



EUROPÉER Alapítvány

Módszertani-szakmai összegzés és szakmai ajánlások
megfogalmazása

PLM - Projekतालapú életvezetés

EFOP-5.2.2-17-2017-00014 számú projekt

Lakatosné Dr. Szuhai Györgyi – Dr. Madarász Imre

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

TARTALOMJEGYZÉK

Tartalom

1. A kutatás fő irányai.....	3
1.1. Helyzetfeltárás	3
1.2. Hálózatépítés	4
2. A projekt és a projektmenedzsment – a vezetés és szervezés speciális ága....	4
2.1. A jártasságok és kompetenciák a projektmenedzsmentben	6
2.2. A projektmenedzsment eszközrendszere	8
2.3. A projekt-tervezés, mint stratégiaalkotás	9
2.4. A kutatásunk tárgya.....	9
3. A PLM koncepciója	10
3.1. A tudatos életvezetés (a PLM) egyéni hasznai	11
3.2. A tudatos életvezetés társadalmi hasznai.....	12
4. A projekt és a PM megjelenése különböző képzési területeken	16
4.1. A projektmenedzsment a formális képzésben.....	16
4.2. PM-elemek szaktudományok módszertanában	18
4.3. PM-elemek az elemi és a középfokú oktatásban	18
4.4. PM-elemek az életviteli tanácsadásban.....	20
5. Projektmenedzsment a mindennapi életünkben és az életünk projekttesedése	24
5.1. A hátrányos helyzetűek felzárkóztatásában	25
5.2. A munka és magánélet közti egyensúlyteremtésben.....	28
6. A projektalapú életvezetés ismertsége, elfogadottsága és gyakorlata a vizsgált országokban	30
6.1. Ausztria	30
6.2. Horvátország	31
6.3. Magyarország.....	32
6.4. Románia	34
6.5. Szlovákia.....	35
7. A PLM koncepció és gyakorlat terjesztését szolgáló hálózat.....	36
8. Tanulságok, tapasztalatok és tennivalók	36
8.1. A projektmenedzsment a felső- és a felnőttoktatásban	37
8.2. A projektoktatás mint gyermekpedagógiai módszer	39
8.3. A szegénység elleni programok	41
8.4. Tapasztalatok a PLM oktatásával kapcsolatban	42

„A PM nekem azt jelenti, hogy »tudatosan tedd azt, amit teszel«. A projektmenedzsment módszertana nem csupán egy munkamódszertan, egy elmélet a sok közül. Ez a módszertan egy életszemlélet, mely a mindennapjainkban is kiválóan hasznosítható. Akit egyszer »megragad«, az onnantól kezdve ezen a szemüvegen keresztül közelíti meg a kihívásokat”.

Kovács Endre, Magyar Projektmenedzser Szövetség által létrehozott „az Év Projektmenedzsere” díj 2014 évi díjazottja (MPSZ, 2014)¹.

¹ MPSZ (2014): „Tudatosan tedd azt, amit teszel!”. [Beszélgetés Kovács Endrével, a 2014. év kitüntetettjével.] Magyar Projektmenedzsment Szövetség 2014. 12. 14. Internetes forrás: <http://www.pmsz.hu/hirek-aktualitasok/szervezeti-hirek/projektmenedzser-szemuvegen-keresztul-tudatosan-tedd-azt-amit-teszel>

1. A kutatás fő irányai

1.1. Helyzetfeltárás

A vizsgálódásunk két átfogó cél megvalósítására irányult. Az egyik helyzetfeltáró jellegű. A projektalapú életvezetés mai helyzetének megismerését tűzte ki célul négy szomszédos közép-kelet-európai ország és hazánk gyakorlatában. A szóban forgó kutatási helyszínek: Magyarország, Szlovákia, Ausztria, Románia és Horvátország.

A vizsgálat helyzetfeltáró vonulata fokozatosan közelíti meg a témáját. Elsőként a projektmenedzsment oktatását térképezi fel a formális és a vállalkezési típusú képzésekben. Eközben vizsgálja azt is, hogy a projektmenedzsmentet (a PM-et), mint a projektalapú életvezetés egyik építő követ a mottóban körvonalazott megközelítéssel, vagyis mint „a mindennapjainkban is kiválóan hasznosítható” szemléletként és módszerként oktatják-e.

Ezután szemügyre vesszük, hogy a PM, vagy annak bizonyos elemei miként jelennek meg más szakterületeken, mintegy bizonyítva, hogy a PM igenis jól alkalmazható a gazdasági/fejlesztési projektek világán túl is.

Végül magára a projektalapú életvezetés mai helyzetére térünk rá. Szemügyre vesszük a napjainkban élő szituációt, vagyis hogy milyen mértékben jellemző a PM magánéletben való alkalmazása, akár lehetőségként, akár aktuális gyakorlatként.

A helyzet ilyen áttekintése után javaslatokat fogalmazunk meg a projektalapú életvezetés elterjesztését elősegítő teendőkről.

Ennek feltárásához a vonatkozó nyomtatott és internetes szakirodalom áttekintését követően nem csak azokat a cégeket és személyeket keretünk, amelyek vagy akik kifejezetten a projektmenedzsment (PM) eszközeit vagy módszereit a magánélet menedzselésére használják, vagy azt oktatják, hanem minden olyan vállalkozást, ahol a PM nem a szűk értelemben vett gazdasági projektek menedzselését szolgálta. Így például pedagógusokat, akik a projektoktatásban (projekt alapú oktatásban) tevékenykednek, vagy életviteli tanácsadással foglalkozó kezdeményezéseket, amelyekről csak gyanítottuk, hogy a PM eszközeivel dolgoznak. Az interjúalanyokat hólabda módszerrel válogattuk ki, az egyik alany javasolta a továbbiak felkeresését.

Az interjúvolás során mintegy 200 ember véleményét ismerhettük meg. (A szám megjelölése pontatlan, hiszen a beszélgetések skálája a rövid eszmecserétől a mélyinterjúig terjedt. Több ilyen találkoztót nem is számoltunk interjú-alkalomként, bár azokból is fontos információkat szereztünk.)

Az információk összegyűjtéséhez kérdőíves módszereket is alkalmaztunk. A kérdőívekkel olyanokat kerestünk meg, akik valamilyen módon kapcsolatba kerültek már a projekt-munkával. Például megbíztak már egy projektmenedzseléssel foglalkozó céget pályázatírással, projektvezetéssel, vagy bármilyen oda kapcsolódó munkával. Úgy gondoltuk ugyanis, hogy az emberek túlnyomó része nem ismeri a projektmenedzsment munkáját, vagy a fogalmát sem; érdemleges információkat tehát azoktól nyerhetünk, akik már kapcsolatba léptek valamilyen formában a projektekkel. Így a mintánkban szerepelnek a projekt-munkában jártas szakemberek és a PM szempontjából laikusok egyaránt. Különösen érdekelt bennünket, hogy miként viszonyulnak a projekt-munkában és/vagy a projektmenedzsmentben már személyes

tapasztalatokat szerzett szakemberek viszonyulása a projektalapú életvezetés koncepciójához.

1.2. Hálózatépítés

A kutatás másik vonulata gyakorlat orientált: a projektalapú életvezetés iránt fogékony és érdeklődő kutatók, oktatók és gyakorlati szakemberek nemzetközi kapcsolati hálózatának kiépítésére és működtetésére törekedtünk. A hálózat célja a projektalapú életvezetés gondolatának és gyakorlatának népszerűsítése, terjesztése és a felgyűlt tapasztalatok megosztása, egymás munkájának segítése és fejlesztése.

Az építkezés első lépéseként az interneten kerestünk és az interjúk során ismerkedtünk meg olyan vállalkozásokkal, kezdeményezésekkel és törekvésekkel, amelyek a projektmenedzsment alternatív alkalmazásának lehetőségét vagy aktuális gyakorlatát demonstrálták. Levélben kerestük meg őket, majd ha a kapcsolatkeresésünk viszonzásra talált, személyesen is megkerestük a szóban forgó kezdeményezéseket. Csaknem minden megkeresésünk eredményesnek bizonyult, s amennyiben mégsem született hosszabb távra biztos együttműködés, az sokkal inkább az eltérő munkamódszerek miatt történt, nem pedig a hálózatépítő elvben való nézeteltérés. (Például az osztrák partner fél évre előre pontosítani akarta a találkozók időpontját, amit mi magunk még vállaltunk volna, de más partnereink nem álltak készen az ilyen hosszú távra szóló egzakt – projektszerű – tervezésre.)

A hálózat működtetésének csak egyik összetevője a személyes találkozások sora. A világháló ugyanis lehetővé teszi több száz, vagy ezer kilométernyi távolságból is a hatékony együttműködést. A <http://www.projectlifemanagement.eu> honlapon részletesen beszámolunk a tudatos életvezetés projekt fejleményeiről: a megbeszélésekről, a nyilvános workshopokról és a témakörben rendezett konferenciáról is.

A hálózat célja a tudatos életvezetés, vagyis a PLM gondolatának és gyakorlatának nemzetközi terjesztése, a tapasztalatok megosztása és segítségnyújtás hálózat tagjainak a feladatok végrehajtásában, illetve koordinálásában.

2. A projekt és a projektmenedzsment – a vezetés és szervezés speciális ága

A projektmenedzsment a huszadik század közepén kelt életre és egy-két évtized alatt a vezetéstudomány egyik speciális szakterületévé vált. Lényegében a gazdasági/fejlesztési projektek céljainak hatékony megvalósítását jelenti nyersanyagok, eszközök, emberek és tevékenység-folyamok cél-orientált összeszervezésével és irányításával. A gyökerei Taylor vezetéstudományi innovációjából erednek, nevezetesen abból, hogy a bonyolult folyamatokat átlátható és megtervezhető részfolyamatokká, emberek, anyagok és információk áramlásaival leírható alkotóelemekké bontjuk. A projektmenedzsmentet nem is annyira a logikája és a praxisa, mint inkább a tárgya – a projekt – különbözteti meg a vezetéstudomány más területeitől.

A projektről ugyanis a legtöbb definíciós kísérlet kiemeli, hogy „meghatározott eleje és vége van”, míg a vezetéstudomány elsősorban a folyamatos működtetésre, folyamatosan és

rutinszerűen végezhető feladatokra irányul. Ez azt jelenti, hogy pontosan meghatározott a kezdő időpontja és szigorúan kitűzött határidős folyamatai vannak, amik végül a projekt zárásának tevékenységeivel végződnek. Ez a megközelítés közel áll a projektek eszközrendszerét hangsúlyozó felfogáshoz.

Másrészt vannak, akik a projekt innovatív voltára helyezik a hangsúlyt, és csak azt tekintik projektnek, ami valamilyen új eredményt, addig ismeretlen megoldást szül. A projekt kimenetele azután a megszokott üzemmenet része lesz, nem igényel újra meg újra felfedezést, kitalálást, mondhatni a rutinszerű folyamatok része lesz. Ez a felfogás nagyobb hangsúlyt helyez a projekt szemléletrendszerének és logikájának alkalmazására, mintsem a projektmenedzsment technikai eszközrendszere felhasználására.

A projekt mindig elválik valamilyen mértékben a mindennapok folyamatos és megszokott tevékenységeitől, úgy tekintünk rá, mint egy beteljesítésre váró feladatra, ami után egy újabb következik. Ez természetesen mindig relatív, függ magának a cselekvőnek a hozzáállásától is. Így például gondolhatunk a tanulásra egyetlen és szakadatlan folyamatként (lásd életfogytig tanulás), de tekinthetjük azt több szakaszból álló folyamatként is, amiben az általános iskola eredményes befejezése után valami új, a középiskola következik, amit az egyetem követ stb.

A projektmenedzsment egy-egy jól körvonalazott feladatrendszerrel – a projekttel – foglalkozik; de látnunk kell, hogy maga a vezetéstudomány és azon belül a projektmenedzsment is éppen azzal nyert magának polgárjogot, hogy a valóságban egymással összefonódó és összefolyó tennivalókat mesterségesen szétválasztja, összetevőkre bontja. A munkavégzés terén először a munkások munkaidőjének és szabad időjének elválasztásával és szabványosításával. Ma már szinte elképzelhetetlennek tűnik a Shoshana Zuboff által leírt világ:

„Az 1860-as években egy nap egy Lowell-i (Massachusetts) textilgyár-tulajdonos új munkavégzési szabályokat függesztett ki a faliújságra. Reggel minden munkásnak ugyanabban az időpontban kell a gyárba érkeznie, amikor a kapukat bezárják mindaddig, amíg a munkaidő véget nem ér. Mára ez a szabály – vagyis, hogy mindenki egyszerre kell munkába érjen – már általánosan elfogadott. A mai munkások számára egyértelmű, hogy a napok munkaórákra és szabadidőre vannak osztva, és hogy mindenkinek hasonló időbeosztás szerint kell élnie. Az 1860-as években azonban a szövőmunkásokat felháborította az az elképzelés, hogy a munkaadójuknak joga van az meghatározni az időbeosztásukat. Ez »rabszolga-rendszer« mondták, és sztrájkba léptek” (Zuboff, 1992: 86. old.)².

Enélkül a lépés nélkül azonban nem volt lehetséges a munka szervezése, irányítása, ellenőrzése – egyszóval a menedzselése. Ez után az elemi elkülönítés után jöhetett Taylor, aki már a gyáron belüli munkafolyamatokat is részekre bontotta, és innen már ismert a történet.

Tény, hogy a projekt esetében is a többi – a más célú – feladatrendszertől viszonylag jól elkülönülő (vagy elkülöníthető) feladatrendszerről, célkitűzés megvalósításáról van szó. De hogy mit tekintünk az életünkben projektnek, az már nagyrészt rajtunk múlik.

² Zuboff, Shoshana (1992): New Worlds of Computer Mediated Work. Pp. 86-98. In Lena, H. F., Helmreich, W. B., McCord, W. (eds.) Contemporary Issues in Society. New York, St Louis, San Francisco etc., McGraw-Hill, Inc.

Napjainkban mindannyiunk számára elfogadott, hogy életünk számos egymás mellett futó, többé-kevésbé egymásba fonódó projektből áll. Mindegyiket igyekszünk a lehető legeredményesebben és leghatékonyabban végezni.

A projekt másik kritériumaként használt jellemző az innovativitás, az egyszeri újíto jellege, ami után – ha a projekt eredményes – már különösebb odafigyelés nélkül, rutinszerűen ismétlődő tevékenységként végezhetjük el a szóban forgó feladatrendszer. De éppen ez a célja a gazdasági cégek menedzsmentjének is. Hogy ne kelljen minden egyes alkalmazott esetében külön-külön regisztrálni a letöltött munkaidőt, hát kezdjen mindenki ugyanabban az időpontban; hogy ne kelljen minden munkás mellé egy ellenőr, hát egységesítjük az ösztönzés és a felügyelet eszközeit és módszereit, rutinszerűen és egyszerre több emberre érvényesíthetően végezhető folyamattá szervezzük a munkakörülményeket. A magánéletünkből vett példa lehet erre a főzés, amit nagy előszeretettel említenek a projektmenedzsment szakemberei „nem-projektnek”, merthogy rutinszerűen és nap mint nap ismétlődően zajlik. A válaszuk erre az lehet, hogy örülhet az a háziasszony, aki számára a főzés már innovativitást nem igénylő rutintevékenységgé vált, másrészt örülhet az a projektmenedzser, akinek a felesége nem nap mint nap ismétlődő rutintevékenységgé vált.

A projekt tehát – ismételjük – mindig elválik valamilyen mértékben a mindennapok folyamatos és megszokott tevékenységeitől, úgy tekintünk rá, mint egy beteljesítésre váró feladatra, ami után egy újabb következik. Menedzselése hatásosságot és hatékonyságot követel meg. Hatásosságot, mivel valóban a célként elvárt eredményt kell megteremtenie; és hatékonyságot, mert a lehető legkevesebb erőforrás (idő, anyag, pénz stb.) ráfordításával kell a kitűzött célt megvalósítania.

Az első projekt nevet viselő nagy terv és a projektmenedzsment legfontosabb tartalmi jegyeit felmutató erőfeszítés az atombomba feltalálására és kifejlesztésére irányuló Manhattan Terv volt az Egyesült Államokban. Az óriási méretű és jelentőségű katonai fejlesztés – a projektmenedzsmentben ma tudásterületeknek nevezett – kompetenciák mindegyikét magas szinten követelte meg a projekt vezetőjétől, Robert Oppenheimertől.

2.1. A jártasságok és kompetenciák a projektmenedzsmentben

A szóban forgó tudásterületek és kompetenciák:

- az integrációmenedzsment (a cél eléréséhez szükséges folyamatok összehangolása és célra orientálása),
- a terjedelemmenedzsment (a cél eléréséhez nem szükséges folyamatok kiiktatása),
- az időmenedzsment (az előre elhatározott határidők pontos betartása, betarttatása),
- a költségmenedzsment (az előre elhatározott költségvetés betartása, betarttatása),
- a minőségmenedzsment (az előre elhatározott és pontos mérőszámokkal meghatározott minőségi követelménye betartása, betarttatása),
- az emberi erőforrás menedzsmentje (a cél eléréséhez szükséges kompetenciák biztosítása, a szükséges teljesítmények motiválása),
- a kommunikáció menedzsment (az emberek közti értő információ-áramlás biztosítása),

- a beszerzés menedzsment (a cél eléréséhez szükséges anyagok, eszközök és információk megfelelő időben történő biztosítása) és
- a kockázatmenedzsment (az előre felismert és előre fel nem ismert bizonytalanságok, kockázatok elhárítása, megoldása).

Ha az integrációmenedzsmentre gondolunk, elképedhetünk Oppenheimer teljesítményén, aki a legkülönbözőbb szakterületeken eredményes tudósok munkáját irányította meghatározott mederbe. Sokan nem tudják például, hogy az informatika és a könyvtáros jártasságok ötvözésével oldották meg, hogy a kutatások kiindulópontjaként a korábbi évtizedek valamennyi olyan publikációját összegyűjthessék, amelyek a maghasadással foglalkoztak, hogy elkerüljenek minden, időt rabló és „fölösleges” kutatást. Egy egészen más irányba tett fejleményként „Neumann 1943-tól csatlakozik az akkor már Los Alamosban dolgozó tudóstársaihoz ... Matematikusként végzett számításokat és oldotta meg a problémát annak érdekében, hogy miként lehet a kritikus tömeget gyorsan elérni. ... A gömb alakú lökeshullám létrehozása volt a fő probléma, amelyre Neumann és Tuck találta meg a szellemes megoldást egy lencse alakú nagy erejű robbanóanyag formájában” (<http://www.feltalaloink.hu>)³.

A terjedelemmenedzsment (*scope management*) igazi teljesítménye a kutatók egyéni érdeklődésének és becsvágyának kordában tartása, egyben pedig a speciális szükségleteik kielégítése. Az előbbi nem mindig sikerült teljesen megvalósítani. Például „Teller nem szívesen vett részt az atombomba megalkotásának rutinszámításaiban és inkább a háború után kifejlesztendő hidrogénbombán munkálkodott” (Hargittai, 2013). A kutatók hamar megkapták a „marslakók” és „primadonnák” elnevezést, mert például olyan pihenőhelyeket igényeltek, ahol nyugodt körülmények között gondolkodhatnak; ez pedig egy katona (a hadmérnök Leslie Groves tábornok, a projekt katonai irányítója) munkára vonatkozó elképzeléseitől igen távol esett. Oppenheimer projektmenedzseri képességeit jelzi, hogy meg tudta ítélni, vajon a különböző törekvések a kutatók egyéni kíváncsiságának kielégítését, vagy a projekt célját szolgálják-e.

Az időmenedzsmentről és a költségmenedzsmentről nem kívánok szót ejteni, olyan nyilvánvalónak tűnnek a hatalmas projekt esetében. Megjegyzem, hogy amikor Einstein és a magyar tudósok 1939-ben felvetették az atombomba lehetőségét, „Roosevelt elnök csak október 11-én válaszolt érdemben Einstein levelére, egyidejűleg elrendelve a levélben felvetett kérdéseket vizsgáló Urán Tanácsadó Bizottság (Advisory Committee on Uranium, ACU) felállítását. ... A bizottság javaslatára 60 ezer (akkori árfolyamon értendő) dollárt különítettek el Fermi Chicagói Egyetemen folytatott neutronkísérleteire” (Wikipédia, 2017d)⁴.

A minőségmenedzsment funkciója látszólag egyszerűen meghatározható. A Wikipédia leírás megfogalmazásában „a terület feladata, hogy biztosítsa a projekt eredményeinek az elvárt és specifikált paraméterekkel (minőséggel) történő leszállítását” (Wikipédia, 2017a). Csakhogy a projektek egyik fontos jellemzője az eredményeik újszerűsége. A Manhattan projekt esetében az elvárt és specifikált paraméter az úgynevezett Einstein-levélből derül ki, ami szerint a németek által esetleg kifejlesztendő bomba „nem csak egy hajót, hanem egy teljes kikötőt” is képes lesz elpusztítani. Az atombomba tényleges pusztító erejét azonban senki sem tudta előre felbecsülni.

³ <http://www.feltalaloink.hu/tudosok/neumannjanos/html/neujantal3.htm>

⁴ Wikipédia (2017b): – <https://hu.wikipedia.org/wiki/Einstein%E2%80%9393Szi%C3%A1rd-lev%C3%A9l>

Az emberi erőforrás menedzsment rendkívüli feladatait már érzékeltettem azzal, hogy a legkülönbözőbb tudományterületek (matematika, informatika, fizika, könyvtárosi ismeretek stb.) képviselőit kellett a célnak megnyerni.

Ennél is nehezebb lehetett a kommunikáció menedzsment, hiszen a köztük, valamint a katonai vezetés közti szótértést is vezényelni kellett. Csak emlékeztetek a „marslakók” és „primadonnák” elnevezésekre, amik jól mutatják a különböző diszciplínák művelőinek idegenkedését egymástól.

A beszerzés menedzsment speciális nehézségeit a projekt titkossága okozta (maga Truman is keveset tudott a dologról Roosevelttel halálakor, amikor átvette az elnöki megbízást). Ugyanez a titkosság lehet az oka annak is, hogy keveset tudhatunk a projekt kockázatmenedzsmentjéről.

A fenti tudásterületekről elgondolkodhatunk fordítva is: nem csak arról van szó, hogy a projektmenedzsmentnek jártasnak kell lennie valamennyi területen, hanem a mi szempontunkból most lényegesebb, hogy a projektmenedzsmentben szerzett járatosság a felsorolt tudásterületek által feltételezett kompetenciákat fejleszti. A későbbiekben látni fogjuk, hogy a projektalapú pedagógia (amit gyakran projektoktatásként is emlegetnek) elsősorban ezekre a megszerezhető tudásokra és jártasságokra koncentrál, pontosan ezeket a készségeket és képességeket tűzi ki elérendő pedagógiai célként a diákok önálló munkája elé.

2.2. A projektmenedzsment eszközrendszere

A projektmenedzsment számos technikai eszközt fejlesztett ki a munkája könnyítésére, szemléltetésére, a projekt-folyamatok nyomon követésére és ellenőrzésére, dokumentálására stb. Így például a különböző folyamatábrákat, hálótervezési eljárásokat, vagy a kockázatelemzés matematikai képleteit.

Vannak, akik a projektmenedzsment lényegének az ilyen eszközök felhasználását tekintik, hiszen még a projektmenedzsment születését is az első ilyen eszköz, a Gantt-diagram kidolgozásával datálják. Henry Gantt a huszadik század elején Frederick Taylor munkatársaként (tehát évtizedekkel a Manhattan Projekt előtt) dolgozott, mikor „a hajóépítést folyamatokra és feladatokra bontotta, a feladatok végrehajtását mérte és dokumentálta, és ehhez saját maga alkotott speciális grafikonokat. Ezekkel átlátta és elemezni tudta a hajóépítés egyes folyamatait és összefüggéseit, és nyomon tudta követni, hogy hogyan halad előre az építés (terv szerint haladnak, késésben vannak stb.). A Gantt-diagram az elmúlt majd 100 évben végig fontos eszköze maradt a projektmenedzsmentnek” (Wikipédia, 2017a)⁵.

A fenti idézetből jól látható, hogy Gantt újításának a lényege sem annyira a grafikus ábrázolás technikája, hanem az összetett feladatok folyamatokra bontása és az összekapcsolódásaik logikai végig gondolása. Ez pedig a projekt-logika része, mintsem technikai eszköz. Valószínűleg azért jut eszünkbe Gantt-ról a grafikus megjelenítés újítása, mert a részfeladatokra bontást a munkatársa, Taylor nevéhez kötjük.

⁵ Wikipédia (2017a): – <https://hu.wikipedia.org/wiki/Projektmenedzsment>

Mára azonban már a szemléltetést és áttekinthetőséget szolgáló grafikus eszközök mellett számos továbbival bővült a projektmenedzsment technikai eszköztára; gondoljunk csak a költség-haszon számításokra, vagy más matematikai képletekre.

Azt mondhatjuk tehát, hogy a mi felfogásunkban a projekt és a projektmenedzsment a projekt-logika és az azt szolgáló technikák együttese. A két oldal egymást kiegészítő jellegű, de közülük az előbbit tekintjük fontosabbnak. A másodikat inkább csak olyan segédeszköznek, aminek a használata eleve feltételezi a projekt-logika és a projektmenedzsment tudásterületeinek alkalmazását.

2.3. A projekt-tervezés, mint stratégiaalkotás

Mielőtt rátérnénk a Tudatos életvezetés (vagy ahogyan másként nevezzük: a ProjektLife Management – a PLM)⁶ koncepciójának értelmezésére, egy további kiegészítésre is szükségünk van projektmenedzsment szakirodalmát tekintve. A leírásokban – és gyakran a gyakorlatban is – elkülönül egymástól a projekt összeállítása és a már készre fogalmazott projektek megvalósításának menedzselése. A projektmenedzsment feladata a tankönyvek többségében a mások által végig gondolt, megszerkesztett és megírt projektek hatékony levezénylése. Eszerint a projektmenedzser feladat ott kezdődik, mikor kézhez kapja a kész projekttervet. A projektek kitalálásának, megfogalmazásának és írott dokumentumba foglalásának feladatát pedig gyakran a pályázatmenedzsment feladatának tekintik, mintha a projektek csak pályázati kiírásokra születhetnének.

Mindez valószínűleg annak köszönhető, hogy napjaink gyakorlatában valóban megszokott, hogy a projektmenedzser egy mások által összeállított projekt-terv megvalósítására kap megbízást, miközben a projekt megfogalmazásában nem vesz részt. Mi mégis a projektmenedzsment szerves részének tekintjük ebben a kutatásban a projekt előkészítését és megfogalmazását, dokumentálását, mindazokat a folyamatokat is, amik megelőzik a végrehajtást, az ellenőrzést és az értékelést, a zárást. Nem csak azért, mert a projekt teljes élettartamáról – valamennyi életciklusáról – szólva nem hagyhatjuk figyelmen kívül a projekt előkészítését, logikájának meghatározását és a projekt megszületését, hanem azért is, mert a szóban forgó folyamatok a tudatos életvitel (a Projekt Life Management – a PLM) koncepciója szempontjából az egyik legfontosabb meghatározó.

2.4. A kutatásunk tárgya

A kutatásunk tárgya a fentiek miatt minden olyan kezdeményezés, ami a projektmenedzsment (PM) logikáját, és/vagy eszközrendszerét a hagyományos projektmunkákon túl használja, alkalmazza, illetve oktatja. Úgy véljük, hogy a PM minden alternatív megközelítése erősíti a feltételezésünk alapját: nevezetesen, hogy a PM a magánéletünk menedzselésében is fontos szerepet tölthet be; alkalmazása az emberek magánéletében oktatható, már meglévő szükségletet elégít ki és eredményesen járul hozzá az életvitelünk racionalizálásához,

⁶ A PLM (a Projekt Life Management) a tudatos életvezetés egy korábban megszületett elnevezése a jelen kutatás szervezőjétől, Lakatosné Szuhai Györgyitől. A tanulmányban időnként ezzel a névvel utalunk a tudatos életvezetés koncepciójára, mivel ilyen címmel jelent meg egy tekintélyes méretű összefoglaló könyv neves szerzőktől, másrészt Lakatosné Szuhai Györgyi ezzel az elnevezéssel védette le a PLM kezdeményezését.

sikerességéhez és egyben érzelmi gazdagításához, hasznai egyéni és társadalmi szinten is megragadhatóak.

3. A PLM koncepciója

A tudatos életvitel koncepciója a projektmenedzsment magánéletben való alkalmazását népszerűsíti és az ilyen alkalmazás elterjesztését tűzi ki céljának. Meggyőződésünk ugyanis, hogy a tudatos életvitel filozófiája, gyakorlata és eszközrendszere viszonylag könnyen elsajátítható és hatékonyan segíti a magánéletünk és a munkavégzésünk összetevőinek menedzselését.

A Project Life Management nevet az ötlet gazdája – Lakatosné Szuhai Györgyinek – adta a szóban forgó elképzelésnek. Bár sok kritika érte magyartalansága, feltételezett félreérthetősége miatt, mégis e néven említjük néha, mivel időközben a PLM márkanévvé vált. 2017-ben jelent meg az a kézikönyv, ami 656 oldalban foglalta össze a koncepció összetevőit (Lakatosné, Poór, 2017)⁷, és ugyanez az elnevezés adta a Project Life Management Konferencia 2017 elnevezését is, amit a könyv megjelenésekor a szerkesztők szerveztek Egerben.

A koncepció lényege röviden annak felismerése, hogy a projektmenedzsment kidolgozott számos olyan eljárást és eszközt, ami hasznos a magánéletben kitűzött célok eléréséhez is. A koncepció szerint az életünk egy nagy, átfogó programként fogható fel, amiben számos alprogram megvalósítása számtalan, egymásba fonódó, vagy egymás mellett futó, illetve egymást követő projekt és projektcsokor található, és ezek mindegyike remélhetően a vágyott álmok megvalósulása felé vezetnek. Ezek tudatos és „szakszerű” menedzselését segíti a Project Life Management.

A koncepciónk szerint a projektszemléletnek megfelelően tevékenykedik az, aki álmait, terveit jól végiggondolja, viszonylag pontosan meghatározza céljait; a vágyai, törekvései megvalósításának feltételeit; átfogó (stratégiai) rendszerbe foglalja az azokhoz szükséges tennivalókat; részcélokat és részeredményeket jelöl meg viszonylag pontos határidőkkel és – ahol lehet – egzakt mutatószámokkal. A megvalósítás folyamán nyomon kíséri és ellenőrzi a részcélok megadott idő- és ráfordítási keretben történő teljesülését, és szükség esetén korrigál a feltételeken. A folyamat végén értékeli, és a tanulságokat felhasználja a következő projektek felépítésében.

A fenti meghatározás maximalista abban az értelemben, hogy a leendő és az aktuális alkalmazók ritkán élnek következetesen és 'egy csapásra' a felsorolt folyamatok és eszközök mindegyikével. A reális elképzelésünk szerint a PM alkalmazása a gyakorlatban fokozatosan jelenik meg. Olyan tudatos válogatásként, ami kiválaszt a projektmenedzsment eszközrendszeréből néhány viszonylag könnyen alkalmazható és a magánéleti folyamatokkal harmonizáló eszközt, majd azok felhasználásával lépésről lépésre közelíti meg a rendszer több másik részét, vagy egészét.

Eközben tudatában van az üzleti projektek és a magánéleti projektek közti rendkívül fontos különbségeknek is. Figyelembe veszi, hogy a magánéleti és a családi projektek sokkal kevésbé

⁷ Lakatosné Szuhai Gy. – Poór J. (szerk.) (2017): Tudatos életvezetés, Project Life Management. Projektszemlélet a magánéletben. Győr. Publio.

formalizálhatók univerzális eljárásokkal és eszközökkel, mint az üzleti életben használt párjuk; és nem is volna kívánatos hasonló mértékű formalizáltság.

3.1. A tudatos életvezetés (a PLM) egyéni hasznai

Szinte az összes életviteli tanácsadó könyv azzal indítja a tanácsait, hogy az álmokat és vágyakat célkitűzésekké és tervekké kell alakítani. Egy amerikai szerző szerint „Egy igaz cél világos, konkrét, mérhető és határidőhöz kötött. A kívánság vagy a remény nem cél, hiszen homályos, és nem teljesen érthető. ... A felnőtt lét egyik legfontosabb felelőssége annak a képességnek a kifejlesztése, amely segít konkrétan meghatározni, hogy életünk mely területein mit akarunk elérni” (Tracy, 2016: 87. old.)⁸.

Tény, hogy a legtöbb vágy ködös ábránd marad csupán, a célok pontosabb meghatározása rendszerint elmarad. Tracy hasznos könyvének hiányossága azonban, hogy nem ad támpontot a „hogyan”-ra. Nem tér ki a követendő eljárás lépéseire és/vagy a technikai segítő eszközök ismertetésére. Értékes gondolatai így csupán jó tanácsok maradnak. Olvasója magára marad a problémáival. Erre a hozzáállásra gondoltunk, amikor a tanulmány elején megemlítettük, hogy vannak, akik a PM koncepcióját és logikáját követik, de a PM által kidolgozott eszközrendszert nem.

Ebből a szempontból sokkal praktikusabb a Stanford Egyetem oktatóinak nemrég megjelent könyve (Burnett, Evans, 2016)⁹, amely olyan mérőeszközt is javasol az olvasóinak, amin önértékeléssel maguk vizsgálhatják meg például az életük összetevőinek minőségét a kiinduló helyzetük meghatározására. Hasonló szubjektív alapon működő, de egzakt (időbeli összehasonlítást lehetővé tévő) mérőeszközt javasol az olvasó napi teendőinek érzelmi értékelésére is. Ez annál is inkább fontos mozzanat, mert a szerzők tudomásul veszik, hogy a magánélet tervezése legalább olyan mértékben érzelmi töltetű, mint amennyire érdekkötött. Sőt, az amerikai szerzőpáros azzal is számot vet, hogy a magánéletünk tervezése nem csak önmagunkról szól, hanem a velünk élőkről, valamint a nekünk fontos emberekről is. Jellemző, hogy a problémameghatározás folyamatához olyan mérőeszközt javasol, amelyen az olvasó felmérheti adott helyzetét az alábbi szempontok szerint: egészség, munka, játék, és ami különösen fontos: a szeretet szempontjából is.

Burnett és Evans munkájának sajnálatos korlátja, hogy megáll a tervezés – vagyis a stratégiaalkotás – lépésénél. Éppen ott, ahol a projektmenedzsment hivatalos szakirodalma rendszerint indítja a maga ismertetését (ld. 2.3. fejezet).

A tervezést, a vágytól, az álomtól a megvalósításhoz vezető út logikai feltérképezését azonban a PLM koncepció legfontosabb és ki nem hagyható szakaszának tekintjük. Lényegében arról van szó, amit a pszichológiában problémamegoldó gondolkodásnak nevezünk. Nevezetesen, hogy képesek legyünk a problémákat a megoldásokkal összekötő logikai ív kialakítására. Gondolkodási fegyelmet követel meg, a probléma szempontjából meghatározóan lényeges elemek és a viszonylag kevésbé fontos tényezők szétválasztását, a problémákból adódó célok és megoldási lehetőségek prioritizálását, a szükséges erőforrások számbavételét stb.

⁸ Tracy, Brian (2016) Változtasd meg a gondolkodásod, és megváltozik az életed! Budapest. Guruló Egyetem Kft.

⁹ Burnett, Bill – Evans, Dave (2016): Tervezd meg az életed! Design thinking – ahogy a Stanfordon oktatják. Budapest. Bookline.

Csupa olyan képességet és jártasságot, amik gyakorlására a projektírás és a projektmenedzsment jól megalapozott és a gyakorlati életben igazolódott tudást és eszközrendszert kínál. Hiszen a projektekre vonatkozóan is az egyik alapvető követelmény, hogy a projektfeladat világosan és bizonytalankodás nélkül meghatározott legyen. Majd „miután meghatároztuk a célt és a projektszervezet munkájának alcéljait, egy Munka-Lebontási Szerkezetet (Work Breakdown Structure – WBS) kell létrehozni. A WBS célja a projektfeladat teljesítése érdekében szükséges tevékenységek (vagy munka csomagok) meghatározása. A WBS ugyanazt a célt szolgálja, mint a specializálódás és a munkamegosztás a tömegtermelés tervezésében; a különböző feladatok különböző emberekhez illesztése kontrollálható tevékenységsorok révén. A legtöbb projekttervezési és kontroll módszer lényegében az optimális tevékenységi sorrendek meghatározása és a nekik megfelelő erőforrások allokálása. A menedzseri elméletekben az általános rendszerelmélet metaforáját követve, a projektet egészében, a részek és az azok közti kölcsönfüggőségek ismeretében kell vizsgálni. Minél jobb a részek strukturáltsága, annál jobb az egész” (Packendorff, 1994: 22-23.)¹⁰. Lényegében ugyanez igaz a problémamegoldó gondolkodásra is. Így hát első javaslatom a projektmenedzsment gondolkodásmódjának és eszközeinek felhasználása az oktatásban, a problémamegoldó gondolkodás fejlesztésében.

A megoldás logikai megszülése után, a végrehajtás szakaszában az eltervezett folyamatok eredményességének gyakori ellenőrzése a személy önellenőrzésének és önértékelésének meghatározóan fontos gyakorlási terepe. A tervezés során egzakt mérőszámokkal, mennyiségekkel és/vagy elérendő részcélok monitorozása elfogulatlan értékelést tesz lehetővé, hozzájárul az egyén reális önképének kialakulásához.

A végrehajtás szinte mindig igényli a másokkal való együttműködés valamilyen szintjét, ami következtében a szóban forgó egyén megismerheti a PM tudásterületek mindegyikét, a kommunikáció-menedzsmentet, az időmenedzsmentet stb.

A PLM legfontosabb hasznának azt tekintjük, hogy nem egyszeri tevékenységről van szó. A részcélok és a fő célok teljesülése után (és közben is) a projektciklus valamennyi szakasza újra ismétlődik, és ezzel fejlődik ki a reális önértékelésen és reális helyzetértékelésen alapuló tudatos, felelős és folytonos visszacsatolással működő önmegvalósítás folyamata.

3.2. A tudatos életvezetés társadalmi hasznai

Egy nemzet szempontjából rendkívül fontos polgárainak felkészültsége, a humán erőforrás minősége. Vállalati szinten ennek felismerése vezetett a humán-erőforrás-menedzsment szakma megszületéséhez, de országos viszonylatban is vitathatatlan a jelentősége. Frederick Harbison írja, hogy „a modern társadalmak céljai ... politikaiak, társadalmiak és gazdaságiak. Az emberi erőforrás fejlesztése valamennyi célkitűzés megvalósításának nélkülözhetetlen feltétele. ... Ha valamely ország képtelen emberi erőforrásait fejleszteni, más téren sem fejlődhet: nem alakulhat ki modern társadalmi és politikai szerkezet, nem hozhatja létre a

¹⁰ Packendorff, J. (1994): Temporary Organizing: Integrating Theory and Project Management. Pp. 22-25. In R. A. Lundin & J. Packendorff (eds.) Proceedings of the IRNOP Conference on Temporary Organizations and Project Management, March 22-25, Lycksele, Sweden. Internetes forrás: http://media1.lindgren-packendorff.com/2013/08/Packendorff_1994_IRNOP.pdf

nemzeti egység tudatát, és nem érhet el nagyobb eredményeket az anyagi jólét területén sem” (Frederick Harbison, idézi Polónyi, 2016)¹¹.

Mi az alábbiakban a PLM koncepciójához kapcsolódóan első példaként a vállalkozó készségeket vesszük szemügyre, hiszen a vállalkozói kompetenciák harmadik csoportja kifejezetten a PLM gondolkodásmódjával és eszközeivel fejleszthető. A Borsi és Dőry szerzőpáros szerint ugyanis a vállalkozások szempontjából „lényeges kompetenciák három csoportba sorolhatók.

1. Kognitív vállalkozói kompetenciák: a vállalkozók másként gondolkodnak, ami megnöveli a lehetőségek felismerésének (majd ehhez a vállalkozás fejlesztésének) esélyét. Mindez tanulható és fejleszthető. Az aktív és módszeres keresés (információrendezés), a mintafelismerés, a másképpen gondolkodás fontos elem, akárcsak a heurisztika alkalmazása a bizonytalanság közepette.

2. Szociális készségek: a kapcsolati tőke és hálózatok tárgyiasult és nem tárgyiasult erőforrásokhoz hozzáférést tesznek lehetővé. Idetartozik: mások helyes értékelése, különböző és változó társadalmi helyzetekhez alkalmazkodás, megfelelő fellépés, meggyőzőerő.

3. Akcióorientált kompetenciák: célok felállítása, elérésük megtervezése, a végrehajtás monitorozása és kiigazítások, a kezdeményezőkéesség, önmenedzselés, hit, személyes felelősség” (Borsi, Dőry, 2015: 842. old.)¹².

Márpedig a vállalkozások nem csak munkahelyteremtésük révén fontosak, hanem innovációkkal, a piaci lehetőségek folytonos keresésével száz éve ismertek a fejlődés motorjaiként.

A vállalkozói készségek fejlesztésében láthatóan fontos szerepe van a problémamegoldó gondolkodásnak, aminek fejlesztésében azonban a magyar iskolarendszer mai gyakorlata elég siralmas eredményeket produkál (ld. Götz, 2014)¹³. A pedagógiai lexikon szerint a probléma olyan helyzet, amelyben bizonyos célt el akarunk érni, de a cél elérésének útja számunkra rejtve van. A problémamegoldás a rejtett út megkeresése bizonyos cél eléréséhez. A problémamegoldó pedig kompetencia az egyén arra való képessége, hogy kognitív eljárásokat használni tudjon valós, a tudományterületeket átfogó helyzetekben, ahol a megoldás menete nem egyértelmű, és a megoldás folyamán alkalmazott ismeretek nem egy tudományterületről valók.

Egy ország humán erőforrásának értékelését gyakran kötik össze a problémamegoldó gondolkodás és az innovativitás világszinten kiemelkedő szintjével, amit többek között az adott nemzetiségű Nobel-díjasok számával is jeleznek. Magyarország ezen a téren látszólag nagyon jól teljesít: a nemzetközi rangsor első 25 helyezettje között szerepelt 2012-ben, a 17. helyen.

¹¹ Polónyi István (2016) A hazai emberi erőforrások ma és holnap. In *Educatio*. 2016/4. Internetes forrás: <http://folyoiratok.ofi.hu/educatio/a-hazai-emberi-eroforrasok-ma-es-holnap>

¹² Borsi Balázs – Dőry Tibor (2015): A vállalkozóképzés nemzetközi trendjei és a vállalkozói készségek egyetemi fejlesztése. Pp. 835-852. In *Közgazdasági Szemle*, LXII. évf. 2015. július–augusztus.

¹³ Götz Attila (2014) Csapnivaló a magyar PISA-bizonyítvány. Internetes forrás: https://index.hu/tudomany/2014/04/23/csapnivalo_a_magyar_pisa-bizonyitvany/

Nobel-díjasok eloszlása országoként (2012)¹⁴

Rangsor	Ország	Nobel díjasok	Népesség (2013)	10 millió lakosra eső díjazottak
1	Saint Lucia	2	182.273	109.726
2	Luxemburg	2	530.380	37.709
3	Svájc	25	8.077.833	30.949
4	Izland	2	329.535	30.346
5	Svédország	29	9.571.105	30.300
6	Norvégia	13	5.042.671	25.780
7	Dánia	14	5.619.096	24.915
8	Ausztria	21	8.495.145	24.720
9	Egyesült Királyság	123	63.136.265	19.482
10	Kelet-Timor	2	1.132.879	17.654
11	Izrael	12	7.733.144	15.518
12	Írország	6	4.627.173	12.967
13	Németország	105	82.726.626	12.692
14	Hollandia	19	16.759.229	11.337
15	Egyesült Államok	350	320.050.716	10.936
16	Franciaország	61	64.291.280	9.488
	Európai Unió	462	509.472.390	9.068
17	Magyarország	9	9.954.941	9.041
18	Belgium	10	11.104.476	9.005
19	Ciprus	1	1.141.166	8.763
20	Trinidad és Tobago	1	1.341.151	7.456
21	Finnország	4	5.426.323	7.371
22	Albánia	2	2.810.000	7.117
23	Új Zéland	3	4.505.761	6.658
24	Kanada	22	35.181.704	6.253
25	Bosznia Hercegovina	2	3.829.307	5.223

Ha azonban szemügyre vesszük a kilenc (ill. 15)¹⁵ magyar származású Nobel-díjas működési területét, már kevesebb okunk van a büszkeségre. Közülük ugyanis mindössze kettő élt/vagy dolgozott idehaza a díj elnyerésekor, még akkor is, ha Szent-Györgyit is idesoroljuk.

¹⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_Nobel_laureates_per_capita

¹⁵ A listán hol kilenc, hol pedig 15-16 személy szerepel. A bizonytalanságot annak meghatározása okozza, hogy ki tekinthető magyarnak születése, származása, vagy munka- és lakhelye legyen-e döntő szempont. A legtágabban (származás alapján) értelmezve ugyanis a litán szerepelne például Daniel Carleton Gajdusek, szlovák-magyar származású amerikai orvosi Nobel-díjas (1976) is.

Magyar Nobel-díjasok szakterületük és alkotási helyszínük szerint (2018)¹⁶

Évszám	Név	Szakterület (a Nobel-díj kategória-rendszere szerint)	Alkotási helyszín a díj megítélésékor
1905	Lénárd Fülöp	fizikai	Németország
1914	Bárány Róbert	orvosi	Bécs, Uppsala
1925	Zsigmondy Richárd	kémiai	Németország
1937	Szent-Györgyi Albert	orvosi	USA
1943	Hevesy György	kémiai	Svédország
1961	Békésy György	orvosi	USA
1963	Wigner Jenő	fizikai	USA
1971	Gábor Dénes	fizikai	Anglia
1976	Milton Friedman	közgazdasági	USA
1986	Elie (Elieser) Wiesel	béke	Kanada
1986	Polányi János	kémiai	Kanada
1994	Oláh György	kémiai	USA
1994	Harsányi János	közgazdasági	USA
2002	Kertész Imre	irodalmi	Magyarország
2004	Hershko Avram (Herskó Ferenc)	kémiai	Izrael

Daniel Carleton Gajdusek, orvosi (1976) szlovák-magyar származású amerikai Nobel-díjas

A nemzetközi szinten is jegyzett teljesítményt nyújtó emberek többsége elhagyta Magyarországot kiemelkedő munkássága idején. Ez csak részben magyarázható a technikai körülményekkel, a laboratóriumi kutatást igénylő munkák műszaki hátterével. Valószínűleg a társadalom innovativitással és kiugró teljesítményekkel szembeni érzéseiről is szó lehet.

Csepeli György és munkatársai előbb 1994-ben, majd tíz év múlva újra vizsgálták, hogy milyen mértékben elfogadó a magyar társadalom a megtapasztalt vagy vélt egyenlőtlenségekkel szemben. Mint írták: "Rawls definíciója kiindulópontként szolgálhat a kelet-európai irigység kultúrájának tárgyalásához: az irigységet így arra irányuló hajlandóságnak tekinthetjük, hogy ellenségesen gondolunk mások előnyeire, noha az, hogy szerencsésebbek nálunk, nem csökkenti a mi előnyeinket. Irigyeljük azokat, akik jobb helyzetben vannak nálunk, és még akkor is készek lennénk megfosztani őket a nagyobb előnyöktől, ha ezzel a magunkból is fel kellene adnunk szükségképpen valamit. ... A Rawls-i értelemben vett irigységet a verseny okozta kudarc megtapasztalása idézi elő, amely csökkenti a személyek önbecsülését, és társadalmi gyűlölködéshez vezethet" (Rawls 1997: 616. – idézi Csepeli et al., 2004: 5.)¹⁷. Miután megállapítják, hogy a magyar népesség körében igen erősen jelen van az irigység, még erősebben fogalmaznak annak ösztársadalmi hatásáról. "Ez az érzés [t.i. az irigység] nem valóságos személyek, ellenfelek vagy teljesítmények ellen irányul, hanem a személyes sikertelenség, az általános rosszérzés és a politikai rendszerből való kiábrándulás megtestesítője, aminek végkifejlete a fennálló rendszer teljes elutasítása. Ennek az irigységnek

¹⁶ <https://hu.wikipedia.org/wiki/Nobel-d%C3%ADj>

¹⁷ Csepeli Gy. – Örkény A. – Székelyi M. – Barna I. (2004): Bizalom és gyanakvás. Szociálpszichológiai akadályok a piacgazdasághoz vezető úton Kelet-Európában. Pp. 2-35. In Szociológiai Szemle. Vol. 14. No. 1.

a lelki társa a düh, ami megjelenik a gazdagokkal szembeni bizalmatlanságban és megvetésben, és aminek manifesztációja a drasztikus jövedelemelvonás vágya mindazoktól, akik az elmúlt egy évtizedet nyereséggel, vagy legalábbis nem veszteséggel zárták” (Csepeli et al., 2004: 34.)¹⁸.

A fentiek alapján úgy érezzük, joggal szorgalmazzuk az emberek egyéni boldogulására és a társadalom humán tőkéjének emelése szempontjából a projektmenedzsment jártasságainak a lehető legszélesebb körű terjesztését. Az életünk, a tanulásunk, a családi életünk tudatos menedzselése ugyanis nem csak az érintett egyének, hanem a társadalom egésze szempontjából fontos.

4. A projekt és a PM megjelenése különböző képzési területeken

A projekt és a projektmenedzsment megjelenése az eredeti születési helyén túl bizonyítja sokoldalú hasznosíthatóságát. Sőt, már jelenleg is alkalmazzák több területen az egyes elemeit. Akkor is így van ez, ha gyakran maga az alkalmazó sincs tisztában vele, hogy az általa használt eszköz, vagy gondolkodásmód honnan is származik. Előfordul azonban olyan eset is, amikor bizonyos feladatokra a projekt szót használják, bár anélkül, hogy tisztában volnának a szó jelentésével, vagy hogy joggal nevezhetnénk projektnek az említett tevékenységsort. Akárhogyan is, de ezek a jelenségek demonstrálják, hogy a projekt kifejezés, és néhány szakterületen a projektmenedzsment – vagy annak bizonyos elemeinek – gyakorlata meggyökeresedett a különböző tudományterületeken, gyakorlati munkavégzésben és a nyelvünkben is.

4.1. A projektmenedzsment a formális képzésben

A legegyszerűbb kiindulási pontként a projektmenedzsment általánosan elfogadott formájának a hivatalos képzési struktúrákban elfoglalt helyét érdemes szemügyre vennünk. Azzal ugyanis, ha egy diszciplína gyökeret ver az oktatásban, azzal nemcsak a tantárgyi struktúrákban, hanem egyben tudományok rendszerében is legitimálódik a létjogosultsága és a helye a többi diszciplína között.

Közép-Kelet-Európában a projektmenedzsment (hol fonetikusán átírva, hol pedig az eredeti angol megnevezéssel) az elmúlt évszázad utolsó évtizedében terjedt el, párhuzamosan a pályázati rendszerek meghonosodásával a régióban. Különösen a Phare program keretében elérhető pályázatok keltették fel a keresletet a sikeres pályázatokat író és a nyertes projekteket menedzselő szakemberek iránt.

A kilencvenes évek első felében a FAO és más nemzetközi szervezetek terjesztették egy-két hetes tanfolyamokon és pár napos képzéseken a pályázatírás és a projektmenedzsment rejtjelmeit, egységesen projektmenedzsment névvel. Talán ezért is van, hogy a hétköznapi ismeretekben máig nem válik el egymástól olyan élesen a pályázatmenedzsment és a projektmenedzsment, mint a PM szakmában.

¹⁸ u.o.

A projektmenedzsment mint önálló tantárgy, és mint egy adott tevékenységtípusra felkészítő fél éves kurzus a felsőoktatás formális képzési rendszerében az 1990-es évek közepétől kezdett elterjedni. Érdekes, hogy a vezetéstudománytól külön, a különböző fejlesztési diszciplínák (regionális fejlesztés, vidékfejlesztés stb.) kiegészítő tárgyként. Ekkor még erősen kötődött a pályázatmenedzsmenthez.

A projektmenedzsment elkülönült tantárgyként a nagyméretű műszaki fejlesztésekhez kapcsolódóan önállósodott, és azok esetében is tartalmilag a logisztikához állt közel, a megvalósítási folyamaton belüli ember-, anyag- és információáramlások időzítésének, monitorozásának stb. A vezetéstudomány a vállalati stratégia kialakításáról szóló anyagrészben használ fel projektmenedzsment eszközöket, miközben nem hivatkozik a PM többi elemére. A vezetéstudomány – és ebben a közgazdaságtudomány is osztozik – a vezetést a folyamatos működés irányításának tekinti. Ezt a folyamatosságot néha megszakítja egy-egy olyan emberi, vagy műszaki, vagy szervezeti fejlesztés (vagyis projekt), ami a megvalósítás után beépül a folyamatos működtetésbe, tehát megszűnik projekt lenni. Az említett tudományágak oktató helyei mindezt annak ellenére teszik, hogy ma már úton-útfélen a projekt-alapú vállalatokat, a projekt-alapú működtetést emlegetik.

Visszatérve a 'hivatalos' projektmenedzsment diadalútjához, említést kell tennünk arról is, hogy ma már nem csak egyes szaktudományos képzések kiegészítő tárgyaként szerepel választható kurzusként, hanem Magyarországon, Ausztriában szakirányú doktori képzés önálló tárgya lett, de máig nem képez önálló doktori iskolát. Sőt, akadémiai tagságról is tudunk projektmenedzsment tárgyában írott disszertáció alapján (Görög, 2016)¹⁹.

A projektmenedzsment elérte az akadémiai professzió szintjét, szakmai folyóiratok jelennek meg rendszeresen a témakörben, nemzetközi és nemzeti szakmai egyesületek működnek.

De ezt, mint önálló professziót, mint egy viszonylag szűk területen – a gazdasági/fejlesztési projektek területén – felhasználható ismeretrendszert kezelik.

Mindegyik vizsgált ország felsőoktatási intézményeiben hozzáférhető a projektmenedzsment ilyen önálló szakmaként való hozzáférhetősége. Maga a tananyag is hasonló szerkezetben kerül a hallgatók elé, elsősorban a gazdasági és a műszaki jellegű felsőoktatásban.

Láthatjuk a későbbi fejezetekből, hogy sok szaktudomány is alkalmazza, de a maga profiljának megfelelően applikálta a PM-et. Valamennyien szakmai, nem pedig közismereti tárgyként aposztrofálva.

¹⁹ Görög Mihály (2016) A szervezetek projektvezetési felkészültségének értékelése és fejlesztésének lehetősége. Akadémiai doktori értekezés. Budapest. Kézirat.

4.2. PM-elemek szaktudományok módszertanában

A marketing tudományterülete és gyakorlata viszonylag hamar felismerte, hogy a projektek menedzselésének kialakított gondolat- és eszközrendszere jól felhasználható a marketingmunkában is. Különösen a marketing-stratégia meghatározásában nyúlnak a projektek előkészítésének fázisát alkotó eszközökhöz szakterületen dolgozók. Így például előszeretettel alkalmazzák a probléma-meghatározás logikai lépéseihez a problémafa szemléltető eszközét, a megoldáskereséshez az úgynevezett „logframe” eszközét, a külső és belső feltételrendszerek, rendelkezésre álló, vagy beszerzésre váró erőforrások elemzéséhez a SWOT analízist, illetve a kockázatok mélységének és elkerülhetőségének mérlegeléséhez a kockázatelemzés különféle technikáit (lásd ehhez pl. Fülöp, Papp, 2017)²⁰.

Jól látható a felsorolásból, hogy a marketing nem csak a projektmenedzsment szemléletmódját és logikai lépéseit, hanem a kidolgozott technikai eszközeit is felhasználja. Ugyanakkor mindezt elsősorban a stratégia-alkotás megvalósításához, amit pedig a projektmenedzser szakirodalom gyakran nem tekint a PM részének, hanem a projektek előkészítésének tartja, ami pedig a pályázatmenedzsment része volna.

Mint korábban írtuk, mi ebben a kutatásban nem értünk egyet ezzel a nézettel. Konceptiónkban a projektek előkészítése, vagyis a projekt stratégiájának kialakítása a projektmenedzsment egyik legfontosabb alkotóeleme. Olyan eleme, ami a magánéletünk menedzselésében kulcsszerepet játszik, ahogyan azt a 3.1.1. fejezetben már bemutatottuk.

A marketing a közbülső elemekkel (monitoring, mérföldkövek, kritikus utak stb.), illetve a projekt életciklus utolsó szakaszával, a zárással nemigen foglalkozik. A fő hangsúlyt a stratégiaalkotásra helyezi, ezzel is jól szemléltetve a PM alkalmazhatóságának rugalmas voltát.

A román partnerek eredményei szerint Romániában a gazdasági képzéseken kívül számos más tudományterületen is oktatják a Projektmenedzsmentet, legtöbbször szakspecifikus jelleggel felruházva. Megtalálható a tantárgy a földrajz, illetve a turizmus szakterületeken, itt leginkább a *Fejlesztési projektek menedzsmentje* címmel szerepel a tantervben. A környezetvédelmi szakterületen *Környezetvédelmi projektek menedzsmentjét* tanulhatnak a hallgatók. A szociológia és kommunikációtudomány területeken *EU-s projektek menedzsmentje*-ként lehet megismerkedni ezzel a tantárggyal.

4.3. PM-elemek az elemi és a középfokú oktatásban

Az alábbiakban valamivel részletesebben foglalkozunk a projektoktatás kérdéseivel, mivel azok közvetlenül kapcsolódnak a kutatásunk tárgyához, a PLM koncepciójához és gyakorlatához.

A projektoktatás elnevezés könnyen félreérthető. A kívülállók gyakran gondolják, hogy a projektmenedzsment oktatásáról van szó, pedig nem ez a helyzet. A projekt itt a megszokott oktatási folyamattól elkülönülő olyan alkalom, ami egy-egy konkrét feladatot fogalmaz meg a tanulók számára és a végrehajtásban a tanulók önálló munkájára számít. A cél ekkor nem kifejezetten a meghatározásra került célállapot elérése. Sokkal fontosabb ennél a pedagógiai cél, ami a tanuló számára nem is kerül szükségszerűen meghatározásra. Ilyen pedagógiai cél a

²⁰ Fülöp Zsolt – Papp János (2017). Az álmotív körvonalazása. Pp. 2016-296. In: Lakatosné Szuhai Gy., Poór J. (szerk.): Tudatos életvezetés, Project Life Management. Projektszemlélet a magánéletben. Győr. Publio.

gyerekek önálló feladat-meghatározása és a megoldási utak keresése, a problémamegoldó képesség fejlesztése, az egyéni és a csoportmunka összehangolása stb.

„A projektoktatás kritériumai (Nádasi, é.n. 11. old.)²¹ szerint a következők:

1. A kiinduló pont a tanulók probléma felvető kérdése legyen, a tervezés közösen történjék.
2. A projekt megoldása a tevékenységen keresztül kapcsolódjon a valóságos helyzetekhez.
3. Adjon módot individualizált munkára.
4. Adjon módot csoportmunkára.
5. Kidolgozása összefüggő, hosszabb időtartamra nyúljon el.
6. A cél az iskolán kívüli helyzet megismerésére vagy megváltoztatására vonatkozzék.
7. Interdiszciplinaritás jellemezze.
8. A pedagógusok és a tanulók egyenrangú, ám különböző kompetenciákkal rendelkező partnerekként dolgozzanak együtt.
9. A tanulók önállóan döntsenek, és legyenek felelősek saját döntéseikért.
10. A pedagógus vonuljon vissza stimuláló, szervező, tanácsadó funkcióba.
11. A tanulók közötti kapcsolatok erősek, kommunikatívak legyenek.”

Az iskolák többségében a projektoktatás időlegesen szakítja meg a hagyományos képzési folyamatot. Rendszerint egy-egy ünnepi alkalomhoz kötődik a kidolgozandó feladatok kiadása és különösen az eredmények bemutatása. Alkalmanként azonban hosszabb, akár egy hetes (projekthét) rendezvénysorozatként is alkalmazható.

A projektoktatás elsősorban a feladatok értelmezése terén követi a projektmenedzsment gondolkodási folyamatait. A pedagógiai gyakorlatban ezt a szakaszt nevezik a projekt inkubációjának, de a folyamatai igen hasonlít a projektek előkészítési szakaszára jellemzőkhöz.

„A pedagógiai projekt fő szakaszai Nádasi (é.n. 30. old.) szerint:

- a projekt gondolatának érlelése, inkubációs szakasz,
- a projekt indítása:
 - a projekt definiálása,
 - a projekt megtervezése,
- a projekt végrehajtása,
- a projekt lezárása:
 - prezentáció,
 - értékelés.”

²¹ Nádasi Mária, M. (é. n.) A projekt-oktatás elmélete és gyakorlata. Internetes forrás: <http://tehetseg.hu/konyv/projektoktatás-elmélete-es-gyakorlata>

A pedagógiai projektek első két szakasza tehát igen közel áll a projektmenedzsment projekt készítési szakaszához, de a pedagógusok nem alkalmazzák, nem is ismerik a PM által kidolgozott eszközöket. Ezt bizonyítja az is, hogy amikor a projektmenedzsment oktatásáról és a magánéletben való alkalmazásáról beszéltünk, szinte mindannyian támogatták a javaslatot, de nem a pedagógiai munkájukban kívánták alkalmazni, hanem a saját magánéletük könnyítésére.

Ausztriában az iskolák most vezettek be egy rugalmasabb képzési rendszert, amelynek célja az osztrák oktatás 21. század igényeihez illesztése. Ausztria oktatási minisztériuma nagyon értékesnek tekinti a praktikus tevékenységeket. Így több iskolának lehetősége van a projektmenedzsment oktatás bevezetésére, de a döntés az iskolaszékek kezében van. A projektmenedzsment pedagógiai tartalma szerintük annak megértésében van, hogy a világ a saját tevékenységünkkel formálható, majd a csapatmunka tesztelésével folytatódik majd olyan szervezeti és gazdasági kompetenciákkal foglalkozik, amiket a felsőbb iskolák várnak el a gyerekektől. Az osztrák Oktatási Minisztérium kiemeli, hogy a projekt menedzsment is lehet olyan eszköz, amit professzionálisan lehet alkalmazni technikai vagy gazdasági projektekben, de a mindennapi professzionális vagy magánéletben is használható, mivel a központi alapelemei segítenek az olyan döntésekre fókuszálni, amik az olyannyira fontos cél-orientált gondolkodásban szükségesek.

Az osztrák Iskolai Autonómia Kézikönyv alapján a tanárok válogathatnak a leírt módszerek és azok elemei között, amik megfelelnek személyes munkastílusuknak, s egyben vezérfonalként szolgálnak saját projekt-modelljeik megvalósításához. A projektmunka igazi motiválója azonban a diákok és a tanárok öröme a közös cselekvésben és a közösen elért eredményekben, ami mindig az iskolai életből, mint speciális területből emelkedik ki.

4.4. PM-elemek az életviteli tanácsadásban

Napjainkban virágoznak a különböző életviteli tanácsadással foglalkozó vállalkozások, amelyek egyének és családok, elsősorban valamilyen krízishelyzetbe jutott családok számára nyújtanak segítséget. Különösen a tíz évvel ezelőtt kirobbant világméretű pénzügyi és gazdasági válság terelte rá a figyelmet a fizetésektelenné váló családok helyzetére. Kelet-Közép-Európában a helyzetet súlyosbította a valuta-alapú hitelfelvétel révén eladósodottak tömege.

Magyarországon az évezred első évtizedének végén számtalan képzés, továbbképzés indult a pénzügyi kultúra – vagyis életünk anyagi dimenziójának – javítása érdekében. Így például a "KEBA, a BÉT, valamint a Központi Elszámolóház és Értéktár (KELER) [2013] július[á]ban fogadott el egy, a fiatalok pénzügyi kultúrájának fejlesztéséről szóló szándéknyilatkozatot. Eszerint alapvető fontosságú lenne, hogy a diákok már a középiskolában elsajátíthassanak befektetési alapismereteket... A kezdeményezésükhöz több tőkepiaci szereplő csatlakozott, közöttük az XTB Magyarország bróker cég is" (fn.hir24. 2013)²².

A képzések, kurzusok eredménye – többek között – Zsótér és Nagy (2012) megállapítása szerint: "A gazdasági és pénzügyi válság tanulsága, hogy változtatni szükséges az eddigi

²² fn.hir24.hu (2013): Súlyos hiba, ha pénzügyi analfabétákat nevelünk a gyerekekből. 2013.09.10. Internetes forrás: <http://fn.hir24.hu/tozsdei-tippek/2013/09/10/sulyos-hiba-ha-penzugyi-analfabetakat-nevelunk-a-gyerekekbol/>

pénzügyi kultúrán és fogyasztói szokásokon. Magyarországon – tekintve, hogy fiatal demokráciának számít – már korábban is számtalan felső szintről jövő próbálkozás született abból a célból, hogy fejlessze a pénzügyi tudást és egészséges szinten tartsa az anyagi értékeket. Az eddigi kísérletek azonban csekély sikerrel jártak, mivel a lakosság pénzügyi kultúráját nem sikerült tovább bővíteni, illetve megerősíteni” (Zsótér, Nagy, 2012: 310.)²³.

A szóban forgó kurzusok és könyvek sikertelenségét elsősorban azzal magyarázhatjuk, hogy elkülönítve, az élet más összetevőitől izolálva próbálták kezelni az emberek pénzügy műveltségi hiányosságait²⁴. Néhány pénzügyi képzést meglátogatva tapasztalhattuk, hogy az előadók a legtermészetesebb módon szólították fel a résztvevőket, hogy vezessenek nyilvántartást a bevételeikről és a kiadásairól, készítsenek családi költségvetést és vegyék rá családtagjaikat is a költségvetés követésére. A résztvevők reakcióból érzékelhető volt, hogy belegondoltak, mi mindennek kellene megváltoznia a családi életükben csupán ezzel az egy változtatással. Az életünk holisztikus egység, nem csak anyagi érdekek, hanem emocionális és értékrendi tartalmak összefonódása.

Az általunk hiányolt holisztikus megközelítést kísérte meg például Korpusz Sándor megjeleníteni a könyvében. A kötet zárómondata szerint: “A ... Pénz Tréning fő célja az, ... hogy ne téveszmék miatt döntésképtelen szolgálói legyünk a pénznek, hanem gazdái és tudatos felhasználói. ... A Pénz Tréning legfontosabb jellemzője az, hogy teljes és valós emberkép alapján közelíti meg a problémák pénzzel kapcsolatos körét - és emiatt teljes körű a hatása. A Pénz Tréning máshogyan működik, mint egy módszertani vagy ismeretgyarapító tréning. Nem csak az ismereteink bővülnek egy témakörben, hanem emberileg változunk meg; az életünk más minőségek irányába fordul” (Korpusz, 2011)²⁵. A szóban forgó “teljes és valós emberkép” alapjaiból történő megközelítés kiváló kezdő lépésnek bizonyul az életvitelünk megváltoztatásához. A könyv céljából és témájából adódóan azonban kifejezetten pénzcentrikus, és inkább elméleti jellegű. Új szemlélet megalapozására törekszik, nem pedig a gyakorlati, módszertani természetű.

A számtalan életvezetési tanácsadó könyv, figyelemfelkeltő írás és reklám közül viszonylag kevés az, amely kifejezetten a projektmenedzsment alkalmazására hivatkozna. Az interneten található néhány olyan közlemény, amely mint új ötletet említi a projekt menedzsment alkalmazhatóságát. Közülük az első (myfamilydigest) a mindennapi rutinfeladatok családtagok közti felosztását és írásbeli rögzítését javasolja. „Néhányan feladják a harcot a káosszal. Szabadjára engedik az életüket, elfogadják, hogy a rendetlenség természetes” (myfamilydigest)²⁶. A rendetlenség helyett a projektmenedzsment lépéseinek alkalmazását javasolja, de a példák alapján láthatóan inkább csak a mindennapi háztartási feladatok jobb szervezéséről szól. Ugyanilyen alapszinten említi a PM alkalmazhatóságát Sobh, de leírása inkább a projektmenedzsment lépéseinek értelmező jellegű ismertetése, mintsem a téma

²³ Zsótér B. – Nagy P. (2012): Mindennapi érzelmeink és pénzügyeink. A pénzzel kapcsolatos attitűdök és a materiális irányultság szerepe a pénzügyi kultúra fejlesztésében. Pp. 310-321. in Pénzügyi Szemle. Vol. 57. No. 3.

²⁴ Itt most nem kívánok azokkal az értékelő megállapításokkal foglalkozni, amik szerint a kurzusokon az előadók nem annyira a pénzügyi műveltség általános emelésén, mint inkább a kurzust finanszírozó pénzintézet pénzügyi termékeinek népszerűsítésén fáradoztak.

²⁵ Korpusz S. (2011): Ilyen a pénz. Út egy új, egyéni pénzszerzés irányába. Budapest. Colorcom.

²⁶ myfamilydigest.com (é. n.): How to Apply Project Management Strategies to Your Everyday Life. Internetes forrás: <http://myfamilydigest.com/how-to-apply-project-management-strategies-to-your-everyday-life/>

kifejtése (Sobh)²⁷. Léteznek az interneten elérhető PM eszközök alkalmazását lehetővé tévő telefonos applikációkat (Conti²⁸ Rehman²⁹) népszerűsítő írások, amik viszont elsősorban termékismertető reklámanyagok.

A könyvesbolti forgalomban számtalan – és nagyon eltérő színvonalú – „Változtasd meg az életed!” mottójú írás közül válogathatunk. Közülük kiemelt jelentőségű a témánk szempontjából a korábban már említett könyv, amit a projektmenedzsmenttel foglalkozó kollégák és ismerősök is a legjobbnak tartanak és amiről többen közülük kijelentették, hogy „ez áll a legközelebb a PLM koncepciójához. Bill Burnett és Dave Evans „Tervezd meg az életed” című könyvéről van szó (Burnett, Evans, 2016). Az alcíme: „ahogy a Stanfordon oktatják”. Ezek szerint a magánélet tervezése egyetemi diszciplína, vagy legalábbis tantárgy – Amerikában! Ráadásul a könyv azt és úgy írja le, „ahogy a Stanfordon oktatják”. Mindez meggyőzött arról, hogy a kötetben leírtakat afféle referenciaként kezeljem, amihez a többi hasonló témájú írást hasonlíthatom.

Egy, az élet- és gondolkodásmód tanácsadással foglalkozó amerikai író, Brian Tracy (2016: 84, 86, 87.). könyve szerint „A nagy álmokhoz vezető út legfontosabb lépése, hogy határozd meg a saját ideális jövőképedet. ... Képzeld el a számodra ideális életstílust. Képzeld el az ideális állást vagy bevételi forrást. Lásd magad előtt, ahogy élni szeretnél, ahogy eltöltenéd minden napodat, hetedet, hónapodat. Képzeld el az ideális családi életet. Az ideális egészségi állapotodat. Alkosd meg a minden tekintetben tökéletes életedet. Ideális jövőd megalkotása az álmoklista megírásával kezdődik. Írj le [!] mindent, amit véghez akarsz vinni, és amit birtokolnál, ha semmi nem korlátozna ezek megvalósításában... Ezt követően elkezdheted a finomhangolást, hogy lépésről lépésre megalkosd életed precíz tervrajzát. ... Egy igazi cél világos, mérhető és határidőhöz kötött. A kívánság vagy a remény nem cél, hiszen homályos és nem teljesen érthető. Ezek fantáziák, amik hamar tovaszállnak.”

Ez a lépés, a stratégia megformálása, vagyis a „Hol vagyunk?” és „Hová szeretnénk eljutni?” kérdések megválaszolása a PM-re hivatkozó internetes anyagoknak is szerves része.

“Az alábbiakban bemutatunk néhány kérdést – írja a “my family digest” –, amik segítenek a projektmenedzsment jártasságok alkalmazásában. A változások sokkal inkább folyamatosak, mintsem alkalmiak, amikor egy terv révén követjük őket.

- Mik az álmai?
- Mit akar ezekből ma megvalósítani?
- Mik a hosszú távú célkitűzései?
- Mit tehet a mindennapjaiban azok hatékony megvalósításáért?
- Mik a mai teendői?
- Mit fog tenni önmaga megvalósításáért ma? (myfamilydigest.com).

A Stanford tananyag egy autó műszerfal kijelzőjével példálózva szólítja fel az olvasóit a jelen helyzet értékelésére. Szerzői szerint: „Addig nem tudhatod, hová tartasz, amíg azt nem tudod, hol vagy most. ... Először is tekintsd át, milyen a helyzeted az egészség, a munka, a játék és a

²⁷ Sobh, S. (n. d.): Applying Project Management in our Everyday. http://s3.amazonaws.com/inee-assets/resources/Applying_Project_Management_in_our_everyday_life_-_Eng.pdf

²⁸ Conti, G. (n. d.): How to Manage your Personal Tasks with a Project Management App. <https://zapier.com/learn/ultimate-guide-to-project-management/personal-project-management-app/>

²⁹ Rehman, F. (n. d.): 10 Must Have Personal Project Management Tools. Internetes forrás: <http://www.lifehack.org/articles/productivity/10-must-have-personal-project-management-tools.html>

szeretet területén. Az ... alapja az egészség, mert ha nem vagy egészséges, akkor más sem működhet jól az életedben” (Burnett, Evans, 2016: 49.).

JavaSlata szerint az olvasó egy-egy kilométerórához hasonló mérőeszközön jelölje meg ön maga adott helyzetét (a 0-tól a tele állapotig) a négy – az egészség, a munka, a szeretet [a szeretettség] és a játék területén. Burnett és Evans (2016:56.) leírásának nagy előnye, hogy javaslatával a kézzel nem fogható „eredményeket” mérhetővé teszi. Elismeri, hogy a javasolt mérőeszköz és eredménye nem egzakt, szubjektív, de éppen az alany elégedettségét hivatott mérni. „A műszerfalad voltaképpen egy keret: néhány rólad szóló adat egy helyen. Csakis te tudhatod, mi elég jó, és mi nem – legalábbis pillanatnyilag.”

Az adott helyzet mint kiindulópont értékelését csaknem valamennyi tanácsadó könyv első lépésként javasolja, ahonnan a célok konkretizálása megtörténhet. Nagy különbség van azonban a Tracy által megfogalmazott “képzeld el!”, “alkosd meg” felszólítások, illetve a Burnett és Evans (2016:88) könyvben szereplő “készíts listát!”, “írd le néhány mondatban”, “jelöld be [a kijelzőn] a négy mutatót” iránymutatások között. Utóbbiak fontosnak tartják az írásbeliséget, amit a projekt fogalmáról szóló fejezetben úgy írtam le, hogy az a külső személyek – a megrendelő, a pályázatkíró stb. – meggyőzését, és a tervezett tennivalók dokumentálását szolgálja. A StanforDi tananyagból kitetszik, hogy az írás funkciója nem csak az elnagyoltság, a pongyolaság és a ködös végiggondolatlan-ság ellenszere (az írás pontos fogalmazásra kényszerít). Kiolvasható az utasításokból az is, hogy az írás “elidegeníti” a napló íróját saját gondolataitól, mintegy “kívülről” szemlélhetővé és értékelhetővé tegyék ezeket a gondolatokat. “Vezess naplót a tevékenységeidről... Jegyezd le azt, ami előidézte nálad az elmélyültséget, vagy energiával töltött fel! ... Legalább három hétig folytasd a naplózást! Minden hét végén fogalmazd meg a reflexcióidat – említsd meg, melyik tevékenységek idéztek elő flow-t vagy energiaszint növekedést, és melyek nem!” A napló szembesíti a napló íróját korábbi önmagával: “Találsz meglepetéseket a reflexióidban?” – teszik fel a kérdést a szerzők, és meg vannak győződve róla, hogy az olvasó találni fog.

Burnett és Evans (2016: 135.) életképesebb, célravezetőbb és a magánélet menedzseléséhez jobban illeszkedő eljárást javasolnak. „Prototípusokat kell készítenem, hogy megvizsgáljam a lehetőségeimre vonatkozó kérdéseket” – írják. A prototípusok alatt azt értik, hogy az élettervező felkeres olyan embereket, akik az általa kíváncsún tartott (munka-, vagy egyéb) tevékenységet végzik, illetve a jónak vélt helyzetben vannak. A velük folytatott beszélgetések alapján tudják árnyalni a vágyaikat, pozitív vagy negatív érzelmekkel fogadott részletekkel kiegészíteni az elképzeléseiket. A leleményes módszer egyben a hálózatépítést is szolgálja. Burnett és Evans egyedül itt használ a projektmenedzsmentre emlékeztető kifejezést, amikor brainstormingnak nevezik a négy szemközti beszélgetések tapasztalatainak értékelését.

Sajnos, a szerzők ettől a ponttól kezdve szinte kizárólag az álláskeresés mesterfogásaira koncentrálnak, ami a témám szempontjából fontos, de nem központi probléma. A könyv amúgy sem ad lehetőséget a témánk szerinti további elemzésére. Mint a címe – „Tervezd meg az életed” – is mutatja, nem is szándékoztak foglalkozni a menedzselés további, a tervezést, vagyis a stratégia-alkotást követő kérdéseivel.

A személyes életviteli tanácsadás nemcsak írásban (néhány könyvben és valamivel több internetes honlapon) jelent már meg kezdeti szinten, hanem néhány vállalkozó gyakorlatában is, de nem a projekt-ciklusok mindegyikére kiterjedően, hanem egy-egy szakasz, illetve egy-egy tudásterület ismeretanyagát és eszközrendszerét felhasználva.

Elsősorban az osztrák partnereink számoltak be több ilyen kezdeményezésről. Elmondták, hogy a közép- és a felsőfokú oktatás hallgatói számára több helyen is indult időmenedzsment kurzus. Ahogy mondták: „Számos magán- és állami egyetem indít projekt-menedzsment osztályokat a szemeszterek közti időszakokban, elsősorban az időmenedzsmentre fókuszálva úgy gondolván, hogy az kap prioritást az egyetemi hallgatók körében”. Szintén Ausztriában működnek „Egyszerűen, stresszmentesen” típusú szemináriumok, amik arra próbálják felkészíteni a résztvevőket, hogy miként gazdálkodjanak tudatosan, célzottan és eredményesen az idejükkel és az energiáikkal, hogy miként találják meg az egyensúlyt a munkájuk és a magánéletük között, növelve a hatékonyságukat, sikereket produkálva és egészségesen hosszú távon. Véleményük szerint a projekt-menedzsment eszközök használata hatékonyabb volna, mint csak az idő-menedzsment és a stressz-menedzsment alkalmazása.

Szintén Ausztriában találkoztunk egy érdekes szemponttal a PLM-re vonatkozóan. Egy tanácsadással foglalkozó vállalkozó kifejtette, hogy nem támogatja a PLM közoktatásba integrálását és terjesztését. Mint kiderült, olyan konkurenciát lát benne, ami rontja a piaci monopol helyzetét. Érdekességgéppen idézzük a véleményét a PLM koncepcióról. „Feltehetően a projekt-menedzsment eszközök használata hatékonyabb volna, mint csak az idő-menedzsment és a stressz-menedzsment alkalmazása” – mondta.

5. Projektmenedzsment a mindennapi életünkben és az életünk projektesedése

A projekt kifejezést egyre gyakrabban hallhatjuk hétköznapi beszédben. Az emberek általában olyan esemény megjelenítésére alkalmazzák, ami kívül esik a naponta, vagy legalábbis gyakran ismétlődő, rutinszerűen végzett tevékenységek körén. Sokszor azonban egészen egyszerű, semmilyen különösebb tervezést nem igénylő feladatokat is projektként emlegetnek, amik csak időbeli ritkaságuk miatt nem tekinthetők rutin műveletnek. Hallhatunk például olyat, hogy „El kell intéznem egy projektet. Le kell vizsgáztatnom a kocsimat.” Ebben az esetben természetesen szó sincs projektről, különösen nem egy projekt menedzseléséről. De a két-három évente elvégzendő feladat kiesik a napi rutinból, ezért az életünk más feladat-területeitől elkülönült projektnak tűnik. Még akkor is, ha magának az elbeszélőnek nincs is sok dolga, csak elviszi a szerelőhöz a kocsit, majd érte megy a vizsga végeztével.

Ugyanakkor az embereknek számos olyan több összetevőből álló feladatsort kell végrehajtaniuk, amit joggal tekinthetnek projektnak, de akár ezzel a megnevezéssel illetik, akár nem, csak kevesen alkalmazzák az előkészítése, a végrehajtása és a lezárása során a projektmenedzsment eszközrendszerét.

Egy nemrég a témában végzett kutatás³⁰ megállapította, hogy az internetes kérdéssorra válaszolók megközelítően egyharmada „jól ismeri” a projektmenedzsment lépéseit és eszközeit, egyharmaduk nem ismeri, míg a maradék egyharmad „hallott már róla”. Ugyanebben a vizsgálatban derült fény arra is, hogy a kérdőívet kitöltők közel harmada szívesen alkalmazná a magánéletében a magánéletében is, ha kellően ismerné annak a lépéseit és eszközeit.

³⁰ Lakatosné Szuhai Györgyi (2018): Projektmenedzsment szemlélet fontossága és elfogadottsága a magánéletben. PhD disszertáció. Gödöllő.

5.1. A hátrányos helyzetűek felzárkóztatásában

Az eddigiekben felsorolt összes olyan csatorna, ami az emberekhez továbbította a PLM lépéseit és módszereit, vagy azok bizonyos elemeit, esetleg valamilyen ahhoz hasonló eljárásokat; szóval valamennyi eddig ismertetett csatorna a középosztály tagjai felé szállította az információkat. Nem mintha szándékosan célozta volna meg a középosztályt, de a felsorolt csatornákhoz való hozzáférés lehetőségei a viszonylag konszolidált anyagi helyzetben élők, vagy éppen onnan leszakadni készülők számára állt nyitva.

Sajnos, kevés olyan kezdeményezésre találtunk a vizsgált országokban, amelyek a segélyezésen túl a hátrányos helyzetből való kiemelkedést segítették volna elő a tudatos életvezetés támogatásával a szó igazi értelmében vett szegények számára. A kevés kivétel szinte mindegyike a pakisztáni Nobel-díjas közgazdász, Mohammen Junusz programját próbálta a helyi viszonyokra adaptálni.

Junusz: „hazája gazdasági valóságát vizsgálva egy konkrét eset hívta fel figyelmét a minimális összegű hitelek gazdasági jelentőségére. 42 bambuszszármoly-készítőnek összesen nem több, mint 27 dollár kellett volna ahhoz, hogy folytassák a termelést, de egyik bank sem adott nekik ilyen csekély pénzt. Így ők uzsorásokhoz kényszerültek fordulni. Junusz felismerte a megoldást, a mikrohitelt. Ez a 27 dolláros hitel modellé lett. Ezt a koncepciót követi az általa alapított a *Grámin Bank* is. ... A hitelnyújtáson kívül tanácsokat kapnak az ügyfelek és megtanítják őket a pénzzel való gazdálkodásra.” ([https://hu.wikipedia.org/Muhámmád Junusz](https://hu.wikipedia.org/Muhámmád_Junusz))³¹.

A Grámin Bank³² a mikrohitelekre szakosodott, Junusz erőfeszítéseit pedig Nobel-díjjal jutalmazta a nemzetközi tudományos grémium 2006-ban. A wikipédiás leírásból keveset tudhatunk meg a Grámin Bank és a mikrohitelek működéséről, de a „tanácsokat kapnak” és a „megtanítják őket” utalások jelzik, hogy a koncepciónak fontos része a résztvevők speciális képzése, az életvitelük racionalizálása.

A bank működése kisebb-nagyobb nehézségek ellenére sikeres volt, 1995 óta már állami támogatására sem volt szükség, a hiteleket a betétekből finanszírozták (hvg.hu 2010 Válságban)³³. 2010-ben azonban Junuszt életkorára hivatkozva eltávolították a bank elnöki székéből. Feltételezések szerint azonban „elbocsájtása megtorlás azért, hogy Junusz egy időben kacérkodott a politikai karrier gondolatával, és gondolkodott azon, hogy indul a választásokon a miniszterelnök, Haszina Vazed sejk ellenében” (HVG 2012 Junusz)³⁴.

2009. decemberében hírek jelentek meg a Heti Világgazdaságban arról, hogy a Grámin Bankhoz hasonló kísérleti program indul Magyarországon a következő év elején. „Az Országgyűlés költségvetési, pénzügyi és számvevőszéki bizottsága által kedden elfogadott javaslat a Szociális és Munkaügyi Minisztérium fejezetei között hajt végre változtatásokat. A kabinet a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézettől 50 millió forintot, az egyenlő

³¹ https://hu.wikipedia.org/wiki/Muh%C3%A1mm%C3%A1d_Junusz

³² A Grámin Bank nevét gyakran Grameen Bank-ként írják, mint Junusz keresznevét is hol Muhámmád-nak, hol Mohamed-nek

³³ hvg.hu (2010) Válságban a szegények bankja

https://hvg.hu/gazdasag/20101117_szegenyek_bankja_valsak_mikrohitelezes. 2010. november 17.

³⁴ hvg.hu (2010) Junusz sorsa a bíróságon is megpecsételődött.

https://hvg.hu/gazdasag/20110505_muhammad_junusz_gramin_bank 2011. május 05.

bánásmód és az esélyegyenlőség fejlesztésétől 45 millió forintot, a kábítószer-fogyasztás megelőzésével kapcsolatos feladatoktól pedig 40 millió forintot vonna el a »szegények bankja« elnevezésű kezdeményezés támogatásához. A szociális tárca 2008 júliusában számolt be arról, hogy az uzsorakölcsönök visszaszorításának lehetőségén dolgozik, valamint vizsgálja, hogy Magyarországra miként lehetne átültetni a bangladesi »Szegények Bankja« modellt vagy annak bizonyos elemeit» (hvg.hu 2009 135 millió)³⁵. Az idézetből kitűnik a program fontossága és sokféle haszna.

A „Felcsuti Péter, Ujlaki András és Polgár András alapította Kiútprogram Közhasznú Nonprofit Zrt. tevékenységének célja [a programmal is] az, hogy a szegények ne szakadjanak le a segélyrendszerről, és adófizető, önfoglalkoztató vállalkozóvá váljanak» (hvg.hu 2010 Hamarosan)³⁶. Az EU támogatással, magán- és állami forrásokból gazdálkodó program elsősorban a roma származású szegényeket célozta meg.

A hazánkban 2010-ben indult kísérleti (pilot) program működési módjáról és problémáiról egy 2012-ben született beszámoló (Molnár, 2012)³⁷ alapján alkothatunk képet.

A beszámoló – érthetően – elsősorban a pénzügyi-gazdasági és jogalkotási körülményeket részletezi, a program képzési, tanácsadási dimenzióit szűkszavúan említi. Még akkor is pénzügyi nyelven beszél, amikor a megtérülés társadalmi hasznait említi. Megfogalmazása szerint: „a hitelen kívül számos egyéb szolgáltatást kell nyújtani, folyamatos támogatással jelen kell lenni a terepen. Ez költséges tevékenység, ami üzleti értelemben soha nem térülhet meg, még csak nullszaldóssá sem válhat. A Kiútprogramnak nem célja az üzleti haszon, de hosszú távú cél a **társadalmi haszon**, vagyis az, hogy a befizetett többlet adók és járulékok, a megtakarított segélyek és a társadalmi dezintegráció egyéb megtakarított költségei meghaladják a program költségeit» (Molnár 2012: 14-15. old.).

A működési feltételek leírásából azonban világosan kitűnik, hogy a tudatos életvitel fontos követelménye – és egyben eredménye is – a programban való részvételnek.

„A programba való bekerülésnek előre rögzített felső vagyoni, jövedelmi határa van. Etnikai hovatartozástól függetlenül mindenki bekerülhet, aki az adott szegénységi szint alatt van. A hitelkihelyezés szekvenciális, a tagok egymást követően kapnak hitelt, ha a törlesztés rendben zajlik, utoljára a csoportvezető. Amennyiben valamelyik tag az első 6 hét során nem törleszt a megegyezés szerint, akkor kiesik a csoportból és a többieknek keresniük kell a helyére valakit. Amíg ez meg nem történik, addig nem kapják meg a hitelt. Az első hitel rendben történő visszafizetése esetén a hitelfelvevő a korábbinál nagyobb összegű hitelt kaphat. A modell fontos jellegzetessége, hogy abban döntő többségében (Bangladesben 95 százalékos arányban) nők vesznek részt» (Molnár, 2012: 16. old.).

Bár a megfogalmazott kritérium jövedelmi, az eredeti (bangladesi) modelltől eltérően a magyar viszonyok között szükség van üzleti tervek készítésére, a részvétel folyamán pedig könyvelésre is. Ezért azután a beszámolóban „terepmunkásoknak» nevezett segítő-tanácsadók feladatrendszere is igen sokoldalú:

³⁵ hvg.hu (2009) 135 millió a szegények bankjának.

https://hvg.hu/itthon/20091117_szegenyek_bankja_uszorakolcsonok 2009. november. 17.

³⁶ hvg.hu (2010) Hamarosan nyit a szegények bankja.

https://hvg.hu/gazdasag/20100619_szegenyek_bankja_bank_szegeny 2010. június. 19.

³⁷ Molnár György (szerk.) (2012) Szociális mikrohitelzés, önfoglalkoztatás és roma integráció. A Kiútprogram tapasztalatai és szakpolitikai ajánlások az EU Strukturális Alapok 2014-2020 közötti tervezési időszakára. Internetes forrás: http://kiutprogram.hu/wp-content/uploads/2018/06/kiut_policy_paper_magyar_valtozat.pdf

A beszámoló szavaival: „A program legfontosabb szereplői a terepmunkások. A javaslatok alátámasztásához szükséges a tevékenységük rövid összefoglalása. ...

1. A település feltérképezése. A terepmunkások lakóhelyük kb. 80 km-es környezetében dolgoznak, de (Budapest kivételével) a lakóhelyükön nem. Feladatuk a kiválasztott település gazdasági, társadalmi viszonyainak elemzése, intézményi partnerek megkeresése, a megfelelő kontaktszemélyek felkutatása. ...

2. Fórumok tartása. A kontaktszemélyek segítségével a terepmunkás fórumot szervez. A fórum feladata, hogy általános képet adjon a program céljáról, kimondásra kerüljenek a legfontosabb szabályok és legyen elegendő érdeklődő, aki megfelel a kritériumoknak és elkezdődhessen a személyes kapcsolatfelvétel.

3. Személyes kapcsolatfelvétel. A fórum után a terepmunkás az érdeklődőkkel egyenként személyes találkozót szervez, lehetőleg a család otthonában. Ennek során felvesz egy alapkérdőívet, melyből kiderül, hogy az érdeklődő megfelel-e a szegénységi kritériumoknak, kezelhető-e a háztartás esetlegesen meglévő adósságállománya és van-e akarat a vállalkozóvá váláshoz. Az objektív és szubjektív szempontok alapján a terepmunkás dönti el, hogy az adott személyt alkalmasnak találja-e a további közös munkára. Egy településen legalább 8-9 alkalmasnak tűnő embert kell találni. ...

4. Elő-csoportgyűlések. Közösségépítés – találkozók szervezésével kideríteni, hogy a potenciális ügyfelek képesek-e csoportként együtt dolgozni, egymásért felelősséget vállalni.

5. Szűrés. A csoport előkészületek legfontosabb mérföldköve a szűrés pontok utáni döntés a potenciális ügyfelek köréről. Aki megfelel, az válhat a megalakuló csoport hivatalos tagjává. A gyűlések és a személyes találkozók során a terepmunkás 4 különböző módon szűri az előcsoport tagjait: adótartozás lekérdezése, pénzügyi hiteltartozás lekérdezése, egyszerűsített vállalkozási terv ("kockás papír") beadása és az úgynevezett *scoring card* kitöltése és kiértékelése. A Hitelbírálati Bizottság dönt a vállalkozói elképzelés életképességéről.

6. Végleges üzleti tervek készítése. A terepmunkásnak legalább hetente találkoznia kell a csoporttal és egyenként is foglalkozni kell az ügyfelekkel. A végleges üzleti tervek egy sablont követnek, amelyhez csatolni kell egy 13 hónapra számított cash flow tervet is. Az üzleti tervnek tartalmaznia kell a hitel felvételének célját, a hitel felhasználásának részletes bemutatását, a tervezett beruházásokra vonatkozó költségvetést, a tervezett vállalkozás piaci kapcsolatait, a lehetséges partnereket, kockázatelemzést, a jövőbeli kilátások elemzését, végül a terepmunkás értékelését. Az üzleti tervet az ügyfél instrukciói alapján a terepmunkás készíti el, de minden részletét megbeszéli az ügyféllel. A terv készítése során a terepmunkás folyamatos képzést tart az ügyfeleknek. A végleges üzleti terveket a korábbihoz hasonló módon a Hitelbírálati Bizottság hagyja jóvá.

7. Csoportalapítás. A végleges üzleti tervek elfogadása után, a szakmai vezető és a Kiútprogram más vezetőinek részvételével lezajlik a csoportvizsga. Ez az ünnepélyes esemény a csoport megalakulásának hivatalos időpontja” (Molnár, 2012: 21-22. old.).

A fenti részletből kiolvasható, hogy a terepmunkások végzik el azokat a feladatokat, amiket később, egy tanulási folyamat végén maguknak a hitel hasznosítóinak kell megoldaniuk. A kiválasztási folyamat egyben képzési is, aminek során a résztvevők elemi szinten sajátítják el a célok kiválasztásának, a stratégia felépítésének és egy üzleti terv megírásának teendőit.

„Egyéb vonatkozásokban – írja a beszámoló – az eredeti Grameen-modellt követték elképzeléseink: 5 fős csoportok, szekvenciális hitelezés (először 2 csoporttag, majd újabb 2 fő, végül a csoportvezető kapja meg a kölcsönt), 1 éves futamidő, hetenkénti törlesztés, a hitelösszeg 5 %-a egy közös csoportalapba kerül. Az adható hitel felső határa 1 millió Ft.” (Molnár, 2012: 17. old.)

A kísérleti program sikerrel járt: az ügyfelek több mint 50 százaléka a formális gazdaságban működőképes vállalkozást tudott létrehozni, néhányan az informális gazdaságban tevékenykednek. Az időbeli eloszlás javuló tendenciát mutatott: míg a program első szakaszának ügyfelei közül csak 30 százalék dolgozott önfoglalkoztatóként az értékelés időpontjában, a második ütem ügyfeleinek esetében már 80 százalék ez az arány.

Sajnos, a program a kormány támogatásának elmaradása miatt már nem él. Ennek ellenére nagyon sok értékes tapasztalattal és tanulsággal szolgál a további hasonló programok számára. A legfontosabb, hogy bizonyította a szegénységből való kilábalás lehetőségét.

5.2. A munka és magánélet közti egyensúlyteremtésben

Az életünk jobbá tételének egyik fontos aspektusa a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése, fenntartása is. Minden általunk megismert forrás egyetértett abban, hogy ez az egyensúly nem csak az alkalmazottak, hanem a munkaadók, a vállalat szempontjából is előnyös. Nincs azonban egyetértés abban, hogy melyik oldal milyen mértékben tehető felelőssé ennek az egyensúlynak a megteremtéséért. Az OECD (n. d.) tanulmánya szerint a munkavállalóknak kell megtenniük mindent a cél érdekében, a kormányzat legfeljebb intézkedésekkel segítheti a lehetőségek kialakítását, míg a vállalat mentes a felelősségtől. Az említett tanulmány szerint „minden dolgozó számára kihívást jelent, hogy kényelmes egyensúlyt teremtsen a munka és a napi magánélet között. Ez különösen igaz a családokra. A munka, a háztartási feladatok és a magánélet sikeres kombinálása fontos a háztartás valamennyi tagja számára. A kormányzatok a munka és az otthon közti egyensúlyra törekvő szülőket támogató és rugalmas munkagyakorlatok támogatásával segíthetik” (OECD, n. d.)³⁸.

A hrportal (2018)³⁹ még világosabban fogalmaz, szerinte „nem a munkáltató dolga megoldani” a feladatot. „Aki nem tervezi meg a saját életét, annak valaki más fogja megtervezni helyette, és lehet, hogy nem fog tetszeni az a beosztás”.

Úgy gondoljuk azonban, hogy ez a munka nem csupán mindkét (a munkaadói és a munkavállalói) fél érdeke, hanem feladata is összehangolni valamennyiünk családi és magánéletét a munkavégzésével, vagy legalábbis lehetőséget teremteni a két terület harmonikusabb együttélésére. Véleményünk szerint erről szól az úgynevezett családbarát munkahely elképzelése. Az OECD work:life balance indexe a ledolgozott munkaórák hosszát, illetve ennek ellentétpárját – a családra és pihenésre, rekreációra fordítható szabadidőt –, továbbá az ingázást és a női foglalkoztatottságot veszi figyelembe az országok közti sorrend vizsgálatában. A felsorolt mutatók alapján Magyarországot a skála közepére helyezte, mondván, hogy „az evidenciák azt jelzik, hogy a hosszabb munkavégzés veszélyezteti az egészséget, csökkenti a biztonságot és növeli a stresszt. Magyarországon az alkalmazottak 3%-

³⁸ OECD (n. d.): Better Life Index. Work-Life Balance. Background. Internetes forrás: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/> Letöltés időpontja: 2017. december

³⁹ hrportal (2018): Munka-magánélet egyensúly: nem a munkáltató dolga megoldani. Internetes forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/munka-maganelet-egyensuly-nem-a-munkaltato-dolga-megoldani-20130409.html>

a dolgozik hosszú munkaórában, ami kevesebb, mint a 13%-os OECD átlag. Magyarország a családokra a legtöbbet költő OECD országok élvonalában áll, a GDP 4%-át költötték 2011-ben családtámogatásokra. Ugyanakkor az ilyen kiadásoknak csak egyharmadát fordították családsegítő szolgáltatásokra (többek között bölcsődékre, óvodákra), miközben ez az arány a magasabb termékenységi és női foglalkoztatottságú országok költségeinek 50%-ához áll közel. ... [Pedig] a formális gyermekgondozás tágabb hozzáférése hatékonyabb eszköz a szülők munkahelyi és otthoni kötelezettségeinek harmonizálásához, és egyben növeli a termékenységet is” (OECD, n.d.).

Egy másik, a munkahelyek családbarát jellegét kutató vizsgálat megállapítása szerint „a kisgyermekes magyar szülők 70 százaléka dolgozik jelenleg nem családbarát módon működő munkahelyen, holott ez a szempont álláskeresésnél tízből hét esetben a fontossági lista élén végez – derült ki a REGIO JÁTÉK friss kutatásából” (piacesprofit, 2017)⁴⁰. A www.balansz.info (n. d.)⁴¹ ezért többek között az alábbi javaslatot is megfogalmazta a munkadók számára megoldásként: „tréning a családi élet és munkahelyi teljesítmény sikeres összehangolásához”.

Álláspontunk a kérdésben – akár a munka:élet egyensúly, akár pedig a családbarát munkahely dimenziót hangsúlyozzuk is – abból indul ki, amit Murdick (1976: 24)⁴² is kiemel írásában. Nevezetesen, hogy a munkaadó és a munkavállaló között nem csak egy állás-szerződés, hanem egy pszichológiai szerződés is megszületik. Szerinte „a projekt munka és a projektszervezet egyedülálló lehetőségeket kínál az emberek motiválására és teljes elkötelezettségük megteremtésére. Nézzük ezeket a lehetőségeket”. Több pontba foglalt javaslatai körül itt csak néhányat emelünk ki. Így például:

- „... A korábbi projektben jól szereplő egyének felelősséget, növekedési lehetőséget és nagyobb kihívást jelentő munkát kaphatnak a következő projektben. Ez nagy különbség a statikus és permanens munka elrendeződésekhez képest.
- A projekt típusú szervezetekhez vonzódó emberek rendszerint lehetőségeket, nem pedig biztonságot kereső emberek. Ha a menedzsment versengési lehetőségeket kínál, nagy valószínűséggel elfogadják azokat, nem állnak ellen a változásoknak.
- A projekt élettartama alatt az adott pozícióhoz kapcsolt munka rendszerint változik. Ha a menedzsment a munka gazdagítás – pl. nagyobb vertikális felelősség – terminusai szerint engedélyezi a változásokat, erősíteni fogja a munkások motiváltságát. ...
- A célkitűzések révén menedzselés és a munkások bevonása a célkitűzések meghatározásába a projekt definíció természetéből adódik.
- A projektek gyakran fejlesztés jellegűek és fontos innovációkat követelnek meg. Ha a menedzsment keresi és felhasználja az összes stábtagnak a gondolatait, az elismerést, kihívást és növekedést idézhet elő.
- A projektek gyakran megkövetelik, hogy váratlanul felmerülő problémákat kelljen megoldani. Ez a szoros időterv és a munka fejlesztési természete miatt van így. A tagok

⁴⁰ Piacprofit.hu (2017): Tízbeől csak három magyar munkahely családbarát. Internetes forrás: http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/tizbol-csak-harom-magyar-munkahely-csaladbarat/

⁴¹ www.balansz.info (n. d.): Családbarát munkahely. Internetes forrás: <http://www.balansz.info/csaladbarat-munkahely>

⁴² Murdick, R. G. (1976): Managing human resources in project management. Project Management Quarterly, 7 (2), 21–25. Internetes forrás: <https://www.pmi.org/learning/library/managing-human-resources-project-management-1740>

felhatalmazása a problémamegoldásra lehetőséget teremt a menedzsment számára, hogy változatos, kihívást jelentő, elismert és növekedést produkáló munkafeladatokat adjanak, amik motiváló faktorok.”

A Murdick-féle javaslatokat kiegészíthetjük az osztrák partnerek tapasztalataival, amik szerint a projektmenedzsment-jártasság a végzők 70%-a számára azonnali elhelyezkedést biztosít. Az üzleti életben a projektmenedzsment egyre fontosabb, a munkaadók egyre inkább a PM-ben jártas munkavállalókat keresnek, hiszen a piaci körülmények nagyobb rugalmasságot követelnek, mind több üzemben folyik projekt-alapú termelés.

6. A projektalapú életvezetés ismertsége, elfogadottsága és gyakorlata a vizsgált országokban

Amint tanulmányunk bevezetőjében írtuk: a helyzetfeltáró munka fontos része volt egy kérdőíves vizsgálat, aminek azonban az eredményeit ehelyütt nem ismertetjük, az egy önálló tanulmány tárgya.

Az alábbiakban a munkatalálkozók, workshopok és a partner-szervezetek saját kutatásai során szerzett ismereteket rögzítjük röviden.

6.1. Ausztria

Az osztrák kutató kollégákkal folytatott beszélgetéseinkből feltárult, hogy nyugati szomszédaink elemi iskoláiban már folyik a PM eszközeit felhasználó képzés. Az osztrák Oktatási Minisztérium az idő-menedzsmentet – mint könnyen megtanulható és betanulható jártasságot – kifejezetten ténylegesen ajánlják a gyerekeknek és a tinédzsereknek. Emellett az egy stimulus-forrásra való koncentrációt – a figyelem sokfelé szórtsága helyett – a specialisták úgy javasolják, mint ami segít megtanulni a célra koncentrációt, amikor nem vész el a mellékes, vagy háttér-kérdésekben. Ily módon a fiatalok korán megtanulhatják a prioritizálást és valami speciálisra koncentrációt a folyamat elejétől a végéig.

A projekt-menedzsment pedagógiai tartalma annak megértésében van, hogy a világ a saját tevékenységünkkel formálható, majd a csapatmunka tesztelésével folytatódik, majd olyan szervezeti és gazdasági kompetenciákkal foglalkozik, amiket a felsőbb iskolák várnak el a gyerekektől. Az osztrák Oktatási Minisztérium kiemeli, hogy a projekt menedzsment is lehet olyan eszköz, ami a magánéletben is használható, mivel a központi alapelemei segítenek az olyan döntésekre fókuszálni, amik az olyannyira fontos cél-orientált gondolkodásban szükségesek. Ausztriában az alsófokú képzésben a projektoktatás című fejezetben ismertetett öntevékeny képzési folyamatok működnek, amik felhasználják a projektmenedzsmentben is megtalálható eljárásokat, de – annak ellenére, hogy az Oktatási Minisztérium meg is nevezi mint alkalmazható metodikai eszközt – nem történik a projektmenedzsmentre hivatkozó és azt minden elemében felhasználó (bár leegyszerűsített és lerövidített) képzés az osztrák elemi oktatásban. A közép- és a felsőoktatási intézményekben a magánéletre összpontosító önszervezési kurzusok elsősorban az időmenedzsmentre koncentrálnak a fiatalok stresszes életének oldására.

Magát a projektmenedzsmentet önálló szakmaként oktatják a különböző gazdasági és a műszaki profilú egyetemi karokon, de említésre sem kerül, mint az élet mindennapjaiban alkalmazható készségi tárgy. Annak ellenére sem, hogy az oktatók rendszerint a hétköznapi életükből vett példákkal szemléltetik a tennivalókat.

6.2. Horvátország

A horvát partnerek a többiekkel egybecsengően hangsúlyozták, hogy a modern üzleti környezetben, ahol a sikeresség és a kevésbé sikeresség közti különbség elsősorban az ötlet megvalósításának gyorsaságán múlik, a projektmenedzsment fontossága egyre nyilvánvalóbb.

A Project Management Institute (PMI) a Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) című kötetben foglalta össze módszertanát, amit folyamatosan bővítenek különböző témákkal (pl. a kormányzati adminisztráció, építkezés stb. témáival), és amit több tucat nyelvre fordítottak le. A horvát fordítás most van folyamatban.

A horvát felsőoktatás intézményeiben a PMBOK® Guide számít az ismeretek viszonyítási alapjának, a különböző kampuszokon ennek rövidített és egyszerűsített – és horvát nyelvű – változatát használják az oktatók.

A PMI (Project Management Institute) horvát ágazata, teljes nevén a „Project Management Association - Branch Zagreb, Croatia” 2004 óta működik, több mint 200 tagja van, akik közül 90 rendelkezik a nemzetközileg elfogadott Project Management Professional (PMP®) bizonyítvánnyal. A PMBOK fordítása folyamatban van, tavaly a PMI Combined Standard Glossary (PMI Combined Standard Glossary) került kiadásra a tagok számára ingyenesen. Bár az alapító ülés a FER égisze alatt történt és az első tagok legtöbbször is az IT világból érkezett, ma a tagok jelentős része más iparágakban (pl. az építőiparban és a telekommunikációban) tevékenykedő projektmenedzser. További információkért lásd a www.pmi-croatia.hr honlap „Membership” részét.

A Projekt Menedzsment Horvát Szövetsége (HUUP) 1999 májusában született és befogadást nyert a World Project Management Association IPMA (International Project Management Association) kereteibe. Az IPMA munkájáról a www.capm.hr címen találhat további információkat.

A projektmenedzsment felsőoktatásban folyó képzésének fő megközelítése bevezetés jellegű a projektmenedzsment ismeretekben és jártasságokban: kezdve a projekt és a projektmenedzsment fogalmának ismertetésétől a projektmenedzsment folyamatokon át a projektmenedzsment eszközeinek és elemeinek megismertetéséig.

Bevezetés a projekt és a projektmenedzsmentbe:

- Bevezetés a projektmenedzsmentbe
- A projekt életciklusai
- Kontextus-elemzés
- Projekt-dokumentumok
- A projekt sikerességének kulcs faktorai
- Projekt monitoring eszközök

A horvát partnerek megítélése szerint a projektmenedzsment kurzusok nem mindig szerepelnek a magánegyetemek étlapján, de az oktatók nagy sikereket érnek el, ha választható tárgyként felveszik a felsős éveikben. Jellemző, hogy egy-egy üzleti társaság maga akarja oktatni a projektmenedzsmentet, s ilyenkor számos magánvállalkozás egy-két napos képzése közül válogathat a hazai és külföldi előadók és szervezetek kínálatából.

A PM magánéletben való alkalmazását elsősorban a különböző internetes applikációk letöltése segítheti, de Horvátországban is elérhetők olyan kurzusok, amik kimondatlanul is a projektmenedzsment eszközeit felhasználva segítik az élet menedzselését. Ilyenek például az időmenedzsmentre, vagy a kommunikáció-menedzsmentre összpontosító programok.

A horvát kollégák beszámolója szerint a kutatásuk meggyőzte őket, hogy nemigen tudatosult a képző intézményekben a PM eszközei integrációjának fontossága a projektmenedzser professzió túl szakterületekkel. A magánegyetemen és a vállalkozások által szervezett kurzusokon megtalálható néhány kezdeményezés a PLM irányában, de ezek ma még kezdeti tapogatózó kísérletek.

Az elemi és a középszintű képzésben azonban nem találtak a kutatás során olyan kezdeményezéssel, ami a projektmenedzsment valamilyen szintű ismertetését, vagy felhasználását célozta volna.

6.3. Magyarország

A projektmenedzsment képzés Magyarországon nem mutat lényeges eltéréseket az Ausztriában és a Horvátországban tapasztaltaktól. A felsőoktatásban (a gazdasági és műszaki képzésekben) a tananyagok elsősorban a nemzetközileg elfogadott PMBOK Guide kötet, illetve annak egyszerűsített és rövidített magyar nyelvű változatai szolgálnak. A képzés valamivel szélesebb körben érhető el, mint a többi vizsgált országban, hiszen a Demjén-Majoros-Südi szerzői hármas már az állam- és közigazgatás (2005)⁴³, valamint a közoktatás (2007)⁴⁴ számára is írt PM-tankönyvet, amik hozzáférhetők az interneten is.

Magyar Projektmenedzsment Szövetség (PMSz) 1997-ben született azzal a céllal, hogy professzionális háttérrel, szakmai kontrollt, inspiráló tudástárat biztosítson és nyitott közösséget építsen a jelenlegi és jövőbeli projektmenedzsment számára. Ezt honlapja (<http://www.pmsz.hu>) és hírlevele is szolgálja (<https://www.pmsz.hu/hirlevel>).

Az elemi képzésben a projektoktatás Magyarországon gyerekcipőben jár. Jelenleg sem a központosított irányítás, sem a pedagógusok és a gyerekek munkaterhei nem segítik a terjedését.

Az érdeklődők Magyarországon is számtalan PM-ismereteket nyújtó magánvállalkozást találhatnak az interneten (pl. Soter Line Oktatási Központ; Szinergia Kft stb.), de ezek mind megmaradnak a gazdasági és műszaki alkalmazási területeknél. A Soter Line hirdetése szerint például „A képzést eredményesen teljesítő hallgatóként alkalmassá válik a korszerű menedzsment technikák alkalmazására, a projektek önálló előkészítésére, tervezésére,

⁴³ Demjén Klára - Majoros Anna – Südi Ilona (2005): Projektmenedzsment az állam és közigazgatásban. Kézikönyv. Budapest. Fővosz (Fővállalkozók Magyarországi Szövetsége)

⁴⁴ Demjén Klára - Majoros Anna – Südi Ilona (szerk.) (2007): Projektmenedzsment a közoktatásban. Budapest. Fővárosi Pedagógiai és Pályaválasztási Tanácsadó Intézet.

végrehajtására. Irányító, ellenőrző állásban dolgozhat! Szerezzen piacképes pénzügyi, gazdasági és projektszervezési ismereteket egy képzés keretein belül!”

A Szinergia például szakosodott, a jelentkező beosztásától és munkakörétől függő „személyre szabott” kurzusokat kínál az érdeklődőknek, de az étlapon nem szerepel közismereti tudnivalóként a PLM.

A rendkívül tág kínálatban Magyarországon is szerepel a „TPE (Time-, Project-, Energy-) Management, vagy például „A projektmenedzsment emberi oldala” nevet viselő képzés, ami utóbbi a „Személyes hatásgyakorlás a projektek iránti elköteleződés megteremtésében” alcímmel magyarázza a célkitűzését.

A PLM koncepciót ismertető és népszerűsítő események azonban már megjelentek Magyarországon. 2017 tavaszán Egerben ült össze több száz érdeklődő a „Project Life Menedzsment Tudományos Konferencia 2017” alkalmából, ahol egyben bemutatásra került a „Tudatos életvezetés. Projektszemlélet a magánéletben” című 650 oldalas tanulmánygyűjtemény (Lakatosné, Poór, 2017)⁴⁵ is.



⁴⁵ Lakatosné Szuhai Györgyi – Poór József (szerk.) (2017): ProjektLife Management. Tudatos életvezetés. Projektszemlélet a magánéletben. Budapest. Publio.

6.4. Románia

Romániában az elemi iskola előkészítő, illetve első és második osztályainak tananyagában már fellelhetők a PM elemei a *Tanácsadás és útmutatás (orientáció)* szakterületen belül, heti egy-két órában oktatott *Személyiségfejlesztés* tárgy témái között. Két év szünet után ez a tantárgy ismét megjelenik az általános iskola 5.–8. osztályainak tantervében, *Tanácsadás és személyiségfejlesztés* címmel, heti egy órában. A tantárgy célja a tanulók jóllétének és önbizalmának növelése, saját képességeik jobb megismerése, együttműködési készségük kialakítása, illetve az iskolai-, karrier- és magánéleti döntések támogatása. Különösen a *Személyes képzési- és karrierterv (célok, megvalósítási stratégia, határidők erőforrások, akadályok)* elkészítése során használják a tanulók a projektmenedzsment eszköztárát.

Ugyancsak az általános iskola 5.–8. osztályaiban szerepel a tantervben a *Társadalmi nevelés* tantárgy, heti egy órában, az *Ember és társadalom* szakterület egyik tárgyaként. Ennek keretében 8. osztályban *Gazdasági-pénzügyi nevelés*-t tanítanak, amelynek során a tanulók olyan gazdasági kérdésekkel ismerkednek meg, amelyekkel a mindennapi életük során találkozhatnak, továbbá fejlesztik a tanulók kezdeményező-készségét is. A tanulók közösen projektterveket dolgoznak ki, amelyeket meg is valósítanak, ezáltal további projektmenedzsment-ismeretre és tapasztalatra tesznek szert.

A középiskolai tantervekben már önálló tantárgyként is megjelenik a *Projektmenedzsment*, heti egy órában oktatva, egy tanéven keresztül. Az általános képzést nyújtó középiskolákban választható tantárgyként bármelyik évfolyamon (9.–12. osztályokban) oktatható, míg bizonyos pedagógiai profilú szakközépiskolákban kötelező tárgyként szerepel a 11. osztályosok *Pszichológia és pedagógia* moduljában. A tárgyon belül a klasszikus projekttervezési és vezetési ismereteket oktatják, de kitérnek a problémamegoldás, a proaktív attitűd, hatékony kommunikáció, együttműködés, döntéshozatal, kritikus gondolkodás és tárgyalási készségek magánéletben és szakmai téren való hasznosításának lehetőségeire is.

Internetes keresés eredményeként a románai partnerek olyan kezdeményezésre is találtak, amely a projektmenedzsment eszköztár magánéletben való felhasználását próbálják terjesztetni a tanulók körében. A Humán Erőforrás Fejlesztési Operatív Program keretében finanszírozott, 2011.07.01–2013.06.30 között megvalósított projektre, amelynek címe „*A tanulók magánéleti menedzsment kompetenciáinak kialakítására szolgáló módszerek és eszközök. Interaktív digitális platform az alkalmazott pszichológia terén középiskolások számára*”. A projektet az Ilfov Megyei Tanfelügyelőség (Inspectoratul Școlar Județean Ilfov) nyújtotta be hat partnerszervezettel közösen. A projekt célcsoportját bukaresti, illetve Ilfov, Konstanca, Dâmbovița és Maros megyei oktatók, iskolai tanácsadók, valamint 10. osztályos tanulók alkották. A projekt újító szemlélettel közelítette meg a középiskolások általános kompetenciáinak fejlesztését, kihangsúlyozva a magánéleti menedzsment és a karrierfejlődés fontosságát (<http://www.mvp-educational.ro>).

A projektmenedzsment egyetemi szintű képzéséről ugyanaz mondható el, mint a többi vizsgált országban.

6.5. Szlovákia

Szlovákiában az egyetemi képzésben a többi országban tapasztalt tendenciák fedezhetők fel. A projektmenedzsment a gazdasági, illetve a szervezés- és vezetéstudomány részeként kerül oktatásra. A Selye János Egyetem Komarnoban azonban csatlakozott a PLM koncepció aktív terjesztőinek és kidolgozóinak táborába, így a X. Nemzetközi Tudományos Konferenciája keretében már önálló szekciót indított a PLM lehetőségeinek és feladatainak megtárgyalásra 2018. szeptemberében.

A Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kara doktoranduszi (PhD.) tanulmányi programja, a *Közgazdaságtan és vállalati menedzsment* a projektmenedzsment kutatására is kitekintést biztosít. A Kar a PLM szlovákiai terjesztésének fő bázisaként tekinthető.

Összegezve elmondhatjuk, hogy a tudatos életvezetés koncepciója, vagyis a projektmenedzsment magánéletre alkalmazása olyan közismereti tantárgyként, amit a közép- és a felsőoktatás valamennyi szintjén megismerhetnek a diákok, az általunk vizsgált egyik országban sem található meg.

Ugyanakkor számos jel bizonyítja, hogy a projektmenedzsment rugalmasan alkalmazható a különböző diszciplínák speciális szempontrendszeréhez, és a különböző gazdasági, műszaki és menedzseri képzések gyakorlata jelzi, hogy az oktatási intézmények fel is használják a PM egyes eljárásait és eszközeit.

Ennek szükségességét hangsúlyozza, hogy a vezetés- és szervezélmélet már egy évtizede beszél a projekt-szervezetekről, illetve a vállalatok projekt alapú működéséről. A munkaerőpiacon pedig kereslet mutatkozik a projektmenedzsmentben jártas végzett hallgatók iránt. A projektmenedzsmentben jártas diplomások szinte azonnal el tudnak helyezkedni a diplomaszerezés után.

A tanulmányozott országokban működnek olyan kurzusok, amik a magánélet, vagy annak egy-egy szegmensének jobb menedzselését hirdetik és célozzák meg, de ezek sosem a projektmenedzsment teljességét alkalmazzák, hanem a projekt-ciklusok közül egyet-egy (különösen a stratégia-alkotást), vagy a tudásterületek valamelyikét (elsősorban az időmenedzsmentet) kiragadva készítik fel a diákokat a stressz elkerülésére.

Az egyedüli precedens arra, hogy a magánélet menedzselése (vagy legalábbis a tervezése) egyetemen oktatott tantárgyként működjön, a Stanford egyetemen található, aminek a tartalmi jegyeit röviden ismerteti Burnett és Evans általunk ebben a tanulmányban (a 4.4. fejezetben) viszonylag részletesebben bemutatott könyve.

Ugyanakkor az általunk felkeresett civil szervezetek nem zárkóztak el a PLM koncepció terjesztése előtt. Valamennyien támogatják az elképzelést és készek aktívan is közreműködni a hálózat építésében és működésében.

7. A PLM koncepció és gyakorlat terjesztését szolgáló hálózat

A kutatásban partner szervezetek – a CEDEX (Croatia), Pro Oeconomica Association (Romania), Selye János University (Slovakia), SIETAR (Austria) és a projekt-koordinátor Professional Project Life Nonprofit Ltd. (Hungary) – valamennyien egyetértettek a PLM alkalmazhatóságában és hasznosságában, hiszen – többek között – éppen ezért is vállaltak partneri szerepet a kutatásban.

Abban a kérdésben is konszenzus született, hogy folyamatos együttműködéssel, tapasztalatcserékkel és bemutató foglalkozásokon való kölcsönös részvétellel segíthetjük a PLM gondolatának és gyakorlatának terjedését az érintett országokban.

Az eddigi együttműködés keretében több országban készített interjúk alapján egyre markánsabban rajzolódott ki előttünk, hogy a PLM terjesztésében nem elsősorban a projektmenedzserekre, hanem sokkal inkább PM-et oktató tanárookra és tanfolyam-vezetőkre számíthatunk. Úgy tűnik, hogy a gyakorló projektmenedzserek nagyobb elszántsággal védelmezik elsajátított szakmájuk felségterületét a kívülálló amatőröktől, mintsem hogy megosztanák laikusokkal az ismereteiket és jártasságaikat.

Hasonló védekező mentalitást tapasztaltunk az életvitel-tanácsadással foglalkozó vállalkozók részéről, akik – bár munkájuk során nem hivatkoznak a PM-re, de – felhasználják a projektmenedzsmentben kidolgozott eljárásokat és eszközöket. Az egyik ilyen tanácsadó vállalkozó nyíltan ki is fejtette, hogy bolondság volna részéről támogatni a PLM terjesztését, hiszen „hogyan tudna pénzt keresni olyan dologgal, amit mindenki tanult, mindenki ismer”.

Mindezek alapján úgy véljük, hogy a nemzetközi együttműködési hálózatunkat nem annyira a gyakorló projektmenedzserek, vagy a tanácsadók irányába terjeszthetjük ki, hanem az oktatás terén dolgozó szervezetek felé.

8. Tanulságok, tapasztalatok és tennivalók

„Hogyan készítsük fel magunkat és gyermekeinket a példátlan átalakulások és radikális bizonytalanságok e világára? Egy ma született csecsemő a 2050-es években lesz harmincas.

Ha minden rendben megy, még 2100 táján is élni fog, sőt a 22. századnak is aktív polgára lehet. Mit tanítsunk ennek a gyerekeknek, ami segít majd neki fennmaradni, sőt jól élni a 2050-es években vagy a 22. században?” (Harari, 2018: 227. p.)⁴⁶.

Kutatásunk azt mutatja, hogy a projektmenedzsment valamennyi általunk vizsgált országban professzióvá fejlődött. A kutatásokból és a praxisból felhalmozott új tapasztalatait nemzetközi folyóiratokban, konferenciákon, szimpóziumokon teszi közzé; nemzetközi és önálló nemzeti szakmai szervezetekkel rendelkezik. Saját, a többi tudományterületétől elkülönült és egységes rendszert alkotó elméleti és gyakorlati ismeretanyaga van. Úgy tűnik, hogy ennek a tudástárnak a specializálódása (szerződés-menedzsment, a sikeresség mérése, környezetvédelmi projektek menedzselése stb.) van folyamatban, nem pedig a többi tudásterülethez való integrálódása.

Mivel a PLM egyik vizsgált országban sem honosodott meg sem az oktatásban, sem pedig a tanácsadási gyakorlatban, ezért természetesen szakirodalma sincs, oktatási segédanyagok vagy

⁴⁶ Harari, Yuval Noah (2018) 21 lecke a 21. századra. Budapest. Animus.

tankönyvek nem jelentek meg témában. Maga a PLM koncepcióját is nóvumként fogadták a meglátogatott szakemberek. Ugyanakkor a PLM – mint fentebb részleteztük – a projektmenedzsment ismereteinek, módszereinek, eljárásainak a magánéletben való alkalmazását jelenti, a PLM szemléletében és oktatási módszereiben egyaránt sok vonatkozásban támaszkodhat a projektmenedzsment oktatásának segédeszközeire és módszertani tapasztalataira.

8.1. A projektmenedzsment a felső- és a felnőttoktatásban

A kutatócsoport hazai és külföldi tagjai közül, akik tanítottak már – a felnőttoktatásban, akár csak pár napos tanfolyamszerű kurzusokon, vagy egész szemesztereken át – projektmenedzsmentet, valamennyien egyetértettek abban, hogy a témakör oktatásának két legfontosabb metodológiai szabálya a gyakorlat-orientáltság és a kiscsoportos képzés. Ezt a két szempontot érdemes szem előtt tartani a képzésben használt tananyagok esetében is.

8.1.1. Tananyagok

Tankönyvek

A legismertebb és a leggyakrabban hivatkozott könyv a PM témájában a Project Management Institute (PMI) – a világ vezető projektmenedzser szervezete – által kiadott „*A Guide to the Project Management. Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*” címet viselő összefoglaló kötet. A PMBOK sokkal inkább tekinthető szabványgyűjteménynek, mintsem tankönyvnek, amiből valaki megtanulhatná a PM eljárásait és módszereit. Nem magyarázza, hogy melyik lépést miért és hogyan kell elvégezni, hanem csupán felsorolja a projekt összeállításának és a kész projekt menedzselésének építőköveit.

A kötet a tankönyvként való használatát az is ellehetetleníti, hogy a PMBOK Guide teljességre törekszik. Mindent leír, ami a nagy projektek esetében szükséges összetevő, eljárás és dokumentum, hiszen a tudományterület teljes körű összefoglalása a célja. Az így megjelenített anyag nagy része a magyarországi hétköznapi projektek igen nagy részében fölösleges, vagy elhagyható.

A kötet egyenlő hangsúlyt fektet a projekt – mint dokumentum – összeállítására, az elfogadott projekt végrehajtására és a zárására, vagyis a projekt életciklus valamennyi elemére. Így viszonylag kevés teret szentel a PLM szempontjából legfontosabb összetevőkre: a projekt összeállítására és a projekt végrehajtásának értékelésére.

A terjedelmes kötet angol nyelven elérhető az Interneten, magyar fordítása még nem jelent meg. A nyelvi akadályt tovább erősíti, hogy a kötetben említett bizonyos összetevőkre és dokumentumtípusokra nem létezik magyar szakkifejezés.

Mindezek miatt csaknem minden olyan oktatási intézmény, amely valamilyen formában tanítja a projektmenedzsmentet, saját tankönyvet készített - a saját képzési céljainak megfelelően. Így például a műszaki profilú képzésben a nagy beruházások és építkezések projektjei adják a tankönyvek igazodási pontjait. Néhány tankönyv jellegű munka általános használhatóságra törekszik. Közülük a legismertebb Görög Mihály több kiadást megélt tankönyve, ami a könyvkereskedéseken át is megszerezhető. Némelyik általánosan használható kötet az

interneten elérhető PM-szoftverek használatára, letölthető űrlapokra, folyamatábrákra koncentrál, ilyen például Versuh (2006)⁴⁷ írása.

A PLM koncepcióhoz valamelyest közelebb álló és általános használatra törekvő tankönyv Daróczi Miklós (2011)⁴⁸ és Garaj Erika (2012)⁴⁹ munkája, amiket a digitális tankönyvtár kínál minden felhasználónak az Interneten.

Hangsúlyozzuk azonban, hogy a felsorolt kötetek mindegyike a projektmenedzsment, nem pedig a PLM oktatását segíti. A magánéletünk projektjeinek menedzseléséhez sem képzés, sem tankönyv nem áll rendelkezésre egyik országban sem.

Segédanyagok

A PMI úgynevezett módszertani segédleteket is kiadott a PM néhány témakörében. Ilyenek: a „*The PMI Guide to Business Analysis*”, a „*The Standard for Program Management*” stb. Ezek az adott PM munkafolyamat gyakorlati elvégzésének lépéseit – nem pedig a megérttetésének, vagyis nem az oktatásának a módszereit – ismertetik. Ahogyan az egyik, a PLM szempontjából legfontosabb anyag fogalmaz: „a *Practice Standard for Work Breakdown Structures* vezérfonalként szolgál a WBS felépítéséhez, nem szándékozik oktatási segédlet lenni a WBS létrehozásának mikéntjére” (PMI, 2006: 2.)⁵⁰. Így hát ezek sem segítik a PLM oktatását, de értékes szempontokkal segítik a tananyag kialakítását.

A PLM szempontjából a PM legfontosabb szakasza a programkészítés, hiszen az ahhoz szükséges tudatosság és rendszerezés hiányzik az emberek többségéből, ha saját életük tervezéséről, szervezéséről van szó. Ráadásul az üzleti projektek menedzselése esetében is általában a programkészítés az a küszöb, amin átjutva már csaknem automatikusan haladhatnak tovább a tanfolyamok résztvevői. Fokozottan igaz ez a magánéleti projektek esetében. A fontosságához képest meglepően kevés irodalom foglalkozik azonban részletesebben és didaktikusan ezzel PM lépéssel.

Az angolszász szakirodalomban a Program Planning (ritkán Program Design) néven szerepel néhány írás a programkészítés lépéseiről, legújabban pedig kiegészítve a program-értékelés témakörével McNamara (2007)⁵¹, Bechman (2008)⁵². Magyarországon a programtervezés és a programírás címszó alatt csakis informatikai szoftverek készítési módját találjuk a könyvtárakban, vagy az interneten. Magyar nyelven a „program planning”-hoz közel álló tartalmat elsősorban a pályázatírásról és jóval kisebb mértékben a pályázatmenedzsmenttel foglalkozó szakirodalomban találhatunk.

8.1.2. Módszertani tanulságok a felnőttoktatásból

Mint korábban szó esett róla, a projektmenedzsment oktatói valamennyien egyetértettek abban, hogy a témakör tanításának két legfontosabb metodológiai szabálya a gyakorlat-orientáltság és a kiscsoportos képzés.

⁴⁷ Eric Versuh (2006) Projektmenedzsment. Budapest. HVG könyvek.

⁴⁸ Daróczi Miklós (2011) Projektmenedzsment. https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Projektmenedzsment/index.html

⁴⁹ Garaj Erika (2012): Projektmenedzsment. Digitális tankönyvtár.

https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_35_projektmenedzsment/ch01.html

⁵⁰ PMI (2006): Practice Standard for Work Breakdown Structures.

⁵¹ McNamara, C. (2007) Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation. Minneapolis. Authenticity Consulting LLC.

⁵² Bechman, Janet (2008) 7 Steps to Perfect Program Planning. Purdue University.

A gyakorlat-orientáltság alatt azt értjük, hogy a tennivalókat – de még az elméleti tudnivalókat is – tréning-jellegű képzéssel és gyakorlati példák segítségével kell készség szintre fejleszteni. A feladatok nem szemléltetés céljával, hanem kifejezetten a begyakoroltatás szándékával kerülnek megfogalmazásra. Különösen fontos ez a PM első – a tervezési – szakaszában.

Valamennyi interjúvoltunk egyetértett abban, hogy a résztvevőknek általában az jelenti a legnehezebb feladatot, hogy az elképzeléseiket konkrét célokként fogalmazzák meg.

A ködös álmok tervekké strukturálása nehezen megérthető feladat, amit nem lehet eredményesen „elméletben” megértetni, és csak személyes visszacsatolások révén lehet készség szintre emelni. Nem csak az ügynevezett probléma-fa és a célfa megalkotása, hanem különösen a tennivaló-struktúra (a PM-ben *work breakdown structure* névvel illetett, vagyis a WBS) létrehozása okoz nehézségeket kezdetben. Kifejezetten olyan feladatokról van szó, amiket nem elég ismerni, hanem be kell gyakorolni.

Majdnem ugyanilyen fokú nehézséget okoz a mérőszámok (indikátorok) pontos meghatározása. Megfelelő gyakorlás nélkül rendszerint sérül az indikátorokkal szembeni – alább jelzett – két alapvető követelmény valamelyike. Az első követelmény az érvényesség (validitás): a mérőszám olyan megfigyelhető jelenségekre irányuljon, amik valóban a vizsgált fogalom, tárgy, vagy folyamat jelentését fedik le, azt demonstrálják. A másik követelmény a számszerűség (kvantifikáltság), vagy legalábbis a mérhetőség, az összehasonlíthatóság. Ne csak egy jelenség meglétét, vagy hiányát jelezzék, hanem lehetőleg a mértékét, a mennyiségét, vagyis a mennyiségében bekövetkező változásokat is mutassák. Enélkül lehetetlen a tervezett és az aktuális eredmények összevetése, a folyamatok nyomon követése és az „előtte” és az „utána” szituáció összevetése.

Amint a tevékenység-struktúra és a hozzá tartozó mennyiségi és minőségi indikátorok meghatározását sikerült készség szinten elsajátíttatni, felválthatják a nagyobb létszámú csoportoknak tartott előadások az egyéni és kiscsoportos foglalkozásokat. A kezdeti személyes korrekciók után, mikor már elsajátították az alapvető készségeket – nem ismereteket, hanem azok alkalmazását is –, akkor már jöhet a frontális képzés, de a házi feladatok kiértékelése révén továbbra is szükség van a tanári visszacsatolásra.

8.2. A projektoktatás mint gyermekpedagógiai módszer

8.2.1. Mi a projektoktatás?

A projekt szót a pedagógiában szűkebb értelemben használjuk, mint a hétköznapi nyelvben. Azokat a tanulásszervezési formákat értjük rajta, amelyek során a tanulók (1) közösen, együttműködve, (2) belső indítatásból, (3) jellemzően valamilyen gyakorlati természetű, a mindennapi élethez kapcsolódó problémára fókuszálva (4) egy közös produktum, termék létrehozása érdekében dolgoznak (A tanítás mestersége)⁵³.

A projektoktatás célkitűzései megegyeznek a PLM koncepció elképzeléseivel. Mindkettő a „felelősségvállalás, az önértékelés, az együttműködés képességeinek” kifejlesztésén munkálkodik (A tanítás mestersége).

Ahogy az osztrák interjúalanyaink (projektoktatást is alkalmazó pedagógusok) fogalmaztak: „A projekt menedzsment jártasságok elsajátíttatása a korai években a szülők feladatköre, akik

⁵³ A tanítás mestersége. Kulcsfogalmak az oktatás elméletében. Internetes forrás: <http://tanmester.tanarkepzo.hu/projektpedagogia>.

felelősek a gyerekek tanulásáért és az ötletszerű céljaik realizálásáért, valamint mindennapi életük olyan szervezéséért, hogy egyre függetlenebbek és sikerebbek legyenek. Egyedül a Krone egyik cikke szól arról, hogy miként szervezzék a gyerekek maguk az életüket a szüleik vagy más felnőttek segítségével. A cikk egyben megjegyzi, hogy az idősebb gyerekek számára fontosak a független élethez vezető első lépések”.

Az iskola ebben annyiban segíthet, hogy a projektoktatás révén rávezeti a gyerekeket a célok meghatározásának és megvalósításuk tervezésének készségeire, a csoportmunka képességére, a szisztematikus gondolkodásra, a prioritások meghatározására, a problémamegoldás lépéseire, a folyamatok értékelésére és az időmenedzselésre. Az idő-menedzsmentet – mint könnyen megtanulható és betanulható jártasságot – már ma is ajánlják a gyerekeknek és a tinédzsereknek a választható tanrendek és a különböző vállalkozások. A specialisták az egy stimulus-forrásra való koncentrációt – a figyelem sokfelé szórtsága helyett – javasolják, mint ami segít megtanulni a célra koncentrációt, amikor nem vész el a mellékes, vagy háttér-kérdésekben. Ily módon a fiatalok korán megtanulhatják a prioritizálást és valami speciálisra koncentrációt a folyamatok elejétől a végéig.

A projekt-menedzsment pedagógiai tartalma annak megértésében van, hogy a világ a saját tevékenységünkkel formálható, majd a csapatmunka tesztelésével folytatódik. Olyan szervezeti és gazdasági kompetenciákkal foglalkozik, amiket a felsőbb iskolák várnak el a gyerekektől. Az osztrák Oktatási Minisztérium azonban kiemeli, hogy a projekt menedzsment is lehet olyan eszköz, amit nem csak professzionálisan lehet alkalmazni technikai vagy gazdasági projektekben, hanem a mindennapi professzionális vagy magánéletben is használható, mivel a központi alapelemei segítenek az olyan döntésekre fókuszálni, amik az olyannyira fontos cél-orientált gondolkodásban szükségesek. Ilyen törekvések az iskola-projektek a tantervekbe illeszthetők, reálisak és főleg modern feladatok. Olyan közös eredményekre irányulnak, mint egy beszámoló, egy prezentáció, vagy egy kiállítás; amik a diákok aktivitására és a tanárok segítségére építkeznek. A projekt-menedzsment mint iskolai tananyag feltehetően a projekt-menedzsment egyszerűsített formája lehet az iskolai projektekre alkalmazva.

Érdekesség, hogy az osztrák gyakorlatban már működnek olyan magánkezdemenyezések, amik a gyerekek számára szerveznek elsősorban időmenedzsment kurzusokat, de más stressz-oldó foglalkozásokról is olvashatunk hirdetéseket az interneten.

8.2.2. A módszer tanulságai a PLM szempontjából

Az általános iskolákban folyó projektoktatás tanulságai jelzik a számunkra, hogy a gyerekek és a tanárok egyaránt fogékonyak a PLM koncepcióban foglalt gondolatok iránt. Bár az iskolai projektoktatás ma nem hivatkozik a projektmenedzsmentre, nem kifejezetten a PM eszközeit alkalmazza, a törekvései mégis megegyeznek azzal. Az általános iskolai tanárok lelkesen fogadták a PLM képzés ötletét, de egyelőre önmaguk számára igényelték azzal, hogy legfeljebb az után vállalják az iskolai oktatását, miután maguk már megfelelő jártasságot szereztek a témában.

Ez annyiban is szerencsés, mert a PLM oktatásában speciális kérdésként jelenik meg a képzés frazeológiája a gyerekek felkészítése során. A PLM ugyanis nem csupán felhasználja a projektmenedzsment szemléletét, logikáját és eszközrendszerét, hanem hivatkozik is rá és – bár csupán alapvető szinten, de – be is kívánja vezetni a képzésben résztvevőket a projektmenedzsment „szakmába”. Így elkerülhetetlennek látszik a PM szakkifejezéseinek megemlítése, mégpedig a szakmában szokásos angol elnevezések megtanítása. A projektoktatás pedagógiája úgy kerüli ki a dilemmát, hogy nem is hivatkozik a PM-re, mi azonban a PM hétköznapi életben való alkalmazását kívánjuk terjeszteni. Ezért egy

leegyszerűsített „szakszótár” összeállítását tervezzük a legfontosabb szakkifejezések angol, fonetikus (vagy latinosan) átírt és magyar megfelelőivel, és a szóban forgó kifejezés rövid magyar nyelvű értelmezésével a gyerekek számára. (A szemléltetés kedvéért egy példa: application – aplikáció – alkalmazás.) Mindebben és a szükséges tananyagok kidolgozásában hasznos segítséget remélünk a gyakorló pedagógusoktól.

Tapasztalataink szerint azonban a mai általános iskolás korú gyerekek az okostelefonjuk, illetve a számítógépük használata közben számos angol kifejezést elsajátítanak és használnak otthonosan, így nem okoz nekik nehézséget a PM angol frazeológiájának megismerése sem. Az értelmező szakszótár ugyanakkor elősegítheti a PLM és a PM nyelvhasználatának magyarosítását is.

8.3. A szegénység elleni programok

A szegénység elleni küzdelem legismertebb formái a segélyezés és a munkahelyhez segítség (állásra képzés + munkahelyteremtés). Napjainkban azonban lassan terjed a Mohamed Junusz Nobel-békedíjas közgazdász nevével fémjelzett „szegények bankja” (Grameen bank) mikrohitel-program, aminek célja a hagyományos banki megfontolások szerint hitelképtelen szegények vállalkozóvá segítése. Annak pedig fontos összetevője egy képzési, felkészítési program-elem, aminek során megtanítják a szóban forgó személyt pályázatot, üzleti tervet írni és a nyertes projektet menedzselni. A program érzékenysége miatt több országban úgynevezett „pilot projektek” keretében kísérletezték ki, hogy az adott ország pénzügyi és jogi környezetében milyen módszerekkel folytatható le a legnagyobb sikeresség reményében a „szegények bankja program” (ahogyan azt az 5.1. fejezetben körvonalaztuk).

Magyarországon a képzés egyik legfontosabb módszertani elve a fokozatosság. A bank és a leendő vállalkozó között egy vállalkozói tanácsadó (a programban a terepmunkás nevet viseli) áll, aki előbb megírja a vállalkozó elképzelései szerint az elnagyolt a „kockás papír” néven nevezett dokumentumot, ami az üzleti terv alapja lesz. „Az üzleti tervnek tartalmaznia kell a hitel felvételének célját, a hitel felhasználásának részletes bemutatását, a tervezett beruházásokra vonatkozó költségvetést, a tervezett vállalkozás piaci kapcsolatait, a lehetséges partnereket, kockázatelemzést, a jövőbeli kilátások elemzését, végül a terepmunkás értékelését. Az üzleti tervet az ügyfél instrukciói alapján a terepmunkás készíti el, de minden részletét megbeszélik. ... A végleges üzleti tervek egy sablont követnek, amelyhez csatolni kell egy 13 hónapra számított cash flow tervet is. ... A terv készítése során a terepmunkás folyamatos képzést tart az ügyfeleknek” (Molnár, 2012: 22., 57.)⁵⁴.

Mivel a megszerzett tudást a vállalkozónak később önállóan, segítség nélkül is alkalmaznia kell, a legtermészetesebb követelmény a gyakorlatiasság és az intenzív kiscsoportos foglalkozás. „A tanfolyam nem formális oktatás keretében zajlik, hanem interaktív, csoportos megbeszélése az egész folyamatnak” (Molnár, 2012: 43.). A „tankönyvet” ennek megfelelően itt is a résztvevők írják, és hasznos kiegészítő anyag lehet a számukra a készülő szakszótár, értelmező szótár.

⁵⁴ Molnár György (szerk.) (2012) Szociális mikrohitelezés, önfoglalkoztatás és roma integráció. A Kiútprogram tapasztalatai és szakpolitikai ajánlások az EU Strukturális Alapok 2014-2020 közötti tervezési időszakára. Internetes forrás: http://kiutprogram.hu/wp-content/uploads/2018/06/kiut_policy_paper_magyar_valtozat.pdf

8.4. Tapasztalatok a PLM oktatásával kapcsolatban

A legelső – és talán legfontosabb – tapasztalat, hogy a vizsgált országok egyikében sem képezi a PLM az alap-, a középszintű-, vagy a felsőoktatás részét; nem jelentek meg a képzést támogató tankönyvek és segédanyagok; maga a gondolat is újdonságnak hatott az interjúalanyaink között. Ugyanakkor nagy érdeklődés és fogadókészség mutatkozott a PLM koncepciója és terjesztése iránt, különösen a tanárok, az oktatók részéről.

A legnagyobb akadályt jelenleg az életkorcsoportoknak megfelelő tematikájú és nyelvezetű oktatási anyagok jelentik. Mindegyik vizsgált országban komoly szándékukat jelezték partnereink a PLM bevezetésére és terjesztésére, amennyiben a különböző életkorú diákoknak megfelelő írott (vagy digitalizált) tematikákat, tankönyveket, munkafüzeteket dolgozunk ki a kiépített hálózatunk és külső (pszichológus, pedagógus, projektmenedzser) szakemberek segítségével.

A jelenleg forgalomban lévő tankönyvek és segédanyagok egy-egy összetevőjét, aspektusát alkalmazhatjuk a tananyag írásunkhoz a projektmenedzsment, az általános iskolai projektoktatás gyakorlatából. A kidolgozott materiát és kigyakorolt pedagógiai módszereket egy sor „pilot-projekt” segítségével fokozatosan teszteljük és fejlesztjük tovább.

A téma speciális volta miatt nem csak a szükséges tankönyvek, hanem a képzés módszerei eltérő jellemzőkkel bírnak, mint az oktatásban megszokott. Az encikopédikus részletességgel leírt tananyag, ami viszonylag részletesen mutatja be a tárgyat, itt sem fölösleges, de nem nélkülözhetetlen. Sokkal fontosabb az egyes lépéseket nagy betűkkel megnevező, majd azt vázlatosan, egy-két mondatban megfogalmazó munkafüzet, amelyben a tanuló jegyzetelésének csaknem az egész oldal üres helyet biztosít. Ez a munkafüzet szükség esetén pótlapokkal kiegészíthető, ha valaki részletesebben jegyzetel, vagy ha valamelyik lépést (feladatot) nem jól oldja meg, illetve kijavítva őrzi meg. Így a tanulók tulajdonképpen maguk írják a saját „tankönyvüket”.

Ezt a tanári vázlatosság és tanulói jegyzetelés odáig vihető, hogy az oktató csak egy vázlatot vetít ki diáképeken, a tanulók pedig jegyzetelik, amit éppen feljegyzésre méltónak gondolnak. Ennek a végletnek a hibája, hogy lényeges elemek kerülhetik el a tanulók figyelmét. Utólag visszakeresve nem tudják, hogy melyik tennivalók melyik projekt-szakaszhoz tartoztak, melyik lépés megoldását jelentették. Mi mindenképpen a feladat megnevezését és a teendők egy-két mondatos leírását tartalmazó rövid fejléccel ellátott feladatlapokat preferáljuk.

Akár fejléccel ellátott, akár teljesen üres lapokra jegyzetelnek is, a tanulók lényegében maguk írják a „tankönyvüket”, amit azonnal konkrét példával illusztrálnak is. Ez a konkrét példa lehet egy, az oktató által megadott projekt-megfogalmazási feladat, amit a tanár akár a tábla (vagy kivetítő) előtt állva is menedzselhet. Ekkor a kurzus mindegyik résztvevőjének a „jegyzeteiben” ugyanaz a példa-feladat lesz, az oktatónak pedig elegendő a feladatmegoldások közös ellenőrzése, illetve a helyes megoldás kihirdetése.

Ennél intenzívebb és hatásosabb módszer, ha minden résztvevő egy saját maga által kiválasztott projekt-elképzelést dolgoz ki, amit akár pályázatként is felhasználhat később. Ez a módszer sok időt, energiát és figyelmet követel meg az oktatótól, de éppen intenzív és személyes jellegének köszönhetően mélyebb bevéődést és az anyag készség szintű elsajátítását teszi lehetővé.

Mivel azonban a magánélet intimitását nem akarjuk sérteni, de a példa-feladat személyes jellegét meg szeretnénk tartani, a tanulók témaválasztását meg kell beszélni velük, és fel kell hívni a figyelmüket a magánszférájuk esetleges sérelmére. Ha ennek lehetősége felmerül, más téma választását kell javasolnunk.

Bármelyik módszert – egy meghatározott elképzelés közös kidolgozását, vagy mindenki saját választott problémájának megoldását – választjuk is módszerként, a PLM oktatásához folyamatos tanári segítség kell. Az utóbbi esetben azonban lényegesen több tanári asszisztencia szükséges.