

5. PM Műhely : Projektmenedzsment kritikus emberi erőforrás (HR) kérdései

A projektek sikertényezői között jelentős szerepet játszik a projektvezetés (szponzor és projektmenedzser) kompetenciája, az alkalmazott szervezési folyamatok és módszertanok hatékonysága mellett. Az emberi tényező szerepét a vállalatok/intézmények vezetése fontosnak tarja, ugyanakkor még sem kap kellő figyelmet a projektmenedzserek kiválasztása, képzése-minősítése, kellő érdekeltségi rendszerekkel a motiválása és gyakran hiányzik a projektmenedzserei szakma karrier terveinek kialakítása. A 2011. január 20-i 5. PM Műhely feladatának azt tekinti, hogy elsősorban a karrier tervezés és motiválást biztosító érdekeltségi rendszer kialakításának fontosságára felhívja a figyelmet és a résztvevő szakemberek tapasztalatai alapján a jó gyakorlat módszertanát és eszközeit közös tudássá tegye.

A projektmenedzsment emberi erőforrás kérdéseit három síkon célszerű megvizsgálni. A projektek sikerét az egyének kompetenciája és motivációja, a csapat- és a vállalati/intézményi kultúra állapota egyaránt befolyásolja. Korábbi Műhelyek a projektmenedzserei kompetencia, valamint a felelősség- és hatalom kérdéseivel foglalkoztak. Jelen esetben a vállalati- és a csoport munkakultúra és szervezés-vezetés azon elemei kerülnek vizsgálatra, amik jelentősen befolyásolják a projektek sikeres megvalósítását.

A vállalati/intézményi működés hatékonyságát a stratégia-szervezet-kultúra egyensúlya határozza meg. A vállalati stratégiának meghatározó része az emberi erőforrás (HR) stratégia, mely dönt az emberi erőforrás tervezéséről (munkakör tervezés, karrier tervezés, teljesítmény értékelés) és a hatékony felhasználásáról (munkajogi szabályzás/kollektív szerződés/érdekvédelem, munkaköri leírások, ösztönzés menedzsment/érdekeltségi rendszer). Meghatározó az egyén sikeressége szempontjából a vállalati gyakorlat a stressz- és konfliktus kezelés területén.

Nyilvánvalóan a vállalatok piaci pozíciója nagymértékben meghatározza, hogy mennyire tekintik stratégiaiul fontosnak a projektmenedzsmentet és ugyanakkor a projektmenedzserek kompetenciájának meglétét. Szolgáltató vállalatoknál és intézményeknél (pl.: államigazgatás, önkormányzatok) a funkcionális- és projektmenedzsment együttélés nélkülözhetetlen, hiszen a 7*24 órás szolgáltatás hierarchikus-funkcionális szervezetet igényel, ugyanakkor az innovatív ötletek megvalósítása, a szolgáltatások fejlesztése, valamint a szervezet fejlesztése több szervezeti egység projektben való együttműködését igényli. Amennyiben a vállalat felismerte a projektmenedzsment stratégiai jelentőségét, gondoskodnia kell arról, hogy rendelkezésre álljanak a megfelelő kompetenciájú menedzserek, amit belső vagy külső képzésekkel érheti el. A képzések tervezését megkönnyíti, ha az adott projektmenedzserek kompetenciájuknak megfelelő minősítéssel (belső vagy külső) minősítéssel rendelkezzenek. Érdekes, megvitandó kérdés lehet, hogy

1. kérdés : Az adott szolgáltató/gyártó vállalatnál/intézménynél, iparágtól és piaci pozíciótól függően mennyire elismert (munkaköri/szakmai leírással, hatásköri renddel, képzéssel, minősítéssel) szakmai feladat a projektmenedzsment ?

2. kérdés : A projektmenedzserek képzése és minősítése mennyire elfogadott ? Milyen fejlődési lépések vezetnek ezen a területen a projektmenedzsment szempontjából érett vállalati szervezethez ?

A projektmenedzsment stratégiai pozíciója alapvetően meghatározza, hogy az adott projekt vezetőjének kiválasztása hogyan történik. A projektmenedzsment a megoldandó feladat egyedisége, komplexitása miatt kockázatokat tartalmaz, ami azt igényli, hogy a vezetésre kiválasztott menedzsernek, kompetenciájának ismeretében (felelősség vállalva) vállalkoznia kell az adott projekt sikeres megvalósítására. Ez azonban „kijelöléssel” nem oldható meg. Biztosítani kell, hogy akár vállalati belső körben is a projektet több alkalmas menedzser versenyében az azt legjobban megvalósítani képes kapja meg vezetésre.

3. kérdés : Mi a projektmenedzser kiválasztás legjobb gyakorlata ? Ki választ és milyen követelmények alapján ? Rossz választás mennyiben a kiválasztó és mennyiben a kiválasztott felelőssége ?

A projektmenedzseri felelősség vállaláshoz hatalmi/határköri eszközöket kell kapjon a projektmenedzser, amit jól egészíthet ki a meglévő tekintélye. A tekintély megléte esetén a projekt irányítása kisebb hatalommal/határkörrel is elvégezhető. A projektmenedzser tekintélyének elfogadtatásában segítséget jelenthet, ha a projektmenedzsment, mint szakma az adott vállalatnál elismert és a karrier terv részét is képi. Nyilvánvaló, hogyha karrier tervezés létezik egy adott vállalatnál, akkor ott értékelési- és minősítési rendszernek is működnie kell. A teljesítmény értékelés segít a professzionális teljesítmény elismerésében, a képzési igények megfogalmazásában, az egyéni erőfeszítések ösztönzésében és jutalmazásában, az egyéni adottságokról/potenciálról való adatgyűjtésben, a munkaköri leírások rendszeres átvizsgálásában.

4. kérdés : Milyen stratégiai megfontolások szükségesek a karrier tervezéshez ? Mely iparágak illetve vállalat típusokban elterjedt a karrier tervezés és milyen összetevői vannak a legjobb gyakorlatnak ?

A motiváció olyan személyen belüli hajtóerő, ami igényekből, szükségletekből ered személyes célok elérésére. Tulajdonképpen meghatározza, hogy mit és miért csinálnak az emberek (elvárhatóság elmélet) ? Az egyén motivációs folyamatának lépései, amit az ösztönzési rendszer kialakításánál célszerű figyelembe venni :

- i. személyes szükségletek azonosítása (fiziológiai, biztonsági, valahová tartozás, megbecsülés, önmegvalósítás)
- ii. személyes hajtóerő megnövelése (szükségletekből akarat és vágy)
- iii. célorientált viselkedés választása
- iv. feladat megoldás (kívánt cél elérése – szükségletihiány okozta feszültség csökken)
- v. visszajelzés (sikeres projekt célok elérésénél)
- vi. szükségletek és célok újraértékelése

A projektmenedzsment számára is meghatározó a motiváció (három tényező szorzata : felismert képesség a feladat elvégzésre * jutalom/elismerés lehetősége * a jutalom/elismerés vonzereje), amit a kiválasztásnál kell figyelembe venni. A motivációs folyamat megértését megnehezíti, hogy a motiváció nem látható csak következtetni lehet rá, a szükségletek természetük szerint dinamikusan változnak (pl.: munka elkötelezettség és családi kapcsolat feszültsége), különböző embereket különböző dolgok motiválnak és az emberek motivációs erőssége különböző

Különböző motivációs eszközök léteznek :

- pénzügyi (fizetés nagysága, emelés nagysága és gyakorisága, jutalmak, prémiumok, részesedés, részjegy, ajándék, üdülés, gépkocsi, lakáshitel, stb.),
- a munka minőségével kapcsolatos ösztönzés (a munka érdekessége, eredetisége, döntési szabadság szakmai kérdésekben, egyéni felelősség, alkalmazott technológia, munkahelyi környezet, befolyás a termék minőségére, időbeosztás szabadsága),
- karrier lehetőségek (tanulmányi lehetőség, munkabiztonság, előrelépési lehetőség),
- státusz (címek, privilégiumok, stb)

Fontos, hogy a vállalat/intézmény vezetése a lehető legösztönzőbb összeállítást tudja adni a motivációs eszközök együttesének.

5. kérdés : Milyen ösztönző-motivációs rendszer hatékony a projektmenedzserek és a projektben dolgozók számára (a motivációs eszközök milyen kombinációja hatékony) ? Van-e különbség a projekt ösztönző rendszerekben iparágaktól, vállalati tulajdonostól függően ?

Összefoglalás : a projektmenedzsment emberi erőforrás kérdései rendkívül sokrétűek, ami egy Műhely keretében nem áttekinthető. Ennek megfelelően jelen gondolatok és kérdések a projektmenedzsment szakma vállalati HR funkciót érintő alapvető kérdéseit próbálták felsorolni, hogy a Műhely során a résztvevők tapasztalataira építve a hazai gyakorlatban alkalmazható, hatékony gyakorlat kerülhessen megfogalmazásra.

Függelék : Előzetes gondolatok

A projektmenedzsment emberi erőforrás kérdéseit három síkon célszerű megvizsgálni :

- egyéni erőforrás kérdések :
 - kompetencia (mérés, fejlesztés),
 - képzés, minősítés,
 - megfelelő feladatra jelentkezés (önismeret, önbecsülés),
 - fontos személyiség tulajdonság a belső kontroll (nem más a felelős a cselekedetért)
 - egyéni stressz menedzselés összetevői :
 - önbecsülés (testedzés, relaxáció, munka-család egyensúlya, saját értékek védelme)
 - bizonytalanság tűrés (nehézségek lehetőségekként kezelése)
 - dogmatizmus (kötött elvek, amik megnehezítik az alkalmazkodást)
 - nyitottság/zártság (genetikailag meghatározott) : zártak kisebb irodai környezetben és kisebb intenzitású munkában jobbak (pl.: szoftver fejlesztés), nyitottak komplex, nagy intenzitású munkában jobbak
- csapat felépítés :
 - célkijelölés, feladatkijelölés,
 - csapatépítés (konszenzus teremtés projekt célok érdekében),
 - kiválasztás,

- motiválás (motiváció : személyen belüli hajtóerő, ami igényekből, szükségletekből ered személyes célok elérésére/elvárhatóság elmélet : mit és miért csinálnak az emberek ? Motiváció = felismert képesség a feladat elvégzésre * jutalom/elismerés lehetősége * a jutalom/elismerés vonzereje = $a*b*c$),
- konfliktus menedzselés (konfliktus : a felek az érdekeik érvényesítésére törekedve a másik fél érdekeit sértik. Van optimuma, ahol a teljesítményt pozitívan befolyásolja),
- stressz menedzsment (projektmenedzsment az állandóan jelentkező változás-igények, konfliktusok, problémák miatt több stressz éri, mint egy átlagos munkatársat. Stressz hatására a költségek nőnek : hiányzás, munkaképesség csökkenés, betegség/fejfájás, szívbetegség, magasvérnyomás, stb.)
- szervezeti stressz menedzselése
 - munka környezet és –feltételek javítása (hőmérséklet, bútorok, dohányzás)
 - jó csapattag kiválasztás (képességekhez illesztett motivációs- és felelősség rendszer)
 - átlátható szervezeti rendszer
 - emberi kapcsolatok (bizalom, együttműködés)
 - hatékony céljelölés (érthető, mérhető)
 - egészségvédő programok
- értékelés, oktatás-képzés
- vállalati erőforrás menedzsment :
 - stratégia-szervezet-kultúra egyensúlya (a vállalat piaci pozíciója, a vállalati HR stratégia (ösztönzés menedzsment, emberi erőforrás fejlesztés, munkajogi szabályzás/kollektív szerződés/érdekvédelem), PM stratégiai pozíciója (tervezés ?, munkakör tervezés és értékelés), szervezeti hierarchia erőssége, projektmenedzsmenteri képességek és attitűdök helye a vállalati kultúrában bizalom és együttműködés a vállalati kultúrában),
 - teljesítmény értékelés céljai: a teljesítmény megerősítése, képzési igények értékelése, az egyéni erőfeszítések ösztönzése és jutalmazása, adatgyűjtés az egyéni adottságokról, potenciálról az emberi erőforrás menedzsment számára, munkaköri leírások és célfeladatok rendszeres áttekintése
 - projektmenedzsment vállalati érettsége (folyamatok illesztése, PM felelősség a szervezeti hierarchiában, karrier tervezésben PM szerepe, PMO és munkaköri leírások), minél érettebb a szervezet annál jobb a kiválasztás és annál magasabb színvonalú és nem egy embertől függő a PM
 - érdekeltségi rendszer (funkcionális és projekt érdekeltség illesztettsége)

speciális elvárások vállalati kultúráról :

- kiemelt együttműködési képesség
- eredmény orientáció (teljesítmény orientált motivációs rendszer)
- kockázat vállalás képessége és lehetősége (hibázás más !!)
- felelősség vállalás képessége és lehetősége (hatalom, tekintély)

- őszinte, világos kommunikáció

Szervezet alapvető strukturális jellemzői :

- munkamegosztás (funkciók, termékek vagy vevők, régiók alapján)
- hatáskör megosztás (hatalmi struktúra, döntési- és utasítási hatáskörök) : egyvonalas szervezet (munkáltatói és szakmai irányítás egyben) - többvonalas szervezet (munkáltatói- és szakmai irányítás elválik egymástól)
- koordinációs eszközök (strukturális : alá- és fölérendeltségi viszonyok, projekt csapatok, technokratikus : tervek, szabályzatok, eljárásrendek, személyorientált : szervezeti kultúra, vezető kiválasztás, képzés)
- konfiguráció (mélységi- és szélességi tagoltság, méret)

Szervezetfejlesztés

- megfelelő szervezeti forma
- szervezet működtetéshez szükséges vezetői képességek megléte
- megfelelő emberek kiválasztása (! Rossz választás kinek a felelőssége ??? a jelentkezőnek vagy a kiválasztónak ???)

Bizalom és együttműködés

- alacsony bizalmi és együttműködési szint** : a legalacsonyabb szintű kommunikáció létezik (védekező viselkedés és jogászkodás). Ilyen kommunikáció csak nyer/veszít vagy veszít/veszít eredménnyel járhat
- közepes bizalom és együttműködési szint** : tiszteletteljes kommunikáció zajlik (összeütközések kerülése, de nem empatikus). Független helyzet kommunikációja (kompromisszum keresés). A nyer/nyer alacsony formája (kreativitás és szinergia nélkül)
- bizalom és együttműködés magasabb szintje**: a kommunikáció a kompromisszumokat is meghaladja (szinergia, nyer/nyer helyzetben)

Motiváció : személyen belüli hajtóerő, ami igényekből, szükségletekből ered személyes célok elérésére (elvárhatóság elmélet : mit és miért csinálnak az emberek ?)

Motiváció = felismert képesség a feladat elvégzésre * jutalom/elismerés lehetősége
* a jutalom/elismerés vonzereje = a*b*c