

Projektmenedzsment elmélet és/vagy gyakorlat

dr. Prónay Gábor

13. "Projektmenedzsment
a Gazdaságban" Fórum
2010. április 8.

AZ ELŐADÁS CÉLJA

„Aki úgy gondolja, hogy rátalált a saját módszerére,
az mélyedjen magába és járjon utána alaposan,
hogyan nem csak a képzelet játszik-e vele”

Henry Ford



Figyelem felhívás

- a projektmenedzsment elmélet és a gyakorlat közötti távolság növekedésére (Elterjedt közhelyek : „Más az elmélet és más a gyakorlat !” ; „Ez csak elmélet !”)
- az elmélet háttérbe szorításának káros hatásaira a projektek sikerességében, a PM tudásában és elismertségében
- praktikus tevékenységekre az elmélet és gyakorlat közötti távolság csökkentésére

DEFINÍCIÓK

Ne tégy semmit, amit nem értesz” Püthagorasz



Elmélet és gyakorlat (theória- praxisz) : görög filozófiai fogalom pár, ahol

- **az elmélet** ellentmondás mentes, konzisztens gondolati rendszer, absztrakciót magába foglaló a „valóság” összefüggéseit kutató szellemi tevékenységet. Személyes- vagy csoport érdek által eltorzított elmélet = ideológia vagy elképzelés és nem elmélet (vállalat politika elmélettel szembe helyezkedése) !
- **a gyakorlat** egy folyamat, ahol az elmélet aktivizálódik vagy megvalósul

Az elmélet „igazságát” és „helyességét” a gyakorlat, a mindennapi élet és a cselekvések és eredmények tesztelik. Egy elmélet nem lehet igaz, ha nem működik a gyakorlatban. Az elmélet jelentése azonos gyakorlati következményeivel.

AZ ELMÉLET HÁTTÉRBE SZORULÁSÁNAK HATÁSAI

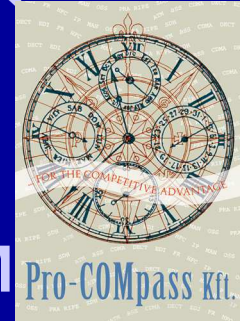


- Kutatások elhanyagolása az adott (jelen esetben PM) szakma elismertségét akadályozza
- Nő az igény a tapasztalatokból levezetett gyorsan alkalmazható módszerekre, eszközökre (praktikusságra való túlzott törekvés megakadályozza a problémák szisztematikus megértését)
- Elmarad az eredmények szakszerű elemzése és felhasználása (lásd projekt lezárások felületességét)
- Csökken az egész életen át tanulás iránti motiváció, a tanuló központú képzés fejlődése, a tanári tudás minősége (ha nem az elmélet eredményeire épül) és ezzel a tanárok megbecsülése

PÉLDÁK ÉS „BIZONYÍTÁSOK”

Példák az elmélet és gyakorlat szoros kapcsolatára :

Több felelős – nincs mérhető cél – belső/külső PM konfliktusa



Bizonyítások : az elméleti tétellel ellentétes projekt helyzet nagy valószínűséggel sikertelenséghez vezet, de mindenképpen erőteljes kockázatot jelent.

Feltételezések :

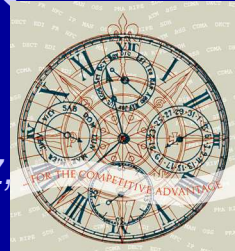
- csak sikeresnek ítélt projektek esetén kell a bizonyító vizsgálatot elvégezni
- rutinszerű, egyszerű projektek esetén a menedzsment követelmények jelentősége minimális, így a bizonyítandó állítás sem erős

TÖBB FELELŐS ?

„Az ember nem csak azért felelős, amit tesz,
hanem azért is, amit nem tesz meg.”

Lao-ce

Pro-COMpass Kft.

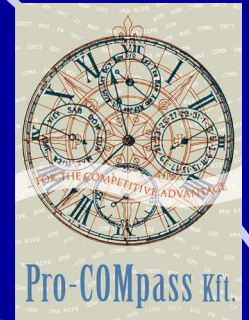


Elméleti tétel : adott feladat megoldás csak egyszemélyi felelősséggel garantálható (a megvalósuláshoz egyértelmű célkitűzés, egységes motiváció és érdekeltségi rendszer szükséges)

Felelősség vállalás feltétele **megbízhatóság** (elismertség, tisztelet, jó hírnév), **kompetencia** és a hozzá adott **hatalom** (személyiségből, tudásból, tapasztalatból, kapcsolatokból, pozícióból), követelménye a **számonkérhetőség**.

Probléma : több felelős esetén feltételek (megbízhatóság, kompetencia, hatalom, számonkérhetőség) egyenszilárdságúak-e mindenki esetében?

TÖBB FELELŐS ? (1. folyt.)



Gyakorlat : nincs két egyforma felelősségvállalású ember, de akkor ki legyen ? A nagyobb kompetenciájú és hatalmú menedzser a munkájával betölti a tényleges egyszemélyű menedzseri pozíciót (formálisan lehet más projektmenedzser is)

Probléma feloldása : a projektben résztvevő érdekeltek felső vezetése az egyszemélyi felelősség elvét elfogadva a projekt irányítás felelősségét a megrendelőhöz helyezi a projekt szponzor szerepébe, aki az Irányító Bizottság vezetője is, míg az operatív munka vezetése a projektmenedzser kezében lehet (a szakmai és menedzseri kompetenciában legjobbat célszerű választani)

NINCS MÉRHETŐ CÉL ?

„Aki nem tudja mit akar, annak
azt kell akarnia, amit tud.”

Leonardo da Vinci



Elméleti tétel : projekteknek mérhető céllal kell rendelkezniük, hogy a sikeres teljesítés megvalósuljon (cél adja az irányt, a módszert, a motivációt, az előrehaladás mérésének lehetőségét, a feladatok kiosztásának lehetőségét)

Probléma : ha a projekt az idő-költség-minőség kapcsolatban $[T = f(C, Q)]$ adott T, C esetén Q (specifikáció) ismerete nélkül elindul (konkrét, mérhető cél nélküli projekt vállalás) az kockázatot jelent (vajon a csökkenő időkeretbe a meghatározásra kerülő specifikáció befér-e ?), ami majdnem akkor kockázat, mintha tervezés nélkül megadnánk T, C , és Q értékét a projekt indulásakor.

NINCS MÉRHETŐ CÉL ? (1. Folyt.)



Gyakorlat : Nincs mérhető cél, fix T és C, ennek sikerre vezetése nagy valószínűséggel lehetetlen (véletlenül teljesülhet).

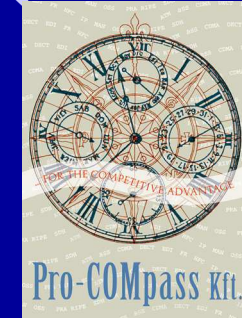
Következmény : nemcsak az üzleti kockázat magas, de a projektmenedzser szakmai karrierje, önbecsülése nem épül, projektmenedzsment elismertsége csökken (előre haladás kérdéses, a projektben dolgozók motivációja nehéz tartható fenn).

Probléma feloldása : mérhető cél meghatározásáig projekt előkészítés legyen projektszerű munkában (szervezett szakértői munka, ennek is van terve). Az írásban rögzített, mérhető cél kitűzését követheti a részletes projekt tervezés és a megvalósítás.

BELSŐ VAGY KÜLSŐ PM ?

„Igazi felelősség csak ott van,
ahol valódi válaszok vannak.”

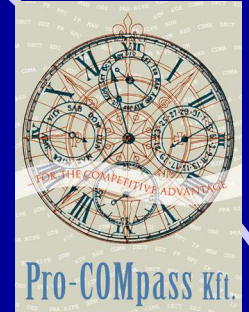
Martin Buber



Elméleti tétel : a menedzseri feladatok megoldásához a megoldás feltételeinek biztosítása is hozzátartozik (hiszen ez egy kockázatos vállalkozás), azaz, ha a feltételek nincsenek meg, akkor sikertelenség esetén a menedzsernek ez nem lehet ez mentsége

Probléma : a vállalati/intézményi projekteknél vita van arról, hogy a belső vagy külső menedzser van előnyösebb helyzetben. Belső úgy érzik, hogy az alkalmazotti létük nem teszi lehetővé, hogy a projektmenedzseri felkérésnél nemet mondhassanak a feltételek hiányában. Ez a lehetősége a külső menedzsernek minden esetben megvan.

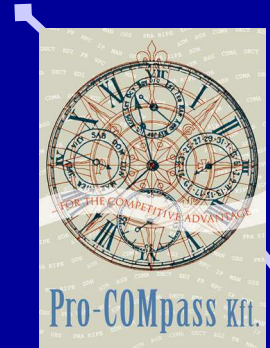
BELSŐ VAGY KÜLSŐ PM ? (1. Folyt.)



Gyakorlat : a belső menedzserek a feltételek biztosítása nélkül vállalják a feladatot (alkalmazotti kényszer) ➔ nagy kockázat és jelentős stressz (PM önbecsülés, tekintély csökkenéshez vezethet és egyúttal a projektmenedzsment kultúra terjedését akadályozza, a szakma elismertségét csökkenti).

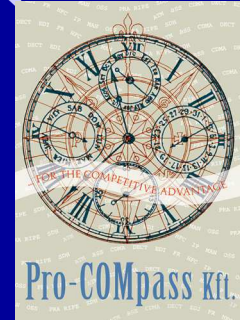
Probléma feloldása : a projektmenedzseri munka vállalkozási jellegének elfogadásával a projekt tulajdonos belső alkalmazottakból történő választásnál is „modellezheti” a vállalkozási hatásokat azzal, hogy egy adott projekt vezetését több alkalmas menedzsernek felajánlja, mintegy versenyeztetésként (külső megbízóhoz illesztés).

ÖSSZEFOGLALÓ JAVASLATOK



1. Szakember képzési stratégia része kell legyen a PM és szponzor képzési stratégia
2. A projektmenedzsment kutatás-fejlesztés vállalati támogatása szükséges
 - Kutatási megbízások módszertanok fejlesztésére, hazai és nemzetközi projekt tapasztalatok elemzésére, az elkészült elemzések érvényességének vizsgálatára
 - Folyamatos párbeszéd a vállalatok és képzést, kutatást végzők között, hogy a szemlélet fejlődjön
3. Élénk szakmai közélet, elmélyült gondolkodás, elméleti beszélgetések
4. Szakirodalom tanulmányozás, publikálás, konferencia részvétel vállalati ösztönzése

FELHASZNÁLT IRODALOM



1. Max Weber : Gazdaság és Társadalom,
A megértő szociológia alapvonalai 1.,
KJK, 1987
1. James P. Lewis : Team-Based project
Management, AMACOM, New York, 1997
2. Modern Gazdasági Ismeretek ,
Projektmenedzsment, Szerkesztette : Dennis
Lock, Panem Könyvkiadó, Budapest, 1998.
3. E.R.Smith, D.M. Mackie : Szociálpszihológia,
Osiris, Budapest, 2002