

## 4. Műhely : HATALOM ÉS FELELŐSSÉG FELTÉTELEI, LEHETŐSÉGEI

A projekt általában változásokat hoznak létre, ami feszültségekkel és konfliktusokkal jár (különösen ha hatalmi változások is bekövetkeznek). Ebben a helyzetben a projektmenedzser kihívása, hogy a felelőség jelentős, amihez csak korlátozott hatalom párosul.

A feladatokat mennyiségük és komplexitásuk miatt delegálni kell és ehhez a szervezés négy alapelemét (felelőség-hatalom-megbízhatóság-számonkérhetőség) kell egyensúlyban kezelni

- felelőséget kell átruházni (assign),
- megfelelő hatalmat kell engedményezni (grant),
- számonkérhetőséget (accountability) kell megkövetelni és
- megbízhatóságot kell elvárni

### HATALOM

A hatalom törvényes jog mások cselekvésre utasítására. A hatalmat korábban, mint fentről lefelé folyó gravitációs erőt tekintették (authority : szervezeti pozícióból ered), újabban a tekintélyt (power : személyes kompetenciából ered), mint önkéntesen elfogadott erőt is hatalomnak tekintik. A hatalom növeli a valószínűségét, hogy az utasítás elfogadásra kerül, jóllehet hatalom mellett annak a beosztottak általi elfogadására is szükség van.

A hatalom megfelelő delegálása kritikus kérdése a projekt szervezésnek és a végrehajtásnak. A célok és az elvégzendő feladatok pontos meghatározását követően a hatalom delegálható a vállalt felelőség mellé a számonkérhetőség megkövetelésével.

A projekt hatalmi viszonyainak dokumentációja (projekt politika kézikönyve, projekt eljárásrend) segít a hatalmi határok meghatározásában.

Rosszul értelmezett hatalmi viszonyok eredménye : a gyenge/hiányos kommunikáció, félrevezető információ, informális ellenállás, rossz munkakapcsolat (vezetőkkel, beosztottakkal, munkatársakkal, beszállítókkal), meglepetések a megbízó számára

### FELELŐSSÉG

Felelőség önként vállalt kötelezettség egyrészt egy megadott feladat legjobb képességek szerinti elvégzésére (benne, hogy az egyes munkatársaknak kiadott részfeladatok időben és megkívánt minőségben való végrehajtásra), másrészt vezető általi számonkérhetőségre. A személyes felelőség értékeken/erkölcsi normákon alapul és motivációs tényezőként jelentkezik és így befolyásolja a cselekedeteket A felelőség vállalás elfogadását a felelőséget vállaló megbízhatósága támogatja.

A hatékony üzleti eredményességhez egyszemélyi, teljes felelőség szükséges (végső/ultimate felelőség nem adható át), mert csak így biztosítható a felelőstől kiinduló teljes rendszer elkötelezettsége a lehető legjobb megoldásra (bizalom → adminisztrációs költségek csökkenése → hatékonyság). A felelőség nem irreverzibilis : nem lehet, hogy a feladat bukik, de a felelős sikeres, ugyanakkor

fordítva lehetséges ! Nem delegálható részfelelőségek : hosszútávú tervezés, kulcsemberek kiválasztása, a felügyelet felelősége, az emberek értékelése/motiválása, a jutalmazás, a különböző csapatépítő rituálék (ünneplés, búcsúztatás, stb.), emberi-személyes kérdések megoldása, jövőbeli politikát befolyásoló kérdések.

A projektmenedzser a következő felelőségekkel találhatja magát szembe :

- jogi
- szakmai-szakértői
- szociális (felelőség a projektben dolgozók iránt)
- etikai (tanácsadói fellelőség)

## **MEGBÍZHATÓSÁG**

A megbízhatóság, mások megítélése, nemcsak erkölcsi tulajdonság, de kompetencia (ítélőképesség, tudás, képességek és szokások, attitűd) kérdése is és magába foglalja, hogy valaki a legjobb képességei szerint akarja a kapott feladatot megoldani. A megbízhatóság segít a felelősségvállalás elfogadásában. A megbízhatóság életpálya referenciákból és munka minőségéből (elkötelezettség a pontos, minőségi munkára) határozható meg.

## **SZÁMONKÉRHETŐSÉG (accountability/visibility)**

Számonkérhetőség jelenti a beszámolást a teljesített feladatokért. A számonkérhetőség a felelőséget jelenti a kapott feladat végrehajtásáért. A számonkérhetőség magába foglalja a siker vagy bukás elfogadását és ennek megfelelően a jutalom és büntetés lehetőségét.

## **FELELŐSSÉG VÁLLALÁS FELTÉTELEI**

- felelősségvállalás előfeltétele a megbízhatóság, feltétele a szükséges hatalom (adni kell) és következménye a számon kérhetőség (megkövetelendő)
- a feladatok sikeres elvégzését jutalom/elismerés kell kövesse
- a megoldandó feladat pontos ismerete (cél – elvégzendő feladatok – a feladatokhoz szükséges szakmai tudások – megoldáshoz szükséges erőforrások) a feladat-megoldás körülményeinek részletes ismerete (vállalati stratégiához illeszkedés - stakeholder érdekek – PM kultúra - kockázatok)
- a feladat megoldáshoz szükséges képességek/ismeretek/tapasztalatok
- kockázat vállalási képesség (valószínűség/ mérték/költség, elismerés mértéke- kudarc hatása, vállalati kultúra) è szabadság, függetlenség/hatalom/hatáskör/tekintély
- Jogosultság döntésekre erőforrásokról és végrehajtásról (számonkérhetőség lehetősége).a felelőséget vállaló “szükségleti hierarchia” szintjei (Maslow), amik motivációt jelentenek :
  - I. a megélhetés igénye (élelem, szállás)
  - II. biztonság igénye (egészség, munka, megélhetés)
  - III. az elfogadás igénye (értékek alapján valahova tartozás)
  - IV. a megbecsülés (siker) igénye az önmegvalósítás igénye

Az egyéni cselekvés-, kezdeményezés-, döntés lehetősége alapvetően szükséges a IV. és V. igényszint kielégítéséhez (nem anyagi kérdés), ami a felelőség vállalást is magával hozza. A projektmenedzser legalább IV. szinten kell álljon, felelőséget vállalva a munkatársak számára I.(fizetés), II. (értelmes munka), III. (együttműködés) és IV. (elismerés) szükségletek biztosítására

## TANULSÁGOK –ÖSSZEFOGLALÁS

1. adott feladat elvégzésének felelőségéhez (menedzselési feladathoz) az összes feltétel biztosításának felelősége is hozzátartozik felelőséget átruházó felső vezetőnek is kötelessége a feltételek meglétének ellenőrzése különböző szintű felelőségek vállalásához különböző szintű képesség/tudás/tapasztalat szükséges (létezniük kell a projekt menedzser szinteknek : aszisztens, junior, szenior)
4. A felelőség kerülés azt jelzi, hogy óvatos kompromisszum keresés kifizetődőbb, mint az eredményes, hatékony munka emberi szükségletek adott szintje szükséges egy adott felelőség vállalásához (alacsonyabb emberi szükségleti szinten levő magasabb szintnek megfelelő felelőséget nem tud vállalni !), mert a felelőség vállaláshoz önmagunkért érzett felelőség vállalása szükséges
6. pozitív attitűd (felelőség vállalással kapcsolatban) növelhető jó példákkal (aki felelőséget vállal jól jár), elismerő hangulattal (a munkatársak szimpátiája kíséri a felelőséget vállalót)a felelőség vállalás feltételei nagyon szoros kapcsolatban vannak a vállalati kultúra (sok esetben nemzeti kultúra) értékeivel, ennek megfelelően lassan változtatható és az első számú vezető személye meghatározó
8. az emberek alapvetően saját maguknak tartoznak felelőséggel /C. Rogers/ (csak maguk dönthetik el, hogy mit kell tenniük). A vezető feladata, hogy biztosítsa a lehetőséget az ilyen típusú felelőség alapján végzett munkára

### Kérdések :

1. A projektek irányításához, ellenőrzéséhez szükséges hatalom mértékét milyen összetevők befolyásolják ?  
Komplexebb, kockázatosabb projekteknél nagyobb hatalom, mint egyszerűbb, kevésbé egyedi projekteknél ?
2. A hatalom megosztást milyen feltételekhez célszerű kötni ? Miért érzik a projektmenedzserek, hogy nem rendelkeznek kellő hatalommal a projekt sikeres irányításához ?  
  
Pontos célkijelölés és feladat meghatározás esetén felelősségvállaláshoz kötve adható hatalom, mert csak így lehet számon kérni. Felső vezetés azért tart a hatalom megosztástól, mert a cél feladatok nem világosak és ezért tudja, hogy nem tud számon kérni.
3. A felelőség vállalás feltételei (kompetencia, hatalom ?)?
4. A projekt különböző szereplőinek felelősége ? Kié a végső felelőség ?

A projekt szponzor a projekt célok stratégiai illesztéséért, az üzleti célok teljesüléséért, a projekt eljárásrendjének a vállalati folyamatokhoz illeszkedéséért, a megfelelő munkakörülmények és érdekeltségi rendszer kialakításának lehetőségéért, a kompetens projektmenedzser kiválasztásáért felel. A végső üzleti felelőség, ami időben a projekt befejezését követően ellenőrizhető a szponzoré.

A projekt igazgató a projekteket illeszti a megfelelő projektmenedzserekhez, irányítja és ellenőrzi a projektmenedzserek munkáját, tervez, PM módszertanokat ajánl és biztosítja a projekt megfelelését a szerződésben vállaltaknak.

A funkcionális menedzser a munkafeladatok időbeli és költségvetésen belüli végrehajtásáért, a funkcionális politika és módszertan meghatározásáért, a szakmailag megfelelően felkészült szakemberek meglétéért, a technikai kiválóságért felel.

A projektmenedzser a projekt feladatait, időtervét és költségtervét állítja össze, a funkcionális menedzserektől tárgyalások során a kívánt erőforrásokat megszerzi, irányítja és integrálja a projekt munkáit, értékelés és beszámolja a projekt eredményeit.

5. Felelőség vállalás a vállaló tevékenysége, de kié a felelőség, hogy a felelőség vállalás realitásáért ?

A vezetőnek kell látnia, hogy a felelőség vállaló valóban kompetens módon vállalt felelőséget.

Bp. 2010. október 4.

Dr. Prónay Gábor