

Csak Harsányan!

Válogatott munkák a III. Harsányi János
Gazdasági és Menedzsment
Szakmai Konferencia előadóiól

Tudományos képzés műhelyeinek
támogatása a Pannon Egyetemen



SZÉCHENYI TERV

SZERKESZTETTE
Szenteleki Cintia

LEKTORÁLTA
Dr. Kosztyán Zsolt Tibor

© Pannon Egyetem Harsányi János Szakkollégium, 2013

Készült a TÁMOP 4.2.2/B-10/1-2010-0025
„Tudományos képzés műhelyeinek támogatása a Pannon Egyetemen”
projekt keretében az Európai Unió támogatásával,
az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával

ISBN 978-615-5044-88-5

KIADÓ
Pannon Egyetem

FELELŐS KIADÓ
Haraszi László

TÖRDELÉS
Pusztai Ádám

NYOMÁS
OOK Press Kft. Veszprém

FELELŐS VEZETŐ
Szathmáry Attila

A kiadványban közölt tanulmányok

A KÖZÖS AGRÁRPOLITIKA 2013 UTÁN

7

*Készítette: Boldoczki Balázs
Témavezető: Dr. Halmai Péter*

**GONDOLATKÍSÉRLET A PROJEKTTERVEZÉS SORÁN ALKALMAZOTT EMBERI
ERŐFORRÁS KIVÁLASZTÁSI FOLYAMAT FEJLESZTÉSÉRE**

59

*Szerző: Kurbucz Marcell
Témavezető: Dr. Kosztyán Zsolt Tibor*

ASZÁMVITEL, MINT A CSR ESZKÖZE

129

*Szerző: Varga Iván
Témavezető: Takács Tamás*

VESZPRÉMI SZÁLLODÁK BELSŐ CSR TEVÉKENYSÉGÉNEK VIZSGÁLATA

183

*Szerző: Osvald Arnold Viktor
Témavezető: Polák-Weldon Réka*

**FACEBOOK ARCOK NÉLKÜL – TUDATOS ADATVÉDELEM A PANNON
EGYETEMISTÁK KÖRÉBEN**

223

*Szerző: Koós Veronika
Témavezető: Klausz Melinda*

Gondolatkísérlet a projekttervezés során alkalmazott emberi erőforrás kiválasztási folyamat fejlesztésére

KÉSZÍTETTE: KURBUCZ MARCELL

*Témavezető: Dr. Kosztyán Zsolt Tibor
Pannon Egyetem, Kvantitatív Módszerek Tanszék*

Absztrakt

A projektmenedzsment napjainkra az üzleti világ menedzsmenttudományának nélkülözhetetlen szakterületévé nőtte ki magát. Ahhoz azonban, hogy a cégek számára ez a tevékenység ne kidobott pénzt jelentsen, a szervezettség és precizitás a probléma megfogalmazásától a feladat lezárásáig alapvető követelményt támaszt. A projekt formában megoldandó feladatok sikerességét egyediségükből adódóan nehéz megjósolni, ugyanakkor egy felkészült és összhangban működő csapattal megalapozhatjuk azt.

A mindennapi gyakorlatban alkalmazott emberi erőforrás kiválasztási módszerek hiánya – számos esetben a nyers intuíció -, vagy azok rendezetlensége, esetleg hibás alkalmazása ellehetetleníti a projekt idő -, költség - és minőségi keretfeltételeinek betartását és ezzel együtt a projekt sikerességét. A módszerek érvényesítésén túl hibát találhatunk magában a szemléletben is, ugyanis a módszertanok készítői sokszor figyelmen kívül hagyják azt a tényt, hogy az embert soha nem lehet pusztán adatbázisokból nyert számokból kiismerni.

A kutatómunka célja egy olyan általánosítható emberi erőforrás kiválasztására alkalmas rendszer létrehozása, amely iparágtól függetlenül bármely projekt csapattagjainak kiválasztása esetén megfelelő javaslatot és megoldást nyújthat az emberközponturnak és a matematikai megközelítések arany középútjának segítségével.

Hogy mi alapján érdemes egy projektcsapatot összeállítani, és hogy kik a kompetens személyek egy adott feladat csoportban történő elvégzésére? Mikben térnek el a projektcsapatok tagjainak összeválogatásánál, valamint a szervezeti kiválasztásnál alkalmazott módszerek? Hogyan lehet objektív és célirányú egy kiválasztási rendszer, annak ellenére, hogy az elvégzendő feladat előre definiálhatatlan? A dolgozat olvasója többek között ezekre a kérdésekre kaphat választ a már bizonyított módszerek újraértelmezésén és önálló gondolatmeneten alapuló, általam kidolgozott kiválasztási módszer segítségével.

Érintett tudományok, szakterületek és módszertanok: projektmenedzsment, hálózattervezés és gráfelmélet, operációkutatás, erőforrás tervezés és optimalizálás, szervezet- és munkapszichológia, szociológia, emberi erőforrások.

Köszönetnyilvánítás

Ezúton is szeretném megköszönni mindazoknak, akik segítséget nyújtottak a dolgozatom megírásához. Köszönettel tartozom a témavezetőmnek, Dr. Kosztyán Zsolt Tibornak, aki egy általa írt – még kiadatlan – könyvvel biztosította számomra a téma megértését, valamint nyomon követte, korrigálta és tanácsaival elősegítette a pályamunkám megszületését. Köszönettel tartozom továbbá Dr. Bittner Péter tanár úrnak, aki az emberi tanok területén nyújtott segítségével támogatta a munkámat.

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS	67
2. PROJEKT ÉS PROJEKTMENEDZSMENT	68
2.1. Alapfogalmak	68
2.2. A sikeres projekt kritériumai	69
2.3. Projekt típusok	70
2.4. Projekt-hierarchia	70
2.5. Életciklus elmélet	72
2.6. Ütemezés	73
Összefoglalás	74
3. GRÁFELMÉLETI ÉS HÁLÓTERVEZÉSI MÓDSZEREK	74
3.1. Alapfogalmak	74
3.2. Párosítás magyar módszerrel	77
Összefoglalás	78
4. SZERVEZET- ÉS MUNKAPSZICHOLÓGIAI ÖSSZEFÜGGÉSEK	78
4.1. Alapfogalmak	78
4.2. Munkacsoport	79
4.2.1. Meredith Belbin munkássága	79
4.2.2. A munkacsoport kialakítása	83
4.3. Szociometria és a munkacsoportok	83
4.4. Teljesítményértékelés	84
4.5. Interjú alapú kiválasztás	85
Összefoglalás	86
5. CSAPATTAGOK KIVÁLASZTÁSA A PROJEKTEKNÉL	87
5.1. Alapfogalmak	87
5.2. A kiválasztási módszerek csoportosítása a projekteknél	87
5.2.1. Kiválasztás szerepkörök alapján	88
5.2.2. Kiválasztás személyiségtípusok alapján	90
5.2.3. Kiválasztás tudásszint alapján	90
Összefoglalás	91
6. A TÉR ISMERTETÉSE	92
6.1. A TÉR működési elve	92
6.2. A modell szerkezeti áttekintése	94
6.3. Modellezés	94
I. Interjú és adatelemzés	95
II. Erőforrás tervezés	98
III. Tudásszint vizsgálat	100
IV. Összerendelés	108
V. Szociometriai korrekció	115

VI. Javaslatétel	121
7. A TÉR ÁLTALÁNOSÍTHATÓSÁGA	122
7.1. Eltérő projektek esetén	122
7.2. Eltérő méretű szervezetek esetén	123
8. ALKALMAZÁS FELGYORSÍTÁSA	123
9. ELÉRT EREDMÉNYEK - ÖSSZEFOGLALÁS	126
IRODALOMJEGYZÉK	128
INTERNETES FORRÁSOK JEGYZÉKE	128
ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK INTERNETES FORRÁSAI	

Ábrajegyzék

1. ábra: A projekt kritériumok háromszöge – a sikeres projekt feltételei	69
2. ábra: Projekt típusok csoportosítása	70
3. ábra: Projekt-hierarchia	71
4. ábra: Négyfázisú projekt életciklus modell	72
5. ábra: Irányítatlan és irányított gráf	75
6. ábra: Többszörös él és hurokél	75
7. ábra: Hálózat	75
8. ábra: Páros gráf	76
9. ábra: Teljes és maximális párosítás	76
10. ábra: Maximális párosítás magyar módszerrel	77
11. ábra: Belbin-féle személyiségtípusok	80
12. ábra: Csoportszerepek kategorizálása a Fej, szív és végtagok modellben	82
13. ábra: Szociogram	84
14. ábra: A gyakorlatban alkalmazott kiválasztási rendszerek csoportosítása és az optimálisnak vélt megoldások szakasza	91
15. ábra: A TÉR működési elve	93
16. ábra: Munkavállalók és projektek - a feladat alapjai	95
17. ábra: Projektek munkahelyekre bontásra és az elvárt tudásszintek, valamint munkaigények meghatározása	100
18. ábra: A munkavállalók és munkahelyek kapcsolata	102
19. ábra: A munkavállalók az egyes munkahelyekhez tartozó megfelelése	108
20. ábra: α projekt munkahelyekhez rendelhető munkaerő	109
21. ábra: A csapat lehetséges összetételei és az optimális összetétel	110
22. ábra: β projekt munkahelyekhez rendelhető munkaerő	111
23. ábra: Nyers kiválasztás eredménye a β projektben	115
24. ábra: A nyers kiválasztás eredménye az α és β projektben	115
25. ábra: Szociogram - érintett munkavállalók közötti kapcsolatok és azok típusai	116
26. ábra: Munkavállalók közötti informális kapcsolatok	117
27. ábra: A projekt nyers kiválasztásának eredménye és a projekten belüli informális kapcsolatok	117
28. ábra: Maximális párosítás keresése a munkahely és munkavállaló párok között	120
29. ábra: A TÉR által javasolt kiválasztás eredménye	121
30. ábra: Összefoglalás: A TÉR működési elve	124

Táblázat- és függvényjegyzék

1. táblázat: Az MSF módszer szerepkörei és néhány példa a felelőségeikre és az elvégzendő feladatukra	89
2. táblázat: Szerepkörök összeférhetősége az MSF rendszerben	90
3. táblázat: Tudásmátrix	91
4. táblázat: A TÉR modelljének szerkezeti áttekintése	94
5. táblázat: A rendelkezésre álló munkaerő jelölése	95
6. táblázat: A munkavállalók szűrése és globális értékének meghatározása	97
7. táblázat: A megszürt munkavállalók megnevezésének megváltozása és globális értéke	98
8. táblázat: A vizsgált munkavállalók személyiségtípusa	98
9. táblázat: Munkavállalók tudásmátrixa a kritériumok mentén	101
10. táblázat: Munkavállalók nyers lokális értéke	105
11. táblázat: Teljes szorzó - lokális érték növekedése a tapasztalat mentén	106
12. táblázat: Munkavállalók bruttó havi átlagos keresete, a költségekre jutó szorzószámok és azok átlagos tudásszinttel való szorzata	107
13. táblázat: A munkavállalók lokális értéke	107
14. táblázat: Az α projekt csapatba kiválasztható munkavállalók személyiségtípusa	109
15. táblázat: Kapcsolat az α projekt munkahelyei és a potenciális csapattagok között	110
16. táblázat: A β projekt csapatba kiválasztható munkavállalók személyiségtípusa	111
17. táblázat: Kapcsolat a β projekt munkahelyei és a potenciális csapattagok között	112
18. táblázat: Kapcsolat a β projekt munkahelyei és a potenciális csapattagok között	112
19. táblázat: Független maximális értékek meghatározása a kategóriák mentén	113
20. táblázat: Személyiségtípusok és kategóriák a β projekt munkavállaló között	119
21. táblázat: A munkavállaló párok korrekciós értékkel korrigált kompetencia értékei	120
22. táblázat: Az α projektcsapat javasolt munkavállalóinak megnevezése	121
23. táblázat: A β projektcsapat javasolt munkavállalóinak megnevezése	121
1. egyenlet: Tudásszint megfelelőségének vizsgálata 60%-os elvárási szint mellett	103
2. egyenlet: Tudásszint megfelelőségének vizsgálata 50%-os elvárási szint mellett	104
3. egyenlet: Határszorzők meghatározása	106

1. Bevezetés

A projektmenedzsment napjainkra az üzleti világ menedzsmenttudománnyá nélkülözhetetlen szakterületévé nőtte ki magát. Ez a jelenség természetesen szervezetek körében is nyomon követhető az általuk kezdeményezett projekt mennyiségének segítségével. Ahhoz azonban, hogy a cégek számára ez a tevékenység ne kidobott pénzt jelentsen, a szervezettség és precizitás a probléma megfogalmazásában a feladat lezárásáig alapvető követelményt támaszt. A projekt formában megvalósuló feladatok sikerességét egyediségükből adódóan nehéz megjósolni, ugyanakkor felkészült és összhangban működő csapattal megalapozhatjuk azt.

A mindennapi gyakorlatban alkalmazott emberi erőforrás kiválasztási módszer hiánya – számos esetben a nyers intuíció -, vagy azok rendezetlensége, esetleg az alkalmazása ellehetetleníti a projekt idő -, költség - és minőségi keretfeltételek betartását és ezzel együtt a projekt sikerességét. A módszerek érvényesítésénél nem találhatunk magában a szemléletben is, ugyanis a módszertanok készítői sokszor figyelmen kívül hagyják azt a tényt, hogy az embert soha nem lehet pusztán adatbázisokból számokból kiismerni.

A kutatómunkám során olyan általánosítható kiválasztási rendszer létezését volt a célom, amely iparágtól függetlenül bármely projekt csapattagjainak kiválasztásán megfelelő javaslatot és megoldást nyújthat.

Hogy mi alapján érdemes egy projektcsapatot összeállítani, és hogy mely kompetens személyek egy adott feladat csoportban történő elvégzésére? Milyen elvárásokkal a projektcsapatok tagjainak összeválogatásánál, valamint a szervezeti kiválasztási módszerek? Hogyan lehet objektív és célirányú egy kiválasztási rendszer annak ellenére, hogy az elvégzendő feladat előre definiálhatatlan? Dolgozatomban a kérdésre kívánok választ adni egy általam kidolgozott modell segítségével. Az emberközpontú szemlélettel rendelkezik, annak ellenére, hogy matematikai alapon nyugszik.

Modellem megértését a továbbiakban a projektmenedzsment, majd a tudomány- és kapcsolódó gráfelméleti és hálótérvezési -, valamint szervezet- és munkapszichológia alapokkal készítem elő.

A fent említett szakterülettel, tudományággal, valamint és módszertan terjedelmi korlátok miatt a dolgozat nem kíván részletesen foglalkozni, ezért a modellem megértéséhez szükséges információkat tartalmazza. A dolgozat forrásként megjelölt könyveket ajánlom azon olvasóim számára, akik a kiválasztási hálótérvezéssel -, a projektmenedzsmenttel és a szervezet- és munkapszichológiával kapcsolatos ismereteiket kívánják bővíteni.

2. Projekt és projektmenedzsment

Cleland [1994] értelmezésében „a projektek létezése a szervezetben világos jelzése annak, hogy a szervezet változásban van és meg akar felelni a jövőbeni környezetének. Ez az az alapkérdés, amelyet nem hagyhat figyelmen kívül sem a felső vezetés, sem az igazgatóság.” (Cleland [1994] 106. o.)

Ahhoz azonban, hogy megértsük, hogy mit is jelent pontosan a projekt és hogy a feladat szempontjából miben tér el a közönséges csoportmunkától, valamint azt, hogy Cleland [1994] szerint miért is ennyire fontosak a projektek a cégek működésében, tekintünk át a projektekkel kapcsolatos alapfogalmakat!

2.1 ALAPFOGALMAK

A szakirodalomban rengeteg eltérő definíciót találhatunk a projekt fogalmáról, melyek általában a projektekre jellemző egy-egy ismérvet emelnek ki.

Aggteleky-Bajna [1994] értelmezésében a hangsúly a projekt komplexitására van, míg Görög [1999] definíciója az egyediséget emeli ki. Modellem szempontjából a két ismerv lesz a legfontosabb.

Aggteleky-Bajna [1994]: „A projektek időben lehatárolt, gyakorlati vonatkozású vagy absztrakt tervek, amelyek méretük, bonyolultságuk, jelentőségük és egyediségük miatt a menedzsment rutinszerű terv- és vezetői feladatainak keretei között általában nem oldhatók meg kielégítően.” (Aggteleky-Bajna [1994] 21. o.)

Görög [1999]: „Projektnek tekinthetünk minden olyan feladatot, illetve annak végrehajtását, amely eltér egy szervezet szokásos, s így rutinjellegűnek nevezhető tevékenységétől, és valamilyen egyszeri, komplex feladatot jelent a szervezet számára.” (Görög [1999] 32. o.)

Az ISO 8402 [1994] szabványgyűjtemény kiemelésektől mentes, általános megfogalmazott definíciója szerint a projekt „egyedi folyamatrendszer, amely kezdési befejezési dátumokkal megjelölt, specifikus követelményeknek - beleértve az idő-, költség- és erőforrás-korlátokat - megfelelő célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált, kontrollált tevékenységek csoportja.” (Lockyer-Gordon [2000] 13. o.)

Papp [2002] alapján a projekt:

- meghatározott célok és eredmények érdekében,
- adott idő-, költség-, és erőforrás-korlátok között,
- meghatározott minőségi és teljesítménykövetelmények mellett,
- lehetőleg minimális vagyoni, illetve erőforrás ráfordításával,
- elfogadható kockázati szint mellett, és

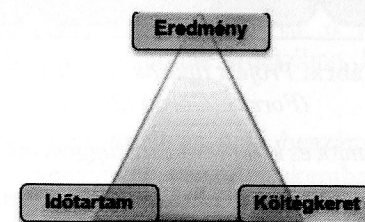
- valamilyen egyértelműen definiált „termék” (létesítmény, szolgáltatás) létrehozására irányuló tevékenység (ill. egymással összefüggő tevékenységsor).

Másik fontos fogalmunk a projektmenedzsment, ami nem más, mint a „projekt valamennyi szempont szerinti megtervezése, követése és ellenőrzése, és mindazok motiválása, akik részt vesznek a projekt céljainak az előre meghatározott időben, költségkereteken belül és megfelelő minőségben történő megvalósításában.” (PRINCE2 [2009] 3. o.)

A kiválasztási módszerem segítségével a projektek sikerességéhez szeretnék hozzájárulni, ezért fontos meghatározunk, hogy mit is értünk sikeres projekt alatt.

2.2 A SIKERES PROJEKT KRITÉRIUMAI

Egy projekt csak akkor nyilvánítható sikeresnek, ha lezárásánál az összes előre megtervezett követelménynek eleget tesz. Ha a tervben foglaltakhoz képest gyengébb eredményt kapunk, akkor a projekt sikertelennek minősül. A sikerességet veszélyeztetheti továbbá a kezdeti és végső időpont eltolódása, valamint az előre elkészített hibás költségvetési terv. (Madauss [2000])



1. ábra: A projekt kritériumok háromszöge – a sikeres projekt feltételei
(Forrás: Madauss [2000] 238. o.)

A projektmenedzsment alapvető feladata a projektek kritériumok által meghatározott keretek között tartása. Szoros összefüggés figyelhető meg az egyes feltételek között, hiszen egy tényező csak a másik tényező rovására javítható (például rövidebb idő alatt csak akkor érhetjük el a tervezett eredményt, ha a növekvő költségek árán több erőforrást alkalmazunk). (Madauss [2000])

Úgy gondolom, hogy annak ellenére, hogy a sikertelenség okai között előkelő helyet foglalnak el a projektben dolgozó munkavállalók képességeinek hiányosságai, valamint a csapattagok közötti összhang hiánya, a vállalatok nem fordítanak kellő figyelmet a kiválasztási folyamatokra – és ez nemzetközi tekintetben is elmondható.

Vizsgáljuk meg a projekt típusok segítségével, hogy az általam létrehozott kiválasztási rendszer milyen projektek esetén alkalmazható!