

JARJABKA Ákos

## A MODERN PROJEKTSZERVEZETEK VEZETÉSELMÉLETI ÖSSZEVETÉSE

A projektek egyfajta szervezeti válaszoknak tekinthetők a modern piacgazdaság körülményeinek turbulens változásaira. A projekt kifejezés a latin „proiectum” szóból ered, melynek jelentése „előre helyezett dolog”, mely alapján a továbbiakban e tanulmány a projekteket olyan időben behatárolt szervezeti feladatoknak tekinti, melyek méretük, bonyolultságuk, újdonságtartalmuk vagy jelentőségük miatt a szervezet rutinszerű alaptevékenység-ellátási megoldásaival valószínűleg nem oldhatók meg hatékonyan. Ezekre a projektkihívásokra sokféle szervezeti válaszlehetőség létezik, melyek mindegyike – egymással összehasonlítva – rendelkezik előnyös, de hátrányos tulajdonságokkal. E tanulmány célja, hogy feltárja a szervezeti gyakorlatban leggyakrabban előforduló projektszervezeti lehetőségeket, és azok vezetéstudományi típusú elemzésével és összevetésével segítse a menedzsment választási döntéshozatalát azok között.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** projekt, projektszervezet, projektteam, hibridszervezet, projektmátrix, kettős függőség, duális szervezet, gyenge, kiegyensúlyozott és erős mátrix, projektorientált szervezet, partnerség, összetett projektszervezet, virtuális projekthálózat, mikro- és makromátrixok, törzskari projektszervezet, interim menedzser, projektportfólió, projektboard

A projektszervezetek – a szervezeti egységek hatáskörmegosztása alapján – többvonalas formációk, mivel a projektszervezetekben ideiglenesen munkálkodó alkalmazottak egyik oldalról az átmenetileg a szervezeti hierarchiában fölé kinevezett projektvezetőtől kaphatnak utasításokat, míg másik oldalról azoktól a feletteseiktől, akik a projektek felmerülése előtt, illetve után a megszokott szervezeti formában a feljebbvalójuk. Ugyanakkor a projektszervezetek két- vagy többdimenziós szervezetnek minősülnek munkamegosztás alapján, mivel az eredeti szervezetre a projektfeladat megoldása idejére egy másféle munkamegosztási elveken nyugvó projektszervezeti felépítés épül rá.

Az előbb jellemzett szervezeti viselkedés az oka annak is, amely alapján a projektek a **duális** szervezetek közé tartoznak, mivel a szervezeti környezet változása következtében a projektszervezet megváltoztatja működését, majd bizonyos műveletek lebonyolítása után ismét az eredeti működéséhez tér vissza. Erre azért van szükség, mert a végrehajtandó projekt – a bevezetőben megadott definíció alapján – rendkívül összetett, bonyolult, egyedi probléma, mely sok részfeladattal állhat, s mérete meghaladhatja azt a terjedelmet, melylyel a szervezet egy kisebb egysége esetleg önállóan

meg tudna birkózni. Hozzátehető mindehhez, hogy a projektfeladatok megoldása gyakran új, innovatív megközelítést kíván a szervezeti résztvevőktől, mely esetekben a kreativitást kifejezetten gátolja a vállalat már kialakult működési rutinja.

### A projektszervezetek általános szintű jellemzése

A projektek létrehozása a felmerülő szervezeti probléma újszerűségétől, nagyságrendjétől és jelentőségétől függ, s csak a feladat megoldásáig léteznek, utána fennállásuk megalapozottságát elveszítve feloszlának. Fő szerepük egy lehetséges megoldási folyamat létrehozása, ebből következően különböző szakterületek képviselői alkotják. A projekttípusú szervezetek kialakítása jelentős előnyökkel és hátrányokkal is járhat, melyeket az 1. táblázat mutat be.

#### Előnyök:

a) **Több nézőpont:** A projektproblémák általában interdiszciplináris jellegűek, vagyis túlmutatnak egy-egy szűk szervezeti funkció keretein. Ebből a szempontból kifejezetten ajánlatos úgy összeválogatni a projekten majdan dolgozó szakembereket, hogy azok

### A projektszervezet előnyei és hátrányai

Előnyök	Hátrányok
1. Több nézőpont	1. Konfliktusokkal terhes szervezet
2. Vertikális és horizontális koordináció	2. Felelős hiánya
3. Együtműködés lehetősége	3. Megbontja a szervezetet
4. Alacsony formalizáltság	4. Hatékonyságcsökkenés
5. Szakmai objektívitas elsődlegessége	5. Hatalmi harc
6. Gyors alkalmazkodóképesség	6. Lobbizás

Forrás: Jarjabka, Á. (2007): Projektszervezeti formák alkalmazásának eltérő hatásai a vállalatok emberierőforrás-felhasználására, EEM Hírlevél, VIII. évf. 2. sz., 15. old.

eltérő módon közelítsenek a feladathoz. Emellett lényeges szempont a projektben résztvevők kiválasztásánál, hogy legyenek közöttük specialisták, vagyis egy szűk szakterület részletes ismerői, illetve széles szervezeti látókörrrel rendelkező generalisták is.

b) **Többoldalú koordináció:** A projektszervezeten belül dolgozók között nincsen igazából kialakult alá-fölrendeltségi viszony, inkább az „egy csónakban evezünk” elv érvényesül. Ezáltal szabad együttműködésre nyílik lehetőség a projektagok között, aminek következtében autonóm módon összehangolhatják az egyes alkalmazottak tevékenységeiket. A horizontális jellegű kapcsolatok mellett azonban fontos a projektszervezetekben a vezetői pozíció(k) kijelölése is, mivel így biztosítható a projekten belüli koordináció és felelősség.

c) **Együtműködés:** A projektszervezet egy speciálisan, a projekt megoldásához szükséges módon összeállított csapat, melynek tagjai ugyan egy szervezethez tartozhatnak, azonban lehetséges, hogy a tagok még sosem dolgoztak együtt, s nem is ismerik egymást. A közös munka során a projektben résztvevők öszszecsizsolódhatnak, amely haszna később, más kollektív jellegű feladatok megoldásánál is kamatozhat. Emellett a komplex feladatok megoldása nagyobb sikerrel kecsegtethet, ha azt csoportban, egymással együttműködve próbálják megoldani.

d) **Formalizáltság:** A projektprobléma megoldásának első lépcsőfoka, hogy a tevékenységben résztvevők részfeladatokká tudják bontani az összetett feladathalmazt. A tagok ezután – a feladat keretein belül – szabadon, a munka jellegzetességeiből fakadóan állapítják meg egymás közt, hogy melyik alcsoport melyik részművelettel foglalkozzon. Munkájuk eredményességéről igazából csak a projektért felelős menedzsernek tartoznak beszámolási kötelezettséggel (vertikális jelleg), egymással való kapcsolatokra inkább a munkatársi viszony (horizontális jelleg) a jellemző.

1. táblázat

e) **Objektívitas:** A problematika megoldásában részt vevő csapat összeállítását a projekt jellemzőihez idomultann kell a vezetőségnek kialakítania. A végrehajtásban résztvevők megítélése és díjazása mindezek után a projektcsapat eredményességétől függ, tehát a tag függetlenné válhat annak a közegnek az érdekeitől és viszonyrendszerétől, ahonnan érkezett. Ezáltal biztosítani lehet a tagok közös érdekeit, s meg lehet előzni a széthúzást, illetve az erőforrásokért való lobbizást, vagyis a szubjektív megközelítési módot.

f) **Alkalmazkodóképesség:** A projektszervezet gyorsan tud alkalmazkodni a vállalatot körülvevő gazdasági környezethez, mivel ha megjelenik egy, a környezeti változások által indukált probléma, arra projektszervezetet létrehozva, a szervezet alapműködését nem sértve, azonnal reagálhat a vállalat, megelőző, preventív módon. A projektszervezet legnagyobb előnyét tehát a gyors reagálási képesség jelenti más megoldásokhoz képest, hiszen egyszerre akár több projektcsapat is létezhet és szűnhet meg egymással párhuzamosan.

#### Hátrányok:

a) **Konfliktusok:** A projektszervezetre a munkatársi kapcsolatok a jellemzők, s nem a felettes-beosztott viszony. Ebből következően senki nem kényszerítheti rá a másokra a véleményét, hanem meg kell, hogy győzze őt igazáról. A demokratikus, többségi elven működő döntési technikák azonban jelentős ellenzék mellett is képesek irányt szabni a tevékenységnek, viszont a feladatok megoldásában az ellenzéknek lehetősége nyílik gátolni, lassítani, sőt szabotálni a megvalósítást, ezzel is aláátamasztva saját korábbi elképzelésük helyességét. Amennyiben tehát a döntéshozatal nem konstruktív módon zajlik, akkor a projektmunka konfliktusokkal terheltté válik.

b) **Felelősség:** A projektfeladat megoldásáért a felelősség a tagok között alapvetően közös, még akkor is, ha az átmeneti jelleggel működő projektszervezet élén álló projektmenedzser az elsőrendű felelős a hatékony működésért. Ebben az esetben viszont kialakulhat az úgynevezett „társas lógás” intézménye, vagyis ha a tagok felismerik, hogy őket egyenként nem lehet felelősségre vonni a kudarcért, akkor hajlamosak elveszteni aktivitásukat és csökken a felelősségérzetük.

c) **Szervezet:** A projektszervezet a duális szervezeti formációk egyik megjelenési formája. Ez azt is jelenti, hogy egyidejűleg egy ilyen vállalati struktúra

létrehozásával ideiglenesen meg is kell bontani az eredeti vállalati felépítést. Vagyis felmerülhetnek olyan kérdések, hogy vajon ki fogja elvégezni annak a projekttagnak a munkáját, aki bár eredetileg egy meghatározott munkakört kellene, hogy ellásson, de pillanatnyilag egy projektfeladat megoldásán dolgozik? Az a kérdés is megválaszolásra vár, hogy vajon ki a felettese egy, a projektmunkában részt vevő alkalmazottnak: az eddigi felettese, vagy az időlegesen fölérendelt projektmenedzser? Ezt a kérdést különben a kettős felelősség dilemmájának is nevezik, melyről még a későbbiekben is szó esik.

- d) **Hatékonyág:** A projektszervezet létrehozása egyben azt is jelenti, hogy a szervezet emberi erőforrásait ideiglenesen meg kell osztani az alaptevékenységek ellátására, illetve a projektfeladatok megoldására. Ez az egyidejűleg jelentkező kettős teher megbonthatja a szervezet működését, s egyszerre okozhat hatékonyságcsökkenést, illetve nem elégséges hatékonyságú vállalati működést mindkét területen.
- e) **Hatalom:** Mivel a projektszervezet ún. „lapos” konfiguráció, mely részben autonóm módon szerveződik, ezért néha a tagok nincsenek teljesen tisztában például saját felelősségükkel és utasítási jogkörükkel. Ennek következtében gyakran előfordul, hogy némely tag saját hatalmának és befolyásának növelésére próbálja meg felhasználni a szervezet által biztosított szabadságot, s megpróbálja ráerőszakolni a másik félre a véleményét.
- f) **Lobbizás:** A projektek megvalósításához erőforrások kellenek, úgymint: tárgyi eszközök, tőke, szakemberek stb. Ezek a tényezők természetesen minden projekt számára létfeltételt jelentenek ugyanúgy, mint az alaptevékenységet folytató osztályoknak. Egy szervezetben egymással párhuzamosan akár több projekt is folyhat, amelyek esetében a közös forrásokért való küzdelem elmérgesedhet. Ebben az esetben a projektek egymás ellenfeleivé, ellenségeivé válhatnak, ahelyett, hogy együttműködnének.

### A projektszervezetek megjelenési formái

A projektszervezetek általános jellemzése során megismerhettük alkalmazásuk pozitív és negatív kihatásait, azonban a projektek létrehozásának számos egyedi lehetősége kínálkozik a vállalati szervezet alapformáján belül, mely jelen fejezet keretein belül kerül bemutatásra. Fontos megjegyezni, hogy bármely formációt is alakítanak ki, a vezetőnek a projektszervezeti forma eldöntésekor mindig figyelembe kell vennie a felmerülő szervezeti probléma egyedi sajátosságait, a megoldási folyamat koordinálásának lehetséges módszereit és a

szervezeti alaptevékenységek megfelelő szintű ellátásának megoldási módszereit is. A menedzsernek mindezek figyelembevételével kell kiválasztania az adott üzleti szituációnak legmegfelelőbb szervezeti megoldást.

Érdekes, hogy a projektmenedzsment-szakirodalom mennyire nem képvisel egységes álláspontot a projektszervezeti formák megkülönböztetésével, elnevezésével és csoportosításával kapcsolatban. Ezek közül nézzük most a leggyakoribb formációk elnevezéseit s a következő alfejezetekben rövid jellemzésüket:

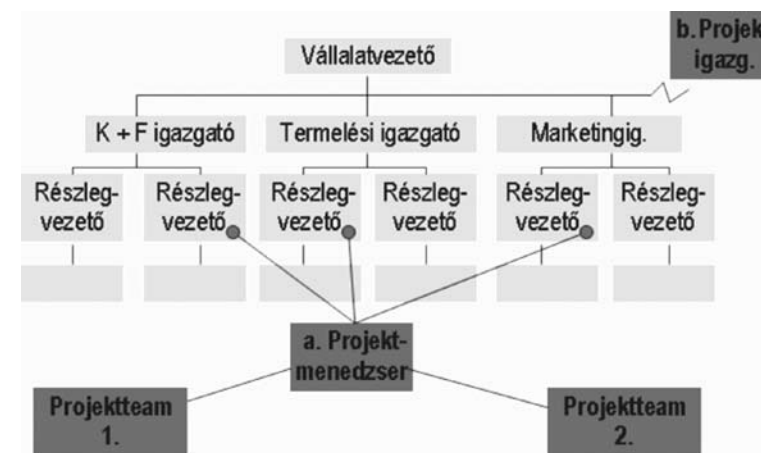
- funkcionális projekt (Gilbreath, 1986), vagy kissé bővebben, projektfunkcionális szervezet (Gray – Larson, 2003) és kissé másképpen: projektteam-szervezet,
- hibrid vagy máshogy vegyes szervezet (PMBOK Guide, 2006), törzskari projektszervezet (Meredith – Mantel, 2000),
- projektmátrix-szervezet (Gilbreath, 1986), úgymint
  - gyenge, ún. funkcionális projektmátrix (Gray – Larson, 2003), vagy koordinációs mátrix (Burke, 1999),
  - kiegyensúlyozott mátrix (PMBOK Guide, 2006),
  - erős vagy tiszta projektmátrix (Gray – Larson, 2003),
- projektorientált szervezet, ún. projektalapú szervezet (PMBOK Guide, 2006), vagy tiszta projekt (Burke, 1999),
- összetett projektszervezetek (PMBOK Guide, 2006),
  - integrált vagy úgynevezett párhuzamos projektszervezetek (Gareis, 2007),
  - partnerség vagy stratégiai szövetségek (Gareis, 2007),
  - virtuális projekthálózat (Gilbreath, 1986), vagy másként virtuális projektteamek (Gray – Larson, 2003).

### A funkcionális projektszervezet: A projektteam

A projektszervezetek egyik leggyakrabban alkalmazott formája a funkcionális projektteam. A „team” kifejezés ebben az esetben nem egy szervezeti formát jelöl, hanem a munkacsoportban együtt végzett munkára, a projektben együtt dolgozó szereplők szoros együttműködésére utal. E forma popularitásának alapját az adja, hogy az egyik leggyakrabban alkalmazott szervezeti felépítésben, a lineáris-funkcionális szervezetben alkalmazható. A projektszervezet ebben a megoldási formában középvezetői szinten ágyazódik be a

szervezeti működésbe (lásd: 1. ábra a) pontja), vagyis a projektvezető ideiglenes középvezetőként funkcionál a szervezetben. Ez a tény egyben azt is jelzi, hogy stratégiai jellegű projekteknél nem alkalmazható ez a forma, hiszen ott a projektvezetésnek a vállalati felső vezetésben van a helye (lásd: 1. ábra b) pontja). Ekkor hibrid szervezeti formáról beszélhetünk, melyet a következő alfejezetben mutatok be.

### A funkcionális (projektteam) és a hibrid projektszervezet konfigurációi



Forrás: Jarjabka, Á. (2007): Projektszervezeti formák alkalmazásának eltérő hatásai a vállalatok emberierőforrás-felhasználására, EEM Hírlevél, VIII. évf. 2. sz., 15. old.

Abban az esetben, ha a vállalat a projektteam formáját választja, akkor a projektmenedzser valós vezetői szerepet kap, közvetlenül felügyeli és irányítja a rendelkezésre bocsátott erőforrásokat és a szakembereket. Minden résztvevő közvetlenül a projektmenedzser alá tartozik, akiknek ő utasítást adhat, illetve együttműködik az esetleges megrendelő képviselőjével, illetve jelentést ad a projekt előrehaladtáról a felső vezetésnek vagy a tulajdonosoknak. Ahogy a projekt befejeződik, a teamnek és a menedzsernek további feladata nincs, a csapat feloszlik, a tagok visszatérnek eredeti beosztásukba.

A teameket tehát gyakorta olyan vállalatok alkalmazzák, ahol a projektprobléma jellegzetességeivel bíró feladatok csak esetlegesen, különleges helyzetekben és ritkán jelennek meg. Ehhez a szervezet úgy alkalmazkodik, hogy eseti jelleggel, ideiglenesen hozza létre a projektteamet, amely forma alkalmazása azonban nem állandó. E szervezeti forma jellemzői közé sorolható az is, hogy egy projektteamet egyetlen definiált cél megvalósítására hoznak létre, illetve, hogy működésének megalapozására a vezetés a szervezet más területeitől független erőforrásokat juttat a team számára feladatának végrehajtásához.

A projektteam elméletileg teljesen autonóm módon működik a szervezet elsődleges munkamegosztásával képzett szervezeti egységektől, ám ne feledjük, hogy a projektszervezetbe delegált funkcionális szakember esetében kialakulhat az úgynevezett **kettős függőség** helyzete, amikor a teamtag egyszerre van alárendelve projektvezetőjének, illetve funkcionális vezetőjének. Ebben a helyzetben a funkcionális vezető megpróbál

1. ábra

élni azzal a hatalmával, amit az elsődleges szervezet általános esetben biztosít a számára. E hatalomgyakorlási módot segíti az a teamtag által is ismert tény, hogy a szakértő projekttevékenységének vagy a teljes projekt befejeztével a projektben dolgozó visszatér az eredeti szakterületéhez, s így nem akar konfrontálódni funkcionális vezetőjével. Ez viszont azt eredményezheti, hogy a projektben dolgozók kettős felelősségi szorításba és kettős teljesítménykényszerbe kerülnek, mely negatív módon hathat projektbeli teljesítményének hatékonyságára. Éppen ezért fontos akár írásban is deklarálni a projektben dolgozók ideiglenes függetlenségét eredeti munkájuktól és egyben definiálni projektfeladatukat és hatáskörüket.

A formáció további fontos sajátossága annak összetétele, melynek igazodnia szükséges a felvetett projekt jellegzetességeihez. Ebből következően, mivel minden projektötlet más és más, ezért a megoldásért felelős projekt-csoport összetétele is egyedi. Fontos azt is figyelembe venni, hogy hány főből álljon egy projektteam, ugyanis a kis csoportok (3-7 fő) szűk mozgástérrel rendelkező, így rugalmatlan formációkká válhatnak, míg a túl sok tagból álló projektteamek belső koherencia híján szét-esően viselkedhetnek.

A teamek életciklusa erőteljesen kötődik a projekt-problémához, ugyanis a projektfeladat felismerése hívja életre formálisan a projektteamet, amelyben – mint minden csoportban – lejátszódnak a kezdeti viták, hatalmi játszmák és normaképzési folyamatok, annak érdekében, hogy a tagok összehangoltan tudjanak dolgozni. Ez a team formálódásának és a csapatépítésnek az időszaka, s csak ezután kerülhet sor a tényleges és hatékony csapatmunkára. A projektvezető felelőssége abban áll, hogy minél rövidebb időszak alatt igazi csapatot formáljon a hatalmi erővel összeállított egyének halmazából. Amennyiben a team sikeresen teljesíti létrehozásának célját, vagy letelik a feladat megoldására szánt idő, esetlegesen a team feléli költségvetését, a probléma megoldása ellehetetlenül, vagy a projekt folytatása okafogyottá válik, akkor a projektcsoporthoz tartozók feloszlására kerül, s a projekt befejeződik. Mindezek ellenére gyak-

ran a hatalmi helyzet, illetve a csoport autonómiájának fenntartása érdekében a projektvezető és a tagok abban érdekeltek, hogy a projekt tovább folytatódjon.

E rövid jellemzés után felvetődhet a kérdés: **Mit nyerhet azzal a szervezettel, ha ideiglenes funkcionális területként projektteamet hoz létre?** Belbin szerint, röviden: kreativitást és flexibilitást (Belbin, 1981). A projektteam-szervezetek előnyének tekinthető, hogy a teamen belül a részfeladatok magas szintű specializációja valósulhat meg, vagyis a feladatok megoldása a megfelelő „funkcionális mesterek” kezébe kerülhet. A teamen belül a kapcsolatok áttekinthetőek és egyszerűek, s nem jellemző erre a formára a teamen belüli túlzott hierarchia, inkább a közös döntéshozatal, mely a participáció folytán motiváló erővel hathat a résztvevőkre. A csoportos döntéshozatal eltérő szakterületen képzett szakemberek között a „több szem többet lát” elv alapján szinergikus hatásokat generálhat, így javítva a döntéshozatal megalapozottságát, s egyben csoporttá kovácsolhatja a formálisan egymáshoz rendelt egyéneket, így végső soron a csoportkohézió erősítéséhez is hozzájárul.

**S mitől válhat sikertelenné a projektteamek alkalmazása?** A projektteamtagok gyakran „nem jönnek ki egymással”, s az állandóan súrlódó felek nem akarnak idomulni, s a másiktól várják a magatartásváltozást. A csoportmunka az egyéni felelősség elsikkadását vonhatja maga után, s a munkavégzésben megjelenhet a „csoportos lógás” hatékonyságcsökkenő jelensége. Mindezekon felül a projektvezetőnek állandó koordinációs tevékenységeket kell ellátnia az eltérő tulajdonságú projekttagok között, a felső vezetés és a projektszervezet között, illetve az esetleges megbízó és a projektszervezet között, az ebből adódó stressz jelentősen igénybe veheti. A csoportos döntéshozatal lassítja a projektszervezet reakcióidejét, így rugalmassága igencsak megkérdőjelezhető. A tagok kiválasztása a feladat jellegéből adódik, így gyakran ismeretlen embereknek kell gyorsan egymáshoz csiszolódnia, ami nem mindig sikerül. Az eltérő feladatok túlzott specializációhoz vezethetnek, melynek következtében a teamtagok nem tudnak egymás tevékenységébe besegíteni, s helyettesíthetlenné válnak a résztvevők, ami növeli a projekt sikerességének kockázatát, s végeredményben a csoport nem tud élni a benne rejlő lehetőségekkel.

#### A hibrid vagy vegyes szervezet

A vállalatok felső vezetése gyakran vegyest (mixed organization) választ (Meredith – Mantel, 2000) annak érdekében, hogy ne legyen szükség teljesen felborítani egy eseti projektfeladat megoldásának kedvéért a már jól bevált szervezeti formációt. Ilyen megoldási lehetősé-

ség nyílik a hibridszervezeti megoldás alkalmazásával, amikor a projekt kvázi új funkcióként, a topmenedzsmenthez felső szinten (projektigazgató) közvetlenül kapcsolódva teljesen autonóm módon épül ki a szervezeten belül (lásd 1. ábra, b, pont). Ebben az esetben jelenik meg az a szervezeti jellegzetesség, hogy a vállalat teljes egészében megtarthatja eredeti – jelen esetben funkcionális – felépítési jellegét.

Ezt a szervezeti formát akkor érdemes választani, ha a felső vezetés kiemelt, stratégiai jelentőséget tulajdonít a projekt végrehajtásának, egyrészt azért, mert a projektvezetés közvetlenül alá van rendelve a topmenedzsmentnek, másrészt, mivel a projektmenedzser a stratégiai vezetéssel azonos hierarchiaszinten van, s nem középvezetői szinten épül be a szervezetbe, mint a projektteamek. A problémát természetesen az emberi erőforrások rendelkezésre bocsátása jelenti, hiszen a szakemberek a projekt felosztásáig nem tartoznak az eredeti csoportvezető alá, vagy ismételt számolni kell a kettős alárendeltség kellemetlenségeivel.

Mindamellet egy új felső szintű vezető kinevezése ideiglenesen felboríthatja a szervezetben kialakult törekény hatalmi egyensúlyt is. Ennek következtében az elsődleges szervezeti formában, vezető beosztásban dolgozók riválisként tekinthetnek a projektvezetőre, aki időlegesen ugyan, de kiemelt feladatot lát el a többiekénél, pénzügyi, emberi és más erőforrásokat vonhat el a többi igazgatóságtól, s akinek személye, sikeressége esetén konkrét veszélyt jelenthet a szervezeti pozícióharcban. A felső vezető felelőssége abban áll, hogy a kommunikációs tevékenységével ezt a látszatellentétet megjelenése előtt csírájában elfojtsa.

#### Egy speciális eset: A törzskari projektszervezet

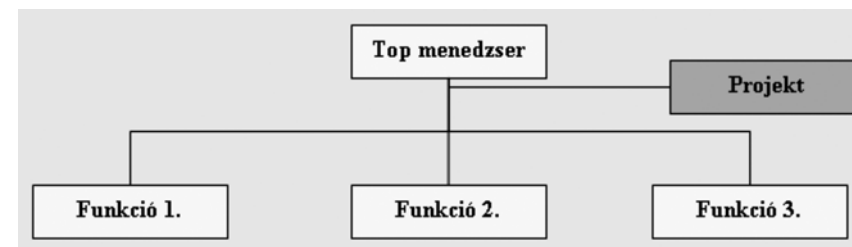
Meredith és Mantel közös munkájukban empirikusan beazonosították a hibrid szervezeti konfigurációnak egy speciális formáját, létrehozva ezzel a törzskari projektszervezet fogalmát (lásd a 2. ábrát). Ebben a szervezeti felépítésben az ideiglenesen létrehozott projektszervezet, lényegében a meglévő szervezeti formát teljesen érintetlenül hagyva, a felső vezető közvetlen alárendeltségébe kerül. Ennek a megoldásnak a legfőbb oka a projekt kiemelt stratégiai jelentősége, melyből következően a felső vezető a lehető leggyorsabban a legtöbb információhoz közvetlenül hozzáférhet, s szinte „kézi vezérléssel” azonnal reagálhat a projekt legkisebb rezdülésére is. Érzékelhető tehát, hogy mennyire fontos kérdés a hibrid és a törzskari szervezeti formák esetében is, hogy ki lássa el a stratégiaileg fontos ám temporálisan létező projektszervezet vezetését? Erre a kérdésre a következő, vállalatoknál megfigyelt szervezeti válaszokat lehet érzékelni:

- határozott idejű munkaszerződéssel bíró, szervezeten kívülről érkező ún. interim projektmenedzser,
- külső tanácsadó cég specialistája,
- a projektproblémához szakmailag leginkább kötődő vállalati felső vezető,
- topmenedzser,
- valaki más a szervezetből.

lett párhuzamosan több projekt is folyjon, megfelelő belső szervezeti koordinációval és forrásmegosztással. Amennyiben azonban mikromátrixról beszélünk, akkor mind a projektteam, mind pedig a hibrid formáción belül is ki lehet alakítani a projekt belső szerkezetét a mátrix elvei alapján, így tulajdonképpen „szervezet a szervezetben” jelenség válik megfigyelhetővé. Fontos megjegyezni, hogy a projektmátrixok kialakulhatnak

2. ábra

#### Törzskari projektszervezet



Forrás: Meredith, J.R. – Mantel, S.J. (2000): Project Management, J. Wiley & Sons, New York, 4th edition, 153. old.

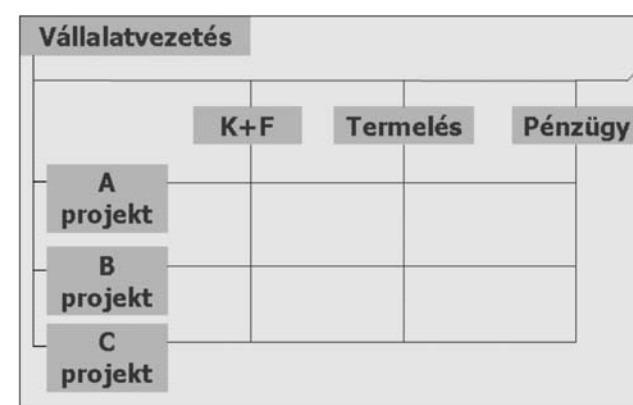
A törzskari projektszervezet a projektfeladatok befejeződésével nagyobb vállalati átszervezés nélkül leépíthető, nem okozva ezzel semmilyen fennakadást a szervezet alapfolyamatainak ellátásában.

#### Projektmátrix-struktúra

A projektmátrix olyan sajátos szervezeti megoldás, melyben a funkcionális egységek vezetőivel a projektmenedzserek teljesen egyenértékűek, velük azonos hierarchiaszinten helyezkednek el. Amennyiben a teljes szervezetre kiterjedő mátrixot nézzük, akkor olyan kétdimenziós szervezetről van tehát szó, melyben a funkcionális szervezeti elemek alkotják a mátrixszervezet „függőleges” szövedékét, míg a projektigazgatóságok a „vízszintes” fonatát (lásd 3. ábra). Ekkor természetesen lehetőség nyílik arra, hogy egymás mel-

3. ábra

#### A projekt-mátrix szervezet konfigurációja



a mátrixszervezetek azon speciális formáinál, a tenzorszervezeteknél, ahol a munkamegosztás szempontjából egyszerre akár három, vagy több elven is kialakítható a munkamegosztás.

Mátrixmegoldás akkor ajánlható a vállalati felső vezetésnek, ha a szervezetben folyamatosan keletkeznek kisebb-nagyobb horderejű projektek, melyek részben szimultán jellegű feladatokat jelentenek a menedzsment számára az alapfeladatok ellátása

mellett. Ez a forma ugyanis lehetőséget nyújt a topmenedzsment számára, hogy minden nagyobb szervezeti átalakítás nélkül beillesztesse a meglévő szervezetbe egy újabb projektet a többi meglévő mellé, illetve ellenkezőleg, a projektek „kivezetése” is viszonylag egyszerű a szervezetből. A projektek tehát folyamatosan keletkeznek, működnek és megszűnnek, s ehhez rendkívül flexibilis szervezeti keretműködést tud biztosítani a mátrix szervezeti forma.

A projektmátrix-struktúra bevezetésével kapcsolatban a felső vezetés támogatása azért lényeges feltétel, mert e nélkül a projektvezetők hatalmi helyzete igen bizonytalanná válik a funkcionális vezetőkkel szemben, mivel azok az összvállalati érdekeket védik, s folyamatos vállalati létükkel jobb érdekérvényesítési pozíciót vívhatnak ki maguknak, mint az ideiglenes szervezetben működő, parciális szervezeti érdekeket érvényesítő projektigazgatók.

A mátrixszervezet csoportmunkára és állandó konstruktív jellegű konzultációkra kényszeríti a vezetőket, mely nagyfokú stresszt gerjeszthet minden érintett félben. Ez a szervezeti formáció tehát csak olyan toleráns vállalati közegben tud megfelelően működni, amelyben természetesen elfogadják a résztvevők a csoportos döntés dominanciáját, ahol a funkcionális fél mindig az összvállalati elvek funkcionális megvalósulásáért felel, míg a projektvezetők a projekt sikeréért felelősek. A toleráns és empatikus szervezeti kulturális közeg tehát legalább annyira fontos, mint az ebben a vállalati klímában dolgozók kompromisszumképessége, nagyfokú stressztűrő képességük, illetve csoportos

döntéshozatali és konfliktuskezelési technikák megléte a szervezetben. A rögzült értékek, az alkalmazott módszerek és az azokat elfogadó munkavállalók együttese esetében jöhet létre a hatékony szervezeti működés a projektmátrixban.

A projektcsoportokat azért szükséges elkülöníteni a szervezet alapfeladatait ellátó szervezeti egységektől, hogy a kettős függőségből származó hátrányok ne jelenjenek meg a szervezeti működésben. A projektek egymástól való szeparációja azonban azt is eredményezheti, hogy a projektvezetések közti nem aktív kommunikációs viszony rivalizálássá fajulhat. Mindezek ismeretében válik kiemelten fontossá a projektek közti koordináció, mely történhet a stratégiai felső vezetés által, de megoldható a projektvezetők konstruktív magatartásával is.

Amennyiben a projektmátrix-szervezet előzőkben definiált működtetési feltételei megteremtődnek, úgy maga a szervezeti forma tulajdonképpen „örök életűvé” válhat, mivel a formáció működése nem függ az egyes projektek megszűnésétől. Ez a jellemző úgy is definiálható, hogy a projektmátrix-szervezet kerete állandó, ám a benne működő projektek folyamatosan cserélődnek. További ismertetőjegye a projektmátrixnak, hogy stabilnak tekinthető a projektcsoportok belső összetétele, ahol kiküszöbölhető a kettős függőség, és amely szeparált szervezeti egységekben a résztvevők motivációs csomagját a projekt sikeréhez lehet kötni.

Ilyen megoldás alkalmazása esetén tisztázott aláfelrendeltségi viszonyok jönnek létre a résztvevők között, és a munkavállalók szervezeti karrierpályája és előrelépési lehetőségei is könnyebben köthetők a szervezet és a projekt sikereihez. **Előnye** továbbá az ilyen szervezetnek a rugalmasság a környezeti változásokkal szemben, illetve, hogy alkalmazása a teljes szervezetre is kiterjedhet, ám más struktúrátípuson belül is létrehozható, mikroszervezetként.

A projektmátrix-szervezetek **hátránya** más megoldásokkal szemben a konfliktusok gyakori előfordulása a projektek között, mivel közös erőforrásokat használnak fel, de eltérő érdekeik vannak. Ez a konfliktus érezhető a projekteken belül is, mivel a közös döntéshozatal a csoportmunka természetes velejárója, s hatékonyságának legnagyobb kerékkötője egyben. A konfliktusok megjelenésének harmadik vetülete a kétdimenziós mátrix döntési pontjaiban van, ahol az összvállalati funkcionális és a projektszervezet parciális érdekeit kell összefésülni. Ezek a konfliktusok, tetézve pl. a közös döntésre kényszerített vezetők személyes viszonyának árnyoldalaival, lefagyaszthatják a projektek működését, melynek szervezeti hatásai beláthatatlanok.

A vezetők rivalizálása és nyomásgyakorlása nemcsak a két vezetői vonal képviselői között okozhat problémákat, hanem az egyes projektek egymás ellen fordulása is jelentős problémája lehet a projektmátrixnak. A létrejövő projektek ugyanis mind ugyanazt a vállalati finanszírozási forrást próbálják megszerezni, és ha az egyikük több forrást kap, az egyben beszűkíti a többiek mozgásterét. Ezáltal azonban nyertes-vesztes gondolkodásmód alakulhat ki a projektvezetők között, ami viszont nem feltétlenül eredményez hatékony szervezeti működést globális szinten. A csoportmunkában való gondolkodás természetesen hoz magával olyan szervezeti problémákat, mint a döntések elhárítása, illetve a felelősségtől való tartózkodás egyéni szinten, vagy a döntéshozatali folyamat lelassulása.

Előfordulhat az az eset is, hogy a projektmátrix-szervezet kiüresedik, vagyis a még működő projektek befejeződnek anélkül, hogy újabbak keletkezzenek. Ebben az esetben a projektben dolgozó munkatársak leépítésére kerülhet sor, s egyben a szervezeti forma változtatásának lépését is meg kell tennie a vezetésnek. Vagyis, ezt a formációt abban az esetben lehet ajánlani a szervezetek számára, ha azok hosszú távon folyamatos projekttevékenységeket folytatnak, egymással párhuzamosan.

*Gareis* a további hátrányok közé sorolja a következő, egymással összefüggő tényezőket, melyek alapján a projektmátrix-szervezet

1. nem karcsú, a projektszervezetben lévő nagyszámú tag miatt,
2. túl drága és túl lassú, mert a menedzserek közötti állandó koordinációt igényel,
3. nem vevőorientált, így nehezen motiválható, mivel hiányzik a projektteam-tagok felhatalmazása a döntéshozatalra.”

A szerző ezekre a gyengeségekre egy másik művében a projektmátrix-szervezet továbbfejlesztését javasolja. Véleménye szerint ugyanis az empowerment technika alkalmazásával karcsúsított működés (lean production) jöhet létre, miközben a szervezeti folyamatok felgyorsulhatnak a felhatalmazott projektteam-tagok döntései által. A projektmenedzser mint felelős vezető a Mit?, Mikor? és Mennyiért? kérdésekre igyekszik választ adni döntéseivel, míg a felhatalmazott team tagok a Hogyan? és Mennyire jól? kérdésekben dönthetnek autonóm módon. Továbbá, a felhatalmazás elve érvényesülhet a szervezet és a projekt viszonyára is (Gareis, 1990). A projektmátrix-struktúra szervezeti gyakorlatban megjelenő formáit – jellegzetességeik alapján – 3 nagyobb csoportra lehet osztani a következőképpen (lásd 2. táblázat):

A különböző projektmátrix-szervezetek jellemzőinek összehasonlítása

Szervezeti felépítés/projektjellemzők	Mátrix		
	Gyenge	Kiegyensúlyozott	Erős
Projektmenedzser hatásköre	Korlátozott	Alacsony vagy közepes	Közepes vagy nagy
Erőforrás-elérhetőség	Korlátozott	Alacsony vagy közepes	Közepes vagy nagy
Ki kezeli a projekt költségvetését?	Funkcionális vezető	Közösen	Projektmenedzser
Projektmenedzser szerepe	Részmunkaidő	Teljes munkaidő	Teljes munkaidő
Projektmenedzser adminisztratív személyzet	Részmunkaidő	Részmunkaidő	Teljes munkaidő

Forrás: PROJEKTMENEDZSMENT ÚTMUTATÓ – PMBOK® Guide (2006), Akadémiai Kiadó, Bp., 46. old., 2.6. ábra (részlet)

A gyenge vagy koordinációs mátrix erőtlensége a funkcionális vezetők hatalmi pozíciója relatív túlsúlyához köthető. Nem véletlen tehát, hogy ezt a szervezetet másképpen funkcionális projektmátrixnak is nevezik, ami jól mutatja, hogy ki a meghatározó fél a projektben. Alátámasztásul az eddigieknek, a 2. táblázatból kiolvasható, hogy amíg a projektmenedzser hatásköre, erőforrásokhoz való hozzáférése korlátozott, s ő, valamint az alárendeltjei is csak munkaidejük egy részét töltik a projekttel, addig a funkcionális vezető kezeli a költségvetést, s így bármikor megbéníthatja a projekttevékenységet.

Ezzel szemben az erős projektmátrix a projektmenedzser hatalmi pozíciójából fakadóan duzzad az erőtlől, mivel a projektmenedzser kezeli a projektbüdzsét, így hatásköre szélesebb. Emellett érezhető, hogy a projekt fontos a szervezet számára is, mivel a projektmenedzsernek csak a projektre kell összpontosítania munkája során.

A kiegyensúlyozott projektmátrix (balanced projectmatrix) egyrészt a fenti két forma átmeneteként definiálható, másrészt az eltolódott hatalmi erőterű helyzetekkel szemben a klasszikus mátrixszervezet vezérelvét követve közös megegyezéseken alapuló projektvezetést követel meg a résztvevőktől, pl. a projekt-költségvetés kezelésében. A projektmátrix-szervezetek ilyen jellegű csoportosítása felhívja a felső vezetők figyelmét arra a tényre, hogy a projektszervezet sohasem tudja függetleníteni magát az anyaszervezetben folyó hatalmi játszmáktól.

### A projektorientált szervezet

A projektorientált vállalatoknak speciális stratégiájuk, szervezeti struktúrájuk és kultúrájuk van a projektek és projektportfóliók kezelésére. Az ilyen projekt-szervezet a következő egyediségekkel rendelkezik:

1. olyan szervezeti stratégiája van, mely kinyilvánítja, hogy a szervezeti feladatokat főként a projektek módszerével kívánja megoldani,

2. a projekteket ideiglenes szervezetenként alkalmazza, ám szervezeti felépítését a projektek folyamatos generálása, működtetése és megszűnése menedzselésének rendeli alá,
3. a topmenedzser projekt-hálózatokat, projekt-láncolatokat és projektportfóliókat alakít ki, s ezeket együtt kezeli,
4. szakértői csoportokat alkalmaz a speciális üzleti folyamatok know-how-jának biztosítására,
5. a projektmenedzser munkáját állandó projektmenedzseriroda segíti,
6. a projektfeladatok elvégzése csapatmunkával, folyamatorientációval és magas szintű felhatalmazással jellemezhető.

Abban a szervezeti szituációban, amikor a piaci környezet változása **folyamatosan** arra kényszeríti a vállalatot, hogy projekteket hozzon létre, illetve azokat működtesse, felvetődhet az az alapvető kérdés a vezetőkben, hogy hogyan szervezze meg a cég a saját működését úgy, hogy az ilyen típusú tevékenységeket hatékonyan menedzselje. Ebben a helyzetben lehet megfelelő megoldás a projektorientált-szervezet kialakítása, melynek létrehozása azonban egyszerre több illeszkedési feltételnek való megfelelést is megkövetel.

A projektorientált szervezetben tehát meg kell találni a szervezeti alaptevékenységekhez tartozó állandó szervezeti váz és az egyedi feladatok végrehajtását végző ideiglenes projektek közti rugalmas viszonyt. Ez a feltétel azonban globálisan projektalapokon nyugvó szervezeti stratégiát, s ennek megfelelő menedzser-módszereket igényel. A projektorientált szervezeti struktúra alapvetően különbözik az előző fejezetekben tárgyalt formuláktól, mivel ebben a szervezeti megoldásban az elsődleges belső felépítés is egyértelműen a projektek menedzselésének van alárendelve. Ekkor ugyanis a vezetési tevékenységek funkcionális jellegű munkamegosztását tulajdonképpen a projektfeladatok tevékenységei alapján alakítják ki, úgymint a projektek vezetőit, a projektek folyamatait, illetve a projektfel-

adatok ellátásához szükséges szolgáltatási tevékenységek funkcióit (lásd a 4. ábrát).

4. ábra



Forrás: Gareis, R. (2007): Projekt? Örömmel! – Projekt- és programmenedzsment, Projektportfólió – menedzsment, Projektorientált szervezetek menedzselése –, HVG Kiadó ZRt., Bp., 28.old., 2.1. ábra alapján

Így egy olyan szervezetet kapunk, ahol a létrejövő projektek bizonyos tevékenységeit központilag támogatottan tervezik meg – ilyen pl. az idő- és erőforrás-tervezés –, vagy hajtják végre, mint például a projektdokumentáció elkészítését és kezelését. Mindebből az következik, hogy a projektekben dolgozók olyan szakértőkből állnak, akik a projektproblémával kapcsolatban rendelkeznek valamiféle specifikus szakismerettel. A projektteamek tehát kisebb (szakértői) csoportokból épülnek fel, hiszen a szervezet központosított háttér-funkciói a többi feladatot elvégzik, így természetesen nem jönnek létre a projektekben párhuzamos funkciók, ami jelentős költségmegtakarítást jelenthet a vállalat számára.

További előnye ennek a formációnak, hogy a szervezeti hatáskör és felelősség világosan megállapított, mivel a projektek speciális résztevékenységeinek zökkenőmentes működéséért a projektmenedzserek és végső soron a rangidős (senior) projektmenedzser felelős, míg a projektekben általánosan előforduló feladatok teljesítéséért a funkcionális szervezet tagjai vállalnak felelősséget. Az ilyen projektszervezetek tehát problémaorientáltan jönnek létre, mivel a projektekben szokásos műveletek elvégzésére nem szükséges újra és újra projektcsoporthoz szervezni, hanem „csak” a projektprobléma egyedi jellegű feladataira kell speciális teameket összeállítani. A háttér-szolgáltató funkciókban dolgozók tehát sohasem kerülnek át ideiglenes projektszervezetekbe, a specialisták pedig egyik projektről a következőre lépnek feladataik végrehajtásával, és so-

hasem tartoznak más funkcionális egységek kötelékébe. A projektorientált szervezeti forma ilyen jellegű működésével meg tud maradni a szervezet környezeti érzékenysége és flexibilitása.

E projektszervezet előnye az is, hogy a szervezet általános tevékenységeinek költsége magában foglalja a projektköltségvetés egy részét, így a projektköltségvetésekben jelentős költségmegtakarítást lehet elérni. Ez azonban csak addig előny, amíg a szervezetet a felső vezetés és a megbízók folyamatosan el tudják látni projektekkel, mert ha a szervezet „kiürül”, akkor a központi egységek is munka nélkül maradnak, így fenntartásuk is jelentős összegekbe kerülhet. A projektorientált-szervezet feloldja a projektmátrix kommunikációs elzártságát a projektek között, hiszen feladataik jelentős részét összehangoltan tervezik, így a hatékony kommunikáció elengedhetetlenül fontos feltétele a hatékony szervezeti létnek.

Az egyes szakértői projektcsoporthoz ritkábban oszlanak fel, mint más projektszervezetek, így a teamtagok összecsiszolódhatnak, együttműködésük eredményeképpen pedig rendkívül hatékony és gyors reakálási képességű projektcsoporthoz jönnek létre. Ezek esetében el lehet tekinteni a kezdeti csoportfolyamatok olyan időt rabló elemeitől, mint az ismerkedés, a hatalmi játszmák, vagy a működési keretek és elvek megalkotása, amely jellemző ismételt javítja a szervezeti működés hatékonyságát.

**Az összetett és összehangolt működésű projektszervezetek**

Az összetett projektszervezetek kifejezés értelmét két oldalról közelíthetjük meg. Egyrészt elmondható, hogy a legtöbb modern projektszervezetre jellemző, hogy az eddig bemutatott összes projektszervezet-típus megtalálható bennük, különböző működési helyszíneken és hierarchiaszinteken elhelyezkedve (PMBOK Guide, 2006). Ilyen alapon beszélhetünk összetett projektszervezetekről. Másrészt, ahogyan a szervezetben is kialakulnak egymáshoz kötődő projektláncolatok, programok, úgy az ezek megvalósítására törekvő projektek közötti együttműködés és összhang megteremtésére is létrejöhetnek szervezeti formák, melyeket az előző gondolatmenettől való megkülönböztetés érdekében összehangolt működésű projektszervezetnek nevezünk. Az összehangolt működésű projektszervezetek több fajtája ismert, melyek a következők:

1. **Integrált, más néven párhuzamos projektszervezetek:** E szervezetek működési alapját az egymás mellett létező és egyfajta hierarchikus rendben működő projektszervezetek jelentik, melyek bizonyos

tagjai egy közös projektszervezet részeit is képezik egyben. Az integrált projektszervezet céljai:

- globális szervezeti, fogyasztói elégedettség elérése a projekttel, projektekkel,
- a projektteljesítmény optimalizálása,
- közös projektcélok kijelölése,
- minden részt vevő projekt számára kedvező (win-win) szituációk kialakítása,
- a globálisan értelmezett projektköltségek csökkentése párhuzamosan, illetve szakaszosan terhelte funkciókkal (pl. közös projektiroda),
- közös projekttervek vagy tervrészek ún. nyitott könyvek kialakítása,
- az együttműködő projektszervezetek komparatív előnyeinek kialakítása,
- szinergiahatás elérése.

E kedvező lehetőségek kiaknázása egyúttal új, más jellegű problémákat is felvethet a szervezetben, vagyis az integrált projektszervezet kialakításának „árnyoldalai” is vannak, melyek a következők:

- a speciális know-how elvesztése egy szervezeten belüli versenytárral való együttműködés során,
- az együttműködők összeegyeztethetetlen kultúrái mindegyik projektszervezet hatékonyságának csökkenéséhez vezet,
- a költséges és lelassuló koordinációs folyamatok nemhogy csökkentenék, hanem még növelik is a globális projektköltségeket,
- a tisztázatlan felelősségek és kötelezettségek kaotikus vezetési helyzetet okozhatnak.

3. táblázat

**Projekt-team vagy mátrixszervezet?**

Jellemzők	Javasolt szervezet	
	Team	Mátrix
A projektvezetőknek maximális hatásköre van	I	N
Többirányú utasításoktól való függetlenség	I	N
Maximális motiváció a tagság számára a határidők és költségkeretek betartásához kötve	I	N
Biztonság: Az információnak kizárólag azok közt kell maradnia, akik dolgoznak rajta	I	N
Vállalat erőforrásainak hatékonyabb felhasználása	N	I
Vállalati szinten a nagy tudású szakemberek hatékony bevonása	N	I
Nagy projektek, melyek sokáig foglalkoztatnak nagyszámú közreműködőt	I	N
Számos projekt, ami rövid ideig igényel kevés embert	N	I
Karriermotiváció: Vezető pozíciók biztosíthatók a legjobb szakembereknek	N	I
Karriermotiváció: Lehetőség van a hosszabb távú jutalmazásra	N	I
Tanácsadás a klienseknek a projekt befejezése után	N	I
Információs bankok létrehozása, a tapasztalatok összegyűjtése a későbbi projektek számára	N	I

Forrás: Lock, D. (szerk. ) (1998): Projektmenedzsment, Modern Gazdasági Ismeretek, Panem, Bp., 47. old. alapján

2. **Partnerség – stratégiai projektszövetségek:** Ez tulajdonképpen az előző szervezeti forma kiterjesztése szervezetek közötti projektintegrációra. Előfordulása igen gyakori EU-s projektkiírásokban, melyekben gyakran kötelező közös projektszervezet – pl. konzorcium – létrehozása a sikeres pályázáshoz.

3. **Virtuális projektszervezet – hálózat:** A térben és időben különböző körülmények között dolgozó projekt egységek hatékony működéséhez és kommunikációjához nyújt segítséget ez az összetett szervezeti forma. Értelmezhető a virtualitás akár más, eddig már megismert szervezeti formációban is, mint pl. virtuális projektteamek létrehozásakor (Gray - Larson, 2003). A virtuális projektszervezetek funkcionálásának azonban több működési előfeltétele ismeretes, úgymint:

- hálózati kapcsolatrendszer léte, technológiai hozzáférés biztosítása,
- kompatibilitás biztosítása (interfészek),
- partnerek közt meglévő bizalmi kultúra (nyitott légkör kialakítása),
- közös IT-infrastruktúra,
- képzett külső munkatársak, végül
- közös játékszabályok (kommunikáció módja, gyakorisága stb.).

**A projektszervezeti formák összehasonlítása**

A projektek szervezeti megoldásainak erényeit és gyengeségeit nagyon gyakran szokták az ezzel a témával foglalkozó kutatók összehasonlítani. Ezen elméleti

viták közül talán a legélesebb diskurzus a funkcionális projektteamek és a projektmátrixok alkalmazhatósága körül zajlott, zajlik. A 3. táblázat foglalja össze a legfontosabb szervezeti ismérvek alapján, hogy milyen szervezeti helyzetben mi a jellemző magatartás a két projektszervezeti lehetőség esetében, illetve a különböző szervezeti elvárások esetében mely formációtól várható nagyobb mértékű alkalmazkodás (3. táblázat).

A hatáskör dominanciája esetében természetesen a projektteam vezetőjének van nagyobb hatásköre, mivel a projektmátrix-szervezetben a projektigazgató a projektet érintő döntéseket csak és kizárólag a globális szervezeti érdekeket figyelembe vevő funkcionális vezetővel közösen hozhatja meg.

Az utasítások többirányúságával kapcsolatos megállapítás a hatáskörmegosztás egy-, illetve többvonalasságától függ. Míg a funkcionális munkamegosztással létrejövő projektteam alapvetően a projektvezetőtől kaphat utasítást, ami így az egyvonalasságot sugalmazza, addig a projektmátrixban a csoportos döntéshozatal egyben azt is jelenti, hogy a feladatok megoldásával kapcsolatos csoportdöntések némely esetben a projektvezető, néha viszont a funkcionális felső vezetők véleményét tükrözik. Mindkét esetben azonban fontos negatív jelenség lehet a projektben résztvevők körében kialakuló kettős függőség, mely lazíthat a fenti állításokon.

A projektek idő- és költségkeretéhez kapcsolódó motiváció mindkét szervezeti formánál erős lehet, hiszen a projekt sikeréhez lehet kötni a résztvevők motivációs csomagjának kondícióit, ám a projektmátrixban az idő- és költségkeretek feltételrendszerét a szervezet funkcionális vezetői, hatalmi befolyásukkal élve befolyásolni tudják. Ez természetesen negatív hatással lehet a résztvevők projektfeladatokkal kapcsolatos attitűdjére és elkötelezettségére is.

A projektekkel kapcsolatos bizalmas és gyakran üzleti titkokat tartalmazó információk kiszivárgása akkor könnyebb, ha külső szereplők is hozzáférhetnek ezekhez az adatokhoz. A projektmátrix-szervezetben ez a veszély a szervezet karakteréből adódóan fennáll, hiszen a funkcionális vezetők és munkatársaik a döntéshozatal esetében ilyen információkhoz juthatnak. Ebből következően, innovációs projektek esetében jobban ajánlott a zártabb projektteam megoldást alkalmazni.

A vállalati erőforrások hatékony felhasználására mindkét szervezeti forma alkalmas, mivel elkülönülésük más szervezeti egységektől lehetővé teszi az erős erőforráskontrollt, ám a projektmátrix esetében a projektfolyamatok minden egyes döntési pontján projekten kívüli, összvállalati érdekeket figyelembe vevő

döntéshozónak van lehetősége ellenőrizni vagy felülbírálni az erőforrások projektben való felhasználását. Tehát a folyamatos közös döntések egyben folyamatos kontrollt is jelentenek a projektmátrixban, ami nagyobb garanciát jelenthet a topmenedzsment számára a hatékony erőforrás-felhasználásban.

A vállalati szinten magas tudású szakemberek egyszerre történő bevonása ugyan lehetséges a projektteamek esetében, ám ekkor felmerülhet az a probléma, hogy a vállalati alapfeladatokat ellátó szervezeti részlegek „kiürülnek”, vagyis nem marad megfelelő képességű vezető e szervezeti területen. A projektmátrix esetében csak egy-egy döntés erejéig kell egy szakmai potentátnak megosztania a figyelmét a vállalati és a projektfeladatok között, így a szakértők bevonása is zökkenőmentesebb ebben a formációban.

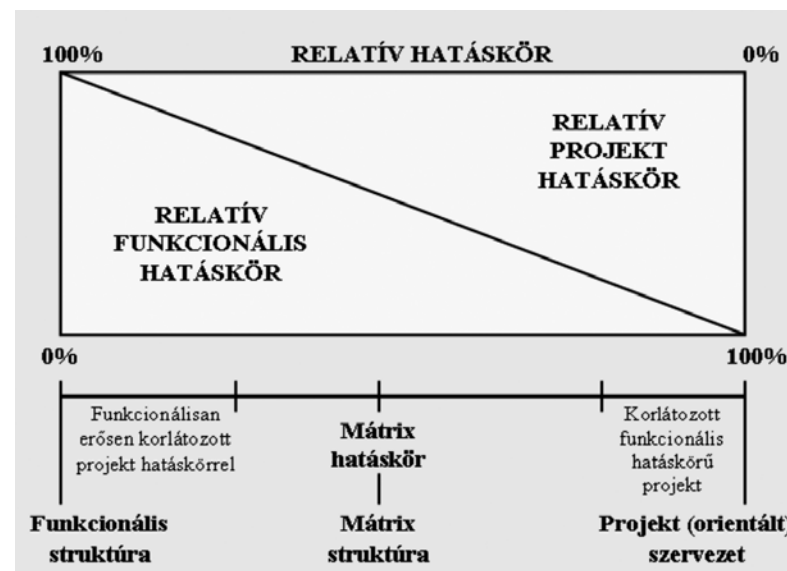
A projektteamet olyan szervezetek projektjei esetében érdemes alkalmazni, amelyek kivételesek a vállalat életében, vagy éppen hosszú ideig tartanak, míg a projektmátrix éppen azon szervezeteknek nyújt megfelelő működési keretet, amelyek folyamatosan kisebb-nagyobb projektek megoldásán szimultán módon dolgoznak. A karriermotiváció kérdéskörében már a fenti két szervezeti forma jellemzésénél szóba került, hogy a projektteamek vezetői középszintű vezetőként kapják megbízásukat, míg a mátrixok vezetőit a projektprobléma stratégiai jelentőségétől függően lehet kiválasztani s jutalmazni.

A külső megbízások esetében könnyebb egy nyitottabb döntési módszerrel élő projektmátrix-szervezet bizottságába bevonni a megbízó szervezet kontaktemberét, s a projekt végeztével is könnyebb közös utókövetési tevékenységet végezni, mint a szeparáltabb helyzetű projektteammel. Az információs adatbankok természetesen mindkét szervezeti formánál létrehozhatók, ám annak nagyobb a valószínűsége, hogy az állandóan több projekten dolgozók többet profitálhatnak ezekből az adatokból, mint az a szervezet, mely csak esetlegesen alkalmazza a projektteam szervezeti megoldást.

A projektszervezeti formák összehasonlíthatók azon ismérv alapján is, hogy a projektek vezetőinek és a résztvevőknek a hatásköre milyen jellegű. A hatásköri jellemzőket, illetve a projektszervezetek modellbeli elhelyezkedését az 5. ábra jeleníti meg:

A különböző projektszervezeti formákban érzékelhető a projektvezetők hatáskörének eltérő jellege, mely a tiszta funkcionális jellegű illetékességi kapcsolattól egészen a projektközpontú felépítésig terjed. Ez a megkülönböztetés tulajdonképpen azt firtatja, hogy a szervezetek milyen mértékben alakítják át felépítésüket a projektek hatékony menedzseléséért. A projektteamek és a hibrid szervezetek mindössze esetleges jelleggel

Hatáskörök relatív súlya a projektszervezeti struktúrákban



Forrás: Lockyer, K. – Gordon, J. (2000): Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák, Kossuth K., Bp., 2.5. ábra alapján

hoznak létre projektszervezeti egységeket. Ekkor a legegyszerűbb megoldás, ha azokat mint ideiglenes új funkcionális egységeket építik be a szervezeti közegbe. Ez történik mindkét szervezeti forma esetében azzal a különbséggel, hogy az első esetben középszinten, míg a második esetben felsőszinten épül be a projekt kvázi funkcióként a vállalati működésbe.

A mátrixstruktúra alkalmazása nagyobb belső szervezeti változtatás véghezviteléhez kötött, mivel a projektmátrixok létrehozásához szükséges egy olyan szervezeti keret, mely lehetőséget biztosít a felső vezetők számára, hogy a folyamatosan keletkező, működő és feloszló projektek hatékony menedzselését megoldják. Ebben az esetben bár a funkcionális szervezeti egységekkel egyenrangúak a projektigazgatóságok, ám azoktól alapvetően eltérő módon tevékenykednek. Ekkor a projektek feletti szervezeti szintű funkcionális kontrollt a közös döntéshozatali eljárás biztosítja, s ez adja a mátrix átmeneti hatásköri jellegét.

A projektorientált forma metamorfózisa a legmélyebb az eddigi szervezeti megoldások közül, hiszen ha ilyen szervezeti formációt kíván a vezetés

5. ábra

létrehozni, akkor teljes mértékben ki kell iktatnia felépítéséből a megszokott funkciókat, és teljesen alá kell rendelnie az erőforrásait projektjei sikereinek. Ekkor a vállalat alaptervevényességévé és elsőrendű feladatává a projektfeladatok elvégzése válik, s a létrejövő új szervezeti funkciók a projektek hatékony menedzselését segítik elő. Vagyis a szervezet projektorientálttá válik, a projekt cél uralja a szervezet funkcionális tevékenységeit.

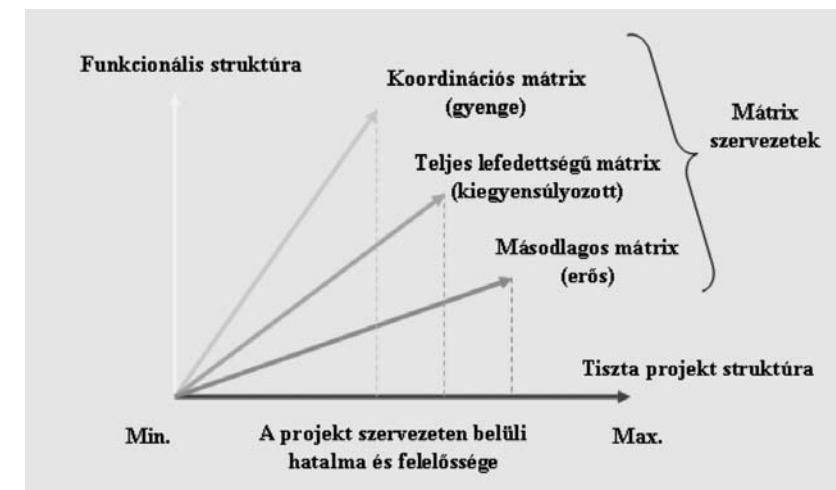
A projektszervezeti formák ilyen típusú jellemzése egyben összefüggésbe hozható azzal is, hogy a szervezetekben milyen gyakorisággal jelennek meg projektfeladatok. Hiszen ahol a projektek folyamatosan a szervezeti működés velejárói – ilyenek pl. a tanácsadói szervezetek –, ott ehhez a piaci követelményhez jobban illeszkedő mátrix vagy a projektorientált szervezeti formát érdemes kialakítani. Ám ahol a projektek valóban csak különleges és ritka szituációban értelmezhetők, ott jobban teszi a szervezet vezetése, ha csak

ideiglenesen és minimálisan változtat felépítésén, és a projektteam vagy a hibrid formációt alkalmazza.

Burke a fenti projektszervezet-fajtákat a projektek szervezeten belüli hatalmuk és felelősségük mértéke alapján vetette össze. Ezen ismérv alapján a következő átmeneteket vélte felfedezni a projektszervezeti struktúrák között (lásd a 6. ábrát):

6. ábra

Projektszervezeti formák viszonya a projekt szervezeti felelőssége alapján



Forrás: Burke, R. (1999): Project Management – Planning & Control Techniques –, Wiley & Sons Inc., Chichester, 3. ed., 262. old., 6. ábra alapján

A projektszervezetek érdekérvényesítő képessége azon múlik, hogy milyen hatalmat ruház rá a felső vezetés, illetve mekkora erőforrás felett rendelkezhet a projekt vezetője. A funkcionális projektteam autonómiája igen csekély, mivel középvezetői szinten ágazódik a szervezeti struktúrába, vagy ha hibrid/törzskari szervezetként tekintünk rá, akkor közvetlen ellenőrzést gyakorol felette a topmenedzser. A mátrixformációk hatalma a szervezetben azon múlik, hogy a forma jellegzetességéből fakadó közös döntéshozatali szituációkat mennyire tudja uralni a projektvezető a funkcionális menedzserrel szemben, ezért a gyenge – kiegyensúlyozott – erős „irányban” növekszik a projekt hatalma és felelősségi szintje e szervezeti formáción belül. A legmagasabb érdekérvényesítési potenciállal a projektalapokon működő „tisza” struktúrákban van lehetőség, mivel a szervezet stratégiai céljainak elérését szinte csak a projektek biztosítják, ezért domináns módon viselkedhetnek a szervezet más részeivel kapcsolatban.

## Konklúzió

Úgy vélem azt az álláspontot, hogy a projektszervezetek nem valamiféle varázsszerei a modern vezetéstudománynak, sikerült érzékeltetnem az eddigiek során. Jelenleg a szervezetek minden eddiginél jobban arra vannak kényszerítve a globalizált, innovatív piacon és a fogyasztóorientált szerepeik kapcsán, hogy érzékenyen, gyorsan és rugalmasan illeszkedjenek tevékenységeiket az őket körülvevő világhoz. **A projektek alapvetően ezt az iterációs funkciót töltik be a szervezetek életében**, melynek következtében azonban, ideiglenesen kilépve a napi rutin aspektusából, egy állandó kihívásokkal teli helyzet jöhet létre a projektszervezetben dolgozók számára. Ez a szituáció persze veszélyeket is rejt magában, mind az egyén, mind pedig a szervezet számára, de egyben érdekes és egyedi „túlélési gyakorlat” is. Egy kalandtúrán való részvétellel azonban alapvetően fontos, hogy hogyan szerelkezzünk fel a várható megpróbáltatások sikeres leküzdésére, vagyis, hogy egy vállalat milyen típusú projektszervezeti formát választ a projektjellegű feladatainak megoldásához.

Bármilyen projektszervezeti forma mellett is döntünk, azzal egy időben és egyszerre számos előnyös és hátrányos feltételt és jellemzőt is kiválasztunk. A vezető felelőssége abban áll, hogy felmérve a projektfeladat jellegét, annak megoldására leginkább alkalmas pro-

jektszervezeti formációt válassza ki az elméleti reper-toárból. E súlyos döntés megkönnyítéséhez kívántam jelen tanulmánnyal hozzájárulni.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Megjegyzés: A tanulmány Jarjabka, Á.: Projektmenedzsment ismeretek (Pécs, 2008) című egyetemi jegyzet kéziratának 5. fejezete alapján készült.
- <sup>2</sup> Gareis, R. (2007): Projekt? Örömmel! – Projekt- és programmenedzsment, Projektportfólió–menedzsment, Projektorientált szervezetek menedzselése –, HVG Kiadó ZRt., Bp., 87.old.

## Felhasznált irodalom

- Belbin, M.* (1981): Management Teams: Why They Succeed or Fail, Butterworth Hienemann, Oxford
- Burke, R.* (1999): Project Management – Planning & Control Techniques, Wiley & Sons Inc., Chichester, 3. ed
- Gardiner, P.D.* (2005): Project Management – A strategic planning approach, Palgrave Macmillan, New York
- Gareis, R.* (1990): Handbook Of Management by Projects, Manz Verlag, Vienna
- Gareis, R.* (2007): Projekt? Örömmel! – Projekt- és programmenedzsment, Projektportfólió – menedzsment, Projektorientált szervezetek menedzselése –, HVG Kiadó Zrt., Budapest
- Gido, J. – Clements, J.P.* (1999): Successful Project Management, International Thomson Publ., Cincinnati/Ohio
- Gilbreath, R.D.* (1986): Winning at Project Management, What works, what fails and why, John Wiley & Sons Inc., New York
- Gray, C.G. – Larson, E.W.* (2003): Project Management – The managerial process, McGraw – Hill/ Irwin Series, New York, 2. ed
- Jarjabka, Á.* (2006): Projektmenedzsment-alapismeretek, PTE–KTK, Pécs
- Jarjabka, Á.* (2007): Projektszervezeti formák alkalmazásának eltérő hatásai a vállalatok emberierőforrás-felhasználására, EEM Hírlevél, VIII. évf. 2. sz., 1–15. old.
- Jarjabka, Á.* (2008): Projektmenedzsment-ismeretek, Pécs, egyetemi jegyzet, kézirat
- Lock, D.* (szerk.) (1998): Projektmenedzsment, Panem Könyvkiadó Kft., Budapest
- Lockyer, K. – Gordon, J.* (2000): Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák, Kossuth Kiadó, Budapest
- Meredith, J.R. – Mantel, S.J.* (2000): Project Management, J. Wiley&Sons, New York, 4th ed.
- Projektmenedzsment-útmutató – PMBOK® Guide (2006): Akadémiai K., Budapest
- Vrannai, K.* (2002): Projektorientált szervezet – Kettős kötet, Figyelő, 5. 9–15., 51–52. old.