

Görög Mihály

**A szervezetek projektvezetési felkészültségének
értékelése és fejlesztésének lehetősége**

MTA doktori értekezés tézisei

Budapest, 2016

Előzmények – az értekezés tárgyának tágabb szakmai kontextusa

Az ezredforduló környékére általánosan elfogadottá vált a projektvezetési szakirodalomban az a felfogás, miszerint – különösen az üzleti alapú szervezetek működésében – a projektek nem csak egyszerűen egyedi és összetett feladatként (hagyományos felfogás), hanem egyben ideiglenes szervezetekként és a szervezeti stratégiai célok megvalósításának eszközeiként is értelmezhetőek. Így mára a projekt fogalmának tartalmi meghatározása egyidejűleg magában foglalja mindezeket az értelmezéseket, amelyek nem egymást kizárva, hanem együttesen képezik a projektről alkotott felfogásunk tartalmát. Ezekre a közelítésmódokra mint egyfajta paradigmákra támaszkodhatunk annak megfogalmazásakor, hogy mit értünk a projektvezetés fogalmán. Ennek megfelelően a mai felfogásban a projektvezetés nem csak az egyedi és összetett feladatok teljesítésének vezetésére vonatkoztatva értelmezhető (hagyományos felfogás), hanem az egyidejűleg a projektfeladatok teljesítését végző ideiglenes szervezet vezetését, valamint a stratégiai célokban foglalt kedvező szervezeti változások elérésére irányuló vezetési tevékenységet is magában foglalja. A projektek és a projektvezetés értelmezésének tartalmi bővülése és összetetté válása jelentős mértékű bővülést eredményezett a projektvezetés eszköztárában is. Így a projekt és a projektvezetés hagyományos felfogásának megfelelő projektvezetési eszközök (pl. idő-, erőforrás- és költségtervezés, kockázatelemzés, teljesítéskontroll stb.) mellett további eszközök is előtérbe kerültek a projektvezetésben. Ezek egyrészt a projekt mint

ideiglenes szervezet és annak vezetése (pl. projektvezetői személyiségjegyek és vezetési stílusok, motivációs rendszer, érintettek elemzése stb.), másrészt a projektek és a projektvezetés stratégiamegvalósításban betöltött szerepe alapján (pl. a létrehozandó projekteredmény megfogalmazásának közelítésmódja, eredménykontroll stb.) váltak szükségessé. Mindez tartalmi bővülést eredményezett a projektsiker fogalmi értelmezését illetően is. Így a projektsiker értelmezése – összhangban a projekt és a projektvezetés fogalmi bővülésével és összetettségével – mára magában foglalja a projektháromszög (idő, költség, minőség), vagyis a hatékonyság szerinti értékelést, továbbá az érintettek elfogadási szintje, valamint a projekt kiindulási alapjául szolgáló stratégiai cél elérésének mértéke, azaz a hatásosság szerinti értékelést.

Az ezredforduló első évtizede ugyanakkor más vonatkozásban is további fejlődést eredményezett a projektvezetés területén, ami a projektvezetés különböző szintjeiként való értelmezésben nyilvánult meg. Így a projektvezetési diszciplína további területeiként (szintjeiként) az egy-egy projektre (egyedi-projektekre) fókuszáló közelítésmód mellett mára megtalálhatóak a projektprogramok vezetésének (pl. a program projektjei közötti koordináció biztosítása), valamint a szervezeti szintű projektvezetésnek (pl. a szervezeti projektvezetési felkészültség értékelése) a kérdéskörei is. A különböző projektvezetési szinteknek megfelelő projektvezetési eszközök annak alapján is – részben vagy egészben – különbözőek lehetnek, hogy a projektvezetés összetett kérdéskörét a projektet kezdeményező (projekttulajdonosi) szervezetek vagy a projektfeladatokat teljesítő (a kezdeményezett projekteredményt létrehozó) külső közreműködői szervezetek (projekt alapú szervezetek)

nézőpontjából közelítjük. Leszögezhető ugyanakkor, hogy a projektsiker létrejötte mindkét típusba tartozó projektszereplői szervezet számára fontos a hosszú távú sikeres üzleti működés szempontjából. Míg azonban az úgynevezett projekttulajdonosi szervezetek elsődlegesen a hatásosság szerinti sikerességben, addig a teljesítésben közreműködő projekt alapú szervezetek közvetlenül a hatékonyság szerinti sikerességben érdekeltek.

A mai, gyorsan változó működési környezetben a szervezetek, különösen pedig az üzleti környezetben működő szervezetek, szinte folyamatos változási nyomásnak vannak kitéve. A változás követendő irányait és céljait a szervezeti stratégia fogalmazza meg, azonban a stratégiai célokban foglalt változások megvalósításának eszközei a projektek. A működési környezet változásának gyorsasága és megnyilvánulásának sokfélesége, különösen a földrajzi értelemben kiterjedt, ugyanakkor tartalmi vonatkozásban is összetett tevékenységet folytató szervezetek esetében olyan komplex stratégiai célrendszer megfogalmazását teszi indokolttá, ami egyidejűleg egy ugyancsak komplex projektportfólió kialakítását és teljesítését vonja maga után. A projektek különböző szervezetekben betöltött meghatározó szerepe mára egyértelműen elfogadottá vált mind a szervezeti vezetők, mind a kutatók körében. A szervezetek működésének eredményességét jelentős mértékben a szükséges változásokat megvalósító projektek sikeres teljesítése alapozza meg (Ives, 2005; Milosevic és Patanakul, 2005). Ezt a meghatározó szerepet a statisztikai adatok is alátámasztják, miszerint az elmúlt időszakban a világgazdaságban megtermelt GDP-ből évente átlagosan több mint 20%-ot fordítottak különböző

projektek finanszírozására (What are PMI Certifications?, n.a.; World Bank, 2005).

A szervezetek projektportfóliójában azonban nem csak egymástól függetlenül teljesíthető úgynevezett egyedi-projektek találhatók, hanem a teljesíthetőség szempontjából egymással függőségi kapcsolatban lévő projektek is, amelyek így úgynevezett projektprogramot alkotnak (pl. Aubry et al., 2007; Blomquist és Müller, 2006; Gareis, 2010; Thiry, 2007). A projektprogramok vezetése több mint a benne foglalt projektek vezetésének összessége, ugyanis ez esetben a programban foglalt projektek koordinált vezetése szükséges (pl. Görög, 2011; Milosevic et al., 2007). Így elmondható, hogy a projektprogramok vezetése a projektvezetés egy magasabb szintje.

Egy projektportfólió teljesítése ugyanakkor szervezeti szintű projektvezetési feladatokat is megkövetel, mivel az abban foglalt egyedi-projektek és projektprogramok teljesítése szervezeti szinten is koordinációt és szervezeti szinten definiált folyamatokat igényel. Mindezek következtében kialakult a szervezeti szintű projektvezetés jelensége is, ami az ennek teret biztosító projektorientált szervezeti struktúra és a működését szabályozó szervezeti rendszer (project management governance structure) alapján valósul meg (v. ö. Aubry et al., 2007; Dinsmore és Rocha, 2012).

A szervezeti szintű projektvezetés kérdésköre – minthogy a szervezetek hosszú távú sikeres működését a projektportfóliójukban foglalt projektek sikeres teljesítése alapozza meg – előtérbe hozta a szervezetek projektvezetési felkészültségének a kérdéskörét (v. ö. Cooke-Davies, 2004;

Crawford, 2007). A projektportfólióban foglalt egyedi-projektek és projektprogramok teljesítésének sikerességét – értelem szerűen – ennek a felkészültségnek a mértéke, vagyis a szervezeti projektvezetési felkészültségi szint, jelentős mértékben meghatározza. Az új évezred első éveire már több mint harminc olyan modell került kialakításra, amelyek mind azzal a céllal készültek, hogy eszközül szolgáljanak a szervezetek projektvezetési felkészültségi szintjének az értékelésére, és így az értékelés eredményei alapján megfogalmazhatóak legyenek a felkészültségi szint fejlesztésének irányai és céljai (v. ö. Cooke-Davies, 2004; Pennypacker és Grant, 2003) a sikeresebb projektteljesítés érdekében.

Ezeket a modelleket számos kritika érte a nemzetközi szakirodalomban, és sok szerző megkérdőjelezte azok megbízhatóságát is (pl. Brooks és Clark, 2009; Jugdev és Müller, 2005; Thomas és Mullaly, 2007). Az így megfogalmazott kritikai észrevételek lényegében arra vezethetők vissza (a szerzők egy része ezt explicit módon is megfogalmazta), hogy ezek a modellek nem a projekt és projektvezetés mára elfogadott és összetett koncepcióinak figyelembe vétele – tehát nem elméleti megfontolások – alapján kerültek kialakításra. Jelentős mértékben a publikált kritikai észrevételeknek tulajdonítható az, hogy a szervezetek projektvezetési felkészültségének kérdésköre, beleértve a megfelelőbb értékelési modellek kialakítására irányuló törekvéseket is, az elmúlt évtized második felében mintegy kikerült a kutatói érdeklődés homlokteréből. Ugyanakkor az új évtized újfent ráirányította a kérdéskörre a kutatói figyelmet. Így a közelmúltban Iqbal (2013) újabb összegző áttekintést

adott a publikált értékelő modellekről, továbbá Pasian (2011) és Torres (2014) PhD értekezéseik tárgyául választották a szervezetek projektvezetési felkészültségének kérdéskörét. Ugyanakkor az *International Journal of Managing Projects in Business* folyóirat egy teljes lapszámot szentelt ennek a kérdéskörnek 2014-ben.

Ezen a röviden vázolt tágabb szakmai kontextuson belül értelmezhető az értekezés tárgya, ami a szervezetek projektvezetési felkészültségének kérdéskörét foglalja magában. Specifikusabban fogalmazva: egyrészt a szervezetek projektvezetési felkészültségének értékelését, másrészt pedig egy, a fejlesztésének leginkább meghatározó tényezőjére vonatkozó megoldási lehetőséget. Mindkét kérdéskörre vonatkozóan elméleti – koncepcionális – kiindulási alapokon nyugvó megoldás kerül megfogalmazásra.

Az értekezés célkitűzései

Az értekezés két, ugyanakkor egymással szoros tartalmi összefüggésben lévő célkitűzést foglal magában.

Az értekezés egyik célja a szervezeti projektvezetési felkészültség értékelésében egy olyan értékelési közelítésmód és az ennek megfelelő értékelési keretrendszer (az úgynevezett értékelő alapmodellek) kialakítása, amelyek a projektvezetési szakirodalomban a projekt koegzisztenciában érvényesülő összetett koncepcionális értelmezéséből (pl. Cleland, 1990; Cooke-Davies et al., 2009; Görög, 2013a; Kwak és Anbari, 2008; Lundin és Söderholm, 1995; Söderlund, 2004) kiindulva

a projektvezetés koegzisztenciában érvényesülő összetett koncepcionális értelmezésén (pl. Bredillet, 2007a; Shenhar és Dvir, 2007; Turner 2009) keresztül:

- a hierarchikus projektsiker-kritériumrendszer koncepciója (pl. Baccarini, 1999; Carden és Egan, 2008; Görög, 2013b) és
- a szervezeti projektvezetés koncepciója (pl. Aubry et al., 2007; Dinsmore és Rocha, 2012)

alapján kerülnek megfogalmazásra.

Ez az értékelési közelítésmód és az annak megfelelő értékelési modellek így azon az alapvető feltevésen (propozíción) alapulnak, miszerint a projektsiker hierarchikus koncepciója, továbbá a projektportfólió teljesítésével összefüggő szervezeti szintű projektvezetés koncepciója alapján megfogalmazhatóak:

- az értékelési közelítésmód elvi keretei és
- az értékelés alkalmazási keretéről szolgáló alapmodellek.

Az értekezés másik célja egy olyan, elméletileg megalapozott döntési módszer kialakítása, ami elősegíti egy adott projektvezetési feladat megoldásához rendelkezésre álló több projektvezetési eszköz közül annak kiválasztását, amelyik a sajátosságai alapján a leginkább illeszkedik a projektfeladat tágabb értelemben vett aktuális kontextusához.

Ez a döntési módszer azon az alapvető feltevésen (propozíción) alapul, miszerint ez az illesztési megoldás megbízhatóan kialakítható:

- **Fiedler (1964, 1967) kontingencia-elmélete és**
- **a deduktív következtetés (szillogizmus)**

konceptiói alapján.

A két célkitűzés szoros tartalmi összefüggésben van egymással, a másodikként megfogalmazott célkitűzés mintegy következik az elsőből, hiszen a szervezetek projektvezetési felkészültségi szintjének meghatározó fejlesztési lehetősége a projektvezetési folyamat szakmai színvonalának javítása, amit ugyanakkor alapvetően a kontextushoz illeszkedő projektvezetési eszközhasználat képességének mértéke határoz meg. A kitűzött kettős célnak megfelelően az értekezés így tehát két, ugyanakkor egymással szorosan összefüggő kérdéskört foglal magában, miközben mindkettőre jellemző, hogy elméleti – koncepcionális – alapon közelítve éri el a javasolt megoldást. Mindkét célkitűzés kapcsán elmondható továbbá, hogy a megfogalmazott közelítésmódok alapján kialakított megoldások empirikus tesztelésre kerültek. Mind a tesztelésre, mind az értékelésre workshopok keretében került sor, amelyek valós vállalati környezetben, az ebben részt vevő vállalatok vezető szakembereinek a bevonásával kerültek megszervezésre.

A szervezetek projektvezetési felkészültségét értékelő korábbi modellek mindegyike lényegében azzal a megfontolással került kialakításra, hogy az értékelés eredményei feltárják a fejlesztendő projektvezetési területeket, aminek következtében fejleszthető a felkészültség színvonala, ami így növeli a projektek sikeresebb teljesítésének lehetőségét. A szakirodalomban megfogalmazott kritikák (pl. Brooks és Clark,

2009; Jugdev és Müller, 2005; Thomas és Mullaly, 2007) – többek között – hiányolják az elmélet-módszertani megközelítést az értékelő modellek kialakítása kapcsán. Közvetve ezt a hiányt bizonyítja a publikált modellek meglehetősen nagy száma (v. ö. Iqbal, 2013) is, ami önmagában is arra utal, hogy az értékelő modellek többsége esetében az értékelési kritériumok egyfajta – formalizált vagy tapasztalati alapú – szakmai közmegegyezésen alapulnak, nem pedig a projektvezetés e vonatkozásban alapvető koncepcióin. Ezek egyike pedig a projektsiker hierarchikus koncepciója és az annak megfelelő sikerkritériumok.

A projektek (és a projektprogramok) sikerességének értékelésében mára előtérbe került hierarchikus projektsiker-kritériumrendszer ugyanakkor szorosan összefügg a projektvezetés eszköztárával, ugyanis a különböző projektvezetési eszközök különböző sikerkritériumok szerinti projektsiker létrejöttéhez járulnak hozzá (v. ö. Görög, 2013a). Így a szervezeti projektvezetési felkészültségi szint egyik meghatározó tényezőjévé maga a projektvezetési szakember válik, pontosabban annak a projektvezetésre vonatkozó tudása, ami explicit módon a projektvezetési eszköztár alkalmazási módjában nyilvánul meg (v. ö. Gido és Clements, 1999; Morris et al., 2006). Vagyis abban a tudásban, ami az eszközök használatára vonatkozó képességen túl az adott projekt kontextusához – egy adott projektvezetési feladathoz rendelkezésre álló több eszköz közül – az illeszkedő eszköz kiválasztásának a képességét is magában foglalja. Ennek a tudásnak a szükségességét egyértelműen indokolja a projektek – ellentétben a szervezeti alaptevékenységekkel – egyszeri-egyedi jellege. Ez a sajátosság nem csak a létrehozandó

projekteredmény egyszeri-egyedi jellegéből következik, hanem a projektnek otthont adó szervezeti környezet változékonyságából is fakad.

A projektvezetési eszköztár alkalmazását illetően a projektvezetés mai gyakorlata jellemzően az induktív logikán alapuló, és a rosszul értelmezett legjobb gyakorlat másolásának elvét követi, ami meghatározó okként játszik közre a projektek nagyarányú sikertelenségében (v. ö. Hartman és Ashrafi, 2004; Ives, 2005; Standish Group, 2009). A legjobb gyakorlat követésének alapvető magyarázata pedig az, hogy a korábbiakban nem került kidolgozásra a projektvezetési eszközök alkalmazását, vagyis kontextushoz való illesztésüket elősegítő, elméletileg is megalapozott módszer, amire valójában minden olyan projektvezetési szituációban szükség van, amikor egy adott projektvezetési feladat megoldásához több eszköz is rendelkezésre áll.

A kiindulási koncepciók összegző áttekintése

A **projektsiker** koncepciójának mai értelmezése feltételezi a projekt és ez utóbbival összefüggésben a projektvezetés koncepciója mai értelmezésének rövid összegzését. A hagyományos értelmezésben (v. ö. PMI, 1987) a projekt egy olyan összetett egyszeri feladat, ami előre meghatározott eredmény létrehozására irányul rögzített idő- és költségkorlátok között. Ebből következően a projektvezetés az ilyen feladat teljesítésének vezetését foglalja magában. A teljesítés sikeressége pedig az úgynevezett projektháromszög

(az eredmény minősége, a teljesítés aktuális időtartama és költsége) alapján mérhető. Az így értékelt sikeresség lényegében a projektvezetés hatékonyságát méri. Elsőként Cleland (1990) mutatott rá arra, hogy a projektek ugyanakkor a szervezeti stratégiai célokban foglalt kedvező változások megvalósításának az eszközei is. Ennek megfelelően pedig a projektvezetés nem csak az összetett egyszeri feladatok teljesítésének a vezetése, hanem egyben a kedvező változás létrehozásának a vezetése is. Ebben a vonatkozásban a sikeresség azzal mérhető, hogy a projekt létrejövő eredménye milyen mértékben járul hozzá a kiindulási alapját képező stratégiai cél eléréséhez, amit másképpen a projektet kezdeményező szervezet megelégedettségi mértékének is neveznek. Az így értékelt sikeresség viszont már a projekteredmény hatásosságát méri. Nem sokkal később Lundin és Söderholm (1995), majd Söderlund (2004) a projektet a projektcsoport alkotta ideiglenes szervezetként is értelmezte, aminek érintettjei is vannak. Így a projektvezetés egyben az ideiglenes szervezet vezetését is magában foglalja, miközben az ennek megfelelő sikerkritérium az érintettek megelégedettségének mértéke. Az ilyen értelemben vett projektsiker ugyancsak egyfajta hatásosságot mér.

Összességében leszögezhető, hogy a projektvezetés szakirodalmában (v. ö. Bredillat, 2007a, 2007b, 2007c, 2008; Turner, 2009) mind a projekt, mind a projektvezetés, mind pedig projektsiker koncepciójára vonatkozóan az előbbieken vázlatosan összegzett összetett felfogás az elfogadott értelmezés. Itt is hangsúlyozandó azonban, hogy a projektsiker értelmezésének három szintje egyfajta hierarchikus modellt alkot, minthogy egymást feltételező sikerszintekből áll.

Minthogy egy szervezet projektportfóliójában az egyedi-projektek mellett projektprogramok is lehetnek, így célszerű itt megjegyezni, hogy a projektprogramok fogalmi értelmezése, a projektprogramok vezetésének közelítésmódja, valamint a sikerességük értékelésének felfogása az előzőekben az egyedi-projektek esetére vonatkoztatott módon kerül értelmezésre a projektprogramok estében is (v. ö. Gareis, 2005; Görög, 2011; Thiry, 2007). Ugyanakkor egy projektprogram mindig több mint a benne foglalt projektek összessége, így az egyes projektek szintjén megfogalmazott koncepciók tartalmát ez esetben programszintre kell vonatkoztatni.

A projektek sikerességének értékelésében alkalmazott hierarchikus kritériumrendszer egyes kritériumai szerinti sikeresség alakulásában eltérő a különböző projektvezetési eszközök szerepe, noha mindegyiknek szerepe van a projektsiker valamely kritérium szerinti alakulásában. A sikerkritériumok és a projektvezetési eszközök közötti ilyen tartalmú összefüggéseket az egyedi-projektekre vonatkozóan az 1.1 táblázat foglalja össze. Ugyanakkor a projektprogramok esetében – túl az egyedi-projektek vezetésében használt projektvezetési eszközökön – úgynevezett programvezetési szinten használatos vezetési eszközökre is szükség van. Ez utóbbiak esetében is elmondható, hogy az egyes ilyen eszközök különböző sikerkritériumok szerinti sikeresség alakulásában játszanak szerepet. Az 1.2 táblázat a programszinten alkalmazott vezetési eszközök és a programszinten értelmezett sikerkritériumok közötti összefüggéseket mutatja be.

1.1 táblázat

A sikerkritériumok és a projektvezetési eszközök közötti alapvető összefüggések

Sikerkritériumok	Projektvezetési eszközök
Projektháromszög	Teljesítési tervek Kockázatelemzés és –kezelés Folyamatkontroll Projektszervezetek
Projekttulajdonosi megelégedettség (a stratégiai célhoz való hozzájárulás mértéke)	A projekteredmény tartalmi- terjedelmi behatárolása Az életképesség értékelése Projektfelügyelet Projektteljesítési stratégia Eredménykontroll
Érintettek megelégedettsége	Érintettek elemzése Projektmarketing

1.2 táblázat

A sikerkritériumok és a programszintű vezetési eszközök közötti alapvető összefüggések

Sikerkritériumok	Programvezetési eszközök
Programháromszög	Programszintű erőforrás-allokáció Kétütemű időtervezés Programszintű folyamatkontroll Programiroda
Programtulajdonosi megelégedettség (a stratégiai célhoz való hozzájárulás mértéke)	Programszintű eredménybehatárolás Programszintű eredménykontroll Programszintű változáskezelés
Érintettek megelégedettsége	Programszintű projektmarketing

A siker kérdéskörének kapcsán arra is rá kell mutatni, hogy a projektek és a projektprogramok különböző szereplői egyrészt különböző kritériumok szerinti sikerességben érdekeltek, másrészt különböző sikerkritériumok mentén tudják befolyásolni a projektek és a projektprogramok sikerességét. Ideálishoz közeli esetben az egyes szereplők vonatkozásában elmondható, hogy az érdek középpontjában lévő sikerkritérium azonos a befolyásolási lehetőség középpontjában lévő sikerkritériummal. Ebben a vonatkozásban csak azokat a

szereplőket emeljük ki, amelyeknek meghatározó lehetőségük van a sikeresség valamely kritérium szerinti alakulásában. Az így megmutatkozó összefüggéseket az 1.3 táblázat foglalja össze, ami a csak a szóhasználatban megjelenő eltérések miatt egy táblázatban foglalva jelzi az egyedi-projektek és a projektprogramok kapcsán megmutatkozó összefüggéseket.

1.3 táblázat

A sikerkritériumok és a projekt/programszereplők közötti alapvető összefüggések

Sikerkritériumok	Elsődleges projekt/programszereplők
Projekt/ programháromszög	Projekt/programvezető Projektigazgató Projekt/program-felügyelő bizottság Projekt/programtámogató
Projekt/ programtulajdonosi megelégedettség (a stratégiai célhoz való hozzájárulás mértéke)	Projektigazgató Projektprogram-felügyelő bizottság Projekt/programtámogató
Érintettek megelégedettsége	Projektigazgató Projekt/programtámogató

A szervezeti projektvezetés koncepciója a lényegét tekintve a szervezetek aktuális projektportfóliója egészének (egyedi-projektek és projektprogramok) teljesítésére irányuló olyan szervezeti szintű vezetési feladat, amely megnyilvánul egyrészt az ennek teret biztosító projektorientált szervezeti struktúra keretében, másrészt a működés szabályozását biztosító szervezeti keretrendszerben (project management governance structure). A projektorientált szervezeti struktúra a projektportfólió teljesítésére vonatkoztatva a megfelelő koordinációt biztosítja (Görög, 2013a; 2013b) az ebben a struktúrában megjelenő projektigazgatóság vagy projektiroda (Aubry et al., 2007) mint egy nagyobb szervezeti egység révén. A működés szabályozását biztosító keretrendszer pedig meghatározza a szervezeti célkitűzések kialakításának módját és a teljesítés nyomon követését (OECD, 2004). A projektportfólió teljesítésére vonatkoztatva ez az a szabályozási rendszer (project management governance structure), aminek alapján egy szervezet a projektportfólióban foglalt projektekkel és projektprogramokkal foglalkozik (Dinsmore és Rocha, 2012; 2013). A projektigazgatóság – vagy projektiroda – mint szervezeti egység ez utóbbiak alapján gyakorol általános vezetői felügyeletet a projektportfólió teljesítésére vonatkozóan. Ez a szabályozási rendszer elsődlegesen magában foglalja:

- az egyedi-projektek és projektprogramok vezetésének folyamatszabályozását,
- az egyedi-projektek és projektprogramok teljesítésének közvetlen felügyeletére vonatkozó szabályozást, ami

kiterjed a projektigazgató és a projekttámogató feladat- és felelősségi körére,

- az ösztönzési rendszert, ami motiváló erőt jelent mind a projekt- és programvezetők számára, mind pedig a funkcionális vezetők számára, akik humánerőforrásokat biztosítanak a projektek és a projektprogramok teljesítéséhez,
- a projekt és programvezetők kiválasztásának módszerét,
- a projektek és projektprogramok humánerőforrás-biztosításának módszerét, ami kiterjed a projekt- és programmunkatársak kiválasztására és motiválására, valamint a teljesítést követő foglalkoztatásukra,
- a projekt- és programvezetésre vonatkozó szervezeti tudáskezelést, ami magában foglalja egyrészt a felhalmozódó tudás összegyűjtését, általánosítását és megosztását, másrészt a munkatársak továbbképzését.

Mintegy összegzésképpen leszögezhető, hogy a szervezetek hosszú távú sikeressége feltételezi a projektportfólióban foglalt projektek és projektprogramok sikeres teljesítését, ami ugyanakkor feltételezi a projektportfólió teljesítésének szervezeti szinten történő kezelését, vagyis a megfelelő felügyeletet biztosító szervezeti struktúrát és a megfelelő működést biztosító szabályozási rendszert (project management governance structure).

A **kontingencia-elmélet** a vezetéstudományban több, különböző felfogásban is megjelent (v. ö. Grötsch et al., 2013; Hersey et al., 2007; Vroom és Yetton, 1973), azonban elsőként és máig terjedően is a legnagyobb hatást kiváltóan Fiedler (1964, 1967) nevéhez köthető annak értelmezése. A szerző a

vezetői stílus alkalmazására vonatkoztatva fogalmazta meg közelítésmódját, aminek megfelelően nem létezik olyan vezetői stílus – ennek megfelelően olyan vezető sem – ami, illetve aki minden szituációban megfelelő. Fiedler közelítésmódjában a vezetői stílus veleszületett adottság, így tanulás révén nem változtatható meg. Ebből következően egy vezető számára nincs lehetőség a különböző szituációkhoz való rugalmas alkalmazkodásra, ezért a vezetői hatékonyság megköveteli a vezetési szituáció és a veleszületett elsődleges vezetői stílus – így a vezető – egymáshoz való illesztését. Fiedler lényegében azt mondja ki, hogy egy bizonyos vezető csak egy adott vezetési szituációban tud sikeres lenni, miközben az attól eltérő szituációkban már nem képes hatékonyan működni.

Fiedler kontingencia-elméletének általánosítását ugyanakkor a következők szerint fogalmazhatjuk meg:

- Nincs egyetlen, általánosan alkalmazható és optimális vezetési megoldás.
- Nincs abszolút értelemben vett jó vagy rossz vezetési megoldás.
- A célszerűen alkalmazandó vezetési megoldásnak illeszkednie kell a kontextus sajátosságaihoz.

Minthogy a projektek a szervezeti stratégiai célokban megjelenő kedvező változások megvalósításának eszközei is, ezért a szervezetek hosszú távú sikerességét – reális stratégiai célokat feltételezve – a projektek sikerességének mértéke alapozza meg. Egy szervezetben kezdeményezett minden projekt – közvetve vagy közvetlenül – a szervezet stratégiai célkitűzéseit szolgálja, miközben a sikerességüket azonos

kritériumok alapján értékeljük, és minden projekt lényegében azonos folyamatot követ a projektciklus absztrakt modelljének megfelelően. Ugyanakkor az egyes projektek konkrétan megnyilvánuló sajátosságai nagymértékben különbözhetnek egymástól. Ez a fajta különбözőség alapvetően az egyes projektek kiindulópontját képező stratégiai célok, valamint a bennük foglalt változások jellegének különбözőségéből ered.

Ugyanakkor nemcsak az egyes projektek lehetnek jellegükben különbözöek, hanem jelentösen különbözhet azok szervezeti környezete is. Ez könnyen észrevehető, amikor két különbözö szervezetet hasonlítunk össze, noha ez a körülmény ugyanazon szervezet két különbözö projektjének a vonatkozásában is fennáll. Így például a különbözö projektek esetében eltérö a projektcsoport projektképessége, miközben eltérö az egyes projektek fontossága a szervezetben, és így tovább. Különösen igaz lehet ez a megállapítás akkor, amikor a teljesítésben időbeli különбség is van ugyanazon szervezet projektjei között.

A projektek jellegének különбzősége és a szervezeti környezetük különбzősége mellett azonban az is megállapítható, hogy az egy adott projektvezetési feladatra használható projektvezetési eszközök ugyancsak eltérö sajátosságokkal rendelkeznek. Ez szintén könnyen belátható, ha összehasonlító módon értékeljük az ilyen – például időtervezési ábrázolásmódok, projektszervezeti formák, szerződéstípusok, kockázatelemzési eszközök stb. – projektvezetési eszközöket (v. ö. Görög, 2013b).

Összességében leszögezhető, hogy az ugyanarra a projektvezetési feladatra használható projektvezetési eszközök a használhatóságukat tekintve ugyan azonosak, vagyis abszolút

értelemben egyik sem jobb vagy rosszabb a másiknál, miközben egymáshoz viszonyítva eltérő előnyös és hátrányos sajátosságokkal rendelkeznek. Megállapítható továbbá, hogy mind a projektek, mind azok munkatartalma, mind pedig a teljesítésüknek otthont adó szervezetek projektről projektre és szervezetről szervezetre változó, azaz eltérő sajátosságokkal rendelkeznek. Annak érdekében, hogy egy szervezet sikeresen teljesítse az egyes projektjeit, a teljesítésük során használt konkrét projektvezetési eszközöknek összhangban kell lenniük (illeszkedniük kell) a projekt, a munkatartalom és a szervezet konkrét sajátosságaival.

A deduktív következtetés logikai műveletének egy sajátos megoldási módja a szillogizmus (v. ö., Margitay, 2007), amit kétpremisszás következtetésnek is nevezzük. A hivatkozott szerző megfogalmazásában (Margitay, 2007) a következtetés mint logikai művelet a premisszák és a konklúziók, vagyis állítások strukturált csoportja. Ebben a struktúrában a premisszák olyan állítások, amelyekből a konklúzió levonható, vagyis azok mintegy igazolják a konklúziót, míg maga a konklúzió az a bizonyítandó állítás, amelynek igazsága a premisszákból következik. Ezek az állítások (premisszák vagy konklúziók) egyértelmű információtartalommal kell hogy rendelkezzenek, azaz egyértelműen vagy igaznak vagy hamisnak kell lenniük, vagyis egyidejűleg nem lehetnek részben hamisak és részben igazak. A deduktív következtetések esetében a premisszák igazsága mintegy garantálja a konklúzió igazságát, vagyis ebben az esetben szoros logikai viszony van a premisszák és a konklúzió között. A deduktív következtetés a következő általános struktúrán (formán) alapul:

ha p , akkor q

p

q

A deduktív következtetés a struktúra (forma) alapján garantálja a konklúzió megfelelőségét, vagyis a deduktív következtetések konklúziója explicit módon fogalmazza meg azt az információtartalmat, ami implicit módon már benne van a premisszában. Az előzőek alapján megállapítható, hogy a deduktív következtetés érvényessége a következtetés struktúrájának (formájának) érvényességéből következik. Maga a deduktív következtetés pedig akkor tekinthető érvényesnek, ha (a formailag érvényes struktúra alapján) a premisszában foglalt állítások igazsága a konklúzióban foglalt igaz állítást von maga után a premissza és a konklúzió közötti logikai kapcsolatnak megfelelően. Így ugyancsak megállapítható, hogy igaz premissza nem vezethetnek hamis konklúzióhoz, ezért az ennek megfelelő következtetéseket helytálló következtetésnek nevezzük (v. ö., Margitay, 2007).

Az új tudományos eredmények összegzése

A célkitűzések egyikének megfelelően egy olyan értékelési közelítésmód került megfogalmazásra és ennek alapján olyan, úgynevezett alapmodellek kerültek kialakításra, amelyek:

- a projektsiker értelmezésének hierarchikus koncepciója és
- a projektportfolió teljesítésével összefüggő szervezeti szintű projektvezetés koncepciója

alapján kerültek levezetésre.

Alapul véve a projektsiker koncepciójának az előző részben összegzett tágabb és összetettebb értelmezését, (ideértve most a projektprogramok kérdskörét is), leszögezhető, hogy a szervezetek projektvezetési felkészültségének értékelésében a projektvezetés folyamatának tartamát ennek megfelelően tágabban és összetettebb módon kell értelmezni, mint ahogy az a korábbi értékelő modellek esetében történt. Ugyanakkor – a szervezeti projektvezetés koncepciójának értelmében – a projekt/programvezetési folyamat szabályozásának kérdését a szervezeti keretrendszer (project management governance structure) körébe tartozóként kell értelmezni. Azonban, ahogy az a sikerkritériumok és a projekt/programvezetési eszközök közötti összefüggések, valamint a sikerkritériumok és a projekt/programszereplők közötti összefüggések alapján is belátható, a projekt/programvezetési folyamat szabályozottsága szükséges ugyan a megfelelő felkészültséghez, de ugyanígy elengedhetetlen tekintetbe venni a projektvezetési folyamatba tartozó feladatok ellátásának szakmai színvonalát is. Látni kell ugyanis, hogy a szabályozott projekt/programvezetési folyamat csupán egy keret, amit a projekt- és programvezetési szakemberek a vezetésszakmai színvonal alapján tudnak működtetni.

Az alapul vett koncepcionális kiindulópontok alapján megfogalmazott összefüggéseket is figyelembe véve (v. ö.

előző rész) megállapításra került, hogy a szervezetek projekt(program)vezetési felkészültségi szintjét alapvetően a következő tényezők határozzák meg:

- A projektvezetési és a programvezetési feladatok szakmai színvonalának minősége, a projekt- és programvezetési kompetencia, vagyis a projekt- és a programvezetési eszközök megfelelő színvonalú és célszerű alkalmazása. Ebben a vonatkozásban nem az az elsődleges kérdés (eltérően a korábbi modellek esetétől), hogy egy adott projekt- vagy programvezetési eszköz egyáltalán használatra kerül-e egy adott projekt- vagy programvezetési feladat megoldása során, hanem az eszközök alkalmazásának a módja. Ez utóbbi magában foglalja egyrészt magát az eszközhasználat szakmai színvonalát, másrészt pedig a kontextushoz leginkább illeszkedő eszköz alkalmazásának készségét.
- A projekt- és programvezetéshez kialakított szervezeti keretrendszer (project management governance structure) megfelelősége a projekteknek (programoknak) otthont adó szervezetben. Ez egyrészt magában foglalja a megfelelő koordinációt biztosító szervezeti struktúrát, másrészt pedig azt a szabályozási rendszert, aminek alapján egy szervezet a projektportfólióban foglalt projektekkal és projektprogramokkal foglalkozik a teljesítésük során.

Annak érdekében, hogy megbízható módon értékeljük egy szervezet projekt(program)vezetési felkészültségi szintjét, mindkét tényező követelményei szerint szükséges az értékelést elvégezni. Ugyanakkor mindkét tényező eltérő kritériumrendszer alapján értékelhető, így e vonatkozásban két,

különböző kritériumrendszeren alapuló értékelő modellekre van szükség. Ezzel együtt az is leszögezhető, hogy az egyedi-projektek vezetéséhez viszonyítva a projektprogramok vezetésében további, úgynevezett programvezetési szinten használatos vezetési eszközökre is szükség van, ahogy azt az 1.1 és az 1.2 táblázatok is bemutatták. Így célszerűen elkülönítendő az egyedi-projektek vezetésére vonatkozó és a projektprogramok vezetésére vonatkozó szervezeti felkészültségi szint értékelése is.

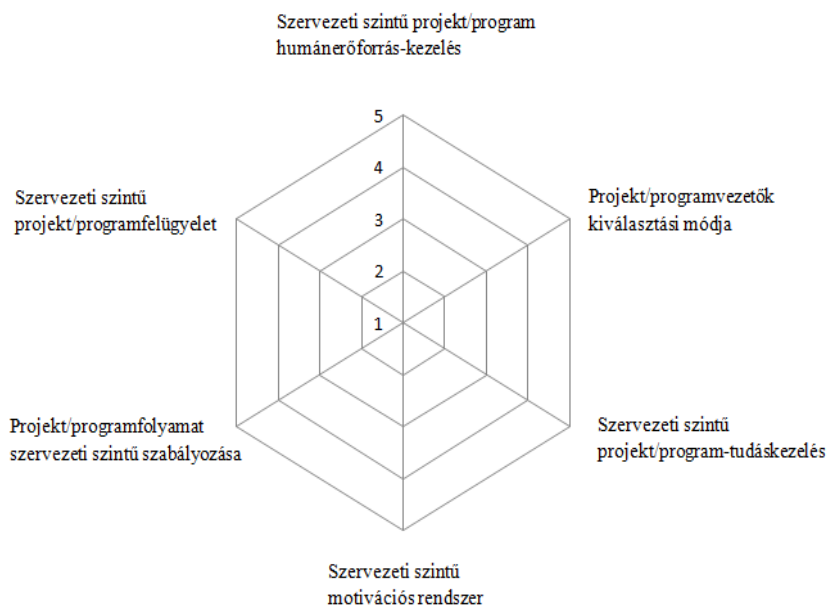
Figyelembe véve a szervezetek projekt(program)vezetési felkészültségi szintjét alapvetően meghatározó tényezőket, valamint azok értékelésre vonatkozó követelményeit, megállapíthatóvá vált, hogy egy szervezet projektvezetési felkészültségének értékelését a következő szinteken célszerű elvégezni:

- Az egyedi-projektek vezetésének szintjén, a projektvezetési feladatok szakmai színvonalának megfelelőségére (a projektvezetési eszköztár alkalmazásának módja) vonatkozóan. Összességében a belső projektek vezetésére vonatkozó projektvezetési felkészültség 26, míg a külső projektek vezetésére vonatkozó projektvezetési felkészültség 27 kritérium alapján kerül értékelésre a javasolt modell alapján.
- A projektprogramok vezetésének szintjén, a programszintű vezetési feladatok szakmai színvonalának megfelelőségére (a programszintű eszköztár alkalmazásának módja) vonatkozóan. Összességében 8 értékelési kritérium kerül figyelembe vételre a javasolt modellben.

- A szervezet egészének szintjén, a projekt- és programvezetéshez kialakított szervezeti keretrendszer (project management governance structure) megfelelőségére vonatkozóan. A szervezeti szintű projektvezetési keretrendszer szintjén a felkészültség értékelésére vonatkozóan összességében 15 értékelési kritérium került kialakításra.

Ez a három szinten – és ennek megfelelően eltérő kritériumrendszer alapján – történő értékelés képezi a szervezeti projekt/programvezetési felkészültség értékelésének az értekezésben javasolt keretrendszerét. Az alkalmazott értékelési kritériumok pedig mintegy következnek az egyedi-projektek és a projektprogramok vezetésének szintjén az 1.1 táblázatban a sikerkritériumok és a projektvezetési eszközök közötti, illetve az 1.2 táblázatban a sikerkritériumok és a programszintű vezetési eszközök közötti alapvető összefüggésekből. A szervezet egészének szintjén, a projekt- és programvezetéshez kialakított szervezeti keretrendszer (project management governance structure) megfelelőségére vonatkozó értékelés kritériumrendszerét pedig az előző pontban áttekintett szabályozási rendszer elemei képezik. Megállapítható ugyanakkor az is, hogy mind az egyedi-projektek vezetésére vonatkozó felkészültségi szint értékelése, mind a projektprogramok vezetésére vonatkozó felkészültségi szint értékelése csak a projekt- és programvezetésre kialakított szervezeti keretrendszerre (project management governance structure) is kiterjedő felkészültségi szint értékelésével együtt ad teljes képet egy szervezet projektvezetési felkészültségi szintjéről.

Az értékelés eredményei mindhárom szinten pókháló modellben – ötfokozatú skálát alkalmazva – ábrázolhatóak, ami közvetlenül lehetővé teszi a szervezeti projekt/programvezetési felkészültség erős és gyenge pontjainak a szemléletes megjelenítését. Ennek egy lehetséges megoldását mutatja az 1.1 ábra.



1.1 ábra

A szervezeti szintű projektvezetési keretrendszer pókhálómodellje

Az értekezés másik célkitűzése egyrészt mintegy következik az elsőként megfogalmazott célkitűzésből, másrészt pedig szoros

tartalmi összefüggésben is van azzal. Ennek a célkitűzésnek az eredményeként egy olyan, elméletileg szintén megalapozott döntési (illesztési) megoldás került kialakítása, ami elősegíti egy adott projektvezetési feladat megoldásához rendelkezésre álló több projektvezetési eszköz közül annak kiválasztását, amelyik a sajátosságai alapján a leginkább illeszkedik a projektfeladat tágabb értelemben vett aktuális kontextusához. Ez a javasolt döntési közelítésmód és megoldás:

- egyrészt a kontingencia-elmélet,
- másrészt a deduktív következtetés (szillogizmus)

konceptióin alapul.

Az ugyanazon projektvezetési feladathoz használható több projektvezetési eszköz összehasonlító értékelése alapján megállapítható volt, hogy ugyanarra a projektvezetési feladatra használható projektvezetési eszközök a használhatóságukat tekintve ugyan azonosak, vagyis abszolút értelemben egyik sem jobb vagy rosszabb a másiknál, miközben egymáshoz viszonyítva eltérő előnyös és hátrányos sajátosságokkal rendelkeznek. Megállapításra került továbbá, hogy mind a projektek, mind azok munkatartalma, mind pedig a teljesítésüknek otthont adó szervezetek projektről projektre és szervezetről szervezetre változó, azaz eltérő sajátosságokkal rendelkeznek. Annak érdekében, hogy egy szervezet sikeresen teljesítse az egyes projektjeit, a teljesítésük során használt konkrét projektvezetési eszközöknek összhangban kell lenniük (illeszkedniük kell):

- a projekt,
- a munkatartalom és

- a szervezet

konkrét sajátosságaival, amelyek összességében magát a projekt-kontextust képezik.

Tekintetbe véve az előző megállapításokat, megfogalmazásra került az alábbi axiomatikus állítás, amelyre alapozva felépíthető egy olyan elméleti-módszertani keret, ami lehetővé teszi az egyedi-projektvezetési eszközök alkalmazását, vagyis közülük a leginkább megfelelő kiválasztását (illesztését) és használatát.

Egy adott projektvezetési feladatra alkalmazott egyedi-projektvezetési eszköznek a sikeres teljesítés érdekében illeszkednie kell mind a projektsajátosságokhoz és a projektfeladat munkatartalmának sajátosságaihoz, mind pedig a projekt teljesítésének otthont adó szervezet sajátosságaihoz.

Építve erre az állításra, a deduktív következtetés (szillogizmus) logikai műveletét alkalmaztuk egy adott projektvezetési feladat megoldásához a rendelkezésre álló egyedi-projektvezetési eszközök közül annak kiválasztására, amelyik a sajátosságai alapján leginkább illeszkedik a projektteljesítés kontextusának (a projektsajátosságok, a projektfeladat munkatartalmának sajátosságai és a szervezeti sajátosságok) jellegzetességeihez. Az egyedi-projektvezetési eszközök alkalmazása – a következtetésen alapuló kontextushoz való illesztése – során az alkalmazott premisszákbán foglalt állítások a következőket foglalják magukban:

- Egyrészt a projekt és a projektfeladat munkatartalmának alapvető sajátosságai és az azonos

projektvezetési feladatra használható egyedi-projektvezetési eszközök eltérő sajátosságai közötti viszonyt.

- Másrészt a projekt teljesítésében részt vevő szervezet (projekttulajdonosi/projektorientált vagy külső közreműködői/projekt alapú szervezet) szervezeti sajátosságai és az azonos projektvezetési feladatra használható egyedi projektvezetési eszközök eltérő sajátosságai közötti viszonyt.

Az ilyen módon megfogalmazott premisszák képezik a szillogizmus első két tételét, amelyekből ahhoz a következtetéshez jutunk, ami a leginkább illeszkedő projektvezetési eszköz alkalmazását eredményezi egy adott projektvezetési feladat megoldására használható több egyedi-projektvezetési eszköz közül. Így specifikusan a következő eszközcsoporthoz vonatkozóan került alkalmazásra az értekezésben javasolt közelítésmód:

- a tipikus időtervezési ábrázolásmódok,
- a kockázatelemzési eszközök,
- a tipikus projektszervezeti formák,
- a projektteljesítési stratégia szűkebb értelemben vett eszköztára, vagyis:
 - szerződéstípusok,
 - pénzügyi elszámolási módok.

A különböző projektsajátosságok – noha minden projekt esetében ugyanazokat vesszük figyelembe – nem azonos mértékben jellemzőek az egyes projektekre, de ugyanez

elmondható a projektfeladat munkatartalma és a szervezeti sajátosságok tekintetében is. Minthogy azonban sem a projektfeladat munkatartalmának sajátosságai, sem a projektsajátosságok, sem pedig a szervezeti sajátosságok nem mérhetőek közvetlenül, ezért az egyes sajátosságok alapján megmutatkozó különbséget célszerű skálán mérve, vagyis ordinális változóként kifejezve értelmezni. Ami a skálán való értékelést illeti, ajánlott a legalább ötfokozatú skála alkalmazása, ami így lehetővé teszi a sajátosságok megnyilvánulási mértékének kellően differenciált értékelését.

A projekt-kontextusban foglalt sajátosságok projektvezetési eszközcsopontonkénti fókuszálása és a sajátosságok megnyilvánulási módjában megmutatkozó különbözőségek értékelhetőségének követelményeit egyaránt kielégíti az úgynevezett profilok alkalmazása. Tekintettel az illesztésre vonatkozó döntésben érintett és az előzőekben felsorolt projektvezetési feladatokra, illetve eszközökre, ezek a profilok a következők:

- időtervezési profil,
- kockázatelemzési profil,
- szervezeti profil,
- projektprofil,
- projekttulajdonosi profil.

Ezeknek az illesztésre vonatkozó döntésben használható profiloknak az egyikét mutatja az 1.2 ábra.

1	2	3	4	5
A PROJEKTEREDMÉNY MŰKÖDÉSI FOLYAMATAINAK ÚTSZERŰSÉGE				
A PROJEKTEREDMÉNY BEHATÁROLÁSÁNAK TELJESSEGE ÉS PONTOSSÁGA				
A PROJEKTTELJESÍTÉSI FOLYAMAT ÚTSZERŰSÉGE				
A PROJEKTTELJESÍTÉS HELYSZÍNÉRE VONATKOZÓ INFORMÁCIÓK TELJESSEGE ÉS MEGÉLİZHATÓSÁGA				
A PROJEKTTELJESÍTÉS IDŐSZAKARA JELLEMZŐ INFLÁCIÓ JELLEGE				
A PROJEKTTELJESÍTÉS JOGSZABÁLYI KÖRNYEZETÉNEK KIFORROTTSÁGA ÉS STABILITÁSA				
A PROJEKTEREDMÉNY MŰKÖDÉSI FOLYAMATAINAK INTERDEPENDENCIAJA				
A PROJEKTEREDMÉNY SKALA INTERDEPENDENCIAJA (KOMPLEXITAS ÉS MÉRLET)				
A TELJESÍTÉS MUNKA FOLYAMAT-INTERDEPENDENCIAJA				

1.2 ábra
Projektprofil

Az értekezés mindkét célkitűzése mögött lényegében ugyanaz az az elgondolás húzódik meg, azaz olyan, elméletileg – koncepcionálisan – is megalapozott megoldás kialakítása, ami ugyanakkor a napi gyakorlat számára is alkalmazható. Az értekezésben bemutatott és javasolt új megoldások egyenként már a szakirodalomból is ismert koncepciókon alapulnak. Kétségtelen azonban, hogy ezeknek a koncepcióknak egy új konstrukcióban történő alkalmazása alapján kerültek megfogalmazásra az értekezésben bemutatott közelítésmódok és az azokon alapuló javasolt új megoldások, vagyis új – elméleti alapú – eredmények jöttek létre. Az elmélet azonban nem állhat ellentétben a gyakorlattal, sőt ellenkezőleg, az elméletnek jobb projektvezetési gyakorlathoz kell vezetni (v. ö. Gioia és Pitre, 1990).

Az elért eredmények összegzéseként megállapítható, hogy az alkalmazott közelítésmód alapján a projektvezetés területén – legalábbis az értekezés tárgyát képező kérdéskörökben – igazolást nyert a deduktív logikán alapuló gondolkodásmód célravezetőbb alkalmazása a projektvezetési gyakorlatban is. Ez utóbbit támasztják alá az értekezésben javasolt megoldási módok valós vállalati környezetben megvalósított tesztelési is. Így megállapítható, hogy a projektvezetésben ez a gondolkodásmód eredményesebb – sikereesebb – projektvezetési gyakorlathoz vezethet, mint az induktív logikán alapuló, a kontextus sajátosságaitól függetlenül alkalmazott, vagyis a rosszul értelmezett úgynevezett legjobb gyakorlat másolása.

Hivatkozások

Aubry, M. – Hobbs, B. – Thuillier, D. (2007) A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25, pp 328-336

Baccarini, D. (1999) The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), pp 25-32

Blomquist, T. – Müller, R. (2006) *Middle managers in program and portfolio management: Practice, roles and responsibilities*. Newtown Square, PA, PMI Publications

Bredillet, C. N. (2007a) From the Editor – The Link Research-Practice: A Matter of “Ingenium” (Part3). *Project Management Journal*, 38(1), pp 3-4

Bredillet, C. N. (2007b) From the Editor: Exploring Research in Project Management – Nine Schools of Project Management Research (Part 1). *Project Management Journal*, 38(2), pp 3-4

Bredillet, C. N. (2007c) From the Editor – Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research (Part 3). *Project Management Journal*, 38(2), pp 2-4

Bredillet, C. N. (2008) From the Editor – Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research (Part 4). *Project Management Journal*, 39(1), pp 2-6

Brooks, N. – Clark, R. (2009) Using Maturity Models to Improve Project Management Practice. in: *POM 20th Annual Conference of the Production and Operations Management Society*, Orlando, Florida, USA

Carden, L. – Egan, T. (2008) Does Our Literature Support Sectors Newer to Project Management? The Search for Quality Publications Relevant to Nontraditional Industries. *Project Management Journal*, 39(3), pp 6-27

Cleland, D. I. (1990) *Project Management – Strategic Design and Implementation*. New York, McGraw-Hill

Cooke-Davies, T. (2004) Project Management Maturity Models. in: Morris, P. G. W. – Pinto, J. K. (eds.) *The Wiley Guide to Managing Projects*. Hoboken, John Wiley & Sons

Cooke-Davies, T. J. – Crawford, L. H. – Lechler, T. G. (2009) Project Management Systems: Moving Project Management From an Operational to a Strategic Discipline. *Project Management Journal*, 40(1), pp 110-123

Crawford, J. K. (2007) *Project Management Maturity Model* (2nd ed.). New York, Auerbach Publications

Dinsmore, P. – Rocha, L. (2012) *Enterprise Project Governance*. AMACOM, New York

Dinsmore, P. – Rocha, L. (2013) What is Enterprise Project Governance? *PM World Journal*, 2(10), pp 1-5

Fiedler, F. E. (1964) A Contingency Model of Leadership Effectiveness. in: Berkowitz, L. (ed.) *Experimental Social Psychology*. Vol 1., pp 149-190, Academic Press, New York, NJ

Fidler, F. E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*. New York, McGraw-Hill

Gareis, R. (2005) *Happy Projects!* Vienna, MANZ

- Gareis, R. (2010) Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*, 28, pp 314-327
- Gido, J. – Clements, J. P. (1999) *Successful project management*. Cincinnati, Ohio, International Thomson
- Gioia, D. A. – Pitre, E. (1990) Multiparadigm perspective on theory building. *Academy of Management Review*, 15(4), pp 584-602
- Görög, M. (2011) Translating Single Project Management Knowledge to Project Programs. *Project Management Journal*, 42(2), pp 17-31
- Görög, M. (2013a) *A Strategic Oriented Implementation of Projects*. Newtown Square, Pennsylvania, PMI Publications
- Görög, M. (2013b) *Projektvezetés a szervezetekben*. Budapest, Panem Kiadó
- Grötsch, V. M. – Blome, C. – Schleper, C. (2013) Antecedens of proactive supply chain risk management – a contingency theory perspective. *International Journal of Production Research*, 51(10), pp 2842-2867
- Hartman, F. – Ashrafi, R. A. (2004) Development of the SMART™ Project Planning framework. *International Journal of Project Management*, 22, pp 499-510
- Hersey, P. H. – Blanchard, K. H. – Johnson, D. E. (2007) *Management of Organizational Behavior: Leadership human resources*. Prentice Hall, Upper Saddle, NJ

Iqbal, S. (2013) Organizational Maturity: Managing Programs Better. in: Levin, G. (ed.) *Program Management: A Life Cycle Approach*. Boca Raton, CRC Press/Auerbach

Ives, M. (2005) Identifying the contextual elements of project management within organizations and their impact on project success. *Project Management Journal*, 36(1), pp 37-50

Jugdev, K. – Müller, R. (2005) A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), pp 19-31

Kwak, Y. H. – Anbari, F. T. (2008) *Impact on Project Management of Allied Disciplines*. Newtown Square, Pennsylvania, PMI Publications

Lundin, R. A. – Söderholm, A. (1995) A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11, pp 437-455

Margitay, T. (2007) *Az érvélés mestersége* (2. kiadás). Typotex, Budapest

Milosevic, D. – Patanakul, P. (2005) Standardized project management may increase development projects success. *International Journal of Project Management*, 23, pp 181-192

Milosevic, D. Z. – Martinelli, R. J. – Waddel, J. M. (2007) *Program Management for Improved Business*. Hoboken, NJ, John Wiley & Sons

Morris, P. W. G. – Crawford, L. – Hodgson, D. – Shepherd, M. M. – Thomas, J. (2006) Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession – The case of project

management. *International Journal of Project Management*, 24, pp 710-721

Organisation for Economic Co-operation and Development (2004) *OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publication Service, Paris

Pasian, B. L. (2011) *Project management maturity: a critical analysis of existing and emergent contributing factors*. PhD thesis. University of Technology, Sydney

Pennypacker, J. S. – Grant, K. P. (2003) Project management maturity: An industry benchmark. *Project Management Journal*, 34(1), pp 4-11

Project Management Institute (1987) *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. Upper Darby, Pennsylvania, PMI Publications

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

Söderlund, J. (2004) Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22, pp 183-191

Standish Group (2009) *CHAOS summary*. Boston, Standish Group

Thiry, M. (2007) Managing Portfolios of Projects. in: Turner, J. R. (ed.) *Gower Handbook of Project Management* (4th edn.). Aldershot, Gower

Thomas, J. – Mullaly, M. (2007) Understanding the Value of Project Management: First Steps on an International Investigation in Search of Value. *Project Management Journal*, 38(3), pp 74-89

Torres, L. (2014) *A contingency view on the effect of project management maturity on perceived performance*. PhD thesis. Skema Business School, Lille

Turner, J. R. (2009) *Handbook of project based management: Leading strategic changes in organizations* (3rd ed.). New York, McGraw-Hill Professional

Vroom, V. H. – Yetton, P. V. (1973) *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh

What are PMI Certification? (n.d.). letöltve 2015. május 15-én:

<http://www.pmi.org/Certification/What-are-PMI-Certifications.aspx>

World Bank (2005) *Little Data Book*. Washington DC, The World Bank Development Data Book

A jelöltnek az értekezés témakörében megjelent fontosabb publikációi

A broader approach to organisational project management maturity assessment. *International Journal of Project Management* (befogadó nyilatkozat, megjelenés: 2016. IV. negyedév)

Strategic-Oriented Implementation of Projects (2013) PMI Publications, Newtown Square/PA. p 162 (Part II: chapter 9 – chapter 16, pp 73-148)

Projektvezetés a szervezetekben (2013) PANEM Kiadó, Budapest. p 597 (IV. Rész: 18. – 20. fejezetek, pp 349-417; V. Rész: 23. fejezet, pp 455-485)

Beyond the Myth of Best Practice in Project Management (2012) *Dynamyc Relationships management Journal*, pp 60-72

Egyedi-projektvezetési eszközök alkalmazási lehetősége a projektprogramok teljesítésében (2008) *Vezetéstudomány*, 39(10), pp 11-22

Improving the efficiency of implementing project programmes (2008) in: *Proceedings of the International Conference on Economics, Law and Management (3rd ICELM)*, Marosvásárhely. p 8

A projektvezetés mestersége (2007) Aula Kiadó, Budapest. p 376 (6. fejezet, pp 98-142; 8. fejezet, pp 161-186; 10. fejezet, pp 210-246)

Best Practice Based versus Knowledge Based Approach to Managing Projects (2006) in: *Proceedings of the International Conference on Economics, Law and Management (2nd ICELM)*, Marosvásárhely. p 8

The End of the Myth of Best practice Approach in Project Management (2006) in: *1st ICEC & IMPA Global Congress on Project Management – 5th World Congress on Cost Engineering, Project management & Quality Surveying*, Ljubljana. p 9

A projektvezetési eszköztár alkalmazásának elméleti alapjai (2005) *Vezetéstudomány*,36(6), pp 2-22

Toward Professionalisation in Project Management (2005) in: *Proceedings of the 5th Annual International EURAM Conference – Responsible management in an uncertain world*, München. p 37

Behind the „best” (worst) practice – Beyond the „best” (worst) practice (2005) in: *Proceedings of the 20th IPMA World Congress on Project Management*, New Delhi. p 8

An Attempt for Defining Theoretical Bases of the Profession of Project Management (2004) in: *18th IPMA World Congress – Cross cultural networking*, Budapest. p 8

Selectin Method for Project Organisational Arrangement (2004) in: *20th EGOS Colloquium – The Organisation as a Set of Dynamic Colloquium Relationships*, Ljubljana. p 15

A projektvezetés mestersége a projektsiker tükrében (2003) *Vezetéstudomány*,34(2), pp 39-47

How to Find Sound Contract Strategy: Risk Management by Contract Strategy (1994) in: *12th INTERNET World Congress on project Management – Dynamic leadership through project management*, Oslo. pp 223-229 (vol 2)