Az innováció menedzselése a projekt-alapú vállalatokban

Az innováció menedzselésének nagy szakirodalma van, de a hagyományos irodalom– tisztelet a kivételnek – általában nem vesz tudomást a projekt-menedzselésről és a projekt-alapú vállalatok innovációmenedzseléséről. Az alábbiakban olyan kutatás eredményeiről lesz szó, ahol azt vizsgálták, hogy a hagyományos innovációs fogalmak mennyire relevánsak a projekt-alapú vállalatok esetében. A kutatók a következő három alapkérdést tették fel: Vajon a projekt-alapú vállalatok környezete támogatja-e az innovációt; a projekt-alapú vállalatok hogyan látják az erőforrás feleslegeket; és végül: az erőforrás-alapú vállalatok általában hasznosnak tekintik-e az innovációt? Az első két kérdésre a válasz – a várakozásokkal ellentétben – „nem" volt. Az első részben arról lesz szó, hogy a három kutatási kérdés hogyan illeszkedik az innováció-menedzselés hagyományos gondolati környezetébe. Ezt követően röviden felvázoljuk a kutatási projektet, majd bemutatjuk a kutatás eredményeit. Végül a következtetések levonására kerül sor.

Tárgyszavak: innováció-menedzselés; projekt-alapú vállalatok; vállalati innováció.

AZ INNOVÁCIÓ MENEDZSELÉSE • Az innováció hatalmas irodalmából az alábbiakban három olyan témát emelünk ki, amelyek érdekesek lehetnek az innovációnak a projekt-alapú vállalatokban történő menedzselése szempontjából. Az első téma: a szervezeti környezet, amely támogathatja, de hátráltathatja is az innovációt. Egy sor kutató tanulmányozta már azt, hogy a különböző szervezeti jellemzők milyen módozatokon keresztül képesek segíteni az innovációt. Az innováció több kiváló kutatója javasolt olyan ideáltipikus szervezeti modellt, amely a feltevések szerint támogatja az innovációs törekvéseket. Az *1. táblázat* a hagyományos innovációs szakirodalom nyomán összegzi azokat a jellemzőket, amelyek hozzájárulnak az innovatív környezethez.

A „projekt" az irodalom szerint nem más, mint a változások (közte az innovációs változások) gyors, egységes és rugalmas menedzselési megközelítési módja a szervezetekben. Ebből a definícióból kiindulva a kutatók azt várták, hogy a projekt-alapú vállalatok környezete támogatja az innovációt. Első kutatási kérdésük tehát úgy szólt, hogy valóban így van-e?

Az innovációs irodalom egy másik nagy témája, hogy vajon az erőforrás-feleslegek segítik vagy hátráltatják az innovációt. Ez a kérdéskör az innováci-

ós kutatások egyik legellentmondásosabb része. Az erőforrás-felesleg hívei úgy érvelnek, hogy az támogatja az innovációt, mert lehetővé teszi, hogy a vállalatok innovációs projektekkel kísérletezzenek. A felesleg ellenzői viszont azt állítják, hogy a felesleg elősegíti az új fejlesztésekbe és új termékekbe, szolgáltatásokba való fegyelmezetlen befektetéseket, ami arra utal, hogy a vállalatnak gyenge a gazdasági haszontermelésre való képessége.

1. táblázat

Azok a szervezeti jellemzők, amelyek a hagyományos szakirodalom szerint támogatják az innovációt

- Kidolgozott információfeldolgozás és koordinációs mechanizmusok
- Kiterjedt formális és informális kommunikáció
- Elmosódott szervezeti határok
- A személyzet, a határok kulcsai és a mátrix struktúrák integrálása
- Jelentős stressz és bizonytalanság a menedzserek és a dolgozók számára
- A menedzserek által létrehozott, lentről-felfelé irányuló stratégiák
- A szervezet tagjai közötti kölcsönkapcsolatok által meghatározott rugalmas szerepek
- A menedzserek nem ellenőrzik, hanem inkább segítik a projekteket
- A felelősség decentralizálása és a hatalom diffúziója
- A hatékonyság – nem az eredményesség – hangsúlyozása
- Különböző funkciójú tagokból álló multidiszciplináris projektteamek végzik a munkát

Az innovációs projektek bizonytalan próbálkozások, amelyek megnehezítik ezen projektek nettó értékének becslését. Az erőforrás-feleslegről szóló vitában mindkét fél egyetért abban, hogy a felesleg, azáltal, hogy elősegíti a bizonytalanság felszívását, előmozdítja a kísérletezést, és ez fontos az innovációs projektek fejlesztése szempontjából. Az erőforrás-felesleg továbbá felszabadítja a menedzser figyelmét, amit felesleg hiányában egyébként a rövid távú teljesítményre és nem a bizonytalan projektekre összpontosítana. Arra már rengeteg bizonyíték gyűlt össze, hogy a felesleg és a többlet fontos az innováció támogatása szempontjából. Így a második kutatási kérdés annak vizsgálatára irányult, hogy a projekt-alapú vállalatok hogyan látják az erőforrás-feleslegeket. A projekt-alapú vállalatok – amelyek a projekteknél hagyományosan minimalizálni szokták az erőforrás-felhasználást – vajon az innovációs projekteknek adnak-e erőforrás-felesleget a kreativitás erősítése és az innováció előmozdítása érdekében?

A harmadik fontos téma az a gondolat volt, hogy az innováció egyetemlegesen fontos dolog. Sokan elfogadják az állítást, újabban azonban ezt néhány tudós megkérdőjelezte. Ők ugyanolyan súlyt helyeznének az innovációra, mint az értékre, azért, hogy a vállalatok folyamatosan nagy növekedést és nyereséget tudjanak elérni az innovációs stratégia segítségével. Ezek a vélemények vezettek a következő, a harmadik kutatási kérdéshez, ti. ahhoz, hogy a projekt-alapú vállalatok általános érvényűen hasznosnak tartják-e az innovációt, vagy nem.

A KUTATÁSI MINTA ÉS A MÓDSZEREK • A kutatók a projekt-alapú vállalatot olyan vállalatként definiálták, amelyben a legyártott termékek, illetve a nyújtott szolgáltatások többségét a fogyasztóra szabottan tervezik. A szakirodalom alapján e vállalatnak két típusát különböztették meg, attól függően, hogy termékük vagy szolgáltatásukat a külső vagy a belső piacon adják el. Az első típushoz tartozó vállalatok projektjüket közvetlenül ügyfelük nevében hajtják végre a külső piacon. A második típusú vállalat projektjeit saját kiszolgálására kivitelezi. Ebben az esetben a projekt eszközként szolgál új piaci térségek megtámadására, az ajánlatoknak a változó piaci feltételekhez való hozzáigazítására és új ötletek megvalósítására a vállalati tevékenység minden szegmensében. A kettes típusú vállalat számára a projektek lehetővé teszik, hogy normál tevékenységéből (pl. autógyártás, játékkészítés stb.) kilépjen anélkül, hogy magát a szervezetet alapjában megváltoztatná.

A projekt – függetlenül attól, hogy a kivitelező vállalat mely típusba tartozik – leginkább egy ideiglenes szervezetnek tekinthető. A projekteket nem lehet nagyon pontosan tervezni, és nem lehet szigorúan ellenőrizni sem. A munkát végrehajtó funkciók nem választhatók el egymástól, mert nagyon magas fokú kétoldalú függőség van közöttük a folyamat és a közbeeső termékek bizonytalanságai miatt.

A kutatók összesen 50 interjút folytattak le 22 vállalatnál. A vállalati minta a következő szektorokból tevődött össze: távközlés, információs rendszerek, pénzügy, számítógépek és a többség az un. EPC szektorból (gépgyártás, beszerzés és építőipar).

A következő részben a kutatás eredményeinek leírására kerül sor.

AZ EREDMÉNYEK ÖSSZEGZÉSE • Az eredmények általános bemutatását a szerzők illusztrációkkal egészítették ki, amelyek egyes vállalati tapasztalatokat mutattak be. Ezek láthatók a *2. táblázatból.*

Támogatja-e a projekt-alapú vállalatok környezete az innovációt?

A kutatás során azt találták, hogy több, az innovációval kapcsolatos hagyományos elgondolás megállja a helyét a projekt-alapú vállalatok esetében is. Elmondható, hogy a projekt-alapú vállalatok mindig innovatívak: mindig egyéni igényekre szabott tervezési szolgáltatást nyújtanak, mindig elérnek valami újat. Nincs két pontosan egyforma projekt. Míg a tömegtermelésű cikkek (pl. autók, DVD-lejátszók, táblás csokoládé) megfelelőségének a fő szempontja az, hogy mennyire felelnek meg a termelési szabványoknak, a számítógépes megoldásoktól azt várják, hogy a termékek különbözőek legyenek. Annak, hogy az ügyfél szükségleteit személyre szabott termeléssel kell kielégíteni, szervezeti következményei is vannak. A projekt-alapú vállalatnak úgy kell viselkednie, mint az innovatív vállalatnak.

A projekt-alapú vállalatok széles körben alkalmazzák azokat az innováció-támogató gyakorlatokat, amelyeket az irodalomban szoktak említeni (mát-

rix-struktúrák, összekötő személyzet stb.) A kommunikáció általában szabadon áramlik és informális. További megfigyelés volt, hogy az intranetek, a vállalati hírlevelek, a társadalmi események és a részlegek által kibocsátott publikációk általánosan elterjedtek. Habár vannak tisztán megrajzolt hierarchiák, és a szervezeti címek hagyományosak és általánosak, de a válaszadók szerint az információ szabadon áramlik, és a döntéshozói felelősség inkább függ a szakértelemtől, mint a pozíciótól. A vállalaton belüli szervezeti határok elmosódottak, a különböző funkcionális csoportok között pedig intenzív kapcsolatok vannak a projekten belüli összefüggések tekintetében. Ezen megfigyelések alapján megerősíthető, hogy a projekt-alapú szervezés gyors, gördülékeny és rugalmas és így innováció-támogató környezetet jelent.

2. táblázat

Példák arra, hogy a projekt-alapú vállalatok hogyan felelnek meg *többé-kevésbé* az innováció hagyományos fogalmainak

Következtetés	**Illusztráció**
A projekt alapú szervezetek környezete támogatólag hat az innovációra?	
→ Nem	1. A hatékonyság iránti igény minimális erőforrás-felhasználáshoz vezet a globális számítógéprendszerű vállalatban.
→ Kivételesen, lopva	2. Szerves innovációmenedzsment esetén az innováció rejtett támogatást kap a globális pénzügyi szolgáltató vállalatban, mert az innováció áthidalja a szigorú projektértékelést és az ellenőrzési rendszereket
Mi a véleménye a projekt-alapú szervezeteknek az erőforrás-feleslegről és annak az innovációra gyakorolt hatásáról?	
→ Különleges körülmények között eltűrhető	3. Ha az ügyfél igényli, a felesleg kivételesen elfogadható
→ Szükséges, ha a technológiai újdonság úgy diktálja	4. Alkalmazotti feleslegre sor kerülhet, ha az újdonság és a tanulás iránti szükségletek ezt megkövetelik
Hasznosnak tekintik-e a projekt-alapú vállalatok az innovációt?	
→ Nem, költséges és menedzselni kell	5. Operatív csoportokat hoztak létre az olyan innováció ellenőrzésére, amelyeket pazarlónak és fegyelmezetlennek tekintenek.
→ Nem, rombolja a meglévő kapcsolatokat és pozíciókat	6. Az innováció lerombolta egy globális villamosipari és elektronikai gépszállító cég üzleti portfólióját.
→ Nem, kivéve, ha kívülről indukált változásokra történik reagálás	7. Az ügyfél által irányított kockázat-menedzselés innovációs lehetőségeket teremt.

A tanulmány szerint azonban a tervezési és ellenőrzési rendszerek tekintetében a projekt-alapú vállalatok már nem teremtenek az innovációt támogató környezetet. Miközben a hagyományos irodalom szerint ahhoz, hogy egy vállalat innovatív legyen, kevés hangsúlyt kell a tervezésre és az ellenőrzésre helyeznie, a projekt-alapú vállalatok ennek ellenkezőjét teszik. Nyilvánvaló, hogy a tervezést és az ellenőrzést alapelvként alkalmazzák a projektmenedzsmentnél. A projektmenedzsment szabályzatában több modell és módszer létezik a projektek rendszeres, bizonyos időközönként történő értékelésére. Az összes megfigyelt vállalatban előre meghatározott értékelési kritériumokat állítottak fel, amit kulcsfontosságúnak tekintenek. Pontosan úgy, ahogyan az a projekttervezési és ellenőrzési szakirodalomban szerepel, a projektek bizonyos szakaszaiban „kemény kapukat" és „puha kapukat" állítanak fel akadályok képzésére, amelyeken csak akkor lehet túljutni, ha az addig elért eredmény megfelel a projekt elején meghatározott elvárásoknak.

Mit gondolnak a projekt-alapú vállalatok az erőforrás-feleslegről és annak az innovációra kifejtett hatásáról?

Ez az elméleti vita foglalkoztatta a felmérésben részt vevő vállalatok mindegyikét. Válaszukban így vagy úgy mindnyájan kitértek arra, hogy az erőforrás-felesleg segíti vagy hátráltatja az innováció menedzselését és arra, hogy a feleslegnek milyen mértéke lehet megfelelő. Szerintük egy bizonyos gyenge innovációs teljesítményt felmutató periódus eltelte után az erőforrás-felesleg potenciálisan fontos lenne az innovációhoz, és ezért több felesleget kellene elérhetővé tenni. Másrészt viszont olyankor, amikor egy vállalatnál a pozitív eredmények csak lassan jelentkeznek, a felesleget negatívan ítélik meg és nem hatékony erőforrás-felhasználásnak tekintik. Ez ún. „harmonika-hatást" eredményez, ami azt jelenti, hogy az erőforrás felesleget különböző időszakokban másképp ítélik meg.

A hagyományos projektkezelési eszközökkel kapcsolatban azt szokták hangsúlyozni, hogy fontos a projektmenedzselés hatékonysága. Az innovációs eszközökre alkalmazva ezt a gondolatot arra helyezik a súlyt, hogy az időre, a költségre és a minőségre vonatkozóan előre elhatározott kritériumokat építsenek be a projektekbe. A költségkezelésre irányuló nyomással párhuzamosan, annak egyenes következményeként erősödik a nyomás a feleslegek csökkentésére. Mivel a hagyományos projektmenedzsment paradigmája a teljesítményt hangsúlyozza a hatékonysággal szemben, a projektmenedzsmentnek tovább kellene lépni úgy, hogy felölelje az innovációs projektek informális, szerves kezeléséből következő másfajta követelményeket is. Pontosabban, ez a hozzáállás valószínűleg megköveteli az erőforrás-felesleg iránti nagyobb toleranciát, továbbá, hogy lehetőség nyíljon új termékek, szolgáltatások létrehozásához, és az új fogyasztói igények kielégítéséhez szükséges idő, tér és kreativitás megteremtésére. Vannak vállalatok, amelyek ezeknek a követelményeknek már meg is felelnek.

A projekt-alapú vállalatok egyetemlegesen hasznosnak tekintik-e az innovációt?

A harmadik kutatási kérdés vizsgálatához a kutatók beazonosították azokat a stratégiákat, amelyeket a projekt-alapú vállalatok az innováció kezelésénél alkalmaznak. Ez a módszer segítette őket abban, hogy megértsék az innovációs stratégiák kialakítását befolyásoló hajtóerőket.

A kutatók általánosságban azt találták, hogy a válaszadók nem magát az innováció hasznosságát veszik figyelembe, hanem azt, hogy hogyan tudja az innováció vállalatukat versenyképesebbé tenni a nemzetközi piacokon. Habár az innováció elmélete általában a belső összefüggések hatásaira koncentrál, ennek a kutatásnak az adatai azt sugallták, hogy a külső összefüggések fontos szerepet játszhatnak abban, hogy a vállalatok hogyan tekintenek az innováció hasznosságára.

Az egyik informatikai vállalat válaszadója osztotta azt a nézetet, hogy az innovációt nagyon alaposan kell kezelni. Az innováció költségekkel jár, és ezeknek a költségeknek az elfogadhatóságát a projekt-alapú vállalat különböző erőforrásnyújtói nem egyformán ítélik meg. Az innováció óriási erőforrásokat emészthet fel, és ezért óvatosan kell kezelni. Ennek érdekében az adott vállalatnak van egy operatív bizottsága, amely minden innovációs projektre irányuló javaslatot monitoroz, miközben tekintettel van a piacra, az új technológiákra, valamint az ügyfelek véleményére. Egy másik vállalat válaszadója az innovációt nem tekintette egyetemlegesen hasznosnak. Ellenkezőleg, az innovációt nagyon nehéz üzleti ügyként ábrázolta. Figyelemreméltó, hogy ebben az egyébként jól ismert vállalatban, ahol számos üzleti tevékenység folyik, az innováció az üzleti területet negatívan érintheti. Ezért azok, akik itt innovációt javasolnak, ellenállásba ütköznek.

AZ ÉRTÉKELÉS • Miközben a projekt-alapú vállalatok olyan innovációmenedzselő gyakorlatot alkalmaznak, amely – legalább is a hagyományos irodalom szerint – feltehetően elősegíti az innovációt, nem fogadják meg a legnagyobb tudósoknak azt a világosan megfogalmazott tanácsát, hogy az innovációs projekteknél lazább ellenőrzésre van szükség. A vizsgált vállalatoknál továbbra is érvényesül az (innovációs) projektek főleg mechanikus természetű ellenőrzése. Ez több dolognak tudható be.

Az egyik magyarázat az lehet, hogy a projektmenedzsment mérnöki hagyományokban gyökerezik, ahol a pontosságot és az alaposságot nagyra értékelik. Megjegyzendő, hogy a jelenséget a kutatás során a vizsgált cégeknél általában, tehát szektortól függetlenül tapasztalták. Mi több, az a vállalat, ahol valójában az innovációs projekt menedzserének a legintenzívebben kellett harcolnia erőforrástöbbletért, nem a gépipari szektorhoz tartozott. A kutatók végül is leszögezték, hogy az innovációs projektek sikeres menedzselésének nehézségei nem kötődnek a mérnöki vonatkozású szektorokhoz.

Egy másik olyan tényező, amely magyarázhatja a mechanikus szemléletű projektmenedzsmentet, a projektmenedzsmentre vonatkozó tudás intézmé-

nyesülése lehet. Az ilyen tudásanyag fejlesztésére irányuló legfrissebb törekvések arra ösztönözhetnek, hogy olyan definíciókat határozzanak meg a projektmenedzsment területén, amelyek hangsúlyozzák a munka ellenőrzésének specifikus idő-, költség- és minőségi korlátait. Végül, az a körülmény, hogy sok projekt-alapú vállalatnál nagy súlyt fektetnek a biztonságra, eleve akadályozza, hogy ezek a vállalatok felkarolják az innovációt. Éppen azok az alapelvek csökkentik ezen vállalatok innovációs képességeit, amelyek sikeressé teszik őket – nevezetesen az a képességük, hogy időben, megfelelő költséggel és minőségben és főleg világosan meghatározott, explicit biztonsági szabványokkal összhangban lévő árut, szolgáltatást tudnak nyújtani.

A tanulmány alapján úgy tűnik, hogy a teret, ahol az „innováció" és a „projekt" összetalálkozik, még mindig inkább dominálja az, hogy a projekteket hogyan lehet helyesen kezelni, mint az, hogy mennyire hatékonyan lehet az innovációt menedzselni. Miközben az új dolgok létrehozatala kockázatos és bizonytalan ügy, a projekt-alapú vállalatok ezt továbbra is a hagyományos módon próbálják meg kezelni és ellenőrizni. Tevékenységük során a bizonytalanságot lebecsülik, és a projekt ellenőrzését és értékelését úgy hajtják végre, mintha az innováció előre elhatározott és nagyon pontosan meghatározható kritériumok szerint tervezhető és értékelhető lenne.

A projekt-alapú vállalatok naponta szembesülnek azzal az újdonsággal, hogy ügyfélre szabott szükségleteket kell kezelniük. Ennek ellenére általában olyan gyakorlatot folytatnak, amely biztosítja, hogy ha egyszer egy projekt már sínen van, akkor a projekt kipróbált és tesztelt módszerek helyes alkalmazásával ellenőrizhető legyen. A kutatás megfigyelései szerint jelentős összegeket ruháznak be az új dolgok elindításába és az embereknek új ötletek létrehozására való ösztönzésébe, ennek ellenére még mindig a hagyományos projektértékelési módszereket alkalmazzák, ami megfojtja az innovációt. .A korai fázisokban előre meghatározott, szigorú kritériumok szerint történő értékelés az új projektek esetében az olyan projektek kiküszöböléséhez vezet, amelyek nem hoznak gyors pozitív eredményt. A projekt végeredménye körüli bizonytalanságot felhasználják arra, hogy lezárják a projektet, még azokat is, amelyeket kifejezetten azért indítottak el, hogy valamilyen új irányba induljanak el. A vizsgált vállalatoknál az innovációs tevékenység támogatása és ösztönzése nem okozott problémát, de az már igen, hogy az eredményeket megfigyeljék és kivárják, és hogy a folyamatot többlet-erőforrásokkal támogassák.

Az összes kiválasztott cég küzdött az erőforrás-feleslegek problémájával. Ingadozó magatartást tanúsítottak a projektek bőkezű támogatása, majd ezt követően az erőforrások hirtelen visszavonása között, különösen az üzleti ciklusok lefelé tartó ágában. A megkérdezett menedzserek az ügyet frusztrálónak találták – ugyanakkor elismerték, hogy bizonyos mértékű feleslegre szükség van az új gondolatok előmozdításához. Ennek ellenére nem szívesen alkalmazzák az erőforrás-felesleget olyan vállalati politikaként, amellyel az innovációt támogatnák, mivel félnek az erőforrások nem hatékony felhasználásától. A 80-as és 90-es években a „karcsú termelés" és a

tól. A 80-as és 90-es években a „karcsú termelés” és a „kevesebb több” divattrendje rányomta bélyegét a hatékony (projekt) menedzsment fogalmára.

Miközben az új fejlemények, piacok, termékek és folyamatok elfogadása létfontosságú a szervezeti túléléshez, az is világosan kiderült a kutatásból, hogy a válaszadók az innovációt nem tekintették egyetemlegesen hasznosnak, inkább veszélyesnek és költségesnek tartották. Szerintük veszélyes az üzlet menete és tevékenységei szempontjából, mivel változáshoz vezet, a változás pedig gyakran a meglévő termékek, piacok és üzleti tevékenységek erkölcsi elavulását hozza magával. Költséges, mert nehéz – ha nem lehetetlen – meghatározni, hogy milyen erőforrásokra van szükség ahhoz, hogy egy új ötlet eredményre vezessen. A vizsgált esetekben előfordult, hogy miközben a legfelső vezetés tisztában volt azzal, hogy az innovációs törekvések centralizálása károsíthatja a vállalati szintű innovációs törekvéseket, néha mégis be kellett avatkoznia, hogy megelőzze az üzleti egységek vonakodását a kialakult üzleti tevékenységeket keresztező innováció megvalósításától. A hagyományos szakirodalomnak állandó témája a központi támogatás és az innovációt eredményező helyi stratégiák megengedése közötti egyensúly, és ez a problematika ebben a kutatásban is felmerült.

A VIZSGÁLAT KORLÁTAI ÉS EREDMÉNYEI • Sem a projekt-alapú vállalatoknak, sem az általános menedzsment innovációjának szakirodalma nem nyújt megfelelő választ azokra a kérdésekre, amelyek fontosak az innovációs projektek menedzselésénél. Ez a tanulmány felvetette a releváns kérdéseket.

A kutatás kvalitatív módszerei bizonyos értelemben határt szabtak annak, hogy a kutatók általános érvényű következtetéseket fogalmazzanak meg a projekt-alapú vállalat innovációmenedzseléséről. A vizsgálatban szereplő vállalatok között túlsúlyban voltak a gépipari cégek, ami felvetette a minta reprezentativitásának kérdését. A többi szektorhoz (pl. számítógépipar, távközlés, pénzügy) tartozó vállalatokra vonatkozó adatok viszont azt sugallták, hogy a projekt-menedzsment módszerei ezekben az ágazatokban is visszafogják az innovációt.

További szempont volt az eredmények megítélésénél, hogy a megkérdezett vállalatok között a projekt stábjainak nagyarányú mozgása volt megfigyelhető. Sok válaszadó jelezte, hogy egy másik projekt-alapú vállalatnál hasonló kihívásokkal szembesült az innovációs projektek menedzselésekor, mint amilyeneket a kutatók a vállalati mintában találtak. Ennek a tanulmánynak az eredményei nyomán a projekt-alapú vállalatok menedzserei kihívást érezhetnek arra, hogy felülvizsgálják projekt-menedzsment módszereiket; ezek ugyan nagyon hatékonyak lehetnek a rutin projektek esetében, de az innovációs projekteknél károsnak bizonyulhatnak.

Mit mondtak ennek a kutatásnak az eredményei arról, hogy a projekt-alapú vállalatok hogyan kezelik az innovációt? Úgy tűnik, hogy az erőforrások megszerzésére irányuló helyi stratégiák, a szigorú projektértékelési kritériu-

mok rövidre zárása vagy megkerülése és az új kísérletekről folytatott politikai csatározások elkerülése mind lényeges vonatkozásai a projekt-alapú vállalatok sikeres innovációmenedzselésének. Milyen tanulságok vonhatók le ezekből az eredményekből? Valóban ennyire nehéz az új dolgok véghezvitele és jó végrehajtása? Szükség lehet a hagyományos projektmenedzselési irányelvek felülvizsgálatára, tekintettel arra, hogy az (innovációs) projektek hagyományos menedzsmentmódszerei potenciálisan elfojtják az innovációt. Bár ez a minta kicsi, az innováció itt alkalmazott definíciója pedig eléggé tág volt, a kutatók szerint érdemes a menedzsereknek egy pillantást vetni szervezetükre, és ha valóban elkötelezettek az innováció iránt, érdemes feltenniük a kérdést, hogy projektjeik segítik vagy éppen ellenkezőleg, hátráltatják ezeket a törekvéseket. A menedzsereknek meg kellene fontolniuk az erőforrás-feleslegekhez való hozzáállásukat is. Még mindig ellenségnek tekintik ezeket? Vajon azok a hagyományos hatékonysági motivációk, amelyek a szabvány tömegtermékek és a stabil, táguló piacok időszakában fejlődtek ki, még mindig befolyásolják-e őket abban, hogy hogyan tekintenek az erőforrás-feleslegek használatára? Végül a menedzserek megnézhetnék, hogy a felső vezetés hogyan ellenőrzi az innovációs törekvéseket, és hogyan teremti meg az egyensúlyt e törekvések visszafogás nélküli irányítása és az innováció elősegítése érdekében az olyan területeken, ahol a politika, a karrier és az immanens érdekek erős ellenállás forrásai lehetnek.

KÖVETKEZTETÉSEK • A projekt-alapú vállalatok ügyfélre szabott termékeket és szolgáltatásokat nyújtanak, és egyre bonyolultabb ügyféligényekkel és piaci változásokkal küszködnek. Úgy tűnik, hogy a szigorú projektellenőrzésre és értékelési módszerekre való támaszkodás megfojtja az innovációt. Az innovációval szemben tanúsított legjobb esetben ambivalens, legrosszabb esetben ellenséges magatartás szintén az innováció ellen hat. Magát az innovációt kockázatosnak, költségesnek, gyakran veszélyesnek tekintik. A megvizsgált 22 projekt-alapú vállalat tapasztalatai szerint az innovációt nehéz megvalósítani. A kutatók azt találták, hogy azt a teret, ahol az innováció és a projektek összetalálkoznak, még mindig azok az elképzelések dominálják, hogy hogyan lehet helyesen menedzselni a projekteket, és nem az, hogy hogyan lehet hatékonyan menedzselni az innovációt. A „jó menedzsmentről” kialakult menedzseri elképzelés a projektek világában még mindig jobban hajlik a menedzsment mechanikus elvei felé, mint a szerves vezetés elvei felé.

(Subáné Varga Judit)

Keegan, A.; Turner, J. R.: The management of innovation in project-based firms. = Long Range Planning, 35. k. 4. sz. 2002. aug. p. 367–388.

Outsourcing als Schlüssel zum Erfolg. = Information Management & Consulting, 18. k. 1. sz. 2003. p. 127–128.