

## 19. Műhely : FELELŐSSÉG A PROJEKTEKBEN

### BEVEZETÉS (POST LEAD)

A komplex feladatot tartalmazó, különböző érdekeket érintő projektek eredményességét rendkívül meghatározóan befolyásolják a projektben érdekelt hatalmi-, felelősségi viszonyai. Fontos, hogy a projektben érdekelt mindegyike tisztába legyen a felelősségvállalás elemeivel, különböző típusaival és projektek sikerességét meghatározó feltételekkel, valamint saját feladatával és annak felelősségével. A korábbi, 4. Műhely (2010. november 25) már foglalkozott a felelősségvállalás feltételeivel, de ezt elsősorban a projektmenedzser szempontjából vizsgálta. Már akkor látni lehetett, hogy a projektekből a projektmenedzserek mellett a többi érdekelt mindegyikének van felelőssége és ez rendkívül különböző szintű és így különböző befolyású a projekt sikeressége szempontjából.

Mindezek alapján a **2014. május 8-i 19. PM Műhely** a projekt szereplők összességének felelősségi viszonyait, a különböző felelőségek típusait és vállalásuk feltételeit kívánja világossá és egyértelművé tenni, ami jelentősen hozzájárulhat a projektek sikerességéhez. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására **Fodor Andrea** szervezetfejlesztési- és projekt coachot kérték fel.

### CÍMKÉK

felelőség vállalás, felelőség érzet, személyes felelőség, erkölcsi felelőség, üzleti felelőség, szociális felelőség, számonkérhetőség, hatalom, hatáskör, tekintély, befolyás, ráhatás, motiváció, Maslow elmélet, döntéshozás, eredményesség

### A BEJEGYZÉS (CIKK) SZÖVEGE

#### A felelőségvállaláshoz szükséges tényezők

**A felelőségvállalás fogalma:** elszámoltathatóság, illetve számonkérhetőség olyan dologért, ami az egyén hatáskörébe, befolyása vagy menedzselése alá tartozik.



**A felelősségérzet nincs mindig arányban a rendelkezésre álló eszközrendszerrel.** Komoly tudatossággal, önismerettel kell rendelkezünk, és sokat kell próbálkoznunk ahhoz, hogy meg tudjuk különböztetni azokat a tényezőket, amikre ráhatásunk van, azoktól, amiket nem tudunk befolyásolni, és ehhez tudjuk igazítani a felelősségérzetünket.

**A felelősségvállalás önkéntes.** Attól, hogy valakinek azt mondják, hogy ő a felelős, még nem fogja felelősnek érezni magát. Az igazi felelősségérzet önkéntes alapon alakul ki. Az agilis projektekben az önszerveződő csapatok kritériuma pont a felelősségvállalás önkéntességére épít. Autokratikus szervezetekben a felelősségvállalás gyakran elsikkad. Ahol megmondják, mit-hogyan kell csinálni, ott nincs személyes felelősségvállalás, csak felelősségtologatás.

**A felelősségvállalás gyakorlati szinten** - a cél elérésére irányuló, vagy a cél elérését akadályozó tényezők elhárítására vonatkozó - **aktivásban nyilvánul meg.** Saját életünk tekintetében igaz, hogy minél többször, minél többféleképpen, minél nagyobb aktivitással próbáljuk megoldani a problémáinkat, vagy elérni a céljainkat, annál nagyobb az esélyünk a sikerre. Kutatások bizonyítják, hogy a siker legjobb előrejelzője a kitartás.

**Kitartó és aktív csak az lehet, aki megfelelő motivációval rendelkezik.** A Maslow elmélet szerint, amennyiben a munkatársaknak csak csekély lehetőségük nyílik a 3-4-5-ös szintű igényeik kielégítésére, akkor a munkán kívül keresnek lehetőséget erre. Sok dolgozó csak annyi energiát fektet be a munkájába, hogy megtartsa a munkahelyét és megkapja a fizetését.



**Felelősségvállalás csak támogató környezetben jöhet létre.** Autokratikus szervezetekben a felelősségvállalás gyakran elsikkad. Ahol megmondják, mit-hogyan kell csinálni, ott nincs személyes felelősségvállalás, csak felelőségtologatás. Nem véletlen, hogy demokratikusan működő, lapos szervezetekben jóval nagyobb a motiváció, és ezzel együtt a felelősségvállalás is. Míg bürokratikus működő, felülről érkező utasításokra épülő szervezetekben nincs felelősségvállalás és nincs motiváció, cél a „láthatatlanság”.

### **Felelőség a projektekben**

Projekteknel ritkán tiszta, hogy a projektvezetőnek, illetve a projekt egyéb szereplőinek mi a felelőssége. Ehhez azt kell vizsgálnunk, hogy az egyes szereplőknek mire van ráhatása, és befolyásuk a dolgok alakulására milyen szintű.

- Kinek van befolyása a szervezet stratégiai céljának meghatározására?
- Ki tudja befolyásolni a szervezeti motiváció mértékét?
- Kinek van ráhatása a projekt céljának meghatározására?
- Ki rendelkezik az emberi erőforrások felett? Milyen eszközrendszer áll rendelkezésére?
- Ki rendelkezik az anyagi és az egyéb erőforrások felett?
- Kinek milyen döntési hatásköre van? Erőforráskonfliktusok feloldásáról ki dönt? Egyszemélyi döntéshozás van, vagy bizottság dönt?
- Kinek és milyen befolyása van a főbb paraméterek (elsősorban a terjedelem, határidő, erőforrások, de ez tetszőlegesen bővíthető) alakítására?
- Rendelkezésre áll-e elég idő a tervezéshez szükséges minőségi információk összegyűjtésére?

- Mire van befolyása a projektvezetőnek?

A válaszok szervezetenként, de jórészt projektenként is eltérhetnek. Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolásával meghatározhatjuk a felelősségvállalás külső kereteit. Ezt érdemes szerződésben is rögzíteni. Külső szállító esetén ez a jogi szerződés része, szervezeten belül pedig javasolt a hatásköröket szabályzatokban rögzíteni, a nem szabályozott témákban pedig belső szerződést kötni. Pszichológiailag a felelőség átruházható, amennyiben a fogadó felet az általa meghatározott hatáskörrel felruházzuk.

A megállapodott kereteken belül azonban az egyén felelőssége egyértelmű. Mindannyian felelősek vagyunk a tetteinkért, a hozzáállásunkért, a viselkedésünkért, azért, hogy mindent megtegyünk, ami rajtunk múlik. Magunk felett teljes kontrollal rendelkezünk.

Sajnos a való életben a hatáskörre és a felelősségvállalásra vonatkozó megállapodások gyakran meg sem születnek, de ha léteznek is, leginkább nem a megállapodás szerint történnek az események. A saját hatáskörünkön kívül eső problémák megoldására szövetségeseket kell megnyernünk, ha be tudunk olyan személyt azonosítani, aki befolyással lehet a megoldásra.

### **Hogyan növelhetjük a felelősségvállalást a szervezetekben?**

Összefoglalva a fentieket, akkor tud valaki felelősséget vállalni, ha van ráhatása is, és felelősségérzete is. A felelősségérzet növeléséhez támogató környezet és önkéntesség szükséges, a ráhatás növeléséhez pedig tudatosság és folyamatos aktivitás kell. De vannak még olyan tényezők, amivel elősegíthető a felelősségvállalás:

- kommunikáció, kommunikáció, kommunikáció...
- tiszta, kimondott-elfogadott- azonosan értelmezett szerepek, feladatok, felelősségi körök
- önkéntesség szem előtt tartása
- önismeret és tudatosság növelése az egyéneknél és a projektcsapatoknál
- motivált környezet megteremtése, akár mikroszinten is
- az egyéni motivációk ismerete és szervezeti célokhoz igazítása
- az aktivitás „jutalmazása”
- és kommunikáció, kommunikáció

### **Kérdések:**

Ki a felelős egy projekt sikeréért vagy kudarcáért? Mi a projektvezető felelőssége?

Milyen eszközökkel lehet a projekt sikerét előmozdítani, és ezek kinek állnak rendelkezésre?

Milyen hatalmi, vezetői eszközökkel kellene felruházni a projektmenedzsert, hogy felelősséget tudjon vállalni a projekt sikeréért?

Hogyan értelmezhető az egyéni és a szervezeti felelősség a gyakorlatban?

**A 4. PM Műhely által megvitatandó kérdések** (2010. november 25. 15:00-17:00, BME Infopark I. B. 110)

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 céljelölés 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 felelőssége ? 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 kiválóságáért 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, értékeli 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 7.

Dr. Prónay Gábor