

BLASKOVICS Bálint

A PROJEKTVEZETŐ VEZETÉSI STÍLUSÁNAK HATÁSA A PROJEKTSIKERRE

– EGY HAZAI VÁLLALAT PÉLDÁJA ALAPJÁN

A projektsiker kiemelt fontossággal bír minden projektvezető számára. Ebből fakadóan a szakirodalom igen gazdag, fő fókuszuk a sikerkritériumok és kritikus sikertényezők meghatározása volt. Az előbbi a projektet értékeli sikeresség szempontjából, míg az utóbbiak közé azok a faktorok tartoznak, amelyek a projektsiker esélyét növelik. Azonban a kettő közötti kapcsolat ritkán került vizsgálatra.

A tanulmány célja, hogy azonosítson egy olyan vezetési stílust (mint kritikus sikertényező), amivel a projektvezetők növelhetik esélyüket a projektsiker elérésére. A projektsiker elemzése során a szerző figyelembe vette a fent említett hiányosságot, és a sikerkritériumok alapján értékelte és kiküszöbölte azt. A kutatás eredményeinek alapjául egy multinacionális cég hazai leányvállalata szolgált.

Kulcsszavak: projektsiker, sikerkritérium, kritikus sikertényező, vezetési stílus

A projektsiker elérése különösen fontos a szervezetek számára, függetlenül attól, hogy profitorientált vagy nonprofit cégről van-e szó. Ugyanis ez, a stratégia elérésének eszköze, ezáltal pedig a dinamikusság biztosításának kulcsa (l. pl. Görög, 2001). Dinamikusság nélkül pedig bármilyen szervezetet igen könnyen a megszűnés fenyegethet. Így projektek indítása minden szervezet számára kiemelt fontosságú, és ennek megfelelően az elindított projektek száma nőtt az utóbbi időben (l. pl. Bredillet, 2007).

A kezdeti időszakban, a XX. század hajnalán, a vezetés egyik fő feladata a munkaerő integrálása volt a szervezeti struktúrába (l. pl. Dobák, 2005), és ez a megközelítés köszönt vissza a projektvezetés során is. A főként képzetlen munkaerőt kellett egy cél érdekében összefogni, és úgy vezetni, hogy az adott feladatot sikerre vigye.

Azonban a külső és belső környezet komplexebbé válásával ez a megközelítés megváltozott, hiszen a projektek is összetettebbek és tudásintenzívebbek lettek. A projekteket nehezebb volt csupán kvantitatív módon behatárolni, és a vezetésük is nehezebbé vált, ami óhatatlanul a sikertelen projektek arányát növelte (l. pl. Ives, 2005). A siker aránya különösen alacsony

az IT-szektorban, ahol ez alig éri el a 30%-ot (l. pl. Deák, 2001; Standish Group, 2009), és a projektek megközelítőleg harmadát a megvalósítás előtt leállítják (Lee-Kelley – Loong, 2003). Az alacsony sikertelenségi arány azonban nem csak erre a szektorra jellemző (l. pl. Fehér, 2008; FOVOSZ, 2010).

Az alacsony sikertelenségi ráta annak fényében különösen szembetűnő, hogy manapság több projektvezetési módszertan, keretrendszer és ajánlás elérhető a szervezetek számára (l. pl. Klimkó, 1993; Project Management Institute, 2010). Így megállapítható, hogy nem az elérhető tudás és a vállalatok megfelelő magatartásának hiánya a kudarc fő forrása. A magas sikertelenségi arány fő okozói közül a leggyakoribb okok a következők (Standish Group, 2009):

- nem megfelelő tartalmi/terjedelmi behatárolás,
- nem megfelelő projektkommunikáció,
- a projektvezető projektvezetési kompetenciáinak hiánya.

Ezekből kitűnik, hogy a megfelelő erőforrások hiánya nem elsődleges oka a kudarcnak, hiszen a megfelelő erőforrásokkal vagy rendelkeznek, vagy elérhetőek

a piacon. Ráadásul a szervezetek komoly összeget aldoznak minden évben projektjeikre. A világ GDP-jének megközelítőleg 19%-át költik el minden évben erre a célra (World Bank, 2005). Figyelembe véve az alacsony sikerességi arányt és a projektekre költött magas összeget, megállapítható, hogy a sikeres projektek arányának növelése kiemelten fontos mind az akadémiai szektor, mind pedig a versenyszféra számára.

Ebből fakadóan *a kutatás fókusza a projektsiker volt, ahol a mintát egy multinacionális cég hazai leányvállalata jelentette. A kutatás keretében azonosítottuk azokat a sikerkritériumokat – a projekteket sikeresség szempontjából értékelő kritériumokat –, amelyekre a projektvezetőnek hatása van, és meghatároztunk egy olyan általános vezetési módszert, amely e sikerkritériumok teljesülésének esélyét növelheti.*

A projekt értelmezésének fejlődése

A projektek értelmezése jelentős fejlődésen ment keresztül az utóbbi évszázadban. Sokáig a projektre úgy tekintettek, mint egy folyamatra (l. pl. Project Management Institute, 2010), azaz a projektnek meghatározott kezdete és vége van, költségkerete és tevékenységei jól körülhatároltak és adott eredmény elérésére irányul. Azonban a '90-es évek közepén ez a nézet megváltozott, hiszen a projektek egy jól körülhatárolt szervezetben kerülnek kivitelezésre (Lundin – Söderlund, 1995), így vezetésük túlmutat a folyamatcentrikus megközelítésen. Ezzel párhuzamosan – köszönhetően a stratégiával történő összhang fontosságának (l. pl. Görög, 2003) – a projekteket stratégiai építőelemnek is lehet tekinteni (Cleland, 1994), azaz a projektek behatárolását összhangban kell végezni a vállalati stratégiával. Ezek alapján a projekteket a következőképpen lehet meghatározni (Görög, 2013: 9. oldal):

„...a projekt egy olyan ideiglenes szervezet, amelynek tevékenysége egyedi, komplex feladat teljesítésére irányul meghatározott eredmény létrehozása érdekében, ugyancsak meghatározott idő- és költségkorlátok mellett.”

A projektsiker értelmezésének fejlődése

Hasonlóan a projektekhez, manapság a projektsiker is jellegét tekintve komplex, összetett tényező, amely megközelíthető input oldalról is és output oldalról is. Az output oldali megközelítés során a projektek értékelése kerül a középpontba, azaz értékeli azokat sikeresség szempontjából (l. pl. Cooke-Davis, 2002). Az input oldali megközelítések azokat a tényezőket elemzik, amelyek a projekt sikerességéhez vagy sikertelenségéhez vezetnek

(l. pl. Fortune – White, 2006). Így ahhoz, hogy megfelelő elemzés történjék a projektsikerről, szükséges, hogy az input és output oldalról is analizálásra kerüljön.

A projektsiker értelmezésének fejlődése – összhangban a projekt értelmezésének fejlődésével – komoly változáson ment át (Judgev – Müller, 2005) az elmúlt időszakban. A kezdeti, projektháromszögre (időre, költségre, minőségre) fókuszáló értelmezés kibővült, köszönhetően a környezeti változásoknak (vö. Antal-Mokos et al., 2000; Mészáros, 2010). Az érintettek szerepe elvitathatatlanul fontossá vált, így pusztán az idő-, költség-, minőség alapú megközelítések idejétmúlttá váltak. Emellett a '90-es évektől világhosszúvá vált, hogy a projektekre stratégiai szemmel kell tekinteni (vö. Cleland, 1994), azaz integráltan a vállalati stratégiával kell behatárolni és vezetni. Másik fontos tényező a rendszerszemlélet, azaz a projektsikert alkotó tényezők (sikerkritériumok és sikertényezők) közötti kölcsönhatás figyelembevétele elengedhetetlen, nem lehet többé rájuk mint különálló tényezőkre tekinteni (Judgev – Müller, 2005). Ez a megváltozott értelmezés pedig tovább erősíti a projektsiker szakszerű vizsgálatát, azaz mind az input (kritikus sikertényezők), mind pedig az output oldali (sikerkritériumok) megközelítést figyelembe kell venni ahhoz, ráadásul rendszerben, a kölcsönhatásokra figyelve kell ezt megtenni.

A sikerkritériumok

A sikerkritériumok értékelik a projektet sikeresség szempontjából (Görög, 2013), és fejlődésük – természetéből fakadóan – egybecseng a projektsiker értelmezésének fejlődésével, és manapság már nem elég pusztán a projektháromszögre épülő értékelési rendszert alkalmazni (Atkinson, 1999; Cooke-Davis, 2002; Görög, 1999). Azonban ahhoz, hogy megfelelő képet kapjunk arról, hogy a projekt valóban sikerrel zárult-e, az értékelés során két szempontot szükséges figyelembe venni (vö. Judgev – Müller, 2005), amelyek a következők:

- holisztikusság,
- realitás.

Az első azt takarja, hogy minden fontos, az értékelés során figyelembe veendő kritériumot integrál a modell. A második azt takarja, hogy képes legyen valós képet adni a projekt sikerességéről, azaz ne értékeljen sikertelen projekteket sikeresnek, és fordítva.

Ahhoz, hogy az első kritériumnak megfelelő legyen a modell, a projektértékelés során szükséges duális szempont szerint értékelni, azaz elemezni a projekt hatékonyságát és hatásosságát is (l. pl. Baccarini, 1999; Görög, 2008).

VEZETÉSTUDOMÁNY

A hatékonysági kritérium a projektvezetés hatékonyságát értékeli, azaz pl., hogy a projektvezető megfelelő módon használta-e az erőforrásait. Ezt a kritériumot jellemzően a projektháromszöggel mérik, azaz az idő, költség, minőség hármásának egyidejű (vagy megfelelő mértékű) teljesülésével.

A másik kritérium, a hatásosság, jellegét tekintve szintén összetett, hiszen azt kell vizsgálni, hogy a projekt elérte-e célját, azaz sikerült-e azt a projekt-eredményt megvalósítani, amely megfelel a projektfolyamat érintettjeinek. Ehhez szükséges, hogy egyfelől megvizsgáljuk a szervezet céljainak teljesülését, valamint azt, hogy a többi érintett miként viszonyul a létrehozott projekteredményhez. Ezért ez a kritérium két alkritériumra bontható, úgymint (l. pl. Görög, 2003; Project Management Institute, 2010):

- projekttulajdonosi szervezet elégedettsége,
- érintettek elégedettsége.

Az első azt vizsgálja (a korábbiak értelmében), hogy a projekt az elvárt mértékben hozzájárult a szervezet stratégiai céljaihoz, vagy elérte-e a szervezet azon célját, amiért a projektet életre hívták. Míg a másik kritérium azt vizsgálja, hogy a projekteredmény főbb érintettjei (pl. felhasználók) elfogadják-e és/vagy hajlandóak-e használni azt, vagy legalább használatát nem meggátolni. Utóbbira példa lehet a végfelhasználók viszonyulása egy ERP-rendszerhez. Ezek alapján megállapítható, hogy a projekt során hármás értékelési kritériumot kell alkalmazni, úgymint (pl. Baccarini, 1999; Cooke-Davis, 2002; Görög, 2008):

- projektháromszög (idő, költség, minőség) szerinti értékelés,
- a projekttulajdonosi szervezet szerinti elégedettség szerinti értékelés,
- az érintettek elégedettsége szerinti értékelés.

Azonban a holisztikusság csak egyik eleme a projekt értékelése iránt támasztott kritériumoknak, szükséges megvizsgálni a realitást is. A szakirodalomban kétfajta megközelítés található, a hierarchikus megközelítések (l. pl. Baccarini, 1999; Görög, 2008) és nemhierarchikus megközelítések (l. pl. Atkinson, 1999; Wateridge, 1997). Az utóbbi egyenlő súlyt rendel az értékelési kritériumoknak, azaz mindegyiknek teljesülnie kell ahhoz, hogy sikeresnek legyen tekinthető egy projekt, míg az utóbbi feltételezi, hogy egyes kritériumok képesek kompenzálni egymást. Jellemzően a hatékonysági kritérium megsértését utólag validálhatja a hatásosság, azaz amennyiben a projekt elérte célját, akkor pl. a költségek bizonyos mértékű túllépése elfogadható. Könnyen belátható, hogy az egyes kritériumok hatat-

nak egymásra, független vizsgálatuk könnyen a projekt téves értékelésével végződhet. Ilyenre példa a Sydney-i Operaház esete (l. pl. Kun, 2005), amely több mint tizenháromszoros költségtúllépéssel és tíz év csúszással került átadásra, azonban a világ 100 csodájának egyike és Ausztrália szimbóluma. Ha a nem hierarchikus megközelítés alapján kerülne értékelésre a projekt, akkor az operaház nem teljesítette a hatékonysági kritériumot, így sikertelennek kéne tekinteni. Azonban a költségtúllépést és az időtúllépést mintegy utólag elfogadottá tette a projekteredmény (azaz a hatásosság) kiemelkedő volta. Ebből fakadóan a realitáskritériumnak a hierarchikus megközelítések felelnek meg.

Ezek alapján megállapítható, hogy a projektsiker értékelése során célszerű hierarchikus megközelítést alkalmazni, amely a korábban említett három kritériumot foglalja magában, úgymint (Görög, 2008):

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

Alternatív megközelítések

Azonban a szakirodalomban ettől a hármás értékeléstől eltérő megközelítéseket is kidolgoztak. Ezek közül az egyik a tisztán pénzügyi mutatószámokra épülő megközelítés, amely igyekszik számszerűsíteni a projekt hasznát pl. NPV vagy IRR formájában (l. pl. Tirnitz, 2012; Yu et al., 2005). Azonban ennek az értékelési rendszernek a nyilvánvaló előnye mellett (jól összehasonlítható, kvantifikálható módon értékeli a projektet) jelentkezik egy komoly hátránya, amely nem minden esetben teszi lehetővé a projektek értékelését. A projektek esetén a haszon nem (vagy nem csak) pénzben jelentkezik vagy fejezhető ki, hanem sokszor egyéb, kvalitatív tényezők is fontos szempontot játszanak a projekt sikerességében. Ilyen lehet az előbbi példában a tudásbővítéssel elérhető hibacsökkenés vagy rövidebb projektátfutási idő, míg az utóbbi példa esetén a hatékonyságnövekedés. Így ennek az értékelési rendszernek a használati lehetősége korlátozott.

A másik megközelítés az indikátorok használata, amelyek a projekt elvárt hatását értékelik. Ilyenre példa a KPI-k, a kulcsteljesítménymutatók által történő értékelés (l. pl. Toor – Ogunlana, 2010). Ennek a megközelítésnek a keretében meghatároznak olyan kulcsmutatószámokat és azok elvárt szintjeit, amelyeket a projektnek el kell érnie, és amennyiben ezt sikerül teljesíteni, akkor a projekt sikerrel zárult, amennyiben nem, akkor sikertelenül (vagy nem teljes sikerrel). Ez az értékelési rendszer is rendelkezik előnnyel és hátránnyal is, így szintén korlátozott esetekben használ-

ható csupán. Előnye, hogy rámutat azokra az eredményekre, amiket a projektnek mindenképpen realizálnia kell, így különleges figyelmet lehet ezeknek szentelni. Hátránya – csakúgy, mint a korábbi nézet esetén – a kvantifikálhatóságban mutatkozik meg. Ugyanis könnyen előfordulhat, hogy egy-egy mutatószámot nem vagy csak nagyon nagy torzításokkal lehet becsülni, így az értékelés könnyen torz lehet, ezért használati lehetősége korlátozott.

Ezek alapján megállapítható, hogy a fenti két megközelítés nem elégti ki a holisztikusság kritériumát, így használata korlátos. Ezért célszerű a korábban említett hierarchikus modell szerint értékelni a projekteket.

Kritikus sikertényezők

A sikerkritériumok azonban csak egyik oldalát jelentik a projektsiker vizsgálatának, ugyanis output szemszögből vizsgálják, azaz a projekt elérte azt, amiért életre hívták. Ahhoz, hogy az elemzés teljes legyen, szükséges az inputoldali megközelítést figyelembe venni, azaz milyen tényezők segítik elő azt, hogy a projektet sikerrel realizáljuk. Erre szolgálnak a kritikus sikertényezők.

A kritikus sikertényezők, amelyek a vállalati stratégiához köthetők (l. pl. Earl, 1989, 1996), azonban a projektmenedzsmentben is megjelentek. Kritikus sikertényező alatt a következőt értjük (Boynton – Zmud, 1984: 17. oldal):

„Kritikus sikertényezőnek tekinthetünk minden olyan tényezőt, amelynek jól kell sikerülnie ahhoz, hogy a menedzser vagy a szervezet sikert érjen el. Ezek testesítik meg azokat a vállalati vagy vezetési területeket, amelyekre folyamatos és kitüntetett figyelmet kell szentelni ahhoz, hogy jó teljesítmény kerüljön előadásra.”

A kritikus sikertényezővel párhuzamosan megjelentek a kritikus sikertelenségi tényezők is (l. pl. Al-Ahmad et al., 2009; Turner, 2004). Kritikus sikertelenségi tényezőnek tekinthető minden olyan tényező, amelynek realizálódása vagy realizálódásának elmaradása a projektkudarcs esélyét növeli (Görög, 2008). Azonban a kritikus sikertényező és a kritikus sikertelenségi tényező ugyanazt vizsgálja, azaz a projektsiker input oldalát, így a fókuszuk ugyanakkor tekinthető. Így megállapítható, hogy bár tartalmukat tekintve azonosak, jellegüket tekintve nem térnek el egymástól. Ezért ez a cikk a későbbiekben nem szentel figyelmet a kritikus sikertelenségi tényezőknek.

A kritikus sikertényezők rendkívüli népszerűsége tetten szert a szakirodalomban, hiszen jól vizsgálhatók, és jellegükből fakadóan jól ráirányítják a figyelmet a projekt kulcsterületeire. Így számuk mára már több tucatra tehető (Fortune – White, 2006). Azonban nagy

számuk és a könnyebb kezelhetőség miatt célszerű csoportokat képezni (Görög, 2003), amik a későbbi vizsgálatok alapjául szolgálhatnak. Kilenc nagyobb csoportot lehet megkülönböztetni (Fortune – White, 2006; Görög, 2003; Müller – Turner, 2010; Papke-Shield – Beise – Quan, 2010; Turner, 2004; Westerveld, 2003 alapján), úgymint:

- a projekttel elérendő stratégiai cél egyértelműsége,
- a projekteredmény tartalmi behatárolásának mértéke és a behatárolás pontossága,
- folyamatos kommunikáció a projektcsoporton belül, valamint a projektcsoport és a projekt érintettjei között (ebbe a kategóriába tartozik a végfelhasználói részvétel és a felsővezetői támogatás is),
- az idő-, erőforrás- és költségtervezés realitásának mértéke, ennek kontrollja és az erőforrások rendelkezésre állása,
- a projektvezető kompetenciái és a (vezetési) stílusa,
- a projektcsoport felkészültsége és motiváltsága,
- a kockázatok értékelése és ezek kezelési módja,
- a változásokra történő felkészülés és a változások kezelésének módja,
- a szervezeti és környezeti jellemzők.

Azonban a kritikus sikertényezőket (és főként a módszerüket) több kritika is érte. Az első és legfontosabb, hogy vajon a projekt leegyszerűsíthető-e néhány kulcs tényezőre, ugyanis a projekt komplexitása és egyedisége ezt nem indokolja (Görög, 2003). A másik kritika az időbeli statikusságot helyezi a középpontba, nevezetesen a projekt szakaszának változásával egyes kritikus sikertényezők fontosabbá, míg mások kevésbé fontossá (szélsőséges esetben irrelevánssá) válhatnak (Fortune – White, 2006). A harmadik kritika pedig az egymásra hatás vizsgálatának hiányát rója fel, azaz a kritikus sikertényező önmagukban történő kezelése és a projekt során különálló tényezőkként való használata hibás megközelítés lehet (Fortune – White, 2006). Könnyen belátható, hogy pl. az erőforrások elérhetősége és a felsővezetői támogatás igen szoros kapcsolatban áll egymással. A szakirodalom alapján azonosítható továbbá még egy komoly hiányosság, nevezetesen a projektsikert legtöbbször homogén fogalomként kezelik, nem vizsgálják, hogy a kritikus sikertényező mely sikerkritérium vagy sikerkritériumok teljesülését segíti elő.

Ha ezeknek a hiányosságoknak egyike vagy mind-egyike kiküszöbölésre kerül – és definiálásuk körültekintően és megfelelően történik –, akkor jelentős segítséget jelenthetnek a projektvezetőknek (l. pl. Fortune – White, 2006; Westerveld, 2003), hiszen ráirányítják a figyelmet a projekt kulcsterületeire.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A kritikus sikertényező népszerűségének növekedésével a projektvezetésben megjelent a kritikus sikertényező módszer – hasonlóan a vállalati stratégiához (l. pl. Earl, 1989). A módszer alapja, hogy a projekt kezdeti fázisában meghatározzák azokat a kritikus sikertényezőket (általában 3-7-et), amelyek betartására törekedni kell az implementálás során, ez pedig biztosítja a projektsiker elérését. A módszer mára már vesztett népszerűségéből, és inkább kiegészítőként használják egyéb eljárások/megközelítések mellett (vö. Görög, 2003; Westerveld, 2002).

A projektvezető vezetési stílusa

A korábban említett kilenc kritikus sikertényező csoport egyik eleme a projektvezető vezetési stílusa. Azonban jellegénél fogva kitüntetett figyelmet igényel, hiszen a projektvezető a projektfolyamat minden szakaszára hatással bír (Görög, 2003), így fontossága a projekt teljes életciklusában kiemelt (vö. Fortune – White, 2006). Több megközelítés is született (l. pl. Cleland, 1994; El-Sabaa, 2001; International Project Management Association, 2006; Turner, 2009), azonban az egyik első Fiedler (1964) nevéhez köthető. Kétféle magatartást különböztet meg, feladatvezéreltet és érintettvezéreltet. Az előbbi a feladatok helyes definiálására és ezek realizálására helyezi a hangsúlyt. Ennek főbb elemei a behatárolás, a tervezés, a kontroll, az optimalizálás és az ehhez tartozó kommunikáció. A másik megközelítés az érintettcentrikus, amelynek során az érintettek kerülnek a középpontba, az ő tapasztalataik, ismereteik és megfigyeléseik hasonló fontossággal bírhatnak a projekt egyes fázisaiban, mint a projektvezetőé. Főbb elemei között itt is megjelennek a korábban említettek (azaz a behatárolás, a tervezés, a kontroll, az optimalizálás), azonban ez kiegészül az igen erős projektmarketing, kommunikáció és a motivációs rendszer alkalmazásával.

Ezt a nézetet egészíti ki a különböző vezetési stílusok kategorizálása. A vezetési stílus a projektcsapat irányítását és a projektek menedzselését foglalja magában. Több vezetéstartílus-kategóriát lehet megkülönböztetni (Görög, 2013; Müller – Turner, 2007):

- személyes vonásokon alapuló vezetési stílus: ennek a közelítésmódnak a lényege, hogy a projektvezetőnek olyan alapvető értékekkel kell rendelkeznie, amelyek elengedhetetlenek a projekt sikeréhez (mint pl. magabiztosság vagy vezetésre születés), és amennyiben ezek megvannak, a projektet sikeresen fogja menedzselni,
- viselkedésmódon alapuló irányzat: amely szerint különböző projektek különböző vezetési stílust igényelnek, ezért a projektvezetőnek azon (fej-

lesztett vagy birtokolt) attribútumait kell alkalmaznia és olyan mértékben, amelyet a projekt megkíván, ilyen lehet például a rugalmasság vagy az „empowerment”,

- kontingencián alapuló vezetési irányzat: az irányzat szerint szükséges azonosítani a projekt jellemzőit, és az ezekhez leginkább megfelelő attribútumokkal rendelkező vezetőt kell delegálni,
- karizmán alapuló vezetési irányzat: az irányzat komplex, hiszen két altípusra bontható, az egyik altípus szerint a vezető példamutatás és megfelelő személyiségjegyek révén igyekszik a projektcsapat révén sikerrel kivitelezni a projektet, a másik altípus szerint a feladat teljesítésén van a hangsúly, és jutalmazással vagy a tervezettől való eltérésekre történő reagáláson van a fő hangsúly,
- az érzelmi intelligencián alapuló irányzat: az irányzat alapvetően azon a feltevésen alapul, hogy a projektvezető érzelmi intelligenciája nagyobb mértékben járul hozzá a projektvezetéshez (és így a projektsikerhez), mint a vezetési stílusa, ezért az iskola az érzelmi intelligencia négy összetevőjére helyezi a hangsúlyt a projektek vezetése során,
- kompetencián alapuló irányzat: az irányzat szerint a projektvezetőnek birtokolnia kell bizonyos kompetenciákat (pl. érzelmi intelligenciához köthetőket) a siker elérése érdekében.

Könnyen belátható, hogy mindegyik vezetési stílus magában hordozza a feladatorientált és az érintettcentrikus megközelítést is. Az ilyen téren jelentkező különbség csupán azt jelenti, hogy a projektvezetőnek mennyire kell igazodnia a projektcsapathoz és a projekthez, vagy mennyire dominál a projektvezető állandó jellemzője (vö. Görög, 2013).

Ebből fakadóan kiemelt fontossággal bírhat azon tényező megvizsgálása, hogy egy-egy projektmenedzser milyen megközelítés révén ér el sikert, miként tudja biztosítani, hogy a projekt sikerrel végződjön mindhárom kritérium szerint.

A kutatás és a kutatás módszertana

A kutatás célja az volt, hogy megtalálja, milyen vezetési stílust alkalmaznak a projektvezetők azért, hogy a projektsiker elérésének esélyét maximalizálják. A kutatás jellegét tekintve feltáró kutatás volt. A cél alapján két kutatási kérdést fogalmaztunk meg, úgymint:

- A projektvezetők milyen sikerkritériumokra vannak hatással?
- A projektvezetők milyen vezetési stílust használnak?

E kérdésekből fakadóan pedig két előfeltevést fogalmaztunk meg, úgymint:

- A projektvezetők mindhárom sikerkritériumra direkt ráhatással bírnak.
- A projektvezetőknek inkább demokratikus, érintettcentrikus vezetési stílust kell használniuk a projektsiker maximalizálása érdekében.

A kutatás relevanciáját a kritikus sikertényezők azon hiányossága adta, hogy a projektsikerre homogén fogalomként tekintenek. Így annak vizsgálata, hogy mely sikerkritériumokra van a vezetési stílus hatással, kiküszöböli ezt a hibát. A kutatás jellegéből fakadóan még két hiányosságot kiküszöböli, egyiket közvetlenül, a másikat indirektan. Az egyik, a direkt, a kritikus sikertényező fontosságának időbeli változása. A vezetési stílus (ahogy korábban említettem) a projekt minden szakaszában kiemelt fontosságú, így az időbeli változás ezt a kritikus sikertényezőt nem érinti. Az indirekt pedig az egymásra hatások kezelése, hiszen a kutatás a vezetési stílusra fókuszál, azaz nem vizsgál más kritikus sikertényezőt, így az interdependenciák vizsgálatára nincs szükség (azaz, hogy a vezetési stílus miként hat más kritikus sikertényezőkre).

Ahhoz, hogy az előfeltevéseket igazolni vagy elvetni tudjunk és a kutatási kérdésekre választ tudjunk adni, a kutatást két részre osztottuk: a szakirodalom áttekintésére és az empirikus vizsgálatra.

A szakirodalmi áttekintés során a projektsiker értelmezésének elemzésére, a sikerkritériumok és kritikus sikertényezők vizsgálatára került sor, valamint azonosítottuk a különböző vezetési stílusokat. A szakirodalom alapján összeállítottuk azt a 47 sikertényezőt tartalmazó listát, amely az empirikus rész alapjául szolgált, továbbá kiválasztottuk a hierarchikus modellt, amely a projektvezetők sikerre gyakorolt hatásának vizsgálatára szolgált. Az empirikus vizsgálat célja pedig a kutatási kérdések megválaszolása, az előfeltevések elfogadása/elvetése, valamint a vezetési stílus finomítása volt.

A kutatás mintáját egy multinacionális cég hazai leányvállalata jelentette, amely a telekommunikációs szektorban tevékenykedik, és elsődleges tevékenysége software-ek és hardware-ek fejlesztése külső megrendelők számára (azaz projektalapon működnek). A telekommunikációs szektor jellegét tekintve rendkívül tudás- és technológiaintenzív, valamint az egyes technológiai életciklusok igen rövidek. Ebből fakadóan a vevői igények menet közben is változhatnak. A cég jellegét tekintve skandináv filozófiát követ, azaz nagy hangsúlyt fektet a dolgozók elégedettségére és tudásának fejlesztésére. Ez abból fakad, hogy az iparág igen tudásintenzív, és a tudás főként a dolgozóknak kon-

centrálódik, így megtartásuk és a tudásuk hasznosítása (projekteknél) kiemelten fontos.

A populációt a vállalat projektmenedzserei jelentették, és közülük választottunk ki¹ négyet, akikkel az interjúk készültek (a teljes létszám kicsit több mint 40 volt). A négy projektmenedzser látszólag kevés, azonban leképezi a vállalat projektmenedzsment-részlegét, hiszen a szervezet hardware és software termékeket fejleszt (illetve bizonyos esetekben transzferprojekteket is életre hívnak, amelyek sajátossága, hogy bizonyos értékeket – tudást vagy eszközt – a cég egyik részlege a másikra transzferál). Emellett komplexitás szempontjából a projekteket 1-től 5-ig értékelik, Magyarországon jellemzően 2-es és 3-as komplexitású projekteket kiviteleznek. A négy projektmenedzser összességében menedzselt már minden típusú és komplexitású projektet, többször is, így átfogó képet tudtak adni a vállalatban életre hívott projektekről, azaz homogén tudással rendelkeznek. Emellett a projektmenedzsment-irodából (továbbiakban PMO) megkérdeztünk két személyt is, így ellenőrizni lehetett, hogy a projektmenedzserek megfelelő választ adtak-e. A PMO létszáma korlátozott, négy főt számlált, ráadásul jellegükben hasonló munkát végeznek el, szintén homogén tudással bírnak, így ebből fakadóan két fő teljes képet ad a működésükről.

A kutatás jellegére a kvalitatív kutatási módszer a legmegfelelőbb meghatározás (Babbie, 1994; Creswell, 2003). A kevert típusú interjú nyújtotta a legtöbb információt, ami alapján megállapítható volt, hogy a projektvezetők milyen megközelítést alkalmaznak a projektek vezetése során úgy, hogy sikert érjenek el. Az interjú két kérdéskörre kérdezett rá. Az egyik, hogy a korábban bemutatott hierarchikus modellből milyen sikerkritériumra van ráhatással (ez mélyinterjú alapján történt), a másik pedig az, hogy milyen módon biztosítják a siker elérését, azaz feladatcentrikus vagy érintettcentrikus megközelítést alkalmaz-e (ez jól strukturált interjú és mélyinterjú segítségével történt). Ez utóbbit úgy vizsgáltuk, hogy 47 kritikus sikertényezőt rangsorolni kellett aszerint, hogy azokat mennyire tartja fontosnak az adott projektmenedzser. A rangsorolás 10 fokú Likert-skálán történt, és az volt a célja, hogy azonosítsa azt a hét² legfontosabb kritikus sikertényezőt, amelyek a projektvezető vezetési módszerét meghatározzák. Amennyiben több mint hét került kiválasztásra pontazonosság miatt, akkor a projektvezetőnek a legtöbbet kapott kritikus sikertényezőket újra kellett értékelnie fontosság szerint (egymáshoz viszonyítva). Ezek alapján már egyértelműen azonosítani lehetett a számukra legfontosabb hetet. A 47 kritikus sikertényezőt az eddig azonosított, és az International Journal of Project Managementben vagy Journal of Project Ma-

VEZETÉSTUDOMÁNY

nagementben publikált cikkek alapján határozták meg.³ Ezt egy elbeszélgetés követte (mélyinterjú formájában) a projektvezető által alkalmazott vezetési stílusról.

A kutatás eredménye

Ezek alapján vált meghatározhatóvá, hogy a projektmenedzserek a projektsiker melyik aspektusára vagy aspektusaira bírnak hatással, valamint ezt inkább az érintettek segítségével vagy inkább feladatcentrikus módon próbálják elérni.

Az interjú első részében meggyőződünk arról, hogy két szereplő gyakorolja a legmarkánsabb hatást a projektsikerre: a projektvezető és az ún. market unit. Az utóbbi fő célja a vevőkkel való kapcsolattartás.

Továbbá kiderült, hogy a projektmenedzserek a projektsiker két aspektusára vannak direkt hatással, úgymint:

- a projektháromszög (idő, költség, minőség) és
- az érintettek elégedettsége.

A projekt időtartamára a projektvezetőnek duális hatása van. Egyfelől a véghatáridőt (és az ehhez kapcsolódó részteljesítési határidőket) közösen alakítja ki a market unittal, figyelembe véve a lehetséges erőforrásokat, kapacitásokat és a vevői igényeket. Ez a tervezési szakaszban történik. Másfelől pedig a teljesítés során is befolyása van a határidőkre a projekttervek realizálása és – amennyiben szükséges – az optimalizálás révén.

A költségek esetében a projektvezető a projekt teljesítésének kezdetén összeállítja a projekt eléréséhez szükséges erőforrások listáját, valamint azok terhelését, és ezt konvertálja át költséggé. A market unit feladata, hogy – összevetve az üzleti koncepcióval – elfogadja vagy elvesse ezt a tervet. A projektvezető feladata a teljesítési szakaszban e tervek realizálása és a költségkeret betartása.

A projektvezetőnek direkt ráhatása van a minőségre is, hiszen a tervezés során – a market unittal közösen – meghatározza azokat a minőségi paramétereket, amiket a projektnek el kell érnie, és ezeket realizálja a megvalósítás szakaszában. Így kijelenthető, hogy a projektvezető befolyásolja a minőséget mind a tervezési, mind pedig a megvalósítási szakaszban.

Végül a projektvezető az érintettek elégedettségére is hatással van, bár az érintettek száma az adott cég esetén korlátozott, hiszen a projektfolyamat speciális jellege folytán a projektmenedzser főként belső érintettekkel áll kapcsolatban (az egyetlen markáns kivételt a beszállítók jelentik). A végfelhasználókkal és egyéb, fontos külső érintettekkel (pl. engedélyeztetés révén bizonyos hatósági szervek) a legtöbb esetben szintén a

market unit áll kapcsolatban. Azonban azon érintettek elégedettségét, akikkel a projektvezető kapcsolatban áll, nagymértékben befolyásolja a projektvezető módszerei, stílusa, például a kommunikáció és kapcsolattartás módja vagy a kontroll jellege.

Indirekten a projekttulajdonosi elégedettségre is hatással van a projektvezető. Ugyanis a projekt behatárolása közösen történik a projektmenedzser és a market unit között, méghozzá különböző, jól megfogható paraméterek formájában (idő, költség, minőségi paraméter, és ebből fakadóan a projekteredmény). A market unit pedig a projekttulajdonosi (vevői) igényeket interpretálja a projektvezető felé. Így ha azt a terméket készítteti el és szállítja le a projektvezető, amit a vevő rendelt (figyelembe véve az igények esetleges útközben történő módosulását), akkor – a market unit megfelelő eszközeivel kiegészítve – a vevői elégedettség is teljesíthető.

Ezeket az eredményeket a PMO-tagokkal történő mélyinterjú is megerősítette.

Ezek alapján megállapítható, hogy a projektvezető markáns szerepet játszik a projektsiker elérésében, hiszen a három, korábban említett sikerkritériumból (projektháromszög, projekttulajdonosi elégedettség és érintettek elégedettsége szerinti sikerességéből) kettőre aktív, egyre pedig félig aktív hatással bír. Még annak fényében is, ha az érintettek elégedettségének spektruma ebben az esetben korlátozott.

Ez az eredmény pedig az első előfeltevés elvetését teszi indokolttá.

A következő lépésben meghatároztuk, hogy mely kritikus sikertényezőket helyeznek a projektvezetők a középpontba, azaz miket tartanak a legfontosabbnak projektjük menedzselése során. Melyek azok a kritikus sikertényezők, amelyek szerintük, a legnagyobb mértékben hozzájárulnak a korábban azonosított sikerkritériumokhoz. A négy projektvezető végül az 1. táblázatban láthatókat találta a hét legfontosabbnak⁴ a 47-ből.

Ezekből egyértelműen megállapítható, hogy a négyből három projektmenedzser inkább a projektszempontokra és a megfelelő kommunikációra helyezte a hangsúlyt (különösen a harmadik projektvezető), míg csupán az egyikük, a negyedik projektvezető vélte úgy, hogy a klasszikus elemek a fontosabbak, azaz a megfelelő erőforrásokkal felruházott, kompetens projektvezető és a jó projektterv (ideértve a projekt alapjául szolgáló célt is) a döntő fontosságú. Ezek alapján leszűrhető, hogy a négyből három projektvezető az érintetteket helyezi a középpontba, míg egy a projekttervet, az ezekhez szükséges erőforrás biztosítását és (ebből fakadóan) a tervek realizálódását. Amennyiben összevetjük a korábban bemutatott vezetési megközelítésekkel (és

A projektvezetők által legfontosabbnak tartott kritikus sikertényezők

Projektvezető 1:	Projektvezető 2:
Felső vezetők támogatása (10)	Felső vezetők támogatása (10)
Tiszta, világos célok (10)	Megfelelő kommunikáció és visszajelzés (10)
Megfelelően képzett projektcsapat (10)	Kompetens projektvezető (10)
Kompetens projektvezető (10)	Múltbéli tapasztalat és az ezekből történő tanulás (10)
A kockázatok megfelelő kezelése (10)	Tapasztalt projektvezető (10)
Megfelelően motivált projektcsapat (10)	Megfelelő kapcsolat a beszállítókkal/vevővel/tanácsadókkal (10)
Együttműködés és megfelelő kommunikáció az érintettekkel (10)	Együttműködés és megfelelő kommunikáció az érintettekkel (10)
Projektvezető 3:	Projektvezető 4:
Megfelelő kommunikáció és visszajelzés (9)	Felső vezetők támogatása (8)
Megfelelően képzett projektcsapat (9)	Tiszta, világos célok (8)
Megfelelő mennyiségű és megfelelő módon allokált erőforrások (10)	Kompetens projektvezető (8)
A kockázatok megfelelő kezelése (9)	Megfelelő mennyiségű és megfelelő módon allokált erőforrások (8)
Tapasztalt projektvezető (9)	Jó üzleti terv és megfelelő alap a projekt kezdeményezéséhez (7)
Megfelelő költségkeret (8)	Együttműködés a különböző technológiai osztályok között (7)
Jó kommunikáció, információmegosztás (10)	Megfelelő tervezés (7)

Forrás: saját kutatás alapján

figyelembe vesszük az interjú második felében adott válaszokat), akkor megállapítható, hogy három projektvezető inkább érintettcentrikus megközelítést alkalmaz, míg egyikük inkább feladatcentrikus megközelítést tart fontosnak. A vezetési stílusok közül pedig az első három projektvezető az érzelmi intelligencián alapuló vezetési stílus és a viselkedésmódon alapuló vezetési stílus kombinációját alkalmazza, míg a negyedik projektvezető leginkább a kompetencián alapuló vezetési irányzat elemeit használja. Amennyiben kombináljuk ezeket a jellemzőket, akkor a vezetést tekintve két pólust lehet megállapítani, az egyik a diktatórikus vezetési stílus, amelyik inkább a projektvezetőt helyezi a középpontba, és mintegy tábournokként igyekszik irányítani a projektet. Ezért ezt a csoportot lehet tábournoknak hívni. A másik pólust, az ellenpólust, az a személység képviseli, aki az érintettek (főként a projektcsapat) vezetésére helyezi a hangsúlyt, sok kétoldalú kommunikációt felhasználva, mintegy sakkjátékosként irányítva a projektet. Ezért ezt a csoportot sakkjátékosnak is lehet tekinteni. Természetesen (mint ahogy ebben az esetben is) könnyen előfordulhat, hogy a pro-

jektvezetők nem tartoznak egyik pólusba sem, inkább a kettő között helyezkednek el, de az egyik pólus felé eltolódhatnak. Jelen esetben hárman tolódnak el a sakkjátékos felé (legjelentősebb mértékben a Projektvezető 3, utána a Projektvezető 2, végül a Projektvezető 1, aki inkább félúton helyezkedik el, mint a sakkjátékoshoz közelebb), míg Projektvezető 4 pedig a tábournok felé. Az 1. ábra ezt szemlélteti.

1. ábra



Forrás: saját kutatás alapján

Ezek alapján összességében kijelenthető, hogy az adott cégnél inkább a sakkjátékos mentalitás a célra-vezető, azaz az érintettekre koncentráló projektvezetés. Ebből fakadóan amennyiben maximalizálni akarják a projektsiker esélyét, akkor kevésbé diktatórikus, sokkal inkább a kétoldalú kommunikációt támogató stílus az, amelyiket követni kell. Ennek felismerése azért fontos,

VEZETÉSTUDOMÁNY

mert ez a cég jellemzően tudásintenzív és technológiaorientált, ebből fakadóan pedig nagyobb hangsúlyt kell helyezni a projektcsapat kompetenciáira, semmint a direkt irányításra, hiszen a tudás fő birtokosai azok a projekttagok, akik régóta az iparágban dolgoznak és megfelelő tapasztalatra tettek szert. Így a megfelelő szabadság biztosítása fontos lehet számukra.

Ez az eredmény pedig a második előfeltevés elfogadását teszi indokolttá.

A kutatás eredményét erősíti meg az a tény, hogy a kutatás alapjául szolgáló vállalat áttért az agilis projektvezetési módszertanra (l. pl. Aljaz, 2013).⁵ A módszertan keretén belül a projektcsapat a klasszikus módszertanokkal szemben jóval nagyobb szerepet kap mind a kialakítás, mind pedig a teljesítés során. A projektvezető szerepe sokkal inkább koordinálónak és mentorrá válik. Ebből fakadóan a projektvezetőnek sokkal inkább érintettcentrikus, demokratikus megközelítést kell alkalmaznia.

A kutatás limitációja

A kutatás jellegénél fogva nem általánosítható, hiszen csak egy vállalat szolgáltatja a mintát. Csak olyan vállalatokra lehetnek igazak a kutatás eredményei, amely hasonló jellemzőkkel bír.

Ezért a kutatás relevanciáját mindenképp emelni lehetne, ha az adott szektorból (ICT) több eltérő jellemzőkkel bíró vállalatot vizsgálnánk, vagy másik iparág vállalatait is elemeznénk.

Következtetések

A kutatás célja az volt, hogy azonosítsa, milyen vezetési stílust célszerű használni a projektvezetőnek, ha a projektsiker esélyét maximalizálni szeretné. Ebből fakadóan a kutatás két lépésben történt, egyszer a projektvezető projektsikere gyakorolt hatása került feltérképezésre, majd a megfelelő vezetési stílust azonosítottuk.

A kutatás egyik eredménye, hogy a projektvezetőnek mind a három sikerkritériumra hatása van. A projektháromszögre és az érintettek elégedettségére direkten, míg a projekttulajdonosi (vevői) elégedettségére indirekten. A kutatás másik eredménye a megfelelő vezetési stílus azonosítása volt. Kijelenthető, hogy célszerű a sakkjátékoshoz közelebbi vezetési stílust alkalmazni, szemben a tábournoki vezetési stílussal. Azaz a projektvezetés során célszerű olyan elemekre nagy hangsúlyt helyezni, mint a megfelelő, kétoldalú kommunikáció, a projektcsapat motiválása és az együttműködés elősegítése. Természetesen a tábournoki magatartásba tartozó elemek

sem elhanyagolhatóak (pl. a tervek realizálása), de nem célszerű ezeket az elemeket a középpontba helyezni.

A kutatás jó alapot szolgáltathat hasonló cégek projektvezetői számára a megfelelő projektvezetési stílus megválasztásában, azonban tanulsággal szolgálhat más projektvezetők számára is.

Lábjegyzet

- ¹ Az ottani projektmenedzsment-iroda segítségével.
- ² Azért került hét kiválasztásra, mert a kritikus sikertényezők módszere jó támpontot ad a vizsgálathoz olyan téren, hogy megfelelő keretet szab ahhoz, hogy mennyi sikertényezőt célszerű szem előtt tartani. Figyelembe véve a választás nehézségét és szabadságát, ezért a hét kritikus sikertényező meghatározása volt a legmegfelelőbb.
- ³ Természetesen az azonosított kritikus sikertényezők száma ennél több, azonban a tartalmi és/vagy szemantikai azonosság kiszűrése után a mind jellegében, mind pedig tartalmában különböző kritikus sikertényezők száma 47.
- ⁴ Zárójelben a projektvezető által adott pont látható.
- ⁵ A cikknek nem célja az agilis módszertan bemutatása. Említése a kutatási eredmény megerősítése érdekében történt.

Felhasznált irodalom

- Al-Ahmad, W. – Al-Fagih, K. – Alsamara, K.K. – Abu-Salem, S.H.* (2009): A Taxonomy of an IT Project Failure: Root Causes. *International Management Review*, 5(1): p. 93–106.
- Aljaz, S.* (2013): Agile Project Management – A Future Approach to the Management of Projects? *Dynamic Relationship Management Journal*, 2(1): p. 43–54.
- Antal-Mokos Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E.* (2003): *Stratégia és szervezet*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Könyvkiadó
- Atkinson, R.* (1999): Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6): p. 337–342.
- Babbie, E.R.* (1994): *The practice of social research*. Wadsworth: Belmont
- Baccarini, D.* (1999): The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4): p. 25–32.
- Boynton, A.C. – Zmud, R.W.* (1984): An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*, 25(4): p. 17–27.
- Bredillet, C.* (2007): From the Editor. *Project Management Journal*, 38(2): p. 3–4.
- Cleland, D.I.* (1994): *Project Management – Strategic Design and Implementation*. New York: McGraw-Hill
- Cooke-Davies, T.* (2002): The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3): p. 185–190.
- Creswell, J.W.* (2003): *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: Sage

- Deák, Cs.* (2001): Változás, változtatás, újjáalakítás a mai magyar vállalati gyakorlatban. PhD-értekezés
- Dobák M.* (2005): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: Akadémia Kiadó
- Earl, M.J.* (1989): Management Strategies for Information Technology. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- El-Sabaa, S.* (2001): The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19(1): p. 1–7.
- Fehér P.* (2008): IT-stratégia. Előadás 2008. október 27-én
- Fiedler, S.* (2010): Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company. *International Journal of Project Management*, 28(4): p. 370–383.
- Fortune, J. – White, D.* (2006): Framing of project critical success factors by a system model. *International Journal of Project Management*, 24(1): p. 53–65.
- FOVOSZ* (2012): Projektmenedzsment az állam- és közigazgatásban. Letöltve: 2014. április 22-én. Elérhető: http://www.fovosz.hu/doc/OKT/PM_Kezikonyv.pdf
- Görög M.* (1999): A projektmegvalósítás sikerességének dimenziói. *Vezetéstudomány*, 30(1): p. 43–47.
- Görög M.* (2001): Stratégia, projekt, projektszervezet: A hosszú távú siker zálogai. *Vezetéstudomány*, 32(5): p. 2–11.
- Görög M.* (2003): A projektvezetés mestersége. Budapest: Aula Kiadó
- Görög M.* (2008): Projektvezetés. Budapest: Aula Kiadó
- Görög M.* (2013): Projektvezetés a szervezetekben. Budapest: Panem Könyvkiadó
- International Project Management Association* (2006): ICB IPMA Competence Baseline Version 3.0. Nijkerk: International Project Management Association
- Ives, M.* (2005): Identifying the Contextual Elements of Project Management within Organization and their Impact on Project Success. *Project Management Journal*, 36(1): p. 37–50.
- Judgev, K. – Müller, R.* (2005): A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36(4): p. 19–31.
- Klimkó G.* (1993): Informatikai stratégiai tervezés a gyakorlatban. Letöltve: 2014. május 15-én. Elérhető: <http://www.itb.hu/ajanlasok/a3/>
- Kun E.* (2005): Sydney Operaházának felavatása. Letöltve: 2015. június 6-án. Elérhető: <http://www.geographic.hu/>
- Lee-Kelley, L. – Loong, K.L.* (2003): Turner's five-functions of project-based management and situational leadership in IT services projects. *International Journal of Project Management*, 21(8): p. 583–591.
- Lundin, R.A. – Söderlund, J.* (1995): A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4): p. 437–455.
- Mészáros T.* (2010): Régi és új elemek a stratégiai gondolkodásban. *Vezetéstudomány*, 41(4): p. 2–12.
- Müller, R. – Turner, J.R.* (2007): Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1): p. 21–32.
- Müller, R. – Turner, R.* (2010): Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(7): p. 437–448.
- Papke-Shields, K.E. – Beise, C. – Quan, J.* (2010): Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management*, 28(7): p. 650–662.
- Project Management Institute* (2010): A guide to the Project Management Body of Knowledge. Newtown Square, Pennsylvania: PMI Publications
- Standish Group* (2009): The Standish Group Report – Chaos. Let.: 2014. 05. 03-án. Elérhető: <http://www.cs.nmt.edu/>
- Tirnitz, T.* (2012): Stratégiai lehetőségek közötti választás racionalitásának biztosítása. *Vezetéstudomány*, 43(7–8): p. 78–83.
- Toor, S. – Ogunlana, S. O.* (2010): Beyond the „iron triangle”: Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28(3): p. 228–236.
- Turner, J.R.* (2009): Handbook of project based management: Leading strategic changes in organizations. New York: McGraw-Hill Professional
- Turner, J.R.* (2004): Five necessary conditions for project success. *International Journal of Project Management*, 22(5): p. 349–350.
- Wateridge, J.* (1997): How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1): p. 55–63.
- Westerfeld, E.* (2003): The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6): p. 411–418.
- World Bank* (2005): Little Data Book. The World Bank Development Data Book. Washington, DC: World Bank
- Yu, A.G. – Flett, P.D. – Bowers, J.A.* (2005): Developing a value-centred proposal for assessing project success. *International Journal of Project Management*, 23(6): p. 428–436.