Projektteamek működése – felmérés

Tárgyszavak: minőségügyi szakember; munkaszervezés; projekt; munkacsoport; teammunka; vezetés; felmérés.

Az USA-ban nagyszabású projektek egész sora – a Pentagon számára óriás költségtúllépéssel fejlesztett fegyverrendszerektől a bűnügyi nyomozóknak is munkát adó bostoni alagútépítéseken át a természeti csapásból emberi katasztrófába vezető hibás kormányzati/önkormányzati tevékenységig – számtalan példa bizonyítja, hogy nagyobb figyelmet kell fordítani az emberi tényezőre és a projektvezetésre. A következő kérdések merülnek fel:

– Hogyan menedzselik a projekteket az USA-ban?
– Hogyan tervezik meg, irányítják és hajtják végre az egyes projekteket?
– Mi okozza a projektek félresiklását?
– Hogyan működnek a tipikus projetteamek?

A Quality Progress tanácsadó cégek bevonásával még 2005 szeptemberében felmérést indított a projektteamek működésének elemzésére. Előfizetői mintegy felének elektronikusan küldött kérdőíveket. A 46 828 megkérdezett közül 1905 válaszolt (4%), ebből 29% minősíthető egyéni véleményként, míg vállalata képviseletében nyilatkozónak lehet tekinteni a kérdőívet kitöltő középszintű vezetőket (42%) és felső vezetőket (15%). A legkülönbözőbb iparágakból jöttek a válaszok, így a felmérés reprezentatívnak tekinthető. A válaszadók mintegy fele 200 M USD-nél nagyobb bevételű, 1000 főnél több alkalmazottat foglalkoztató vállalatnál dolgozik.

A kérdések között kvalitatív és mennyiségi egyaránt előfordult, továbbá helyet hagytak egyéni megjegyzésekre is (pl. „A munkahely hangja”). Olyan kérdés is előfordult, hogy „Milyen okokra vezetné vissza szervezete projektteamjeinek sikereit, ill. kudarcait?”

„A munkahely hangja” gyűjtőnéven kezelt megjegyzésekből néhány itt is helyet kapott, dőlt betűvel megkülönböztetve.

Átfogó kép a projektteamekről

A felmérésből ellentmondásoktól terhelt kép bontakozott ki. Sokan nyilatkoztak pozitívan szervezetük projektteamjeiről, ill. azok hatékonyságáról, munkájuk minőségéről. Néhányan kifejezetten kitűnőnek értékelték, míg mások „a legjobb indulattal is középszerű” minősítést adtak. Két lényeges tény emelhető ki:

– a projektek kevesebb mint fele (46,9%) éri el célját,
– kevesebb mint egyharmaduk éri el időben a kitűzött célt a tervezett anyagi ráfordítással.

Azt is figyelembe véve, hogy a válaszadók több mint fele úgy nyilatkozott: vállalatuk pénzügyi teljesítmény tekintetében saját iparágának felső harmadában foglal helyet, ezek a számok még súlyosabbak.

Hogy többet tudjanak meg a projektteamek működéséről, a kutatók kérdéseket tettek fel azok menedzselésével kapcsolatban.

1. A projektek céljai és „irányba állítása”

Hogyan illeszkednek a projektek a vállalat általános céljaihoz és stratégiájához? A válaszadók 70%-a kedvező helyzetről nyilatkozott. A fennmaradó 30%-nál problémák vannak. A zavaros vagy megvalósíthatatlan tervek „megölik” a projektmunka hatékonyságát. Míg 54% állította, hogy szervezetének céljai világosak és elérhetők, a többi esetében ez csak néha van így (és egyeseknél soha sincs). Vannak olyan panaszok, hogy a szervezet több célt tűz ki és rövidebb határidővel, mint ahogy megvalósítható lenne.

2. Erőforrások és munkaerő

Sokszor kerül felszínre az erőforrások véges volta konfliktusok formájában. Ebben a felmérésben a válaszadók több mint egyharmada nyilatkozott úgy, hogy projektteamjeik csak „néha, ritkán vagy sohasem” kapják meg a céljaik eléréséhez szükséges erőforrásokat. Arra a nyílt végű kérdésre is, hogy mi a projektek meghiúsulásának legfőbb és legnyilvánvalóbb oka szervezetüknél, az erőforrások hiánya volt a válasz.

Ami az emberi erőforrásokat illeti, a megkérdezettek több mit fele vélte úgy, hogy gyakran nem a legalkalmasabb szakembereket választják ki a projetteamben való részvételre és/vagy azok vezetésére.

A válaszadók 84%-a jelezte, hogy az alkalmazottakat ritkán (vagy egyáltalán nem) mentették fel rutinfeladataik végzése alól a projektteamben végzett munka miatt (annak idejére).

Legfőbb problémának a megkérdezettek azt látják, hogy túl sok projekt versenyez adott mennyiségű forrás megszerzéséért.

3. Képzés, fejlesztés

A válaszadók 80%-a nyilatkozott úgy, hogy csak néha, ritkán, vagy soha nem kapnak a csoporttagok külön képzést a projektmenedzsment módszertanából csoportmunkájuk megkezdése előtt. Ez valószínűleg nincs ellentmondásban azzal, hogy 62%-uk figyelt fel arra, hogy szervezetük gyakran nem követi a projektvezetés „meghatároz – megtervez – bevezet" lépéssorrendjét.

„A munkahely hangja": „Hiányzik a megfelelő rutin és tapasztalat ahhoz, hogy az éppen megfelelőnél többet lehessen tenni."

4. Jutalmazás és elismerés

Bár a kitűnni akarás az emberek bensőjéből fakad, a lelkesedés hosszú távú fenntartásához szükség van a teljesítmények szüntelen elismerésére. Elegendő mértékben és következetesen jutalmazzák-e a projektmunkát? Erre a kérdésre 58% nyilatkozott úgy, hogy csak „néha, ritkán, vagy egyáltalán nem", a projekt sikeres befejezését pedig soha sem ismeri el, ill. köszöni meg nyilvánosan a felső vezetőség.

Ugyanígy nem sok munkacsoport kap prémiumot vagy egyéb jutalmat a projekt sikeres befejezését követően, és a válaszadók 87%-a szerint csak „néha, ritkán vagy sohasem" kapnak anyagi elismerést.

61% nyilatkozott úgy, hogy nincs kapcsolat az alkalmazottak éves értékelési szemléjén adott minősítésük és a projektteamben nyújtott teljesítményük között.

„A munkahely hangja": „Kötelezően teljesítendő követelményeket támasztanak a dolgozókkal szemben, és a fizetésük egy része bizonyos számú olyan projekt lezárásától függ, amelyek célja megtakarítás vagy fokozott termelékenység."

5. Felső vezetői munkacsoport

Mivel a felső vezetők szinte gravitációs húzóerőt gyakorolnak a munkaerőgárda lelki beállítódására, a kutatók ilyen értékelendő mondatot is beírtak a kérdőívbe: „Felső vezetőségi csoportunk pozitív példát ad

a projektmenedzsmentre”. Erre 70% nyilatkozott a „néha, ritkán vagy sohasem” megjelölésével. A kutatók ezt találták a legproblematikusabb felmérési eredménynek. Ha minden egyéb tényező rendben van, de a felső vezetés nem mutat jó példát, az összes többi csoport ezt a rosszat fogja követni.

„A munkahely hangja” rovatból néhány pozitív megállapítás:

„A projektek sikeresek, ha mi, vezetők, lényegében együtt élünk beosztottainkkal, élen járunk a cselekvésben, és látják, hogy az akadályok nem térítenek el bennünket.”

„Üzemvezetőnk a legjobb projektirányító, ő a példakép a projektmenedzsment és a TQM-eszközök helyes alkalmazásában.”

A felmérés e részének megállapításaiból komoly figyelmezetések szűrhetők le az új szervezetek számára azzal kapcsolatban, hogy hogyan kell a projekteket kezelni és irányítani.

Miközben sok projektet megfelelően irányítanak, sok rosszul folytatott projekt is van, ami ugyan nem vezet katasztrófához, de nem szolgálja a vállalat versenyképességét, életképességét sem.

Projektteamek: felzárkózás és személyes tapasztalatok

A felmérés nemcsak arról festett képet, hogy hogyan irányítják a vállalatok projektjeiket, hanem arról is, milyenek az alkalmazottak személyes tapasztalatai a tipikus projektteamekkel kapcsolatban projektvezetőként, tagként vagy segítőként. Nem meglepő, hogy e három csoport a többi válaszadónál kissé derűlátóbb képet festett: véleményük erős kontraszttal emelkedik ki; míg ők „kitűnő” és „nagyon jó” tapasztalatokat jeleznek, a többség jelentős javulást tart szükségesnek.

A teamek tipikus feladataira, céljaira vonatkozó kérdésekkel kapcsolatban

- a válaszok egyharmada szerint az általános célok igen világosak,
- míg a saját csoport céljait tekintve „minden világos”, az egyén szintjén ez nincs mindig így (nem látják tisztán saját szerepüket és a csoporton belüli munkatársak részfeladatait). Ebben a tekintetben a válaszadók 42%-a nyilatkozott úgy, hogy nem világosak az egyéni feladatok.

A projektmenedzsment-folyamatoknak a projektteam teljesítményét fokozó szervezési elveit tekintve, vizsgálták e folyamatok egységesítését. Ezen a téren is volt egy jó és egy rossz hír: a válaszadók 62%-a nyi-

latkozott úgy, hogy csoportja átlátható, szabályos projektmenedzsment-folyamatot követ, de 38% bizonytalan volt e kérdésben.

A válaszadók 56%-a vélte úgy, hogy csoportja a megszokott, általánosan elterjedt problémamegoldási és döntési eljárásokat alkalmazza; a többiek úgy nyilatkoztak, hogy a csoport, amelyben dolgozik, nem követ ilyen módszertant.

Ami a csoporttagok viselkedését és együttműködését illeti, nyilvánvaló, hogy a megosztottság akadályozza a munkát. A tagok energiájának egy része elvész egyeseknek a folyamatot kisiklató viselkedése miatt. Kérdés, hogy a tipikus projektteamek hogyan tudnak az ilyen nehézségekkel megküzdeni. Ötfokozatú skálán (1 – „nulla tűrés és elnyomott konfliktusok", 5 – „felszínre hozott és megoldott konfliktusok") kellett a válaszadóknak vállalatuk konfliktuskezelési gyakorlatát értékelniük. Jó hír, hogy 53%-uk 4-es vagy 5-ös osztályzatot adott erre a kérdésre. Rossz hír, hogy a csoportok igen sok időt töltenek ezzel a nem produktív tevékenységgel. A megkérdezettek munkacsoportjainak 8,3%-a idejének több mint felét, 62%-uk csoportfoglalkozásainak egynegyedéig terjedő időt tölt el így, míg 28%-uk időráfordítása e kettő között foglal helyet.

A nagy teljesítőképességű csoport egyik ismérve az, hogy milyen mértékben látják a tagok saját magukat felelősnek a team egészének sikeréért. Ezen a téren is megoszlottak a válaszok. Közel 60% nyilatkozott úgy, hogy rendkívüli mértékben felelősnek érzi magát a csoport és tagtársai sikeréért. A fennmaradó hányad semmilyen, vagy igen csekély felelősséget érez a többiek iránt.

Ami a csoporton belüli kommunikációt illeti, nem sokkal jobb a kép. Egytől ötig terjedő skálán (1 – egyáltalán nem hatékony, 5 – rendkívül hatékony) osztályozva, a válaszadók 44%-a adott 1-es, 2-es vagy 3-as minősítést.

Azokra a kérdésekre, amelyek a projektek eredményességét firtatták, 82% adott olyan választ, hogy le tudták zárni a munkát, és 89% nyilatkozott úgy, hogy el is érték a kitűzött célokat. Ám azt is jelezték, hogy voltak késések (36%) és kerettúllépések (26%), vagyis a projektek céljainak elérése gyakran költségesebb és időigényesebb, mint ahogy tervezték.

„A munkahely hangja": „A siker fő oka minőségirányítási és projektvezetési gyakorlatunkban rejlik."

„Szervezetünk felépítése rendkívül silószerű, nem működnek hatékonyan a különböző funkciókon és egységeken átívelő kezdeményezések."

Projektvezetés

A mai projektkörnyezetben (mintha csak a régmúltból lépett volna elő) a *vezető – követő paradigma* az irányzat. A csoportok akkor érik el a legmagasabb teljesítményszintet, ha a tagok nagyobb felelősséget feltételeznek a vezetőségről; jó esetben a vezető a folyamatok élén jár és példát mutat. A jó projektvezető nem annyira az „igazgató" típusa, hanem inkább segítő, a teljesítmény előmozdítója szerepében tűnik ki, fenntartja a forrásokra összpontosítást, segít a döntésekben, és egyengeti a viselkedést.

Mennyire felel meg a tipikus projektvezető ennek a szerepnek? Arra kérdésre, hogy mennyire hatékonyan segíti a teamvezető a csoportot céljai elérésében, egytől ötig terjedő skálán kellett minősítést adni (1 – egyáltalán nem hatékonyan, 5 – igen hatékonyan). A válaszadók 42,5%-a 3-as vagy annál rosszabb osztályzatot írt a kérdőívbe.

A vezető általános projektvezetési gyakorlatára szintén ötfokozatú skála állt rendelkezésre (1 – igen gyenge, 5 – kitűnő). A mintában érintett vezetők több mint fele 3-as vagy gyengébb osztályzatot kapott.

A kérdőív utolsó része azzal foglalkozott, hogy hogyan kezeli a vezető a csoporttagok közötti konfliktusokat (a skála itt is öt fokozatú volt:1 – rosszul, 5 – kitűnően). A válaszadók több mint fele 3-as vagy annál rosszabb minősítéssel értékelte vezetőjének konfliktuskezelési gyakorlatát. Arra is megkérték a felmérés résztvevőit, hogy jellemezzék vezetőik viselkedési stílusát. A válaszadók nem egészen fele értékelte főnökét „egészséges, támogató, jó kapcsolattartó" személyként, a többi inkább „agresszív" és „kevéssé hatékony stílusú" közötti tartományban mozgó jellemzést adott.

Összességében a felmérés inkább hiányosságokat tárt fel a vezetői képességek, tulajdonságok tekintetében; sok vezető nem tud az emberekkel bánni, ami pedig rendkívül fontos lenne a projektek sikeréhez.

„A munkahely hangja": „Nincsenek képzett és tapasztalt, projektvezetésre alkalmas embereink."

„A siker a szakmai és emberi tapasztalatok birtokában levő vezetőtől függ."

Utak a változáshoz

Általában azt jelezték a felmérés résztvevői, hogy jelentős számú projekt és folyamat „laza", informális és sorsára van hagyva. Sok esetben a teamek nem produktívak, viselkedésük nincs „kézben tartva".

Hogyan lehetne a rossz vagy az átlagos projekteken javítani? Erre az egyik lehetséges megoldás: több forrást kell rendelkezésre bocsátani. Hiszen a felmérés résztvevőinek csaknem háromnegyede jelezte azt, hogy a projektek „gyakran” vagy „szinte mindig” túl kevés forrást kapnak. Ám ez a megoldás a legtöbb szervezetnél nem lehetséges a szűk anyagi keretek miatt. És – egyéb tényezők vizsgálata fényében – valóban *leegyszerűsítő, ha minden baj okaként a forráshiányt jelölik meg.*

A felmérés adatai és tanácsadói tapasztalatok alapján a csoportok magasabb teljesítményszintre fejlesztése integrált megközelítést igényel a következő területeken: vezetés, a folyamatok fegyelmezettsége, teljesítmény és személyek közötti kapcsolatok.

1. A folyamatok élén járó vezetést kell megvalósítani

A felső vezetői teameknek a teljesítményszint terén példaképpé kell válniuk. Nemcsak stratégiai szempontból szükséges „csatasorba állniuk”, hanem egyetértésre kell jutniuk az üzleti célok, a felelősség, az alapvető döntési szabályok terén is, törekedniük kell az üzleti kapcsolatok átláthatóságára. Ráadásul a teljes szervezetben látványosan támogatniuk kell a projektmunkát. Elsőbbséget kell pl. adniuk a projektekkel kapcsolatos ügyeknek, hogy azok ne akadozzanak, és ne mutatkozzék túlterhelés sem. A kiugró teljesítményeket jutalmazni kell.

A projektek segítésére olyan projektvezetőket célszerű állítani, akik a sikerhez szükséges szakmai és emberi tulajdonságok birtokában vannak.

2. A folyamat fegyelmezettsége

Az az irányzat, hogy a szervezetek mindinkább mátrix felépítésűek, a projektteamek pedig egyre inkább keresztfunkciósakká (több szervezeti egységet átfogóvá, funkciókon átívelővé) válnak. Ezért el kell mozdulni a rendetlen, kapkodó projektvezetéstől a projektmenezsment tudományának alkalmazása felé. A projektmenedzsment mára tudománnyá fejlődött, és a vállalatoknak alkalmazniuk kellene. A „babérokon ülő” problémamegoldás és döntés már „nem működik”, ma a projekteameknek szisztematikus folyamattal kell problémákat megoldaniuk, döntéseket hozniuk, terveket kimunkálniuk.

3. Teljesítmény

A projektteamekre úgy kell gondolni, mint teljesítményt nyújtó „mini-környezetekre”, amelyeket nagy figyelemmel kell kezelni. A tagoknak tisztában kell lenniük a projekt céljaival, rendelkezniük kell a szükséges tudással és gyakorlattal, pontos és időben érkező visszacsatolást kell kapniuk, tisztában kell lenniük viselkedésük következményeivel.

4. A személyek közötti kapcsolatok dinamikája

A projektteamekre nehezedő teljesítménykövetelmények és az egyre bonyolultabbá váló környezetük nyomását figyelembe véve, nem meglepő, hogy megjelenik soraikban a feszültség és a nem produktív viselkedés. Ez önzés, konfliktusba keveredés, türelmetlen vagy agresszív magatartás formájában jöhet felszínre. A nem megfelelő viselkedés eltűrése szintén káros. Hogy a negatív viselkedést kiküszöböljék, a projektteameknek a csoportmunka megkezdése előtt ugyanolyan összehangoló és konfliktuskezelő tréningen kell részt venniük, mint a vezetői csoportnak.

Összefoglalás

Miközben sokan a projektteamek sikereiről számolnak be, csaknem valamennyi válaszadó jelez olyan problémákat, amelyeken sürgősen javítani kell. Ha egy vállalat javítani szeretne a projektmunka hatékonyságán, górcső alá kell vennie a vezetés, a folyamatfegyelem, a teljesítmények kezelése és az emberek közötti munkakapcsolatok kérdéseit.

Összeállította: Udvardy Jenőné

Irodalom

[1] Guttman, H. M.; Longman, A.: Project teams: how good are they? = Quality Progress, 39. k. 2. sz. 2006. p. 59–65.

[2] Hayes, F.: Chaos is back. = Computer World, 2004. nov. 8. p. 70.