



**Gazdálkodástani  
Doktori Iskola**

## **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Blaskovics Bálint**

### **AZ ICT SZÉKTORBAN MŰKÖDŐ PROJEKTVEZETŐK SZEMÉLYES JELLEMZŐINEK HATÁSA A PROJEKTSIKER ALAKULÁSÁRA**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. Görög Mihály, CSc**  
egyetemi tanár

Budapest, 2014

**Stratégia és Projektvezetés Tanszék**

**TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Blaskovics Bálint**

**AZ ICT SEKTORBAN MŰKÖDŐ PROJEKTVEZETŐK SZEMÉLYES  
JELLEMZŐINEK HATÁSA A PROJEKTSIKER ALAKULÁSÁRA**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. Görög Mihály, CSc**  
egyetemi tanár

© Blaskovics Bálint

## Tartalomjegyzék

<b>1</b>	<b>A téma indoklása .....</b>	<b>3</b>
1.1	Kutatási előzmények.....	3
<b>2</b>	<b>Kutatási kérdések és felhasznált módszerek.....</b>	<b>7</b>
2.1	Kutatási kérdések és a kutatási modell .....	7
2.2	A kutatás hipotézisei:.....	8
2.3	Kutatás módszertana.....	9
2.4	Összegzés.....	17
<b>3</b>	<b>Főbb hivatkozások .....</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk jegyzéke .....</b>	<b>24</b>

## **1 A téma indoklása**

A projektek mindig kiemelt fontossággal bírtak a szervezetek számára, hiszen a stratégia kivitelezésének eszközei (Mészáros, 2010), az új, megváltozott feltételekhez való alkalmazkodás kivitelezői (Görög, 2013a). A szervezetek felismerve a projektek szükségességét, jelentős összegeket költenek rájuk. A világ GDP-jének közel ötödét teszi ki ez az összeg (Bredillet, 2007). Azonban a projektek sikerességének aránya nincs összhangban a rájuk költött pénz mennyisége alapján elvárttal. A projekteknek csupán megközelítőleg harmada fejeződik be sikerrel (Standish Group, 2009), azonban bizonyos szektorokban még ennél is kedvezőtlenebb aránnyal lehet találkozni (Deák, 2001; Kappelman et. al. 2006).

Kutatások megállapították, hogy ennek a sikertelenségnek a fő okai nem annyira a hard, kvantitatív elemek (mint pl. az erőforrás rendelkezésre állása), hanem sokkal inkább a soft, szervezethez vagy az emberi tényezőhöz kapcsolódónak (Standish Group, 2009). A főbb okok közé sorolták:

- az elégtelen projektbehatórolást,
- a kommunikáció nem megfelelő alkalmazását vagy
- a projektvezető felkészültségének hiánya.

Figyelembe véve a projektekre költött jelentős összeget és azok stratégiai szerepét, sikeres teljesítésük kulcskérdés a szervezetek számára. Így minden olyan vizsgálat, amelynek célja a korábban taglalt főbb okokat helyezeti a középpontba, valamint azok hatását a projektsikerre, a siker jobb megértését teszi lehetővé, ezáltal pedig az esély a sikeres teljesítésre jelentősen nőhet.

### **1.1 Kutatási előzmények**

A projektsiker értelmezése az elmúlt 60 évben jelentős fejlődésen esett át, és a kezdeti projektháromszög-centrikus (idő, költség, minőség) megközelítések elégtelenné váltak. Fontos szerepet töltenek be a projekt életében ma már a környezeti elemek is, azaz a projektet életre hívó szervezet és az egyéb érintettek. Emellett kutatók megállapították, hogy a projektet integráltan kell vezetni a vállalat stratégiai céljaival is (ld. pl. Görög, 2008; Judgev-Müller, 2005).

A projektsikerrel foglalkozó szakirodalmat többsége azonban vagy az input vagy az output oldali megközelítéssel foglalkozik. Az utóbbiak fókuszát a sikerkritériumok jelentik. Azaz olyan viszonyítási alapok meghatározása, amely a projekt sikerességének megítélését teszi lehetővé (Görög, 2013). Míg az input oldali megközelítések középpontjában a kritikus

sikertényezők állnak. Azaz olyan tényezők meghatározása, amelynek teljesülése esetén a projekt sikeressége nagymértékben (szélsőséges esetben akár 100%-ban) is nőhet (ld. pl. Görög, 2013; Fortune – White, 2006).

Az output oldalhoz köthető szakirodalom alapján megállapítható, hogy **célszerű a hierarchikus modell alapján értékelni a projekteket**, amely a következő három értékelési kritériumot integrálja magába (Atkinson, 1999; Baccarini, 1999; Cooke-Davis, 2002; Görög, 2003):

- projektháromszög (idő, költség, minőség),
- projekttulajdonosi szervezet elégedettsége és
- egyéb érintettek elégedettsége.

Az input oldali megközelítések során a **kritikus sikertényezők** nagy száma miatt célszerű csoportokat képezni tartalmi azonosság szerint. 9 ilyen csoportot lehet meghatározni (ld. pl. Fortune - White 2006; Görög 2003; Lindner - Wald 2011; Yu - Kwon, 2011), amelyeknek egyike a **projektvezető kompetenciái és (vezetési) stílusa**.

Azonban a kritikus sikertényezők szakirodalma négy komoly hiányossággal rendelkezik. Az első, hogy nem veszi figyelembe a tényező időbeli fontosságának változását, a második, hogy a kritikus sikertényezők közötti kölcsönhatást nem vizsgálja, a harmadik, hogy a projektsikert homogén fogalomként kezeli, nem bontja meg sikerkritériumokra, a negyedik pedig, hogy általános érvényű kritikus sikertényezők azonosítását tűzik ki célul, holott ez komoly nehézségekbe ütközhet (ld. pl. Fortune – White, 2006; Görög, 2008). A kritikákat egy részét vagy egészét figyelembe vevő kutatások száma igen kevés, azonban természetesen születettek ilyenek (ld. pl. Fortune – White, 2006; Westerveld, 2003). Legnagyobb hiányosságuk azonban, hogy nincsen egyértelműen összehangolva a kritikus sikertényező és a sikerkritérium. Azok a kutatások, amelyek mégis figyelmet szentelnek ennek (ld. pl. Jha – Iver, 2007) nem vizsgálják meg egy kritikus sikertényezőt kellő részletességgel.

Ahogy a szakirodalom alapján meghatározásra került, az egyik kritikus sikertényező a projektvezető kompetenciái és vezetési stílusa. Több kutatás és tanulmány foglalkozott már ezzel a kérdéskörrel, és megállapításra került, hogy a projektvezető szükséges tudása és képességei (mint a kompetencia részei) rendkívül szerteágazóak kell, hogy legyenek (ld. pl. Cleland, 1994; Görög, 2013). Azonban három csoportot lehet képezni belőlük, úgymint (Cleland, 1994):

- Technikai képesség: a projekt szakmai tartalmának ismeretét foglalja magában.

- Humán képesség: az érintettek kezeléséhez és vezetéséhez szükséges tudást foglalja magában.
- Projektképességek: a projektvezetés szakmai tartalmának ismeretét foglalja magában.

A harmadik képesség tovább bontható ismertre, alkalmazási készségre és projektvezetési szemléletmódra (Cleland, 1994). Az első a kvalitatív és kvantitatív eszközök ismeretét jelenti, a második azt, hogy ezeket az eszközöket a projektvezető alkalmazni is tudja, míg a harmadik azt a projektvezetési szemléletmódot, ami a projektvezető projektjei során előtérbe kerül. A szakirodalom kettő szemléletmódot azonosított (Cleland, 1994; Görög, 2013), amiből az egyik a projekt értelmezése szerinti szemléletmód. Eszerint a projektvezetési szemléletmód szerint a projektet lehet egyedi feladatnak tekinteni, és így a projektvezető fő feladata a teljesítési folyamat vezetése, a projektet lehet ideiglenes szervezetnek tekinteni, így a projektvezető legfőbb feladata ennek a szervezetnek a vezetése, valamint a projektet lehet stratégiai építőelemnek tekinteni, és így a projektvezető fő feladata a kedvező változás elősegítése. Természetesen a három szemléletmód egyszerre vagy átfedésekkel is alkalmazható.

Azonban arról, hogy a projektvezetői tudás leképezésének tekinthető kvalitatív vagy kvantitatív eszköz melyik sikerkritérium vagy sikerkritériumok teljesülését segíti elő, kevés kutatás áll rendelkezésre (ld. pl. Görög, 2013b), holott fontos lehet ennek vizsgálata. Csakúgy, mint az, hogy a tudáshoz szorosan kapcsolódó két tényező, a tacit és explicit tudás (ld. pl. Horváth, 2013) szemléletmódon belüli megjelenésének is hiányos.

Azonban a projektvezető karakterisztikáiba mint sikerkritériumba nem csak a tudása tartozik bele, hanem a személyiségjegye és vezetési stílusa is. A projektvezető elvárt személyiségjegyeiről viszonylag kevés kutatás áll rendelkezésre (ld. pl. Dulawicz és Higgs, 2003), azonban ezek egy része is elnagyoltan kezeli, hiszen sokszor nem tesz különbséget a személyiségjegy és kompetencia között. A szakirodalom alapján hat személyiségjegyet lehet azonosítani (Görög, 2013a), úgymint:

- optimizmus,
- érzelmi intelligencia,
- csapatépítő képesség,
- bizalomépítő képesség,
- motiváló képesség,
- improvizáció.

A vezetési stílusról viszont már kiterjedt szakirodalom áll rendelkezésre (ld. pl. Müller-Turner, 2007; 2010), azonban a kutatások csak egy része szentel figyelmet annak, hogy a személyiségjegyek milyen hatással vannak a vezetési stílusra, illetve milyen személyiségjegy melyik vezetési stílust vonja magával (ld. pl. Dulawecz – Higgs, 2003; Müller – Turner, 2007; 2010). Ráadásul ezen kutatások magán hordozzák a személyiségjegyek szakirodalmának hibáját, azaz sok esetben összemossa a kompetenciát, tudást és a személyiségjegyet. A korábban azonosított hat személyiségjegy vezetési stílusra gyakorolt hatása nem található a projektvezetési szakirodalomban.

## **2 Kutatási kérdések és felhasznált módszerek**

A kutatás alapvető célja az volt, hogy lehetővé tegye a projektsiker elősegítésének jobb megértését. Ehhez szükségessé vált (a szakirodalomban azonosított hiátusok alapján), hogy a kutatás kimutassa a kapcsolatot a projektvezető karakterisztikáinak egyes elemei között, valamint a projektvezetői karakterisztikák hatását a projektsikerre. Azaz, hogy **kimutassa a kapcsolatot a projektvezető projektvezetési szemléletmódja és a projektsiker hierarchikus modellben ismertett három szintje között, valamint kimutassa a személyiségjegyek hatását a projektvezetési szemléletmódra és a vezetési stílusra.** A projektvezetési szemléletmód és a projektsiker jobb megértéséhez óhatatlanul szükséges volt, hogy megvizsgálásra kerüljön, hogy a kvalitatív vagy a kvantitatív eszközök járulnak-e hozzá nagyobb mértékben a projekt sikerességéhez, valamint az, hogy a projektvezetési szemléletmódon belül a tacit vagy explicit tudás van-e nagyobb mértékben jelen.

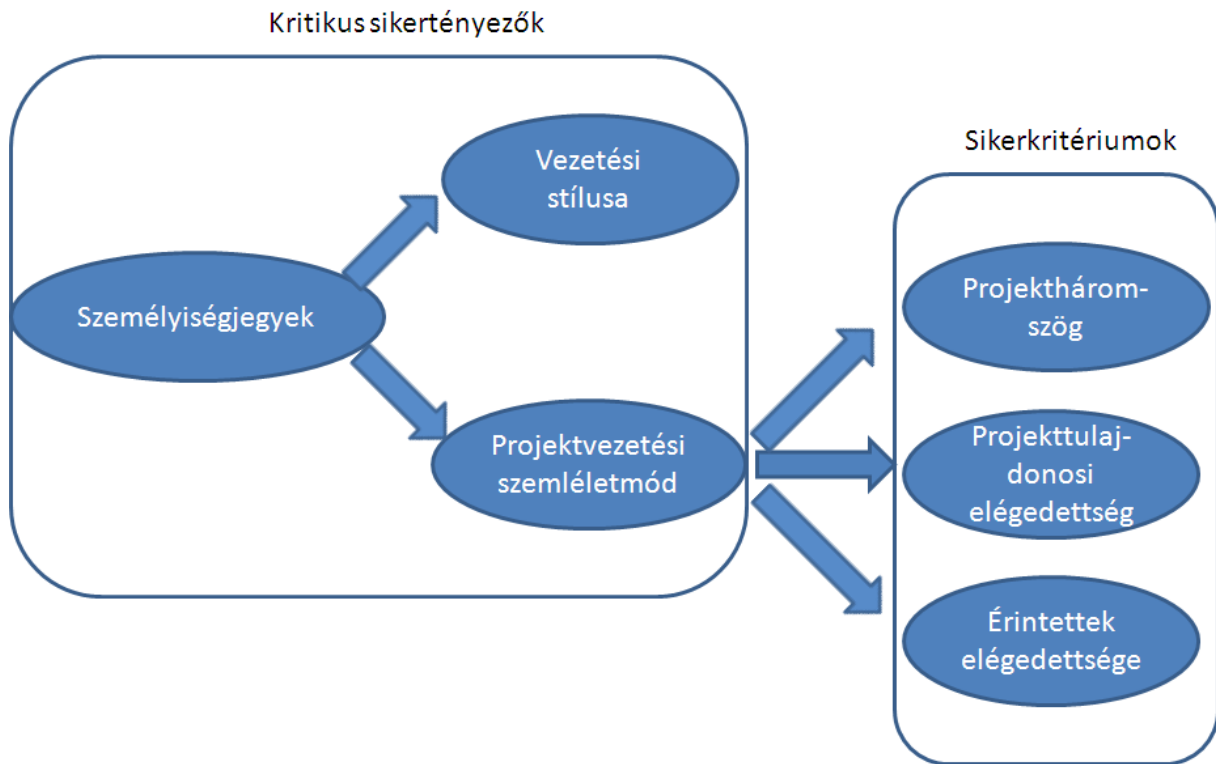
### **2.1 Kutatási kérdések és a kutatási modell**

Ezek alapján a következő kutatási kérdések kerültek megfogalmazásra:

- Milyen mértékben járulnak hozzá a kvalitatív és kvantitatív projektvezetési eszközök a projektsiker három szintjéhez?
- Milyen jellegű (explicit, tacit) tudás van nagyobb mértékben jelen a projektvezető projektvezetési szemléletmódjában?
- Gyakorol-e számottevő hatást a projektvezető projektvezetési szemléletmódja a projektsiker három szintjére?
- Gyakorolnak-e számottevő hatást a személyiségjegyek a projektvezető projektvezetési szemléletmódjára és a vezetési stílusára?

A kutatási kérdések alapján a következő kutatási modell került megalkotásra:





Megállapítható továbbá, hogy a kutatás ilyen mérvű megfogalmazása figyelembe veszi a kritikus sikertényezők szakirodalmát ért kritikákat. Egyrészt a projektvezető fontossága nem változik a projekt élelciklusa során (vö. Görög, 2008; Fortune – White 2006). Másrészt a projektsiker nem homogén fogalomként került értelmezésre, hanem a hierarchikus modell szerint. Harmadrészt a kutatás nem tűzte ki célul új, általános érvényű sikertényezők azonosítását. Negyedrészt pedig a kritikus sikertényezők közötti kölcsönhatás vizsgálatának szükségessége nem jelenik meg, lévén egyetlen kritikus sikertényező csoport került a kutatás fókuszába. Mikroszinten pedig figyelembevételre kerül, hiszen a személyiségjegyek hatása vizsgálatra kerül a kutatás során.

## 2.2 A kutatás hipotézisei:

A kutatási kérdések alapján a következő hipotézisek kerültek megfogalmazásra:

**H1:** A kvantitatív projektvezetési eszközök nagyobb mértékben járulnak hozzá a projektsiker mindhárom szintjéhez, mint a kvalitatív projektvezetési eszközök.

**H2:** A projektvezető projektvezetési szemléletmódján belül az explicit tudás nagyobb mértékben van jelen, mint a tacit tudás.

**H3:** A projektvezető projektvezetési szemléletmódja befolyással bír a projektsiker mindhárom szintjére.

**H4:** A projektvezető személyiségjegyei befolyással bírnak a projektvezető projektvezetési szemléletmódjára és a vezetési stílusára.

A kutatás során nem került vizsgálatra a hatás mértéke, csak a hatás megléte. Továbbá a H4 hipotézis esetén a cél a személyiségjegyek hatásának kimutatása (vagy hiányának kimutatása) volt, nem az, hogy az összes, hatással bíró tényező azonosításra kerüljön.

### **2.3 Kutatás módszertana**

A kutatás során a kutatási kérdések és a hipotézisek jellegéből fakadóan kvalitatív mintavételi eljárás, mélyinterjú került alkalmazásra. A mintavétel alapjául az ICT szektorban jelen lévő multinacionális leányvállalatok szolgáltak. A multinacionális jelleg a hazai projektkultúra hatásának csökkentése miatt vált fontossá. Közülük került kiválasztásra szakértői becslés alapján öt, amely vezető szerepet tölt be a szektorban. Ez természetesen magával vonja, hogy a kutatás eredményeit csak a hasonló jellemzőkkel bíró szektorokra és vállalatokra lehet kiterjeszteni.

A populációt az öt vállalat projektmenedzserei jelentették, és közülük került kiválasztásra véletlen mintavételi eljárással 31 projektvezető. A kiválasztás során az adott vállalat egyik vezető projektmenedzsere vagy a projektiroda segítségére lehetett támaszkodni.

A hipotézisek és kutatási kérdések jellegéből fakadóan négy témakör került megkérdezésre az interjúzás során.

Az első kérdéskört a kvalitatív és kvantitatív projektvezetési eszközök azonosítása és ezek alkalmazásának vizsgálata jelentette. Megkérdezésre került a projektvezető által használt és alkalmazott kvantitatív és kvalitatív projektvezetési eszközök (szűrőkérdésként), a projektben szereplő érintettek, valamint az, hogy a projektsiker egyes szintjei szerinti sikeresség elérését (projektháromszög, projekttulajdonosi szervezet elégedettsége, egyéb érintettek elégedettsége) milyen kvalitatív és kvantitatív eszközökkel tudja elősegíteni. Ennek alapján a függő változót a projektsiker egyes szintjei, míg a független változót a kvalitatív és kvantitatív eszközök jelentették.

A második kérdéskör a projektvezető projektvezetési szemléletmódjának azonosítását, és az ebben jelenlévő tacit és explicit tudás vizsgálata jelentette. Megkérdezésre került a

projektvezető szemléletmódja, az, hogy ennek szellemében használja-e a kvalitatív és kvantitatív eszközeit, illetve ezek az eszközök finomodtak, fejlődtek-e a használat során (valamint az, hogy szerinte ezek az eszközök tanulhatóak vagy inkább elsajátíthatóak, azaz a használat és a kontextusba helyezés van-e rá nagyobb hatással, vagy pedig a könyvekből való tanulás).

A harmadik kérdéskörben a projektvezető projektvezetési szemléletmódjának hatása került azonosítása a három sikerkritérium szerinti megbontásban. A projektvezetőtől meg lett kérdezve, hogy szerinte hat-e a projektvezetési szemléletmódja a projektsiker adott szintjére, és miként. Az utóbbi kérdés révén kiszűrésre kerülhettek a helytelen válaszok. Így a független változott ebben az esetben a projektvezetési szemléletmód, míg a függő változót a projektsiker három szintje jelentette.

A negyedik kérdéskörben a projektvezető személyiségjegyeinek a projektvezetési szemléletmódra és vezetési stílusra gyakorolt hatása került feltérképezésre. Megkérdezésre került, hogy a projektvezető szerint milyen tényezők hatottak a projektvezetési szemléletmódjának és vezetési stílusának kialakulásához. A projektvezetőnek saját szavaival kellett ezt definiálni, illetve amennyiben nem tudott ilyet meghatározni (vagy a szemléletmód nem hangzott el), akkor meg lett kérdezve, hogy az oktatás, család, vállalati kultúra, személyiségjegyek és a korábbi vezetői gyakorlatok-e hatást ezek kialakulására. Megkérdezésre került továbbá, hogy a korábban említett hat személyiségjegyek változott-e szakmai pályafutása során. Amennyiben igen, akkor hogyan. Ezután (a válasza függvényében) a projektvezetőnek jellemeznie kellett a vezetési stílusában bekövetkezett változást vagy jellemeznie azt statikusság esetén. Végül (mintegy ellenőrző kérdésként) megkérdezésre került, hogy amennyiben változnának a személyiségjegyei, változna-e a projektvezetési szemléletmódja és/vagy vezetési stílusa is. Mindebből megállapítható, hogy a független változót a projektvezető személyiségjegyei, míg a függő változót a projektvezetési szemléletmódja és vezetési stílusa jelentette.

A kutatás négy kérdés megválaszolását tűzte ki célul az ezekből megfogalmazásra került hipotézisek által.

**H1:** A kvantitatív projektvezetési eszközök nagyobb mértékben járulnak hozzá a projektsiker mindhárom szintjéhez, mint a kvalitatív projektvezetési eszközök.

A szűrőkérdés alapján két projektvezető kizárásra került a mintából, azaz 29 projektvezető válasza alapján került elfogadásra vagy elvetésre ez (és a másik három) hipotézis.

Az első hipotézis jellegét tekintve összetett, így megbontásra került, azaz külön került vizsgálatra a projektháromszög mint sikerkritériumra, a projekttulajdonosi szervezet elégedettsége mint sikerkritériumra és az egyéb érintettek elégedettsége mint sikerkritériumra gyakorolt hatás.

Az első esetben az volt tapasztalható (azaz a projektháromszög szerint értelmezett siker esetén), hogy a kvantitatív projektvezetési eszközöket tartalmazó tevékenységek többször kerülnek alkalmazásra, mint a kvalitatív vagy kvalitatív és kvantitatív eszközöket egyaránt tartalmazó tevékenységek. Kvantitatív eszközt tartalmazó tevékenységnek számított a tervezés és a projektkontroll, kvalitatívnak és kvantitatívnak a projekt behatárolása, a projekteredmény biztosítása, a termékbeli kiválóság és az optimalizálás, míg kvalitatívnak az érintettek kezelése és a kommunikáció. A megkérdezett projektvezetők összesen 51 kvalitatív eszközt tartalmazó tevékenységet használnak a siker biztosításához, 30 kvalitatív és kvantitatív eszközt tartalmazót, míg csupán 27 tisztán kvalitatívat. Az eredményt az alábbi táblázat összegzi:

<b>Projektháromszög szerinti sikeresség</b>	<b>Kvantitatív eszközök</b>	<b>Kvalitatív és kvantitatív eszközök</b>	<b>Kvalitatív eszközök</b>
<b>Összesen</b>	tervezés (28), kontroll (23)	behatárolás (9), optimalizálás (21)	érintettek kezelése (7), kommunikáció (20)

Azonban a projektvezetők válaszai alapján meg lehetett állapítani (és a projektvezetők is kiemelték), hogy a kvalitatív eszközök legalább olyan fontossággal tudnak bírni, mint a kvantitatívak. Így – bár számosságban többször kerülnek használatra – nem jelenthető ki, hogy a kvantitatív eszközök nagyobb mértékben járulnak hozzá a projektsiker projektháromszög szerinti aspektusához, mint a kvalitatívak.

A projekttulajdonosi elégedettség esetén már számosságban sem találhatóak meg többször a kvantitatív eszközöket tartalmazó tevékenységek, mint a kvalitatívak. A válaszok az alábbiak szerint alakultak:

<b>Projekttulajdonosi elégedettség szerinti sikeresség</b>	<b>Kvantitatív eszközök</b>	<b>Kvalitatív és kvantitatív eszközök</b>	<b>Kvalitatív eszközök</b>
--	-----------------------------	---	----------------------------

<b>Összesen</b>		projekteredmény	
		biztosítása (14), behatárolás (11)	kommunikáció (24), érintettek kezelése (10)

Így nem jelenthető ki, hogy a kvantitatív eszközök nagyobb mértékben járulnak hozzá a projekttulajdonosi elégedettség szerinti sikerességhez, mint a kvalitatív eszközök.

A harmadik részt az érintettek szerinti sikerességre gyakorolt hatás jelentette. Hasonló eredményt lehetett tapasztalni, mint az előző rész esetén. A válaszokat az alábbi táblázat összegzi:

<b>Érintettek elégedettsége szerinti sikeresség</b>	<b>Kvantitatív eszközök</b>	<b>Kvalitatív és kvantitatív eszközök</b>	<b>Kvalitatív eszközök</b>
<b>Összesen</b>		behatárolás (7), optimalizálás (2), termékbeli kiválóság (3)	érintettek kezelése(20), kommunikáció (21)
	kontroll (2)		

Ez alapján az eredmény alapján kijelenthető, hogy a kvantitatív eszközök nem járulnak hozzá nagyobb mértékben a projektsiker érintettek szerinti aspektusához, mint a kvalitatívak.

A három részt összegezve megállapítható, hogy **az első hipotézist el kell utasítani.**

**H2:** A projektvezető projektvezetési szemléletmódján belül az explicit tudás nagyobb mértékben van jelen, mint a tacit tudás.

Az első részt ebben az esetben a projektvezető szemléletmódjának azonosítása jelentette. A kategorizáláshoz a projektvezetőnek saját szavaival le kellett írnia, hogy milyen nézet alapján vezeti a projektjeit. Amennyiben a projektvezető a projektet mint egyedi feladatot értelmezi, és így a fő feladatának a projektfolyamat vezetését tekinti (a válaszai alapján), projektfolyamat-centrikus projektvezetési szemléletmódot követ. Amennyiben a projektet mint ideiglenes szervezet értelmezi, és fő feladatának ezen ideiglenes szervezet vezetését tekinti (a válaszai alapján), akkor érintett-centrikus projektvezetési szemléletmódot követ. Amennyiben a projektet mint stratégiai építőelem értelmezi, és így fő feladatának a kedvező

változás elősegítését tekinti (a válaszai alapján), akkor stratégia-orientált szemléletmódot követ. A projektvezetők projektvezetési szemléletmódját a következő táblázat összegzi:

	<b>Projektfolyamat-centrikus</b>	<b>Érintett-centrikus</b>	<b>Projektfolyamat-centrikus, érintett-centrikus</b>	<b>Stratégia-orientált</b>
<b>Összesen</b>	8	13	2	5

Arra a két kérdésre pedig, hogy ennek a szemléletnek a szellemében használják-e a projektvezetési eszközöket, és arra, hogy az alkalmazott eszközök inkább tanulhatók vagy inkább elsajátíthatók, a választ adó projektvezetők mindegyike (1 választ nem adó projektvezetőt leszámítva) úgy válaszolt, hogy ennek szellemében használják és inkább elsajátíthatók.

Mindezek alapján a **második hipotézis elvetésre került.**

**H3:** A projektvezető projektvezetési szemléletmódja befolyással bír a projektsiker mindhárom szintjére.

A hipotézis jellegéből fakadóan szintén összetett, így a három sikerkritériumra gyakorolt hatása külön-külön és együtt is megvizsgálásra került. Az interjú során nem csak a hatás került megkérdésre, hanem a miként is. Ennek fényében kiszűrésre kerülhettek a nem megfelelő válaszok. Például ha egy projektvezető projektfolyamat-centrikusnak lett kategorizálva a válaszai alapján, és csak kommunikációt használ (amelyik az érintett-centrikus szemléletmód sajátja).

A projektvezetők közül 21 gondolta úgy, hogy a szemléletmódja hatással van a projektháromszög szerinti sikerességre, míg kettő gondolta úgy, hogy nem. Egy pedig úgy, hogy bizonyos esetekben. 5 projektvezető válasza pedig nem állt összhangban a korábban azonosított szemléletmódjával, így ők nem kerültek figyelembe vételre ennek a kérdésnek kapcsán.

A projektvezetők közül 25 gondolta úgy, hogy a szemléletmódja hatással van a projekttulajdonosi elégedettség szerinti sikerességre, egy szerint részben, egy pedig úgy, hogy nincs. 2 projektvezető válasza nem állt összhangban a korábban azonosított szemléletmódjával, így válasza nem került figyelembe vételre ennek a kérdésnek a kapcsán.

Végül pedig 24 projektvezető gondolta úgy, hogy szemléletmódja hatással van az érintettek elégedettsége szerinti sikerességre, 3 pedig úgy, hogy nem. Kettő projektvezető válasza pedig

nem állt összhangban a korábban azonosított szemléletmódjával, így válaszaik nem kerültek figyelembevételre ennek a válasznak a kapcsán.

Az összesített eredmények alapján 17 projektvezető gondolta úgy, hogy szemléletmódja elősegíti a hierarchikus modell mindhárom szintje szerinti sikeresség teljesülését, 5 pedig úgy, hogy nem. 7 projektvezető válasza pedig nem került figyelembevételre inkonzisztencia miatt. Mindezek alapján **a harmadik hipotézis elfogadásra került.**

**H4:** A projektvezető személyiségjegyei befolyással bírnak a projektvezető projektvezetési szemléletmódjára és a vezetési stílusára.

A hipotézis jellegéből fakadóan összetett, így külön került vizsgálatra a személyiségjegyek hatása a projektvezetési szemléletmódra és a vezetési stílusra.

A projektvezetési szemléletmódra hatást gyakorló faktorok (a projektvezetők szerint) a következők voltak:

	<b>Faktorok, amelyek hatást gyakoroltak a projektvezetési szemléletmódra</b>
<b>Összesen</b>	tapasztalat (12), oktatás (15), neveltetés (12), korábbi vezetők (10), vállalati kultúra (24), <b>személyiségjegyek (29),</b> kollégák (1), ügyfél (2)

Azon ellenőrző kérdésre pedig, hogy amennyiben változnának-e a személyiségjegyei, változna-e a projektvezetési szemléletmódja, 22 projektvezető válaszolt igennel, 4 nemmel és 3 nem adott válasz. Így megállapítható, hogy a személyiségjegyek hatást gyakorolnak a projektvezetési szemléletmódra.

A hipotézis másik részét a személyiségjegyek hatása jelentette a vezetési stílusra. Hasonlóan a projektvezetési szemléletmódhoz, az első lépés ebben az esetben is a projektvezető vezetési stílusra hatást gyakorló faktorok azonosítása volt. A következő válaszok születtek:

	<b>Faktorok, amelyek hatást gyakoroltak a vezetési stílusra</b>
<b>Összesen</b>	tapasztalat (15), oktatás (14), neveltetés (10), korábbi vezetők (13), vállalati kultúra (22), <b>személyiségjegyek (25),</b> kollégák (1), ügyfél (2)

Azon kérdésre, hogy változtak-e a személyiségjegyei szakmai pályafutása során, 27 projektvezető választ igennel, kettő pedig nemmel válaszolt. Azok közül, akik szerint változott, 26 projektvezetőnek változott (vagy finomodott) a vezetési stílusa, egy projektvezetőnek nem. Azok pedig akinek nem változtak a személyiségjegyei, ugyanolyan vezetési stílust követnek. Általánosságban megfigyelhető (3 kivételt lehet találni csupán), hogy akiknek változtak a személyiségjegyei, főként az emberhez kapcsolódó személyiségjegyekben tapasztalható jelentősebb változás (az érzelmi intelligenciában, csapatépítő képességben, bizalomépítő képességben és motiváló képességben). Míg a vezetési stílusa is az érintettekhez (főként a projektcsapathoz) kapcsolódóan változott. Azok a projektvezetők, akik tervek központúbb, autoriterek voltak, demokratikusabbak, kevésbé autoriterek lettek, azok pedig akik túlzott mértékben empatikusak, demokratikusak voltak, kevésbé lettek demokratikusak, autoriterek lettek.

Végül pedig arra a kérdésre, hogy amennyiben változnának-e a személyiségjegyei, változna-e a vezetési stílusa is, ugyanolyan válaszok születtek, mint a projektvezetési szemléletmód esetén, azaz 22 projektvezető szerint változna, 4 szerint nem, három pedig nem válaszolt.



Így megállapítható, hogy a személyiségjegyek hatással vannak a vezetési stílusra is, és ennek fényében **a negyedik hipotézis elfogadásra került.**

A hipotézisek tehát a következőképpen lettek elfogadva vagy elvetve:

**H1:** A kvantitatív projektvezetési eszközök nagyobb mértékben járulnak hozzá a projektsiker mindhárom szintjéhez, mint a kvalitatív projektvezetési eszközök. **ELVETVE**

**H2:** A projektvezető projektvezetési szemléletmódján belül az explicit tudás nagyobb mértékben van jelen, mint a tacit tudás. **ELVETVE**

**H3:** A projektvezető projektvezetési szemléletmódja befolyással bír a projektsiker mindhárom szintjére. **ELFOGADVA**

**H4:** A projektvezető személyiségjegyei befolyással bírnak a projektvezető projektvezetési szemléletmódjára és a vezetési stílusára. **ELFOGADVA**

Mindezek alapján a következő téziseket lehet megfogalmazni:

**T1:** A kvantitatív projektvezetési eszközök nem járulnak nagyobb mértékben hozzá a projektsiker három szintjéhez, mint a kvalitatív projektvezetési eszközök.

**T2:** A projektvezető projektvezetési szemléletmódján belül az explicit tudás nincs nagyobb mértékben jelen, mint a tacit tudás.

**T3:** A projektvezető projektvezetési szemléletmódja befolyással bír a projektsiker mindhárom szintjére.

**T4:** A projektvezető személyiségjegyei befolyással bírnak a projektvezető projektvezetési szemléletmódjára és a vezetési stílusára.

Az első két hipotézis elvetése és a második kettő elfogadása alapján három következtetést lehet vonni:

**K1:** A projektvezetői ismeretfejlesztés során a kvalitatív elemekre is nagy hangsúlyt kell fektetni.

**K2:** A projektvezetői ismeretfejlesztés során a projektvezetési szemléletmód fejlesztésére is nagy hangsúlyt kell fektetni, még hozzá úgy, hogy a tacit tudás is átadható legyen.

**K3:** A projektvezetői ismeretfejlesztés során a személyiségjegyek fejlesztésére is érdemes hangsúlyt fektetni, bár ennek fejlesztése nehézkes lehet.

## 2.4 Összegzés

A disszertáció eredménye révén a projektsiker elősegítésének jobb megértése lehetővé vált. Ennek köszönhetően a vállalatok növelhetik a projektsiker esélyét. Továbbá az egyetemi kurzusuk és vállalati képzések kialakításához is támpontot nyújthat, hiszen bizonyította, hogy a projektvezetési szemléletmód és a személyiségjegyek fejlesztésére is hangsúlyt kell fektetni. Emellett azt is, hogy a kvalitatív eszközök és a tacit tudás átadására is nagy hangsúlyt kell helyezni, amely főként szituációs játékok, esettanulmányok és megfelelő mentoring programok keretében történhet meg (vö. Horváth, 2013).

### 3 Főbb hivatkozások

1. Antal-Mokos et al. [2003]: Stratégia és szervezet. Budapest, KJK-KERSZÖV jogi és üzleti kiadó.
2. Anantatmula, V. S. [2008] The Role of Technology in the Project Manager Performance Model. *Project Management Journal*, 39(1), pp 34-48. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20038>
3. Atkinson, R. [1999]: Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management* 17(6), pp. 337-342. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
4. Baccarini, D. [1999]: The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal* 30(4), pp. 25-32. DOI: <http://dx.doi.org/10.1257/0002828041464551>
5. Black, C., Akintoye, A. – Fitzgerald, E. [2000]: An analysis of success factors and benefits of partnering construction *International Journal of Project Management*, 18(1), pp. 423-434. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00046-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00046-0)
6. Bredillet, C [2007].: From the Editor. *Project Management Journal*, 38[2], pp. 3-4.
7. Cleland, D. I. [1994] *Project Management – Strategic Design and Implementation* (2nd ed.) New York, McGraw-Hill
8. Cleland, D. I. [1995]: Leadership and the project management body of knowledge. *International Journal of Project Management*, 13(1), pp. 83-88. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863\(94\)00018-8](http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863(94)00018-8)
9. Cooke-Davies, T. [2002]: The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), pp. 185-190. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
10. Crawford, L. – Nahmias, A. H. [2010]: Competencies for managing change. *International Journal of Project Management*, 28(4), pp. 352-360. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.015>
11. Cserhádi, G. – Szabó, L. [2014]: The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management*, 32(4), pp. 613-624. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.08.008>

12. Davenport, T. H. – Prusak, L. [1998]: Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, Watertown.
13. Deák, Cs. [2001]: Változás, változtatás, újjáalakítás a mai magyar vállalati gyakorlatban. ME PhD-értekezés.
14. de Wit, A. [1988] Measurement of project success. International Journal of Project Management, 6(3), pp. 164-170. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)
15. Dogbegah, R. – Owusu-Manu, D. – Omoteso, K.[2011]: A principal componentanalysis of project management competencies for the Ghanaian construction industry. Australasian Journal of Construction Economics and Building, 11(1), pp. 26–40. DOI: <http://dx.doi.org/10.5130/ajceb.v11i1.1680>
16. Dulewicz, V. – Higgs M., J. [2003]: Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles. Henley Working Paper Series HWP
17. El-Sabaa, S.[2001]: The skills and career path of an effective project manager. International Journal of Project Management, 19(1), pp. 1-7. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00034-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00034-4)
18. Fekete, I. – Dobreff, Cs. [2003]: Távközlési projektmenedzsment. Műegyetemi Kiadó, Budapest. DOI
19. Fiedler, F.E. [1967]: A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill, New York.
20. Fortune, J. – White, D. [2006]: Framing of project critical success factors by a system model. International Journal of Project Management, 24(1), pp. 53-65. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.07.004>
21. Freeman, M. – Beale, P. [1992], "Measuring project success", Project Management Journal, 23(1), pp.8-17.
22. Gaddis, P. O. [1959] The project manager. Harvard Business Review, 37[2], pp. 89-97.
23. Gareis, R. [2008]: Research: Sustainability & Project Management. PMUni konferencia, Budapest, November 24-e
24. Goleman, D. – Boyatzis, R. – McKee, A. [2002] The New Leaders. Boston, Harvard Business School Press.
25. Goleman, D. [2004]: What makes a leader? Harvard Business Review, 82[1], pp. 82–91. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00313>.

26. Görög, M. [2003]: A projektvezetés mestersége. Aula kiadó, Budapest.
27. Görög, M. [2008]: Projektvezetés. Aula Kiadó, Budapest.
28. Görög, M. [2013a]: A Strategic Oriented Implementation of Projects. PMI Publications, Newton Square, Pennsylvania.
29. Görög, M. [2013b]: A Strategic Oriented Implementation of Projects. PMI Publications, Newton Square, Pennsylvania.
30. Grundy, T – Brown, L. [2002] Strategic Project Management. London, Thomson Learning
31. Ho, Y., Chang, O. – Wang, W. [2008]: An empirical study of key success factors for Six Sigma Green Belt projects at an Asian MRO company. *Journal of Air Transport Management* 14(5), pp. 263-269. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jairtraman.2008.05.002>
32. Horváth, V. [2013]: Knowledge Management in the Project-Oriented Organisations. Conference presentation, 15.11.2013, Hatfield, England.
33. Hwang, B. – Ng., W. J. [2013]: Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. *International Journal of Project Management*, 31(2), pp. 272-284. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.05.004>
34. Ivancevich, J.M., Szilagi, A.D., Wallace, M.J., 1977. *Organizational Behavior and Performance*. Goodyear Publishing Co., Inc., California.
35. Jiang, J. J. et al. [1996]: Ranking of system implementation success factors. *Project Management Journal*, 27(1), pp. 50-55.
36. Jha, K.N. – Iyer, K.C., 2007. Commitment, coordination, competence and the iron triangle. *International Journal of Project Management*, 25(5), 527–540. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.11.009>
37. Judgev, K. & Müller, R. [2005]: A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36(4), pp. 19-31. DOI: <http://dx.doi.org/10.1109/EMR.2006.261387>
38. Kappelman, L. A. – McKeeman, R. – Zhang, L. [2006]: Early warning signs of IT project failure: The dominant dozen; *Information Systems Management*, 23(4), pp. 31-37. DOI: <http://dx.doi.org/10.1201/1078.10580530/46352.23.4.20060901/95110.4>
39. Kendra, K. – Taplin, L.J. [2004]: Project success: a cultural framework. *Project Management Journal* 35(1), pp. 30–45.

40. Kleim, R. L. [2008] *Effective Communications for Project Management*. Auerbach Publications, New York.
41. Labuschagne, C – Brent, A.C. [2005]: Sustainable Project Life Cycle Management: the need to integrate life cycles into the manufacturing sector. *International Journal of Project Management*, 23(1), pp. 159-168. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.003>
42. Lindner, F. – Wald, A. [2011]: Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29(7), pp. 877-888. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.003>
43. Loo, R. [2002] Working towards best practices in project management: a Canadian study. *International Journal of Project Management*, 20(2), pp. 93-98. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00042-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00042-9)
44. Mantel Jr, S. J. – Meredith, J. R. – Shafer, S. M. – Sutton, M. M. [2001] *Project management in practice*. John Wiley & Sons, New York.
45. Mészáros, T. [2010]: Régi és új elemek a stratégiai gondolkodásban. *Vezetéstudomány*, 41(4), pp. 2-12.
46. Müller, R. – Turner, J. R. [2007]: Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), pp. 21-32. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>
47. Müller, R. – Turner, R. [2010]: Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(7), pp. 437-448. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
48. Nauman, S. – Khan, A., M. – Ehsan, N. [2010]: Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 28(7), pp. 638-649. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.013>
49. Olsen, R. P. [1971] Can project management be defined? *Project Management Quarterly*, 2(1), pp. 12-14
50. Papke-Shields, K. E., Beise, C. – Quan, J. [2010]: Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management*, 28(7), pp. 650-662. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.002>
51. Patanakul, P. – Milosevic, D. [2009]: The effectiveness in managing a group of multiple projects: Factors of influence and measurement criteria. *International Journal of*

Project Pinto, J. K.(2000): Understanding the role of politics in successful project management. International Journal of Project Management, 18(2), pp. 85-91. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.03.001>

52. Pinto, J. K. [2000] Understanding the role of politics in successful project management. International Journal of Project Management, 18(1), pp. 85-91. DOI: [http://dx.doi.org/Understanding the role of politics in successful project management](http://dx.doi.org/Understanding%20the%20role%20of%20politics%20in%20successful%20project%20management)

53. Pinto, J.K. – Slevin, D. P. [1987]: Critical factors in successful project implementation. IEEE Trans. Eng. Manage. EM 34 (1), pp. 22-27. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/9780470172353.ch20>

54. Prabhakar, G. P. [2005] Switch leadership in projects – An empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty-eight nations. Project Management Journal, 36(4), pp 53-60.

55. Project Management Institute [2000]: A guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI Publications, Newtown Square, Pennsylvania.

56. Project Management Institute [2006]: Projektmenedzsment útmutató. Akadémia kiadó, Budapest

57. Project Management Institute [2008]: A guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI Publications, Newtown Square, Pennsylvania.

58. Robbins, S.P. [1997]\_ Essentials of Organizational Behaviour. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ

59. Rozman, R. [2006]: Some organizational corporate governance issues in Slovenian enterprises. EBS Review, 21(1), pp. 104-116 DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)

60. Shenhar, A. I. [2001]. One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. Management Science, 47(3) pp.394-414. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.47.3.394.9772>

61. Shenhar, A. – Dvir, D. [2007] Project management research – The challenge and opportunity. Project Management Journal, 38(2), pp. 93-99.

62. Spencer, L. M. J. – Spencer, S. M. [1993] Competence at work: models for superior performance. New York, John Wiley & Sons.

63. Standish Group [2009].: The Standish Group Report – Chaos; [Letöltve: 2013. április 30-án]. Elérhető: <http://www.cs.nmt.edu/>

64. Stevenson, D. – Starweather, J. A. [2010]: PM critical competency index: IT execs prefer soft skills. *International Journal of Project Management*, 28(7), pp. 663-671. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.008>
65. Turner, J. R. [1999a] Editorial – Project management: a profession based on knowledge or faith? *International Journal of Project Management*, 17(6), pp 329-330. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00020-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00020-4)
66. Turner, J. R. [1999b]. *The Handbook of Project-based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*. McGraw-Hill, London.
67. Turner, J. R. [2004]: Five necessary conditions for project succes. *International Journal of Project Management*, 22(5), pp. 349-350. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.02.001>
68. Umble, E. J., Haft, R. R. – Umble, M. M. [2003]: Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*, 146(2), pp. 241-257. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00547-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00547-7)
69. Wateridge, J. [1997]: How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), pp. 55-63. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00022-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00022-7)
70. Worthen, B. [2008]: Nestlé's Enterprise Resource Planning [ERP] Odyssey. [Letöltve: 2013. március 24-e]. Elérhető: <http://www.cio.com>
71. Yu, J. and Kwon, H [2011]: Critical success factors for urban regeneration projects in Korea. *International Journal of Project Management*, 29(7), pp. 889-899. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.001>
72. Wateridge, J. [1997]: How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), pp. 55-63. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00022-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00022-7)
73. Westerfeld, E. [2003]: The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), pp. 411-418. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00112-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00112-6)
74. World Bank [2005]: *Little Data Book. The World Bank Development Data Book*, Washington DC.



## **4 A témakörrel kapcsolatos saját (ill. társszerzős) publikációk jegyzéke**

### **Magyar nyelvű publikációk jegyzéke a témában:**

#### Könyvrészlet:

Blaskovics, B. – Futó, I. – Klimkó, G. [2014]: IKT-projektmenedzsment a közigazgatásban. In: Nemeslaki András: E-közzszolgáltatfejlesztés – Elméleti alapok és tudományos kutatási módszerek. Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, Budapest.

#### Folyóirat:

Blaskovics, B. [2012]: A projektvezető vezetési stílusának hatása a projektsikerre – egy hazai vállalat példája alapján. Vezetéstudomány, elfogadott pályázati anyag.

#### Konferenciakötetben megjelenő előadás:

Blaskovics, B. [2010]: Kritikus sikertényezők kölcsönhatása és összefüggésük a sikerkritériumokkal. HTE Konferencia, 2010.04.08.

### **Idegen nyelvű publikációk jegyzéke a témában:**

#### Folyóirat:

Blaskovics, B. [2014]: Impact of leadership styles on project success – The case of a multinational company. Dynamic Relationship Management, elfogadott pályázati anyag.

Blaskovics, B. [2014]: The impact of project manager on project success – The case of ICT sector. Society & Economy, elfogadott pályázati anyag.

#### Konferenciakötetben megjelenő kiadvány:

Blaskovics, B. [2010]: Interrelationships between CFs, SC and PM maturity – A research initiation. PMUni Conference, 2010.11.17.

Blaskovics, B. [2014]: Aspects of projects success – The case of a multinational company. PMUni Conference, 2014.05.12.

#### Konferenciakötetben nem megjelenő előadás:

Blaskovics, B. [2013]: Impact of attitude on project success. University of Hertfordshire, 2013.11.15.

Műhelytanulmány:

Blaskovics, B. – Görög, M. [2011]: Evaluation of project success and efficiency of project implementation – Success criteria and success factors. Műhelytanulmány. Ericsson Project Management Lab.

Blaskovics, B. – Boda, E. – Görög, M. – Tóth, T. [2012]: Evaluation of project management competencies, their impact on project success and mapping the knowledge of the company. Műhelytanulmány. Ericsson Project Management Lab.