

GÖRÖG Mihály

# EGYEDI PROJEKTVEZETÉSI ESZKÖZÖK ALKALMAZÁSI LEHETŐSÉGE A PROJEKTPROGRAMOK TELJESÍTÉSÉBEN

A projektportfóliók és projektprogramok teljesítésével foglalkozó szakirodalom, lényegében egyfajta általános szintű közelítésmódnak köszönhetően, gyakorlatilag csak a programiroda, legfeljebb a tervezés információrendszerének kérdéskörét helyezi előtérbe. Noha egy projektprogram lényegesen több mint a programot alkotó projektjeinek egyszerű halmaza, azért a programok elemei mégiscsak projektek. Minthogy az ördög pedig a részletekben van, így célszerű annak vizsgálata is, hogy az egyedi projektek kapcsán alkalmazott projektvezetési eszközök miként segíthetik elő a projektprogramok teljesítését és vezetésének hatékonyságát, így végső soron a programok sikerességét. A szerző ebben a tanulmányban kvalitatív kutatáson alapuló eredményekre támaszkodva rámutat azoknak az egyedi projektvezetési eszközöknek a programszintű alkalmazási lehetőségeire, amelyek döntően meghatározhatják a programok sikeres teljesítését.

*Kulcsszavak:* projektmenedzsment, projektportfólió, vezetés, stratégia

Nem kétséges, hogy az elmúlt évezred végétől a nagy szervezetekben – legyenek azok vállalatok vagy közintézmények – egyre gyakoribbá vált a projektportfólióban való gondolkodás, valamint a projektek egy adott csoportjának projektprogramként történő teljesítése. Ennek alapvető okaként Aubry, Hobbs és Thuillier (2007) azt az innovatív törekvést jelölik meg, miszerint a vállalatok folyamatosan igyekeznek a termék- és szolgáltatásportfóliójuk megújításával együtt a piacra jutási időt is csökkenteni. A körülmények így szükségszerűen nemcsak egyszerűen a projektek számának növekedéséhez vezetnek, hanem a projektek egy-egy olyan csoportjának a kialakítását is szükségessé teszik, amelyekben a teljesítésük során egymással szorosan, nemegyszer kölcsönösen összefüggő projektek találhatóak. Az ilyen projektek alkotta programok vezetése – szögezi le Maylor et al. (2006) – túlmutat az egyes projektek vezetésének mesterségén.

Ugyanakkor azt is meg kell jegyezni, hogy az összetartozó projektek csoportjának sikeres teljesítése feltételezi a csoportba tartozó egyes projektek sikeres teljesítését is. Mindezzel együtt, ahogy arra Martinsuo és Lehtonen (2007a) is felhívják a figyelmet, a pro-

jektek alkotta programok teljesítésének hatékonysága és sikeressége, illetve ezek vizsgálata kevés figyelmet kap a kutatásokban és a publikációkban. A hivatkozott szerzőpáros vizsgálja ugyan ezt a kérdéskört, noha meglehetősen általános szinten, így fő megállapításuk lényege abban foglalható össze, miszerint a projektprogramok sikerességének legfőbb záloga a programba tartozó projektek hatékony vezetése. Az általuk hivatkozott szerzők többsége is – így például Artto és Dietrich (2004), Dietrich és Lehtonen (2005), Elonen és Artto (2003) vagy Payne és Turner (1999) – úgy mond csak annyit állít, hogy az egyedi projektek sikerességét elősegítő tényezők (mint például a világos célmeghatározás, a szisztematikus döntéshozatal, a felsővezetők támogatása stb.) minden bizonnyal hozzájárulnak a projektprogramok sikerességéhez is. Az egyes projektek sikeressége is nyilvánvalóan több tényező eredményeként jöhet csak létre, nem beszélve akkor a projektprogramok vitathatatlanul összetettebb jellegéből adódó körülményekről.

A projektprogramok teljesítésével foglalkozó, a cikkben hivatkozott szakirodalmi források többsége, alapvetően egyfajta általános közelítésmódjuk követ-

keztében elsősorban a programiroda szükségességét és szerepét hangsúlyozzák, mint a programok teljesítésének meghatározó feltételét. Ez – mint a későbbiekben látni fogjuk – kétségkívül szükséges, de egyben nem az elégséges feltétele is a projektprogramok hatékony teljesítésének.

A szakirodalom ugyanakkor nem számol be olyan, empirikus kutatási eredményeken alapuló adatokról – eltérően az egyedi projektekre vonatkozó hasonló adatoktól –, amelyek felfednék a projektprogramok sikerességének vagy sikertelenségének mértékét, vagy azok arányát egy vizsgált halmazon belül. Ezzel kapcsolatban Thiry és Deguire (2007) joggal hívják fel a figyelmet arra a jelenségre, miszerint jelenleg nincs szakmai közmegegyezés annak módjáról, ahogyan az egyedi projektek vezetésére vonatkozó tudás átvihető és alkalmazható a projektprogramok sikeres vezetésében.

Egy, az elmúlt év elején megkezdett kutatás éppen ezért arra vállalkozott, hogy feltárja az egyedi projektek vezetésében alkalmazott projektvezetési eszközök alkalmazási lehetőségeit a projektprogramok sikerebb teljesítése érdekében. A kutatás kiinduló feltevései a következők voltak:

- A projektprogramok projektekből állnak, de ezeket a projekteket nem egyenként – egymástól függetlenül –, hanem programként teljesítik, mint-hogy a programok projektjei egymással szorosan és többnyire kölcsönösen összefüggnek.
- A projektprogramok teljesítésének vezetése nem azonos, sőt több, mint egy nagyméretű és komplex, de más projekttől függetlenül is teljesíthető projekt vezetése.
- Egy projektprogram projektjeit az alapul szolgáló szervezeti stratégián kívül még más összekötő kapocs is egybefűzi és kölcsönös összefüggésben tartja, így a projektportfólió fogalma nem szükségszerűen azonos a projektprogram fogalmával.
- Az egyedi projektvezetési eszközök programszintű alkalmazási lehetőségei (az egyedi projektek vezetésére vonatkozó tudás átvitele) a program projektjeit – az alapul szolgáló stratégiai célon túli – összetartó kapcsok mibenlétében keresendők.

A kutatás célja tehát nem veti el Martinsuo és Lehtonen (2007a) már hivatkozott megállapítását, miszerint a projektprogramok teljesítésének hatékonyságát a benne lévő projektek vezetésének megfelelősége biztosítja. Ugyanakkor ennél az általános megállapításnál tovább kívánt lépni az előbbi feltevések alapján. Minthogy az ördög a részletekben van, így a kutatás során arra kerestem a választ, hogy az egyedi projektek

szintjén alkalmazott projektvezetési eszközök hogyan tehetők alkalmassá a projektprogramok hatékony vezetésére.

A kutatási cél eléréséhez olyan kvalitatív kutatási módszert alkalmaztunk, amely alapvetően esetelemzést és kiegészítésként, az esetelemzésekéből származó információk és megállapítások pontosítására, mélyinterjúk készítését foglalta magában. A választott kutatási módszer megfelelőségét gyakorlatilag is alátámasztja az a körülmény, hogy hasonló kvalitatív módszert más konkrét céllal sikeresen alkalmazott Morris és Jamieson (2005), valamint Blomquist és Müller (2006) a projektportfóliókra és projektprogramokra vonatkozó kutatásuk során.

A kutatási célkitűzés megvalósítása szükségessé teszi a projektprogramok teljesítésében tetten érhető főbb problématerületek feltárását. A kutatás kiindulópontjait képező feltevések pedig indokoltá teszik, hogy a kutatási eredmények bemutatása előtt áttekintsük a projektportfóliók és a projektprogramok helyét és szerepét a szervezetekben, valamint értelmezzük a két fogalom tartalmi különbségeit.

### Projektportfólió – projektprogram

Jóllehet sem a projektportfólió, sem a projektprogram nem tekinthető új keletű jelenségnek a gyakorló szakemberek és a kutatók körében, mégis sokszor bizonytalanság veszi körül azok fogalmi meghatározását.

Gareis (2004) közelítésmódja szerint a projektprogram lényege, hogy az egy ideiglenes szervezet, de szemben a projekt fogalmával (ami szerinte szintén egy ideiglenes szervezet), nem egyszerűen csak egy egyedi feladatra létrehozott, hanem egyben egy nagy komplexitású feladatra létrehozott szervezet. Morris és Jamieson (2005) átfogó áttekintést adnak a megelőző publikációk alapján a kérdéskört kutató elméleti szakemberek projektekre, projektprogramra és projektportfólióra vonatkozó meghatározásairól. Maguk a szerzők nem fogalmaznak meg új definíciókat, de fontosnak tartják kiemelten hangsúlyozni, hogy mind a projekteknak, mind pedig a projektprogramoknak és projektportfólióknak meghatározó szerepük van a szervezeti stratégiában, illetve annak teljesítésében.

Blomquist és Müller (2006), hivatkozva Cooper, Edgett és Kleinschmidt (2000) tanulmányára, kiemelik, hogy a projektportfólió kezelése a vezetői döntéshozatal olyan kerete, amelynek fókuszában a stratégiai célok elérése szempontjából megfelelő projektek kiválasztása áll, míg a projektvezetés arra irányul, hogy a projekteket megfelelően teljesítsék. Egyben hangsúlyozzák, hogy a projektportfólió-kezelés a szervezet erőforrásai

révén összekapcsolt projektek kiválasztásának és rangsorolásának vezetői módszere. A projektprogramok, és azok vezetése kapcsán a szerzőpáros megállapítja, hogy azok különböznek a projektportfólióktól, illetve kezelésüktől, miközben azt is kijelentik, hogy a projektprogramok vezetésének elsődleges célja a projektek, és így egy egész projektprogram realizálandó céljainak pontos meghatározása. Figyelemre méltó, miszerint a szerzők a vezetői hierarchiában elfoglalt hely szerinti különbségekre is rámutatnak. Így a projektportfóliók kezelését alapvetően felsővezetői feladatnak tekintik, míg a projektprogramok vezetése inkább középvezetői vagy az alatti vezetői feladat.

Pellegrinelli et al. (2007) megközelítésében a projektprogramok a tervezett változtatás, vagyis a stratégia megvalósításának eszközei. Ebben a közelítésmódban a programvezetés a projektek egyfajta koordinációs mechanizmusa a program révén elérendő cél érdekében. (Érdekes a szerzők programtipológiája, miszerint a program lehet: portfólió, célvezérelt és heartbeat (szívverés), noha a szerzők nem fejtik ki az egyes típusok mibenlétét).

Martinsuo és Lehtonen (2007a, b) a projektportfólió fogalmát gyakorlatilag azonos értelemben használják a projektprogram fogalmával. Mindenesetre a szerzők, hivatkozva számos, korábban megjelent publikációra, azon az állásponton vannak, miszerint a projektportfólió a projektek olyan csoportjai, amelyek nemcsak egyszerűen azonos erőforrásokat használnak, de egyben versenyben is vannak egymással ezekért az erőforrásokért a szervezet felsőszintű vezetőinek felügyelete mellett. Aubry, Hobbs és Thuillier (2007) mintegy a szervezet egészének szintjére emelt projektvezetésként értelmezik a projektportfólió és a projektprogram kérdéskörét, amelyek célja a szervezeti stratégia megvalósítása.

Thiry (2004) megközelítésében a projektprogram vezetése több, egymással összefüggő projekt vezetését foglalja magában, míg a projektportfólió kezelése ugyanezen szerző szerint (2006) a szervezeti erőforrások értékelése és allokálása projektekre és projektprogramokra annak érdekében, hogy a szervezet elérje céljait és a szervezet érintettjei számára értéket teremtsen. Maylor et al. (2006), hivatkozva Andersen és Jessen (2003) tanulmányára, határozott különbséget tesz a projekt(vezetés), a projektprogram(vezetés) és a projektportfólió(kezelés) között. E szerint az első fókuszában az egyedi projektek, a másodikonál a projektek egy olyan csoportja, amely egy közös cél elérésére irányul, míg a harmadik esetében az egyidejűleg teljesített projektek és programok állnak. Ez utóbbiakat azonban nem kapcsolja szükségszerűen egybe egyfajta azonos (stratégiai) cél. Hasonlóan értelmezi a

projektportfólió(kezelés) fogalmát Rad és Levin (2006) is, kiemelve annak stratégiaorientált szemléletmódját, aminek révén az a szervezet egészét érinti.

Áttekintve az elmúlt néhány év publikációiban megfogalmazott fogalmi értelmezéseket, megállapítható – eltekintve néhány markánsan különböző megközelítéstől (pl. Gareis, 2004) –, hogy a szerzők többsége a lényegre tekintve azonosan értelmezi a projektportfólió(kezelés) és a projektprogram(vezetés) fogalmait. E szerint a projektportfólió a szervezet egészét érintő stratégiai kérdés, amely magában foglalja mindazokat a projekteket, amelyek az aktuális szervezeti stratégiai célrendszer elérését segítik elő. Ebben az értelemben a projektportfólió a tudatosan kialakított szervezeti stratégia realizálásának eszközrendszere.

Ezzel szemben a projektprogramok (vezetése) a portfólióprojektjeink teljesítésére koncentrálnak. Ebből azonban még nem következik, hogy egy adott szervezetben a projektprogram tartalmilag azonos a szervezet projektportfóliójával. Fontos ugyanis szem előtt tartanunk, hogy a projektprogramba tartozó projektek egymással összefüggnek (Thiry, 2004; Morris – Jamieson, 2005). Így fel kell tennünk azt a kérdést, hogy milyen konkrét módon megnyilvánuló projektek közötti összefüggésről van szó egy adott programba tartozó projektek esetében, lévén, hogy ennek konkrétumaira a korábbiakban hivatkozott irodalmakban nem kapunk egyértelmű választ. Amennyiben egy program projektjei révén elérendő azonos stratégiai célt tekintjük a projektek közötti összefüggések alapjának, akkor így nem tudunk különbséget tenni a portfólió projektjei és a program projektjei között. Vagyis így végső soron egy szervezet projektportfóliója egyetlen projektprogramot alkotna, illetve egy-egy specifikusabb stratégiai cél elérését eredményező projektek halmaza – függetlenül a közöttük meglévő, vagy éppen hiányzó egyéb összefüggéstől – képezne egy-egy kisebb projektprogramot, amelyek összessége a projektportfólió egészével lenne azonos.

Minthogy a projektportfólió kialakításával szemben a projektprogramok vezetése – a hivatkozott szerzők többsége szerint is – teljesítésorientált közelítésmódot jelent, így célszerűnek tűnik egy programot alkotó projektek közötti összefüggés mibenlétét a portfólióba tartozó projektek teljesíthetőségét alapvetően meghatározó körülményekben keresni. A kutatás során tanulmányozott programok kapcsán két ilyen alapvető körülményt azonosítottunk:

- ezek egyike a teljesítés azonos (közös) erőforrás-szükséglete,
- a másik pedig az elérendő projekteredmények tartalmi kapcsolata.

Ennek megfelelően egy portfólió projektjei között találhatóak olyanok, amelyek a teljesítésük során a többi projektől eltérő erőforrást igényelnek, vagy olyanok, amelyek esetében a létrehozandó projekteredményt nem befolyásolja a más projektek által létrejövő, részleteiben esetleg még előre nem is látható projekteredmény. Ezek az egyedi projektek. Célszerű azonban azokat a projekteket programként teljesíteni, ahol az említett összefüggések valamelyike (legalább az egyik, de nem kizárt, hogy mindkettő egyidejűleg) fennáll a projektek között a teljesítésük során. Ugyanakkor a portfólióba tartozó többi projekt egymástól függetlenül, egyedi projektként is teljesíthető. Ennek megfelelően egy szervezet projektportfóliója tartalmazhat egyedi projekteket és projektprogramokat egyaránt, miközben a projektportfólió kialakítása alapvetően a stratégiai vezetés feladata, míg a projektprogramok kialakítása a projektvezetési szint feladata. Éppen ezért nem tekintjük a teljesíthetőség szempontjából figyelembe veendő projektek közötti erőforrás-alapú összefüggésként az időzítésen és a finanszírozhatóságon (mint két speciális erőforráson) alapuló összefüggést, mert ezek stratégiai, azaz projektportfólió szintű kérdések. Más megközelítésben ez utóbbi azt is jelenti, hogy a projektprogramok kialakításakor a projektportfólió már adott, tehát a stratégiai célok alapján már korábban meghatározott.

### **A kutatás és a kutatás során a projektprogramok teljesítésében feltárt főbb problématerületek**

A kutatómunka során, a legfrissebb szakirodalmi források áttanulmányozását követően, egy háromlépcsős megközelítést tartalmazó kvalitatív módszert alkalmaztunk. Az első lépésben egy feltáró jellegű, ennek megfelelően csak a vizsgált projektprogramot meghatározó sajátosságok áttekintését biztosító mélyinterjúra került sor hat program vezetésében kulcsszerepet játszó vezetőkkel. Ennek eredményeként megállapítást nyert, hogy a hat program közül három esetében nem áll fenn a programba tartozó projektek között sem a közös (azonos) erőforráson alapuló, sem pedig a létrehozandó projekteredmények tartalmi kapcsolódásán alapuló összefüggés. Valójában ebben a három esetben a projekttulajdonosi szervezetben a programba tartozó projektek kiemelt stratégiai fontossága miatt kezelték azokat úgy, mint programként, noha a projektek valójában egyedi projektként teljesíthetőek voltak. Így a további kutatómunkában már ezt a három programot figyelmen kívül hagytuk.

A további három projektprogram kapcsán mélyebb esetelemzésre került sor, amelynek során a rendelkezésre álló információk alapján áttekintettük és elemeztük:

- a program szervezeti kereteit (tekintet nélkül az egyes projektekben alkalmazott szervezeti megoldásra),
- a programba tartozó projektek tartalmi, területi behatárolását,
- a program és projektjeinek teljesítési terveit, és
- a teljesítés során alkalmazott kontroll kérdéskörét, nemcsak a programba tartozó egyes projektek, hanem programszinten egyaránt.

A dokumentumokból nyerhető információk kiegészítésére és pontosítására mélyinterjúk formájában került sor a program és a programba tartozó projektekben kulcsszerepet betöltő vezetőkkel. Az így vizsgált projektprogramok egyike egy fuvarozóvállalat programja volt, amely a vállalat piacbővítési stratégiai célját volt hivatva megvalósítani. Ennek elérésére fogalmazódott meg a vállalat képességeit bővítő program, amelynek eredményeként a vállalat egyszerű fuvarozóból olyan szállítványozóvállalattá válhat, amely egyaránt képes vasúti, szárazföldi és vízi úton történő fuvarszervezésre. A program a következő projekteket foglalta magában:

- a szállítványozási működési folyamat, az ehhez szükséges szervezeti kapacitás és infrastruktúra kialakítása, valamint a működést segítő technikai infrastruktúra kialakítása,
- stratégiai partnerség létrehozása alternatív fuvarozási kapacitással rendelkező fuvarozóvállalatokkal,
- logisztikai bázis kialakítása.

Könnyen belátható, hogy a programba tartozó projektek között alapvetően az egyes projekteredmények tartalmi kapcsolatán alapuló összefüggés a domináns. A teljesség igénye nélkül, csak példaként említve azt, hogy az elsőként említett projekt tartalmát befolyásolja a stratégiai partnerek meglévő képessége, de ugyanígy a kialakítandó logisztikai bázis földrajzi helyszíne és egyéb adottságai is.

A másik programnak otthont adó szervezet egy egészségügyi intézmény, ahol a szervezeti stratégia alapvető célkitűzése a hatékonyság növelése a meglévő kapacitások jobb kihasználásával. Ez a program az alábbi projekteket fogja össze:

- a kutatási tevékenység szélesítése új, a készségfejlesztésében eddig nem kutatott területen,
- speciális, gyakorlatilag hiánypótló egyetemi alapképzési program kialakítása és a képzés elindítása,
- új, eddig nem alkalmazott készségfejlesztő programok alkalmazásba vétele.

A programra vonatkozó információk egyértelművé tették, hogy a három projekt között mind az erőforrás-

alapú, mind az egyes projekteredmények tartalmi kapcsolatain alapuló összefüggés jelen van. Mindhárom projekt esetében jelentős átfedés található a teljesítéshez szükséges szakemberállományban, ugyanakkor belátható, hogy például a képzési program tartalmát részben befolyásolja mind az elsőként, mind az utolsóként említett projekt, lévén, hogy teljes mértékben speciális profilú egészségügyi intézményről és ugyanilyen jellegű képzési programról van szó.

A harmadik, részletesebben vizsgált program egy építőipari tervezéssel és kivitelezéssel foglalkozó, tehát projektalapú vállalkozás egyik programja. Egyrészt a vállalat ágazati hovatartozásából, másrészt projektalapú jellege révén ebben az esetben a programképzés elsődleges szempontja a földrajzi régió volt, az erőforrások minél hatékonyabb kihasználása a profitnövelés, mint stratégiai cél elérése érdekében. Így egy adott program fogta össze azokat a kivitelezési projekteket, amelyeket egy kisebb régióban, tehát földrajzilag közel egymáshoz teljesítettek. Szinte magától értetődő ebben az esetben, hogy egy adott program projektjei közötti összefüggés erőforrás-alapú. Az egyes kivitelezési projektek ugyanazokat az (ugyanolyan) emberi és gépi erőforrásokat igénylik.

A korábbiakban definiált értékelési szempontok alapján a vizsgált programokkal kapcsolatban az alábbi megállapítások tehetők:

- Ami a programok szervezeti kereteit illeti, a fuvarozóvállalat esetében létrehoztak egy programirodát, amely alapvetően a szakirodalomból (pl. Letavec, 2006; Hobbs – Aubry, 2007; Aubry – Hobbs – Thuillier, 2007 stb.) ismert feladatokat igyekezett ellátni. Ugyanakkor sem az egészségügyi intézményben, sem az építőipari vállalatnál nem volt programiroda. Az egészségügyi intézmény esetében az első számú vezető látta el egyben a programvezetői feladatokat is, míg az építőipari vállalatnál a vállalkozási igazgató felügyelte a programok teljesítését. Mindhárom programban voltak projektvezetők (ezt a pozíciót az építőipari vállalatnál építésvezetőnek nevezték), de pozíciójuk legerősebb a fuvarozóvállalatnál, míg a leggyengébb projektvezetői pozíció az egészségügyi intézmény programjában volt tetten érhető.
- A projektbehatárolás lényegében mindhárom program projektjeiben megtörtént, de jellemzően az egyes projektek szintjén és a programba tartozó projektektől elvárt eredmények behatárolásának összességét tekintették a program tartalmi-terjedelmi határainak.

- A program teljesítési tervei mindhárom program esetében elsősorban a projektek időtervét és költségtervét jelentették, de nem elhanyagolható különbség volt a tervek színvonalában és tartalmában a három program között. Az egészségügyi intézmény programja és projektjei gyakorlatilag nem rendelkeztek a szó valódi értelmében vett költségtervvel, de a program teljesítésében résztvevők számára ismert volt az egyes projekteknél teljesítendő feladatuk. Ugyanakkor az építőipari vállalat programjában az egyes projektekre vonatkozóan erőforrásterv is készült.
- A teljesítésre vonatkozó kontrollról elmondható, hogy eredménykontrollra egyik esetben sem került sor, míg a folyamatkontroll alkalmazása igen eltérő képet mutatott mindhárom program esetében. Az egészségügyi intézményben csak szöveges értékelés történt a programba tartozó egyes projektek előrehaladásáról, a fuvarozóvállalat programjában lényegében az EVA alapján történt az egyes projektek teljesítési állapotának értékelése, míg az építőipari vállalat programjában – szintén csak az egyes projektek szintjén – nyomon követték a költségek alakulását és a teljesítés előrehaladását, noha ez utóbbit naturális adatok alapján.

A továbbiakban, mellőzve a tapasztalt jelenségek technikai jellegű részleteit, áttekintjük a vizsgált programok teljesítésében azonosított főbb problématerületeket:

- A programok teljesítése során meghozandó döntések elhúzódása hátráltatta az egyes projektek előrehaladását. Ez különösen jellemző volt az egészségügyi intézmény programja esetében, aminek oka a már említett szervezeti keret ottani sajátos megoldásában keresendő.
- A program egyik projektje elérendő eredményében bekövetkező változásnak a program más projektjeire gyakorolt hatását nem, vagy nem maradéktalanul vették figyelembe. Ez a jelenség leginkább a fuvarozóvállalat programjában volt tetten érhető, első számú okként pedig az eredménykontroll hiányában jelölhető meg.
- A program egyik projektjében az időtervtől eltérő teljesítésnek a program más projektjeinek teljesítésére gyakorolt hatását nem kielégítően kezelték, ami többnyire az építőipari vállalat programja kapcsán volt érzékelhető, veszélyeztetve így a programba tartozó projektek határidőre történő teljesítését. A jelenség oka leginkább a sziszte-

matikus, a naturálisan különböző tevékenységekben elért teljesítések összehasonlítását lehetővé tevő folyamatkontroll hiánya.

- A program projektjeinek határai – a létrehozandó projekteredmény tartalmi-terjedelmi keretei – nem minden esetben voltak egyértelműek és világosak, így előfordult, hogy bizonyos, a program egészének teljesítése és céljának elérése érdekében szükséges tevékenységek figyelembevételére egyik projektben sem került sor, aminek következtében sem erőforrást, sem időtartamot, sem költséget nem terveztek be az ilyen tevékenységek kapcsán. Ez a probléma elsősorban a fuvarozási vállalat és az egészségügyi intézmény programjainál fordult elő.
- A vállalat stratégiájában a programok teljesítése közben bekövetkező változás programra gyakorolt, és ezen keresztül a program projektjeire gyakorolt hatását, sokszor nem, vagy nem megfelelően vették figyelembe, és nem érvényesítették. Ez a körülmény leginkább a fuvarozóvállalat programját érintette.

A két, utóbbi fő problématerület kapcsán az érintett szervezetekben nemcsak a vonatkozó eszköztár ismeretének a hiánya, hanem a stratégiaorientált szemléletmód hiánya is említést érdemel.

Természetesen a fentiekén túl bizonyára további problématerületek is megfogalmazhatók a programok teljesítéséről, noha a korábban megfogalmazott kutatási célok szempontjából ezek a problématerületek a döntő mértékben meghatározóak. Természetes, hogy más szerzők más kutatási célkitűzés alapján, más problématerületeket fogalmaznak meg. Így például Blomquist és Müller (2006) a középvezetők szerepe szempontjából közelíti a projektportfóliók és a projektprogramok vezetésének kérdéskörét, így nyilvánvaló, hogy az ebben rejlő problémákat helyezik előtérbe. Pellegrinelli et al. (2007) pedig a program szervezeti környezetének sajátosságait, illetve azok figyelembevételének szükségességét hangsúlyozza a programok teljesítése során.

Martinsuo és Lehtonen (2007a) vizsgálják ugyan az egyes projektek szerepét a projektportfóliók és projektprogramok hatékony teljesítésében, de – ahogy erre már korábban is történt utalás – nem specifikusan az egyedi projektvezetési eszközök szempontjából, így megállapításaikat is egy általános szinten értelmezve fogalmazzák meg. Ugyanakkor ők is rámutatnak – többek között – a programba tartozó projektek tartalmi-terjedelmi behatárolásának hiányosságaihoz fakadó problémákra.

### **Az egyedi projektvezetési eszközök alkalmazhatósága a projektprogramok teljesítésében feltárt főbb problématerületek kiküszöbölésére**

A projektprogramok definíciója kapcsán több szerző is kiemeli – a leghangsúlyosabban talán Thiry (2004) – a programot alkotó projektek közötti összefüggést mint a program legfontosabb megkülönböztető sajátosságát, noha specifikusan nem fogalmazza meg az összefüggés mibenlétét. E tanulmány egy korábbi pontja pedig megfogalmazta azt, hogy ez az összefüggés tartalmilag lehet egyrészt erőforrás-alapú, amikor a program projektjei közötti összekötő kapocs az azonos erőforrás-szükséglet; másrészt lehet az összefüggés a programba tartozó projektek elérendő eredményeinek tartalmi kapcsolatán alapuló. Ez a felismerés nemcsak az elméleti tisztánlátás érdekében szükséges, hanem segítségünkre van annak felfedésében is, hogy a feltárt főbb problématerületek miként küszöbölhetőek ki, vagy legalábbis miként minimalizálható a potenciális kedvezőtlen hatásuk az egyedi projektvezetési eszközök programszintű alkalmazásával. Vegyük tehát sorra újra ezeket a főbb problématerületeket. Észrevehető, hogy ezek a problématerületek a következő projekt- és programvezetési problémákként is értelmezhetők:

- döntéshozatali problémák,
- koordinációs problémák,
- behatárolással és változáskezeléssel összefüggő problémák,
- projektkontrollal összefüggő problémák,
- a teljesítési tervek (idő-, erőforrás- és költségterv) készítésével összefüggő problémák.

Nézzük meg először azt, hogy az egyedi projektekben milyen projektvezetési eszközökkel kezelhetők ezek az egyébként az egyedi projektek szintjén is gyakran megjelenő, sokszor egymással kölcsönösen összefüggő problémák.

A döntéshozatali és a koordinációs problémák kezelésének alapvető eszközei az egyes projektszervezeti megoldások, amelyek egyébként jól ismertek a projektvezetés alapműveinek számító könyvekből. A koordináció eszközének tekinthetőek ugyanakkor – mint egyfajta standardizálási eszközrendszer – a projektteljesítési tervek is. A döntéshozatali problémák kezelésében kiemelkedő szerepe van továbbá a projektkontrollnak – ami lehet eredménykontroll vagy folyamatkontroll – lévén, hogy a projektkontroll a lényegét tekintve a projektért felelősséggel tartozó vezetők számára kialakított döntéstámogató információs rendszer.

A projektbehatórolással és a változáskezeléssel összefüggő problémák megoldásának alapvető eszközei a szakirodalomból kevésbé ismert struktúratervék, úgymint a stratégiaorientált projektbehatórolást segítő funkció-cél struktúra, amely a létrehozandó projekt-eredmény elvart (funkcionális és nem funkcionális) képességeit tárja fel; továbbá az eszközstruktúra, amely az elvart képességek realizálását lehetővé tevő eszközrendszer (pl. technikai megoldási lehetőségek, a projekteredmény részévé váló eszközök stb.) öleli fel (Görög, 2000, 2003; Andersen – Grude – Haug, 2004). Noha elengedhetetlen a tartalmi-terjedelmi behatórolás során is, de a változáskezelés kapcsán még inkább létfontosságúvá válhat a stratégiaorientált projektvezetési szemléletmód, annak érdekében, hogy a létrehozandó projekteredmény mindvégig összhangban legyen, illetve maradjon a létalapjául szolgáló stratégiai céllal. Valójában erre a szemléletmódra épül az előbb említett stratégiaorientált projektbehatórolás is. A változáskezeléssel összefüggő problémák megoldásában és az erre vonatkozó döntéshozatalban ugyancsak segít a teljesítés során alkalmazott eredménykontroll.

A projektkontrollal kapcsolatos problémák megoldására a szisztematikus, vagyis a jellegében különböző projekttevékenységek készütségi állapotának összemérését lehetővé tevő folyamatkontroll (pl. EVA), illetve a projektbehatórolás során megfogalmazott, önmagában is mérhető részeredmények mérföldkövenkénti értékelése – az eredménykontroll – biztosít lehetőséget. A teljesítési tervek alfája és omegája az erőforrás-allokáció, minthogy az időtartam, túl a projektfeladatban foglalt munkaterjedelmen, lényegében a felhasznált erőforrások mennyiségétől és teljesítőképességétől függ, miközben a teljesítés költségei egyrészt az erőforrások lekötésének időtartamával, másrészt pedig a használatukkal arányosan merülnek fel. Az egy másik kérdés, hogy általában az idő, az erőforrás és a költség mértéke között szoros és kölcsönös összefüggés áll fenn. Az egyedi projektek szintjén az erőforrás-allokáció alapvető eszköze a feladat-felelősség mátrix, amennyiben csak emberi erőforrásról van szó, illetve a tevékenységek-erőforrás mátrix, amennyiben egy projekt nem csak emberi erőforrást igényel a teljesítése során.

Teljes mértékben elfogadva Martinsuo és Lehtonen (2007a) megállapítását, miszerint a projektportfóliók (programok) teljesítésének hatékonyságában a leginkább döntő tényező az egyes, a programba tartozó projektek vezetésének hatékonysága, egyidejűleg arra is rá kell mutatni – összhangban a már eddig is idézett szerzők többségével – hogy egy projektprogram több, mint a programot alkotó projektek összessége.

A programot alkotó projektek közötti összefüggések – a program projektjeit összekötő kapcsok – új minőséget és egy magasabb komplexitást hoznak létre egy projektprogram számára, mint amit néhány egyedi projekt alkotta halmaz jelenthet.

Ebből a körülményből kiindulva pedig az következik, hogy az egyedi projekteken alkalmazott projektvezetési eszközöket most a program szintjére értelmezve is tudni kell alkalmazni. A kutatás során azonosított problémák kezelésére az előzőekben megfogalmazottak szerint az egyedi projekteken a következő projektvezetési eszközök lehetnek a segítségünkre:

- projektszervezeti megoldások (döntéshozatal, koordináció),
- projektteljesítési tervek, kiemelten pedig a feladat-felelősség mátrix (koordináció, erőforrás-allokáció),
- projektkontroll, vagyis eredmény- és folyamatkontroll (döntéshozatal, változáskezelés, a teljesítés nyomon követése),
- struktúratervék, vagyis a funkció-cél struktúra és az eszközstruktúra (projektbehatórolás, változáskezelés).

Egy projektprogram esetében a szervezeti megoldást az erre a célra kialakított programiroda jelenti. Ebben gyakorlatilag a témakörrel foglalkozó szerzők mindegyike egyetért, sőt Gareis (2004) magát a projektprogramot is elsősorban egy ideiglenes szervezetként határozza meg. A programiroda kérdéskörét az utóbbi években számos kutató vizsgálta, csak a legutóbbi néhány évben is több, ezzel kapcsolatos publikáció látott napvilágot. Ezek egyike (Hobbs – Aubry, 2007) átfogó áttekintést ad a korábbi évek témáival kapcsolatos publikációiról, miközben a szerzők nyomatékosan felhívják a figyelmet arra, hogy kerüljünk a programiroda nem megalapozott (naiv) elvárások és feltevések alapján történő létrehozását és működtetését. Aubry, Hobbs és Thuillier (2007) ugyancsak áttekintik a korábbi évek publikációiban a projektirodával kapcsolatos közelítésmódokat, miközben a szerzők a programiroda (projektiroda) olyan szemléletmód alapján történő vizsgálatát javasolják, amely támaszkodik a különféle szervezetelméleti közelítésmódokra és innovatív teóriákra. Thiry és Deguire (2007) a programirodák szerepét vizsgálva megfogalmazzák az azokkal szembeni, legfontosabbnak tartott elvárásaikat, kiindulva abból, hogy a projektprogramok szerepe a szervezeti stratégia céljainak elérése. Ennek megfelelően egy programirodának képesnek kell lennie arra, hogy megküzdjön az előre nem látható helyzetekkel, amiből az következik, hogy a programiroda vezetőjének nagyfokú önállósággal kell rendelkeznie.

Elfogadva Letavec (2006) álláspontját, a programiroda alapvető feladatait a következőkben határozhatjuk meg:

- tanácsadói feladatok, amelyek keretében segít a programba tartozó projektek vezetőinek a megfelelő projektvezetési eszközök megfelelő alkalmazásában,
- tudáskezelői feladatok, amelyek keretében a felhalmozott (tapasztalati) tudást általánosítják a program projektjei között,
- standardizáló feladatok, amelyek keretében a projektvezetési feladatokat (tervezés, kontroll stb.) azonos elveken nyugvó folyamatokban alakítják ki, és teljesítik azokat a program egészében.

Amelyik programiroda betölti a fentiekben megfogalmazott feladatait, úgy megfelelő szervezeti keretet biztosít a kutatás során feltárt problématerületek kiküszöböléséhez (döntéshozatal, koordináció), mintegy ernyőként átfogja a megoldásként említett projektve-

zetési eszközök projektprogramszintű alkalmazását. Itt célszerű ismételt hangsúlyozni a stratégiaorientált szemléletmód szükségességét, amellyel a program vezetőjének mindenképpen rendelkeznie kell.

A programiroda kapcsán hivatkozott közelmúltbeli publikációk, valamint a szerzőik által áttekintett nagyszámú korábbi publikáció a projektprogramok teljesítése kapcsán jószerével csak a programiroda szükségességét emelik ki. Ennek oka vélhetőleg az egyfajta metaszemléleten alapuló közelítésmód, holott – mint azt már korábban is említettem – az ördög a részletekben van. Az ilyen ördögök egyike a programot alkotó projektek teljesítési terve, kiemelve közülük is az erőforrás-tervezést (ahogy arra már korábban is rámutattunk, az erőforrások mennyisége és teljesítőképessége jelentős hatással van mind az időtartam, mind a költségek alakulására).

Amennyiben egy projektprogram projektjei csak emberi erőforrást igényelnek (pl. az egészségügyi intézmény programja), akkor az erőforrás-allokáció és

1. ábra

A programszintű feladat-felelősség mátrix sémája

A program projektjei és tevékenységei \ A program-csoport tagjai	Kiss	Nagy	Fekete	Fehér	Kövér	Sovány	Cipész	Asztalos	Molnár
„A” projekt									
„B” projekt									
„C” projekt									



-tervezés alapvető eszköze a feladat-felelősség mátrix. Programról lévén szó, a különbség ezért „csak” anynyi, hogy mindezt most nem egyszerűen a programba tartozó projektekre egyenként kell elkészíteni, hanem együttesen, a program összes projektjét egyszerre tekintetbe véve. Az 1. ábra egy programszintű feladat-felelősség mátrix sémáját szemlélteti.

Az egyes projekttevékenységek teljesítéséhez szükséges szakmai kompetenciák figyelembevételével minden tevékenység esetében megjelölhető a megfelelő cellában az azt teljesítő szakember [F] (vagy akár több is), illetve a teljesítést elősegítő közreműködő [K]. Ezzel együtt az adott cellában (tehát tevékenység/erőforrás alapon) jelölhető a teljesítés időtartama és a teljesítési idő alatt igényelt munkaterhelés. Mindezen információk birtokában a program egyes projektjei az idő függvényében ütemezhetőek, ami a program projektjeinek időbeli egymásra épülését (párhuzamosság, átfedés, egymásutániság) eredményezi. Az ütemezés tehát erőforrásalapon történik, vagyis a program projektjeinek időbeli egymásra épülését az egyes projektek azonos erőforrások iránti igénye határozza meg. Turner és Speiser (1992) kidolgozták a projektprogram-teljesítési tervek készítésének információs rendszerét és folyamatát. Az előbbieken (1. ábra) bemutatott eszköz nem a szerzők által javasoltakat helyettesítő, inkább azokat operacionalizáló eszközként tekintendő. Ugyanakkor a mátrix kialakítása és az arra épülő tervek során célszerű figyelemmel lenni Heumann, Keegan és Turner (2007) azon megjegyzésére, miszerint egy, a programban részt vevő személy nemcsak hogy egyidejűleg a program több projektjében is szerepet játszhat, hanem projektenként eltérő lehet a szerepköre is. Amikor egy projektprogram a teljesítése során az emberi erőforrásokon túl – például a teljesítéshez szükséges gépi erőforrások, illetve a program projektjeinek eredményébe beépülő anyagok és berendezések – egyéb erőforrásokat is igényel, akkor a programszintű tevékenység-erőforrás mátrix kidolgozása válik szükségessé. Ennek elvi felépítése és értelmezése megegyezik a feladat-felelősség mátrixéval, de a három alapvető erőforráscsoportnak megfelelően három blokkot foglal magában.

Ami a projektkontrollt illeti, ebben a vonatkozásban határozott különbséget kell tenni folyamatkontroll és eredménykontroll között. A folyamatkontroll egyrészt a teljesítés költségeire, másrészt a teljesítés időbeli alakulásának értékelésére irányul. A projektprogramok teljesítése kapcsán – különösen erőforrásalapon összekapcsolódó projektprogramok esetében – kiemelkedő jelentőséggel bír a teljesítés időbeli alakulása, hiszen az egyik projektben (vagy annak akár egyetlen tevékenységében) bekövetkezett elmaradás az időtervtől akadályozhatja a program többi projektjének időterv szerinti teljesítését. Ugyanígy, a tervhez viszonyított előbbi teljesítés más projektek előbbi teljesítéséhez is vezethet. A teljesítésre irányuló, megbízható folyamatkontroll képezi a program teljesítése során a program projektjei közötti vagy egy projekten belüli tevékenységek közötti erőforrás-újrallokálás nemegyszer ismét és ismét felmerülő megoldásának kiindulási alapját. Ennek érdekében elengedhetetlen az olyan folyamatkontroll alkalmazása – amilyen például az EVA (a létrehozott értéken alapuló folyamatkontroll) –, ami lehetővé teszi a naturálisan teljesen különböző tevékenységekben elért teljesítés egybevetését. A teljesítéskontroll során azonban – éppen a hatékony erőforrás-újrallokáció érdekében – indokolt a részletekbe is betekintést engedő megoldás alkalmazása. Így szükségszerű lehet akár az egyes projekteken belül a tevékenység/időegység mélységű információgyűjtés és értékelés is, amiből a nagyobb aggregáltságú értékelések is kialakíthatóak (pl. tevékenység/eltelt idő vagy összes tevékenység/időegység stb.).

Ami az eredménykontrollt illeti, annak alapjait már a program- és a projektbehatárolások során meg kell teremteni, aminek kiemelkedő fontossága az eredményalapon összekapcsolódó projektek alkotta programokban van. Az elérendő programeredményből levezetett szükséges projekteredmények mindegyike esetében definiálni kell az önmagában is mérhető és értékelhető eredményrészeket, ami valójában minden egyes ilyen eredményrész adott paraméterek alapján való leírását jelenti. Egy-egy ilyen részeredmény létrejötte egy-egy mérföldkőesemény az időtervben, amelyek egyben az eredménykontroll gyakoriságát is meghatározzák. Egy létrejövő eredményrész aktuális paraméterei egybevetethetők a tervezett és rögzített paraméterekkel, és az esetleges eltérések olyan korrekciót is kiválthatnak, amely a program más projektjeinek eredményeire is hatást gyakorolhat, s ezzel együtt szükségessé tehet erőforrás-újrallokációt és ütemezésre vonatkozó korrekciókat is a program egészében. Ezen a ponton pedig találkozunk a folyamatkontroll és az eredménykontroll. Ha mégsem, akkor a program egészének hatékony és sikeres teljesítése válhat kétségessé, de ugyanide vezethet ebben a folyamatban a már említett stratégiaorientált szemlélet hiánya is.

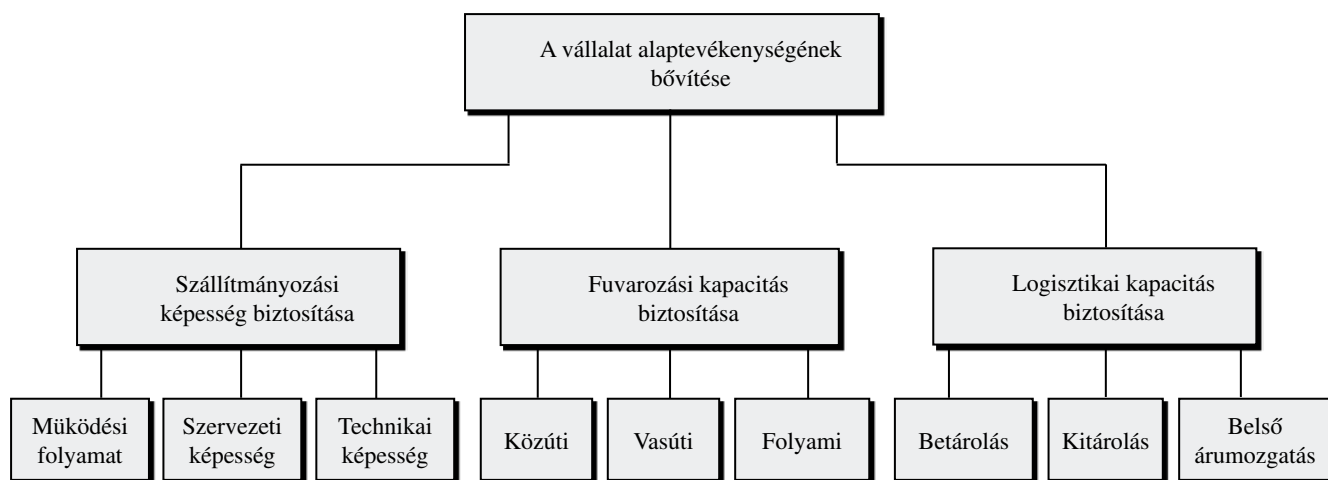
Egy projektprogram elérendő eredményének, és ezen belül az egyes projekteredmények megfogalmazása és behatárolása talán az egyik legnehezebb feladat, noha fontossága elvitathatatlan. Amilyen pontossággal tudjuk ezeket az elérendő eredményeket megfogalmazni, olyan pontossággal tudjuk csak a teljesítési tervet – így az azok alapját képező erőforrásterveket is – elkészíteni. A behatárolás hiányosságai ugyanakkor veszélyeztetik az adott projektprogramot életre hívó

stratégiai cél elérését is. Elmondható tehát, hogy egy program és projektjei elérendő eredményének pontos behatárolása kétszeresen is indokolt. Ellenkező esetben egyrészt kétségessé válik a szervezeti stratégia megvalósíthatósága, másrészt megalapozatlanná válik a teljesítési tervek kialakítása, ami önmagában is csökkentheti az alapul szolgáló stratégia realizálhatóságának esélyét. Thiry (2004) fontosnak tartja ebben a folyamatban a kevésbé formalizált és kognitív jellegűt. Nem vitatva az említett jelleg fontosságát, annyit min-

tek esetében a következő kérdésre keresi a választ: milyen képességekkel (funkcionális és nem funkcionális képességek) kell rendelkezni a létrehozandó projekt-eredménynek ahhoz, hogy elérhetővé tegye az alapjául szolgáló stratégiai célt? Ugyanezt a kérdést kell most is feltennünk, de nem egy egyedi projekt kapcsán, hanem egy projektprogram kapcsán. A kérdésre a választ az úgynevezett funkció-cél struktúra (Görög, 1996, 1999, 2000) alapján kaphatjuk meg, amit a 2. ábra szemléltet a fuvarozóvállalat programja alapján.

2. ábra

**Programszintű funkció-cél struktúra**



denképpen meg kell jegyezni, hogy jelenlétének indokolt mértéke erősen függ a kiindulási alapot képező stratégia kidolgozottságának mértékétől. Ha ez a stratégia kevésbé kidolgozott (pl. egy úgynevezett adott helyzetben alakuló stratégia esetében), akkor még a projektprogramok szintjén is indokolt egy kevésbé formalizált, kognitív jellegű folyamat követése. Ugyanakkor, ha a stratégia tudatosan elvégzett elemzési és tervezési folyamat eredménye, ami egyben meghatározza a célok eléréséhez vezető projektportfóliót is, akkor a projektprogramok kialakítása maga is egy, úgymond ,merevebb folyamat eredményeként valósul meg.

Bárhogyan is fogalmazzuk meg a követendő szervezeti stratégiát, előbb vagy utóbb választ kell adni arra a kérdésre, hogy mik azok a projekt(eredmény)ek vagy a projektek egy-egy csoportját magában foglaló program(eredmény)ek, amelyek teljesítése, illetve megvalósítása szükséges a stratégiai célok eléréséhez. Ez a követelmény vezetett el az úgynevezett stratégiaorientált projektbehatárolás szükségességéhez (Görög, 1996, 1999, 2000) már az egyedi projektek esetében is, és ez a projektbehatárolási közelítésmód alkalmazható a projektprogramok elérendő eredményeinek megfogalmazása során is. Ez a közelítésmód egyedi projek-

Megjegyzendő, hogy a 2. ábra az áttekinthetőség érdekében csak az alapvető funkcionális képességeket tartalmazza egy nem túl részletes felbontásban, inkább csak illusztrációs jelleggel.

A program elvárt képességeinek ilyen módon történő feltárása lehetővé teszi, hogy az egyes képességekhez minőségi követelményeket és méretjellemzőket (kapacitás) rendeljünk, ami többnyire csak az itt láthatónál részletesebb felbontás alapján lehetséges. Ha pedig mindehhez az elvárt programeredmény majdani működési környezetének a sajátosságait is figyelembe vesszük, akkor – egy formailag hasonló ábrázolásban – meghatározhatjuk azt az eszközstruktúrát, amely a szükséges képességeket az adott minőség és kapacitás, illetve működési környezeti sajátosságok mellett biztosíthat.

A programszinten értelmezett funkció-cél struktúra, valamint az ennek megfelelő eszközstruktúra lehetővé teszi egyrészt a program életképességének az értékelését, másrészt pedig elősegíti a programon belüli projektek tartalmi határainak a kialakítását, továbbá a teljesítéshez szükséges tevékenységstruktúra (ami a teljesítési tervek kiindulási pontja) meghatározását, és nem utolsósorban az eredménykontrollban szükséges eredményrészek definiálását a vonatkozó paraméterek megadásával.

A kutatás során a projektprogramok teljesítésében feltárt problématerületek kiküszöböléséhez javasolt egyedi projektvezetési eszközök programszintű alkalmazásának rövid áttekintése is alkalmas arra, hogy észrevegyük a javasolt eszközök alkalmazása közötti, sokszor kölcsönös, összefüggéseket. Így például a programbehatárolás teremti meg az alapot a kontroll és a teljesítési tervek számára, miközben a teljesítés során a kontroll eredményei hatást gyakorolhatnak mind a teljesítési tervek (pl. erőforrás-újraallokáció), mind az elérendő eredményre (változáskezelés).

## Összegzés

A kutatás fő céljának eléréséhez elengedhetetlen volt feltárni a projektprogramok teljesítése során tipikusnak nevezhető legfontosabb problématerületeket. Ebben a munkában az alkalmazott kvalitatív kutatási módszer alkalmasnak bizonyult, noha kétségtelen, hogy a három, részletesebben elemzett projektprogram kisméretű mintát jelent ahhoz, hogy teljes körben érvényesen általánosítható konklúziókhöz vezessen a feltárt problématerületek itt leírt módon történő kiküszöbölésére, ami a kutatás fő célkitűzése volt. A vizsgált mintában kifejezett szándékkal kapott helyet egy projektalapú vállalat (az építőipari vállalat), noha az ilyen vállalatok esete talán a projektportfóliók elméleti-módszertani nézőpontjából (pl. a projektek rangsorolása) is vizsgálható. Így ezek a vállalatok célszerűen tudják alkalmazni Gareis (2004) projektportfólió rangsoroló tábláját. Ugyanakkor a kutatási eredmények is megerősítették, hogy sok vonatkozásban (pl. folyamatkontroll, erőforrás-allokáció és -koordináció) más szervezetekhez hasonlóan a projektalapú vállalatok is ugyanazokkal a problémákkal küszködnek a projektprogramok teljesítése során.

Egyetértve ugyan Thiry és Deguire (2007) intelmével, miszerint a projektprogramok vezetése nem azonos a programszintre emelt projektvezetéssel, mégis meg kell jegyezni, hogy a programok ugyanakkor projekteket foglalnak magukban, s a program egészének sikerességét a benne foglalt projektek vezetésének minősége is befolyásolja (Martinsuo – Lehtonen, 2007a). Ezért indokoltnak látszott vizsgálni azt a kérdést, hogy az egyedi projektek vezetésében alkalmazott eszközök miként alkalmazhatóak a projektprogramok – nem pedig a bennük foglalt egyes projektek – szintjén a főbb problématerületek kiküszöbölésére vagy megjelenésük mérséklésére.

Ez utóbbi cél érdekében lényeges volt annak megvilágítása, hogy egy program projektjeit – a közös stratégiai célon túlmenően – milyen további kapocs tartja egyben egy adott projektprogramként. Ennek alapján az mindenképpen megállapítható, hogy olyan projekt-

programok esetében, ahol a projektek közötti további összekötő kapocs erőforrás-alapú, ott kiemelkedő fontosságúvá válik a programszintű erőforrás-allokáció, és az ez alapján végzett ütemezés. Azokban a programokban pedig, amelyekben ez a további, projektek közötti összekötő kapocs a létrehozandó eredmények tartalmi összefüggésén alapul, ott létfontosságúvá válik a létrehozandó programeredmény (és ezzel együtt a beletartozó projekteredmények) stratégiai szemléletű behatárolásának kérdése. Természetesen, a kontroll és a szervezeti keret egyaránt fontos minden projektprogramban – bármelyik, a közös stratégiai célon túlmutató kapocs fűzi is egyetlen programra a projektek egy adott halmazát – éppen a közös stratégiai cél elérése érdekében. Mind a szervezeti keret (a programiroda), mind a kontroll mintegy átívelik a projektprogramok teljesítési folyamatát.

A kutatás alapvetően az egyedi projektvezetési eszközök program szintű alkalmazási lehetőségeit célozta, de a projektprogramok sikeres teljesítésében döntő szerepe van a program- és a projektvezetők stratégiaorientált szemléletmódjának is.

A három programból álló minta valóban kevés, de a speciális, az idézett szerzőktől eltérő szempontú kutatás eredményei további adalékuul szolgálhatnak a projektprogramok mibenlétének jobb megértéséhez és teljesítésük hatékonyságának növeléséhez. Ugyanakkor egy lehetséges módját mutatja ez a tanulmány annak, ahogyan az egyedi projektek vezetésére vonatkozó tudás átvihető a projektprogramok vezetésének gyakorlatába.

## Felhasznált irodalom

- Andersen – Grude – Haug* (2004): Goal Directed Project Management. 4<sup>th</sup> ed., Kogan Page, London
- Aubry – Hobbs – Thuillier* (2007): A new framework for understanding organisational project management through the PMO. in: International Journal of Project Management, vol. 25, pp. 328–336.
- Blomquist – Müller* (2006): Practices, Roles, and Responsibilities of Middle Manager in Program and Portfolio Management. in: Project Management Journal, vol. 37, 1.
- Gareis* (2004): Happy Projects! Manz, Vienna
- Görög* (1996): Általános projektmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest
- Görög – Smith* (1999): Project Management for Managers. PMI Publication, Sylva, NC
- Görög* (2000): Providing a Link between Strategic Objectives and Projects. in: Journal of European Business Education, vol. 10, 1.
- Görög* (2003): A projektvezetés mestersége. Aula Kiadó, Budapest
- Heumann – Keegan – Turner* (2007): Human resource management in: The project-oriented company:

- A review. in: *International Journal of Project Management*, vol. 25, pp. 315–323.
- Hobbs – Aubry (2007): A Multi-Phase Research Program Investing Project Management Offices (PMO): The Results of Phase 1. in: *Project Management Journal*, vol. 38, 1.
- Letavec (2006): *The Program Management Office: Establishing, Managing and Growing the Value of a PMO*. Ross Publishing
- Maylor et al (2006): From projectification to programmification. in: *International Journal of Project Management*, vol. 24, pp. 663–674.
- Martinsuo – Lehtonen (2007a): Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency. in: *International Journal of Project Management*, vol. 25, pp. 56–65.
- Martinsuo – Lehtonen (2007b): Program and its initiation in practice: Development program initiation in a public consortium. in: *International Journal of Project Management*, vol. 25, pp. 337–345.
- Morris – Jamieson (2005): Moving from Corporate Strategy to Project Strategy. in: *Project Management Journal*, vol. 36, 4.
- Pellegrinelli et al. (2007): The importance of context in programme management: An empirical review of programme practices. in: *International Journal of Project Management*, vol. 25, pp. 41–55.
- Rad – Levin (2006): *Project Portfolio Management: Tools and Techniques*. IIL Publishing
- Thiry (2004): Programme management: a strategic decision management process. in: Morris PWG – Pinto JK, editors. *The Wiley guide to project management*. Wiley and Sons, New York
- Thiry (2006): Managing portfolios of projects. in: Turner JR, editor. *Gower handbook of project management*. Gower Publishing, Aldershot
- Thiry – Deguire (2007): Recent developments in project based organisations. in: *International Journal of Project Management*, vol. 25, pp. 649–658.
- Turner – Speiser (1992): Programme management and its information systems requirements. in: *International Journal of Project Management*, vol. 10, pp. 196–206.

Cikk beérkezett: 2008. 5. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2008. 6. hó

## AJÁNLÁS SZERZŐINKNEK

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Corvinus School of Management havi folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben vagy mágneslemezen (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegközi forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20-24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.

A kéziratához csatolandó egy magyar nyelvű és egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.

Kiemeléshez **félkövér** és **dőlt** betű használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegközi bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad és Hamel, 1990:85). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.

A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában: Szerző (évszám): Cím, kiadás helye: kiadó; illetve forrás.

1. példa (könyv): Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press.
2. példa (folyóiratcikk): Prahalad, C. K. és G. Hamel (1990): *The Core Competence of the Corporation*; *Harvard Business Review*, május-június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerrel) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címen elérhető források.

Az elektronikus forrásokra való hivatkozás aktuális probléma. Az Internet Library for Librarians egyik polca ([www.itcompany.com/inforetriever/inetcite.htm](http://www.itcompany.com/inforetriever/inetcite.htm)) kilenc helyet gyűjtött össze e témával kapcsolatban.

Az angolszász országokban több elterjedt formája van a bibliográfiai hivatkozásnak. Ezek a formák több folyóiratban is használatosak. Közülük az ún. Harvard-stílusú bibliográfiai hivatkozások vonatkozásában ad hasznos tanácsokat a *Guide to Citing Internet Sources* ([www.bournemouth.ac.uk/service-depts/lis/LIS\\_Pub/harvardsystint.html](http://www.bournemouth.ac.uk/service-depts/lis/LIS_Pub/harvardsystint.html)).

A Modern Language Association of America (MLA) – egyébként szintén sok helyütt alkalmazott – hivatkozási stílusával kapcsolatban ajánlható az *MLA-Style Citations of Electronic Sources* ([www.cas.usf.edu/english/walker/mla.html](http://www.cas.usf.edu/english/walker/mla.html)).

Az APA Publication Manual Crib Sheet ([www.gasou.edu/psychweb/tipsheet/apacrib.htm](http://www.gasou.edu/psychweb/tipsheet/apacrib.htm)) az American Psychological Association (APA) idézési stílusával foglalkozó forrásokat gyűjti csokorba.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

**2006 januárjától az új lapszámok cikkeit és 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit – külön kívánságra – elektronikus változatban is hozzáférhetővé tesszük.**