

Bírálat
Görög Mihály
„A szervezetek projektvezetési felkészültségének értékelése és fejlesztésének lehetősége”
című MTA doktori értekezéséről

1. Az értekezés áttekintése

A projektmenedzsment célja, szervezeti és technológiai környezete hatalmas változáson ment át az elmúlt évtizedben. A projektmenedzsmentnek a szerző által is idézett hagyományos feladata, mely „előre meghatározott eredmény létrehozására irányul rögzített idő- és költségkorlátok között”, ma már szűknek bizonyul. Fontossá vált a projektek hierarchikus szerveződése, eltérő, de egymással szinergikus kölcsönhatásban lévő projektsorozatok (projektprogramok) sikeres végrehajtása. Sok projekt vállalati kiszervezése, valamint a projektek végrehajtására specializálódott vállalkozások elterjedése miatt pedig megjelent a projektszervezetek sikeres működtetésének követelménye. Mindezen szempontokat figyelembe véve a hagyományos projektmenedzsment elmélet kiterjesztésére, a korábbi módszerek felülvizsgálatára, az új környezetben felmerülő problémák megválaszolásának elméleti megalapozására van szükség. Az értekezés témaválasztása egyértelműen összhangban van a projektmenedzsment változó környezetében jelentkező új problémákkal és lehetőséget nyújt azok egy részének elméletileg is megalapozott megoldására.

Az értekezés 8 fejezete 3 fő tartalmi részre bontható. Az értekezés **első tartalmi része** két fejezetben tárgyalja a projektmenedzsment megváltozott gazdasági és szervezeti környezetét és szerepét, valamint a projektek sikertényezőinek átalakuló felfogását. Az értekezés ezen része vizsgálja a szervezetek projektmenedzsment felkészültségének eddig kialakult értékelési rendszereit és áttekinti az értékelés témájával kapcsolatos szakirodalmat. Az első két fejezet elsősorban szakirodalmi forrásokra építve alapozza meg a következő két részében ismertetett kutatások céljait.

Az értekezés **második tartalmi része** a szervezetek projektmenedzsment felkészültségének vizsgálatával foglalkozik két fejezetben. A 3. fejezetben a szerző bemutatja azt az általa kidolgozott értékelési keretrendszert, amely három területen; az egyedi projektmenedzsment, a projektprogram menedzsment, valamint a szervezeti szintű projektmenedzsment területén alkalmas a projektmenedzsment felkészültség hierarchikus és strukturált vizsgálatára. Az eredmények egyszerű pókháló diagramon szemléltethetők. A 4. fejezet a kidolgozott keretrendszer gyakorlati alkalmazását illusztrálja egy, az energetikai szektorban működő nagyvállalat példáján.

Az értekezés **harmadik tartalmi része** négy fejezetben tárgyalja az egyedi projektekben használható projektmenedzsment eszközök kiválasztásának (illesztésének) módszerét. A szerző az illesztés elvégzésének módszertani eszközeként egy egyszerű logikai következtetésen alapuló eljárást választ és annak elméleti alapjait részletesen tárgyalja. Ezt követően a Jelölt meghatározza azokat a projektjellemzőket, amelyeket az eszközválasztásnál figyelembe kell venni. A projektjellemzőket projektprofilok kialakításával rendszerezi, és e profilokhoz választja ki a megfelelő módszereket. A projektprofilok kialakítását és a javasolt logikai módszer alkalmazását két gyakorlati példával (ingatlanfejlesztési projekt, információs rendszer projekt) illusztrálja.

Végül a záró fejezet összefoglalja az értekezés fő megállapításait és értékeli az első fejezetben kitűzött célok elérésének sikerességét.

Az értekezés jól szerkesztett, jól strukturált és áttekinthető. Az értekezés nyelvezet elfogadható, bár időnként hosszú, 6-8 soros mondatok teszik nehezkessé az olvasást. Az alkalmazott terminológiával (projektvezetés) kapcsolatban kritikai észrevételem van, amelyet a következő pontban ismertetek. A szakirodalmi áttekintés jelzi a szerző több évtizedes kitartó és alapos munkáját a választott területen, és jól alátámasztja az értekezés célkitűzéseit.

2. Részletes megjegyzések

2.1. Az alkalmazott terminológiával kapcsolatos észrevétel

A Jelölt az értekezésben következetesen az angol „project management” kifejezés magyar megfelelőjeként a „projektvezetés” kifejezést használja. E szóhasználatot nagyon zavarónak és kifogásolhatónak tartom. A vezetés angol megfelelője a menedzsment irodalomban többnyire a leadership szó. A vezetés és a menedzsment kifejezések tartalmilag jól elkülönülnek és mást jelentenek. Bár sok nézet és szóhasználat elterjedt, de a nemzetközi szakirodalomban jellemzően a menedzsment folyamatokkal, rendszerekkel kapcsolatos tervezési, szervezési, irányítási és vezetési feladatokat jelöl. A vezetés (leadership) pedig ezen belül a szervezet tagjainak befolyásolását, közös célok érdekében történő mozgósítását stb. jelenti. Ebben az értelemben a vezetés (leadership) a menedzsment része, annak egyik funkciója (lásd például Griffin, 2016; Daft 2015). Van olyan nézet is, amely szerint a vezetés a menedzsmenttől független, különálló fogalom (Kotter, 2001). Mintzberg közismert menedzserei szerepelméleteinek mind a régebbi, 10 szerepes (Mintzberg, 1971), mind az újabb, 6 szerepes (Mintzberg, 1994, 1998) változatában a vezetés csupán egyike a menedzserei szerepeknek. A vezetéset emiatt nem szerencsés a menedzsment helyett, vagy annak szinonimájaként használni. Pataki Béla, a nemzetközi szakirodalom alapos feldolgozására építve, két vitacikkben is felhívta a figyelmet a menedzsment és a vezetés fogalmak összemosásának vagy alternatív alkalmazásának problémájára (Pataki, 1992; Pataki, 1995). Veress (2002) szintén rámutatott e fogalmak magyar értelmezésének bizonytalanságára és az ebből fakadó félreértésekre.

A kérdés tehát az, hogy az értekezésben a hagyományos értelemben vett projektmenedzsmentről (tervezés, szervezés, irányítás, vezetés), vagy csak a projektek speciális – az abban résztvevők motiválásával, teljesítményértékelésével kapcsolatos – vezetési (leadership) kérdéseiről van-e szó. A szakirodalmi áttekintés, az értekezésben használt projektjellemzők, valamint az illesztésnél felsorolt módszerek egyaránt arra utalnak, hogy nem kizárólag vezetési, hanem az azt is tartalmazó (vagy egyes nézetek szerint a vezetés mellett párhuzamosan létező) menedzsment módszerek képezik az értekezés tárgyát.

A szerző által alkalmazott terminológia problémájára utal a Total Quality Management (TQM) fordításaként használt „teljes körű minőségkezelése” kifejezés (55. oldal). A TQM magyar megfelelője a teljes körű minőségmenedzsment (lásd például Tenner, DeToro, 1996; Veress, 2002). A Jelölt látszólagos idegenkedése a menedzsment szó használatától csak abban az esetben fogadható el, ha egy pontosan definiált és konzisztens fogalmi rendszerrel helyettesíti a jelenleg használt kifejezéseket és indokolja e helyettesítés szükségességét. Az alkalmazott fogalmak konzisztens definiálása nélkül az értekezésben alkalmazott terminológia félreértésekhez vezethet.

2.2. Kvantitatív eszközök

A projektmenedzsment eszközök kiválasztására (illesztésére) vonatkozó, logikai elemzésre épülő módszert nem kellően megalapozottnak és sok szubjektív elemet tartalmazónak tartom. Ennek okai a következők:

1. A projektek projektprofilok alapján történő jellemzése ordinális skálán történik (tézisfüzet 30. oldal). Az ordinális skálán történő elhelyezkedés alapján a rangsorolt tényezők fontossága közötti különbség mértéke nem értelmezhető. Így azon minősítés, hogy például „A kockázati tényezők rangsorolása iránti igény nem jelentős mértékű” (142. oldal) nehezen értelmezhető például a hármaskálaérték esetén, hacsak nem definiáljuk pontosan, hogy mit jelent a „nem jelentős” mérték.

2. Az értekezésben leírtak szerint a konklúziók kompromisszuma úgy alakul ki, hogy ha van olyan szempont, ami a legerősebb módszert igényli, akkor azt alkalmazzuk. A 143. oldalon mindegyik projektjellemező indokolja a kvantitatív kockázatelemzést, de csak kettő indokolja a valószínűségi elemzést (5 viszont nem indokolja a valószínűségelemzést). Ha 5 nem indokolja, de 2 indokolja, akkor a valószínűségelemzés indokolt? Biztos, hogy a kiválasztott 2 esetben nem kapható megfelelő információ érzékenységvizsgálattal? Vagy kapható gyengébb válasz, de kisebb ráfordítás mellett és még elfogadható pontossággal? Szükséges lenne az alkalmazható módszerek jellemzőinek pontosabb definiálása. A projektprofilok és módszerjellemezők együttes értékelésével kapható meg, hogy mely módszer illeszkedik a legjobban egy projektprofilhoz. Az együttes értékeléshez valószínűleg a Jelölt által javasolt egyszerű logikai módszer helyett valamilyen erősebb kvantitatív eszköz szükséges.

A javasolt módszer tehát bár logikus és eredményre vezet, csak egy kielégítő megoldást ad. Sok számba jöhető lehetőség kimarad a vizsgálatból. Szükségesnek tartanám ezért kiegészíteni az értekezésben bemutatott módszer ismertetését azzal, hogy a javasolt módszer egy kielégítő és logikus megoldáshoz vezet, de érzékenyebb módszerekkel jobb megoldás is található. Érzékenyebb és jobban differenciáló módszer kidolgozása, azonban komolyabb matematikai apparátust igényel.

2.3. Informatikai vonatkozások

A menedzsment tevékenységet, sok más területhez hasonlóan, meghatározó módon alakítja át a napjainkban is tapasztalható infokommunikációs forradalom. Nem kivétel ez alól a projektmenedzsment sem. A projektmenedzsment tevékenységet sokoldalúan támogatni tudó szoftvereket elterjedten alkalmaznak a gyakorlatban. Így a szervezetek projektmenedzsment felkészültségének vizsgálata nem kerülheti el a projektmenedzsment korszerű informatikai eszközeinek alkalmazási képességét sem. Az értekezés csak néhány helyen és ott is inkább indirekt módon utal (pl. 111. oldal) e képesség vizsgálatára. Úgy gondolom, hogy egyre nagyobb mértékben határozza meg a projektek sikerességét a projektmenedzsment módszerek korszerű információs technológiákkal történő támogatása, így nem kerülhető el a projektmenedzsment felkészültség és fejlesztési lehetőségek vizsgálatakor e technológiák hatásának elemzése sem.

2.4. A legjobb gyakorlat elvének kritikája

A Jelölt, részben a szakirodalmi kritikákat átvéve, úgy ítéli meg, hogy „a projektvezetés mai gyakorlata jellemzően az induktív logikán alapuló legjobb gyakorlat elvét követi, ami

meghatározó okként játszik közre a projektek nagyarányú sikertelensége esetén” (8. oldal 3. bekezdés). A legjobb gyakorlat elvével kapcsolatban én enyhébb kritikával élnék. A projektmenedzsment többnyire egyedi, teljesen azonos formában ritkán ismétlődő feladatokat old meg. Minden projekt lényegében különbözik, de ha hasonló, akkor is vélhetőleg más környezeti és szervezeti keretek között ismétlődik. Nem ismerjük pontosan a legjobb megoldások halmazát. Ha találunk egy nagyon jó módszert, akkor sem tudjuk bebizonyítani, hogy az a projektek egy bizonyos körére mindig biztosan a legjobb. Éppen ezért alakult ki a legjobb gyakorlatok módszere, amely nem ad bizonyíthatóan optimális megoldást, de hasonló problémák esetén sikeresnek bizonyulhat. Ennél többre a jellemzően egyedi problémák megoldásával foglalkozó projektmenedzsmentben sem törekedhetünk, legfeljebb a legjobb gyakorlatok keresésekor alkalmazhatunk megalapozottabb módszereket.

3. A tézisek értékelése

Az értekezés eredményeit tartalmazó tézislevelet új tudományos eredményeket összegző része szokatlannak tekinthető. A doktori értekezésekben jellemzően tézisek formájában szokás megfogalmazni az új tudományos eredményeket. A tézisek tömör és egyértelmű állítások, amelyek új tudományos eredmény elérését jelzik. Az állításhoz azután kapcsolódhat részletes magyarázat. A tézislevelet téziseket ebben a formában nem tartalmaz, vagy ha igen, azt a Jelölt nem különíti el a magyarázó szövegtől és nem jelöli meg tézisként. Az új tudományos eredményeket összegző rész röviden összefoglalja az értekezésben bemutatott két fő kutatási területen elért eredményeket. Az új tudományos eredményeket markánsan megfogalmazó állítások tézis megjelöléssel azonban nem találhatók sem az értekezésben, sem a tézisleveletben.

4. Összefoglaló megállapítások

A bírálókat tárgyát képező MTA doktori értekezés összefoglalja a Jelölt több évtizedes kutató munkájának eredményeit. E kutató munka alapját a szervezetek projektmenedzsment felkészültségének vizsgálata, valamint a projektmenedzsment módszerek szisztematikus kiválasztási lehetőségének tanulmányozása képezi. A szervezetek projektmenedzsment képességének vizsgálatára kidolgozott keretrendszer új tudományos eredménynek tekinthető. Ugyancsak újdonságnak tekinthető az a törekvés, hogy a projektprofilok alapján legjobbnak vélt projektmenedzsment eszközöket szisztematikusan, tudományos alapokra helyezve találjuk meg. Ugyanakkor a terminológiai problémák tisztázatlansága, valamint az alkalmazott kvantitatív eszköz túlzott egyszerűsége kifogásolható.

Összefoglalóan megállapítom, hogy kritikai észrevételeim ellenére, a jelzett két területen elért eredmények alapján az értekezés nyilvános vitára bocsátható.

5. A bírálóban felhasznált hivatkozások jegyzéke

Daft, R.L. (2015), *Management*, 12th ed., Cengage Learning.

Griffin, R.W. (2016), *Management*, 12th ed., South-Western College Pub.

Kotter, J.P. (2001), What leaders really do?, *Harvard Business Review*, december.

Mintzberg, H. (1971), Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science*, 18 (2) pp. B97-B110.

- Mintzberg, H. (1994), Rounding out the Manager's Job. *Sloan Management Review*, Fall, pp. 11-26.
- Mintzberg, H. (1998), Covert Leadership: Notes on Managing Professionals. *Harvard Business Review*, november-december.
- Pataki B. (1992), Bizonytalanságok a magyar menedzsment terminológiában. *Ipar-Gazdaság*, február-március, pp. 51-54.
- Pataki B. (1995), A magyar menedzsment terminológia rendbetételéről és az írástudók felelősségéről. *Vezetéstudomány*, 11, pp. 47-54.
- Tenner, A.R. és DeToro, I.J. (1996), *Teljes körű minőségmenedzsment*. Műszaki Könyvkiadó.
- Veress G. (2002): Minőségmenedzsment: áldás vagy átok? *CEO*, 3 (6) pp. 38-42.

Budapest, 2017. október 2.



dr. Koltai Tamás
egyetemi tanár