



# EUROPÉER Alapítvány

## Összehasonlító kutatási zárójelentés

PLM - Projekतालapú életvezetés  
EFOP-5.2.2-17-2017-00014 számú projekt

**SZÉCHENYI** 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

# TARTALOMJEGYZÉK

## Tartalom

<b>A vizsgálat célja és módszere.....</b>	<b>3</b>
<b>A minta bemutatása .....</b>	<b>8</b>
<b>A projektmenedzsment (PM) ismerete és használata .....</b>	<b>13</b>
A PM ismeretek .....	13
A PM ismeretek forrásai.....	15
Tervezés a PM ismeretében és/vagy anélkül.....	18
Tervezés mások tevékenységére vonatkozóan .....	24
<b>A PLM alkalmazhatósága és hasznossága .....</b>	<b>26</b>
<b>A PM-et ismerők és a tervezők a PLM-ről .....</b>	<b>30</b>
<b>Elvi hozzáállás és gyakorlat.....</b>	<b>31</b>
<b>Életminőség és tervezés .....</b>	<b>33</b>
<b>Az adatelemzés összefoglalása.....</b>	<b>35</b>
Az előfeltételezések igazolódása .....	35
A fiatalok és a PM ismerete .....	36
A nők, a PM ismerete és a tervezés.....	36
Családszerkezet és tervezés.....	37
A képzettség szerepe a tervezésben .....	37
<b>A kutatási csoportok és a tervezés .....</b>	<b>38</b>
<b>A tervezésről általában .....</b>	<b>38</b>
A PM-ismeretek forrásai .....	38
A PM ismeretek és a tervezés gyakorlata.....	39
<b>Kreált csoportok.....</b>	<b>39</b>
Tervezők.....	39
<b>Tanulságok.....</b>	<b>40</b>
<b>A PLM ösztársadalmi értéke .....</b>	<b>40</b>
<b>A PLM iránti „kereslet” csoport szinten.....</b>	<b>41</b>
Hátrányos helyzetűek felzárkóztatása .....	41
A PLM és a munkaadók .....	42
<b>A PLM egyéni szinten .....</b>	<b>43</b>
<b>További feladatok a PLM kutatásában.....</b>	<b>44</b>

## A vizsgálat célja és módszere

Vizsgálatunk a projektmenedzsment (a továbbiakban PM) alkalmazásának egy új területre, a családi és magánéletünkre való felhasználását, annak lehetőségeit, mai gyakorlatát és ígervényeit igyekszik megismerni.

Számtalan példa igazolja, hogy az elszánás és a szorgalom akkor igazán célravezető, ha világos és egyértelmű vezérfonal irányítja. Mivel a vizsgálatot szervezők és lebonyolítók fiatalon találkoztak projektírási feladatokkal, számukra evidens volt, hogy ezt a vezérfonalat a PM eszközszerrendszere szolgáltatja.

Elgondolkodtató azonban, hogy mi akadályozza az embereket ennek a jól kidolgozott és hasznos segítőeszköznek a használatában. Valószínűleg az, hogy nem ismerik, nem találkoztak vele. A megoldás egyszerűnek tűnik: a lehető legszélesebb körben kell terjeszteni a PM-ismereteket. Bonyolultabbá vált a kép számunkra, amikor kiderült, hogy akik megismerkedtek már a munkájukban ezzel a logikával és eszközszerrendszerral, ők sem mind hívei a magánéletben történő felhasználásának. Vannak, akik nap mint nap meggyőződnek a PM hatékonyságáról, mégsem gondolják úgy, hogy ugyanezzel a gondolkodásmóddal és szisztémával az életük más részeit is hatékonyabbá tehetik.

Beszélgetéseink, olvasmányaink és korábbi kutatásaink meggyőztek arról is, hogy a projektmenedzsment magánéletben való felhasználásának lehetőségei, kívánatossága vagy éppen lehetetlensége ma még feltáratlan terület a tudományos irodalomban. Magát az ötletet is csak néhány internetes honlap veti fel a „megváltoztatjuk az életed” mottójú üzleti ajánlatuk reklámozásaként, de anélkül, hogy akár minimális szinten is vizsgálnák az ilyen alkalmazás akadályait, vagy lehetőségeit. A tudományosnak minősíthető szakirodalom pedig nem foglalkozik ezzel a kérdéssel. Mintha eleve elrendeltetett volna, hogy a projektmenedzsment csakis az üzleti életnek egy speciális területére kidolgozott, és ezért csak ott használható.

Az akadémiai írások garmadája foglalkozik a „mi a projekt” kérdésének megválaszolásával. Ez számunkra azt sugallja, hogy a probléma előttük is – kimondatlanul is – azt jelenti, hogy az élet melyik területeit tekinthetjük projektnek, vagyis hogy hol alkalmazható a projekt-szerű menedzselés.

Mi a nagybetűs élet részének tekintjük a hagyományosan projekt-szemlélet alapján és PM eszközökkel menedzselte üzleti feladatokat ugyanúgy, mint a mindennapjainkban gyakran felmerülő teendők sorát. Háziasszonyként, családfőként, szülőként számtalanszor segítette az életünket a PM eszközszerrendszere, és vállalkozókként gyakran fordulunk a családi élet pszichológiai útmutatóihoz, vagy azok „üzletiesített” változatához: a HR menedzsmenthez.

Nem tudjuk szétválasztani az életünket oly módon, hogy a boldogság és az elégedettség helyszíne a család, a verseny és a hatékonyság helyszíne pedig a vállalkozás legyen. A vállalkozásunkban boldogságra is törekszünk, a családjunkban pedig hangsúlyozottan elvárjuk a hatékonyságot is.

A projektmenedzsment alatt a szakma képviselői azt a tevékenységet értik, ami egy projektnek nevezhető tervdokumentumban foglalt célkitűzés megvalósítása érdekében irányítja a végrehajtási munkát. “A projektmenedzsment az erőforrások szervezésével és azok irányításával foglalkozó szakterület, melynek célja, hogy az erőforrások által végzett munka eredményeként egy adott idő- és költségkereten belül sikeresen teljesüljenek a projekt céljai” (Wikipédia). Egyszerűen megfogalmazva: a projektmenedzsment a projektek menedzselése a projektek jellemzőinek megfelelően.

Ha ezt elfogadjuk, újabb definíciós kényszer előtt állunk, meg kell határoznunk, hogy mi a projekt.

A projekt definíciós fejezetből és a PM történetéről szóló leírásból kitűnik, hogy a projektmenedzsment meghatározásai legalább három csoportba sorolhatók.

(1.) Az egyik a projekt lényegének az ideiglenességet tekintik. Ezt úgy fogalmazzák meg, hogy a projektnek van kezdete és vége. Bár mindennek van kezdete és vége, a részletesebb kifejtésekből kitűnik, hogy itt lényegében a 'just in time' elvének az alkalmazásáról van szó. A projekt a folyamatos üzemeltetéstől, működéstől elkülönülő olyan tevékenységsor, amiben minden erőforrást csak akkor, csak annyi ideig, csak olyan módon használnak fel, ami a leghatékonyabban szolgálja a megvalósítást. Az ideiglenesség speciális munkaszervezetet (projekt-szervezetet) feltételez, ami a folyamatos foglalkoztatással szembeállítva kap igazán értelmet.

(2.) A másik csoport a projekt céljainak újszerűségét, egyediségét hangsúlyozza. A projekt definícióiban olyan fontos helyet elfoglaló kritérium nem kap hasonlóan meghatározó szerepet, amikor a projektmenedzsment meghatározásáról van szó. "Az ismétlődő tevékenységek (folyamatok vagy üzemeltetés) és az egyszeri tevékenységek (projektek) menedzselése alapvetően más technikai ismereteket és megközelítést igényel" (Wikipédia). Ennek megállapítása után azonban a szerző megáll. Az egyediséget hangsúlyozó vitatkozók leggyakoribb példaként említik a főzést, ami nap mint nap ismétlődő, csaknem mechanikus tevékenység a – főleg férfiakból álló – szerzőcsoport szerint. Amennyiben a főzés ott kezdődik, hogy a zöldséget a vízbe aprítjuk, valóban eléggé mechanikus munkafolyamatról van szó. Ha azonban a főzés alatt azt értjük, hogy a cselekvés alanya (rendszerint a feleség) kitalálja, hogy mit készítsen, ami megfelel a család három pontba foglalható igényeinek (legyen az étel változatos, finom és olcsó), majd beszerző körútra indul a nyersanyagokért és csak ez után lát neki a hozzávalók összevegyítésének, akkor a főzés gasztronómia, élelmezésvezetés és egészségmegőrzés egyszerre. A kételkedőknek kívánjuk, hogy házastársuk valóban nap mint nap ismétlődő mechanikus tevékenységként készítse el számukra az ennivalót.

(3.) A projekt és a projektmenedzsment azonban egyben egy speciális eszközrendszer, technika alkalmazását is jelenti. Különböző tervezési és kontroll technikák, értékelési és monitoring eszközök, évtizedek alatt finomodott elemzési eljárások stb. gyűjtőhelye. Olyanokra gondolunk, mint a Gantt chart, a PERT (Program Evaluation and Review Technique), a Critical Path Method (a CPM), a GERT (Graphic Evaluation and Review Technique) stb., amiket mára a számítógépeknek és a megfelelő programokat működtetni tudó okostelefonoknak köszönhetően bárki alkalmazhat kisebb projektekre, akár magánéletének egyes aspektusaira is. Ezeket nevezi a PMI (Project Management Institute) „modern menedzsment technikák”-nak, és elsősorban ezt a technikai tudásanyagot szerkesztette össze a PMI Standards Committee először 1996-ban Project Management Body of Knowledge (PMBOK) néven, majd bővítette új meg új kiadásokban<sup>1</sup>.

Amikor a PM Institute „modern menedzsment technikák”-nak nevezi a szóban forgó tudáshalmazt, azzal azt kívánja érzékeltetni, hogy az egészében vagy részleteiben bármilyen menedzselési, vezetési feladat megoldásában segítségül szolgálhat. Tehát nem tekinti a projektek menedzselésére specifikált technikának. Bárki szabadon meríthet belőle olyan elemeket, amiket hasznosnak talál a munkájában, vagy akár a magánélete szervezésében. Ugyanakkor önmagában az eszközök alkalmazása nem fedi le a projektmenedzsment fogalmát. A „modern menedzsment technikák” alkalmazása – fogalmaz a PMBOK – bizonyos mértékben feltételezi a PM szemléletmód használatát.

Amikor tehát mi a Projekt- és Life-menedzsmentről (továbbiakban PLM<sup>2</sup>) írunk és beszélünk, a a projektmenedzsment módszereinek, eljárásainak és eszközrendszerének a magánéletünk

<sup>1</sup> Ma már a hatodik – a 2017-es – kiadása jelent meg, de még nem érhető el ingyenesen az Interneten.

<sup>2</sup> A ProjektLife Management, újabb formájában a Projekt- and Life-Management (a PLM) mára ismert és jegyzett szakkifejezésként él a hazai és – éppen a jelen kutatás nemzetközi vonatkozásainak köszönhetően – közép-kelet-

projektjeiben történő alkalmazását értjük alatta. Ennek elvi alapját és igényét az életünk és környezetünk projekttesedése teremti meg.

A PM szakirodalomban pár éve felismert tény, hogy a társadalmi, gazdasági változások környezetünket olyan módon alakítják, hogy akaratlanul – akár észrevétlenül is – alkalmazkodunk a csak rövid távra előre jelezhető változásokhoz. A belátható jövőtáv szűkülése rövid távú célmeghatározásokat tesz lehetővé. Mivel nem lehet hosszú időre előre tervezni, mindenki a rugalmasságra törekszik. Éppen úgy, ahogyan az a gazdasági szervezetek esetében is történik. Az időtáv rövidülése (time) a másik oldalról a tervezésre és szervezésre váró környezetünk tágulását (scope) idézi elő.

A társadalom projekttesedése azt jelenti, hogy a korábban megbízható módon belátható, így tervezhető és megbízhatóan működtethető folyamatok időhorizontja szűkül. A bizonytalanságokra a rugalmasság fenntartása, és ehhez kapcsolódóan a döntések halasztása is ígér egyfajta gyógyírt. A rugalmasság a gyors visszacsatolást, a reagálást és az alternatívák nyitva tartását követeli meg, a döntések halasztása azonban öngerjesztő módon maga is hozzájárul az előre jelezhetetlenség fokozódásához.

A társadalom “projekttesedése” már jelzi, hogy – lévén a társadalom tagjai vagyunk – a mi életünk, a magánéletünk sem lehet mentes a projekttesedéstől. Az életünket meghatározó tényezők változásainak sebessége rendkívül felgyorsult, előre jelzésük lehetősége beszűkült. Ma már kétszer-háromszor kell gazdaságilag aktív életünk során – nem állást, hanem – foglalkozást váltanunk, ami egy értelmiségi embertől például több diploma kombinálását követeli meg. Anyuka és apuka pedig a jelen viszonyok ismeretében próbálják megtervezni gyermekeik tanulmányait, ami a jövőbeli boldogulásukat szolgálja majd.

Gazdag László szerint “az emberi társadalom alapvető létformája a stagnálás, s minél inkább visszamegyünk az időben, ez annál inkább így van. A társadalom konzervativizmusa igen erős, a közösség igyekszik megőrizni eredeti, természetes, örökölt állapotát, struktúráit és működési mechanizmusait. Magyarul: egy társadalom, csoport vagy egyén a stabilitás fenntartásában érdekelt, nem pedig a bizonytalanság felé vivő változásban. Az átalakulás mindig instabilitással jár, alkalmazkodásra kényszerít, s ez energia- és erőfeszítéstöbbletet követel az élőlényektől”. A magyar tudománytörténész kicsit később még határozottabban fogalmaz az egyénekre vonatkozólag: “A fejlődés mindig inkább a kényszer szülötte, semmint az ember belső hajlamaié, csupán az téveszt meg bennünket, hogy az utóbbi két évszázadban a kapitalizmus kialakulásával és fejlődésével megjelent egy általános innovációs kényszer(ítő) erő: az áruterelés, a piac, a verseny. Az ember eredendően lusta lény, aki igyekszik megőrizni stabil, kialakult életmódját, intézményeit, környezetét, semhogy önként föl vállálja a változás kockázatait”.

Elfogadjuk, hogy az ember “lusta lény”. Ragaszkodása azonban stabil életmódjához, intézményeihez – akár belső akaratra, akár külső nyomásra – csakis változtatásokkal lehetséges. Kölcsey Ferenc szavaival: “Azok, kik a haladás helyett maradást akarnak, gondolják meg: miképpen a maradás szónak több jelentése van. Korszerinti haladás *épen maradást* hoz magával; *veszteg maradás* következése pedig senyvedés”.

A változtatás elkerülhetetlen, ha nem akarunk az események vak sodrásában élni. Ehhez azonban fel kell ismernünk a “változás rendjét”. Ahogyan a szociológus Elias fogalmaz: “a rend ... nem ugyanazt jelenti, mint az »összhang« vagy a »harmónia«. A fogalom egyszerűen azt jelenti, hogy a változás folyamata nem »rendezetlen«, »kaotikus«, hanem megismerhető, magyarázható és többé-kevésbé meg is határozható. Meg kell szoknunk, hogy az alternatívák

olyan gazdag tárháza tárult fel előttünk, amiben rendkívül megnehezült az elkötelezett választás, de sokkal könnyebbé vált a változtatás.

Számtalan életvezetési tanácsadó könyvvel, figyelemfelkeltő írással és reklámmal találkozhatunk a piacon, de közülük 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”. A rendetlenség helyett a projektmenedzsment lépéseinek alkalmazását javasolja, de a példák alapján láthatóan inkább csak a mindennapok jobb szervezéséről szól. Léteznek az interneten elérhető PM eszközök alkalmazását lehetővé tévő telefonos applikációkat (Conti; Rehman) népszerűsítő írások, amik viszont elsősorban termékismertető reklámanyagok.

Érdekes viszont ebből a szempontból a Magyar Projektmenedzser Szövetség által létrehozott „az Év Projektmenedzsere” díj 2014 évi díjazottjának beszélgetése (MPSZ). Kovács Endre ugyanis úgy fogalmazza meg a gondolatait: „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” (MPSZ, 2014).

Egyetlen olyan könyvvel találkoztunk a könyvesboltok polcain, amely a PM logikája alapján és a PM eljárásrendje szerint fejti ki életviteli tanácsait. Az élet- és gondolkodásmód tanácsadással foglalkozó amerikai író, Brian Tracy könyve szavaival: „A nagy álmokhoz vezető út legfontosabb lépése, hogy határozd meg a saját ideális jövőképedet. ... Képzeld el a számodra ideális életstílust. ... Ideális jövőd megalkotása az álomlista 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”.

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

Burnett és Evans a Stanfordon tananyagként használt könyve a célok és a stratégia megfogalmazása részének tekinti a konkrét mérőszámok meghatározását is. Egy autó műszerfal kijelzőjével példálózva szólítja fel az olvasóit a jelen helyzet értékelésére. Szerzője 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 szeretet területén. Az ... alapja az egészség, mert ha nem vagy egészséges, akkor más sem működhet jól az életedben”.

Miután láttuk, hogy a PLM elképzelését és alapkoncepcióját a tanácsadó szakma nem tartja ördögtől valónak, még egy problémát kell tisztáznunk. Addig rendben van a dolog, hogy a projektmenedzsment logikai felépítménye és eszközrendszere felhasználható a magánéleti tervezésben, még ha nem történik is utalás magára a projektmenedzsmentre. Látnunk kell azonban, hogy csaknem mindegyik ilyen jellegű írás egyszemélyes feladatként fogalmazza meg a stratégiaalkotást (még ha Tracy például mérlegelendő szempontként említi is a jövőbeli vágyott családi élet figyelembevételét). A cselekvés alanya leül, elgondolkodik, térképez és meghatározza a tennivalókat. Erről eszünkbe juthat Csath Magdolna vállalatvezetésről írott

figyelmeztetése: „tipikus ... probléma, hogy a vezetők szűk köre fogalmazza meg a jövőképet, esetenként a vezérigazgató egyedül. Ezt követően pedig, a kinyilvánításon túl, nem sokat tesz azért, hogy a jövőképet mindenki megismerhesse, elfogadhassa és személyes céljait, elgondolásait hozzá tudja kapcsolni a cég jövőképéhez. További tipikus probléma, hogy ha meg is próbálják a vezetők a munkatársak szélesebb körét bevonni a jövőkép kialakításába, a jövőkép elérését segítő rövidebb távú célok, illetve akciók kidolgozására már nem fektetnek elegendő hangsúlyt. Ez egyben nehezíti az ellenőrzést is. Vagyis, nem könnyű nyomon követni azt, hogy a cég olyan irányban fejlődik-e, amely a megálmodott jövőkép eléréséhez vezet”. Véleményünk szerint a magánéletünk, azon belül a családi életünk tervezése éppen ezt a csoportos részvételt igényli, mindenképpen az érintettek bevonásával elvégezhető munka. A magyar közgazdász a leggyakrabban használt stratégiaalkotási segédeszközöket és módszereket (SWOT, PERT stb.) javasolja, de mint jó segédkönyv, csak a legszükségesebb tudni- és tennivalókat jelzi röviden.

A hozzáférhető, de nagyon gyér és rendkívül heterogén színvonalú szakirodalom arról győzött meg bennünket, hogy a PLM koncepciója, illetve annak töredékei már bekerültek a tanácsadó szakma köztudatába és a kereskedelmi forgalomba, de a PM tudatos felhasználása és terjesztésének szándéka ma még új gondolat a projektmenedzsment szakmában és azon kívül is. Az említett töredékek, vagyis egy-egy eszköz, néhány gondolat-részlet, vagy a PM logika egy-egy összetevője már ismerősnek tűnhet az emberek számára, anélkül azonban, hogy magával a PLM koncepcióval találkoztak volna. Mint az a reklámfogás, amikor a filmkockák közé csempésztett tizedmásodpercig felvillanó kép anélkül ragad meg a nézők emlékezetében, hogy tudatosulna bennük a látvány. Ahogyan a boltok polcain már ismerősnek tűnik az árucikk a tudattalanul rögzült kép alapján, reméljük, ugyanúgy hangzik ismerősnek és elfogadottnak a PLM koncepciója is a célcsoportjainknak.

A jelen kutatás irányítója 2017-ben már kérdőíves vizsgálatot kezdett, aminek eredményei azt mutatták, hogy a PM magánéletben és a munkában való alkalmazásának lehetőségei nyitottak. Az emberek egy részében igény is mutatkozik rá, nem zárkoznak el tőle. Sőt: tudva, vagy nem tudva, bizonyos elemeit már ma is alkalmazzák.

Dolgozatunk egy újabb, 2018-ban, két kelet-közép-európai országban készített felmérés eredményeit mutatja be. A vizsgálat az úgynevezett ProjektLife Management (PLM), vagyis a projektmenedzsment módszereinek, eljárásainak és eszközrendszerének a terjesztését szándékozik elősegíteni az emberek hétköznapi életének irányítására, szervezésére. Kiinduló gondolata, hogy a vezetéstudományban kidolgozott és egyedi, konkrét célokat megfogalmazó projektek megvalósítására alkalmazott eljárások és eszközrendszer – a projektmenedzsment (PM) – megfelelően alkalmazható a magánéletünk menedzselésére is, hiszen életünk is projektekből áll.

A vizsgálat célja annak felderítése volt, hogy a mintában szereplő megkérdezettek ismerik-e a projektmenedzsmentet, annak logikáját (elméletét) és eszközrendszerét. Úgy véltük előzetesen ugyanis, hogy akik ismerik, feltehetően jártasak is a PM használatában, és ha ez így van, akkor biztosan meggyőzte őket a PM hatékonysága. Ha pedig „megfertőzte” őket a projektmenedzsment, akkor nagyobb eséllyel fogadják el a PLM gondolatát, vagyis a PM családi és magánéletben való felhasználásának előnyös volta.

A kérdőívben számos kérdést foglalmaztunk meg a tervezésre vonatkozóan. Nevezetesen, hogy akár ismeri a PM-et, akár nem, szokott-e tervezni írásban a saját álmait és terveit megvalósítása érdekében a saját nevében és/vagy a családtagjai számára. Megkérdeztük, hogy a tervekben szerepeltet-e határidőket és jelzőszámokat (indikátorokat). Nem csak a PM miatt, hanem Tracy megállapítása alapján: „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”. Ismét egy feltételezéssel éltünk, nevezetesen, hogy az írásban és pontosan (ellenőrizhető és mérhető eredmény-jelzőkkel) dolgozó tervezők könnyebben fogadják el a PLM alap gondolatát, ami szerint tervezni muszáj, tervezni sokféleképpen lehet, de ha már megszületett és rendszerbe szerveződött a vezetéstudománynak köszönhetően a projektmenedzsment, akkor a legtermészetesebb annak felhasználása a magánprojektjeinkben is.

Az ismeretekre (vagyis hogy ismerik-e a PM-et) és a gyakorlatra (vagyis, hogy készítenek-e írott terveket) vonatkozó kérdés-blokkok után a kérdezetteknek a PLM elképzelésére vonatkozó elvi hozzáállását vettük górcső alá. Különböző állításokat fogalmaztunk meg a PLM-mel kapcsolatban és az egyetértésük mértékére voltunk kíváncsiak. Az állítások között szerepeltettünk olyan kifogásokat, amiket viszonylag gyakran hallottunk a PLM alkalmazásával szemben. Például, hogy a PLM azért nem működik a magánéletben, mert túlzottan formális, merev a családi és magánélet informális és emocionálisan telített viszonyaira. Véleményünk szerint pedig aki azt állítja, hogy a családi és a magánélet tervezésében nem használható a PM, az lényegében azt tagadja, hogy egyáltalán lehetséges-e, vagy érdemes-e tervezni a családi és a magánéletben.

Az állítások között szerepeltek olyanok, amik nem annyira azt szerették volna megtudni, hogy a kérdezettek szerint lehetséges-e a PLM, hanem hogy érdemes-e. Elképzelhető ugyanis, hogy valaki szerint a minden további nélkül alkalmazható a PM a magánéleti projektekre, de haszontalan, vagy szükségtelen, esetleg többet árt, mint használ.

A kérdőív végén a munka év a magánélet kapcsolódására vonatkozóan fogalmaztunk meg állításokat.

A kérdőíves adatfelvétellel három, egyenként száz-száz fős mintát céloztunk meg, kettőt Horvátországban, egyet Magyarországon. A kérdőíveket digitalizált formában tettük közzé magyar és angol nyelven. A kitöltött kérdőívek adatait SPSS PC statisztikai szoftver segítségével elemeztük, de csak kétváltozós elemzések segítségével a téma jellege miatt.

Mindhárom minta-összetevő több mint 100 válaszadó információit tartalmazza, a teljes minta 344 fő válaszait foglalja magába.

## A minta bemutatása

A minta három eleme egy magyarországi és egy horvátországi csoport, valamint – a pályázati kiírásnak megfelelően – „humán szolgáltató intézményekben” dolgozók csoportja Horvátországból. Ez utóbbiak között (szintén a kiírásnak megfelelően) nem szerepelnek oktatási szervezetek, de szinte valamennyi „humán szolgáltató” intézmény profilja összetett, és tevékenységük jelentős részét teszi ki az érintettek felvilágosítása, képzése. Ezt az oktatást azonban nem főtevékenységként, és nem egy központilag kiadott minisztériumi tanterv alapján végzik. (Példaként említhetjük a kisebbségi önkormányzatokat, a felzárkóztatással, vagy az ifjúságüggyel foglalkozó szervezeteket, amelyek a drogfogyasztás elleni kampányoktól a konkrét állásokra történő felkészítésig a képzési skála csaknem minden részét lefedik.)

A minta másik két csoportjában horvát és magyar egyetemi polgárok (hallgatók, oktatók, segédoktatók és technikai alkalmazottak) szerepelnek. A horvát mintában csupa egyetemista található, míg a magyar mintában az egyetemi polgárok valamennyi felsorolt kategóriája előfordul.

Ennek a mintaválasztásnak az oka abban áll, hogy hétköznapi tapasztalataink és korábbi kutatásaink egyaránt jelezték, miszerint a felnőtt „népesség” alig 1-2%-a ismeri a projektmenedzsment (a továbbiakban PM) eljárásait, eszközeit és gyakorlatát. Ez pedig olyan kicsi arány, ami értelmetlenné tenné a statisztikai jellegű elemzéseket. A PM ismeretének



mértéke az egyetemi végzettséggel nőtt, de a diplomások körében is csak 4-5%, a társadalomtudományi jellegű diplomával rendelkezők között megközelíti a 8-10%-ot.

Ezért a mintát úgy kellett megválasztanunk, hogy feltételezhetően legalább 10-15% legyen benne a PM-et ismerők és/vagy alkalmazók aránya. Ugyanakkor az sem lett volna jó döntés, ha minden (vagy csaknem minden) válaszoló a PM-ben jártas ember volna (például egy PM-kurzus hallgatói), hiszen akkor a PM-et nem, vagy kevésbé ismerők véleménye hiányzott volna az összevetésekből.

A mintaválasztás végül Horvátországban egy egyetem társadalomtudományi kar nappali tagozatos hallgatóira, míg Magyarországon egy másik egyetem társadalomtudományi karának „polgáira” esett. A minta kialakításának eredménye – a PM ismerete szempontjából – az 1. táblán látható.

**1. tábla: A PM ismertségi szintjei a minta egyes csoportjaiban**

	Magyarországi egyetemi minta	Horvátországi egyetemista minta	Horvát humán szolgáltató intézmények	Összesen
Nem ismeri	39,1	61,8	2,8	34,3
Valamelyest	48,1	26,5	63,3	46,5
Jól ismeri	12,8	11,8	33,9	19,2
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

(A továbbiakban a horvátországi humán szolgáltató intézmények dolgozóinak adatait a táblázatokban „humán szolgáltatókként” jelzem helytakarékossági okokból, vagyis, hogy a táblázatok cellájában elférjen a megnevezés.)

A minta összeállítási módja miatt az elemzés nem egy reprezentativitásra törekedő adatgyűjtés szociológiai jellegű analízise, hanem a marketing-kutatásokra jellemző piaci szegmensekre fókuszáló vizsgálat. A három csoport egy-egy elkülönült piaci szegmenst próbál leképezni:

- a magyarországi egyetemi polgárokat: a társadalomtudományokban többé-kevésbé jártas csoportot, /a továbbiakban: egyetemi dolgozók (H)/;
- a horvátországi egyetemisták: társadalomtudományok felé orientálódó fiatalokat, /a továbbiakban: az egyetemisták (HR)/;
- a humán szolgáltató intézmények dolgozóit: /a továbbiakban: humán szolgáltatók (HR)/.

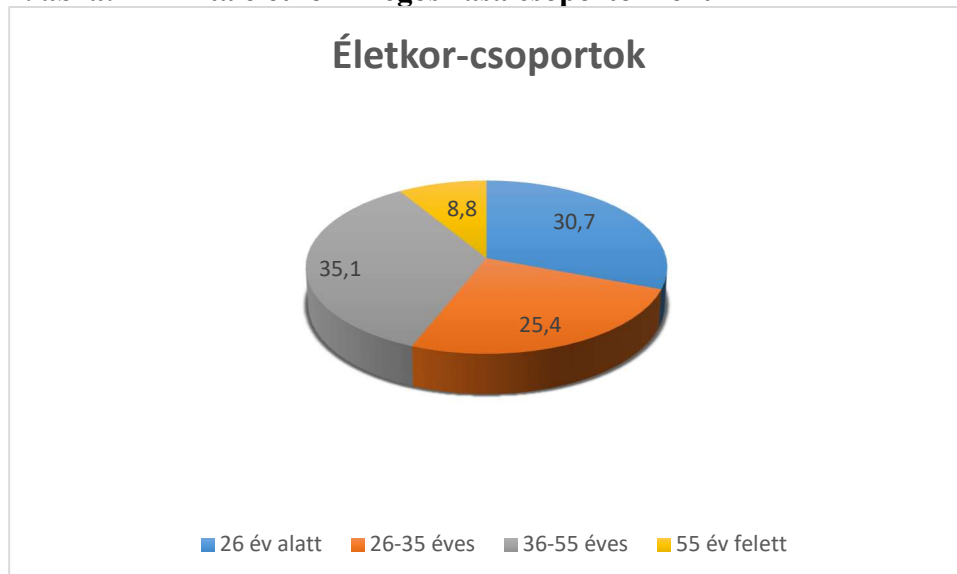
A három csoport megközelítően azonos létszámban képviselteti magát a mintában, ahogyan azt a 2. tábla adatai jelzik. Egyedül a magyarországi minta népesebb a másik kettőnél, de heterogén összetétele miatt ez nem zavarja az elemzést.

**2. tábla: A csoportok megoszlása a mintában**

	Fő	%
Egyetemisták (HR)	102	29,7
Humán szolgáltatók (HR)	109	31,7
Egyetemi dolgozók (H)	133	38,7
Összesen	344	100,0

Vizsgálatunk szempontjai között fontos helyet foglal el az életkor. Feltételezésünk (hipotézis 1.) szerint ugyanis a fiatalok fogékonyabbak lehetnek a PM előnyeinek a magánéletben való alkalmazása iránt, mint az idősebbek, már csak az informatikai jártasságaiknak köszönhetően is. A minta életkori megoszlását az 1. ábra mutatja be.

**1. ábra: A minta életkori megoszlása csoportonként**



Mint látható, a legnagyobb arányban a (26 év alatti) fiatalok szerepelnek a mintában, majd a 26-35 év közötti fiatal felnőttek következnek. A 35,1%-os arányt mutató középkorúak két életkor-csoportot (a 36-45 és a 46-55 évesek csoportját) reprezentálják, akiket az 55 év felettiak követnek csaknem 9%-os arányban.

A válaszadók kétharmada nő, a férfiak kisebbségben vannak a megkérdezettek között. A nemi összetétel különösen érdekes a számunkra. Az osztrák partnereink ugyanis felvetették azt a hipotézisüket, hogy mivel a nőkre hárul a munkahelyi feladatok mellett a családi, háztartási feladatok nagy része is, ezért nagyobb mértékben rá vannak szorulva a kétféle feladatkör racionális összehangolására, mint a férfiak. Feltételezhető tehát, hogy ezt a racionális összehangolást tervezéssel próbálják megoldani. Ez adja a vizsgálatunk második hipotézisét (hipotézis 2.).

**2. ábra: A minta nemi megoszlása**



Ha igaz a nők PM alkalmazására vonatkozó feltételezésünk, akkor valószínűleg összefüggés van a szóban forgó hajlandóság és az eltartott gyerekek száma között is a családokban (hipotézis 3.). Hiszen ha gyerekről kell gondoskodniuk a szülőknek, több otthoni feladat csatlakozik a munkahelyi feladatokhoz. A válaszadók családjában tervezett, vagy már velük élő eltartott gyerekekről számol be a 3. ábra.

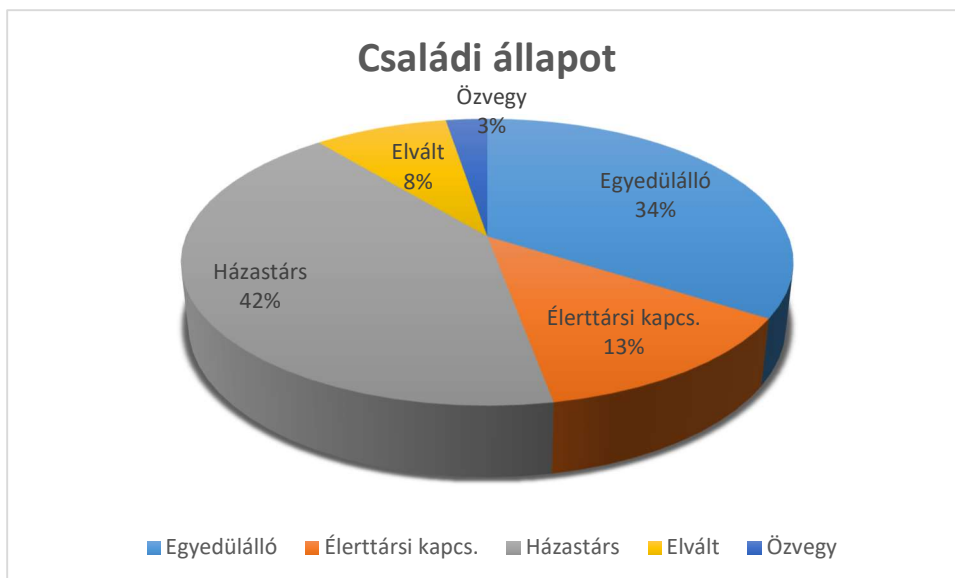
**3. ábra: A válaszadók családjában tervezett, vagy velük élő gyermekek**



A minta elenyésző kisebbsége (5,8%) nyilatkozott úgy, hogy nincs vele élő eltartott korú gyermeke, és nem is akarja, hogy legyen. Ők feltehetően nem tervezik a jövőbeli családjuk életét. A minta felének (kb. 50%-ának) van(nak) gyereke(i), de közülük 14% már önálló életet élő nagykorú gyereket mondhat magáénak. Kíváncsiak vagyunk, hogy ezek a családdinamikai változások befolyásolják-e a kérdezettek tervezési hajlandóságát. Csakúgy, mint annak a 45%-nak, akik még csak tervezik, hogy gyereknevelést vállalnak.

Hasonlóképpen összefüggést tételezünk fel a kérdezettek családi státusza és tervezési, szervezési hajlandósága között (hipotézis 5.).

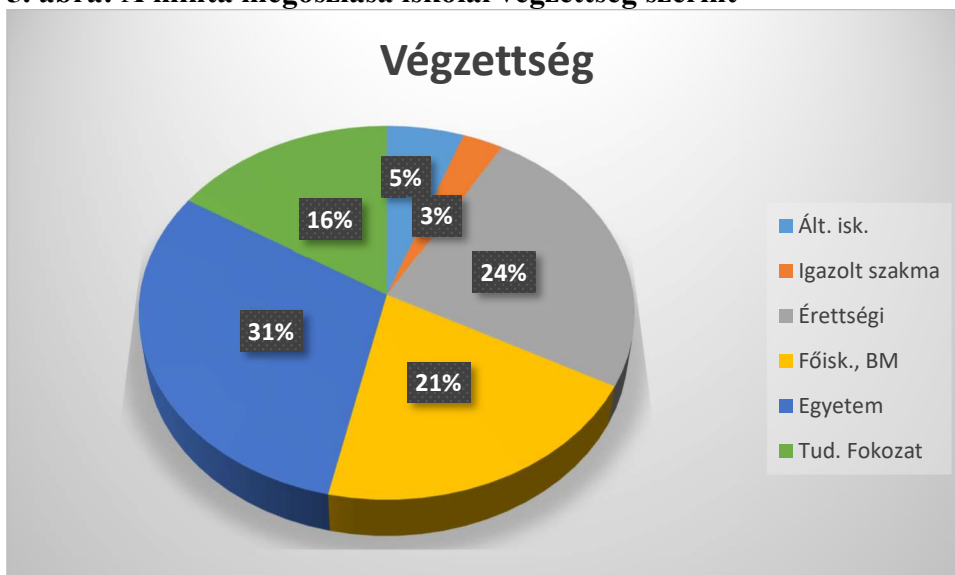
**4. ábra: A válaszadók megoszlása családi állapot szerint**



Az egyedülállók nagy arányú (34%-os) előfordulása az egyetemisták magas számából következik. Az élettársi és a házastársi kapcsolatban élők (13% + 42%) együttesen a minta felét teszik ki.

Korábbi vizsgálataink eredményei jelezték, hogy a képzettség növekedésével emelkedik azok aránya, akik ismerik és használják a PM eszközrendszerét és eljárásait a munkájukban és a magánéletükben is. Érdekes lehet tehát megvizsgálni ezt az összefüggést a jelen mintában is (hipotézis 4.).

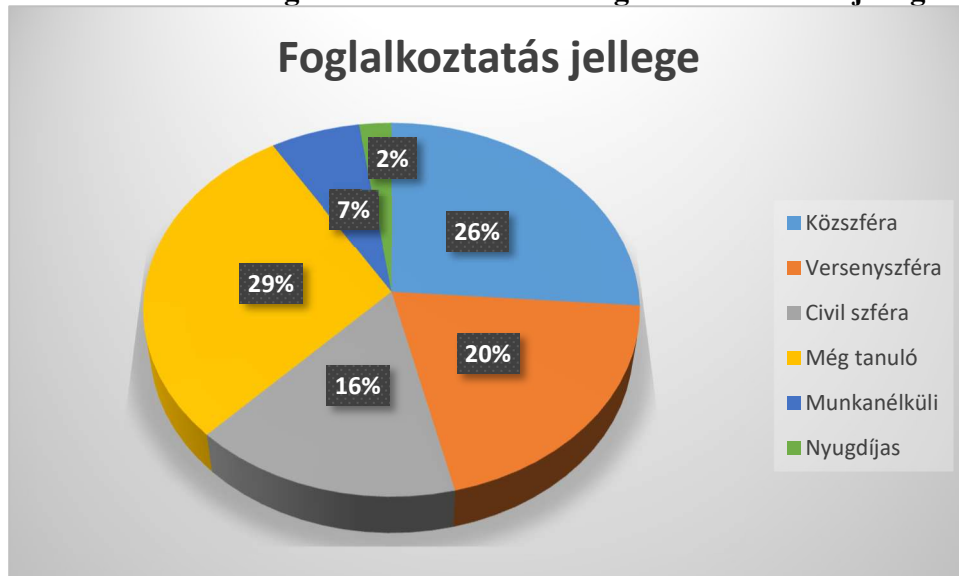
**5. ábra: A minta megoszlása iskolai végzettség szerint**



Az adatfelvétel helyszíne biztosította, hogy a mintában felülreprezentáltak legyenek a magasabb végzettségű és tudományos fokozattal rendelkező válaszadók, így ellenőrizhetővé válik a feltételezésünk a képzettség és a PM alkalmazására vonatkozó hajlandóság között. Az alacsonyan képzettek jelenléte megteremti az összehasonlítás lehetőségét.

Ma már a köz-, a verseny- és a civil szféra egyaránt megköveteli a munkatársaitól a pályázási jártasságokat, s ezzel együtt a PM eszközeinek alkalmazását. Nincsenek azonban adataink arra nézve, hogy melyik szférában milyen fokú a PM ismerete és alkalmazása.

**6. ábra: A minta megoszlása a válaszadók foglalkoztatásának jellege szerint**



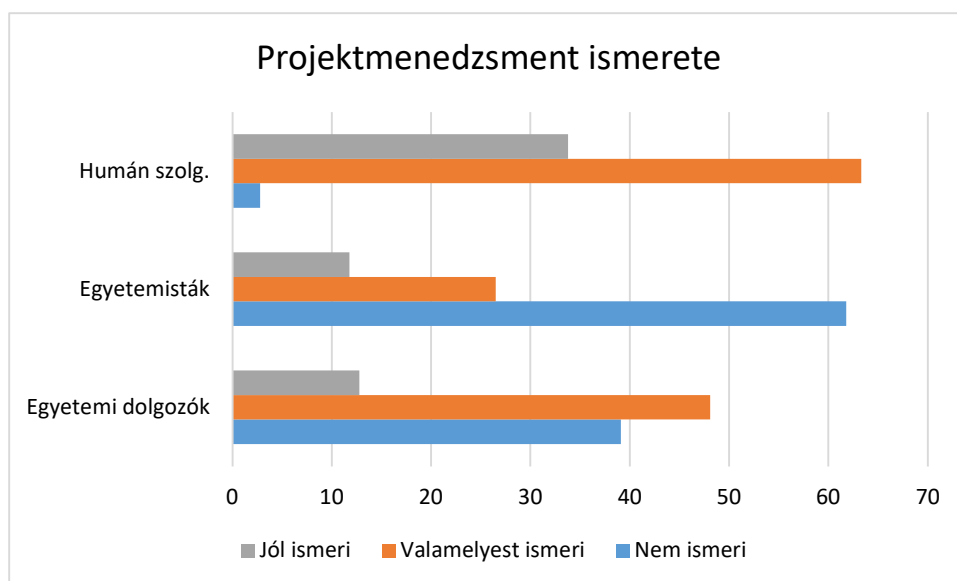
A köz-, a verseny- és a civil szféra alkalmazottai teszik ki a minta kétharmadát (26% + 20% + 16%). A „még tanuló” megjelölést választották (29%) azok az egyetemisták, akik nem dolgoznak foglalkoztatás-szerűen a tanulmányaik mellett. A 7%-ot kitevő munkanélküliek közhasznú munkát végeznek. Mindössze a minta 2%-a a nyugdíj mellett dolgozók aránya.

## A projektmenedzsment (PM) ismerete és használata

### A PM ismeretek

A PM ismerete az egyes kutatási csoportokban már feltárult előttünk az 1. tábla adatai alapján. Akkor azt kívántuk vele bemutatni, hogy a kutatási csoportokat érdekesebb a különböző adatszolgáltatók jellemzői alapján kialakítani, mintsem országokként (bár a két szempont egybeesik: az egyes csoportok országokként különülnek el). Ha visszalapozunk a táblához, láthatjuk, hogy a humán szolgáltató intézmények dolgozói körében háromszor nagyobb arányban fordultak elő a PM-et „jól ismerők”, mint az egyetemisták, vagy az egyetemi dolgozók között, és alig-alig voltak köztük a PM-et nem ismerő válaszadók.

**7. ábra: A PM ismerete a kutatási csoportokban (%)**



Ha a különböző gazdasági-társadalmi szférákban dolgozók válaszait elemezzük, megláthatjuk, hogy melyik szféra alkalmazottai mennyire járatosak a PM világában. Bár a bevezető fejezetben úgy írtuk, hogy ma már minden gazdasági-társadalmi szférában elterjedtek a (PM eszközeit alkalmazó) pályázási jártasságok, mégis úgy véltük, hogy ez elsősorban a civil szférára jellemző. A civil szervezeteknek ugyanis szinte folyamatosan pályázniuk kell a különböző támogatásokért, adományokért, ha fenn akarják tartani önmagukat és működésüket. Az alábbi tábla nem támasztja alá ezt a feltételezésünket.

**3. tábla: A projektmenedzsment eszközrendszerének ismerete a különböző gazdasági-társadalmi szférákban dolgozók között (%)<sup>3</sup>**

A PM eszközrendszerét	Közsztéfa	Versenysztéfa	Civil stéfa	Összesen
... nem ismeri	6,0	0,0	0,0	2,8
... valamelyest ismeri	68,0	53,8	70,0	63,3
... jól ismeri	26,0	46,2	30,0	33,9
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

Pearson-féle khi-négyszet: 0,129

Igaz, hogy a civil szférából érkezett válaszok közül egy sem jelölte a „nem ismeri” lehetőséget, de ugyanez elmondható a versenyszféráról is. Ugyanakkor a versenyszféra dolgozóinak csaknem fele adta a „jól ismeri” választ, szemben a civilek 30%-ával. Ha ezeket a válaszokat vesszük figyelembe, akkor a legkevesebb PM ismerettel az önkormányzati dolgozók rendelkeznek.

Az 1. táblából láttuk azt is, hogy a csupa (26 év alatti) fiatalból álló egyetemisták csoportjában áll a legalacsonyabb szinten a PM ismerete, vagyis nem igazolódott az a feltételezésünk, hogy az információs technikai jártasságuk közelebb hozza az ifjabb nemzedékeket a PM-hez, mint az idősebbeket.

<sup>3</sup> A gazdasági-társadalmi szférákban dolgozók nem azonosak az úgynevezett humán szolgáltatók csoportjával, mivel az utóbbi csak a horvátországi válaszadókat foglalja magába, míg a három szféra a teljes minta foglalkoztatottjait tartalmazza.

Lássuk hát a másik feltételezésünket, ami szerint a nők ismerhetik és alkalmazhatják nagyobb arányban a PM-et, mert a munkahelyi és a háztartási feladatok szorítása szigorúbb tervezésre és szervezésre készíti őket.

**4. tábla: A PM ismerete a válaszadók neme szerint (gyakorisági megoszlás, fő, %)**

A PM eszközrendszerét	Férfiak	Nők	Összesen
... nem ismeri	32 fő (28,6)	86 fő (37,1)	118 fő (34,3)
... valamelyest ismeri	53 fő (47,3)	107 fő (46,1)	160 fő (46,5)
... jól ismeri	27 fő (24,1)	39 fő (16,8)	66 fő (19,2)
Összesen	112 fő (100,0)	232 fő (100,0)	344 fő (100,0)

A mintában – mint már szó esett róla – a női válaszolók száma és aránya messze felülmúlja a férfiakét. Ezért aztán csak a zárójelben szereplő százalékos megoszlást érdemes figyelni. Azok pedig azt mutatják, hogy várakozásainkkal ellentétben a nők kisebb arányban ismerik a PM eljárás- és eszközrendszerét, mint a férfiak.

Ebből akár arra is következtethetnénk, hogy a férfiak jobb tervezők, mint a nők.

Ezek után nézzük meg, hogy mutatkozik-e összefüggés a PM ismerete és a válaszadók iskolai végzettsége között.

**5. tábla: A PM ismerete iskolai végzettség szerint (%)**

A PM eszközrendszerét	Ált. isk.	Igazolt szakma <sup>4</sup>	Éretts.	Főisk.	Egyetem	Tud. fok.	Összesen
... nem ismeri	89,5	60,0	54,8	25,4	25,7	7,3	34,3
... valamelyest ismeri	10,5	40,0	32,1	57,7	55,2	50,9	46,5
... jól ismeri	0,0	0,0	13,1	16,9	19,0	41,8	19,2
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Pearson khi-négyzet: 0,000

Az összefüggés egyértelmű és látványos. A képzettség növekedésével fokozatosan csökken a „nem ismeri” válaszok aránya, és ugyanilyen következetességgel nő a „jól ismeri” válaszok mennyisége az egyes csoportokban. Figyelemre méltó, hogy az elemi iskolai végzettséggel rendelkezők (a leginkább rászorultak) közül csak 10,5% ismeri „valamelyest” is a PM eljárásait és eszközeit. A legmagasabb szinten képzett csoportok (a diplomával és a tudományos fokozattal bírók) tagjainak fele csak „valamelyest” ismeri a PM-et.

## A PM ismeretek forrásai

Tapasztalataink szerint az emberek jelentős része nem formális képzés keretein belül szerzett PM ismereteket és jártasságokat. Gyakori, hogy különböző projekt-munkákban való részvétel során nyert betekintést a PM egyes lépéseibe, folyamatába. úgy mondhatnánk, hogy elleste a tudnivalókat. Az adatfelvétel egyik kérdése az után tudakolódott, hogy hol tanulták, hol szerezték PM ismereteiket a megkérdezettek. A válaszokat a 4. táblában foglaltuk össze.

<sup>4</sup> A rendkívül sokféle megnevezés és országonként is eltérő megjelölések miatt az „igazolt szakma” kategóriába soroltunk minden állami bizonyítvánnyal hitelesített szakmunkás végzettséggel, OKJ-s bizonyítvánnyal stb. szereplő szakmával rendelkező válaszadót.

**6. tábla: A PM ismeretek megszerzésének helye, módja a gazdasági-társadalmi szférákban (gyakorisági megoszlások, %)<sup>5</sup>**

Hol szerezte PM ismereteit?	Közszféra	Versenyszféra	Civil szféra
Nincsenek	23,3	8,7	29,1
Projekt-stáb tagjaként	51,1	68,1	40,0
Rövid tanfolyamon	15,6	13,0	25,5
Min. egy szemeszter formális képzésen	10,0	10,1	5,5
Összesen	100,0	100,0	100,0

Az első, amit észrevehetünk, hogy jelentősen megnőtt minden csoportban a negatív válaszok száma. A kérdés megfogalmazása miatt a válaszadók valószínűleg már nem sorolták az ismeretekhez, ha hallottak róla, vagy látták már, hogy mások hogy csinálják.

Valamennyi csoportban a többség egy projekt-stáb tagjaként tanulta el, amit tud a projektmenedzsmentről. A rövid tanfolyamok kategóriába soroltuk az egy-két napos felkészítőktől a néhány hetes, vagy egy hónapos kurzusokat; ezek tették ki mint a 15-25%-át. A minimum egy szemeszterig (hat hónapig) tartó képzési formákból nyert tudás tette ki a legkisebb arányt mindhárom csoportban.

Az eredmény láttán ambivalens érzéseink keletkeztek. Egyrészt elégedettséggel töltött el bennünket, hogy milyen nagy arányban rendelkeznek a gyakorlatból szerzett tudással a válaszadók. Meggyőződésünk, hogy a PM hasonló az autózvezetési jogosítványhoz; ha nem kapcsolódik az elméleti (és csak az oktató kontrollja mellett szerzett gyakorlati) ismeretek mellé önállóan szerzett gyakorlati tapasztalat, akkor nem alakulnak készséggé az elsajátított ismeretek, majd egy idő után el is halnak. Ugyanakkor egy projekt-stáb tagjaként ugyan ténylegesen praktikus gyakorlati ismeretekről van szó, de az ellesett ismeretek a folyamatoknak csak egy-egy szakaszába adnak betekintést, a stáb-tagnak általában nincs áttekintése a projekt egész életciklusáról. Az illető egy-egy eszköz felhasználását tanulja meg a stáb tagjaként, más eszközöket nem ismer meg, és nem tudja elhelyezni azokat a folyamatok egészébe. Emellett a stáb-tagok rendszerint éppen az életciklus kezdő és befejező szakaszát nem ismerik meg, hiszen a program-alkotást és az értékelést a projektmenedzser vagy egy tervező, értékelő munkacsoport végzi. Márpedig a PLM szempontjából éppen ezek – különösen a program-alkotás – folyamatait a kritikus fontosságúak.

Amint az a legtöbb szakma esetében igaz, úgy a projektmenedzsmentre is, hogy az elmélet és a praxis egymást kiegészítve alkothat professzionális szintű tudást és jártasságot. A 7. tábla adataiból kiolvashatjuk, hogy az egyetemi szintű elméleti PM-tudással rendelkező válaszadók csaknem 10%-a sosem dolgozott projekt-stáb tagjaként, ismereteik – amennyiben még vannak – megmaradtak elméletieknek.

Figyelemre méltó, hogy akik nullára értékelik saját PM tudásukat, 26%-ban dolgoztak már minimum egyszer projekt-stáb tagjaként. Ha szemügyre vesszük a különböző tudás-források megjelölésének gyakorisági megoszlását, a mérleg egyértelműen a praxis felé billen. Az összes megkérdezett 29,7%-a vallotta, hogy nem rendelkezik PM ismeretekkel, 48,8% projekt-stáb tagjaként, 15,4% pedig valamilyen rövid tanfolyamon szerezte a tudását. Mindössze a minta 6,1%-a büszkélkedhetett minimum egy szemeszternyi projektmenedzsment tanulással. Ez

<sup>5</sup> A gazdasági-társadalmi szférákban dolgozók nem azonosak az úgynevezett humán szolgáltatók csoportjával. Ld. 1. számú lábjegyzetet!



utóbbiak 20%-a viszont „egyszer-kétszer”, további 71%-a pedig többször is bizonyíthatta hozzáértését a gyakorlatban is, a 7. tábla tanúsága szerint.

**7. tábla: Dolgozott projekt-stáb tagjaként**

Dolgozott projekt-stábban	PM ismereteit ...				Összesen
	sehol	projekt-stáb tagjaként	rövid tanfolyamon	min. egy szemeszteren	
	szerezte				
Sosem	76,5	1,4 <sup>6</sup>	26,4	9,5	37,8
Egyszer-kétszer	8,8	49,8	35,8	19,0	23,8
Többször	14,7	48,8	37,7	71,4	38,4
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

A PM jártasságok tipikus megszerzésének útja a gyakorlatból ellesett eljárások és ismeretek elsajátítása, valamint a rövid tanfolyamokon szerzett hozzáértés. Mindez a szakma erős gyakorlati megalapozottságára utal.

Ha kutatási csoportjainkban vizsgáljuk a válaszok megoszlását, és a projekt-stáb tagjaként szerzett jártasságok gyakoriságára vagyunk kíváncsiak, a 8. tábla segíti a tájékozódásunkat.

**8. tábla: Dolgozott projekt-stáb tagjaként**

	Egyetemi dolgozók (H)	Egyetemisták (HR)	Humán szolg. (HR)	Összesen
Nem	30,1	85,3	2,8	37,8
Egyszer-kétszer	30,8	8,8	29,4	23,8
Többször	39,1	5,9	67,9	38,4
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

Az egyetemisták túlnyomó többsége sosem dolgozott még projektben, a humán szolgáltatásokkal foglalkozó szervezetek munkatársai ezzel szemben csaknem mindannyian szereztek már tapasztalatokat projekt-stáb tagjaként, kétharmaduk többször is. Ha csak a projektben rájuk bízott részfeladatokat végezték is el, bizonyos ismereteket megszerezhettek a projekt munka jellemzőiről: a munkafolyamatok összehangolásáról, a határidők egymáshoz illeszkedéséről és az ellenőrzés, a számonkérés mibenlétéről.

A foglalkoztatott válaszadók társadalmi-gazdasági szférákra bontva az alábbi képet mutatják a PM-ismereteik forrása szerint.

**9. tábla: Az egyes gazdasági-társadalmiszférákban dolgozók PM ismereteinek forrása (gyakorisági megoszlás, %)**

PM-ismeretek forrásai	Közszféra	Versenyszféra	Civil szféra
Nincsenek	23,3	8,7	29,1
Projekt-stáb tagjaként	51,1	68,1	40,0
Rövid tanfolyamon	15,6	13,0	25,5
Min. 1 szemeszter képzés	10,0	10,1	5,5
Összesen	100,0	100,0	100,0

<sup>6</sup> Hogy hogyan szerezhették PM ismereteket projekt-stáb tagjaként, aki sosem volt projekt-stáb tagja? Ezt az adatot csakis az öt válaszadó tévedéseként értelmezhetjük.

A civil szféra helyzete tűnik a legmostohábbnak: csak 5,5%-uk képzett projektmenedzser, a többiek a gyakorlatból és/vagy rövid tanfolyamokból szerezték a jártasságukat. A versenyszférában dolgoznak a legtapasztaltabbak (csak 8,7% a PM jártasságok nélküli), és a legmagasabb szinten képzetteket is a versenyszféra szívja magába (10,1%). A közszférában dolgozóknak is 10%-a rendelkezik egyetemi szinten képzett projektmenedzserekkel, de a közszféra nem preferálja a rövid tanfolyamokon szerzett jártasságokat. Hát igen, a versenyszféra a teljesítmények alapján válogat, de a közszférában a papír, a végzettséget igazoló dokumentum a perdöntő.

Minden csoportban a projekt-stáb tagjaként ellesett tudás hasznosítása a leggyakoribb.

Összességében tehát megfogalmazhatjuk, hogy a PM eljárásainak és eszközrendszerének ismerete a megkérdezett (viszonylag jól képzett) válaszadók körében mind a két országban 10-15% körülire tehető. A PM-ben való jártasság erősen gyakorlat-orientált; a legtöbben pár napos rövid tanfolyamokon szerezték az ismereteiket, majd azokat a gyakorlati tapasztalataikkal egészítették ki. A sorrend esetleg fordított.

## Tervezés a PM ismeretében és/vagy anélkül

Tervezni nem csak a PM eljárásmódjának megfelelően, és nem csupán a PM eszközeivel lehet. Még az is elképzelhető, hogy néhányan úgy támaszkodnak a projektmenedzsment segítségére, hogy nem is tudják, honnan eredeznek ezek az eszközök. Végére is a PM java része is a „józan paraszti észnek” köszönhetően született, a vezetéstudomány „csak” rendszerbe foglalta, tovább fejlesztette és formalizálta ezeket.

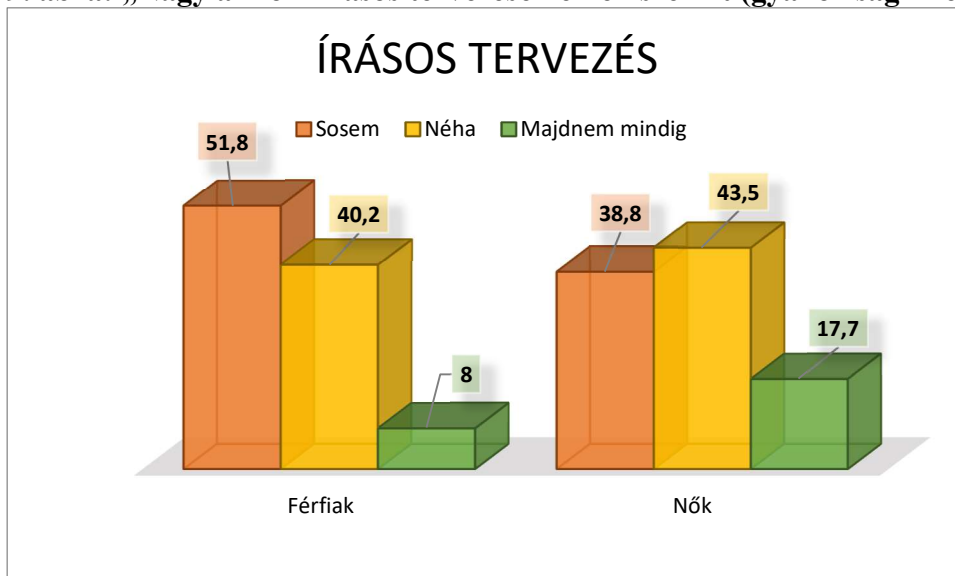
**8. ábra: „Nagy álmok” írásos tervezése (a teljes minta gyakorisági megoszlása)**



Amikor a megkérdezettek tervezési, szervezési hajlandóságait és gyakorlatát vizsgáltuk, a döntő szempontnak azt tekintettük, hogy írásban is rögzíti-e a válaszadó a „nagyobb álmait” megvalósítását.

A teljes minta 43%-a nemmel válaszolt, csaknem ugyanennyien (42,4%) nyilatkoztak úgy, hogy „néha” írásban is rögzítik a terveiket, a maradék 14,5% jelölte meg a „majdnem mindig” válaszlehetőséget.

9. ábra: „Nagy álmok” írásos tervezése nemek szerint (gyakorisági megoszlás, %)

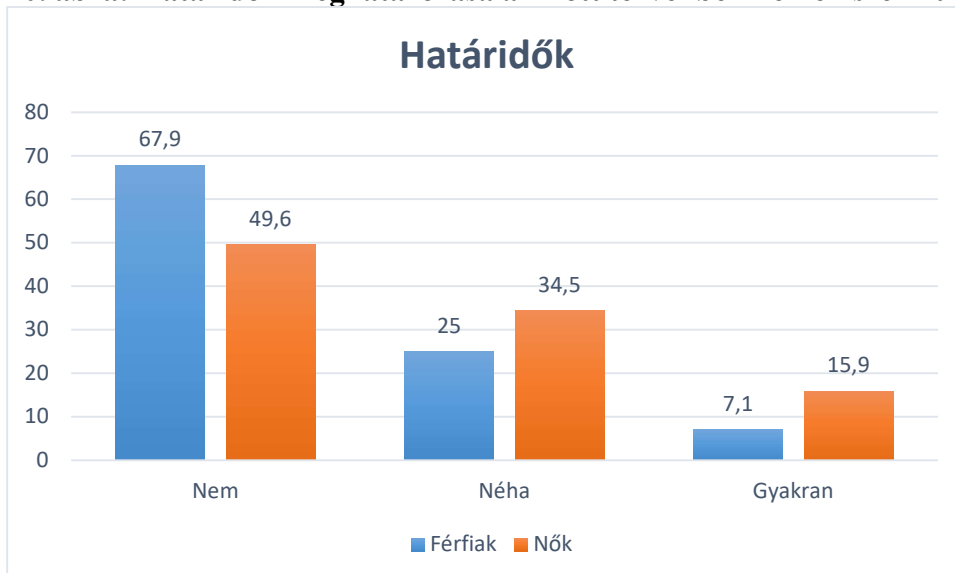


A felmérésből az is kiderült, hogy bár a nők kisebb arányban ismerik a PM lépéseit és eszközrendszerét, mégis több mint dupla arányban foglalják írásba a nagyobb álmaik megvalósításának terveit (9. ábra), mint a férfiak.

És hogy nem a feledékenység ellenszeréről van szó, vegyük szemügyre, hogy szerepel-e ezekben az írott tervekben néhány fontos jellemző: például a határidők, vagy a mérőszámok.

A férfiak csaknem 70%-a nem határoz meg pontos határidőket a tennivalókhoz, a nőknek viszont csak 50%-a. A „majdnem mindig” válasz ugyanakkor a nők esetében 16%, ami több mint kétszerese a férfiakénak (10. ábra).

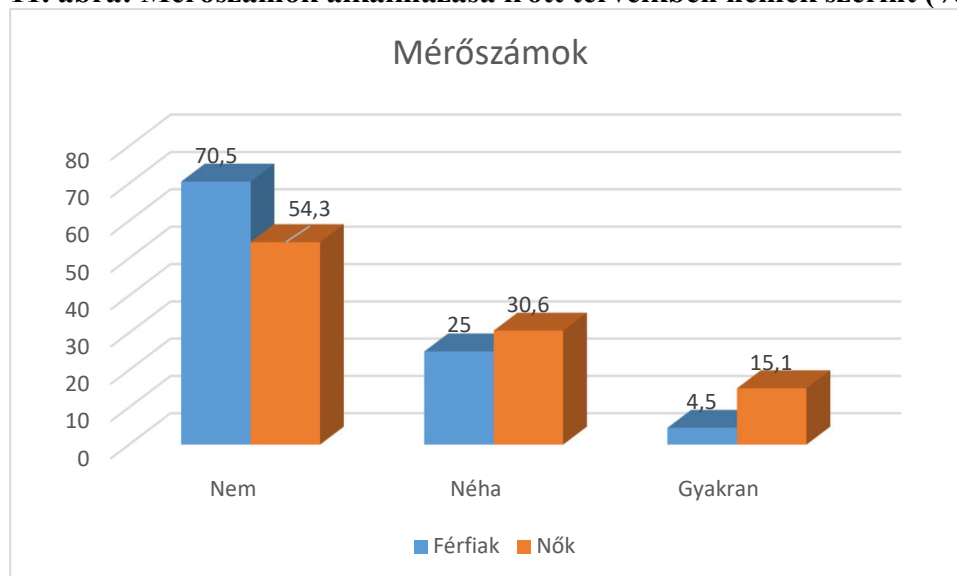
10. ábra: Határidők meghatározása az írott tervekben nemek szerint (%)



Egy másik fontos jellemző a mérőszámok (indikátorok) meghatározása az egyes folyamatok méréséhez, összehasonlításához, értékeléséhez. Egyben ez a program-tervezés egyik legnehezebb lépése. Természetesen nem állt módunkban ellenőrizni, hogy a kérdezettek által meghatározott indikátorok megfelelnek-e az érvényesség és a pontosság kritériumainak, de önmagában pozitívumként tekintettük, hogy törekednek mérőszámok meghatározására.

Az eredmények szerint a férfiak háromnegyede határozott nemmel választott a mérőszámok (indikátorok) alkalmazására, míg a nőknek csupán a fele. A „majdnem mindig” válaszok viszont háromszor akkora arányban fordultak elő a nők körében, mint a férfiak között. Úgy tűnik, a nők ténylegesen pontosabb tervezők, mint a férfiak.

**11. ábra: Mérőszámok alkalmazása írott terveikben nemek szerint (%)**



Mindezek alapján módosítanunk kell a tanulmány elején meghatározott feltételezésünkre adott válaszukat. Igaz, hogy a nők kisebb arányban ismerik a PM lépéseit és eszközeit, mint a férfiak, mégis, a nők nem csak hogy nagyobb arányban terveznek, hanem pontosabban, ellenőrizhetőbben terveznek, mint a férfiak. Tervezési gyakorlatuk közel áll a PLM-hez.

Lehetséges, hogy ugyanilyen módosítást kell tennünk a fiatalokra vonatkozó hipotézisünk megvalósítása esetében is?

**10. tábla: Álmok megtervezése írott formában életkor-csoportok szerint (%)**

	26 alatt	26-35	36-55	55 felett	Összesen
Nem	65,7	35,6	29,2	36,7	42,7
Néha	23,8	49,4	55,0	40,0	42,7
Majdnem mindig	10,5	14,9	15,8	23,3	14,6
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Nem, az adatok azt mutatják, hogy valamennyi életkor-csoport közül a fiatalok terveznek írásban a legkevésbé. Az első (a fiatalokra vonatkozó) feltételezésünkre a PM ismerete alapján adott válaszuk helytálló az írott tervezésre általában vonatkozóan is: a fiatalok adnak legnagyobb arányban (65,7%) nemleges választ. Érdekes viszont a tervezők magas aránya a legidősebb korcsoport körében.

Utolsó feltételezésünk az eltartott gyerekeket magukba foglaló családokra vonatkoztak; nevezetesen úgy gondoltuk, hogy gyerekeket nevelő szülőknek kell a leginkább idő-, pénz- és energia-takarékos életvitelt folytatniok, így hát rákényszerülnek a szigorú gazdálkodásra, a tervezésre.

**11. tábla: Álmok megtervezése írott formában a család összetétele szerint (%)**

	Eltartott gyereke			Gyereke(i) önálló(ak)	Összesen
	nincs, nem is akar	nincs, de akar	van		
Nem	45,0	55,1	33,9	25,5	43,0
Néha	20,0	35,3	52,9	48,9	42,4
Majdnem mindig	35,0	9,6	13,2	25,5	14,5
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Számunkra a legnagyobb meglepetést a 11. tábla első adatszoja okozta. A legönzőbbek volnának a leginkább tervszerűek? Vagy ez nem önzés a részükről, hanem azért nem akarnak gyereket, mert már közép- és időskorúak? Az életkori megoszlásuk nem ad magyarázatot a gyerekvállalás elutasítására. A (hála Istennek) csupán 20 ilyen válaszadó közül heten vannak 26 év alattiak, tehát a gyermekvállalásra ideális korban; hatan fiatal felnőttek (26-35) akik még szülőképes korban vannak; és heten középkorúak (36-55); lényegében egyenlő arányban fedik le az aktív korú életperiódust. Az önzés – ha ez minden esetben önzésnek nevezhető – tehát nem életkorhoz kötött, sokkal inkább személyiségvonás lehet, bármilyen korú embernél előfordulhat. Annyi azonban bizonyos, hogy a tervezés nem tesz önzővé, még ha az önzők terveznek is.

A fiatalok között kétségtelenül az angolszász szakirodalomban yuppies néven emlegetett fiatalokról lehet szó<sup>7</sup>. A vizsgálati tárgyunkhoz nem tartozik, de személyes kíváncsiságból megnéztük a gyerekvállalást elutasító fiatalok (26 alattiak) nemi összetételét: a hét fiatalból egy férfi, a többiek nők!

Ha kombináljuk a két szempontot: a gyereknevelés és a családi állapot szempontjait, az alábbi képpel szembesülünk:

**12. tábla: Rendszeres tervezés családi állapot és családszerkezet szerint (%)**

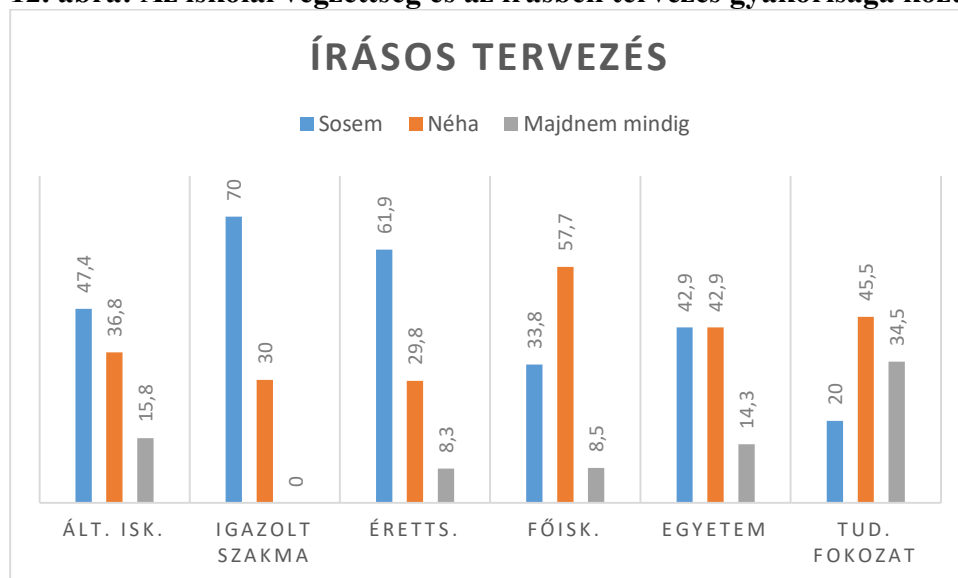
Családi állapot	Gyermeknevelés	Rendszeres tervezők (%)
Egyedülálló	gyerek nélkül, de nem is akarnak	0,0
	gyerek nélkül, de szeretnének	27,0
	gyerek(ek)kel	0,0
Élettársak	gyerek nélkül, de nem is akarnak	75,0
	gyerek nélkül, de szeretnének	17,6
	gyerek(ek)kel	9,1
Házastársak	gyerek nélkül, de nem is akarnak	57,1
	gyerek nélkül, de szeretnének	73,3
	gyerek(ek)kel	16,8
Elváltak	gyerek nélkül, de nem is akarnak	0,0
	gyerek nélkül, de szeretnének	0,0
	gyerek(ek)kel	7,7

<sup>7</sup> Yuppy-k: fiatal, fölfelé törekvő professzionálisok, akiket „magára sokat adó, masszívan güriző, irdatlanul jól kereső arcok”-ként jellemez a szófejtés. Jelszavuk: a karrier az első. Eric Hobsbawm szavaival „Ők már nem voltak hajlandók elfogadni sem a gyermek, sem a serdülő státuszát, viszont a harmincévesnél idősebb korosztályokat tehetetlen öregnek látták. ... , az »ifjúságot« nem a felnőttiségre való felkészülés egyik szakaszának látták, hanem bizonyos értelemben az emberi kiteljesedés végső pontjának”. (Hobsbawm: A szélsőségek kora. 1998: 309, 310.).

A gyanúnk tovább erősödik: dinamikusan felfelé törekvő fiatalok a fő tervezők. Mind az élettársak és mind a házastársak körében leginkább azok a rendszeres tervezők, akiknek nincs gyermekük és nem is kívánnak ezen változtatni.

Az 5. tábla adataiból kiolvashattuk, hogy erős összefüggés tapasztalható a válaszadók iskolai végzettsége, valamint a PM-ismereteik között. De vajon ugyanilyen kapcsolat van-e a tervezési gyakorlatukkal is? A 12. ábra alapján fogalmazhatjuk meg a választ.

**12. ábra: Az iskolai végzettség és az írásbeli tervezés gyakorisága közti összefüggés (%)**



Az iskolai végzettség – és ezzel együtt a PM-ismeretek mértéke – nem predesztinál tervezésre. Amíg a PM-ismeretekkel rendelkezők aránya egyértelműen és egyenes arányban nőtt az iskolai végzettséggel, az írásos tervezési gyakorlatra nem mondhatjuk el ugyanezt.

A tudományos fokozattal rendelkezők 42%-a ismeri „jól” a PM-et (ld. 5. tábla), de csak 35%-uk tervez írásban. Az egyetemi diplomások 19%-a „jól ismeri” a PM eszközrendszerét, de csak 14% készít írott terveket. És ugyanez a tendencia mutatkozik valamennyi képzettségi csoportban. Kivéve az elemi végzettségűeket, akik közül egy sem ismeri „jól” a PM-et, „valamelyest” is csak 11%-uk, mégis 16%-uk tervez írásban „majdnem mindig”, és „néha” 37%-uk!

Úgy tűnik, hogy a tervezés olyan gyakorlat, ami nem csak a hozzáértés alapján működik, hanem a hátrányos helyzet is kikényszerítheti.

Térjünk most vissza az eredeti kutatási csoportjainkhoz. Vajon a PM-ismeretekhez hasonló mintázat alakul ki köztük az írásbeli tervezés kérdésében is, vagy itt is az derül ki, hogy a PM ismerete nem egyenes arányban növekedik a tervezéssel (mint az iskolai végzettség esetében), vagy mint a nőknél, az alacsonyabb PM-ismeretek ellenére a nők terveznek nagyobb arányban, mint a férfiak?

**13. tábla: Álmok megtervezése írott formában kutatási csoportjainkban (%)**

	Egyetemi dolgozók (H)	Egyetemisták (HR)	Humán szolg. (HR)	Összesen
Nem	37,6	68,6	25,7	43,0
Néha	48,1	21,6	55,0	42,4
Gyakran	14,3	9,8	19,3	14,5

Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0
----------	-------	-------	-------	-------

A válaszolók láthatóan kisebb arányban tervezik meg (13. tábla) otthon álmaik megvalósítását, mint ahányan a PM-et ismerik (ld. 1. tábla). Kivéve az egyetemi dolgozók csoportját. Közülük 13% ismeri a PM-et és 14% tervez írásban. A különbség nem nagy, de a többi csoportban mutató tendenciával ellentétes irányú.

Figyelemre méltó a humán szolgáltató intézményeknél dolgozók, akik közül 34% „jól ismeri” a PM eszközt, de csak 20% (14%-kal kevesebb!) tervezi írásban otthon önmaga tennivalóit.

A fenti tábla tartalma könnyen félreérthető. Ennek a félreértésnek az elkerülése érdekében hangsúlyozzuk: nem a munkahelyen írt pályázatokról és/vagy tervekről kérdeztük ebben az esetben a válaszadókat, hanem a saját álmaik végrehajtását szolgáló írott tervekről. Zsurnalisztikai fordulattal úgy fogalmazhatnánk, hogy „fertőz-e a tervkészítés”? Vagyis: hajlamosak-e az önmaguk elképzeléseit is formalizált formába öltetni azok, akik a munkahelyükön megtanulták annak a fogásait?

#### 14. tábla: Álmod megtervezése írott formában a gazdasági-társadalmi szférák csoportjaiban (%)

Írott formában tervez	Közsféra	Versenyszféra	Civil szféra
Nem	33,3	29,0	29,1
Néha	55,6	47,8	52,7
Gyakran	11,1	23,2	18,2
Összesen	100,0	100,0	100,0

Mint a legtöbb összehasonlításban, itt is érvényesül az a tendencia, hogy kisebb arányban terveznek a válaszadók, mint amilyenben a PM eszközt ismerik. Ilyen értelemben tehát a munkahelyi tervkészítés „nem fertőz”. De vajon visszaretenti az embereket magánéletük tervezésétől a PM munkahelyükön elsajátított gyakorlata? Maga a kérdés azért vetődhet fel, mert viszonylag sok gyakorló projektmenedzser nyilatkozott az interjúk során a PLM ellen. Több közülük éppen a munkatapasztalatait említette érvként, ami szerint a kisközösségi, családi viszonyok nem menedzselhetők olyan „formálisan”, „mereven”, amit a PM megkövetel, vagy ha mégis, az szerintük kiiktatná az emberi, közösségi viszonyokat a magánéletből.

A választ a 15. tábla adataiból olvashatjuk ki, ahol minden csoportosítás nélkül az összes kérdezett válaszait vetjük össze két kérdésre: a PM-ismeretére és az írásos tervezésre.

#### 15. tábla: Álmod írásos tervezése a PM ismerete szerint

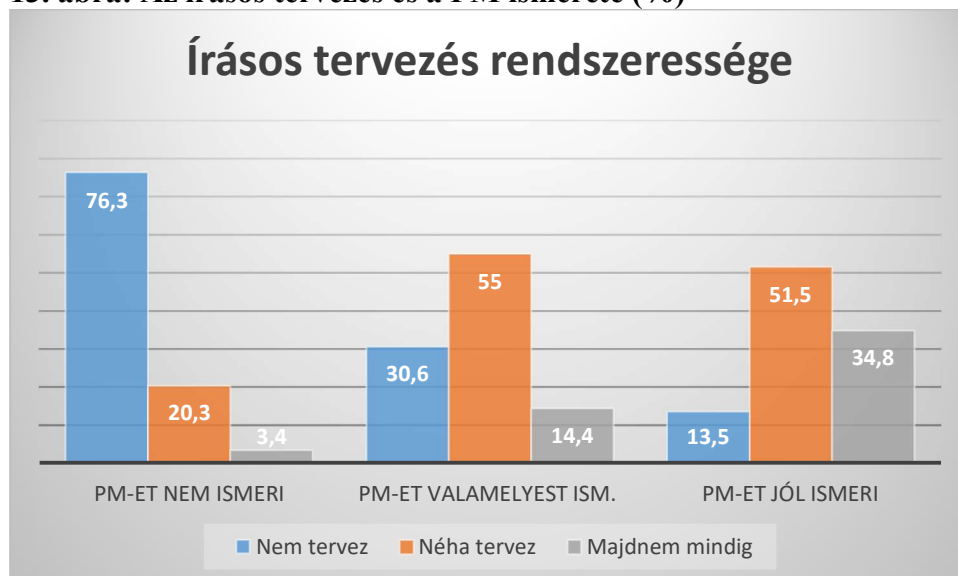
A PM eszközt ismeri	Álmait írott formában is megtervezi-e			Összesen
	Nem	Néha	Majdnem mindig	
... nem ismeri	60,8	16,4	8,0	34,3
... valamelyest ismeri	33,1	60,3	46,0	46,5
... jól ismeri	6,1	23,3	46,0	19,2
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

A PM ismerete láthatóan nem hogy visszaretentene az írásos tervezéstől, hanem kifejezetten elősegíti a tervezést. Egyrészt a PM-et jól ismerők közül csak 6,1% nem tervez; másrészt a „majdnem mindig” írásban tervezőknek csaknem fele „valamelyest”, másik fele „jól” ismeri a PM eszközt.

Ugyanezek az adatok megfordítva és grafikus formában még jobban láttatják az összefüggést:

minél jobban ismeri a kérdezett a PM eszközrendszerét, annál rendszeresebben tervezi írásban magánélete „nagy álmait”.

**13. ábra: Az írásos tervezés és a PM ismerete (%)**



## Tervezés mások tevékenységére vonatkozóan

A fenti táblázatokban és ábrákban a tervezés gyakorlatára vonatkozó kérdések mind a kérdezettek saját maguk számára készített terveiről, tervezéséről szóltak. A kérdőívben azonban szerepeltek kérdések a családtagok és a munkatársak számára írott tervekkel kapcsolatban is. Ezek esetében elsősorban arra voltunk kíváncsiak, hogy felfedezhető-e valamilyen összefüggés a saját célt szolgáló és a mások számára készült tervezés között.

**16. tábla: Az önmaga és/vagy a családtagok tennivalóira irányuló tervezés összefüggései (%)**

Családtagjainak ír terveket	Önmaga számára ír terveket			Összesen
	sosem	néha	gyakran	
sosem	82,4	58,2	56,0	68,3
néha	16,2	37,7	26,0	26,7
gyakran	1,4	4,1	18,0	4,9
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

Aki nem tervezi saját tennivalóit, 82%-ban a családtagjai számára sem készít terveket, csupán 1,4%-uk írja elő egy-egy családtag feladatait. Az önmaguknak gyakran tervezők azonban 18%-ban tervezik meg a családtagok teendőit is „gyakran”. A tervezés tárgyai közti összefüggés világos, az összefüggés iránya azonban nem tárul fel. Arra gondolunk, hogy nem derül ki: előbb készített-e a válaszadó a családjának, és csak azt követően önmagának is terveket, vagy fordítva. Az azonban látható, hogy a valahol elkezdett tervezés az élet más területére is kihatással lehet.

Vajon elmondható-e ugyanez a munkahelyi tervezésre is? A kérdés az íven úgy jelent meg, hogy „készít-e írott terveket a munkatársai számára?”. Nem arra voltunk kíváncsiak, hogy



vezető beosztásban dolgozik-e, hiszen ma már sok munkahelyen találkozhatunk pályázatíró, vagy projektíró beosztott specialistával.

**17. tábla: Az önmaga és/vagy munkatársa(i) tennivalóira irányuló tervezés összefüggései (%)**

Családtagjainak ír terveket	Önmaga számára ír terveket			Összesen
	sosem	néha	gyakran	
sosem	70,9	42,5	28,0	56,2
néha	20,3	45,2	16,0	30,3
gyakran	8,8	12,3	56,0	17,2
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

Az összefüggés még egyértelműbb, mint a családtag(ok)ra vonatkozó kérdés esetében. Akik önmaguk számára nem terveznek, közülük csak 9% ír projekteket a munkahelyén. A saját maguknak tervezők több mint fele (56%) foglalja írásba a munkatársai tennivalóit is. És fordítva: a másoknak tervezők 47,5%-a készít saját magának is írott terveket.

Vissza kell tehát térnünk a 14. tábla tanulságára. Megállapíthatjuk, hogy a munkahelyi tervezés nem a PM-ismerettel „fertőz”, de mégiscsak „fertőz”. Ha megvizsgáljuk a munkahelyi és a családi élet tervezésének összefüggéseit, hasonló következtetésre jutunk.

**18. tábla: A munkatársa(i) és családtagja(i) tennivalóira irányuló tervezés összefüggései (%)**

Családtagjainak ír terveket	Munkatársa(i) számára ír terveket			Összesen
	sosem	néha	gyakran	
sosem	89,0	39,4	55,9	68,3
néha	9,9	52,9	32,2	26,7
gyakran	1,1	7,7	11,9	4,9
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

Az összefüggés ereje jelentősen csökkent. Mivel az egész mintában a legkevesebben a családtagok számára terveznek, óvatos sejtésként megállapíthatjuk, hogy vagy a munkahelyi, a munkatársaknak szóló tervek inspirálják a saját célú tervezést, vagy fordítva; a családi tervek mindenképpen a saját célú tervezést követik.

Az összefüggések nemek szerinti eredményei bonyolult és nehezen áttekinthető táblázatokat eredményeznek, ezért a három változó (a nem, a saját tervezés és a másoknak tervezés) összehasonlítását narratíváé végezzük el.

Olyan válaszadó, aki saját magának nem, de családtagjának rendszeresen készít terveket, az egész mintában egyetlen ember (1 nő) volt. Akik viszont gyakran írnak terveket önmaguk tennivalóiról, és ugyanilyen gyakran terveznek a család számára is, összesen 17-en szerepeltek a mintában (4 férfi és 13 nő).

Visszatérve a tervezés gyakorlata terén mutatkozó nemek közti különbségekre, az adatok arról tanúskodnak, hogy a nők nem csupán önmaguk számára készítenek írott terveket. Ezek a tervek pedig rendszerint határidőket és jelzőszámokat (indikátorokat) is tartalmaznak.

## A PLM alkalmazhatósága és hasznossága

Kérdőívünk egy blokkja a PM magánéletben való használhatóságára, vagyis a PLM koncepció elfogadására, illetve a PLM kívánatosságára vonatkozó kérdéseket sorolt fel. A hol pozitív, hol pedig negatív tartalmú állításokkal elejét kívántuk venni annak, hogy a kérdezettek automatikusan válasszanak a „nem ért egyet”, „valamelyest egyetért” és az „egyetért” válaszok közül. A számokkal jelzett válaszokat az egyszerűség kedvéért osztályzatoknak nevezzük, így mutatjuk be az alábbi táblázatban is (1=nem ért egyet; 3= egyetért)<sup>8</sup>.

A kérdőív korábbi kérdései után a válaszadók már megsejtették a PLM lényegét (a PM magánéleti tervezésre használatát), így értelmesebbnek tűnik a kérdés feltétele azoknak is, akik saját bevallásuk szerint nem ismerik a projektmenedzsmentet.

0Az állítás-sorozattal elsősorban azt akartuk elérni, hogy kiderítsük, milyen indokokkal áll valaki a PLM koncepciója mellé, vagy azzal szembe.

Az alábbi táblázatban az osztályzat-átlagok egyre csökkenő sorrendjében szerepeltetjük a kérdéseket. A legmagasabb osztályzat-átlag azt jelzi, hogy a válaszadók összességében az adott kérdéssel értettek egyet a legtöbben a legmagasabb szinten.

**19. tábla: A PLM-re vonatkozó kijelentésekkel való egyetértés átlag-szintje**

Kérdések az osztályzat-átlagok sorrendjében	Osztályzat-átlagok
<i>A projektmenedzsment hasznos és jól alkalmazható a magánéletben</i>	4,531
A projektmenedzsment csak a vezetők ellenőrző tevékenységét könnyíti	3,924
A projektmenedzsment hasznos és jól alkalmazható a munkában	4,103
<i>A projekt-menedzsment alkalmazása nagyban megkönnyíti az életem tervezését</i>	4,233
A projektmenedzsment folyamatai és eszközei csak a saját céljainkra vonatkozóan alkalmazhatók, a munkában nem	4,010
<i>Én szívesen alkalmaznám a projektmenedzsmentet a magánéletemben, ha ismerném részletesen</i>	4,133
<i>A projekt-menedzsment alkalmazása nagyban megkönnyíti az életem szervezését</i>	4,182
A projektmenedzsment lépései hasznosak lehetnek a családban	3,953
Többre tartom a magánéletben, a családban a spontaneitást, mint a tervszerűséget	3,779
A projekt-menedzsment használatával hatékonyan irányíthatom a családtagjaim tevékenységeit	3,657
A projekt-menedzsment alkalmazásával könnyen ellenőrizhetem a munkatársaim eredményességét	3,597
A projektmenedzsment folyamatai és eszközei csak a saját céljainkra vonatkozóan alkalmazhatók, a család más tagjaiéira nem	3,761
A projektmenedzsment folyamatai és eszközei túlságos formálisak és merevek, nem használhatók a magánéletben	3,219

A legmagasabb osztályzat-átlagot a PLM koncepció alapját képező kijelentés kapta: „*A projektmenedzsment hasznos és jól alkalmazható a magánéletben*”. A legalacsonyabbat, vagyis a legkisebb mértékű egyetértést pedig, hogy „*A projektmenedzsment folyamatai és eszközei*

<sup>8</sup> A kérdőíven eredetileg 1-től 6-ig lehetett osztályozni. A páros számmal szerettük volna elkerülni a középérték túlzott jelölését, de az áttekinthetőség érdekében a hat számjegyet három kategóriába sűrítettük.

*túlsgos formálisak és merevek, nem használhatók a magánéletben*”. Nézzük először a PLM koncepciót támogató véleményeket!

Figyelemre méltó a táblában, hogy viszonylag előkelő helyen szerepelnek a PM-et munkahelyi eszközként azonosító vélemények. A második legmagasabb osztályzatokat elért állítás a munkahelyi ellenőrzést segítő szerepét, a harmadik helyezett pedig minden részletezés nélkül általában a „munkában” jelentkező hasznát emelte ki a PM-nek.

**20. tábla: „A projektmenedzsment jól alkalmazható a magánéletben” véleményt osztó válaszadók nemek szerint (%)**

A PM alkalmazható	Férfiak	Nők	Összesen
Nem ért egyet	6,3	17,0	13,5
Valamelyest	38,4	43,7	41,9
Egyetért	55,4	39,3	44,6
Összesen	100,0	100,0	100,0

Az adatok meglepőek: a kevésbé tervező – bár a PM-et jobban ismerő – férfiak több mint fele egyetért a PLM-mel, vagyis azzal, hogy a projektmenedzsment hasznos és alkalmazható a magánéletünk tervezésében. A nők messze kisebb számban támogatják, és jóval nagyobb arányban utasítják el a gondolatot, mint a férfiak.

**21. tábla: „A projektmenedzsment jól alkalmazható a magánéletben” véleményt osztó válaszadók életkor szerint (%)**

A PM alkalmazható	< 26	26-35	36-55	> 55	Összesen
Nem ért egyet	15,2	12,6	14,4	6,9	13,6
Valamelyest	45,7	43,7	35,6	48,3	41,9
Egyetért	39,0	43,7	50,0	44,8	44,5
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

A PLM koncepció támogatása nem függ össze a kérdezettek életkorával. Az adatok az egyes sorokban hullámoznak, nem pedig valamilyen tendenciát követnek következetesen.

Viszonylag soknak tekinthetjük a fiatalok 39%-os támogatását, ha eszünkbe jut, hogy a legkevésbé ismerik a PM-et és a legkevésbé terveznek. Persze, egészen mást jelent elviekben támogatni egy gondolatot, mint annak megfelelően szervezni a gyakorlatunkat. De erre a problémára visszatérünk.

**22. tábla: „A projektmenedzsment jól alkalmazható a magánéletben” véleményt osztó válaszadók iskolai végzettség szerint (%)**

A PM alkalmazható	Ált isk.	Igazolt szakma	Érettségi	Főiskola	Egyetem	Tud. fok.
Nem ért egyet	27,8	40,0	15,5	10,1	14,3	3,6
Valamelyest	61,1	30,0	46,4	52,2	41,0	20,0
Egyetért	11,1	30,0	38,1	37,7	44,8	76,4
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

A PLM gondolatával való egyetértés aránya csaknem egyenletes fokozatossággal emelkedik az iskolai végzettség növekedésével. Az összefüggés szignifikáns a két változó között. A

tudományos fokozattal rendelkezők csoportja különösen érdekes: nagyon alacsony az állítást elutasítók, és szokatlanul alacsony a bizonytalanságot sugalló „valamelyest” vélemény aránya.

**23. tábla: „A projektmenedzsment jól alkalmazható a magánéletben” véleményt osztó válaszadók a kutatási csoportjainkban (%)**

A PM alkalmazható	Egyetemi dolgozók (H)	Egyetemisták (HR)	Humán szolgáltatók (HR)
Nem ért egyet	23,1	15,7	0,0
Valamelyest	56,9	45,1	21,1
Egyetért	20,0	39,2	78,9
Összesen	100,0	100,0	100,0

A táblázat csupa váratlanságot mutat. Az egyetemisták – akik pedig nem ismerik a PM-et és nem terveznek – csaknem 40%-a szerint a PM jól alkalmazható a magánéletben. A humán szolgáltatók csoportjában pedig egyetlen egyet nem értő állásfoglalás sem született. Ezek után különösen érdekes lesz megvizsgálni a különböző társadalmi-gazdasági szférákban dolgozók véleményét.

**24. tábla: „A projektmenedzsment jól alkalmazható a magánéletben” véleményt osztó válaszadók az egyes gazdasági-társadalmi szférákban (%)<sup>9</sup>**

A PM alkalmazható	Közszféra	Versenyszféra	Civil sféra
Nem ért egyet	11,2	8,7	12,7
Valamelyest	43,8	33,3	43,6
Egyetért	44,9	58,0	43,6
Összesen	100,0	100,0	100,0

A versenyszféra kiemelkedően magas (58%-os!) egyetértő véleménye annál is inkább fontos a számunkra, mivel a PM-et a legjobban ismerő (3. tábla) és a különböző szférák közül a magánéletben is a legmagasabb arányban tervező (14. tábla) csoportról van szó. Érdeemes megfigyelni, hogy az állítást elutasítók aránya milyen alacsony mindhárom csoportban.

Most pedig nézzünk meg egy ellentétes tartalmú állítást. Korábbi tapasztalataink szerint a PLM-mel szemben állók a leggyakrabban azzal indokolták elutasító álláspontjukat, hogy a projektmenedzsment túlzottan merev, formalizált ahhoz, hogy a magánélet rugalmasan változó és érzelmekkel teli világában alkalmazható legyen. Ráadásul elsősorban a gyakorló projektmenedzserektől hallottuk ezt a véleményt. Most alkalmunk nyílik megvizsgálni, hogy milyen jellemzőkkel írhatók körül azok a válaszadók, akik a leginkább egyetértettek a két szélső értéket képviselő kijelentéssel.

**25. tábla: „A PM túl merev, formális” véleményt osztó válaszadók nemek szerint (%)**

A PM túl merev	Férfiak	Nők	Összesen
Nem ért egyet	43,8	52,2	49,4
Valamelyest	49,1	43,0	45,0
Egyetért	7,1	4,8	5,6
Összesen	100,0	100,0	100,0

<sup>9</sup> A gazdasági-társadalmi szférákban dolgozók nem azonosak az úgynevezett humán szolgáltatók csoportjával. Ld. 1. számú lábjegyzetet!

Nincs szignifikáns különbség. A férfiak és a nők egymáshoz hasonló arányban és azonos csökkenő tendenciát produkálva utasították el, vagy erősítették meg a szóban forgó állítást. Akkor is, ha a nők valamivel erősebben ellenkeztek vele.

**26. tábla: „A PM túl merev, formális” véleményt osztó válaszadók életkor-csoportok szerint (%)**

A PM túl merev	< 26	26-35	36-55	> 55	Összesen
Nem ért egyet	53,3	35,6	53,4	63,3	49,7
Valamelyest	41,9	59,8	39,0	36,7	45,0
Egyetért	4,8	4,6	7,6	0,0	5,3
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Nincs szignifikáns összefüggés az életkor változása és a kijelentéssel való egyetértés, illetve egyet nem értés között. A 26-35 év közöttiek jelentősen kisebb arányban utasítják el az állítást, mint a többi életkor-csoport tagjai, de az eltérés nem az egyetértők csoportját növelik az ő esetükben sem, hanem a közbülső (határozatlan) véleményt.

**27. tábla: „A PM túl merev, formális” véleményt osztó válaszadók végzettség szerint (%)**

A PM túl merev	Ált isk.	Igazolt szakma	Érettségi	Főiskola	Egyetem	Tud. fok.
Nem ért egyet	55,6	70,0	54,8	44,3	48,6	43,6
Valamelyest	44,4	30,0	41,7	48,6	44,8	49,1
Egyetért	0,0	0,0	3,6	7,1	6,7	7,3
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Az összefüggés megint csak nem szignifikáns, bár az egyetértők aránya fokozatosan emelkedik a végzettség növekedésével és a PLM-et a legnagyobb arányban a formális, merev volta miatt elutasítók a legnagyobb számban a tudományos fokozattal rendelkezők körében találhatók. Óriási amplitúdójú (43,6%-tól 70,0%-ig terjedő) hullámlás tapasztalható az elutasítók arányai között, de az nem rajzol a végzettséggel együtt haladó tendenciát.

Ha a PLM-hez való hozzáállás egyik demográfiai jellemzővel sem mutat kapcsolatot, nézzük meg az állítással való egyetértés eltérései az egyes vizsgálati csoportjaink szerint.

**28. tábla: „A PM túl merev, formális” véleményt osztó válaszadók kutatási csoportjaink szerint (%)**

A PM túl merev	Egyetemi dolgozók (H)	Egyetemisták (HR)	Humán szolgáltatók (HR)	Összesen
Nem ért egyet	47,3	53,9	47,7	49,4
Valamelyest	46,6	42,2	45,9	45,0
Egyetért	6,1	3,9	6,4	5,6
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

Érdekes: az egyetemisták, akik nem ismerik a PM-et, és akik nem terveznek, a legmagasabb arányban utasítják el azt a véleményt, hogy a PM nem volna alkalmas a magánélet tervezésére. Mégis meggyőző különbség az egyes csoportok között.

**29. tábla: „A PM túl merev, formális” véleményt osztó válaszadók társadalmi-gazdasági szférák szerint (%)**

A PM túl merev	Közsféra	Versenyszféra	Civil sféra
Nem ért egyet	44,4	37,7	56,4
Valamelyest	52,2	47,8	40,0
Egyetért	3,3	14,5	3,6
Összesen	100,0	100,0	100,0

Az első meglepetés: a versenyszférában dolgozók ötször nagyobb arányban osztják azt a véleményt, hogy a PM nem alkalmas a magánélet tervezésére, mert „túl merev, túl formális”. Pedig a versenyszféra dolgozóinak csaknem fele – a többi közül kiemelkedően nagy arányban – válaszolta azt, hogy „jól ismeri” a PM-et (a civilek pl. 30%-ban, a közsféra dolgozói pedig csak 26%-ban, ld. 3. tábla). Ráadásul kiemelkedően magas (58%-os) arányban támogatták azt a véleményt, hogy a PM hasznosan alkalmazható a magánéletünk menedzselésében (ld. 24. tábla).

## A PM-et ismerők és a tervezők a PLM-ről

Már eddig is többször utaltunk egy-egy csoport vizsgálatánál, hogy tagjaik között milyen arányban szerepeltek a PM-et ismerők, illetve az írásban tervezők. Úgy véljük, itt az ideje, hogy közvetlenül vessük össze a két csoport állásfoglalásait a PLM-re vonatkozó állításokkal.

Korábban röviden említettük már, hogy a PLM-mel szemben állók a leggyakrabban azzal indokolták elutasító álláspontjukat, hogy a projektmenedzsment túlzottan merev, formalizált ahhoz, hogy a magánélet rugalmasan változó és érzelmekkel teli világában alkalmazható legyen. Jeleztük azt is, hogy elsősorban a gyakorló projektmenedzserektől hallottuk ezt a véleményt.

Ezért fokozott kíváncsisággal vártuk a PM-et jól ismerők véleményét a PLM alkalmazhatóságáról. Az eredmény bennünket is meglepett.

**30. tábla: „A projektmenedzsment jól alkalmazható a magánéletben” véleményt osztó válaszadók a PM eszkörendszer ismerete szerint (%)**

A PM alkalmazható	A PM eszkörendszerét		
	nem ismeri	valamelyest ismeri	jól ismeri
Nem ért egyet	18,3	12,5	7,6
Valamelyest	51,3	42,5	24,2
Egyetért	30,4	45,0	68,2
Összesen	100,0	100,0	100,0

A PLM koncepciója egyértelmű támogatottságot nyert a projektmenedzsmentet „jól ismerő” válaszadók között, ráadásul 10% alatti ellenzővel. De még a „valamelyest ismeri” kategórián belül is magas (45%-os) a PM magánéletben alkalmazhatóságát elfogadó vélemény.

Arról is szó esett már a dolgozatban, hogy viszonylag sokan tervezik meg írásban a nagyobb álmaik megvalósítását, miközben nem ismerik a PM eljárás- és eszkörendszerét. Most az ő véleményükre vagyunk kíváncsiak. Nevezetesen, hogy mit gondolnak a PM használhatóságáról a magánélet tervezésében, szervezésében.

**31. tábla: „A projektmenedzsment jól alkalmazható a magánéletben” véleményt osztó válaszadók az álmaik megvalósítását írásban tervezők szerint (%)**

A PM alkalmazható	Álmai megvalósítását írásban tervezi		
	nem	néha	majdnem mindig
Nem ért egyet	15,1	13,1	10,0
Valamelyest	43,2	45,5	28,0
Egyetért	41,8	41,4	62,0
Összesen	100,0	100,0	100,0

Az eredmény hasonló, mint az előbbi táblán, még ha valamelyest csökkent is az egyetértők aránya a tervezők között (a PM-et ismerőkhöz viszonyítva). A gyakorlott tervezők csaknem kétharmada egyetért, hogy a PM jól alkalmazható a magánélet tervezésében is. És ők – a „majdnem mindig” tervezők – azok, akik a legnagyobb arányban értettek egyet azzal is, hogy

**32. tábla: A „szívesen alkalmaznám a projektmenedzsmentet a magánéletemben, ha ismerném részletesen” véleményt osztó válaszadók az álmaik megvalósítását írásban tervezők szerint (%)**

Szívesen alkalmazná a PM-et, ha jobban ismerné	Álmai megvalósítását írásban tervezi		
	nem	néha	majdnem mindig
Nem ért egyet	28,6	20,0	4,0
Valamelyest	56,5	49,7	38,0
Egyetért	15,0	30,3	58,0
Összesen	100,0	100,0	100,0

A tervezők tehát nem elvből tartózkodnak a PM alkalmazásától, hanem inkább ismereteik hiányossága miatt. Kétharmaduk szívesen megtanulná.

## Elvi hozzáállás és gyakorlat

Azt mondják, hogy a suszter mindig rossz cipőben jár, a pedagógusgyerekek a legneveletlenebbek... A hasonlat ebben az esetben arra vonatkozik, hogy a PLM-et elvileg támogatók esetleg kevésbé gyakorolják is azt, mint a kevésbé támogatók. Először nézzük meg, hogy vajon alkalmazzák-e valóban a mindennapjaik gyakorlatában a családi tervezésben a PLM-et? Az összesített átlagosztályzatokat bemutató 19. táblán az utolsó előtti helyen szerepelt (1,698-as átlagosztályzattal) az alábbi kijelentés: „A projektmenedzsment folyamatai és eszközei csak a saját céljainkra vonatkozóan alkalmazhatók, a család más tagjaiéra nem”. Aki ezzel az állítással egyetért – akár tervezi a saját dolgait, akár nem –, elvárhatóan nem tervezi családtagjai tennivalóit. Nézzük meg hát a gyakorlatban!

**33. tábla: A családi tervezés elvi támogatottsága és gyakorlata (%)**

a PLM csak saját célra, családra nem alkalmas	Készít-e írott terveket családja számára			Összesen
	nem	néha	gyakran	
nem ért egyet	42,9	33,0	29,4	39,6
valamelyest	46,8	63,7	41,2	51,0

egyetért	10,3	3,3	29,4	9,4
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

Bármilyen irányból olvassuk és értelmezzük a tábla adatait, meglepő következtetésekre jutunk. Emlékezzünk rá, hogy az állítást tagadóktól, vagyis a „nem ért egyet” választ adóktól volna elvárható, hogy gyakran írjanak családtag(ok)ra vonatkozó terveket. Márpedig a gyakori családi tervezők ugyanannyian értenek egyet az állítással, mint amennyien tagadják. Azt jelenti ez, hogy elveik ellenére terveznek? Vagy azt, hogy bár tudnak a PLM alkalmatlanságáról a családi tervezésre, mégis gyakorolják azt?

Legyünk jóhiszeműek és tételezzük fel, hogy egy megvilágosodási folyamatnak vagyunk tanúi, a válaszadók most kezdik felismerni, hogy a PLM alkalmas erre a feladatra is.

Ha az iskolai végzettséggel vetjük össze a fenti állítással való egyetértést, vagy tagadást, az alábbi eredményeket találjuk. A bonyolult számítások és nehezen értelmezhető táblázatok helyett két különálló tábla (a 34. és a 35. tábla) eredményeit hasonlítjuk össze. (Az összehasonlíthatóság érdekében dőlt betűkkel és vastag szegéllyel emeltük ki azokat a válaszokat, amelyek a tartalmuk alapján elvárhatóan azonos számarányokat kellene mutassanak.)

**34. tábla: A családi tervezés elvi támogatottsága iskolai végzettség szerint (%)**

PM csak saját célra, családra nem	Ált isk.	Igazolt szakma	Érettségi	Főiskola	Egyetem	Tud. fok.
<i>Nem ért egyet</i>	22,2	60,0	17,9	43,5	50,5	52,7
Valamelyest	66,7	40,0	64,3	53,6	37,1	47,3
Egyetért	11,1	0,0	17,9	2,9	12,4	0,0
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

A gyakorlatban minél iskolázottabb, annál inkább vállalja az irányító szerepet a családban. De hol van ez az arány az elvi támogatás mértékétől?

**35. tábla: A családi tervezés gyakorlata iskolai végzettség szerint (%)**

Ír terveket családtagnak	Ált isk.	Igazolt szakma	Érettségi	Főiskola	Egyetem	Tud. fok.
Nem	63,2	50,0	73,8	60,6	73,3	65,5
Néha	36,8	50,0	22,6	33,8	21,0	27,3
<i>Gyakran</i>	0,0	0,0	3,6	5,6	5,7	7,3
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Az általános iskolai végzettséggel rendelkezők 22,2%-a szerint a PLM családi tervezésre is alkalmas, de egyikük sem használja ilyen célra a PLM-et. Hasonló a helyzet a szakmunkások csoportjában is. A többi végzettségi csoportban már megjelennek a családi gyakorlati tervezők, de arányuk messze elmarad az elvi támogatókétól.

Lehet, hogy a kérdés megfogalmazása zavart meg néhány kérdezettet, nézzük most meg ellenőrzésként a pozitív meghatározás fogadtatását. A 36., a 35. és a 36. tábla könnyebb összevetéséhez ismét vastag szegéllyel jelöltük az összehasonlításra érdemes sort.

**36. tábla: A családi tervezés hasznosságának elvi támogatottsága iskolai végzettség szerint (%)**



PLM hasznos a családban	Ált isk.	Igazolt szakma	Érettségi	Főiskola	Egyetem	Tud. fok.
Nem ért egyet	33,3	40,0	34,5	14,3	30,5	21,8
Valamelyest	50,0	40,0	48,8	58,6	47,6	56,4
Egyetért	16,7	20,0	16,7	27,1	21,9	21,8
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Egyrészt lényegesen lecsökkent a PLM-nek a családi tervezésre való alkalmasságát helyeslők aránya (34  $\Leftrightarrow$  36. tábla), kivéve az érettségizettek csoportjában. Emellett a gyakorlati családi tervezők aránya ugyanúgy elmarad a támogatókétól valamennyi csoportban (35  $\Leftrightarrow$  36. tábla).

Azt jelenti mindez, hogy a gondolat elfogadása nem esik egybe a gyakorlattal (bár az, hogy valami alkalmazható – ld. 34. tábla – nem pontosan ugyanazt jelenti, mint az, hogy hasznos – ld. 36. tábla).

Lehet, hogy úgy van ez is, mint a dohányzás abbahagyása: mindenki tudja, hogy hasznos és megvalósítható, de valamiért sokan mégsem csinálják?

Elképzelhető az is, hogy néhány válaszadóban tényleg a kérdőíves vizsgálatnak köszönhetően merült fel a gondolat a PLM használhatóságáról és hasznosságáról, de még nem alkalmazza azt a gyakorlatban. Éppen ez az, ami a kutatást végző csoport feladata a jövőben: a PLM népszerűsítése és terjesztése.

## Életminőség és tervezés

A kérdőív az életminőség három összetevőjére kérdezett rá: a sikerességre, a boldogságra és a rendezettségre. Úgy gondoljuk, mindhárom meghatározóan fontos, és mindhárom összefügg a magánéletünk rendezettségével, szervezettségével. Elsőként egy egyszerű gyakorisági megoszlást számítottunk a három kérdésben, az eredmények a 37. táblán láthatók.

**37. tábla: A válaszadók életminőségi jellemzői (gyakorisági megoszlások, %)**

	Élete		
	sikeres	boldog	rendezett
Egyáltalán nem	0,9	1,7	(széthulló:) 16,6
Kicsit	7,8	7,8	16,6
Közepesen	42,2	39,0	37,5
Nagyon	49,1	51,5	29,4
Összesen	100,0	100,0	100,0

A teljes mintában kevesebb, mint 1%, aki sikertelennek, kevesebb, mint 2%, aki boldogtalannak érzi magát, de sokkal több, aki rendezetlennek érzi az életét. (A kérdőíven a provokatívabb „széthulló” válaszlehetőség szerepelt a rendezettségre vonatkozó kérdésnél az „egyáltalán nem” helyett.)

A sikerteleneknél és a boldogtalanknál tízszer több az olyan válaszadó, aki rendezetlennek érzi az életét.

A másik, a pozitív véglet ennek megfelelően az 50%-os arányról 30%-ra csökken a rendezettségről szólva. Úgy tűnik, hogy a sikeresség és a boldogság kéz a kézben járnak, de a rendezettség külön utakat követ. Érdekes ugyanakkor, hogy mind a boldogság, mind pedig a sikeresség szignifikánsan összefügg a rendezettséggel (erről árulkodik a Pearson-féle khi-

négyzet 0,05-nél kisebb értéke). A példa kedvéért lássuk a sikeresség kapcsolatát a rendezettséggel (a boldogság csaknem pontosan ugyanilyen erősségű összefüggést mutat.)

**38. tábla: Sikeresség és rendezettség összefüggése (%)**

Sikeresnek érzi magát	Rendezettnak érzi az életét				
	Széthullónak	Kicsit rend.	Közepesen	Nagyon	Összesen
Egyáltalán nem	3,5	1,8	0,0	0,0	0,9
Kicsit	14,0	24,6	3,1	1,0	7,8
Közepesen	54,4	49,1	56,6	12,9	42,2
Nagyon	28,1	24,6	40,3	86,1	49,1
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Pearson khi-négyzet: 0,000

A magukat sikertelennek érzők egyben rendezetlennek is élik meg az életüket, míg a magukat „nagyon” sikeresnek vélő emberek 86%-a „nagyon” rendezettnak érzi az életét. A rendezettség azonban sok mindent jelenthet. A legfiatalabb korcsoportban a „széthulló” életérzéssel rendelkezők aránya 48,6%, a többi korcsoportban pedig ez az érték 3% alatt marad (26-45 évesek: 2,6%; 46-55 évesek: 1,4%; 56 feletti: 0,0%). Ez azt sugallja, hogy az idősök úgy érzik, „sínen van” az életük; akár elégedettek vele, akár nem, az már elrendeztetett. A fiatalok pedig talán ezt a véglegességet hiányolják. Talán mert még nem rendeződött el a házasságuk, a karrierjük, vagy a tanulmányaik. A tervezettség és/vagy az elrendeztettség ellenőrzésére összevettük egymással a rendezettség érzését az arra a kérdésre adott válaszokkal, hogy nagy álmaik, terveik megvalósítását írásban is megtervezik-e, és ha igen, alkalmazzák-e a PM eljárásait, eszközrendszerét.

Akik rendezetlennek érzik az életüket, 80%-ban sosem tervezik meg írásban az álmaik megvalósítását. Akik viszont „nagyon” rendezett életet élnek, 59%-ban „néha”, és további 23%-ban „majdnem mindig” megtervezik írásban is, hogy miként lássanak neki az álmaik megvalósításának.

**39. tábla: Az élet rendezettsége és tervezése közti összefüggés (%)**

Írásban is tervez-e	Rendezettnak érzi-e az életét				Összesen
	széthullónak	kicsit rend.	közepesen	nagyon	
Sosem	80,7	45,6	45,0	17,8	43,0
Néha	19,3	38,6	41,1	59,4	42,4
Majdnem mindig	0,0	15,8	14,0	22,8	14,5
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Pearson khi-négyzet: 0,000

Témánk szempontjából még direkter kapcsolat tár fel a 40. tábla adatsora. Bár itt az összefüggés kicsit gyengébb, mint a többi kereszttáblánál, de szignifikáns, hiszen messze alatta van a 0,05-ös értéknek.

**40. tábla: Az élet rendezettsége és a projektmenedzsment eszközök használata (%)**

Használja a PM eszközrendszerét	Rendezettnak érzi-e az életét				Összesen
	széthullónak	kicsit rend.	közepesen	nagyon	
Sosem	61,4	36,8	34,9	29,7	38,1
Néha	28,1	38,6	49,6	52,5	45,1
Majdnem mindig	10,5	24,6	15,5	17,8	16,9

Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
----------	-------	-------	-------	-------	-------

Pearson khi-négyzet: 0,003

A fenti táblákból látható, hogy nem (vagy nem csak) az élet véglegesnek vélt elrendezettsége határozza meg a szóban forgó életérzést, hanem az egyén tervezése (is).

A kérdőíven az előbbi kérdéssortól elkülönítetten szereplő záró kérdéssor a munka és a szabadidő, a munkavégzés és a családi élet kapcsolatát járja körül. Ezek közül mutatunk be kettőt a tervezés jótékony hatásának bizonyítására.

**41. tábla: A „be tudom osztani a feladataimat otthon és a munkában is” állítás igazságtartalmáról nyilatkozó válaszadók az írásbeli tervezési gyakoriságuk szerint (%)**

A tanulmányi munkához használt eszközök tervezési gyakoriságuk szerint (%)				
Be tudja osztani feladatait	Nem	néha	gyakran	Összesen
	... készít írott terveket önmaga számára			
Nem igaz	19,0	22,7	10,5	20,1
Többé-kevésbé	50,5	51,1	15,8	48,8
Igaz	30,4	26,2	73,7	31,1
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

Viszonylag kevesen mondhatjuk el magunkról, hogy valamennyi ránk háruló feladatot a magunk beosztása szerint tudjuk teljesíteni, a magunk meglegedésére. Úgy tűnik a fenti táblából, hogy ezen a téren is segít a tervezés, hiszen a gyakran tervezők 74%-a (!) elégedett önmaga feladat-teljesítésével, szemben a „néha”, vagy egyáltalán nem tervezőkkel.

A munkahelyi és az otthoni feladatok megfelelő elvégzése jó időgazdálkodást is feltételez, aminek a tervezéshez fűződő kapcsolatát a 42. tábla illusztrálja.

**42. tábla: A „magam osztom be az időmet” állítás igazságtartalmáról nyilatkozó válaszadók az írásbeli tervezési gyakoriságuk szerint (%)**

Be tudja osztani az idejét	Nem	néha	gyakran	Összesen
	... készít írott terveket önmaga számára			
Nem igaz	41,0	29,3	26,3	35,4
Többé-kevésbé	41,5	46,4	31,6	43,0
Igaz	17,4	24,3	42,1	21,6
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

A feladatok javarészt adottak; a munkahelyi főnök és az otthoni teendők szabják meg, de a rájuk fordítható idő beosztása már elsősorban a kérdezetteken múlik. Az adatok alapján úgy tűnik, a tervezés ezen a téren is hathatós segítséget jelent.

## Az adatelemzés összefoglalása

### Az előfeltételezések igazolódása

Vegyük először szemügyre a dolgozat elején megfogalmazott feltételezéseinket!

## A fiatalok és a PM ismerete

Elsőként vizsgáljuk meg, igazolódott-e, miszerint a fiatalok fogékonyabbak a PM előnyeinek a magánéletben való alkalmazása iránt, mint az idősebbek. Ez a feltételezésünk nem kapott megalapozást.

A 26 év alatti válaszadók nagyon kis százalékban ismerték a PM-et és valamennyi korcsoport közül a legkisebb arányban terveztek. Ugyanakkor nem álltak szemben a PLM koncepciójával; csaknem 40%-uk elfogadta, hogy a PM jól alkalmazható a magánéletben is (ld. 18. tábla), akkor is, ha túlnyomó részük csak ebből a felmérésből értesült egyáltalán a projektmenedzsment esetleges ilyen célú felhasználásáról.

De a legfiatalabbak között találtuk az úgynevezett yuppy-kat, vagy „önző” fiatalokat (akik nem akarnak gyereket), akik már ma is a legnagyobb arányban terveznek. Velük szemben a legkevésbé tervező fiatalok a gyerekszülést tervezők (ld. 11. tábla), akiknek még nincs, de szeretnének gyereket. Ők valószínűleg még megengedhetik maguknak a tervezést helyettesítő álmodozást.

Ha nem csak a legfiatalabb, hanem az összes korcsoportra összpontosítunk, enyhe összefüggést találhatunk az életkor és a tervezés között. A 25-35 év közöttieknél jelenik meg, a 35-55 közöttieknél hullámszik, majd az 55 felettiak között csökken a tervezési hajlandóság. Mindez valószínűleg a családdinamikai változásokkal, vagyis a családalapítással függ össze.

## A nők, a PM ismerete és a tervezés

A nőkkel kapcsolatban azt feltételeztük, hogy a munkahelyi és az otthoni feladatok összehangolása érdekében szükségük van teendőik hatékony szervezésére, így élnek is a tervezéssel, és ehhez felhasználják a PM eljárásait és eszközeit. A vizsgálatból feltárult, hogy a feltételezésünk fele részben téves: a nők kisebb arányban ismerik a projektmenedzsment fogásait és eszközeit, mint a férfiak. Ugyanakkor a nők több mint dupla arányban foglalják írásba a nagyobb álmaik megvalósításának terveit (9. ábra), mint a férfiak.

A tervezésben megmutatkozó nemi különbségek következtetések: a nők nagyobb arányban foglalják írásba a családtag(ok) tennivalóit, gyakrabban alkalmazzák a tervezés olyan fontos összetevőit, mint a konkrét jelzőszámok (indikátorok), vagy a pontos határidők meghatározása. Esetükben egyértelműen kiviláglott, hogy a projektmenedzsment alkalmazása tanultságtól és tanult ismeretektől függ, a tervezés viszont hozzáállás kérdése, ami tudományos tervezési-szervezési módszerek ismerete nélkül is végezhető. (Ami persze nem jelenti azt, hogy a tudományosan és következetesen kidolgozott rendszerek ne segítenék a hatékonyabb tervezést és szervezést.)

A nők nemcsak nagyobb arányban terveznek, hanem pontosabb tervezők is. A férfiak csaknem 70%-a nem határoz meg pontos határidőket a tennivalókhoz (ez a nők esetében csak 50%). A „majdnem mindig” válasz ugyanakkor a nők esetében 16%, ami több mint kétszerese a férfiakénak (10. ábra) a határidők megjelölésében. Az eredmények szerint a férfiak háromnegyede határozott nemmel válaszolt a mérőszámok (indikátorok) alkalmazására, míg a nőknek csupán a fele. Az indikátorok „majdnem mindig” alkalmazása viszont a válaszok háromszor akkora részében fordultak elő a nők körében, mint a férfiak között.

Összefoglalva: annak ellenére, hogy a nők kevesebben ismerik a PM-et, mégis több mint dupla arányban és egzaktabb módon foglalják írásba a nagyobb álmaik megvalósításának terveit (9. ábra), mint a férfiak.

A női tervezés azonban sajátos lehet: bár kisebb arányban ismerik a PM-et, mégis, elutasítóbbak a PM-mel szemben. A kevésbé tervező – bár a PM-et jobban ismerő – férfiak több mint fele (55,4%-a) egyetért a PLM-mel, vagyis azzal, hogy a projektmenedzsment hasznos és alkalmazható a magánéletünk tervezésében. A nők messze kisebb számban (41%-ban) támogatják, és jóval nagyobb arányban utasítják el a gondolatot, mint a férfiak (20. tábla.). A férfiak nagyobb arányban tagadják, hogy a PM „túl merev” a magánélethez, mint a nők (20. tábla).

## Családszerkezet és tervezés

Harmadik előzetes feltételezésünk (hipotézis 3.) szerint a gyermekvállalás és a gyereknevelés precízebb tervezést igényel és tervezésre ösztönöz. Nos, az eredmények ezt a várakozásunkat sem igazolták. A legnagyobb arányban tervezők, akiknek „nincs, és nem is akarnak” gyereket. Ne nevezzük őket önzőknek, a kétharmaduk 35 év alatti, legyen a megnevezésük yuppy, vagyis felfelé törekvő, a karrierjét és a jólétét a harmincadik életéve előtt megteremteni akaró, tudatosan, de családi kötelezettségek nélkül élő fiatal.

A legkisebb arányban a gyerekvállalás előtt állók és az eltartott korú gyereke(ke)t nevelő szülők terveznek (körülbelül minden tízből egy ide sorolódó kérdezett). Érdekes módon csak a már kiskorú gyereket nevelők nyilatkoztak úgy a legnagyobb arányban (37,5%), hogy „szívesen alkalmaznák a PM-et magánéletük szervezésében”, ha jobban ismernék, a gyermekvállalást tervezőknek csupán 18%-a volt ezen a véleményen. A gyermek(ek)et nevelők véleménye azért is fontos a számunkra, mert mindössze 13%-uk tervez írásban jelenleg.

Érdekes, és a bizonytalan helyzetekből adódó kényszer motiváló hatására utalnak a családi állapot szerint bontott válaszok.

Az élettársi kapcsolatban élők és az elváltak terveznek a legnagyobb arányban. Az élettársak 18%-a, az elváltak 34,5%-a válaszolta kérdésünkre, hogy rendszeresen tervez írásban; míg az egyedülállók közül csak 10% és a házastársaknak is csupán 14%-a. Mindez akkor is így van, ha a PM-et a házastársak közül ismerték a legtöbben (31%).

## A képzettség szerepe a tervezésben

A negyedik feltételezésünk a képzettség tervezést ösztönző hatására vonatkozott. Az eredmények ebben a tekintetben igazolták a várakozásainkat. Az iskolai végzettség emelkedésével egyenesen és következetesen növekedett a PM-et ismerők aránya. Ez nem is meglepő, hiszen az ismeretek bővüléséről van szó, nem pedig a PM alkalmazásáról. Mikor az írott tervezés gyakoriságáról kérdeztük őket, az összefüggés iránya ugyanaz maradt; minél képzettebbek a kérdezettek, annál nagyobb arányban terveznek. Kivéve a legalacsonyabb kategóriába sorolt általános iskolai végzettségűek. Ők megelőzték az érettségizetteket, a főiskolai és még az egyetemi végzettségűeket is. Lehet, hogy esetükben a kényszer is szerepet játszik, hiszen ez a képzettségi kategória él rendszerint a legrosszabb helyzetben.

És nem csak a PM ismerete, nem csak az írott tervezés mai gyakorlata áll ilyen következetes kapcsolatban a tanultsággal. A PLM gondolatával való egyetértés aránya is csaknem egyenletes fokozatossággal emelkedik az iskolai végzettség növekedésével (22. tábla). Akik saját maguk is „szívesen alkalmaznák a PM-et a magánéletükben, ha jobban ismernék” az alábbi arányokat mutatták az egyes végzettségi csoportokban: az elemi végzettségűek 5,6%; szakmunkások 10%; érettségizettek 27,4%; főiskolai diplomások 30%; egyetemi diplomások 22,9%; tudományos fokozattal rendelkezők 45,5%. A sort láthatóan az egyetemi végzettségűek törlik meg, a többi végzettségi fokozat szintemelkedése fokozatosan növeli a PM alkalmazására vonatkozó hajlandóságot.

## A kutatási csoportok és a tervezés

A kutatási csoportjaink, vagyis a mintánk három összetevője – az egyetemi dolgozók, az egyetemisták és a humán szolgáltatók – közül a legutóbbiak, vagyis a humán szolgáltató intézmények dolgozói vitték el a pálmát: közöttük háromszor nagyobb arányban fordultak elő a PM-et „jól ismerők”, mint az egyetemisták, vagy az egyetemi dolgozók között, és alig-alig voltak közöttük a PM-et nem ismerő válaszadók.

Ugyanakkor jóval kevesebben terveznek írásban, mint ahányan a PM-et jól ismerik (13. tábla). Egyedül az egyetemi dolgozók körében magasabb (minimális 1%-kal) a tervezők aránya, mint a PM-et ismerőké.

Az egyetemisták körében tapasztalt ismeret-hiány és a tervezés nélküliség azonban nem jár együtt érdektelenséggel. Arra a kérdésre, hogy „szívesen alkalmazná-e a PM-et magánéletében, ha jobban ismerné”, 20%-uk adott igenlő választ, ami bár a legalacsonyabb arány a három kutatási csoport között, mégis, dupla akkora, mint a már tervező egyetemistáké.

## A tervezésről általában

A tervezés gyakorlatára vonatkozó kérdéssoraink egyike a PM ismerete után tudakolódott, míg a másik sor a megkérdezettek mai tervezési gyakorlatát szeretne volna megismerni.

## A PM-ismeretek forrásai

A professzióvá válás egyik legfontosabb feltétele az angolszász szakirodalom szerint az, hogy az adott szakma gyakorlására kizárólag a formális (lehetőleg felső szintű) oktatási intézmények által kiadott bizonyítványok, diplomák birtokosainak legyen lehetőségük. Röviden: amely szakma amatőröknek is működési lehetőséget biztosít, az nem professzió. Mivel most nem a PM szakma professzionalizálódása a témánk, hanem a PM magánéletben való alkalmazása, illetve az ahhoz kapcsolódó attitűdök, nem elsősorban a szakma belső problémáival foglalkozunk.

Nem mellékes azonban a PLM szempontjából sem annak ismerete, hogy kik, milyen fokú ismeretek és jártasságok birtokában nyilatkoznak a PM magánéletben történő alkalmazása lehetőségéről és szükségességéről.

Korábbi ismereteink szerint ugyanis a projektmenedzsmentben jártas emberek töredéke vizsgázott valamilyen formális képzési kurzus záróakkordjaként a PM-ből. Különösen sokan vettek részt azonban rövid – egy-két naptól néhány hétig terjedő időtartamú – tanfolyamokon. Ez utóbbiak a kilencvenes évektől szaporodtak el Magyarországon és a legtöbbjük a pályázatírás és a pályázatmenedzsment témakörét azonosította a PM-mel. Újabban vállalkozások garmadája szakosodott a rövid kurzusok szervezésére és a bevezető jellegű képzések mellett a speciális tudások átadására a PM-en belül. Hirdetéseikkel tele az internet.

A vizsgálatunkban megkérdezettek között a PM ismerete kb 15-20%-ban jellemző, de azokat nem elsősorban formális képzésben, hanem a gyakorlatban szerezték. Valamennyi vizsgált csoportban a PM-et ismerők többsége egy projekt-stáb tagjaként tanulta el, amit tud a projektmenedzsmentről. Már kifejtettük, hogy ennek a praxis-orientált tudásnak van előnye, de hátránya is a PLM szempontjából.

Úgy véljük, hogy az egyetemi szintű oktatás erősen hangsúlyozza a szakmaiságot és a rendszerszemléletet, míg a gyakorlatban szerzett tudás a szelektivitás lehetőségét sugalmazza. Arra gondolunk, hogy a professzionális szintű képzés egyetlen összefüggő szakmai tudásként és jártasságként láttatja a PM-et, míg aki a folyamat egészének valamelyik részéből szerzett magának ismereteket a gyakorlat terén, nagyobb valószínűséggel veszi a bátorságot, hogy „szemezgesse” az alkalmasnak tűnő eszközökből és eljárásokból a dolga megkönnyítésére. A vizsgálat adatai azonban ellentmondanak ennek a feltételezésnek. Talán az is befolyásolja a különböző forrásokból szerzett ismeretek magánéleti alkalmazhatóságára vonatkozó ítéleteket, hogy az illető a projektmunka melyik területén és milyen szerepben dolgozott. Mindenesetre akik projekt stáb tagjaként szerezték a tudásukat, 18,5%-ban vélték úgy, hogy a PM hasznosan alkalmazható a családi élet menedzselésében, a rövid tanfolyamon tanultak 23%-a, a minimum egy szemeszteren át PM-et tanultak 43%-a volt ezen a véleménye.

Vannak azonban olyan csoportok is, amelyek mentesek a PM ismeretektől. Az egyetemisták túlnyomó többsége sosem dolgozott még projektben. A civil szféra helyzete PM tanultsága szempontjából a legmostohább: 5%-uk képzett projektmenedzser, a többiek a gyakorlatból és/vagy rövid tanfolyamokból szerezték a jártasságukat. A versenyszférában dolgoznak a legtapasztaltabbak (csak 8,7% a PM jártasságok nélküli), és a legmagasabb szinten képzetteneket is a versenyszféra szívja magába (10,1%).

## A PM ismeretek és a tervezés gyakorlata

Az eddig elemzett válaszokból már kiderült számunkra, hogy ne a PM ismeretét tekintjük a tervezés kritériumának. Sok válaszadónk nem ismeri a projektmenedzsment eszközrendszerét és technikáját, de szorgalmasan tervezi önmaga és családtagjai teendőit. Gyakran előfordul, hogy a tervekben eredményjelző indikátorokat és/vagy konkrét határidőket határoz meg, anélkül is, hogy ismerné a PM erre vonatkozó elvárásait.

A legtöbb összehasonlításban (kivéve a nők csoportját) érvényesül az a tendencia, hogy kisebb arányban terveznek a válaszadók, mint amilyenben a PM eszközrendszerét ismerik.

## Kreált csoportok

Ebben az alfejezetben olyan csoportokról esik szó, amik tagjai nem különültek el önálló csoportként a vizsgálat mintájában, hanem az adatelemzés során tárult fel valami olyan jellemzőjük, ami alapján csoportot alkothattunk belőlük.

## Tervezők

A fentiekből már kiderült, hogy a PM-et ismerők és a gyakorlatban tervezők két külön halmazt alkotnak, ráadásul viszonylag kis mértékben fedik egymást. A tervezők jóval rendezettebbnek érzik az életüket, 80%-uk kifejezetten sikeresnek is. A tervezés jótékony hatását jelzi a rendezettség és a sikeresség összefüggése is; nevezetesen a „nagyon” rendezett és a „nagyon” sikeres életűek halmaza 86,1%-ban egybeesik.

Talán még jobban meghozza az emberek kedvét a tervezéshez, hogy a tervezők 22%-a közepesen, 78%-a pedig „nagyon” boldognak érzi az életét.

# Tanulságok

Adatfelmérésünk és elemzésünk egyértelműen jelzi, hogy a „PLM – projektszemlélet a magánéletben” elnevezésű elképzelés életszerű és igény mutatkozik iránta a társadalomban. Nem pusztán az egyének oldaláról jelentkező hiányérzetről van szó.

## A PLM ösztársadalmi értéke

Társadalmi szinten napjaink és az elkövetkező évtizedek egyik legjelentősebb feladata az oktatásban a kompetencia-fejlesztés és a kollaboratív problémamegoldás, amint azt a különböző PISA tesztek magyar eredményei is jelzik. Az ilyen kompetenciák megszerzésének egyik legjobb és kézenfekvő módja a projekt szemlélet és a projekt menedzsment eszköztár alkalmazásának az elsajátítása. Hiszen a problémamegoldás a gondolkodási lépések olyan láncolatát feltételezi, amely a problémától törés nélkül elvezet a megoldásig, és amit logikai gondolatmenetnek nevezünk. A PM-ben pedig stratégia-alkotásnak.

A problémamegoldó gondolkodás fejleszthető. Az iskolai oktatással is. Sajnos, e téren a magyar oktatási rendszer nem jól teljesít. „A fejlett ipari országokat tömörítő szervezet, az OECD által 2000-ben indított [PISA](#) (*Program for International Student Assessment*) vizsgálsorozat első felmérésén Magyarország szintén a középmezőnyben találta magát. A háromévenként lebonyolított kutatás fő mérési területein a magyar tanulók később is rendre a nemzetközi átlag körül teljesítettek. Ezt a tulajdonképpeni stagnálást törte meg a két évvel ezelőtti tapasztalható drasztikus visszaesés.

A probléma-megoldó gondolkodás fejlesztése társadalmi státusztól függetlenül minden ember számára fontos és hasznos.

Mindannyian törekszünk rá, hogy munkánk és életünk minél több aspektusában formalizálhassuk és automatizálhassuk a tevékenységeink nagy részét, hogy a feladatok rutinszerű elvégzése mellett egyre több időnk és figyelmünk maradhasson a kreativitást igénylő és lényeges, érzelmi szempontból is fontos dolgokra. A PM-szemlélet egyik nagy tanulsága éppen az, hogy technikai eszközökkel segíti a probléma-megoldó gondolkodástól a megvalósítás értékeléséig az álmaink és az elképzeléseink gyakorlatba ültetését. Anélkül, hogy a lényeg – a kreativitást, az érzelmi értékeket – kiiktatná a folyamatokból.

Hiszen a projektekre vonatkozóan is az egyik alapvető követelmény, hogy a projekt-feladat világosan és bizonytalankodás nélkül meghatározott legyen. Majd „miután meghatároztuk a célt és a projekt-szervezet munkájának alcéljait, egy Munka-Lebontási Szerkezetet (Work Breakdown Structure – WBS) kell létrehozni. A WBS célja a projekt feladat 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 tevékenység-sorok révén. A legtöbb projekt-tervezési és kontroll-módszer lényegében az optimális tevékenységi-sorrendek meghatározása és a nekik megfelelő erőforrások allokálása. A menedzseri elméletekben az általános rendszer-elmélet metaforáját követve, a projektet egészében, a részek és az azok közti kölcsönfüggőségek ismeretében kell vizsgálni. Minél jobb a részek strukturáltsága, annál jobb az egész.

A magánéleti projektek esetében egy kiegészítést is figyelembe kell vennünk. Miközben igaz, hogy mindannyian munkánk és életünk minél több aspektusát formalizálni és automatizálni



szeretnénk (hogy a feladatok rutinszerű elvégzése mellett egyre több időnk és figyelmünk maradjon a kreativitást igénylő és lényeges, érzelmi szempontból is fontos dolgokra), a családi, magánéleti projekteknél a logikai ív mellett érzelmi, pszichikai ív is létezik. A wikipédia meghatározása szerint: „pszichológiai megközelítésben a problémamegoldó személy gondolkodásmenete jellegzetes fázisokat és fáziskapcsolatokat mutat, függetlenül az eredményességtől. A fáziskapcsolatokban a megismerési (értelmi) és érzelmi fázisok egymással bonyolult összefüggésben szerepelnek. A problémamegoldás menetét logikai és pszichológiai szempontból vizsgálhatjuk. A logikai gondolatmenet mentes az egyéni vonásoktól, a különböző tévedésektől, tévutaktól. A pszichológiai megközelítés pedig magában foglalja ezeket is” (Wikipédia).

A projektetésnek vannak veszélyei is. Elsősorban a folyamatok és a más emberekhez kapcsolódó viszonyok formalizáltsága. Igen, a problémamegoldó gondolkodásnak a definíciók szerint van pszichológiai megközelítése is. Ha tehát a PLM magánéletben, vagy a vállalati vezetéstudományban való alkalmazásáról gondolkodunk, figyelembe kell vennünk ezeket a pszichológiai követelményeket is. Erre ma már figyelmeztet egy-egy szakíró is. Az ilyen figyelmeztetések ma még elszórtak, de fontosak.

Murdick már 1976-ban leírta, hogy „a projekt menedzsment megközelítés szándékosan mechanikus; arra a feltételezésre alapoz, hogy ha sikerül elérni a cél-időpontokat és pénzügyi terveket, akkor minden rendben van. ... Miközben a projekt-menedzserek bizonyára tudnak az emberek speciális szükségleteiről, lényegében mégis feladat-orientáltak. Másként nem volnának jó projekt-menedzserek. ... [A munkatárs alkalmazásával azonban] „nem csak állás-szerződésre, hanem egy fajta pszichológiai szerződésre is törekszünk. ... Az erősen strukturált szervezet, az egyre direktívebb vezetés, az erősödő menedzsment-kontroll ... olyan reakciókat váltanak ki az alkalmazottakból, amelyek erősödően elnyomó menedzsment-kontrollhoz vezetnek. ... A munkahelyi és az egyéni klíma módosítása nagy fontosságú ebben a rendszer-szemléletben” (Murdick). Ha ez igaz a gazdasági életben, akkor fokozottan igaz a magánéletben és a családi élet menedzselésében.

## A PLM iránti „kereslet” csoport szinten

### Hátrányos helyzetűek felzárkóztatása

Számos felmérés bizonyítja, hogy a magyar lakosság jelentős része pesszimista, elégedetlen az életével („a legendás magyar pesszimizmus”). Érthető, hogy ez fokozottan jellemző a hátrányos, esetleg kirekesztett helyzetben élőkre. Felzárkóztatásuk és helyzetbe hozásuk fontos eszköze lehet a PLM.

A pesszimizmushoz ugyanis jelentős mértékben járul hozzá a családban, illetve a munkahelyen megélt sikertelenség. E téren az egyik alapvető gond a zavaros önkép, az önbizalom hiánya, hogy a célok – magán, munkahelyi és céges szinten - sokszor egyáltalán nem vagy irreálisan kerülnek meghatározásra, valamint hiányzik a célok eléréséhez szükséges szemlélet, képesség, tudás.

Az oktatási rendszerek nemzetközi vizsgálatai rendszerint az amerikai és az európai képzés egyik legfontosabb különbségeként mutatják be a gyakorlat-orientáltság terén kimutatható eltéréseket. A projekt-szemlélet nagy hozadéka a gondolkodásmódunk praktikussága, vagyis a gyakorlat-orientáltságra, a probléma-meghatározásra és a probléma-megoldás egzaktására nevelés. Márpedig a maga sorsának kovácsa az élet számos területén kell, hogy tudatos, következetes és eredményes legyen. A projekt-menedzsment – mint kompetencia – lépéseinek és fogásainak terjesztése a magánéletben, valamint a projekt-gondolkodás hétköznapi praxisban való alkalmazása e téren is jelentős előrelépést jelenthet.

Fontos, hogy ne keverjük össze a tervezést a visszafogott erőforrás-felhasználással, a spórolással. Ez utóbbi ugyanis gyakran ésszerűtlen lépésekhez vezet. Jellegzetes példa erre a hitelfelvétel totális elutasítása („kölcönt soha”) és a pénzintézetektől megszerezhető pénzalapok kerülése, ismerősök és rokonok, esetleg uzsorások szolgáltatainak igénybe vétele.

A munkaerő és munkakultúra fejlesztése, javítása nem igényel nagy befektetést, és általa az egész gazdaság teljesítőképessége javulhat. Különösen igaz ez a mai munkaerő-hiányos korszakban. Inkább szemléletváltást, változásra való hajlandóságot és megfelelően átgondolt és kidolgozott stratégiát igényelne. Egy hozzánk hasonló helyzetben lévő ország számára ez a kitörés egyik lehetőségét adhatja.

## A PLM és a munkaadók

Napjainkban egyre nagyobb kihívást jelent a munkatársak megnyerése, megtartása és motiválása. A munkatársak elvárásai, igényei az elmúlt évek során jelentősen megváltoztak, a fiatal generációké pedig teljesen más, mint a korábbi generációké volt.

Egyre fontosabb a munka és a magánélet egyensúlyának biztosítása, a rugalmas munkaidő, a részmunkaidős foglalkoztatás, a távmunka lehetősége, a családi légkör megteremtése.

Megnőtt az igény a képzések, a személyre szabott fejlesztés, az egyéni képességfejlesztés és a rendszeres visszajelzések iránt. Az új generációnak sokkal nagyobb az igénye a projekt szintű megbízásokra, a csapatban való munkára és a váltakozó feladatokra. Együttműködést, valódi segítséget és mentorálást várnak.

Napjaink egyik legnagyobb HR kihívása az Y generáció szervezetbe történő integrálása, megtartása. A kihívást nem is csak az elvárások teljesítése, hanem a fiatal generáció olyan szervezetekbe történő integrálása jelenti, melyek tagjait a munkaadók, vezetők a fentebb ismertetett módon jellemezték.

Nehezíti a helyzetet, hogy jellemzően egyik csoport sem rendelkezik az ehhez szükséges kompetenciákkal, mivel releváns képzésben jellemzően csak a felsőoktatásban résztvevők, a cégek felső-, esetleg középvezetői, illetve a projekt menedzserek egy része részesül.

Ugyanakkor jó hír, hogy a munkavállalók szeretnének tanulni, újítani és csapatban dolgozni, az Y generáció számára pedig a képzés kifejezetten erős motiváló tényező.

Nemzetközi viszonylatban 2020-ra az Y generáció tagjai fogják adni a munkaerő harmadát, és értelemszerűen a vezetők egy részét is. Ez alapján fontos, hogy az ő elvárásaik teljesüljenek a munkahelyeken, hisz ennek hiányában nem lesznek motiváltak és elégedettek.

Egy nemzetközi felmérés szerint az Y generáció tagjai a képzés és a fejlődés lehetőségét tekintik a legértékesebb munkahelyi juttatásnak. A felmérésben résztvevők 22%-a tette ezt a kívánságlistája első helyére. A lista második helyén, a munka – magánélet egyensúlyának megteremtése érdekében, a rugalmas munkaidő lehetősége áll (19%), míg a pénzbeli jutalmazás csak a harmadik helyet foglalta el (14%). A dolgozók nagyobb szabadságot, a munkamódszerek megválasztásának lehetőségét és erősebb együttműködések szeretnének.

Magyarországon 2016 első negyedében közel félmillióan dolgoztak részmunkaidőben az aktív, munkaképes lakosságból, ami több mint a duplája a 2010-es adatnak.

A fentiek érdekében a cégek számos, a társadalmi felelősségvállalás kategóriájába tartozó programot vezetnek be. Ilyenek a családbarát munkahely, a rugalmas munkahely, a felelős foglalkoztató név alatt futó programok, de a PLM propagálása és munkahelyi terjesztése is a dolgozóért felelősséget érző vállalat képét erősíti.

A munkaerő-piaci trendek szerint az egyéni napirend és az egyéni célok háttérbe szorulnak, a csapat érdeke kerül előtérbe. A cégvezetők már teamként gondolnak a cégükre, és ugyan nehezebb lesz egyénenként kiemelkedni, de mint csoport nagyobb figyelem és teljesítmény

érhető majd el. Szinte az összes nagyobb amerikai, de hazai vállalat is a szervezeti átalakulást tűzte ki legnagyobb célként a következő évekre, és háromnegyedük úgy hiszi, képes is arra, hogy ebben az új együttműködési viszonyrendszerben működhessen tovább.

A munkahellyel rendelkezők számára további kihívást jelent a munka és a magánélet egyensúlyának a megteremtése, melynek a hiánya feszültséget okoz a családban, illetve a család nem megfelelő működését eredményezi, aminek számos negatív következménye lehet (válás, a gyermekek megfelelő nevelésének elhanyagolása, stb.).

## A PLM egyéni szinten

Vizsgálatunkból egyéni szinten érvényes következtetések és tanulságok is levonhatók. Mindenekelőtt érdemes említünk a fiatalok ismerethiányát a PM-re vonatkozóan. Emlékeztetni szeretnénk, hogy a megkérdezett fiatalok egyetemisták voltak, ráadásul a társadalomtudományi kar hallgatói. Mégis, a legkevesebb tudással rendelkeztek a projektmenedzsment eszközöiről és eljárásairól. A körükben a PLM népszerűsítését a nulláról kell indítanunk. Nem csak azért, mert olyan kevesen és keveset tudnak erről a vezetéstudományi gyakorlatról, hanem mert a tervezéssel is hadilábon állnak.

A fiatalok között a legkevésbé érintett csoport a családalapítás és gyermekvállalás előtt állók. Megítélésünk szerint éppen ők volnának a leginkább rászorultak a tudatos felkészülésre.

A szóban forgó fiatalok között vannak tervezők is, de ők a „yuppy” jelzővel illetett kisebbség, akik általában irigységgel kevert ellenszenvet váltanak ki a társaikból, így a példájuk nem igazán használható fel a PLM népszerűsítésére.

A fiatalok mindenképpen fontos célcsoportunk, de meggyőződésünk szerint a megközelítésüket korábban, már középfokú tanulmányaik, sőt az általános iskola felső tagozatában el kell kezdeni. Természetesen az életkorukhoz illeszkedő pedagógiai módszerekkel, és a PM erősen leegyszerűsített formájával. E téren ígéretesnek és folytathatónak, fejleszthetőnek látjuk a projektoktatás eddigi eredményeit, miközben tapasztalataink szerint azok véget is érnek az elemi szintű tanulmányok után.

Kutatásunk előtt úgy gondoltuk, hogy másik fontos célcsoportunk tagjait, a nőket viszonylag könnyű lesz elérni, hiszen helyzetükből adódóan eleve fogékonyak lehetnek a tervezés és a PLM iránt. Az adataink alátámasztották ezt a feltételezést, hiszen – mint már említettük – a nők valóban nagyobb arányban és pontosabban terveznek, mint a férfiak. A nehézséget az okozhatja, hogy a nők valamilyen okból nagyobb arányban utasítják el a PM magánéletben és családban történő alkalmazását, mint a férfiak. Akkor is, ha a férfiaknál kisebb százalékban ismerik a projektmenedzsment eszközöket és lépéseit. Talán éppen ez az ismerethiány tartja távol őket a PLM koncepció alkalmazásától.

Úgy véljük, hogy a nők felkészítése esetében nagyobb hangsúlyt kell fektetni a családi-közösségi viszonyok ápolására a PLM oktatásában.

Klasszikus hátrányos helyzetű csoportok nem szerepeltek a mintában. Természetesen nem kérdeztünk rá a kérdőívben a válaszolók jövedelmére, vagy etnikai, vallási stb. identitására. Így a hátrányos helyzetűekre csak következtetni tudunk az adatbázisunkból.

Mindössze 20 munkanélküli dolgozott az egyetemi és a humán szolgáltató intézményekben közhasznú munkát végezve, feltehetően nem túl alacsony bérért. Közülük mindössze egy fő tervezett, de senki sem ismerte a PM eszközrendszerét. A nyugdíjasok (már ha kollektíve hátrányos helyzetűeknek tekinthetők) nem ismerték a PM-et, de viszonylag nagy arányban terveztek.

A nagy valószínűséggel joggal hátrányos helyzetűnek minősíthető csoport az alacsony iskolai végzettségűek, az elemi képzettséggel rendelkezők csoportja. A válaszaik azért is figyelemre

méltók, mert a legtöbb esetben elűtnek a többi végzettségi csoport válaszaitól. A PLM szempontjából fontos jelzés, hogy bár egyikük sem ismeri a projektmenedzsment eszközeit és lépéseit, mégis a második legnagyobb arányban terveznek valamennyi végzettségi csoport közül. Egyedül a tudományos fokozattal rendelkezők előzik meg őket.

Még ha csak kényszerből végzett spórolás, költség-visszafogós (nem pedig fejlesztési, előre haladási) „tervezésről” van is szó, akkor is látható, hogy van esélye a PLM-nek a hátrányos helyzetből való kilábalás elősegítésében.

## További feladatok a PLM kutatásában

Kutatásomat és eredményeit az első lépésnek gondolom a PLM terjesztésének útján. Egyféle piacfelmérésnek is tekinthető, ami jelzi, hogy nemcsak szükség, hanem igény is mutatkozik iránta a társadalomban.

A legfontosabbnak tartom a továbbiakban a kutatás folytatása mellett a PLM olyan tananyagainak kiformálását, ami hangsúlyozottan foglalkozik a PLM érzelmi és „kézzel nem fogható” elemeinek kezelésével és értékelésük eszközeivel.

## Melléklet: A felhasznált kérdőív

### Kérdőív a projekt-szemlélet és –gyakorlat alkalmazásáról

Mindenkinek vannak álmai, vágyai, elképzelései a magánéletére és a vállalkozására vonatkozóan egyaránt. Nem mindenki önti azonban azokat olyan formába, hogy pontosan meghatározhatók legyenek a céljai, a célok eléréséhez szükséges tennivalók. Nem leltározza a szükséges erőforrásokat és nem határozza meg a célok elérését jelző mérőszámokat. Vagyis kevesen készítenek PROJEKTET a céljaik elérésére.

Az alábbi kérdőív a projekt-szemlélet alkalmazásának elterjedtségét, illetve terjesztésének lehetőségét vizsgálja. Kérem, segítse a munkámat azzal, hogy válaszol a kérdéseimre.

1. Neme:

2. Életkora:

3. Melyik országban él? \_\_\_\_\_

4. Családi állapota:

- a) egyedülálló
- b) élettársi kapcsolatban
- c) házas
- d) elvált
- e) özvegy

5. Hány eltartott gyerekkel él együtt?

- a) Még nincs gyerekem és nem is szeretnék.

- b) Még nincs gyerekem, de majd szeretnék.
- c) \_\_\_\_\_ számú eltartott gyermekem van.
- d) Gyermekeim már önállóak

- 6. Végzettsége:**
- a) általános iskola
  - b) igazolt szakmával rendelkezik
  - c) érettségi
  - d) főiskola
  - e) egyetem
  - f) tudományos fokozattal rendelkezik

- 7. Melyik szférában dolgozik?**
- a) közszféra
  - b) versenyszféra
  - c) civil szféra
  - d) még tanuló vagyok
  - e) munkanélküli
  - f) nyugdíjas

**8. A szervezet, amelynek dolgozik, milyen humán szolgáltatásokkal foglalkozik? (Kérem, csak a legfontosabbakat, maximum kettőt jelölje meg!)**

- a.) képzés, továbbképzés
- b.) képességfejlesztés
- c.) foglalkoztatás elősegítése
- d.) közösségi programok szervezése
- e.) közösségi terek működtetése
- f.) a társadalmi felzárkóztatás
- g.) ifjúságügy
- h.) egyéb, éspedig:

**9. Sikeresnek érzi-e a munkáját?**

- a.) Egyáltalán nem
- b.) Kicsit
- c.) Közepesen
- d.) Nagyon

**10. Sikeresnek érzi-e a magánéletét?**

- a.) Egyáltalán nem
- b.) Kicsit
- c.) Közepesen
- d.) Nagyon

**11. Boldognak érzi-e az életét?**

- a.) Egyáltalán nem
- b.) Kicsit
- c.) Közepesen
- d.) Nagyon

**12. Jól rendezettnek érzi-e a munkáját?, az életét?**

- a.) Nem, széthullónak

- b.) Kicsi rend van benne
- c.) Közepesen
- d.) Rendezett

**13. Jól rendezettnek érzi-e a magánéletét?**

- a.) Nem, széthullónak
- b.) Kicsi rend van benne
- c.) Közepesen
- d.) Rendezett

**14. Vannak-e nagy álmai, vágyai a munkájában? , vágyai?**

- a.) Nincsenek
- b.) Igen, egy
- c.) Igen, egy-kettő
- d.) Igen, több is

**15. Vannak-e nagy álmai, vágyai a magánéletében?**

- a.) Nincsenek
- b.) Igen, egy
- c.) Igen, egy-kettő
- d.) Igen, több is

**16. Álmai megvalósítását írott formában is meg szokta-e tervezni?**

- a.) Nem
- b.) Néha
- c.) Igen, majdnem mindig

**17. Írott tervei tartalmazznak-e konkrét határidőket?**

- a.) Nem
- b.) Néha
- c.) Igen, majdnem mindig

**18. Írott tervei elkészítéséhez alkalmazza-e a projekt menedzsment eszközzeit?**

- a.) Nem
- b.) Néha
- c.) Igen, majdnem mindig

**19. Ismeri-e a projekt-menedzsment elemeit, lépéseit és eszközrendszerét?**

- a) nem ismerem
- b) valamelyest ismerem
- c) igen, jól ismerem

**20. Dolgozott-e már projekt munkacsoportban?**

	Sosem	Egyszer-kétszer	Többször is
Projekt-vezetőként			
Projekt szakmai csoport vezetőjeként			
Projekt-stáb tagjaként			

**21. Írt-e már a projekt-menedzsment szabályainak (PMP) tervet?**

- a) nem
- b) igen, egyszer-kétszer
- c) igen, többször is

**22. Írt-e már a projekt-menedzsment szabályainak (PMP) megfelelő beszámolót, értékelést?**

- a) nem
- b) igen, egyszer-kétszer
- c) igen, többször is

**23. Ismer-e, használ-e projekt-írást és projekt-beszámoló írást segítő internetes programokat?**

- a) nem ismerem
- b) ismerem, de még nem használtam ilyen programokat
- c) igen ismerem és használom is ezeket a programokat

**24. Honnan szerezte a projekt-menedzsmentre vonatkozó ismereteit? (Több lehetőséget is megjelölhet!)**

- a) Nincsenek ilyen ismereteim
- b) Projekt-stáb tagjaként sajátítottam el
- c) Két-három napos tanfolyamon vettem részt
- d) Egy-három hetes tanfolyamon vettem részt
- e) Egy-két hónapon át formális képzésben tantárgyként tanultam
- f) Egy szemeszteren át tantárgyként tanultam formális képzésben
- g) Több szemeszteren át tantárgyként tanultam formális képzésben

### **A projektszemlélet alkalmazása a magánéletben**

**25. Készít-e részletes írott terveket kitűzött céljai megvalósítására? Kérem, jelölje a táblán!**

	1 Soha	2 Néha	3 Gyakran
Készíték írott terveket önmagam számára			
Készíték írott terveket családtagjaim számára			
Készíték írott terveket munkatársaim számára			
Másokkal készítették írott terveket a munkahelyemen			

*Ha a 25. kérdés mindegyikére a válasza „soha”, kérem, ugorjon a 30. kérdésre!*

**26. Az írott tervei tartalmazznak-e konkrét mérőszámokat a kitűzött célok megvalósulásának mérésére?**

	1	2	3
--	---	---	---

	Soha	Néha	Gyakran
Önmagam céljaira vonatkozó tervek			
Családtagjaimnak írott tervek			
Munkatársaimnak írott tervek			

**27. Az írott terveid tartalmazznak-e határidőket a kitűzött célokhoz?**

	1 Soha	2 Néha	3 Gyakran
Önmagam céljaira vonatkozó tervek			
Családtagjaimnak írott tervek			
Munkatársaimnak írott tervek			

**28. A tervezett folyamatokat ellenőrzik-e hogy a céloknak megfelelően valósulnak-e meg?**

	1 Soha	2 Néha	3 Gyakran
Önmagam céljaira vonatkozó tervek			
Családtagjaimnak írott tervek			
Munkatársaimnak írott tervek			

**29. Értékel-e minden részfeladat és a cél megvalósítás határideje lejártakor?**

	1 Soha	2 Néha	3 Gyakran
Önmagam céljaira vonatkozó tervek			
Családtagjaimnak írott tervek			
Munkatársaimnak írott tervek			

**30. Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal? Jelölje a skálán!**

**1 = egyáltalán nem, 6 = teljes mértékben**

**1- 2- 3- 4- 5- 6-**

- A projektmenedzsment folyamatai és eszközei túlságosan formálisak és merevek, nem használhatók a magánéletben
- A projektmenedzsment folyamatai és eszközei csak a saját céljainkra vonatkozóan alkalmazhatók, a család más tagjaiéira nem
- A projektmenedzsment folyamatai és eszközei csak a saját céljainkra vonatkozóan alkalmazhatók, a munkában nem
- A projektmenedzsment lépései hasznosak lehetnek a családban
- Többre tartom a magánéletben, a családban a spontaneitást, mint a tervszerűséget
- A projektmenedzsment csak a vezetők ellenőrző tevékenységét könnyíti
- A projektmenedzsment hasznos és jól alkalmazható a magánéletben
- A projektmenedzsment hasznos és jól alkalmazható a munkában
- Én szívesen alkalmaznám a projektmenedzsmentet a magánéletemben, ha ismerném részletesen.
- A projekt-menedzsment alkalmazása nagyban megkönnyíti az életem tervezését.
- A projekt-menedzsment alkalmazása nagyban megkönnyíti az életem szervezetését.
- A projekt-menedzsment alkalmazásával könnyen ellenőrizhetem a munkatársaim eredményességét.



- m) A projekt-menedzsment használatával hatékonyan irányíthatom a családtagjaim tevékenységeit.
- n) Egyéb vélemény: \_\_\_\_\_

**31. Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal? Jelölje a skálán!**

**1 = egyáltalán nem, 6 = teljes mértékben**

**1- 2- 3- 4- 5- 6-**

- a) Az emberek mindennapi életéből általában hiányzik a tervezettség, a szervezettség.
- b) A segítségre szoruló emberek életéből különösen hiányzik a tervezettség, a szervezettség.
- c) A projektmenedzsment alkalmazása nagyon hasznos (lehetne) az emberek életében.
- d) A projektmenedzsment alkalmazása különösen hasznos (lehetne) a segítségre szoruló emberek életében.

**32. A szervezet, amelynek dolgozik ...**

- a) alkalmazza-e a projektmenedzsment módszerét és eszközeit a saját munkája szervezésében
- b) népszerűsíti, terjeszti-e a projektmenedzsment elveit és eszközeit a tanácsadása során
- c) népszerűsíti, terjeszti-e a projektmenedzsment elveit és eszközeit oktató munkájában

**Munka-magánélet egyensúlya:**

**33. Az alábbi állítások mennyire igazak Önre? Jelölje a skálán!**

**1 = Semennyire, 6 = Teljes mértékben**

**1- 2- 3- 4- 5- 6-**

- 1) Kikapcsolom a céges telefonom munkaidőn kívül.
- 2) Végzek munkahelyi feladatot otthon a számítógépen vagy a telefonon.
- 3) Áldásnak érzem, hogy otthonról is tudok dolgozni.
- 4) Amióta otthon is dolgozom, sajnos nincs különbség a munkaidő és a szabadidő között.
- 5) Az otthon végzett munkának a család látja kárát.
- 6) Teljes mértékben be tudom a feladataimat osztani otthon és a munkában is.
- 7) A család szereti, ha otthonról dolgozom.
- 8) Telefonomnak, számítógépemnek köszönhetően magam osztom be az időmet, hogy mikor végzek munkahelyi, mikor pedig otthoni munkát.
- 9) A telefonom, a számítógépem osztja be az időmet, mikor végzek munkahelyi, mikor pedig otthoni munkát.
- 10) A nap 24 óráját könnyen be tudom osztani és magamra is van időm.
- 11) Hálás vagyok a munkahelyemnek, hogy lehetőséget adott otthon végezhető munkára.
- 12) Rövidített munkaidőben dolgozom, és ezért hálás vagyok a munkahelyemnek.
- 13) Rugalmas munkaidőben dolgozom, és ezért hálás vagyok a munkahelyemnek.

**34 Vett-e már részt a projekt-menedzsment (PMP) szabályainak megfelelő projektben?**

- a) Nem, nem vettem még részt
- b) Igen, egyszer-kétszer
- c) Igen, többször is

**35. Jól érezte-e magát a projekt-munkában?**

- a) Nem
- b) Igen is, nem is
- c) Igen, jól

**36. Szívesen kipróbálná-e képességeit projekt-menedzserként?**

- a) Nem, nem szívesen
- b) Igen, örömmel
- c) Már voltam projekt-menedzser, de nem szerettem
- d) Már voltam projekt-menedzser, örömmel csináltam