

Hutkai Zsuzsanna

A SIKERES PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS FÓKUSZÁBAN: A PROJEKTMENEDZSMENT-KOMPETENCIÁK

Focus of Successful Project Implementation: Project Management Competences

Dr. Hutkai Zsuzsanna egyetemi adjunktus, Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar Közpénzügyi Tanszék,
hutkai.zsuzsanna@uni-nke.hu

A projektszemléletű működés – logikus, jól felépített, ugyanakkor rugalmasan alkalmazható módszertanának köszönhetően az elérhető eredmények és hatékonyság tükrében – egyre népszerűbbé válik mind az üzleti, mind a közszféra területén. A sikeres projektmegvalósítás egyik kulcseleme a szakmailag kompetens projektmenedzser személye. A folyamatosan fejlődő szakterület egyik meghatározó kérdése, hogy korunk változó környezete és követelményei között egy projektmenedzsernek milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie ahhoz, hogy a projektmegvalósítást sikerrel kísérvé végig. A készségek, képességek jelentős része fejleszthető; a tanulmány célja, hogy egy új szemléletű kompetenciatérkép meghatározásával hozzájáruljon, kiindulópontként szolgáljon a projektmenedzserek fejlődéséhez, fejlesztéséhez.

KULCSSZAVAK:

projektmenedzsment, kompetencia, vezetés

Project-based operation is becoming more and more popular both in the business and public sectors, thanks to its logical, well-structured, yet flexibly applicable methodology in the light of achievable results and efficiency. A key element of successful project implementation is a professionally competent project manager. In a constantly evolving field, one of the defining questions is what competencies a project manager must have in order to successfully guide a project through its implementation in today's changing environment and requirements. Many of these skills and competences can be developed; the aim of the study is to contribute to the development and improvement of project managers by defining a new approach to competency mapping.

KEYWORDS:

project management, competence, leadership

BEVEZETÉS

A projektmenedzsment és a hálótervezés fiatal ágai a menedzsmenttudománynak, a projektmenedzsmentelvezés- és -módszerek kidolgozása alapvetően a versenyszféra oldaláról indult el; az első projektmenedzsment-dokumentáció, a Manhattan Engineering District Project az 1940-es évek elején készült el az atombomba fejlesztésére. Az 1980–1990-es évektől megjelent a projektmenedzsment önálló tudományterületként való elismertetésének törekvése is, megfogalmazták a projektmenedzsment-funkciókat is. A közszféra kerekein belül a projektmenedzsmentelvezés és -technikák alkalmazása a projektszerű működés elterjedésével került előtérbe, amelynek jelentősége egyrészt a finanszírozás oldaláról vált kulcskérdéssé, mivel a normatív forrásokat egyre gyakrabban váltják fel, illetve egészítik ki a pályázati források. Ezen túlmutatóan az eseti feladatok hatékonyabb megvalósítása, megszervezése újabb, a bevett gyakorlattól eltérő megoldásokat igényelt. A közszférában sokszor eltérő alapelvek és szabályozás, kötöttebb feltételrendszer mellett lehet alkalmazni a versenyszférától átvett megoldásokat, azzal, hogy az üzleti szférában jól működő modellek a közszektorban is sikerrel alkalmazhatóak, aminek egyik lényeges eleme a projektszervezetnek a hierarchikus közigazgatási struktúrába való beillesztése.¹ A projektekben való gondolkodás azonban nem csupán a szervezetek kiváltsága: a projektműdszertan mindennapi életünk során is jól alkalmazható eszköztárat biztosít azokhoz a feladatokhoz, amelyek kihívást jelentenek összetettséjükre, specialitásukra tekintettel.

Jelen tanulmány a sikeres projektmegvalósítást egy speciális szegmensén, metszetén keresztül kívánja megközelíteni: a projektet vezető projektmenedzserrel kapcsolatos elvárások mentén. Számos kutató munkáját alapul véve Crawford² arra a megállapításra jutott, hogy összefüggés van a projektben dolgozó munkatársak kompetenciái és az elért projektsiker között, így közvetve a szervezetek sikeressége között: azaz a projektmenedzsment-kompetenciák hatással vannak a projekt sikerére, a projekt sikere pedig a szervezet sikerére.

A projektmenedzser szerepe a projektekben alapvető fontosságú, hatásköre a szervezet felsővezetésétől ered. Ez hatáskörének alapját adja, azonban igazi hatásköre nagymértékben a befolyásolóképeségén múlik, ami nemcsak a beosztottjaira, hanem a szervezet többi tagjára, például a feletteseire is kiterjedhet. Ezt a képességet több más tulajdonság is befolyásolja, mint például a szakmai képességek, helyzetfelismerés, tárgyalási és kommunikációs készség.³

A fentiek is rámutatnak arra, hogy a projektmenedzser kompetenciái meghatározó inputjai a sikeres projektmegvalósításnak, aminek eredményeképpen a projektmenedzsment-területen nagy igény van az olyan szakemberekre, akik a szükséges kompetenciákkal rendelkeznek.⁴

¹ GÖNCZI–TURCSÁNYI 2011.

² CRAWFORD 2005.

³ KERÉKES [é. n.].

⁴ Project Management Institute 2017.

Ennélfogva a tanulmány fókuszában az a kérdés áll, hogy egy sikeres projekt kapcsán hogyan jellemezhető korunk projektmenedzsere – milyen kompetenciákkal, készségekkel kell rendelkeznie? A tanulmány – a téma igen széles szakirodalmára tekintettel a teljesség igénye nélkül – azt vállalja fel, hogy az előbbi kérdésre a választ keresve a kompetenciafogalom meghatározásától elvezet a kutatásokban beazonosított projektmenedzsment-kompetenciák új szempontú összefoglalásáig.

A projektmenedzsment

„olyan vezetési feladatkör, amely az információkat, az erőforrásokat – kiemelten pedig a projektcsoport munkatársait mint ideiglenes szervezetet – valamint a projektvezetési eszköztárat egy meghatározott projekteredmény adott időtartam és költségkeret felhasználásával történő elérésére összpontosítja”.⁵

„A projektmenedzser szerepe különbözik a funkcionális vezető vagy az operatív menedzser szerepétől. A funkcionális vezető jellemzően egy funkcionális vagy üzleti egység irányítására összpontosít, míg az operatív menedzserek az üzleti tevékenységek hatékony működéséért felelősek. A projektmenedzser a megvalósító szervezet által kijelölt személy, aki a projekt célkitűzéseinek megvalósításáért felelős csapatot vezet”.⁶

A szervezetben fellelhető különféle vezetési dimenziókat Görög az 1. táblázatban bemutatott ismérvek mentén foglalta össze, amelyben a vezetés meghatározó jellemzőin keresztül a projektvezetés sajátosságaira is rálátást nyerünk.

1. táblázat: Vezetési dimenziók a szervezetben

Az összehasonlítás szempontjai	Stratégiai vezetés	Projektvezetés	Operatív vezetés
A döntések időhorizontja	Hosszú távú	Középtávú	Rövid távú
Hatása a szervezet egészére	Hosszú távon jelentős	Középtávon jelentős	Rövidtávon jelentős
A tevékenység meghatározó tényezője	A várható jövőbeli működési környezet	Kedvező változás az elérendő eredménytartalom révén adott költség-és időkorlátok mellett	A rendelkezésre álló erőforrások és/ vagy az aktuális piaci helyzet
A tevékenység jellege	Komplex, innovatív	Komplex, innovatív	Rutinszerű, szabályozott
A tevékenység folyamatossága	Kvázi folytonos	Egyszeri, visszatérő	Folyamatos
A tevékenység mozgásteret	A szervezet egésze	A szervezet egésze vagy több funkcionális	Egy-egy funkcionális (szervezeti)

Forrás: GÖRÖG 2008: 20.

⁵ GÖRÖG 2013: 10.

⁶ Project Management Institute 2020.

A KOMPETENCIA, VEZETŐI KOMPETENCIA FOGALMI KERETEI

A kompetenciák egyéni, csoportos és szervezeti szinten értelmezhetők, azonban maga a kompetenciafogalom elsősorban az emberek egyedeihez kapcsolódik. Adódik a kérdés, mit jelent maga a szó, mi a kompetencia? Egyszerű kérdésnek tűnik, amellyel több tudományterület – köztük a teljesség igénye nélkül például a vezetéstudomány, a pszichológia, a pedagógia is – foglalkozik más-más megközelítésben. A válasz azonban mégsem egyszerű: ahogy arra számos kutatás is rámutat, a kompetencia az egyik legellentmondásosabb fogalom, a szakirodalomban gyakorlatilag nem létezik egységes definíció a kompetenciára. E jelenség magyarázataként fogalmazza meg Görög, hogy a kompetencia több összetevőből áll, több komponensre bontható, ennél fogva a fogalmi meghatározása is több szempontú lehet.⁷ Azon túl, hogy az egyes tudományterületek más megközelítést alkalmaznak, az összetettség visszavezethető az angolszász nyelvterületről átvett *competency*, *competence* kifejezésekre is: Klein és Klein a *competency* és *competence* kifejezések közötti különbséget abban határozzák meg, hogy amíg a *competency* fogalom viselkedésjellemzőkkel leírható tulajdonságokra utal, addig a *competence* a munkakészséget jelenti.⁸ Klein szerint a kompetencia olyan alapvető tulajdonságok összessége, amelybe beletartozik többek között a képesség vagy a személyiségvonás, amelyek a munka magas színvonalú elvégzéséhez szükségesek.⁹

A *Pedagógiai lexikonban* a kompetencia „alapvetően értelmi (kognitív) alapú tulajdonság, de fontos szerepet játszanak benne motivációs elemek, képességek, egyéb emocionális tényezők”.¹⁰

A *competentia*, azaz kompetencia latin eredetű szó, jelentése illetékesség, alkalmasságot, ügyességet fejez ki. A köznyelv tágabb értelmezésében jelenthet illetékességet, hatáskört, jogosultságot vagy szakértelmet, hozzáértést is.¹¹ Laáb szerint a kompetencia lényege két szóban meghatározható, amely nem más, mint a hozzáértés és jártasság.¹²

Woodruffe a kompetenciát gyűjtőfogalomként írja le, amely minden munkahelyi teljesítményhez közvetlenül vagy közvetve kapcsolódó fogalmat magában foglal.¹³

Henczi és Zöllei megfogalmazásában a kompetencia a tanulás, azaz tapasztalás és gyakorlás útján kialakuló személyes erőforrás-képződmények strukturált és együttes rendszere, amely lehetővé teszi a megszerzett ismeretek és személyiségbeli komponensek sikeres alkalmazását.¹⁴ Fehér megfogalmazásában a személy kompetenciája a magas fokú teljesítéssel összefüggő viselkedési tényező.¹⁵

⁷ GÖRÖG 2013: 10.

⁸ KLEIN–KLEIN 2008.

⁹ KLEIN 2001.

¹⁰ BÁTHORY–FALUS 1997: 266.

¹¹ NAGY 2000.

¹² LAÁB 2010.

¹³ WOODRUFFE 1991.

¹⁴ HENCZI–ZÖLLEI 2007.

¹⁵ FEHÉR 2011.

A kompetencia fogalmának számos definícióját megvizsgálva Franz. E. Weinert arra a következtetésre jutott, hogy valamennyi tudományra kiterjedően a kompetenciát úgy értelmezik, mint olyan képességek, jártasságok vagy készségek specializálódott rendszerét, amelyek szükségesek vagy elégségesek egy bizonyos cél eléréséhez.¹⁶

A kompetenciafogalom úttörőinek meghatározásait Csepregi kutatómunkája során a 2. táblázat alapján foglalta össze.

2. táblázat: A kompetencia fogalmának megközelítései a nemzetközi szakirodalomban

Szerző	Kompetenciamegközelítések
BOYATZIS 1982	Egy személy alapvető jellemzője, amelyben az egyén énképének vagy szociális szerepének motívumai, tulajdonságai, készségei és szempontjai mutatkoznak meg, vagy azon tudás, amellyel az egyén rendelkezik.
SPENCER– SPENCER 1993	Egy személy alapvető jellemzője, amely ok-okozati összefüggésben van a hatékony és/vagy kiváló munkavégzéssel.
TOBIAS-DIETRICH 2003	Személyes jellemzők (tudás, képességek, készségek), amelyek a különböző szituációkban is viszonylag stabilak.
LEY 2008	A munkavállaló személyes jellemzői, amelyek a különböző helyzetekben való viselkedésre utalnak.

Forrás: CSEPREGI 2011: 60.

Ahogy arra a fenti fogalommeghatározások is rámutatnak, a kompetencia számos változó összessége. Ezt jól szemlélteti a kompetencia „jéghegymodellje”, amely az összetevőket két nagyobb csoportra bontja: a felszín alatti és felszín feletti rétegekre.

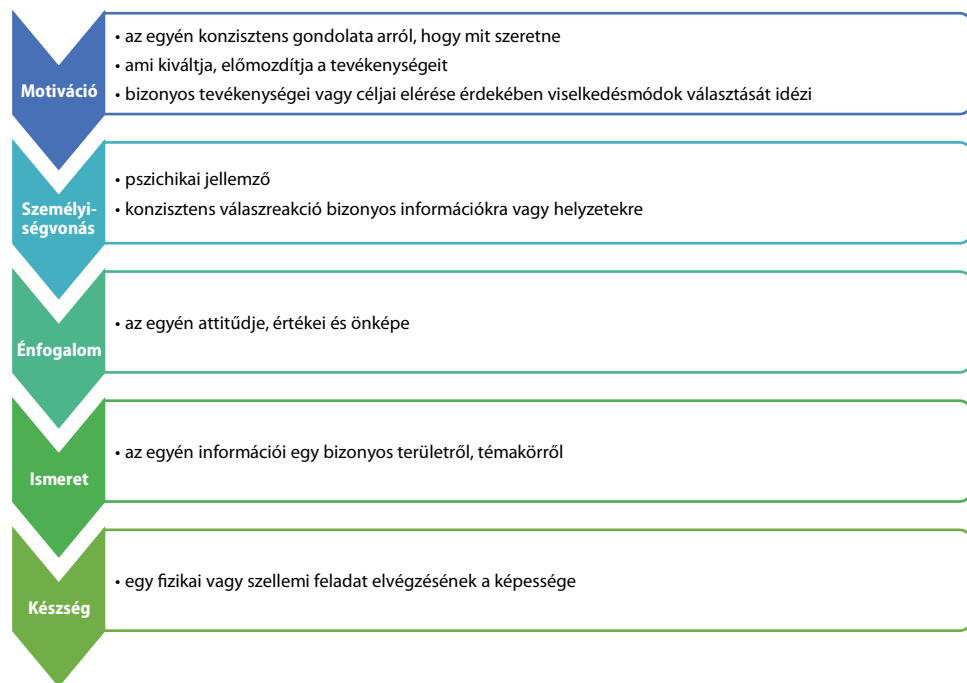


1. ábra: Kompetencia jéghegymodell

Forrás: FEHÉR 2011

¹⁶ Eurydice 2002.

Spencer és Spencer megfogalmazása szerint a kompetencia az egyén alapvető személyiségjellemzője, amely ok-okozati összefüggésben van egy adott munkakörben vagy szituációban mutatott, előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel. A kompetenciát a 2. ábrán szemléltetett öt elemre bontották: motiváció, személyiségvonás, énfogalom, ismeret és készség.



2. ábra: A kompetencia elemei

Forrás: SPENCER–SPENCER 1993

A kompetenciákat számos modell szerint csoportosítják, az egyik legelterjedtebb, ötszintű kompetenciamodell szerint például a következő tényezőkből áll:¹⁷

- általános kompetenciák, amelyek a kulcs- és kognitív kompetenciákat jelentik;
- szakmai kompetenciák, amelyek azonosítása a feladatok és az egyéni törekvések mentén történik;
- szociális kompetenciák a munkahelyi és társadalmi környezet kontextusában;
- tanulási kompetenciák, így az önfejlesztés;
- innovatív kompetenciák, amelyek a munkahelyi és társadalmi környezet fejlesztését ölelik fel.

¹⁷ HENCZI–ZÖLLEI 2007.

A kompetenciák másik osztályozása szerint léteznek alapkompentenciák, amelyek azokat a jellemzőket jelentik, amelyek gyakran előfordulnak, és amelyeket általánosan alkalmazunk. Ezen felül beszélhetünk generikus kompetenciákról, amelyek a munka világában kiemelkedő szerepet kapnak, és egy szervezetben a munkakörre vonatkozó viselkedéseggyüttest jelentik, továbbá léteznek speciális vagy funkcionális kompetenciák, amelyek az egyes munkakörök ellátásához szükséges viselkedésmintákat, a kiemelkedő teljesítményt biztosító szakmai tudást jelentik.¹⁸

A különféle kompetenciacsoportosításokra vonatkozó összefoglalást a 3. táblázat mutatja be.

3. táblázat: A kompetenciák csoportosításának lehetőségei a nemzetközi szakirodalomban

Szerzők	Kompetenciacsoportok
STEIN 1978	analitikai: problémaazonosítási és -megoldási képesség érzelmi: felelősség és hatalomgyakorlás mindenféle érzelmi probléma nélkül személyközi: befolyásol, felügyel, vezet
STERNBERG 1990	szubjektív: képességek és készségek objektív: teszt által mért teljesítmény
SPARROW-HILROP 1994	viselkedési (input) központi, mag (stratégiai erőforrások) menedzseri (tudás, képességek, attitűdök)
KUIJPER 2001	általános kompetenciák: adott szituációban szükséges kompetenciák tanulási: fejlődést előmozdító kompetencia karrierrel összefüggő: munkával és tanulással összefüggő kompetenciák és személyes karrier
DEIST-WINTERTON 2005	kognitív: rögzült tudás funkcionális: pszichomotorikus képességek meta: rögzült viselkedési kompetenciák szociális

Forrás: CSEPREGI 2011

Egy 2006-os uniós kutatásban 23 kompetenciát azonosítottak, amelyeket az alábbiak szerint három csoportba soroltak. Az első csoportot a kulcskompetenciák alkotják, köztük szerepet kap a kommunikáció, számszerűsítési készség, csoportmunka, problémamegoldó készség, tanulás és teljesítmény fejlesztése. A második csoport a munkakompetenciák köre, benne a rugalmasság, kreativitás, kezdeti önálló döntéshozatal, idegen nyelv ismerete, magabiztosság, kritikus szemlélet, lehetőségek feltárása, felelősségtudat, cselekvőképesség. A harmadik csoportot a vezetői kompetenciák jelentik, elemei a vezetés, más emberek motiválása, hibából való tanulás, kapcsolattartás, kapcsolatépítés, más emberekre

¹⁸ Útmutató kompetencia-térkép kidolgozásához, lásd: www.hrportal.hu/hr/utmutato-kompetencia-terkep-kidolgozasahoz-20110209.html

való hatás, döntéshozatal, az eredményre és a folyamatok véghezvitelére történő fókusztétel, stratégia-előállítás, etikus hozzáállás.¹⁹

Varga²⁰ 2011 és 2014 között a közgazdász végzettséggel betölthető internetes álláshirdetésekből megfogalmazódó kompetenciaigényeket, elvárásokat vizsgálta, 957 db álláshirdetést elemzett. Az álláshirdetésekből előforduló legfontosabb kompetenciaelvárások a következők voltak (az említések százalékában): kommunikációs és tárgyalástechnikai készség (beleértve az íráskészséget, meggyőzőkészséget és a prezentációs képességet) (28,78%), önállóság (12,5%), szervezési készség, koordinációs képesség (11,67%), csapatmunkában való munkavégzés képessége, együttműködési készség (10,11%), teljesítmény-/siker-/eredmény-/célorientált üzleti szemlélet (9,61%), vezetői kvalitások (8,83%), dinamikus egyéniség (7,89%), határozott fellépés, jó megjelenés (7,00%), átlagon felüli munkabírási, terhelhetőség (6,78%), kreativitás (6,44%), problémamegoldó képesség (5,72%), rugalmasság, flexibilitás (5,11%), kapcsolatteremtő/-ápoló képesség (5,06%).

A kutatásban megállapította, hogy a csoportok közül a személyes hatékonyság kompetenciái álltak az első helyen, ezen belül pedig az önálló munkavégzés és megbízhatóság jutott kiemelt szerephez. A vezetés kompetenciáinak jelentősége legerősebben a projektmenedzsmentben nyilvánult meg.

A projektmenedzser egyik kiemelt kompetenciája tehát a vezetési képesség. Verzuh²¹ szerint a projektmenedzsernek alapkövetelménye az, hogy összhangban tartsa a projekt folyamataiban a csoportot, amely mellett folyamatosan pontosítani kell a projekt érintettjeinek szerepeit, köztük a sajátját is. Ennek mentén egy projektmenedzserre vonatkozóan a következő feladatterületeket határozta le vezetői feladatként: a célok elfogadtatása és a feladatok kiosztása; a jövőképek szem előtt tartása; döntéshozatal; vezetői elérhetőség a csapatok számára; felelősség kimutatása és megkövetelése; konfliktusok megoldásának támogatása; motivációs feltételrendszer kidolgozása; a csapatok fejlődésének és tanulásának biztosítása; minőségellenőrzés és visszajelzés; személyes energia, amely ösztönzőleg hat a projektcsapatra.

A vezetői kompetenciaelméletek azon kompetenciákat vizsgálják, amelyek a vezető munkahelyi teljesítményét határozzák meg. Barnard²² értelmezésében egy vezetőnek kognitív és érzelmi funkciókat is el kell látnia. A kognitív funkciók közé tartozik az irányítás, a vezetés, a választások és tevékenységek elősegítése. Az érzelmi funkciók közé tartozik a célok kitűzése, a bizalomépítés, a központi morális célok iránti elkötelezettség.

A vezetői kompetenciákat is számos módon csoportosítja a szakirodalom; Klein írása nyomán nyolc külön csoport alakítható az alábbiak szerint:²³

- Vezetés és döntés: felelősség vállalása a meghozott döntésekért, beosztottakért, számukra tanulási és fejlődési lehetőség biztosítása; aktív, kezdeményező szerep, gyors és határozott döntéshozatal, egyértelmű irány meghatározásával.

¹⁹ FABULYA-NAGY-TISZOLCZI 2017: 25.

²⁰ VARGA 2014.

²¹ VERZUH 2006.

²² BARNARD 1938.

²³ KLEIN 2004.

- Támogatás és együttműködés: a kollégák teljesítményének és véleményének figyelembevétele, tiszteletben tartása, jó konfliktuskezelés, kiváló csapatjáték, becsületesség, megfelelő csapat építése különböző emberekből.
- Kapcsolatteremtés és előadókészség: megfelelő kapcsolatépítési képesség, a munkatársak véleményére való odafigyelés, széles körű kapcsolatrendszer, jó meggyőző képesség, saját álláspont hatékony érvényesítése, tudatosság.
- Elemzés és értelmezés: meggyőző, érthető és világos fogalmazás, képesség az információ átalakítására és átadására a fogadó környezet igényeihez igazodva, elméleti és gyakorlati szaktudás bővítésére való igény, megfelelő szervezetismeret, elemző-készség, racionális döntéshozatal.
- Kreativitás és fogalomalkotás: gyors tanulási képesség, jó memória, szervezeti tanulás támogatása, információk beszerzése a döntéshozatal előtt, eredeti megoldások kidolgozása, hatékony problémamegoldás, a szervezeti célok elérése jól kidolgozott, a szervezettel kapcsolatos több szempontot is figyelembe vevő stratégia mentén.
- Szervezés és megvalósítás: egyértelmű, világos célkitűzések megfogalmazása, az idő hatékony kezelése a határidők, részcélok tekintetében is, minőségileg és mennyiségileg magas elvárás, módszeres és következetes munkavégzés, a hierarchia tiszteletben tartása, a szervezet iránti elkötelezettség, pontosság, a pozícióra vonatkozó jogi kötelezettségek és biztonsági előírások teljesítése.
- Alkalmazkodás és a kihívások kezelése: a változó körülményekhez való alkalmazkodás, a bizonytalan helyzetek megfelelő kezelése, nyitottság az új tapasztalatokra és élményekre, pozitív szemléletet a munkavégzésben, hatékonyság problémás helyzetekben is, érzelmek kontrollálása, a bírálatok, kritikák megfelelő fogadtatása, a munka és a magánélet megfelelő egyensúlyára való törekvés.
- Vállalkozó kedv és teljesítmény: terhelhetőség, az új kihívások megfelelő fogadása, túlórák megfelelő kezelése, ambíciózusság, felelősségteljes feladatok vállalása, személyes fejlődés igénye, a szervezeten belüli változások figyelemmel kísérése, a hatáskörbe tartozó folyamatok kontrollálása.

Dulewicz és Higgs tizenöt vezetési kompetenciát különböztettek meg, amelyeket három kompetenciacsoportba soroltak be. Az intellektuális kompetenciacsoport jellemzően az intelligenciára, valamint a problémamegoldási képességre fókuszál, elemei a kritikai elemző- és ítélőképesség, az előrelátás és képzelőerő, valamint a stratégiai perspektivakusság. A vezetői kompetenciacsoport a vezetés funkcionális területeihez tartozó tudást és képességeket jelenti, elemei közé tartozik a kommunikációs készség, erőforrás-kezelés, feljogosítás, kidolgozás, tervezés, valamint a megvalósítás, teljesítés. Az érzelmi kompetenciacsoport a magatartási, az érzelmi és a motivációs kategóriákat összesíti, elemei közé tartozik az öntudatosság, érzelmi szilárdság, a motiváció, a fogékonyság, a befolyásolás, az intuíció és a lelkiismeretesség.²⁴

²⁴ HIGGS–DULEWICZ 2003.

PROJEKTMENEDZSMENT-KÉPESSÉGEK

A globalizált, gyorsan változó világgal, a technikai, piaci és társadalmi folyamatok hatására változtak és változnak ma is a projektmenedzsmenttel szembeni elvárások, ezáltal a szükséges kompetenciák, képességek köre is. Az ötvenes–hatvanas években a projektmenedzsment fókuszában a klasszikus projektmenedzsment-eszközök, az idő-, erőforrás- és költségtervezés, így például a Gantt-diagram vagy hálódigramok alkalmazásának a képessége álltak, amelyeket a szakirodalomban általában technikai képességnek neveznek.

A technikai képességek mellett idővel egyre meghatározóbbak lettek a projektvezetéshez kapcsolódó képességek is. Posner rámutatott arra, hogy a projektmenedzsernek gyakran nem a technikai kihívásokból fakadó problémákkal kell megküzdenie, a projektek bukását a szervezeti és menedzsmentképességek okozzák leggyakrabban.²⁵

A nemzetközi szakirodalom alapján a projektmenedzserekkel szemben támasztott követelményeket Kaszás a 4. táblázat szerint foglalta össze.

4. táblázat: A projektmenedzserek szükséges kompetenciái

Szerzők	Szükséges projektmenedzser-kompetenciák
MEREDITH 1995	<ul style="list-style-type: none">- csapatmunka- szervezési képességek- kommunikációs képességek- szakmai kompetenciák- alkuképesség, bizonyos szituációk kezelése- vezetési képességek
GOODWIN 1995	<ul style="list-style-type: none">- fogalmi, konceptuális képességek- szakmai kompetenciák- tárgyalási képességek- személyes kompetenciák
MURCH 2000	<ul style="list-style-type: none">- személyes képességek (az emberek motiválása, problémamegoldás)- szakmai képességek (szakmai projektmenedzsment-ismeretek)- menedzsmentképességek (vezetési ismeretek, üzleti aspektusok ismerete, kommunikációs, pénzügyi és humán erőforrás-ismeretek)- alkuképesség (különböző szituációk, bizonytalanság, kétség és konfliktusok kezelése)
DAINTY et al. 2005	<ul style="list-style-type: none">- fogyasztóorientáltság- rugalmasság- önuralom
GAREIS 2005	<ul style="list-style-type: none">- szakmai kompetenciák (projekt által alkalmazott eszközök és technikák ismerete)- szervezetismeret (a projektet kivitelező szervezet átfogó ismerete)- kulturális kompetenciák (a projektben közreműködő különböző nemzetek kultúrájának ismerete)

²⁵ POSNER 1987.

Szerzők	Szükséges projektmenedzser-kompetenciák
IPMA, 2006	<ul style="list-style-type: none"> - szakmaikompetencia-tartomány (alapvető projektmenedzsmenismeretek) - viselkedéskompetencia-tartomány (a projekt tartalmától függő menedzseri kompetenciaelemek)
PHENG-CHUAN 2006	<ul style="list-style-type: none"> - személyes kompetenciák - szakmai kompetenciák - fogalmi kompetenciák
THOMAS-MENGEL 2008	<ul style="list-style-type: none"> - megosztott vezetés - társas kompetenciák és érzelmi intelligencia - kommunikációs készségek - szervezeti politika ismerete - a vízió és az értékek fontosságának felismerése
KERZNER 2009	<ul style="list-style-type: none"> - csapatépítő képességek (elkötelezettség biztosítása, hatékony légkör, jó személyes kapcsolatok) - vezetői képességek (innovativitás, karizma, rugalmasság)

Forrás: KASZÁS 2015

A projektmenedzser-készségek elemzéséhez alkalmazott kompetencia-háromszög, a tehetség háromszöge három kulcsfontosságú területet emel ki. A technikai projektmenedzsmenetre vonatkozó specifikus, szakmai tudás, készségek és magatartások összessége – a technikai szempontokat foglalja magában. A vezetés, amely a csapatok vezetéséhez, motiválásához és irányításához szükséges tudás, készségek és magatartások összessége, amelyek segítenek az üzleti célok elérésében. A harmadik terület a stratégiai és üzleti menedzsmenetre, valamint az iparágra vonatkozó szaktudás és tapasztalat, ami növeli a teljesítményt és segít az üzleti eredmények hatékonyabb elérésében.²⁶

Görög is hármas bontásban adta meg a projektmenedzsmenetre-képességeket: technikai, humán és projekt-képességeket említ. A technikai képességek a projekt szakmai tartalmához kapcsolódó, a projekteredmény jellegéhez, a projekt teljesítési folyamatának szakmai sajátosságaihoz kapcsolódó iparági, műszaki, gazdasági ismereteket jelentik. A humán képességek a szervezeti vezetők, a projektcsoport munkatársai és a projektben vagy annak teljesítési folyamatában érintett érdekcsoporttal történő kapcsolattartáshoz elengedhetetlenek. A projekt-képességek tekintetében különválasztva kezeli a projektmenedzsmenetre eszköztárának ismeretéhez és hatékony alkalmazásához szükséges képességeket, amelyeket átfogóan projekt-képességeknek nevez.²⁷

Visszatérve a tehetség-háromszöghöz,²⁸ a technikai projektmenedzsmenetre-készségek azon készségeket jelentik, amelyek a projektmenedzsmenetre-feladatok ellátásához szükségesek, fókuszálva a projektek kritikus technikai projektmenedzsmenetre-elemekre, mint például az ütemterv, problémák, sikertényezők vagy a pénzügyi beszámolók.

²⁶ Project Management Institute 2020.

²⁷ GÖRÖG 2013.

²⁸ Project Management Institute 2020.

A stratégiai- és üzletmenedzsment-készségek a szervezet alapos ismeretét jelentik, amellyel a stratégiai feladatok és az innováció is támogathatók. Ez a képesség magában foglalhat egyéb ismereteket is, mint például a pénzügyi, finanszírozási, marketingismereteket vagy a kérdéses termék- és iparági szakértelemet is. A projektmenedzsmenteknek olyan üzleti ismerettel kell rendelkezniük, amelyekkel a projekt alapvető üzleti szempontjait meggyőzően tudják bemutatni, és amivel a stratégia végrehajtását úgy tudják támogatni, hogy az maximalizálja a projekt üzleti értékét. A projektmenedzsmentnek ismernie kell a szervezetét, mivel az operatív területekkel, azok vezetőivel együtt lehet sikeres projektet megvalósítani. Ez kölcsönösen igaz: az operatív vezetőknek is ismerniük kell a szervezetükben végzett munkát, és azt, hogy a projekttervek hogyan fogják befolyásolni azt.

A vezetői készségek a projektet megvalósítókat motiválásához és irányításához kapcsolódnak. Ide tartozik például a rugalmasság, a kommunikáció, a tárgyalási képesség, a problémamegoldás, a kritikai gondolkodás és az interperszonális készségek. A projektmenedzsment-feladatkör jelentős részét az emberekkel való foglalkozás teszi ki, ennélfogva a projektmenedzsmentnek meg kell értenie az emberek viselkedését és motivációit. Kiemelkedő jelentősége van a vezető kommunikációs készségének, a kritikus gondolkodás képességének és a hatékony csapatok felépítésének.

A PMBOK-ban foglaltak szerint a vezetés és a menedzsment a dolgok elintézésének képessége. Az előbbieken megadott készségek és tulajdonságok segítik a projektmenedzsmentet a projekt céljainak és célkitűzéseinek elérésében, ezek gyökerét pedig sok esetben a politikai érzék, a politikai tehetség jelenti. A politika befolyás, egyezkedés, autonómia és hatalom, amelyek alkalmazása segítheti a projektmenedzsment érvényesülését és ezáltal a projektmegvalósítást is.

A vezetés és a menedzsment szavakat gyakran egymással felcserélhető módon használják, azonban a két fogalom mást takar. A menedzsment szó inkább azt jelenti, hogy egy másik személyt egy pontról a másikra irányítanak ismert és elvárt magatartásformákra építve. A vezetés ezzel szemben a többiekkel végzett közös munkát, megbeszéléseket vagy vitákat jelenti annak érdekében, hogy egyik pontból a másikba juttassuk el őket. Jarjabka és szerzőtársai a következők szerint különítik el a két szerepkört: a menedzsment feladata egy szervezet vagy szervezeti egység menedzselése, azaz annak eredményes és hatékony működtetése, amíg a vezető munkájának középpontjában a változás áll, misszióval rendelkezik, és irányt mutat a szervezet vagy szervezeti egység számára. A két szerepkör közötti eltérést az 5. táblázat szerint foglalták össze.

A sikeres projektmenedzsmentnek mind a vezetés, mind a menedzsment tekintetében hely kell állnia, amely mellett a PMI- (Project Management Institute) kutatások arra mutattak rá, hogy a kompetenciaháromszögben ismertetett technikai projektmenedzsment-készségek alapvárásokat rögzítenek, önmagukban nem jelentenek elégséges tudást napjaink piaci környezetében. A sikeresség szempontjából további készségekre van szükség a vezetés és az üzleti intelligencia területén is. A hatékonyság jegyében egy projektmenedzsmentnek egyensúlyra kell törekednie a háromszögben jelölt készségek között.

5. táblázat: A menedzser és vezető szerepeinek összehasonlítása

	Menedzser	Vezető
Szerepkör célja	Tervekre és büdzsére fókuszál, amelyek a cél elérését szolgálják, felkutatja az ehhez szükséges forrásokat.	Irányt mutat és stratégiát alkot annak elérésére.
A célok eléréséhez szükséges kapcsolatok alakítása	Szervezeti felépítésben és munkavállalókban gondolkodik, felelősséget és funkciókat delegál, eljárásrendeket és ellenőrzési mechanizmusokat alkot.	A célokhoz embert rendel, szavakkal és tettekkel mutat irányt, olyan csoportokat hoz létre, amelyek megértik és osztják a projekt elképzeléseit.
Végrehajtás	Ellenőrzi az eredményeket, megoldja és javítja a problémákat.	Motivál és inspirál, energizálja az embereket, hogy maguk oldják meg a felmerülő nehézségeket, kezdeményezésre ösztönöz.
Eredmények	Kiszámíthatóságot, rendet teremt, célja a status quo fenntartása.	Változást hoz, vitatja a status quo-t.
Fókusz	Működési hatékonyság.	Eredmények hatékonysága.
Időbeliség és attitűd	Rövid táv, kockázatkerülés, stabilitás, reaktív.	Hosszú táv, kockázatvállalás, innováció, eredetiség, proaktivitás.

Forrás: JARJABKA 2020: 134; PINTO 2019

ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK

A kompetencián alapuló iskola szerint léteznek veleszületett és tanult kompetenciák; a különböző szituációk a kompetenciák különböző kombinációit várják el, és a kompetencia a tudás, az alkalmazási képesség és a személyes tulajdonságok és a viselkedés egységéből állnak.²⁹ A szakirodalmi áttekintés alapján kialakított véleményem szerint a kompetencia veleszületett és tanult jellemzők, tulajdonságok összessége, amelyet tudatosan vagy tudat alatt használ az egyén személyes és szakmai boldogulása érdekében; az a tudáshalmaz, amellyel a projektmenedzser a meghatározott keretek között biztosítja a projekt eredményeinek elérését, úgy, hogy azáltal a szervezet fejlődését erősíti. Az adott szervezet, a szervezeten belüli projektspecifikáció keretet ad, és meghatározza azt, hogy milyen közegben működik a projektmenedzser, így az hatással van munkájára és szakmai fejlődésére is.

²⁹ MÜLLER–TURNER 2010.

Jarjabka és társai rámutattak, hogy a projektfeladatok megoldásába bevont résztvevőknek számos, a projektek szempontjából lényeges tulajdonsággal kell rendelkezniük, és vannak olyan viselkedésformák, amelyek kifejezetten hátrányosnak tekinthetők. Ennek alapján előfordul, hogy egyes magatartásformák átlagos szervezeti körülmények között jól működnek, míg a projektek esetében nem, és fordítva. A projektszervezetben elvárt alkalmazotti tulajdonságok között a következőket emelték ki: a szaktudást tekintve elvárt legalább egy területen a mélyebb, aktuális szaktudás, azonban egy magasabb pozíció esetén a teljes projektet kell átlátni, amelyhez generalista szemléletmód szükséges. A kockázatvállalásban nem lehet túlzott vállalásokat tenni, de a projektek megvalósítása során jelentkező bizonytalanságok miatt nem lehet túlságosan kockázatkerülőnek sem lenni. Az átlátóképesség szükséges ahhoz, hogy egyértelműen látható legyen, hogy a saját, illetve a csapat munkája mennyiben járul hozzá a projektsikerhez, vagyis fontos a széles körű látásmód. A gyakorlat mint szakterületi jártasság és a projektmunkában való rutin jelentősen csökkenti a projektmegvalósítási kockázatot. A kreativitás kiemelten fontos, amikor új kihívás, váratlan helyzet adódik, amelyet azonnal kezelni szükséges. A kollektívizmus is megjelenik mint elvárt tulajdonság, hiszen a projektfeladatok megoldása kizárólag csapatmunkával lehetséges. A vezetési stílus is fontos, mivel a csoportmunka a projektekben kiterjed a döntéshozatalra is, így elkötelezett, demokratikus elveken dolgozó menedzser szükséges. A bizalom kiemelt tényező, alapja az, hogy mindenkinek ugyanaz az érdeke a projekten belül. A flexibilitás tulajdonságát a folyamatosan változó feltételrendszerhez való gyors alkalmazkodás követeli meg, a kompromisszumkészség, a konstruktív hozzáállás pedig a csoportmunka alapfeltétele. Az aktivitás szintén a gyorsan változó projektkörnyezetre, gyors reagálási követelményre vezethető vissza. A stressztűrés kiemelten fontos a változó környezetben történő projektmegvalósítás valamennyi fázisában és feladatában. Az időérzék az állandó időkénszer miatt fontos tulajdonság, amelyben előtérbe kerül a jó időmenedzselési képesség és a pontosság.³⁰

Arra a kérdésre, hogy milyen a jó projektmenedzser, hogy milyen elvárások, milyen kompetenciák határozzák meg a szakmailag kiemelkedő projektmenedzsert, Arany és szerzőtársai³¹ munkája mentén foglalom össze a választ. Ebben vannak elengedhetetlen, fontos és előnyös kompetenciák.

Az elengedhetetlen kompetenciák közé tartozik egyrészt az ügyfélközpontúság, az ügyfelek igényeinek a központba állítása, eljárási szabályok betartása és együttműködésre való készség. A projektmenedzser szempontjából minden érintett ügyfélnek minősül, alapvető fontosságú az ő igényeik megfelelő kezelése. A szabálykövetés is az elengedhetetlen kompetenciák közé tartozik, mint a kapcsolódó szabályok betartása, a helyzethez illő szabály felismerése és helyes alkalmazása. A projektmenedzsernek széles körű szabályrendszert (jogszabályok mellett a pályázati rendszer és projektspecifikus keretek, felhívások, projektdokumentáció) kell követnie és betartania. A csoport következő eleme a stressztűrés,

³⁰ JARJABKA et al. 2020.

³¹ ARANY et al. 2013.

azaz stresszhelyzetben is higgadt és hatékony munkavégzés, amely a projektmenedzsernél az állandó változásokra, a határidőkre, az eredményorientáltságra és az együttműködésekre vezethető vissza. Az etikus magatartás, erkölcsi feddhetetlenség elengedhetetlen a munkavégzés minden fázisában, amelynek a projektmenedzser esetében elsősorban a projektforrások felhasználásánál van kiemelt jelentősége. A felelősségtudat, a kijelentésekért, cselekedetekért és a hibákért vállalt felelősség, amely mellett a projektmenedzsertől elvárt a lelkiismeretes, felelősségteljes munkavégzés és a konfliktuskezelés, a konfliktushelyzetek, a munkából adódó feszültségek kezelése konstruktív, együttműködő módon. A projektmenedzser számos szakterület munkáját hangolja össze, ezek eltérő érdekeit szükséges összeegyeztetni a sikeres megvalósítást biztosító megoldásokkal.

6. táblázat: A projektmenedzser-kompetenciák összefoglaló táblázata

Elengedhetetlen kompetenciák	Fontos kompetenciák	Előnyös kompetenciák
Ügyfélközpontúság	Monotonitástűrés	Egyenlő bánásmód
Együttműködés	Problémamegoldás	Rugalmasság
Szabálykövetés	Terhelhetőség	Egyenletes teljesítmény nyújtása
Stressztűrés	Minőségi munka biztosítása	Reagálókészség
Etikusság	Türelmesség	
Felelősségteljeség	Hatékonyság	
Konfliktuskezelés	Szervezetismeret	
Vezetői készség		
Eredményorientáltság		

Forrás: a szerző szerkesztése ARANY et al. 2013 alapján

A fontos kompetenciák egyik leglényegesebb eleme a monotonitástűrés: az egyhangú, rutin jellegű munkák elvégzése, amelyek a projektmenedzser feladataiban is megjelennek, különösen a nagy szerződésszámú projektek adminisztratív feladatainak teljesítésénél. Ide tartozik a problémamegoldás-kompetencia is, a problémák felismerése, azok ok-okozati összefüggéseinek meghatározása, gyors reakcióval megoldási alternatívák kidolgozása kiemelt projektmenedzser-kompetencia, hiszen a gyakran változó projektkörnyezet sokszor azonnali válaszokat igényel. A fontos kompetenciák következő eleme a terhelhetőség, a magas minőségi elvárás szinten tartása mellett a többletfeladatok felvállalása, amely a projektmenedzserek esetében a projekthatáridők, valamint akár az előreütemezett, akár a nem várt nagyobb mennyiségű feladatok esetén figyelhető meg. A minőségre törekvés, a magas színvonalú, hibátlan, minőségi munkavégzés különösen fontos az idő szorításában a projektmenedzsernél is.

Az előnyös kompetenciák körének egyik elemét jelenti az egyenlő bánásmód elvének követése, amely során nem jöhet szóba előnyös vagy hátrányos megkülönböztetés, különösen nem a projektben érintettek csoportjainak vonatkozásában. Ebbe a csoportba tartozik a váratlan helyzetek kezelése, az előre nem látott helyzetekben megfelelő megoldás

biztosítása, a nyugalom megőrzése a projektmenedzserek esetén is előnyös kompetencia. A rugalmasság, a változó helyzetekhez, szabályokhoz való alkalmazkodás, az új eljárásokra való nyitottság a projektkörnyezet, gyakran a működési feltételek változása miatt kap kiemelt szerepet. Az előnyös kompetenciák közül végül az egyenletes teljesítmény emelhető ki, a teljesítményingadozás nélküli kiegyensúlyozott, jó minőségű munka végzése minden munka során, köztük a projektmenedzser tevékenységére vonatkozóan is előnyös kompetenciának tekinthető.

A tanulmány keretében bemutattuk, hogy milyen kompetenciákkal rendelkezik a jó projektmenedzser, aki, a fenti összefoglalást folytatva, legyen türelmes, kiváló szervező, előrelátó, találékony, csapatjátékos, rendelkezzen megfelelő szervezeti és pénzügyi ismeretekkel. A kompetenciák, elvárások sora változó és folyamatosan bővülő. Azonban a legjobb projektmenedzser is akkor lehet igazán sikeres, akkor tudja kompetenciáit a legteljesebben kiaknázni, ha megfelelően illeszkedik a projektet megvalósító szervezet sajátos közegébe, a projekt és a projektmegvalósítók csapatába.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. ARANY Mónika et al. (2013): *Ügyfélszolgálati készségfejlesztési tananyag*. Budapest: [k. n.].
2. BARNARD, Chester Irving (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
3. BÁTHORY Zoltán – FALUS Iván szerk. (1997): *Pedagógiai lexikon II*. Budapest: Keraban.
4. CRAWFORD, Lynn (2005): Senior Management Perceptions of Project Management Competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7–16. Online: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.005>
5. CSEPREGI Anikó Csilla (2011): *The Knowledge Sharing and Competences of Middle Managers*. PhD-értekezés. Pannon Egyetem. Online: https://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2011/Csepregi_Aniko_Csilla_dissertation.pdf
6. Eurydice (2002): *Kulcskompetenciák*. Brüsszel. Online www.eurydice.org
7. FABUYA Edit – NAGY Péter – TISZOLCZI Péter (2017): *Kompetencia kézikönyv. A szakmai és személyes bemeneti kompetenciák mérésére vonatkozó módszertani ajánlások munkaadók számára*. Kecskemét: Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara.
8. FEHÉR János (2011): *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek*. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó.
9. GÖNCZI Kornélia –TURCSÁNYI Katalin (2011): Projektszemlélet a közsférában. A *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei*, 3(1–2), 198–205. Online: <http://acta.bibl.u-szeged.hu/30136/>
10. GÖRÖG Mihály (2008): *Projektvezetés*. Budapest: Aula.
11. GÖRÖG Mihály (2013): *Projektvezetés a szervezetekben*. Budapest: Panem.
12. HENCZI Lajos – ZÖLLEI Katalin (2007): *Kompetenciamenedzsment*. Budapest: Perfekt.
13. HIGGS, M. – DULEWICZ, S. Victor (2003): The Design of a New Instrument to Assess Leadership Dimensions and Styles. *Henley Working Paper Series*, 0311. University of Reading.
14. JARJABKA Ákos et al. (2020): *Projektmenedzsment ismeretek*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.
15. KASZÁS Nikolett (2015): *Sikeres projektek, érett szervezetek a határ mentén*. PhD-értekezés. Pannon Egyetem.
16. KERÉKES Gábor [é. n.]: *Projektmenedzsment. Tréning háttéranyag*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Online: <https://bit.ly/3IHVqUj>
17. KLEIN Balázs – KLEIN Sándor (2008): *A szervezet lelke*. Budapest: Edge 2000.
18. KLEIN Sándor (2001): *Vezetés- és szervezetszichológia*. Budapest: SHK Hungary.
19. KLEIN Sándor (2004): *Munkapszichológia*. Budapest: Edge 2000.
20. LAÁB Ágnes (2010): *Kompetenciaga(rá)zdalkodás I. Mennyi élet van éveidben?* Budapest: Typotex.

21. MÜLLER, Ralf – TURNER, Rodney (2010): Leadership Competency Profiles of Successful Project Managers. *International Journal of Project Management*, 28(7), 437–448. Online: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
22. POSNER, Barry, Z. (1987): What it Takes to be a Good Project Manager. *Project Management Journal*, 18(1), 51–54.
23. Project Management Institute (2017): *Project Management Job Growth and Talent Gap 2017–2027*. Online: www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/job-growth-report.pdf
24. Project Management Institute (2020): *Projektmenedzsment Útmutató (PMBOK® Guide)*. 6. kiadás. Budapest: Akadémiai.
25. SPENCER, Lyle M. – SPENCER, Signe M. (1993): *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
26. VARGA Erika (2014): *A személyes kompetenciák ártértékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből*. PhD-értekezés. Szent István Egyetem.
27. VERZUH, Eric (2006): *Projektmenedzsment*. Budapest: HVG Könyvek.
28. WOODRUFFE, C. (1991): *Competent by Any Other Name*. *Personnel Management*. [h. n.]: [k. n.].

Dr. Hutkai Zsuzsanna egyetemi adjunktus, a Nemzeti Közszerológati Egyetem Pályázati és Projektmenedzsment Iroda vezetője. Oktatási és kutatási területe a kohéziós politika, az uniós forrásfelhasználás, a terület- és gazdaságfejlesztés, projektmenedzsment témakörökre irányul elsősorban. Több mint huszonöt éve foglalkozik pályázatokkal és projektekkel, ezt a gyakorlati tapasztalatot alkalmazza egyetemi vezetői feladataiban is.