



## **2016. januári feladat:**

### **Az ördögi kör**

István három éve, 2012-ben érkezett az egyébként komoly múlttal rendelkező Magasépítő Zrt.-hez. Az első hónapja azzal telt, hogy megismerkedett a cég kultúrájával, a leendő projektmenedzseri feladataival és a több éve működő folyamatokkal. Bár többen is mondták neki, hogy vigyázzon, a hazai építőipar nehéz helyzetben van, de egy részről mindig is szerette a kihívásokat, másrészt új környezetre vágyott. István előtte komoly tapasztalatot szerzett egy multinacionális vállalatnál, ahol jellemzően telephelyfejlesztési és beruházási projekteket vezetett.

Döntését nem bánta meg, hiszen a bérezése megfelelő volt, a kollégákkal is jó viszonyt ápolt, ám a futó projektje nem úgy haladt, ahogy azt szeretne volna. Amikor két és fél évvel ezelőtt a Magasépítő Zrt. megnyerte az elmúlt évek legnagyobb projektjét, melynek célja egy több épületből álló irodapark építése volt, még nem gondolta, hogy ez mennyi fejfájást fog neki okozni.

A tender megjelenését követően a folyamatoknak megfelelően, Kristóf, a cég Ajánlattételi vezérigazgató-helyettese egy külön csapatot delegált az ajánlat elkészítésére. Miután a csapat elkészítette a projekt megvalósíthatósági kalkulációját, azt személyesen Kristóf ellenőrizte, hagyta jóvá. A vezérigazgató-helyettes úgy gondolta, hogy a fix áras ajánlatban pontosan az az összeg szerepel, amivel egy ilyen kaliberű projektet még meg lehet nyerni a piacon. A jogi iroda és a műszaki terület vezetője is áldását adta az ajánlatra, amit a várakozásoknak megfelelően meg is nyert a vállalat.

Istvánt ekkor nevezték ki a projekt vezetőjének, akinek a feladata az elkészült megvalósíthatósági kalkuláció és az ajánlatban szereplő keretszámok betartása és az irodapark műszaki tervdokumentáció szerinti, minőségi felépítése volt. Mivel a projektre vonatkozó elérendő keretszámok adottak voltak, úgy gondolta, hogy gördülő tervezéssel sokkal jobban tudja majd a munkát menedzselni.

Kezdetben úgy tűnt, hogy a projekt szépen halad, sikerült a munka első szakaszát a tervei szerint lezárni. Ezt követően azonban nem várt problémák adódtak. A második szakasz során több, a központi beszerzés által kijelölt alvállalkozó került bevonásra, és bár a munkájuk szakmai színvonala kifejezetten magas volt, az együttműködés a projekt számára nem várt műszaki problémák miatt komoly többletköltséget okozott.

István úgy gondolta, hogy a projekt valahol itt csúszott meg, ezek után már azon küszködött, hogy ezeket a többletköltségeket valahol visszahozza és a projektet újra a megfelelő mederbe terelje.

Mivel Istvánon egyre nagyobb lett a nyomás és egyre biztosabb lett abban, hogy ezt a projektet nem fogja tudni a tervszámok szerint teljesíteni, így a meghatározott folyamat szerint változtatási igényt nyújtott be a szervezet felsővezetésének. Ebben jelezte a költségtúllépés helyzetét és kérte, hogy a tervszámokat ennek megfelelően módosítsák. A változtatási igény elutasításra került. A döntést azzal indokolták, hogy a tervezett nyereségre a szervezetnek mindenképp szüksége van, hiszen több lezárt projekt esetében is még alvállalkozói teljesítéseket kell kifizetni és ezt a szóban forgó projekt árbevételéből tervezték megtenni.

István számára ekkor vált világossá, hogy a cég ördögi körbe került, a futó munkák árbevétele nem ad lehetőséget a beszállítók teljes mértékű kifizetésére, viszont a cég vezetése elzárkózik a bevételi tervszámok csökkentésétől, hiszen erre biztos profitként tekintenek.



Az elkövetkező hetekben a probléma tovább fokozódott. Az ördögi körnek köszönhetően az irodapark projekt alvállalkozói jelezték, hogy mivel az eddigi munkavégzésük nem került kifizetésre, így azonnali hatállyal felfüggesztik a munkát és szerződészegésre hivatkozva felbontják a jelenlegi megállapodást. István azonnal egyeztetett a felsővezetéssel és a jogi irodával a kialakult helyzetről. Az a döntés született, hogy a projekt ütemterv szerinti befejezése érdekében új alvállalkozók bevonása szükséges, akik bár gyengébb minőségben, de alacsonyabb költségen vállalják a kiszervezett feladatok elvégzését.

István ezt követően több projektvezetővel is leült informálisan beszélgetni, mert kíváncsi volt a többi projekt státuszára, illetve a lezárt projektek elért eredményeire. A többi projektvezető által elmondottak hidegzuhanyként érték, kiderült, hogy a projektvezetők több esetben is nagyobb nyereséget tudtak volna elérni a projektjeiken, ám a feladatuk a megszabott tervszámok elérése volt, és azt kényelmesen, komolyabb erőfeszítés nélkül tudták teljesíteni. Több projektvezető is megjegyezte, *„Minek dolgozzam magam halálra, ha a tervszámokat tudom hozni? Nem vagyok érdekelt abban, hogy több munkával nagyobb profitot hozzak a cégnek.”*, illetve többen is jelezték, hogy az év végi bónusz kizárólag a tervszámok eléréséhez van kötve.

Ezt követően az események felgyorsultak, a véghatáridő előtt pár hónappal Istvánt a projekt nem megfelelő menedzselésére hivatkozva elbocsátották. Azóta István új munkahelyet talált, és az újságokól értesült arról, hogy a Magasépítő Zrt. ellen csődjeljárást indítottak...

#### **Kérdések:**

1. Hibázott-e a Magasépítő Zrt. vezetése? Ha igen, miben?
2. Hibázott-e István, és ha igen, miben?
3. Ön hogyan érte volna el, hogy a projektvezetők törekedjenek a lehető legnagyobb projektnyereség elérésére?