

Opponensi vélemény

Görög Mihály „A szervezetek projektvezetési felkészültségének értékelése és fejlesztésének a lehetősége” című akadémiai doktori értekezéséről

A 183 oldalas értekezés hét fejezetben tárgyalja a projektvezetéssel összefüggő kérdéskört, pontosabban a szervezetek projektvezetési felkészültségének értékelését és annak fejlesztési lehetőségét.

1. Téma fontossága

Miért is tartom fontosnak a jelölt témaválasztását? A felvetett kérdéssel kapcsolatban a következő válaszokat tudom megfogalmazni:

1. Függetlenül attól, hogy milyen kultúrájú szervezetekről (hierarchikus, feladat vagy projekt, szerep, személy) beszélünk, *a projekt minden szervezeti formációnál megtalálható*. Természetesen a projekt portfólió mérete és komplexitása nagymértékben függ az adott szervezet külső és befolyásoló tényezőitől.
2. A minőségbiztosítás tudatos alkalmazásának a színvonala fontos jellemzője egy szervezet működésének. A projektvezetés minőségtudatos felhasználása igényli olyan módszerek alkalmazását, amelyek *átfogóan képesek bemutatni és értékelni az adott helyzetet*.
3. A világ gazdaságban megtermelt GDP egy jelentős százaléka – dolgozatban a Világbank adatai alapján 20% olvasható – különböző projektek keretei között termelődött meg.
4. A *nagy nemzetközi vállalatok* egyre összetettebb szervezeti megoldásai keretei között a projekt szemlélet egyre jelentősebb teret nyer.
5. Egyre *nagyobb projektek* (pl. olimpiák, nagy repülőterek, atomerőművek, stb.) kivitelezésénél a megrendelők számára egyre fontosabb azt tudni és nyomon követni, hogy a megbízott projektvezetés mennyire felkészült és a projekt megvalósítása során ez hogyan alakul és változik.
6. A korunk számítógépes és digitális technikáját egyre nagyobb mértékben felhasználó irányítási és vezetési munka *tálcán kínálja azokat a keretrendszereket és módszereket*, amelyek átfogó értékelési technikák alkalmazását teszik lehetővé.

2.Célok

A jelölt az értekezésében két célkitűzést fogalmaz meg:

1. Olyan értékelési modell kidolgozása, amely elméletileg jól megalapozott és megfelelő alapul szolgál a *szervezeti szintű projektvezetés értékelésére*.
2. Egy olyan döntéstámogatási rendszer kialakítása, amely segítségével kiválasztható a *legmegfelelőbb projektvezetési eszköz*.

3.Fejezetenkénti értékelés

A továbbiakban fejezetekként elemzem a jelölt által felvetett gondolatokat:

- Az értekezés 1. fejezetében igen széles szakirodalmi bázisra alapozva bemutatja a jelölt a projektvezetéssel összefüggő legfontosabb fogalmak (pl. projektvezetés, projekt folyamat, projektciklus) értelmezését. Átfogó képet kap ebben a fejezetben az olvasó a szervezeti szintű projektvezetés lényegéről és annak értelmezéséről. Nagyon érdekes olvasmány az, amikor a szerző a projektsiker értelmezésének különböző felfogásairól ír.
- Az értekezés 2. fejezetében a szerző áttekinti, hogy mit is jelent egy szervezet esetében a projektvezetési felkészültség, itt vizsgálja azt is, hogy miképpen lehet különféle modellek segítségével ezt elemezni. Helyesen mutat rá a szerző arra, hogy az ilyen vizsgálódások kiinduló alapjai egyértelműen *visszavezethetők a Teljeskörű Minőségmenedzsment (TQM) problémaköréhez*. Az itt leírtakból egyértelműen kitűnik, hogy ilyen értékelés nem lehet egyoldalú, például csak a folyamatra koncentrálni. A szerző egyértelműen állást foglal a komplex közelítés mellett, továbbá kiemeli, hogy célszerű ilyenkor benchmarking vizsgálat segítségével projektközi összehasonlítást is végezni. A fejezet további részében alapos áttekintés olvasható a projektvezetés értékelésében felhasználható modellekről. A szerző egyértelműen leszögezi, hogy a szakirodalomban publikált modellekből hiányzik a komplex közelítés. Továbbá azt is megfogalmazza, hogy ebben a tekintetben nincs különbség az előbb említett modellek és nemzetközi PMI (Project Management Institute) módszertana között sem.
- Az értekezés 3. fejezetében a szerző azzal foglalkozik, hogy bemutatja a szervezetek projektvezetési felkészültségének az értékeléséhez javasolt közelítésmód jellemzőit és az

általán proponált alapmodell. A javasolt modell a szerző szerint komplex és a projektsiker koncepcióján alapszik:

- A javasolt modellben először az *egyedi projektek vezetésének* a felkészültségét javasolja a szerző értékelni.
 - Második lépésként az ún. *összetett projektprogramok* vezetésének a felkészültségét értékelik.
 - Az értékelés harmadik szintje a szervezeti szintű projektvezetési keretrendszer (project management governance) megfelelőségére vonatkozó értékelés.
- Az értekezés 4. fejezetében ismerteti a jelölt azt a keretrendszert, aminek segítségével valós körülmények között tesztelhető az általa javasolt modell. A javasolt modell tesztelésének céljára egy energetikai vállalatot választott a jelölt. Itt, az előző fejezetben említett háromszintű értékelési modell került tesztelésre. Ennek során elemezték a szervezeti szintű projektprogramok humánerőforrás-kezelés módját, a projektvezetők és a programvezetők kiválasztásának a módját, a szervezeti szintű projekt/program-tudáskezelés módját, a szervezeti szintű motivációs rendszert, a projekt/programfolyamat szervezeti szintű szabályozásának módját, és a szervezeti szintű projekt/programok felügyeletének módját. Mivel a vizsgált szervezetnél nem volt jellemző a projektprogramok alkalmazása, ettől eltekintettek. A javasolt modell alkalmazhatóságát két, erre a célra szervezett workshop keretében vizsgálták.
 - Az értekezés 5. fejezetében arról ír a szerző, hogy mit írnak a szakirodalomban a projektvezetési eszközök illesztési módszereiről. Ezzel összefüggésben egyértelműen leszögezi, hogy nem jó a best-practice módszert (bíráló szóhasználata) alkalmazni, helyette inkább a kontingencia elmélet alapján a good practice (bíráló szóhasználata) célszerű követni. A témához kapcsolódva kifejti a deduktív és az induktív bizonyításokban, és a szillogizmusokban rejlő eltéréseket.
 - A 6. fejezetben egy nagyon összetett problémakört vizsgál a szerző. Ezzel összefüggésben vizsgálja a projektek, a projektfeladat, a szervezeti környezet és a projektvezetési eszközök sajátosságait. Átfogó képet kaphat az olvasó itt arról, hogy milyen eltérés figyelhető meg az ipari tömegtermelés és a projekt között. Rámutat, hogy miből adódnak a projektek kapcsán a különböző bizonytalanságok, a függőségek (interdependenciák), a sajátosságok. A fejezet további részében ismerteti az azonos projektfeladatra alkalmazható egyedi projektvezetési

eszközöket és azok jellemzőit. Így többek között olvashatunk itt az ábrázolás technikai és a kockázatelemzési eszközök jellemzőiről, a tipikus szervezeti formák, szerződéstípusok és pénzügyi elszámolási módok összehasonlításáról.

- Az értekezés 7. fejezetében a jelölt arról ír, hogy milyen módon lehet a projektvezetési eszközök alkalmazására vonatkozó döntést, a jelölt szóhasználatát idézve, az illesztést megoldani. A felvetett kérdéssel kapcsolatban elsőként a projekt kontextusát elemzi. Ezt követően ismerteti a döntés, az illesztés eszközeit. A felvetett kérdéssel összefüggésben az alábbi négy projektvezetési eszköz illesztését vizsgálja. Így többek között kitér: az időtervezési, a kockázatelemzési, a projektszervezési és a projekteljesítés stratégiai eszközeire.
- A 8. fejezetben a szerző két esetpéldán keresztül szemlélteti, hogy milyen módon lehet az előzőleg említett projektvezetési eszközöket illeszteni.

4. Kritikai megjegyzések

Az értekezésben leírtakkal kapcsolatban a kritikai megjegyzéseim a következők:

1. Célszerű lett volna az értekezés 3. fejezetében bemutatott háromlépcsős komplex értékelés modellt *egy olyan példán tesztelni*, ahol nemcsak az első (egyedi) és a harmadik (szervezeti szintű) projektvezetés felkészültségét, hanem a második projektprogram szintet is vizsgálat alá vetik.
2. Érdekes lett volna *jobban és részletesebben bemutatni* annak a két workshopnak a módszertanát, amivel tesztelték a 4. fejezetben tárgyalt módon a javasolt többlépcsős értékelési eljárást.
3. A 6. fejezetben a szerző több oldalon keresztül írta tipikus projekt szervezeti formákról. A szöveges értékelés mellé érdemes lett volna néhány szervezeti formát *grafikusan szemléltetni*.
4. Célszerű lett volna arról is írni, hogy a bemutatott négy projektvezetési eszköz: időtervezési, a kockázatelemzési, a projektszervezési és a projekteljesítés stratégiai eszközei alkalmazását milyen módon lehet *számítógépes és digitális eszközökkel támogatni*, illetve a modellek megoldási módjait milyen módon lehet gépesíteni.

5. Új tudományos eredmények

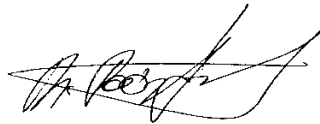
A jelölt munkájában leírtak alapján a következő új tudományos eredmények állapíthatók meg:

1. Széleskörű szakirodalmi vizsgálat alapján egyértelműen rávilágított projektvezetés felkészültsége vizsgálatának szükségességére. (Megjegyzés: Számos nagy projekt sikertelenségét lehetett volna ilyen vizsgálatokkal esetleg megakadályozni.)
2. Gyakorlati példákkal alátámasztva bemutatott egy többlépcsős komplex eljárást a projektvezetés felkészültsége vizsgálatára.
3. Széleskörű szakirodalmi kutatással bizonyította, hogy a projektvezetés felkészültségét támogató eszközöket szituatív módon célszerű alkalmazni.
4. Konkrét esetpéldákon keresztül szemléltette javasolt projektvezetési eszközök illesztésének folyamatát.

Az előzőekben leírtak alapján megállapítható, hogy a jelölt a munkájában sikeresen megválaszolta a célként kijelölt feladatát.

A leírtak alapján a doktori munka tudományos eredményeit elegendőnek tartom az MTA doktori cím megszerzéséhez, a nyilvános védés kitűzését javaslom.

Budapest, 2017. május 2.



Dr. Poór József, DSc

egyetemi tanár, MTA doktor