

AZ ELETMENEDZSELES OKTATÁSA PROJEKTMENEDZSMENT SZEMLELETTTEL

LAKATOSNE DR. SZUHAI GYÖRGYI; DR. MADARÁSZ IMRE
LAKATOSNE SZUHAI GYÖRGYI MUNKAHELY: PROFESSIONAL PROJECT
LIFE NONPROFIT KFT, ÜGYVEZETŐ; E-MAIL CÍM:
GYORGYI.SZUHAI@GMAIL.COM
MADARÁSZ IMRE MUNKAHELY: NYUGDÍJAS; E-MAIL CÍM:
IMREMADARASZ50@GMAIL.COM

ABSZTRAKT

A projektmenedzsment az oktatásban ma egy professzióra felkészítő speciális ismeret-, készség-és kompetencia halmazként jelenik meg. A szóban forgó szakma bizonyítványokkal igazolt tagjai rendszerint mások által összeállított üzleti projektek hatékony levezénylését tekintik feladatuknak. Felfogásunk szerint azonban a projektmenedzsment olyan ismereteket és technikákat ölel magába, amelyek hasznosak és jól hasznosíthatók a magánélet „projektjeinek” menedzselésében is. A projektmenedzsment így nem csak szakmai kompetenciák összefoglalása, hanem egy életszemlélet és életviteli hozzáállás segédeszköze is. A projektmenedzsment magánéletben alkalmazott variánsát nevezzük Project Life Menedzsmentnek (a továbbiakban: PLM).

A PLM koncepciója iránti attitűdöket több empirikus vizsgálattal tanulmányoztuk, s az eredményeink meggyőzőnek tűnnek: a megkérdezettek mintegy harmada elképzelhetőnek és hasznosnak tartaná a PLM oktatását és alkalmazását lakosság körében. Ez az arány annak alapján értékelhető nagynak, hogy a vizsgálatba vont diplomások és egyetemisták mintegy fele nem ismerte a projektmenedzsment folyamatait és technikáit. Ugyanakkor nem elsősorban az általunk meghatározott célcsoportok (hátrányos helyzetűek) körében terjesztenék, hanem a saját életvitelükben alkalmaznák a PLM-et.

A PLM egyik legfontosabb pedagógiai sajátossága a projektmenedzsmenthez képest, hogy kiemelt hangsúlyt helyez az álmok és vágyak konkrét célokká alakítására, a projekt tervezésére. Ebben a projektmenedzsment eszközeinek terjesztésével és hasznosításával igyekszik eredményt elérni. Tapasztalataink szerint a PLM kiindulópontja az álmok „projektjesítése”.

Hasonlóképpen hangsúlyos szempont a PLM esetében az „érintettek” körének sajátos összetétele, az elsődleges csoportok és az informális kapcsolatok meghatározó fontossága, az anyagiak mellett az érzelmi, etikai értékek figyelembe vétele a tervezés, az ellenőrzés és az értékelés során.

A PLM oktatása a fentiek miatt is speciális didaktikai megoldásokat követel meg mind az alkalmazott módszertan, mind a taneszközök esetében.

KULCSSZAVAK: *Project Life Management (PLM), problémamegoldó gondolkodás, rendszerszemlélet, tudatos életvezetés, projektmenedzsment*

1. A PROJECT LIFE MANAGEMENT KONCEPCIÓJA

A tudatos életvitel koncepciója a projektmenedzsment magánéletben való alkalmazását népszerűsíti és az ilyen alkalmazás elterjesztését tűzi ki céljának. Meggyőződésünk ugyanis,

hogy a tudatos életvitel filozófiája, eljárás technikája és eszközrendszere viszonylag könnyen elsajátítható és hatékonyan segíti a magánéletünk és a munkavégzésünk összetevőinek menedzselését.

A Project Life Management nevet az ötlet gazdája – Lakatosné Szuhai Györgyi – adta a szóban forgó elképzelésnek. Bár sok kritika érte magyartalansága, feltételezett félreérthetősége miatt, mégis e néven említjük, mivel időközben a PLM márkanévvé vált. 2017-ben jelent meg az a kézikönyv, ami 656 oldalban foglalta össze a koncepció összetevőit (Lakatosné, Poór, 2017), és ugyanez az elnevezés adta a Project Life Management Konferencia 2017 elnevezését is, amit a könyv megjelenésekor a szerkesztők szerveztek Egerben.

A koncepció lényege röviden annak felismerése, hogy az életünk egy nagy, átfogó programként fogható fel, amiben számos alprogram megvalósítása számtalan, egymásba fonódó, vagy egymás mellett futó, illetve egymást követő projekt és projektsorok találhatók, és ezek mindegyike remélhetően a vágyott álmok megvalósulása felé vezetnek. Ezek tudatos és „szakszerű” menedzselését segíti a PLM.

A koncepciónk szerint a projektszemléletnek megfelelően tevékenykedik az, aki álmait, terveit jól végiggondolja, viszonylag pontosan meghatározza céljait; a vágyai, törekvései megvalósításának feltételeit; átfogó (stratégiai) rendszerbe foglalja az azokhoz szükséges tennivalókat; részcélokat és részeredményeket jelöl meg viszonylag pontos határidőkkel és – ahol lehet – egzakt mutatószámokkal. A megvalósítás folyamán nyomon kíséri és ellenőrzi a részcélok megadott idő- és ráfordítási keretben történő teljesülését, és szükség esetén korrigál a feltételeken. A folyamat végén értékeli és a tanulságokat felhasználja a következő projektek felépítésében.

A fenti meghatározás maximalista abban az értelemben, hogy a leendő és az aktuális alkalmazók ritkán élnek következetesen és 'egy csapásra' a felsorolt folyamatok és eszközök mindegyikével. A reális elképzelésünk szerint a projektmenedzsment alkalmazása a gyakorlatban fokozatosan jelenik meg. Olyan tudatos szelekció eredménye, ami kiválaszt a projektmenedzsment eszközrendszeréből néhány viszonylag könnyen alkalmazható és a magánéleti folyamatokkal harmonizáló eszközt, majd azok felhasználásával lépésről lépésre közelíti meg a rendszer több másik részét, vagy egészét.

Eközben tudatában van az üzleti projektek és a magánéleti projektek közti rendkívül fontos különbségeknek is. Figyelembe veszi, hogy a magánéleti és a családi projektek sokkal kevésbé formalizálhatók univerzális eljárásokkal és eszközökkel, mint az üzleti életben használt párjuk; és nem is volna kívánatos hasonló mértékű formalizáltság.

1.1. A tudatos életvezetés (project life management) egyeni hasznai

A legtöbb életviteli tanácsadó könyv azzal indítja a javaslatait, hogy az álmokat és vágyakat célkitűzésekké és tervekké kell alakítani. Egy amerikai szerző, Tracy szerint egy igaz cél világos, konkrét, mérhető és határidőhöz kötött. Ebben a felfogásban a kívánság vagy a remény nem cél, hiszen homályos, és nem teljesen érthető. Tracy meglátásában továbbá a felnőtt lét egyik legfontosabb felelőssége annak a képességnek a kifejlesztése, amely segít konkrétan meghatározni, hogy életünk mely területein mit akarunk elérni (Tracy, 2016).

Tény, hogy a vágyak ködös ábrándok maradnak csupán, ha a célok pontosabb meghatározása elmarad. A tanácsadó könyvek – és így Tracyé is – hiányossága, hogy nem adnak támpontot a „hogyan”-ra. Nem térnek ki a követendő eljárás lépéseire és/vagy a technikai segítő eszközök ismertetésére. Az olvasó magára marad a problémáival. Az ilyen segítő szándékú írások a projektmenedzsment koncepcióját és logikáját követik, de a projektmenedzsment által kidolgozott eszközrendszert nem.

Ebből a szempontból sokkal praktikusabb a Stanford Egyetem oktatóinak nemrég megjelent könyve (Burnett, Evans, 2016), amely olyan mérőeszközt is javasol az olvasóinak, amin önértékeléssel maguk vizsgálhatják meg például az életük összetevőinek minőségét a kiinduló helyzetük meghatározására. Hasonló szubjektív alapon működő, de egzakt (időbeli összehasonlítást lehetővé tévő) mérőeszközt javasol az olvasó napi teendőinek érzelmi értékelésére is. Ez annál is inkább fontos mozzanat, mert a szerzők tudomásul veszik, hogy a magánélet tervezése legalább olyan mértékben érzelmi töltetű, mint amennyire érdekkötött. Sőt, az amerikai szerzőpáros azzal is számot vet, hogy a magánéletünk tervezése nem csak önmagunkról szól, hanem a velünk élőkről, valamint a nekünk fontos emberekről is. Jellemző, hogy a problémameghatározás folyamatához olyan mérőeszközt javasol, amelyen az olvasó felmérheti adott helyzetét az alábbi szempontok szerint: egészség, munka, játék, és ami különösen fontos: a szeretet szempontjából is.

Burnett és Evans munkájának sajnálatos korlátja, hogy megáll a tervezés – vagyis a stratégiaalkotás – lépésénél. Éppen ott, ahol a projektmenedzsment hivatalos szakirodalma rendszerint indítja a maga ismertetését.

A tervezést, a vágytól, az álomtól a megvalósításhoz vezető út logikai feltérképezését a PLM koncepció legfontosabb és ki nem hagyható szakaszának tekintjük. Lényegében arról van szó, amit a pszichológiában *problémamegoldó gondolkodás*nak nevezünk. Nevezetesen, hogy képesek legyünk a problémákat a megoldásokkal összekötő logikai ív kialakítására. Gondolkodási fegyelmet követel meg a probléma szempontjából meghatározóan lényeges elemek és a viszonylag kevésbé fontos tényezők szétválasztása, a problémákból adódó célok és megoldási lehetőségek priorizálása, a szükséges erőforrások számbavétele stb.

Olyan képességekről és jártasságokról van szó, amik gyakorlására a projektírás és a projektmenedzsment jól megalapozott és a gyakorlati életben igazolódott tudást és eszközrendszert kínál. Hiszen a projektekre vonatkozóan is az egyik alapvető követelmény, hogy a projektfeladat világosan és bizonytalanok nélkül meghatározott legyen. Majd „miután meghatároztuk a célt és a projektszervezet munkájának alcéljait, egy Munka-Lebontási Szerkezetet (Work Breakdown Structure – WBS) kell létrehozni. A WBS célja a projektfeladat teljesítése érdekében szükséges tevékenységek (vagy munka csomagok) meghatározása. ... A legtöbb projekttervezési és kontroll módszer lényegében az optimális tevékenységi sorrendek meghatározása és a nekik megfelelő erőforrások allokálása. A menedzseri elméletekben az általános rendszerelmélet metaforáját követve, a projektet egészében, a részek és az azok közti kölcsönfüggőségek ismeretében kell vizsgálni. Minél jobb a részek strukturáltsága, annál jobb az egész” (Packendorff, 1994: 22-23.). Lényegében ugyanez igaz a problémamegoldó gondolkodásra is. Ezért javasoljuk a projektmenedzsment gondolkodásmódjának és eszközeinek felhasználását az oktatásban, a problémamegoldó gondolkodás fejlesztésében.

A megoldás logikai megszülése után, a végrehajtás szakaszában az eltervezett folyamatok eredményességének gyakori ellenőrzése a személy önellenőrzésének és *önértékelésének* meghatározóan fontos gyakorlási terepe. A tervezés során egzakt mérőszámokkal, mennyiségekkel és/vagy elérendő részcélok monitorozása elfogulatlan értékelést tesz lehetővé, hozzájárul az egyén reális önképének kialakulásához.

A végrehajtás szinte mindig igényli a másokkal való együttműködés valamilyen szintjét, ami következtében a szóban forgó egyén megismerheti a projektmenedzsment tudásterületek mindegyikét, a kommunikáció menedzsmentet, az időmenedzsmentet stb.

A PLM legfontosabb hasznának azt tekintjük, hogy nem egyszeri tevékenységről van szó. A részcélok és a fő célok teljesülése után (és közben is) a projektciklus valamennyi szakasza újra ismétlődik, és ezzel fejlődik ki a reális önértékelésen és reális helyzetértékelésen alapuló tudatos, felelős és folytonos visszacsatolással működő önmegvalósítás folyamata.

1.2. A tudatos életvezetés társadalmi hasznai

Egy nemzet szempontjából rendkívül fontos polgárainak felkészültsége, a humán erőforrás minősége. Vállalati szinten ennek felismerése vezetett a humán erőforrás menedzsment szakma megszületéséhez, de országos viszonylatban is vitathatatlan a jelentősége. Frederick Harbison írása szerint a modern társadalmak céljai politikaiak, társadalmiak és gazdaságiak egyaránt, továbbá valamennyi célkitűzés megvalósításának nélkülözhetetlen feltétele az emberi erőforrás fejlesztése. Ebből kiindulva Harbison meglátása szerint, ha valamely ország képtelen emberi erőforrásait fejleszteni, más téren sem fejlődhet; vagyis nem alakulhat ki modern társadalmi és politikai szerkezet, továbbá nem hozhatja létre a nemzeti egység tudatát, és nem érhet el nagyobb eredményeket az anyagi jólét területén sem (Frederick Harbison, idézi Polónyi, 2016). Mi az alábbiakban a PLM koncepciójához kapcsolódóan első példaként a vállalkozó készségeket vesszük szemügyre, hiszen a vállalkozói kompetenciák harmadik csoportja kifejezetten a PLM gondolkodásmódjával és eszközeivel fejleszthető. A Borsi és Döry szerzőpáros szerint ugyanis a vállalkozások szempontjából a lényeges kompetenciák három csoportba sorolhatók.

- Kognitív vállalkozói kompetenciák: a vállalkozók másként gondolkodnak, ami megnöveli a lehetőségek felismerésének (majd ehhez a vállalkozás fejlesztésének) esélyét. Ezek a kompetenciák - az aktív és módszeres keresés (információrendezés), a mintafelismerés, a másképpen gondolkodás - tanulhatóak és fejleszthetőek.
- Szociális készségek: a kapcsolati tőke és hálózatok tárgyiasult és nem tárgyiasult erőforrásokhoz hozzáférést tesznek lehetővé. Idetartozik: mások helyes értékelése, különböző és változó társadalmi helyzetekhez alkalmazkodás, megfelelő fellépés, meggyőzőerő.
- Akcióorientált kompetenciák: célok felállítása és elérésük megtervezése, a végrehajtás monitorozása és kiigazítások, kezdeményezőkétség, önmenedzselés, hit, személyes felelősség (Borsi, Döry, 2015).

Márpedig a vállalkozások nem csak munkahelyteremtésük révén fontosak, hanem innovációikkal, a piaci lehetőségek folytonos keresésével száz éve ismertek a fejlődés motorjaiként.

A vállalkozói készségek fejlesztésében láthatóan fontos szerepe van a problémamegoldó gondolkodásnak, aminek fejlesztésében azonban a magyar iskola rendszer mai gyakorlata elég siralmas eredményeket produkál (ld. Götz, 2014). A pedagógiai lexikon szerint a probléma olyan helyzet, amelyben bizonyos célt el akarunk érni, de a cél elérésének útja számunkra rejtve van. A problémamegoldás a rejtett út megkeresése bizonyos cél eléréséhez. A problémamegoldó kompetencia pedig az egyén arra való képessége, hogy kognitív eljárásokat használni tudjon valós, a tudományterületeket átfogó helyzetekben, ahol a megoldás menete nem egyértelmű, és a megoldás folyamán alkalmazott ismeretek nem egy tudományterületről valók.

Csepeli György és munkatársai előbb 1994-ben, majd tíz év múlva újra vizsgálták, hogy milyen mértékben elfogadó a magyar társadalom a megtapasztalt vagy vélt egyenlőtlenségekkel szemben. Mint írták: “Rawls definíciója kiindulópontként szolgálhat a kelet-európai irigység kultúrájának tárgyalásához: az irigységet így arra irányuló hajlandóságnak tekinthetjük, hogy ellenségesen gondolunk mások előnyeire, noha az, hogy szerencsésebbek nálunk, nem csökkent a mi előnyeinket. Irgyeljük azokat, akik jobb helyzetben vannak nálunk, és még akkor is készek lennénk megfosztani őket a nagyobb előnyöktől, ha ezzel a magunkból is fel kellene adnunk szükségképpen valamit. ... A Rawls-i értelemben vett irigységet a verseny okozta kudarc megtapasztalása idézi elő, amely csökkenti a személyek önbecsülését, és társadalmi gyűlölködéshez vezethet” (Rawls 1997, 616. old. – idézi Csepeli et al., 2004, 5. old.). Miután megállapítják, hogy a magyar népesség körében igen erősen jelen van az irigység, még erősebben fogalmaznak annak össztársadalmi hatásáról. “Ez az érzés [t.i. az irigység] nem valóságos személyek, ellenfelek vagy teljesítmények ellen irányul, hanem a személyes

sikertelenség, az általános rosszérzés és a politikai rendszerből való kiábrándulás megtestesítője, aminek végkifejlete a fennálló rendszer teljes elutasítása. Ennek az irigységnek a lelki társa a düh, ami megjelenik a gazdagokkal szembeni bizalmatlanságban és megvetésben, és aminek manifesztációja a drasztikus jövedelemelvonás vágya mindazoktól, akik az elmúlt egy évtizedet nyereséggel, vagy legalábbis nem veszteséggel zárták” (Csepli et al., 2004, 34.old.).

A fentiek alapján úgy érezzük, joggal szorgalmazzuk az emberek egyéni boldogulására és a társadalom humán tőkéjének emelése szempontjából a projektmenedzsment jártasságainak a lehető legszélesebb körű terjesztését. Az életünk, a tanulásunk, a családi életünk tudatos menedzselése ugyanis nem csak az érintett egyének, hanem a társadalom egésze szempontjából fontos.

2. A KUTATÁS

2018 tavaszán és nyarán öt közép-kelet-európai országban vizsgáltuk a projektmenedzsment oktatásának és elterjedtségének főbb jellemzőit. Magyarországon, Szlovákiában, Ausztriában, Romániában és Horvátországban térképeztük fel a projektmenedzsment oktatását a formális és a vállalkozási típusú képzésekben. Eközben vizsgáltuk azt is, hogy a projektmenedzsmentet, mint a projektalapú életvezetés egyik építő követ a mottóban körvonalazott megközelítéssel, vagyis mint „a mindennapjainkban is kiválóan hasznosítható” szemléletként és módszerként oktatják-e.

A vonatkozó nyomtatott és internetes szakirodalom áttekintését követően nem csak azokat a cégeket és személyeket kerestük, amelyek, vagy akik kifejezetten a projektmenedzsment eszközeit vagy módszereit a magánélet menedzselésére használják, vagy azt oktatják, hanem minden olyan vállalkozást, ahol a projektmenedzsment nem a szűk értelemben vett gazdasági projektek menedzselését szolgálta. Így például pedagógusokat, akik a projektoktatásban (projekt alapú oktatásban) tevékenykednek, vagy életviteli tanácsadással foglalkozó kezdeményezéseket, amelyekről csak gyanítottuk, hogy a projektmenedzsment eszközeit alkalmazzák a munkájukban. Az interjúalanyokat hálabda módszerrel válogattuk ki, az egyik alany javasolta a továbbiak felkeresését. Az interjúvolás során mintegy 200 ember véleményét ismerhettük meg. (A szám megjelölése pontatlan, hiszen a beszélgetések skálája a rövid eszmecserétől a mélyinterjúig terjedt. Több ilyen találkozót nem is számoltunk interjú-alkalomként, bár azokból is fontos információkat szereztünk.)

Az információk összegyűjtéséhez kérdőíves módszert is alkalmaztunk. A kérdőívekkel az egyetemek gazdasági karain tanuló hallgatókat és olyan más személyeket kerestünk meg, akik valamilyen módon kapcsolatba kerültek már a projektmunkával. Például megbíztak már egy projektmenedzseléssel foglalkozó céget pályázatírással, projektvezetéssel, vagy bármilyen oda kapcsolódó munkával. Úgy gondoltuk ugyanis, hogy az emberek túlnyomó része nem ismeri a projektmenedzsment munkáját, vagy a fogalmát sem; érdemleges információkat tehát azoktól nyerhetünk, akik már kapcsolatba léptek valamilyen formában a projektekkel. Így a mintánkban szerepelnek a projektmunkában jártas szakemberek és a projektmenedzsment szempontjából laikusok egyaránt. Különösen érdekelt bennünket, hogy miként viszonyulnak a projektmunkában és/vagy a projektmenedzsmentben már személyes tapasztalatokat szerzett szakemberek viszonyulása a projektalapú életvezetés koncepciójához.

2.1. A projekt és a projektmenedzsment megjelenése különböző kepzési területeken

A projekt és a projektmenedzsment az eredeti születési helyén túl is bizonyítja sokoldalú hasznosíthatóságát. Egyes elemeit már ma is alkalmazzák több területen. Akkor is, ha néha maga az alkalmazó sincs tisztában vele, hogy az általa használt eszköz, vagy gondolkodásmód

honnan is származik. Előfordul azonban olyan eset is, amikor bizonyos feladatokra a projekt szót használják, anélkül, hogy tisztában volnának a szó jelentésével, vagy hogy joggal nevezhetnénk projektnek az említett tevékenységsort. Akárhogyan is, de ezek a jelenségek demonstrálják, hogy a projekt kifejezés, és néhány szakterületen a projektmenedzsment – vagy annak bizonyos elemeinek – gyakorlata meggyökeresedett a különböző tudományterületeken, gyakorlati munkavégzésben és a nyelvünkben is.

2.1.1. A projektmenedzsment a formális képzésben

A legegyszerűbb kiindulási pontként a projektmenedzsment általánosan elfogadott formájának a hivatalos képzési struktúrákban elfoglalt helyét érdemes szemügyre vennünk. Azzal ugyanis, ha egy diszciplína gyökeret ver az oktatásban, azzal nemcsak a tantárgyi struktúrákban, hanem egyben tudományok rendszerében is legitimálódik a létjogosultsága és a helye a többi diszciplína között.

Közép-Kelet-Európában a projektmenedzsment (hol fonetikusan átírva, hol pedig az eredeti angol megnevezéssel) az elmúlt évszázad utolsó évtizedében terjedt el, párhuzamosan a pályázati rendszerek meghonosodásával a régióban. Különösen a Phare program keretében elérhető pályázatok keltették fel a keresletet a sikeres pályázatokat író és a nyertes projekteket menedzselő szakemberek iránt.

A projektmenedzsment mint önálló tantárgy, és mint egy adott tevékenységtípusra felkészítő fél éves kurzus a felsőoktatás formális képzési rendszerében az 1990-es évek közepétől kezdett elterjedni. Érdekes, hogy a vezetéstudománytól külön, a különböző fejlesztési diszciplínák (regionális fejlesztés, vidékfejlesztés stb.) kiegészítő tárgyként. Ekkor még erősen kötődött a pályázatmenedzsmenthez.

A projektmenedzsment elkülönült tantárgyként a nagyméretű műszaki fejlesztésekhez kapcsolódóan önállósodott, és azok esetében is tartalmilag a logisztikához állt közel, a megvalósítási folyamaton belüli ember-, anyag- és információáramlások időzítésének, monitorozásának stb. A vezetéstudomány a vállalati stratégia kialakításáról szóló anyagrészen használ fel projektmenedzsment eszközöket, miközben nem hivatkozik a projektmenedzsment többi elemére. A vezetéstudomány – és ebben a közgazdaságtudomány is osztozik – a vezetést a folyamatos működés irányításának tekinti. Ezt a folyamatosságot néha megszakítja egy-egy olyan emberi, vagy műszaki, vagy szervezeti fejlesztés (vagyis projekt), ami a megvalósítás után beépül a folyamatos működtetésbe, tehát megszűnik projekt lenni. Az említett tudományágak oktató helyei mindezt annak ellenére teszik, hogy ma már úton-útfélen a projekt alapú vállalatokat, a projekt alapú működtetést emlegetik.

Visszatérve a 'hivatalos' projektmenedzsment diadalútjához, említést kell tennünk arról is, hogy ma már nem csak egyes szaktudományos képzések kiegészítő tárgyaként szerepel választható kurzusként, hanem Magyarországon, Ausztriában szakirányú doktori képzés önálló tárgya lett, de máig nem képez önálló doktori iskolát. Sőt, akadémiai tagságról is tudunk projektmenedzsment tárgyában írott disszertáció alapján (Görög, 2016).

A projektmenedzsment elérte az akadémiai professzió szintjét, szakmai folyóiratok jelennek meg rendszeresen a témakörben, nemzetközi és nemzeti szakmai egyesületek működnek.

De ezt, mint önálló professziót, mint egy viszonylag szűk területen – a gazdasági/fejlesztési projektek területén – felhasználható ismeretrendszer kezelik.

Mindegyik vizsgált ország felsőoktatási intézményeiben hozzáférhető a projektmenedzsment ilyen önálló szakmaként való hozzáférhetősége. Maga a tananyag is hasonló szerkezetben kerül a hallgatók elé, elsősorban a gazdasági és a műszaki jellegű felsőoktatásban.

2.1.2. Projektmenedzsment elemek az elemi és a középfokú oktatásban

Az alábbiakban valamivel részletesebben foglalkozunk a *projektoktatás* kérdéseivel, mivel azok közvetlenül kapcsolódnak a kutatásunk tárgyához, a Project Life Management koncepciójához és gyakorlatahoz.

A projektoktatás elnevezés könnyen félreérthető. A kívülállók gyakran gondolják, hogy a projektmenedzsment oktatásáról van szó, pedig nem ez a helyzet. A projekt itt a megszokott oktatási folyamattól elkülönülő olyan alkalom, ami egy-egy konkrét feladatot fogalmaz meg a tanulók számára és a végrehajtásban a tanulók önálló munkájára számít. A cél ekkor nem kifejezetten a meghatározásra került célállapot elérése. Sokkal fontosabb ennél a pedagógiai cél, ami a tanuló számára nem is kerül szükségszerűen meghatározásra. Ilyen pedagógiai cél a gyerekek önálló feladat meghatározása és a megoldási utak keresése, a problémamegoldó képesség fejlesztése, az egyéni és a csoportmunka összehangolása.

A projektoktatás legfőbb kritériumai Nádasi (é.n.) egyik írása szerint a következők:

- A kiinduló pont a tanulók probléma felvető kérdése legyen, a tervezés közösen történjék.
- A projekt megoldása a tevékenységen keresztül kapcsolódjon a valóságos helyzetekhez.
- Adjon módot individualizált munkára.
- Adjon módot csoportmunkára.
- Kidolgozása összefüggő, hosszabb időtartamra nyúljon el.
- A cél az iskolán kívüli helyzet megismerésére vagy megváltoztatására vonatkozzék.
- Interdiszciplinaritás jellemezze.
- A pedagógusok és a tanulók egyenrangú, ám különböző kompetenciákkal rendelkező partnerekként dolgozzanak együtt.
- A tanulók önállóan döntsenek, és legyenek felelősek saját döntéseikért.
- A pedagógus vonuljon vissza stimuláló, szervező, tanácsadó funkcióba.
- A tanulók közötti kapcsolatok erősek, kommunikatívak legyenek.”

Az iskolák többségében a projektoktatás időlegesen szakítja meg a hagyományos képzési folyamatot. Rendszerint egy-egy ünnepi alkalomhoz kötődik a kidolgozandó feladatok kiadása és különösen az eredmények bemutatása. Alkalmanként azonban hosszabb, akár egy hetes (projekthét) rendezvénysorozatként is alkalmazható.

A projektoktatás elsősorban a feladatok értelmezése terén követi a projektmenedzsment gondolkodási folyamatait. A pedagógiai gyakorlatban ezt a szakaszt nevezik a projekt inkubációjának, de a folyamatai igen hasonlít a projektek előkészítési szakaszára jellemzőkhöz.

A pedagógiai projekt fő szakaszai Nádasi (é.n.) szerint:

- a projekt gondolatának érlelése, inkubációs szakasz,
- a projekt indítása:
 - o a projekt definiálása,
 - o a projekt megtervezése,
- a projekt végrehajtása,
- a projekt lezárása:
 - o prezentáció,
 - o értékelés.

A pedagógiai projektek első két szakasza tehát igen közel áll a projektmenedzsment projekt készítési szakaszához, de a pedagógusok nem alkalmazzák, nem is ismerik a projektmenedzsment által kidolgozott eszközöket. Ezt bizonyítja az is, hogy amikor a projektmenedzsment oktatásáról és a magánéletben való alkalmazásáról beszéltünk, szinte mindannyian támogatták a javaslatot, de nem a pedagógiai munkájukban kívánták alkalmazni, hanem a saját magánéletük könnyítésére.

Ausztriában az oktatás irányítás nemrég vezetett be egy rugalmasabb képzési rendszert, amelynek célja az osztrák oktatás 21. század igényeihez illesztése. Ausztria oktatási minisztériuma nagyon értékesnek tekinti a praktikus tevékenységeket. Így több iskolának lehetősége van a projektmenedzsment oktatás bevezetésére, de a döntés az iskolaszékek

kezébe van. A projektmenedzsment pedagógiai tartalma szerintük annak megértésében van, hogy a világ a saját tevékenységünkkel formálható, majd a csapatmunka tesztelésével folytatódik majd olyan szervezeti és gazdasági kompetenciákkal foglalkozik, amiket a felsőbb iskolák várnak el a gyerekektől. Az osztrák Oktatási Minisztérium kiemeli, hogy a projektmenedzsment is lehet olyan eszköz, amit professzionálisan lehet alkalmazni technikai vagy gazdasági projekteken, de a mindennapi professzionális vagy magánéletben is használható, mivel a központi alapelemei segítenek az olyan döntésekre fókuszálni, amik az olyannyira fontos cél orientált gondolkodásban szükségesek.

Az osztrák Iskolai Autonomia Kézikönyv alapján a tanárok válogathatnak a leírt módszerek és azok elemei között, amik megfelelnek személyes munkastílusuknak, s egyben vezérfonalként szolgálnak saját projekt modelljeik megvalósításához. A projektmunka igazi motiválója azonban a diákok és a tanárok öröme a közös cselekvésben és a közösen elért eredményekben, ami mindig az iskolai életből, mint speciális területből emelkedik ki.

2.2. Projektmenedzsment a mindennapi életünkben

A projekt kifejezést egyre gyakrabban hallhatjuk hétköznapi beszédben. Az emberek általában olyan esemény megjelenítésére alkalmazzák, ami kívül esik a naponta, vagy legalábbis gyakran ismétlődő, rutinszerűen végzett tevékenységek körén. Sokszor azonban egészen egyszerű, semmilyen különösebb tervezést nem igénylő feladatokat is projektként emlegetnek, amik bár időben ritkán kerülnek napirendre, de csak emiatt nem jelentenek rutin műveletet. Például egy gépkocsi műszaki vizsgáztatása.

Ugyanakkor az embereknek számos olyan több összetevőből álló feladatsort kell végrehajtaniuk, amit joggal tekinthetnek projektnak, de akár ezzel a megnevezéssel illetik, akár nem, csak kevesen alkalmazzák az előkészítése, a végrehajtása és a lezárása során a projektmenedzsment eszközszerét.

Egy nemrég a témában végzett kutatás (Lakatosné, 2018) megállapította, hogy az internetes kérdéssorra válaszoló megközelítően egyharmada „jól ismeri” a projektmenedzsment lépéseit és eszközeit, egyharmaduk nem ismeri, míg a maradék egyharmad „hallott már róla”. Ugyanebben a vizsgálatban derült fény arra is, hogy a kérdőívet kitöltők közel harmada szívesen alkalmazná a magánéletében is, ha kellően ismerné annak a lépéseit és eszközeit.

2.2.1. Projektmenedzsment elemek az életviteli tanácsadásban

Napjainkban virágoznak a különböző életviteli tanácsadással foglalkozó vállalkozások, amelyek egyének és családok, elsősorban valamilyen krízishelyzetbe jutott családok számára nyújtanak segítséget. Különösen a tíz évvel ezelőtt kirobbant világméretű pénzügyi és gazdasági válság terelte rá a figyelmet a fizetéseképtelenné váló családok helyzetére. Kelet-Közép-Európában a helyzetet súlyosbította a valuta alapú hitelfelvétel révén eladósodottak tömege.

Magyarországon az évezred első évtizedének végén számtalan képzés, továbbképzés indult a pénzügyi kultúra – vagyis életünk anyagi dimenziójának – javítása érdekében. Így például a „KEBA, a BÉT, valamint a Központi Elszámolóház és Értéktár (KELER) [2013] júliusában fogadott el egy, a fiatalok pénzügyi kultúrájának fejlesztéséről szóló szándéknyilatkozatot. Eszerint alapvető fontosságú lenne, hogy a diákok már a középiskolában elsajátíthassanak befektetési alapismereteket... A kezdeményezésükhöz több tőkepiaci szereplő csatlakozott, közöttük az XTB Magyarország brókercég is” (fn.hir24. 2013).

A képzések, kurzusok eredménye – többek között – Zsótér és Nagy (2012) megállapítása szerint elsősorban az lett volna, hogy változzon az addigi pénzügyi kultúrán és a fogyasztói szokások. Magyarországon – tekintve, hogy fiatal demokráciának számít – már korábban is számtalan

felső szintről jövő próbálkozás született abból a célból, hogy fejlessze a pénzügyi tudást és egészséges szinten tartsa az anyagi értékeket, azonban csekély sikerrel jártak, mivel a lakosság pénzügyi kultúráját nem sikerült tovább bővíteni, illetve megerősíteni (Zsótér, Nagy, 2012).

A szóban forgó kurzusok és könyvek sikertelenségét elsősorban azzal magyarázhatjuk, hogy elkülönítve, az élet más összetevőitől izolálva próbálták kezelni az emberek pénzügyi műveltségi hiányosságait. Néhány pénzügyi képzést meglátogatva tapasztalhattuk, hogy az előadók a legtermészetesebb módon szólították fel a résztvevőket, hogy vezessenek nyilvántartást a bevételeikről és a kiadásairól, készítsenek családi költségvetést és vegyék rá családtagjaikat is a költségvetés követésére. A résztvevők reakcióból érzékelhető volt, hogy belegondoltak, mi mindennek kellene megváltoznia a családi életükben csupán ezzel az egy változtatással. Az életünk holisztikus egység, nem csak anyagi érdekek, hanem emocionális és értékrendi tartalmak összefonódása.

Az általunk hiányolt holisztikus megközelítést kísérelte meg például Korpusz Sándor megjeleníteni a könyvében. Korpusz szerint a „Pénz Tréning” legfontosabb jellemzője az, hogy teljes és valós emberkép alapján közelíti meg a problémák pénzzel kapcsolatos körét, máshogyan működik, mint egy módszertani vagy ismeretgyarapító tréning. Nem csak az ismereteink bővülnek egy témakörben, hanem az életünk más minőségek irányába fordul (Korpusz, 2011). A szóban forgó „teljes és valós emberkép” alapjaiból történő megközelítés kiváló kezdő lépésnek bizonyul az életvitelünk megváltoztatásához. A könyv céljából és témájából adódóan azonban kifejezetten pénz centrikus, és inkább elméleti jellegű. Új szemlélet megalapozására törekszik, nem pedig a gyakorlati, módszertani természetű.

A számtalan életvezetési tanácsadó könyv, figyelemfelkeltő írás és reklám közül viszonylag kevés az, amely kifejezetten a projektmenedzsment alkalmazására hivatkozna. Az interneten található néhány olyan közlemény, amely mint új ötletet említi a projektmenedzsment alkalmazhatóságát. Közülük az első (myfamilydigest) a mindennapi rutinfeladatok családtagok közti felosztását és írásbeli rögzítését javasolja. „Néhányan feladják a harcot a káosszal. Szabadjára engedik az életüket, elfogadják, hogy a rendetlenség természetes” (myfamilydigest). A rendetlenség helyett a projektmenedzsment lépéseinek alkalmazását javasolja, de a példák alapján láthatóan inkább csak a mindennapi háztartási feladatok jobb szervezéséről szól. Ugyanilyen alapszinten említi a projektmenedzsment alkalmazhatóságát Sobh, de leírása inkább a projektmenedzsment lépéseinek értelmező jellegű ismertetése, mintsem a téma kifejtése (Sobh). Léteznek az interneten elérhető projektmenedzsment eszközök alkalmazását lehetővé tévő telefonos applikációkat (Conti Rehman) népszerűsítő írások, amik viszont elsősorban termékismertető reklámanyagok.

A könyvesbolti forgalomban számtalan – és nagyon eltérő színvonalú – „Változtasd meg az életed!” mottójú írás közül válogathatunk. Közülük kiemelt jelentőségű a témánk szempontjából a korábban már említett könyv, amit a projektmenedzsmenttel foglalkozó kollégák és ismerősök is a legjobbnak tartanak és amiről többen közülük kijelentették, hogy „ez áll a legközelebb a Project Life Management koncepciójához. Bill Burnett és Dave Evans „Tervezd meg az életed” című könyvéről van szó (Burnett, Evans, 2016). Az alcíme: „ahogy a Stanfordon oktatják”. Ezek szerint a magánélet tervezése egyetemi diszciplína, vagy legalábbis tantárgy – Amerikában, és a könyv azt és úgy írja le, „ahogy a Stanfordon oktatják”. Mindez meggyőzött arról, hogy a kötetben leírtakat afféle referenciaként kezeljük, amihez a többi hasonló témájú írást hasonlíthatjuk.

Egy, az élet- és gondolkodásmód tanácsadással foglalkozó amerikai író, Brian Tracy könyve szerint a nagy álmokhoz vezető út legfontosabb lépése a saját ideális jövőképünk meghatározása. Írása alapján megállapíthatjuk, hogy az ideális jövő megalkotása az álomlista megírásával kezdődik, lépésről lépésre megalkotott precíz tervrajzzal. Továbbá hangsúlyozza

azt is, hogy egy igazi cél világos, mérhető és határidőhöz kötött. A kívánság vagy a remény nem cél, hiszen homályos és nem teljesen érthető (Brian Tracy, 2016).

Ez a lépés, a stratégia megformálása, vagyis a „Hol vagyunk?” és „Hová szeretnénk eljutni?” kérdések megválaszolása a projektmenedzsmentre hivatkozó internetes anyagoknak is szerves része.

A “my family digest” írása alapján a következő néhány kérdés megválaszolása segíthet a projektmenedzsment jártasságok alkalmazásában.

- Mik az álmai?
- Mit akar ezekből ma megvalósítani?
- Mik a hosszú távú célkitűzései?
- Mit tehet a mindennapjaiban azok hatékony megvalósításáért?
- Mik a mai teendői?
- Mit fog tenni ön maga megvalósításáért ma? (myfamilydigest.com).

A Stanford tananyag egy autó műszerfal kijelzőjével példálózva szólítja fel az olvasóit a jelen helyzet értékelésére. Szerzői szerint addig nem tudhatod, hová tartasz, amíg azt nem tudod, hol vagy most. (Burnett, Evans, 2016).

Javaslat szerint az olvasó egy-egy kilométerórához hasonló mérőeszközön jelölje meg ön maga adott helyzetét. Burnett és Evans leírásának nagy előnye, hogy javaslatával a kézzel nem fogható „eredményeket” mérhetővé teszi. Elismeri, hogy a javasolt mérőeszköz és eredménye nem egzakt, szubjektív, de éppen az alany elégedettségét hivatott mérni (Burnett és Evans, 2016).

Az adott helyzet mint kiindulópont értékelését csaknem valamennyi tanácsadó könyv első lépésként javasolja, ahonnan a célok konkretizálása megtörténhet. Nagy különbség van azonban a Tracy által megfogalmazott “képzeld el!”, “alkosd meg” felszólítások, illetve a Burnett és Evans könyvben szereplő “készíts listát!”, “írd le néhány mondatban” iránymutatások között. Utóbbiak fontosnak tartják az írásbeliséget, amit a projekt fogalmáról szóló fejezetben úgy írtam le, hogy az a külső személyek – a megrendelő, a pályázatkíró stb. – meggyőzését, és a tervezett tennivalók dokumentálását szolgálja. A Stanfordi tananyagból kitetszik, hogy az írás funkciója nem csak az elnagyoltság, a pongyolaság és a ködös végiggondolatlanosság ellenszere (az írás pontos fogalmazásra kényszerít). Kiolvasható az utasításokból az is, hogy az írás “elidegeníti” a napló íróját saját gondolataitól, mintegy “kívülről” szemlélhetővé és értékelhetővé tegyék ezeket a gondolatokat.

A Burnett és Evans szerzőpáros életképesebb, célravezetőbb és a magánélet menedzseléséhez jobban illeszkedő eljárást javasolnak. Írásaikban prototípusok készítésére buzdítanak. (Burnett, Evans, 2016). A prototípusok alatt azt értik, hogy az élettervező felkeres olyan embereket, akik az általa kívánatosnak tartott (munka-, vagy egyéb) tevékenységet végzik, illetve a jónak vélt helyzetben vannak. A velük folytatott beszélgetések alapján tudják árnyalni a vágyaikat, pozitív vagy negatív érzelmekkel fogadott részletekkel kiegészíteni az elképzeléseiket. A leleményes módszer egyben a hálózatépítést is szolgálja. Burnett és Evans egyedül itt használ a projektmenedzsmentre emlékeztető kifejezést, amikor brainstormingnak nevezik a négyszemközt beszélgetések tapasztalatainak értékelését.

Sajnos, a szerzők ettől a ponttól kezdve szinte kizárólag az álláskeresés mesterfogásaira koncentrálnak, ami a témánk szempontjából fontos, de nem központi probléma. A könyv amúgy sem ad lehetőséget a témánk szerinti további elemzésére. Mint a címe – „Tervezd meg az életed” – is mutatja, nem is szándékoztak foglalkozni a menedzselés további, a tervezést, vagyis a stratégia alkotást követő kérdéseivel.

A személyes életviteli tanácsadás nemcsak írásban (néhány könyvben és valamivel több internetes honlapon) jelent már meg kezdeti szinten, hanem néhány vállalkozó gyakorlatában is, de nem a projekt ciklusok mindegyikére kiterjedően, hanem egy-egy szakasz, illetve egy-egy tudásterület ismeretanyagát és eszközszerét felhasználva.

Elsősorban az osztrák partnereink számoltak be több ilyen kezdeményezésről. Elmondták, hogy a közép- és a felsőfokú oktatás hallgatói számára több helyen is indult időmenedzsment kurzus. Ahogy mondták: „Számos magán- és állami egyetem indít projektmenedzsment osztályokat a szemeszterek közti időszakokban, elsősorban az időmenedzsmentre fókuszálva úgy gondolván, hogy az kap prioritást az egyetemi hallgatók körében”. Szintén Ausztriában működnek „Egyszerűen, stresszmentesen” típusú szemináriumok, amik arra próbálják felkészíteni a résztvevőket, hogy miként gazdálkodjanak tudatosan, célzottan és eredményesen az idejükkel és az energiáikkal, hogy miként találják meg az egyensúlyt a munkájuk és a magánéletük között, növelve a hatékonyságukat, sikereket produkálva és egészségesen hosszú távon. Véleményük szerint a projektmenedzsment eszközök használata hatékonyabb volna, mint csak az időmenedzsment és a stresszmenedzsment alkalmazása.

Szintén Ausztriában találkoztunk egy érdekes szemponttal a PLM-re vonatkozóan. Egy tanácsadással foglalkozó vállalkozó kifejtette, hogy nem támogatja a PLM közoktatásba integrálását és terjesztését. Mint kiderült, olyan konkurenciát lát benne, ami rontja a piaci monopol helyzetét.

2.2.2. A hátrányos helyzetűek felzárkóztatásában

Az eddigiekben felsorolt összes olyan csatorna, ami az emberekhez továbbította a PLM lépéseit és módszereit, vagy azok bizonyos elemeit, esetleg valamilyen ahhoz hasonló eljárásokat; szóval valamennyi eddig ismertetett csatorna a középosztály tagjai felé szállította az információkat. Nem mintha szándékosan célozta volna meg a középosztályt, de a felsorolt csatornákhöz való hozzáférés lehetőségei a viszonylag konszolidált anyagi helyzetben élők, vagy éppen onnan leszakadni készülőkhöz számára állt nyitva.

Sajnos, kevés olyan kezdeményezésre találtunk a vizsgált országokban, amelyek a segélyezésen túl a hátrányos helyzetből való kiemelkedést segítették volna elő a tudatos életvezetés támogatásával a szó igazi értelmében vett szegények számára. A kevés kivétel szinte mindegyike a pakisztáni Nobel-díjas közgazdász, Mohammed Junusz programját próbálta a helyi viszonyokra adaptálni.

A Junusz által alapított Grámin Bank¹⁰ a mikrohitelekre szakosodott, Junusz erőfeszítéseit pedig Nobel-díjjal jutalmazta a nemzetközi tudományos grémium 2006-ban. A wikipédiás leírásból keveset tudhatunk meg a Grámin Bank és a mikrohitelek működéséről, de a „tanácsokat kapnak” és a „megtanítják őket” utalások jelzik, hogy a koncepciónak fontos része a résztvevők speciális képzése, az életvitelük racionalizálása.

2009. decemberében hírek jelentek meg a Heti Világgazdaságban arról, hogy a Grámin Bankhoz hasonló kísérleti program indul Magyarországon a következő év elején. A program értelmében a kabinet több, mint 100 millió forintot vonna el a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézettől, az egyenlő bánásmód és az esélyegyenlőség fejlesztésétől és a kábítószer-fogyasztás megelőzésével kapcsolatos feladatoktól a szegények bankja elnevezésű kezdeményezés támogatásához. A szociális tárca 2008 júliusában számolt be arról, hogy az uzsorakölcsönök visszaszorításának lehetőségén dolgozik és vizsgálja, hogy Magyarországra miként lehetne átültetni a bangladesi Szegények Bankja modellt vagy annak bizonyos elemeit.

¹⁰ A Grámin Bank nevét gyakran Grameen Bank-ként írják, mint ahogy Junusz keresznevét is hol Muhámmádnak, hol Mohamed-nek

Szintén a Heti Világgazdaságban olvashattunk arról 2010-ben, hogy a Felcsuti Péter, Ujlaki András és Polgár András alapította Kiútprogram Közhasznú Nonprofit Zrt. tevékenységének célja is az, hogy a szegények ne szakadjanak le a segélyrendszerrel, és adófizető, önfoglalkoztató vállalkozóvá váljanak. Az EU támogatással, magán- és állami forrásokból gazdálkodó program elsősorban a roma származású szegényeket célozta meg.

A hazánkban 2010-ben indult kísérleti (pilot) program működési módjáról és problémáiról egy 2012-ben született beszámoló (Molnár, 2012) alapján alkothatunk képet.

A beszámoló – érthetően – elsősorban a pénzügyi-gazdasági és jogalkotási körülményeket részletezi, a program képzési, tanácsadási dimenzióit szükséztűen említi. Még akkor is pénzügyi nyelven beszél, amikor a megtérülés társadalmi hasznait említi. Megfogalmazása szerint a hitelen kívül számos egyéb szolgáltatást kell nyújtani, folyamatos támogatással jelen kell lenni a terepen. Ez költséges tevékenység, ami üzleti értelemben soha nem térülhet meg, de a Kiútprogramnak nem célja az üzleti haszon, viszont hosszú távú cél a **társadalmi haszon**, vagyis az, hogy a befizetett többlet adók és járulékok, a megtakarított segélyek és a társadalmi dezintegráció egyéb megtakarított költségei meghaladják a program költségeit (Molnár 2012).

A működési feltételek leírásából világosan kitűnik, hogy a tudatos életvitel fontos követelménye – és egyben eredménye is – a programban való részvételnek.

Bár a megfogalmazott kritérium jövedelmi, az eredeti (bangladesi) modelltől eltérően a magyar viszonyok között szükség van üzleti tervek készítésére, a részvétel folyamán pedig könyvelésre is. Ezért azután a beszámolóban „terepmunkásoknak” nevezett segítő tanácsadók feladatrendszerre is igen sokoldalú. Tevékenységük rövid összefoglalása a beszámoló alapján;

- A település feltérképezése. A terepmunkások lakóhelyük kb. 80 km-es környezetében dolgoznak, de (Budapest kivételével) a lakóhelyükön nem. Feladatuk többek között a kiválasztott település gazdasági, társadalmi viszonyainak elemzése, intézményi partnerek megkeresése, a megfelelő kontaktszemélyek felkutatása.

- Fórumok tartása. A fórum feladata, hogy általános képet adjon a program céljáról, kimondásra kerüljenek a legfontosabb szabályok és legyen elegendő érdeklődő, aki megfelel a kritériumoknak és elkezdődhesse a személyes kapcsolatfelvételt.

- Személyes kapcsolatfelvétel. A fórum után a terepmunkás az érdeklődőkkel egyenként személyes találkozót szervez, melynek során felvesz egy alapkérdőívet. A kérdőívől kiderül, hogy az érdeklődő *megfelel-e a szegénységi kritériumoknak*, kezelhető-e a háztartás esetlegesen meglévő adósságállománya és van-e akarat a vállalkozóvá váláshoz. Az objektív és szubjektív szempontok alapján a terepmunkás dönti el, hogy az adott személyt alkalmasnak találja-e a további közös munkára. Egy településen legalább 8-9 alkalmasnak tűnő embert kell találni.

- Elő-csoportgyűlések. Találkozók szervezésével ki kell deríteni, hogy a potenciális ügyfelek képesek-e csoportként együtt dolgozni, egymásért felelősséget vállalni.

- Szűrés. A csoport előkészületek legfontosabb mérföldköve a szűrés pontok utáni döntés a potenciális ügyfelek köréről. Az válhat a megalakuló csoport hivatalos tagjává, aki megfelel. A gyűlések és a személyes találkozók során a terepmunkás 4 különböző módon szűri az előcsoport tagjait: adótartozás lekérdezése, pénzügyi hiteltartozás lekérdezése, *egyszerűsített vállalkozási terv ("kockás papír")* beadása és az úgynevezett *scoring card* kitöltése és kiértékelése. A Hitelbírálati Bizottság dönt a vállalkozói elképzelés életképességéről.

- Végleges üzleti tervek készítése. A terepmunkásnak legalább hetente találkoznia kell a csoporttal, egyenként is foglalkozni kell az ügyfelekkel. A végleges üzleti tervek egy sablont

követnek, amelynek csatolmánya egy 13 hónapra számított cash flow terv is. Az üzleti tervnek tartalmaznia kell a hitel felvételének célját, a hitel felhasználásának részletes bemutatását, a tervezett beruházásokra vonatkozó költségvetést, a tervezett vállalkozás piaci kapcsolatait, a lehetséges partnereket, kockázatelemzést, a jövőbeli kilátások elemzését, végül a terepmunkás értékelését. Az üzleti tervet az ügyfél instrukciói alapján a terepmunkás készíti el. A terv készítése során a terepmunkás folyamatos képzést tart az ügyfeleknek. A végleges üzleti terveket a korábbihoz hasonló módon a Hitelbírálati Bizottság hagyja jóvá.

- Csoportalapítás. A végleges üzleti tervek elfogadása után, a szakmai vezető és a Kiútprogram más vezetőinek részvételével lezajlik a csoportvizsga, mely egyben a csoport megalakulásának hivatalos időpontja (Molnár, 2012).

A fenti részletből kiolvasható, hogy a terepmunkások végzik el azokat a feladatokat, amiket később, egy tanulási folyamat végén maguknak a hitel hasznosítóinak kell megoldaniuk. A kiválasztási folyamat egyben képzési is, aminek során a résztvevők elemi szinten sajátítják el a célok kiválasztásának, a stratégia felépítésének és egy üzleti terv megírásának teendőit.

A kísérleti program sikerrel járt: az ügyfelek több mint 50 százaléka a formális gazdaságban működőképes vállalkozást tudott létrehozni, néhányan az informális gazdaságban tevékenykednek. Az időbeli eloszlás javuló tendenciát mutatott: míg a program első szakaszának ügyfelei közül csak 30 százalék dolgozott önfoglalkoztatóként az értékelés időpontjában, a második ütem ügyfeleinek esetében már 80 százalék ez az arány.

Sajnos, a program a kormány támogatásának elmaradása miatt már nem él. Ennek ellenére nagyon sok értékes tapasztalattal és tanulsággal szolgál a további hasonló programok számára. A legfontosabb, hogy bizonyította a szegénységből való kilábalás lehetőségét.

2.2.3. A munka és magánélet közti egyensúlyteremtésben

Az életünk jobbá tételének egyik fontos aspektusa a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése, fenntartása is. Minden általunk megismert forrás egyetértett abban, hogy ez az egyensúly nem csak az alkalmazottak, hanem a munkaadók, a vállalat szempontjából is előnyös. Nincs azonban egyetértés abban, hogy melyik oldal milyen mértékben tehető felelőssé ennek az egyensúlynak a megteremtéséért. Az OECD (n. d.) tanulmánya szerint a munkavállalóknak kell megtenniük mindent a cél érdekében, a kormányzat legfeljebb intézkedésekkel segítheti a lehetőségek kialakítását, míg a vállalat mentes a felelősségtől. Az említett tanulmány szerint minden dolgozó számára – különösen a családoknak – kihívást jelent, hogy kényelmes egyensúlyt teremtsen a munka és a napi magánélet között. A munka, a háztartási feladatok és a magánélet sikeres kombinálása fontos a háztartás valamennyi tagja számára. A kormányzatok a munka és az otthon közti egyensúlyra törekvő szülőket támogató és rugalmas munkagyakorlatok támogatásával segíthetik (OECD, n. d.).

A hrportal (2018) még világosabban fogalmaz ebben a témakörben. Szerinte nem a munkáltató dolga megoldani a feladatot, hiszen aki nem tervezi meg a saját életét, annak valaki más fogja megtervezni helyette, és az a beosztás lehet, hogy nem fog tetszeni a munkavállalóknak.

Úgy gondoljuk azonban, hogy ez a munka nem csupán mindkét (a munkaadói és a munkavállalói) fél érdeke, hanem feladata is összehangolni valamennyiünk családi és magánéletét a munkavégzésével, vagy legalábbis lehetőséget teremteni a két terület harmonikusabb együttélésére. Véleményünk szerint erről szól az úgynevezett családbarát munkahely elképzelése. Az OECD work-life balance indexe a ledolgozott munkaórák hosszát, illetve ennek ellentétpárját – a családra és pihenésre, rekreációra fordítható szabadidőt –, továbbá az ingázást és a női foglalkoztatottságot veszi figyelembe az országok közti sorrend vizsgálatában. A felsorolt mutatók alapján Magyarországot a skála közepére helyezte, mondván, hogy „az evidenciák azt jelzik, hogy a hosszabb munkavégzés veszélyezteti az

egészséget, csökkenti a biztonságot és növeli a stresszt. Magyarországon az alkalmazottak 3%-a dolgozik hosszú munkaórában, ami kevesebb, mint a 13%-os OECD átlag. Magyarország a családokra a legtöbbet költő OECD országok élvonalában áll, a GDP 4%-át költötték 2011-ben családtámogatásokra. Ugyanakkor az ilyen kiadásoknak csak egyharmadát fordították családsegítő szolgáltatásokra (többek között bölcsődékre, óvodákra), miközben ez az arány a magasabb termékenységi és női foglalkoztatottságú országok költségeinek 50%-ához áll közel. ... [Pedig] a formális gyermekgondozás tágabb hozzáférése hatékonyabb eszköz a szülők munkahelyi és otthoni kötelezettségeinek harmonizálásához, és egyben növeli a termékenységet is” (OECD, n.d.).

A REGIO JÁTÉK friss, a munkahelyek családbarát jellegét kutató vizsgálata szerint a kisgyermekes magyar szülők 70 százaléka dolgozik jelenleg nem családbarát módon működő munkahelyen, annak ellenére, hogy ez a szempont álláskeresésnél tízből hét esetben a fontossági lista élén végez. A www.balansz.info (n. d.) ezért többek között azt a javaslatot fogalmazta meg a munkaadók számára megoldásként, hogy a családi élet és munkahelyi teljesítmény sikeres összehangolásához speciális tréningeket vegyenek igénybe.

Álláspontunk a kérdésben – akár a munka-élet egyensúly, akár pedig a családbarát munkahely dimenziót hangsúlyozzuk is – abból indul ki, amit Murdick (1976) is kiemel írásában. Nevezetesen, hogy a munkaadó és a munkavállaló között nem csak egy állás szerződés, hanem egy pszichológiai szerződés is megszületik. Szerinte a projekt munka és a projektszervezet egyedülálló lehetőségeket kínál az emberek motiválására és teljes elkötelezettségük megteremtésére. Több pontba foglalt javaslatai közül itt csak néhányat emelünk ki. Így például:

- A korábbi projektben jól szereplő egyének felelősséget, növekedési lehetőséget és nagyobb kihívást jelentő munkát kaphatnak a következő projektek során.
- A projekt típusú szervezetekben munkát vállaló egyének rendszerint lehetőségeket, nem pedig biztonságot kereső emberek. Ha versengési lehetőségek tárulnak eléjük, nagy valószínűséggel elfogadják azokat, nem állnak ellen a változásoknak.
- A célkitűzések révén menedzselés és a munkások bevonása a célkitűzések meghatározásába a projekt definíció természetéből adódik.
- A projektek gyakran fejlesztés jellegűek és fontos innovációkat követelnek meg. Ha a menedzsment keresi és felhasználja az összes stábtág gondolatait, az elismerést, kihívást és növekedést idézhet elő.
- A projektek gyakran megkövetelik, hogy váratlanul felmerülő, előre nem tervezett problémákat kelljen megoldani. Ez elsősorban a szoros időterv és a munka fejlesztési természete miatt van így. A tagok felhatalmazása a problémamegoldásra lehetőséget teremt a menedzsment számára, hogy változatos, kihívást jelentő, elismert és növekedést produkáló munkafeladatokat adjanak, amik motiváló faktorok. (Murdick, 1976).

A Murdick féle javaslatokat kiegészíthetjük az osztrák partnereink tapasztalataival, amik szerint a projektmenedzsment jártasság a végzők 70%-a számára azonnali elhelyezkedést biztosít. Az üzleti életben a projektmenedzsment egyre fontosabb, a munkaadók egyre inkább a projektmenedzsmentben jártas munkavállalókat keresnek, hiszen a piaci körülmények nagyobb rugalmasságot követelnek, mind több üzemben folyik projekt alapú termelés.

3. Módszertani tanulságok

A kutatócsoport hazai és külföldi tagjai közül, akik tanítottak már – a felnőttoktatásban, akár csak pár napos tanfolyamszerű kurzusokon, vagy egész szemesztereken át – projektmenedzsmentet, valamennyien egyetértettek abban, hogy a témakör oktatásának két legfontosabb metodológiai szabálya a gyakorlatorientáltság és a kiscsoportos képzés.

A gyakorlatorientáltság alatt azt értjük, hogy az elméleti kérdéseket is tréning jellegű feladatokon, vagyis gyakorlati példák segítségével kell begyakoroltatni. Ezek a feladatok nem szemléltetés céljával, hanem kifejezetten a begyakoroltatás szándékával kerülnek megfogalmazásra. Különösen fontos ez a projektmenedzsment első – a tervezési – szakaszában. Valamennyi interjúvoltunk egyetértett abban, hogy a résztvevőknek általában az jelenti a legnehezebb feladatot, hogy az elképzeléseiket konkrét célokként fogalmazzák meg. Majdnem ugyanilyen fokú nehézséget okoz a mérőszámok (indikátorok) pontos meghatározása. Megfelelő gyakorlás nélkül rendszerint sérül az indikátorokkal szembeni – alább jelzett – két alapvető követelmény valamelyike. Az első követelmény az érvényesség (validitás): a mérőszám olyan megfigyelhető jelenségekre irányuljon, amik valóban a vizsgált fogalom, tárgy, vagy folyamat jelentését fedik le, azt demonstrálják. A másik követelmény a számszerűség (kvantifikáltság): ne csak egy jelenség meglétét, vagy hiányát jelezzék, hanem lehetőleg a mértékét, a mennyiségét, vagyis a mennyiségében bekövetkező változásokat is mutassák. Enélkül lehetetlen a tervezett és az aktuális eredmények összevetése, a folyamatok nyomon követése és az „előtte” és az „utána” szituáció összevetése.

Már a fentiek is mutatják, hogy a téma speciális volta miatt nem csak a képzés módszerei, hanem a szükséges tankönyvek is eltérő jellemzőkkel bírnak, mint az oktatásban megszokott. Az enciklopédikus részletességgel leírt tananyag, ami viszonylag részletesen mutatja be a tárgyát, itt sem fölösleges, de nem nélkülözhetetlen. Sokkal fontosabb az egyes lépéseket nagy betűkkel megnevező, majd azt vázlatosan, egy-két mondatban megfogalmazó munkafüzet, amelyben a tanuló jegyzetelésének csaknem az egész oldal üres helyet biztosít. Ez a munkafüzet szükség esetén pótlapokkal kiegészíthető, ha valaki részletesebben jegyzetel, vagy ha valamelyik lépést (feladatot) nem jól oldja meg, illetve kijavítva őrzi meg. Így a tanulók tulajdonképpen maguk írják a saját „tankönyvüket”.

Ezt a tanári vázlatosságot és tanulói jegyzetelést néhány oktatási helyszínen odáig vitték, hogy az oktató csak egy vázlatos sort vetít ki diáképeken, a tanulók pedig jegyzetelik, amit éppen feljegyzésre méltónak gondolnak. Ennek a végletnek a hibája, hogy lényeges elemek kerülhetik el a tanulók figyelmét. Utólag visszakeresve nem tudják, hogy melyik tennivalók melyik projekt szakaszhoz tartoztak, melyik lépés megoldását jelentették. Mi mindenképpen a feladat megnevezését és a teendők egy-két mondatos leírását tartalmazó rövid fejléccel ellátott feladatlapokat preferáljuk.

Akár fejléccel ellátott, akár teljesen üres lapokra jegyzetelnek is, a tanulók lényegében maguk írják a „tankönyvüket”, amit azonnal konkrét példával illusztrálnak is. Ez a konkrét példa lehet egy, az oktató által megadott projekt megfogalmazási feladat, amit a tanár akár a tábla (vagy kivetítő) előtt állva is menedzselhet. Ekkor a kurzus mindegyik résztvevőjének a „jegyzeteiben” ugyanaz a példafeladat lesz, az oktatónak pedig elegendő a feladatmegoldások közös ellenőrzése, illetve a helyes megoldás kihirdetése.

Ennél intenzívebb és hatásosabb módszer, ha minden résztvevő egy saját maga által kiválasztott projekt elképzelést dolgoz ki, amit akár felhasználhat később. Ez a módszer sok időt, energiát és figyelmet követel meg az oktatótól, de éppen intenzív és személyes jellegének köszönhetően mélyebb bevéődést és az anyag készség szintű elsajátítását teszi lehetővé.

Mivel azonban a magánélet intimitását nem akarjuk sérteni, de a példafeladat személyes jellegét meg szeretnénk tartani, a tanulók témaválasztását meg kell beszélni velük, és fel kell hívni a figyelmüket a magánszférájuk esetleges sérelmére. Ha ennek lehetősége felmerül, más téma választását kell javasolnunk.

Bármelyik módszert – egy meghatározott elképzelés közös kidolgozását, vagy mindenki saját választott problémájának megoldását – választjuk is módszerként, a PLM oktatásához folyamatos tanári segítség kell. Az utóbbi esetben azonban lényegesen több tanári asszisztencia szükséges.

A projektmenedzsment nem egy szakma, vagy professzió monopóliuma. Várhatóan, mint oly sok más tudományos eredmény, újítás és eljárás mód, a projektmenedzsment is el fog terjedni a születési helyén messze túlra, ahol hasznosnak bizonyul és ahol igény mutatkozik rá.

Hivatkozott irodalom

Nyomtatott források

Borsi Balázs – Dőry Tibor (2015): A vállalkozóképzés nemzetközi trendjei és a vállalkozói készségek egyetemi fejlesztése. In Közgazdasági Szemle, LXII . évf. 2015. július–augusztus.

Burnett, Bill – Evans, Dave (2016): Tervezd meg az életed! Design thinking – ahogy a Stanfordon oktatják. Budapest. Bookline.

Conti, G. (n. d.): How to Manage your Personal Tasks with a Project Management App. <https://zapier.com/learn/ultimate-guide-to-project-management/personal-project-management-app/>

Csepeli Gy. – Örkény A. – Székelyi M. – Barna I. (2004): Bizalom és gyanakvás. Szociálpszichológiai akadályok a piacgazdasághoz vezető úton Kelet-Európában. In Szociológiai Szemle.

Görög Mihály (2016) A szervezetek projektvezetési felkészültségének értékelése és fejlesztésének lehetősége. Akadémiai doktori értekezés. Budapest. Kézirat.

Götz Attila (2014) Csapnivaló a magyar PISA-bizonyítvány. Internetes forrás: https://index.hu/tudomany/2014/04/23/csapnivalo_a_magyar_pisa-bizonyitvany/

Korpusz S. (2011): Ilyen a pénz. Út egy új, egyéni pénzszelelet irányába. Budapest. Colorcom.

Lakatosné Szuhai Gy. – Poór J. (szerk.) (2017): Tudatos életvezetés, Project Life Management. Projektszelelet a magánéletben. Győr. Publio.

Lakatosné Szuhai Györgyi (2018): Projektmenedzsment szelelet fontossága és elfogadottsága a magánéletben. PhD disszertáció. Gödöllő.

Molnár György (szerk.) (2012) Szociális mikrohitelzés, önfoglalkoztatás és roma integráció. A Kiútprogram tapasztalatai és szakpolitikai ajánlások az EU Strukturális Alapok 2014-2020 közötti tervezési időszakára. Internetes forrás: http://kiutprogram.hu/wp-content/uploads/2018/06/kiut_policy_paper_magyar_valtozat.pdf

Murdick, R. G. (1976): Managing human resources in project management. Project Management Quarterly, 7 (2), Internetes forrás: <https://www.pmi.org/learning/library/managing-human-resources-project-management-1740>

Nádasi Mária, M. (é. n.) A projekt-oktatás elmélete és gyakorlata. Internetes forrás: <http://tehetseg.hu/konyv/projektoktat-as-elm-elete-es-gyakorlata>

OECD (n. d.): Better Life Index. Work-Life Balance. Background. Internetes forrás: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/> Letöltés időpontja: 2017. december

Packendorff, J. (1994): Temporary Organizing: Integrating Theory and Project Management. In R. A. Lundin & J. Packendorff (eds.) Proceedings of the IRNOP Conference on Temporary Organizations and Project Management, March 22-25, Lycksele, Sweden. Internetes forrás: http://media1.lindgren-packendorff.com/2013/08/Packendorff_1994_IRNOP.pdf

Polónyi István (2016) A hazai emberi erőforrások ma és holnap. In Educatio. 2016/4. Internetes forrás: <http://folyoiratok.ofi.hu/educatio/a-hazai-emberi-eroforrasok-ma-es-holnap>

Rehman, F. (n. d.): 10 Must Have Personal Project Management Tools. Internetes forrás: <http://www.lifehack.org/articles/productivity/10-must-have-personal-project-management-tools.html>

Sobh, S. (n. d.): Applying Project Management in our Everyday. http://s3.amazonaws.com/inee-assets/resources/Applying_Project_Management_in_our_everyday_life_-_Eng.pdf

Tracy, Brian (2016) Változtasd meg a gondolkodásod, és megváltozik az életed! Budapest. Guruló Egyetem Kft.

Zsótér B. – Nagy P. (2012): Mindennapi érzelmeink és pénzügyeink. A pénzzel kapcsolatos attitűdök és a materiális irányultság szerepe a pénzügyi kultúra fejlesztésében. in Pénzügyi Szemle.

Internetes források

fn.hir24.hu (2013): Súlyos hiba, ha pénzügyi analfabétákat nevelünk a gyerekekből. 2013.09.10. Internetes forrás: <http://fn.hir24.hu/tozsdei-tippek/2013/09/10/sulyos-hiba-ha-penzugyi-analfabetakat-nevelunk-a-gyerekekbol/>

hrportal (2018): Munka-magánélet egyensúly: nem a munkáltató dolga megoldani. Internetes forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/munka-maganelet-egyensuly-nem-a-munkaltato-dolga-megoldani-20130409.html>

hvg.hu (2009) 135 millió a szegények bankjának. https://hvg.hu/itthon/20091117_szegenyek_bankja_uszorakolcsonok 2009. november. 17.

hvg.hu (2010) Hamarosan nyit a szegények bankja. https://hvg.hu/gazdasag/20100619_szegenyek_bankja_bank_szegeny 2010. június. 19.

myfamilydigest.com (é. n.): How to Apply Project Management Strategies to Your Everyday Life. Internetes forrás: <http://myfamilydigest.com/how-to-apply-project-management-strategies-to-your-everyday-life/>

Piacesprofit.hu (2017): Tízből csak három magyar munkahely családbarát. Internetes forrás: http://www.piacesprofit.hu/kkv_cegblog/tizbol-csak-harom-magyar-munkahely-csaladbarat/

www.balansz.info (n. d.): Családbarát munkahely. Internetes forrás:
<http://www.balansz.info/csaladbarat-munkahely>