



**Szent István Egyetem**

**Doktori (PhD) értekezés**

*Projektmenedzsment szemlélet fontossága és  
elfogadottsága a magánéletben*

**Lakatosné Szuhai Györgyi**

**Gödöllő**

**2018**

A doktori iskola megnevezése: Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
A doktori iskola tudományága: Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

A doktori iskola vezetője: Prof. Dr. Lehota József DSc.  
egyetemi tanár, MTA doktora  
Szent István Egyetem,  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Üzleti Tudományok Intézete

Témavezető: Dr. habil. Poór József DSc.  
egyetemi tanár, MTA doktora  
Szent István Egyetem,  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető jóváhagyása

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. BEVEZETÉS .....</b>	<b>4</b>
1.1. A témaválasztás aktualitása.....	4
1.2. A kutatás alapvető céljai és hipotézisei.....	5
<b>2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....</b>	<b>8</b>
2.1. A projekt fogalma és a projektmenedzsment .....	8
2.1.1. A projekt fogalma.....	9
2.1.2. A projektmenedzsment fogalma.....	14
2.2. A projekt megszületése, szerepe a gazdaságban és azon túl .....	20
2.2.1. A projektmenedzsment születése és színváltozásai .....	20
2.2.2. Projektek a gazdasági életben .....	23
2.3. A projekt társadalom megjelenése .....	28
2.4. A munkánk és a magánéletünk a projekt társadalomban .....	30
2.4.1. A munkavégzés változékonysága.....	31
2.4.2. Magánéletünk változásai és azok ösztársadalmi hatásai .....	34
2.5. Életünk tervezhetősége.....	38
2.5.1. Kísérletek magánéletünk racionalizálására .....	39
2.5.2. A PLM koncepciója .....	47
2.6. A projektmenedzsment magánéletben való alkalmazásának jelentősége .....	48
2.7. A téma generációs dimenziója .....	50
<b>3. A KUTATÁS BEMUTATÁSA, ANYAG ÉS MÓDSZER.....</b>	<b>56</b>
3.1. A kutatás célja .....	56
3.2. A kutatás előzményei .....	57
3.3. Az adatgyűjtés módszere.....	58
3.4. Az elemzés módszere .....	60
<b>4. A KUTATÁS EREDMÉNYEI .....</b>	<b>62</b>
4.1. A minta bemutatása .....	62
4.2. Adatelemzés .....	62
4.2.1. A PM ismertsége .....	62
4.2.2. Vélemények a PM magánéletben való alkalmazhatóságáról .....	68
4.2.3. A PM gyakorlati alkalmazása .....	72
4.2.4. A hétköznapi tervezés és a PM eszközei a gyakorlatban .....	76
4.2.5. A PM eszközök alkalmazásának/elutasításának indoklása .....	81
4.2.6. PM szoftverek ismerete és használata .....	88
4.2.7. A munka-magánélet egyensúlya és a PLM .....	95
4.3. Az adatelemzés eredményei .....	101

<b>5. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK .....</b>	<b>105</b>
<b>6. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....</b>	<b>107</b>
6.1. A PLM és a problémamegoldó gondolkodás .....	107
6.2. A képzés jellege .....	108
6.3. A PLM fejlődésének alternatívái .....	109
6.4. A PLM „veszélyei” .....	109
6.5. További feladatok a PLM kutatásában.....	110
<b>7. ÖSSZEFOGLALÁS.....</b>	<b>111</b>
<b>7. SUMMARY .....</b>	<b>114</b>
<b>M1. - IRODALOMJEGYZÉK.....</b>	<b>117</b>
Nyomtatott szakirodalom .....	117
Internetes szakirodalom .....	123
<b>M2. - ÁBRÁK JEGYZÉKE .....</b>	<b>126</b>
<b>M3. - TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....</b>	<b>127</b>
<b>M4. - KÉRDŐÍV .....</b>	<b>129</b>
<b>M5. - KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS .....</b>	<b>142</b>

**ALKALMAZOTT RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE**

**CPM:** Critical Path Method (Kritikus út módszer)

**GDP:** Gross Domestic Product, Bruttó Hazai Termék (Bruttó hazai termék)

**GERT:** Graphic Evaluation and Review Technique (Grafikai értékelés és felülvizsgálati technika)

**H1:** Hipotézis 1.

**H2:** Hipotézis 2.

**H3:** Hipotézis 3.

**HR:** Human Resource (Emberi erőforrás)

**PERT:** Program Evaluation and Review Techique (Programértékelő és ellenőrző technika)

**PBO:** Project-Based Organizations (Projekt alapú szervezet)

**PISA:** Program for International Student Assessment (Nemzetközi Tanulói Teljesítménymérés Programja)

**PLM:** Project Life Management

**PM:** Projektmenedzsment

**PMBOK:** Project Management Body of Knowledge (Projektmenedzsment útmutató)

**PMI:** Project Management Institute (Projektmenedzsment Szakmai Szervezete)

**PNW:** Project Networks (Projekt hálózat)

**PSO:** Project-Supported Organizations (Projekt támogatott szervezet)

**OECD:** Organisation for Economic Co-operation and Development (Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet)

**WBS:** Work Breakdown Structure (Munka felbontási szerkezet)

**SWOT:** Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Erősségek, Gyengeségek, Lehetőségek, Veszélyek)

## 1. BEVEZETÉS

*„A múltban is voltak a változásnak forradalmi időszakai, ám egyik sem volt olyan erőteljes, s a veszély és lehetőség ikerpárjával oly előrehaladottan viselő, mint a szemünk előtt kibontakozó periódus. Ahogy arra sem volt példa, hogy ilyen nagyszámú és egy irányba tartó forradalmi változás játszódjon le egyidejűleg.”*

(Al Gore, 2013: 13.)

### 1.1. A témaválasztás aktualitása

A jövő bizonytalan és egyre kevésbé kiszámítható – erről ír Al Gore (2013) ismert amerikai politikus és környezetvédelmi szószóló. A fent idézett szövegből talán csak a veszélyre figyelmeztető szavakra voltunk érzékenyek, pedig az amerikai Nobel-díjas környezetvédelmi aktivista (volt alelnök és elnökjelölt) a lehetőségeket is hangsúlyozza. Az életünk keretét ez a bizonytalan és kiszámíthatatlan jövő adja. Így még fontosabb, hogy amit csak lehet, tudatosan és szisztematikusan tegyünk meg a boldogulásunkért.

Dolgozatomban a projektmenedzsment (a továbbiakban PM) alkalmazásának új területéről gyűjtött információim alapján írok a felhasználás lehetőségeiről, mai gyakorlatáról és ígérvényeiről. Saját és családtagjaim példája arról győzött meg, hogy az elszántság és a szorgalom akkor igazán célravezető, ha világos és egyértelmű vezérfonal irányítja. Mivel fiatalon találkoztam projektírási feladatokkal, számomra evidens volt, hogy ezt a vezérfonalat a PM eszközrendszer szolgálja.

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

Beszélgetéseim és olvasmányaim meggyőztek arról is, hogy a projektmenedzsment magánéletben való felhasználásának lehetőségei, kívánatosága vagy éppen lehetetlensége ma még feltáratlan terület a szakirodalomban. Magát az ötletet is csak néhány internetes honlap veti fel a „megváltoztatjuk az életet” 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” kérdés megválaszolásával. Ez számomra azt sugallja, hogy a probléma a számukra is – kimondatlanul is – azt jelenti, hogy az élet mely területeit tekinthetjük projektnek, vagyis hogy hol alkalmazható a projektszerű menedzselés.

Én a nagybetűs élet részének tekintem a hagyományosan projektszemlélet alapján és PM eszközökkel menedzselte üzleti feladatokat ugyanúgy, mint a mindennapjainkban gyakran felmerülő teendők sorát. Háziasszonyként és anyaként számtalanszor segítette az életemet a PM eszközrendszere, és vállalkozóként gyakran fordulok a családi élet pszichológiai útmutatóihoz, vagy azok „üzletiesített” változatához: a HR menedzsmenthez.

Nem tudom szétválasztani az életemet oly módon, hogy a boldogság és az elégedettség helyszíne a család, a verseny és a hatékonyság helyszíne pedig a vállalkozás legyen. A vállalkozásomban boldogságra is törekszem, a családomban pedig hangsúlyozom a hatékonyságot is.

Mindezek miatt egyetemi diplomamunkámat a projektek menedzseléséről írtam, és azóta is foglalkoztat ez a probléma. 2017-ben kérdőíves vizsgálatot kezdtem, aminek eredményei azt mutatják, hogy a PM magánéletben és a munkában való alkalmazásának lehetőségei nyitottak. Az emberek egy részében igény is mutatkozik rá, nem zárkoznak el tőle, sőt – tudatosan vagy sem – bizonyos elemeit már ma is alkalmazzák.

Dolgozatomban a fent említett felmérés eredményeit mutatom be.

## **1.2. A kutatás alapvető céljai és hipotézisei**

A projektmenedzsment szakma nem régen fejlődött ki a gazdaság világában. Hamar bebizonyosodott hatékonysága és meghonosodott az üzleti életben. Az élet más területein azonban nem tudta megvetni a lábát, így célkitűzésemmé vált a projektszemlélet globális terjesztése és hasznosságának újraértelmezése, a magánéletben való alkalmazási lehetőségének vizsgálata. A téma újdonsága, sokszínűsége, összetettsége, jelentősége miatt célszerű a tapasztalatok minél szélesebb körű összegyűjtése, feldolgozása. Ugyanis ez az új, innovatív módszer több területen is megoldás lehet, kérdés, hogy tudunk-e erről.

Kutatásom célja, hogy információkat szerezzek a PLM szemlélet és technika tervezett terjesztése érdekében a projektmenedzsment mai ismertségéről és használatáról. Fő célom volt annak vizsgálata, hogy élet-álmainkat reális tervekké formáljuk-e, terveinket pedig részletesen ütemezett módon valósítjuk-e meg, továbbá, hogy információkat szerezzek a projektszemlélet és technika tervezett terjesztése érdekében a projektmenedzsment mai ismertségéről és használatáról.

Kutatásom kezdetén három hipotézist fogalmaztam meg:

**H1.** Feltételezem, hogy a megkérdezett emberek nagyobb része - ha ismeri is projekt fogalmát - nem ismeri a projektmenedzsment technikáját, annak elemeit és előnyeit a gazdaságban és különösen nem a magánéletben.

Feltételezésem hétköznapi tapasztalataimon alapul. A projektmunka Magyarországon az 1990-es évek óta terjedt el, azóta az üzleti élet mindennapjainak része lett. Mégis sokan vannak, akik valamilyen külső ösztönző, kényszerítő hatásra – például pályázatra – fogalmazzák meg részletesen és írásban az elképzeléseiket. De még a rendszeresen pályázók körében is gyakori, hogy pályázati céggel, falugazdással, a vállalkozás külön részlegével stb. íratják meg és végeztetik el a pályázathoz és a projektmenedzsmenthez tartozó dokumentációt. Így nem ismerhetik meg a projektmenedzsment előnyeit és hasznát, hanem kívülről csak bürokratikus feladatot, az ellenőrzést segítő eszközt látnak benne.

**H2.** Feltételezem, hogy azok a válaszadók, akik a munkájukban közvetlenül találkoztak már a projektmunka előnyeivel, nagyobb hajlandóságot mutatnak a projektmenedzsment magánéletben való alkalmazására, mint akik még nem dolgoztak projekt stáb tagjaként.

Feltételezem, hogy akik dolgoztak már projekt munkacsoportban, hamar belátják a projektmenedzsment alkalmazhatóságát és hasznosságát az üzleti világon túl, akár a magánéletben is. Korábbi tapasztalataim alapján azonban meg kell állapítanom, hogy közülük is vannak néhányan, akik – bár hasznosnak, mégis – a családi és a magánélettől idegennek (bürokratikusnak, érdektelennek, érzéketlennek) vélik a projektmenedzsment gyakorlatát. Mások esetleg már próbálkoznak a projektmenedzsment egyes elemeinek, lépéseinek alkalmazásával a magánéletükben is, anélkül, hogy erre tudatosan törekednének.

**H3.** Feltételezem, hogy a projektmenedzsment munkában és/vagy magánéletben való alkalmazásával kapcsolatos hozzáállások életkorcsoportonként és nemenként eltérő képet mutatnak.

Magyarországon idestova három évtizede terjedt el a projektmunka, és eleinte erős idegenkedést szült a hazai vállalkozók körében. Különösen a projekt dokumentum előírásoknak megfelelő összeállítása és az egzakt módon (lehetőleg kvantitatív fogalmakkal) meghatározott célok, kimenetek, eredmények, hatások okoztak nehézséget a számítógéphasználattal akkoriban ismerkedő vállalkozóknak. Az újabb nemzedékek azonban már egészen fiatalon megismerkednek a számítógéppel, az internettel, a telefonos internethasználattal stb.; ennél fogva könnyebben használják a digitalizált világot és a digitális nyelvezetet (a számítógépes angolt). Ezért



feltételezem, hogy a fiatalabb korcsoportok otthonosabban mozognak a projektek világában, mint az idősebbek. A nemek szerinti különbségre pedig annak a feltételezésnek alapján számítok, amit az osztrák kutatási partnereim fogalmaztak meg informális interjúim során. Nevezetesen, hogy a nők – több és többféle munkaterhelésük miatt – intenzívebben alkalmazzák a projektmenedzsment eszközeit, mint a férfiak, mivel a nők rendszerint dupla (családi és munka-) szerepeket is betöltenek (SIETAR Austria, 2018).

A hipotéziseim igazolására felhasznált módszertant és eszközkészletet a 3. fejezet, míg a kutatás során keletkező kutatási eredményeket, valamint a disszertáció új és újszerű eredményeit a 4. fejezet mutatja be.

## 2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

*„Az életet projektek sorozatának érzékeljük,  
ami minél jobban különbözik a többiekétől, annál értékesebb”*

(Packendorff, Lindgren, 2014: 13.)

### 2.1. A projekt fogalma és a projektmenedzsment

A projekt kifejezés az elmúlt évtizedekben az életünk csaknem minden összetevőjében meghonosodott. A gazdaságról való értekezésekben ugyanúgy, mint a hétköznapi beszédben. Így a jelentése is változott. Gazdagodott, vagy éppen elhomályosodott, ezt már a nyelvészeknek kell eldönteniük.

Ebben a fejezetben a projektmenedzsment szakmai körében használatos jelentésével és definíciós változataival foglalkozom.

A projekt szó eredeti görög-latin gyökere kivetítést, előre vetítést jelent. A „pro előtag (görög πρό) jelzi, hogy az utótagban szereplő cselekvést időben megelőzi valami, míg a szó második tagja – a jacere –»vetít«.” (wikipédia, 2017c). A két összetevő együtt arra utal, hogy a projekt készítője valamilyen okból a cselekvést megelőzően meg kívánja jeleníteni önmaga vagy egy külső személy számára a tervezett történéseket. Amikor külső megrendelő számára készül a projekt, akkor természetes elvárás a munka-elgondolás, és annak minden összetevőjének előzetes és átlátható megjelenítése. A projekt írójának meggyőzőnek kell lennie, hogy a jelzett problémára, vagy hiány(osság)ra a szóban forgó projekt a lehetséges alternatívák közül a legígéretesebb, a leghatékonyabb és a leghatásosabb megoldás. Meggyőző logikai kapcsolatot kell teremtenie a kiinduló helyzet és a célként feltételezett állapot között. Ehhez azonban a maga konkrét formájában kell megjelenítenie a problémát, az annak megoldásául szolgáló eredményt, valamint a megoldásnak tekintett kimenetelhez vezető folyamatokat is.

A megjeleníthetőségnek alapvető feltétele a folyamatok alkotórészekre bontása, definiálása, elemeinek egynemű egységekké szervezése és szabványosítása, azok számszerűsítése, és ezzel a mérése. A dán filozófus (Jensen et al., 2016: 24.) szerint a reneszánszban gyökerező folyamat az ipari (az ő kifejezésével: a diszciplináris) társadalomban teljesedett ki, amikor „az idő, a tér és a tevékenységek számszerűsítése, és homogenizálása lehetővé tette a tervezést. ... A diszciplináris szervezés elválasztotta egymástól a pillanatokat és részekre osztotta a teret, majd egy előre kalkulált folyamattá szervezte őket; más szóval: tervezett. A terv olyan meghatározott sorrendbe göngyölyíti a tevékenységeket és azok sebességét, ami megbízhatóan megismételhető”.

A tervezés előfeltétele a Max Weber óta a „világ varázstalanításának” nevezett, és sokak által ma is vitatott törekvés. Hogy mit jelent ez a „varázstalanítás”? Az egyik magyarázat szerint a vallástalanodást, az elvilágiasodást. Mások szerint – a vallástalanodás mellett – a modernizálódás, a racionalizálódás folyamatát, “amely világban az emberi cselekvéseket a kalkuláció, a rutin, az adminisztráció és a munka specializált megosztása jellemzi” ([www.proz.com](http://www.proz.com), 2009).

Figyeljük meg, milyen jól illik ez a definíció a projekt fogalmára is. A mágiátlanítás és a számszerűsítés – a kvantifikáció – kéz a kézben járó törekvések (Mannheim, [1927] 1994: 38-40.). Ezek a tudományos gondolkodás olyan előfeltételei, amik a tervezésben is nélkülözhetetlenek, de amiktől sokan féltik a tradicionális közösségek morális viszonyait és viszonyulásait. A kritikusok általában úgy gondolják, hogy az egymás iránt egykor érzett kölcsönös morális kötöttségeket fellazítják, vagy akár meg is szüntetik a modern racionális-kalkulatív viszonyok. Pedig – Max Weber (1979: 282-283.) szavaival: “Gyermeteg gondolat, hogy racionális és kapitalista korszakunkban erősebb volna a szerzési hajlam, mint más korokban volt. A modern kapitalistákat sem hatja át erősebb szerzési vágy, mint egy keleti kereskedőt. Ráadásul a tiszta formájában megnyilvánuló féktelen szerzési ösztön gazdasági szempontból merőben irracionális eredményekre vezetett: az olyan embereknek, mint Cortez és Pizarro – akikben talán a legnyilvánvalóbb formában öltött testet a fékevesztett szerzési vágy – a leghalványabb elképzelésük sem volt a racionális gazdálkodásról”.

Visszatérve Jensen és szerzőtársai (2016) megállapításaihoz, ők az ipari társadalom kialakulásáról szólva jelölték meg a tervezés célját: a megbízható ismételhetőséget. Mint látni fogjuk, ez a célkitűzés az árutermelő gazdaság mai fázisában részben elavultnak tekinthető, amint maguk a szerzők is úgy tartják a diszciplináris társadalmat felváltó projektársadalom körülményei között. Ugyanakkor azt kell mondanom, hogy szinte valamennyi tervezési törekvésünk – gyakran ki nem mondott, vagy fel sem ismert – célja az előttünk álló feladatok és folyamatok lehető legnagyobb mértékű sablonizálása, hogy azok rutinszerűen elvégezhetővé tételével energiáinkat és figyelmünket a kreativitást igénylő összetevőkre irányíthassuk. A projekt fogalmának megértéséhez fontos a tervezés mindkét – racionális és emocionális – oldalának felismerése.

### **2.1.1. A projekt fogalma**

A projektmenedzsment elméleti és gyakorlati hátterére történő hivatkozáskor a szakírók a hazai szerzők közül többek között Görög Mihály (1993; 1996; 2003), Papp Ottó (1995; 2002), a külföldi szerzők közül Rolf Lundin (ld. pl. Lundin, 2016), Anders Fogh Jensen ld. (pl. Jensen et al., 2016), Johann Packendorff (ld. pl. 2014) és természetesen a Project Management Institute (PMI, 2000; 2006; 2008) munkáira támaszkodhatnak.

Görög Mihály (2003: 26.) szerint: „Projekt minden olyan tevékenység, amely egy szervezet számára olyan egyszeri és komplex feladatot jelent, amelynek teljesítési időtartama (kezdés és befejezés), valamint teljesítésének költségei (erőforrások) meghatározottak, és (hasonlóan a stratégiai célfeladatokhoz) egy definiált cél (eredmény) elérésére irányul”.

A definíció a leggyakrabban használt – projekt-háromszöggént is említett – olyan kritérium-elemeket sorolja, mint a meghatározott kezdet és befejezés (idő), a teljesítés költsége és a várt eredmény (minőség); de a meghatározás elején ott szerepelnek a “szervezet számára”, valamint az “egyszeri és komplex” kitételek is.

A szervezetre utalás olyan általános alanyak is tekinthető, ami helyett a projektmenedzser, vagy a munka megrendelője is szerepelhetne a meghatározásban. Tény ugyanakkor, hogy a szakma elsősorban szervezetekhez köti a projekt jelenségét (Cleland, 1990; Cooke-Davies et al., 2009; Görög, 2016). Ez véleményem szerint nem kizárásos jellemző, hanem abból adódik, hogy a projektmenedzsment eddigi gyakorlata a szervezetekhez kapcsolódik. A dolgozatom fő témája miatt azonban nem foglalkozom részletesen a projektek és a projektmenedzsment szervezeti kérdéseivel, azok kitűnő összefoglalását adja Görög (2013).

A projekt-definíciókban a „van kezdete és vége” megfogalmazás, valamint az egyedi jelleg hangsúlyozása a folyamatosság és az állandó működés ellentétét húzza alá a definíciókban. Packendorff (1994: 22.) irodalom elemzésében különös hangsúllyal említi az egyediség kritériumát az „egyszer az életben előforduló” kitéttel. Amint írja: „a projektmenedzsment szakirodalom legnagyobb részében ... a projektet rendszerint az alábbiak szerint határozzák meg:

- egyedi, egyszer az életben előforduló feladat,
- előre meghatározott zárási határidővel,
- egy vagy több tevékenységi céllal (erőforrás felhasználással és minőséggel) való meghatározottság,
- számos komplex és kölcsönös összefüggésben álló tevékenység”.

Az „egyedi”, az „egyszer az életben” jelzők a folyamatos műkö(d)ést, a rutinszerű alkalmazást kívánják kirekeszteni a meghatározott jelenségterületről. Eszerint a projekt kreativitást kívánó problémamegoldás, aminek az eredményeként megszületett novumok már akár folyamatosan, rutinszerűen és „megbízhatóan ismétlődhetnek” (ld. Jensen et al., 2016: 24.), de azok az ismétlődések már nem tekinthetők projektnek.

Papp Ottó (2002: 20.) a kockázatok előzetes demonstrálásával, elemzésével egészíti ki a meghatározást. Szerinte a projekt

- „konkrét célok és eredmények érdekében,

- adott idő-, költség-, és erőforrás korlátok között,
- meghatározott minőségi és teljesítménykövetelmények mellett,
- lehetőleg minimális »vagyonelem« (ill. erőforrás) felhasználásával,
- elfogadható kockázati szint mellett,
- valamilyen egyértelműen definiált »termék« (létesítmény, szolgáltatás) létrehozására irányuló tevékenység (ill. egymással összefüggő tevékenységsor)”.

A kockázatok előzetes felmutatása azt hivatott demonstrálni, hogy a projektmenedzser ismeri ezeket a rizikófaktorokat és felkészült azok kezelésére. Ez a kívánalom a projekttel szemben viszonylag új elvárás, ami a terv előzetes jellegéből és abból adódik, hogy a projekt rendszerint valamilyen külső „megrendelő” számára készül.

Blaskovics Bálint (2014) a projekt definíciók fejlődésének egyik állomásaként említi dolgozatában, hogy a klasszikus projekt-háromszög hangsúlyozása mellett megjelenik a meghatározásban az „eredményorientáltság”. Ennek alátámasztására idézi Clements és Gido (2006: 4.) alábbi megfogalmazását: „A projekt olyan törekvés, amelynek célja egy jól definiált eredmény megvalósítása egyedi tevékenységek halmazán keresztül az erőforrások hatékony felhasználása által” (idézi Blaskovics, 2014: 17.). Én úgy gondolom, hogy a „jól definiált eredmény” kritériumból inkább a „jól definiált”, mintsem az eredmény elvárása bír fontossággal a projekt szempontjából. Az eredménycentrikusság megítélésem szerint minden egyes tervezés és megvalósítás alapvető követelménye. A „jól definiált”-ság ezzel szemben az elvárt kimenetel egzakt meghatározását jelenti olvasatomban, ami ismét a külső megrendelővel és/vagy az érintettekkel való egyeztetés egyértelműségét szolgálja, s egyben megkönnyíti a projekttechnikák alkalmazását (monitoring, értékelés stb.) a projekt folyamat egészében.

Érdemes megemlíteni a Project Management Institute két meghatározását. Az elsőként bemutatott definíció 2006-ból származik és a projekt eredményét egy „egyedi termék” kifejlesztésében (nem pedig fizikai létrehozásában) határozza meg. A kifejlesztés kreativitást, egy prototípus és a hozzá szükséges technológia megalkotását jelenti, míg a létrehozás lehet folyamatos termelés, vagyis működtetés is. A PMI (2006: 21.) meghatározása a magyar fordításban: „A projekt időben behatárolt erőfeszítés egy egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény létrehozása céljából.” Azzal viszont, hogy a definíció a termék mellett a „szolgáltatást” és az „eredményt” (mint elvárt szituációt) is megfogalmazza, olvasatom szerint kiterjeszti a projekt hatókörét a fizikailag kézzelfogható eredményekről a szolgáltatásokra és kívánatos állapotokra (ld. pl. előítéletesség csökkentése) is.

A PMI másik (bár időben korábbi) meghatározása szerint: „A projektmenedzsment az emberi és az anyagi erőforrások irányításának és koordinálásának művészete egy projekt életén át a modern menedzsment technikák felhasználásával előre meghatározott cél, terjedelem, költség, idő, minőség és részvételi elégedettség elérése érdekében” (PMI Standards Committee, 1987: 6.).

A Packendorff (1994: 22.) által idézett definíció új eleme „a modern menedzsment technikák felhasználása”. Ennek fontosságára a következő (a 2.1.2.) alfejezetben térek ki.

Végezetül érdemes szemügyre vennünk Fekete és Dobreff projekt meghatározását (Fekete, Dobreff, 2003: 9. – idézi Blaskovics, 2014: 18.), amit Blaskovics a „legteljesebb definícióként” üdvözöl. A szerzőpáros szerint:

„...projektnek tekintjük azokat a feladatokat, amelyek:

1. konkrétan körülhatárolt, nagy jelentőségű (stratégiai) cél elérését szolgálják,
2. összetett szakértelem igénye miatt több szervezet bevonását igénylik,
3. nem sorolhatóak a hagyományos felelősség elhatárolás szerint működő szervezeti egységek szokásos tevékenységei közé,
4. pontosan rögzített határidőre kell befejeződniük,
5. jól meghatározott költségkeretek között működnek,
6. a működési környezetben viszonylagosan újat [hoznak létre], ezért végrehajtásuk kockázatot rejt magában,
7. dinamikus végrehajtást igényelnek (a feltételek menetközben változhatnak)”

Blaskovics (2014: 18.) jellemzése a definícióról, hogy abban „egyszerre jelenik meg a projektháromszög szerinti szemlélet, a szervezeti szemlélet, az egyediség és az eredményorientáltság. Így megállapítható, hogy ez a projektdefiníció teljes.”

Nem osztom Blaskovics Bálint lelkesedését. Bár a definíció valóban kiterjed valamennyi felsorolt dimenzióra, de meglátásom szerint túlzottan nagyszervezet- és nagyprojekt-centrikus (lásd az első és a második pontot). A 6. és a 7. pont együttesen a kockázatokra, köztük is kiemelten a körülmények változásaira koncentrálnak. A körülmények többé-kevésbé mindig változnak. A “dinamikus végrehajtás” ebben a kontextusban már nem annyira a kockázatelemzés és a visszacsatolások, módosítások lehetőségét veti fel, hanem “a körülmények változásának” lehetősége miatti iteratív megoldáskeresést. Azt, amit Marshall (1994: 3.) az akciókutatás esetében feltételez: “Akciókutatás (action research): [olyan] kutatási típus, amiben a kutató egyben a változtatás elősegítője is, akit gyakran helyi hatóságok, vagy konzultáns cégek bíznak meg csoportos munkával, a változtatási folyamat részeként. A kutatás alanyait meghívják a kutatás akció viszonylag gyorsan mozgó folyamatainak valamelyik szakaszába. A probléma vizsgálata iteratív folyamat, lazán meghatározott esettanulmányok segítségével, aminek eredményeként egy vagy több megoldási javaslat szerepel. A csoport vezetője eldönti, hogy melyik akció folyamatot

kellene követni és megvalósítani; amit újabb vizsgálat követ a kimenetek értékelésére, az előre nem jelzett problémák és a lehetséges megoldások meghatározására. A folyamat korlátlanul kiterjeszhető, és az eredeti kutatási fókusz fokozatosan újabb kapcsolódó területekre csúszik.”

Természetesen vannak problémafeltáró, probléma kutatás jellegű projektek is, amelyek ismeretlen természetű problémákra és előre nem látható – mert az ismeretlen problémák természetétől függő – megoldásokra irányulnak, de ha ezekre is kiterjesztem a projekt fogalmát, akkor az teljesen parttalanná válik.

Feltételezem, hogy a “nagy jelentőségű (stratégiai) cél” megjelöléssel a Fekete-Dobreff (2003) szerzőpáros a cél egyediségét, kreativitást igénylő voltát kívánta hangsúlyozni. De elképzelhető, hogy olyan nagyprojektekre gondoltak, amik vagy költségvetésük nagysága, vagy a szervezet életét befolyásoló hatásuk miatt érdemlik meg a “nagy jelentőségű” jellemzést. Ugyanezt a kritériumot Blakovics (2014) – Cicmil (1999) és Görög (2007) írásait elemezve – differenciáltabban közelíti meg.

„A környezethez való alkalmazkodással összecseng az a fajta csoportosítás, ami szerint a projektek három kategóriába sorolhatóak. Ennek a csoportosításnak az alapvető lényegét az adja, hogy milyen változás, milyen igény hívja őket elő. ...

- stratégiai jellegű projektek,
- problémamegoldó projektek,
- esemény alapú projektek (Blaskovics, 2014: 21.).

A stratégiai jellegű projektek alatt Blaskovics nem stratégia meghatározó, hanem stratégiai fontosságú projektekre gondol, amik – az általa idézett példa alapján – költségesek, és a szervezet működését hosszú időre meghatározó jellegűek (új gyártósor). A második pontba tartozó projektek külső változások következtében fellépő problémák megoldását szolgáló projektek, amik – a felhozott példa alapján – nem módosítják a szervezet működését, hanem inkább csak fejlesztik, kiegészítik azt, nem szükségszerűen nagy költségigénnyel (füstsűrő). A harmadik esetben “a szervezet alapvető céljával összhangban hívnak életre egy ilyen projektet”, ami nem módosítja lényegesen a szervezet alapműködését, inkább csak kiegészíti azt, költségvonzata nem túl jelentős (egyetem gólyabálja).

Láthatóan egyik sem csoport, sem a folytonos működ(tet)és része, mindhárom egyedi jellegű.

Összegezve az eddig leírtakat: a projekt olyan feladat megoldási eljárás és dokumentum, amelynek jól meghatározott – egyediséget feltételező és kreativitást igénylő – célrendszere, elkülönített erőforráskerete, megszabott határideje van, a projektben résztvevők tevékenységeinek koordinálására úgynevezett projekt szervezetet hoznak létre és speciális projekt eszközöket, technikákat alkalmaznak a projekt valamennyi életszakaszában. „A projekt mint meghatározott, egyedi, időkorlátos és összetett feladat, valamint értékelés, a gyakorlati szakemberek és a

teoretikusok határterületének tudástára lett, elméletként pedig a technológia és az üzleti adminisztráció között foglal helyet” (Packendorff, 1994: 22.).

A projektről eddig leírtak alapján úgy összegezhetem a projekt meghatározását, hogy felfogásom szerint a projekt

- a vezetéstudomány olyan speciális tudásterülete, technikája és eszközszerkezete, ami
- egy viszonylag egyedi, „addig nem volt” eredmény kifejlesztésére, létrehozására irányul,
- rendszerint több ember erőfeszítéseit összeszervező tevékenységrendszer révén, és
- a projektmenedzsment technikáinak (vagy némelyikének) felhasználásával.

### 2.1.2. A projektmenedzsment fogalma

Egyszerűen megfogalmazva: a projektmenedzsment a projektek menedzselése a projektek jellemzőinek megfelelően. Ez a definíció azonban tautológia. Márpedig az általam talált meghatározások java része megelégedett ennyivel: ha leírta a projekt fogalmát, akkor annak menedzselése projektmenedzsmentnek tekinthető. “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, 2018).

A projekt definíciós fejezetből és a PM történetéről szóló leírásból kitűnik, hogy a projektmenedzsment meghatározásai legalább három csoportba sorolhatók. Az egyik a projekt lényegének az ideiglenességet, a ’just in time’ elvének az alkalmazását tekinti – a fizikai és a humán erőforrásokra egyaránt – a fő kritériumnak. „Ha a piac gyorsan változik – írják a skandináv kutatók –, fontos, hogy (1) a szükséges tételeknek csak kis mennyiségét szabad tárolni (lean production), (2) nem szabad hosszabb időtartamra berendezkedni (a tevékenységekre szóló szerződések helyett időtartamra szóló szerződések), és (3) a halasztott döntések zárják a végrehajtást, ennél fogva ideiglenes munkastruktúrákat érdemes dolgoztatni” (Jensen et al., 2016: 26.). Mindez azt a projektszemléletet támasztja alá, amely a projektmenedzsmentben elsősorban speciális munkaszervezet, ideiglenes szerveződést – szervezetelméleti problémát lát.

Viszonylag kevesen hangsúlyozzák a projekt céljainak újszerűségét, egyediségét. 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, 2018). Ennek megállapítása után azonban a szerző megáll.



Az ismétlődő és az egyszeri tevékenységek menedzselésének megkülönböztetésére Blaskovics (2014) tesz kísérletet Görög írásait elemezve. Táblázatba foglalta (1. táblázat) a projekttevékenységek és az operatív működés különbözőségeit.

**1. táblázat: A projekttevékenység és az operatív működés jellemzői**

<b>Projekttevékenység</b>	<b>Operatív működés</b>
Új terméket állít elő.	Ugyanazt a terméket állítja elő.
Meghatározott kezdettel és befejezéssel rendelkezik.	Folyamatos tevékenység.
Több tudományterület ismeretét igényli.	Specifikus tudást igényel.
Ideiglenes csapat.	Permanens szervezet.
Egyediség.	Ismétlődő és jól ismert
Terv szerint dolgozik meghatározott költséggel.	Éves költségterv alapján dolgozik.
Megszüntetik, ha az előzetes célok nem teljesülnek.	A folyamatos működés majdnem minden körülmény ellenére biztosítva van.
Nehéz meghatározni és betartani a költségét és befejezésének idejét.	Az éves kiadások a korábbi tapasztalatok alapján kerülnek meghatározásra.

*Forrás: Blaskovics, 2014: 35.*

Így, ha nem is sikerült egzakt definíciót megfogalmazni a projektmenedzsment fogalmára, az operatív vezetéssel összehasonlított feladatai jól körülírják a tennivalóit.

A projekt és a projektmenedzsment azonban egyben speciális eszközrendszer, technika alkalmazását is jelenti. Különböző tervezési és kontroll technikák, értékelési és monitoring eszközök, évtizedek alatt finomodott elemzési eljárások stb. gyűjtőhelye. Olyanokra gondolok, mint a Gantt diagram, a PERT (Program Evaluation and Review Technique<sup>1</sup>), a Critical Path Method<sup>2</sup> (a CPM), a GERT (Graphic Evaluation and Review Technique<sup>3</sup>) stb., amiket mára a

<sup>1</sup> Magyarul: Program értékelő és áttekintő technika

<sup>2</sup> Magyarul: Kritikus út módszere

<sup>3</sup> Magyarul: Grafikus értékelő és áttekintő technika

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>4</sup>.

Amikor a PMI (Standards Committee, 1987) „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 a magánélete szervezésében. Ugyanakkor önmagában az eszközök alkalmazása nem fedi le a projektmenedzsment fogalmát, de a “modern menedzsment technikák” alkalmazása bizonyos mértékben feltételezi a PM szemléletmód használatát.

Az eddig leírtakat összegezve tehát azt mondhatom, hogy a projektmenedzsment a vezetéstudomány speciális szakterülete. Mint tudásterület a rendkívüli, egyedi és gyakran innovatív célok, erőforrás hatékony megvalósítását szolgáló szisztematikus logikai és technikai lépések rendszere, ami rendszerint több – és többféle kompetenciát hordozó – személy koordinált együttműködését biztosítja pontosan meghatározott erőforrások hatékony felhasználásával. Felségterülete felöleli a projekt életciklus valamennyi szakaszát az előkészítéstől az értékelésig. Szeretnék itt röviden kitérni egy olyan problémára, ami a definíciók szempontjából nem igazán fontos, de a témát érinti. Nevezetesen, hogy valamennyi meghatározás szervezetet, ideiglenes szervezetet jelöl meg a projekt végrehajtójaként. A “szervezet” kifejezés pedig egy cél megvalósítására céltudatosan és mesterségesen létrehozott másodlagos csoport képzetét kelti a gondolkodásunkban. A szervezet azonban az én értelmezésem szerint lehet elsődleges csoportok (család, barátok stb.) tagjaiból, vagy egészéből adott cél megvalósítására összeszervezett társaság<sup>5</sup>. A projektmenedzsment nem csak tudásterület, hanem tevékenység is, ami a fenti tudáskészlet és technikai eljárás egészét, vagy annak bizonyos összetevőit alkalmazó irányító gyakorlat. A projektmenedzser feladata nem minden esetben terjed ki a projekt életciklus valamennyi szakaszára, és különösen nem a projektmenedzsment tudásterület minden összetevőjére, alkalmazható technikára. Gyakran csak a projekt célok megteremtése, a végrehajtás zajlik a

<sup>4</sup> Ma már a hatodik – a 2017-es – kiadása jelent meg, de még nem érhető el ingyenesen az Interneten.

<sup>5</sup> Így például egy családi vállalkozást – mint vállalkozást – tekinthetünk formalizált szervezetnek (és az jog, az adóhatóság, egyszóval a hivatalosság úgy is tekinti), miközben az a benne élők számára családi kapcsolatok által összefogott informális csoport.

projektmenedzser irányítása alatt, a ciklus elejét (előkészítés, célmeghatározás) és végét (értékelés) nem ő végzi, azok önálló projektekként csatlakoznak a végrehajtási projekthez.

## 2. táblázat: A projektmenedzsment 10 tudásterülete

<b>Integrációmenedzsment</b>	<b>Terjedelemmenedzsment</b>	<b>Időmenedzsment</b>
<b>Költségmenedzsment</b>	<b>Minőségmenedzsment</b>	<b>Emberi erőforrás menedzsment</b>
<b>Kommunikáció menedzsment</b>	<b>Kockázatmenedzsment</b>	<b>Beszerezés menedzsment</b>
	<b>Érintett menedzsment</b>	

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

A (2.) táblázatban látható tíz tudásterületnek mind a mai napig kiemelkedő jelentősége van egy projekt lebonyolításában. A PMBOK megfogalmazása szerint az egyes tudásterületek feladatmegosztása az alábbiak szerint alakul;

- Az integrációmenedzsment feladata a projekt különböző elemeinek összehangolása. Ide tartozik az alapító okirat, az előzetes terjedelem leírás és a menedzsment terv elkészítése, valamint a végrehajtás irányítása, menedzselése, követése és felügyelete, az integrált változásfelügyelet és végül a projekt zárása.
- A terjedelemmenedzsment feladata a kitűzött célok (és csak azok) megvalósításának biztosítása. Az eredeti cél szem előtt tartása mellett e terület fontos feladata a végrehajtás során felmerülő új vagy megváltozó célok azonosítása és beépítése a projektbe, valamint a szükséges újratervezések elvégzése. Ide tartozik a projekterjedelem meghatározása, tervezése, verifikálása és felügyelete, valamint a feladatlebontható struktúra létrehozása.
- Az idő menedzsment, azaz ütemezés menedzsment feladata az eredeti ütemezés betartása, amelynek során kommunikációs eszközként a projekt ütemezését (projekttervet) használja. Ide tartozik a tevékenység meghatározás, a tevékenység függőségi rendezés, a tevékenység

erőforrás becslése, a tevékenység átfutási idő becslése, az ütemterv kialakítása és az ütemezés felügyelet.

- A költségmenedzsment feladata a költségvetés keretein belül történő végrehajtás biztosítása, a költség túllépés felismerése és az esetlegesen szükséges korrekciós tevékenységek végrehajtása. Ide tartozik a költségbecslés, a költségterv készítés, valamint a költségfelügyelet.
- A minőségmenedzsment feladata az eredmények elvárt és specifikált paraméterekkel (minőséggel) történő biztosítása. Ide tartozik a minőségtervezés, a minőségbiztosítás és a minőségellenőrzés.
- Az emberi erőforrás menedzsment feladata az emberi erőforrásoknak a képesség és rendelkezésre állás figyelembevételével történő optimális felhasználása, beleértve az erőforrások képzését és fejlesztését is. Ide tartozik az emberi erőforrás tervezés, a projektcsapat toborzás és fejlesztés, valamint a projektcsapat irányítása.
- A kommunikáció menedzsment feladata a projektben résztvevő összes érdekelt személy és szervezet megfelelő mennyiségű, minőségű és rendszerességű tájékoztatása. Ide tartozik a kommunikációtervezés, az információelosztás, a teljesítés jelentéstétel, valamint az érintettek kezelése, amely magában foglalja a kommunikáció menedzselését az érintettek igényeinek kielégítésére és az érintettekkel kapcsolatos problémák megoldását.
- A kockázatmenedzsment feladata a minőségi és mennyiségi kockázatelemzés, valamint az elkerülési tartaléktervek kidolgozása. Ide tartozik a kockázatmenedzsment tervezése, a kockázatok azonosítása, elemzése, követése és felügyelete, valamint kezelése.
- A beszerzés menedzsment feladata a szállítókkal és partnerekkel történő együttműködés és integráció szabályozása. Ide tartozik a beszerzés tervezése, a szerződéskötés tervezése, a szállítói válaszok bekérése, a szállító kiválasztása, a szerződés lebonyolítása és a szerződés lezárása.
- A tudásterületek közé legutóbb (a PMBOK 5. kiadásában) bekerült Stakeholder management, a magyarra “Érintettek menedzseléseként” fordítható új tudásterület. Edward Freeman (1984) a nyolcvanas években fogalmazta meg, hogy az üzleti siker záloga a vállalat környezetében élő érintettek ismerete, igényeik és szükségleteik figyelembe vétele a projekt munkában. (A témához részletesebben lásd Frederick et al., 1992). Magam azzal egészíteném ki a problémát, hogy nem csak a szoros értelemben gazdasági, hanem

valamennyi projekt esetében fontos tudásterületről van szó, aminek egyik fejleménye az előzetes hatástanulmányok készítésének kötelezettsége.

„A projektmenedzsment így saját jogú tudományos szakterületként tűnik fel; amit nem az elméletei és nem az eredete, hanem az emberi lények közti koordinált és időkorlátos vállalások empirikus jelensége határoz meg” (Packendorff, 1994: 28.).

Bár a projektmenedzsment eljárásainak és eszközeinek a magánéleti projektekben való felhasználhatósága mellett törek lándzsát, mégis tisztában vagyok azzal, hogy a magánélet projektjei lényegesen különböznek is az üzleti életben működő projektektől, ennél fogva menedzselésük is más-más ismereteket, jártasságokat és technikákat igényel. Erről viszonylag részletesen írtam a „Tudatos életvezetés” című könyvünk bevezető fejezetében (Lakatosné, Poór, 2017). Itt most csak röviden jelzem a fontosabb különbségek némelyikét. Mindenekelőtt a családi és a magánélet informális voltát, valamint a reciprocitáson alapuló csereviszonyait kell említenem (Ariely, 2011). Az informalitásnak és a reciprocitásnak köszönhetően a magánéletünkben sokkal fontosabb szerepet játszanak az érzelmi és etikai értékek, mint a gazdasági élet projektjeiben (bár azok szerepe ott sem elhanyagolható). A program-értékelésekről szóló írások „megfoghatatlan” (intangible) hasznokként (Phillips, Phillips, 2016: 12.) említik az ilyen immateriális értékeket, amik mérése tág teret hagy a szubjektivitásnak. Éppen ezért a magánéleti projektekben a hatékonyság jelentése és mérése, értékelése is másként jelenik meg, mint a gazdasági projektekben, – a tervezéstől a zárásig.

Lényeges különbség mutatkozik a két projekt-forma között szervezeti és vezetési vonatkozásokban is. Magánéletünkben sokkal jelentősebb szerep jut az úgynevezett elsődleges (a rokonsági, baráti és szomszédsági) csoportoknak, mint a valamilyen jól meghatározott cél megvalósítására többé-kevésbé tudatosan és célirányosan szervezett másodlagos csoportoknak. A másodlagos csoportok jellemzően ideiglenesek, rendszerint személytelen, vagy funkcionális kapcsolatok működnek a tagjaik között, és ezek a kapcsolatok a tagok speciális szerepein keresztül manifesztálódnak. A másodlagos csoportok jellemzően „egy ügyűek”, vagyis egyetlen jól megszabott célra irányulnak, és ez a cél határozza meg a tagok szerepeit és a csoporton belüli státuszát. Ezzel szemben az elsődleges csoportok egyszerre több funkció beteljesítésén dolgoznak, amelyek közül nehezen – és csak ideiglenesen – lehet egyet-egyét kiemelni és a többiek elé helyezni (Madarász, 2013).

A felsorolt jellemzők egy skála két végpontjára vonatkoznak, a csoportok legtöbbször a kettő (az elsődleges és a másodlagos) pólus között helyezkedik el. A kétféle csoport vezetése, tevékenységének és működésének menedzselése nyilvánvalóan eltérő. Mindez azonban nem zárja ki a projektmenedzsment eszközeinek alkalmazását az elsődleges csoportokban, mint ahogyan a másodlagos (a munkahelyi) csoportokban is fontos a menedzser érzelmi intelligenciája.

## 2.2. A projekt megszületése, szerepe a gazdaságban és azon túl

A társadalom egészének projektesedése nem a projekt eszközök, -eljárások, vagy a projektszervezetek olyan tudatos felhasználását jelenti, mint amit a gazdaságban és a szervezetekben tapasztalhatunk. A szerzők szerint a társadalmi, gazdasági változások környezetünket alakítják olyan módon, 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 történt. Az időtáv rövidülése (time) a másik oldalról a tervezésre és szervezésre váró környezetünk tágulását (scope) idézi elő.

„Egyidejű átalakulásokat tapasztalhatunk minden téren: a sportok taktikájában, a terror elleni harcban, a párválasztásban, az építészetben és a térszervezésben, a pedagógiában, a vezetésben és a menedzsmentben, a táncban, a szociális segítségnyújtásban, vagy a járványok elkerülésében. A »minden projektizálódása« azonban nem a társadalom egy területének valamelyik intézményéből érkezik ... Úgy tűnik inkább, hogy a területek egymást inspirálják és fertőzik a szervezés ideiglenesebb és rugalmasabb formáival, amit néha projekteknek, néha más névvel nevezünk meg (egy éjszakás kaland, vagy terrorista akció), még ha azoknak van is »projektív struktúrájuk«” (Jensen et al., 2016: 25-26.).

### 2.2.1. A projektmenedzsment születése és színváltásai

A projektmenedzsment születését a Wikipédia szerzői/szerkesztői gárdája az 1950-es évekre teszi (Wikipédia, 2017a), mondván, hogy akkor született meg a PERT modell, a PM technikai eszközeinek első típusa. Magam inkább a Manhattan tervtől (1942) datálom a megjelenését, annál is inkább, mert maga a Wikipédia is Manhattan Projektként említi a szóban forgó óriási vállalkozást (Wikipédia, 2017b.). A Manhattan terv (Manhattan Project) bemutatása során az erőfeszítés projekt jellegét kívánom hangsúlyozni.

A Manhattan Projekt a második világháborúban az atomfegyver kifejlesztésére szolgáló közös vállalkozás, melyben részt vett az Amerikai Egyesült Államok, Nagy-Britannia és Kanada. Megindításáról 1942-ben döntött Franklin D. Rooseveltnél a magyar Szilárd Leó kezdeményezésére (akit ebben Albert Einstein is támogatott). A projekt vezetője Robert Oppenheimer lett, aki számos neves amerikai tudós mellett magyar, olasz és más egyéb

származású fizikust választott ki a projektben való részvételre. A Manhattan terv katonai vezetője Leslie R. Groves mérnök-tábornok volt. (Wikipédia, 2017b).

A Manhattan terv/Projekt rendelkezett a projektek csaknem valamennyi, fentebb felsorolt jellemzőjével, kritériumával, és a projektmenedzsment mind a tíz területével foglalkozott. Jól meghatározott célja az atomfegyver kifejlesztése volt. A határideje kevésbé egzakt meghatározással úgy szólt, hogy a németeknél hamarabb. A menedzselhető emberi és anyagi erőforrások minden áldozatvállalás ellenére korlátozottak voltak, és a teret – a projekt titkossága miatt – Los Alamos szolgáltatta.

Mint említettem, a Wikipédia 'projektmenedzsment' szócikkének szerzői gárdája a projektmenedzsment megszületését kimondatlanul is a projekt-technikák alkalmazásához köti. Szerintük a Polaris rakéta program tekinthető a PM bölcsőjének, hiszen „a Polaris projekt során fejlesztette ki 1958-ban a Booz Allan Hamilton Inc. nevű tanácsadó cég alvállalkozóként a projektek tervezésére és ütemezésére használt első tudományos modellt, az ún. PERT modellt (*Program Evaluation and Review Technique* – program kiértékelési és felülvizsgálati technika). Nagyjából ebben az időben fejlesztette ki a DuPont Corporation és a Remington Rand Corporation közösen a projektek tervezésére és ütemezésére használt másik matematikai háttérű algoritmust, a kritikus út módszert (*Critical Path Method*)” (Wikipédia, 2017a).

Ha azonban a projekt-technikák valamelyikének használatát fogadjuk el kritériumként, akkor jó négy évtizeddel korábbra kellene tennünk a PM megjelenését, hiszen Henry Gantt Frederick Taylor munkatársaként (tehát kortársaként) dolgozott, mikor „a hajóépítést folyamatokra és feladatokra bontotta, a feladatok végrehajtását mérte és dokumentálta, és ehhez saját maga alkotott speciális grafikonokat. Ezekkel átlátta és elemezni tudta a hajóépítés egyes folyamatait és összefüggéseit, és nyomon tudta követni, hogy hogyan halad előre az építés (terv szerint haladnak, késésben vannak stb.). A Gantt-diagram az elmúlt majd 100 évben végig fontos eszköze maradt a projektmenedzsmentnek” (Wikipédia, 2017a).

Magam a Gantt-diagram használatától függetlenül továbbra is a Manhattan tervet tekintem a projekt munkák ősének. Abban a projektmenedzsment mind a tíz területe kritikus szerepet játszott, és a céljaként valóban egy addig 'sosem volt' feladat megoldása szerepelt.

Ha az integrációmenedzsmentre gondolunk, elképedhetünk Oppenheimer teljesítményén, aki a legkülönbözőbb szakterületeken eredményes tudósok munkáját irányította meghatározott mederbe. Sokan nem tudják például, hogy az informatika és a könyvtáros jártasságok ötvözésével oldották meg, hogy a kutatások kiindulópontjaként a korábbi évtizedek valamennyi olyan publikációját összegyűjthessék, amelyek a maghasadással foglalkoztak, hogy elkerüljenek minden, időt rabló és „fölösleges” kutatást. Egy egészen más irányba tett fejleményként

„Neumann 1943-tól csatlakozik az akkor már Los Alamosban dolgozó tudóstársaihoz ... Matematikusként végzett számításokat és oldotta meg a problémát annak érdekében, hogy miként lehet a kritikus tömeget gyorsan elérni. ... A gömb alakú lökéshullám létrehozása volt a fő probléma, amelyre Neumann és Tuck találta meg a szellemes megoldást egy lencse alakú nagy erejű robbanóanyag formájában” (<http://www.feltalaloink.hu>).

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

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

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

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



Ennél is nehezebb lehetett a kommunikáció menedzsment, hiszen a köztük, valamint a katonai vezetés közti szótértést is vezényelni kellett. Csak emlékeztetek a „marslakók” és „primadonnák” elnevezésekre, amik jól mutatják a különböző diszciplínák művelőinek idegenkedését egymástól. A beszerzés menedzsment speciális körülményeit a projekt titkossága okozta, maga Truman is keveset tudott a dolgról Roosevelttal halálakor, amikor átvette az elnöki megbízást (Wikipédia, 2017a). Ugyanez a titkosság lehet az oka annak is, hogy keveset tudhatunk a projekt kockázatmenedzsmentjéről.

### **2.2.2. Projektek a gazdasági életben**

A projektmenedzsment a gazdasági életben teljesedett ki. Ott a kezdeti idegenkedés ellenére meghonosodott és bizonyította hasznosságát. Az idegenkedést elsősorban az a hit okozta, hogy a jövőbeli események nem, vagy csak pontatlanul, illetve nagy nehézségekkel jelezhetők előre. Legalább ilyen ellenérzések kísérték a számszerűen nem, vagy csak nehezen, áttételesen kifejezhető eredmények előrejelzésének és értékelésének követelményét. Hogyan, milyen mérőeszközökkel, milyen mértékegységekkel lehetne leírni olyan kimeneteket, mint például a vállalat iránti lojalitás erősödése, vagy az előítéletesség csökkentése, esetleg a jobb munkaerőkölcs? A programalkotást, a projektek és a pályázatok írását sokan önálló szakmának gondolták és arra szakosodott cégekkel, szakemberekkel írták meg a szükséges dokumentumokat. (Ma is sokan és gyakran vélekednek így.)

Gernot Grabher (2004) az ezredforduló táján bizonyos ágazatokra gondolta érvényesnek a „projekt gazdaságok” megnevezést. A reklám- vagy az építőipar tevékenységét látta olyan példának, amiken bemutathatta a hagyományos a projektek szerinti szerveződést. A cégek projekttesedése azonban mára túllépett az ágazati kereteken. A globalizáció, a piac gyors változásai és a verseny éleződése egyre erősebben akadályozták a szervezeteket abban, hogy hosszú távra érvényes előrejelzéseket készítsenek, és azok alapján nagy bizonyossággal szervezzék hosszú időre előre a tevékenységüket. „Az elmúlt évtizedben például egy autó tervasztaltól a futószalagig jutásának ideje 78 százalékkal csökkent. A vállalatok megtanulták a termékek és folyamatok egyre gyorsuló ütemben történő egyidejű tervezését, áttervezését és újratervezését” (Brockbank, 2004: 262.).

A projektek olyan mértékben terjedtek a különböző szervezetekben, hogy a megfigyelők már általában beszéltek a „cégek projekttesedéséről” (Midler, 1995). Jensen és munkatársai (2016: 21.) beszámolnak egy felmérés eredményeiről, ami szerint a „3.500 európai cég körében végzett vizsgálat gyors növekedést mutatott a projekt alapú struktúrák felhasználásában: 4 év alatt 13%-ról 42%-ra nőtt a használatuk. A következő években a trend erősödött, a projektek lettek a

szervezeti munka meghatározói. Egy másik, ... 200 cégre kiterjedő 2004-es összehasonlító vizsgálat eredményei megerősítették ezt a trendet. A minta mintegy negyedében volt 100, vagy annál több projektet tartalmazó portfólió. A beszámoló konklúziója szerint „nehéz elképzelni olyan szervezetet, amely ne alkalmazna projektet.”

A szakirodalomban mára megszokottá vált a projekt alapú szervezetek (project-based organizations) említése (Görög, 2013). Lundin (2016) háromféle szervezetet különböztet meg a projekttesedés szempontjából. „Ha figyelmen kívül hagyunk sok mellékes részletet” – írja – „... és az alapvetőkre koncentrálunk, az alábbiakat találjuk:

A projekt alapú szervezetekben (*Project-Based Organizations – PBOs*) a projektmunka eredménye külső fogyasztóhoz irányul, így a tevékenységek közvetlenül a piachoz kapcsolódnak. A fogyasztók nagy része ismert, ezért a PBO-k és a fogyasztók közti kapcsolat erős, hosszú ideje kialakult. Építőipari cégek tartoznak ehhez a csoporthoz, épületeket és más épített műtárgyakat állítanak elő a fogyasztóknak, akik ezért fizetnek. A szoftver társaságok is közvetlenül a piachoz kapcsolódnak.

A projektekkel támogatott szervezetekben (*Project-Supported Organizations – PSOs*) a környezet egészen más. A kérdéses projektek a szervezet belső működését, vagy egy jövőbeli új termék kialakítását, vagy pedig egy külső potenciális fenyegetésre, vagy egy külső elvárásra való felkészülést szolgálják. Ez azt jelenti, hogy a projektek eredményei közvetve kapcsolódnak a szervezet határain túlra nyúló pénzcsinálási lehetőségekhez. A PSO projektek a PSO-kon belüli kliensekre és jövőbeli megtérülésekre irányulnak. Világos példák erre a belső használatra szánt marketing stratégiákat kidolgozó társaságok, vagy új könyvelési rendszereket kialakító szervezetek.

Az egyes szervezetek mindkét archetípában megtalálhatók. A harmadik kontextus-típust (*Project Networks – PNWs*)–nak nevezzük. A projekt hálózatokat szervezetek vagy individuumok csoportjai alkotják. Az ilyen környezetben lévő projektek kooperatív vállalkozások lehetnek, amelyekben a partnerek a projekt részvényesei. Illusztratív példa lehet erre a partner szervezetek közös értékesítési szerveződése” (Lundin, 2016).

A projektek tehát már nem egy-egy szervezet kivételes ügyekben alkalmazott eszköze, már nem is egyes ágazatokra jellemző gyakorlattá váltak, hanem – ha hinni lehet a nyugati szakirodalomnak – mára az egész gazdaságra érvényes a projekttesedés tendenciája.

Ahogy Packendorff és Lindgren (2014:7.) írják: „Maga a projektivizálódás kifejezés akkor vált ismertté, amikor a projektek általános munkaszervezési formává váltak a gazdaság valamennyi

szektorában az utóbbi évtizedekben. Ez talán legjobban a hagyományos cégek »projekt alapú cégekké« átalakulásában látható, vagyis amikor olyan szervezetek jönnek létre, amelyekben csaknem minden folyamatot projektként szerveznek és ahol a permanens struktúrák csak az adminisztratív támogatás funkcióját látják el.”

Hogyan lehetséges a gazdaság, az egyes vállalatok, vállalkozások folyamatos működésére vonatkoztatva használni a projekt, a projekttesedés és a projekt szervezetek kifejezéseket? Már szó volt róla, hogy a projekt fogalma kizárja az ismétlődést, döntő kritériuma, hogy mindig valami újat hozzon létre. Mindig a környezet változására ad választ.

Az ipari társadalom körülményei között egy-egy kifejlesztett termék, egy kidolgozott technológia évtizedeken át szolgálhatta a vállalat érdekeit. A változások felgyorsulásáról már ejtettem szót, de mindeddig csak a szolgáltatásokra vonatkozóan olvashattunk a projekttesedésről, pedig az a fizikailag megjelenő termékek esetében is érzékelhető tendencia. Hámori Balázs és Szabó Katalin (2004: 44-45.) közös írásukban a közgazdasági elméletek alkalmazhatósága szempontjából elemzik a tömegtermelés és az egyedi termékek előállításának tendenciáit. Mint írják: „a közgazdász modelljeiben termékekkel operál, sohasem egyetlen konkrét jószágra gondol, hanem mindig »átlagpéldányra«. Okfejtéseinkben a termék a vállalat vagy az iparág által előállított termék terméktömeg tetszőleges egyede, amely semmiben sem különbözne fajtájának többi példányától. Egyik a másikkal felcserélhető, egy kaptafára készültek. .... Közgazdasági tételeink ... – akárcsak minden más tudomány megállapításai – tömegjelenségekre, és sohasem egyedi történésekre vonatkoznak. Előre jelző erejük csak nagyszámú esetre vonatkoztatva érvényesülnek. ... Kiindulásképpen annyit mindenestre elfogadhatunk, hogy olyan piaci magatartásformák, amelyeket korábban anomáliaként kezeltünk az »átlagoshoz«, a megszokotthoz képest, egyszeriben fontossá lesznek, ha nem az átlag, hanem az egyedi a mérce.”

Témám szempontjából szeretném felhívni a figyelmet a szerzők által csak mintegy mellékesen odaillesztett megjegyzésre, ami szerint a termelésre vonatkozó közgazdasági tételeink hiányossága, vagyis hogy a tömegjelenségekre alkalmazhatók, nem csak az ökonómia tudományára igaz, hanem „minden más tudomány” megállapításaira is. A termelés szó hallatán tömegtermelésre gondolunk, ahol minden termék afféle „átlagpéldány”. Pedig egyre kevesebb helyen találkozhatunk ilyen átlagpéldányokkal.

Személyi számítógép vásárlásánál is tapasztalhatjuk, kész komputer szinte csak az áruházláncok pultjánál vár bennünket. A szakboltokban előbb megkérdik, hogy mire akarjuk használni, és a szükségleteink szerint állítják össze személyünkre szabottan a terméket. Hámori és Szabó oldalakon át sorolják a példákat arra, hogyan a termékek előállításában és a fogyasztóhoz juttatásában is előtör a személyre szabás lehetősége.

„Figyelemre méltó, hogy a raktárbázisok fő funkciója már nem annyira a készletezés, mint inkább az – magyarázzák –, hogy összeszerelési, forrasztási pontként szolgálnak az őket igénybe vevő vállalatok számára. A »menet közbeni forrasztás« meghatározó eleme az Apple Computer kereskedelmi stratégiájának is. A cég a világon bárhová eljuttatja termékeit egy lokális disztribútoron keresztül. A beszállítók által szállított részegységeket a forrasztási pontokon szerelik össze a lokális központokban, mielőtt a végső fogyasztóhoz szállítanák. Az egyes egységek beszállítói a megrendelők egyéni kívánságainak megfelelően küldik a számítógép különféle egységeit, még arra is ügyelve, hogy bizonyos »nemzeti színezéssel«, azaz az egyes országok felhasználóinak eltérő ízléséhez alkalmazkodva szállítsanak” (Hámori, Szabó, 2004: 53.).

Az imént idézett szerzők (2004: 50-51.) a könyvek, a hanghordozók, írott üzenetek stb. digitalizálódásáról (ahogy nevezik: a dematerizálódásáról) szólva írják: „A materiális elemek információkkal való helyettesítése nem csak a termékre magára igaz, hanem a termék fogyasztóhoz, felhasználóhoz való eljuttatására is. Ebben nyilvánvalóan a legnagyobb újítás maga a világháló mint kereskedelmi csatorna. A termék forgalmazásával kapcsolatos tranzakciós költségek jelentősen csökkennek, ha egy hely- és időkötöttségek nélküli térben (a kibertérben) adják-veszik őket.” A világháló révén „elkerülhetők a raktározás és a szállítás során felmerülő problémák, a kiszállítás pedig (szinte) azonnalivá és elhanyagolható költségűvé válik. Az anyagmozgatás (kezelés, be- és kirakodás, raktározás, szállítás, visszaküldések, selejtek és sérülések) nyilvánvalóan mindig költségesebb, mint az adatmozgatás. Amikor tehát anyag helyett információt használunk, a legtöbb esetben tetemes költséget takarítunk meg. A virtuális javak forgalmában a világhálón nem kell az árut biztosítani, nem sérül meg, nem kell országhatárokon át többször ide-oda vinni, és érte vámot fizetni. Igazából ezeknek a javaknak a kereskedelme *nem tényleges csere* a szó eredeti értelmében, hiszen ezeket tulajdonképpen nem is lehet szállítani. Inkább *másolatok reprodukálásáról van szó*. ... A termékek »anyagtalan« változata azonban nem csak költségkímélő, hanem gyakran »többet is tud«, mint az eredeti. *A multimédiás formának köszönhetően lehetséges például animáció, zene és hangok csatolása is az üdvözlethez. Könnyű a tömeges sokszorosítás és személyre szabás.* (Gondoljunk csak a hálóról letöltött zenére, vagy képeslapra)” (Hámori, Szabó, 2004: 47, 51. – kiemelés az eredetiben).

Az alapanyagtermelésben is egyre inkább a projekttesedés jellemző. Az olajkitermelés végterméke az olaj, ami „tömegtermék”, de maga a kitermelés folyamata egy-egy önálló projektként is felfogható. „A közgazdászok néha eltúlzottnak gondolják a termékek »elanyagtalanodásáról« szóló okfejtéseket, arra hivatkozva - hogy szoftverek ide, vagy oda - az emberek ma sem szoftvert fogyasztanak a háztartásukban, hanem kenyeret, autót, fűnyírót vagy szappant. Ez azonban félígazság, ha tekintetbe vesszük, hogy a termék előállításához felhasznált anyagok előállításában

is egyre több a szoft elem, a »nem anyagi« alkotórész. Némi túlzással azt mondhatnánk, hogy a 21.század küszöbén már a *nyersanyagok is információs termékek*, amelyek *magas hozzáadott értéket tartalmaznak*. Példa erre az olaj, de számos más nyersanyag esetében is hasonló a helyzet. Az elmúlt egy-két évtizedben az olajkitermelésben olyan mélyreható változások következtek be, hogy ma már nyugodtan állíthatjuk: *nem az olaj kiszivattyúzása a kulcstevékenység* ebben az iparágban. A szivattyúk működtetőit háttérbe szorították a *szoftverfejlesztők* és a *komputerek*. Mennyiségi helyett minőségi változások történtek az olajbányászatban - ilyen a 3D<sup>6</sup>, a *direkcionális fúrás*<sup>7</sup>, és nem utolsósorban a *fúrás közbeni mérés*.<sup>8</sup> Az utóbbi időben a fúrás helyszíne szerverként működik, az arra feljogosítottak interneten keresztül bármikor meg tudják nézni a fúrás állását, vagy akár utasításokat is lehet adni ezen a módon” (Hámori, Szabó, 2004: 49. – kiemelés az eredetiben).

A projekttesedés lehetőségeinek beláthatatlan távlataival kell számot vetnünk már a közeljövőben is, például az egészségügyben a *távgyógyászat*, a *szervnyomtatás*, vagy a *robotsebészet* fejlődésével. Tíz éve számolt be a Hvg.hu arról, hogy „a műtéti eljárások robotizálására már több kísérletet folytattak, s napjainkban nem újdonság a hálózaton keresztül végzett »távgyógyítás« sem, amikor az orvos akár több száz kilométerre is lehet a betegétől” (<http://hvg.hu>, 2008).

A fejezet témájára – a gazdaság projekttesedésére – visszatérve megállapíthatom, hogy a gazdasági projektek mára a hétköznapi megszokott gyakorlatává váltak. Számos könyv, honlap, szoftver segíti a projektírók és a projektmenedzserek munkáját, szakmai egyesületek alakultak a munka finomítására, szakfolyóiratok és képzési kurzusok terjesztik a legújabb eredményeket. Bebizonyosodott, hogy a gazdaság örökösen változó világában és a folyton mozgó piaci körülmények között megvalósítható a programkészítés, a tervezés, a folyamatok és erőforrások összerendezése, a kimenetek és az eredmények viszonylag pontos előrejelzése. A projektmenedzsment különböző lépéseit és módszereit elsősorban a pályázatok kiírásával és megírásával, illetve a végrehajtásával, vagy a végrehajtást ellenőrző és értékelő foglalkozó szakemberek ismerték meg. Ennélfogva ők – és a projektmenedzsment tankönyvek szerzői is – a projekt alatt mindenekelőtt a gazdaságban megvalósuló terveket és dokumentációjukat értik.

<sup>6</sup> A 3D szeizmikus képalkotó szoftver - mint a neve is mutatja - a szeizmológia eredményein nyugszik. (Hámori, Szabó, 2004: 49. old. láb.)

<sup>7</sup> *Direkcionális fúrás* esetén a kút bármilyen irányba futhat, fordulhat, csavarodhat, és átmehet számtalan rétegen. Ily módon résmentesen idomulhat bármely olaj mező, bármely konkrét lelőhely geológiai viszonyaihoz. (Hámori, Szabó, 2004: 49. old. láb.)

<sup>8</sup> Körülbelül negyedszázaddal ezelőtt jelent meg például a fúrás közbeni mérés, mely lényege, hogy a fúrófej mögött közvetlenül halad több műszer is, mely nyomon követte a fúrófej útját, majd visszaküldte azt a felszínre, ahol elemezték és visszacsatolták a fúrásra a kapott eredményeket. Ma ugyanezt a komputerek segítségével végzik. (Hámori, Szabó, 2004: 49. old. láb.)

Ugyanakkor azonban legújabb fejleményként már nem csak a gazdaságra, hanem a társadalom egészére érvényes tendenciaként jelenik meg a projektesedés (ld. pl. Jensen et al., 2016; Lundin et al., 2015; Lundin, 2016). Lundin (2016: 7.) szerint „Bár sok írás született a projektek egyéni működtetéséről és kezeléséről programok és szervezeti portfóliók részeként, kevesen írtak a projektekről makro- vagy szocietális szinten.” Pedig – folytatja a skandináv kutató (2016: 7.) – „a projektesedés általánosságban befolyással van az egész társadalomra, projekt-társadalommá formálja azt át. Ez az átalakulás a gyakorlatban történt, de az utóbbi évtizedek elméletét is formálta.”

### 2.3. A projekt társadalom megjelenése

A társadalom egészének projektesedése nem a projekt eszközök, eljárások, vagy a projekt szervezetek olyan tudatos felhasználását jelenti, mint amit a gazdaságban és a szervezetekben tapasztalhatunk. A szakirodalom szerint a társadalmi, gazdasági változások környezetünket alakítják olyan módon, 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 történt. Az időtáv rövidülése (time) a másik oldalról a tervezésre és szervezésre váró környezetünk tágulását (scope) idézi elő.

„Egyidejű átalakulásokat tapasztalhatunk minden téren: a sportok taktikájában, a terror elleni harcban, a párválasztásban, az építészetben és a térszervezésben, a pedagógiában, a vezetésben és a menedzsmentben, a táncban, a szociális segítségnyújtásban, vagy a járványok elkerülésében. A »minden projektizálódása« azonban nem a társadalom egy területének valamelyik intézményéből érkezik ... Úgy tűnik inkább, hogy a területek egymást inspirálják és fertőzik a szervezés ideiglenesebb és rugalmasabb formáival, amit néha projekteknek, néha más névvel nevezünk meg (egy éjszakai kaland vagy terrorista akció), még ha azoknak van is »projektív struktúrájuk«” (Jensen et al., 2016: 25-26.).

A társadalom projektesedése 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.

Mivel a projektek végesek, mindig felmerül a kérdés, hogy mi történik az aktuális projekt befejezésekor. Mi és milyen lesz a következő projekt? Melyik projektben vegyünk részt? Valamelyikben muszáj, mert ha két projekt között inaktívak leszünk, elveszítjük a „láthatóságunkat”. A túl korai elköteleződés valamelyik lehetőség mellett ugyanakkor talán lehetetlenné teszi, hogy egy jobb projektből vehessük ki a részünket. „Ezért nem mondunk nemet, duplázzuk a munkát, egyidejűleg több projektöten dolgozunk, az egyik érdekesről a másikra ugrunk, a legérdekesebben dolgozunk, a másikat hanyagoljuk. És ha a projekt nem annyira érdekes, vagy nem halad úgy, mint terveztük, keressük a kilépés és egy új projekt lehetőségeit. Gyakran több projektben dolgozunk egyszerre és többszörözzük a feladatokat” (Jensen et al., 2016: 28.).

A projektben való részvételünkre vonatkozó döntésünk halasztása természetesen kihat a projektgazda, és/vagy a projektmenedzser munkájára is. Ő sem akar elkötelezettségeket vállalni mindaddig, amíg fennáll annak a valószínűsége, hogy a számára vonzóbb alternatívát valósíthatja meg, de nem akar elzárkózni sem a kisebb vonzerőt jelentő megoldástól sem, mert ’mi történik, ha az első nem jön be?’. Mindez tovább fokozza a környezetünk változékonyságát és bizonytalanságát, amire mi magunk is csak a több alternatíva nyitva tartásával válaszolhatunk.

A társadalom “projektettedése” már jelzi, hogy – lévén a társadalom tagjai vagyunk – a mi életünk, a magánéletünk sem lehet mentes a projektettedéstől. 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 viszonyai alapján próbálják megtervezni gyermekeik tanulmányait, ami a jövőbeli boldogulásukat szolgálja majd.

Jensen és szerzőtársai többek között a társasági tánc és a párválasztás példájával illusztrálják a változásokat. A tánc- és illemtanároktól megtanulható szigorúan meghatározott mozdulatok és merev szabályok helyett a rögtönzés, a partner mozdulataira adott reakciók szabályozzák a – gyakran nem is párban követett – koreográfiát. Az élethosszig (vagy ma már jellemzően rövidebb ideig) tartó házasságkötés előtt a párválasztást egy (vagy néhány) éjszakai kalandok sorozata előzi meg, amelyek mind önálló projekteknek tekinthetők. A döntések halasztása, az egyszerre több projektben való részvétel és a projektek összekapcsolása a szinergiahatás érdekében magánéletünkre is jellemző.

„A projekt társadalom aktív tagja számára az idő a legritkább erőforrás, és a projektek időlegessége ellenére mindig az az érzésünk, hogy sosem vagyunk készen, mindig folyamatban vagyunk, mindig fel kell zárkóznunk. A projekt társadalomban a szakértőknek a pihenésre, nyaralásra és

reflexiókra szánt időt is menedzselniük kell. Maga a szabadidő szervezése is projekt: Nem egy ijesztő és inaktív »üresség« a cél, hanem ... az értünk való idő. ... Egy egzotikus helyen töltött nyaralást hozzá igazíthatjuk a család képzési terveihez, ahol a gyerekek új kultúrákat ismerhetnek meg, vagy adatokat gyűjthetünk egy új projekthez” (Jensen et al., 2016: 28.).

Összegezve elmondhatjuk, hogy a projektek, illetve a projektyszerű szerveződések az élet minden területén terjednek, környezetünk szinte valamennyi területen “projekttesedik”. Vajon miként alkalmazkodhatunk magánéletünkben ezekhez a tendenciákhoz?

#### **2.4. A munkánk és a magánéletünk a projekt társadalomban**

A társadalom projekttesedése a társadalomfejlődésnek egy olyan új fejleménye, aminek jobb megértéséhez érdemes megnéznünk, hogyan éltek és dolgoztak az emberek korábban, a preindusztriális és az ipari társadalomban.

A preindusztriális korszakokban az egyén “beleszületett egy ... társadalmi helyzetbe - munkahelyzetbe, közösségbe, azon belül egy adott társadalmi státuszba -, amiben élete végéig meg is maradt. A státusza határozta meg a munkáját, az életét; nem pedig fordítva” (Madarász, 2013: 6.) Ebben a stabil, de statikus világban az egyszerű embereknek nem volt szükségük tervezésre. Az életük jórészt előre “meg volt írva a sors könyvében”.

Az ipari társadalmakban azonban már az egyéneknek lehetőségük nyílt életük megváltoztatására. Ezek a lehetőségek eleinte csak keveseknek, és igen nehezen váltak elérhetővé. Az érett ipari társadalommal (a második világháború után) csaknem mindenki számára megnyíltak azok az utak, amik általában mindenki életében tipikusan pozitív változásokat idézhettek elő. Mindenekelőtt a tanulás, valamilyen szakma elsajátítása és abban gyakorlat szerzése, jó állás megszerzése stb., amikre bizton számíthatott minden egyén sorsfordítóként. “A társadalmak »modernizálódásával« a gazdasági szervezetek és a termelői technológiák komplexebbé válnak, a gazdasági tevékenységekben való részvétel által megkívánt társadalmi kapcsolatok differenciálódnak, racionalizálódnak és univerzálisakká válnak. A szocializáció tradicionális egységei - a család, az egyház és a faluközösség – többé nem felelnek meg arra, hogy az egyéneket felkészítsék ezekre a modern szerepekre. Következésképpen a formálisan szervezett és bürokratikus oktatás a modern attitűdökhöz és a kívánatos állás-szakértelmekhez szükséges szocializációs mechanizmusként fejlődik ki” (Rubinson - Browne, 1994: 582.).

Az ipari társadalomban önállósultak az életünket kitevő különböző dimenziók (a munka, a családi élet, a szabadidő eltöltés). Az emberek tömegesen áramlottak a városokba, a gyárakba. A földrajzi mobilitás rendszerint társadalmi mobilitással járt. A városokban élesen elvált a munkahely és a lakóhely, elkülönült – gyakran törvények révén is szavatolva – a munkaidő és a szabadidő. Az



emberek a munkahelyükön dolgoztak, hazatérve azonban a családdal, a háztartással, a pihenéssel, vagy szórakozással foglalkozhattak.

#### **2.4.1. A munkavégzés változékonysága**

Egy szakma – főleg egy diploma – megszerzése élethosszig tartó foglalkozási lehetőséget biztosított az ipari társadalom azonban a képzetlen emberek számára is biztosított munkát és megélhetést. A betanított és segédmunkások óriási tömegei találtak állást, amit előbb a nők munkába lépése, majd a vendégmunkások korabeli létszámadatai jellemeznek.

A városokban sokféle eltérő életstílussal, életmóddal találkozhattak és kiszabadultak kisközösségeik szoros életviteli kontrollja (a “kispad” pletykáló, kibeszélő hatalma) alól, választhattak a különböző életutak között. Vagy legalábbis láttak a közelükben alternatívákat, álmódzhattak, tervezgethettek azok eléréséről. Ebben az időben a tipikus törekvést a szülők foglalták keretbe: magasabb státuszt terveztek a gyerekeiknek, mint nekik maguknak volt. Mindenekelőtt a tanítással, tanulással.

Az emberek hosszú távra szóló és többé-kevésbé biztonságosan megfogalmazható tervek alapján menedzselhették az életüket, felfelé irányuló vágyaikat, mivel mindenki mobil szeretne lenni, és természetesen a társadalmi státuszok struktúrájában felfelé.

A huszadik század utolsó harmadában azután az újabb társadalmi formáció kezdett kibontakozni az iparosodott országokban. Ezt a formát nevezték posztindusztriális (Bell, 1974), vagy információs (Szamuely, 1980), esetleg szolgáltató (Naisbitt, 1982), vagy tudástársadalomnak (Szabó, Négyesi, 2004; Török, 2012). Ennek a társadalmi fejlődési szakasznak – dolgozatomban szempontjából – a leglényegesebb jellemzője a munka társadalmának átalakulása.

Elsőként említem, hogy folyamatosan csökken a szakképzetlen munkaerő iránti kereslet. “A század elején a fejlett országokba bevándorolt munkaerő segéd- és betanított munkák viszonylag széles választékából válogathatott, ma aligha talál magának állást, ha nem tud az információkkal bánni, s hatékonyan kommunikálni (ha nem ismeri a nyelvet, a telekommunikációs eszközök működését, a számítógépet stb.)” (Madarász, 1999: 26.). A társadalmi szerkezet alsó részén ez drámai következményekkel jár. “A gyors társadalmi változás feltételei között a társadalom új szegényeinek, az underclass új tagjainak nem volt más választásuk, mint az, hogy a szélsőséges nyomorban való túlélést lehetővé tevő szegénység kultúráját sajátítsák el” (Ladányi, Szelényi, 2004: 24.). Az új kifejezés – az underklassz – arra utal, hogy az ide lecsúszó rétegeknek esélyük sincs a konszolidált viszonyok közé visszakapaszkodásra. Ők legfeljebb csak ábrándoznak, a szerencsejátékokban bíznak, nem terveznek. A “szegénység kultúrájának” egyik meghatározója a magyar szociológus szerzőpáros szerint az “időhorizont beszűkülése”, vagyis a rövid távra

gondolkodás. “Azoknak, akik csak szűkös mennyiségben jutnak hozzá a létfenntartásukhoz elengedhetetlenül szükséges javakhoz és eszközökhöz, általában az időhorizontjuk is szűk. Ez szükségszerűen így van, hiszen az éhség türelmetlen. A különösen súlyos hiányt szenvedő emberek alig-alig tudják halogatni igényeik kielégítését, nem tudják kivárni a beruházásaikért várható, erőfeszítéseikért járó kedvezőbb megtérülést” (Ladányi, Szelényi, 2004: 112.).

A szociológusok kifejezésével: a “társadalmi lift” nem működik, a tömeges társadalmi mobilizáció megrekedt (Dobsi, 2005). A korábban érvényes “mindenki lépik egyet” elv ma már nem érvényes, az alul lévőkre egyre nagyobb részének munkájára nincs szükség, a sorsuk többnyire a végletes leszakadás. “Tudjuk mindenfajta kutatásból, hogy aki egy évnél tovább nem dolgozik, ott hirtelen, rohamosan elvesznek a munkaképességek. Elveszik az az automatizmus, hogy reggel föl kell kelni, és dolgozni kell. És kialakulnak azok a családok, ahol a harmadik generációban most már munkanélküliek vannak. .... Magyarországon van olyan több mint félmillió aktív korú ember, akiket nem lehet visszavezetni a munkaerőpiacra. ... A mély szegénységnek a pár százezres, mondjuk, 700 ezres tömegéről beszélek” (Gyurcsány, 2005).

Ha feljebb lépünk a legalsó helyzetben lévő társadalmi rétegektől, ott – az alsó és a középrétegek tagjai – között is azt tapasztaljuk, hogy az új évezredben kialakult társadalmi formáció jelentős hatással van a munka életükre. Az Egyesült Államokban például “1989 és 1993 között több, mint 1,8 millió munkás vesztette el az állását a gyáripari szektorban. A többségük az automatizáció áldozata lett, vagy az amerikai munkáskezeket közvetlenül helyettesítő gépek miatt, vagy pedig a külföldi versenytársak erősen automatizált telepeinek olcsóbb termelése kényszerítette a hazai termelőket a nagyobb hatékonyságra” (Rifkin, 1995: 167.).

Azt a folyamatot már régről ismerjük, hogy bizonyos – különösen a könnyen gépesíthető, automatizálható – szakmák elhalnak, és keletkeznek helyettük újak. Fél évszázada írta az amerikai szociológus: “Az újságok és a népszerű magazinok alkalomszerűen beszámolnak újonnan felfedezett »furcsa és szokatlan foglalkozásokról«, amelyekkel a vállalkozó egyének a népességben megélhetéshez jutnak. Az olyan karrierok mellett, mint az órafelhúzó, teaízlelő ..., sok más olyan is létezik, aminek semmi értelme a laikusok számára. Az Egyesült Államokban például legalább egy víz szagló van, akinek az a dolga, hogy felfedezze a városi ivóvízben a kellemetlen szagokat. Számos »matrac gyalogló« tapossa szét a nehéz párnákat, eladás előtt, hogy biztosítsa a vásárlók kellemes álmát” (Moore, 1962: 93.).

Az egyéni életsorsok tervezése és menedzselése szempontjából fontos az egyik foglalkozásban szerzett tapasztalatok és jártasságok átmenthetősége az új állásba. Moore (1962: 94.) szerint “megállapítható, hogy minél magasabbra lép egy munkás a [foglalkozási] piramison, annál kisebb az átmenthetőségi lehetőség az egyik foglalkozásból a másikba horizontális elmozdulás esetén. ... Minél komplexebb ... a foglalkozás és minél hosszabb idejű képzést igényel, annál nehezebb az

átlépés”. És – teszem hozzá – minél nehezebb az átlépés, a korábban hasznosított tudás átmentése az új állásba, annál kevésbé tekintheti az egyén életre szóló jogosítványnak valamilyen jártasság, szakma megszerzését. A tervezhető felkészülés ilyen átváltási helyzetekre, ha eleve több szakmát sajátít el az illető. A mai gazdasági feltételek között becslések szerint egy embernek átlagosan háromszor-négyszer kell szakmát – nem állást, hanem foglalkozást – váltania aktív élete során.

És ez nem csak a gyári munkások előtt álló kihívás. A szolgáltatások garmadáját sorolhatnám példaként arra, ahogyan a technológia gyors fejlődése változtatási kényszereket állít a munkavégzők elé. Szinte teljesen eltűnt a gép- és gyorsírás mint foglalkozás, vagy a fényképész, hiszen ma már mindenki elő tud állítani digitalis képeket. A technológia igen gyakran kiszorítja az emberi munkaerőt az adott feladatterületről a terciér szektorban. Gondoljunk például a bankkártyákra, hány ember életét és munkáját változtatta, vagy szüntette meg a pénzügyes adminisztrátoroktól a postai dolgozókon át a banki ügyfélszolgálatos dolgozóig.

A változtatási kényszerek nem csak rendkívüli helyzetek, gazdasági válságok idején és nem csupán létszámleépítések idején jelentkeznek. A folyamatos munkavégzés egyre kevésbé azonos az egyszer kifejlesztett technológiák éveken át tartó működtetésével. Az amerikai Rifkin (1995: 97-98.) szerint “a folyamatos jobbítás folyamatát *kaizen*-nek nevezik és a japán termelési mód sikereinek kulcselemeként emlegetik. A régi amerikai modelltől eltérően, ahol az innovációk szakaszosak és ritkák voltak, a japán termelési rendszer a folyamatos változásra és jobbításra a mindennapos termelés részeként tekint. A *kaizen* érdekében a menedzsment üdvözli a munkások kollektív tapasztalatainak és helyszíneinek beemelését és értékeli a közös problémamegoldást.”

A munka tartalmán túl a foglalkoztatás módja is az ideiglenesség, a változás irányába halad. Az úgynevezett atipikus foglalkoztatási formák a “just in time” elvét ültetik át a munkavégzés világába. Rifkin (1995: 99.) írja, hogy “A japán termelési modellnek nagy szerepe van a »just-in-time« termelésben, vagyis a készletek nélküli termelésben. A »just-in-time« mögöttes ötlete a Toyota Motors egyik mérnökétől, Taiichita Ohno 1950-es évekbeli amerikai látogatásból ered. Ohno-t sokkal inkább elkápráztatták az amerikai szupermarketek, mintsem a gyárak. Meglepetését a szupermarketek azon képessége váltotta ki, hogy gyorsan és hatékonyan töltötték fel a polcokat olyan árucikkkel – és abban a mennyiségben -, amiket a fogyasztók éppen akkor kerestek. Leírása szerint a szupermarket lényege, hogy a fogyasztó (1.) azt, (2.) akkor és (3.) olyan mennyiségben találja meg, amilyenben szüksége van rá.”

Az eredetileg a nyersanyagok és részegységek készletezésére vonatkozó elv a foglalkoztatásban úgy szól, hogy a munkaadó (1) csak azt (csak olyan végzettségűt), (2) csak annyi ideig és csak akkor, valamint (3) csak a szükséges létszámban foglalkoztatja, amit az aktuális feladat elkerülhetetlenné tesz. Az atipikus formák alkalmazása így nagyfokú bizonytalanságot és változékonyságot visz az egyének életébe (ILO, 2013; Kassinis, Stavrou, 2013; Lang et al., 2013).

Gyakori, hogy a szakirodalomban a “precarious” (bizonytalan, ingatag, kétes – Ország, Magay, 1983: 657.) jelzővel nevezik meg az atipikus munkaformákat (McKay et al., 2012; Cardoso et al., 2014).

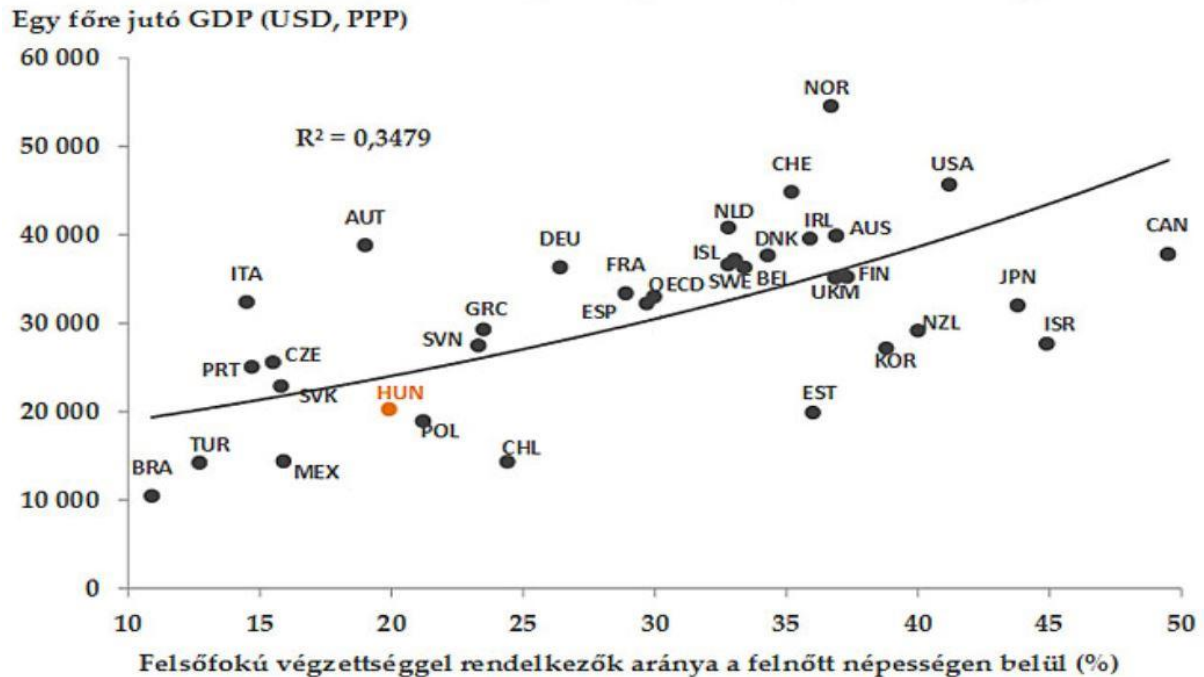
Az említett bizonytalanság elérte a professzionális és a tudós rétegeket is. Benjamin Rifkin (1995: 192-193.) idézi Dr. Aleva Olivert, az Oliver Human Resources Consultants elnökét, aki szerint: „»A professzionálisok a leggyorsabban növekedő csoport az alkalmilag megbízottak között. ... Teljes részlegeket számolnak fel, mivel tudják, hogy gyorsan szerezhetnek szakértőket szerződéses alapon a legkülönbözőbb területeken«. ... Még a tudósok is, akikről pedig azt hihetnénk, hogy a munkájuk biztos, még ők is ki vannak téve a tudásgazdaság időszakos álláslehetőségeinek. Az On Assignment Inc., egy tudósok kölcsönzésére szakosodott időszakos társaság, amely tudósokat közvetít ki a Johnson & Jonhsontól a Miller Brewing Company-ig, 1.100 kémikust, mikrobiológust és labor technikust tart nyilván, hogy az ország legkülönbözőbb területein alkalmazhassák őket.

A munka világának ilyen változékonnyá és bizonytalaná válása természetesen kihatással van a magánéletünk minőségére és folyamataira is. Nem véletlen, hogy a projekt társadalom kialakulásával együtt éljük át az 'atipikus munkaszerveződések' reneszánszát, sőt: a munkajogi szabályozás atipikus formákat segítő reformjait (ld. pl. Hovánszky, 2005; Garai - Juhász, 2007; Juhász, 2009;. Ékes, 2009; Mihály, 2009.)

#### **2.4.2. Magánéletünk változásai és azok össztársadalmi hatásai**

A magyar közéletben a 2010-es évek elején jelent meg az a nézet, ami szerint túl sok a diplomás az országban, hiszen a munkanélküliség elérte az ő csoportjukat is. Azt jelenti ez, hogy a társadalmi mobilitás legdemokratikusabb útja – a tanulás – elveszítette volna vonzó- és hatóerejét? Korántsem. Balla István a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara kutatóintézetének jelentése (GVI, 2015) alapján előbb az országos hasznokra tér ki, mondván, hogy “A vizsgálat az OECD adatai alapján megállapítja például, hogy a felsőfokú végzettségűek arányának növekedésével nő egy ország egy főre jutó GDP-je. Míg Magyarországon a 20 százalékos diplomás arány mellett 20 000 dollár volt az egy főre jutó GDP 2009-ben, az USA-ban a 40 százalékos diplomás arányhoz 40, Kanadában a közel 50 százalékos arányhoz 38 ezer dollár GDP mutatható ki. ... Egy országnak már csak azért is jó, ha több a magasan képzett állampolgára, mert ez több az adóbevételt jelent – állítja a tanulmány. Sőt, azt is megnézték a kutatók, hogy milyen hatással van a korrupciós szintre a diplomások aránya. A Transparency International úgynevezett korrupciós percepció indexét

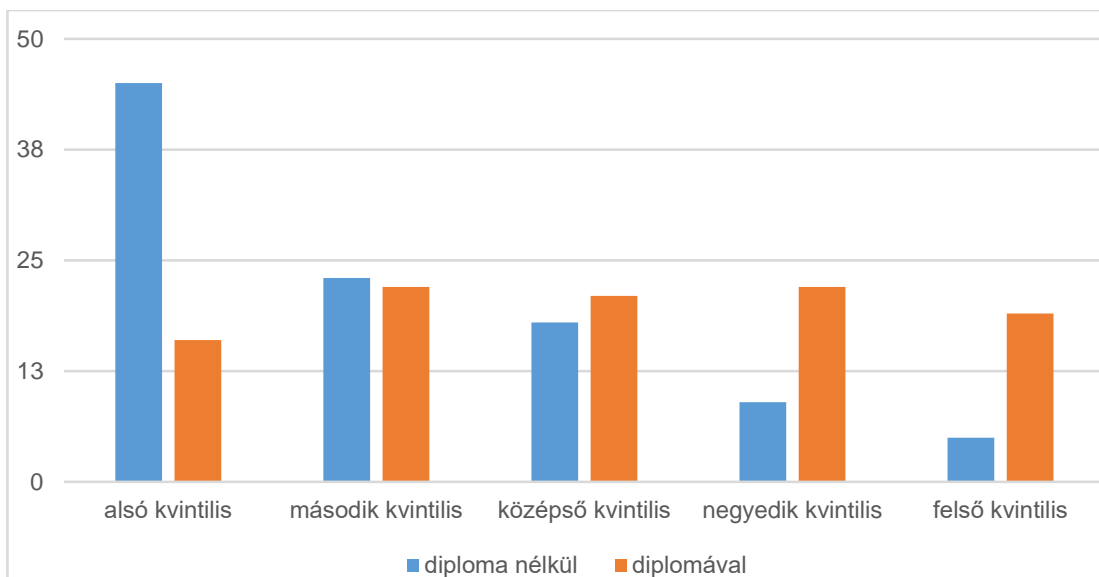
(CPI) vették alapul, és egyértelmű összefüggést találtak: egy ország korrupciós értéke csökken a felsőfokú végzettségűek arányának növekedésével” (Balla, 2013).



1. ábra: A GDP és a felsőfokú végzettségűek arányának összefüggése

*Forrás: Balla (2013)*

A diploma továbbra is a szegénységből kivezető útleveél. A Pénzügyi Szemle ismertetője szerint: “Egy kutatás során [a Brookings Institute kutatói 2013-ban] ugyanis megvizsgálták, hogy a társadalom legszegényebb ötödének mennyi esélye van arra, hogy felnőttként felemelkedjen. A következő grafikon ennek a vizsgálatnak az eredményeit mutatja: kézzel jelölik azokat a felnőtteket, akik a társadalom legszegényebb ötödébe születtek, és nem szereztek diplomát. Az ő esélyük arra, hogy felnőttként maradnak a társadalom legszegényebb ötödében, mintegy 45 százalék (első oszlop, kézzel) és mindössze 5 százalék esélyük van arra (utolsó oszlop, kézzel), hogy felemelkedjenek, és a társadalom leggazdagabb ötödében éljenek felnőtt életüket. A felemelkedés esélye tehát roppant kicsi, ha valaki szegénynek születik, és nincs diplomája.



## 2. ábra: A társadalom legszegényebb ötödének esélyei a felemelkedésre diplomával és diploma nélkül

*Forrás: Rawls 1997: 616. – idézi Csepeli et al., 2004: 5. alapján saját szerkesztés*

Ellenben ha van diploma, akkor hiába születik valaki a társadalom legszegényebb ötödébe, annak az esélye, hogy felnőttként is ott maradjon, mindössze 16 százalék (első oszlop, zölddel), míg annak a valószínűsége, hogy felemelkedik a társadalom leggazdagabb ötödébe, mintegy 19 százalék (utolsó oszlop, zölddel)” (Így törhetsz ki in Pénzügyi Szemle Online Blog, 2013).

A diplomával ugyanaz a helyzet, mint az alacsonyabb szintű iskolázottsággal is megszerezhető szakmai végzettségekkel. Az igazi esélyt az adja, ha többel is rendelkezik az illető. A több szakma vagy több diploma természetesen nagyobb rugalmasságot biztosít az álláskeresésben, de a megszerzett szakismeretek kombinálása eleve értékeesebb kompetenciák ígervényét jelenti a munkaadók szemében.

A diplomaszerezés további egyéni hasznairól szólva Balla (2013) – az adatok és a beszámoló alapján – megállapítja, hogy “a felsőfokú végzettséggel rendelkezők várható élettartama magasabb, mint az alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkezőké. A jelenség mögött az egészségesebb életmód és az átlagosnál jobb egészségügyi rendszerhez való könnyebb hozzáférés áll. Minél magasabb a felsőfokú végzettségűek aránya egy társadalomban, annál nagyobb az adott társadalomban a születéskor várható élettartam.”

Érdemes hát továbbra is tervezni a tanulással, hiszen annak nem csak jövedelem növelő hatása van az egyén életében.

A különböző kutatások azonban más összefüggésekre is rávilágítottak: például a családi háttér és a sikeresség köztiekre. Szintén a Brookings Institute vizsgálati eredményei azt mutatják, hogy “a nem kétszülős családban felnövő gyermekek kétszer akkora eséllyel esnek ki a középiskolából, kétszer akkora eséllyel lesz gyermekük 20 éves koruk előtt, mint a két szülővel együtt felnövőeknek. A számok alapján tehát a »csonka család« rosszabb esélyeket jelent, mint a teljes. ... Ez nem véletlen. A minél teljesebb család ugyanis elősegíti a humántőke fejlődését (tudás, oktatás, szokások, akarat, vagy akár motiváltság, önbizalom tekintetében), a társadalmi tőke képződését (ismeretség, viselkedés, kapcsolatok), illetve a nem kognitív képességek megerősödését (az érzelmek kontrollálása, ismerősi és baráti hálózatok fenntartásának képessége, a fair-play elsajátítása). ... A családban empátiát és önkontrollt lehet tanulni ... Márpedig empátia és önkontroll nélkül nincs egészséges társadalom és gazdaság, azaz a család szerepe gazdasági szempontból is kiemelkedően fontos. ... A család ugyanis az első olyan intézmény, ahol mindezt el lehet sajátítani. Empátia és önkontroll kell a produktív gazdasági élethez, illetve ahhoz is, hogy a gazdasági eredmények társadalmi jólétet teremtsenek. Megfelelő és biztos alapokkal rendelkező, erélyes, a hatalom csábításának ellenálló, a kockázatokat felismerő és kezelni képes polgárok nélkül a gazdasági prosperitás és a társadalmi stabilitás csak időlegesen tartható fenn” (Miért ne...? in Pénzügyi Szemle Online Blog, 2013).

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

vágya mindazoktól, akik az elmúlt egy évtizedet nyereséggel, vagy legalábbis nem veszteséggel zárták” (Csepeli et al., 2004: 34.).

Így azután elmondhatjuk, hogy az életünk, a tanulásunk, a családi életünk tudatos menedzselése nem csak az érintett egyének, hanem a társadalom egésze szempontjából fontos.

Ugyanakkor a posztindusztriális társadalomban az új foglalkoztatási formák újra összemossák az életünk két különböző szféráját: a munkavégzést és a szabadidőnk eltöltését. Madarász (2013) szerint “a rugalmas munkavégzésnek számtalan változata közül a legismertebb a köznyelvben a »kötetlen« munkaidőként emlegetett variáns, ami az otthon végzett munka, a »behívás alapján« történő, illetve a »normál« munkavégzés kombinációja is lehet. Példaként elegendő egy felsőoktatásban dolgozó kutatótanár munkabeosztására hivatkozni, aki a kötelező óraszámban előírt időmennyiséget a tanteremben tölti, majd a további feladatait akár az otthonából is elvégezheti »táv munkában«, de a munkaadó intézmény által rendelkezésére bocsátott irodában és a cég munkaeszközeivel is dolgozhat. A mobiltelefonnal bárhol is lefolytatható hivatalos beszélgetések, az otthonról, vagy internetkávézókból (wifi) elküldhető hivatalos levelek korában, a modern telekommunikációs technológiai lehetőségek ismeretében válik érthetővé ... a jelenség: a megkérdezett emberek jelentős része nem tudott pontos választ adni arra a kérdésre, hogy mennyi időt dolgozott az előző héten, vagy akár a szóban forgó napon. A lakóhely és a munkahely korábbi elválasztottsága mára eltűnően van, ennél fogva egyáltalán nem egyszerű feladat elválasztani egymástól a munkaidőt (vagyis a munkavégzéssel töltött időt) a szabadidőtől” (Madarász, 2013: 59.).

De vajon lehet-e menedzselni, tervezni ebben a folyton – és egyre gyorsabban – változó világban az életünk számtalan (és szintén változékony), egymásba olvadó folyamatát? Lehet-e rendet találni, és különösen rendet teremteni az életünkben?

## **2.5. Életünk tervezhetősége**

Gazdag (2002: 103.) 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 szülte, 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 ártermelés, a piac, a verseny. Az ember eredendően lusta lény, aki igyekszik megőrizni stabil, kialakult életmódját, intézményeit, környezetét, semhogy önként föl vállalja a változás kockázatait” (Gazdag, 2003: 1.). Elfogadom, 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” (Kölcsey, [1835] – kiemelések az eredetiben).

A változtatás elkerülhetetlen, ha nem akarunk az események vak sodrásában élni. Ehhez azonban fel kell ismernünk a “változás rendjét”. Ahogyan Elias (1999: 158.) 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 – teszem hozzá – 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.

### 2.5.1. Kísérletek magánéletünk racionalizálására

Az emberek életjobbító vágyait ismerve bölcs (és gyakrabban a kevésbé bölcs) emberek régóta veszik a bátorságot, hogy tanácsokat adjanak, hogyan kellene élniük a másoknak. Mára tucatjával találhatunk ilyen életviteli tanácsokat a könyvesboltok polcain, és különösen az interneten. Ez utóbbiak egymásra licitálnak csoda ígéreteikkel. Egyetlen percnyi keresés eredményeként olvashatunk olyan biztatásokat, amik négy hét ([lotus.cafeblog.hu](http://lotus.cafeblog.hu) 2016); vagy egy hónap ([www.nlcafe.hu](http://www.nlcafe.hu) 2013); sőt: csak két hét ([www.caramella.hu](http://www.caramella.hu)), vagy akár egyetlen hét ([drlife](http://drlife) 2018) leforgása alatt biztatnak radikális változásokkal. Természetesen az általunk kívánatosnak tartott (“gazdag, sikeres és boldog” – [marketing112.hu](http://marketing112.hu) 2016) irányban; és természetesen az általuk kidolgozott módszerrel és az általuk reklámozott szolgáltatás segítségével.

A komolyabb szakirodalom magyar nyelven a 2007-ben kirobbant gazdasági, pénzügyi válságot követően virágzott fel a pénzügyi kultúra terjesztése szándékával. A lakosság deviza eladósodottságát ugyanis részben a pénzügyintézetek nem fair eljárásával, részben pedig a lakosság pénzügyi ismereteinek hiányosságai magyarázták.

“Számos kutatás rávilágított már arra, hogy a magyar lakosság pénzügyi ismeretei meglehetősen hiányosak. A jövőre nézve pedig aggasztó, hogy ezek az alapismeretek továbbra sem

érvényesülnek az iskolai oktatásban” (fn.hír24.hu 2013). Számos vizsgálat próbálta meghatározni a magyar lakosság pénzügyi kultúrájának szintjét (ld. pl. Czakó et al., 2011).

Ezelekről a pénzügyi ismeretekről azonban kiderült, hogy hiányosságai nem indokolják a válság mélységét. Ferguson (2010) könyvében idéz néhány felmérést, amik azt jelzik számomra, hogy a magyar pénzügyi kultúra nem végtelenül alacsony szintű. A Harvard Egyetem történész professzora (aki egyben az oxfordi Jesus College vezető kutatója és a stanfordi Hoover Intézet tudományos főmunkatársa is) szerint ugyanis „az angolszász világ jelentős része mit sem sejt a pénzügyekről. Egy 2007-es felmérés szerint tíz amerikai hitelkártya tulajdonosból négy a magas büntetőkamatok ellenére sem fizeti vissza idejében a teljes havi tartozását. Közel egyharmaduk (29%) bevallotta, hogy fogalmuk sincs a hitelkártyakamat mértékéről. ... Egy 2008-ban végzett felmérés alapján az amerikaiak kétharmada azt sem tudja, mi a kamatos kamat. ... Ez azonban nem kizárólag amerikai jelenség. 2006-ban a brit pénzügyi hatóság is felmérte a lakosság pénzügyi tájékozottságát, és kiderült, hogy minden ötödik ember azt sem tudta, hogy milyen hatással lehet a megtakarításainak vásárlóerejére egy esetleges 5%-os infláció melletti 3%-os kamat” (Ferguson, 2010: 16-17.).

Hát lássuk akkor a kamatos kamatot! Az OECD 14 országra kiterjedő nemzetközi felmérésében (Atkinson, Messy, 2012) Magyarország is részt vett, és az egyik kérdés éppen a kamatos kamat ismerete volt. Magyarországon a megkérdezettek 46%-a adott helyes választ. Ennél jobb eredményt csak a norvégok (54%) és a németek (47%) értek el, az Egyesült Királyság 37%-os értékkel a középmezőnyben szerepelt, a sort pedig Albánia (10%) és Örményország (18%) zárták (Atkinson-Messy, 2012: 7.). Ugyanennek a felmérésnek részeként a „finansziális viselkedés” kérdéssorban a magyar válaszadók a tizedik helyen szerepeltek, amikor a kérdezőbiztosok az után tudakozódtak, hogy a kérdezett háztartásában készítenek-e költségvetést és figyelemmel követik-e azt. Amikor pedig az előző évi aktív megtakarítás és részvényvásárlás volt a kérdés, a magyar válaszadók 27%-kal az utolsó helyen szerepeltek (Atkinson-Messy, 2012: 8.). Vajon tudatlanságból, a pénzügyi kultúrájuk hiányosságai miatt? Magam inkább az alacsony egy főre eső GDP-ben, illetve a végtelen egyenlőtlenségekben kereshető okokra gyanakszom. Akinek megélhetési gondjai vannak, nem vásárol részvényeket, nem kell kamatos kamatot, hozamot számítani, nem kell foglalkoznia a pénze jelenértékével...

Akárhogy is, de Magyarországon az évezred első évtizedének végén számtalan képzés, továbbképzés indult a pénzügyi kultúra – vagyis életünk anyagi dimenziójának – javítása érdekében. Így például a “KEBA, a BÉT, valamint a Központi Elszámolóház és Értéktár (KELER) [2013] júliusában fogadott el egy, a fiatalok pénzügyi kultúrájának fejlesztéséről szóló szándéknyilatkozatot. Eszerint alapvető fontosságú lenne, hogy a diákok már a középiskolában elsajátíthassanak befektetési alapismereteket, és ez ne csak attól függjön, hogy egy-egy jó

szándékú igazgató és tanár felkarolja-e az ügyet valamilyen fakultatív óra keretében. A kezdeményezésükhöz több tőkepiaci szereplő csatlakozott, közöttük az XTB Magyarország bróker cég is” (fn.hir24. 2013).

A képzések, kurzusok eredménye – többek között – Zsótér és Nagy (2012) megállapítása szerint: “A gazdasági és pénzügyi válság tanulsága, hogy változtatni szükséges az eddigi pénzügyi kultúrán és fogyasztói szokásokon. Magyarországon – tekintve, hogy fiatal demokráciának számít – már korábban is számtalan felső szintről jövő próbálkozás született abból a célból, hogy fejlessze a pénzügyi tudást és egészséges szinten tartsa az anyagi értékeket. Az eddigi kísérletek azonban csekély sikerrel jártak, mivel a lakosság pénzügyi kultúráját nem sikerült tovább bővíteni, illetve megerősíteni” (Zsótér-Nagy, 2012: 310.).

Ugyanebben az időben komoly könyvek is jelentek meg a pénz természetéről, amelyek próbálták a hétköznapi embereket megismertetni a pénz működésével és megbarátkoztatni a pénzintézetekkel (ld. pl. Jaksity, 2004; Kohn, 2007; Kostolany, 2008;).

A szóban forgó kurzusok és könyvek sikertelenségét elsősorban azzal magyarázom, hogy elkülönítve, az életünk más összetevőitől izolálva próbálták kezelni az emberek pénzügy műveltségi hiányosságait<sup>9</sup>. Magam is meglátogattam néhány pénzügyi képzést. Az előadók a legtermészetesebb módon szólították fel a résztvevőket, hogy vezessenek nyilvántartást a bevételeikről és a kiadásaikról, készítsenek családi költségvetést és vegyék rá családtagjaikat is a költségvetés követésére. A résztvevők reakcióból érzékelhető volt, hogy belegondoltak, mi mindennek kellene megváltoznia a családi életükben csupán ezzel az egy változtatással. Az életünk holisztikus egység, nem csak anyagi érdekek, hanem emocionális és értékrendi tartalmak összefonódása.

Ezt a holisztikus megközelítést kísérte meg például Korpusz Sándor megjeleníteni a könyvében (Korpusz, 2011). Majd a kötet nagy ígérettel zárul: “A ... Pénz Tréning fő célja az, hogy értelmesen használhassuk azt a 8000 éves nemzetközi projekt által kigondolt eszközt, amit pénznek nevezünk. A cél az, hogy ne téveszmék miatt döntésképtelen szolgálói legyünk a pénznek, hanem gazdái és tudatos felhasználói. ... A Pénz Tréning legfontosabb jellemzője az, hogy teljes és valós emberkép alapján közelíti meg a problémák pénzzel kapcsolatos körét - és emiatt teljes körű a hatása. A Pénz Tréning máshogyan működik, mint egy módszertani vagy ismeretgyarapító tréning. Nem csak az ismereteink bővülnek egy témakörben, hanem emberileg változunk meg; az életünk más minőségek irányába fordul” (Korpusz, 2011). A “teljes és valós emberkép” alapjaiból történő megközelítés kiváló kezdő lépésnek bizonyul az életvitelünk

---

<sup>9</sup> Itt most nem kívánok azokkal az értékelő megállapításokkal foglalkozni, amik szerint a kurzusokon az előadók nem annyira a pénzügyi műveltség általános emelésén, mint inkább a kurzust finanszírozó pénzintézet pénzügyi termékeinek népszerűsítésén fáradoztak.

megváltoztatásához. A könyv céljából és témájából adódóan azonban kifejezetten pénz-centrikus, és inkább elméleti jellegű. Új szemlélet megalapozására törekszik, nem pedig a gyakorlati, módszertani természetű.

A számtalan életvezetési tanácsadó könyv, figyelemfelkeltő írás és reklám közül viszonylag kevés az, amely kifejezetten a projektmenedzsment alkalmazására hivatkozna. Az interneten található néhány olyan közlemény, amely mint új ötletet említi a projektmenedzsment alkalmazhatóságát. Közülük az első (myfamilydigest) a mindennapi rutinfeladatok családtagok közti felosztását és írásbeli rögzítését javasolja. „Néhányan feladják a harcot a káosszal. Szabadjára engedik az életüket, elfogadják, hogy a rendetlenség természetes” (myfamilydigest). A rendetlenség helyett a projektmenedzsment lépéseinek alkalmazását javasolja, de a példák alapján láthatóan inkább csak a mindennapok jobb szervezéséről szól. Ugyanilyen alapszinten említi a PM alkalmazhatóságát Sobh, de leírása inkább a projektmenedzsment lépéseinek értelmező jellegű ismertetése, mintsem a téma kifejtése (Sobh). Léteznek az interneten elérhető PM eszközök alkalmazását lehetővé tevő 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, 2014). Kovács Endre ugyanis úgy fogalmazza meg a gondolatait – bár egy beszélgetésben nem fejtheti ki részletesen – , hogy az akár a dolgozatom mottója is lehetne. „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).

A könyvesbolti forgalomban számtalan – és nagyon eltérő színvonalú – „Változtasd meg az életed!” mottójú írás közül válogathatunk. Közülük kiemelt jelentőségűnek érzem a témám szempontjából azt, amit a projektmenedzsmenttel foglalkozó kollégáim, ismerőseim és tanáraink a legjobbnak tartották, és amiről többen közülük kijelentették, hogy „ez áll a legközelebb ahhoz, amivel foglalkozol”. Bill Burnett és Dave Evans „Tervezd meg az életed” című könyvéről van szó (Burnett-Evans, 2016). Az alcíme: „ahogy a Stanfordon oktatják”. A magánélet tervezése egyetemi diszciplína, vagy legalábbis tantárgy – Amerikában! Ráadásul a könyv azt és úgy írja le, „ahogy a Stanfordon oktatják”. Mindez meggyőzött arról, hogy a kötetben leírtakat afféle referenciaként kezeljem, amihez a többi hasonló témájú írást hasonlíthatom.

Az első megállapításom, hogy a szóban forgó életmód fejlesztő tanácsadó írások egyike sem hivatkozik a projektmenedzsmentre, de még annak valamelyik technikai eszközére is csak elvétve. Mégis, szinte mind a stratégia alkotás feladatával indít.

Egy, az élet- és gondolkodásmód tanácsadással foglalkozó amerikai író, Brian Tracy (2016: 84, 86, 87.). könyve szerint „A nagy álmokhoz vezető út legfontosabb lépése, hogy határozd meg a saját ideális jövőképedet. ... Képzeld el a számodra ideális életstílust. Képzeld el az ideális állást vagy bevételi forrást. Lásd magad előtt, ahogy élni szeretnél, ahogy eltöltenéd minden napodat, hetedet, hónapodat. Képzeld el az ideális családi életet. Az ideális egészségi állapotodat. Alkosd meg a minden tekintetben tökéletes életedet. .... Ideális jövőd megalkotása az 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.”

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

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

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

A Stanford tananyag egy autó műszerfal kijelzőjével példálózva szólítja fel az olvasóit a jelen helyzet értékelésére. Szerzői szerint: „Addig nem tudhatod, hová tartasz, amíg azt nem tudod, hol vagy most. ... Először is tekintsd át, milyen a helyzeted az egészség, a munka, a játék és a szeretet területén. Az ... alapja az egészség, mert ha nem vagy egészséges, akkor más sem működhet jól az életedben” (Burnett, Evans, 2016: 49.).

Javaslat szerint az olvasó egy-egy kilométerórához hasonló mérőeszközön jelölje meg önmaga adott helyzetét (a 0-tól a tele állapotig) a négy – az egészség, a munka, a szeretet [a szeretettség] és a játék területén. Burnett és Evans (2016:56.) leírásának nagy előnye, hogy javaslatával a kézzel nem fogható „eredményeket” mérhetővé teszi. Elismeri, hogy a javasolt mérőeszköz és eredménye nem egzakt, szubjektív, de éppen az alany elégedettségét hivatott mérni. „A műszerfalad

voltaképpen egy keret: néhány rólad szóló adat egy helyen. Csakis te tudhatod, mi elég jó, és mi nem – legalábbis pillanatnyilag.”

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

A helyzetfeltárás alapján megfogalmazandó célok és tennivalók felfedezésére és rögzítésére hasonló eljárásokat javasolnak a különböző szerzők. Csaknem mindegyik 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. Csath Magdolna (2004: 54-55.) a magányos tervezést hibaként említi. A vállalatvezetésről írott megállapítása szerint: „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 jövőképehez. 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.” Véleményem szerint a magánéletünk tervezése mindenképpen csoportos, az érintettek bevonásával elvégezhető munka.

A magyar közgazdász a leggyakrabban használt stratégiaalkotási segédeszközöket és módszereket (SWOT, PERT stb.) javasolja. Mint jó segédkönyv, csak a legszükségesebb tudni- és tennivalókat jelzi röviden (ezek részletesebb megismeréséhez ld. pl. Bálint et al., 1984; Iványi-Hoffer, 1996). Burnett és Evans (2016: 135.) életképebb, célravezetőbb és a magánélet menedzseléséhez jobban illeszkedő eljárást javasolnak. „Prototípusokat kell készítenem, hogy megvizsgáljam a lehetőségeimre vonatkozó kérdéseket” – írják. A prototípusok alatt azt értik, hogy az élettervező felkeres olyan embereket, akik az általa kívánatosnak tartott (munka-, vagy egyéb) tevékenységet végzik, illetve a jónak vélt helyzetben vannak. A velük folytatott beszélgetések alapján tudják árnyalni a vágyaikat, pozitív vagy negatív érzelmekkel fogadott részletekkel kiegészíteni az elképzeléseiket. A leleményes módszer egyben a hálózatépítést is szolgálja. Burnett és Evans egyedül itt használ a projektmenedzsmentre emlékeztető kifejezést, amikor brainstormingnak nevezik a négy szemközti beszélgetések tapasztalatainak értékelését.

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

Még a kifejezetten a PM magánéletben alkalmazásának ötletét reklámozó internetes anyagok sem elemezhetők kezdetlegességük okán. Egy fogyókúra „projekt” kapcsán írja például az egyik forrás: „**Monitoring és ellenőrzés** – Próbálkozzon a diétával és tapasztalja ki, melyik kombináció működik a legjobban az Ön esetében. A legtöbb cél esetében a próba-szerencse módszer is elfogadható. Ne engedje, hogy egy módszer eltántorítsa az általános céltól. Készítsen kontingencia tervet, hogy meg tudjon birkózni minden nehézséggel, amivel találkozik az úton. **Zárás** – Éljen! Leadott pár fontot és jól alszik” (myfamilydigest).

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

otthon közti egyensúlyra törekvő szülőket támogató és rugalmas munkagyakorlatok támogatásával segíthetik” (OECD, n. d.).

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

Magam úgy gondolom, hogy nem csupán mindkét (a munkaadói és a munkavállalói) fél érdeke, hanem feladata is összehangolni valamennyiünk családi és magánéletét a munkavégzésével, vagy legalábbis lehetőséget teremteni a két terület harmonikusabb együttélésére. Véleményem szerint erről szól az úgynevezett családbarát munkahely elképzelése. Az OECD work:life balance indexe a ledolgozott munkaórák hosszát, illetve ennek ellentétpárját – a családra és pihenésre, rekreációra fordítható szabadidőt –, továbbá az ingázást és a női foglalkoztatottságot veszi figyelembe az országok közti sorrend vizsgálatában. A felsorolt mutatók alapján Magyarországot a skála közepére helyezte, mondván, hogy „az evidenciák azt jelzik, hogy a hosszabb munkavégzés veszélyezteti az egészséget, csökkenti a biztonságot és növeli a stresszt. Magyarországon az alkalmazottak 3%-a dolgozik hosszú munkaórában, ami kevesebb, mint a 13%-os OECD átlag. ... Magyarország a családokra a legtöbbet költő OECD országok élvonalában áll, a GDP 4%-át költötték 2011-ben családtámogatásokra. Ugyanakkor az ilyen kiadásoknak csak egyharmadát fordították családsegítő szolgáltatásokra (többek között bölcsődékre, óvodákra), miközben ez az arány a magasabb termékenységi és női foglalkoztatottságú országok költségeinek 50%-ához áll közel. ... [Pedig] a formális gyermekgondozás tágabb hozzáférése hatékonyabb eszköz a szülők munkahelyi és otthoni kötelezettségeinek harmonizálásához, és egyben növeli a termékenységet is” (OECD, n.d.).

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

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



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

### 2.5.2. A PLM koncepciója

A Project Life Management a saját elnevezésem a szóban forgó elképzelésről. Bár sok kritika érte magyartalansága, félreérthetősége miatt, mégis ragaszkodom a névhasználathoz, mivel időközben a PLM márkanévvé vált. 2017-ben jelent meg az a kézikönyv, ami 656 oldalban foglalta össze a koncepció összetevőit (Lakatosné-Poór, 2017), és ugyanez az elnevezés adta a Project Life Management Konferencia 2017 elnevezését is, amit a könyv megjelenésekor szerveztem Egerben. A koncepció lényege röviden annak felismerése, hogy a projektmenedzsmet kidolgozott számos olyan eljárást és eszközt, ami hasznos a magánéletben kitűzött célok eléréséhez is. A koncepció szerint az életünk egy nagy, átfogó programként fogható fel, amiben számos alprogram megvalósítása számtalan, egymásba fonódó, vagy egymás mellett futó, illetve egymást követő projekt és projektcsokor található, és ezek mindegyike remélhetően a vágyott álmok megvalósulása felé vezetnek. Ezek tudatos és „szakszerű” menedzselését segíti a Project Life Management.

Dolgozatomban – és az adatelemzésemben is – úgy tekintem, hogy a projektszemléletnek megfelelően tevékenykedik az, aki álmait, terveit jól végiggondolja, viszonylag pontosan

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

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

Eközben tudatában van az üzleti projektek és a magánéleti projektek közti rendkívül fontos különbségeknek is. Figyelembe veszi, hogy a magánéleti és a családi projektek sokkal kevésbé formalizálhatók univerzális eljárásokkal és eszközökkel, mint az üzleti életben használt párjuk; és nem is volna kívánatos hasonló mértékű formalizáltság.

## **2.6. A projektmenedzsment magánéletben való alkalmazásának jelentősége**

A PM ismereteinek és eszközeinek tág körben terjesztése nem csupán a magánéletükben azokat alkalmazó egyének szempontjából van jelentősége. A fejlett ipari országokat tömörítő szervezet, az OECD által 2000-ben indított PISA (*Program for International Student Assessment*) vizsgálatosorozat „első felmérésén Magyarország ... 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 ezelőtt tapasztalható drasztikus visszaesés” (Götz, 2014). A legnagyobb gond az úgynevezett problémamegoldó gondolkodás terén mutatkozik.

A problémákat a megoldásokkal összekötő logikai ív kialakításának képessége azonban fejleszthető. Az iskolai oktatással is. Sajnos, e téren a magyar oktatási rendszer nem jól teljesít. Pedig könnyen felismerhető a kettő – a PM-logika és a problémamegoldó gondolkodás – hasonlósága. 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 metafóráját követve, a projektet egészében, a részek és az azok közti kölcsönfüggőségek ismeretében kell vizsgálni. Minél jobb a részek strukturáltsága, annál jobb az egész” (Packendorff, 1994: 22-23.). A problémamegoldó gondolkodás definícióiban ez a mozzanat kapta a logikai gondolatmenet elnevezést.

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

A projektmenedzsment pedagógiai tartalma annak megértésében van, hogy a világ a saját tevékenységünkkel formálható, majd a csapatmunka tesztelésével folytatódik, majd olyan szervezeti és gazdasági kompetenciákkal foglalkozik, amiket a felsőbb iskolák várnak el a gyerekektől. Az osztrák Oktatási Minisztérium kiemeli, hogy a projekt menedzsment is lehet olyan eszköz, amit professzionálisan lehet alkalmazni technikai vagy gazdasági projekteknél, de a mindennapi professzionális vagy magánéletben is használható, mivel a központi alapelemei segítenek az olyan döntésekre fókuszálni, amik az olyannyira fontos cél-orientált gondolkodásban szükségesek.

A projektesítésnek vannak veszélyei is. Elsősorban a folyamatok és a más emberekhez kapcsolódó viszonyok formalizáltsága. Emlékezzünk rá, hogy a problémamegoldó gondolkodásnak a wikipédia-definíció 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 finanszírozási terveket, akkor minden rendben van. ... Miközben a projekt-menedzsment bizonyára tudnak az emberek speciális szükségleteiről, lényegében mégis feladat-orientáltak. Másként nem volnának

jó projekt-menedzserek. ... [A munkaerő 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, amik erősödően elnyomó menedzsment-kontrollhoz vezetnek. ... A munkahelyi és az egyéni klíma módosítása nagy fontosságú ebben a rendszer-szemléletben” (Murdoch, 1976: 24.).

Ha ez igaz a gazdasági életben, akkor fokozottan igaz a magánéletben és a családi élet menedzselésében.

## 2.7. A téma generációs dimenziója

“Leírás egy nyilvánvalóan elkeseredett tanár tollából: »A mai fiatalok szeretik a luxust. Rossz szokásaik vannak, kötekednek a tekintélyekkel, nem tisztelik az idősebbeket. A mai gyerekek valódi zsarnokok; már nem állnak fel, ha egy felnőtt lép a szobába, ellentmondanak a szüleiknek ... és terrorizálják a tanáraikat«. Gondolnák-e, honnan ered az idézet? Szokratész mondta mintegy 2000 éve” (Deáky-Madarász, 2006: 85.).

Ha tényleg így viselkedtek akkoriban a fiatalok, semmi baj, valószínűleg megkomolyodtak idősebb korokban. „Kinőtték” rossz szokásaikat, mint a régi nagykabátot. Ezek ugyanis életkori jellemzők. Olyanok, amik az adott életkorcsoportra illenek addig, amíg fel nem váltja őket egy másik, egy fiatalabb társaság. „Miközben egy-egy életkori réteg egyes tagjai változnak, az életkorhoz kötött szerepmegjelölések és a szerepeljátszások hajlamosak kitartani. Emiatt az életkorhoz kapcsolódó szerepek rendszere viszonylag stabil, tipikusan átnyúlik egyik korcsoportról a másikra” (Foner, 1976: 16.).

Az ilyen életkori jellemzők mellett újabban egyre nagyobb figyelem hárul az úgynevezett „kohorsz jellemzőkre”, amiket az adott korcsoport idősödve sem vet le magáról, hanem – a feltételezések szerint – magán hordozza élete végéig, mint a bőrét a nagykabát alatt. “Más rétegződési típusoktól eltérően a különböző életkorú egyének közti egyenlőtlenségek és különbségek nem csak az adott életkori szakaszhoz kapcsolhatók, hanem a kohorsz tagsághoz is, ami arra az időperiódusra jellemző, amelyben ezek az egyének maturáltak és tapasztalatokat szereztek. (Sok életkor kutatás nehéz problémája, hogy szétbogozza az adott életszakasz hatását a kohorsz hatásoktól.)” (Foner, 1976: 18-19.). Példaként említem az egyik legáltalánosabb megállapítást az Y generációra vonatkozólag. Eszerint az Y generáció tagjainak „fontos ars poeticája, hogy nem akarnak úgy élni, mint szüleik, akik állandóan hajtják a pénzt, és szorongva felelnek meg minden elvárásnak” (dolgozzmagadon, 2016). Nos, nemigen ismerek olyan

generációt, vagy egyént, amely/aki pontosan követni akarná a szülei életvitelét. Ráadásul a szülők is pontosan ugyanezre ösztönzik őket, azt erősítik a gyermekeikben, hogy többre kell vinniük, mint ahová ők jutottak.

A mai generáció vizsgálatok egyik legnagyobb problémája is az ilyen megkülönböztetések hiányából fakad. Némelyik jellemzőről tényleg nehéz megmondani, hogy az a biológiai életkorhoz, vagy a történelmi korhoz kapcsolódó-e. Ráadásul nem láthatunk a jövőbe. Legfeljebb jósolhatunk, hogy egy-egy determináns, ami ma fontosnak látszik, meghatározó jelentőségű marad-e a későbbiekben is, vagy elenyészik.

Kísérletképpen utána néztem, hogy mit írnak az 50 évvel ezelőtti „nagy nemzedékről” a mai szakírók. A neves angol történész 1990-es években született írása szerint az 1968-as fiatalok „nem voltak hajlandók elfogadni sem a gyermek, sem a serdülő státuszát, viszont a harmincévesnél idősebb korosztályokat tehetetlen öregnek látták. ... Először, az »ifjúságot« nem a felnőtté váló felkészülés egyik szakaszának látták, hanem bizonyos értelemben az emberi kiteljesedés végső pontjának” (Hobsbawm, 1998: 310.). Igen, eszünkbe juthatnak James Dean, Janis Joplin, Jimmy Hendrix alakjai. De a felvirágozott hippy jelszavai (ne háborúzz, szeress!) is, és azok a fogadalmak, hogy ők majd egészen másként, megértéssel és szabadsággal nevelik a gyermekeiket. Tény, hogy ebből az ifjúság kultuszból (addig élj, amíg fiatal vagy, az utána következő már csak vegetálás) máig sok elem fennmaradt; a reklámpar kifejezetten támaszkodik is rá. Az ígéretekből és a felvirágozott lelkek békevágyából azonban visszatekintve, és a mára nézve sem látni sokat.

Hobsbawm (1998: 312.) a kommunikációs technológia fejlődésének (a televízió elterjedésének) tudja be az ifjúsági kultúra globális nemzetközivé válását. Ahogyan írja: „Az új ifjúsági kultúra harmadik sajátossága az urbanizált társadalmakban annak elképesztő nemzetközisége volt. A kék farmer és a rockzene a »modern« fiatalság jelképévé lett, azoké a kisebbségé, amelyek többséggé váltak azokban az országokban, ahol hivatalosan eltűrték, de ott is, ahol megpróbálták tiltani, mint például a Szovjetunióban az 1960-as évektől. A rockszámok angol szövegeit sokszor le sem fordították.” Ismét igazat kell adnom a történésznek, de azzal a kiegészítéssel, hogy a valamikor nemzedéki lázadást kifejező zene és viselet mára elveszítette „forradalmi” tartalmát; minden generáció hétköznapi kultúrájának része lett, és a világ minden táján.

Az angol történész az 1960-as évek végi ifjú generáció munkakultúrájáról is úgy ír, hogy az eltér a korábbi nemzedékekétől. „Hogyan érthették volna meg az 1930-as évek félelmeit azok a fiatalok, akik a teljes foglalkoztatás évtizedeiben nőttek fel, másfelől pedig hogyan várhatta volna el bárki is az idősebb generációtól, hogy megértse a fiatalokat, akiknek egy állás nem jelentette a biztonságos kikötőt a viharos tengerek után (különösen az ún. nyugdíjas állások), hanem olyan hétköznapi dolgot, amely bármikor megszerezhető, és bármikor feladható, ha az embernek kedve szottyan” (Hobsbawm, 1998: 310, 314.).

A munkához és a foglalkoztatáshoz kapcsolódó viszonyt egy amerikai történész szintén a „nagy generációhoz” köti, de sokkal szigorúbban ítéli meg, mint Hobsbawm. „Ki ölte meg a kereszténységet Európában, ha nem John Lennon?” – kérdi Nial Ferguson (2011: 327.), és kérdéséből nem csak a Beatles volt frontembere, hanem minden követője iránti harag is kiérezhető. Szerinte ugyanis ők az okai, hogy „az európaiak ma a világ lustái. Átlagosan kevesebbet dolgoznak, mint az amerikaiak, és sokkal kevesebbet, mint az ázsiaiak. A hosszan elnyúló oktatásnak és a korai nyugdíjazásnak köszönhetően az európaiak kisebb hányada fogható munkára. ... Az európaiak sztrájkolni is jobban szeretnek. Ráadásul a rövidebb munkanapok és a hosszabb szabadságok miatt az európaiak kevesebb munkaórát is dolgoznak.”

Hogy mi köze van mindennek a Beatleshez, Lennonhoz, vagy a hippykhöz? Ferguson szerint: „Volt idő, amikor Európa jogosan hívta magát keresztény világnak. Az európaiak csodálatos épületeket emeltek vallásuk gyakorlásának színhelyéül. ... Most az európaiak pogányok. A *World Values Survey* legutóbbi (2005-2008) felmérése szerint a norvégok és a svédok 4 százaléka, a franciák és a németek 8 százaléka jár templomba hetente legalább egyszer, szemben az amerikaiak 36 százalékával, az indiaiak 44 százalékával, a brazilok 48 százalékával és a szubszaharai afrikaiak 78 százalékával (Ferguson, 2011: 323.).

Az amerikai történész a vallástalanodást írja John Lennon számlájára, és ez alatt a Max Weber által protestáns etikának nevezett munkaetika gyengülését érti, és tipikusan európai jelenségként látja azt.

„Az 1960-as évekre azonban az a generáció, amelyik túl fiatal volt ahhoz, hogy emlékezzen a totális háború és a népirtások éveire, egy újfajta posztkeresztény megnyilvánulási lehetőséget keresett elnyomott vágyai számára. Freud elméletei – az elnyomás kedvezőtlen megítélésével és az erotikus készletérek iránti nyílt szimpátiával – minden bizonnyal szerepet játszottak abban, hogy az európaiak a templomok helyett egyre inkább a szexüzletekbe jártak” (Ferguson, 2011: 329.).

Nekem nagyapám mesélt a „lázadó” és „dühös” fiatalokról, akik farmernadrágban és beat zenével fejezték ki elégedetlenségüket az „öregekkel” szemben, és mindössze ennyit őrzött ötven év múltán a „nagy nemzedék” teljesítményből a történész emlékezet.

Az életkori és a kohorsz-jellemzők elválasztásának kísérletével magam először a marketing szakirodalomban találkoztam. A Smith és Clurman (2003) szerzőpáros meglátása szerint a huszadik században a különböző generációk olyan társadalmi környezetben nőttek fel, olyan társadalmi tapasztalatokat halmoztak fel, amik életük egészében meghatározzák fogyasztási szokásaikat. „A generációs marketing koncepciójának alapja az, hogy minden generációnak van egy olyan alapélmény készlete, amely a későbbi döntésekben értékorientációként jelenik meg, befolyásolja a preferenciákat, meghatározza a lényegest és a lényegtelenet, a vonzót és az

elutasítandót. Ezek az alapélmények végigkísérik az embereket életük folyamán, így a generációk ugyan folyamatosan változnak, ám az alap-beállítottságuk nem, és ez meghatározza, elkülöníti cselekvéseiket” (Töröcsik 2003:8.).

Vizsgálatom szempontjából az ilyen kohorsz jellemzőket látom fontosnak, nevezetesen hogy kimutatható-e valamilyen különbség a mai életkorcsoportok között a PLM alkalmazásával kapcsolatban.

Minél fiatalabb korcsoportokra nézünk ugyanis, annál erősebben hangsúlyozza a szakirodalom az adott csoport tagjainak bensőséges kapcsolatát az informatikai eszközökkel. Kifejezetten “digitális bennszülötteknek” tekinti és nevezi őket, szemben az idősebb “digitális bevándorlókkal” (Prensky, 2001). Ebből az otthonos viszonyból természetesen sok minden következik a társasági kapcsolatrendszerüktől a tanulási szokásokig.

Gyakori megállapítás, hogy az Y és a Z nemzedék úgynevezett “fordított szocializációs” generáció. Ami “annyit jelent, hogy amíg az előző generációk a szüleiktől és nagy szüleiktől tanultak meg mindent, tőlük kapták meg azt a tapasztalati tudást, amely generációról generációra szállt ... Ez a fordított szocializációs generáció azonban a legfontosabb tudást, amely a digitális újkorban szükséges nem az előző generációktól szerzi meg, hanem saját maga által és kortársaitól. Sőt, nem hogy nem tőlük tanulja meg, de ő tanítja az előző generációkat a digitális világ eszközeinek használatára” (Andersen, 2018). Ez igaz, ha a nemzedékek közti kultúra átvitelt (és különösen a szocializációt) leszűkítjük a digitális írástudás területére, vagy még inkább a virtuális világban való eligazodásra.

Strauss és Howe (2000) szerint az Y generáció tagjai ambiciózusak, erősen motiváltak, racionálisak és hosszú távra terveznek. “Az ezredfordulós generáció számára kiemelten fontos a munka és a magánélet egyensúlya, szabadidejük érték számukra” (Kissné András Klára, 2014). Saját tapasztalataim szerint azonban a szabadidő alatt igen gyakran nem a családdal töltött időt értik.

Feltételezem azonban, hogy magasabb szintű digitális jártasság és gyakorlat segítheti a fiatalabb nemzedékek tagjait a PLM elveinek és technikáinak alkalmazásában az interneten (és akár az okostelefonon) elérhető PM-programok révén is. Ha igazak Strauss és Howe (2000) megállapításai – nevezetesen, hogy a fiatalok “racionálisak és hosszú távra terveznek” –, elvárhatónak tartom a szóban forgó programok használatát a részükről.

Ugyanakkor fontosnak tartom a generációs irodalom dömpingben Arnett és munkatársai (2013: 17.) figyelmeztetését. Kutatásaik alapján állítják ugyanis, „hogy a felnőttkorba lépés értékeinek nagy része nem változott az utóbbi évtizedekben. Ami viszont változott, az a kisebb önzés, a globális problémák iránti nagyobb érdeklődés, valamint a világgözösség problémáinak megoldása

íránti erősebb vágy. Végül a pedagógusok feladatát hangsúlyozzuk, hogy ne működjenek közre az igazolatlan negatív sztereotípiák terjesztésében a fiatalokról, amik [ti. a sztereotípiák] miatt ellenérzések születnek irántuk, és amik miatt elutasítják a támogatásukat a felnőtté válás saját útjainak keresésében.”

További kifogásom a mai generációs szakirodalommal szemben a nem konzekvens megközelítés. Jellemző a fiatalabb nemzedékek számomra már túlzottan tűnő elaprózott kategorizálása, és az idősebb generációk összerosása. Míg az egyik oldalon minden egyes kohorszt (tíz éves időtartam alatt született egyének) különálló generációként mutat be, a másik oldalon pedig az idősebb korcsoportokat egyetlen kategóriába sorolja be. Ez utóbbira példa a Regus (2013) vizsgálatát bemutató beszámoló, ami szerint „az X és Y generációk erősebben érzik úgy, hogy a munka-élet egyensúlyuk javult az utóbbi években; szemben a Baby Boomer generációval. Míg a Boomers az egészségügyi problémákkal és az idős szülői szükségleteikkel küszködnek, a fiatalabb generációk úgy gondolják, hogy többet fognak elérni a munkájukkal. Így találta a legújabb Regus Munka:élet Egyensúly Index (Regus Work:life Balance Index).” Csak megjegyzésként említem, hogy a Baby Boom nemzedék (a valamikori „nagy nemzedék”) tagjai a nyugalomba vonulásukra készülnek, vagy napjainkban töltik első nyugdíjas éveiket. Így hát természetes, hogy – ha még dolgoznak is – „egészségügyi problémákkal és az idős szülői szükségleteikkel küszködnek”. Köztük és az X és Y megjelöléssel illetett generációk között van még néhány korcsoport.

Úgy vélem, hogy a legfiatalabb dolgozó korcsoportokra – éppen a digitális bennszülött voltukból következően, és nem csak az X, vagy az Y generációkra – ténylegesen jellemezheti, hogy őket „jobban érdekli a technika kihasználása a munka és magánélet összeegyeztetésének érdekében. A »munka-magánélet egyensúlya« kifejezés [a szakirodalomban] azt jelenti, hogy a munka teljesen elválk az élettől, de a valóság az, hogy ez is az élet része. A mai világban teljesen irreális arra kényszeríteni az embereket, hogy a munkát és az életet egymástól teljesen különálló dobozokba helyezték. ... Az Y generáció szerint a munka-magánélet egyensúlya nem más, mint teljesen elköteleződni a feladatok, a tevékenységek vagy azok iránt, akik nap mint nap körül veszik őket. A munka és magánélet közötti egyensúly nem feltétlenül fizikai helyhez és időhöz kötött, hanem inkább egy tudatállapot, egy mentális határvonal” (Jobline, 2018).

Detrik Szimonella (2017) közgazdász 2017-ben tartott előadást a Mindenki Akadémiája keretében, ahol a PLM szempontjából még fontosabb jellemzőkről beszélt. A munkaerőpiacon tapasztalható munkaerőhiányt egyrészt a demográfiai folyamatokra vezette vissza, majd hozzátette: „másrészt viszont az Y generáció egyik tipikus attitűdjének tartott gyakori munkahelyváltás (»job hopping«) is hatással van a jelenségre. ... Számos szervezet felismerte ugyanis, hogy célravezetőbb a megváltozott helyzethez való alkalmazkodás, ahelyett, hogy a különböző generációk



munkaértékeinek átalakítását tűzné ki célul. ... Számos szervezet hosszú távú víziójában megjelenik a projektalapú szervezeti formára való áttérés, aminek következtében a munkaerőt a képességeinek megfelelően éppen addig tartanak a szervezetnél, ameddig a projekt szempontjából szükséges. Megoldási alternatívának tekintik a jövőre nézve ... az atipikus foglalkoztatási formák nagyobb arányú alkalmazását, válaszul a fiatalok kielégítőbb munka-magánélet egyensúly igényére. Míg az X generáció tagjai sok esetben munkának nevezik azt a tevékenységet, amit egy szervezetnél végeznek, addig az Y és Z generáció tagjai már feladatról és projektről beszélnek”.  
Úgy vélem, többről van szó, mint szóhasználatról. Ha összefűzzük a fiatal nemzedékek munkaetikájáról olvasott megállapításokat, joggal várhatjuk el, hogy a projektszerű munkavégzésen túl a projektszemlélet és a projektmenedzsment terén is nagyobb otthonosságot mutassanak, mint az idősebb generációk tagjai.

### 3. A KUTATÁS BEMUTATÁSA, ANYAG ÉS MÓDSZER

*“A tiszta tudományos kutatás a haladás és a civilizáció valódi forrása.”*

(Emling S., 2013: 145.)

#### 3.1. A kutatás célja

Kutatásom célja, hogy információkat szerezzek a PLM szemlélet és technika tervezett terjesztése érdekében a projektmenedzsment mai ismertségéről és használatáról az üzleti életen túl is. A hétköznapi tapasztalataim szerint a “projekt” szó a köznyelv része lett, de nem vagyok meggyőződve róla, hogy a kifejezést használók mindegyike, vagy akár csak nagyobb része ténylegesen ismeri is a PM gondolkodásmódját, lépéseit és eszközrendszerét. Ezért már a kérdéseim összeállításakor szembe találoztam a survey típusú adatgyűjtés egyik alapvető problémájával. Nevezetesen, hogy miként lehet a vélemények alapján megközelíteni a tényeket. Történetesen, ha valaki őszintén úgy véli, hogy ismeri és esetleg alkalmazza is a projektmenedzsment gondolkodást, vagy az eszközeit, vajon az ilyen véleménye mögött valódi tények rejtőznek-e.

Szakmai körökben folytatott beszélgetéseim során ugyanakkor azt tapasztaltam, hogy a projekt munkában valamilyen gyakorlatot szerzett emberek egy része meg van győződve róla, hogy a projektmenedzsment könnyen és hasznosan alkalmazható a magánélet vezetésében. A szóban forgó szakemberek egy másik része azonban lehetetlennek gondolja ezt az alkalmazást, vagy nem tartaná azt szerencsésnek. Vizsgálatomban választ keresek arra a kérdésre is, hogy miként függ össze egymással a PM gyakorlat és a PLM támogatása.

A fiatalabb generációk – amint korábban írtam – gyakran kapják a digitális nemzedék elnevezést, ami azt jelenti, hogy jó ismeretségben állnak a virtuális világgal. Könnyen megtalálják, installálják és használják a PM és a PLM egy-egy fázisának, vagy egészének segítésére alkotott szoftvereket. Ugyanakkor az életünk projekttesedéséről szóló (2.5.2.) fejezetben írottak alapján úgy gondolom, hogy az ifjabb generációk világa nem csak digitális, hanem a projekttesedett is. Hétköznapi tapasztalataim szerint a fiatalabb korcsoportok praktikusabb hozzáállással viszonyulnak a problémáikhoz; nem annyira megérteni akarják azokat, hanem megoldani. Valószínűleg ezzel függ össze az is, hogy a munka-magánélet egyensúlya a fiatalabb nemzedékek számára a feladatok és tevékenységek – nem pedig munkaadók, vagy helyszínek – iránti elköteleződést jelenti. Bár oktatási rendszerünk még a régi elméletieskedő európai, de azon belül a poroszos bifláztató

hagyományokat erőlteti, a PLM ténylegesen könnyen és hasznosan segítheti a fiatalabb generációk életét, problémamegoldó gondolkodását.

### 3.2. A kutatás előzményei

Az általam ismert szakirodalom tanúsága szerint a téma kutatásának nincsenek előzményei a nemzetközi tudományos kutatásokban. Úgy tűnik, hogy a projekt és a projektmenedzsment szakterülete iránt érdeklődők nem végeztek olyan kutatást, ami a PM magánéletben történő felhasználási lehetőségeire irányult volna.

Én magam több mint 10 éve dolgozom projektekben és 7 éve kezdtem foglalkozni tudományosan a projektek témájával, amikor diplomadolgozatomat “A vezetői és projektmenedzser szerep viszonyának vizsgálata” címmel írtam és védtem meg a Szent István Egyetem, GTK, Társadalomtudományi Intézetében, Vezetés és szervezés szakon. Előbb a projektmenedzsment sajátos vezetési elvei foglalkoztattak. Ebből az időből származnak első publikációim is, amik konferenciákon tartott előadások és nyomtatásban megjelent tanulmányok, amiket a publikációs jegyzékemben sorolok fel.

Az érdeklődésem fokozatosan fordult a Project Life Management (PLM) névvel illetett jelenség- és problémakör felé, aminek sikerült megnyernem több egyetemi oktatót és kutatót gödöllői, pécsi, budapesti és miskolci egyetemi kampuszokról, valamint néhány osztrák, romániai, horvát és szlovák kollégájukat is. A magyarországi kutatók közreműködésével sikerült 2017-ben megjelentetnem a “Tudatos életvezetés. Projektszemlélet a magánéletben” című, több mint 600 oldalas kézikönyvet. A terjedelmes könyv szerkesztését témavezető tanárommal, Poór József professzorral közösen végeztem és együtt írtuk a 15 oldalas bevezetést is.

A könyv megjelenése idejére a Hotel Eger & Park\*\*\*\*\* - ban konferenciát szerveztem 250 fős teltházzal, a téma és a kötet népszerűsítése, valamint a problémakör tudományos alapjainak erősítése céljából. A konferencián megjelentek és felszólaltak a témában érintett minisztériumok képviselői, civil és szakmai egyesületek vezetői, oktatók és kutatók, valamint természetesen a kötet szerzői. A konferencia jó lehetőséget teremtett formális és informális interjúk készítésére, a támogató vagy ellenző vélemények érvrendszerének bővítésére a szakma legnevesebb művelőivel és képviselőivel.

2017 második felében és 2018 első negyedében sikerült a témakör kutatóinak körét tovább bővíteni. Az EFOP-5.2.2.-17. transznacionális együttműködés, sikeres pályázatnak köszönhetően a kutatásba Magyarország mellé bekapcsolódtak Horvátország, Ausztria, Szlovákia, Románia neves egyeteméről oktatók-kutatók, akik élénk érdeklődést mutattak a téma iránt.

A már említett könyv (Lakatosné, Poór, 2017) és a konferencia, valamint a most induló új kutatás előkészítése alatt sok szakértővel volt alkalmam elbeszélgetni a projekt-menedzsment magánéletben való alkalmazásának kérdéseiről. Ezeket az informális beszélgetéseket nem nevezem interjúknak (még csak strukturálatlan interjúknak sem) hiszen nem készült hozzájuk vezérfonal. A kötetlen véleménycsere közben tapasztaltam, hogy a projektmenedzserek, valamint a PM egyetemi oktatói erősen megosztottak abban a kérdésben, hogy a PM alkalmazható-e a magánéletünk menedzselésében, illetve kívánatos volna-e az ilyen felhasználás. Beszélgető partnereimnek mintegy harmada mindkét kérdésre nemleges választ adott. Ez a megfigyelésem vezetett a második hipotézisem megfogalmazásához.

### 3.3. Az adatgyűjtés módszere

A kutatásom alapvetően feltáró jellegű, mivel a hazai tudományos kutatások terén a téma empirikus vizsgálata még nem rendelkezik kiterjedt kutatási előzményekkel. A projektszemlélet és gyakorlat alkalmazását egy általam szerkesztett kérdőívvel vizsgáltam. Tisztában voltam a megkérdezéses módszer hátrányaival, azzal hogy a válaszadók esetleg nem hajlandóak és/vagy nem képesek megadni a feltett kérdésre a pontos információt (Malhotra, 2009).

Malhotra (2009) figyelmeztetése alapján megerősödött bennem a kétség, hogy milyen mértékben bízhatok meg a válaszok igazságtartalmában. Nem annyira a válaszadók őszintesége miatt, hanem ismereteik pontossága következtében. Aki nincs legalább nagy vonalakban tisztában a projekt és a projektmunka mibenlétével, az hajlamos lehet igenlő választ adni az olyan kérdésekre, hogy “alkalmazza-e a magánéletében” a kérdezett eljárásokat és eszközöket. A kérdőív összeállításakor ezt a veszélyt úgy próbáltam elkerülni, hogy a PLM konkrét részleteire kérdeztem. Ha valaki úgy gondolja, hogy ismeri és alkalmazza is a projektmenedzsment lépéseket, miközben pedig nem; a következő kérdésre – hogy megjelöl-e pontos határidőket, ellenőrizhető mérföldköveket az egyes feladatokhoz – már valószínűleg a “nem” választ fogja megjelölni.

Ugyanez a kétség vezetett arra a döntésre is, hogy a kérdések zömét skálás formában adtam meg, “mennyire érzi úgy ....” megfogalmazással. Az 1-től 6-ig terjedő skálán megjelenhetnek a bizonytalanságok, szemben az olyan eldöntendő formában megfogalmazott kérdésekkel, amelyekre csak igennel, vagy nemmel lehet válaszolni.

A kérdőíveket internetes formában tettem közzé a Google Forms online alkalmazás segítségével. Tisztában vagyok vele, hogy ez a kérdezési forma nem eredményez reprezentativitást. Mivel azonban nem léteznek megelőző vizsgálatok, megválaszolhatatlan volt az a kérdés, hogy a minta mire nézve legyen reprezentatív. A megkérdezettek nemére, életkorára, iskolai végzettségére, esetleg a családi állapotukra? A reprezentativitás ugyanis viszonylagosan értelmezhető. Rudas

Tamás (2006: 20.) megfogalmazásában: “Könnyen előfordulhat, hogy a minta valamely szempontból reprezentatív, de egy más szempont szerint már nem az. Egy mintát akkor nevezhetnénk minden további nélkül reprezentatívnak, ha valamennyi, a vizsgálatban feltett kérdés szerint reprezentálná a teljes populációt. Azt, hogy a reprezentativitás teljesül-e, éppen a legfontosabb (a kutatás tárgyát képező) változók szempontjából lehetetlen ellenőrizni. Ezért ebben az általános értelemben reprezentatív mintáról nem beszélhetünk. A minta csak bizonyos változók szerint lehet reprezentatív.” Márpedig, hogy melyek legyenek ezek a változók, azt éppen a vizsgálatom eredményei alapján próbálom megállapítani.

Az internetes adatgyűjtés mellett nem elsősorban kényelmi szempontok döntöttem. Bár ennek az információs forrásnak kétségtelen előnye, hogy „a visszaérkezett adatokat nem kell kódolni. A fejlettebb online kérdőív szerkesztő programok révén rendkívüli mértékben megnövelhető az önkitöltés hatékonysága (specifikációs kérdéseknél automatikus ugrás, legördülő válaszlehetőségek) stb.” (DPR Kézikönyv, 2009). A legfontosabb indokom az, hogy az internet segítségével viszonylag rövid idő alatt mintegy 4000 emberhez sikerült eljuttatnom a kérdőívemet. Ezt az eredményt más eszközzel nem tudtam volna produkálni.

Amint azonban azt az idézett kézikönyv is megállapítja, ennek az adatgyűjtési formának a legalapvetőbb hátránya a reprezentativitás problémája. Elviekben ugyanis az internet a legdemokratikusabb kommunikációs csatorna, akár az információközlők, akár pedig a „vevők” oldaláról vizsgáljuk. Az interneten bárki bármilyen témáról megjeleníthet kérdőívet, és a közzétett kérdőívhez is „mindenki” hozzáférhet (főleg, hogy angol nyelven is megjelentettem a neten). Barabási és munkatársai kutatásai azonban árnyaltabb képet tárnak fel a világhálóról. „A világháló teljes szólásszabadságot testesít meg. ... bárkinek a hangja azonos eséllyel jut el hozzánk. Legalábbis ezt állítják az alkotmányjogászok és a csillogó üzleti magazinok. Ha a web véletlen hálózat lenne, igazuk is volna. De nem az. ... Ahhoz, hogy az Ön oldalát elolvassák, az oldalnak láthatónak kell lennie. ... Igen, mindnyájunknak joga van feltenni a webre bármit, amit akarunk. De ki fogja észrevenni?” (Barabási, 2003: 81, 83.). A kérdés a kérdőíves vizsgálatom esetében is az, hogy „ki fogja észrevenni?”. A célom természetesen az volt, hogy a számomra releváns közönség szeme elé kerüljön a kérdőívem.

Két célcsoport megközelítésével próbálkoztam. Az egyiket azok az emberek (mintegy kétezer fő), akikkel eddigi munkám során együtt dolgoztam. Mivel projektekkal foglalkozó vállalkozásban dolgozom, a korábbi és a mai partnereim valamilyen szinten mind találkoztak már a projektekkel, illetve a PM-mel. Vagy úgy, hogy bennünket bíztak meg a projektek írásával, illetve menedzselésével, vagy hogy ők maguk végeztették azt el vállalatuk valamelyik dolgozójával, esetleg maga a címzett dolgozott vele személyesen. Bármelyik esetről legyen is szó, valamennyien „használtak” projekteket valamilyen módon. Mindegyikük e-mail-ben kapta meg az ívet egy rövid

levél kíséretében. Hasonló küldeményt kaptak a „Tudatos életvezetés” című könyvünk (Lakatosnél-Poór, 2017) szerzői is. Mindenkit e-mail formában írott levélben kértem meg a válaszadásra.

A másik célcsoport a LinkedIn angol és magyar nyelven kommunikáló nemzetközi szakmai hálózat, ahol a csoport tagjai különböző típusú munkatapasztalataikat osztják meg egymással. A tagság feltétele, hogy a jelentkező rendelkezzen ismeretekkel az adott szakterületről, amit a profilja alapján ellenőriznek. A Projektmenedzsment alcsoportban közzétett magyar és angol nyelven kérdőívet megközelítően 3000 csoporttag láthatta. A fordítást az angol nyelvben és a projektmenedzsmentben egyaránt jártas emberekkel ellenőriztettem. A próbakérdésezést tíz magyar és tíz angol nyelven beszélő diákkal végeztem el. A minta egészéhez képest azonban a külföldről érkezett válaszok elenyésző arányt képviseltek. Ráadásul egy-egy földrésről (Amerikából, Ausztráliából) három-négy válaszadó írt vissza. Európából összesen félszázan válaszoltak hat különböző országból (róluk is kiderült, hogy többségük kint élő magyar). Mindezek alapján nem éreztem indokoltnak földrésenkénti – különösen pedig nem országoként – bontást alkalmazni az elemzéskor. Megelégedtem a hazai és a külföldi megjelölésekkel.

Az ismertetett célzással összesen mintegy 5000 embert közelítettem meg a kérdőívvel, megközelítően 10%-os válaszadási eredménnyel. Tisztában vagyok vele, hogy a mintám nem reprezentatív, de sikerült elérnem, hogy a válaszadók között legyenek a projektmenedzsmentben bizonyos jártasságot szerzett emberek; gyakorlott pályázatírók, projektmunkában résztvevők, projektmenedzserek, illetve a projekt ismereteket most tanulók, de az őket oktatók is.

Dolgozatomban többször hivatkozom informális interjúkra, amiket a projektmenedzsmentben jártas szakemberekkel készítettem. Ezek az interjúk előfordultak munkamegbeszéléseken, vagy elvégzett munkák értékelésében, a már említett egri konferencia szüneteiben, vagy egy kávé mellett. Természetesen nem készítettem írott interjú-vezérfonalat a beszélgetésekhez (ezért nem is csatoltam ilyet a mellékletekbe), de minden beszélgetőpartneremnek feltettem a dolgozatom kutatási kérdéseiként megfogalmazott kérdéseimet.

### **3.4. Az elemzés módszere**

A beérkezett válaszokat Excel és SPSS programok segítségével elemeztem. Elsősorban kétváltozós keresztábrákat alkalmaztam. Valamennyi táblázat alatt szerepeltetem a két változó összefüggésének szignifikanciáját jelző Pearson-féle khi értékét, ami a legtöbb esetben 0,000 szintet mutat. A szövegben csak az ettől eltérő, gyengébb értékeket kommentálok. A statisztikailag szignifikáns kapcsolatok erősségét a Cramer V együtthatók segítségével jelzem a

táblázatok alatt, a táblázatok celláiban pedig a megfigyelt adatok alatt közlöm a sztenderdizált reziduálisok értékét (Std. rez. rövidítéssel) is.

Az elemzés részeredményeit mindössze néhány esetben illusztrálok grafikusan, a többi esetben megmaradok a táblázatos megjelenítés mellett. Úgy gondolom, ezzel jól szolgálom az eredmények pontos bemutatását, még ha így kicsit egyhangúbb, szürkébb is a prezentáció.

A többváltozós elemzésnek csupán egy technikáját alkalmaztam. Egy faktor-analízist végeztem el az egyik változócsoporthoz tartozó kérdéseiben. Az összefüggések láthatóbb feltárása érdekében végzett faktorelemzésben a munka-magánélet egyensúlyára vonatkozó kérdések válaszait vizsgáltam. A módszert tekintve főkomponens alapú eljárást választottam, a faktorok jobb értelmezhetősége érdekében varimax forgatást alkalmaztam. Az eredmények elemzése előtt vizsgáltam az adatok faktoranalízisre való alkalmasságát. A KMO mutató értéke az elfogadható tartományba esett (Székely – Barna 2002) a Bartlett teszthez tartozó szignifikancia szint alapján következtethetünk arra, hogy a vizsgálata bevont változók korrelálnak egymással. (Sajtos – Mitev 2007) Mindezeket figyelembe véve elvégezhettem a változók elemzését. A következő lépésként a faktorok szórójainak eloszlását vizsgáltam meg a különböző fontosabb változóim esetében.

## 4. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

*“Az emberekben rejtőző kreativitást elő lehet mozdítani különböző kezdeményezésekkel, de mindig rakni kell a tűzre ahhoz, hogy egy közös projekt megvalósuljon.”*

(Kulcsár Viktória, 1988)

### 4.1. A minta bemutatása

Az interneten közzétett kérdőívemre összesen 475 értékelhető válasz érkezett. A minta körülbelül harmada (145 fő) férfi, kétharmada (330 fő) nő.

Életkori megoszlásuk szerint négy kategóriába soroltam a válaszadókat; 23 év alatti a minta 25,4%-a, 23 és 32 év közti 24,5% volt, a 33-44 évesek 27,0%-ot, míg a 44 év felettiak 22,9%-ot tettek ki. A kérdőívet kitöltők közül a közsférában 23,1%, a versenyszférában 39%, a civil sférában pedig 7,8% dolgozott, a fennmaradó 30,2% tanuló, nyugdíjas, vagy éppen munkanélküli volt.

Amint látható, a mintában a nők felülreprezentáltak. A nemek szerinti megoszlás feltehetően a megkeresett emberek válaszadási hajlandóságából adódik (a címzettek között megközelítően azonos arányban voltak férfiak és nők). Hasonló eltolódás tapasztalható a minta összetételében a válaszadók iskolai végzettségében is. A válaszadók kétharmada diplomás. Részletesebben: a mintában 5,2% arányban jelentek meg az elemi iskolai végzettségűek és szakmai oklevelet szerzett emberek; 13,6%-ot tesznek ki az érettségizettek; további 7,1% volt a tudományos fokozattal rendelkezők, akikkel együtt a diplomások (74%) aránya a mintában 81% lett.

### 4.2. Adatelemzés

#### 4.2.1. A PM ismertsége

Először a válaszadóknak a PM ismereteikre vonatkozó saját megítélésére voltam kíváncsi. A férfiak mintegy fele (46,2%) gondolta úgy, hogy „jól ismeri” a PM elemeit, lépéseit és eszközrendszerét, míg a nőknek kevesebb, mint ötöde (3. táblázat). Ez óriási különbség, különösen hogy a közbülső válaszkategóriát majdnem ugyanolyan arányban jelölték mindkét nem képviselői (3. táblázat).



**3. táblázat: A PM elemeinek, lépéseinek és eszközrendszerének ismertségi szintje a válaszadók megítélése alapján nemek szerint (%)**

Neme	A PM-et			Összesen
	nem ismeri	hallott már róluk	jól ismeri	
férfi	18,6	35,2	46,2	100,0
Std. rez.	-3,4	-3,0	4,2	
nő	42,8	37,7	19,6	100,0
Std. rez.	2,2	0,2	-2,8	
<i>Összesen</i>	<i>35,4</i>	<i>36,9</i>	<i>27,7</i>	<i>100,0</i>

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,000; df: 2; Cramer's V: 0,299)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

A keresztábrához tartozó khi-négyzet próba alapján a várható, illetve a megfigyelt értékek is szignifikánsan különböznek egymástól ( $p < 0,01$ ). A kapcsolat szorosságát a Cramer-mutatóval jellemeztem, aminek az értéke 0,3. Ez alapján közepesnél gyengébb kapcsolatra következtethetünk. A keresztábrán belüli relációkat tekintve a reziduumok alapján is igazolható, hogy a férfiak nagyobb arányban ismerik a projekt menedzsment fogalmát, mint nők.

Talán az lehet a számok mögött, hogy a férfiak kevésbé hajlamosak beismerni tudatlanságukat, vagy, hogy fél-ismereteiket a „jól ismeri” válaszlehetőséggel igyekeztek jobb színben feltüntetni? Nos, a projektmunkában való korábbi részvétel összefügg a menedzsmentben való jártassággal. A két változó összevetése azt mutatja, hogy a nők sokkal kisebb arányban dolgoztak projektmenedzserként vagy munkatársként, mint a férfiak (4. táblázat). A megállapítást a reziduumok alapján is megerősíthetjük. Látható, hogy a „férfi – többször volt”, valamint a „nő – nem volt” relációk mentén statisztikailag is igazolható az összefüggés.

**4. táblázat: A projektmunkában való részvétel projektmenedzserként nemek szerint (%)**

Neme	Projektmenedzser			Összesen
	nem volt	egyszer-kétszer volt	többször volt	
férfi	39,3	15,2	45,5	100,0
Std. rez.	-3,0	0	4,5	
nő	66,9	15,4	17,8	100,0
Std. rez.	2,1	0	-3,0	
<i>Összesen</i>	<i>58,5</i>	<i>15,3</i>	<i>26,2</i>	<i>100,0</i>

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,000; df: 2; Cramer's V: 0,299)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Úgy tűnik, hogy a vezetői, menedzseri pozíciók a projekt munka területén is hasonló nemi jellegzetességet mutatnak, mint az élet más területén; még az elnöisedett szakmákban is elsősorban a férfiak a vezetők. PM ismereteket és tapasztalatokat azonban nem csak menedzserként, hanem a munkacsoport tagjaként is lehet szerezni. Így megvizsgáltam, hogy a projekt munkacsoportban való részvétel miként mutatkozik nemek szerint (5. táblázat).

**5. táblázat: A projektmunkában való részvétel nemek szerint (%)**

Neme	Projekt munkacsoportban dolgozott			Összesen
	nem	egyszer-kétszer	többször	
férfi	53,8	8,3	37,9	100,0
Std. rez.	-2,1	-0,8	4,3	
nő	74,7	11,1	14,2	100,0
Std. rez.	1,4	0,5	-2,8	
<i>Összesen</i>	<i>68,3</i>	<i>10,3</i>	<i>21,4</i>	<i>100,0</i>

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,000; df: 2; Cramer's V: 0,267)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Úgy tűnik, el kell fogadnom, hogy a mintában szereplő nőknek szignifikánsan ( $p < 0,01$ ) kevesebb ismeretük és tapasztalatuk van a projektmunkában és a projektmenedzsmentben, mint a férfiaknak, ugyanakkor a reziduumok arra utalnak, hogy a keresztábrán belül statisztikailag csak a „férfi - többször” relációt tudjuk alátámasztani. Egy utolsó ellenőrzés érdekében azonban összevettem a PM ismertségét a projekt munkában való részvétellel, nemektől függetlenül (6. táblázat). Látható, hogy a projektmunka során szerzett tapasztalat és a projekt menedzsment ismerete között szignifikáns ( $p < 0,01$ ) kapcsolat van. A változók közötti kapcsolat szorossága közepes. A rezidúálisok alapján megállapítható, hogy akik többször is dolgoztak projekt-stáb tagjaként, ők nagyobb arányban jelölték a „jól ismeri” válaszlehetőséget.

**6. táblázat: A PM elemeinek, lépéseinek és eszközrendszerének ismertségi szintje a projekt munkában való részvétel szerint (%)**

Projekt-stábben dolgozott	PM ismerete			Összesen
	nem ismeri	hallott már róla	jól ismeri	
nem	47,5	42,9	9,5	100,0
Std. rez.	3,7	1,8	-6,2	
egyszer-kétszer	26,5	34,7	38,8	100,0
Sted. rez.	-1,0	-0,3	1,5	
többször	1,0	18,6	80,4	100,0
Std. rez.	-5,8	-3,0	10,1	
<i>Összesen</i>	<i>35,4</i>	<i>38,9</i>	<i>27,7</i>	<i>100,0</i>

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,000; df: 4; Cramer's V: 0,463)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Elfogadhatónak tűnik számomra, hogy a PM ismeretekre vonatkozó válaszok megbízhatók, hiszen mindössze a megkérdezettek kevesebb mint 10%-a állította, hogy „jól ismeri” azokat a projektmunkában szerzett tapasztalatok nélkül is.

A „kemény” demográfiai mutatók közül a következő lépésben a PM ismeretét életkori bontásban vizsgáltam. Az adatok alapján feltároló kép engem meglepett. A legfiatalabbak közül senki sem jelezte, hogy „jól ismerné” a PM gyakorlatát, 10%-uk pedig csak „hallott róla” (7. táblázat).

**7. táblázat: A PM elemeinek, lépéseinek és eszközrendszerének ismertségi szintje a válaszadók megítélése szerint életkoruk alapján (%)**

Életkor	PM ismerete			Összesen
	nem ismeri	hallott már róla	jól ismeri	
< 23	90,1	9,9	0,0	100,0
Std. rez.	10,0	-4,9	-5,8	
23-32	22,2	48,7	29,1	100,0
Std. rez.	-2,4	2,1	0,3	
33-44	19,4	48,8	31,8	100,0
Std. rez.	-3,1	2,2	0,9	
> 44	8,3	40,4	51,4	100,0
Std. rez.	-4,8	0,6	4,7	
<i>Összesen</i>	<i>35,5</i>	<i>37,0</i>	<i>27,5</i>	<i>100,0</i>

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,000; df: 6; Cramer's V: 0,49)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

A másik oldalon ugyanígy meglepett az idősök eredménye; több mint felük jelezte, hogy „jól ismeri” a PM szemléletét és a gyakorlatát. Tudom, hogy Magyarországon a rendszerváltozás körül szaporodtak meg a különböző képzések és továbbképzések a projektmenedzsment témakörében, de mintha az akkor huszon-harmincévesek monopolizálták volna ezt a tudást. Az utánuk következő két kohorszának csak 30-30%-a válaszolta, hogy „jól ismeri” a PM szemléletet, és a felük csak „hallott róla”. A keresztábrához kapcsolódó khi-négyzet próba szignifikancia szintje arra enged következtetni, hogy az életkor és a PM ismerete között összefüggés van. A kapcsolat erőssége közepes. A belső relációk alapján (Std. rez = 4,7) a legidősebb válaszadók rendelkeznek a legtöbb ismerettel a projektmenedzsmenttel kapcsolatban.

A válaszok iskolai végzettség szerinti megoszlása is jellegzetes mintát mutatott. Minél magasabb szintű végzettséget tudtak magukénak a megkérdezettek, annál jobb ismeretségről számoltak be a

projektmenedzsmentre vonatkozóan (8. táblázat). A Cramer mutató (0,28) alapján gyenge kapcsolatra következtethetünk.

**8. táblázat: A PM elemeinek, lépéseinek és eszközrendszerének ismertségi szintje a válaszadók megítélése szerint iskolai végzettség alapján (%)**

Iskolai végzettség	PM ismerete			Összesen
	nem ismeri	hallott már róla	jól ismeri	
Elemi és szakmai (OKJ)	44,0	52,0	4,0	100,0
Std. rez.	0,7	1,2	-2,3	
Érettségi	26,2	60,0	13,8	100,0
Std. rez.	-1,3	3,1	-2,1	
Diplomás	39,4	34,0	26,6	100,0
Std. rez.	1,2	-0,9	-0,4	
Tud. fokozattal rendelk.	5,9	11,8	82,4	100,0
Std. rez.	-2,9	-2,4	6,1	
<i>Összesen</i>	<i>35,4</i>	<i>36,9</i>	<i>27,7</i>	<i>100,0</i>

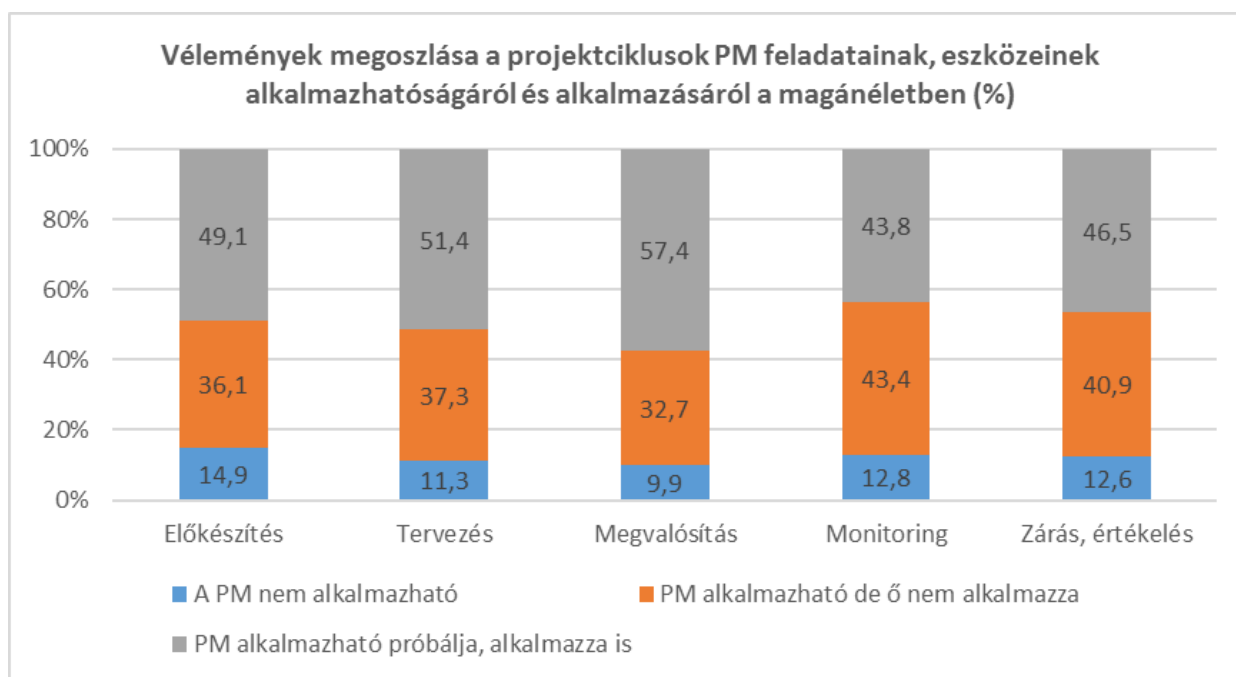
(Pearson-féle khi-négyzet: 0,000; df: 6; Cramer's V: 0,28)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Az eddigiek összegzéseként megállapíthatom, hogy válaszadóim közül elsősorban a magasabb iskolai végzettségű és idősebb férfiak mutattak nagyobb jártasságot a projektmenedzsment témakörében. Kíváncsi voltam azonban arra is, hogy akik ismerik, vagy „hallottak róla”, mennyiben tartják alkalmazhatónak a PM szemléletét és gyakorlatát a magánélet menedzselésében.

#### 4.2.2. Vélemények a PM magánéletben való alkalmazhatóságáról

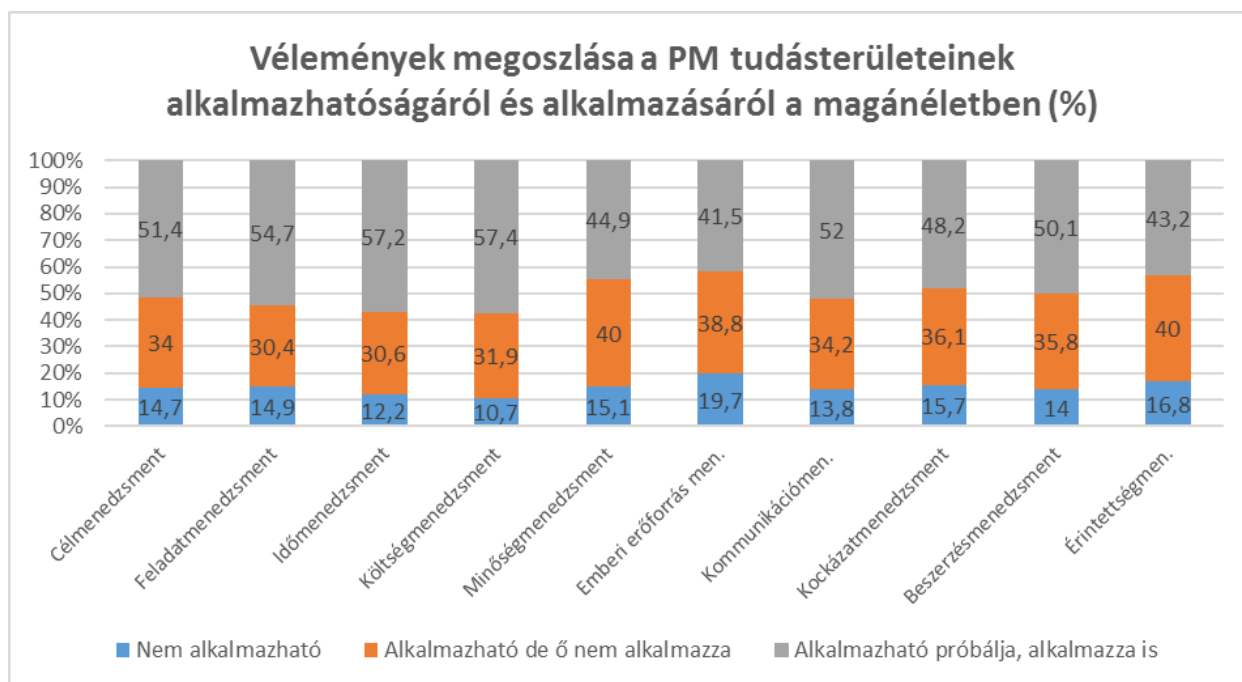
A PM használhatóságára vonatkozó kérdésre adott válaszokat a jobb áttekinthetőség érdekében három kategóriába vontam össze. Mindazokat, akik – nehezen, vagy könnyen, de – alkalmazhatónak vélik a PM lépéseit és eszközeit, az „alkalmazható” csoportba soroltam, akikkel szemben azok állnak, akik kategorikusan elvetik a PM használhatóságát a magánéletben. Ezek után az „alkalmazható” választ adók között megkülönböztettem azokat, akik szerint bár használhatók a PM eljárásai, de ők maguk nem alkalmazzák azokat, illetve azokat, akik bevallásuk szerint „próbálkoznak vele”, vagy alkalmazzák is a magánéletükben.



**3. ábra: Vélemények megoszlása a projektciklusok PM feladatainak, eszközeinek alkalmazhatóságáról és alkalmazásáról a magánéletben (%)**

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

A projektciklus egyes szakaszaira kérdezve a fenti megoszlást tapasztaltam (3. ábra). A kategorikus elutasítók valamennyi ciklusra vonatkozóan a válaszadók 10-15%-át tették ki. Ez azt jelenti, hogy az összes válaszadóm túlnyomó többsége (86-90%-a) szerint a PM eljárásai – könnyen, vagy nehezen – alkalmazhatók a gazdasági projektek világán túl is. Nem várt meglepetést okozott az „alkalmazza” válaszok magas aránya, ami szerint a megkérdezettek közel fele nem csak alkalmazhatónak tartja, hanem használja is, vagy próbálkozik használni a PM eljárásait a magánéletében. A legtöbb elutasítás az előkészítés, majd a monitoring és a zárás értékelés lépéseire vonatkozott.



**4. ábra: Vélemények megoszlása a PM tudásterületeinek alkalmazhatóságáról és alkalmazásáról a magánéletben (%)**

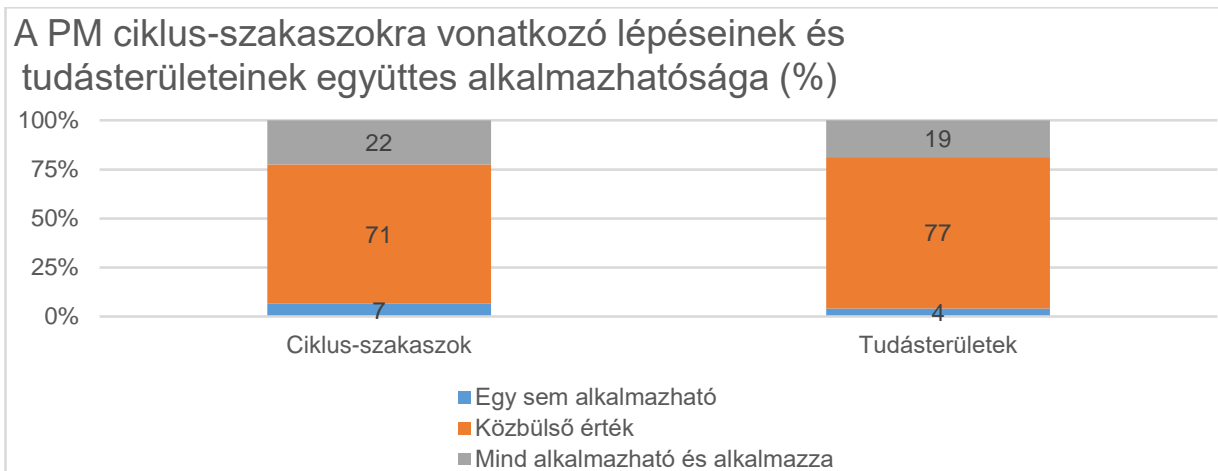
*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

A projektciklusok teendőihez hasonló módon kérdeztem rá a szükséges tudásmenedzsment területek alkalmazhatóságáról vallott nézetekre is (4. ábra). Az eredmények nagyon hasonló képet mutattak, mint az előző (3.) ábra adatai. A tudásterületek alkalmazásáról a válaszadók 15-20%-a állította, hogy azok nem alkalmazhatók a magánéletben, 30-40% azt, hogy szerintük alkalmazhatók, de ők maguk nem is próbálkoznak velük, míg a megkérdezettek 40-50%-a szerint alkalmazhatók, és ők maguk is alkalmazzák, vagy próbálkoznak az alkalmazásukkal.

A 3-4. ábrán külön-külön szerepeltek a ciklusok elemeinek és eszközeinek, illetve a tudásterületek jártasságainak alkalmazhatóságára vonatkozó megítélések. Kíváncsi voltam arra is, hogy vannak-e olyan válaszadók, akik az összes ciklus folyamat és eszköz (5. ábra első oszlop), valamint az összes tudásterület (5. ábra második oszlop) alkalmazhatóságát egyformán alkalmazhatónak, vagy nem alkalmazhatónak ítélik meg. Úgy vélem ugyanis, hogy a PM olyan rendszer, amelynek valamennyi eleme nem csak felhasználható a magánéletünkben, hanem érdemes is szisztematikusan alkalmazni is azokat.

Az „egy sem alkalmazható” kategória az 5. ábrán azt jelenti, hogy a felsorolt 5 ciklus minden folyamatára és eszközére ugyanazt a „nem alkalmazható” választ jelölte meg a kérdőív kitöltője, míg a „mind alkalmazható és alkalmazza” azok arányát mutatja, akik valamennyi ciklus folyamatait és eszközeit alkalmazhatónak tartják és alkalmazzák is. A „közbülső érték” azok

aránya, akik egy-egy szakasznál az alkalmazhatóságot jelölték, míg más szakaszoknál nem. Ugyanígy módon értelmezhető az 5. ábra második – a tudásterületekre vonatkozó – oszlopa is.



**5. ábra: A PM ciklus-szakaszokra vonatkozó lépéseinek és tudásterületeinek együttes alkalmazhatósága (%)**

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Számomra meglepő eredményt kaptam: a tudásterületek alkalmazhatóságára vonatkozó megítélések erősebben szórtak, mint a ciklusokra vonatkozók. A beszédesebb elnevezésük miatt könnyebben értelmezhető tudásterületekről mindössze 4,2% jelzett következetesen elutasító, és 18,7% kategorikusan elfogadó ítéletet. (Ebben természetesen közrejátszhatott az is, hogy míg a ciklusok csak 5, a tudásterületek 10 tételre kérdeztem rá.) A khi-négyzet próba ( $p > 0,05$ ) nem erősített meg abban, hogy a projektmunkában szerzett tapasztalat és az eszközalkalmazhatóság megítélése között kapcsolat lenne.



**9. táblázat: A projekt ciklusok teendői és eszközei alkalmazhatóságának végletes megítélései a projektmunkában szerzett tapasztalatok szerint (%)**

Projekt-stáb tagja	Egy sem alkalmazható	Közbülső érték	Mind alkalmazható és alkalmazza	Összesen
nem volt	5,8	78,2	16,0	100,0
Std. rez.	-0,5		0,19	
1-2-szer volt	9,5	66,7	23,8	100,0
Std. rez.	1,0		1,3	
többször volt	6,4	64,7	28,9	100,0
Std. rez.	-0,2		-0,5	
<i>Összesen</i>	<i>6,7</i>	<i>70,9</i>	<i>22,4</i>	<i>100,0</i>

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,085; df: 20; Cramer's V: 0,17)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Érdekes, hogy a sarkos vélemények közül a pozitív megítélések együtt növekednek a projektmunkában szerzett tapasztalatok mennyiségével (9. táblázat), az elutasító állásfoglalások azonban nem. Ezért azután az összefüggés nem is szignifikáns, 0,085-ös értéket mutat. Mégis jól látható, hogy minél több projektmunkában vett részt valaki, annál erősebben véli úgy, hogy a PM eszközei és tudásterületei (10. táblázat) jól használhatók a magánéletben is.

**10. táblázat: A tudásterületek alkalmazhatóságának végletes megítélései a projektmunkában szerzett tapasztalatok szerint (%)**

Projekt-stáb tagja	Egy sem alkalmazható	Közbülső érték	Mind alkalmazható és alkalmazza	Összesen
nem volt	3,4	84,0	12,6	100,0
Std. rez.	-0,6		-2,0	
1-2-szer volt	8,3	73,8	17,9	100,0
Std. rez.	1,9		-0,2	
többször volt	3,2	71,1	25,7	100,0
Std. rez.	-0,7		2,2	
Összesen	4,2	77,1	18,7	100,0

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,000; df: 40; Cramer's V: 0,30)

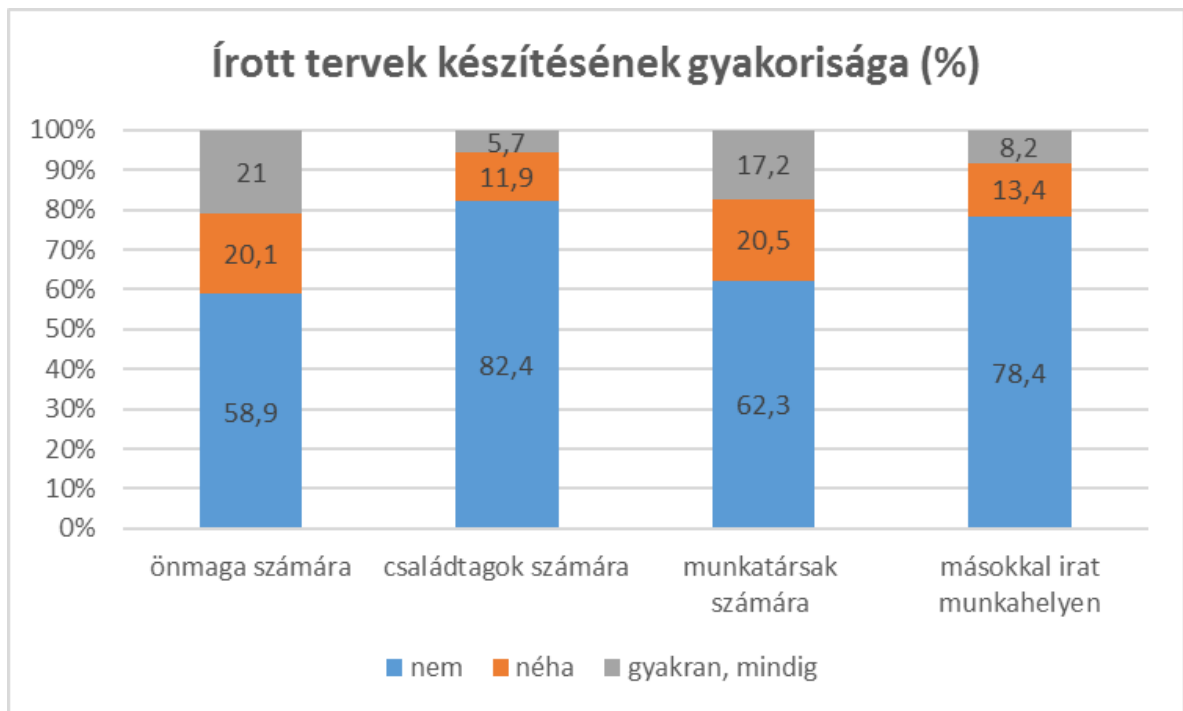
*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Bár a fentiekben (3-4. ábra) a PM alkalmazásának lehetőségére akartam rávilágítani, a válaszok már azt is jelezték, hogy a megkérdezettek a gyakorlatban is alkalmazzák-e a szóban forgó eszközöket. Ez a gyakorlat azonban csak általánosságban jelentkezett. A következőkben a gyakorlat konkrétabb összetevőire voltam kíváncsi.

#### **4.2.3. A PM gyakorlati alkalmazása**

Az ember általában önmagának vagy családtagjainak, esetleg munkatársainak írhat terveket, projekteket. Már önmagában az nagy eredmény, ha valaki írásban rögzíti az ilyen elgondolásokat és feladatokat, hát még ha a PM eljárásait és eszközeit is felhasználja eközben.

Első lépésként azt vizsgáltam, hogy a válaszadók hány százaléka készít írott terveket önmagának, vagy másoknak.



**6. ábra: Írott tervek készítésének gyakorisága (%)**

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Amint a 6. ábrán látható, a családtagoknak készülő írott tervek jóval ritkábbak, mint a saját célra összeállítottak. A válaszadóknak átlagosan alig 17%-a tervezi meg családtagjai tennivalóit „néha”, vagy „gyakran”. Ugyanakkor azonban a családtagoknak írott tervek vagy projektek szignifikáns összefüggést mutatnak a PM ismeret szintjével (11. táblázat). A reziduálisokat vizsgálva megállapítható, hogy a „nem készít”-„nem ismeri”, a „néha készít”-„hallott már róla”, valamint a „gyakran/mindig készít”-„jól ismeri” relációkban statisztikailag is igazolható a változók közötti kapcsolat.

**11. táblázat: Családtagok számára írott tervek készítésének gyakorisága a PM ismereti szintje szerint (%)**

A PM lépéseit	Írott terveket készít családtagjai számára			Összesen
	Nem	Néha	Gyakran/mindig	
nem ismeri	96,4	2,4	1,2	100,0
Std. rez.	2,0	-3,6	-2,4	
hallott már róluk	74,4	19,9	5,7	100,0
Std. rez.	-1,2	3,0	0,0	
jól ismeri	75,0	13,6	11,4	100,0
Std. rez.	-0,9	0,6	2,8	
<i>Összesen</i>	<i>82,4</i>	<i>11,9</i>	<i>5,7</i>	<i>100,0</i>

1.

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,000; df: 4; Cramer's V: 0,21)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Amint a 12. táblázatban az „összesen” sorában látható, a megkérdezettek 41%-a foglalja össze a saját tennivalóit néha, vagy gyakran, mintegy 60%-uk soha. Ha azonban felbontjuk ezeket az adatokat a PM ismereti szintje szerint (12. táblázat), azt tapasztaljuk, hogy akik „jól ismerik” a PM elveit és módszereit, megközelítően 60%-ban készítenek önmaguknak írott terveket „néha” vagy „gyakran”, szemben a PM-et nem ismerők 17%-ával. A kereszttáblán belül viszonyokról megállapítható, hogy a PM ismerete és a tervekészítés közötti kapcsolat leginkább a “nem ismeri”-“nem készít tervet”, valamint a “jól ismeri”-“gyakran/mindig készít tervet” relációkra vezethető vissza.

**12. táblázat: Önmaguk számára írott terveket készítő válaszadók a PM ismereti szintje szerint (%)**

A PM lépéseit ...	Írott terveket készít önmaga számára			Összesen
	nem	néha	gyakran/mindig	
nem ismeri	82,2	11,2	6,5	100,0
Std. rez.	4,0	-2,6	-4,1	
hallott már róluk	50,0	23,9	26,1	100,0
Std. rez.	-1,5	1,1	1,5	
jól ismeri	40,9	26,5	32,6	100,0
Std. rez.	-2,7	1,6	2,9	
<i>Összesen</i>	<i>58,9</i>	<i>20,1</i>	<i>21,0</i>	<i>100,0</i>

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,000; df: 4; Cramer's V: 0,26)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Úgy tűnik az eddigi eredményekből, hogy a PM ismerete nem csak az alkalmazására való hajlandóságot, hanem a gyakorlati alkalmazását is elősegíti. Legalábbis önmaga számára gyakrabban ír terveket, aki ismeri a PM elveit és/vagy gyakorlatát. Számomra furcsa módon még akkor is felfedezhető ez az összefüggés, ha nem azt vizsgáljuk, hogy a projektmenedzsmentben járatos kérdezett személyesen ír-e terveket magának, vagy másoknak; hanem ha arra vagyunk kíváncsiak, hogy másokkal írat-e ilyen dokumentumokat (11. táblázat).

**13. táblázat: Írott terveket készítettése munkatársaknak a válaszadó PM ismereti szintje szerint (%)**

A PM lépéseit	Írott terveket készít munkatársak számára			Összesen
	nem	néha	gyakran/mindig	
nem ismeri	91,7	6,5	1,8	100,0
Std. rez.	4,9	-4,0	-4,8	
hallott már róluk	54,5	25,6	19,9	100,0
Std. rez.	-1,3	1,5	0,9	
jól ismeri	34,8	31,8	33,3	100,0
Std. rez.	-4,0	2,9	4,5	
<i>Összesen</i>	<i>62,3</i>	<i>20,5</i>	<i>17,2</i>	<i>100,0</i>

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,000; df: 4; Cramer's V: 0,34)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Ezen a ponton eszünkbe juthat Kovács Endre korábban idézett véleménye, ami szerint „a projektmenedzsment módszertana nem csupán egy munkamódszertan ... 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).

#### **4.2.4. A hétköznapi tervezés és a PM eszközei a gyakorlatban**

Tervezni természetesen sokféle módon lehet. Még az írott tervek esetében is nagy valószínűséggel előfordulhat, hogy azok nem igazán követik a projektmenedzsment lépéseit és eszközeit. Az adatfelvétel módszerem nem tette lehetővé számomra annak ellenőrzését, hogy a szóban forgó tervek milyen mértékben felelnek meg a PM követelményeinek, csak megközelíteni tudtam a problémát. Rákérdeztem, hogy a szóban forgó tervek tartalmazznak-e konkrét mérőszámokat (indikátorokat) és határidőket; hogy a megkérdezett nyomon követi-e, ellenőrzi-e „menet közben” a megvalósítás folyamatait (monitoring); valamint hogy értékeli-e a tervek megvalósulását.

**14. táblázat: A válaszadók önmaguk számára írott terveinek és eredményeinek számszerűsítése (%)**

Konkrét mérőszámok	Önmagának ír terveket			
	nem	néha	gyakran/mindig	Összesen
nem	83,0	10,4	6,6	100,0
Std. rez.	5,1	-3,5	-5,1	
néha	35,0	43,0	22,0	100,0
Std. rez.	-3,1	5,1	0,2	
gyakran/mindig	26,3	22,0	51,7	100,0
Std. rez.	-4,6	0,5	7,3	
<i>Összesen</i>	<i>58,9</i>	<i>20,1</i>	<i>21,0</i>	<i>100,0</i>

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,000; df: 4; Cramer's V: 43)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Válaszadóim kétharmada-háromnegyede „néha”, vagy „gyakran”, esetleg „mindig” konkrét, ellenőrizhető és értékelhető mérőszámokkal látja el az önmaga számára írott terveit. Akik azonban „gyakran” fogalmazzák meg írásban önmaguk céljait és feladatait, 52%-ban teszik ezt számszerűsített formában.

A munkatársak számára írott tervek azonban – a válaszadók szerint – már 80-90%-ban tartalmaznak kvantitatív mérőeszközöket „néha”, vagy „gyakran”; és mindössze 19% jelezte, hogy nem számszerűsíti a célokat és a feladatokat. Az a kevés (61 fő) válaszadó, akik családtagjaik számára is készítenek terveket, 70%-ban egészítik ki azokat „néha”, vagy „gyakran” számszerűsített indikátorokkal.

A hibás válaszok (nem ír terveket, de számszerűsíti azokat) aránya ennél a kérdésnél (a 14. táblázatban) 17%. A téves válaszok oka lehet figyelmetlenség, vagy egyszerű elírás, de ezek mennyisége a kérdések ismétlődésénél egyre csökken. A munkatársaknak és a családtagoknak írott tervek esetében már „csak” 10-10%. A mérőszámok alkalmazása és a tervekészítés közötti a khi-négyzet próba alapján összefüggés mutatható ki, ugyanakkor a kapcsolat szorossága közepes. A reziduumok arra engednek következtetni, hogy a keresztáblán belül „nem ír”-„nem jelöl

határidőket”, a „néha ír-„néha jelöl határidőket”, valamint a „gyakran/mindig ír”-„gyakran/mindig ír határidőket” relációk mutatnak szignifikáns kapcsolatot.

**15. táblázat: A válaszadók önmaguk számára írott terveinek ellátása határidők megjelenítésével (%)**

Pontos határidők	Önmagának ír terveket			
	nem	néha	gyakran/mindig	Összesen
nem	90,5	6,2	3,3	100,0
Std. rez.	6,0	-4,5	-5,6	
néha	46,5	37,6	15,8	100,0
Std. rez.	-1,6	3,9	-1,1	
gyakran/mindig	25,6	27,4	47,0	100,0
Std. rez.	-5,5	2,1	7,2	
Összesen	58,8	20,2	21,0	100,0

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,000; df: 4; Cramer's V: 0,45)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Az írott tervek 70-88%-a tartalmaz határidőket is a tennivalók mellett. Az önmaguknak írott tervek esetében a „gyakran” és „mindig” megjelenő határidők aránya 47%, a családtagoknak készített terveknél 55,6% és a munkatársaknak szánt tervek esetében pedig 87,7%.

Önmagunk ellenőrzése, monitorizálása nagy önfegyelmet követel meg. Nem csoda hát, ha az ellenőrzés és a folyamatok nyomon követése valamelyes kisebb mértékben jellemzi hétköznapijaink menedzselését, mint a fentebb említett tervszámok használata, ugyanakkor ebben az esetben is megfigyelhető, hogy a határidők nyomonkövetése és a tervek készítés változók között szignifikáns kapcsolat van ( $p < 0,01$ ).

A válaszadók az önmaguk számára írott tervek folyamatainak nyomon követését 41%-ban végzik „gyakran” vagy „mindig” (16. táblázat). A családtagok terveit a válaszadók 63%-a ellenőrzi, a munkatársak terveit pedig 82,9%-ban. Az ellenőrzés következetessége tehát úgy erősödik, ahogyan távolodunk a tervek íróinak személyétől.



**16. táblázat: A válaszadók önmaguk számára írott terveinek monitorizálása (%)**

Ellenőrzés, monitoring, nyomon követés	Önmagának ír terveket			
	nem	néha	gyakran/mindig	Összesen
nem	89,3	6,1	4,6	100,0
Std. rez.	6,0	-4,5	-5,6	
néha	39,8	39,0	21,2	100,0
Std. rez.	-1,6	3,9	-1,1	
gyakran/mindig	35,4	23,6	41,0	100,0
Std. rez.	-5,5	2,1	7,2	
<i>Összesen</i>	<i>58,8</i>	<i>20,2</i>	<i>21,0</i>	<i>100,0</i>

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,000; df: 4; Cramer's V: 0,42)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Az értékelés fontosságát a pedagógiai, pszichológiai szakirodalom különösen fontosnak tartja a családon és a munkahelyen egyaránt.

**17. táblázat: A válaszadók önmaguk számára írott terveinek értékelése (%)**

Értékelés	Önmagának ír terveket			
	nem	néha	gyakran/mindig	Összesen
nem	79,6	12,5	7,9	100,0
Std. rez.	4,2	-2,6	-4,4	
néha	41,4	31,5	27,0	100,0
Std. rez.	-2,4	2,7	1,4	
gyakran/mindig	34,4	24,8	40,8	100,0
Std. rez.	-3,6	1,2	4,8	
<i>Összesen</i>	<i>58,8</i>	<i>20,2</i>	<i>21,0</i>	<i>100,0</i>

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,000; df: 4; Cramer's V: 0,32)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Az önmaguk számára tervező válaszadók 41%-a jelezte, hogy „gyakran” és „mindig” értékeli az erőfeszítéseit és azok sikerességét egy-egy folyamat végén. A családtagok esetében az értékelők aránya már 55,6%-ra, a munkatársaknál pedig 74,4%-ra nő.

Úgy tűnik, hogy a kérdezettek számára a konkrét mérőszámok megjelenítése okozza a legnagyobb problémát, ami nélkül az ellenőrzés és az értékelés is meglehetősen szubjektív folyamat lehet. Ha összehasonlítom a projekt ciklusokhoz köthető folyamatok és eszközök alkalmazhatóságáról adott véleményeket a kvantitatív indikátorok használatával (18. táblázat), akkor látható, hogy azok is, akik az összes eszköz használhatósága mellett voksoltak, 13%-ban nem határoznak meg mérőszámokat a maguk terveinek rögzítésekor. A reziduumok alapján a „szélsőséges” relációk mentén mutatható ki statisztikailag is igazolható sajátosság. Megállapítható, hogy, akik nem konkrét mérőszámok mentén szervezik önmagukat, nagyobb arányban szerepelnek a mintában azok esetében, akik szerint a projekt-ciklusok folyamatai és eszközei közül egy sem alkalmazható.

**18. táblázat: A konkrét mérőszámok használata önmaga számára készített tervekben a projekt-ciklusok folyamatainak és eszközeinek alkalmazhatóságáról alkotott vélemények szerint (%)**

Konkrét mérőszámok alkalmazása	A projekt-ciklusok folyamatai és eszközei			
	egy sem alkalmazható	közbülső értékek	mind alkalmazhatók	Összesen
nem	12,0	74,9	13,1	100,0
Std. rez.	3,3		-3,2	
néha	1,0	70,0	29,0	100,0
Std. rez.	-2,2		1,4	
gyakran/mindig	0,0	62,7	37,3	100,0
Std. rez.	-2,8		3,4	
<i>Összesen</i>	<i>6,7</i>	<i>70,9</i>	<i>22,4</i>	<i>100,0</i>

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,000; df: 20; Cramer's V: 0,31)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Számomra a fenti eredmények biztatónak tűnnek. Azt sugallják, hogy aki megismerte a PM szemléletét és módszereit, az előszeretettel alkalmazza is azokat a magánéletében és a munkahelyén egyaránt. Interjúim és hétköznapi beszélgetéseim során ugyanakkor azt tapasztaltam, hogy ez az összefüggés nem ilyen egyértelmű. Nem mindenkit „ragad meg” a projektmenedzsment azok közül sem, akik találkoztak már vele a gyakorlatban is. Viszonylag gyakran találkoztam olyan véleményekkel – projektmenedzserek részéről is –, hogy a PM csakis az üzleti élet speciális feladataihoz illeszthető, de a magánélet kihívásaihoz nem.

#### **4.2.5. A PM eszközök alkalmazásának/elutasításának indoklása**

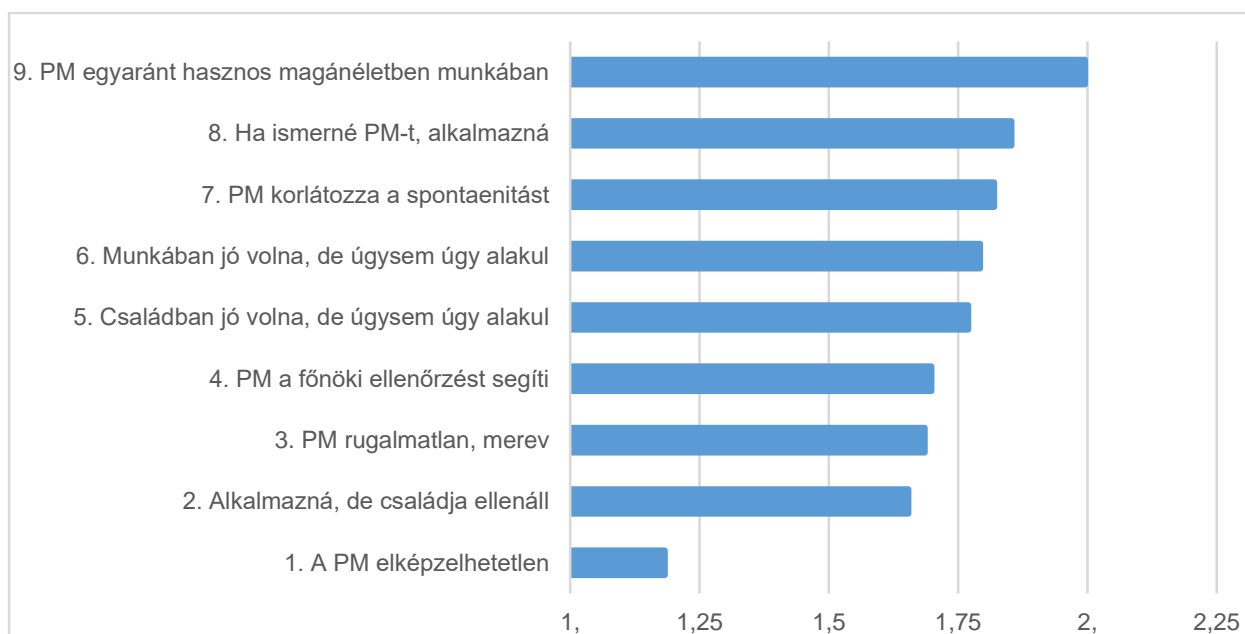
A kérdőív összeállításakor figyelembe vettem, hogy milyen indokok szólhatnak a projektmenedzsment magánéletben való alkalmazása ellen. Informális beszélgetések és interjúk készítése közben a leggyakoribb ellenérv a PM formális jellegére hivatkozott. Mások a családi élet érzelmi oldalát féltették a PM formalizált nyelvétől. Voltak, akik nem tudtak megfogalmazni egyértelmű ellenérvet, csak kategorikusan elutasították az alkalmazás lehetőségét. Néhányan úgy

nyilatkoztak, hogy főleges erőltetni a menedzsment szemlélet és technika alkalmazását, a gyakorlatban a folyamatok úgysem követik az előre eltervezett irányokat.

A kérdőíven ezért összeállítottam kilenc olyan állítást, amik körüljárják a lehetséges érveket, és a válaszadók feladata volt megjelölni, milyen mértékben értenek egyet a megállapításokkal. Az eredetileg hat fokozatú skálán az egyes azt jelentette, hogy a kérdezett teljes mértékben egyetért a megfogalmazottakkal, a hatos pedig, hogy teljesen elutasítja. A könnyebb áttekinthetőség érdekében a hatfokozatú skálát három fokozatúra egyszerűsítettem, és a válaszokat grafikusán jelenítettem meg az alábbi (7.) ábrán.

Amint látható, a legalacsonyabb egyetértés azt a megállapítást kísérte, hogy a PM bizonyos folyamatai elképzelhetetlenek és sürgősségetlenek a magánéletben. Erre a tételre egyetlen „teljesen egyetérték” válasz sem érkezett, az átlageredménye 1,18-as érték lett; alig haladva meg az 1-es minimum-értéket.

A második állítás 1,65-ös átlageredményt ért el, és csak a harmadik helyen szerepelt (1,68-as értékkel) a PM formális voltára hivatkozó megállapítás. Az 5. és a 6. tételek általában a tervezés hatástalanságát hangsúlyozzák a családban, illetve a munkában. (Nagyapám magyarázata szerint a szocialista „tervgazdaságban” működött az a rendszer, amikor a terveket rendszeresen a valóságos folyamatokhoz módosították.)



**7. ábra: A PM alkalmazhatóságára vonatkozó megállapításokkal való egyetértés átlagértékei (Átlagértékek; 1=Nem ért egyet; 3=Egyetért)**

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

A legmagasabb szintű (1,99-es értékű) egyetértés a 9. számú tételt kísérte, amely pedig hasznosnak és kivitelezhetőnek nevezte a PM alkalmazását a magánéletben és a munkában is.

Az ábrán látottak összegzéseként elmondhatom, hogy a válaszadóim többsége tagadja, hogy a PM – vagy annak egyes folyamatai – elképzelhetetlenek és szükségtelenek volnának a magánéletben, egyetértnek azzal, hogy a PM hasznos és alkalmazható az üzleti életen kívül is.

Ezek azonban átlagértékek, igen nagy (std. dev. 0,7-0,8) szóródással. Ha összevetjük őket más változók értékeivel érdekesebb kép tárul elénk.

**19. táblázat: A PM rugalmatlanságára vonatkozó megítélések a projekt-munkában szerzett tapasztalatok szerint (%)**

A PM rugalmatlan, formális	Projektmenedzser volt			
	egyszer sem	egy-kétszer	többször	Összesen
nem ért egyet	49,1	49,3	51,2	49,7
Std. rez.	-0,1	0,5	-0,4	
valamelyest egyetért	33,7	32,9	28,0	32,1
Std. rez.	0,0	0,1	-0,1	
egyetért	17,2	17,8	20,8	18,2
Std. rez.	0,2	-0,8	0,7	
<i>Összesen</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,811; df: 4; Cramer's V: 0,04)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

A 19. táblázat adataiból fontos jelenség fedezhető fel. Láthatóvá válik a projektmenedzserek megosztottsága a PM magánéletben való alkalmazásának lehetőségével kapcsolatban. A már több projektet levezetett menedzserek csaknem feleannyi arányban (21%) állítják, hogy a PM túlságosan merev, formális, rugalmatlan a magánéletben való alkalmazhatósághoz, mint amennyien (51%) tagadják ezt. De hasonló mintázatot láthatunk a 19. táblázat első két oszlopában; a projektmenedzserként projekt munkát sosem, vagy csak 1-2-szer végzők között is.

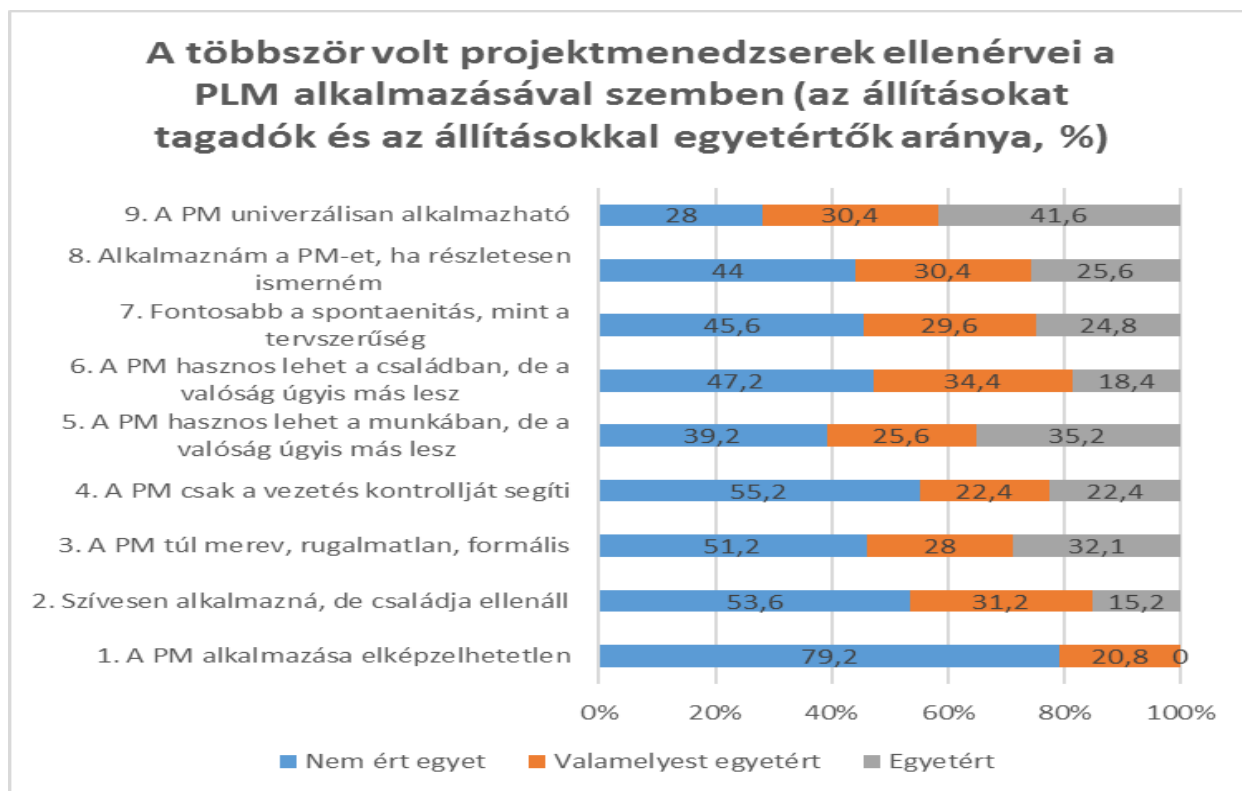
Megítélésem szerint egy olyan jelenséggel találkoztunk itt, amikor egy csoport hasonló helyzete nem szül kollektív attitűdöt valamilyen ténnyel, vagy lehetőséggel szemben. Úgy tűnik, hogy a projektmenedzsment magánéletben való alkalmazása (a PLM) nem annyira helyzet, mint inkább személyfüggő probléma.

A 19. táblázat másik fontos mondanivalója, hogy a projektmenedzserek egyik fő kifogása a PM-mel szemben annak formális jellege, merevsége. Erre egyébként már Murdick (1976: 21.) is figyelmeztette a menedzsereket a projektmunkával kapcsolatban is. Így írt: „A projektmenedzsment megközelítés szándékosan mechanikus; arra a feltételezésre alapoz, hogy ha sikerül elérni a cél-időpontokat és financiális terveket, akkor minden rendben van.”

Szerinte a HR különböző eszközeinek alkalmazása segíthet a problémán a projektmunkában is. De erre még visszatérek, most a más típusú ellenérvek összefüggéseinek erejét vizsgálom a projektmenedzserek körében.

A 7. ábrán láthattuk a felsorolt állításokkal való egyetértés átlagértékeit összes válaszadó véleményét figyelembe véve. A 8. ábra ezzel szemben csak a többször volt projektmenedzserek állásfoglalását mutatja be valamennyi állítással kapcsolatban. Ha egy mondattal kellene összefoglalnom a 8. ábra adatait, azt úgy fogalmaznám meg, hogy a PLM alkalmazása nem elképzelhetetlen, de nem biztos, hogy kívánatos. A legtöbben (41,6%) egyetértett azzal, hogy a PM alkalmazható a munkában és a magánéletben is. Ezt követte az a megítélés, hogy a munkában elképzelhető a PLM, de fölösleges, mert „a valóság úgyis más lesz”. A harmadik helyre sorolódott (32%) a PM túlzottan formális voltát hangsúlyozó állítás.

Meglepő számomra a 8. állítással („alkalmaznám, ha ismerném”) való egyetértés mértéke. A válaszadók negyede kevésnek gondolja a PM ismereteit, annak ellenére, hogy többször dolgozott már projektmenedzserként.



**8. ábra : A többször volt projektmenedzserek ellenérvei a PLM alkalmazásával szemben (az állításokat tagadók és az állításokkal egyetértők aránya, %)**

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Összegezve: a PLM kérdésében a projektmenedzser közösség megosztott. Mintegy negyedük-ötödük nem támogatja tiszta szívvel a PM magánéletben alkalmazását, megközelítően a felük azonban alkalmazhatónak és hasznosnak tartja azt. A legtöbbet hangoztatott kifogás a PM alkalmazásával szemben a fölöslegessége („a valóság úgyis más lesz”) és a „formális” volta. Érdekes, hogy mennyivel kevesebben osztják a „valóság úgyis más lesz” érvet a családi élettel kapcsolatban, mint a munkával. Magam ennek az ellenkezőjére számítottam. Úgy tűnik, hogy a projektmenedzserek a munkavégzésnek csak speciális formájára, speciális feladataira nézve tartják hasznosnak a PM módszereit és gyakorlatát. A munkában a PM alkalmazása szerintük nem „elképzelhetetlen”, de nem hatékony.

Hipotéziseim között szerepel az az elgondolás, ami szerint feltételezem, hogy a projektmenedzsment munkában és/vagy magánéletben való alkalmazásával kapcsolatos hozzáállások életkorcsoportonként eltérő képet mutatnak. Ennek ellenőrzésére megvizsgáltam életkorcsoportonként is a válaszadók egyetértését két markánsan megfogalmazott kijelentéssel. Az egyik „A projektmenedzsment hasznos és jól alkalmazható a magánéletben és a munkában is” állításról várt értékelést. (20. táblázat)

**20. táblázat: A projektmenedzsment univerzálisan alkalmazható állítással való egyetértők aránya életkorcsoportok szerint (%)**

	23 év alatt	23-32	33-44	44 felett	Összesen
Nem ért egyet	53,0	16,8	14,8	15,4	100,0
Std. rez.	6,7	-1,9	-2,9	-1,9	
Valamelyest egyetért	18,8	25,4	33,7	22,1	100,0
Std. rez.	-1,8	0,2	1,7	-0,2	
Egyetért	5,5	31,5	31,5	31,5	100,0
Std. rez.	-4,8	1,7	1,0	2,2	
Összesen	25,4	25,6	27,1	22,9	100,0

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,000; df: 6; Cramer's V: 0,32)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

A 20. táblázat adatai szerint a legfiatalabb korcsoport ért egyet az állítással a legkevésbé. Kétharmaduk egyenesen tagadja, hogy a PM a magánéletben és a munkában is alkalmazható volna. Érdekes eredmény, hiszen – emlékezzünk rá – a 3. ábra arról informált, hogy a legfiatalabbak 90%-a nem ismeri a projektmenedzsmentet, 10%-a pedig csak „hallott róla”. Az életkor és a PM univerzalitással való egyetértés közötti kapcsolat erőssége a közepesnél gyengébb. A reziduálisok alátámasztják, hogy az egyet nem értők főként a 23 év alattiak, míg az egyetértők a 44 felettiak köréből kerültek ki.

A másik állítás, amiről a különböző életkorcsoportok véleménymegoszlását vizsgáltam, úgy szökö, hogy „Én szívesen alkalmaznám a projektmenedzsmentet, ha ismerném részletesen”.



**21. táblázat: Az „alkalmaznám a PM-et, ha részletesen ismerném” állítással való egyetértők aránya életkorcsoportonként (%)**

	23 év alatt	23-32	33-44	44 felett	Összesen
Nem ért egyet	40,5	15,7	19,5	24,3	100,0
Std. rez.	4,1	-2,4	-2,0	0,4	
Valamelyest egyetért	22,6	27,1	29,9	20,3	100,0
Std. rez.	-0,7	0,7	0,7	-0,7	
Egyetért	5,3	35,1	35,1	24,6	100,0
Std. rez.	-4,3	2,3	1,6	0,4	
Összesen	25,4	24,6	27,1	22,9	100,0

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,000; df: 6; Cramer's V: 0,24)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

A legfiatalabbak ezzel a kijelentéssel is csak 5%-ban tudnak azonosulni. Az összes életkorcsoport közül a legnagyobb mértékben utasítják el az állítás helyeslését és a legkisebb arányban fejezik ki egyetértésüket.

Hipotéziseim között szerepel az a feltételezés, hogy a PM alkalmazásának lehetőségét a férfiak és a nők nem azonos mértékben támogatják. Arra számítottam, hogy a nők az otthoni és a munkahelyi feladataik dupla terhelése miatt erősebben rá vannak utalva az idejük és energiáik gondos beosztására, így a PM használatát is nagyobb mértékben támogatják, mint a férfiak.

Az alábbi táblázat azonban ennek az ellenkezőjét mutatja. (22. táblázat)

**22. táblázat: A PM univerzálisan alkalmazható állítással való egyetértés nemek szerint (%)**

	Nem ért egyet	Valamelyest egyetért	Egyetért	Összesen
Férfiak	25,2	32,4	42,1	100,0
Std. rez.	-1,2	-1,1	2,4	
Nők	33,7	40,7	25,9	100,0
Std. rez.	0,8	0,7	-1,6	
Összesen	31,2	37,9	30,8	100,0

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,002; df: 2; Cramer's V: 0,16)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

A nők szignifikánsan kisebb ( $p < 0,01$ ) arányban tartják univerzálisan alkalmazható eszköznek a projektmenedzsmentet, mint a férfiak. Ez az eredmény nem függ össze azzal, hogy a mintában szereplő nők kisebb arányban ismerik a PM-et, mint a férfiak. Amikor csak azok támogató hajlandóságát hasonlítottam össze, akik a „jól ismeri” választ adták a projektmenedzsmentre vonatkozóan, a nők és a férfiak válaszai közti különbség fennmaradt. A PM-et „jól ismerő” férfiak 18,5%-a, míg a PM-et „jól ismerő” nőknek csak 8,5%-a tartotta univerzálisan alkalmazhatónak a projektmenedzsmentet.

A PM ismertsége és támogatottsága közti ilyen irányú összefüggés az életkori csoportok között is felfedezhető. A PM-et „jól ismerő” válaszadók közül a legfiatalabb korcsoport 68,8%-a utasította el a projektmenedzsment magánéletben használhatóságát (és mindössze 3,7%-a támogatta), míg a 44 éven felüliek körében a PM támogatottsága 33,3%-ot tett ki.

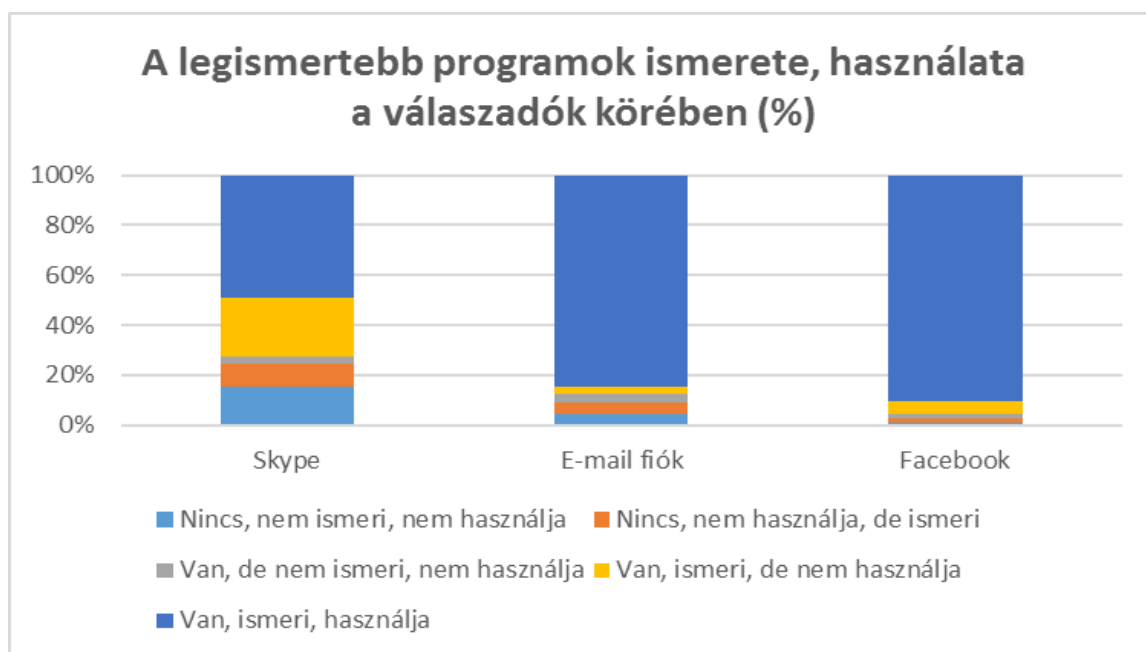
#### **4.2.6. PM szoftverek ismerete és használata**

A számítógépes szoftverek mára hétköznapi életünk szerves részét alkotják. Sok feladatot végezhetünk el a segítségükkel, jelentősen meggyorsítva és megkönnyítve a dolgunkat. A számítógépek miniaturizálásával – akár mobil telefonunkba ültetésével – és az internet bárholonnan való hozzáférhetőségével sikerült elérni, hogy a zsebünkben magunkkal hordhatjuk a digitális világ nagy részét.

Mára a PM feladatait megkönnyítő programok is elérhetők a világhálón, tehát valamennyiünk számítógépén vagy akár telefonján is. Ezek egy része egyszerű emlékeztető naptári bejegyzések, amik figyelmeztetnek barátaink, rokonaink születésnapjára, de jelezhetik fontos határidők közeledését is.

Hozzáférhetők kifejezetten a projektmenedzsmentet segítő szoftverek is, amelyek egy részéről nem is tudunk, nem ismerjük. Pedig lehet, hogy a számítógépünkön vannak használatra készen. Sokan vagyunk azonban – különösen idősebbek –, akik azt sem tudjuk, mi minden található a gépükön, a rendelkezésünkre álló lehetőségeknek csak töredékét ismerjük és használjuk.

A PM-et segítő szoftverek használatára vonatkozó kérdéssoromat olyan programokra vonatkozó kérdésekkel kezdtem, amik feltehetően mindenki, vagy legalábbis a legtöbb komputer-használó gépén megtalálhatók és amiket használnak is a megkérdezettek. Ilyenek az internet, a skype, az elektromos leveleket fogadó és az úgynevezett közösségi oldalak használatát elősegítő programok. Szerepelnek a kérdéssorban olyan szoftverek is, amelyek nem kifejezetten a projektmenedzsmentet könnyítő, de azokhoz is használható lehetőségek (naptár, countdown). Végül rákérdeztem néhány olyan program ismeretére és használatára is, amelyek speciálisan a PM feladatait könnyítik.

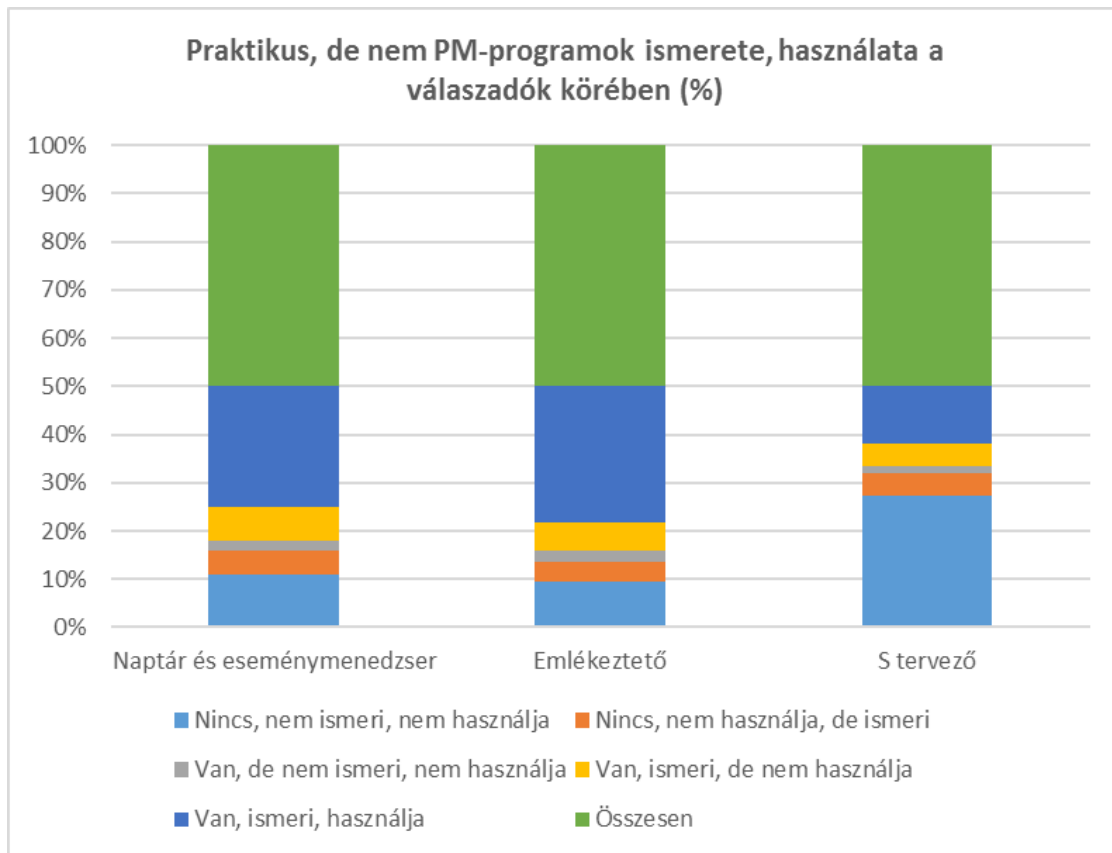


**9. ábra: A legismertebb programok ismerete, használata a válaszadók körében (%)**

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Előzetesen azt gondoltam, hogy nem találok olyan válaszadót, aki ne használná az elektromos levelezési rendszert. Meglepetésemre a megkérdezettek 15,3%-a valamilyen okból nem használja az E-mail fiókját, pedig közel egyharmaduk számítógépén, telefonján elérhető a lehetőség. A

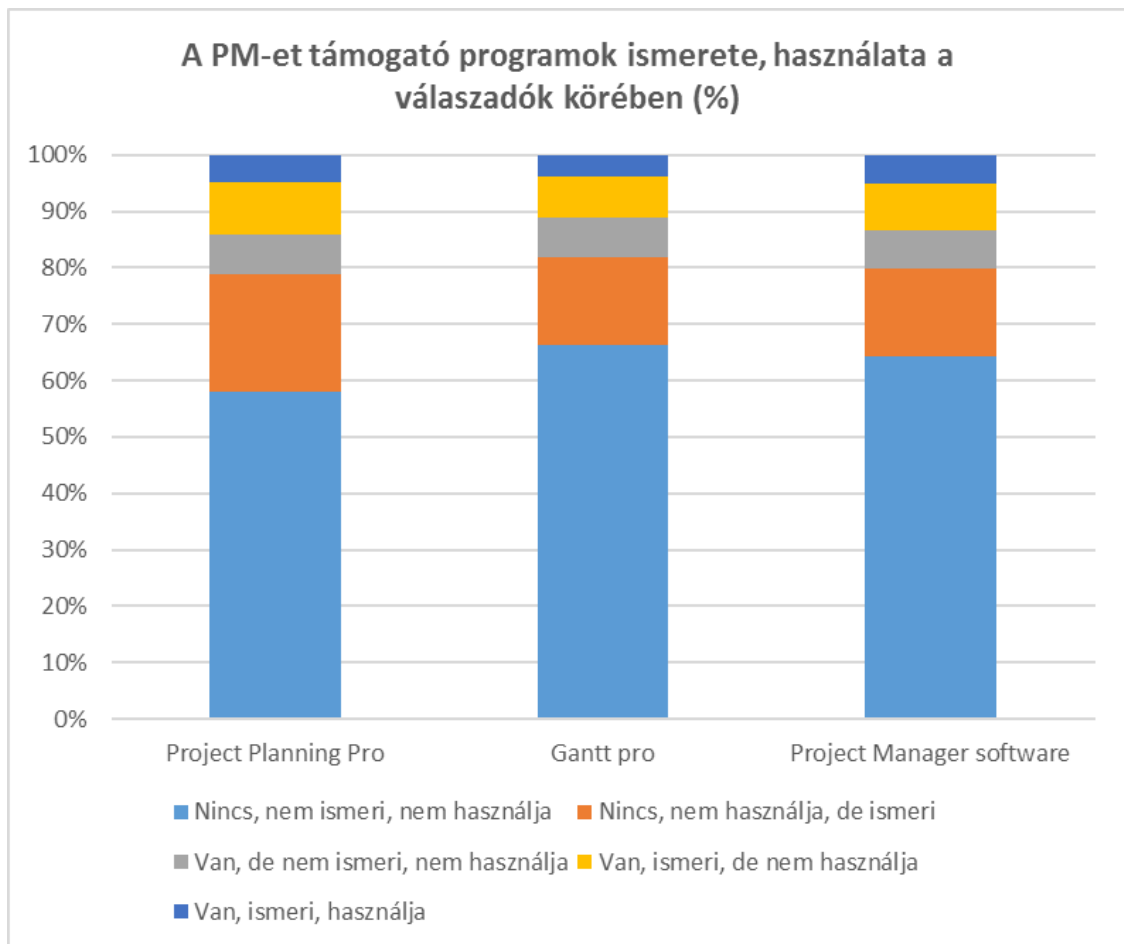
felsoroltak közül messze a Facebook vezet a népszerűségi versenyt, a megkérdezettek 90%-a használja a közösséginek nevezett oldalt.



**10. ábra: Praktikus, de nem PM-programok ismerete, használata a válaszadók körében (%)**

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

A legismertebb programokhoz képest jóval kevesebben alkalmazzák az olyan praktikus emlékeztető és szervező lehetőségeket, amik felhasználhatók hétköznapi életünk és munkafeladataink szervezésére.



**11. ábra: A PM-et támogató programok ismerete, használata a válaszadók körében (%)**

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

A projektmenedzsmentet segítő szoftverek (a továbbiakban PM szoftverek) ismerete és használata kifejezetten elenyésző arányban jelenik meg a válaszadók körében. Mivel azonban a fiatalabbak élnek szorosabb ismeretségben a kibernetikus világgal, feltehetően összefügg a programok ismerete és használata a válaszadók életkorával. (23. táblázat)

**23. táblázat: E-mail fiók használata életkor szerint (%)**

	23 alatt	23-32	33-44	44 felett	Összesen
Nincs, nem ismeri, nem használja	90,5	0,0	4,8	4,8	100,0
Std. rez.	5,9	-2,3	-2,0	-1,7	
Nincs, nem használja, de ismeri	90,5	4,8	4,8	0,0	100,0
Std. rez.	5,9	-1,8	-2,0	-2,2	
Van, de nem ismeri, nem használja	81,3	12,5	0,0	6,3	100,0
Std. rez.	4,4	-1,0	-2,1	-1,4	
Van, ismeri, de nem használja	60,0	13,3	20,0	6,7	100,0
Std. rez.	2,7	-0,9	-0,5	-1,3	
Van, ismeri, használja	15,1	27,8	30,8	26,3	100,0
Std. rez.	-4,1	1,3	1,4	1,4	
Összesen	25,4	24,6	27,1	22,9	100,0

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,000; df: 12; Cramer's V: 0,33)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Érdekesnek találom (23. táblázat), hogy a legfiatalabbak nem használják az elektromos levelezés közismert programját. Biztos voltam benne, hogy valamelyik másik levelezési módot annál inkább előnyben részesítik. És valóban, a Facebook használók a 23 év alattiak körében 91%-ot tesznek ki. De még ez a szerényebb mértékben kihasznált lehetőség – az E-mail fiók – is sokkal népszerűbb a körükben, mint a PM programok bármelyike. A példa kedvéért az egyik legismertebb PM eszköz, a Gantt ábrák szerkesztését segítő szoftver felhasználását vizsgáltam meg életkorok szerint. (24. táblázat)

**24. táblázat: A Gantt pro program használata életkor szerint (%)**

	23 alatt	23-32	33-44	44 felett	Összesen
Nincs, nem ismeri, nem használja	19,0	29,2	30,2	21,6	100,0
Std. dez.	-2,2	1,7	1,0	-0,5	
Nincs, nem használja, de ismeri	44,0	21,3	13,3	21,3	100,0
Std. dez.	3,2	-0,6	-2,3	-0,3	
Van, de nem ismeri, nem használja	54,5	6,1	30,3	9,1	100,0
Std. dez.	3,3	-2,1	0,4	-1,7	
Van, ismeri, de nem használja	25,7	11,4	25,7	37,1	100,0
Std. dez.	0,0	-1,6	-0,2	1,8	
Van, ismeri, használja	5,6	16,7	27,8	50,0	100,0
Std. dez.	-1,7	-0,7	0,1	2,4	
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,000; df: 12; Cramer's V: 0,20)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

A legfiatalabb korcsoport 23%-ának rendelkezésére áll a számítógépén, illetve a telefonján a Gantt pro, de mindössze 0,8%-uk (azaz egyetlen ember) használja a programot. Az idősebbek körében ez az arány fokozatosan emelkedik; a 44 évnél idősebbek között a 23 év alattiak tízszerese: 8,3%. Persze, ez sem sok, ha tudjuk, hogy például a 44 év felettiak körülbelül 20%-ának megvan a program és ismeri is. (24. táblázat)

**25. táblázat: A Gantt pro program használata projektmenedzser tapasztalatok szerint (%)**

Számítógépén, telefonján a Gantt pro	Projektmenedzser			Összesen
	nem volt	1-2-szer volt	többször volt	
Nincs, nem ismeri, nem használja	61,7	16,8	21,5	100,0
Std. dez.	0,7	0,7	-1,6	
Nincs, nem használja, de ismeri	56,0	13,3	30,7	100,0
Std. dez.	-0,3	-0,4	0,8	
Van, de nem ismeri, nem használja	66,7	9,1	24,2	100,0
Std. dez.	0,6	-0,9	-0,2	
Van, ismeri, de nem használja	48,6	11,4	40,0	100,0
Std. dez.	-0,8	-0,6	1,6	
Van, ismeri, használja	16,7	16,7	66,7	100,0
Std. dez.	-2,3	0,1	3,4	
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,001; df: 8; Cramer's V: 0,16)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

A 25. táblázat adatai azt mutatják, hogy a projektmenedzserek sem használják nagy arányban a szóban forgó programot. Annak ellenére sem, hogy jóval többen ismerik, mint akik még sosem dolgoztak projektmenedzserként.

A „sosem volt” projektmenedzserek közül mindössze 1,1% használja – feltehetően a magánélete tervezéséhez – a Gantt pro programot.

Összegezve megállapíthatom, hogy a PM programokat elsősorban az idősebbek és a projektmenedzsmentben járatosabb válaszadóim használták, de ők is alig 10%-ban.



#### 4.2.7. A munka-magánélet egyensúlya és a PLM

Nem kíván magyarázatot annak igazolása, hogy a munka és a magánélet közti egyensúly előnyös és hasznos mind az alkalmazottak, mind pedig a munkaadó vállalat számára. Ugyanakkor meggyőződésem, hogy a PLM terjedése hozzájárul a munka és a magánélet közti egyensúly erősödéséhez. A jobban tervezett és szervezett folyamatok kevesebb konfliktusforrást idéznek elő az emberek magánélete és munkavégzése között.

Kérdőívemben szerepeltettem néhány olyan kérdést, amik alapján következtethetők a válaszadók munka és magánélete közti komfortérzetére. Olyan kérdéseket, amik az válaszadó időbeosztására, munkájának és magánéleti feladatainak szervezésére vonatkoznak, amik szempontjából a PLM releváns lehet.

#### 26. táblázat: Az otthoni és a munkahelyi feladatok időbeli összehangolása a projekt munkában szerzett tapasztalatok szerint (%)

Projekt-stáb tagja volt	Be tudja osztani a feladatait otthon és a munkában is			Összesen
	nem	néha	igen	
Sosem	31,5	38,0	30,5	100,0
	0,3	1,1	-1,4	
Egyszer-kétszer	37,0	35,6	27,4	100,0
	1,0	0,2	-1,2	
Többször	24,0	24,8	51,2	100,0
	-1,3	-1,8	3,0	
Összesen	30,4	34,2	35,4	100,0

(Pearson-féle khi-négyzet: 0,001; df: 4; Cramer's V: 0,14)

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Nem biztos, hogy a PM eszközeinek, de valószínűleg a projektmunkának köszönhető, hogy a többször is projektben dolgozók sokkal nagyobb arányban jelezték, hogy jól gazdálkodnak az idejükkel, mint a projekt tapasztalatok híján lévők. (26. táblázat)

Az összefüggések láthatóbb feltárása érdekében faktorelemzést végeztem a munka-magánélet egyensúlyára vonatkozó kérdések válaszaiban.

**27. táblázat: A faktorelemzés értékei, a faktor-szókórok**

	1.	2.	3.	4.
Áldásnak érzi, hogy otthonról is tud dolgozni	0,858	0,160	0,083	-0,051
Telefonjának, számítógépének köszönhetően maga osztja be az idejét	0,797	0,172	-0,002	0,139
A család is szereti, ha otthon dolgozik	0,723	0,025	-0,174	0,335
Végez munkahelyi feladatot otthon számítógépen	0,710	0,065	0,397	-0,209
Könnyen beosztja a nap 24 óráját, magára is van ideje	0,326	0,761	-0,149	0,034
Kikapcsolja a céges telefonját munkaidőn kívül	-0,137	0,675	0,277	0,203
Teljesen be tudja osztani a feladatait otthon és a munkában	0,554	0,613	0,016	-0,150
Az otthon végzett munkának a család látja kárát	-0,083	0,094	0,867	-0,024
Amióta otthon dolgozik, nem lát különbséget a munka- és a szabadidő között	0,510	-0,067	0,636	0,241
Nem akarok gyermeket, mert nem lenne időm másra	-0,142	0,123	-0,031	0,798
Telefonja, számítógépe osztja be az idejét	0,350	-0,011	0,129	0,708

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

A négy faktoros faktorelemzés első futtatása során (27. táblázat) az úgynevezett Kaiser kritériumot vettem figyelembe a faktorszámok meghatározásánál. Ez azt jelenti, hogy azokat a főkomponenseket véltem jelentősnek, amelyeknek a saját értékük nagyobb volt egynél. Ebben az esetben öt faktor került volna kialakításra. Az ötödik faktor azonban nehézségeket okozott. A „van

céges telefonom” és a „kikapcsolom a céges telefonom” változók – bár együtt jártak, nehéz lett volna a faktort értelmezni, valamilyen attitűdöt meghatározni mögötte.

A második futtatás során kizártam a „van céges telefonom” (ami amúgy is csak azért került a tételek közé, hogy értelmezni lehessen a szabadidő valódi szabadságát jelző „kikapcsolom a céges telefon” változót). A második futtatás eredményeként tehát négy faktor került kialakításra.

Az első faktorhoz azok az állítások kerültek, amelyek jelentésüket tekintve az otthoni, illetve az otthonról végezhető munkával egyetértő, vagy azzal kapcsolatban pozitív megállapításokat tartalmazó állítások kerültek. Az első faktor így az „otthoni munkát preferálók” elnevezést kapta. A második faktorban főként azokat a változókat láthatjuk, amik a szervezéssel, az időgazdálkodással, önmenedzseléssel vannak összefüggésben. Például a „nap 24 óráját könnyen be tudom osztani”, „teljes mértékben be tudom a feladataimat osztani a ... munkában is”. Ide került az is, hogy „kikapcsolom a céges telefonom munkaidőn kívül”. A faktorban szereplő három változó összefügg. Nagy valószínűséggel azok válaszai szerepelnek itt, akik jól tudnak gazdálkodni az idejükkel. Akik jól meg tudják szervezni a munka és a magánélet egyensúlyát, akik hazamennek és azt mondják, hogy „most nem dolgozom, kikapcsolom a telefonom”. A faktornak a „jó menedzserek” elnevezést adtam.

A harmadik faktor esetében olyan változók kerültek ide, amelyek az otthoni, az otthonról végezhető munkát elutasítják, illetve azzal kapcsolatban negatív ítéleteket fogalmaznak meg. „A család látja a kárát”, vagy „nincs különbség a munka és a szabadidőm között”. Ennek megfelelően a faktor az „otthoni munkát elutasítók” elnevezést kapta.

A negyedik faktorhoz pedig az a két állítás került, hogy „nem akarok gyereket, mert nem volna időm másra” és „a telefonom, a számítógémem osztja be az időmet”. A kijelentések kívülről irányított emberre utalnak, aki nem maga osztja be dolgait, hanem a dolgai határozzák meg őt, és mindig időhiányban szenved. A „szétszórtak” elnevezést adtam a faktornak.

Az adatbázisban elmentett faktor-szkórokat összevetettem a korábbról már ismert változókkal. A 28. táblázatban azt láthatjuk, hogy az „önmaga számára terveket ír” változó egyes kategóriáiban milyen átlagértékeket mutatnak ezek a faktor-szkórok.

**28. táblázat: A faktor-szkórok átlagértékei az önmaguk számára terv készítés szerint**

Készít-e írott terveket magának?		1. Otthoni munkát preferálók	2. Jó menedzserek	3. Otthoni munkát elutasítók	4. Szétszórtak
Nem	Mean	-,1996452	-,1416182	-,1237428	,1249486
	N	280	280	280	280
	Std. dev.	,94790055	,93265930	,91064100	,95105746
Néha	Mean	,2420429	,0637258	,2066605	-,1368124
	N	96	96	96	96
	Std. dev.	1,00556406	,99518256	,96218287	1,02047262
Gyakran/mindig	Mean	,3266454	,3353542	,1480858	-,2185162
	N	100	100	100	100
	Std. dev.	1,00904955	1,10541513	1,21065760	1,06727630

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

A 28. táblázatban látható adatok egy kivételével mind negatív értékek az írott terveket önmagának nem készítő válaszadók esetében. Így tehát akik nem terveznek írásban, azok nem preferálják az otthoni munkát, de nem is utasítják el azt élesen. Mondhatni, elfogadják mint szükséges rosszt. Fontosabb azonban, hogy a maguknak nem tervezők rossz menedzserek, és szétszórtak (ez utóbbi az egyetlen pozitív átlagértékük).

Az önmaguk számára terveket írók mindennek éppen az ellentétei. Pozitív átlagértékük jelzi, hogy pozitív módon viszonyulnak az otthon végzett munkához. Igaz, ellenvéleményeket is kifejeznek, de fele olyan erővel, mint az 1. faktorban. Látványos különbség mutatkozik azonban átlagértékeik között a második és a negyedik faktor összehasonlításakor. Az önmaguk teendőit írásban megtervezők messze a legjobb menedzserek és legkevésbé szétszórtak.

**29. táblázat: A faktor-szkórok átlagértékei az PM tudásterületek alkalmazhatóságáról vallott vélemények szerint**

Tudásterületek alkalmazhatóságáról jelzett vélemény		1. Otthoni munkát preferálók	2. Jó menedzserek	3. Otthoni munkát elutasítók	4. Szétszórtak
Egy sem alkalmazható	Mean	-,6315599	-,3673355	-,4032352	,0272316
	N	20	20	20	20
	Std. dev.	,96180795	,85844323	,74434862	,76464197
Közbülső érték	Mean	-,0445898	-,0512822	-,0176633	,0408542
	N	367	367	367	367
	Std. dev.	,94989343	,97003251	,99053685	1,02355500
Mind alkalmazható	Mean	,3257937	,2940143	,1634510	-,1745858
	N	89	89	89	89
	Std. dev.	1,11308869	1,09362055	1,06399220	,93605608

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Az eredményeket úgy tudjuk a legjobban értelmezni, ha egy koordináta-rendszer két tengelyén helyezük el az egyes faktorokat, hiszen az első és a harmadik egymás ellentéteiként is felfoghatók, amiként a második és a negyedik is. Az első és a harmadik faktor esetében azonban olyan ellentmondást tapasztalhatunk mindkét (a 28. és a 29.) táblázatban, ami lehetetlenné teszi a grafikus ábrázolást. Akár az önmaguknak tervezés, akár a tudásterületek alkalmazhatósága a kérdés, az otthoni munka értékelése, illetve tagadása azonos előjellel jelenik meg az elképzelt tengelyen. Ez pedig azt jelenti, hogy ismét olyan problémára bukkantunk, ami nem elsősorban a tervezéshez kapcsolódik, hanem attól független személyfüggő kérdés. Tény, hogy a tervezők nagyobb mértékben (0,3266454 a 28. táblázatban) támogatják az otthoni munkát, mint amennyire elutasítják azt (0,1480858 a 28. táblázatban), de akkor is van közöttük egy jelentős – bár a preferálóknál kevésbé jelentős – csoport, amely nem kedveli az otthoni munkát. Ez tehát személyfüggő.

Annál látványosabb a másik „tengely” eredményeinek eloszlása; – és témám szempontjából ez az érdekesebb. Hiszen – emlékezzünk rá – itt, a „jó menedzser” címszó alatt szerepelnek azok a változók, amik a szervezéssel, az időgazdálkodással, önmenedzseléssel vannak összefüggésben. Például a „nap 24 óráját könnyen be tudom osztani”, „teljes mértékben be tudom a feladataimat osztani a ... munkában is”. A negyedik faktorban pedig azok, akik életszervezését olyannyira a technikai eszközök által közvetített külső tényezők irányítják, hogy akár a gyermekvállalásról is lemondanak.

A „jó menedzserek” és a „szétszórtak” faktorok adat eredményei pedig következetes összefüggést mutatnak a magánélet tervezésével, szervezésével; a PM tudásterületeinek alkalmazhatóságával; – és folytathatnám a sort.

**30. táblázat: A faktor-szókórok átlagértékei néhány – a PM ismeretére, alkalmazására vonatkozó – változó értékei szerint (két tizedesig kerekítve)**

Ismeri-e a PM-et?			Volt-e projekt-stáb tagja		
	Jó menedzserek	Szétszórtak		Jó menedzserek	Szétszórtak
Nem	-0,35	0,34	Sosem	-0,08	0,16
Hallott róla	0,07	-0,26	1-2-szer	-0,18	0,11
Jól ismeri	0,35	-0,14	Többször	0,16	-0,22
Írott terveiben konkrét mérőszámok			Írott tervei végrehajtását ellenőrzi		
	Jó menedzserek	Szétszórtak		Jó menedzserek	Szétszórtak
Nem	-0,15	0,09	Nem	-0,17	0,08
Néha	0,14	0,03	Néha	-0,01	0,20
Gyakran	0,61	-0,34	Gyakran	0,35	-0,27

*Forrás: Saját szerkesztés, 2018*

Úgy vélem, az adatok alapján elmondhatom, hogy egyértelmű összefüggés mutatható ki a PM szemléletének és eszközeinek használata és a munka-magánélet egyensúlya között, ami azután a teljesebb élet megteremtését is jelenti.

### 4.3. Az adatelemzés eredményei

Az adatok tanúsága szerint a kérdőívet kitöltő 475 válaszadó mintegy harmada véli úgy, hogy „jól ismeri” a projektmenedzsment módszereit, eszközeit. A szóban forgó egyharmad elsősorban idősebb (40 éven felüli) és tanultabb férfiakból állt. A PM elveivel és gyakorlatával való jó ismeretséget többségük (80%) a projektmunkában való részvételnek köszönheti (6. táblázat).

A kérdőívet kitöltők túlnyomó többsége (85-90%-a) úgy ítéli meg, hogy a PM különböző projekt ciklusokhoz köthető eljárásai és eszközei alkalmazhatók a magánélet „projektjeiben”. Sőt az így vélekedők fele – véleménye szerint – alkalmazza is ezeket a folyamatokat és eszközöket (3. ábra) a magánéletében. Hasonló eredményt találtam, amikor a PM tudásterületeire vonatkoztattam a kérdést (4. ábra), a válaszadók 85-89%-ban alkalmazhatónak vélték ezeket a tudásterületeket a magánéletükben.

Ez viszont csupán annyit jelent, hogy technikailag elképzelhetőnek tartják a PM felhasználását a magánéletben és a munkában, de azt nem, hogy kívánatosnak is gondolják. Bár az összes válaszadóm mintegy fele ma is alkalmazza azokat (3-4. ábra), vagy ha nehéznek is tartja az alkalmazásukat, próbálkozik velük.

Az ilyen próbálkozások ott érhetők tetten, hogy válaszadóim kétharmada-háromnegyede „néha”, vagy „gyakran”, esetleg „mindig” konkrét, ellenőrizhető és értékelhető mérőszámokkal látja el az önmaga számára írott terveit. A munkatársak számára írott tervek azonban – a válaszadók szerint – már 80-90%-ban tartalmazznak kvantitatív mérőeszközöket „néha” vagy „gyakran” (14. táblázat).

A fenti eredmények biztatónak tűnnek. Azt sugallják, hogy aki megismerte a PM szemléletét és módszereit, az előszeretettel alkalmazza is azokat a magánéletében és a munkahelyén egyaránt. Hétköznapi beszélgetéseim során ugyanakkor azt tapasztaltam, hogy ez az összefüggés nem ilyen egyértelmű. Nem mindenkit „ragad meg” a projektmenedzsment eszközöket azok közül sem, akik találkoztak már vele a gyakorlatban is. Viszonylag gyakran találkoztam olyan véleményekkel – projektmenedzserek részéről is, hogy a PM csakis az üzleti élet speciális feladataihoz illeszthető, de a magánélet kihívásaihoz nem, vagy nem volna kívánatos.

Amikor csak a már „többször volt” projektmenedzserek megítélésének megoszlását vizsgáltam a PM-re vonatkozó különböző kijelentésekről, azt találtam (21, 22. táblázat), hogy 30-50%-uk szerint a PM túl merev, túl formális a magánéletben való alkalmazáshoz (miközben 50%-uk tagadta ezt). Mind elutasították azonban, hogy a PM alkalmazása „elképzelhetetlen” volna a magánéletben (bár 20%-uk szerint ez „valamelyest igaz”). Mindebből arra következtettem, hogy a PM elméleti és gyakorlati problémáival leginkább tisztában lévő szakemberek csaknem egyöntetűen alkalmazhatónak tartják a projektmenedzsmentet a magánéletben, de ennek az

alkalmazásnak a kívánatosságában már megosztottak. Még hozzá, mert formálisnak, mechanikusnak vélik az „ügyis másként” alakuló magánéleti és munkahelyi folyamatok irányításához.

A munka és a magánélet közti egyensúly kérdését vizsgálva azt találtam, hogy a többször is projektben dolgozók sokkal nagyobb arányban jelezték, hogy jól gazdálkodnak az idejükkel, mint a projekt tapasztalatok híján lévők. Valószínűleg a projektmunkának köszönhetően jobban be tudták osztani idejüket a munka és az otthoni teendők között, mint akik nem, vagy csak egyszerűen dolgoztak projekt munkacsoportban (29. táblázat).

A kérdéssorra kapott válaszokon végzett faktorelemzés markáns pozitív összefüggést mutatott a PM használata és a munkafeladatok, illetve az otthoni tennivalók közti egyensúly megteremtésével, vagy legalábbis az ilyen egyensúly érzetével.

Külön figyelmet érdemel a „többször volt” projektmenedzserek véleménye a kérdésben. Közülük senki sem nyilatkozott úgy, hogy „elképzeltetlen” volna a PLM, de a kívánatosságára vonatkozóan erősen megoszlott a véleményük. Mintegy felük támogatta az elképzelést, harmaduk viszont nem tartotta jó elgondolásnak. A legtöbben a PM formális, merev, „mechanikus” voltát kifogásolta, míg nagy részük az „ügysem úgy lesz” véleménnyel a hatástalanságát hangsúlyozta. A két kifogást elég nagy arányban ugyanazok a személyek jelölték meg, ami számomra jelentős ellentmondást hordoz. A projektmunka többek között éppen a hatékonyságának köszönhetően terjedt el az ismert mértékben, tehát nem érzem jogosnak az „ügysem úgy lesz” megállapítást. Ezt a hatékonyságot azonban a projektmunka nagyrészt a „formális” voltának köszönheti.

Az adatok elemzése rámutatott arra is, hogy bár sok olyan szoftver létezik elérhető forgalomban, amelyek jól használhatók a PLM koncepciójának megfelelő gyakorlatban; sőt: kifejezetten a projektmenedzsment egyes lépéseit megkönnyítő programok is megtalálhatók az interneten, ezek nagy részét nem ismerik, nem használják a megkérdezettek. Különösen igaz ez a fiatalabb korcsoportokra – akik egyébként a PM használatát is alig ismerik (ld. 3. táblázat).

A dolgozat elején megfogalmazott hipotéziseim szempontjából az elemzésem az alábbi képet mutatja:

**H1.** Feltételezem, hogy a megkérdezett emberek nagyobb része – ha ismeri is a projekt fogalmát –, nem ismeri a projektmenedzsment technikáját, annak elemeit és előnyeit a gazdaságban és különösen nem a magánéletben.

Ez a feltételezésem részben igazolódott.

Válaszadóim megközelítően egyharmada állította magáról, hogy „jól ismeri” a PM folyamatait és eszközeit. Kétharmaduk nem ismeri, vagy csak hallott róla. Csaknem



ugyanannyian számoltak be arról, hogy „jól ismerik” a PM lépéseit és eszközeit, mint akik arról, hogy többször vettek részt projektmunkában, esetleg projektmenedzserként. Ebből arra következtettek, hogy többségük a gyakorlatból szerezte ismereteit.

A „jól ismeri” választ megjelölő kérdezettjeim valóban rendelkeznek ismeretekkel és tudással a PM-re vonatkozóan. A hétköznapi életben elterjedt szóhasználat, vagyis a „projekt” kifejezés gyakori emlegetése, nem párosul a projektmenedzsmet szó hasonlóan parttalan használatával.

**H2.** Feltételezem, hogy azok a válaszadóim, akik a munkájukban közvetlenül találkoztak már a projektmunka előnyeivel, nagyobb hajlandóságot mutatnak a projektmenedzsmet magánéletben való alkalmazására, mint akik még nem dolgoztak projektstáb tagjaként.

Ez a feltételezésem részben igazolódott.

A PLM kérdésében a projektmenedzserek közössége erősen megosztott. Mintegy negyedük-ötödük nem támogatja tiszta szívvel a PM magánéletben alkalmazását, megközelítően a felük azonban alkalmazhatónak és hasznosnak tartja azt. Úgy tűnik, hogy a projektmenedzserek 20-25%-a a munkavégzésnek csak speciális formájára, speciális feladataira nézve tartják hasznosnak a PM módszereit és gyakorlatát. A munkában a PM alkalmazása szerintük nem „elképzeltetlen”, de nem hatékony.

**H3.** Feltételezem, hogy a projektmenedzsmet munkában és/vagy magánéletben való alkalmazásával kapcsolatos hozzáállások életkorcsoportonként és nemenként eltérő képet mutatnak.

Ez a feltételezésem igazolódott.

Az életkorcsoportok nem csupán a PM alkalmazási lehetőségeinek kérdésében, hanem a projektmenedzsmet ismeretében és a projektmunkában szerzett tapasztalatok terén is jelentős különbséget mutatnak. Ezek a különbségek azonban nem az általa várt irányt mutatták. A legfiatalabb korcsoport (a 23 év alattiak) nemhogy intenzívebben és könnyebben alkalmazná a PM-et, hanem többségük nem ismeri a projektmenedzsmet alkotóelemeit (3. táblázat); és nem is bízik a magánéletben való alkalmazásában (10, 11. ábra). Az újabb nemzedékek egészen fiatalon megismerkednek a számítógéppel, az internettel, a telefonos internethasználattal stb.; ennél fogva könnyebben használják a digitalizált világot és a digitális nyelvezetet (a számítógépes angolt), mégis az idősebbeknél sokkal kisebb arányban (27. táblázat) alkalmazzák a PM szemléletet és munkát támogató szoftvereket.

A nők és a férfiak viszonyulása a PLM-hez tényleges és jelentős különbségeket mutat. Ebben a kérdésben is más az összefüggés iránya, mint amit vártam a hipotézisem megfogalmazásakor. Arra számítottam, hogy a nők a háztartási és a pénzkereső munkáik dupla terhelése miatt nagyobb mértékben alkalmazzák és tartják alkalmazhatónak a projektmenedzsmentet tennivalóik menedzselésében. Ezzel szemben az adatok azt mutatják, hogy a nők kevésbé tartják alkalmazhatónak a PLM-et, mint a férfiak.

## 5. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

*„Ha a tudományt műveljük, nyugodtan állíthatjuk, hogy teszünk valamit: a talaj itt biztos, s minden felfedezés, még a legkisebb is, megmarad.”*

(Eve Curie, 1938: 125.)

1. A felmérés igazolta, hogy a projektekkel valamilyen kapcsolatba került válaszadó internethasználók többsége nem tartja lehetetlennek a projektmenedzsment tágabb körű felhasználását, nem zárkózik el a projektmenedzsment hétköznapi alkalmazásától.
2. A felmérés megerősítette, hogy aki „jól ismeri” a projektmenedzsment lépéseit és eszközeit, az jobban megtervezi a saját, családtagjai és munkatársai törekvéseit (ld. 11-13. táblázatok).
3. A vizsgálatok alátámasztották, hogy a mai projektmenedzsment alkalmazók életszervezése céltudatosabb („jobb menedzserek”), mint azoké, akik nem élnek ezzel a lehetőséggel („szétszórtak”), mivel nem ismerik a projektmenedzsment szemléletét és gyakorlatát és így nem is alkalmazzák azt. Ennek az új eredménynek az elfogadásáról azonban csupán a faktorelemzés javítása után lehet dönteni.
4. A kutatásból kiderült, hogy a projektmenedzsmentet az üzleti élet gyakorlatában alkalmazók megosztottak annak kérdésében, hogy használható-e a projektszemlélet a magánéletben. A válaszadók többsége szerint a Projekt Life Management alkalmazható a magánéletben, a munkában és a munka-magánélet közti egyensúly erősítésében, kisebb részük viszont tagadja ezt.
5. A felmérés eredményei azt mutatják, hogy fiatalabb válaszadók ismeretei meglehetősen hiányosak a projektmenedzsment vonatkozásában, a projektmunkában kevés gyakorlattal rendelkeznek, nem alkalmazzák a projektmenedzsment eszközöket életük szervezésében, és közülük gondolják a legkisebb arányban, hogy a Projekt Life Management életképes és hasznos elgondolás.
6. A vizsgálat szerint a projektekkel és a PM-mel valamilyen kapcsolatba került nők kevesebbet tudnak a projektmenedzsmentről, mint a hasonló helyzetben lévő férfiak; és nem is tartják, illetve a férfiaknál kisebb arányban tartják kívánatosnak a PM jobb megismerését és alkalmazását a magánéletükben.

7. Vizsgálatom feltárta, hogy a kérdés további vizsgálatában lényeges elemzési szempontok a válaszadók életkora és neme, továbbá az iskolai végzettségük.

## 6. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

*“A tudományban nem az a nagy, hogy kielégíti,  
hanem hogy felcsigázza az érdeklődést.”*

(Szász Zoltán, 1877-1940)

Adatfelmérésem és elemzésem egyértelműen jelzi, hogy a „Project Life Management – projektszemlélet a magánéletben” elnevezésű elképzelésem életszerű és igény mutatkozik iránta a társadalomban. Ez nem is csoda, hiszen 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 maradjon a kreativitást igénylő és lényeges, érzelmi szempontból is fontos dolgokra. A projektmenedzsment szemlélet egyik nagy tanulsága éppen az, hogy technikai eszközökkel segíti a problémamegoldó gondolkodástól a megvalósítás értékeléséig az álmaink és az elképzeléseink gyakorlatba ültetését. Anélkül, hogy a lényeg – a kreativitást, az érzelmi értékeket – kiiktatná a folyamatokból.

Az adatok meggyőztek arról, hogy a projektmenedzsment eszközei és folyamatai alkalmazhatók a magánéletben és a munkában, és akik a gyakorlatban alkalmazzák azok egyikét-másikat, ők nagyobb összhangot tudnak teremteni az életünk két fontos kitévője között, így a Projekt Life Management-nek (PLM-nek) nevezett elképzelésemnek van létjogosultsága.

Az adatok (és az interjú-beszélgetések) meggyőztek arról, hogy a PLM-et ellenzőknek nincsenek elvi kifogásaik vele szemben, hanem inkább bizalmatlanok. Nem bíznak abban, hogy összeegyeztethető a „formalitásból” adódó hatékonyság, illetve a magánélet érzelmi tényezői, az anyagiakon túli értéket hordozó mivolta. Erre a problémára azonban majd a javaslatok fejezetrészben térek vissza.

### 6.1. A PLM és a problémamegoldó gondolkodás

A problémamegoldó gondolkodás: a problémákat a megoldásokkal összekötő logikai ív kialakításának képessége. Gondolkodási fegyelmet követel meg, a probléma szempontjából meghatározóan lényeges elemek és a viszonylag kevésbé fontos tényezők szétválasztását, a problémákból adódó célok és megoldási lehetőségek prioritizálását, a szükséges erőforrások számbavételét stb.

Csupa olyan képességet és jártasságot, amik gyakorlására a projektírás és a projektmenedzsment jól megalapozott és a gyakorlati életben igazolódott tudást és eszközt kínál. Hiszen a projektekre vonatkozóan is az egyik alapvető követelmény, hogy a projektfeladat világosan és

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

## 6.2. A képzés jellege

A problémamegoldó gondolkodás ugyanis 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” (Götz, 2014).

A problémamegoldó gondolkodás fejlesztése nem csak az egyes emberek számára fontos és hasznos – társadalmi státusztól függetlenül –, hanem a társadalom egésze szempontjából is.

A napjainkban hazánkban – és a környező országokban – folyó iskolai projektek gyakorlatát nagyon jónak találom, különösen a gyakorlat-orientáltságuk miatt. Ez a fajta képzés azonban sajnos nem folytatódik az oktatás felsőbb grádicsain. A felsőoktatásban és a felnőttképzésben működő kurzusok szinte kizárólag az üzleti projektekhez kötik a PM oktatását. Pedig ahogyan a logika sem csupán filozófiai gondolkodást segíti, a projektmenedzsment sem csak az üzleti élet eszköze. (Csak megjegyzem, hogy a PM oktatók szinte mindig magánéletből vett példákkal szemléltetik a mondanivalójukat.)

Javasolom ezért az elemi iskolai projektek gyakorlatának folytatását felsőbb szinteken is, kifejezetten a projektmenedzsmentre hivatkozással, de anélkül, hogy csupán az üzleti életre fókuszálva történjék a képzés. Javasolom továbbá az általános iskolai projektek gyakorlat-

orientáltságának folytatását a középszintű és a felsőoktatásban is, hogy a PM ne elméleti tárgy legyen. Ezt a leginkább tréning jellegű foglalkozásokkal tudnám elképzelni, különösen a hátrányos helyzetű emberek felzárkóztatásának részeként.

### **6.3. A PLM fejlődésének alternatívái**

A projektmenedzsment jelenleg csak az üzleti világban élő menedzselési gyakorlat és technika, ami pedig jól szolgálhatná a magánemberek privát életének és munkájának fejlesztését. A formális oktatási rendszerbe integrálva sokak – különösen a hátrányos helyzetűek – életét könnyíthetné önmenedzselési eszközként. Egy másik lehetőség, hogy megmarad üzleti jellegű szakmának, két értelemben is. Egyrészt hogy továbbra is elsősorban az üzleti életet szolgálja, másrészt pedig, hogy élelmes vállalkozók személyi szolgáltatásként alkalmazzák az élet más területein, de üzleti vállalkozásként.

Magam azt javaslom, hogy a közoktatás segítségével tegyük olyan közkinccsé, amivel a kispénzű, a hátrányos helyzetű emberek is jobbíthatnának a sorsukon.

### **6.4. A PLM „veszélyei”**

A projektesítésnek vannak veszélyei is. Elsősorban a folyamatok és a más emberekhez kapcsolódó viszonyok formalizáltsága. A problémamegoldó gondolkodásnak – mint tudjuk – 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 projektmenedzsment megközelítés szándékosan mechanikus; arra a feltételezésre alapoz, hogy ha sikerül elérni a cél-időpontokat és finansziális terveket, akkor minden rendben van. ... Miközben a projektmenedzserek bizonyára tudnak az emberek speciális szükségleteiről, lényegében mégis feladatorientáltak. Másként nem volnának jó projektmenedzserek. ... [A munkaező 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, amik erősödően elnyomó menedzsment kontrollhoz vezetnek. ... A munkahelyi és az egyéni klíma módosítása nagy fontosságú ebben a rendszer-szemléletben” (Murdick, 1976: 24.). Ha ez igaz a gazdasági életben, akkor fokozottan igaz a magánéletben és a családi élet menedzselésében.

Javaslatom ezért a PLM továbbfejlesztése az elsődleges csoportok igényeinek megfelelő irányban, elsősorban pszichológusok, családterapeuták, szociológusok és szociális munkások munkájának bevonásával.

### **6.5. 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 kidolgozását, ami hangsúlyozottan foglalkozik a PLM érzelmi és „kézzel nem fogható” elemeinek kezelésével és értékelésük eszközeivel.

Az igények és lehetőségek részletesebb és finomabb felméréséhez az életkori, a nemi és az iskolázottsági mutatók szempontjai fontosak, ezekre nézve érdemes reprezentativitásra törekedni az adatgyűjtésben.

Vizsgálatra érdemes kérdésnek tartom a projektmenedzserek, a szociális munkások, pszichológusok és a pedagógusok hozzáállásának pontosabb megismerését. Az ilyen munkát azonban nem elsősorban survey típusú adatgyűjtéssel tartom elképzelhetőnek, hanem a mélyinterjú módszerek alkalmazását.



## 7. ÖSSZEFOGLALÁS

*“A döntéseinkben, nem pedig a képességeinkben mutatkozik meg,  
hogy kik is vagyunk valójában.”*

(J. K. Rowling. 1965-)

Dolgozatomban a projektmenedzsment üzleti életen túli felhasználásának lehetőségével és kívánatosságával foglalkoztam. Először a projekt és a projektmenedzsment fogalmának a témám szempontjából fontos dimenzióit igyekeztem tisztázni. Ezután bemutattam a projektmenedzsment magánélelű felhasználásának társadalmi feltételrendszerében bekövetkezett újabb változásokat. Ennek során a nemzetközi szakirodalom áttekintésével részletesebben írtam társadalmaink projekttesedésének tendenciáiról. Megállapítottam, hogy a projektmenedzsment (a PM) magánéletben és munkánk szervezésében történő alkalmazása nem csak az egyéni életünk szempontjából jár előnyökkel és hasznokkal, hanem társadalmi méretű pozitív hatásai vannak, többek között a problémamegoldó gondolkodásmód terjedése révén.

A dolgozat következő részében az életünk szervezésével, jobb menedzselésével foglalkozó irodalmakat elemeztem. Megállapítottam, hogy a projektmenedzsment különböző eljárásainak és eszközeinek az alkalmazása már ma is felfedezhető bizonyos kezdeményezésekben és törekvésekben (pl. pénzügyi kultúra fejlesztése). Ezek azonban a PM megnevezése, vagy a PM-re hivatkozás nélkül történnek. Az említett kezdeményezések hiányosságaként említettem egyrészt, hogy a PM logikájának és eszkörendszerének alapelemeit töredékesen, nem szisztematikus rendszerbe foglalva adják át a befogadóknak. Másrészt pedig rendszerint az élet egy-egy részterületével foglalkoznak (pl. a pénzmenedzsment, vagy az időmenedzsment), más összetevőktől elszigetelten. Meglátásom szerint azonban az életünk egyetlen és egységes (még ha több dimenziós is), nem lehet a különböző részterületeit anélkül racionalizálni, hogy más részeket érintetlenül hagynánk.

Dolgozatom negyedik fejezetében a kérdőíves adatgyűjtésem módszereit, mintáját és eredményeit mutattam be. Leírtam a minta összeállításának eljárását, amivel biztosítani kívántam, hogy a PM-ben különböző szinten járatos válaszadók éppúgy szerepeljenek, mint a PM-et csak hallomásból, vagy úgy sem ismerők. A mintában szereplő csoportok célzása nem tette lehetővé, hogy más szempontok szerinti reprezentativitásra törekedjek. Emellett kutatási előzmények híján a témám olyan mértékben feltáratlan terület, hogy még azt sem lehet megállapítani, hogy milyen szempontok szerinti reprezentativitásra kell törekednie a kutatóknak.

A beérkezett adatok elemzését Excel és SPSS PC statisztikai programok segítségével végeztem, elsősorban kétváltozós keresztábrákkal. A változók közti összefüggéseket és erejüket statisztikai mutatókkal jeleztem.

### A PM ismertsége

A megkérdezett internetfelhasználók megközelítően egyharmada állította, hogy ismeri a projektmenedzsment lépéseit és eszközeit. A válaszok megbízhatóságát a projektmunkában szerzett tapasztalataikkal ellenőriztem. Az eredmény azt mutatta, hogy a PM-et jól ismerők többségükben idősebb férfiak. A fiatalabb korcsoportok körében a projektmenedzsment ismerete és használata minimális.

### A PM magánéletben való alkalmazhatósága

Dolgozatom kimutatta, hogy a válaszadók túlnyomó többsége alkalmazhatónak tartja a magánéletben és a munkájában a projektmenedzsment lépéseit és tudásterületeit, közel egyharmaduk pedig – állítása szerint – alkalmazza is azokat a mindennapjaiban. Ugyanakkor akik “jól ismerik” ezeket a menedzsment technikákat, nagyobb hajlamot mutatnak már ma is a saját, a munkatársaik és a családtagjaik törekvéseinek megtervezésére.

A megkérdezettek túlnyomó többsége szerint a projektmenedzsment eljárásai és technikái alkalmazhatók a magánéletben, és nagy részük szerint kívánatos is volna ez az alkalmazás. Sőt, minél több projektmunkában vett részt valaki, annál nagyobb bizalommal fogadná a PM magánéletben alkalmazását. Ugyanakkor a legfiatalabb korcsoport többsége határozottan tagadja a projektmenedzsment gazdasági életen túli alkalmazhatóságát. Ugyanígy – a várakozással ellenkezőleg – a nők köréből érkezett a legtöbb elutasító vélemény, a férfiak sokkal nagyobb arányban támogatják a PLM elképzelését.

Az elgondolást elutasítók elsősorban hiteltlenségüket hangoztatták a PLM-mel szemben. Mind a munkában, mind a magánéletben elképzelhetőnek, de szükségtelennek tartották a PM alkalmazását, mondván, hogy “a valóság úgysem úgy alakul”. A projektmenedzsmentek által leggyakrabban hangoztatott érv – nevezetesen, hogy a PM túl merev és rugalmatlan a magánélet szervezéséhez – viszonylag gyenge támogatottságot ért el a válaszadók között.

### A PLM és az élet szervezettsége

Egy faktorelemzésnek köszönhetően feltárult az összefüggés a projektmenedzsment használata és a munka-magánélet egyensúly minősége között. Az elemzés demonstrálta, hogy a projektmenedzsment technikával tervezők elégedettebbek a munkájuk és a magánéletük közti egyensúly minőségével, mint akik nem tervezik a hétköznapijaikat.

Az interneten hozzáférhető szoftverek közül a projektmenedzsmentet segítő számítógépes programok alkalmazása elenyésző, különösen a fiatalok körében. A programokat a projektmunkában viszonylag gyakrabban dolgozók használják, annak ellenére, hogy könnyen elérhetők és többen ismerik is ezeket a programokat.

Vizsgálati eredményeim alapján megállapítottam, hogy a projektmenedzsment hétköznapi életben való felhasználására iránt igény mutatkozik megkérdezettjeim körében. Az ellenzők is elsősorban a hiábavalóságát említették ellenérvként, elvi szembenállás alig fogalmazódott meg a körükben. Ennek alapján következtetésként fogalmaztam meg a PM közoktatásban való meghonosításának szükségességét. A cél irányába mutató jó kezdeményezésként értékelem az ügyvezett iskolai projektek gyakorlatát, amik félig játszva, félig komolyan ismertetik meg már gyermekkorban a PM egyes lépéseit a tanulókkal.

Javaslataim egyik fontos szempontja a PM közoktatási rendszerbe emelése, amivel biztosítható a PLM közkinccsé válása, a hátrányos helyzetű emberekhez való eljuttatása.

Fontos feladatként határoztam meg a PLM olyan tananyagainak kifformálását, ami hangsúlyozottan foglalkozik a PLM érzelmi és „kézzel nem fogható” elemeinek kezelésével és értékelésük eszközeivel.

## 7. SUMMARY

*“It is our choices, that show what we truly are,  
far more than our abilities.”*

*Joanne Kathleen Rowling*

The subject of my thesis focuses on the opportunities and necessity of using project management beyond the scope of business life. First, I clarified the terms ‘project’ and ‘project management’ from the aspects relevant to my topic. Then I presented the latest changes in the set of social conditions of using project management for private purposes. Reviewing the international literature, I gave a more detailed picture of the tendency of our societies becoming “project-based”. I found that the use of project management (PM) in organizing our work and private life has benefits and advantages not only from the aspects of our individual life, but also has some positive effects at social level, e.g. by spreading a problem-solving way of thinking.

In the next chapter of my thesis, I analysed the literature about organizing and managing our lives. I found that some project management procedures and tools are already applied in certain initiatives and efforts (such as development of financial culture). However, there is no reference to PM in these cases. One of the disadvantages of the initiatives mentioned above is that they provide the logics and tools of the PM to users in a fragmented and non-systematic way. The other drawback is that they focus only on a part of life (e.g. cash-flow management, time management), isolated from other aspects. In my opinion though, life is a single and solid block (even though it has multiple dimensions), and different parts cannot be rationalized with leaving other parts intact. In Chapter 4 of my thesis I presented the methods, sample and results of my questionnaire-based survey. I described the procedure of setting up the sample, with which I tried to make sure that it covers respondents experienced in PM to a certain extent and people who barely or do not know PM at all, as well. The targeted selection of groups in the sample made it impossible for me to make the sample representative from any other aspects. Additionally, my subject is a ‘white spot’ due to the lack of previous research works, and therefore it is hard to determine for a researcher what the sample should be representative of, at all.

I used Excel and SPSS PC statistical software mostly with two-variable crosstabs for analysing the data collected. Relations between variables and the strength of such relations were expressed by statistical indicators.

### Awareness of the PM

Nearly one third of the surveyed internet users stated that they knew the steps and tools of project management. I verified the reliability of answers by checking their experience in project work.

The results have shown that most of those knowing PM well were men in older age groups. The young know and use the project management to a very little extent.

#### Usability of PM in private life

My thesis showed that the vast majority of respondents found the steps and disciplines of the project management applicable in the private life and work, while nearly one third of them stated to apply these in their everyday life. At the same time, those who know these management techniques “very well” are willing to plan their own efforts and those of their colleagues and families.

According to the vast majority of respondents, procedures and techniques of the project management can be applied in the private life, and most of them think that such application is desirable. Indeed, the more project work a person is involved in, the more confidently they accept to use PM in the private life. However, the majority of the youngest age groups definitely refuse to apply project management beyond the scope of business life. Similarly, in contrast with my expectation, the most refusals were given by women; men are much more supportive of the PLM concept.

Those refusing the idea mainly expressed their disbelief in the PLM. They found it imaginable but unnecessary to use PLM both in the work and private life, stating that “things will just happen differently”. However, the reason most often cited by project managers (namely, PM is too rigid and inflexible for organizing one’s private life) received a relatively weak support amongst respondents.

#### PLM and organization of life

A factor analysis revealed relationship between the use of project management and the work-life balance. The analysis demonstrated that those who apply project management technique for planning their work or life are more satisfied with the quality of work-life balance than those who do not plan their everyday life.

People, especially the youth, apply computer-based project management software available on the internet to a negligible extent. Despite the fact that these software are easily available and known by many, programs are used only by those involved relatively often in project works.

Based on the results of my study, I found that respondents are interested in using project management in everyday life. Opposers mainly highlighted its unnecessary as a counter-argument, only a very few of them expressed their opposition as a matter of principle. Based on the above, I concluded that PM should be integrated in the public education. “School projects” can be regarded as a good practice pointing towards this goal. In these projects, students are shown some steps of the PM in a fun but practical way.

One of the important aspects of my proposals is to integrate PM in the public education system, with which PM can become a common asset, and get to disadvantaged groups.

An important task is to develop PM training materials that are focused on the emotional and “intangible” elements and assessment tools of the PLM.

## M1. - IRODALOMJEGYZÉK

### Nyomtatott szakirodalom

- Al Gore [Gore, Albert] (2013): A jövő. A globális változás hat mozgatórugója. Budapest. HVG könyvek.
- Ariely, D. (2011): Kiszámíthatóan irracionális. A racionálisnak vélt döntéseinket alakító erőkről. Budapest. GABO Kiadó.
- Arnett, J. – Trzesniewski, K. H. – Donellan, M. B. (2013): The dangers of generational myth-making. Pp. 17-20. In *Emerging Adulthood*. 1. évf. 1. sz.
- Atkinson, A. – Messy, F. A. (2012): *Measuring Financial Literacy: Results of the OECD / International Network on Financial Education (INFE) Pilot Study*. OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions, No. 15, OECD Publishing. Internetes forrás: <http://dx.doi.org/10.1787/5k9csfs90fr4-en>
- Bálint S. – Erdősi Gy. – Nahlik, G. (1984): Csoportos szellemi alkotó technikák. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Balla I. (2013): Több diplomás: nagyobb GDP. 2013. 05. 17. Internetes forrás: <https://24.hu/belfold/2013/05/17/tobb-diplomas-nagyobb-gdp/>
- Barabási A. L. (2003): Behálózva. A hálózatok új tudománya. Hogyan kapcsolódik minden egymáshoz és mit jelent ez a tudományban, az üzleti és a mindennapi életben. Budapest. Magyar Könyvklub.
- Bell, D. (1974): *The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*. London. Basic Books.
- Blaskovics B. (2014): Az ICT szektorban működő projektvezetők személyes jellemzőinek hatása a projektsiker alakulására. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Stratégia és Projektvezetés Tanszék.
- Brockbank, W. (2004): A HR konvergenciája, Vezetés és változásmenedzsment. Pp. 261-272. In Effron, Marc – Gandossy, Robert – Goldsmith, Marshall (szerk.) (2004) *A HR a 21. században*. Budapest. HVG Kiadó Rt.
- Burnett, B. – Evans, D. (2016): *Tervezd meg az életed. Design thinking, ahogy a Stanfordon oktatják*. Budapest. Bookline.
- Cardoso, P.M. – Erdinc, I. – Horemans, J. – Lavery, S. (2014): *Precarious Employment in Europe*. Brussels. 2014. april 3. Foundation for European Progressive Studies Renner Institute. /FEPS Young Academics Network/
- Cicmil, S. (1999): An insight into management of organizational change projects. Pp. 5-15. In *Journal of Workplace Learning*. Vol. 11. No. 1.
- Cleland, D.I. (1990): *Project Management – Strategic Design and Implementation*. McGraw-Hill, New York.
- Clements, J. P. – Gido, J. (2006): *Effective Project Management*. Thomson, Intl. 201.

- Cooke-Davies, T.J., Crawford, L.H., Lechler, T.G., 2009. Project management systems: moving project management from an operational to a strategic discipline. Pp. 110-123. in *Project Management Journal*. Vol. 40. No. 1.
- Curie Eve (1938): *Madame Curie*, 10. f. – Révai, Bp. 1938. 125. Just Béla
- Csath M. (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Budapest. Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Csepeli Gy. – Örkény A. – Székelyi M. – Barna I. (2004): Bizalom és gyanakvás. Szociálpszichológiai akadályok a piaccgazdasághoz vezető úton Kelet-Európában. Pp. 2-35. In *Szociológiai Szemle*. Vol. 14. No. 1.
- Czakó Á. – Husz I. – Szántó Z. (2011): Meddig nyújtózkodjunk? A magyar háztartások és vállalkozások pénzügyi kultúrájának változása a válság időszakában. *Gazdaságpszichológiai műhelytanulmányok*. Budapest. Corvinus Egyetem, Nemzeti Innovációs Hivatal
- Deáky Z. – Madarász I. (2006): *A szociológia alapjai*. Gödöllő. SZIE. Egyetemi jegyzet.
- Dobsi V. (2005): Mintha áramütésre – Zavargások Franciaországban. In *Magyar Narancs*. 2005/45. sz. (11. 10) Internetes forrás: [http://magyarnarancs.hu/kulpol/mintha\\_aramutesre\\_-\\_zavargasok\\_franciaorszagban-64769](http://magyarnarancs.hu/kulpol/mintha_aramutesre_-_zavargasok_franciaorszagban-64769)
- Ékes I. (2009): Az atipikus munka és jövője. Pp. 66-71. in *Munkaügyi Szemle*. Vol. 53. No. 1.
- Elias, N. (1999): *A szociológia lényege*. Budapest. Napvilág.
- Emling, S. (2013): *Marie Curie és lányai*. Budapest: HVG Kiadó.
- Fekete I. – Dobreff Cs. (2003): *Távközlési projektmenedzsment*. Műegyetemi Kiadó, Budapest. DOI.
- Ferguson, N. (2010): *A pénz felemelkedése. A világ pénzügyi történelme*. Budapest. Scolar Kiadó.
- Ferguson, N. (2011): *Civilizáció. A Nyugat és a többiek*. Budapest. Scolar.
- Foner, A. (1976): Age in society. Pp. 13-34. In Foner, Anne (ed.) *Age in Society*. Beverly Hills, London. Sage Publications. /Sage Contemporary Social Science Issues. 30./
- Frederick, W. C. – Post, J. E. – Davis, K. (1992): *Business and Society*. New Yorkk, St. Louis etc. McGraw-Hill, Inc.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Massachusetts. Pittman Publishing.
- Garai P. – Juhász G. (2007): Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásának lehetőségei a társadalmi különbségek csökkentésében. I. rész. Pp. 12-16. in *Munkaügyi Szemle*. Vol. 51. No. 1.; II. rész: Pp. 22-25. in *Munkaügyi Szemle*. Vol. 51. No. 2.
- Gazdag L. (2002): A fejlődés természete Pp. 91-105. In: *Valóság*. Vol. 45. No. 4.
- Gazdag L. (2003): A fejlődés mint kényszer. Pp. 1-6. In: *Valóság*. Vol. 46. No. 5.
- Görög M. (1993): *Bevezetés a projektmenedzsmentbe*. Budapest, Aula Kiadó.



- Görög M. (1996): *Általános projektmenedzsment*. Budapest, Aula Kiadó.
- Görög M. (2003): *A projektvezetés mestersége*. Budapest, Aula Kiadó.
- Görög M. (2007): *A projektvezetés mestersége*. Budapest, Aula.
- Görög M. (2013): A projektalapú szervezetek projektmarketing tevékenységének sajátos kontextusa. Pp. 2-15. In *Vezetéstudomány*. Vol. 44. No. 11.
- Görög, M. (2016): A broader approach to organisational project management maturity assessment. Pp. 1658-1669. in *International Journal of Project Management*. Vol. 34. No. *International Journal of Project Management* 34.
- Grabher G. (2004): Temporary architectures of learning: Knowledge governance in project ecologies. Pp. 1491-1514. In *Organization Studies*. Vol. 25. No. 9.
- Gyurcsány F. (2005): Gyurcsány Ferenc [előadása] a Demos Magyarország és a Policy Network közös konferenciáján. 2005. december 9. Internetes forrás: [http://www.demos.hu/Sajto?news\\_id=48&page=details](http://www.demos.hu/Sajto?news_id=48&page=details) (letöltve: 2008. november )
- GVI (2015): Adatok a felsőoktatásról és a diplomások foglalkoztatásáról. (Szerk. Hajdú Miklós). Budapest. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet. Internetes forrás: [http://gvi.hu/files/researches/402/gvi\\_kutatasi\\_fuzetek\\_2015\\_2\\_150330\\_.pdf](http://gvi.hu/files/researches/402/gvi_kutatasi_fuzetek_2015_2_150330_.pdf)
- Hámori B. – Szabó K. (2004): A piaci algoritmusok és magatartásformák változásai az információgazdaságban. Pp. 43-78. In: Czagány László, Garai László (szerk.) *A szociális identitás, az információ és a piac*. Szeged. JATEPressz. /SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2004.
- Hargittai I. (2013): Hetvenéves laboratórium: Los Alamos és "Los Arzamas". In *Magyar Tudomány*. 2013. 12. szám. Internetes forrás: <http://www.matud.iif.hu/2013/12/11.htm>
- Hobsbawm, E. (1998): *A szélsőségek kora. A rövid 20. század története 1914-1991*. Budapest. Pannonica Kiadó.
- Hovánszky A. (2005): A tipikus és az atipikus foglalkoztatás Magyarországon. Pp. 30-36. in *Munkaügyi Szemle*. Vol. 49. No. 7-8.
- ILO: (2013): *Jobs, Growth and Social Justice*. 9th European Regional Meeting. Oslo, Norway, 8–11 April 2013. Report of the Director-General. Geneva. International Labour Organization. Internetes forrás: [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2013/113B09\\_33\\_engl.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2013/113B09_33_engl.pdf)
- Iványi A. Sz. – Hoffer I. (1996): *Innovációs és értékelemző módszertan*. Budapest. Aula Kiadó.
- Jaksity Gy. (2004): *A pénz természete*. Budapest. Alinea Kiadó.
- Jensen, A. F. – Thuesen, Ch. – Gerald, J. (2016): The projectification of everything. Projects as a human condition. Pp. 21-34. In *Project Management Journal*. 47 (3). Internetes forrás: <https://www.pmi.org/learning/library/projectification-everything-projects-as-human-conditions-10132>
- Juhász M. (2009): A munka természetének változása [a 21. században]. Pp. 24-30. in *Munkaügyi Szemle*. Vol. 53. No. 1.

- Kassinis, S. (2013): Non-standard work arrangements and national context. Pp. 467-477. in *European Management Journal*. Vol. 31. No. 5. (October. 2013.) Internetes forrás: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237313000479>
- Kohn, M. (2007): Bank- és pénzügye, pénzügyi piacok. Budapest. Osiris, Nemzetközi Bankárképző.
- Korpusz S. (2011): Ilyen a pénz. Út egy új, egyéni pénzszerlélet irányába. Budapest. Colorcom.
- Kostolany, A. (2008): Mesterfokon a pénzről. Budapest. Perfekt.
- Kölcsey F. [1835] Követi búcsúbeszéde. Internetes forrás: <http://mek.oszk.hu/02200/02228/html/03/244.html>
- Ladányi J. – Szelényi I. (2004): A kirekesztettség változó formái. Közép- és délkelet-európai romák történeti és összehasonlító szociológiai vizsgálata. Budapest. Napvilág.
- Lakatosné Szuhai Gy. – Poór J. (szerk.) (2017): Tudatos életvezetés, Project Life Management. Projektszemlélet a magánéletben. Győr. Publio.
- Lang, C. – Schömann, I. – Clauwaert, S. (2013): Atypical Forms of Employment Contracts in Times of Crisis. Brussels. European Trade Union Institute.
- Lundin, R.A. – Arvidsson, N. – Brady, T.M. – Ekstedt, E. – Midler, C. – Sydow, J. (2015): *Managing and working in project society: Institutional challenges of temporary organizations*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Lundin, R. (2016): Project Society. Paths and Challenges. Pp. 7-15. In *Project Management Journal*. 47(4). Internetes forrás: <https://www.pmi.org/learning/library/project-society-paths-challenges-10222>
- Madarász I. (1999): *Gazdaság és szervezetszociológia*. Gödöllő. Gödöllői Agrártudományi Egyetem.
- Madarász I. (2013a): *Munka- és vezetésszociológia*. Jegyzet kézirat.
- Madarász I. (2013b): Bevezető tanulmány. Pp. 7-92. In Poór József (szerk.) *Helyzetfeltáró kutatás az atipikus foglalkoztatási formák, a nem piaci jellegű foglalkoztatás és a határon átnyúló együttműködés foglalkoztatottság növelő alkalmazására Komárno-Komárom térségében*. Kutatási tanulmány. Komárom, Gödöllő. SZIE.
- Malhotra, N. K. (2009): *Marketingkutatás*. Simon Judit közreműködésével. Budapest. Akadémiai Kiadó.
- Mannheim, K. ([1927] 1994): *A konzervativizmus*. Tanulmány a tudás szociológiájáról. Budapest. Cserépfalvi. /A társadalomtudomány klasszikusai/
- Marshall, G. (ed.) (1994): *The Concise Oxford Dictionary of Sociology*. Oxford. Oxford University Press.
- McKay, S. – Jefferys, S. – Paraksevopoulou, A. – Keles, J. (2012): *Study on precarious work and social rights 2012. Final Report*. London. European Commission. Carried out for the European Commission (VT/2010/084) London. Working Lives Research Institute, Faculty of Social

Sciences and Humanities, London Metropolitan University. Internetes forrás: [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7925&langId=en](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7925&langId=en)

Mihály I. (2009): Atipikus foglalkoztatási formák – szakszervezeti szemszögből. Interjú Pataky Péterrel, az MSZOSZ elnökével. Pp. 5-9. in Munkaügyi Szemle. Vol. 53. No. 1.

Midler, C. (1995): “Projectification” of the firm: The Renault case. Pp. 363-375. In Scandinavian Journal of Management. Vol. 11. No. 4.

Moore, W. (1962): The Attributes of an Industrial Order. Pp. 91-97. In Nosow, Sigmund; Form, W.H. (eds.) Man, Work, and Society. A Reader in Sociology of Occupations. New York. Basic Books.

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

Naisbitt, J. (é.n. [eredetileg: 1982]): Megatrendek. Tíz új irányzat, amelyek átalakítják életünket. Budapest. OMIKK.

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

Országh L. – Magay T. (szerk.) (1983): Angol-magyar kéziszótár. Budapest. Akadémiai Kiadó.

Packendorff, J. (1994): Temporary Organizing: Integrating Theory and Project Management. Pp. 22-25. In R. A. Lundin & J. Packendorff (eds.) Proceedings of the IRNOP Conference on Temporary Organizations and Project Management, March 22-25, Lycksele, Sweden. Internetes forrás: [http://media1.lindgren-packendorff.com/2013/08/Packendorff\\_1994\\_IRNOP.pdf](http://media1.lindgren-packendorff.com/2013/08/Packendorff_1994_IRNOP.pdf)

Packendorff, J – Lindgren, M. (2014): Projectification and Its Consequences: Narrow and Broad Conceptualisations. Pp. 7-21. In SAJEMS Special Issue 17. szept. 16. Internetes forrás: <http://media1.lindgren-packendorff.com/2014/02/807-4834-1-PB.pdf>

Papp O. (1995): Projekt menedzsment, Budapesti Műszaki Egyetem, Budapest.

Papp O. (2002): Projektmenedzsment a gyakorlatban, LSI, Budapest.

Phillips, J. J. – Phillips, P. P. (2016): Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods. London, New York. Routledge.

PMI (2010) The Value of Project Management. Project Management Institute. Internetes forrás: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/white-papers/value-of-project-management.pdf>

PMI Standards Committee (1987): A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMBOK). Drexel Hill, PA: Project Management Institute.

Prensky, M. (2001): Digital Natives, Digital Immigrants. Pp. 1-6. In On the Horizon. Vol. 9 No. 5. (October).

Project Management Institute (2000): A guide to the Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania. PMI Publications, Newtown Square.

Project Management Institute (2006): Projektmenedzsment útmutató. Budapest. Akadémia kiadó.

- Project Management Institute (2008): A guide to the Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania. PMI Publications. Newtown Square.
- Rawls, J. (1997): Az igazságosság elmélete. Budapest: Osiris Kiadó.
- Regus (2013): Regus Work:life Balance Index 2013. Boomers struggle to find their balance. Work:life balance improvement slows, but Generations X and Y know how to get it right. Internetes forrás: [http://ajuntament.barcelona.cat/tempsicures/sites/default/files/Work\\_life\\_balance\\_final.pdf](http://ajuntament.barcelona.cat/tempsicures/sites/default/files/Work_life_balance_final.pdf)
- Rifkin, J. (1995): The End of Work. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era. New York. P.Putnam's Sons.
- Rowling, J. K. (2001): Harry Potter és a Titkok Kamrája, ford. Tóth Tamás Boldizsár, 1. kiadás, Budapest: Animus Kiadó., Pp.319., ISBN 963 8386 94 0.
- Rubinson, R. – Browne, I. (1994): Education and Economy. Pp. 581-599. In Neil J. Smelser, Richard Swedberg (eds.) The Handbook of Economic Sociology. Princeton, N.J., New York. Princeton University Press, Russell Sage Foundation.
- Rudas T. (2006): Közvéleménykutatás. Értelmezés és kritika. Budapest. Corvina.
- Sajtos L. – Mitev A. (2007) SPSS kutatási és adatkezelési kézikönyv. Budapest. Alinea Kiadó.
- Sawhill, I. W. (2013): Higher Education and the Opportunity Gap. Washington. Brookings Institute. Internetes forrás: <https://www.brookings.edu/research/higher-education-and-the-opportunity-gap/>
- Smith, W. – Clurman, A. (2003): Generációk, márkák, célcsoportok. Marketingeseknek a nemzedékek célpiacairól. (A Yankelovich-riport). Budapest. Geomédia szakkönyvek.
- Strauss, N. – Howe, W. (2000): Millennials Rising: The Next Great Generation. New York. Vintage Books.
- Szabó K. – Négyesi Á. (2004): Az atipikus munka térnyerésének okai a tudás gazdaságban. Pp. 46-65. In Közgazdasági Szemle. 51. évf. 1. sz.
- Szamuely L. (1980): A társadalmi fejlődés tendenciái a fejlett tőkésországokban. Pp. 1-20. In: Valóság. 23. évf. 7. sz.
- Székely, M., Barna, I (2008): Túlélőkészlet az SPSS-hez. Budapest: Typotex kiadó.
- Törőcsik M. (2003): Előszó a magyar kiadáshoz. Pp. 9-18. In Smith, Walker J. – Clurman, Ann. Generációk, márkák, célcsoportok. Marketingeseknek a nemzedékek célpiacairól. (A Yankelovich-riport). Budapest. Geomédia Szakkönyvek.
- Török G. (2012): Vezetői funkciók és szerepek hagyományos és virtuális környezetben. Doktori (PhD) értekezés kézirat. Gödöllő. SZIE. Internetes forrás: [docplayer.hu/11300620-Doktori-phd-ertekezes-vezetoi-funkciok-es-szer...](http://docplayer.hu/11300620-Doktori-phd-ertekezes-vezetoi-funkciok-es-szer...)
- Tracy, B. (2016): Változtasd meg a gondolkodásod, és megváltozik az életed. Budapest. Guruló Egyetem.
- Weber, M. (1979): Gazdaságtörténet. Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

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

### **Internetes szakirodalom**

Andersen, D. (2018): „Ez a generáció kutyukkal a kezében nő fel, akkor már alkossanak valamit” – interjú a Logiscool programozóiskola vezetőivel. Internetes forrás: <https://www.nlcafe.hu/szabadido/20180125/logiscool-programozo-iskola-tanfolyam-kurzuskodolas-szamitogep-programozas-csitari-breuer-ibs/>

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

Detrik Sz. (2017): Aktivátorok, a jövő generációja. Videofelvétel Detrik Szimonetta eladásáról a Mindenki Akadémiája színpadáról. MTV5 2017. 10. 26. Internetes forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=5CYrzcVxm-U>

dolgozzmagadon (2016): Mi nem stimmel a mai fiatalokkal? Az Y generáció munkavállalási hajlandósága és a kapunyitási pánik. Internetes forrás: [http://dolgozzmagadon.blog.hu/2016/07/19/mi\\_nem\\_stimmel\\_a\\_mai\\_fiatalokkal\\_az\\_y\\_generacio\\_munkavallalasi\\_hajlandosaga\\_es\\_a\\_kapunyitasi\\_panik](http://dolgozzmagadon.blog.hu/2016/07/19/mi_nem_stimmel_a_mai_fiatalokkal_az_y_generacio_munkavallalasi_hajlandosaga_es_a_kapunyitasi_panik)

DPR Kézikönyv (2009) Diplomás Pályakövető Rendszer. Az Educatio Nkft. által megvalósított és megvalósítandó szakmai tevékenységek oldala. Internetes forrás: [https://www.felvi.hu/pub\\_bin/dload/DPR\\_Kezikonyv/Mellekletek/technikak\\_elyei\\_es\\_hatranyai.pdf](https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_Kezikonyv/Mellekletek/technikak_elyei_es_hatranyai.pdf).

drlife (2018): Lélekfitnesz: változtasd meg az életed egyetlen hét alatt! 2017. 02. 24. Internetes forrás: <http://www.life.hu/drlife/20170217-egyetlen-het-alatt-megvaltoztathatod-az-eleted-ez-a-lelekfitnesz-kihivas.html>

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

Götz Attila (2014) Csapnivaló a magyar PISA-bizonyítvány. Internetes forrás: [https://index.hu/tudomany/2014/04/23/csapnivalo\\_a\\_magyar\\_pisa-bizonyitvany/](https://index.hu/tudomany/2014/04/23/csapnivalo_a_magyar_pisa-bizonyitvany/)

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

Így törhetsz ki a szegénységből. In Pénzügyi Szemle Online Blog. Internetes forrás: [http://penzugyiszemle.blog.hu/2013/07/06/igy\\_torhetsz\\_ki\\_a\\_szegenysegbol](http://penzugyiszemle.blog.hu/2013/07/06/igy_torhetsz_ki_a_szegenysegbol). 2013. 06. 06.

Jobline.hu (2018): Az Y generáció újraértelmezi a munka-magánélet egyensúlyát. Internetes forrás: [http://hvg.hu/brandchannel/20180209\\_Az\\_Y\\_generacio\\_ujraertelmezi\\_a\\_munkamaganelet\\_egyensulyat](http://hvg.hu/brandchannel/20180209_Az_Y_generacio_ujraertelmezi_a_munkamaganelet_egyensulyat)

Kissné András K. (2014): Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a 21. században. HR Magazin Online. Internetes forrás: <http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban>

lotus.cafeblog.hu (2016): Hogyan változtasd meg az életed négy hét alatt? 2016. 03.28. Internetes forrás: <http://lotusz.cafeblog.hu/2016/03/28/hogyan-valtoztasd-meg-az-eleted-negy-het-alatt/>

marketing112.hu (2016): 11 titok, hogyan legyél gazdag, sikeres és boldog. 2016. 06. 13. Internetes forrás: <http://www.marketing112.hu/11-titok-hogyan-legyel-gazdag-siker-es-boldog/>

Miért ne legyintsünk a sok magyar válásra? In Pénzügyi Szemle Online Blog: Internetes forrás: [http://penzugyiszemle.blog.hu/2013/07/03/miert\\_ne\\_legyintsunk\\_a\\_sok\\_magyar\\_valasra](http://penzugyiszemle.blog.hu/2013/07/03/miert_ne_legyintsunk_a_sok_magyar_valasra)

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

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

“Nem kívánok, hanem cselekszem” – Interjú Kulcsár Viktóriával  
<http://juranyihaz.hu/nem-kivanok-hanem-cselekszem-interju-kulcsar-viktoriaival/>

Piacesprofit.hu (2017): Tízből csak három magyar munkahely családbarát. Internetes forrás: [http://www.piacesprofit.hu/kkv\\_cegblog/tizbol-csak-harom-magyar-munkahely-csaladbarat/](http://www.piacesprofit.hu/kkv_cegblog/tizbol-csak-harom-magyar-munkahely-csaladbarat/)

Regus (2013): Regus Work:life Balance Index 2013. Boomers struggle to find their balance. Work:life balance improvement slows, but Generations X and Y know how to get it right. Internetes forrás: [http://ajuntament.barcelona.cat/tempscures/sites/default/files/Work\\_life\\_balance\\_final.pdf](http://ajuntament.barcelona.cat/tempscures/sites/default/files/Work_life_balance_final.pdf)

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

Sobh, S. (n. d.): Applying Project Management in our Everyday. [http://s3.amazonaws.com/inee-assets/resources/Applying\\_Project\\_Management\\_in\\_our\\_everyday\\_life\\_-\\_Eng.pdf](http://s3.amazonaws.com/inee-assets/resources/Applying_Project_Management_in_our_everyday_life_-_Eng.pdf)

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

Wikipédia (2017b): – [https://hu.wikipedia.org/wiki/Manhattan\\_terv](https://hu.wikipedia.org/wiki/Manhattan_terv)

Wikipédia (2017c): <https://hu.wikipedia.org/wiki/Projekt>

Wikipédia (2017d): – <https://hu.wikipedia.org/wiki/Einstein%E2%80%93Szil%C3%A1rd-lev%C3%A9l>

Wikipédia (2018a): <https://hu.wikipedia.org/wiki/Projektmenedzsment>

wikipédia (2018b) <https://hu.wikipedia.org/wiki/Probl%C3%A9mamegold%C3%A1s>

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

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

www.caramella.hu (é. n.): Változtasd meg az életedet két hét alatt! Internetes forrás:  
<http://www.caramella.hu/fitness-egeszseg/valtoztasd-meg-az-eleted-2-het-alatt-14-lepeses-eletmod-atalakito-program>

www.nlcafe.hu (2013): Változtasd meg az életed egy hónap alatt! 2013. 07. 18. Internetes forrás:  
<https://www.nlcafe.hu/ezoteria/20130618/valtozas-egy-honap-alatt/>

www.proz.com (2009): Internetes forrás:  
[https://www.proz.com/kudoz/english\\_to\\_hungarian/history/3249503-demagicification.html](https://www.proz.com/kudoz/english_to_hungarian/history/3249503-demagicification.html)  
[www2.fiit.stuba.sk/~bielik/courses/msi-slov/reporty/pmbok.pdf](http://www2.fiit.stuba.sk/~bielik/courses/msi-slov/reporty/pmbok.pdf)

<https://worldbicyclerelief.org/en/nelson-mandela-day/>„A winner is a dreamer who never gives up.”

## M2. - ÁBRÁK JEGYZÉKE

<b>1. ábra:</b> A GDP és a felsőfokú végzettségűek arányának összefüggése.....	35
<b>2. ábra:</b> A társadalom legszegényebb ötödének esélyei a felemelkedésre diplomával és diploma nélkül.....	36
<b>3. ábra:</b> Vélemények megoszlása a projektciklusok PM feladatainak, eszközeinek alkalmazhatóságáról és alkalmazásáról a magánéletben (%).....	68
<b>4. ábra:</b> Vélemények megoszlása a PM tudásterületeinek alkalmazhatóságáról és alkalmazásáról a magánéletben (%).....	69
<b>5. ábra:</b> A PM ciklus-szakaszokra vonatkozó lépéseinek és tudásterületeinek együttes alkalmazhatósága (%).....	70
<b>6. ábra:</b> Írott tervek készítésének gyakorisága (%).....	73
<b>7. ábra:</b> A PM alkalmazhatóságára vonatkozó megállapításokkal való egyetértés átlagértékei (Átlagértékek; 1=Nem ért egyet; 3=Egyetért).....	82
<b>8. ábra:</b> A többször volt projektmenedzserek ellenérvei a PLM alkalmazásával szemben (az állításokat tagadók és az állításokkal egyetértők aránya, %).....	85
<b>9. ábra:</b> A legismertebb programok ismerete, használata a válaszadók körében (%).....	89
<b>10. ábra:</b> Praktikus, de nem PM-programok ismerete, használata a válaszadók körében (%)....	90
<b>11. ábra:</b> A PM-et támogató programok ismerete, használata a válaszadók körében (%).....	91



### M3. - TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

<b>1. táblázat:</b> A projekttevékenység és az operatív működés jellemzői.....	15
<b>2. táblázat:</b> A projektmenedzsment 10 tudásterülete.....	17
<b>3. táblázat:</b> A PM elemeinek, lépéseinek és eszközrendszerének ismertségi szintje a válaszadók megítélése alapján nemek szerint (%)......	63
<b>4. táblázat:</b> A projektmunkában való részvétel projektmenedzserként nemek szerint (%) .....	64
<b>5. táblázat:</b> A projektmunkában való részvétel nemek szerint(%)......	64
<b>6. táblázat:</b> A PM elemeinek, lépéseinek és eszközrendszerének ismertségi szintje a projekt munkában való részvétel szerint (%).....	65
<b>7. táblázat:</b> A PM elemeinek, lépéseinek és eszközrendszerének ismertségi szintje a válaszadók megítélése szerint életkoruk alapján (%).....	66
<b>8. táblázat:</b> A PM elemeinek, lépéseinek és eszközrendszerének ismertségi szintje a válaszadók megítélése szerint iskolai végzettség alapján (%).....	67
<b>9. táblázat:</b> A projekt ciklusok teendői és eszközei alkalmazhatóságának végletes megítélései a projektmunkában szerzett tapasztalatok szerint (%)......	71
<b>10. táblázat:</b> A tudásterületek alkalmazhatóságának végletes megítélései a projektmunkában szerzett tapasztalatok szerint (%)......	72
<b>11. táblázat:</b> Családtagok számára írott tervek készítésének gyakorisága a PM ismereti szintje szerint (%).....	74
<b>12. táblázat:</b> Önmaguk számára írott terveket készítő válaszadók a PM ismereti szintje szerint (%).....	75
<b>13. táblázat:</b> Írott terveket készíttetése munkatársaknak a válaszadó PM ismereti szintje szerint (%).....	76
<b>14. táblázat:</b> A válaszadók önmaguk számára írott terveinek és eredményeinek számszerűsítése (%).....	77
<b>15. táblázat:</b> A válaszadók önmaguk számára írott terveinek ellátása határidők megjelenítésével (%).....	78
<b>16. táblázat:</b> A válaszadók önmaguk számára írott terveinek monitorizálása (%).....	79
<b>17. táblázat:</b> A válaszadók önmaguk számára írott terveinek értékelése (%).....	80
<b>18. táblázat:</b> A konkrét mérőszámok használata önmaga számára készített tervekben a projekt-ciklusok folyamatainak és eszközeinek alkalmazhatóságáról alkotott vélemények szerint (%)..	81
<b>19. táblázat:</b> A PM rugalmatlanságára vonatkozó megítélések a projekt-munkában szerzett tapasztalatok szerint (%).....	83

<b>20. táblázat:</b> A projektmenedzsment univerzálisan alkalmazható állítással való egyetértők aránya életkorcsoportok szerint (%).....	86
<b>21. táblázat:</b> Az „alkalmaznám a PM-et, ha részletesen ismerném” állítással való egyetértők aránya életkorcsoportonként (%).....	87
<b>22. táblázat:</b> A PM univerzálisan alkalmazható állítással való egyetértés nemek szerint (%)....	88
<b>23. táblázat:</b> E-mail fiók használata életkor szerint (%).....	92
<b>24. táblázat:</b> A Gantt pro program használata életkor szerint(%).....	93
<b>25. táblázat:</b> A Gantt pro program használata projektmenedzser tapasztalatok szerint (%).....	94
<b>26. táblázat:</b> Az otthoni és a munkahelyi feladatok időbeli összehangolása a projekt munkában szerzett tapasztalatok szerint (%).....	95
<b>27. táblázat:</b> A faktorelemzés értékei, a faktor-szkórok.....	96
<b>28. táblázat:</b> A faktor-szkórok átlagértékei az önmaguk számára terv készítés szerint.....	98
<b>29. táblázat:</b> A faktor-szkórok átlagértékei az PM tudásterületek alkalmazhatóságáról vallott vélemények szerint.....	99
<b>30. táblázat:</b> A faktor-szkórok átlagértékei néhány – a PM ismeretére, alkalmazására vonatkozó – változó értékei szerint (két tizedesig kerekítve).....	100

**M4. - KÉRDŐÍV**Kérdőív a projektszemlélet 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 készítene PROJEKTET a céljaik elérésére.

Az alábbi kérdőív a projektszemlélet alkalmazásának elterjedtségét vizsgálja. Kérem, segítse a munkámat azzal, hogy válaszol a kérdéseimre. A kérdőív névtelen, az adatokat PhD-disszertációm megírásához gyűjtöm.

**Demográfiai adatok**

**1. Neme:**                   a) férfi  
                                  b) nő

**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) Már nincs eltartott gyermekem.

**6. Legmagasabb iskolai végzettsége:**

- a) általános iskola
- b) igazolt szakmával rendelkezem.
- c) érettségi
- d) főiskola/BA/Bsc
- e) egyetem/MA/Msc
- f) tudományos fokozattal rendelkezem

**7. Melyik szférában dolgozik?**

- a) közszféra
- b) versenyszféra
- c) civil szféra
- d) még tanuló vagyok
- e) munkanélküli
- f) nyugdíjas

*Ha 7. kérdésre “d”, “e” vagy “f” választ jelölte be, kérem ugorjon a 12. kérdésre!*

**8. Szervezet mérete, ahol dolgozik, a foglalkoztatottak száma szerint?**

- a) 10 fő alatti
- b) 10-49 fő
- c) 50-249 fő
- d) 250 fő vagy annál több

**9. Milyen szektorban működik a szervezet, ahol dolgozik?**

- a) Adminisztráció
- b) Bank, pénzügyi szolgáltatások
- c) Utazási ágazat / turizmus
- d) Szállítás, logisztika
- e) Közgazdaság
- f) Elektronika, energia

- g) Gyógyszeripar
- h) Gasztronómia, vendéglátás
- i) Vegyipar
- j) IT/Telekommunikáció
- k) Mezőgazdaság, erdészeti gazdálkodás, vízgazdálkodás (halászat)
- l) Marketing, PR
- m) Média, nyomdaipar
- n) HR szektor
- o) Élelmiszeripar
- p) Értékesítési és kereskedelmi ágazat
- q) Szolgáltatások
- r) Közszolgáltatói szektor
- s) Építőipar, ingatlanügyletek
- t) Tudomány, kutatás és fejlesztés
- u) Feldolgozóipar
- v) Oktatás
- x) Egészségügyi ellátás
- y) Egyéb: \_\_\_\_\_

**10. Milyen területen / munkakörben dolgozik?**

- a) Átfogó szervezeti irányítás
- b) Pénzügy
- c) Számvitel
- d) Kontrolling
- e) HR/oktatás/képzés
- f) IT
- g) Minőségellenőrzés/biztosítás
- h) Logisztika
- i) Értékesítés
- j) Beszerzés
- k) Termelés
- l) PR
- m) Technológia/fejlesztés
- n) Létesítmény üzemeltetés
- o) Jog

p) Egyéb: \_\_\_\_\_

**11. Milyen beosztásban dolgozik?**

- a) Ügyvezető igazgató / tulajdonos
- b) Felső vezető
- c) Közép vezető
- d) Alsó szintű vezető
- e) Beosztott

**Projekt ismeretekre vonatkozó kérdések a munkájában**

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

- a) igen, jól ismerem
- b) hallottam már róla
- c) nem ismerem

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

	Többször is	Kétszer	Egyszer	Sosem
Projekt-vezetőként				
Projekt pénzügyi felelőseként				
Projekt szakmai vezetőjeként				
Projekt-stáb tagjaként				

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**18. Az alábbi állítások mennyire jellemezőek Önre, jelölje a skálán! 1 = Soha, 6= Mindig**

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

- a) Készíték terveket, de csak önmagam céljára és nem írásban
- b) Készíték írott terveket, de csak önmagam céljaira
- c) Készíték írott terveket családtagjaim számára
- d) Készíték írott terveket munkatársaim számára
- e) Másokkal készítettek írott terveket a munkahelyemen

*Ha a 18. kérdés mindegyikére a válasza „1=soha”, kérem, ugorjon a 23. kérdésre!*

**19. Az írott tervei tartalmaznak-e konkrét mérőszámokat (mérőföldkő-események bekövetkeztekor elérendő eredmények) a kitűzött célokhoz?**

**Jelölje a skálán! 1 = Soha és a 6= Mindig**

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

- a) Önmagam céljaira vonatkozó tervek
- b) Családtagjaimnak írott tervek
- c) Munkatársaimnak írott tervek

**20. Az írott tervei tartalmazznak-e határidőket a kitűzött célokhoz?**

**Jelölje a skálán! 1 = Soha és a 6= Mindig**

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

- d) Önmagam céljaira vonatkozó tervek
- e) Családtagjaimnak írott tervek
- f) Munkatársaimnak írott tervek

**21. A tervezett folyamatokat ellenőrzi-e hogy a céloknak megfelelően valósulnak-e meg?**

**Jelölje a skálán! 1 = Soha és a 6= Mindig**

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

- a) Önmagam céljaira vonatkozó tervek megvalósulását
- b) Családtagjaim céljaira vonatkozó tervek megvalósulását
- c) Munkatársaimnak írott tervek megvalósulását

**22. Értékel-e minden részfeladatot a cél megvalósítás határideje lejártakor?**

**Jelölje a skálán! 1 = Soha és a 6= Mindig**

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

- d) Értékelem saját tevékenységem eredményességét
- e) Családtagjaim tevékenységének eredményességét
- f) Munkatársaim tevékenységének eredményességét



**23. A következő projektmenedzsment folyamatok Ön szerint alkalmazhatók-e a magánélet vezetésére?**

	Nem alkalmazhatók	Nehezen alkalmazhatók de én nem alkalmazom	Nehezen alkalmazhatók, de én megpróbálom alkalmazni	Könnyen alkalmazhatók, de én nem alkalmazom	Könnyen alkalmazhatók és én alkalmazom
Előkészítés (ötlet, megvalósíthatóság vizsgálata)					
Tervezés (erőforrás tervezés és hozzárendelés, költség-terv, idő-terv, feladatterv, kommunikációs terv, minőség, kockázat és kezelésének részletes tervezése)					
Megvalósítás (elvégezni a munkát a terv szerint)					
Monitoring és kontroll (elemezni és értékelni a részfolyamatok teljesítéseit)					
Zárás (megerősítés, hogy készen van a projekt, visszajelzések)					

**24. A következő tudásterületek, menedzsment területek Ön szerint alkalmazhatóak a magánéletben?**

	Nem alkalmazhatók	Nehezen alkalmazhatók de én nem alkalmazom	Nehezen alkalmazhatók , de én megpróbálom alkalmazni	Könnyen alkalmazhatók , de én nem alkalmazom	Könnyen alkalmazhatók és én alkalmazom
Cél menedzsment (Integráció) (célok meghatározása és megvalósíthatóságának elemzése)					
Feladat menedzsment (Scope) (feladatok szétbontása, prioritizálása)					
Idő menedzsment (időbeosztás)					
Költség menedzsment (költségek meghatározása, beosztása, ütemezése)					
Minőség menedzsment (egyres feladatok maximális elvégzése)					

Emberi erőforrás menedzsment (munkaeő- és kapcsolati tőkénk kezelése)					
Kommunikáció menedzsment (egyes szituációkban tudni hogyan kell beszélni)					
Kockázat menedzsment (kockázataink feltérképezése, meghatározása, mérése, kezelése)					
Beszerzés menedzsment (egyes eszközök hatékony és biztonságos vásárlása - szerződés, teljesítés, kifizetés)					
Érintett menedzsment (egyes projektjeink, céljaink megvalósításában érintett személyek kezelése)					

**25. Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal? Jelölje a skálán!****1 = egyáltalán nem, 6 = teljes mértékben****1- 2- 3- 4- 5- 6-**

A projektmenedzsment folyamatai túlságos formálisak, és rugalmatlanok, merevek a magánéletben használni

A projektmenedzsment bizonyos folyamatai szükségtelenek és elképzelhetetlenek a magánéletben, a családi életben

c) A projektmenedzsment lépései hasznosak lehetnének a munkában, de a valóság úgysem úgy alakul, mint a tervekben

d) A projektmenedzsment lépései hasznosak lehetnének a magánéletben, a családban, de a valóság úgysem úgy alakul, mint a tervekben

e) Többre tartom a magánéletben, a családban a spontaneitást, mint a tervszerűséget

f) A projektmenedzsment csak a főnökség ellenőrző tevékenységét könnyíti

g) A projektmenedzsment hasznos és jól alkalmazható a magánéletben és a munkában is

h) Én szívesen alkalmaznám a projekt menedzsmentet a családomon belül, de a családtagjaim ellenállnak

i) Én szívesen alkalmaznám a projektmenedzsmentet, ha ismerném részletesen.

**26. Van-e Önnek.....?**

	Van, ismerem, használok is	Van, ismerem, de nem használok	Van, de nem ismerem, így nem használok	Nincs, de ismerem ezt a programot	Nincs és nem is ismerem
Internet					
S Tervező					
Skype					
E-mail fiók					
Viber					
WhatsApp					

Facebook					
Messenger					
Istagram					
Naptár és esemény menedzser					
Emlékeztető					
Ébresztőóra					
YouTube					
LinkedIn					
Dropbox					
Snapchat					
Project Planning Pro - Task & Project Manager					
Mind Vector- Mind Mapping & Brainstorming					
Gantt Pro					
Daily To Do List & Task manager					

PlanNext - Project Management					
Project Manager Software					
Scanner Pro					
Doodle					
Countdown!! (Event Reminders and Timer)					
Calendars by Riddle - Event and Task Manager					
Timetable Pro+					
imo					
Tango					
Tinder					
Mico					
Signal					
Zello					
WeChat					
Waze					

Light object					
--------------	--	--	--	--	--

**Munka-magánélet egyensúlya:**

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

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

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

- g) Van céges telefonom.
- h) Kikapcsolom a céges telefonom munkaidőn kívül.
- i) Végzek munkahelyi feladatot otthon a számítógépen vagy a telefonon.
- j) Áldásnak érzem, hogy otthonról is tudok dolgozni.
- k) Amióta otthon is dolgozom nincs különbség a munkaidő és a szabadidő között.
- l) Az otthon végzett munkának a család látja kárát.
- m) Teljes mértékben be tudom a feladataimat osztani otthon és a munkában is.
- n) A család szereti, ha otthonról dolgozom.
- o) Telefonomnak, számítógépemnek köszönhetően magam osztom be az időmet, hogy mikor végzek munkahelyi , mikor pedig otthoni munkát.
- p) A telefonom, a számítógépem osztja be az időmet, mikor végzek munkahelyi, mikor pedig otthoni munkát.
- q) Nem akarok gyereket, mert nem lenne időm másra.
- r) A nap 24 óráját könnyen be tudom osztani és magamra is van idő.

**Kedves Válaszadó!**

**Köszönöm a válaszait. Amennyiben érdeklí a kutatás eredménye kérem az alábbi mezőben adja meg e-mail címét. Adatait bizalmasan kezelem.**

**E-mail cím:** \_\_\_\_\_

**Köszönöm a segítséget! Minden jót kívánok!**

\_\_\_\_\_  
**Lakatosné Szuhai György**

## M5. - KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

*“A győztes egy álmodozó, aki soha nem adja fel.”*

(Nelson Mandela, 1918-2013)

Itt ragadom meg az alkalmat, hogy mindazoknak kifejezzem hálás köszönetemet, akik kritikai, és szakmai vagy éppen baráti tanácsaikkal, javaslataikkal segítették doktori tanulmányaimat, és ezen dolgozat elkészítését.

Elsőként köszönettel tartozom témavezetőmnek, **Dr. Poór Józsefnek**, aki egyetemi és doktoranduszi éveimet is végig segítette, és akinek munkássága, szakmaszeretete és embersége az igaz példa előttem. Ő látta meg először, hogy a “csak azértis”-nek milyen ereje van. A PLM koncepcióval kapcsolatban nagyon sok kritika fogalmazódott meg, a Tanár úr azonban a kezdetektől fogva nyitott és érdeklődő volt, a program kidolgozásához a korai fázisában csatlakozott és folyamatosan biztatott, hogy haladjak előre ezen a még kiaknázatlan kutatási területen.

Köszönettel tartozom továbbá **Dr. Madarász Imrének, Leveles Ágnesnek**, akik észrevételeikkel és tanácsaikkal segítették munkámat hosszú egyetemi éveim alatt, pozitív hozzáállásukkal és visszacsatolásukkal támogattak.

Hálás köszönet illeti meg a “**Szuper Csapat**” tagjait, doktorandusz társaimat, barátaimat, hogy a nehezebb pillanatokban ott voltak velem és mind szakmailag, mind emberileg támogattak a doktoranduszi évek alatt, bármikor támaszkodhattam rájuk. Köszönöm az összefogást és biztatást: **dr. Battay Mártonnak, Herczeg Boglárkának, Szőke Lindának és Tóth Andrásnak.**

Köszönöm a fokozatszerzési eljárás során szükséges megmérettetésem bizottsági tagjainak a kritikus, de objektív észrevételeit **Dr. Daróczy Miklósnak, Dr. Fogarassy Csabának, Dr. Görög Mihálynak, Dr. Hegedűs Henriknek, Dr. Kassai Zsuzsannának, Dr. Krizbai Jánosnak, Dr. Lajos Attilának, Dr. Szűcs Istvánnak, Dr. Tátrai Annának.**

Köszönöm a sok-sok türelmet és adminisztratív támogatást a Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola titkárainak, különösképpen **Naárné Dr Tóth Zsuzsannának**, valamint az Egyetemi Doktori és Habilitációs Tanács titkársági tagjainak; **Törökné Hajdú Mónikának és Simáné Dolmányi Editnek.**

A legnagyobb hála, tisztelet és köszönet a **CSALÁDOMAT** illeti, akik a kezdetektől fogva biztattak és segítettek céljaim elérését. Köszönettel tartozom **Férjemnek** és a **Gyermekeimnek**, akik támogató háttérrel teremtettek nekem, és végtelen türelmükkel segítettek abban, hogy szabad



perceimet tőlük elrabolva a Project Life Management Programnak és disszertációmnak szenteljem. Igazából a doktori fokozatom nem csak engem illet egyedül, hanem ugyanolyan mértékben a **Férjemet** is, mert nélküle nem sikerült volna végig menjek ezen a hosszú úton. Ez csak és kizárólag vele volt lehetséges!

Szívből köszönöm a szeretetet és a támogatást **Édesanyámnak** és **Édesapámnak**, akik gyermekkoromtól kezdve mindvégig támogattak, hittek és bíztak bennem, amely a legnehezebb időkben is töretlen lendületet adott számomra. 11 éve tettem egy ígéretet és most éppen ezért doktori fokozatomat tiszta szívből **Édesapámnak** ajánlom.

Végül köszönöm a **Szent István Egyetemnek**, hogy a felsőfokú tanulmányaim sikeres elvégzéséhez, majd a fokozatszerzéshez szükséges ismereteket az oktatói és kutatói állományának segítségével a rendelkezésemre bocsátotta;

***Vivat Academia! Vivant Professores!***