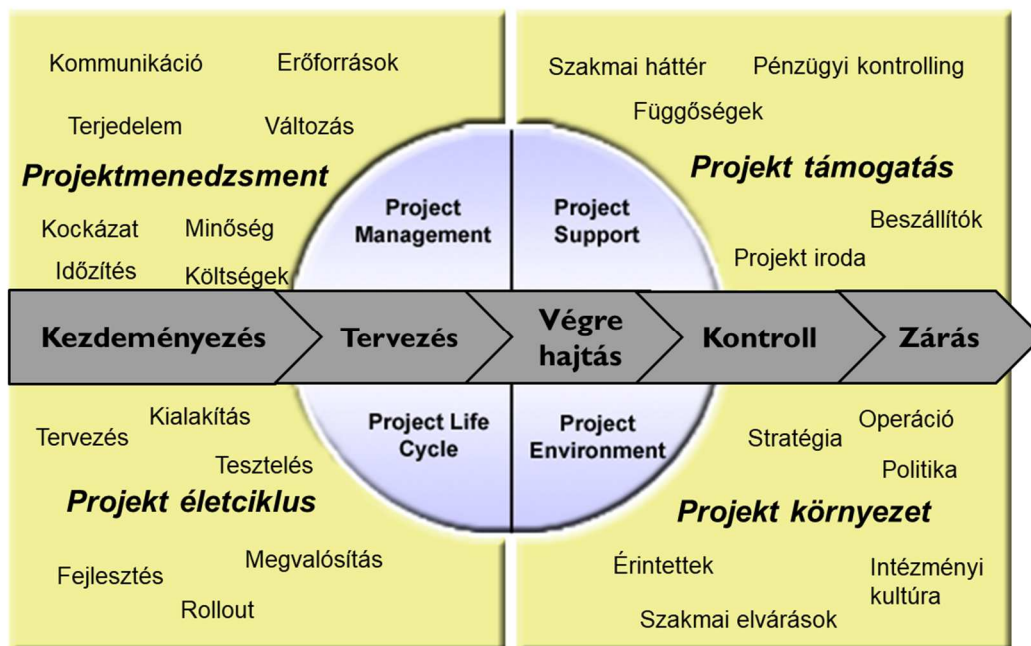
Az előadásban ennek a gondolatkörnek az áttekintése után a projektmenedzsment érettség mérésének pár módszerét, hazai szervezetekben való mérések eredményeit, ezek elemzését, tanulságait mutatjuk be.

Kifejtés

A szervezeti projekt kultúra fejlettségétől nagyban függ a projekt portfólióban lévő projektek sikere. Egy PMI-s felmérés szerint, ahol a Jól teljesítő szervezeteknek a legalább 80%-os projekt sikert, rosszul teljesítőknek pedig a legfeljebb 60%-os teljesítést definiálták az az eredmény mutatkozott, hogy a projektsikerek mögött szignifikánsabban fejlettebb projekt kultúra van.



Ennek elemeiként szükséges kialakítani a projektjövahagyási folyamatokat, a projektvezetők kompetenciáját fejlesztő PMO-val kell rendelkezünk, a PMO-nak megfelelő felhatalmazással kell rendelkeznie a stratégiai projekt portfólió menedzseléséhez, valamint gazdája kell, hogy legyen az egész projektmenedzsment folyamat halmazának. Ugyanakkor nem csak a szűken vett projektmenedzsment folyamatokat kell menedzselnie, hanem a vállalat egészében lévő összes projektet támogató folyamatra is hatással kell lennie, mint a képzés, beszerzés, kontrolling stb. Hiszen a szervezetekben a projektek nem önmagukban futnak, hanem részei a vállalat, intézmény folyamatainak, működésének, s ezek a projektek életciklusát, környezetét, a támogatás illetve a támogatás elérésének milyenségét is meghatározzák. Így a projekt szakaszok önmagukban a környezetük hatásai nélkül nem értékelhetők. Hogy csak a legszokásosabb függőséget említsük: az erőforrásokhoz való hozzáférés problémáját, s akkor az érdekviszonyok hálójáról nem is beszéltünk.



Azt feltételezzük, hogy optimális esetben a vállalati projekt portfólió a vállalat stratégiájának megvalósítására szervezett akciók összessége, legfontosabb elemei. Ezen akciók, fejlesztések, változások menedzsmentje akkor hatásos, ha megfelelő figyelem, a projektek kezelése tudatos. Vagyis az ismert PMI-s vállalati ábrában valóban megvannak ezek a külön projekt irányítási (governance) struktúrák, aminek mozgatórugója a PMO lehet.



Tapasztalatink, s az irodalomban is a legkülönbözőbb PMO típusokkal találkozunk. A projekt kultúra fontos eleme, hogy a fogalmakat nem elnevezésük, hanem tartalmuk, működésük szerint értékeljük, s tudjuk milyen egységek, milyen szerepet látnak el a projekt életciklus folyamatokban. Példaként egy Gartner ábra a PMO elnevezés mögötti rendkívül színes és eltérő hatókörrel.



A szervezeti projektmenedzsment tematikája megjelent a projektmenedzsment tudások között. Érdekes a PMI-nál a fejlődési ív, hogyan alakult ki már a témakör szabványa is:

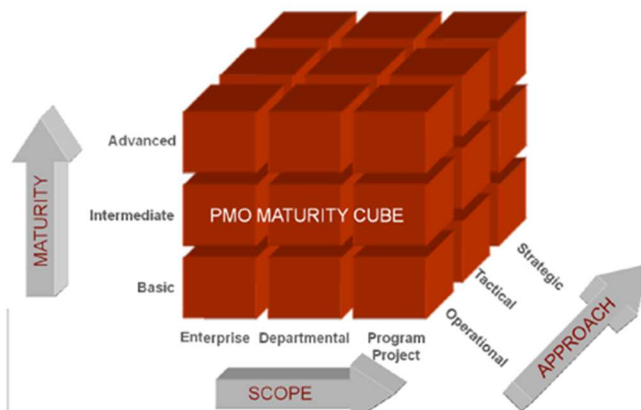
- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Knowledge Foundation 2003
- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) second edition Knowledge Foundation – 2008
- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) 3rd edition Knowledge Foundation – 2013

- Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide, 2014
- The Standard for Organizational Project Management (OPM), 2018

És persze más szervezetek, szerzők is megjelentek érettségi modellekkel és mutatókkal. Néhány gondolatot meg is osztunk róluk az előadásban.

	Maturity Model	Sector	Scope	Levels	Acredita tion
CMMI®	Capability Maturity Model Integration	Software and systems engi-neering	22 process areas	5 levels	Yes
P2MM®	PRINCE2™ Maturity Model	organisational project management capability	PRINCE2 key aspects	5 levels	Yes
P3M3®	Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model	organisational project management capability	32 process aspects	5 levels	Yes
OPM3®	Organizational Project Management Maturity Model	organisational project management capability	Best practices for projects, portfolios and programmes	4 levels	No
PEM	IPMA Project Excellence Model	Only projects	9 criteria and 22 subcriteria	100 points	No
ProMMM	Project Management Maturity Model	organisational project management capability	Culture, Process, Experience, Application:	4 levels	No

Mi a modellek közül Americo Pinto PhD dolgozatában kidolgozott PMO Maturity Cube modellt választottuk a hazai mérésekhez. Egyrészt mert ez gyakorlatias módon közelített a problémához, s egy jól kidolgozott, de nem túlzottan sok elemű kérdéssorra épül, konkrét kérdőívvel, mértékekkel, másrészt ezzel remélve összehasonlítást tenni más országokkal. A kitöltést túl nyomó részt személyes interjú keretében végeztük, hogy így viszonylag az egységes értelmezést és értékelést biztosítsuk.



Maga a kocka három dimenziója az alábbi értékeket vizsgálja:

Megközelítés dimenzió	Mérés iránya	Kérdések jellege
Stratégiai	Az üzleti érték, irány megvalósítására (pl. portfólió menedzsment)	<ul style="list-style-type: none"> • Felső vezetéssel való kapcsolat • Portfólió(k) kezelése • Stratégiai tervezés, ilyen szempontok szerinti súlyozás • PM kultúra
Taktikai	Projektek vagy személyek csoportjai számára (pl. eszközök, módszerek)	<ul style="list-style-type: none"> • Módszertan fejlesztés, megvalósítás • Képzés • Eszközök • Saját erőforrások
Operatív	Konkrét projektek és személyek számára (pl. projektterv, mentorálás)	<ul style="list-style-type: none"> • PM-knek nyújtott szolgáltatások • Projekt monitorozás, riportok • Projekt dokumentálás • Projekt audit

Fontos megközelítési mód, hogy a projektiroda egy szolgáltatás, aminek pontosan az igényeket kell kielégítenie.

Az előadásban bemutatjuk a hazai tükörképet, s várjuk annak közös értelmezését.

Míg az előző felmérés egy vállalatok közti összehasonlítást mutat, addig, konkrét cégeknél végzett munkánk során az egyes szervezetek fejlesztéséhez is kidolgoztunk egy a fejlettséget vizualizációs modellt, amivel a vezetőknek bemutatható a projektkultúra fejlettségének helyzete és a szervezetnél fejlesztendő területek. Ezek nem a PMBOK szerinti tudásokról szólnak, ami alap és fontos területe a projektvezetők előre lépésének, hanem a szervezeti projekt környezet építéséről szólnak.

Üzeneteink, amit megvitatásra ajánlunk:

- A **szervezeti** megújítási **célok** megfelelő elérése a **projektek sikere** nagyban a **projekt kultúra** fejlettségétől függ.
- A projekt kultúra fejlettsége attól függ, hogy van-e **tulajdonosa** a **projektmenedzsment folyamatnak** és a tulajdonosnak milyen **felhatalmazása** és **kompetenciái** vannak a folyamat megfelelő működtetéséhez, fejlesztéséhez.
- A jól kialakított **portfólió kezelő folyamat** és **projekt indítási governance** a szervezet projekt kultúrájának fontos, de nem kizárólagos jellemzője.
- A projekt kultúrába beletartozik a projekt sikereket fontosnak tartó **támogató vállalati légkör**.

Összegzés

A Műhely célja, hogy bemutassa a projekt érettség összetevőit és mérésének lehetséges módszereit. Mindez hozzá kell járuljon a szervezeti projekt kultúra méréséhez és ezen keresztül a fejlesztéshez.

Az 53. PM Műhely megbeszélendő kérdései:

1. Tapasztalatok, észrevételek a fenti üzentekkel kapcsolatban!
2. Mik azok a szervezeti tényezők, amelyek jellemzően akadályozzák a projektek sikerességét?
3. Mennyire van hatással a kontextus a projektek vitelére?
 - Projekt tudatos szervezet
 - Szervezet típusa
 - Projekt környezete (Iparág, hatások)
4. Példák érett projekt kultúrával rendelkező szervezetekre?
 - Mi a döntő faktor a fejlődésben?