

A PROJEKTVEZETŐ SZEREPÉNEK ÚJRADEFINIÁLÁSA A PROJEKTSIKER ELÉRÉSE ÉRDEKÉBEN

DR. VARGA JÁNOS ; DR. HABIL. CSISZÁRIK-KOCSIR ÁGNES
ÓBUDAI EGYETEM, KELETI KÁROLY GAZDASÁGI KAR

VARGA.JANOS@KGK.UNI-OBUDA.HU
KOCSIR.AGNES@KGK.UNI-OBUDA.HU

ABSZTRAKT

1970-et a globalizáció egy igen jelentős mérföldkövének tekinthetjük. Jelentős gyorsasággal terjedtek el a nemzetközi vállalatok szerte a világban, és tették még komplexebbé nemcsak a világgazdasági rendszert, hanem saját belső működésüket is. A cégek részéről jogosan merült fel az igény egy olyan menedzsment terület iránt, amely képes az összetett feladatokat hatékonyabban kezelni és menedzselni. Megjelent a projektmenedzsment a szervezetek működésében, amely nem nélkülözhetette az emberek közötti hatékonyabb együttműködést, tekintettel arra, hogy a projekteken jellemzően emberek (projektcsapatok és projektvezetők) dolgoznak együtt. A XXI. század még inkább felértékelte a projekteket a vállalatok életében. Gazdasági rendszerünk nem lett egyszerűbb, sőt tovább bonyolódottak azok a feladatok, amelyeket a vállalatoknak napi szinten menedzselniük szükséges. Az igazán jó projektvezető személye kulcskérdés lett a projektsiker szempontjából, hiszen megfelelő projektvezetési gyakorlat nélkül a csapat munkáját sem lehet eredményesen koordinálni. Milyen személy legyen a hatékony projektvezető? Mit kell tudnia egy jó projektvezetőnek napjainkban? Ezeket a kérdéseket járja körül ez a tanulmány és igyekszik kísérletet tenni arra vonatkozóan is, hogy a jó projektvezető ismerveit összefoglalja.

KULCSSZAVAK: projekt, projektvezetés, projektkultúra, projektalapú szervezet

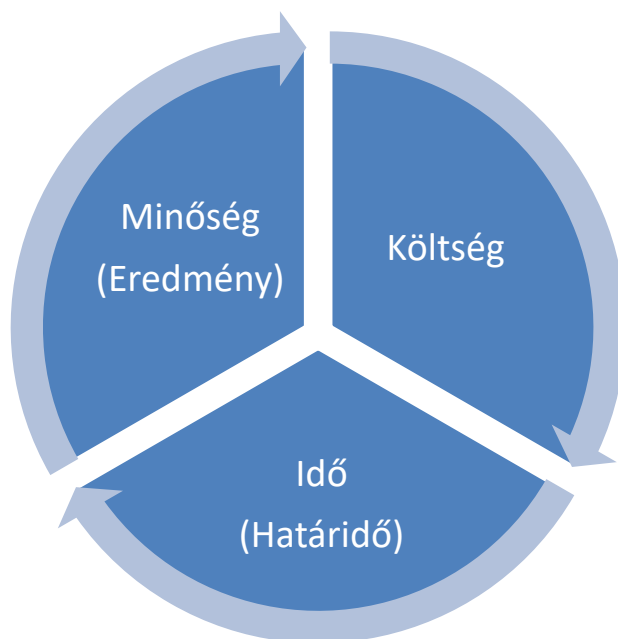
BEVEZETŐ

A XXI. század az élet minden területét átalakította. Globalizált világunkban nemcsak a feladatok lettek még összetettebbek, de a változások sebessége is mind inkább felgyorsulttá vált. Ezek önmagában véve adottságokat jelentenek minden gazdasági szereplő számára, amelyeket el kell tudni fogadni és tudomásul kell venni. A menedzsment ilyen körülmények között nem tehet többet annál, mint alkalmazkodik a megváltozott környezeti feltételekhez és igyekeznünk kell kihozni a legtöbbet az adott helyzetből. A menedzsment érzékenysége, rugalmassága, jó helyzetfelismerő képessége minden szempontból fontos lesz a megfelelő döntések meghozatalához. Ha egy picit jobban szétnézünk környezetünkben, akkor láthatjuk azt is, hogy nem csupán a feladatok és a változások lettek komplexebbek, hanem bizony az emberek is jelentősen megváltoztak. Igen nagy változások mentek végbe a humán erőforrás menedzsmentben, és ez egyértelműen érzékelhetővé vált a projektek irányítása kapcsán is.

A PROJEKTMENEDZSMENT ARANYNÉGYSZÖGE

Kétségtelen, hogy a projektek sikereit több tényező együttesen is képes meghatározni. A projekt maga olyan egyedi, egyszeri, megismételhetetlen folyamat, ami pontos céllal és elvárt eredménnyel rendelkezik, költségvetés mellett dolgozik, adott határidőre el kell készülnie, és

rendelkezik az erőforrások meghatározott szükségleti mennyiségével. A projektet azért kezdeményezzük, mert valamilyen feladat, kihívás, probléma a menedzsment szokásos, jól bevált menedzsment megoldásaival már nem oldható meg kielégítően, így szükség van az alkalmazott megoldások újszerű és megtervezett kombinációjára. A projektek sikeréről alapesetben akkor beszélünk, ha a a projektháromszög klasszikus értelemben megvalósul, vagyis a projekt az adott költségvetés mellett, határidőre és az elvárt minőségben teljesül. De vajon tényleg csak ennyi lenne a projektsiker? Tényleg ez a három pillér határozza meg azt, hogy a projektsikerről beszélhessünk? Mi lenne még a fontos a projektsikerhez? E kérdéseket igyekszik e tanulmány nagyon röviden és gondolati síkon körbejárni.



1. ábra. A projektsiker 3 tényezője

Forrás: saját szerkesztés

Kétségtelen, hogy e három pillér együttes teljesítése mindenképpen fontos és örömdetes a projektmunka szempontjából. Ugyanakkor nem szabad azt sem elfelejteni, hogy a projektsiker érdekében lényegében emberek dolgoznak együtt, és bizony az ő tevékenységük, közös munkájuk, egymáshoz való viszonyuk messze többet jelent és fontosabb annál, mint amennyit ezzel a kérdéssel foglalkozunk. Valahol az emberi tényezőnek is szerepelnie kell akkor, amikor a projektsikert igyekszünk körbejárni, és ehhez a munkához elengedhetetlen lesz áttekinteni a vezetés minőségét és a szervezet kulturális jellemzőit is. A XXI. század eleje az emberközpontúságról szól, és arról, hogy mennyire tudjuk jól vezetni embereinket, vagy a team-et annak érdekében, hogy növelni tudjuk a szervezeti teljesítményt. Az emberi tényező szűk keresztmetszet lett olyan területeken, mint például az innovációk, a szervezeti változtatások, a projektmenedzsment, vagy éppen a válságkezelés. Mérhetetlen módon felértékelődik az ember tudása, aki megfelelő képességein keresztül segíti elő a vállalati (projekt) célok teljesülését. Az alkotó és gondolkodó ember kreativitásának, találékonyságának és széles látókörűségének köszönhetően képes megoldani a problémákat, új alternatívákat alkot meg, a legkülönbözőbb megoldási javaslatokkal áll elő. A team felerősítheti az emberi képességeket, hiszen a team munka eredményeképpen támulhat a szemlélet, több oldalról közelíthető meg a probléma, megszorodik a javaslatok száma, egyszóval a team igazi ereje a problémamegoldó képességében rejlik.

Az ember legfontosabb értéke a tudás, amely fontos szerepet játszik a versenyképességet elősegíti innovációkhoz és a K+F folyamatokhoz. A tudás és az információ sohasem válik korlátos erőforrássá, sőt tudásunk és a meglévő információnk halmaza egyre csak növekszik. Ebből táplálkozik maga az innováció is. Az emberközpontú vezetési elméletek közül számos kiemelkedő meghatározást meg lehet említeni. Robert Greenleaf már az 1970-es években előkészítette az emberközpontú iskolát, akinek elmélete szerint a vezető elsőszámú feladata az, hogy szolgálja a szervezeti érdeket, és minden erőfeszítését a szervezet érdekeinek kell alárendelnie. Ebben a megközelítésben a projektvezetőnek is az a feladata, hogy jelenlétével, tevékenységével szolgálja a projekt cél teljesülését, és ennek a szent célnak mindent mást, így a saját érdekeit is alá kell rendelnie.

A magas teljesítmény és az emberközpontú vezetés között talált összefüggést Kenneth Blanchard is, aki a helyzetfüggő vezetés elméletével azt hangoztatja, hogy a vezetőnek mindig az adott személyhez igazított vezetési stílust kell alkalmaznia. A projektvezetőnek egyben helyzetfüggő vezetőnek is kell lennie, hiszen a projektcsapatban igen eltérő képességű és kultúrájú egyén lehet jelen, akiket bizony nem lehet ugyanolyan formában menedzselni. A projektvezető számára a csapat hatékonyabb menedzselése érdekében is személyhez igazított menedzsmentet kell folytatnia, hiszen a projektcsapat tagjai nem homogén egységei a teamnek, hanem éppen ellenkezőleg. A lehető legkülönbözőbb emberekkel vagyunk kénytelenek együtt dolgozni, de ez nem jelenthet akadályt a projektsiker elérése szempontjából.

A vezetés közelsége abban nyilvánul meg - véli John Kotter is - hogy a vezetés tudatosan törődik az alkalmazottak érzéseivel és aggályaival, amelyek megfelelő kezelése kulcsfontosságú tényezőnek bizonyul olyan esetekben, amikor a szervezetnek változtatnia kell, vagy még inkább fontos lehet a projektek sikeres menedzselésében.

Az emberközpontú vezetés elméletei közül a tanulmány egy olyan mátrixot állít középpontba, amely az emberközpontúság és a feladatközpontúság szempontjából értékeli a szervezeteket, és azok vezetési stílusát. Robert Blake és Jane Mouton 1964-ben alkotta meg azt a mátrixot, amely alapvetően Douglas McGregor X és Y elméletére alapoz. McGregor X és Y elmélete az alkalmazottak motivációjával és a feladatokhoz (munkához) való viszonyával foglalkozik, melyben az X típusú munkavállaló alapvetően idegenkedik a munkától és főleg pénzzel motiválható, míg az Y típusú munkatárs kezdeményező, és magasabb elkötelezettség jellemzi. Utóbbi típusú munkavállaló esetében nem beszélhetünk pusztán anyagi motivációs eszközökről, hiszen számára fontossá válnak olyan tényezők is, mint például az előrejutás, az önmegvalósítás, vagy az elismerés. A két pillér alapvető fontossággal bír a projektmenedzsment. A projekttervezés alapvetően a feladatok pontos megvalósítását igyekszik megtervezni. Próbáljuk betartani a határidőket, igyekszünk a terveknek megfelelően előre vinni a projektek. Ugyanakkor a jó tervezés még önmagában nem lehet elegendő, ha nincsenek megfelelő embereink, akik a végrehajtásról hatékonyan és szakszerűen gondoskodnak. Ezért kijelenthető, hogy a projektsikert egyaránt igényli az ember és feladatközpontúságot is a vezetés és a menedzsment részéről.

Projektsiker = Feladatközpontúság + Emberközpontúság

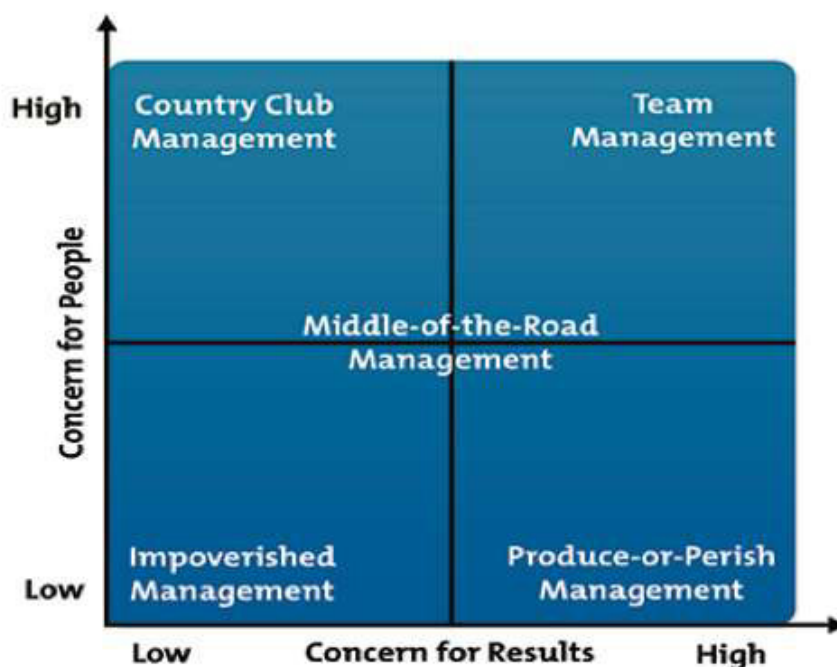
A feladat és emberközpontúság vizsgálatára első ízben Blake és Mouton próbálkozott szélesebb körben. Robert R. Blake 1918-ban született, amerikai elméleti menedzsment szakértő. 1940-ben filozófia és pszichológia BA diplomát szerzett az egyesült államokbeli Berea College-en. 1941-ben MA diplomát szerzett a Virginia Egyetemen pszichológia szakon, majd röviddel ezt követően megházasodott és 1945-ig az amerikai hadseregben szolgált. Eddig az időpontig akadémiai és tudományos karrierjét szüneteltetnie kellett, majd a II. világháborút

követően tért vissza az akadémiai pályához. Ennek eredményeképpen 1947-ben a Texasi Egyetemen szerzett Ph.D végzettséget ugyancsak a pszichológia területén. 1947 és 1964 között Blake a Texasi Egyetemen tanított, de oktatóként megfordult a Harvard Egyetemen, és több angol egyetemen is, így Cambridge-ben és Oxfordban is tartott órákat. Az egyetemi munkái mellett Blake támogatást nyújtott több pszichoanalitikai tanulmány elkészítéséhez, így például bekapcsolódott a londoni Tavistock Klinika munkájába, de emellett közreműködött az NTL, vagyis a National Training Laboratories programjaiban is. Eredetileg csak rövid ideig dolgozott volna az NTL-nél, amely tipikusan a csoportok viselkedésével foglalkozott kiemelten, de végül 10 éven keresztül maradt kapcsolatban a képzési intézménnyel. Ezekben az években szerezte a legértékesebb tapasztalatait is. Kapcsolatba került dr. Herbert Shepard-del, aki az Exxon-nál dolgozott ezekben az években. A vele való közös munka során számos módszert és eljárást teszteltek és fejlesztettek ki az Exxon számára.

Jane Srygley Mouton 1930. április 15-én született Port Arthurban, Texas államban. Hasonlóan Blake-hez, a legismert elméleti menedzsment szakértők közé tartozik. Mouton 1950-ben BSc diplomát szerzett matematikai területen, majd később visszatért a Texasi Egyetemre és abszolválta Ph.D tanulmányait, és szerzett doktori címet 1957-ben. Nagyon sokáig hű maradt a Texasi Egyetemhez, hiszen a következő évtizedekben számos pozíciót töltött be itt. 1953 és 1957 között tudományos kutató, 1957 és 1959 között társadalomtudományi kutató és oktató, 1959 és 1964 között egyetemi adjunktus volt a pszichológia tudományok területén. 1961 és 1981 között a Scientific Methods Inc.-nél alelnöki, majd 1981-től elnöki pozíciót látott el. Mouton az egyetemi évek alatt került kapcsolatba Blake-vel, ugyanis Blake tanítványa volt a Texasi Egyetemen. A nevükkel fémjelzett vezetői rács koncepciója akkor kezdett körvonalazódni, amikor Blake és Mouton az Exxon-hoz, mint tanácsadók kerültek felvételre. Eredetileg munkájuk során az NTL számára alkottak meg módszereket és eljárásokat, amelyeket aztán tovább lehetett értékesíteni a vállalatok számára. Mouton azok közé a kevés nők közé tartozott, akik szakmai csoportot is vezethettek az NTL-nél az 1950-es években. Az NTL gyakorlatához képest Blake és Mouton módszereik középpontjába inkább a szervezeti problémák kezelését helyezték, sem mint a diagnosztikát, így ebből a szempontból eltértek az NTL gyakorlatától. Mindez azt eredményezte, hogy szakítaniuk kellett a szervezettel, de Blake levédette a már Mouton-nal közösen kidolgozott vezetői rács koncepcióját, és lehetőséget biztosított, hogy franchise formában bárki használja a mátrixot az oktatási, vagy üzleti gyakorlatban. Az NTL-nél folytatott csoportmunka eredményeképpen a megszületett vezetői rács koncepció hatására Blake híressé vált, Mouton pedig a Scientific Methods, Inc. cégben tölthetett be a továbbiakban vezető pozíciót.

Az emberi kapcsolatokkal foglalkozó iskolák alapjaiban változtatták meg a XXI. századi menedzsment gondolkodást. A vezetési stílusok és az ember szerepének felértékelődésével könnyedén háttérbe szorult, hogy a menedzser elsődlegesen a feladatok hatékonyságáért felelős. A vezető, vagyis a „leader” olyan szereplője a gazdálkodó szervezetnek, aki egyrészt fontosnak érzi a szervezeti célok teljesülését, így például a profittermelést, vagy a hatékonyság fokozását, másrészt e célok elérése érdekében törődik is az emberekkel, hiszen világosan látja, hogy a célok eléréséhez az emberein keresztül vezet út. A Blake-Mouton mátrixban egyidejűleg jelenik meg az emberekkel és a feladatokkal való törődés, így a mátrixban értékelni lehet, hogy mennyire oszlik meg a figyelem a beosztottak és a feladatok között. A két tényező alapján minden szervezeti kultúra és főleg vezetési modell elhelyezhető egy koordináta rendszerben, amely egyértelműen leírja, hogy a feladatközpontúság, vagy az emberközpontúság játszik-e nagyobb szerepet a vezetési stílusban. A két koordináta által kijelölt érték azt is jellemzi, hogy milyennek ítéltető meg a vezetési stílus a konfliktushelyzetben tanúsított magatartás során. A mátrix gyakorlati hasznosíthatósága abban áll, hogy lehetőséget teremt a vezetőknek ahhoz, hogy értékeljék vezetési stílusukat, és amennyiben szükséges, ebben változtatásokat tudjanak megvalósítani. A vezetői rács szerepe abban áll, hogy megmutassa, a vezetés inkább az ember-

vagy feladatközpontúságot részesíti előnyben. Miközben a projektek megvalósítása azt feltételezné, hogy a feladatközpontúságot kellene előtérbe helyezni, addig a XXI. században be kell látnunk, hogy csupán a feladatok, célok előtérbe helyezése nem lehet elegendő a sikerekhez. Tekintettel arra, hogy az elfogadott terveket is minden esetben embereink (stakeholderek) valósítják meg, így fontos szerep jut majd az emberközpontúságnak is. A projekt sikere és így az aranyháromszög nagy mértékben függ attól, hogy milyen jól tudott a projektcsapat együtt dolgozni a projektvezetővel vagy a többi érintettel, így az emberek (érintettek) közötti interakciók jelentős hatással lesznek a projekteredményre. Ki kell tehát mondani, hogy csupán a feladatközpontúság nem lehet elegendő a projektsiker eléréséhez, és a projektvezetőknek, valamint a felsővezetői boardnak mind inkább emberközpontúvá is válnia kell. Mindez megjelenik a vállalat szervezeti kultúrájában, hiszen a projekteket leginkább támogató szervezeti kultúra kialakítása és fejlesztése is fontos feladatát jelenti a menedzsmentnek. A XXI. században új típusú projektmenedzsmentre lesz szüksége a felelősen működő cégeknek, és ebben hangsúlyos pillért jelent az emberekkel való hatékony menedzselés.



2. ábra. Feladat vagy emberközpontúság mátrixa

Forrás: saját szerkesztés

Hogy mennyire fontos az emberközpontúság a projekt sikereiben, arról egy 2006-os projektmenedzsment felmérés tanuskodik. Az Ernst and Young Magyarországon készített felmérése²² megnevezi azokat a tényezőket, amelyek elsőként okolhatók a vizsgált vállalatoknál a projekt sikertelenségéért. Az EY szerint a projekt sikertelenségét a következő tényezők eredményezik:

1. táblázat: A projektek sikertelenségét meghatározó tényezők (EY, 2006)

²² <http://www.pmi.hu/index.php/publikaciok/felmeresek/89-pm-felmeres-ernst-young>

A projekt-terjedelem („scope”) változása
A költségek/határidők alultervezése ill. túl optimista tervezés
<i>Elégtelen támogatás a felső vezetés részéről</i>
Félreértés a projekt végterméke tekintetében
<i>Körülmények megváltozása</i>
<i>Erőforrások/erőforrás-koordináció elégtelensége</i>
<i>Személyi ellenállás, a változás elfogadásának hiánya</i>

A fenti táblázatban dőlt betűvel szerepelnek azok a tényezők, amelyek megoldása vagy kezelése elsősorban a projektvezetés feladata lenne. A többi tényező a nem megfelelő projekttervezés eredményeként fogható fel. Jól látható, hogy a sikertelenséget okozó tényezők közül több olyan is megnevezhető, amelyek a nem megfelelő projektvezetés, vagy a nem megfelelő projektkörnyezet számlájára írhatók. Egy jó projektvezető rendkívül fontos a sikerek szempontjából, és erről az EY kutatása is említést tesz. A kutatást végző szervezet összefoglaló tanulmányában kiemeli a projektvezetői képességeket, és az alábbiak szerint fogalmaz: a legtöbb vállalat főállású projektvezetőket nevez ki a projektek élére. A válaszadók többsége szerint a projektvezetők általában megfelelő tudással és tapasztalattal rendelkeznek a projekt tárgyának tekintetében, ugyanakkor sokkal kevesebben gondolják úgy, hogy megfelelő projekt menedzsment képességekkel és tapasztalattal rendelkeznek (EY, 2006). Egyben azt is ki kell emelni, hogy a projektek 50%-a nem zárul sikerrel, amely sikertelenség okai mögött is többnyire az emberi tényezőket kell megemlíteni. Ugyanez elmondható Magyarország egyik leghíresebb projektje kapcsán is. A 4-es metró projekt mindenki számára jól ismert hazai projektet jelent. Azon túl, hogy jelentős költségvetésű projektről van szó, arról is híres, hogy milyen jelentős csúszással és költségvetés túllépéssel adták át annak első szakaszát. A projekt során több alkalommal is kimutatták, hogy több olyan emberi tényezőhöz köthető probléma is felmerült, amely jelentősen megnehezítette a munkát. Ilyen volt például az alvállalkozók hozzáállása vagy a bizalmatlanság, amelyek nem éppen a projektmenedzsment „hard” tényezői közé tartoznak. A négyes metró projektigazgatójának prezentációját ezzel kapcsolatban az internetről is le lehet tölteni. A projekt csúszásának okait több slide-on keresztül is részletezi az előadó, amelyek egy részét megfelelő és emberközpontúbb projektmenedzsmenttel el lehetett volna kerülni.

A projektek sikere tehát nagy mértékben függ a projektet támogató szervezeti kultúrától és a projektvezető személyétől is. A projektteam, amely a végrehajtással foglalkozik, számos problémával, változással találkozhatja szembe magát a megvalósítás során. A változások menedzselése, a motiváció fenntartása, a konfliktusok kezelése, az időpontok betartása és az ehhez hasonló feladatok kiemelik a megfelelő projektvezető személyét. Egy jó projektvezető rendkívül sokat tehet annak érdekében, hogy egyben tartsa a munkacsapatot, harmonikussá tegye a projektben érintettek kapcsolatát és tevékenységét, személyes energiájával motiválni tudja a projektben dolgozókat, és emberközpontúságával olyan formában menedzselje a projekt folyamatokat, hogy azzal valóban jobb teljesítményre sarkallja az érintetteket. A projektmunka mindig egyének együttműködéséről szól, és a hatékony együttműködés elősegítése legalább annyira fontos sikerfaktornak bizonyul, mint a korábban említett költség-idő-eredmény követelmények teljesítése. A projektsiker megköveteli a projektérintettek hatékony együttműködését.

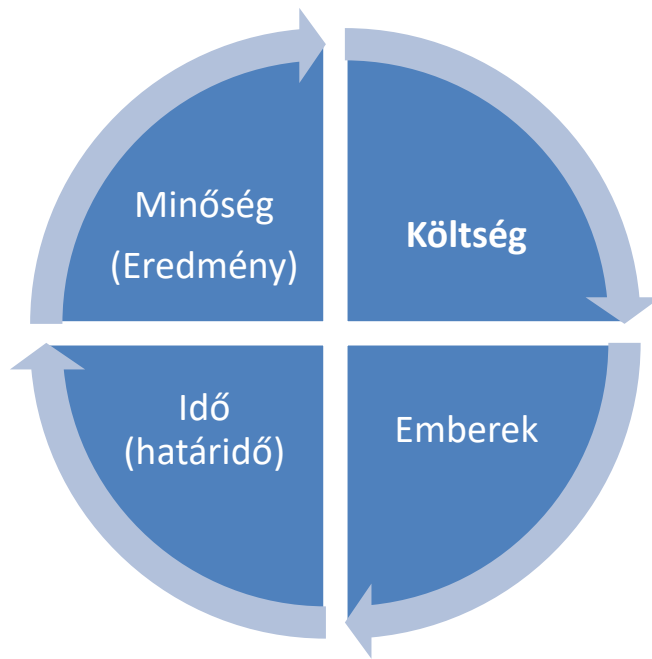
AZ EMOCIONÁLIS PROJEKTMENEDZSMENT MÍTOSZA

Az új típusú projektek és főleg a XXI. század munkakörnyezete megköveteli azt, hogy szélsőségesen kiteljesítsük emberközpontúságunkat és a megfelelő projektvezető személyét is

megtaláljuk. A projektsikerrel akkor beszélhetünk, ha valóban létrejön a megfelelő költség, idő és minőség követelményrendszer egyidejű felállása, de emellett meg kell említeni azt a tényezőt is, amely kizárólagos szerepet játszhat ezek kialakulásában. A projektmenedzsment hagyományos megközelítése mellett előtérbe kerül az úgynevezett emocionális projektmenedzsment, amely minden eddiginél jobban építkezik az emberek tudására, képességeire és főleg hatékony, közös munkájára.

A projektmenedzsment azért alakult ki, mert szükségünk van azoknak az embereknek a koordinált és célirányos munkájára, akik tevékenységük végzésén keresztül teljesíteni tudják a projekt célját és a vele szemben támasztott elvárásokat. A projektmenedzsment ma már nemcsak az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodásról szól, hanem egyre inkább az emberekkel való hatékony együttműködést, a harmonikus és hatékony közös munka megszervezését is jelenti. A környezeti változások és a gazdaságunk mind összetettebbé és bonyolultabbá válása azt eredményezte, hogy a vállalkozások számára egyre több feladatot kell tudni projektek keretében megoldani. A növekvő számú projektek viszont egyre inkább igénylik azokat az embereket, akik értnek a projekthez, akik hozzájárulhatnak képességeiken keresztül a projekt sikeréhez, és azokra is nagyon nagy szükség van, akik tudják, hogy hogyan kell eredményesen vezetni azokat. A projektmenedzsment attól igazán szép, hogy sohasem tudunk kétszer ugyanúgy menedzselni egy projektet; a feladatok, a problémák és a megoldások is mindig mások. Nincsenek standardizált eszközök, nincsenek átmásolható modellek, mindig a helyzetnek legjobb döntést kell meghoznunk, amelyet nem mindig könnyű meghozni. A projektmenedzsment azáltal, hogy számos más tudományterület megoldásait is alkalmazza, igyekszik szélessé tenni a döntéstámogató eszközök kiválasztási lehetőségeit. Ugyanakkor a megfelelő menedzsment eszközök megléte még korántsem jelent teljes garanciát arra, hogy a projektünk sikeres is lesz, hiszen egy dolog még mindig megnehezítheti a projektmunka hatékonyságát, ez pedig az emberi tényező. Sajátos eltoldódást figyelhetünk meg a projektsiker feltételeit illetően, hiszen addig, amíg korábban a költségvetéstől, vagy az erőforrások rendelkezésre állásától függött leginkább a projekt sikere, addig a projektmenedzsment mára az emberi tényezőt, az emberek viselkedését, az emberek egymáshoz és a projekthez való viszonyát is jelentős (sikert befolyásoló) tényezőnek említi meg. Nagy hangsúly helyeződik a kollektív munkavégzésre, az együttműködés mivoltára, a kommunikációra, a projektteam irányítására, vagy a projektet támogató környezet kialakítására. A projektmenedzsment ilyen irányú ágát, amely leginkább az emberi tényezőtől teszi függővé a projekt sikeres megvalósítását, emocionális projektmenedzsmentnek nevezzük. A projektek menedzselése ily módon már nemcsak a költségekkel, vagy erőforrásokkal foglalkozik, nemcsak a „hard”, azaz a kemény, és számszerűsíthető, mérhető tényezőket teszi fontossá a projektsiker érdekében, hanem foglalkozik az emberek motivációival, céljaival, projekt iránti elkötelezettségükkel, és ez mindenképpen érdekesebbé teszi a projektmenedzser munkáját is.

Azt szokták mondani, hogy a projektmenedzsment ma már az emberekkel való foglalkozás művészete is, hiszen a projektteam-ben dolgozók egyéni motiváltságát, tettvágyát is fent kell tudni tartani, ugyanis a projektet támogató környezet megteremtése nélkül kisebb esély kínálkozik a hatékony közös munkavégzésre. A teljesítmény végső soron a munkavégzési képességeken és a motiváción múlik, tehát nagyon fontos, hogy olyan emberek szerepeljenek a projektben, akiknek megfelelő képességeik vannak. Ezzel hozzájárulhatnak a projekt sikeréhez, illetve folyamatosan, lelkesen és motiváltan dolgozzanak az eredmények megvalósításáig, különben ezek hiányában visszaesik a tettvágy, és elmaradnak a várt eredmények.



3. ábra. A projektsiker 4 tényezője

Forrás: saját szerkesztés

A projektsikert meghatározó tényezők között az embereket említjük meg, de ez nem pusztán a projektcsapat hatékonyságát jelenti. A team képes hozzájárulni a projektsikerhez, ha megfelelő dinamikával rendelkezik, vagyis a megfelelő képességű egyének dolgoznak együtt a projektcsapatban és ezek jól is tudnak együttműködni a cél elérése érdekében. Ezek mellett fontos szerepe van annak a projektvezetőnek, aki megfelelően tudja koordinálni ezen szereplők munkáját, kellő motivációs erővel bír, és megvannak a határozott elképzelései arról, hogy milyen formában lehet a projektsikert elérni azáltal, hogy az embereit (és ezáltal a projektet) jól tudja menedzselni. Általánosságban elmondhatjuk, hogy a projektvezetőnek sok dologhoz kellene egyidőben értenie, így nem elég csupán megfelelő projektismeretekkel rendelkeznie. A projektmenedzsment rendkívül összetett terület, amely a saját eszközein túl igényli a kapcsolódó területek szakmai ismereteit is, így nem árt egy kis jártasság például a számvitel, a kontrolling, a pénzügyek, a stratégiai menedzsment és több más területen is. Összegzésképpen elmondható, hogy egy jó projektvezető az alábbi dolgokhoz is ért:

Projektmenedzsment ismeretek

Egyéb szakmai ismeretek

Üzleti ismeretek

Szervezeti folyamatok ismerete

JÓ EMBER (good people management)

4. ábra. Miben is kell jónak lennie egy projektvezetőnek?

Forrás: saját szerkesztés

Az utolsó tényezőt hangsúlyosan fontosnak kell tekinteni. Ugyanis a projektvezetőnek valóban elég jó embernek kell lennie ahhoz, hogy szélesebb körben is el tudja magát fogadtatni a team tagjaival, jól tudjon velük kommunikálni és kialakuljon az a kapcsolatrendszer az érintettek között, amely a leghatékonyabb munkavégzést segíti elő. Hiába ugyanis a legjobb terv, hiába a legjobban megbecsült erőforrásigény, ha a projektvezető nem tudja eléggé motiválni embereit, és nem tudja őket megfelelő teljesítményre sarkalni. Kulcskérdés ez a projektsikerek szempontjából, hiszen a nemzetközi tanulmányok egyértelműen megerősítik, hogy 10 projektből 7 kudarccal zárul, és az esetek többsége, kb. 70%-a a nem megfelelő emberi tényezőkhöz köthető. Ezen az arányon mindenképpen javítani kell, és előtérbe kell helyezni az ember szerepét a projektmunkában. E kutatási eredményeket olyan szervezetek támasztották alá, mint például a Standish Group, az Ernst and Young vagy a Wellington Group. Ezek mellett a hazai projektmenedzsment szervezetek is foglalkoztak a projektsikert befolyásoló tényezők tanulmányozásával, és hasonló megállapításra jutottak, mint a nemzetközi kutatások.

JÓ GYAKORLATOK A PROJEKTVEZETÉS SZEREPÉNEK VIZSGÁLATÁRA

Ahhoz, hogy általános képet tudjunk adni a projektvezető szerepéről, a gyakorlati oldalt hívjuk segítségül. E gyakorlati áttekintéshez több projektvezető szakmai tapasztalatait igyekeztünk feltérképezni, és megállapítani azt, hogy milyen képességekre is van szükség általánosságban ahhoz, hogy elő tudjuk segíteni a projektsikert. Olyan projektvezetőkkal folytattunk szakmai beszélgetéseket, akik nagyvállalatok vezető projektszakemberei, így dolgoznak közöttük a MOL-nál, az IBM-nél vagy a Stadlernél is. E projektvezetők mindegyike esetében volt egy jelentős közös pont:

Minden projektvezető a legfontosabbra értékelte az emberi tényezőt.

A projektvezetők ezek mellett kiemelték, hogy mindegyiküknek van néhány speciális alapelve, amit mindig és minden körülmények között tartani szeretne. Ezért tehát általánosságban kiemelhető, hogy

a projektvezetői szakmában bizonyos alapelvekkel minden projektvezetőnek rendelkeznie kell és azokhoz hűnek is kell lenni.

A projektvezetők egyetértettek abban, hogy vannak alapelveik. Ezek az alapelvek csak kisebb eltéréseket mutattak. Meglepő volt számunkra is, hogy ezek az alapelvek valóban megjelennek, és készíteni lehet egy olyan összefoglaló listát, amelyben többnyire egyetértenek ezek a projektmenedzserek. A legfontosabb alapelvek a következőkben foglalhatók össze.

- mindig őszintének kell lenni a projekt és a board tagokkal,
- nem szükséges esküdni, de ha nagyon muszáj meg kell tenni,
- engedni kell a scope bővülést, ha a timing és a budget nem sérül,
- mindig naprakészen kell tartani a projekt információkat,
- folyamatos kapcsolatban kell lenni az érintettekkel,
- megfelelően kell tudni kezelni a team tagok érzelmeit,
- ügyelni kell arra, hogy minden kommunikációt a projektvezető indítson el, és ne legyen olyan, amiből esetleg kimarad
- a tervezésből lehetőleg vonjunk be mindenkit, akit csak lehet,
- projekt feladatokon kívül keríteni kell alkalmat a személyes egyeztetésre,
- a külső beszállító érdekeit mindig egyensúlyban kell tartani a projekt érdekekkel,
- a hitelesség rendkívül fontos a bizalom fenntartásában,
- meg kell tudni mutatni, hogy értünk ahhoz, amit csinálunk.

A projektvezetők egyetértettek abban is, hogy a bevonás rendkívül fontos, és erőteljesen kell építeni a tagok képességeire. Mivel a csapat ereje igazán a közösségben rejlik, így mindenképpen ki kell használni az ebben rejlő lehetőségeket. Nem szabad hagyni, hogy értékes ötletek, javaslatok, megoldási alternatívák vesszenek a semmibe. A bevonás kérdésére az egyik projektvezető csak annyit válaszolt, hogy:

POST IT!

Igyekeznünk kell elősegíteni azt, hogy mindenki hozzá tudja tenni a magáét, ha éppen a kockázatok, a függőségek azonosításáról van szó. Alkalmazni lehet hagyományos technikákat is, így pl. a post it technikát, ami igazi csapatmunka és valóban mindenki problémamegoldó képességére szükség van. A post it azonban nemcsak a technikára utal, vagyis nemcsak hagyományos cetliket kell a flipchartra kihelyezni. Ez azt is jelenti, hogy meg kell teremteni a lehetőséget arra, hogy az érintetteket be tudjuk vonni, legyen szó bármilyen projektet befolyásoló tényezőről. Tehát ez azt jelenti, hogy nemcsak akkor kell bevonni az embereket, amikor baj van, vagy kockázatot kell azonosítani, hanem gyakorlatilag bármikor élhetünk ezzel a lehetőséggel. A projekt stakeholderei túlnőhetnek a hagyományos szerepükön és több dologgal is segíthetnek a projektsiker elérése érdekében, mint csupán azzal, ami a tevékenységfelelős mátrixban (RACI) rögzítve van. Értjük el azt, hogy a stakeholderek többet tegyenek a projektbe, mint amit definiáltunk számunkra.

RACI (Legyenek a feladatoknak felelősei!)

Responsible
Accountable
Consulted
Informed

A tevékenységek, feladatok stakeholderekhez rendelése elengedhetetlen fontosságú a projektsiker szempontjából. Ugyan mára nemcsak a RACI mátrix létezik ennek definiálására, hanem több más ilyen jellegű mátrix is ismert már a szakmában (pl. DACI mátrix). Bármelyik mátrixot is tekintjük azonban, mindegyiknek igen fontos projektvezetési funkciója van. Nemes egyszerűséggel segítenek a viták rendezésében, enyhít és megelőzhet konfliktusokat, segít a feladatok egyértelmű hozzárendelésében. Ha egyértelműek és pontosak a játékszabályok, elkerülhetjük a félreértéseket, a vitás eseteket és főleg azt, hogy a projektteam tagjaiban megnövekedjen a feszültség, az ellenállás, vagy olyan érzések gyűljenek fel, amelyek hátráltatják a projektmunkát és annak hatékonyságát.

A projektvezetők egyetértettek abban is, hogy

a projektvezető csak a team-mel együtt értelmezhető.

A projektvezető nem különálló szereplő, bár annak nevezzük meg minden esetben. A team nélkül a projektvezetőt sem lehetne értelmezni, így maga a projektmenedzser is csak a projektteam-je által teljesítheti be funkcióját. Egy jó projektvezető legfőbb ismerve a jól működő projektcsapat, amely érdekében maga a projektvezető is meghatározott és célzott lépéseket tesz. Emellett azonban fontos szakmai tanács az is, hogy a projektvezetők ügyeljenek az összefüggő, valamint az egymásra épülő feladatokra. Fontos szempont a naprakész és megfelelő kommunikáció, hiszen ez jelenti a projektcsapat irányításának legfontosabb eszközét.

A projektirányítás legfontosabb eszköze a kommunikáció.

A projektvezetők elmondása szerint is felértékelődött az emberi erőforrás szerepe a projektsikerben. A humán erőforrással kapcsolatban is megfogalmazható néhány alapelve, amelyet minden projektvezetőnek érdemes lehet betartani.

- Hallgassuk meg a projekttel kapcsolatos aggályokat!
- Kezeljük megfelelően az érintetteket (pl. képességeik alapján)!
- Igyekezzünk folyamatosan fenntartani a lelkesedésüket!
- Figyeljünk azokra, akik túldimenzionálják a problémákat és kezeljük őket!
- Ismerjük fel a negatív hozzájárulókat!
- Azonosítsuk a projekt „fekete bárányát(ait)!”
- Hitessük el vele, hogy fontos szerepe van a projektben!
- Kérjük ki mindig a véleményét, de ne hagyjuk dönteni!
- Legyen ő az egyik super user, így érzi, hogy a projekt után is fontos lesz!
- Soha ne eszkaláljuk be, mindig egyeztessünk vele személyesen!
- Jutalmazzuk a sikereket, a részsikereket is, ünnepeljük meg őket!
- Ne törjük le a teamtagok lelkesedését!
- Ne büntessünk kollektívan. Legyünk igazságosak, objektívek!

Ahogy arról a korábbiakban is volt szó, a projektvezetők rendelkeznek általános alapelvekkel, amelyeket mindig betartanak, vagy át is adnak másoknak. Az általunk megkérdezett projektvezetők elmondása alapján készítettünk egy olyan listát, amely a legfontosabb tulajdonságokat, képességeket igyekszik összefoglalni. Ez a lista korántsem teljes, és az Olvasóra bízunk annak további kiegészítését.

Milyen alapelveket kell még betartania (érvényre juttatnia) egy projektvezetőnek?
Miben kell jónak lennie?

- fókuszáljunk az eredményre és a tervekre (feladatközpontúság)
- rugalmasság
- kopromisszumkészség
- szervezethez
- bizalomépítő erő
- megfelelő kommunikáció
- nyitottság és kockázatvállalás
- őszinteség és bizalom
- politikai érzékenység
- kulturális érzékenység (emberközpontúság)

A felsorolást az a feladatközpontúság kezdte meg és az az emberközpontúság zárta, amit már a Blake-Mouton rácsban is felfedezhettünk. Ha megnézzük ezt a fenti 10-es listát, elmondhatjuk, hogy ezekre a képességekre bármely projekt kapcsán szükségünk lehet. Sőt, ki lehet emelni azt is, hogy

minden projektvezetőnek kellene egy 10-es listával rendelkeznie.

Ha végignézzük a fenti felsorolást, egyértelműen látható, hogy a projektvezetési feltételek között megjelenő tényezők döntő többsége az emberekkel hozható összefüggésbe. Ha a projektvezető valóban nem tud megfelelően kommunikálni, valóban nem tudja a projektcsapat nyelvén megértetni magát, akkor a csapat munkája és hatékonysága lényegesen alacsonyabb lesz. Jön az ellenállás, a konfliktus, a vita, a szembenállás, többen lesznek, akik fűdni fogják a projektet, egyszóval nagyon lényeges kérdés, hogy a projektvezető milyen hozzáállással és attitűddel kezdi meg a projektteam és a projekt irányítását. Egy másik nagyon fontos 10-es lista is megjelent a közleműltban a Projektmenedzsment Szövetség egyik blogbejegyzésében. Ebben is 10 olyan tényezőt sorol fel Tom Mochal, amelyek hasznosak lehetnek a sikeres projektek menedzselése szempontjából. E 10-es lista nem mindegyike kapcsolódik ugyan az emberi tényezőhöz, de több olyan is megjelenik benne, amelyek közvetlenül az emberek képességeitől és hozzáállásától is függenek.

- Tervezzük a projektet meghatározó dokumentum (project definition document) alapján - a hangsúly a tervezésen van.
- Az alkalmas időtávon - és csak abban - tervezzük részletesen.
- A munkálatok elején rögzítsük a projektmenedzsmentjére vonatkozó eljárásokat.
- Monitorozzuk az ütemterv megvalósulását és költségéket, tartsuk kézben a munkatervet!
- Fordítsunk figyelmet az esetleges gondokra utaló jelekre!
- Bizonyosodjunk meg arról, hogy a projekt szponzora beleegyezett a terjedelmet módosít változtatásokba.
- Akadályozzuk meg a terjedelem elcsúszását (scope creep).

- A munka elején azonosítsuk a kockázatokat.
- Folyamatosan értékeljük a projekt során szóba jövő kockázatokat.
- A felvetéseket, problémákat (issues) amint csak lehet, azonnal kezeljük.

Az általunk megkérdezett projektvezetők is kiemelték, hogy a tervezés rendkívül fontos, de sokszor a projektek elején nem szükséges a túl részletes ütemterv. Sokkal fontosabb, hogy ésszerű és a projekt eredményéhez, céljához igazodó tervezést folytassunk, hiszen sokszor a projektkörnyezetben bekövetkező változások alapvetően átírják a feltételeket és a körülményeket. A projektvezetők azt is kiemelték, hogy a projektcsapat irányításával kapcsolatban minden esetben figyelni kell az alábbi tényezőkre:

- a megbeszéléseket megfelelő gyakorisággal kell megtartani, nem szabad túlmenedzselni a projektteam-et
- nem szabad befejezni egy megbeszélést anélkül, hogy annak eredményei ne születnének meg (pl.: szükség lenne határidőkre, felelősök megnevezésére)
- az eredmények mellett az azok eléréséhez szükséges lépéseket is egyaránt monitorizni kell
- a projekt sohasem zárul le a feladatok elvégzésekor, ezért szükséges az utánkövetés, a stabilizálás és az időszakos ismétlő ellenőrzés, valamint a folyamatos fejlesztés
- ragaszkodni kell az emberek folyamatos bevonásába.
- és az egyik legfontosabb alapelv a projektcsapat irányítása során:

Értelem helyett az érzelmekre kell hatni az esetek többségében.

A projektvezetők egyetértettek abban is, hogy a projekt pontos definiálási szakasza alapvetően fontos a projektsiker elérésében. Eric Verzuh ismert projektszakértő öt alapvető projektsikert befolyásoló tényezőt határozott meg. Ezeket az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

- 1. egyetértés a projekt stakeholderei között a projektcél és a projekteredmény tekintetében**
- 2. olyan megfelelően elkészített terv, amellyel az előrehaladás mérhető**
- 3. pontos és folyamatos kommunikáció**
- 4. szabályozott hatókör**
- 5. a felvezetés (menedzsment) támogatása**

A fenti felsorolás egyértelműen összefüggésbe hozható a realizálható projektsikerrel. Ha ezekre a tényezőkre nem vagyunk elég figyelmesek, sokkal nagyobb valószínűséggel számíthatunk a projekt esetleges sikertelenségére. A projektvezetők e fenti felsorolásban is egyetértettek, sőt egyikük ki is emelte, hogy a projektek bibliáját a projektalapító okirat jelenti. Mindenképpen meg kell említeni, hogy a projektalapító okiratot nem a saját célunkra kell létrehozni, és fontos szempont, hogy minden kulcsszereplővel el legyenek fogadtatva. E kulcsszereplők között megjelenik a Project owner, az External PM és a főbb stakeholderek. Minden tartsuk naprakészen, amely egyébiránt elmondható a többi akapszabálynak számító projektdokumentum esetében is. Az egyik projektvezető az alapszabály mellett a kommunikáció fontosságát hangoztatta, aki szerint:

egy jó projektvezető kommunikál, kommunikál és kommunikál.

Emellett ki kell emelni azt is, hogy egy jó projektvezető folyamatosan képes arra is, hogy delegáljon, visszamérjen és javaslatot tegyen. Egy jó projektvezető felméri a lehetséges kimenetelét az egyes feladatoknak, és csak akkor hívja össze a Board tagokat döntés kapcsán, amikor arra valóban szükség van. A heti státusz meetingeket mindig meg kell tartani a core tagokkal és a releváns projektszakasz csapattagjaival. Emellett egy igazán jó projektvezető képes arra is, hogy folyamatosan vezeti a teendők és kérdések listáját, hogy semmi se kerülhesse el a tagok és a projektvezető figyelmét.

Legyen To Do és Q&A listánk!

A folyamatos kommunikáció és a rendelkezésre állás mellett rendkívül fontos lenne, hogy maximálisan tudjunk építeni a kontrolling és a riporting tevékenységre. A projekt előrehaladásának méréséhez folyamatosan projektkontrollt kell végezni, ahol a terv - tény eltérések megállapítására dolgozunk ki saját magunk részére speciális információs rendszert. A projektvezetők egyetértettek abban, hogy ez a tevékenység az előrehaladás mérésének egyik legfontosabb eszköze. Egyetértés bontakozott ki abban is, hogy e rendszer fejlesztésének mindig napirendi ponton kell lennie, és törekedni kell a vezetők, illetve a projekttagok felé történő egyszerűsített, de mégis lényegre törő riportok elkészítésére. A kontrollingnak folyamatosnak kell lennie, miközben a költségvetés szempontjából ügyelni kell az mérföldkő alapú kifizetésekre, és nem szabad félni attól sem, ha újra kell a projekteket tervezni. Az egyik projektmenedzser röviden kiemelte, hogy mivel is válthatunk jobb projektvezetővé: az interszónális kompetenciák kulcsfontosságúak, így azokat kell elsődlegesen fejleszteni. Ezeket honnan lehet megtanulni?

- a. munkahelyi tapasztalatok és feladatok során
- b. azoktól az emberektől, akikkel kapcsolatba kerülhetünk
- c. a nehézségekből, amelyeket le kellett győzni a korábbi feladatoknál
- d. formális edzés/tanulás (képezni is tudjuk magunkat)

Végezetül a projektvezetők egyetértettek abban, hogy a problémák kezelésének egyik legkézenfekvőbb oka az, ha a gyökérokot keressük meg, és azok ellen próbálunk küzdeni. Nagyon fontos lesz továbbra is az értő figyelem eszközeinek alkalmazása a projektvezetés során, és minden eddiginél közelebb kell lennie a projektvezetőknek a csapattagokhoz. Egy igazán jó projektvezető hiteles, megbízható és képes energizálni munkakörnyezetét. Egy igazán jó projektvezető képes magas szinten tartani a munkatársai tettegyát, de azt csak úgy sikerül elérnie, ha nem veszti el rögtön az elején a stakeholderek támogatását. A jó projektvezető megtalálja a közös hangot a szervezet más részlegeinek érintettjeivel is, és képes a konzultatív megoldások megtalálásában bármilyen jellegű problémáról is legyen szó.

A projektvezető a saját idejével is jól gazdálkodik.

A projektvezető és a projektteam hatékony koalíciója eredményezi a projektsikert. Ha ez a két szereplő a végrehajtás során hatékonyan tud együttműködni, a projektsiker elérésére sokkal nagyobb valószínűség kínálkozik. Ellenkező esetben a lehető legjobb és legzseniálisabb projektterv is kudarcot fog vallani, ha a terv megvalósításához nem tudjuk megnyerni a stakeholdereket. A projektmarketing már ezzel is foglalkozik, hogy hogyan lehet támogatókat találni a projektek mellé annak érdekében, hogy minél kevesebb potenciális érintett gördítsen akadályt a projekt megvalósításának útjába.

ÖSSZEGZÉS, ZÁRSZÓ

E rövid összegző írás egyszerű célkitűzést fogalmazott meg. Foglalkozunk azzal a témával kicsit részletesebben, hogy milyen szerepet játszik a projektvezető a projektsiker elérésében. Meg kellett állapítanunk, hogy a projektvezető leginkább azzal tud hatással lenni a projektsiker elérésére, ha megfelelő módon tudja menedzselni a projektcsapat tagjait. Egy projektvezetőnek el kell érnie azt, hogy a projekt stakeholderei a lehető legmaximálisabb mértékben járuljanak hozzá a projekt céljának teljesüléséhez, egyszerűen segítsék elő a projekt céljának megvalósulását. Egyértelműen látható, hogy a megfelelő projektkörnyezetben és megfelelően menedzselte csapatok mellett a siker sokkal könnyebben érhető el. Nyilvánvaló számunkra is, hogy egy ilyen rövid terjedelmű tanulmányban a jó projektvezetés ismérveit lehetetlenség felsorolni. Ehhez átfogóbb kutatások és számottevőbb elemzések is szükségesek lennének, amelyekre igazából még egyetlen nemzetközi szervezet sem vállalkozott szélesebb körben. Bár voltak kisebb kutatások, de egy igazán átfogó elemzésre a mai napig is szükség lenne. Ettől függetlenül bízunk abban, hogy a fent megfogalmazott tanácsok hasznosíthatóak lehetnek, hiszen azokat eleve olyan projektvezetők fogalmazták meg, akik már hosszú éve dolgoznak projektek végrehajtásában és irányításában. E projektvezetők közül külön köszönet illeti Papp Izabellát, az IBM projektmenedzserét, Panyi Mihályt, a MOL projektvezetőjét és Vasas Virágot, a KÉSZ Group projektszakemberét. Melléjük több kisebb projektszakember és projektmenedzsmenet oktató felsőoktatási szakember is megfogalmazta véleményét, amelyeket be is építettünk ebbe a tanulmányba. Véggkövetkeztetésképpen arra juthatunk, hogy folytatódni fog az emberi tényező előtérbe kerülése, és az emocionális projektmenedzsmenet előretörése a következő pár évben is tetten érhető lesz. Meg kell állapítunk azt is, hogy valóban újra kell majd értelmezni a projekt aranyháromszögét, és érdemes ténylegesen is elgondolkodni azon, hogy a hatékony emberi tényező valóban lehet-e a projektsikert meghatározó tényezők negyedik pillére.

IRODALOMJEGYZÉK

- Daróczi, M. (2011): *Projektmenedzsmenet*, Szent István Egyetem, Gödöllő
- Ernst and Young (2006): *The survey of PM practices*. Ernst and Young Hungary, Budapest
- Görög, M (2013): *Projektvezetés a szervezetekben*, Panem Könyvek, Budapest
- Görög, M. (2007): *A projektvezetés mestersége*, Aula Kiadó, Budapest
- Kotter, J (2009): *Tettvágy*. HVG Kiadó, Budapest
- PMI (2017): *The PMBOK Guide – Sixth Edition*. Project Management Institute
- The Standish Group (2018): *Chaos Study*. standishgroup.com
- Varga, J. - Csiszárik-Kocsir, Á. (2017): *Women in the project management*, 6th Project management conference in the Baltic countries, Riga, Latvia
- Varga, J. (2015): *A projektmenedzsmenet alapjai és módszerei*, Óbudai Egyetem, Budapest
- Verzuh, E (2008): *Projektmenedzsmenet*, HVG Kiadó, Budapest.