

OTDK-dolgozat

2025

PANNON EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR



**A PROJEKTCSAPAT JELLEMZŐI ÉS A PROJEKTVEZETŐ
VEZETÉSI STÍLUSÁNAK VIZSGÁLATA A PROJEKTSIKER
TÜKRÉBEN**

**CHARACTERISTICS OF THE PROJECT TEAM AND THE PROJECT
LEADER'S MANAGEMENT STYLE IN THE LIGHT OF PROJECT
SUCCESS**

Schimmer Dzsesszika

Konzulens: Dr. Cserhádi Gabriella, egyetemi docens

Kézirat lezárásának dátuma: 2023. 11. 14.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1 ALAPVETŐ FOGALMAK ÉRTELMEZÉSE	3
1.1 A projekt fogalmi meghatározása.....	3
1.2 A projektmenedzsment	6
1.3 Projektsiker tágabb értelmezése	7
1.3.1 Projektháromszög megközelítés.....	8
1.3.2 Projekt sikerkritériumok és sikertényezők	9
1.4 Projektmenedzser, vezetési dimenziók.....	12
1.5 A projektvezető vezetési stílusa	14
1.5.1 Általános vezetéselméleti megközelítések	14
1.5.2 Vezetési stílus megközelítések a projektmenedzsmentben	15
1.5.3 A vezetési stílus a projektcsapat jellemzőivel összefüggésben.....	25
2 KUTATÁSI TERV	28
2.1 Változók konceptualizálása és operacionalizálása	29
2.2 Az adatgyűjtés módja	31
2.3 A vizsgált szervezet bemutatása	32
3 KUTATÁSI EREDMÉNYEK ISMERTETÉSE	36
3.1 A projektvezetőkkel készített interjúk eredményei	36
3.1.1 Az 1. projektvezetővel készített interjú összefoglalása.....	36
3.1.2 A 2. projektvezetővel készített interjú összefoglalása	39
3.1.3 A 3. projektvezetővel készített interjú összefoglalása	43
3.1.4 A 4. projektvezetővel készített interjú összefoglalása	48
3.1.5 A vezetési stílus, a projektsiker és a projektcsapat jellemzői közötti összefüggések	
50	
3.2 A vezetői kompetenciák és a vezetési stílus vizsgálata	51
3.2.1 A projektvezetők vezetői kompetenciái	51

3.2.2	A projektvezetők kompetencián alapuló vezetési stílusának meghatározása	54
4	A KUTATÁS ÖSSZEGZÉSE	61
	ÖSSZEFOGLALÁS.....	63
	IRODALOMJEGYZÉK	64
	FÜGGELÉK	71

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra A projektfeladatot azonosító projektháromszög elemeinek egy kombinációja.....	8
2. ábra Projektkiválósági Modell	13
3. ábra Kutatás logikai modellje.....	30
4. ábra Szervezeti struktúra	33
5. ábra Különböző területért felelős projektmenedzserek	34
6. ábra Különböző fázisok a projektek teljesítése során	35
7. ábra Az 1. interjúalany kompetenciaprofilja	54
8. ábra A 2. interjúalany kompetenciaprofilja.....	56
9. ábra A 3 interjúalany kompetenciaprofilja.....	57
10. ábra A 4. interjúalany kompetenciaprofilja.....	59

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat Projekt típusok.....	5
2. táblázat Vezetési stílusra vonatkozó felfogások	15
3. táblázat Feladat- és kapcsolatorientált elméleti megközelítésen alapuló kutatások	18
4. táblázat A kompetenciák hatása a vezetési stílusra	22
5. táblázat Kompetencián alapuló vezetési stílus kutatások összegzése	24
6. táblázat Az 1. interjúalany A és B projektjének összefoglaló adatai	38
7. táblázat Az 1. projektvezető A és B projektcsapatának jellemzői	39
8. táblázat A 2. interjúalany A és B projektjének összefoglaló adatai	41
9. táblázat A 2. projektvezető A és B projektcsapatának jellemzői	42
10. táblázat A 3. interjúalany A és B projektjének összefoglaló adatai	46
11. táblázat A 3. projektvezető A és B projektcsapatának jellemzői	47
12. táblázat A 4. interjúalany A és B projektjének összefoglaló adatai	49
13. táblázat A 4. projektvezető A és B projektcsapatának jellemzői	50
14. táblázat A projektvezetők vezetői kompetenciáinak összefoglaló táblázata.....	52
15. táblázat A vezetési stílusra vonatkozó eredmények összefoglaló táblázata	53
16. táblázat Az 1. projektvezető kompetencián alapuló vezetési stílusának meghatározása ...	55
17. táblázat A 2. projektvezető kompetencián alapuló vezetési stílusának meghatározása.....	57
18. táblázat A 3. projektvezető kompetencián alapuló vezetési stílusának meghatározása.....	58
19. táblázat A 4. projektvezető kompetencián alapuló vezetési stílusának meghatározása.....	59

BEVEZETÉS

A projektmenedzsment a vállalati folyamatok számára létfontossággal bír, hiszen projektek a szervezet bármely szintjén megvalósulhatnak. A projektek értéket teremtve, hozzásegíthetik a vállalatokat a versenytársaknál jobb piaci pozíció eléréséhez. Dolgozatom a projektmenedzsment témakörén belül a projektsiker, a vezetési stílus, és a projektcsapat jellemzőit tárgyalja. A téma gyakorlati kutatása során a kutatási-fejlesztési jellegű projektekben alkalmazott vezetési stílust, vezetői kompetenciákat és projektcsapat jellemzőket vizsgálom a projektsikerrel összefüggésben. A dolgozatom az alapvető projektmenedzsment fogalmak meghatározásával indul, a projekt, a projektsiker, és az általános vezetéselméleti megközelítések bemutatásával. A definíciók jelentős fejlődésen mentek keresztül. A *Project Management Institute* (PMI, 2013, p. 23) projektre vonatkozó fogalmi meghatározása után Görög Mihály (Görög, 2017, p. 13) projektekről alkotott nézőpontját ismertetem. A szakirodalom alapján a projektek kategorizálása sokszínű, ezért a különféle csoportosításokra vonatkozó általános jellemzőket foglaltam össze. A projektek különbözhetnek a tartalom, az összetettség, a stratégiai fontosság, a technológia, a méret, a bonyolultság, a kockázat vagy egyéb változók tekintetében. A projekteredmény tartalma alapján a kutatási-fejlesztési kategóriába sorolható projektek állnak a dolgozatom középpontjában.

A projektmenedzsmentről alkotott paradigmák, és a kapcsolódó ismeretanyag rövid áttekintése után a projektsiker megközelítéseket hasonlítom össze. A hagyományos projektmenedzsment szakirodalmak általánosságban tekintenek a sikerre, ám több tanulmányban a projektspecifikusabb megközelítésű vizsgálatra vonatkozóan eltérő javaslatok találhatók. A siker több nézőpont alapján értelemezhető és a különböző tanulmányok más-más eredményekre vezettek. Dolgozatomban a témakörön belül a sikertényezők, és a sikerkritériumok közötti különbséget is tárgyalom.

A közelmúltban az emberi tényező szerepét a sikeres projektvégrehajtás kulcselemeként azonosították, hiszen egyre több kutatás igazolta az összefüggést a sikerkritériumok, és az alkalmazott vezetési stílus között. E gondolatmenet alapján nagyobb figyelmet kell szentelni a személyes vezetés területének, a siker esélyének növelése érdekében. Hivatkozva a korábbi szakirodalmakra, definiálom a vezetési stílust, és táblázatba foglalva rendszerezem az arra vonatkozó felfogásokat. Fejlődési sorrendben haladva bemutatom a vezetési stílus megközelítéseket, valamint azt, hogy mely területeken, milyen kutatási eredmények születtek.

A kortárs vezetési elméletek közül dolgozatomban a kompetencián alapuló vezetési stílusra helyezem a hangsúlyt, hiszen több tanulmány egyértelműen bizonyította a projektsiker és a projektvezető kompetenciái közötti összefüggést. Az utóbbi években a projektsikerrel foglalkozó szakirodalom pozitív kapcsolatokat tárt fel a vezetés és a csapat által elért eredmények között, ezért elengedhetetlen a különféle elemzések együttes áttekintése.

A különféle szakirodalmi kutatási eredmények maguk után vontak kérdéseket az alkalmazott projektvezetési stílusokkal, a projektcsapat főbb jellemzőivel és a projektsiker értelmezésekkel kapcsolatban. Mindezeket figyelembe véve igyekeztem a kutatási tervet elkészíteni.

Dolgozatomban projektvezetőkkel készített interjúk eredményeit ismertetem, összehasonlítva a sikeres és kevésbé sikeres projektek jellemzőit és a projektvezetők által alkalmazott vezetési stílust. A kutatás során a projektek sikerességét a hierarchikus kritériummodell (Görög, 1996) szerinti sikeresség mentén foglalom össze, valamint megvizsgálom a vezetői stílus jellemzőit a sikeres és kevésbé sikeres projektek vonatkozásában. Folytatólagosan ezen kívül bemutatom a projektvezetők vezetői kompetenciáinak jellemző értékeit, melyet összevetek a vezetési stílusukkal és a szakirodalmi eredményekkel. Céлом, hogy feltárjam mely vezetési stílus támogatja leginkább a K+F jellegű projektek sikerességét, és megvizsgáljam, ezt mennyiben befolyásolják a projektcsapat jellemzői.

1 ALAPVETŐ FOGALMAK ÉRTELMEZÉSE

1.1 A projekt fogalmi meghatározása

Alapvető tény, hogy a projektmenedzsment bonyolult és kihívásokkal teli, és mára a vállalati folyamatok nélkülözhetetlen részévé vált. A projektek létrejötte szinte egyidős az emberi társadalom kialakulásával (Görög, 2017). Az ókori időkben létrejött számos projekt eredménye még a jelenben is fennmaradt, akár csak a műemlékeket, vagy a társadalmi és állampolgári ismereteket említve. A projektek értéket teremtenek, hozzásegítik a vállalatokat ahhoz, hogy jobban reagáljanak a külső környezeti változásokra, és mindazáltal lehetőséget adnak arra, hogy a versenytársaknál jobb piaci pozíciót érjen el az adott szervezet. A fogalmi meghatározások jelentős fejlődésen mentek keresztül, de egységesen a *Project Management Institute* (PMI, 2013, p. 23) meghatározása alapján a következőként értelmezhető: „A projekt időben behatárolt erőfeszítés egy egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény létrehozása céljából”.

A projektmenedzsment ismeretanyagát összefoglaló *Projektmenedzsment útmutató* (PMI, 2013, p. 23) fogalom meghatározása alapján a projekt időben behatárolt jellege arra utal, hogy van kezdete, és vége, amely konkrétan meghatározható. Időbeli behatárolás alapján mindössze néhány hétig is tarthat, vagy több évig is elhúzódhat akár. Az elvárt projekteredmény létrehozása, teljesítése a cél. Egyértelműen két kimenetel fordulhat elő, vagy teljesítették a projekt célkitűzéseit, vagy nem, például meg is szűnhet iránta az igény.

Wysocki és McGary (2003) definíciója alapján a szervezet előtt álló feladat akkor minősül projektnak, amennyiben megfelel az alábbi kritériumoknak:

- egyszeri
- komplex tevékenység
- újszerű
- kockázatos
- megvalósítása határidőhöz kötött
- a rendelkezésre álló erőforrások (tőke, személy, gépek-eszközök) korlátozottak.

Visszaulva a projekt definíciójában az egyediségre, fontos, hogy eltérhet a tulajdonosi háttér, a külső elhelyezkedés, a közreműködők. A projekt irányulhat termék, végtermék vagy annak az összetevőjének létrehozatalára, készítmény, szolgáltatás nyújtására, gyártási támogatásra,

vagy kutatói projekt esetében tudásanyagra, ami végül társadalmi hasznot eredményez (PMI, 2013).

Általában az időbeli, és tartalmi terjedelme az elején csak vázlatosan készül el, majd egyre részletesebb kerül kifejtésre, és pontosításra, de az előzetes tervezés mindenképpen szükséges.

A projekt során az erőfeszítések nem folyamatosak, a cél, egy célkitűzés megvalósítása, amelyet követően a projekt befejeződik, míg ezzel ellentétben az operatív működés célja az üzleti tevékenység fenntartása, újabb célok kitűzése és a műveletek tovább folytatása. Átfedés ugyanakkor előfordulhat (PMI, 2006).

Projektek a szervezet bármely szintjén megvalósulhatnak, melyek túlmutatnak a tipikus működési kereten, ennek során érintett lehet számos részleg, de az egész vállalat is, nagyságától függően több ezer embert is beleértve (PMI, 2013, p. 23), a csapat állhat belső vállalati alkalmazottakból, vagy szerződött partnerekből.

A *Project Management Institute* 2006-os kiadványának (PMI, 2006) megfogalmazása alapján a projekt stratégiai tervet megvalósító eszközként tartható számon az üzleti folyamatok fejlesztése révén. A tevékenységek szervezésének eszköze, továbbá társadalmi, gazdasági, környezeti hatásokat válthat ki, illetve a stratégiai megfontolás figyelembevételével irányulhat:

- a piaci igények (megrendelések, hiány kielégítése céljából)
- szervezeti szükségletek (újabb egységek kifejlesztése, bevételek növelése céljából)
- ügyfélelvárások (kiszolgálás)
- technológiai fejlődés (újabb generáció, újítási szándék)
- jogi követelmények (használati utasítás készítése) kielégítésére.

Görög Mihály (Görög, 2017, p. 13) projektről alkotott nézőpontja alapján projekt alatt értendő a szervezeti célkitűzések megvalósításának eszközeként egyrészt a feladatteljesítési folyamat, másrészt az ideiglenes szervezet, ami csak a projekt időtartama alatt létezik, a stratégiai célok elérése érdekében.

A projektek kategorizálása sokszínű. Csoportosíthatóak többek között a céljuk, vagyis a tartalmuk alapján, de akár összetettségük (egyszerű, komplex), időtartamuk, finanszírozásuk, vagy a résztvevőire irányulva is (Sediviné, 2008).

A szakirodalom alapján a projektek outputjának jellege egyben definiálja, de legalábbis általánosítja azok folyamatait, megvalósítási időtartamát, az erőforrásigényét. Ebből fakadóan érdemes a szervezetben előforduló projekteket cél és -eredmény alapján tipizálni (Jarjabka, et

al., 2020). A projekteredmény tartalma alapján Görög Mihály három fő típust azonosít (1996). Megkülönböztethetőek beruházási projektek, amelyek a kapacitásnövelésre irányulnak, kutatás-fejlesztési projektek, illetve szellemi szolgáltatási és menedzsment területéhez kapcsolódóak.

Az egyes típusokra vonatkozó általános összefoglaló jellemzőket az *alábbi táblázatba* gyűjtöttem.

1. táblázat Projekt típusok

	Beruházási projekt	K+F projekt	Szervezetfejlesztési projekt
Irányultság	Egy termék vagy szolgáltatás létrehozása érdekében új létesítmény jön létre, vagy egy már meglévő létesítményt alakítanak át (pl. felújítás, bővítés, bezárás formájában).	Egy új termék/technológia, program létrejötte, vagy meglévő továbbfejlesztése, vagy piaci bevezetése, vagy új gyártási technológia bevezetése.	Egy szervezet működésének, működési feltételeinek minőségi javulása, új szintre emelése (pl. továbbképzés). A szellemi erőforrás a meghatározó.
Ipar/terület	építőmérnöki, építészeti, bányászati	termék- szoftverfejlesztési, IT cég	szellemi szolgáltatás, és menedzsment terület

Forrás: saját szerkesztés (Görög, 1996; Balaton & Tari, 2016) alapján

Garaj (2012) e kategorizálást kibővítette, mert kutatásai során beruházási-, fejlesztési-, informatikai-, logisztikai és beszerzési-, környezetvédelmi-, marketing- és pedagógiai projekteket különböztetett meg (Balaton & Tari, 2016).

Dolgozatomban kutatási-fejlesztési kategóriába sorolható projektekre vonatkozóan végzek vizsgálatokat. Irányultságuk alapján e projektek lehetnek új termékre, technológiai továbbfejlesztésre, bevezetésre vonatkozóak. E projekttypusokat jellemzi a hosszú időtartam, jelentős kockázat, anyagi erőforrások céltudatos, ellenőrzött lépésekben történő rendelkezésre bocsátása, és prioritizálása (Görög, 2019). A projektek párhuzamba állíthatóak a vállalatok haszonmaximalizáló végcéljával, mely megvalósulhat a költségek csökkentésével és/vagy a bevételek növelésével. A K+F projekteket az innovációs irányultságuk miatt a menedzsment tudomány gyakran gyártmány- és gyártásfejlesztésnek is nevezi (Jarjabka, et al., 2020).

Sajátosságai, hogy a célként elérendő eredmény általában kvantitatív módon mérhető, illetve, hogy a materiális és pénzügyi erőforrások mellett a kreatív szellemi erőforrások, és innovatív ötletek is döntő hatással vannak a végeredményre (Jarjabka, et al., 2020). Utóbbi állítások még inkább indokolják, hogy a projektcsapat jellemzőire, tapasztalataira, és a vezetői stílussal kapcsolatos elvárásaira is figyelmet fordítsak a dolgozat elkészítése során.

1.2 A projektmenedzsment

A szervezeti szintű projektmenedzsment értelmezéséhez *Görög Mihály Projektvezetés a szervezetekben* című könyve biztosít kiindulási alapot (Görög, 2019). A projekteket, így a projektvezetést illetően is többféle nézőpont létezik.

A projektmenedzsmentről alkotott paradigmák által a projektek egyidejűleg lehetnek folyamatként, szervezetként, valamint stratégiai építőelemként értelmezve.

1. A projekt, mint folyamat nézőpontja, ebben az esetben azonosítható a klasszikus projektháromszöggel (idő, költség, eredmény), tehát csak az előzetesen meghatározott létrehozandó eredmény teljesítésére irányuló feladat.
2. A projekt, mint szervezet nézőpontja szerint a projekt egy ideiglenes szervezet, és előtérbe helyezi a vezetési stílust, a projektcsoporton belüli interperszonális kapcsolatokat.
3. A projekt, mint stratégiai építőelem, az eredményeket és a stratégiai célok összhangját nézi, ennek a sikerkritériumokhoz, és érintettekhez való viszonyulását. Már tágabb értelmezés.

Indokolt a megközelítésmódok együttes alkalmazása a projektvezetés során, hiszen egy vállalat életében a projektek egyidejűleg, egymással párhuzamosan, vagy részben átfedésben egymást követően is megvalósulhatnak (Balaton & Tari, 2016).

A „*management by projects*” kifejezést a projektek egyéb, projektnek is nevezhető, projektszerű, folyamatosan végrehajtott műveletek irányítását végző szervezeti vagy vezetői magatartás jellemzésére is használják (Görög, 2017, p. 19).

A projekt irányítása magában foglalja a követelmények azonosítását, a célok megállapítását, a kockázatok kezelését a minőségre, terjedelemre, ütemezésre, költségekre, erőforrásokra vonatkozóan. Elengedhetetlen a megrendelői, és a csapat általi igények egyensúlyban tartása, az érintettek elvárásainak és érdekeinek megfelelően a specifikációk szem előtt tartása, az aktív

kommunikáció kialakítása és fenntartása. Az a szervezet, amely elfogadja a „*management by projects*” megközelítést, tevékenységét projekteknek tekintheti. A projektmenedzsment hatékonyságával kapcsolatos korábbi kutatások magukban foglalják a szervezeti struktúrát, projektmenedzsment eszközök és módszerek alkalmazását, a vezetői kompetenciákat, és a kritikus siker- és kudarctényezőket is (Nauman, et al., 2010).

A projekttevékenységek újszerűek lehetnek a tagok számára is, a nem rutinszerű tevékenységek végrehajtása miatt, ennek során a tudás, a képességek, az eszközök és a technikák alkalmazása a követelmények teljesítése céljából történik. Továbbá a csapat szakmai felelősséggel is tartozik az érintettek felé (ügyfelek, megvalósító szervezetek). A projektmenedzsment folyamatok – kezdeményezés, tervezés, végrehajtás, követés és ellenőrzés, lezárás- egységesen egymáshoz illesztve valósíthatóak meg, a célitűzések elérése érdekében.

1.3 Projektsiker tágabb értelmezése

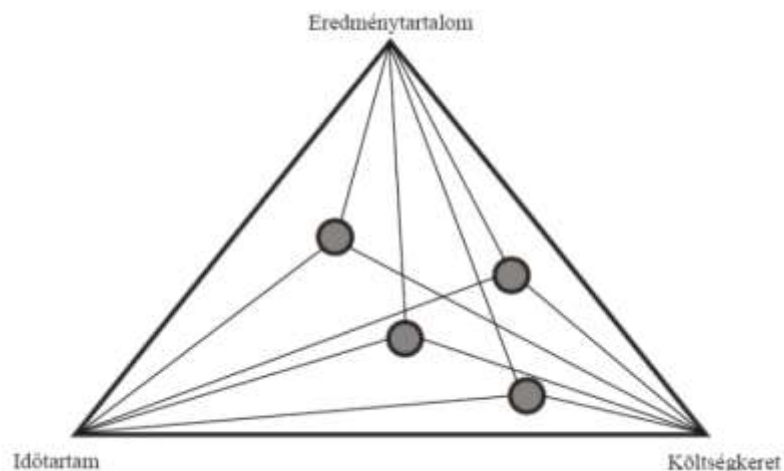
Alapvető tény, hogy a projektsiker más-más szemszögből értelmezhető, hiszen míg például egy vezérigazgató a nyereségességet tartja szem előtt, addig egy mérnöki, könyvelői, vagy informatikai szakember teljesen más szempontokat helyezhet előtérbe a siker értékelésekor. Megállapítható, hogy a projektsiker fogalma igen összetett kérdéskört foglal magában, ugyanis többféleképpen értelmezhető, kvalitatív és kvantitatív módon is értékelhető. Nélkülözhetetlen a definíció egyértelműsítése, hogy mikor is tekinthető egy projekt sikeresnek. A szakirodalomban Görög Mihály megfogalmazása alapján akkor tekinthető sikeresnek a projekt, *„ha az eredménye hozzájárul a létalapjául szolgáló stratégiai cél eléréséhez a projektet kezdeményező szervezetben, valamint mind a projekt teljesítési folyamata, mind a létrejövő projekteredmény elfogadott az érintett érdekcsoportok számára”* (Görög, 2017, p. 26).

Az úgynevezett hierarchikus kritériummodell (Görög, 1996) alapján a projektek sikerességének három megítélési szintje van, egyrészt a projektháromszög alapján (időtartam, költség, minőség), másrészt a projektet kezdeményező projekttulajdonosi szervezet megelégedettsége alapján, harmadrészt a projektben érintett érdekcsoportok megelégedettsége alapján történő értékelés. Shenhar, Dvir (2001) és kollégáik nevéhez köthető a projektek sikerének megítélésekor négy fő terület elválasztása: projektteljesítés, fogyasztóra gyakorolt hatás, szervezeti szintű siker, projekt jövőbeli hatásai. A kutatók a projektsikert stratégiai építőelemként, egyfajta koncepcióként értékelték. Cooke-Davies (2004) a témakörön belül végzett kutatás alapján a projektsiker három szintjét azonosította: a projektmenedzsment tevékenység sikerét, a projekt sikerét és a tudatos projektsikert.

A siker több nézőpont alapján történő értelmezése miatt a különböző tanulmányok más-más eredményekre vezettek. Továbbá a projektek különbözhetnek az összetettség, a fontosság, a technológia, a méret, a bonyolultság, a kockázat vagy egyéb változók tekintetében. A hagyományos projektmenedzsment szakirodalmak egységesen kezelik, és határolják be a projekteket, és általánosságban a siker dimenzióit. Ám több tanulmányban a projektspecifikusabb megközelítésű vizsgálatra vonatkozóan találhatók eltérő javaslatok. A különböző projekttypusok különböző dimenziók mentén értékelve, különböző mértékű és fontosságú kritériumokkal, tényezőkkel bírnak, más-más menedzsment, vezetési stílusok alkalmazását megkövetelve (Shenhar, et al., 2001). A projektsiker dimenzióit, valamint a sikerkritériumokat vizsgáló tanulmányok eredményeit a későbbi fejezetben részletezem.

1.3.1 Projektháromszög megközelítés

Projektháromszöggel mérhető az a kritérium, amely a projektvezetés hatékonyságát értékeli, vagyis az időtartam, költségkeret, és a minőség egyidejű teljesülése (Blaskovics, 2015).



1. ábra A projektfeladatot azonosító projektháromszög elemeinek egy kombinációja

Forrás: (Görög, 2019, p. 17.)

A projekt során utóbbi háromnak a különböző kombinációja elősegíti az egyes projektfeladatok stratégiához való illeszkedését (Görög, 2019). Ahogy az ábrán látható a háromszög elemei között is kölcsönös a függőség. Megállapítható, hogy az alapvető stratégiai cél meghatározza, behatárolja a projektháromszöget. Az egyes elemek között, a különféle szervezetekben, a céloktól függően eltérő lehet a prioritás. Mindez azonban csak kvantitatív szemléletet tükröz, mert ezen paraméterek teljesítésének vizsgálata kizárólag a profithoz való hozzájárulást mutatja

(Kerzner, 2006), illetve azt, hogy mennyiben támogatták a szervezet és az ügyfél érdekeit (Gaál & Szabó, 2006).

1.3.2 Projekt sikerkritériumok és sikertényezők

Ahhoz, hogy egy program, portfólió vagy projekt sikeres eredményt érjen el, a menedzsernek stratégiát kell kidolgoznia. Kiindulásként meg kell határoznia, hogy az érdekelt felek hogyan fogják megítélni a cél sikeres elérését, és milyen kulcsfontosságú sikertényezők segítik majd e kritériumok teljesítését (Turner, 2007). Fontos a témán belül a siker értelmezésekor különbséget tenni a sikertényezők, és a sikerkritériumok között. A sikertényezők olyan körülmények, tények és befolyások, amelyek meghatározzák a projekt eredményét, ezáltal hozzájárulnak a projekt sikeréhez, míg a kritériumok olyan követelmények, amelyek mentén értékelésre kerül a projekt eredménye. (Lim & Mohamed, 1999). Megállapítható, hogy a sikertényezők befolyásolják a projekt eredményes megvalósulását, de a sikerkritériumok teljesítésére, a tényezők alakításával a projektvezetőnek van hatása. Ugyanakkor nem elhanyagolható e tekintetben a rendszerszemlélet, vagyis a projektsiker megítélésére hivatott kritériumok és az azokat befolyásoló sikertényezők közötti kölcsönhatás figyelembevétele (Jugdev & Müller, 2005).

A korai projektsiker kutatások kiemelik, hogy a projektháromszög feltételeinek teljesülésén túl a sikerkritériumokat is össze kell hangolni a projekt érintettjeinek igényeivel, követelményeivel (Turner, 2000). Turner és Zolin (2012) megállapítása szerint a projekt hatékonyságának fontos szerepe van a sikerben, mert ha a projekt túlságosan későn és a költségvetést túllépve fejeződik be, nehezebb az üzleti siker elérése.

Ami a projektek sikertényezőit feltáró korai kutatásokat illeti, Pinto és Slevin (1987) több, mint 400 projektből álló adatbázis alapján vizsgálta a különböző sikertényezők szignifikanciáját, aminek eredménye összefüggésbe hozható a 2000-es évek elején azonosított Fortune és White (2006) által feltárt sikertényezőkkel.

Eredményeik azt mutatják, hogy a sikeres projektmegvalósításban kiemelkedő szerepe van az alábbiaknak:

- felsővezetői támogatás
- tiszta, világos projektcélok
- részletes/kidolgozott terv
- jó kommunikáció/visszacsatolások
- felhasználói/kliens részvétel.

A projektek sikerét meghatározó tényezők köre rendkívül szerteágazó. Legelső lépés mindenekelőtt a projektcélok meghatározása. Amint azt a tanulmányok igazolják a kommunikáció, a monitoring és visszacsatolások, a hibaelhárítás végig fontos szerepet kap a projektek megvalósítása során. Más szemszögből, amikor a projektmenedzserek és a projektcsapatok a projekt napi szintű végrehajtásával foglalkoznak, jellemzően nem az üzleti szempontokra, a végkimenetelre fókuszálnak, mert a figyelmük inkább a működésre irányul, a "munka elvégzésére". Bár ha hatékonyan végzik a tevékenységeket, nem pazarolják az idejüket, és a pénzüket, de az üzleti eredmények eléréséhez, a sikerhez folyamatosan mérhető visszacsatolásokra van szükség (Shenhar, et al., 2001). Előfordulhat menetközben az elérni kívánt állapoton történő változtatás, vagy a megvalósítási terv újragondolására.

A későbbi tanulmányok is kísérletet tettek a sikertényezők csoportosítására és az eredményekre gyakorolt hatásuk vizsgálatára.

Mint, ahogy korábban már említettem Cooke-Davies (a projektmenedzsment tevékenység sikere, a projekt sikere és a tudatos projektsiker szint) kutatása által tipikus sikertényezőket, kritériumokat és szervezeti szintű felelősöket is meghatározott (2004).

Eredményei alapján a tipikus sikerkritériumok közé a határidő, költség, minőség követelményén túl a technikai teljesítmény, terjedelem és biztonság sorolható, amelyek megfelelő teljesítéséért elsősorban a projektmenedzser és csapata felelős. E szinten sikertényezőnek számítanak a projektcélok definiálása, a hatékony projektcsapat, a források rendelkezésre állása, a felelősségek és hatáskörök meghatározása, az integrált teljesítménymérés, valamint az eredményes kockázatmenedzsment.

A projektsiker szintjén a projekttulajdonos és a szponzor szerepe a meghatározó, akiknek döntően a céljuk a szervezeti előnyök elérése, valamint a projektben érintettek elégedettsége. A sikertényezők közé sorolható az érintettek elkötelezettsége, hatékony folyamatrendszer, projektmenedzsment és a funkcionális vezetés együttműködése. Míg a tudatos projektsiker szintjén az átfogó sikert a vállalati hatékonyság és termelékenység javulása jelenti, ennek az elérésben a felsővezetés és a részvényesek köre a döntő. A projekt sikerét meghatározzák e szinten a folyamatok fejlesztése, hatékony portfólió-és programmenedzsment, valamint a szervezeti tanulás (Cooke - Davies, 2004).

Más felfogásban a három szintű tagolás bár sikeresen felépíthető, ellenben az egyes kritériumok teljesítésében érintett felelősök és csoportok köre nem különíthető el egymástól, mert a

projektmenedzsment tevékenység sikerében is szerepet játszhat a vállalat vezetése, és az ügyfél véleménye (Szabó & Dancsecz, 2008).

Tovább haladva a kutatási eredmények áttekintésén, Thamhain például a konfliktuskezelést, a projektcsoport aktív bevonását, a szervezeti kultúra fontosságát, és a kommunikáció jelentőségét emeli ki, mint legfontosabb sikertényezőt (Thamhain, 2004). Ehhez az eredményhez hasonlóan a projekt teljesítése szempontjából az ütemterv, a költségek és a minőségi célok vonatkozásában, a projektben résztvevők elkötelezettsége, koordinációja, és a kompetenciája számítanak mérvadó sikertényezőknek (Jha & Iyer, 2007).

Regresszió- és korrelációanalízis segítségével tárta fel a pozitív összefüggést 2004-ben Leung, Thomas NG és Cheung a projektben résztvevők elégedettsége, a projekt határideje, a költségkeret betartása, valamint a cél iránti elkötelezettség között. Sikertényezőként elkülönítette egyrészt a projektfeladattal összefüggő tényezőket, mint például a projekt természete, alapvető értékek definiálása és cél specifikáció, másrészt a projektcsapattal kapcsolatos tényezőket (Dancsecz, 2008).

A siker kulcstényezőjeként a széles körű, mindenre kiterjedő projekttervezést, az ellenőrzést, valamint a hatékony és elköteleződés fókuszú vezetést azonosította Waeffler és Pfister (2008), ami még inkább indokoltta teszi számomra a projektvezetés és a projekt sikerességének kapcsolata közti összefüggések kutatását. Baccarini (1999) megkülönbözteti a projektvezetés sikerességének kérdését a projekt eredményének sikerességétől, de logikailag nem válik indokolttá a szigorú szétválasztásuk (Görög, 2019).

A sikertényezők spektruma rendkívül széles, és összetett, azonban a szakirodalom alapján Blaskovics (2014) kilenc csoportba sorolta be őket. A csoportosítás alapját Görög Mihály korábbi tanulmányai jelentették. A kategóriák a következők:

- a projekteredmény tartalmi behatárolásának mértéke és ezen behatárolás pontossága
- folyamatos kommunikáció a projektcsapon belül, valamint a projektcsoport és a projekt érintettjei között (ebbe a kategóriába tartozik a végfelhasználói részvétel és a felsővezetői támogatás is)
- a projekttel elérendő stratégiai cél egyértelműsége és a terv erősségének mértéke
- az idő-, erőforrás- és költségtervezés realitásának mértéke, ennek kontrollja és az erőforrások rendelkezésre állása
- a projektvezető kompetenciái és a (vezetési) stílusa
- a projektcsapat felkészültsége és motiváltsága

- a kockázatok értékelése és ezek kezelési módja
- a változásokra történő felkészülés és a változások kezelésének módja
- szervezeti és környezeti jellemzők

Utóbbi megállapítást a szakirodalmi tanulmányok áttekintése is igazolja. A humán tényezők szerepe a kutatások során egyre hangsúlyosabbá vált az évek előrehaladtával, amiből az a következtetés vonható le, hogy a projektek sikerének egyik fő forrása a "lágy" emberi tényezők figyelembevétele. Ugyanakkor a tanulmányok többsége egy-egy térségre, vagy bizonyos iparágra vonatkozott, ezért az egyes eredmények nem hasonlíthatók teljes mértékben össze egymással.

1.4 Projektmenedzser, vezetési dimenziók

A projektvezetés, mint vezetési tevékenység megkülönböztethető (Görög, 2019) az operatív, és a stratégiai vezetéstől. Ennek tükrében az operatív vezetés a működőképességre, a nyereségességre koncentrál, rövidtávon, míg a vállalkozói és a projektszerű már jövőorientált, a külső körülmények várható változásaira fókuszál. A projektvezetés mindig egy-egy egyedi eredmény elérésére összpontosít, komplex és innovatív jellegű tevékenységre irányul, a szervezet egésze vagy több funkcionális (szervezeti) egységre terjed ki a tevékenység mozgástere. Több stratégiai célt is megfogalmaznak, és ezek megvalósítása sokszor párhuzamosan zajlik. A projektvezetés, a stratégia megvalósításának eszközeként értelmezhető.

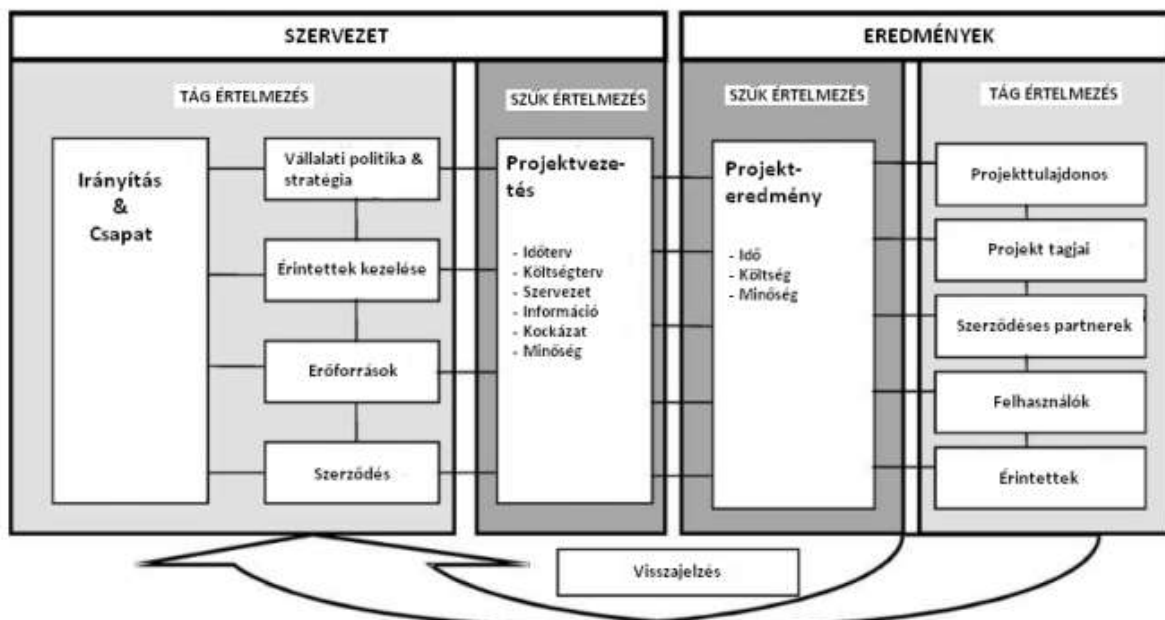
Az elmúlt évtizedek során a projektvezetés, mint szakterület kutatási tevékenységben, gyakorlati alkalmazásban, és eszköztár tekintetében is egyaránt többféle nézőpontra, szinergián ment keresztül (Görög, 2017, p. 13). Általános jellegű javaslatok léteznek, de meglehetősen kevés információ szolgál arról, hogy a vezetési stílusok hogyan kapcsolódnak a projekt sikeréhez. Tény, hogy a projektmenedzsment sikere a szervezeti kommunikációtól nagymértékben függ (PMI, 2013, p. 19), hatást gyakorolva a projektek sikerére.

A projektet megvalósító vállalat vezetője jelöli ki a projektmenedzser/menedzserek személyét, ám a projektvezető lehetőségeit tekintve a szervezeti formától függően jelentős eltérések lehetnek. A projektmenedzserek betöltött szerepükhöz mérten különböző hatáskörrel, erőforráselérhetőséggel, személyzettel rendelkeznek. Általánosságban ők vállalják a felelősséget a feladatok teljesítéséért, a csapattagok inspirálásáért, az eredményesség, és a megrendelői igényeinek kielégítéséért. A projektmenedzser az egyes projektterintetteket eltérő intenzitással vonhatja be, a projektmenedzsmentterv alapján (PMI, 2006).

Mivel a projektmenedzser közvetlen hatással lehet a projekt sikerességére, ezért kritikus fontosságú, hogy megfelelő eszközöket, vezetési stílust alkalmazzon, amelyek elősegítik a projekt- és projektmenedzsment sikerét (Raziq, et al., 2018). Ennek megfelelően a projektmenedzserek a jövőben is a szervezeti siker központi forrásai maradnak (Pinto idézi: Raziq, et al., 2017).

Turner Henley Management College-ban végzett kutatása során a hatékony projektmenedzserek hét tulajdonságát azonosította: problémamegoldó képesség; eredményorientáltság; kezdeményezési készség; önbizalom; szemléletmód, kommunikáció; tárgyalási képesség (Turner, 1999). Érdekes megállapításra jutottak a kutatók, hogy a férfi és női projektmenedzserek alkalmazott vezetési stílusa között nincs jelentős különbség (Ramos, et al., 2016). A projektvezetés sikerességének mértéke, mint sikertényező, jelentősen befolyásolhatja a projekteredmény sikerességének mértékét, de önmagában a projekt sikertelenségét nem képes elkerülni (Görög, 2019).

Ramos és kutatótársai (2016) arra a következtetésre jutottak, miszerint a sikeres projektmenedzsereknek magas szintű rugalmassággal, problémamegoldó készségekkel kell rendelkezniük, hogy a magas bizonytalansági szintű tényezőkre megfelelően tudjanak reagálni. Manapság a projektmenedzsment egyik kritikus sikertényezőjeként értelmezik a vezetést (Aga, et al., 2016).



2. ábra Projektkiválósági Modell

Forrás: (Westerveld, 2003, p. 415.)

Westerveld (2003) az úgynevezett „*Projektkiválósági Modell (Project Excellence Model)*” keretében többek között sikertényezőként azonosította a projektvezető vezetési stílusát, valamint a projektvezetés szakszerűségét. A közelmúltban is egyre több kutatás igazolta az összefüggést a sikerkritériumok, és az alkalmazott vezetési stílus között, mert az emberi erőforrás a siker legfontosabb tényezője. E gondolatmenet alapján nagyobb figyelmet kell szentelni a személyes vezetés területnek, a siker esélyének növelése érdekében.

1.5 A projektvezető vezetési stílusa

1.5.1 Általános vezetéselméleti megközelítések

A szakirodalmak az emberi tényező szerepét a sikeres projektvégrehajtás kulcselemeként tartják számon. Blaskovics meghatározása alapján „*a vezetési stílus a projektcsapat irányítását és a projektek menedzselését foglalja magában*” (Blaskovics, 2015, p. 18). A vezetési stílus Görög definiálása alapján „*az a vezetői magatartásforma (viszonyulás a vezetettekhez), amelyen keresztül egy vezető hatást gyakorol a vezetettekre egy kitűzött cél elérése érdekében*” (Görög, 2013, p. 67.) Görög Mihály szerint a projektvezetőnek figyelembe kell vennie a projektkörnyezet sajátosságait és a projektcsoporthoz tartozó karakterét amikor hatást gyakorol a projektcsoporthoz. A projektvezető vezetési stílusa a személyiségjegyeken keresztül érvényesül, egyben kritikus sikertényezőnek is számít (Görög, 2013). A projektek sikeres teljesítése érdekében elengedhetetlen felismerni, hogy a projekt jellege, a szervezet és a csapat jellemzői milyen vezetési stílus alkalmazását igényli, vagy éppen fogadja el.

Hivatkozva a korábbi szakirodalmakra, a vezetési stílus definiálása, az arra vonatkozó felfogások kategorizálása sokrétű. Az 1880-1920-as időszakban kezdődött a vezetési tanulmányok rendszerezett leírása. A tudományos igényű kimunkálások Taylor, Fayol, és Weber nevéhez köthetők (Gaál & Szabó, 2007), kiindulási alapot biztosítva a kontingenciaelméletek továbbfejlesztéséhez (Dobák & Antal, 2016). A vezetési stílusra vonatkozó felfogások az elmúlt években jelentős fejlődésen mentek keresztül, melynek főbb korszakai összefoglalva a 2. táblázatban láthatóak.

2. táblázat Vezetési stílusra vonatkozó felfogások

Megközelítések	Elméletek		
Viselkedéseméleti 1950-es évek	<i>Lewin</i> Iowai Egyetem • autokratikus • demokratikus • laissez faire	<i>Likert</i> Michigani Egyetem • feladatcentrikus • beosztott/kapcsolatcentrikus	<i>McGregor</i> • X elmélet • Y elmélet
Szituatív 1960-as évek	<i>Fiedler</i> feladatstruktúra, vezető és követő kapcsolat, vezető pozícióból fakadó ereje (feladat – és kapcsolatorientáció)	<i>Hersey és Blanchard</i> beosztottak képessége és motivációja (szituatív)	
Kortárs 1990-es évektől	Átalakító & üzletkötő	Érzelmi intelligencia	Kompetenciaalapú

Forrás: saját szerkesztés (Cserhádi, 2019) alapján

Az 1950-es években a vezetőkre jellemző speciális viselkedési minták, cselekvési módok alapján három fő terület különült el, majd az 1960-as évektől kezdve a körülmények, és feltételek azonosítása alapján történő hatékony vezetői felfogásokat kutatták. Mintzberg (1973) a vezető tevékenységét három szerepkörhöz rendelte hozzá: interperszonális, információs és döntési szerepkör. Ugyanis álláspontja szerint korábban túlzott figyelmet szenteltek a kutatások az autokratikus, és részvételen alapuló stílusokra, így a vezetői személyes magatartás elemzése, megértése háttérbe szorult. A projektmenedzsment tanulmányokban, az 1990-es évek környékén a vezetéselméletet kutatók minél inkább a vezető személyiségét, az embert helyezték a középpontba. Ettől az időszaktól kezdve, a kortárs szellemében a vezetői jellemvonásokat, kompetenciákat, valamint a munkatársak közötti kohéziót kezdték el vizsgálni. A 2000-es évektől kezdve az empirikus tanulmányok, a pszichológiai megközelítések, a kompetencia, a karizmatikus, és a transzformatív irányzatok mellett érvelnek, ha a vezetői hatékonyságról van szó (Aga, et al., 2016).

A következőkben azon irányzatokat mutatom be részletesen, amelyeket leggyakrabban vizsgáltak a projektek sikerességével összefüggésben.

1.5.2 Vezetési stílus megközelítések a projektmenedzsmentben

Tanulmányok igazolták, hogy a projektvezető vezetési stílusa hatással van a projektek sikerességére. Azonban a különböző tanulmányok számos eltérő vezetéselméleti koncepcióra alapoztak, így elengedhetetlen a különféle megközelítések áttekintése, hogy mely területeken, milyen kutatási eredmények születtek. A vezetési felfogások jelentős változáson mentek

keresztül az idő előrehaladtával. Fejlődési sorrendben haladva megfigyelhető a feladat- és kapcsolatorientált vezetés, szituatív irányzat, átalakító & üzletkötő megközelítés, érzelmi intelligencia, és kompetencián alapuló megközelítés térnyerése.

A projektmenedzsment vetületében eltérő kutatási eredmények találhatók.

1.5.2.1 Feladat- és kapcsolatorientált vezetés

A sikertényezőket és a vezetési stílust vizsgáló Ohioi és Michigani tanulmányok elemzése alapján egyértelműen két csoport különíthető el, a feladatközpontú és kapcsolatközpontú személyes vezetés (Slevin & Pinto, 1991).

A kutatások alapján a projektsikertényezők egyik csoportját alkotják a projektmenedzsment technikai részéhez kapcsolódó, míg a másik a humán oldalról történő megközelítés (Cserhádi & Polák-Weldon, 2013). A feladatorientált vezetők a határidőkre, míg a kapcsolatorientáltak pedig a bizalom és tisztelet megteremtésére összpontosítanak (Henkel, et al., 2019).

A feladatorientált területek közé sorolhatóak a műszaki, a terv végrehajtásával kapcsolatos technikai kérdések, a bizonytalan eseményekre, az életciklusra, és az operatív feladatokra, történő reagálás (Müller, et al., 2017). Lényegében a feladatorientáció jellemző a vezetőre, ha inkább a projekt koncepcióját, világos és elérhető célok kidolgozását helyezi előtérbe, és inkább a tervezésre, struktúrára, ellenőrzésre, kockázatkezelésre koncentrál. Amennyiben a munkatársaival való kapcsolat kialakítására törekszik a vezető, az elkötelezett projekts csapatot, az ügyféllel való konzultációkat, kommunikációt, az együttműködést és a részvételt hangsúlyozza, úgy a viselkedésében a humánorientáció jelenik meg.

A vizsgálati eredmények többsége bizonyítja, hogy a hatékony vezetés egyidejűleg a két viselkedésmód kombinációján alapul. Cooke-Davies (2002) kutatásai során a projektmenedzsment emberi és technikai dimenzióját egyidejűleg fontosnak véli, mivel véleménye szerint a két dimenzió összevonása eredményezi a sikeres projektmegvalósítást. Chaudry és szerzőtársainak (2019) a kutatásából kiderül, hogy ami az életkort és a szakmai tapasztalatot illeti a feladatorientált vezetési stílust elsősorban a fiatalabb és kevésbé tapasztalt projektmenedzsmentesek részesítik előnyben (Chaudhry, et al., 2019). További eredmény, hogy a kapcsolatorientált stílust gyakrabban alkalmazzák a mátrix struktúrájú, vagyis bonyolultabb felépítésű szervezetekben dolgozó projektmenedzsmentesek, mint a projektre orientált szervezeti formában dolgozóknál (Chaudhry, et al., 2019).

Henkel és társai (2019) 129 projektmenedzser vezetési magatartását vizsgálták a projektek sikeréhez kapcsolódva szimulált projekt helyzetben. Fiedler vezetési stílus önértékelő kérdőíve alapján végeztek felmérést, hogy a feladat- vagy kapcsolatvezetési viselkedési stílust részesítik inkább előnyben a projektmenedzserek. Eredményeik azt igazolják, hogy a projektek sikeres megvalósítása érdekében a kezdeti szakaszban a feladatorientált vezetési stílus alkalmazása ajánlott, mert csak a vezető ismeri az elvégzendő projekt teljes terjedelmét. Továbbá a kitűzött feladatok ütemezett teljesítése érdekében, még a legelején tanácsolt a csapaton belüli szerepek, felelőségek meghatározása. Nem véletlen, hogy a hagyományos projektmenedzsment tanfolyamok/képzések is sokkal inkább a „kemény technikai” projektmenedzsment szakmai készségek elsajátítását helyezik előtérbe, mint a „lágyak” fejlesztését (Henkel, et al., 2019) .

Ahmed és társai a tanulmányuk során 197 fejlesztési projektmenedzser tapasztalatait mérték fel kérdőíves formában (Ahmed, et al., 2023). Az adatgyűjtés korrelációs elemzésének eredményei alapján a feladatorientált, és kapcsolatorientált készségek egyaránt szignifikáns és pozitív kapcsolatban állnak a projekt sikerével. A kutatás kitér a felsővezetői támogatás fontosságára. A költségek, ütemezés, terjedelem és minőségi paraméterek betartása mellett, hogyha a felsővezetés gondoskodik az erőforrások időben történő ellátásáról, és hatékonyan működik a kommunikáció a szakmailag hozzáértő projektcsapattal, akkor növelhető a siker valószínűsége (Ahmed, et al., 2023). A legtöbb esetben meghatározó szerepet játszik a kapcsolatorientáció, vagyis az egyénekre, az érintett csoportokra és a kommunikációra történő odafigyelés (Borgulya & Somogyvári , 2016).

Összesen 117 Project Management Institute tag, vagy az IT szektorban dolgozó projektmenedzser vezetési stílusára vonatkozó kérdőíves válaszát vizsgálták regressziós elemzéssel, hogyan kapcsolódik a projektteljesítéshez, és a csapat elkötelezettségéhez (Nauman, et al., 2010). A virtuális csapatok elkötelezettségére pozitívan hat a felhatalmazás, a feladattal és az emberekkel való törődés, ez utóbbi az ügyfélszolgálat működésében nyilvánul meg. A feladat- és a kapcsolatorientált hozzáállás mérésére Clark ötfokozatú Menedzserháló skáláját alkalmazták, mert e skála kérdései voltak relevánsak a vezetési stílus megítéléséhez.

Egy lefedetlen rés betöltése céljából készített ázsiai tanulmány (Rehman, et al., 2020) a feladat- és kapcsolatorientált vezetési stílus hatását vizsgálta a dolgozók munkahelyi hozzáállására, és eredményességére vonatkozóan. 15 különböző projekten belüli 757 résztvevő kérdőíves adatfelvételének elemzése feltárta a projektvezető vezetői magatartása, a munkaköri attitűdök és a munkavállalók munkavégzési eredményei közötti összefüggést. A kutatás megerősítette, hogy a vezetői viselkedés meghatározza a dolgozók munkahelyi hozzáállását,

azaz elégedettségét, az eredményességét, azaz a részvételi hajlandóságukat, elkötelezettségüket. Ezek a tényezők fontosak lehetnek a munkavállalók megtartása, és teljesítménye szempontjából is.

Összefoglalva a tanulmányok eredményét, a projektvezetőnek több vezetési stílus egyidejű alkalmazása javasolt a projekt különböző fázisaiban felmerülő kihívások leküzdéséhez. Természetesen a projektvezető vezetési stílusát a projektfeladat jellege és a környezet jellemzői is nagyban befolyásolják, de figyelembe kell venni a projektcsapat tagjainak jellemzőit, és igényeit is, ami már inkább a következő fejezetben kifejtésre kerülő szituatív megközelítéssel állítható párhuzamba (Henkel, et al., 2019).

A kutatások jelentős része igazolja, hogy a fejlesztési projektek sikeres befejezésének nagyobb az esélye, ha a projektmenedzserek feladat-, kapcsolatorientációra és még innovációorientációra jellemző stílusjegyeket is alkalmaznak. (Ahmed, et al., 2023).

3. táblázat Feladat- és kapcsolatorientált elméleti megközelítésen alapuló kutatások

Vezetési stílusirányzat	Szerző	Évszám	Eredmény
Feladat és kapcsolatorientáció	Cooke-Davies	2002	Egyidejű alkalmazása vezet sikerhez.
	Nauman, Khan, Ehsan	2010	Virtuális csapatok elkötelezettségét pozitívan befolyásolja a humánorientáció.
	Müller, Packendorff, Sankaran	2017	A vertikális és horizontális megközelítést veszi alapul, interperszonális és intraperszonális kölcsönhatásokat.
	Henkel, Marion, Bourdeau	2019	Projekt életciklusához igazított, szituatív irányú megközelítés ajánlott az eredményesség érdekében.
	Rehman, Shahzad, Farooq, Javaid	2020	Feladatorientált vezetés magas szintje pozitív összefüggést mutat a megtartás, elégedettséggel, de negatívat az elkötelezettség irányában. A kapcsolatorientált vezetés pozitívan hat az elkötelezettségre, elégedettségre, részvételre, teljesítményre, de negatívan a megtartásra.
	Ahmed, Philbin, Paracha	2023	Pozitív korrelációt igazol a vezetési stílus és a projekt sikere között, illetve a felsővezetői támogatás fontosságát emeli ki.

Forrás: saját szerkesztés

A vezetési stílusok azonosítására vonatkozó primer adatgyűjtéseket strukturált interjú, és/vagy kérdőív formájában végezték el. A vezetői magatartásprofil méréséhez általában Northouse's Leadership Style vezetői kérdőívét, Fiedler vezetési stílus önértékelő kérdőívét, vagy Clark ötfokozatú Menedzserhálóját alkalmazták.

1.5.2.2 Szituatív irányzat

Görög Mihály (2017) tanulmányi áttekintésére hivatkozva a vezetéstudományban a kontingencia-elmélet több különböző felfogásban is megjelent már. A szituatív irányzatra dolgozatomban egyaránt hivatkozom kontingencia elméletként, szinonimaként használva a két kifejezést. A vezetésről készített legtöbb felmérés azt mutatja, hogy a vezetés feladat - és kapcsolatorientált elemek kombinációja, ugyanis a szituáció-elmélete szerint nincs kizárólag egyetlen tökéletes módszer mások viselkedésének befolyásolására (Szabolcsi, 2016).

Szituációs vezetőként olyan stratégiai megközelítést kell alkalmazni, amely magában foglalja a célok meghatározását, a helyzetek azonosítását, a vezetési stílus összehangolását és annak meghatározását, hogy az egyeztetési folyamat hogyan fog megvalósulni (Sims, et al., 2009). Fiedler (1980) közelítésmódja szerint a vezetői stílus elsődlegesen feladatorientált, vagy humánorientált, ami részben veleszületett adottságként fogható fel, ennek révén nehezen tanulható (Görög, 2017).

Fiedler a két orientációt a személyiségen keresztül megnyilvánuló tényezőként tartja számon, ezért kontingencia modelljében három változót (vezető - beosztottak kapcsolat a feladat strukturáltsága, vezető hatalma) vesz figyelembe, mindegyikhez két alternatívát rendelve (Bakacsi, 2015). A személyiségközpontú modellben a vezető-beosztott számára a kedvezőtől a kedvezőtlenig összesen nyolc szituáció határozható meg, és mindegyik esetben más-más vezetési stílus eredményezhet jó teljesítményt.

Hersey és Blanchard (1982) a korábban bemutatott kapcsolatorientáció és feladatorientáció dimenziók mentén négy vezetési stílust határozott meg: diktáló, eladó, résztvevő, delegáló (Hersey & Blanchard, 1982). A szituációs modellben a független változó a beosztottak szakmai érettsége, és pszichikai érettsége. Utóbbiak mutatnak irányt, hogy milyen vezetési stílust alkalmazzanak a vezetők a különböző helyzetekben. Általánosan összefoglalva a szituációs modellek célja, hogy a vezetési szituációkhoz megfelelő stílusváltozatokat rendeljen hozzá a hatékonyság elérése érdekében. Ez a megközelítési irány szemléletbeli váltást is jelent a korábbi felfogáshoz képest. A vezetők a személyes értékek, nézetek és az egyéni sikerről alkotott víziók alapján cselekednek a siker elérése érdekében (Chin, 2011).

A kontingencia-elméletek különböző helyzetekre és kölcsönhatásokra épülnek, egymáshoz viszonyítva eltérő előnyös és hátrányos sajátosságokkal rendelkeznek (Görög, 2017). A vezetési jellemzők és a munkavállalói sajátosságok más-más interakciókat váltanak ki,

alapvetően nem hagyja figyelmen kívül a projekt összetettségét, a tagok sokszínűségét, és kultúráját (Chin, 2011).

Megállapítható, hogy a projektmenedzserek különböző vezetési stílusokat alkalmaznak. Chaudhry és társainak a tanulmányai (Chaudhry, et al., 2019) azt bizonyítják, hogy a szoftveripari projektek esetén a szituatív, azaz helyzetfüggő vezetési stílust alkalmazzák leggyakrabban. Megállapításuk szerint a tapasztalt projektmenedzserek nagyobb valószínűséggel alkalmaznak ilyen vezetési stílust, ellentétben a kevésbé tapasztalt projektmenedzserekkel, akik általában racionálisabbak, és kevésbé támaszkodnak intuícióikra. Összefoglalásként arra a következtetésre jutottak, hogy a szituatív megközelítésen belül, a részvételen alapuló vezetési stílus kulcsfontosságú a hatékony csapatépítés szempontjából, később ez jobb csapatmotivációhoz és projekteredményekhez vezet.

Princes, és Said (2022) elsősorban a pénzügyi fenntarthatóságra koncentráló vizsgálata alapján általában a projektek rövid időtartama nem teszi lehetővé a csapattagokkal való kapcsolatépítést. A vezetőnek nincs sok ideje a tagok megismerésére, a kölcsönös empátia kialakítására. Másrészt az erre irányuló túl sok erőfeszítés a projekt időtartamát negatívan befolyásolhatja, ami a haszon csökkenését eredményezheti. Ebből az a következtetés vonható le, hogy az ütemterv betartása érdekében nem prioritás a tagokkal való kapcsolat kiépítése. A kvantitatív adatelemzéshez három látens változót neveztek meg: a teljesítményre való felkészültséget, a szituációs vezetést és a vezetőkhöz vetett bizalmat. Bár bizonyítást nyert az is, hogy a projekt akadályainak leküzdéséhez fontos a projektagok teljesítőkészsége. Ezeket a változókat a vezetőhöz vetett bizalom és a szituációs vezetés támogatja, pozitív, és jelentős hatást gyakorolva a pénzügyi fenntarthatóságra. A vizsgálat eredménye tükrözi, hogyha a csapattagok megbíznak a vezetőben, akkor a munkatársak a képességeiknek megfelelően végzik el a feladataikat. A bizalom társadalmi tőkeként működik, amely elősegíti az alkalmazottak és a vezetők közötti koordinációt és együttműködést, és kölcsönös előnyöket teremt (Bose, et al., 2019).

1.5.2.3 A kortárs vezetési elméletek

A kortárs vezetési elméletek között számos új irányzat látott napvilágot, melyek közül az átalakító & üzletkötő megközelítést, az érzelmi intelligencián, valamint a kompetencián alapuló irányzatot mutatom be az alábbiakban.

a. Átalakító & üzletkötő (transzformatív és tranzakcionális)

Az átalakító vezetés hatásai az utóbbiak szerint határozhatóak meg (Avolio & Bass, 2002):

- mások motiválása az érintettek által eredetileg megcélzott – illetve általuk korábban lehetségesnek tartott – teljesítmény meghaladására,
- a vezetettek morális érettségének fejlesztése, érdeklődésük mélyítése, kiterjesztése,
- motiválás az önérdeken való túllépésre a csoport, szervezet, társadalom javára,
- az önértékelés felvetésével a feladatvégzésben való tényleges elkötelezettség és részvétel elősegítése

Avolio és Bass (2002) tanulmányai alapján az átalakító vezetés magatartási formái közé sorolható az idealizált jövőkép megfogalmazása, az inspiráló motiváció, az intellektuális kihívás biztosítása, és a személyes kapcsolat, odafigyelés. Ez a vezetési stílus radikális változásokat igyekszik előidézni (Müller & Turner, 2010), valamint jövőorientáltan támogatja a csoporttagokat és az általuk elképzeltnél jobb teljesítményre ösztönzi őket. A projektmenedzserek átalakító/transzformatív vezetési stílusa modernebb felfogást tükröz, és több tag vesz részt a döntéshozatali folyamatban (Holmlund & Lindqvist, 2015). Az ilyen stílusú vezetők sokkal több tagot vonnak be a döntéshozatali folyamatba, ami pozitív hatással van a projekt sikerére (Afzal, et al., 2018).

b. Érzelmi intelligencián alapuló irányzat

Goleman (1998) elmélete alapján az érzelmi intelligencia alapvetően négy alapvető összetevőből épül fel, melyeknek mindegyike további tényezőkből tevődik össze: önismeret, önmenedzselés, szociális tudatosság, szociális készség. Az érzelmi intelligencia alapú megközelítés azon az elven alapul, hogy a projektvezető érzelmi intelligenciája nagymértékben hozzájárul a projektsikerhez (Blaskovics, 2014).

Goleman (2004) tanulmánya alapján az érzelmi intelligencia jelentős hatással van a projekt sikerére. Az ilyen vezetők nagyobb valószínűséggel jobban kezelik a kapcsolataikat, hatékony csapatot alakíthatnak ki, és projekt/szervezeti sikert érhetnek el (Goleman, et al., 2013). A hatékony csapatot az inspiráló vezetés, a csapatmunka és az együttműködés jellemzi. Az érzelmileg intelligensebb projektmenedzserek jobban teljesítenek, mint társaik, hiszen nemcsak a saját érzelmeiket ismerik fel, és kezelik megfelelő módon, hanem másokét is (Afzal, et al., 2018).

Müller, Geraldi és Turner (2012) kutatási eredménye bemutatja, hogy a projektnél a „lágý” sikertényezők közül fontosabb a projektmenedzser vezetői szerepköre, mint a menedzseri. A projektmenedzsernek fel kell ismernie a csapatának az igényeit, és megérteni, mi motiválja őket, mi az érdekük a projekt megvalósítása közben. Ezenkívül tisztában kell lennie saját

gyengeségeivel és erősségeivel, hogy megfelelő döntéseket hozhasson. Az érzelmi intelligencia hatását vizsgálva (Maqbool , et al., 2017), a magas érzelmi intelligenciával rendelkező projektmenedzserekre vonatkoztatva állapították meg, hogy ők nagyobb sikert érhetnek el a projektekben, mint társaik.

Sunindijo (2015) kutatása igazolja, hogy az érzelmi intelligencia jelentős hatással van a projekt költségkeretének a teljesítésére és a projekt minőségi teljesítményére.

c. Kompetencián alapuló irányzat

Az utóbbi években egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a kutatások a vezetői kompetenciák felmérésére, és tanulmányozására. Alapvető tény, hogy a projektvezetőnek széleskörű kompetenciára van szüksége (Blaskovics, 2014). A vezetőknek olyan komplexitásokkal kell megküzdeniük, amelyek vegyes, azaz kognitív, viselkedési és szociális készségeket foglalnak magukban, amelyek különböző ütemben fejlődnek és eltérő tapasztalatokat igényelnek (Tortorella & Fogliatto, 2017).

Dulewicz és Higgs (2003) a három (intellektuális, vezetői, érzelmi) kompetenciaterületen belül számos tényezőt azonosítottak, és ezeket összefüggésbe hozták a célorientált, involváló és az elköteleződés fókuszú vezetési stílusok jellemzőivel. Müller és Turner (2010) megvizsgálta azokat az emocionális, vezetési és intellektuális kompetenciákat, amelyek alapján az egyes vezetési stílusok kategorizálhatók.

4. táblázat A kompetenciák hatása a vezetési stílusra

Kompetencia csoportok	Kompetenciák	Vezetői stílusok		
		Célorientált	Involváló	Elköteleződés fókuszú
Intellektuális kompetenciák (IQ)	Kritikai elemző és ítélőképesség	Magas	Közepes	Közepes
	Előrelátás és képzelőerő	Magas	Magas	Közepes
	Stratégiai perspektivikusság	Magas	Közepes	Közepes
Vezetői kompetenciák (MQ)	Kommunikációs készség	Közepes	Közepes	Magas
	Erőforrás kezelés	Magas	Közepes	Alacsony
	Felhatalmazás	Alacsony	Közepes	Magas
	Kidolgozás (tervezés)	Közepes	Közepes	Magas
	Megvalósítás (teljesítés)	Magas	Közepes	Közepes
Érzelmi kompetenciák (EQ)	Öntudatosság	Közepes	Magas	Magas
	Érzelmi szilárdság	Magas	Magas	Magas
	Motiváció	Magas	Magas	Magas
	Fogékonyság (érzékenység)	Közepes	Közepes	Magas
	Befolyásolás	Közepes	Magas	Magas
	Intuíció	Közepes	Közepes	Magas
	Lelkiismeretesség	Magas	Magas	Magas

Forrás: saját szerkesztés (Müller & Turner, 2010, p. 438.) alapján

A tanulmányok alapján (Higgs & Dulewicz, 2003) a vezetői kompetenciacsoport a vezetés funkcionális területeihez tartozó tudást és képességeket jelenti, elemei közé tartozik a kommunikációs készség, erőforrás-kezelés, felhatalmazás, kidolgozás (tervezés), valamint a megvalósítás (teljesítés). Az intellektuális kompetenciacsoport jellemzően az intelligenciára, valamint a problémamegoldási képességre fókuszál, elemei a kritikai elemző- és ítélőképesség, az előrelátás és képzelőerő, valamint a stratégiai perspektivikusság. Az érzelmi kompetenciacsoport a magatartási, az érzelmi és a motivációs kategóriákat összesíti, elemei közé tartozik az öntudatosság, érzelmi szilárdság, a motiváció, a fogékonyság, a befolyásolás, az intuíció és a lelkiismeretesség.

A kompetenciákon alapuló megközelítés összegzi a korábbi irányzatokat, hiszen egybegyűjti az intellektuális kompetenciát (IQ), a vezetői kompetenciát (MQ), és az érzelmi kompetenciát (EQ). A vezetőnek olyan veleszületett személyiségjegyekkel kell rendelkeznie, mint az improvizációs képesség, empátia és motiválás képessége, amelyek nehezen sajátíthatók el teljeskörűen, de kisebb vagy nagyobb mértékben fejleszthetőek (Görög, 2017)

Több tanulmány fókuszál arra, hogy a vezető milyen kompetenciákkal rendelkezik, és azokat hogyan tudja felhasználni és alkalmazni a siker elérése érdekében.

5. táblázat Kompetencián alapuló vezetési stílus kutatások összegzése

Szerző	Vizsgált terület	Eredmény
Mount et al. (2006)	Érzelmi kompetencia és a siker kapcsolata.	A projektmenedzserek sikeréhez hozzájáruló készségek 69%-a az érzelmi kompetencia (önbizalom, befolyás, teljesítményorientáció, csapatmunka és koordináció), és mindössze 31%-a szakmai hozzáértés.
Müller & Turner (2007)	Vezetési stílus és a projektsiker kapcsolata.	Szignifikáns összefüggést találtak a sikeres projektmenedzserek EQ-ja és a projekt sikere között.
Clarke (2010)	Vezetési stílus és EQ vizsgálata.	A projektmenedzserek kompetenciamutatói (azaz a kommunikáció, a csapatmunka, a figyelmesség és a konfliktuskezelés) pozitív hatással vannak a projekt sikerére.
Verburg, Bosch-Sijtsema, Vartiainen, (Verburg, et al., 2013)	Virtuális csapat és a vezetési stílus kapcsolata.	Fontos a megbízható csapat létrehozása, amelyben a tagok nyitottak egymás felé, és fontos a kommunikáció módja.
Tabassi et al. (2016)	Vezetési stílus, és projektsiker kapcsolata.	A sikerkritériumokkal való legnagyobb összefüggést az IQ és MQ kompetenciacsoport mutatja.
Podgorska, Pichlak (2019)	Projektmenedzserek vezetői kompetenciáinak elemzése, és a projektsiker kapcsolata.	Az eredmények elemzése rámutatott, hogy a projekt sikerességét a projekt típusától függően más kompetenciák befolyásolják.
Li, et al. (2020)	Projektsiker és a projektmenedzser vezetési stílusa közötti összefüggés.	A kompetenciák illeszkedése a program kontextusához pozitívan befolyásolja a program sikerességét.

Forrás: saját szerkesztés

Müller és Turner (2007) a kompetenciákon alapuló megközelítés nyomán vizsgálta a projektvezető vezetési stílusát. Eredményeik alapján az érzelmi kompetenciák járulnak hozzá leginkább a projekt sikeréhez, viszont a vezetői és intellektuális kompetenciák kevésbé. A 15 egyéni kompetenciát tekintve a lelkiismeretesség, az érzékenység és a kommunikáció korrelál a projekt sikerével, a stratégiai perspektíva, vagyis a jövőkép viszont negatívan. Egy későbbi, 2010-es tanulmányuk alapján (2010) az egyes kompetenciaelemek fontosságát is elemezték, és arra a következtetésre jutottak, hogy a kritikai elemzés és ítélőképesség (IQ), a befolyásolás, a

motiváció és a lelkiismeretesség (EQ) a legmeghatározóbb kompetenciák a kiemelkedő projektvezetői teljesítmény elérésében.

Clarke (2010) szintén megállapította, hogy a projektmenedzserek kompetenciái jelentős mértékben és pozitívan befolyásolják a projektsikert. Azok a menedzserek, akik közvetlen kapcsolatban állnak az alkalmazottaikkal, figyelmesek, jól tudják kezelni a konfliktusokat, elősegítik a csapatmunkát az alkalmazottaik között, hiszen mentorok is egyben, és ezáltal kollektív sikereket érnek el.

Podgorska és Pichlak (2019) empirikus tanulmánya igazolta, hogy a projekt sikerességét a projekt típusától függően más-más kompetenciák befolyásolják.

Áttekintve a kutatások eredményét egyértelműen bizonyított a projektsiker és a projektvezető kompetenciái közötti összefüggés. Az érzelmi intelligencia fontossága, és a megfelelő kommunikáció gyakran került előtérbe.

1.5.3 A vezetési stílus a projektcsapat jellemzőivel összefüggésben

A projektkörnyezetet vizsgálva (Alam , et al., 2008) a következők szerint azonosították azokat a tényezőket, amelyek közvetlenül alakítják a projektkörnyezet jellemzőit:

- A projektcsoporthoz képzettség, ami különösen fontos olyan esetben, amikor a projektvezető nem rendelkezik vonali hatáskörrel a projektcsoporthoz munkatársai fölött.
- A projektnek otthont adó szervezet projektvezetési kultúrája (felkészültsége).
- A projektben érintettek egyetértési szintje.
- A projekt folyamat kiszámíthatóságának mértéke, ami a szerzők álláspontja szerint a hasonló projektekben szerzett tapasztalatokon alapul.

A projektsikerről foglalkozó szakirodalom több megközelítésből is vizsgálta az egyes csapatok jellemzőit, és pozitív kapcsolatokat mutatnak be a vezetés és a csapat által elért eredmények között.

A projektek sikerének a forrásaként az emberi erőforrás szerepét vette górcső alá Szabó Lajos és Dancsecz Gabriella (2008), akik a kutatásuk során a projekt feltételezett sikertényezőit, sikerkritériumait, és a fennálló lehetséges kapcsolatokat vizsgálták. Eredményeik alapján fontos szerepet játszanak a projektcsoporthoz vezetői és tagjai, valamint a partnerek, vállalkozók és hatóságok is a projekt sikerében. A projektcsapat kompetenciája, elkötelezettsége és a projekteket támogató szervezeti kultúra nélkülözhetetlen az eredményes munkához és a hatékony megvalósításhoz (Cserhádi & Polák-Weldon, 2013). Következésképpen megfelelő

vezetőre, támogató kultúrára van szükség a jó teljesítmény elérése érdekében. Nem meglepő módon, ha van rá lehetőség, általában olyan projekttagokat választanak ki a vezetők, akiket alkalmasnak ítélnék meg, és akik rendelkeznek a szükséges képességekkel a feladatok elvégzéséhez (Princes & Said , 2022).

A vezető munkájában a szakmai hozzáértés mellett ugyanolyan nagy a jelentősége a kommunikációs stratégiának is, informáló, motiváló, érzelmi és ellenőrző funkciót is betöltve (Borgulya & Somogyvári , 2016). A sikertényezők meghatározásánál is kulcsszerepet töltött be a kommunikáció, amiből az következik, hogy a siker, a vezetési stílus, és a kommunikáció mennyisége és minősége között szoros az összefüggés. A kutatási eredmények áttekintése még inkább felkelti a kíváncsiságot a további specifikusabb vizsgálatok elvégzésére.

A projektmenedzserek fontosnak tartják egy megbízható csapat létrehozását, amelyben a tagok bizalommal vannak és nyitottak egymás felé, és amelyben fontos a kommunikáció módja. Ezek a feltételek hozzájárulnak a projekt rövidebb idejű teljesítéséhez valamint az összehangolás és a közös célok megteremtéséhez (Verburg, et al., 2013). A projektmenedzser vezetési stílusa és a csapatmunka (kommunikáció, együttműködés és összetartás) pozitív kapcsolatát tárta fel Yang, (2011), majd később Bilal (2021) és társai. Összefüggést fedeztek fel az egyértelmű kommunikáció, és a projekt gyorsabb lebonyolítása között, elősegítve ezáltal a projektcélok megvalósítását (2021). A projektmenedzserek szerint fontos a bizalom, és a nyílt kommunikáció, hogy az emberek tudják, mit kell tenniük, amennyiben kevesebb félreértés keletkezik, az hozzájárul a projekt gyorsabb lebonyolításához.

Pearce és Herbig vizsgálata alapján a csapat mérete összefügg a csapat hatékonyságával, hiszen jelentősen befolyásolja az egyének feladatellátásának módját (Pearce & Herbig, 2004).

Az elemzések során arra a következtésre jutott Redick és társainak a tanulmánya, hogy a sikeres projektmenedzsereknek rendelkezniük kell interperszonális és intraperszonális kompetenciákkal ahhoz, hogy projektcsapatokat vezessenek és fejleszthessenek (Redick, et al., 2014). Nyilvánvaló, hogy a stratégiai gondolkodás kulcsfontosságú lesz abban, hogy egy projektcsapatot sikeres eredményre vezessenek. Blaskovics (2014) megállapította, hogy érdemesebb nagyobb hangsúlyt helyezni a projektcsapat kompetenciájának, és igényeinek a felmérése is. A projekttagok a tudás birtokosai, ők általában már megfelelő tapasztalatra tettek szert, és a hatékony teljesítmény érdekében fontos lehet számukra a megfelelő szabadság biztosítása is. Ugyanakkor az eredményeiből kiderül, hogy még egy hozzáértő projektcsapatot is irányítani és ellenőrizni kell, a projektterv teljesülése érdekében.

Liao (2016) kutatása alapján, ha a csapat tagjai szoros kapcsolatban állnak egymással, és szakmailag tapasztaltak, könnyebben együttműködnek, és közösen vállalják a felelősséget. A virtuális csapatokban a célok elérése érdekében, egyre elterjedtebb a kollektív felelősségvállalás, és ezzel párhuzamosan a megosztott vezetés. Előfeltétele ennek a működésnek, hogy a résztvevők képesek legyenek az együttműködő döntéshozatalra, a célok kialakítására és elérésére (Dulebohn & Hoch, 2017).

Az elméleti témakörök áttekintését követően a kutatási tervet, majd a gyakorlati kutatás eredményeit mutatom be.

2 KUTATÁSI TERV

Dolgozatomban a projektmenedzsment témakörét, azon belül is a projektsiker, a vezetési stílus, és a projektcsapat jellemzőit vizsgáltam. A korábbi szakirodalmi eredmények alapján kutatási kérdéseket alakítottam ki, és feltételezéseket fogalmaztam meg. Kutatásom célja, hogy feltárjam mely vezetési stílus támogatja leginkább a K+F jellegű projektek sikerességét, és megvizsgáljam, ezt mennyiben befolyásolják a projektcsapat jellemzői.

A következő kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

K1.) Melyik kompetencián alapuló vezetési stílus támogatja leginkább a K+F jellegű projektek sikerességét?

K2.) A projektcsapat jellemzői közül melyek mutatnak összefüggést a projektvezető vezetési stílusával?

K3.) Meghatározható-e, hogy az egyes vezetési stílusok tekintetében mely vezetői kompetenciák a dominánsak?

A kérdések alapján a következő feltételezéseket fogalmaztam meg:

F1. Az elköteleződés fókuszú vezetési stílus támogatja leginkább a K+F jellegű projektek sikerét.

A szakirodalmi elemzések alapján egyértelműen bizonyított a projektsiker és a projektvezető kompetenciái közötti összefüggés. Müller és Turner (2007) a kompetenciákon alapuló megközelítés nyomán vizsgálta a projektvezető vezetési stílusát, ami alapján megkülönböztethető a célorientált, az involváló és az elköteleződés fókuszú vezetési stílus. Müller és Turner (2010) több projekttypus tekintetében vizsgálta a kívánatos vezetési stílust. Az informatikai és technológiai fejlesztések terén a leginkább jellemző vezetési stílusként az elköteleződés fókuszú vezetést azonosították.

F2. A projektcsapat jellemzői közül a tapasztalat függ össze a projektvezető vezetési stílusával.

Nem hagyható figyelmen kívül a projektcsapat jellemzőinek és a projektvezető vezetési stílusának a kapcsolata. A projektkörnyezetet és a csapat karakterét több tanulmány is vizsgálta (Alam, et al., 2008; Verburg, et al., 2013; Liao, 2016; Dulebohn & Hoch, 2017; Princes & Said, 2022). Összefoglaló eredményként megállapítható, hogy a vezetői viselkedés összefüggésben áll a munkahelyi hozzáállással, a projektagok teljesítőkészségével, és a jobb teljesítmény

elérésében szerepet játszik a hasonló projektekben szerzett tapasztalat. Ugyanakkor megállapításra került, hogy még egy szakmailag hozzáértő projektcsapatot is jól kell tudni irányítani és ellenőrizni (Blaskovics, 2014). Ezért vélem, hogy érdemes nagyobb hangsúlyt helyezni a projektcsapat jellemzőinek a felmérésére.

F3. Meghatározható, hogy az egyes vezetési stílusok tekintetében mely vezetői kompetenciák a dominánsak.

Dulewicz és Higgs (2003) 15 kompetenciaelemet azonosítottak, és ezeket hozták összefüggésbe a célorientált, involváló és elköteleződés fókuszú vezetési stílusok jellemzőivel. Jelen kutatásomban a vezetési stílusok tekintetében vizsgálom a projektvezető által birtokolt egyes kompetenciaelemek szerepét.

2.1 Változók konceptualizálása és operacionalizálása

A kutatási kérdések megválaszolásához először is szükséges a projektsiker, a vezetési stílus, és a projektcsapat fogalmának meghatározása, majd a változók operacionalizálása.

Projektsiker:

A projekt sikeresnek tekinthető, ha a projekt eredménye hozzájárul a létalapjául szolgáló stratégiai cél eléréséhez a projektet kezdeményező szervezetben, valamint mind a projekt teljesítési folyamata, mind a létrejövő projekteredmény elfogadott az érintett érdekcsoportok számára (Görög, 2017).

A projektsiker elemei, amelyek lehetővé teszik a mérhetőséget a hierarchikus kritériummodell alapján:

- a projektháromszög (időtartam, költség, minőség),
- a projektet kezdeményező projekttulajdonosi szervezet megelégedettsége (stratégiai célhoz való hozzájárulás),
- a projektben érintett érdekcsoportok megelégedettsége.

Vezetési stílus:

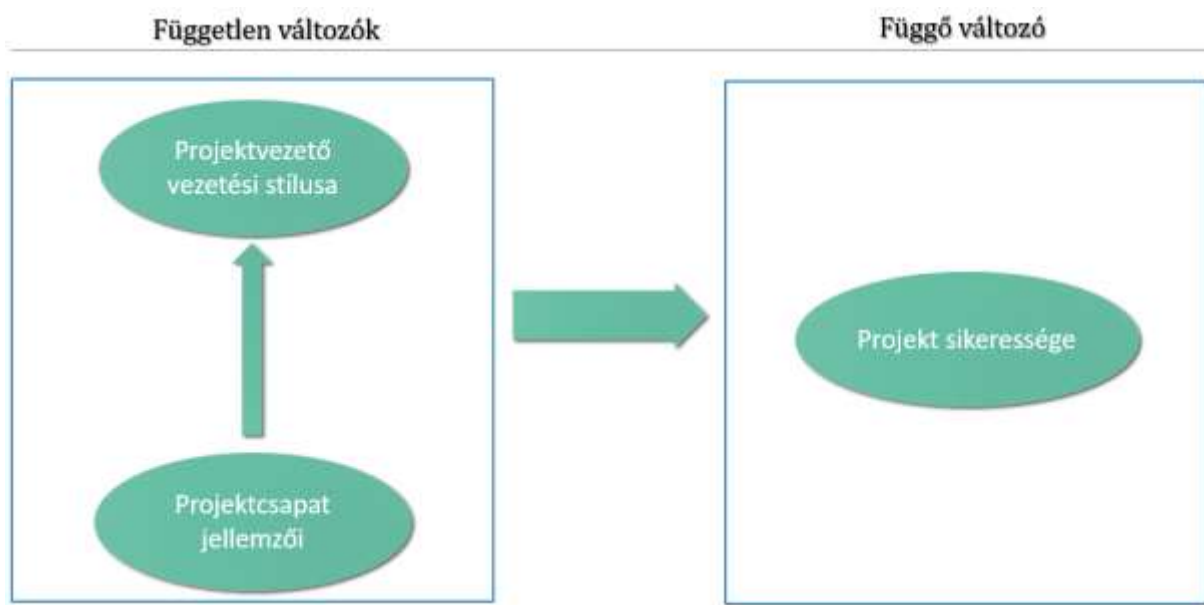
A vezetési stílus Görög Mihály megfogalmazása alapján „*az a vezetői magatartásforma (viszonyulás a vezetettekhez), amelyen keresztül egy vezető hatást gyakorol a vezetettek egy kitűzött cél elérése érdekében*” (Görög, 2013, p. 67.)

Dulewicz és Higgs (2003) az intellektuális kompetenciákat (IQ), a vezetői kompetenciákat (MQ) és az érzelmi kompetenciákat (EQ) hozta összefüggésbe a vezetési stílusok (célorientált,

involváló és elköteleződés fókuszú) jellemzőivel. A célorientált stílust képviselő vezető magatartása vezetőközpontú, ő maga határozza meg a célokat és a tagokat a cél elérésére ösztönzi. Az involváló stílus kevésbé vezetőközpontú, a vezető bevonja a munkatársakat mind a célok meghatározásába, mind a célok elérése módjának kialakításába. Míg az elköteleződés fókuszú vezető segíti a munkatársakat abban, hogy maguk fogalmazzák meg a célokat, valamint a célok elérésének módját, vagyis a vezető a munkatársak képességeinek fejlesztésére fókuszál.

Projektcsapat:

A projektcsapat egymásra utalt egyének egy csoportja, akik formálisan megosztják a felelősséget egy projekt eredményeiért, akik a célkitűzés, küldetés köré tömörülnek, és akiket a közösségi érzés, tudásmegosztás és összehangolt erőfeszítés jellemez (Sohmen, 2013; Jacobsson & Hällgren, 2016). Dolgozatomban a projektcsapat jellemzőit a létszám, a vállalatnál eltöltött idő, szakmai tapasztalat, illetve introvertált vagy extrovertált személyiségjegyek mentén határoztam meg.



3. ábra Kutatás logikai modellje

Forrás: saját szerkesztés

A projektek sikerességének felméréséhez Görög Mihály (2019, p. 17.) által azonosított hierarchikus kritériummodellt vettem alapul. Egyrészt a projektháromszög elemeit (időtartam, költség, minőség) használtam fel, másrészt a projektben érintett érdekcsoportok megelégedettsége alapján történő értékelést, és végül a projektet kezdeményező projekttulajdonosi szervezet megelégedettségét.

A projektvezető vezetési stílusának azonosításához Dulewicz és Higgs (2003) vezetői kompetencia megközelítését alkalmaztam. Az intellektuális (IQ), menedzseri (MQ) és érzelmi (EQ) kompetenciaterületen belül összesen tizenöt kompetenciát kategorizáltak, és ezeket hozták összefüggésbe a célorientált, involváló és az elköteleződés fókuszú vezetési stílusok jellemzőivel. A tizenöt kompetenciához jellemző viselkedés-leírások mentén kompetenciánként két-két állítást fogalmaztam meg. Megkértem az interjúalanyokat, hogy 1-től 5-ig terjedő skálán értékeljék, milyen mértékben jellemző rájuk az állítás. Ennek mentén burkolt formában megítélte a projektvezető a saját kompetenciáit. Az 5-ös érték „teljes mértékben jellemző”, 1-es érték „egyáltalán nem jellemző”. A szubjektív torzítás ellensúlyozására az adott kompetenciához tartozó két állítás pontszámát átlagoltam. A cél az volt, hogy feltérképezsem, milyen kompetenciákkal rendelkezik a projektvezető, majd azonosítható legyen a leginkább jellemző kompetenciacsoport, és a vezetési stílus.

A vezetési stílus meghatározása során Dulewicz és Higgs (2003) nyomán a célorientált, involváló és elköteleződés fókuszú vezetői stílusokat különböztettem meg. A besorolás alapját az alább tényezők alkották:

- a célok meghatározásának módja
- a célok elérési módjának kialakítása
- és a projektteljesítésben, ellenőrzésben történő részvétel

A projektcsapat jellemzőit a létszám, a tagok vállalatnál eltöltött ideje, a szakmai tapasztalata, továbbá és az introvertált vagy extrovertált tagok száma alapján határoztam meg, melyre vonatkozóan a projektvezetőktől kaptam információkat

2.2 Az adatgyűjtés módja

A kutatás mintáját egy multinacionális cég veszprémi leányvállalata biztosította. A kutatás jellegére való tekintettel azért választottam a kvalitatív kutatás módszerét, mert ezáltal lehetőségem nyílt az egyes területek mélyreható vizsgálatára és az összefüggések megértésére. A vizsgálat során primer adatgyűjtést alkalmaztam. A minta alapját 4 projektvezető jelentette, akik egy sikeres és egy kevésbé sikeres projektjük kapcsán válaszolták meg az interjú kérdéseit. A kérdéseket előzetes felkészülés és áttekintés céljából elküldtem a projektvezetők számára. Az interjúk online térben zajlottak, összességében egy magyarul, és három német nyelven. A projektvezetőkkel készített interjú kérdésköre a projekt sikeressége, a szervezeti és csapat jellemzők, a vezetői kompetenciák, és a vezetési stílus volt.

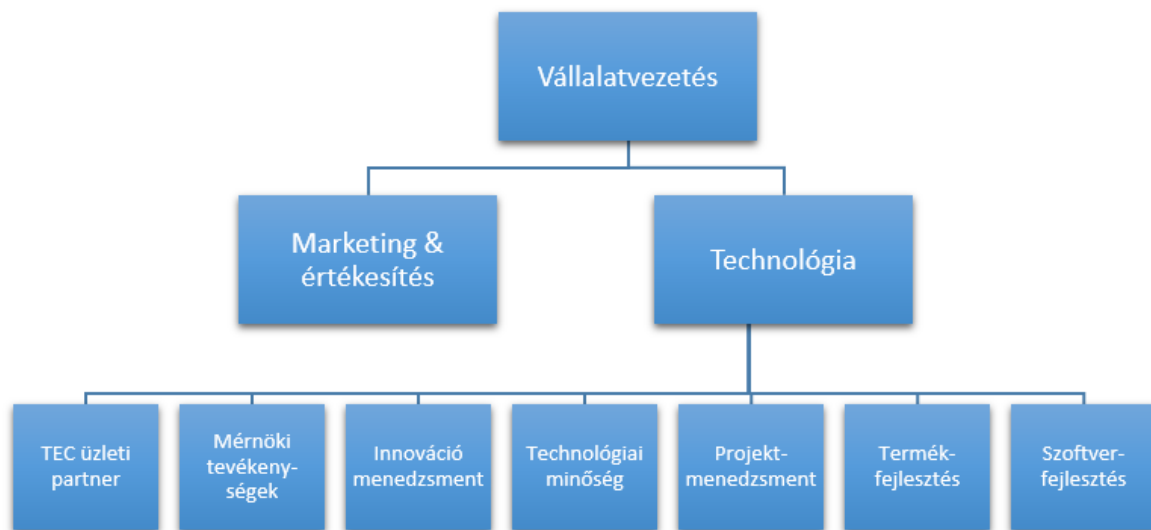
Először a magyar nyelvű interjúra került sor, majd a németországi anyavállalatnál levő projektvezetőkkel külön-külön egyeztettem időpontot, és készítettem el az interjúkat. A projektvezetőket arra kértem, hogy az elmúlt években lezárt projektjeik közül válasszanak ki egy jól sikerült, és utána megítélésük szerint egy kevésbé sikeres projektet. Ezen két projekt kapcsán tettem fel a különböző iránymutató kérdéseket. A projektvezetők bizonyos kérdéseknél 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán behatárolták az általuk legmegfelelőbbnek vélt választ, és mindezt szövegesen is indokolták.

Az interjúk hanganyagát rögzítettem, és az elhangzott információkat szövegesen feldolgoztam, majd a számszerű adatokat rendszerbe foglaltam. Az érintett témakörök alapján három fő csoportot (projekt sikere, projektvezető vezetési stílusa, projektcsapat jellemzői) határoztam meg, melyeken belül több alkategóriát különítettem el.

2.3 A vizsgált szervezet bemutatása

A kutatás alapjául egy közepes méretű, négy generáció óta családi kézben levő multinacionális cég veszprémi leányvállalata szolgált. A vállalati profil alapján teljes körű ipari szenzortechnikával és automatizálással, és az ehhez kapcsolódó fejlesztéssel, gyártással, logisztikával és értékesítéssel foglalkozik. Széleskörű termelési és technológiai hálózattal rendelkezik, valamint innovatív megoldásokat kínál. Termékpalettáját tekintve rendkívül sokrétű, érzékelőket és komplex rendszereket kínál, úgy mint: közelítés-érzékelők, távolságmérők, RFID, Machine Vision és optikai azonosítás, ipari hálózatechnológia, csatlakozástechnika, ember-gép interfészek, feszültségellátás, tartozékok, rendszermegoldások, szoftver, stb.

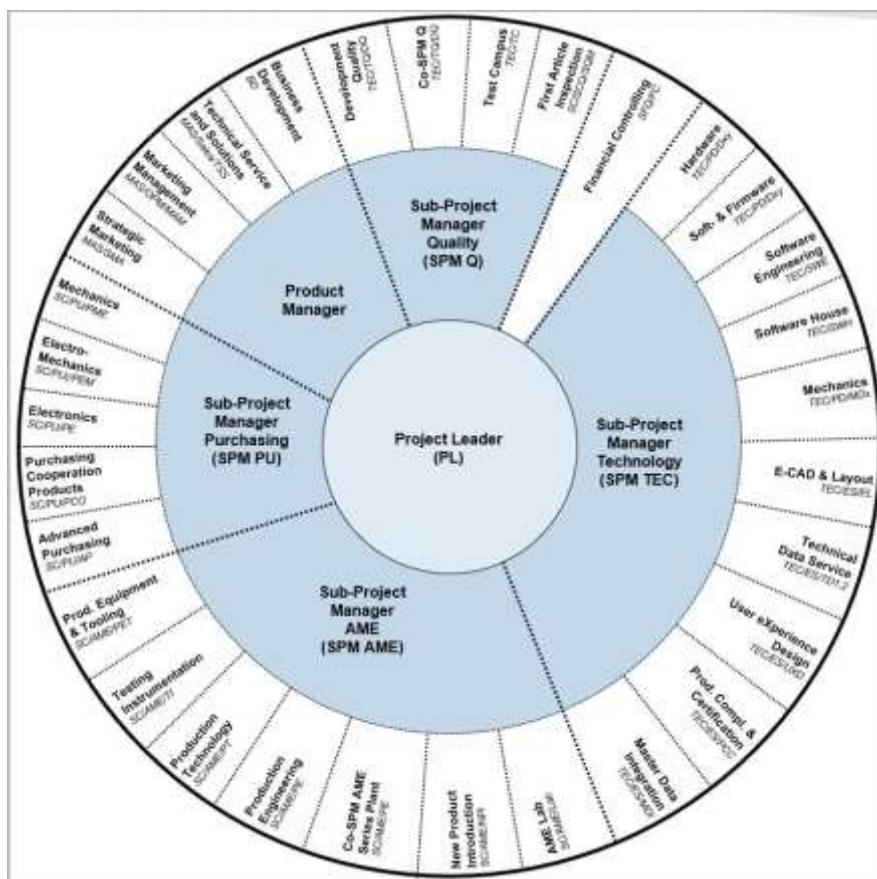
A szervezeti felépítés alapján a vállalatvezetés alatt helyezkedik el egyrészt a marketing és értékesítés, másrészt a technológiai terület. A technológián belül található a projektmenedzsment, egy szinten elhelyezkedve a többi funkcionális területtel.



4. ábra Szervezeti struktúra

Forrás: saját szerkesztés

A projektszervezet mátrixstruktúrán alapul, ahol a projektek teljesítése előnyt élvez, így erős mátrixstruktúráról beszélhetünk. A projektmenedzsment folyamatot tekintve a teljes folyamat lineárisan épül fel, de ezen belül alkalmaznak agilis projektvezetési elemeket. A projektmenedzser és a funkcionális vezetők között kiegyenlített a döntési jogkör. A projekttevékenységeket a szakmailag illetékes funkcionális szervezeti egységek munkatársai teljesítik. A projekttevékenységek vonatkozásában mind a projektvezető, mind az illetékes funkcionális vezetők egyaránt formálisan biztosított hatáskörrel rendelkeznek. A projektvezető mellett minden projektben jelen vannak a különböző szakterületekért felelős projektmenedzserek: SPM Q – minőségi ellenőrzés, validáció; SPM TEC - technológiai folyamatok, fejlesztés; AME – fizikai nyersanyagellátás, gyártási, tesztelési folyamat; SPM PU – beszerzési terület.

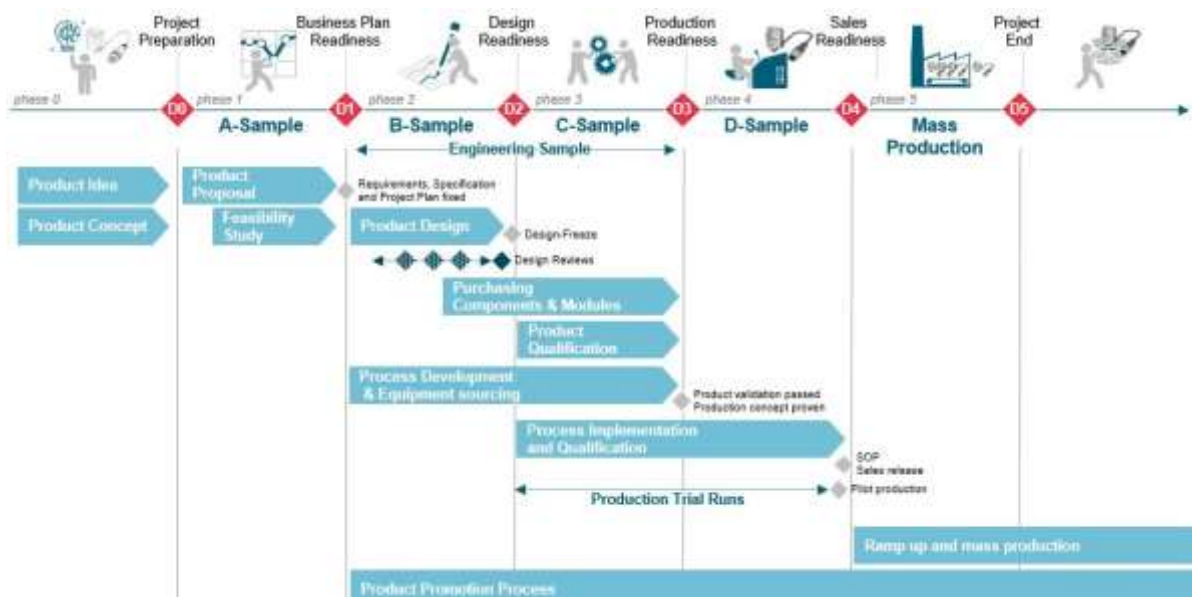


5. ábra Különböző területért felelős projektmenedzserek

Forrás: Belső vállalati dokumentáció

A projektvezetőnek bizonyos határokon belül van lehetősége a csapat tagjainak a megválasztására, de a legtöbb esetben ez adottság. A vállalatban belül teljes a foglalkoztatottság, így a munkavállalók munkaidejük alatt az előzetesen meghatározott feladataikat teljesítik. A projektvezető a csapattal együtt dolgozza ki a folyamatok részletes tervét, ami több mérföldkőből áll, azonban gyakran változnak a külső igények és elvárások, ami miatt módosításokat kell végrehajtani.

A vállalat különböző fázisokban dolgozik a projektek teljesítése során. A főbb szakaszokat a 6. ábra szemlélteti. Az első szakaszban a projekt tervének előkészítése történik, amikor meghatározzák a főbb sarokpontokat, hogy elindítható-e a projekt. A következő az üzleti folyamatok fázisa, amely magában foglalja többek között a folyamatfejlesztést, a beszerzést, a minőségi ellenőrzést, és a koncepcióváltást a gyártásra való felkészülésig bezárólag. A validáció után kezdődik az értékesítés szakasza, majd végül az utolsó fázis a projekt zárása. A projektek átlagos időtartama 1-3 év.



6. ábra Különböző fázisok a projektek teljesítése során

Forrás: Belső vállalati dokumentáció

A kutatás elvégzéséhez a mintát a magyarországi leányvállalat egy, és a németországi anyavállalat három projektvezetője jelentette.

Az 1. projektvezető 11 év projektmenedzseri tapasztalattal rendelkezik, és 5 éve van a veszprémi leányvállalatnál. Végzettségét tekintve közgazdasági programozó matematikus, és PMP (Project Management Professional) minősítéssel rendelkezik, ami a projektmenedzserek által elérhető legmagasabb szintű szakmai minősítés.

A 2. projektvezető 12 év tapasztalatot szerzett a projektmenedzsment területén, és 5 éve dolgozik az anyavállalatnál. Műszaki és menedzsment (Industrial Management) területen diplomázott.

A 3. projektvezető 20 éve van a vállalatnál, és 14 éve projektvezető. Középfokú idegenforgalmi végzettséggel és IPMA (International Project Management Association) D szintű projektmenedzsment minősítéssel rendelkezik.

A 4. projektvezető 5 éve projektvezető, és mindössze 1 éve kezdett a vállalatnál. Okleveles vegyészmérnökként szerzett diplomát.

3 KUTATÁSI EREDMÉNYEK ISMERTETÉSE

A fejezetben a projektvezetőkkel készített interjúk összefoglalását ismertetem, a vezetői kompetenciák és a vezetési stílus vizsgálatát mutatom be, illetve a projektcsapat jellemzőinek vizsgálati eredményeit foglalom össze.

3.1 A projektvezetőkkel készített interjúk eredményei

A következőkben a projektvezetőkkel készített interjúk eredményeit mutatom be. Első lépésként projektvezetőnként haladva a hierarchikus kritériummodell szerinti sikeresség mentén foglalom össze az információkat. Folytatólagosan a projektcsapat jellemzőit ismertetem, és a főbb vezetési stílusjegyeket. Projektvezetőnként a sikeresnek vélt projektet a későbbiekben **A**-val, illetve a kevésbé sikeresnek vélt projektet **B**-vel említem az értelmezhetőség végett.

3.1.1 Az 1. projektvezetővel készített interjú összefoglalása

A 1. számú interjúalany elmondása alapján a sikeresnek ítélt (**A**) projekt teljesítése során jelentős határidőtúllépés történt, időben elhúzódott, és a tervezett 28 hónap helyett 55 hónap alatt fejeződött be. Költségkeret betartása tekintetében több, mint 50%-os túllépés keletkezett, ami szintén magas mértékű. Ellenben a projekttel szemben elvárt képességeket, és funkciókat a vezető jóra értékelte. „*Majdnem tökéletesen megfelelt a projekteredmény az elvárásoknak*”. A projekt egy portfólió részét alkotta, amely kardinálisnak számított a vállalat stratégiai céljainak a szempontjából. Az üzleti eredmény az első félévben rendkívül alacsony mértékű volt, közel a tizede az előrejelzésnek. Összefoglalva a kért projektet teljesítették, csak az előfeltevések voltak tévesek. Elmondása alapján erős külső technikai függőség alakult ki egy másik projekttel, és nehezebb volt rá megoldást találni.

Külön-külön a projekttulajdonos, a projektcsapat, és a vezető elégedettségére is vonatkozott kérdés. A projekttulajdonosi, illetve vállalatvezetési elégedettséget a válaszadó alapvetően közepesre értékelte az alacsony szintű eladások végett, míg a projektcsapat elégedettségét magasabbra „*Jó csapat alakult ki, nagy nehézségek árán, de sikerült együtt dolgozni.*”

A csapatot 12 fő alkotta, akik közül a projektvezető elmondása alapján 6 személy introvertált beállítottságú, 3 inkább extrovertált és 3 nem sorolható be egyértelműen egyik kategóriába sem. Mindenki több, mint 5 éves szakmai tapasztalattal rendelkezett, és a tagok közül nyolcan 5-10

éves vállalati tapasztalattal. A projektben szerzett tapasztalatban sem mutatkozott jelentős különbség.

A projektvezető a teljesítés során egyértelműen involváló vezetési stílust képviselt. Bevonta a tagokat a célok meghatározásába, a célkitűzések elérési módjának kialakításába, és kevésbé törekedett arra, hogy minden területet részletekbe menően ellenőrizzen.

Az 1. projektvezető kevésbé sikeres (**B**) projektjében jelentős csúszások és kétszeres határidőtúllépés alakult ki, továbbá az előre kitűzött költségkeretet közel 60%-kal meghaladták. Összességében a projekteredmény az előre megfogalmazott képességeknek, és az azokhoz kapcsolódó minőségi és kapacitásjellemzőknek közepes mértékben felelt meg. A stratégiai cél, amiért létrehozták a projektet, szintén teljesült, bár adódtak nehézségek. *„Kevés volt az eladás kezdetben, mivel volt egy összefüggő termék, amely nem készült el a portfólióból.”* A vállalatvezetés és a projektcsapat részéről is inkább elégedetlenség volt tapasztalható. Az interjúalany kiemelte, hogy emberi erőforrás szempontjából is komplex helyzet alakult ki a teljesítés során. Nehézséget jelentett, hogy pozícióbeli váltásokra is sor került, így összességében a tagokra is több feladat hárult. Egy funkcionális szakmenedzsernek a projekt irányításához szükséges kompetenciái hiányoztak, de a technikai és menedzsment csapat aktívabb vezetési jelenlétet igényelt volna. Ezáltal a projektvezető fokozatosan egyre inkább átvállalta a koordinálást, párhuzamosan kétfajta szerepkört töltve be.

A projekt teljesítésében 13 fő vett részt, közülük öten főként introvertált személyiségűek voltak, 4 fő inkább extrovertált, és 4 főt nem tudott egyértelműen kategorizálni a vezető. A projekt teljesítésekor mindössze 1 új tagja volt a csapatnak, aki kevesebb, mint 2 éve dolgozott a vállalatnál. 3-5 év közötti vállalati tapasztalattal 6 csapattag rendelkezett. 11 személy több, mint 5 éves szakmai és projektben szerzett tapasztalattal bírt.

A projektvezető elmondása alapján a **B** projektben nagyobb fokú irányítás vált indokolttá, ő maga nagyobb szerepet vállalt a célok meghatározásában. Általánosságban az irányítás fenntartására törekedett. A projekt eredményét nagymértékben befolyásolta egy kulcspozícióban levő ember szakmai felkészületlensége és teljesítménye, aki egyfajta romboló hatást váltott ki. Vezetői, illetve csapat szinten mindezt mentorálással igyekeztek ellensúlyozni. A szakterületi projektvezető rendkívül jó szakember volt, de a személyisége, készségei és képességei nem tették lehetővé, hogy koordináló szerepet is jól hajtson végre.

A projektháromszög mentén történő megközelítés szerint, a számok és értékek besorolásával az **A** projekt sikerességének átlaga 2,86, míg a **B** projekté 2,43. Mindkettő határidő, és

költségkeret betartása szempontjából meglehetősen kritikus, azonban az elvárt képességeknek és funkcióknak megfeleltek. A projektek sikeressége nem szűkíthető le csupán e kritériumok vizsgálatára, hiszen a kutatás-fejlesztési projektek esetében az eredmény megítélése meglehetősen összetett (Cserhádi, 2023). Meglepő információval szolgál, hogy a vezető a konkrét eredményeken felül a tapasztalatszerzést is kiemelte, a kevésbé eredményes, de új technológiai eljárások kifejlesztését. A későbbiekben jelentős hozadékkal jár, ami magában a szervezetben, mint tudás megmarad, újrahasznosítható, további új ötletek kipróbálására nyílik lehetőség.

6. táblázat Az 1. interjúalany A és B projektjének összefoglaló adatai

PL	Határidő	Költség	Elvárt képességek, funkciók	Stratégia célok (üzleti eredmény)	Elégedettség			SIKER átlag
					Projekttulajdonos (vállalatvezetés)	Projekt-csapat	Projektvezetői elégedettség	
1. A.	„Időben elhúzódott, másfél évvel tovább tartott a tervezettnél”	„Jelentős mértékű költség túllépés”	„Majdnem tökéletesen megfelelt a projekteredmény az elvárásoknak”	„Eladás tekintetében az előrejelzésnek mindössze a tizedét értékcsíttették az első félévében”	„Alapvetően az elvárásoknak megfelelt, csak túl későn és drágábban”	„A nehézségek ellenére jó csapat alakult ki”	„Fejlesztési tapasztalat a szervezet számára....”Egy régóta megvalósítandó ötlet elbukott, de tapasztalatot gyűjtöttek”	
érték	1	1	4	3	3	4	3	2,86
1.B.	„Időben kétszeres határidőtúllépés,,	A költségkeretet közel 60%-kal meghaladták.	„Az elvárásoknak megfelelt, többféle termékvariáns”	„Kevés eladás volt kezdetben, mivel az összefüggő terméke nem készült el a portfólióból”	„A projekt tulajdonos inkább elégedetlen volt a projekttel”	„Nem sikerült megteremteni a jó légkört”	„Szoftver és hardver modulokat is újra felhasználtak”	
érték	1	1	3	4	2	2	4	2,43

Forrás: saját szerkesztés

A megszerzett tudás és tapasztalat mérföldkönek számított mindkét projekt esetén, ugyanakkor a két projekt között fő különbség a vezetőség és csapat elégedettségében mutatkozik. A vezető a stratégiai célokhoz való hozzájárulást kiemelte, és mindezt a tudásátadás, és a fejlesztési tapasztalat fokozott szerepével indokolta. Feltételezhetően a csapatösszetétel, a légkör, és a változásokhoz való alkalmazkodás volt meghatározó, ami mentén legelőször elkülönítette a projektvezető a sikeresnek és kevésbé sikeresnek ítélt projektet.

Az 1. számú projektvezető a sikeres és a kevésbé sikeres projekt céljainak meghatározásába egyaránt bevonta a csapat tagjait. Az **A** projekt módszereinek kiválasztásába, a megvalósítás részletes tervezésébe szintén beavatta a csapattagokat, ellenben **B** projekt során önállóan határozta meg a célok elérésének módját. A teljesítés szempontjából jelentős folyamatok

irányításában vett részt **A** projektben, míg **B** esetében szinte mindenre kiterjedően irányította a projekt teljesítését.

A tagok személyiségét tekintve, valamint a szakmai és projektekből szerzett tapasztalatot tekintve hasonló eloszlás volt jellemző mindkét projektben. Ugyanakkor **A** projektnél a vállalatban belüli tapasztalat terén jóval több volt a jelentős tapasztalattal (5-10 éve) rendelkező kollégák száma, mint a **B** projekt esetében.

7. táblázat Az 1. projektvezető **A** és **B** projektcsapatának jellemzői

Csapat jellemzői		1. A.	1. B.
Csapat létszám		12	13
Csapattagok szem.	Intro.	6	5
	Extrav.	3	4
	Nem besorolh.	3	4
Vállalati tap.	0-2 év	0	1
	3-5 év	2	6
	5-10 év	8	3
	10- év	2	3
Szakmai tap.	0-2 év	0	0
	3-5 év	0	2
	5-10 év	6	6
	10- év	6	5
Projekt tap.	0-2 év	0	0
	3-5 év	2	3
	5-10 év	4	5
	10- év	6	5

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálat eredményeit összevetve az **A** projektben az involváló stílust képviselte a projektvezető, míg **B** projektben többségében a célorientáltat. A vezetés stílusbeli eltérésének háttérében áll a két projekt jellege, újdonságtartalma, a csapat összetétele közötti különbség.

3.1.2 A 2. projektvezetővel készített interjú összefoglalása

A 2. számú projektvezető sikeres projektjének (**A**) során jelentős határidőtúllépés alakult ki, több mint fél évvel tovább tartott a befejezése. Ennek háttérében állt, hogy többször jelentős változtatásokra került sor, mivel teljesen új technológiát alkalmaztak, ellenben az ügyfélelvárásokat nem vizsgálták meg előzetesen. Bár jelentős késések léptek fel a projekt

teljesítése során, de az időtúllépés miatt módosított költségkeretet már sikerült betartani. A célként kitűzött minőségi és technikai követelményeket elérték. Nem volt kiemelt stratégiai jelentősége a projektnek, de új termékszegmenst hoztak létre, ami új piacot jelentett a vállalat számára. A siker abból eredt, hogy a terméket jól pozícionálták, ezért a vállalatvezetés teljes mértékben elégedett volt, ellenben az időtúllépés és a célok folyamatos változtatása miatt a csapattagok már kevésbé. Az interjúalany elmondása alapján az első év végén újra kellett tervezni a teljes projektet, ami azzal járt, hogy a követelményeket jobban konkretizálták, új határidőt és költségkeretet határoztak meg, ám a projektvezető összességében elégedett volt.

A csapat „magját” 5 fő alkotta. További tagoknak tekinthetők a részprojektvezetők, akik az egyes szakterületekért felelősek, mint például a fejlesztés, értékesítés, menedzsment és logisztikai terület. A legtöbb csapattag átlagosan 3-5 éve dolgozott a vállalatnál, illetve ezzel megegyező szakmai és projektben szerzett tapasztalattal rendelkeztek. A projektvezető véleménye alapján 3 fő túlnyomó többségben inkább introvertált személyiségjegyekkel rendelkezik, és 2 főre az introvertált - extrovertált tulajdonságok egyenlő arányban jellemzőek, nem tudja őket egyértelműen besorolni.

Az **A** projektben a hangsúly a fejlesztésen volt, magas mértékű felelősségi szinttel, ami önállóságot is követelt a csapattagoktól. A projektvezető a tagokat a célok meghatározásától kezdve az elérésükig bevonta a döntésekbe, kikérte a véleményüket. A projektvezető egyértelműen involváló vezetési stílust alkalmazott. Meglátása alapján a hasonló jellegű projekteknél kooperatív együttműködésre van szükség, ezért rendszeresen tartanak meetingeket, és riportokat készítenek az információk megosztása céljából.

A 2. projektvezető kevésbé sikeresnek ítélte (**B**) projektjének tervezett időtartama 3 év volt, de jelentős csúszások keletkeztek a teljesítés során, ezért 5 év alatt teljesítették. Ennek hátterében állt, hogy magas volt a létszámingadozás a projektcsapat tagjai között. Mivel cserélődtek a tagok, több változtatás vált indokolttá. A költségkeretet 50%-kal túllépték, aminek az volt az oka, hogy a célokat nem határozták meg konkrétan a projekt kezdetén. Az előre megfogalmazott képességeknek, és az azokhoz kapcsolódó minőségi és kapacitásjellemzőknek sem felelt meg a projekteredmény, habár a technikai követelmények teljesültek. A vállalat stratégiai céljainak teljesítéséhez kevésbé járult hozzá a projekt, ami a vezetőség részéről inkább elégedetlenséget váltott ki. A projekt ideje alatt a csapat összetétele gyakran változott, kevésbé voltak elégedettek, ezért több munkavállaló hagyta el a céget.

A csapat „magját” 5 fő alkotta, az előző projekthez hasonlóan. Alapvetően a csapattagok 3-5 éves tapasztalattal rendelkeztek, esetlegesen 1-1 év eltéréssel. 2 fő inkább az introvertált személyek közé sorolható és 3 fő egyértelműen nem sorolható be az introvertált, vagy extrovertált kategóriába.

A projektvezető elmondása alapján a projektcélokat mindig külső elvárásként kapja a projektcsapat, és a csapat a közös munkára, munkavégzésre vonatkozóan tűzhet ki saját célokat. A **B** projekt során a vezető főként önállóan határozta meg az elérendő célokat, azonban az elérésük módjába már bevonta a tagokat. A teljesítés szempontjából ő maga csupán a jelentős folyamatok irányításában vett részt.

Az **A** és **B** projektben sem sikerült tartani a célként kitűzött határidőt. Az **A** projekt során a követelményeket nem határozták meg egyértelműen, többször változtak az elvárások, és a minőségi követelmények is. **B** projektnek azonban túlságosan nagy volt az újdonságtartalma, így a célok meghatározása és a technológia kiválasztása is nehézséget jelentett. Bár a sikeres projektben a jelentős változtatások ellenére a költségvetést sikerült betartani, addig a kevésbé eredményes projektnél jelentős költségátúllépés keletkezett.

8. táblázat A 2. interjúalany A és B projektjének összefoglaló adatai

PL	Határidő	Költség	Elvart képességek, funkciók	Stratégia célok (üzleti eredmény)	Elégedettség			SIKER átlag
					Projekttulajdonos (vállalatvezetés)	Projekt-csapat	Projektvezetői elégedettség	
2. A.	„Többször jelentős változtatásokra került sor, módosultak az elvárások, és a minőségi követelmények”	„Az időtúllépés miatt módosított költségkeretet már sikerült betartani”	„A tervezett minőségi és technikai követelményeket teljesítették”	„Nem volt kiemelt stratégiai jelentősége a projektnek, de a terméket jól pozícionáltak”	„A vállalatvezetés teljes mértékben elégedett volt a projekttel”	„Az időtúllépés, és a célok folyamatos változtatása miatt kevésbé voltak elégedettek”	„A projektben nem voltak egyértelműek az elvárások, nem határozták meg a követelményeket, mivel az ügyfélelvárásokat sem vizsgálták meg előzetesen”	
érték	1	5	5	4	5	3	4	3,86
2. B.	„Jelentős csúszások keletkeztek a teljesítés során, 2 évvel tovább tartott a tervezettnél”	„A költségkeretet több, mint 50%-kal lépték túl”	„A technikai követelményeket teljesítették”	„A projekt a stratégiai célok megvalósításához kevésbé járult hozzá”	„A projekttulajdonos inkább elégedetlen volt a projekttel”	„A projektcsapat inkább elégedetlen volt a projekt során”	„Inkább elégedetlen volt a projekt során”	
érték	1	1	1	2	1	2	2	1,43

Forrás: saját szerkesztés

Az **A** projekt az előre megfogalmazott képességeknek, és az azokhoz kapcsolódó minőségi és kapacitás jellemzőknek teljes mértékben megfelelt, azonban **B**-ben jelentős eltérések voltak az előre megfogalmazotthoz képest. A projektháromszög mentén történő megközelítés szerint, a számok és értékek besorolásával **A** projekt sikerességének átlaga 3,86, míg **B** projekté 1,43.

Elsősorban az elvárt képességeknek való megfelelés és a projekttulajdonosi elégedettség szempontja alapján különítette el a projektvezető a sikeres projektet a kevésbé sikertől.

A projektcsapat jellemzőit tekintve mindkét projektcsapat 5-5 főből állt, akik 3-5 éve dolgoztak az adott vállalatnál, 3-5 éves szakmai és projektben szerzett tapasztalattal rendelkeztek a projekt zárásakor. A csapat összetétele és jellemzői a két projekt során alapvetően hasonló volt. Az **A** és **B** projekt tagjai a gyakori változtatások miatt több mélyponton mentek keresztül, ami megnehezítette a teljesítést, és elégedetlenséghez vezetett. Fontos kiemelni, hogy a **B** projektben nagyobb mértékű fluktuáció alakult ki, és a csapat általi nehézségek végett leterheltek lettek az alkalmazottak. A két projekt között eltérésként megfigyelhető, hogy az **A** projekt teljesítése során rendszeres meetingeket tartottak, nagyobb fokú önállóságot követeltek a tagoktól, azonban **B** projektben a vezető elmondása alapján keveset egyeztettek. Amit a vizsgálat eredményei is megmutatnak, hiszen utóbbi esetben a változások menedzselésére volt szükség, a vezető által megfogalmazott célok elfogadtatására.

9. táblázat A 2. projektvezető A és B projektcsapatának jellemzői

Csapat jellemzői		2. A.	2. B.
Csapat létszám		5	5
Csapattagok szem.	Intro.	3	2
	Extrav.	2	3
	Nem besorolh.		
Vállalati tap.	0-2 év	0	0
	3-5 év	5	5
	5-10 év	0	0
	10- év	0	0
Szakmai tap.	0-2 év	0	0
	3-5 év	5	5
	5-10 év	0	0
	10- év	0	0
Projekt tap.	0-2 év	0	0
	3-5 év	5	5
	5-10 év	0	0
	10- év	0	0

Forrás: saját szerkesztés

A vezető elmondása szerint a cégnél, és az adott projekteken is a kooperatív, demokratikus vezetési stílus az alkalmazott, egyáltalán nem jellemző az autokrácia. A 2. projektvezető mind az **A**, mind a **B** projekt teljesítésekor többségében involváló stílust képviselt, kizárólag a **B**

projekt során vonta be kevésbé a munkatársakat, amikor a célokat javarészt önállóan határozta meg.

Összességében az irányítás érzésének fenntartására törekedett, bevonva a tagokat a célok és a módszerek a meghatározásába. A sikeres és a kevésbé sikeresnek ítélt projektben hasonló vezetési stílus követése volt indokolt, amely a kooperatív együttműködést helyezi előtérbe. A vizsgálat eredményeit összevetve a két projekt közötti különbséget a külső körülmények okozták, a nagyfokú újdonságtartalom, a specifikus elvárások, illetve a fluktuáció. **B** projektben a nem konkretizált célok, a létszámingadozás és a technológiai kérdések mind hozzájárultak ahhoz, hogy jelentős határidő- és költségátúllépéssel zárták a projektet. Ez esetben a változások miatt a változások menedzselésére volt szükség, ami több újratervezést, technológiai váltást takart, továbbá a csapat lelkesítésére, összetartására is nagyobb figyelmet kellett szánni, de ez a vezetési stílusban összességében nem indokolt változtatást.

3.1.3 A 3. projektvezetővel készített interjú összefoglalása

A 3. projektvezető **A** projektjének a teljesítése a tervezettnél mindössze 2 hónappal tartott hosszabb ideig, csupán néhány részhatáridő esetében történt késés. Jelen projektben az első két szakaszban adódtak inkább nehézségek. A fejlesztési szakasz jelentősen elhúzódott és az elektronikai tervezést le kellett zárni, hiszen nem voltak stabil alapok.

Az interjúalany felhívta rá a figyelmet, hogy a projektek során mindig egy fontos kérdés a termék előállítási költsége. Valójában az anyagi beruházási keretösszegnek megfelelt a projekt, sőt költséghatékonyabban állították elő, de több munkaerő vált indokolttá, ami miatt kissé túllépték a tervezett keretet a teljesítés során. Kevesebb, mint 5%-kal több forrás bevonására volt szükség.

A projekteredmény minden szükséges funkciója megvalósult és megfelelt az elvárásoknak. Ami a termékfejlesztés nyomon követését illeti, csak minimális eltérést tapasztaltak. Néhány funkció hiányzott, amit az ügyfelek elvártak volna, de ezáltal a portfólióba további projekteket tudtak kezdeményezni.

Az üzleti eredményt tekintve a projekttel kapcsolatosan kitűzött célok teljes mértékben megvalósultak, ami a vállalatvezetés elégedettségéhez vezetett. A projektcsapat részéről szintén elégedettséget tapasztalt a projektvezető. Összességében az újdonságtartalom jelentett nagy kihívást mindenki számára. Az interjúalany elárulta, hogy számára különösen érdekes volt a teljes folyamat, hiszen első alkalommal dolgozhatott nemzetközi csapatban, ugyanis a projekt

megvalósítása több helyszínen keresztül zajlott, Németországon kívül. Nem az anyavállalat vezette, hanem közösen a veszprémi leányvállalattal együttműködve. Nagyon jól működött a csapatmunka és a dinamika, ezért a vezetőség úgy döntött, hogy a jövőbeli projekteket a kezdetektől fogva a magyar kollégái felé is közvetíti, megfigyelve, hogyan zajlik a termelés, párhuzamosan haladva, erősítve a projekt harmadik fázisát. Azonban eleinte kommunikációs akadályok nehezítették a teljesítést. Közös nyelvként az angolt határozták meg. A projektvezető véleménye alapján a kommunikáció kezdetben kritikusnak számított. A baby boomer és az idősebb X generáció tagjai inkább csak anyanyelven, németül szerettek volna kommunikálni, egyes magyar kollégák viszont angolul, mégis pontatlanul. Olykor a projektvezetőnek kellett segítenie a nyelvi nehézségek megoldásában. A projektvezető elmondása alapján, visszatekintve idővel minden egyre könnyebb lett, a végén lelkes csapat alakult ki. Sőt, a vezető maga utazott Magyarországra, egy fejlesztési, és egy termelésért felelős kollégával, hogy az egész folyamatot szemügyre vegye.

A projektcsapatot 15 tag alkotta. A személyek többsége átlagosan több, mint 10 év szakmai, és projektben szerzett tapasztalattal rendelkezett, hiszen ténylegesen már kezdetektől fogva a vállalat adott szakterületén dolgoztak. 12 fő az extrovertált személyiségűek csoportjába sorolható, 2 fő az introvertáltak közé, és 1 tagot nem tudott egyértelműen besorolni a vezető.

Az interjúalany kiemelte, hogy a szervezeti struktúra alapján ő maga kapja a konkrét megbízásokat, mely tartalmazza a projekttel kapcsolatos elvárásokat. Léteznek olyan utasítások, melyeket ténylegesen át kell ültetni a gyakorlatba, közvetlenül be kell tartani őket, és vannak melyek opcionálisak. A projektvezető a gazdasági célokért felelős, mellette együttműködésben dolgoznak a különböző szakterületi felelősök. A projekt során a célok meghatározásába a csapatot bevonta, ugyanakkor delegálta is a feladatokat, amiért a tagok felelősséggel tartoznak, de természetesen támogatásban részesülnek. A projekt során a célok és a felhatalmazás különválik. Már a projekt legelső szakaszában, a kezdetektől fogva a csapattal együtt határozza meg, milyen projektmenedzsment eszközöket és módszereket használnak. Együtt szerveznek, kontrollálnak, folyamatosan nyomon követik a folyamatokat. A projektvezető a projektteljesítés során a legtöbb folyamat irányítását a projektcsapat tagjaira bízta. A projektvezető elárulta, hogy gyakran neki van szüksége a kollégáitól támogatásra, mert bizonyos technikai, vagy operatív folyamatokat nem tud megítélni, ugyanis a különböző szakterületet illető témákban a tudása hiányzik. Önállóan nem tudja megállapítani, hogy például milyen anyag, előállítási, fejlesztési, gyártási, vagy éppen szállítási költséget érdemes

megcélolniuk. Az egyes területi felelősöktől gyűjti össze az információkat, azonban lehetőségeihez mérten igyekszik mindent kontrollálni, és ellenőrizni.

A projektvezető kevésbé eredményes (**B**) projektének teljesítése során, a részhatáridők tekintetében jelentős csúszások alakultak ki, ezért összességében 1 évvel később fejeződött be a tervezettnél. Az előírás szerinti költségkeretet 40%-kal haladták meg, tudniillik, hogy a vállalatnál a plusz 50%-os költségtúllépés a megengedett. Jelen projekt a záró ciklus, vagyis a tesztelés és a visszajelzési szakaszához érve lépte túl a költség- és időkeretet.

A termék minőségileg, és technikailag teljes mértékben megfelelt az elvárásoknak, és értékesítés tekintetében is remekül szerepelt. Ugyanakkor a projekttulajdonosok és a csapattagok az időbeli késés miatt inkább elégedetlenek voltak.

A **B** projektcsapat felépítése alapvetően megegyezett a sikeres projektcsapat összetételével, valamint a szervezeti felépítésre hivatkozva a projektvezető megítélése alapján **B** projektben a vezetési stílusa alapvetően nem változott.

Összehasonlítva a két projektet, az **A** projektnél a maximális költségkeret határát nem lépték túl, sőt néhány százalékkal kedvezőbben is állították elő a vártnál, ami jelentős mértékben hozzájárult a sikerhez. Ezzel szemben a kevésbé eredményes (**B**) projektben közel 40%-os többletköltség keletkezett. Bár érdekes, hogy a késés nem befolyásolta a gazdasági teljesítményt, a végén minden sikeresen alakult, a stratégiai célokhoz is jelentős mértékben hozzájárult a projekt. A projektháromszög mentén történő megközelítés szerint, a számok és értékek besorolásával **A** projekt sikerességének átlaga 5,00, míg **B** projekté 2,43. Átlagosan az érintett projektek időtartama 1-3 év volt, ez idő alatt két stratégiaváltás is történt.

10. táblázat A 3. interjúalany A és B projektjének összefoglaló adatai

PL	Határidő	Költség	Elvart képességek, funkciók	Stratégia célok (üzleti eredmény)	Elégedettség			SIKER átlag
					Projekt tulajdonos (vállalatvezetés)	Projekt-csapat	Projektvezetői elégedettség	
3. A.	„Csupán néhány részhatáridő esetében volt nem jelentős csúszás”	„Az anyagi beruházási keretnek megfelelt, de egy kicsivel több munkaerőre volt szükség, és emiatt 5%-kal túllépték a tervezettet”	„Minden funkció megfelelt az elvárásoknak. Ami a termék fejlesztési vizsgálat során tapasztaltak minimális eltérést”	„Projekt-portfólióhoz tartozott, csak néhány funkcionális ügyfélvárás hiányzott”	„A projekt során fellépő késés nem befolyásolta a gazdasági teljesítményt”	„Idegen nyelvi kommunikációs nehézségek adódtak, de lelkes csapat alakult ki”	„Nagy volt a bizonytalansági faktor, de idővel egyre elégedettebbé vált”	
érték	5	5	5	5	5	5	5	5
3. B.	„A részhatáridőket sem tudták betartani, de a záró szakaszban a tesztelés után meghosszabbodott az időtartam, összességében 1 év késéssel fejeződött be” „	„40%-kal túllépték az előírt költségkeretet”.	„A termék minősége, képessége és funkcionálitása technikailag teljes mértékben megfelelt az elvárásoknak”	„Értékesítés tekintetében is remekül szerepelt, ellenben nem a kívánt költség- és időkereten belül teljesült a projekt”	„A termékkel elégedettek voltak, ellenben az idő-és költségek tekintetében nem”	„Részben elégedettek voltak, de az időbeli késés elégedetlenséget váltott ki”	„A határidő és költségkeret túllépése miatt elégedetlenség”	
érték	1	1	5	3	3	3	1	2,43

Forrás: saját szerkesztés

A projektek között szélsőséges ellentét húzódik. A sikeres projektnél (**A**) a kezdeti fejlesztési szakasz miatt alakult ki minimális késés, míg **B** projektnél a záró szakaszban levő tesztelésnél adódtak jelentős nehézségek. A projektek közti különbség abból fakadt, hogy **B** projekt Magyarország bevonása nélkül történt. A projekt során a saját székhelyű gyártás rosszul zajlott, és mondhatni, hogy a levont tanulság az, hogy a jövőbeli döntéseket olyan gyorsan amint lehet meg kell hozni, a termelést pedig a székhelyen kívül érdemes véghezvinni.

A projektcsapat jellemzőit tekintve, az interjúalany elmondása szerint a sikeres és sikertelen projekt lezárása között mindössze fél év telt el, ezáltal a csapat összetétele, a tagok személye alapvetően megegyezett.

11. táblázat A 3. projektvezető A és B projektcsapatának jellemzői

Csapat jellemzői		3. A.	3. B.
Csapat létszám		15	15
Csapattagok szem.	Intro.	2	2
	Extrav.	12	12
	Nem besorolh.	1	1
Vállalati tap.	0-2 év	1	1
	3-5 év	3	3
	5-10 év	3	3
	10- év	8	8
Szakmai tap.	0-2 év	1	1
	3-5 év	3	3
	5-10 év	3	3
	10- év	8	8
Projekt tap.	0-2 év	1	1
	3-5 év	3	3
	5-10 év	3	3
	10- év	8	8

Forrás: saját szerkesztés

A két projekt vezetése során a vezető bevonta a célok meghatározásába, és elérésük módjának kialakításába a csapat tagjait, az involváló stílust képviselve. Azonban a projektteljesítésben, ellenőrzésben történő részvétele alapján inkább az elköteleződés fókuszú stílus állt közelebb hozzá, hiszen a legtöbb folyamat irányítását a csapatra bízta. A vezetési stílusjegyek alapján a projektvezetőre összességében az involváló vezetési stílus volt a jellemző **A** és **B** projekt esetén egyaránt.

Az interjúalany 20 éve dolgozik az adott vállalatnál, pályafutásának kezdete óta jelentősen változott a szemlélete. Fiatalként nagyon lelkesedett a jövőkéért, és igyekezett megérteni a felsővezetői körökből érkező utasításokat, de meglátása szerint szinte évente változnak a stratégiai célok, így nehéz tartani a lépést. Voltak sikeres, kevésbé sikeres és különböző okból fakadóan úgynevezett „stopolt” projektjei, de mindegyik összefüggött a cég víziójával.

A 14 éves vezetői tapasztalata alapján a változásokhoz való alkalmazkodás szerinte a legfontosabb, de nem minden áron. Véleménye alapján meglehet, hogy olykor egy projektvezetőnek uralkodóan/dominánsan kell viselkednie, de alapvetően a strukturális döntések, illetve különleges egyedi körülmények között érdemesebb kiegyensúlyozottnak, higgadtnak, és türelmesnek maradni.

3.1.4 A 4. projektvezetővel készített interjú összefoglalása

A 4. projektvezető sikeres projektje kutatás-fejlesztési és új technológiai megoldás létrehozására irányult. Részhatáridős csúszások miatt tovább tartott a tervezettnél, aminek következményeként erős mértékű költség túllépéssel zárult. A projekteredmény tulajdonképpen kevésbé felelt meg az elvárásoknak, de a vevők tetszését mégis elnyerte az új technológiai fejlesztés. A vállalat stratégiai céljainak teljesítéséhez és az üzleti eredmény növeléséhez jelentős mértékben hozzájárult. Valójában ebből fakadóan a vállalatvezetés rendkívül elégedett volt. A projektcsapat már kevésbé volt elégedett a projekt teljesítése során, a lezárás után nem ünnepelték meg a sikeres befejezést. A projektcsapat által tanúsított érdektelenség a projektvezető lelkesedését is csökkentette.

Összességében a projektcsapatot 10 fő alkotta. A csapat tagjai közül 5 fő 3-5 éve dolgozott a vállalatnál, és 5 fő 10 éve, vagy annál hosszabb ideje. 2 csapattag 5-10 éves szakmai és projektben szerzett tapasztalattal rendelkezett, és 8 fő, több mint 10 éves tapasztalattal. A projektben 4 személy inkább visszahúzó, társaságban csendesebb típusba tartozik, 5 tag főként kezdeményező, extrovertált jegyekkel rendelkező, és 1 tagot nem tudott egyértelműen besorolni a projektvezető.

A projekt során a célok meghatározásába, és elérésének módjába a vezető bevonta a csapat tagjait, ellenben a projektteljesítés során a legtöbb folyamat irányítását a projektcsapat tagjaira bízta. A teljes folyamat együttesen zajlott a csapattal, a szakértők tapasztalatára építkezve. Sem szoftverfejlesztés, sem technológiai téren nem szakértő az interjúalany, ezért alakította ki a célokat a csapattal együtt. A területi szakértők így együtt tudnak dönteni arról, mi számít reális és nem reális célkitűzésnek. A teljesítés szempontjából a jelentős folyamatok irányításában vett részt, de fontosnak vélte, hogy a csapat önállóan is hatékonyan tudjon dolgozni.

A projektvezető kevésbé sikeres **(B)** projektje egy szervezeti szintű projektmenedzsment szoftver kifejlesztése volt. A tervezettnél 1 hónappal tartott hosszabb ideig a teljesítése. A pénzügyi előrejelzésnek és a költségvetésnek megfelelt, viszont az előre megfogalmazott képességeknek és az azokhoz kapcsolódó minőségi és kapacitásjellemzőknek már kevésbé.

A projekt a vállalat stratégiai céljainak teljesítéséhez közepes mértékben járult hozzá, hiszen a munkavállalók számára plusz problémát okozott a kezelése és emiatt kevésbé használták. Ez okból kifolyólag a vállalatvezetés, a projektcsapat és a projektvezető sem volt túlzottan elégedett az eredménnyel.

A szoftverfejlesztői csapat mindössze 3 főből állt. A csapat tagjai közül 2 személy kevesebb, mint 2 éve dolgozott az adott vállalatnál, 1 fő már több, mint 10 éve. A szakmai és projektben szerzett tapasztalat esetében szintén 2 személynél volt kevesebb, mint 2 év, 1 főnél pedig több, mint 10 év. A tagok inkább extrovertáltak voltak, akik kedvelik a társasági életet, szívesen kezdeményeznek.

Hasonlóan **A** projekthez a célok meghatározásába, és elérésének módjába bevonta a tagokat, de a megvalósítás részletes tervezését egyértelműen a csapat tagjaira bízta. A teljesítés szempontjából ugyanakkor szinte mindenre kiterjedően irányította és ellenőrizte a projekt teljesítését. Az interjúalany elmondása alapján a szoftverfejlesztési projektben aktívabban vett részt és ellenőrizte a folyamatot, de megpróbált mindemellett megfelelő szabadságot is biztosítani a tagok számára.

Mindkét projekt az eredetileg tervezett határidőnél később fejeződött be. A projektek az elvárt képességeknek átlagosan feleltek meg, a projektcsapat és a projektvezető mindkét projekt teljesítésével közepes mértékben volt elégedett. A sikeres projekt azonban sokkal jobban hozzájárult a vállalat stratégiai céljainak teljesítéséhez, ami feltételezhetően a vállalatvezetés nagyobb fokú elégedettségéhez vezetett. Bár érdekes, hogy a szoftver jellegű **B** projekt kevésbé lépte át a költségtervezetet, mint **A**. Valójában az új technológiai fejlesztésű projektnek alapvetően sokkal magasabb költségvonzata lehetett. A projektháromszög alapján **A** projekt sikerességének átlaga 3,00, míg **B** projekté 2,71.

12. táblázat A 4. interjúalany A és B projektjének összefoglaló adatai

PL	Határidő	Költség	Elvárt képességek, funkciók	Stratégia célok (üzleti eredmény)	Elégedettség			SIKER átlag
					Projekttulajdonos (vállalatvezetés)	Projekt-csapat	Projektvezetői elégedettség	
4.A.	"Nem sikerült tartani az időkeretet, tovább tartott a tervezettnél"	"Jelentős mértékű költségütlépés keletkezett"	"A kívánt eredményeknek kevésbé felelt meg, de az új technológia és a fejlesztés elnyerte a vevők tetszését"	"Profit (technológiai eladottság). tekintetében elérték a cég stratégiai céljait"	"Technológiaiilag és fejlesztésben rendkívül elégedettek voltak, eredményes lett, de jelentős késés lépett fel a teljesítés során"	"A projekt végén elmaradt az ünneplés, a díjazás, dicséret "	"A csapat közömbössége miatt kevésbé elégedett"	
érték	1	1	3	5	5	3	3	3
4.B.	"A tervezettnél 1 hónappal tartott tovább"	"A pénzügyi előrejelzésnek, és a költségvetésnek megfelelt, csak kisebb mértékű költségütlépés történt"	"A szervezeti szintű szoftver közepesen felelt meg az előre megfogalmazott képességeknek, és az azokhoz kapcsolódó minőségi és kapacitás-jellemzőknek "	"Problémát jelentett a projekt eredményeként létrehozott szoftver kezelése"	"Kevésbé voltak elégedettek az eredménnyel. A cégnek problémát okozott, hogy a felhasználók nem tudták megfelelően kezelni"	"A projekt végén elmaradt az ünneplés, a díjazás, dicséret"	"A csapat közömbössége miatt kevésbé elégedett"	
érték	1	4	3	3	2	3	3	2,71

Forrás: saját szerkesztés

A projektcsapat vállalati, szakmai és projektekben szerzett tapasztalatát tekintve **A** projektben bár magasabb volt a létszám, jóval több volt a jelentős tapasztalattal rendelkező kollégák száma, mint a **B** projekt esetében.

13. táblázat A 4. projektvezető A és B projektcsapatának jellemzői

Csapat jellemzői		4. A.	4. B.
Csapat létszám		10	3
Csapattagok szem.	Intro.	4	0
	Extrav.	5	3
	Nem besorolh.	1	0
Vállalati tap.	0-2 év	0	2
	3-5 év	5	0
	5-10 év	0	0
	10- év	5	1
Szakmai tap.	0-2 év	0	2
	3-5 év	0	0
	5-10 év	2	0
	10- év	8	1
Projekt tap.	0-2 év	0	2
	3-5 év	0	0
	5-10 év	2	0
	10- év	8	1

Forrás: saját szerkesztés

A sikerességet tekintve minimális az eltérés, azonban a vezetési stílusban jelentős különbség figyelhető meg. A sikeres projektben egyértelműen az involváló vezetési stílust képviselte a vezető. A kevésbé sikeres projektben ugyanakkor nem állapítható meg egyértelműen a vezetési stílus, hiszen a teljesítés során egyaránt felfedezhetőek az involváló, elköteleződés fókuszú és célorientált jellemzők. Bár az interjúalany elmondása alapján **A** projekthez képest sokkal aktívabban vett részt, és ellenőrzött, ezáltal inkább a célorientált stílus állt hozzá közelebb. A sikeres technológiai fejlesztésű projektben a tagok több éves tapasztalati múlttal rendelkeztek, ezáltal a vezető a szakértőknek nagyobb önállóságot biztosított. A kevésbé eredményes projektben, a tagok kevésbé voltak tapasztaltak, és a vezető aktívabban vett részt a projekt irányításában, az ellenőrzési folyamatokban.

3.1.5 A vezetési stílus, a projektsiker és a projektcsapat jellemzői közötti összefüggések

A projektvezetőkkel készített interjúk alapján látható, hogy a négy projektvezető közül kettő mind a sikeres, mind a sikertelen projekt esetében az involváló vezetési stílusnak megfelelő

vezetői magatartást tanúsított, azaz jellemzően bevonta a csapat tagjait a célok meghatározásába, a döntéshozatalba, a módszerek kidolgozásába, az ellenőrzés során pedig a főbb folyamatok irányítására, nyomon követésére törekedett. Az 1. és 4. projektvezető a sikeres projektek során szintén az involváló vezetési stílust képviselve vezette a csapatot, azonban a kevésbé sikeres projektek esetében több feladatot ragadtak magukhoz. Ők határozták meg a célokat és részletekbe menően irányították, ellenőrizték a csapat munkáját, azaz inkább a célorientált vezetési stílust valósították meg ezen projektek vezetése során. Az 1. projektvezető saját elmondása szerint azért tett így, mert a csapat tagok között az egyik szakterületi projektmenedzser nem volt alkalmas a vezetői szerepre, ami hátráltatta a csapat munkáját és számos problémát generált az előrehaladásban. A 4. projektvezető esetében a sikertelen projekt jellegét tekintve is nagy újdonságtartalommal bírt, valamint a tagok is kevés korábbi vállalati, szakmai és projekt tapasztalattal rendelkeztek, így szorosabb irányításra volt szükség.

3.2 A vezetői kompetenciák és a vezetési stílus vizsgálata

A vezetési stílusra vonatkozó kérdések a célok meghatározása, elérésük módja, a projektteljesítés irányításában való részvétel alapján kerültek kialakításra (célorientált, involváló, elköteleződés fókuszú). Ezen kívül projektvezetőnként az egyes vezetői kompetenciák meglétét és mértékét is azonosítottam. A tizenöt kompetencia rövid leírását Dulewicz és Higgs (2005) tanulmánya nyomán fogalmaztam meg. A kompetencia-meghatározások leírását az *1. számú függelék* tartalmazza. A 15 vezetői kompetencián belül intellektuális, menedzseri, és érzelmi kompetencia csoportok különíthetők el. A kategóriák közötti különbség rávilágít arra, hogy a projektvezetőknek mely kompetenciaterülete a meghatározóbb a projektek vezetése során. A következőkben a projektvezetők vezetői kompetenciáit mutatom be, majd a vezetési stílus és a kompetenciák összefüggéseire vonatkozó fontosabb eredményeket táblázatban ismertetem. Az egyes vezetési stílusoknál más-más kompetenciák kerülnek előtérbe, melyre vonatkozóan eredményeimet a korábbi szakirodalmi eredményekkel hasonlítottam össze.

3.2.1 A projektvezetők vezetői kompetenciái

A vizsgálat során a 15 kompetenciát 1-5-ig skálán értékelték a válaszadók. Minden egyes kompetenciához két állítást fogalmaztam meg. A kompetenciákra kapott értékeket a két vonatkozó állításra kapott értékelés átlagaként határoztam meg. Az egyes kompetenciák

jellemző szintjét a következőképpen kategorizáltam: alacsony <1-2,99>; közepes = 3-3,99=; magas <4-5

A 14. táblázat projektvezetőnként mutatja be az adott kompetencia erősségi szintjét, és a szakirodalmi eredményeket az informatikai és technológiai projektek vezetőinek kompetencia értékeire vonatkozóan. A táblázat jól szemlélteti, hogy a projektvezetők kompetenciái közül melyek töltenek be meghatározó szerepet.

14. táblázat A projektvezetők vezetői kompetenciáinak összefoglaló táblázata

Kompetencia csoportok	Kompetenciák	1. projekt-vezető	2. projekt-vezető	3. projekt-vezető	4. projekt-vezető	IT projekt-vezetők (Müller & Turner, 2010, p. 444)
Intellektuális kompetenciák (IQ)	Kritikai elemző és ítélőképesség	Közepes	Magas	Magas	Magas	Magas
	Előrelátás és képzelőerő	Közepes	Közepes	Közepes	Magas	Közepes
	Stratégiai perspektivikusság	Magas	Magas	Magas	Alacsony	Magas
Vezetői kompetenciák (MQ)	Kommunikációs készség	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas
	Erőforrás kezelés	Közepes	Közepes	Magas	Közepes	Magas
	Felhatalmazás	Magas	Magas	Magas	Közepes	Magas
	Kidolgozás (tervezés)	Közepes	Közepes	Alacsony	Alacsony	Magas
	Megvalósítás (teljesítés)	Magas	Közepes	Magas	Magas	Magas
Érzelmi kompetenciák (EQ)	Öntudatosság	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas
	Érzelmi szilárdság	Magas	Magas	Magas	Közepes	Magas
	Motiváció	Közepes	Magas	Magas	Közepes	Magas
	Fogékonyság (érzékenység)	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas
	Befolyásolás	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas
	Intuíció	Közepes	Magas	Alacsony	Közepes	Közepes
	Lelkiismeretesség	Magas	Magas	Magas	Alacsony	Magas

Forrás: saját szerkesztés

Mind a négy projektvezetőnél magas szinten jelenik meg a vezetői kompetenciák közé tartozó kommunikációs készség, az érzelmi kompetenciák közé sorolható öntudatosság, a fogékonyság (interszónális érzékenység), és a befolyásolás, melyek a szakirodalom alapján az IT-projektvezetők esetében magas szintű kompetenciák. További hét kompetencia esetében három projektvezetőnél kaptunk hasonló kompetencia szinteket, mint a szakirodalomban, és csupán

egyetlen kompetencia a kidolgozás (tervezés), mely alacsonyabb szintű a felmérés résztvevőit tekintve, mint a korábbi kutatásokban.

Összességében az eredmények jórészt megegyeznek Müller és Turner (2010) eredményeivel, tehát a megkérdezett projektvezetőknél hasonló a vezetői kompetenciák szintje ahhoz, amely az informatikai és technológiai projektek vezetőire jellemző.

A vezetői kompetenciacsoport (MQ) a vezetés funkcionális területeihez tartozó tudást és képességeket foglalja magában. Az intellektuális kompetenciacsoport (IQ) az intelligenciára, valamint a problémamegoldási képességre fókuszál, míg az érzelmi kompetenciacsoport (EQ) a magatartási, az érzelmi és a motivációs kategóriákat összesíti. A projektvezetők kompetenciaterületeinek eloszlása a 15. táblázatban látható. Összefoglalva az eredményeket megállapítható, hogy az 1. és 2. projektvezető esetében az érzelmi kompetenciaterület (EQ) a leginkább domináns, míg a 3. és 4. projektvezetőnél az intellektuális kompetenciák (IQ) játszanak főszerepet.

15. táblázat A vezetési stílusra vonatkozó eredmények összefoglaló táblázata

PL/projekt	Vezetési stílus	IQ	MQ	EQ
1. A	Involváló	3,83	4	4,28
1. B	Célorientált			
2. A	Involváló	4,5	3,9	4,71
2. B	Involváló			
3. A	Involváló	4,33	3,6	3,93
3. B	Involváló			
4. A	Involváló	3,83	3,2	3,43
4. B	Célorientált			

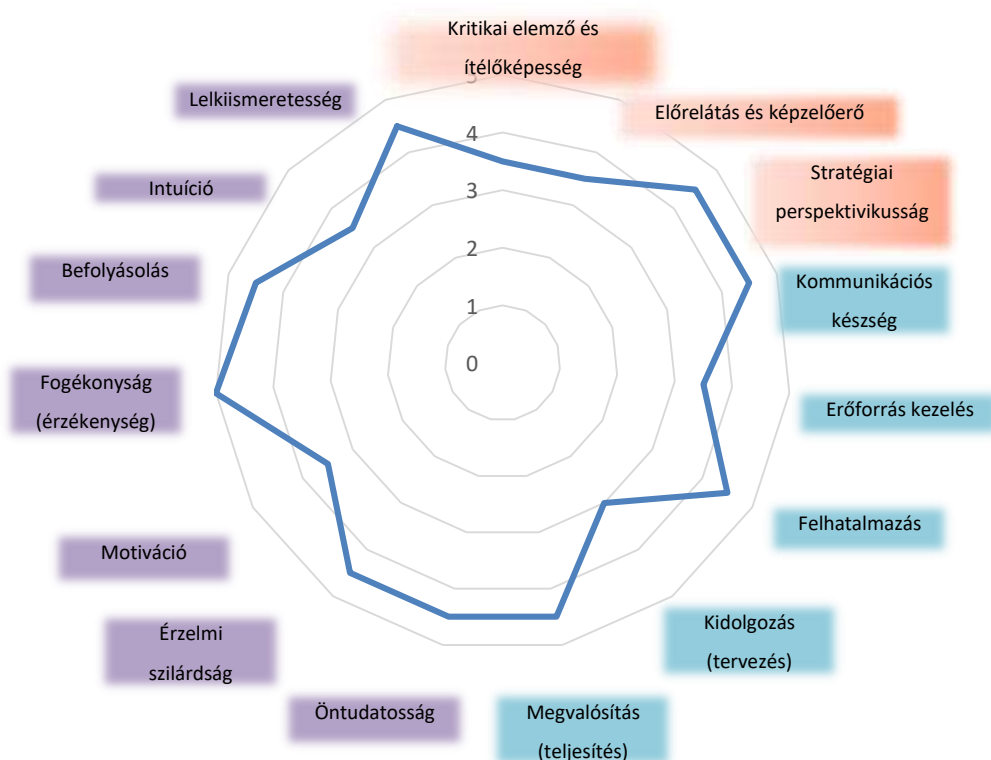
Forrás: saját szerkesztés

Müller és Turner (2007) kutatási eredményeire visszatekintve a magatartási, érzelmi és a motivációs kategóriákat összesítő érzelmi kompetenciacsoport (EQ) járul hozzá leginkább a projekt sikeréhez. Továbbá tanulmányukban a projektmenedzserek önismereti szintje és a projektsiker közötti összefüggést is kiemelték. A kutatási eredmények alapján az öntudatosság kompetencia magas szintje mindegyik vizsgált projektvezető esetében megjelenik és két projektvezető esetében kifejezetten magas az érzelmi kompetenciák szintje.

3.2.2 A projektvezetők kompetencián alapuló vezetési stílusának meghatározása

A szakirodalmi feldolgozás alapján az egyes vezetési stílusoknál (célorientált, involváló, elköteleződés fókuszú) más-más kompetencia számít mérvadónak. Az erre vonatkozó kutatási eredményeimet projektvezetőnként kompetencia-térképen ábrázolom, majd összehasonlítom a szakirodalmi eredményekkel táblázatos formában. A kompetencia-térképeken narancssárgával jelöltem az intellektuális, kék háttérrel a menedzseri és lila háttérrel az érzelmi kompetenciaterületeket. A táblázatokban zöld színnel jelöltem az adott projektvezető esetében azonosított kompetenciaszinteket. Ezt követően megállapítható, hogy az egyes vezetői stílusokra jellemző kompetenciaszintek és a projektvezetőre jellemző kompetenciaértékek egyezése alapján leginkább mely vezetési stílus társítható a vezetőhöz.

Az 1. projektvezetőnél felfedezhető az érzelmi kompetenciaterülethez tartozó öntudatosság, érzelmi szilárdság, fogékonyság, befolyásolás és a lelkiismeretesség magas szintje. A stratégiai perspektivikusság, a kommunikációs készség, a felhatalmazás, megvalósítás (teljesítés) is magas értékű, ellenben a kritikai elemző és ítélőképeség, az előrelátás és képzelőerő, erőforrás kezelés, kidolgozás (tervezés), a motiváció, és az intuíció kompetenciák közepes szintje jellemző.



7. ábra Az 1. interjúalany kompetenciaprofilja

Forrás: saját szerkesztés

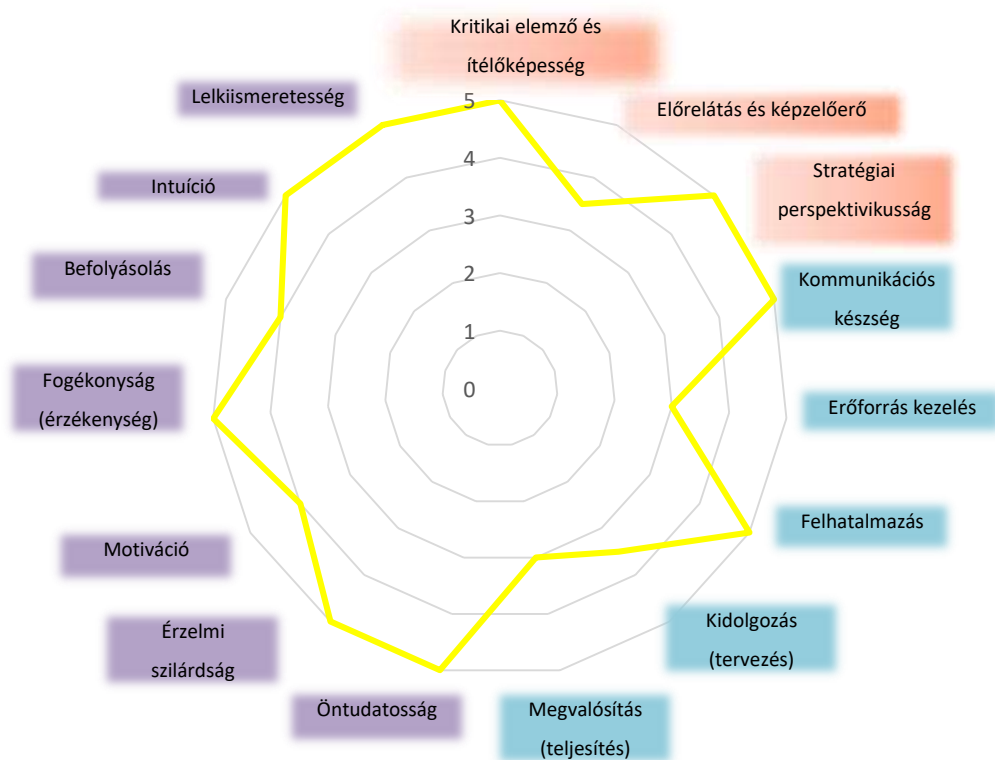
A tizenöt projektvezetői kompetencia szakirodalmi besorolása szerint összességében az elköteleződés fókuszú vezetési stílus áll legközelebb a vezetőhöz, de másrészt az involváló stílusra jellemző kompetenciák is hangsúlyosak. Továbbá az információk alapján leszűrhető, hogy elsősorban az érzelmi (EQ), és a vezetői (MQ) kompetenciaterület dominál esetében.

16. táblázat Az 1. projektvezető kompetencián alapuló vezetési stílusának meghatározása

Kompetencia csoportok	Kompetenciák	Vezetői stílusok		
		Célorientált	Involváló	Elköteleződés fókuszú
Intellektuális kompetenciák (IQ)	Kritikai elemző és ítélőképesség	Magas	Közepes	Közepes
	Előrelátás és képzelőerő	Magas	Magas	Közepes
	Stratégiai perspektivikusság	Magas	Közepes	Közepes
Vezetői kompetenciák (MQ)	Kommunikációs készség	Közepes	Közepes	Magas
	Erőforrás kezelés	Magas	Közepes	Alacsony
	Felhatalmazás	Alacsony	Közepes	Magas
	Kidolgozás (tervezés)	Közepes	Közepes	Magas
	Megvalósítás (teljesítés)	Magas	Közepes	Közepes
Érzelmi kompetenciák (EQ)	Öntudatosság	Közepes	Magas	Magas
	Érzelmi szilárdság	Magas	Magas	Magas
	Motiváció	Magas	Magas	Magas
	Fogékonyság (érzékenység)	Közepes	Közepes	Magas
	Befolyásolás	Közepes	Magas	Magas
	Intuíció	Közepes	Közepes	Magas
	Lelkiismeretesség	Magas	Magas	Magas

Forrás: saját szerkesztés (Müller & Turner, 2010, p. 438.) alapján

A 2 projektvezető esetén (8. ábra) a vezetői kompetenciák közül a kritikai elemzőképesség, stratégiai perspektivikusság, kommunikációs készség, felhatalmazás, öntudatosság, érzelmi szilárdság, motiváció, fogékonyság, befolyásolás, intuíció és lelkiismeretesség mind magas szintű. Az előrelátás és képzelőerő, az erőforráskezelés, kidolgozás (tervezés), megvalósítás (teljesítés) közepes mértékű. A vezetőre az érzelmi (EQ), és az intellektuális (IQ) kompetenciák magas szintje jellemző.



8. ábra A 2. interjúalany kompetenciaprofilja

Forrás: saját szerkesztés

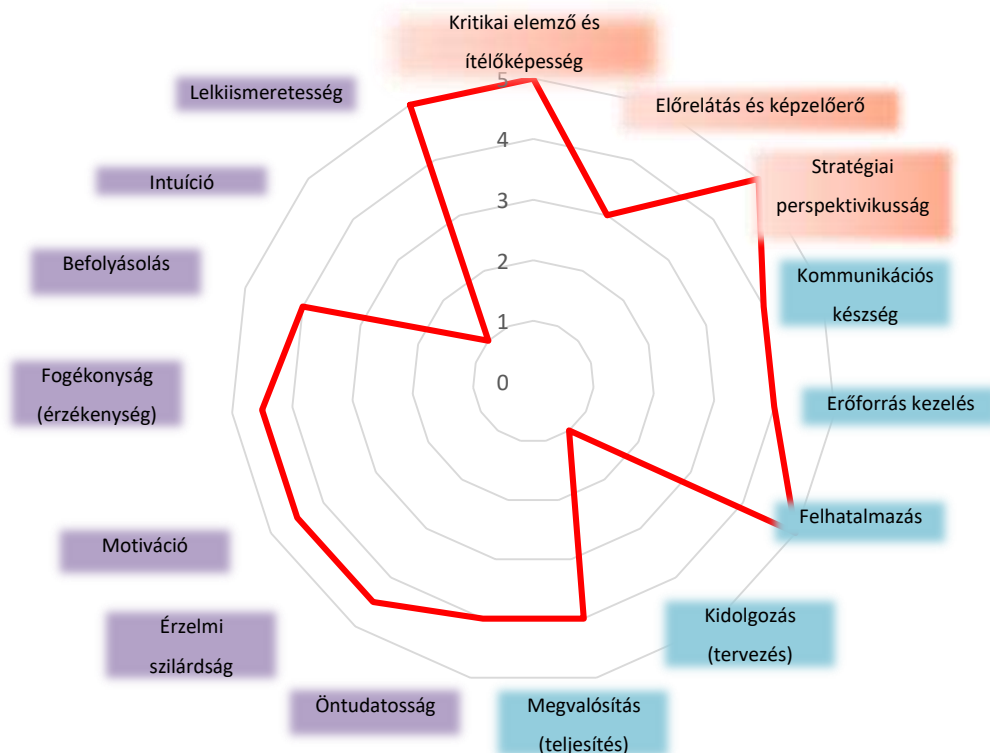
A 17. táblázat szemlélteti, hogy a vezetői kompetenciák alapján a 2. projektvezetőhöz legközelebb álló vezetési stílus szintén az elköteleződés fókuszú, ám az involváló stílushoz társuló kompetenciaszintek is jelentős mértékben egyeznek a szakirodalmi eredményekkel.

17. táblázat A 2. projektvezető kompetencián alapuló vezetési stílusának meghatározása

Kompetencia csoportok	Kompetenciák	Vezetői stílusok		
		Célorientált	Involváló	Elköteleződés fókuszú
Intellektuális kompetenciák (IQ)	Kritikai elemző és ítélőképesség	Magas	Közepes	Közepes
	Előrelátás és képzelőerő	Magas	Magas	Közepes
	Stratégiai perspektivikusság	Magas	Közepes	Közepes
Vezetői kompetenciák (MQ)	Kommunikációs készség	Közepes	Közepes	Magas
	Erőforrás kezelés	Magas	Közepes	Alacsony
	Felhatalmazás	Alacsony	Közepes	Magas
	Kidolgozás (tervezés)	Közepes	Közepes	Magas
	Megvalósítás (teljesítés)	Magas	Közepes	Közepes
Érzelmi kompetenciák (EQ)	Öntudatosság	Közepes	Magas	Magas
	Érzelmi szilárdság	Magas	Magas	Magas
	Motiváció	Magas	Magas	Magas
	Fogékonyság (érzékenység)	Közepes	Közepes	Magas
	Befolyásolás	Közepes	Magas	Magas
	Intuíció	Közepes	Közepes	Magas
	Lelkiismeretesség	Magas	Magas	Magas

Forrás: saját szerkesztés (Müller & Turner, 2010, p. 438.) alapján

A 3. projektvezető az előrelátás és képzelőerő, kidolgozás (tervezés), és az intuíció kivételével mindegyik kompetenciában erős. Megállapítható, hogy az érzelmi (EQ) és az intellektuális (IQ) kompetenciacsoport a leginkább hangsúlyos esetében.



9. ábra A 3 interjúalany kompetenciaprofilja

Forrás: saját szerkesztés

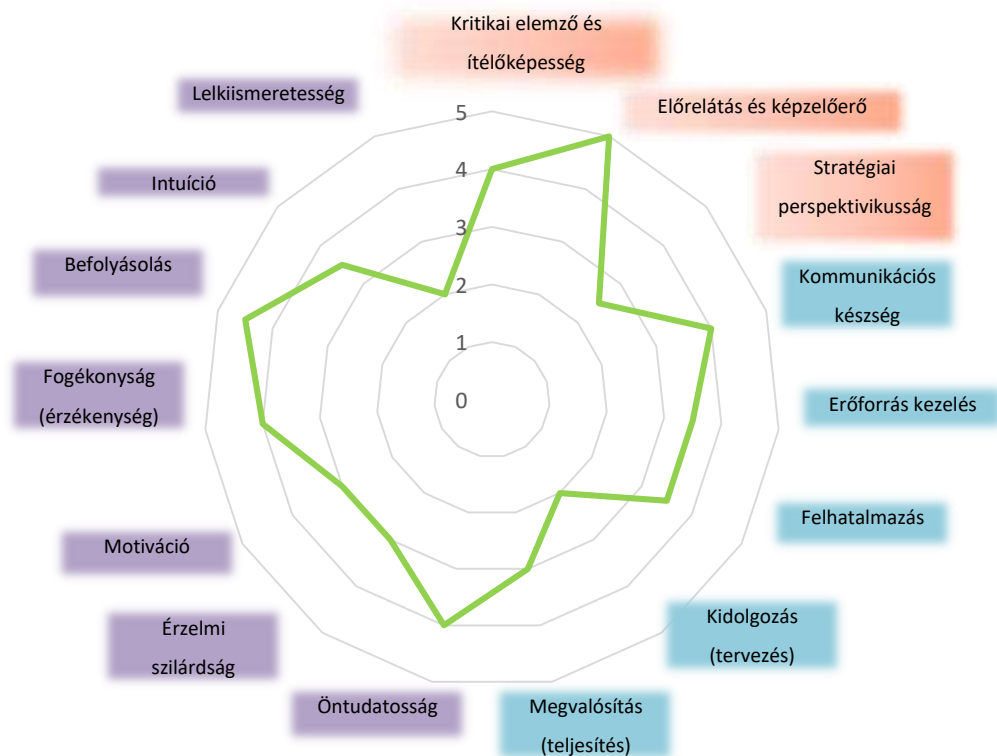
A 3. projektvezető a vezetői kompetenciaszintek alapján rendelkezik az elköteleződés fókuszú stílushoz szükséges kompetenciákkal, ugyanakkor a célorientált stílusra jellemző kompetenciák is dominálnak esetében, míg az involváló stílussal együtt járó kompetenciák kevésbé.

18. táblázat A 3. projektvezető kompetencián alapuló vezetési stílusának meghatározása

Kompetencia csoportok	Kompetenciák	Vezetői stílusok		
		Célorientált	Involváló	Elköteleződés fókuszú
Intellektuális kompetenciák (IQ)	Kritikai elemző és ítélőképesség	Magas	Közepes	Közepes
	Előrelátás és képzelőerő	Magas	Magas	Közepes
	Stratégiai perspektivikusság	Magas	Közepes	Közepes
Vezetői kompetenciák (MQ)	Kommunikációs készség	Közepes	Közepes	Magas
	Erőforrás kezelés	Magas	Közepes	Alacsony
	Felhatalmazás	Alacsony	Közepes	Magas
	Kidolgozás (tervezés)	Közepes	Közepes	Magas
	Megvalósítás (teljesítés)	Magas	Közepes	Közepes
Érzelmi kompetenciák (EQ)	Öntudatosság	Közepes	Magas	Magas
	Érzelmi szilárdság	Magas	Magas	Magas
	Motiváció	Magas	Magas	Magas
	Fogékonyság (érzékenység)	Közepes	Közepes	Magas
	Befolyásolás	Közepes	Magas	Magas
	Intuíció	Közepes	Közepes	Magas
	Lelkiismeretesség	Magas	Magas	Magas

Forrás: saját szerkesztés (Müller & Turner, 2010, p. 438.) alapján

A 4. projektvezető vezetési stílusában a kritikai elemző és ítélőképesség, az előrelátás és képzelőerő, kommunikációs készség, megvalósítás (teljesítés), öntudatosság, fogékonyság (érzékenység), befolyásolás dominál. Kevésbé jelenik meg az erőforrás kezelés, felhatalmazás, érzelmi szilárdság, motiváció, és az intuíció. Alacsonyabb szintű a stratégiai perspektivikusság, kidolgozás (tervezés), valamint a lelkiismeretesség kompetencia. Esetében főként az intellektuális (IQ) kompetenciaterület a meghatározó.



10. ábra A 4. interjúalany kompetenciaprofilja

Forrás: saját szerkesztés

A vezetői stílusokra jellemző kompetenciaszintek alapján az involváló vezetési stílus áll hozzá a legközelebb, ám igazán egyik vezetési stílus esetében sem mutatható ki nagy arányú egyezés a vezető kompetenciaértékei és az egyes stílusokra jellemző kompetenciaszintek között.

19. táblázat A 4. projektvezető kompetencián alapuló vezetési stílusának meghatározása

Kompetencia csoportok	Kompetenciák	Vezetői stílusok		
		Célorientált	Involváló	Elköteleződés fókuszú
Intellektuális kompetenciák (IQ)	Kritikai elemző és ítézőképesség	Magas	Közepes	Közepes
	Előrelátás és képzelőerő	Magas	Magas	Közepes
	Stratégiai perspektivikusság	Magas	Közepes	Közepes
Vezetői kompetenciák (MQ)	Kommunikációs készség	Közepes	Közepes	Magas
	Erőforrás kezelés	Magas	Közepes	Alacsony
	Felhatalmazás	Alacsony	Közepes	Magas
	Kidolgozás (tervezés)	Közepes	Közepes	Magas
	Megvalósítás (teljesítés)	Magas	Közepes	Közepes
Érzelmi kompetenciák (EQ)	Öntudatosság	Közepes	Magas	Magas
	Érzelmi szilárdság	Magas	Magas	Magas
	Motiváció	Magas	Magas	Magas
	Fogékonyság (érzékenység)	Közepes	Közepes	Magas
	Befolyásolás	Közepes	Magas	Magas
	Intuíció	Közepes	Közepes	Magas
	Lelkiismeretesség	Magas	Magas	Magas

Forrás: saját szerkesztés (Müller & Turner, 2010, p. 438.) alapján

Meglepő információval szolgál az alkalmazott vezetési stílus, és a vezető kompetenciaprofilja alapján előirányozható kompetencián alapuló vezetési stílus közötti különbség. A kompetenciaprofilok és a vezetői stílusokra jellemző szakirodalmi kompetenciaszintek egyezése alapján az 1. a 2. és a 3. projektvezető rendelkezik azon kompetenciákkal, melyek az elköteleződés fókuszú vezetési stílus esetében jellemzők. Ugyanakkor a vizsgált projektek során főként az involváló, egy esetben pedig a célorientált stílus volt jellemző a projektvezetői viselkedésükre. A 4. projektvezetőre az involváló stílus jellemző a szakirodalmi eredményekkel történő összevetés és az **A** projektben alkalmazott vezetési stílusa alapján is.

A projektvezetők alkalmazott vezetési stílusának vizsgálatakor a célok meghatározása, elérésük módja, a projektteljesítés irányításában való részvétel alapján egyértelműen nem jelent meg az elköteleződés fókuszú vezetési stílus a projektvezetők körében. Az elköteleződés fókuszú stílus bizonyos jellemzői kizárólag a 3. és a 4. projektvezetőnél tűntek fel, 1-1 vizsgált dimenzió (a tervezés, valamint a projektteljesítésben történő részvétel) esetében. Eredményeink tehát nem támasztották alá, hogy egyértelműen meghatározható, hogy mely vezetői kompetenciák a dominánsak az egyes vezetési stílusok tekintetében.

4 A KUTATÁS ÖSSZEGZÉSE

A megfogalmazott kutatási kérdések, és a feltételezések vizsgálatával kapcsolatos eredményeim a következők:

Az első kérdésre a projektvezetők vezetési stílusának és a projektek sikerességének vizsgálata során kaptam választ.

K1.) Melyik kompetencián alapuló vezetési stílus támogatja leginkább a K+F jellegű projektek sikerességét?

F1. Az elköteleződés fókuszú vezetési stílus támogatja leginkább a K+F jellegű projektek sikerét.

A kutatás eredményei alapján a négy projektvezető közül kettő mind a sikeres, mind a sikertelen projekt esetében az involváló vezetési stílusnak megfelelő vezetői magatartást tanúsított, azaz jellemzően bevonta a csapat tagjait a célok meghatározásába, a módszerek kidolgozásába, az ellenőrzés során pedig inkább a főbb folyamatok irányítására, nyomon követésére törekedett. Az 1. és 4. projektvezető a sikeres projektek során szintén az involváló vezetési stílust képviselve vezette a csapatot, azonban a kevésbé sikeres projektek esetében a szorosabb irányításra törekedtek és a célorientált vezetési stílusnak megfelelően irányították a csapat munkáját. A fentiek alapján az F1 feltételezés nem nyert igazolást jelen kutatásban, mivel a vizsgált projektek esetében nem az elköteleződés fókuszú, hanem az involváló vezetési stílus volt jellemző a sikeres projektek teljesítése során.

A kapott eredmények rávilágítottak, hogy a projekt típusát alapul véve nem határozható meg egyértelműen a projektsikert támogató vezetési stílus, hanem a projekt alapvető sajátosságait (pl. újdonságtartalom) érdemes figyelembe venni a vezetési stílus vizsgálatakor.

A második kérdésre a projektcsapat jellemzőinek és a projektvezetők vezetési stílusának vizsgálata során kaptam választ.

K2.) A projektcsapat jellemzői közül melyek mutatnak összefüggést a projektvezető vezetési stílusával?

F2. A projektcsapat jellemzői közül a tapasztalat függ össze a projektvezető vezetési stílusával.

A sikeres és sikertelen projektek csapat jellemzőinek vizsgálata alapján a szakmai és projektben szerzett tapasztalattal rendelkezők számában mutatkozott eltérés. Továbbá megmutatkozott,

hogy mennyire meghatározó egy kulcspozícióban levő ember alkalmatlansága, hogy a szakmai tudás és a technikai készségek nem elegendőek a projekt sikerének eléréséhez. A fenti jellemzők, azaz a projektben résztvevők tapasztalata olyan tényezők, melyek hatással vannak arra, hogy milyen módon kell a projektvezetőnek a csapatot irányítani. Ha a csapat tagjai kevésbé tapasztaltak, vagy hiányoznak a szükséges kompetenciáik, az a vezetési stílusban is változtatást igényel, a projektteljesítésben aktívabb irányítást, részvételt, és ellenőrzést kíván meg. Megállapítható, hogy eredményeink alapján a F2 feltételezés igazolást nyert. A projektcsapat jellemzői közül a tagokra jellemző tapasztalat összefügg a projektvezető vezetési stílusával.

Következtetésként megfogalmazható, hogy a projektvezetőnek a projekt indításakor érdemes figyelmet fordítania a tagok előzetes tapasztalatának, kvalitásainak megismerésére, hogy vezetői stílusa illeszkedjen a tagok ezen jellemzőihez és ezáltal elősegítse a jobb teljesítmény elérését.

A harmadik kérdésre a projektvezetők vezetői kompetenciáinak és alkalmazott vezetési stílusának összefoglalása alapján kaptam választ.

K3.) Meghatározható-e, hogy az egyes vezetési stílusok tekintetében mely vezetői kompetenciák a dominánsak?

F3. Meghatározható, hogy az egyes vezetési stílusok tekintetében mely vezetői kompetenciák a dominánsak.

Jelen állítás nem nyert igazolást a vizsgálat során. Mind a négy vizsgált projektvezető esetében az involváló stílus a jellemző, ugyanakkor a projektvezetők kompetenciaprofilja eltérő kompetenciák meglétét, magas szintjét mutatja. Mindössze négy kompetencia esetében volt azonos a kompetenciaszintjük. Ezen túlmenően az egyes vezetői stílusokra jellemző, szakirodalomban feltárt kompetenciaszintek sem mutattak egyezést a vizsgált projektvezetők kompetenciaprofiljával. Eredményeink tehát nem támasztották alá, hogy meghatározható, hogy mely vezetői kompetenciák a dominánsak az egyes vezetési stílusok tekintetében.

Az eredmények alapján továbbá megállapítható, hogy a vizsgált projektvezetők kompetenciaprofilja nagy egyezést mutat az informatikai és technológiai projektvezetők korábban összeállított kompetenciaprofiljával. Ezen kívül elmondható, hogy a projektvezetők az érzelmi kompetenciák esetében, az intuíció kivételével, magas értékeket értek el, amely kompetenciaterület a korábbi kutatások eredményei alapján a leginkább szükséges a projektek sikeres teljesítéséhez.

ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat elméleti háttereként a projektmenedzsment területén belül a projektsiker értelmezéseket, a vezetési stílusra vonatkozó felfogásokat, és a projektcsapat tipikus jellemzőit ismertettem. A szakirodalmak feldolgozása rávilágított a projektmenedzsment területének komplexitására, és a kvalitatív kutatás módszere által a téma gyakorlatiasabb megismerésére nyílt lehetőségem.

Kutatásom célkitűzése volt választ kapni, hogy melyik kompetencián alapuló vezetési stílus támogatja leginkább a K+F jellegű projektek sikerességét, és a projektcsapat jellemzői milyen kapcsolatban állnak a projektvezető vezetési stílusával. Továbbá a projektvezetők által birtokolt egyes kompetenciaelemek szerepét is feltérképeztem. A dolgozat során törekedtem az elméleti tudást és a gyakorlati ismereteket összefoglalni. Ennek köszönhetően mélyrehatóan vizsgálhattam az egyes területeket, összefüggéseket érthettem meg, és érdekes megállapításokat fedezhettem fel. A kutatási kérdések megválaszolásához a mintát egy multinacionális cég veszprémi leányvállalata biztosította. Az elemzések alapján a projektvezetők a stratégiai célkitűzésekhez való hozzájárulás, a vállalatvezetés, és a csapat elégedettségéhez mérten különítették el a sikeres és kevésbé eredményes projektjeiket. Az interjúban résztvevők egyaránt fontos szerepet tulajdonítanak a tapasztalatszerzésnek, a tudásnak. Mindezek tükrében felfedezhető, hogy nagy hangsúlyt fektetnek a tanulságok levonására és a tudás megosztására. Áttekintve a kutatási eredményeket arra a következtetésre jutottam, hogy minden esetben hangsúlyos a változások jó menedzselése, az alkalmazkodásra való hajlandóság.

Az utóbbi években a vállalati folyamatok nélkülözhetetlen részét képezik a projektmenedzsment folyamatok, és a versenytársaknál jobb piaci pozíció elérése érdekében fontos szerepet játszik a külső környezeti változásokhoz való alkalmazkodás. A projektsiker elérésének és megértésének során figyelembe kell venni a vállalati jellemzőket, a projekt jellegét, a vezetési stílusra vonatkozó felfogásokat, és a projektcsapat tipikus jellemzőit is. Újabb kutatási irányként merült fel bennem a minta kiterjesztése, illetve a vizsgálatok elvégzése más iparágban tevékenykedő vállalatoknál. A jövőben vizsgálatok során érdemes a projektek alapvető sajátosságait (pl. újdonságtartalom, komplexitás) is feltárni a projektvezető vezetési stílusával összefüggésben.

IRODALOMJEGYZÉK

- Afzal, A., Khan, M. M. & Mujtaba, B. G., 2018. The impact of project managers' competencies, emotional intelligence and transformational leadership on project success in the information technology sector. *Marketing and Management of Innovations*, 2(1), pp. 142-154.
- Aga, D., Noorderhaven, N. & Vallejo, B., 2016. Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), pp. 806-818.
- Ahmed, R., Philbin, S. P. & Paracha, O. S., 2023. Investigating the Impact of Task-Oriented, Relationship-Oriented, and Innovation-Oriented Leadership Competencies on Project Success in Pakistan: A Moderated Model of Multi-Dimensional Senior Management Support. *Engineering Management Journal; EMJ*, 35(2), pp. 1-49.
- Alam, M., Gale, A., Brown, M. & Kidd, C., 2008. The development and delivery of an industry led project management professional development programme: A case study in project management education and success management.. *International Journal of Project Management*, 26(3), pp. 223-237.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M., 2002. *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Baccarini, D., 1999. The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal Volume*, 30(4), pp. 25-32.
- Bakacsi, G., 2015. *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Semmelweis Kiadó.
- Balaton, K. & Tari, E., 2016. *A stratégia megvalósításának eszköze*. [Online] Available at: Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj114seut_71_p6/#dj114seut_71_p6 [Hozzáférés dátuma: 06. 04. 2023.].
- Bilal, A. és mtsai., 2021. Servant leadership: a new perspective to explore project leadership and team effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), pp. 699-715.
- Blaskovics, B., 2014. *Az ICT szektorban működő projektvezetők személyes jellemzőinek hatása a projektsiker alakulására*, Budapesti Corvinus Egyetem: Gazdálkodástani Doktori Iskola.

- Blaskovics, B., 2014. Impact of leadership styles on project success – the case of a multinational company. *Dynamic Relationships Management Journal*, 3.(2.), pp. 21-36.
- Blaskovics, B., 2015. A projektvezető vezetési stílusának hatása a projekt sikerre. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 46(8), pp. 14-23.
- Borgulya, Á. & Somogyvári, M., 2016. *Kommunikáció az üzleti világban [Digitális kiadás.]*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Bose, S., Dong, G. & Simpson, A., 2019. *The Financial Ecosystem: The Role of Finance in Achieving Sustainability*. 1. szerk. Cham: Palgrave Macmillan.
- Chaudhry, M. S. és mtsai., 2019. Management styles in a project environment: evidence from software industry in Oman. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), pp. 600-611.
- Chin, L., 2011. Women and leadership: transforming visions and current contexts. *Forum on Public Policy Online*, 2. kötet, pp. 1-12.
- Clarke, N., 2010. Emotional Intelligence and Its Relationship to Transformational Leadership and Key Project Manager Competences. *Project Management Journal*, 41(2), pp. 5 - 20.
- Cooke - Davies, T. J., 2004. Consistently Doing the Right Projects and Doing Them Right – What Metrics Do You Need?. In: United Kingdom: Human Systems International Limited.
- Cooke-Davies, T., 2002. It's people who get things done!. *Project Management Today*, 14(1), pp. 16-18.
- Cserháti, G., 2019. *Vezetői élettörténetek és a vállalati siker összefüggései az autentikus vezetés tükrében*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Pszichológia Intézet.
- Cserháti, G., 2023. *Projektmenedzsment a K+F+I térben.[Digitális kiadás.]* Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Cserháti, G. & Polák-Weldon, R., 2013. Success factors of international sporting events in different regions of Europe. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 7(1), pp. 25-30.
- Dancsecz, G., 2008. A nemzetközi sportrendezvények-szervezési projektek sikertényezői és a siker megítélésének kritériumai. *Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola*.
- Dobák, M. & Antal, Z., 2016. *Vezetés és szervezés [Digitális kiadás.]*. Budapest: Akadémiai Kiadó. Letöltés: <https://doi.org/10.1556/9789630598262>, ideje: 2023.06.24.

Dulebohn, J. H. & Hoch, J. E., 2017. Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), pp. 569-574.

Dulewicz, V. & Higgs, M., 2005. Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (2), pp. 105-123.

Fiedler, F. E., 1980. idézi: PATAKI F. *A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói: Csoportlélektan*. Budapest: Gondolat Könyvkiadó.

Fortune, J. & White, D., 2006. Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24(1), pp. 53-65.

Gaál, Z. & Szabó, L., 2006. Project Success and Project Excellence; Sharing Knowledge and Success for the Future. *Congress reports of the 18th Euromaintenance-Congress and 3rd World Congress on Maintenance*, pp. 193-198.

Gaál, Z. & Szabó, L., 2007. *A menedzsment alapjai*. Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó.

Garaj, E., 2012. *Projektmenedzsment*. Digitális Kiadás: Edutus Főiskola.

Goleman, D., 1998. *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Dell A Division of Random House, Inc.

Goleman, D., 2004. What Makes a Leader?. *Harvard Business Review - Magazine*, 82(1), pp. 82-91.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A., 2013. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. *Harvard Business School Press*.

Görög, M., 1996 *Általános projektmenedzsment*. Budapest: Aula Kiadó.

Görög, M., 2013. *Projektvezetés a szervezetekben*. Budapest: Panem Kiadó.

Görög, M., 2017. A szervezetek projektvezetési felkészültségének értékelése és fejlesztésének lehetősége. *Akadémiiai nagydoktori thesis, Budapesti Corvinus Egyetem*.

Görög, M., 2019. *Projektvezetés a szervezetekben*. 2. szerk. [Digitális Kiadás]: Panem Könyvek. Letöltés: <https://unipieapp.com/book/projektvezetes-a-szervezetekben-gorog-mihaly-2019-7>, letöltés ideje: 2023.06.24

Henkel, T., Marion, J. & Bourdeau, D., 2019. Project Manager Leadership Behavior: Task-Oriented versus Relationship-Oriented. *Journal of Leadership Education*, 18(2), pp. 1-14.

Hersey, P. & Blanchard, K., 1982. *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Higgs, M. & Dulewicz, S., 2003. A new approach to assessing leadership dimensions, styles context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), pp. 105-123.

Holmlund, T. & Lindqvist, O., 2015. *Virtual Team Management & Organisational Identification*. Umeå: Umeå Universitet.

Jacobsson, M. & Hällgren, M., 2016. Impromptu teams in a temporary organization: On their nature and role. *International Journal of Project Management*, 34(1), pp. 584-596.

Jarjabka, Á. és mtsai., 2020. Projektmenedzsment ismeretek. In: Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.

Jha, K. J. & Iyer, . K., 2007. Commitment, coordination, competence and the iron triangle. *International Journal of Project Management*, 25(5), pp. 527-540.

Jugdev, K. & Müller, R., 2005. A retrospective look at our evolving understanding of Project Success. *Project Managament Journal*, 36(4), pp. 19-31.

Kerzner, H., 2006. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. Hoboken: Wiley & Sons.

Liao, C., 2016. Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), pp. 648-659.

Li, H., Zhao, . Z., Müller, R. & Shao, J., 2020. Exploring the relationship between leadership and followership of Chinese project managers. *International Journal of Managing Projects in Business*.

Lim, C. & Mohamed, M., 1999. Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), pp. 243-248.

Maqbool, R., Ye, S., Manzoor, N. & Rashid, Y., 2017. The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success. *Project Management Journal*, 48(3), pp. 58-75..

Mintzberg, H., 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Mount, G., idézi: Maqbool, R. & Ye, S., 2006. The role of emotional intelligence in developing international business capability: EI provides traction in: The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success.

Müller , R. & Turner, R. J., 2010. *Project-Oriented Leadership 3. fejezet*. Kiadó: Gower Publishing Company.

Müller, R., Geraldi, J. & Turner, R., 2012. Relationships Between Leadership and Success in Different Types of Project Complexities. *IEEE Transactions on Engineering Management* , 59(1), pp. 77-90.

Müller, R., Packendorff, J. & Sankaran, S., 2017. Balanced leadership: A new perspective for leadership in organizational project management. In: *In book: Cambridge Handbook of Organizational Project Management* Edition: 1 Chapter: 13 Publisher: . Cambridge University Press Editors: . Cambridge University Press, pp. 180-193.

Müller, R. & Turner, R., 2007. Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25. kötet, pp. 21-32.

Müller, R. & Turner, . R., 2010. Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(1), pp. 437-448.

Nauman, S., Khan, A. M. & Ehsan, N., 2010. Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 28(1), pp. 638-649.

Pearce, C. & Herbig, P., 2004. Citizenship Behavior at the Team Level of Analysis: The Effects of Team Leadership, Team Commitment, Perceived Team Support, and Team Size. *The Journal of Social Psychology* , 144(3), pp. 293-310.

Pinto idézi: Raziq, M. M., Saeed, A., Borini, F. M. & Chaudhry, M. S., 2017. Project Management. *Project Management: Achieving Competitive Advantage*, Pearson, Upper Saddle River, NJ..

Pinto, J. K. & Slevin, D. P., 1987. Critical Success Factors in Effective Project Implementation. *Project management handbook*,, 479(1), pp. 167-190.

PMI, 2006. *Projektmenedzsment útmutató*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

PMI, 2013. *Projektmenedzsment útmutató*. 5. szerk. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Podgorska, M. & Pichlak, M., 2019. Analysis of project managers' leadership competencies – project success relation: What are the competencies of Polish project leaders?. *International Journal of Managing Projects in Business* , 12(1), pp. 869-887..

Princes, E. & Said , A., 2022. The impacts of project complexity, trust in leader, performance readiness and situational leadership on financial sustainability. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(4), pp. 619-644.

Ramos, P., Mota, C. & Corrêa, L., 2016. Exploring the management style of Brazilians project managers. *International Journal of Project Management*, 34(6), pp. 902-913.

Raziq, M. M. és mtsai., 2018. Leadership Styles, Goal Clarity, and Project Success: Evidence from Projectbased Organizations in Pakistan. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), pp. 309-323.

Redick, A., Reyna, I., Schaffer, C. & Toomey , D., 2014. Four-Factor Model for Effective Project Leadership Competency. *Journal of IT and Economic Development*, 5(1), pp. 53-68.

Rehman, S. U., Shahzad, M., Farooq, S. & Javaid, M. U., 2020. Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job-attitudes and job-outcomes. *Asia Pacific Management Review* , 25(1), pp. 38-47.

Sediviné, . B. I., 2008. *Projekttervezés-, és menedzsment alapfogalmak*, Budapest: Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet.

Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy , O. & Maltz, A. C., 2001. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(1), pp. 699-725.

Sims, H., Faraj, S. & Yun, S., 2009. When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52(2), pp. 149-158.

Slevin, D. P. & Pinto, J. K., 1991. Project Management Journal. *Project leadership: understanding and consciously choosing your style*, 22(1), pp. 39-45.

Sohmen, V., 2013. Leadership and teamwork: two sides of the same coin. *Journal of IT and Economic Development*, Vol. 4 (No. 2), pp. 1-18..

Sunindijo, R. Y., 2015. Project manager skills for improving project performance. *International Journal of Business Performance Management*, 16(1), pp. 67-83.

Szabolcsi, S., 2016. Vezetési stílusok egykor és most. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*., 1(1), pp. 1-16.

Szabó, L. & Dancsecz, G., 2008. A nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikertényezői és a siker megítélésének kritériumai. *Vezetéstudomány*, 40(5), pp. 18-31.

Tabassi, A. A., Roufechae, K. M., Ramli, M. & Bakar, A. H. A., 2016. Leadership Competences of Sustainable Construction Project Managers. *Journal of Cleaner Production*, 124(1), pp. 339-349.

Thamhain, H. J., 2004. Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership. *International Journal of Project Management*, 22(7), pp. 533-544.

Tortorella, G. & Fogliatto, F., 2017. Implementation of lean manufacturing and situational leadership styles: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal* , 38 (7), pp. 946-968,.

Turner, J. R., 1999. *Handbook of Project-based Management, : Improving the processes for achieving strategic objectives*. 2. szerk. London: McGraw-Hill Company.

Turner, R., 2000. *Project success and strategy*, Gower Handbook of Project Management. Aldershot: Gower Publishing Ltd.

Turner, R., 2007. *Gower handbook of project management*. 4. szerk. Aldershot: Gower Publishing Ltd.

Turner, R. & Zolin, R., 2012. Forecasting success on large projects: Developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal*, 43(5), pp. 87-99.

Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P. & Vartiainen, M., 2013. Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal of Project Management*, 31(1), pp. 68-79.

Waeffler, P. & Pfister, E., 2008. Successful project management in today's sport. In: *Proceedings of the 22nd IPMA World Congress "Project Management to Run"*. ANIMP Servizi Srl., pp. 513-518.

Westerveld, E., 2003. The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), pp. 411-418.

Wysocki, R. K. & McGary, R., 2003. *Effective Project Management*. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc..

Yang, L.-R., Huang, C.-F. & Wu, K.-S., 2011. The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management* , 29(3), pp. 258-267.

FÜGGELÉK

1. Számú függelék: A vezetői kompetenciák meghatározása Dulewicz&Higgs (2005) nyomán

A kritikai elemző és ítélőképesség átfogó és széleskörű elemzőképesség, ami az információk sokaságának megítéléshez, és kiértékeléséhez szükséges. Ugyanakkor az összefüggések felismerését, és azonosítását igényli.

Az előrelátás és képzelőerő kompetencia a változások előrejelzésének képességét, valamint a projektre, annak a jövőképre gyakorolt hatását jelenti.

A stratégiai perspektivikusság széleskörű kérdéseket, és tágabb vonatkozásokat foglal magában. Magas szintje a változások, és kockázatok értékeléséhez járul hozzá.

A kommunikációs készség magas szintje alatt értendő, amikor a vezető rendszeresen folytat megbeszéléseket a tagokkal, lehetőséget biztosít a csapattagok számára, hogy kapcsolatba lépjenek vele, elősegítve ezáltal a barátságos és nyitott kommunikációs légkört. A feladatokat érthetően közvetíti, kommunikációja lényegre törő és inspiráló a tagok számára.

Az erőforrás kezelés kompetencia erőssége mutatja meg, hogy a vezető mennyire szervez hatékonyan, hogyan koordinálja az erőforrásokat. Magas szintje esetén a vezető rendszeresen, és hatékonyan figyelemmel kíséri és értékeli a munkatársak munkáját, visszajelzést adva számukra.

A felhatalmazás kompetencia képes biztosítani az autonómiát a tagoknak, bátorítja őket a személyes kihívást jelentő feladatok elvégzésére, az új munkafolyamatokba vetett elkötelezettség, és hit megteremtése érdekében.

A kidolgozás (tervezés) jellemzi a vezetőt, amennyiben hisz a kritikus visszajelzés és kihívás fontosságában, valamint a csapat tagjaiban meglátja a potenciált. Ezáltal olyan új feladatokat és szerepeket határoz meg számukra, amely fejlődésüket szolgálja.

A megvalósítás (teljesítés) kompetencia jellemző a vezetőre, ha képes meghatározni, és kiválasztani azokat a tevékenységeket, amelyek a legnagyobb hasznot eredményezik a szervezet és a projekt számára.

Az öntudatosság magas szintje azt jelenti, hogy a vezető tisztában van a saját érzéseivel és azoknak a munkahelyi teljesítményre gyakorolt hatásával. Egészséges önbizalommal rendelkezik, képes érzelmeit felismerni, kezelni és irányítani.

Az érzelmi szilárdság kompetenciában erős vezető jobban kezeli a konfliktusokat, könnyen alkalmazkodik a változásokhoz, és gyorsan reagál, illetve a személyes kihívások vagy kritikák ellenére is a teljesítésre, az eredmény elérésére koncentrálnak.

A motiváció többféle módon mérhető, és határozható meg. Amennyiben a vezető a személyes céljait folyamatosan szem előtt tartja, képes a rövid és a hosszútávú célok elérését egyensúlyba hozni, lelkesedését a teljesítménybe vetett bizalom határozza meg, jellemző rá a motiváció magas szintje.

Amennyiben a vezető a döntései meghozatalánál figyelembe veszi a csapattagok véleményét és elvárásait, támogatja elkötelezettségüket, akkor a fogékonyság (interszónális érzékenység) magas szintje jellemző rá. Nyitottan áll a problémák megoldásához, meghallgatja mások véleményét és reflektál észrevételeikre, reakciójukra.

A befolyásolás jellemző a vezetőre, ha képes megértetni saját nézőpontját, releváns indokait és ezáltal rávenni a csapattagokat és az érintetteket arra, hogy változtassák meg a véleményüket. Tekintélyt, és tiszteletet sugározva, megfelelő karizmával a csoporton belül támogatói hálózatot tud kiépíteni.

Az intuíciónak az „érzelmi” alapú döntéshozatalra vonatkozik. Minél magasabb az intuíciónak szintje, annál inkább hagyatkozik a vezető a saját belső megérzéseire. Hiányos vagy félreérthető információk esetén is képes egyértelmű döntést hozni.

A lelkiismeretesség személyes elkötelezettséget jelent egy nehéz üzleti dilemma vagy probléma etikus megoldása iránt.

2. Számú függelék: A kutatás alapjául szolgáló interjú kérdései

Kutatás a projektvezető kompetenciáiról, vezetési stílusáról és a kontextuális jellemzőkről

Interjú a projektvezetőkkel

Arra kérem, hogy gondoljon az elmúlt években lezárt projektjeire. Válasszon ki egy jól sikerült és egy kevésbé eredményes projektet. Ezen két projekt kapcsán fogom feltenni a kérdéseimet. Kezdjük a sikeresebb projekttel. Kérem, mondja el néhány mondatban a projekt célját, időtartamát és főbb jellemzőit.

I. Projekt sikeressége

A következőkben az adott projekt sikerességéről fogom kérdezni. A kérdések iránymutatóak, ezen kívül más szempontot is felhozhat, ha fontosnak tartja.

a. Határidők betartása

Milyen mértékben tudták tartani az adott projektben az előre kitűzött határidőket?

.....

5 – csupán néhány részhatáridő esetében volt nem jelentős csúszás

...

1 – jelentős csúszások és határidőtúllépések voltak a projektben

b. Költségkeret betartása

Milyen mértékben tudták tartani az adott projektben az előre kitűzött költségkeretet?

.....

5 – a pénzügyi előrejelzésnek, és a költségvetésnek megfelelt, csak minimális költségtúllépés történt

...

1 – jelentős mértékű költségtúllépés keletkezett

c. Projekteredmény megfelelése: elvárt képességek, funkciók

Milyen mértékben felelt meg az elvárásoknak a projekteredmény?

5 – az előre megfogalmazott képességeknek, és az azokhoz kapcsolódó minőségi és kapacitásjellemzőknek teljes mértékben megfelelt

...

1 – jelentős eltérések voltak az előre megfogalmazott képességekhez képest

d. Projekt hozzájárulása a vállalat stratégiai céljainak teljesítéséhez

Milyen mértékben járult hozzá a projekt a vállalat stratégiai céljainak teljesítéséhez?

(pl. üzleti eredmények, piaci részesedés, fejlesztési irányok...)

Milyen mértékben teljesült az a cél, amiért a projektet létrehozták?

1.) Milyen mértékben járult hozzá az üzleti eredményhez? (profit)

2.) Milyen mértékben járult hozzá, hozott létre új tudást tapasztalatot a szervezeten belül?

5 – a projekt nagyban hozzájárult a stratégiai célok megvalósításához

...

1 – a projekt nem járult hozzá a stratégiai célok teljesítéséhez

e. Érintettek elégedettsége

Végfelhasználó elégedettsége a termékkel (ha van róla információ)

.....

5 – a végfelhasználó teljes mértékben elégedett volt a termékkel (technikai követelmények, „wish list”, specifikáció)

...

1 – a végfelhasználó inkább elégedetlen volt a termékkel

Projekttulajdonos (vállalatvezetés) elégedettsége

.....

5 – a projekttulajdonos teljes mértékben elégedett volt a projekttel

...

1 – a projekttulajdonos inkább elégedetlen volt a projekttel

Projektcsapat elégedettsége

.....

5 – a projektcsapat teljes mértékben elégedett volt a projekt során

...

1 – a projektcsapat inkább elégedetlen volt a projekt során

Projektvezető mennyire volt elégedett, miért...

.....

5 – a vezető teljes mértékben elégedett volt a projekt során

...

1 – a vezető inkább elégedetlen volt a projekt során

II. Projektcsapat jellemzői

Kérem, most gondoljon vissza a csapatára, akikkel a projekt teljesítésén dolgozott.

A kérdések a projekt zárásakor érvényes állapotra vonatkoznak.

(Tagnak tekintendő, aki rendszeresen, heti néhány óra időtartamban részt vett a projekt megvalósításában.)

A csapat tagjai milyen régóta dolgoztak a vállalatnál? Kérem, adja meg, hogy kb. hány tagra érvényes az adott kategória.

- kevesebb, mint 2 év
- 3-5 év
- 5-10 év
- több mint 10 év

Milyen szakmai tapasztalattal rendelkeztek a tagok a projektek teljesítésében? Kérem, adja meg, hogy kb. hány tagra érvényes az adott kategória.

- kevesebb, mint 2 év
- 3-5 év
- 5-10 év
- több mint 10 év

Hány éves projektben szerzett tapasztalattal rendelkeztek a tagok a projektet megelőzően? Amennyiben van róla információja, kérem, adja meg, hogy kb. hány tagra érvényes az adott kategória.

- kevesebb, mint 2 év
- 3-5 év
- 5-10 év
- több mint 10 év

Véleménye szerint a csapat tagjai közül mennyien rendelkeztek inkább introvertált, illetve extrovertált személyiségjegyekkel?

- Inkább introvertált (nyugodt környezetet kedveli, visszahúzódó, társaságban inkább csendes, szeret egy dologra fókuszálni, azzal elmélyülten foglalkozni) : ...
- Inkább extrovertált (kedveli a társaságot, szívesen kezdeményez, sok kapcsolata van, sok információt gyűjt be, kevésbé képes elmélyülni) : ...
- Nem sorolható be egyértelműen : ...

III. Vezetési stílus

A következőkben az adott projektben képviselt vezetési stílusáról fogom kérdezni.

A kérdések iránymutatóak, ezen kívül más szempontot is felhozhat, ha fontosnak tartja.

Hogyan történt a projekt során a célok meghatározása?

- Vezető önállóan határozta meg a célokat
- Vezető bevonta a célok meghatározásába a csapat tagjait
- A tagok maguk határozták meg a célokat, a vezető támogató szerepet töltött be

Hogyan történt a projekt során a módszerek (célok elérésének módja) meghatározása?

- Vezető önállóan határozta meg a célok elérésének módját
- Vezető bevonta a célok elérésének módjának meghatározásába a csapat tagjait
- A tagok maguk határozták meg a célok elérésének módját, a vezető támogató szerepet töltött be és biztosította a tagok képességeinek fejlesztését

Hogyan határozták meg a projekt megvalósításának részletes tervezését?

- Vezető önállóan határozta meg a részletes terveket
- Vezető bevonta a részletes tervek meghatározásába a csapat tagjait
- A tagok maguk határozták meg a részletes terveket, a vezető támogató szerepet töltött be

Mennyire volt jellemző az Ön részvétele a projektteljesítés irányításában? (irányítás, ellenőrzés)

- Szinte mindenre kiterjedően irányította a projekt teljesítését
- A teljesítés szempontjából jelentős folyamatok irányításában vett részt
- A legtöbb folyamat irányítását a projektcsapat tagjaira bízta

IV. Vezetői kompetenciák

A következő állítások a saját projektvezetői kompetenciáira vonatkoznak. Kérem, hogy az állítások mentén értékelje a kompetenciáit 1-5-ig terjedő skálán. Az 5-ös érték „teljes mértékben jellemző”, 1-es érték „egyáltalán nem jellemző”. A 3-as érték semleges, „nem tudom eldönteni”.

1. Kritikai szemlélettel elemzi a rendelkezésre álló információkat, azonosítja az előnyöket, hátrányokat és felismeri a javaslatok hiányosságait. ____
2. Döntései tényszerű adatokon alapulnak, tisztában van a döntéseinek az érintettekre való hatásával. ____
3. Tisztában van a szervezet jövőképével, előre látja a külső és belső változások hatását a jövőképre és a projekt eredményére vonatkozóan. ____
4. Az elvárásokat pontosan definiálja a csapattagok számára, és rávilágít, hogy a szervezet céljait az elvárások teljesítése miként támogatja. ____
5. Átlátja a tágabb összefüggéseket, azonosítja a lehetőségeket és veszélyeket, egyensúlyt teremt a rövid és hosszú távú szempontok között. ____
6. Figyelembe veszi cselekedeteinek hatását; érzékenyen reagál az érintettek igényeire, a külső változásokra és azok szervezeten belüli hatására. ____
7. A vezető rendszeres megbeszéléseket folytat a tagokkal, lehetőséget biztosít a csapattagok számára, hogy kapcsolatba lépjenek vele, elősegítve ezáltal a barátságos és nyitott kommunikációs légkört. ____
8. A feladatokat érthetően közvetíti, kommunikációja lényegre törő és inspiráló a tagok számára. ____
9. Előre tervez, a hosszú távú célokat cselekvési tervekké alakítja, megszervezi és hatékonyan, eredményesen koordinálja az erőforrásokat. ____
10. Az erőforrásokat a tagok potenciális képességei mentén szervezi, munkájukat rendszeresen nyomon követi, a visszacsatolás során őszinte és érzékeny. ____
11. A csapattagokat ösztönzi a felelősségvállalásra, a személyes kihívást jelentő feladatok vállalására, a problémamegoldásra, innovatív ötletek és javaslatok megfogalmazására. ____
12. Ösztönzi a kritikai gondolkodást és a tágabb perspektíva alkalmazását, a meglévő gyakorlatok, feltételezések megkérdőjelezését. ____
13. Meglátja a csapat tagjaiban a potenciált, olyan új feladatokat és szerepeket határoz meg számukra, amely fejlődésüket szolgálja. ____

14. Támogatja a tagok kompetenciáinak fejlesztését; időt és energiát fektet a coachingba, hogy ők maguk is képesek legyenek fejleszteni képességeiket. ____
15. Hajlandó jelentős kockázattal járó döntéseket hozni. Döntéseit üzleti alapon hozza, kiválasztja és kihasználja azokat a tevékenységeket, amelyek a legnagyobb hasznot eredményezik a szervezet számára és növelik teljesítményét. ____
16. Megingathatatlan eltökéltség vezérli a célok elérése és a döntések végrehajtása iránt. ____
17. Tisztában van a saját érzéseivel és azoknak a munkahelyi teljesítményre gyakorolt hatásával. ____
18. Egészséges önbizalommal rendelkezik, képes érzelmeit felismerni, kezelni és irányítani. ____
19. Nyomás alatt is következetesen teljesít és megfelelően alkalmazkodik. A személyes kritikák és nehézségek ellenére is az eredmény elérésére koncentrál. ____
20. Könnyen alkalmazkodik a környezet változásaihoz, és módosításokat hajt végre a projektben, ha a váratlan körülmények szükségessé teszik. ____
21. Személyes céljait folyamatosan szem előtt tartja. A feladatok teljesítésére, az új képességek elsajátítására, az elérendő eredmények jelentőségére értelmes célként tekint. ____
22. Felismeri a tagok egyéni szükségleteit és olyan célokat határoz meg számukra a projektben, ami motiválja őket. ____
23. Döntései meghozatalánál figyelembe veszi a csapattagok véleményét és elvárásait, ezáltal támogatja elkötelezettségüket. ____
24. Nyitottan áll a problémák megoldásához, meghallgatja mások véleményét és reflektál észrevételeikre, reakciójukra. ____
25. Képes megértetni saját nézőpontját, releváns indokait és ezáltal rávenni a csapattagokat és az érintetteket arra, hogy változtassák meg a véleményüket. ____
26. Tekintélyt, és tiszteletet sugározva, megfelelő karizmával a csoporton belül támogatói hálózatot tud kiépíteni. ____
27. Hiányos, vagy nem egyértelmű információk birtokában képes a racionális szempontokon túllépve intuitív döntést hozni. ____
28. Szükség esetén képes gyorsan, a belső megérzéseire hagyatkozva döntést hozni. ____
29. Egyértelműen elkötelezett a kérdéses helyzetek etikus megoldása mellett. ____
30. Hitelességével másokat is a normáknak megfelelő cselekedetekre ösztönöz. ____