

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Horváth Viktória

**A projektmenedzsment kompetencia és a projektsiker összefüggései
az olajipar projekt-intenzív upstream üzletágában**

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Görög Mihály, DSc
egyetemi tanár

Budapest, 2018

Stratégia és Projektvezetés Tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Horváth Viktória

**A projektmenedzsment kompetencia és a projektsiker összefüggései
az olajipar projektintenzív upstream üzletágában**

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Görög Mihály, DSc
egyetemi tanár

© Horváth Viktória

Tartalomjegyzék

1. A KUTATÁS ELMÉLETI KIINDULÓPONTJAI ÉS A TÉMA INDOKLÁSA	2
2. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK.....	3
3. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS SORÁN HASZNÁLT MÓDSZERTAN	5
4. AZ ÉRTEKEZÉS EREDMÉNYEI.....	7
4.1. A projektsiker értelmezése a szervezetszoport upstream üzletágában	7
4.2. A projektvezetési kompetencia területek hozzájárulása az egyes sikerkritériumok szerinti sikeresség eléréséhez.....	9
4.3. A projektmenedzsment kompetenciák érvényre jutása az üzletágra jellemző szervezeti kontextusban	11
4.3.1. A kulcsfontosságú emberi erőforrások rendelkezésre állásának a hiánya	11
4.3.2. A projektvezető vonali hatáskörének hiánya.....	12
4.3.3. A projektmenedzsment folyamatok nyomon követésének nehézségei	12
4.3.4. A folyamatosan átalakuló szervezet és a változó szervezeti folyamatok.....	13
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÖSSZEGZÉSE	15
6. FŐBB HIVATKOZÁSOK.....	21
7. A TÉMAKÖRREL KAPCSOLATOS SAJÁT PUBLIKÁCIÓK.....	25

1. A KUTATÁS ELMÉLETI KIINDULÓPONTJAI ÉS A TÉMA INDOKLÁSA

Napjainkban a szervezetek egyre több projektet valósítanak meg és az un. projekt-intenzív iparágakban működő vállalatok tevékenységük túlnyomó részét már projekteken keresztül valósítják meg (Project Management Institute, 2013). A vizsgált témakör jelentőségét egyértelműen alátámasztja mind a világviszonylatban projektek formájában felhasznált pénz mennyisége, azaz, hogy az aggregált globális GDP közel 20%-át teszik ki a projektjellegű tevékenységek (World Bank, 2008), mind pedig a világviszonylatban mért alacsony arányú projektsiker (The Standish Group, 2015). A világban egyre több képzett projektmenedzserre lesz szükség a jövőben, így a projektmenedzsment kompetenciák kérdésköre mind az akadémia mind pedig a gyakorló szakemberek érdeklődésének középpontjába került az elmúlt időszakban.

A projektmenedzsment kompetencia kérdéskörére vonatkozó szakirodalom áttekintése alapján megállapítható, hogy jelenleg nem létezik egységes értelmezés és konszenzus a projektmenedzsment kompetencia, illetve a kapcsolódó fogalmaknak definícióját illetően sem az akadémiai szakemberek, sem a gyakorló projektmenedzserek körében. Ennek eredményeként különböző jelenségeket gyakran azonos kifejezésekkel írnak le, vagy épp ellenkezőleg ugyanazon fogalom gyakran más tartalmi jelentéssel bír különböző helyzetekben. A legtöbb ellentmondás az alábbi fogalompárokhoz kapcsolódott:

- a) kompetencia, ismeret, alkalmazási készség, képesség, szemléletmód (Spencer és Spencer, 1993; Bloom, 1964, Finn, 1993),
- b) projektképesség, projektmenedzsment tudásterületei (El-Sabaa, 2001,).
- c) projektmenedzsment/projektvezetési kompetencia és a projektmenedzseri/projektmenedzsment-kompetencia. (Crawford, 2005; Görög, 2013)

A szakirodalmi áttekintés konszenzusa alapján a kompetencia szintjeire vonatkozó mélységi aspektus a kompetencia vertikális dimenziójaként került azonosításra, míg a kompetencia tartalmi-tudásterületi vonatkozásai pedig a kompetencia horizontális dimenziójaként került értelmezésre. Ez a vizuális bontás támpontot nyújt a szakirodalmi áttekintés során bemutatott elméletek egységes modellbe történő strukturálásában, valamint a projektmenedzsment kompetencia jelenségéhez kapcsolódó fogalmak közötti különbségek tisztázásában is.

A szakirodalmi áttekintés alapján feltárt fogalmi tisztázatlanságok mellett ugyancsak megállapítható, hogy a projektmenedzsment kompetenciákra vonatkozó eddigi kutatások leginkább a projekt típusok és a vezetői stílusok viszonyrendszerében vizsgálták ezt a kérdéskört. A projektsiker és a projektmenedzsment kompetenciák kapcsolatának vizsgálatára

mindezidáig kevés kutatói figyelem irányult, a témakörben publikált kutatások pedig három alapvető korláttal rendelkeztek:

- A projektsikerre jellemzően homogén jelenségként tekintettek, azaz nem kezelték differenciáltan a projektsiker kérdéskörét és nem tettek különbséget a sikeresség különböző kritérium-dimenziói között. Jellemzően a projektek sikerességét a klasszikus projektháromszög szerint értelmezték és nem egy azon túlmutató, többszintű, hierarchikus kritériumrendszer alapján. Ezért ezek a kutatások nem tudtak egy egymásra épülő, konzisztens képet adni a projektmenedzsment kompetencia érvényre jutásáról, miközben nem tudták kellően árnyalt módon ábrázolni a kompetencia és a siker közti összefüggést.
- Módszertani szempontból a korábbi kutatások fő hiányosságának az tekinthető, hogy a projektmenedzser kompetenciájának értékelése leginkább szubjektív, a kutatásba bevont személyek önértékelésen alapuló módszerekkel történt. A többirányú kompetencia önértékelés egyik módszere lehet a már lezárt projektek dokumentumalapú kiértékelése, másrészt a projektmenedzserekkel és a projektmenedzserek vonali vezetői által készített interjúk eredményének összevetése.
- A szakirodalomban publikált korábbi kutatások ugyanakkor nem tértek annak vizsgálatára sem, hogy a szervezeti kontextus milyen hatással lehet a projektmenedzsment kompetenciák adott környezetben történő érvényre jutásában.

Tekintetbe véve a projektek társadalomban és gazdaságban betöltött szerepét (Word Bank, 2008), a sikeresen teljesített projektek arányát (The Standish Group, 2015), valamint a szakirodalomban észlelhető, az előbbieken említett hiányosságokat figyelembe véve, indokolt és időszerű a kérdéskör további kutatása. Ezeket a körülményeket szem előtt tartva kerültek megfogalmazásra a kutatás célkitűzései, a kapcsolódó kutatási kérdések, valamint a hipotézisek.

2. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK

A kutatás alapvető célkitűzése a projektmenedzsment kompetenciák és a projektek sikerességének különböző kritériumai között fennálló kapcsolatok vizsgálatára irányul. Az alapvető kutatási cél eléréséhez szükséges ugyanakkor annak feltárása is, hogy a vizsgált szervezetszinten belül alapvetően milyen kritériumok szerint értékelik a projektek sikerességének a kérdéskörét. Mindezek alapján - mint további kutatási cél - került megfogalmazásra annak vizsgálata, hogy a projektmenedzsment kompetenciák érvényre jutását milyen szervezeti körülmények befolyásolják a szervezetszint vizsgált ágazatában. A fentieket figyelembe véve a következő kutatási kérdések kerültek megfogalmazásra:

KK1: Mely sikerkritériumok alapján értelmezik alapvetően a sikert az adott ágazatban?

KK2: Mely projektmenedzsment kompetenciák járulnak hozzá az ágazatban a projekt különböző sikerkritériumai szerinti sikeresség eléréséhez?

KK2A: Mely projektmenedzsment-kompetenciák járulnak hozzá a projekt hatékony teljesítéséhez, azaz a projektháromszög szerinti sikerhez.

KK2B: Mely projektmenedzsment-kompetenciák járulnak hozzá a projekttulajdonosi szervezett megelégedéséhez (a projekt alapját jelentő szervezeti stratégiai cél elérésének mértékében kifejezett sikerhez)?

KK2C: Mely projektmenedzsment kompetenciák járulnak hozzá a projektteljesítési folyamat és a projekt eredményének érintett érdekcsoportok részéről történő elfogadása szerinti sikerhez?

KK3: A szervezeti kontextus hatással van-e arra, hogy az ágazatban dolgozó gyakorló projektmenedzserek meglévő projektmenedzsment kompetenciái milyen mértékben tudnak érvényre jutni a projektsiker elérésében?

A szakirodalmi áttekintés összefüggései, valamint a megfogalmazott kutatási kérdések alapján az alábbi hipotézisek kerültek megfogalmazásra:

H1: A hatásossági sikerkritérium, azaz a projekttulajdonosi szervezet megelégedettsége, illetve az érintett érdekcsoportok elégedettsége szerinti sikerkritériumokkal szemben, az ágazatban dolgozó gyakorló projektmenedzserek a hatékonysági, azaz a projektháromszög szerinti projektsikert helyezik előtérbe.

H2: A vizsgált ágazatban megvalósuló projektek esetében a különböző sikerkritériumok szerinti sikeresség eléréséhez különböző projektvezetési kompetencia területek járulnak alapvetően hozzá. A hipotézist az alábbi alhipotézisekre bonthatjuk.

H2A: A projektmenedzsment-kompetenciák közül legnagyobb mértékben - tartalmi értelemben - a projektmenedzsment technikai képességekre vonatkozó (*gyakorlati*) kompetenciák járulnak hozzá a projekt hatékony teljesítéséhez, azaz a projektháromszög szerinti sikerhez;

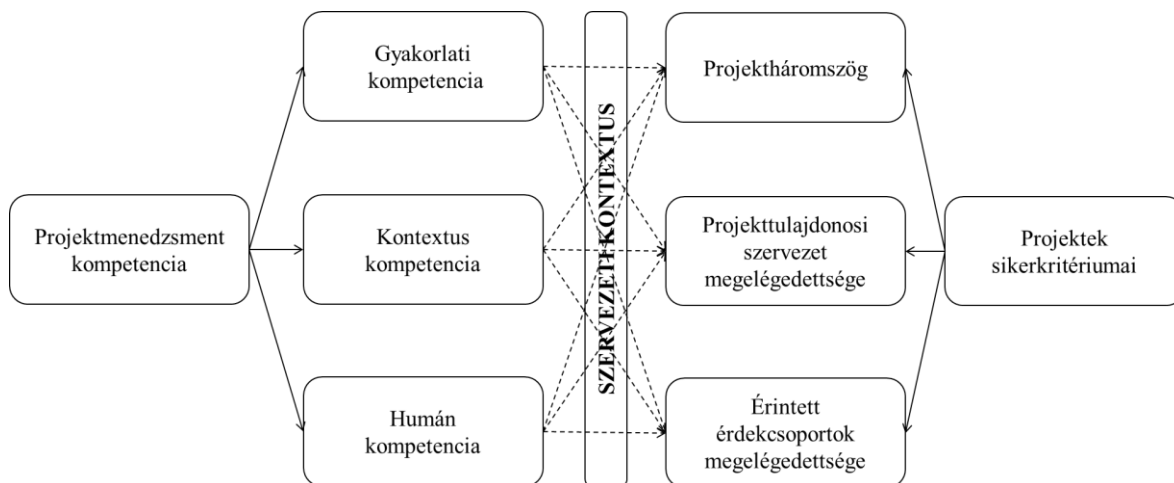
H2B: A projektmenedzsment-kompetenciák közül legnagyobb mértékben - tartalmi értelemben - a koncepcionális képességekre vonatkozó (*kontextus*) kompetenciák járulnak hozzá a projekt alapját jelentő szervezeti stratégiai cél elérésének mértékében kifejezett sikerhez;

H2C: A projektmenedzsment-kompetenciák közül legnagyobb mértékben - tartalmi értelemben - a humán képességekre vonatkozó (*humán*) kompetenciák járulnak hozzá

a projektteljesítési folyamat és a projekt eredményének érintett érdekcsoportok részéről történő elfogadáshoz kifejezett sikerhez.

H3: A szervezeti sajátosságok hatással vannak arra, hogy az ágazban dolgozó gyakorló projektmenedzserek meglévő projektmenedzsment kompetenciái milyen mértékben tudnak érvényre jutni a projektsiker elérésében.

A bemutatott kutatási célkitűzéseket és a megfogalmazott hipotéziseket szem előtt tartva a kutatási modell a következőképpen épül fel.



1. ábra. Az empirikus kutatás logikai modellje

3. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS SORÁN HASZNÁLT MÓDSZERTAN

A megfogalmazott kutatási kérdésekből levezetett hipotézisek igazolásához leginkább illeszkedő kutatómódszertan a feltáró jellegű vegyes kutatómódszertan (Creswell és Clark, 2006). Sogunro (1997) a vezetői kompetenciák feltérképezéséhez kapcsolódó kutatások esetében szintén a vegyes módszertant javasolja, vagyis az interjúkkal kombinált kérdőíves vizsgálat, a dokumentumelemzés és a közvetlen megfigyelés együttes használatát. Mindezek alapján a kutatást az alábbi lépésekből épül fel: (1) Az empirikus kutatás előkészítése: (1a) az információgyűjtést előkészítő fórum, (1b) teszt önértékelések, próbainterjúk; (2) az empirikus kutatás alapjául szolgáló információk gyűjtése: (2a) többfokú kompetencia önértékelés, (2b) félig strukturált interjúk, (2c) dokumentumelemzés; (3) trianguláció, az érvényesség többszemponútú alátámasztása; (4) empirikus információk elemzése és értékelése; (5) kutatási eredmények megfogalmazása és általánosítása (korroboráció); (6) kutatási hipotézisek értékelése.

Az empirikus kutatás megkezdése előtt **egy szervezett fórum** keretein belül ismerhette meg a vizsgált sokaság az alapvető kutatási célt, valamint a közreműködőkre vonatkozó

információkat (*Corbin és Morse, 2003*). Ezt követően a **teszt kompetencia önértékelések** és a **próbainterjúk** alapján szerzett visszajelzések, tapasztalatok alapján tovább finomítottuk az önértékelés módszertanát, elsősorban az önértékelési táblázat és az interjúvázlat felépítését. A kutatásban résztvevők projektmenedzsment-kompetenciáinak felméréséhez az IPMA szervezet által kiadott Individual Competence Baseline (ICB) 4. kiadásának kompetencia modelljét használtuk, amely alapján a kutató felügyelete mellett 120-150 perc alatt kitölthető **többfokú projektmenedzsment-kompetencia-önértékelési** skála került kialakításra. A projektmenedzsment kompetenciáinak feltérképezésekor az önértékelési részt a projektmenedzsmenttel készített 60-90 perces időtartamú **félleg strukturált interjúk** követik (*Creswell, 2003*). Az elért projektsiker és a projektmenedzsment kompetenciák vizsgálata a kutatásban résztvevő projektmenedzsment már befejezett projektjeinek **dokumentum-alapú** sikeresség-elemzésével folytatódik. Az alapvetően kvalitatív jellegű kutatásoknál kiemelt szerepet kap az érvényesség többszemponútú alátámasztása, a **trianguláció** (*Denzin 1978, 1988; Bowen, 2009; Cohen & Manion, 2000; Altrichter et al. 2008; Szokolszky, 2004*). Jelen kutatás esetében az adat- és a módszer-trianguláció módszere kerül együttesen alkalmazásra. Az önértékelésre és interjúkra épülő adatgyűjtés során szerzett információk triangulációját a kutatásba bevont projektmenedzsment vonali vezetőivel (line menedzsment), az ágazatcsoport projektirodájának munkatársaival, valamint a projektekért felelős ágazati felsővezetővel (projekt szponzorokkal) készített félleg strukturált interjúk alapján került sor. Az empirikus információk értékelése az önértékelési résznél ICB szabványban rögzített, az egyes kompetenciaelemekhez rendelt kulcs teljesítmény indikátorokhoz (Key Performance Indicators) tartozó measurementok (mértékmutatók) alapján történt. A projektmenedzsmenttel készített interjúk alapján összegyűjtött információk alapján ún. egyetértési szint számítására került sor (*Görög, 2016*), ez azt mutatja meg, hogy a válaszadók milyen arányban értenek egyet arra vonatkozóan, hogy egy adott kompetenciaelem, mely sikerkritérium szerinti projektsiker kialakulásához járul hozzá alapvetően. Az empirikus információk elemzéséből levezetett következtetések alapján megfogalmazásra kerülnek az elsődleges kutatási eredmények. Ezek végső megfogalmazásához, értékeléséhez és általánosításához a **korroboráció** módszerét alkalmazzuk (*Plutchik, R., 1983; Putnam, H. (1991)*). Az eredmények megbízható alátámasztását elősegítő korroborációra **a teljes alapsokaság**, valamint a kutatás triangulációjába bevont vonali vezetők (line menedzsment), projektiroda tagok és projektszponzorok részvételével a cégcsoport által **megszervezett kutatást lezáró szakmai fórum** keretében került sor. A kutatás utolsó fázisában, a korroborációt, azaz a kutatást lezáró workshopot követően, a visszajelzések alapján megtörténik **a kutatási hipotézisek végső értékelése**.

Az empirikus kutatást egy olyan projektintenzív iparágban (*Projekt Management Institute*, 2013) kívántuk megvalósítani, amelyben a projektek minél szélesebb köre megtalálható. Ez alapján az energetikai (kőolaj- és földgáz) ipar mint klasszikus projektintenzív iparág került kiválasztásra, amely több szempontból is ideális a projektmenedzsment kompetencia vizsgálatához. Az elemzést egy, az olaj- és gáziparban működő magyar alapítású, multinacionális vállalatcsoport központjában, valamint kitermeléssel is foglalkozó leányvállalatainak upstream üzletágában végeztem. A vizsgálatba bevont szervezetek az upstream üzletáguk alaptevékenységének összetettsége, mérete és földrajzi kiterjedtsége folytán nagyszámban valósítanak meg olyan projekteket, amelyek a szakirodalomban ismert projekt típusok széles skáláját fedik le. Az upstream ágazat projektjei jellegükben igazán változatos komplexitási szintűek és tudásintenzívek, amelyek a projektmenedzsment-kompetenciák széles körét feltételezik.

Az alapsokaság, azaz a vizsgált szervezetekben dolgozó projektmenedzserek köre (98 fő) egy többszempontú előzetes elemzés alapján került meghatározásra. A kutatásba összesen - véletlenszerű kiválasztás után - összesen 25 projektmenedzser került be a szervezetekből, ami az alapsokaság 25,5 %-át teszi ki, azaz a mintaelemszám alapján a kutatás szervezetcsoporton belüli reprezentativitása egyértelműen alátámasztottnak tekinthető.

4. AZ ÉRTEKEZÉS EREDMÉNYEI

4.1. A projektsiker értelmezése a szervezetcsoport upstream üzletágában

A kutatás során ez a kérdéskör több szempont alapján került elemzésre. Egyrészt a projektmenedzserekkel készített interjúk során közvetlen módon a sikerkritériumok jelentőségi sorrendjének meghatározásánál, másrészt a projektmenedzserek által bemutatott befejezett projektek záródokumentumainak dokumentumelemzése által, illetve közvetett módon az önértékelésnél a kompetenciák jelentőségének, jelenlegi és vágyott szintjének meghatározásánál. Emellett a vonali vezetőkkal, a projektiroda öt munkatárssal, valamint egy, a projektekért felelős ágazati felsővezetővel készített interjúk eredményei alapján.

A személyes interjúk megkezdésekor a sikerkritériumok tartalmi bemutatásánál egyértelművé vált, hogy a projektmenedzserek nem vagy csak korlátozottan ismerik a projektháromszögön túlmutató, további két sikerkritériumot. A fogalmak tisztázása után a projektmenedzserek többsége (92%) egyértelműen a projektháromszög szerinti sikeresség értékelést tekintette elsődlegesnek a szervezetnél. A projektmenedzserek második helyre sorolták a projektek stratégiai illeszkedése szerinti, azaz a projekttulajdonosi szervezet megelégedettsége szerinti sikerkritériumot, az utolsó helyre pedig az érintett érdekcsoportok elégedettsége szerinti sikeresség került.

A dokumentumelemzés is azt erősítette meg, hogy a projektvezetők projektjeinek sikerességét is alapvetően az időbeli teljesítés, a projektköltségek alakulása alapján értékelik. A feltárási és termelési projekteknél, jellegükből fakadóan nagy szerepet kap a HSE (*health, safety and environment*) szempontok betartása és a kapcsolódó kockázatok elkerülése is, így itt érintőlegesen és közvetetten megjelenik az érintett érdekcsoportok elégedettsége szerinti sikeresség is, azonban ez kevésbé jellemző.

Érdekes az eredmények összevetésével a projektmenedzserek válaszainak konzisztens jellegét ellenőrizni. Az összesített önértékelési eredmények és az interjúk során felállított kompetencia terület fontossági sorrend alapján projektmenedzserek a legfontosabbnak a humán kompetencia terület kompetencia elemeit tekintik, másodiknak a gyakorlati kompetenciákat és harmadik helyre került a kontextus kompetencia. A szóbeli interjúk során is rangsorolni kellett a kompetenciaterületeket. Ennek eredménye megegyezett az önértékelések sorrendjével: 1. humán (people), 2. gyakorlati (practice), 3. kontextus (perspective).

A legfontosabbnak tartott humán kompetenciák értelmezésükben alapvetően az érintett érdekcsoportok szerinti sikerességhez járulnak hozzá (ez a következő pontban kerül részletesebben bemutatásra). Ennek azonban ellentmond, hogy az érintett érdekcsoportok elégedettségét mint sikerkritériumot a projektmenedzserek a legkevésbé fontos sikerkritériumnak tekintik. Azaz a legfontosabb kompetencia elemek a legkevésbé fontos sikerkritériumhoz járulnak hozzá. Az önértékelések során a második legjelentősebbnek ítélt kompetenciaterület a gyakorlati kompetenciák köre lett, amely azonban már a projektháromszög szerinti sikerességet szolgálja. A projektháromszög három eleme (Projekt eredmény, Idő, Pénzügy) az első öt hely valamelyikén található az önértékelés során felállított jelentőség szerinti kompetencialistájában, így, ha nem is az összesített eredményekben, de a kompetencia elemek sorrendjében a klasszikus projektháromszög szerinti projektsiker-értelmezés ismét megjelenik.

A humánkompetenciák fontosságára vonatkozó ellentmondás feloldásában a kutatás ezen szakaszában meghatározó szerep jutott az adat- és a módszertani trianguláció alkalmazásának, vagyis annak, hogy ugyanarra a jelenségre vonatkozóan több forrásból és több módszerrel történt információszerzés. A kutatásba kerülő projektmenedzserek vonali vezetőivel, a projektiroda öt munkatárssal, valamint egy, a projektekért felelős ágazati felsővezetővel készített interjúk során megerősítést nyert az, hogy a projektek sikerét alapvetően az időbeli és a költségek szerinti teljesítés alapján értékelik a szervezetszinten belül. Ugyanakkor ezen interjúk alapján feloldható a fenti ellentmondás, miszerint miért tekintik mégis az általuk alapvetően az érintettek megelégedettségéhez hozzájáruló humán kompetenciákat a

legfontosabbnak. Az ágazaton belül a felsővezetés ösztönzésére az elmúlt években számos humán kompetencia fejlesztési tréninget szerveztek a projektmenedzsereknek. A tréningek nagy hangsúlyt helyeztek ezen kompetenciák szerepkörének, így ez némiképp magyarázatot jelenthet, hogy a projektmenedzserek miért ezt helyezték előtérbe mind a jelentőség, mind a fejlesztendő terület kérdéskörében ezt a kompetencia területet.

Generalista és specialista projektmenedzserek

Az iparág jellegéből fakadóan a kompetenciák kérdéskörének vizsgálatakor megkerülhetetlen a projektmenedzserek végzettségének elemzése. A minta 80%-át teszik ki a mérnök, geológus vagy geofizikus végzettségű projektmenedzserek és mindössze 20% a közgazdászok aránya, illetve a mintából mindössze 16% rendelkezik valamilyen projektmenedzsment minősítéssel. Több válaszadó is kiemelte, hogy ő „véletlenül lett projektmenedzser”, hisz a korábban vonali tevékenységként végzett munkáját az elmúlt években már projektek formájában valósítják meg. Az ágazatban ennek köszönhetően váltak sokan projektmenedzserré, de alapvetően az adott terület szakértőjének tekintik magukat. Fontos tehát megvizsgálni, hogy a válaszadók szerint az adott iparágban a projektek szakmai tartalmához jobban értő specialista projektmenedzsereket tartanak sikeresebbnek, akik több kontextus kompetenciával rendelkeznek és a projekteredmény tartalmára vonatkozó szakmai ismereteik is mélyebbek, vagy inkább a generalista (elsősorban a gyakorlati kompetenciáik – azaz a klasszikus projektmenedzsment eszköztárra vonatkozó kompetenciáikban erősebb) projektmenedzsereket. Meglepő módon a projektválaszadók közül 67% gondolta úgy, hogy a generalista projektmenedzserek lehetnek sikeresebbek az ágazatban és mindössze 33%, gondolta azt, hogy a specialista projektmenedzserek. Ez azzal magyarázható, hogy a válaszadók bizonytalanabbak a gyakorlati kompetenciaterületre vonatkozó (a klasszikus projektmenedzsment eszköztárhoz kapcsolódó) kompetenciáikban, így „feltételezték” a másik projektmenedzser típus sikerességét. Ezt alátámasztja az önértékelés eredménye is, ahol az összesen 28 kompetencia elemből a jelenlegi kompetencia szintjük alapján leggyengébbnek értékelt 14 kompetencia között 9 gyakorlati kompetencia elem van. Alátámasztásra került, hogy a szervezet alapvetően hatékonysági és nem hatássági szempontok szerint értékeli a projektsikert, így ez is alátámasztja, hogy a gyakorlati kompetenciákban jártas generalista projektmenedzsment megközelítést tartották sikeresebbnek a válaszadók.

4.2. A projektvezetési kompetencia területek hozzájárulása az egyes sikerkritériumok szerinti sikeresség eléréséhez

Az összes kontextus kompetencia esetében a válaszadók többsége a projekttulajdonosi szervezet megelégedettségéhez való elsődleges hozzájárulást jelölte meg. Így értelmezésükben a projektek szervezeti és működési, iparági környezetének ismerete

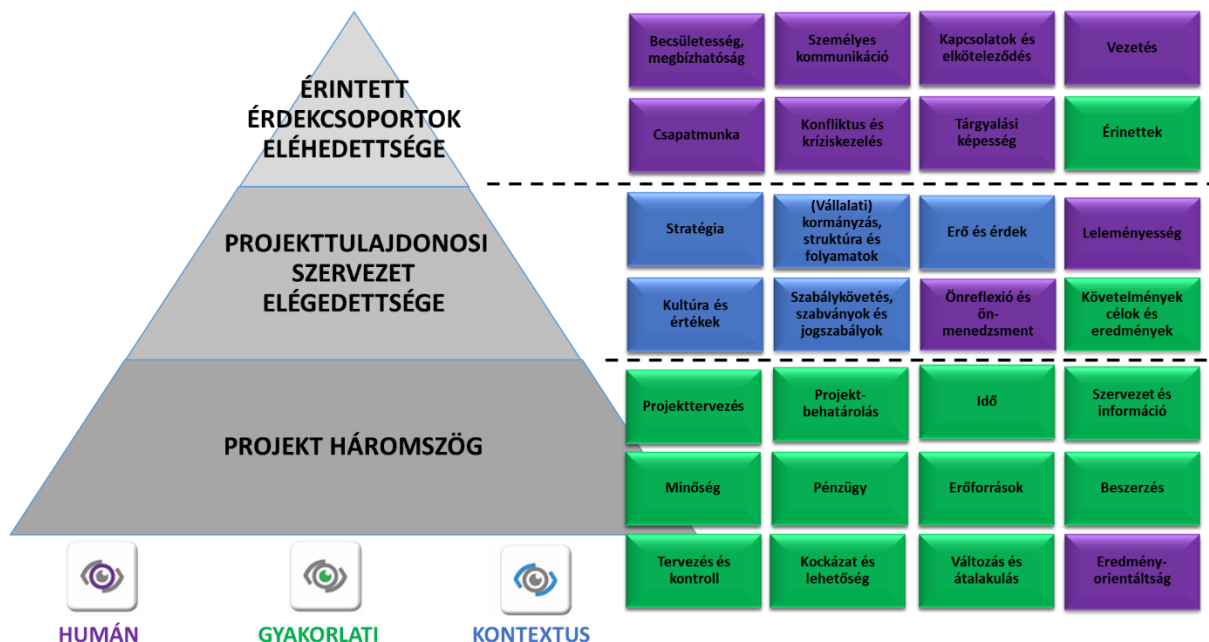
elődlegesen a projekt stratégia szintű elfogadásához járul hozzá a szervezetben. A humán kompetenciák közül tízből hét kompetenciát az érintett érdekcsoportok szerinti projektsikerkritérium szerinti sikerességhez rendeltek, azaz a projektmenedzserek humán kompetenciák segítségével értelmezésükben alapvetően a stakeholderek elégedettsége érhető el. A projektháromszög szerinti sikerhez járul hozzá a válaszadók szerint 11 az összesen 13 gyakorlati kompetencia közül, azaz értelmezésük szerint a klasszikusan a projektmenedzsment eszköztárára vonatkozó kompetenciák leginkább a projekt hatékonyság szerinti sikerértelmezéséhez járulnak hozzá.

Az érintett érdekcsoportok elégedettsége szerinti sikerkritériumhoz mindössze egy klasszikus projektmenedzsment eszközt rendeltek a gyakorlati kompetenciák közül, ez pedig az érintettekkel foglalkozó (stakeholder-menedzsment) kompetencia volt. Ez azonban nem meglepő, hisz tartalmát tekintve egyértelműen ehhez a kritériumhoz rendelhető.

A projekttulajdonosi szervezet elégedettsége szerinti siker elérését segíti a válaszadók szerint az önreflexió és az önmenedzsment humán kompetencia. A válaszadók szerint azon projektvezető, akiknél erős ez a kompetencia, az jobban tudja a projektjeit is elfogadtatni a szervezet vezetésénél. A leleményesség humán kompetencia esetében a válaszadók 40%-a a klasszikus projektháromszög szerinti sikerhez való elsődleges hozzájárulást emelte ki és 44%-a projekttulajdonosi szervezet szerinti megelégedettséget. Itt a leleményesség két értelmezésben jelent meg, egyrészt a projekt szakmai tartalma kapcsán felmerülő problémák nem rutinszerű megoldásában és a szűkös erőforrásokhoz való hozzáféréshez szerinti sikerességben (háromszög), valamint a projekt elfogadtatásánál megjelenő kreativitásban. A követelmények célok és eredmények gyakorlati kompetencia a projekt alapját képező célok ismerete miatt szintén a projekttulajdonosi szervezet megelégedettségéhez járul hozzá a válaszadók szerint.

Egyetlen olyan humán kompetencia volt, amelyet a hatékonyság szerinti siker eléréséhez kapcsoltak elsődlegesen a válaszadók és ez az eredményorientáltság volt.

Az interjúk megkezdésekor hasznosnak bizonyult a különböző sikerkritériumok tartalmát tisztázni az alanyokkal, ugyanis a válaszadók alapvetően csak a projektháromszög szerinti sikerességfogalmat ismerték. Azon kompetenciaelemnél is, amelyet elsődlegesen nem a projektháromszög szerinti sikerességhez rendeltek, gyakran megemlítették, hogy közvetett módon azok is a hatékonyság szerinti sikerességhez is hozzájárulnak. Ez már előre vetítette azt, hogy a projektek sikerességének értelmezése elsődlegesen mely kritérium szerint történik a szervezeten belül.



2. ábra. A kompetencia elemek és a sikertényezők

Az interjúalanyok válaszai alapján egyértelmű kapcsolat azonosítható az egyes kompetencia területek és az egyes sikerkritériumok szerinti sikeresség között, amely szerint:

- a humán kompetenciaterület kompetencia elemeinek többsége elsődlegesen az érintett érdekcsoportok megelégedettsége mint sikerkritérium szerinti sikeresség eléréséhez járul hozzá;
- a kontextus kompetenciaterület kompetencia elemeinek többsége elsődlegesen a projekttulajdonosi szervezet elégedettsége mint sikerkritérium szerinti sikeresség eléréséhez járul hozzá,
- a gyakorlati kompetenciaterület kompetencia elemeinek többsége elsődlegesen a projektháromszög mint sikerkritérium szerinti sikeresség eléréséhez járul hozzá.

4.3. A projektmenedzsment kompetenciák érvényre jutása az üzletágra jellemző szervezeti kontextusban

A projektmenedzsment válaszai alapján négy fontos szervezeti gátló tényező került azonosításra, amelyek hatással vannak egyes projektmenedzsment kompetenciák érvényre jutására, azaz arra, hogy a kompetencia birtokában a projektmenedzser milyen mértékben tud hozzájárulni a projektek sikeres teljesítéséhez. A következőkben a négy szervezeti korlátozó tényező szerinti bontásban a vonatkozó eredmények értékelése kerül bemutatásra.

4.3.1. A kulcsfontosságú emberi erőforrások rendelkezésre állásának a hiánya

Minden válaszadó, azaz a teljes mintanagyság azt fogalmazta meg, hogy a projektek egyes tevékenységeinek elvégzéséhez szükséges kulcsfontosságú humán erőforrások száma korlátozott, azaz a szervezetszervezetben jellemző, hogy kevés ilyen munkavállalót

alkalmaznak, és így a párhuzamosan futó projektek esetében a projektmenedzserek önhibájukon kívül nem jutnak hozzá ezekhez a fontos szakértői erőforrásokhoz, azaz a szükséges erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos kompetenciájuk megléte ellenére emiatt a projektjeikben túlkötés és időbeli csúszás keletkezik. Három olyan kompetencia elemet említett (egyét a humán, egyet a kontextus, egyet pedig a gyakorlati kompetenciaterületről) a legtöbb válaszadó, amelyek részben korrigálni tudják a gátló tényező projektsikerre gyakorolt hatásását. Ezek a kapcsolatok és elköteleződés (21 fő említette), az erő és érdek (15 fő említette) és az érintett kompetenciák (10 fő említette). Ezek azok a kompetenciák, amelyek segítik a projektmenedzsert, hogy a szűkös erőforrásokért folyó „harcban” saját projektje érdekeit jól tudja képviselni.

4.3.2. A projektvezető vonali hatáskörének hiánya

Mivel a szervezetcsoporthoz alapvetően gyenge mátrix projektszervezeti megoldásban valósítja meg a projektjeit, azaz a projektmenedzser helyett a projektcsoporthoz tagjai egy másik vonali vezető felügyelete alá tartoznak, így a klasszikus vezetési kompetencia nehezen tud érvényre jutni, különösen azokban a helyzetekben, mikor a projektfeladat és a napi vonali feladatkörből fakadó feladatok párhuzamosan jelen vannak. Ez a projektszervezeti megoldásból fakadó szervezeti gátló tényező minden olyan szervezet esetében fennál, amelyeknél a projektek megvalósítását nem a projektvezető vonali hatáskörét lehetővé tevő projektre orientált vagy erős mátrix projektszervezeti megoldásban hajtják végre. Itt három humán kompetencia elem segítségével tudják a projektvezetők kompenzálni a klasszikus vezetési (vonali hatáskörre épülő delegáláson alapuló) kompetenciát, ezek a személyes kommunikáció (23 fő említette), a csapatmunka (21 fő említette) és a jó tárgyalási képesség (18 fő említette). Amíg az első az egyik felfontosabb projektmenedzsment kompetencia elem, a második a projektcsoporthoz munkájának hatékony szervezése, addig az utóbbi a projektcsoporthoz vonali vezetőjével való kommunikációban segíthet a projektmenedzszernek feloldani ezt a szervezeti gátló tényezőt.

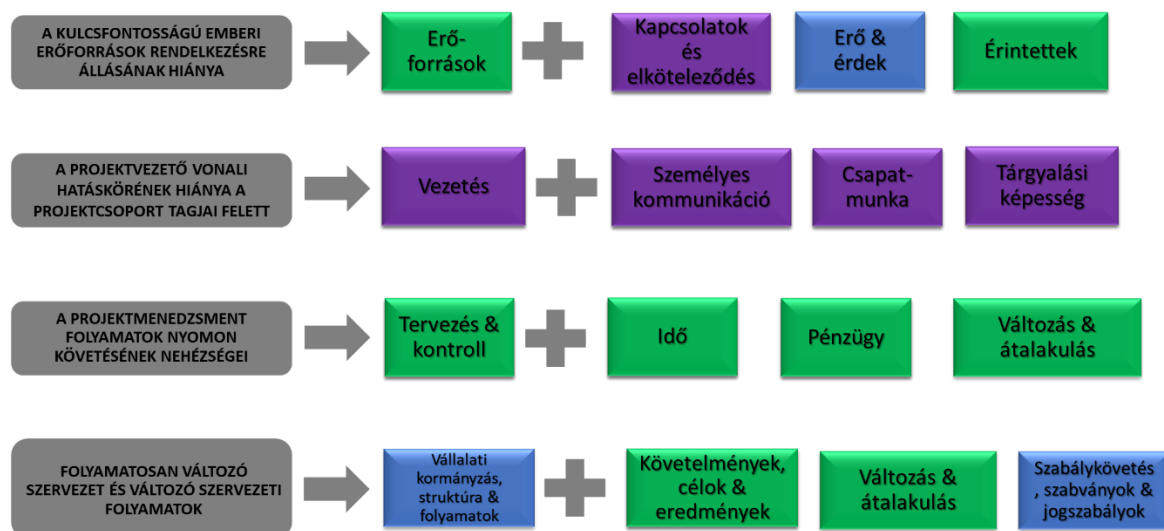
4.3.3. A projektmenedzsment folyamatok nyomon követésének nehézségei

A kutatásba bevont projektmenedzserek 76%-a (19 fő) jelezte, hogy a projektekhez kapcsolódó tervezési, de különösen a kontrolling feladatok teljesítése során nehézségekbe ütközik, ugyanis egyrészt a tényleges költséket vezető rendszerekhez sokszor közvetlenül nem fér hozzá, így a projekt tényköltségeinek riportjaihoz a pénzügyi osztálytól kapja meg (sokszor késve) az anyagokat. Így mivel a pénzügyi és a projekt elszámolási rendszerek

nincsenek a szervezetsoporton belül integrálva, a projektfeladat teljesítése egy másik szervezeti egységtől függ. Ennek kapcsán több válaszadó - 17 és 16 fő - az idő és költségtervezési kompetenciát jelölték meg, mit kompenzáló kompetenciákat. A pontos idő- és költségterv segíthet a projekt költségeinek jobb nyomon követésében és így a fenti helyzet feloldásában. 15 fő a változás és átalakulásra vonatkozó (gyakorlati) kompetenciát is kiemelte, amely a szervezet esetében gyakori változások főként a projekt hosszának kitolódása, valamint a kapcsolódó új költségvetés elfogadtatása miatt fontos számukra.

4.3.4. A folyamatosan átalakuló szervezet és a változó szervezeti folyamatok

A szervezeti átalakulások, valamint az ennek kapcsán átszervezett folyamatok új eljárásrendje, a változó űrlapok, az és a projektek projektháromszög szerinti, valamint a projekttulajdonosi szervezet megelégedettsége szerinti projektsiker elérését is megnehezítik. Több projektvezetőnek (18 fő) az adott szervezeti kontextusban nehézséget okoz a projektek komplex környezetének, stratégiai és szervezeti beágyazottságának megértése és az erre vonatkozó vállalati kormányzás, struktúra és folyamatok kompetencia érvényre juttatása, amely szintén a projektek időbeli csúszásához és költség túllépéséhez vezethet. Ebben a helyzetben a válaszadók azokat a projektvezetőket tekintik sikeresnek, akik a követelményeket, célokat és eredményeket pontosan meg tudják fogalmazni (16 fő), jók a változásmenedzsment képességeik (15 fő) és a jogszabályi, szabályozási környezet tekintetében is tájékozottak (15 fő).



3. ábra. A szervezeti kontextus gátló tényezői

A fentiek alapján megállapítható, hogy a projektmenedzserek egyes projektmenedzsment kompetenciáinak érvényesülését befolyásolhatják egyes szervezeti tényezők. Az önértékelés során a válaszadók az azonosított szervezeti korlátok által leginkább érintett kompetencia elemeknél a jelenlegi kompetenciaszintjüket az alábbi helyekre rangsorolták: vezetés (9. hely); vállalati kormányzás, struktúra és folyamatokat (12. hely); tervezés és kontroll (16.

hely) és erőforrások (21. hely). Az érintett kompetenciák esetében a jelenlegi kompetenciaszintjüket a projektvezetők a közepes kategóriába sorolták. Ez alapján nem azt feltételezhetjük, hogy az adott kompetenciák hiánya okozhatja az esetleges alacsonyabb teljesítmény szintet és a projektek sikertelenségét, hanem a gátló szervezeti tényezők. Ez amiatt is fontos megállapítás lehet a projekttulajdonosi szervezetek számára, hisz a jövőben megvalósítani kívánt kompetenciafejlesztési programjaiknál figyelembe kell azt is venniük, hogy az egyes területeken megjelenő alacsony szintű projektmenedzsment teljesítmény valóban a projektmenedzserek nem megfelelő szintű kompetenciájából fakad vagy épp egy szervezeti gátló tényezővel magyarázható, mert ezekben a kompetenciafejlesztési tréningek és továbbképzések eredménytelennek bizonyulnának. Tovább gondolva ezt, a feltárt szervezeti korlátok projektek sikerességét akadályozó jellege hozzájárulhat a projektmenedzserek frusztrációjához, azaz ahhoz az érzéshez, hogy a kompetenciák megléte vagy jövőbeli fejlesztése esetén sem tudnak ezen körülmények miatt sikeresen teljesíteni. Ez magyarázatot is adhat, a projektmenedzserek magas szintű fluktuációjára, amelyről több válaszadó is beszámolt, illetve jól példáz a kutatásba bekerülő projektmenedzserek között a kevés projekttapasztalattal rendelkező projektmenedzserek aránya.

A válaszadók a befolyásoló tényezők esetében kivétel nélkül korlátozó tényezőket említettek, azonban feltételezhető, hogy a kompetenciák érvényre jutását támogató tényezők is léteznek. Mivel jelen kutatás során ilyen jellegű befolyásoló szervezeti tényezők nem kerültek feltárására, erre egy jövőbeli kutatás lehet alkalmas.

Az eredmények rávilágítottak, hogy a gátló tényezők ellenére egyes kompetenciák együttesen „kompenzálni” tudják ezeket a helyzeteket. Noha a kutatás alapvető célkitűzései között nem szerepelt, így erre vonatkozó hipotézis nem került megfogalmazásra a disszertációban, azonban a kutatás eredményei lehetővé tették a projektmenedzsment kompetencia elemek közötti összefüggések feltárását. A kompetenciaelemek közti alapvető összefüggéseket a 22. ábra jobb oldala mutatja be, így például a kapcsolatok és elköteleződés (humán), az erő és érdek (kontextus), és az érintettek (gyakorlati) kompetencia elemek együttes jelenlétét az erőforrásokhoz való hozzájutás érdekében. A kompetenciák együttes jelenléte és a köztük lévő együttes hatás esetében egyaránt azonosításra került olyan, amelynél különböző kompetencia területek kompetencia elemei hatnak egymásra (ld. az előbbi példát), illetve olyan is, mikor több azonos kompetencia területről származó kompetencia elem együttes hatása tudja kompenzálni egy másik ugyanezen területhez tartozó kompetencia elem hiányát vagy akadályoztatott helyzetét. A kompetencia elemek közötti specifikusabb összefüggéseket egy kifejezetten erre vonatkozó kutatással lehet a jövőben feltárni.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÖSSZEGZÉSE

- A kutatási eredmények értékelései alapján megállapítható, hogy a módszertani trianguláció segítségével értelmezett eredmények szerint a vizsgált szervezetszervezet upstream üzletágán belül a projektmenedzserek alapvetően hatékonyság szerint értékelik a projektek sikerességét, azaz alapvetően a projektháromszög szerinti sikerkritériumot tekintik elsődlegesnek. Így a H1 hipotézisben foglalt állítás igaznak tekinthető és tézisként is megfogalmazható az alábbiak szerint:

T1: A hatásossági sikerkritérium, azaz a projekttulajdonosi szervezet megelégedettsége, illetve az érintett érdekcsoportok elégedettsége szerinti sikerkritériumokkal szemben, az ágazatban dolgozó gyakorló projektmenedzserek a hatékonysági, azaz a projektháromszög szerinti projektsikert helyezik előtérbe.

- A kutatási eredmények értékelése alapján megállapítható, hogy az összesen 13 gyakorlati kompetencia elem közül a válaszadók megítélése alapján 11 (mintegy 80%) kompetenciaelem egyértelműen a projektháromszög szerinti sikerhez járul hozzá. Így a H2A hipotézisben foglalt állítás igaznak tekinthető és tézisként is megfogalmazható az alábbiak szerint:

T2A: A projektmenedzsment-kompetenciák közül legnagyobb mértékben - tartalmi értelemben - a projektmenedzsment technikai képességekre vonatkozó (gyakorlati) kompetenciák járulnak hozzá a projekt hatékony teljesítéséhez, azaz a projektháromszög szerinti sikerhez.

- A kutatási eredmények értékelése alapján megállapítható, hogy az öt kontextus kompetencia elem közül a válaszadók megítélése mind az öt kompetenciaelem egyértelműen a projekttulajdonosi szervezet megelégedettsége szerinti sikerhez (a projekt alapját jelentő szervezeti stratégiai cél elérésének mértékében kifejezett sikerhez) járul hozzá. Így a H2B hipotézisben foglalt állítás igaznak tekinthető és tézisként is megfogalmazható az alábbiak szerint:

T2B: a projektmenedzsment-kompetenciák közül legnagyobb mértékben - tartalmi értelemben - a koncepcionális képességekre vonatkozó (kontextus) kompetenciák járulnak hozzá a projekt alapját jelentő szervezeti stratégiai cél elérésének mértékében kifejezett sikerhez.

- A kutatási eredmények értékelése alapján megállapítható, hogy az összesen 10 humán kompetencia elem közül a válaszadók megítélése alapján 7 (70%) kompetenciaelem egyértelműen az érintett érdekcsoportok szerinti sikerhez járul hozzá. Így a H2C hipotézisben foglalt állítás igaznak tekinthető és tézisként is megfogalmazható az alábbiak szerint:

T2C: a projektmenedzsment-kompetenciák közül legnagyobb mértékben - tartalmi értelemben - a humán képességekre vonatkozó (humán) kompetenciák járulnak hozzá a projektteljesítési folyamat és a projekt eredményének érintett érdekcsoportok részéről történő elfogadáshoz kifejezett sikerhez.

Így a H2A, H2B és a H2C hipotézisek igazolása alapján egyben az is alátámasztást nyert, hogy a H2-es hipotézisben foglalt állítás tézisként is megfogalmazható, miszerint:

T2: A vizsgált ágazatban megvalósuló projektek esetében a különböző sikerkritériumok szerinti sikeresség eléréséhez különböző projektvezetési kompetencia területek járulnak alapvetően hozzá.

- A kutatási eredmények értékelése alapján megállapítható, hogy az azonosított szervezeti befolyásoló tényezők hatással vannak egyes kompetencia elemek érvényre jutásában. Így a H3 hipotézisben foglalt állítás igaznak tekinthető és tézisként is megfogalmazható az alábbiak szerint:

T3: A szervezeti sajátosságok hatással vannak arra, hogy az ágazban dolgozó gyakorló projektmenedzserek meglévő projektmenedzsment kompetenciái milyen mértékben tudnak érvényre jutni a projektsiker elérésében.

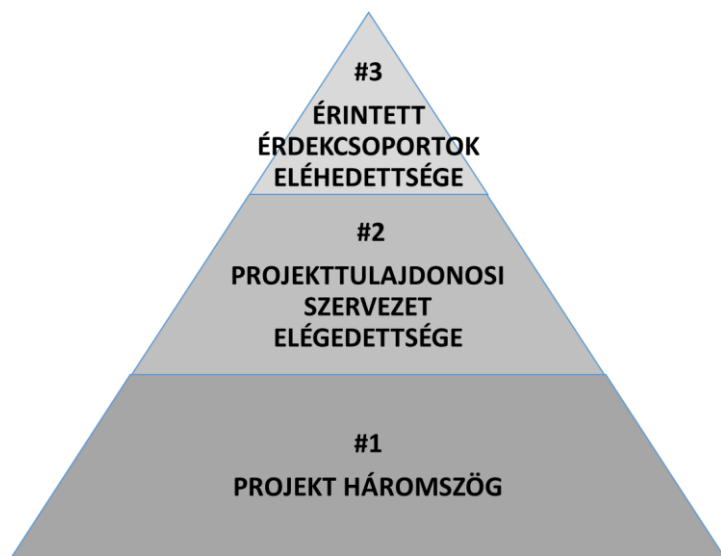
A választott kutatómódszertan megfelelőnek bizonyult a bemutatott kutatási célok eléréséhez, azaz (1) a választott adatgyűjtési módszerek jellege és sokszínűsége, lehetővé tette a vizsgált kérdéskörök többszemponú elemzését; (2) az adat- és módszertani triangulációja tisztította a mintából származó információk esetleges ellentmondásait, (3) a korroboráció lehetővé tette, hogy a kutatási eredményeket megbízhatóan alátámasztható módon fogalmazzuk meg és ez által általánosíthatjuk, ennek következtében pedig (4) lehetővé vált a hipotézisek megbízható igazolása. A kutatás az adott szervezetszámára gyakorlatban is hasznosítható eredményekkel zárult. Az elért eredmények alapján megállapítható, hogy a kitűzött összetett kutatási célokat sikerült megvalósítani.

A kutatás rámutatott, hogy a szervezetszámára belül még mindig alapvetően a klasszikus hatékonysági szempontok, azaz a projektháromszög szerinti sikerkritérium alapján

értékelik a projektek sikerességét. Azonban a szervezetszoporton belül vannak olyan előremutató jelek, amelyek a felsővezetés nyitottságát és támogatását fejezik ki, így nem csak a klasszikus projekt menedzsment eszköztár fejlesztését célzó gyakorlati kompetenciaterület fejlesztését célozzák, hanem teret kapnak a humán kompetencia terület fejlesztését célzó programok is.

A kutatás eredményei alapján az adott szervezetszoport számára gyakorlatban hasznosítható eredmények/következtetések a következők:

- A szervezetszoport számára fontos cél lehet a projektek sikerességét a projektháromszögön, azaz a hatékonyságon túlmutató sikerkritériumok alapján is értékelni és ezt a projektértékelési szempontrendszerükben, dokumentációkban, valamint a projektmenedzserek értékelési kritériumaiban is rögzíteni.
- A minta kiválasztása rámutatott, hogy a szervezetszoportban célszerű lenne egységes állásfoglalást alkotni arról, hogy kik tekinthetők projektmenedzserek, mert jelenleg több szempont alapján is értelmezhető ez a kérdés.
- Az alapvetően specialista projektmenedzserek esetében célszerű lenne a projektmenedzsment tudat további erősítése és a kompetencia fejlesztési programoknál ennek a tényezőnek a figyelembevétele.
- Mivel a mintába bevont projektmenedzserek mindössze 16%-a rendelkezik projektmenedzsment minősítéssel, így fontos lehet ennek intenzívebb ösztönzése.



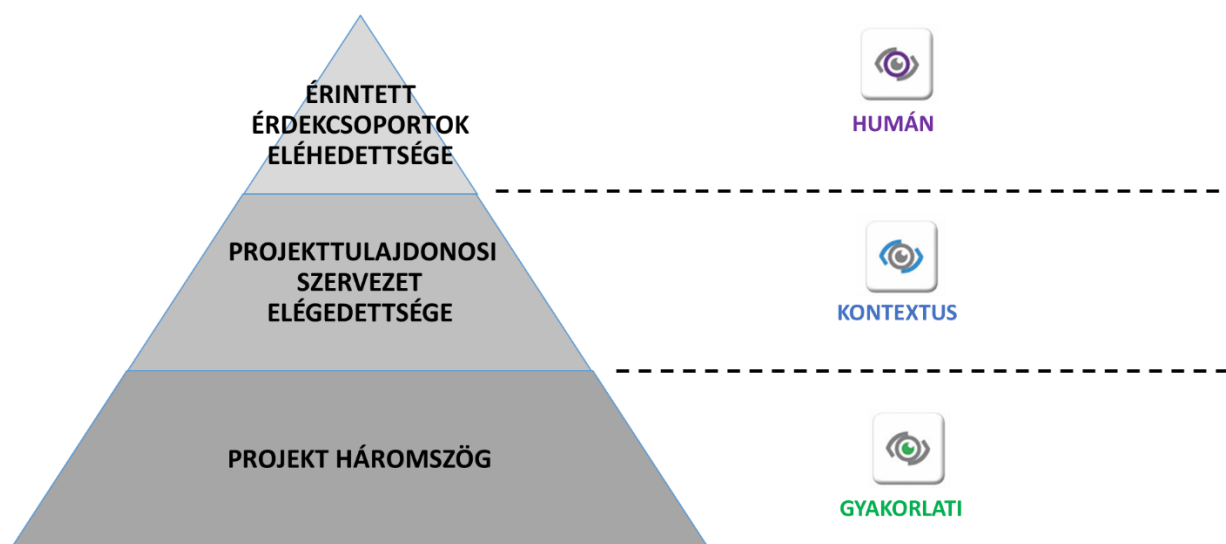
4. ábra. A sikerkritériumok megítélése a szervezeten belül

A feltáró jellegű kvalitatív kutatás rámutatott a kompetencia területek és a sikertényezők kapcsolatára, azaz arra, hogy a gyakorlati kompetenciacsoport elemei alapvetően a projektháromszög szerinti sikerességhez, kontextus kompetencia terület elemei a projekt tulajdonosi szervezet megelégedettségéhez, míg a humán kompetencia terület elemei

alapvetően az érintett érdekcsoportok szerinti sikerhez járulnak hozzá. A vizsgálat rámutatott az önreflexió és az önmenedzsment és a leleményesség kompetenciák szerepére a projekt szervezeten belüli elfogadtatásában.

A kutatás eredményei alapján az adott szervezetszoport számára gyakorlatban hasznosítható eredmények/következtetések a következők:

- Amennyiben a szervezet továbbra is a projektháromszög szerint kívánja alapvetően értékelni a projektek sikerességét, akkor a klasszikus projektmenedzsment eszköztárra vonatkozó gyakorlati kompetenciák fejlesztését kell előtérbe helyeznie.
- Amennyiben a szervezet a befejezett projektek sikerességét több (a projektháromszögön túlmutató) kritérium alapján is értelmezni kívánja a jövőben, akkor a feltárt összefüggések segítséget nyújthatnak a projektek új sikerkritériumainak kialakításában, illetve a projektmenedzsment erre való felkészítésének, az esetleges továbbképzési, kompetencia fejlesztési programok megtervezésében.

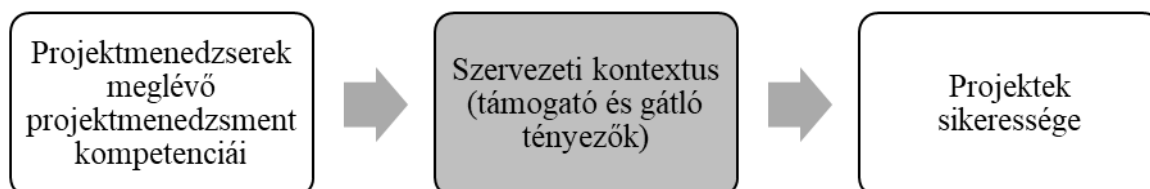


5. ábra. A kompetencia területek és a sikertényezők kapcsolata

(3) Bizonyításra került, hogy a szervezeti sajátosságok hatással vannak arra, hogy az ágazban dolgozó gyakorló projektmenedzsment kompetenciái milyen mértékben tudnak érvényre jutni a projektsiker elérésében, hisz a szervezeti gátló tényezők akadályozhatják a kompetenciák kiteljesedését. Ugyanakkor fontos hozzátenni, hogy más kompetencia elemek együttesen kompenzálhatja ezt. A szervezeti kontextus jellegének és a projektmenedzsment kompetenciák kapcsolatának részletesebb elemzése fontos jövőbeli cél lehet ahhoz, hogy az azonosított jelenségről pontosabb képet kapjunk.

A kutatás eredményei alapján az adott szervezetszoport számára gyakorlatban hasznosítható eredmények/következtetések a következők:

- A szervezetszoportnál nem minden esetben a kompetencia hiánya okozza a teljesítmény elmaradását és a projektek sikertelenségét.
- A szervezetnek nagy hangsúlyt kell fordítania a feltárt szervezeti korlátozó tényezők feloldására.
- A szervezetszoportban a kompetenciafejlesztési programok tervezése során ellenőrizni kell, hogy a kompetenciák hiánya vagy egy esteleges szervezeti gátló tényező megléte okozza-e a teljesítmény hiányát, mert ellenkező esetben feleslegesen költ a kompetenciák fejlesztésére a szervezet.



6. ábra. A szervezeti kontextus hatása a projektmenedzsment kompetenciák érvényre jutására

A kutatási eredmények általánosíthatóságával kapcsolatban megjegyezhető, hogy a kutatásba bevont vállalatsoporton (anyavállalat és hat leányvállalat) belül csak egy ágazat, a feltárással és kitermeléssel foglalkozó upstream, került elemzésre. A vállalatsoport ágazati alaptevékenységének komplexitása és ebből következően a kezdeményezett és teljesítésre kerülő projektek sokfélesége azonban olyan szintű általánosíthatóságot tett lehetővé, amely a kutatási eredmények az iparág más ágazatai (midstream és downstream) vagy más projekt-intenzív iparágakban működő szervezetek számára is hasznosíthatók lehetnek. Az elmúlt években több, a menedzsmenttudományok területén született doktori értekezés igazolja, hogy van létjogosultsága az egy vállalatban vagy vállalatsoportban belül végzett kutatásoknak (Ild. Gelei, 2002; Toarniczky, 2012), ugyanis a kutatás mintavételi elveit a kutatási célnak kell igazolnia, ezért a kvalitatív kutatások esetén nem statisztikai alapon, hanem elméleti szempontok alapján kerül kiválasztásra a minta. Ennek kapcsán a kis mintaelemszám, a kontextusba történő beágyazottság (szemben a kontextusfüggetlenséggel), a célirányos megválasztás és az orientáltság, illetve a minta folyamatos kialakulásának lehetősége megengedett (Bokor, 1999). Kutatásomnak ugyanakkor nem volt alapvető célja az általánosítás, azaz a más iparágakra is érvényes konklúziók meghatározása.

A szervezeti kontextus jellegének és a projektmenedzsment kompetencia elemek részletesebb kapcsolatának részletesebb elemzése túlmutat a jelenlegi kutatás terjedelmi korlátaiban. Az elemzés csak szervezeti korlátozó tényezőket tárt fel, ugyanakkor feltételezhető olyan támogató tényezők létezése is, amelyek a kompetenciák érvényre jutását elősegítik. Ezt egy specifikusan erre a kérdéskörre szabott kutatással célszerű lenne a jövőben megvizsgálni. A szervezeti korlátozó tényezők kapcsán a kutatás rámutatott a kompetencia elemek – különböző kompetencia területeket átívelő – összefüggéseire is, amelyek feltárása szintén egy

jövőbeli, kifejezetten ezt célzó kutatás alapjául szolgálhat. Az alapvetően feltáró jellegű kutatás célja a projektmenedzsment kompetenciák és a projektsiker alapvető összefüggéseinek bemutatása volt és nem terjedt ki a különböző ágazati projekt típusok és a kompetenciák kapcsolatának elemzésére, valamint a kutatásba bevont projektvezetők kulturális sajátosságainak elemzésére sem.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a kutatás eredményeiből kiindulva a jövőben számos új, a vizsgált kérdéskör további aspektusait megvilágító kutatás kezdeményezhető, amelyek hozzájárulhatnak a projektmenedzsment szakma és tudományterület továbbfejlesztéséhez.

6. FŐBB HIVATKOZÁSOK

1. Altrichter, H. – Feldman, A. – Posch, P. – Somekh, B. (2008). *Teachers investigate their work; An introduction to action research across the professions* (2nd edition). Routledge.
2. Australian Institute of Project Management (2010): AIPM Professional Competency Standards For Project Management - Part A – Introduction, [letöltve: 2017.12.31., elérhető: <https://nsfsakai.nthsydney.tafensw.edu.au/access/content/group/0f4ea869-0e76-4936-b16e-7407f58a3a5d/ProjectManagement/DipProjectManagement/CertIVProjectSite/Project%20Management%20Standards/June-2008-PM-Comp-Stds-Part-A-Intro-Approved-Version-1.0.pdf>]
3. Australian Institute of Project Management (2010): AIPM Professional Competency Standards For Project Management - Part C – Certified Practising Project Manager (CPPM), [letöltve: 2017.12.31., elérhető: https://aipm.com.au/documents/aipm-key-documents/aipm_project_manager_professional_competency_stand.aspx]
4. Association for Project Management (2009). *APM Competence Framework*, Egyesült Királyság.
5. Blaskovics, B. (2014). *Az ITC szektorban működő projektvezetők személyes jellemzőinek hatása a projektsiker alakulására*. Doktori értekezés, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
6. Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals*. Longmans Green, New York.
7. Bloom, B. S. (1964). *Stability and change in human characteristics*. John Wiley & Sons Ltd, New York.
8. Bokor, A. (1999): *Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája*. PhD tézistervezet, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest Corvinus Egyetem
9. Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
10. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. Wiley, New York.
11. Burke, R. (2013). *Project Management Techniques* (2nd ed.). Everbest Burke Publishing, London.
12. Bredillet, C. N. (2004). *Theories and research in project management: Critical review and return to the future*. Doktori értekezés, Lille School of Management ESC, Lille
13. Bredillet, C. N. (2007). From the Editor - Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Reserach (Part 2). *Project Management Journal*, 38 (2), 3-5.
14. Bredillet, C. N. (2008). From the Editor - Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Reserach Part (4). *Project Management Journal*, 39 (1), 2-6.
15. Brousseau, J. (1987). Project Management: People Are The Key Resources. *Computing Canada*, 2, 17-19.
16. Cleland, D. I. (1995). Leadership and the project management body of knowledge. *International Journal of Project Management*, 13(2), 83-88.
17. Cleland, D. I. (1994). *Project Management Strategic Design and Implementation* (2. kiadás), McGraw-Hill, New York.
18. Clements, J. P. – Gido, J. (2006). *Effective Project Management*. South-Western, Mason.
19. Cohen, L. – Manion, L. (2000). *Research methods in education* (5. kiadás). Routledge, New York.

20. Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190.
21. Corbin, J., Morse, J. (2003). The Unstructured Interactive Interview: issues of Reciprocity and Risks When Dealing With Sensitive Topics. *Qualitative Inquiry - QUAL INQ.* 9. 335-354. 10.1177/1077800403009003001.
22. Crawford, L. (2000). *Profiling the competent project manager*. Proceedings of PMI Research Conference, Newton Square, PA: Project Management Institute, 3-15.
23. Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7-16.
24. Crawford, L. – Hobbs, B. – Turner, J. R. (2005). *Project Categorization Systems*. Project Management Institute, Newton Square.
25. Creswell, J. W. (2003). *Research design*. John Willey, New York.
26. Creswell, J. W. – Clark, V. L. P. (2006). *Designing and conducting mixed methods research*, Sage Publications, Thousand Oaks.
27. Csepregi, A. Cs. (2011). *The Knowledge Sharing and Competences of Middle Managers*. Doktori értekezés, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Pannon Egyetem, Veszprém.
28. Denzin, N. K. (1978). Triangulation: A case for methodological evaluation and combination. *Sociological methods*, 339-357.
29. Denzin, N. K. (1988). Triangulation. JP Keeves. *Educational research, methodology and measurement: an international handbook*
30. De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170.
31. Delamare Le Deist, F. – Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 81(1). 27-46.
32. Dulewicz, V. – Higgs, M. J. (2003). Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles. Henley Working Paper Series, Henley Management College.
33. Dulewicz, V. – Higgs, M. J. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
34. Dvir, D. – Sadeh, A. – Malach-Pines, A. (2006). Projects and project managers: the relationship between project managers' personality, project types, and project success. *Project Management Journal*, 37(5), 36-48.
35. Eigenaar, A. J. (2012). *An analysis of industry relevance of acquired project management skills within a university of technology*. Doktori disszertáció, Cape Peninsula University of Technology, Fokváros
36. El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19(1), 1-7.
37. Finn, R. (1993). *A synthesis of current research on management competencies*. HWP 10/93, Henley Management College
38. Gale A.W. (2004): *Competencies: Organizational and Personal. The Wiley Guide to Managing Projects*. John Wiley and Sons, New Jersey.
39. Gardiner, P. D. – Stewart, K. (2000): Revisiting the golden triangle of cost, time and quality: the role of NPV in project control, success and failure. *International Journal of Project Management*, 18(4), 251-256.

40. Gelei, A. (2002): *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete*. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
41. Gido J. – Clements, J. P. (1999). *Successful project management*. South western College Publishing International (Thomas Publishing), Cincinnati.
42. Gilliard, S. (2009). Soft Skills and Technical Expertise of Effective Project Managers. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 6, 723-729.
43. Görög, M. (2008). *Projektvezetés*. Aula Kiadó, Budapest.
44. Görög M. (2013). *Projektvezetés a szervezetekben*. Panem Kiadó, Budapest.
45. Görög, M. (2016). Market positions as perceived by project-based organisations in the typical project business segment. *International Journal of Project Management*, 34(2), 187-201.
46. Ika, L. A. (2009): Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.
47. International Project Management Association (2015). *IPMA International Competence Baseline (4. kiadás)*. International Project Management Association (IPMA), Amsterdam.
48. Judgev, K. – Müller, R. (2005): A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31.
49. Katz, R. I. (1991). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success.
50. Kwak, Y. H. – Anbari, F. T. (2008). *Impact on project management of allied disciplines: Trends and future of project management practices and research*. Project Management Institute, Newtown Square.
51. Lundin, R. A., – Söderholm, A. (1995): A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455.
52. Morris, P.W.G., Crawford, L., Hodgson, D., Shepherd, M.M., Thomas, J. 2006): Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession – The case of project management, *International Journal of Project Management*, 24 (8), pp 710-721.
53. Müller, R. – Turner, R. J. (2007a). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, 25(4), 298-309.
54. Müller, R. – Turner, R. J. (2007b). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21-32.
55. Müller, R. – Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(7), 437-448.
56. Nagy J. (2010). A személyiség kompetenciái és operációs rendszere. *Iskolakultúra*, 7-8., 3-21.
57. O'Leary, T. – Williams, T. (2008). Making a difference? Evaluating an innovative approach to the project management Centre of Excellence in a UK government department. *International Journal of Project Management*, 26(5), 556-565.
58. Olsen, R. P. (1971). Can project management be defined? *Project Management Quarterly*, 2(1), 12-14.
59. Pinto J. K. – Kharbanda, O. P. (1995). Lessons for an accidental profession. *Bus Horizons*, 38(2), 41–51.
60. Pinto, J. K (2000): Understanding the role of politics in successful project management. *International Journal of Project Management*, 18(2), 85-91.
61. Plutchik, R. (1983): *Foundations of Experimental Research*. Harper's Experimental Psychology Series, Joanna Cotler Books, New York.

62. Project Management Institute (2007). *Project Manager Competency Development Framework*. Project Management Institute, Newton Square.
63. Project Management Institute (2013). *Project Management Talent Gap Report*. Project Management Institute, Newton Square. [Letöltve: 2017.12.31, elérhető: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/talent-gap-2020>]
64. Project Management Institute (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide*. Project Management Institute, Newton Square.
65. Putnam, H. (1991). The “corroboration” of theories. *The philosophy of science*, 121-137.
66. Robotham D. – Jubb, R. (1996). Competences: measuring the immeasurable. *Management Development Review*, 9(5), 5.
67. Schmid, B. – Adams, J. (2008): Motivation in Project Management: The Project Manager’s perspective. *Project Management Journal*, 39(2), 60-71.
68. Sogunro, O. A. (1997). Impact of training on leadership development: Lessons from a leadership training program. *Evaluation Review*, 21(6), 713–737.
69. Song S. (2006). *Developing Project Managers in China*. Doktori értekezés, MACE, The University of Manchester, Manchester.
70. Suikki, R. – Tromstedt, R. – Haapasalo, H. (2006). Project management competence development framework in turbulent business environment. *Technovation*. 26(5-6). 723-738.
71. Shenhar, A.J. – Dvir, D. – Levy, O. – Maltz, A.C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725.
72. Shenhar, A. – Dvir, D. (2007). Project management research: the challenge and opportunity. *Project Management Journal*, 38(2), 93-99.
73. Söderlund, J. (2002). On the development of project management research: Schools of thought and critique. *Project Perspectives*, 8(1), 20-31.
74. Spencer, L. M. – Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. John Wiley & Sons, New York.
75. Standish Group (2015). *The Standish Group Report – Chaos*. The Standish Group, West Yarmouth.
76. Szokolszky, Á. (2004). *Kutatómunka a pszichológiában*. Osiris Kiadó, Budapest
77. The Standish Group (2015). The CHAOS report. [letöltve: 2017.12.31., elérhető: https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf]
78. Toarniczky, Andrea (2012). *Szocializáció multikulturális szervezetben = Socialization within multicultural organization*. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
79. Turner, J. R. – Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8.
80. Turner, J. R. – Müller, R. (2005, June). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Institute*.
81. Turner, J. R. – Müller, R. (2006). *Choosing Appropriate Project Managers: Matching their leadership style to the type of project*. Project Management Institute, Newton Square.
82. Winter, M. – Smith, C. – Morris, P. W. G. – Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: the main findings of the EPSRC Research Network. *International Journal of Project Management*, special issue 2006.
83. World Bank (2008). *Little Data Book*. International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Development Data Group, Washington.

7. A TÉMAKÖRREL KAPCSOLATOS SAJÁT PUBLIKÁCIÓK

Referált szakmai folyóiratcikkek magyar nyelven

1. Bálint, A. – Horváth, V. – Tomcsányi, K – Virág, A. (2011): *Kutatómunka a Budapesti Corvinus Egyetemen*. Köz-Gazdaság (1788-0696): 6 (2) pp. 41-46.

Referált szakmai folyóiratcikkek angol nyelven

2. Horváth, V. (2019): Project Management Competence – Definitions, models, standards and practical implications, *Vezetéstudomány* (megjelenés alatt - befogadó nyilatkozat)
3. Horváth, V. (2014): Project-oriented companies in the fashion industry, *Közgazdász Fórum / Forum On Economics And Business* (1582-1986): 17 (6) pp. 57-70.

Angol nyelvű könyvfejezet

4. Horváth, V. (2017): *Dimensions of The Project Management Knowledge*. Diversity of Business Development: Volume I. Directions, Trajectories and Strategies. Szerk.: Deutsch Nikolett, Kiadó: Lambert Academic Publishing (LAP), Saarbrücken, pp. 57-70, ISBN: 978-620-20-2446-4

Lektorált konferenciakötetben (ISBN és szerk. biz.) megjelent tanulmányok angol nyelven

5. Horváth, V. (2018): *Project Management Competence in Standards – a Comparative Analysis*. 13th International Forum on Knowledge Asset Dynamics: Societal Impact of Knowledge and Design: Proceedings IFKAD 2018, Szerk.: Han van der Meer; Guido Enthoven; Giovanni Schiuma, Konferencia neve, helye, ideje: 13th International Forum on Knowledge Asset Dynamics - Delft, Hollandia 2018.07.04. - 2018.07.06., Delft: Institute of Knowledge Asset Management (IKAM), Delft University of Technology, pp. 411-424, ISBN: 978-88-96687-11-6
6. Horváth, V. (2017): *An Overview of the Hungarian Academic Project Management Education*. Kiadvány: PMUni 2017 Workshop - Conference papers, Szerk.: Blaskovics, B., Deák, Cs., Konferencia neve, helye, ideje: PMUni 2017 Workshop - Bécs, Ausztria 2017.11.20. - 2017.11.21., pp. 47-59, ISBN: 978-615-00-0692-5
7. Horváth Viktória (2016): *Overview about the Project Management Education*. PMUni 2016 Workshop - Conference papers, Szerk.: Blaskovics, B., Deák, Cs. Konferencia

neve, helye, ideje: PMUni 2016 Workshop - Budapest, 2016.11.17- 2016.11.18, pp.70-83, ISBN: 978-963-12-7633-6

8. Horváth Viktória (2016): *Knowledge typology in project environment*. Kiadvány: Towards a New Architecture of Knowledge: Big Data, Culture and Creativity: Proceedings IFKAD 2016, Szerk.: Spender, J.C.; Schiuma, G.; Noennig, J.R. Konferencia neve, helye, ideje: 11th International Forum on Knowledge Asset Dynamics - Drezda, Németország 2016.06.15. -2016.06.17., pp. 558-578, ISBN: 978-889-66-8709-3