

Vilmányi Márton – Kazár Klára (szerk.) 2017: *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 284–299. o.

A projektszervezet néhány vezetési problémája

Lakatosné Szuhai Györgyi

A projektszervezet a professzionális szakemberek ideiglenes, adott feladat elvégzésének idejére összeszerveződött csoportja, amely sajátos szervezési- és vezetési gyakorlatot alakított ki. E feladatok másféle vezetői képességeket igényelnek, mint a korábban domináns hierarchikus, döntési szerep fontosságát hangsúlyozó szervezetek vezetése. A koordinatív vezetői szerepek projekt környezetben felértékelődnek, ami a munkatársak szakmai elkülönültségéből, a munkaszervezet ideiglenes és hálózatos jellegéből, illetve a megoldásra váró feladat innovatív, multidiszciplináris megközelítést igénylő jellegéből adódik. A jó projektvezetőt ágazattól, földrajzi helytől, életkortól és egyedi személyiségi okoktól függően eltérően ítélik meg a szereplők a megrendelőtől, a projekt tagokon át, a szélesebb szakmai vagy társadalmi nyilvánosságig. De minden esetben a projektvezető inkább jó manipulátor, semmint jó parancsnok. A tanulmányban a sikeres projektvezető ismérveit és a sikeresség, mások és saját maguk általi megítélését vizsgáljuk. A projektszervezet sajátosságait mutatjuk be indító vizsgálatunk rövid kérdőíves felmérés és interjúk segítségével.

Kulcsszavak: projektszervezet, professzionális szakemberek, projektvezető

1. Bevezetés

A projektvezetés összetett feladatkör. A vezető feladata rendszerint abban áll egyrészt, hogy több szakma professzionális képviselőinek munkáját integrálja, ezért bizonyos mértékben jártasnak kell lennie e szakmák területén. Másrészt biztosítani kell a hatékony munkavégzést, ami a logisztikai feladatokon túl az egyes professziók önállóságának tiszteletben tartását is feltételezi. Úgy gondoljuk, hogy a projektmunka vezetése a menedzseri és a „leader” jellegű feladatok másféle kombinációját jelenti, mint amivel a vállalati vezetésben találkozhatunk, ahol az emberek viszonylag állandó szervezetben, stabil munkamegosztásban dolgoznak. A projektszervezet, illetve a projektvezetés megismeréséhez első lépésként a projektekben dolgozók véleményét igyekszünk összegyűjteni a szóban forgó kérdésekről. Az alábbiakban alig félszáz projektmunkás kérdőíves és interjú vizsgálatának legelső eredményeit ismertetjük röviden.

1.1. Hipotézisek

A kutatás kezdő lépésként két – egymásnak ellentmondó – fő hipotézist vizsgál a projektvezetés professzionális megítélésével kapcsolatban, melyek:

H1: Projektvezetés többségében ismétlődő, szabványosítható feladatokat magába foglaló, tanulható szakma, ami olyan típusú kompetenciákat igényel, amik a mindennapi rutinszerű tevékenységek részévé tehetőek. A projektvezető ebben a felfogásban nem 'leader', hanem 'menedzser'.

H2: A projektvezető pozícióját inkább a 'puha' emberi képességek legitimálják, semmint a 'kemény' szakmai tudás, tapasztalat vagy ismeretek megléte, a projektvezetőt inkább a 'leader' típusú feladatok minősítik.

A 'puha' vagy 'soft' kompetenciák fontosságát elsősorban a vezetéspszichológia hangsúlyozza. Így például Komor Levente szerint a „Többé már nem hihetünk egy vezetőben, aki azt állítja, hogy mindent jobban tud és mindig igaza van. A számok alapján történő vezetés már a múlté. A félelem alapú vezetés is becsődölt. Ha a menedzsment emberekből áll, akkor a menedzsmentnek át kell alakulnia humánmenedzsmentté” (Komor 2013, 7. o.).

Komorhoz hasonlóan – a közgazdász – Csath Magdolna is általánosságban, minden szervezet-típus vezetésére érvényesnek tekinti megállapítását, amikor leírja, hogy „Az új irány sikeres alkalmazásához azok a vezetői képességek, amelyek a leépítésekben, az átszervezésekben (...) és a munkaerő 'kordában tartásában', fenyegetésében csúcsosodnak ki, nem elegendők. Az ilyen vezetőt újabban 'karbantartási menedzsernek' hívják. (...) Ezek (...) erős oldala lehet az analitikus gondolkodás és a racionális döntéshozatal, de gyenge pontjuk a kreativitás és az emberek menedzselésének képessége. ... A 'karbantartó menedzserek' helyett a 'jövő tervezőinek és építészeinek' kell tehát lenniük azoknak a vezetőknek, akik még a külső kényszer jelentkezése előtt, megfelelő előretekinéssel, kockázatvállalással és értékrenddel képesek arra, hogy elsőként változtassanak a stratégiai irányon” (Csath 2004, 165–166. o.).

A Gordon Marshall által szerkesztett szótárban az „akció-kutatás” címszó alatt találtunk rá arra a definícióra, ami megítélésem szerint a legközelebb áll a projektmunka jellemzéséhez. Ennek lényege, hogy „a probléma vizsgálata iteratív folyamat, lazán meghatározott esettanulmányok segítségével, aminek eredményeként egy vagy több megoldási javaslat szerepel, a csoport vezetője eldönti, hogy melyik akció-folyamatot kellene követni és megvalósítani; amit újabb vizsgálat követ a kimenetek értékelésére, az előre nem jelzett problémák és a lehetséges megoldások meghatározására” (Marshall 1994, 3. o.).

A projektmunka feladata ugyanis nem elsősorban a megjelölt problémák okainak és természetének feltárása, hanem megoldási lehetőségek megjelölése, kidolgozása. Ez pedig rendszerint különböző diszciplínák professzionális

művelőinek együttműködését igényli. A sikeresség feltétele a szakértők önálló és autonóm munkavégzése, de az eredmények interdiszciplináris integrálása. A munka folyamata tehát ahhoz hasonló, amiről Török Gábor a távmunkáról írva az alábbiakat fogalmazza meg: „A virtuális (távolból irányított) csapatok esetében a csoport maga végzi önmaga munkájának szervezését, a vezető feladata pedig a határvonalkérdésekre, problémákra, környezeti tényezőkre való összpontosítás” (Török 2012, 73–74. o.).

Felfogásunkban ugyanis a projektmunka lényege, hogy egy-egy konkrét probléma megoldása érdekében, több diszciplínát magába foglaló, ad hoc munkacsoportokban, professzionális szakértők keresik együtt a legjobb eredményeket ígérő akciófolyamatokat. Az ilyen munkacsoportok vezetőinek ténylegesen a *'jövő tervezőinek és építészeinek'* kell tehát lenniük.

1.2. A vizsgálati módszertan

A jelen tanulmány részét képezi egy, a projektvezetést sokféle szempontból vizsgáló kutatássorozatnak. A korábbi kutatómunkánk során vizsgáltuk, hogy melyek a klasszikus, hierarchikusan szerveződő nagy szervezetekben a vezetői szerepek jellemzői, illetve azokhoz képest mennyivel más a hálózatosan, ideiglenes időtartamra szerveződő projektszervezetekben a jó vezetőről a projekt munkások körében alkotott kép. A jelenlegi kutatás fókuszja a projektvezető professzionalitásának megítélése egyrészt saját maga, a tágabb értelemben vett szakmai közösség, valamint a nyilvánosság előtt. A vizsgálat másik fő aspektusa, hogy mennyire szabványosítható a projektmenedzsment, esetlegesen milyen velünk született képességekre van szükség, illetve milyen irányban fejlődünk, ha profi projektvezetőkké szeretnénk válni. Más szavakkal művész, vagy inkább Illyés Gyula kifejezésével: „tisztos iparos” mesterség a projektvezetés az érintettek – a projekt munkások és a projektvezetők – szemében, illetve inkább a menedzsment-, vagy a „leader” típusú kompetenciák tesznek-e valakit sikeres projektvezetővé.

A korábbi kutatások tapasztalatai alapján és a jelen vizsgálat céljához igazítva állt össze egy 22 kérdésből álló kérdőív, melyet a megkérdezettek az interneten töltöttek ki. A válaszadóktól csak a legelemibb demográfiai adatokat kértük a nemükre, életkorukra, végzettségükre és a foglalkozásukra vonatkozóan, illetve a kérdőív kiterjed arra is, az illetőnek volt-e, van-e projekt tapasztalata. A megkérdezettek 82%-a vezetett már projektet, ami azt mutatja sikerült a célnak megfelelően kifejezetten projekt tapasztalattal rendelkező emberekre fókuszálni a felmérést.

A kutatás harmadik lépése mélyinterjúk elkészítése, melyek a kérdőívekből kapott fontosabb eredmények magyarázatát derítették fel mélyebb tartalommal és tágabb összefüggésben. A mélyinterjúk időtartama egy-másfél óra és Skype-on zajlottak. A vizsgálat utolsó fázisa a kérdőíves és mélyinterjú megkérdezések

eredményeinek összevetése a szakirodalommal, illetve a két hipotézis igazolása vagy cáfolata és a következtések levonása.

A kutatás során alkalmazott módszertanból fakadó korlátok közé tartozik egyrészt, hogy a megkérdezettek száma és a választott (internetes) módszer alapján a vizsgált minta természetesen nem tekinthető reprezentatívnak a teljes projektmenedzser társadalomra.

1.3. A vizsgált minta

A kérdőívet 50 fő töltötte ki, az átlagéletkor 35,72 év volt. A megkérdezettek 60%-a nő, 40%-a pedig férfi. Pontosan 50% volt a budapestiek aránya, emellett kiemelkedett még Miskolc 32%-kal, a többi válaszadó az ország egész területén megoszlott. A végzettséget tekintve a mesterfokú képesítéssel rendelkezők vannak a megkérdezettek körében domináns fölényben 46%-os részvétellel. A következő két legnépesebb csoport Bachelor szintű végzettséggel rendelkezők (18%) és a mesternél magasabb fokozattal rendelkezők (10%). Foglalkozásnak a legtöbben a menedzsmenet (16%) és a kereskedelmet (14%) jelölték meg, emellett az informatika (12%) és az egyéb kategória (szintén 12%) volt még jelentős. Az utóbbi azért érdekes, mert 16 elemű listával sem sikerült közel sem lefedni az összes projektvezetésben érintett szakterületet, ami jól mutatja, hogy mennyire specializált területek összehangolásáról van szó.

2. A projektvezetővel szembeni elvárások napjainkban

2.1. A parancsnoktól a szervezőig

Korunkban a társadalmi és technológiai fejlődés lehetővé tette bizonyos munkaterületeken a hálózatos szerveződést. A klasszikus döntéshozói vezetői szerepek fontossága háttérbe szorul, a koordinatív és szervezési szerepekkel szemben. A két vezetői típus eltérő szakmai kvalitásokkal és személyiségi jegyekkel rendelkezik, amíg a nagy és állandó szervezetek esetében a vezető inkább *parancsnok*, addig a kisebb, átmenetileg és hálózatosan működő munkaközösségek esetében a vezető inkább *szervezőként* lép fel.

Amióta Taylor megfogalmazta ambíciózus célját, a 'tudományos vezetés' elméletének és gyakorlati követelményeinek kidolgozását (Taylor 1911), a vezetés- és szervezetelmélet is az alkalmazott tudományok örök csapdájában vergődik: mire megfogalmazódnak a gyakorlat alapján megállapítható törvényszerűségek, a praxis olyan új problémákat vet fel, amik többé-kevésbé idejétmúlttá teszik az elmélet egyik-másik dimenzióját, és azok helyett egészen új problémásorokat mutatnak be.

Nem vitatjuk például, hogy a taylori 'tudományos' vezetés elveinek jó része ma is alkalmazható és eredményesen alkalmazzák is a cégvezetési gyakorlatban. Sőt, az általa kezdeményezett eljárás, nevezetesen, hogy részekre bontjuk a folyamatokat és minden egyes rész sajátos törvényszerűségeit vizsgáljuk, jól működik a vezetéstudományban. Így születtek meg a döntéshozatalra, az eredményesség számításra, sőt az eredményesség előre jelzésére szolgáló kalkulációk, egy sor olyan eljárás, ami révén a menedzselés 'tudományos' szintre emelkedhetett. Megtanulhatjuk, hogy miként kell kiszámolni bizonyos folyamatok végeredményét, amely végeredmények nagy valószínűséggel meg is jelennek. Igen, megjelennek, ha a belső és külső feltételek változatlanok, vagy már ismert mintázatok szerint változnak, tehát a változások hatásai is kiszámíthatók, és így haladunk tovább. A tudományos megismerés alapvető feltételezése, hogy a dolgok lényegében a megszokott és megismert módon folynak tovább a jövőben is, a gyakorlati lépések ismétlődnek, a mindennapi ügymenet részévé tehetők, sablonok szerint kiszámíthatók.

Ebben a gyakorlat és az elmélet közti versenyfolyamatban mindig felvetődik azonban a 'vezetés mint művészet' nagy kihívása. Rendkívüli helyzetekben (ilyen szituációk a válságok is) nem segít a mindenki által ismert lépések tudása. Szerintünk 'normál körülmények' között is, de válságok idején különösen fontos az intuíció, az innovativitás, a nem szokványos cél kijelölések és eljárások, a partnerek motiválása. Ezek felismerését éppen az jelenti, hogy a vezető új módon szelektál a régen bevált, sablonos reakciók és az újszerű, innovatív válaszok között, hogy a céljainak még inkább megfelelő 'csomagot' állítsa össze azokból. Hogy mi köze mindennek a projektszervezethez? Vegyük figyelembe a projektmunka sajátosságait.

2.2. A projektvezetőre jellemző kompetenciák és azok megítélése

A projektszervezet olyan speciálisan szervezett munkaközösség, ahol a professzionális szakemberek ideiglenes, adott feladat elvégzésének idejére összeszerveződött csoportot alkotnak, így az ilyen közös munka sajátos szervezési- és vezetési gyakorlatot alakít ki. A jelen tanulmány célja szerény: nem kíván egységes elméletet megfogalmazni a projektszervezet vezetési elveiről, csupán arra a kérdésre keres választ, hogy milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie a jó projektvezetőnek a projektmunkások megítélése szerint.

A megkérdezettek a projektvezetési szakma, a projektvezetéshez szükséges képességek megítélésére vállalkoztak, illetve arra, hogy megítéljék, mit tekinthetnek sikernek a projektcsapat tagjai és mire van szükség ahhoz, hogy professzionális projektvezetővé váljunk.

A projektmenedzser tevékenységre vonatkozóan Görög jellemző tényezőként emeli ki a *teljesítmény-centrikusságot*. A hagyományos értelemben

vett alkalmazotti mentalitásra inkább az jellemző, hogy munkaórában méri a teljesítményt. Ezzel szemben a projekt tagja az elvégzett feladatok és azok végterméke (határidőre, jó minőségben elkészült termék) szerint ítéli meg ki mennyire végzett jó munkát (Görög 2001). Ezt a beállítottságot azonban Görög a hagyományos menedzseri elvárásokhoz köti, a projektvezetővel szembeni speciális megítélési alapnak érzi a *pénzügyi szemlélet* elengedhetlenségét, ami szerint a gazdasági és gazdaságossági szempontok döntenek el végül, hogy egy projekt sikeresnek tekinthető vagy sem. Így az volna a legfontosabb mérőszám végső soron, mely a kötetlen együttműködés minőségét értékeli.

Ebben a hagyományos menedzseri megközelítést sugalló definícióban azonban megjelent egy, a témánk szempontjából fontos kitétel, nevezetesen a „ki mennyire végzett jó munkát” megfogalmazással. Önmagában azt a jelenséget nem tekinthetjük újnak, hogy emberek csoportja által kollektíven végzett munka eredményességéért végső soron egyetlen ember, a vezető kell, hogy felelősséget vállaljon. Ez így működik a klasszikus nagyvállalatok esetében is. A vezetői eredményesség a kollektív munkavégzés szempontjából lassan száz éve a motiválás és ösztönzés, az ellenőrzés és a szankcionálás kérdéseként jelent meg. Az új fejlemény ebben a tekintetben a professzionális feladatkörök atipikus, hálózatos szerveződése. Korábban a szervezetelmélet szakirodalma megkülönböztette a 'törzsgárda-tagokat' és a 'periférikus alkalmazottak' körét. Az utóbbiak a könnyen kicserélhető, szabványszerű szakmai tudással rendelkező betanított és szakmunkásokat jelentették. A törzsgárdatagok a leginkább megbecsült, professzionális tudással rendelkező olyan alkalmazottak, akikhez a vállalat ragaszkodott, az elvándorlásukat a legkülönbözőbb eszközökkel igyekezett akadályozni.

Alig pár évtizede rémálomként sem merült fel a professzionálisok körében az állásbizonytalanság. A huszadik század elején tipikusan önállóként működő professzionálisok a század közepén rendre a nagyvállalatok alkalmazottaivá váltak, s csak a kilencvenes évekre merült fel az esetükben is lehetőségként az újbóli önállósodás kényszere. Elsőként Jeremy Rifkin írásában találtunk arra mutató nyomot, hogy a 'just in time' alkalmazás elérte a professzionálisokat is. „Még a tudósok is – írta 1995-ben –, akikről pedig azt hihetnénk, hogy a munkájuk biztos, még ők is ki vannak téve a tudásgazdaság időszakos álláslehetőségeinek. Az On Assignment Inc., egy tudósok kölcsönzésére szakosodott időszakos társaság, amely tudósokat közvetít ki a Johnson & Jonhsontól a Miller Brewing Company-ig, 1.100 kémikust, mikrobiológust és labor technikust tart nyilván, hogy az ország legkülönbözőbb területein alkalmazzák őket (Rifkin 1995, 192. o.).

A költségkímélő 'just in time' elv alkalmazásának gazdasági megfontolásai mellett említésre méltó a technológiai fejlemény, vagyis, hogy az

infokommunikációs eszközök fejlődése és gyors terjedése, illetve az ezekre épülő internetes alkalmazások és adatbázisok kiterjedt használata lecsökkentette, sőt bizonyos értelemben megszüntette a távolsági korlátokat és információ közvetítési és hozzáférési nehézségeket (Görög 2001).

A projektmunka és a projektszervezet vizsgálatának fontosságát abban látjuk, hogy a professzionális szakemberek foglalkoztatásának jövőbeli lehetőségét véljük felfedezni benne. A gondolatot az a jelenség ültette el, amikor az egyetemen néhány szakértő ki akarta számítani, hány agrárértelmiségre van szükség, hányat kellene képeznie az egyetemnek. Statisztikák alapján megállapították, hogy valamikor hány nagyüzem működött hazánkban, azok hány mezőgazdasági szakembert foglalkoztattak, és a ma működő nagyüzemek számából próbálták kikalkulálni az új szükségletet. Nem vették észre, hogy a professzionálisok szaktudásának igénybevétele változott: sem a kis-, sem a nagyüzemek nem *alkalmazzák* meghatározatlan időre a szakértőket, hanem megbízzák őket konkrét időtartamra, konkrét – rendszerint problémamegoldó – feladat elvégzésére, ahogyan az ma a klasszikus projektmunkák esetében történik. Mert "olcsóbb a munkaerőt a vállalaton kívül tartani, önmaga vagy sajátos szerződéses vállalkozók (contractors) által foglalkoztatva, és csak akkor megvásárolni a szolgáltatait, amikor szükség van rá." (Handy 1989 idézi Szabó 1999, 16. o.).

Annál inkább érdekes, hogy milyen kevés érdeklődést keltett a szervezet- és vezetélmélet művelői körében. Bár kitermelődött egy szakirodalmi irányzat, ami a projektmenedzsmentről, mint egy sajátos követelményeket felállító szakmai feladatkorról publikál (ld. pl. Austin 1984, Hobbs 2000, Görög 2003, Görög 2008, Imreh 2008, Poór 2010), de az elsősorban a rutinszerűen ismétlődő pénzügyi és a szervezési-logisztikai tevékenységekre összpontosít. Ezzel szemben a vizsgálatunk a nem rutinszerű, a leader-típusú feladatokra összpontosít.

Az ilyen alkalmi megbízások egyik formája a munkaközösségekbe szerveződés (pl. ügyvédek, vagy a menedzsment tanácsadók), a másik az egy-egy konkrét projekt megvalósítására, végrehajtására ideiglenesen alkalmazott független professzionálisok munkaformája, a projektszervezet. Ebben „mindenki” profi a maga szakterületén, hiszen a munkaadók (a megbízottak, a projekt kiírók) a legjobb szakembereket igyekeznek összegyűjteni a siker érdekében. A vezetéstudomány jeles képviselője, Trina Hoefling is a vezetői készségek fontosságát hangsúlyozzák: „A korábban kialakult vezetői kompetenciák nem hálnak ki ... [az új] körülmények között, de átrendeződnek egy olyan struktúrába, aminek fókuszában az iránymutatói (leadership) és a támogatói/segítő, facilitáló kompetenciák állnak” (Hoefling 2003, 67. o.).

3. A kutatás eredményei

3.1. A kérdőíves felmérés

A felmérés összességében érdekes és némileg ellentmondásos eredményeket hozott az emberi kapcsolatok és a szakmai jártasságot illetően, de összességében megállapítható, hogy inkább gyakorlatias és nem elméleti alapon elsajátítható szakmának tekintik a projektmenedzsmentet. A kérdőívre adott válaszokból egyértelműen az látszik, hogy a projektvezetővel szemben olyannyira alapvető elvárás a szakmai jártasság és naprakészség, hogy önmagában az nem biztosít vezetői tekintélyt a csoport tagjai között. A válaszadók háromnegyede szerint a legfontosabb követelmény a projektkörnyezetben, hogy a projekttagok szorosan együttműködve tudjanak együtt dolgozni, de a feladatokat önállóan is képesek legyenek végrehajtani. Ez arra utal, hogy a lazább munkaszervezetben a sikeres projektmunka elképzelhetetlen, ha a csapattagok nem eléggé motiváltak az együttműködésre. A szóbeli magyarázatok szerint egyszerűen nincs idő és eszközök mindenki munkáját minden percben ellenőrizni vagy igazgatni. Ehelyett az önállóan végzett munka hatékony koordinálása a vezető feladata, ami a projektben meghatározott fix összegek mellett nem annyira az ösztönzés, mint inkább a motiválás révén képzelhető el.

A motiváció egyik fő eszköze pedig a szakmai elismerés. Mivel azonban különböző professziók együttműködéséről van szó, és a válaszadók szerint az elvégzett munka megítélése szigorúan „külső” – vagyis a projekt stáb tagjain kívüli – szakmai körökben történik, a projektvezetőnek igen érzékeny talajon kell egyensúlyoznia. A professziók egyik alapszabálya, hogy mindenki csak a saját szakmájában lehet professzionális, más professziókban ugyanolyan laikusnak számít, mint bárki hétköznapi ember (Greenwood 1962, 210. o.). Ezért a projektvezető mélyebb szakmai véleményezése – legyen az dicséret, vagy bírálat – a tudományterületek határainak megsértését jelentené.

A megkérdezettek megközelítően fele szerint a „szakmabeliek” hivatásnak tekintik a projektvezetést. A közvélemény szemében azonban – válaszadók háromnegyedének érzései szerint – a projektvezetés csupán egy adott típusú feladat, megbízatás, ami tanítható és megtanulható elemekből áll. Maguk a projekt munkások harmada ítélte meg úgy, hogy a projektvezetés az emberekkel bánni tudás „művészete”, amire születni kell.

A kérdések másik csoportja arra irányult, hogy a jó projektvezetőnek milyen kompetenciákra, iskolában tanult vagy pedig egyéb, nem az iskolában szerzett készségekre van szüksége a professzionális munkavégzéshez, illetve hogy környezete hozzáértőnek tartsa. Egyrészt arra voltunk kíváncsiak, hogy inkább velünk született képességeket, vagy tanult képzettségeket tartanak szükségesnek.

Másrészt megpróbáltuk felderíteni, hogy az elméleti tudás vagy gyakorlati tapasztalat megszerzése a fontosabb, ha valaki projektvezetői pályára akar lépni. A kapott válaszok alapján úgy tűnik a projektszakmában dolgozók szerint a jó projektvezető legyen magabiztos és határozott (52%), a magas szintű szaktudást és naprakésztséget csak 12% említette. Az utóbbinál egyaránt fontosabbnak tekintették a szorgalmat (22%) és a teherbírást (14%). Hasonlóan domináns az a nézet, hogy a projektvezetést elsősorban tapasztalati úton lehet a mindennapi gyakorlatban megtanulni. A válaszadók alig kevesebb, mintegy negyede nyilatkozott úgy, hogy a velünk született képességek a legfontosabbak, amíg az iskolai végzettséget mindössze a megkérdezettek 4%-a nevezte meg a legfontosabbnak. Mindez az alábbi táblázatban megfigyelhető (1. táblázat).

1. táblázat Tulajdonságok és szerzett tudás fontossága

| Tulajdonságok | fontossága | Szerzett tudás | fontossága |
|---|------------|--|------------|
| Határozott, magabiztos, döntésképes | 52.00% | Gyakorlati ismeretek, munkatapasztalat | 58.00% |
| Szorgalmas, pontos végrehajtó | 22.00% | Velünk született képességek | 22.00% |
| Teherbíró, stressztűrő, jól bírja a nyomást | 14.00% | Emberekkel való bánni tudás, humánképességek | 16.00% |
| Naprakész, szakmailag felkészült | 12.00% | Iskolai végzettség | 4.00% |
| | 100.00% | | 100.00% |

Forrás: saját szerkesztés

A következő kérdéscsoport a szakmai és külső megítélés szempontjából próbálta meg felderíteni, hogy mitől tekintik magukat, vagy másokat sikeresnek és professzionálisnak az emberek egy projekt vezetésekor. A következő táblázatban (2. táblázat) jól látható, hogy a szakmabeliek úgy gondolják: tehetség és adottságok nélkül senki sem lesz profi projektvezető. Itt egyszerre jelent meg az a vélemény, hogy a tehetség nélkül ugyan nem megy, de szükséges a tanulható elemeket elsajátítani. A válaszadók az elhivatottságot nevezték meg a legfontosabb motivációnak, például a szakmai megszállottság a megkérdezettek 38%-a szerint volt a legfontosabb tényező magasan megelőzve a szorgalmat vagy stressztűrést. Minden esetben hátul végeztek azok az eredmények, melyek szerint elegendő a szorgalom és a kitartás az érvényesüléshez.

A következőkben a kérdőív kísérletet tett arra, hogy felderítse: vajon tapasztalható-e jelentős különbség a projektvezetőknek, illetve a projektmunkásoknak a projektvezetés professzionalizmusára vonatkozó megítélései között. A kérdőívet ugyan interneten és anonim töltötték ki, a közzétételkor jeleztük, hogy elsősorban projekttapasztalattal rendelkező személyek jelentkezését várjuk.

Tehát a kapott válaszok elsősorban a szakma véleményét tükrözik, ebből fakadóan érdemes az eredményeket mérlegelni. Az 50 megkérdezettből mindössze ketten jelezték, hogy egyáltalán nem vezettek és nem is vezetnének projekteket és csak 22% tartotta magát ténylegesen profinak.

2. táblázat Szakmai elismertség és külső megítélés szem pontja

| Szakmai elismertség | fontossága | Külső megítélés | fontossága |
|-----------------------------------|------------|---|------------|
| Szakmai megszállottság | 38.00% | Önálló szakma, tehetség is kell hozzá | 48.00% |
| Szorgalom, de tehetség is | 26.00% | Önálló szakma, de bárki által megtanulható | 28.00% |
| Tűrőképesség, stresszkezelés | 24.00% | Nem önálló szakma, de különleges képességek kellene | 16.00% |
| Csak szorgalom, nem kell tehetség | 12.00% | Nem önálló szakma, mindenki értsen hozzá | 8.00% |
| | 100.00% | | 100.00% |

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók fele nyilatkozott úgy, hogy ugyan vezetett már projekteket, mégis további képzést lát szükségesnek, hogy profinak tekinthesse magát ezen a téren. Ez a következő táblázatban (3. táblázat) jól látszik, valamint, hogy a megkérdezettek lényegében egyöntetű véleménye szerint mégsem az iskola teszi a jó projektvezetőt. A nem iskolában tanulható készségek és az emberekkel való bánni tudás az alapja, a jó projektvezetővé válásnak - legalábbis a kapott válaszok alapján. Ez annak tükrében is érdekes, hogy milyen népszerűek lettek a közoktatásban is a vezetés-szervezés és menedzsmentképzések.

3. táblázat Önmegítélés és önfejlesztés fő szempontjai

| Önmegítélés | arány | Önfejlesztés | fontosság |
|---|---------|---|-----------|
| Vezetett projektet, fejlesztené magát, hogy profi legyen | 50.00% | Nem iskolában tanulható készségek | 48.00% |
| Vezetett projektet, hozzáértőnek és profinak tartja magát | 22.00% | A humán képességeket, az emberekkel való bánni tudás | 20.00% |
| Vezetett projektet, nem tartja magát alkalmasnak | 10.00% | A tudomány vagy szakterület mély ismerete | 16.00% |
| Nem vezetett projektet, alkalmasnak tartja magát | 10.00% | Projektvezetői gyakorlat, mindennapi munkatapasztalat | 16.00% |
| Soha nem vezetett projektet, nem próbálná meg | 8.00% | Iskolában, tanfolyamokon tanulható tantárgyak | 0.00% |
| | 100.00% | | 100.00% |

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás fontos célja volt felderíteni, hogy a velünk született képességek, az iskolában tanult készségek, vagy az iskolarendszeren kívül megszerezhető tudás a legfontosabb egy projektvezetőnek. Az általános eredményeket jól jellemzi a következő táblázat (4. táblázat), mely három különböző kérdésre érkezett választ összesít. Az összesen elosztható 1800 pontból a legkevesebb pontot kapó válaszokat jelölték meg a legfontosabbnak, míg a sok pontot kapó kérdéseket rangsorolták a válaszadók a legkevésbé fontos képességeknek vagy készségeknek. Az alábbiak alapján a jó projektvezető elsősorban gyors felfogó képességgel és jó szervező készséggel rendelkezik, miközben menedzsment végzettsége is van. Emellett fontos a magabiztosság és rugalmasság, de jól jön az időmenedzsment tanult készsége, illetve a közgazdász és pénzügyi végzettségek is. A tudományos szakképzés alacsony aránya vélhetően annak tudható be, hogy a megkérdezettek már magának a projektmunkának is szükséges feltételeként tartják nyilván a magas szintű szakmai jártasságokat, amik nem legitimálják a vezetői pozíciót. Érdekes, hogy alulbecsülik az empátia és a jószívűség szükségességét is a válaszadók, noha várakozásaink szerint a humán képességek fontosabbak a vezetéskor, mint a szakmai adottságok.

4. táblázat Képességek, készségek és képzettség fontossága projektvezetéskor

| Született képességek | fontossága | Tanult készségek | fontossága | Iskolai képzettség | fontossága |
|------------------------|------------|----------------------------|------------|-----------------------|------------|
| gyors felfogó képesség | 115 | szervezőkészség | 109 | menedzsment | 123 |
| magabiztosság | 120 | időmenedzsment | 194 | közgazdász | 178 |
| rugalmasság | 153 | alaposság | 217 | pénzügyi | 178 |
| nyugodt természet | 230 | megbízhatóság | 223 | emberi erőforrások | 216 |
| lelkedésváló hajlam | 236 | meggyőzőkészség | 233 | jogász | 252 |
| humorérzék | 284 | együttműködési hajlandóság | 243 | mérnöki | 259 |
| csibészség | 325 | stressztűrés | 245 | informatikai | 262 |
| jó szívűség | 337 | empátia | 336 | tudományos szakképzés | 332 |
| | 1800 | | 1800 | | 1800 |

Forrás: saját szerkesztés

3.2. Mélyinterjúk tapasztalatai

A kérdőíves kutatás eredményeit is figyelembe véve a mélyinterjúk 3 fő kérdés mentén igyekeztek feltárni a mélyebb összefüggéseket a projektvezetők professzionalizmusának megítélésével kapcsolatban. A sok éves projektvezetési

gyakorlással rendelkező interjúalanyok egyike „félíg szabadúszóként” egy nagy multinacionális informatikai vállalat fejlesztési projektjeit vezeti, melyek három kontinensen (Amerika, Európa és Ázsia) fogják össze a projektsapat munkáját. Ő sok projekttaggal egyáltalán nem találkozott még személyesen, a folyamatokat a cég belső projektmenedzsment rendszerének segítségével kizárólag a IKT eszközökön kapcsolatot tartva vezeti. A másik megkérdezett szakember – kevés kivételtől eltekintve – inkább hazai projekteken dolgozik a szennyvíztisztító építéstől, a vállalatfejlesztésen át a K+F témájú egyetemi részvétellel zajló projektekig. Mindketten inkább generalistáknak tartják magukat, noha azokon a szakterületeken, melyeken dolgoztak így is mély és széleskörű tudásra tettek szert.

Mindkét interjúalany véleménye egyezett abban, hogy csak az iskolában tanult képzettség a projektvezetéshez kevés, noha nem szabad lebecsülni a menedzsment és vezetés-szervezés tanítását a közoktatásban és felsőoktatásban, ugyanis a szemlélet terjedése segíti a projektvezető munkáját is. Egyikük kiemelte, hogy megfigyelése szerint könnyebb együtt dolgozni az olyan csapattagokkal, akik menedzsment szaktárgyakat is hallgattak a főiskolán vagy egyetemen, persze ettől még fennmaradt a készség, hogy az illetők esetleg eleve azért választottak ilyen tantárgyakat, mert úgy érezték tehetségük van hozzá. A velünk született képességek közül egyikük a magabiztosságot emelte ki, míg másik a nyugodt természetet, bár kijelentette e tekintetben úgy látja, hogy saját magának is vannak hiányosságai.

Mindketten egyetértettek viszont abban, hogy fontosabb a jó projektvezető esetében, hogy szeresse az embereket, minthogy értsen a szakmájához. Ennek okát abban látták, hogy mindkettőjük szerint a jó vezető olyan emberekkel veszi körül magát, akik a saját szakterületükhöz jobban értenek nála. Az autoriter vezetési módszerek fő hiányosságának egyikük kifejezetten megnevezte azt a jelenséget, amikor egy vezető nála jóval szerényebb képességű munkatársakkal veszi körbe magát attól való félelmében, hogy beosztottjai a fejére nőnek.

Az iskolában elsajátítható képességek közül a főleg hazai projektekkal foglalkozó szakember első körben a matematikát nevezte meg a legfontosabbnak, mint a strukturált gondolkodás és fejlett problémamegoldó készség alapját. Véleménye szerint a projektvezető dolga az is, hogy bármi történik is menetközben, mindig az eredetileg meghatározott projektcélok felé törekedjen. A gyakran szélsőséges körülmények között néha nem is olyan könnyű megtalálni a rendszert a káoszban, ami alapján a munka szervezhető és az eredményesség „borítékolható”. Az objektivitásra való törekvést pedig legjobban a matematika tanulással lehet fejleszteni – fejtette ki. A másik megkérdezett szakember ezzel szemben inkább olyan iskolán kívül megszerezhető készségekre fektette a hangsúlyt, mint a megbízhatóság és stressztűrés. Szerinte a jó vezetőnek fontos,

hogy minden helyzetben megőrizze a nyugalját és ezt át tudja adni a projektcsapat tagjainak is. Azt állította: gyakran előfordul, hogy szinte le kell vennie a stresszt mások válláról, hogy azok nyugodtan dolgozhassanak. Az empátiát mindketten fontosnak tartották, hiszen a jó vezetőnek illik észrevenni, ha valakinek emberi vagy szakmai gondjai vannak a csapatban, még azelőtt, hogy az illető esetleg azt feltárná.

Arra a kérdésre, hogy miért döntöttek a projektvezetési szakma mellett, mindketten azt válaszolták, hogy a döntés fokozatosan alakult ki és nem egy előre meghatározott karrierpálya szerint mozogtak mielőtt ez lett a fő tevékenységük. Az informatikai végzettséggel rendelkező válaszadó kiemelte, hogy ő nem volt képes a számítógép előtt gubbasztó programozó vagy rendszergazda lenni. Így olyan terület felé vette az irányt, amelyen kamatoztathatja informatikai szakképzettségét, de kevésbé száraz; és elméleti dolgok helyett inkább a hétköznapi és emberi oldalával tud foglalkozni a munkájának. Innentől kezdve viszont tudatosan készült a pályára, megszerzett több nemzetközileg is elismert projektmenedzsment képesítést és akkor sem vállalt el egy, az elképzeléseinek nem megfelelő munkakört, ha éppen nem volt állása és jó fizetést ajánlottak neki. A másik megkérdezett szakember is főleg a gyakorlatiasság hiánya miatt módosított a pályáján miután 6 évig nemzetgazdasági szinten tervezett fejlesztési programokat. Azt emelte ki, hogy zavarta a tény, miszerint a munkája eredménye pusztán „excel táblák és dokumentumok, semmi, ami kézzel fogható”. Ezért szakértelmére alapozva projektmenedzsment tevékenységbe kezdett, ahol jól kamatoztatta viszonylag széles általános műveltségét, a közgazdász végzettségét és korábbi államigazgatási gyakorlatából meglévő jogi ismereteit. Mindkét megkérdezett válaszaiból kitűnik, hogy a projektvezetéshez proaktivitás és egyfajta agilis természet kell, aki még az előtt utána megy a problémáknak, mielőtt azokat feladatba kapná, hogy meg kell oldania. Egy kismértékű megszállottság sosem árt, csak ne menjen az empátia és együttműködési készség rovására, – ezt mind a ketten kiemelték.

Mindkét megkérdezett elsősorban az emberi képességek és készségek fontosságát hangsúlyozta, szemben a pontos, kiterjedt és széles körű szakmai ismeretek meglétével. A főleg hazai pályán mozgó megkérdezett kiemelte, hogy a konfliktusok kezelésének minősége az egyik legfontosabb mérték a jó projektvezető megítélésében. Személy szerint azt a taktikát alkalmazza, hogy a személyi, illetve a szakmai konfliktusokat még a projekt átvételét vagy megkezdését követő rövid időn belül felszínre hozza, mintegy elébe menve a későbbi problémáknak. Emiatt volt olyan helyzet, amikor agresszívnek látták az új munkatársak a projekt elején, noha pont azért van véleménye szerint kevés konfliktusa, mert mindegyiket a felmerülésük után azonnal próbálja meg rendezni.

Elmesélte, hogy volt olyan 4 hónapos projekt, ahol az első csapatmegbeszélés után a projektszervezet tagjai valószínűleg a pokolba kívánták a fellépése miatt, amikor egy már éppen zátonyra futó projektet vett át. Az első veszekedések után lecsitultak a kedélyek és mindenki a munkájára tudott koncentrálni, a projektet sikeresen befejezték. Azt követően pedig a 8 fős csapatból 4-en kérdezték meg az eleinte rendkívül népszerűtlen projektvezetőt, hogy mindegy milyen projekten dolgozik, ők szeretnék a továbbiakban is együtt dolgozni vele.

A nemzetközi, informatikai projektekben jártas megkérdezett szakember valamelyest fontosabbnak ítélte meg olyan az iskolarendszeren belül is elsajátítható olyan szaktudást, mint az informatika, a jog, közgazdaságtan vagy a vezetés-szervezés. A nyelvtudásának fejlesztése érdekében például néhány hónapra Angliába költözött, mert úgy érezte ezen a területen nem elég, amit az iskolák és tanfolyamok nyújtani tudnak. Azt is kiemelte, hogy a menedzsment tanfolyamok vagy a közgazdaságtan nélkül (ez utóbbit a Műegyetem informatikus-menedzser szakán tanulta) nem tudna sikeresen működni a szakmájában.

4. Összefoglalás

4.1. A hipotézisek vizsgálata

A vizsgálat elvégzését követően, a megkérdezett szakemberek véleményét kiértékelve kijelenthető, hogy az egyik hipotézist igazolta a felmérés, amíg a másikat cáfolta. A két felállított hipotézis az alábbiak szerint szól:

H1: Projektvezetés többségében ismétlődő, szabványosítható feladatokat magába foglaló, tanulható szakma, ami olyan típusú kompetenciákat igényel, amik a mindennapi rutinszerű tevékenységek részévé tehetők. A projektvezető ebben a felfogásban nem 'leader', hanem 'menedzser'.

H2: A projektvezető pozícióját inkább a 'puha' emberi képességek legitimálják, semmint a 'kemény' szakmai tudás, tapasztalat vagy ismeretek megléte, a projektvezetőt inkább a 'leader' típusú feladatok minősítik.

Az első hipotézis esetében nem egyértelmű a kép. Elengedhetetlenül fontos az iskolai végzettség, de az afféle „minimum-követelmény”, már a projekt tagság esetében is. Ezt mi sem mutat jobban, hogy a válaszadók 90%-a legalább felsőfokú végzettséggel rendelkezett (a többiek gimnázium vagy szakközépiskolai végzettséggel), illetve emellett 72% mester vagy annál magasabb tudományos fokozattal is bír. A vizsgálat egyértelműen mutatja, hogy a szakemberek véleménye szerint a projektszakma ugyan tanulható, de tehetség és velünk született képességek nélkül nem lehet valaki professzionális projektvezető.

A második hipotézis vizsgálatának fő tanulsága, hogy az emberi képességek – bár korántsem mindegyik egyformán – fontosabbak a projektvezetéshez, a szakértelem pedig inkább a projekttagságra jogosító körülmény. Feltűnő, hogy a gyors felfogóképességet, a rugalmasságot és a magabiztosságot sokkal fontosabbnak ítélik a válaszadók, mint az empátia vagy a jó szívűség adottságait. Mind a kérdőíves vizsgálat, mind a mélyinterjúk rámutattak, hogy emberi képességek nélkül akármilyen jó szakember valaki, nem lesz jó vezető. A jó projektvezető az eredmények szerint dönteni tud és elintézi amit kell. Fontosabb legitimáló erő a csapategység és kohézió biztosítása és a kifelé történő érdekérvényesítő képesség, mint a minden részletre kiterjedt és naprakész szaktudás.

4.2. Következtetések

A projektvezető professzionalitásának megítélése a projekttagok részéről eléggé szubjektív. Magam a projektmunka és a projektszervezet további mélyebb megismerését tűztem ki célomként, hogy feltárhassam a vezetésének legfontosabb jellemzőit. Úgy vélem, hogy az ilyen típusú munka irányítására és vezetésére irányuló ismereteknek egyre fontosabb szerepük lesz a 21. század munkaerőpiacain.

Felhasznált irodalom

- Austin, V. (1984): *Rural Project Management*. A Handbook for Students and Practitioners, Batsford Academic and Educational Ltd. London.
- Csath M. (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. Században*. Nemzedékek Tudás Tankönyvkiadó, Budapest.
- Görög M. (2001): *Általános projektmenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.
- Görög M. (2003): *A projektvezetés mestersége*. Aula Kiadó, Budapest.
- Görög M. (2008): *Projektvezetés*. Aula Kiadó, Budapest.
- Greenwood, E. (1962): Attributes of a Profession. In Nosow, S. – Form, W. H. (eds.): *Man, Work, and Society*. Basic Books, New York, pp. 206–218.
- Hobbs, P. (2000): *Projektmenedzsment*. Scholar Önfeljesztő Program. Scholar Kiadó, Budapest.
- Hoefling, T. (2003): *Working virtually*. Managing People for Successful Virtual Teams and Organizations. Sterling, Stylus Publishing, Virginia.
- Imreh Sz. (2008): *Uniók projektek menedzselése*. JATEPress, Szeged.
- Komor L. (2013): *Személyes vezetés*. SZIE, Gödöllő, http://vati.szie.hu/datadir/content/file/jegyzetek_segedletek/ma/vsz_msc/szemvez_jegyzet_20110826.pdf Letöltve: 2013. november 12.

- Marshall, G. (ed.) (1994): *The Concise Oxford Dictionary of Sociology*. Oxford University Press, Oxford, New York.
- Poór J. (szerk.) (2010): *Menedzsment tanácsadók kézikönyve*. 3. kiadás. Budapest.
- Rifkin, J. (1995): *The End of Work*. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era. G.P.Putnam's Sons, New York.
- Szabó K. (1999): Hálózatok hiperversenyben. – Vállalatok szétesése molekuláris egységekre és összekapcsolódásuk. *Vezetéstudomány*, 30, 1, pp. 15–25.
- Taylor, F. W. (1911): *Principles of scientific management*. Prism Key Press, Amazon Distribution GmbH, Leipzig, Germany.
- Török G. (2012): *Vezetői funkciók és szerepek hagyományos és virtuális környezetben*. PhD disszertáció. Kézirat.