

SZABÓ Lajos – DANCSE CZ Gabriella

A NEMZETKÖZI SPORTRENDEZVÉNY-SZERVEZÉSI PROJEKTEK SIKERTÉNYEZŐI ÉS A SIKER MEGÍTÉLÉSÉNEK KRITÉRIUMAI

A szerzők tanulmányukban a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikerét vizsgálják Magyarországon, valamint több európai országban megrendezett világ- és Európa-bajnokságok bázisán. Az elvégzett empirikus kutatás célja, hogy a siker megítélésében szerepet játszó kritériumok, valamint a hatékony szervezést támogató módszerek, tényezők feltárásával hozzájáruljon a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek eredményesebbé tételéhez. A vizsgálat eredményei rávilágítanak a kapcsolatorientáció, a humán terület kiemelt szerepére a világ- és Európa-bajnokságok szervezése, megvalósítása során.

Kulcsszavak: projektsiker, sportrendezvény-szervezési projekt, kapcsolat- és feladatorientáció

A sporthoz kötődő megmérettetések mindig is fontos szerepet játszottak az emberiség életében. Az utóbbi években azonban különösen megnövekedett a sportrendezvények jelentősége, ami megjelenik a rendezvények növekvő számában, méretében és sokféleségében, a befektetett összeg gyarapodásában és az egyre intenzívebb versenyben, melyben a városok és országok versengenek egymással a presztízst hozó sportversenyek elnyeréséért (Zeman, 2005). Napjainkban a médiában, a közéletben is egyre inkább a figyelem középpontjába kerülnek a különböző nemzetek sportolójának küzdelmei. A versenyek előkészítését és megvalósítását, a sportolók felkészülését és szereplését folyamatos médiatudósítások, híradások kísérik. Egy-egy ilyen világvérseny előnyös hatásai az eseményt szervező sportszövetség és a hazai sportolók mellett a rendező városra, régióra, sőt országra is kiterjedhetnek.

A nemzetközi sportrendezvények magyar vonatkozásban is kiemelt jelentőséggel bírnak. A sportesemények megszervezésében évről évre bővülő szerepet vállalnak a hazai sportszövetségek és a környező országok sportmozgalmai. Ennek oka egyrészt a sportszervezetek anyagi hátterének biztosítása, az utánpótlás-nevelés támogatása, másrészt a sportág, a sportolók minél szélesebb körben történő ismertté tétele, a versenyzők hazai

közönség előtti szerepeltetése. A rendszerváltást követően ugyanis az állam kivonult a sportszervezetek támogatásából, így a sportmozgalmak jelentős megélhetési gondokkal küszködve rákényszerülnek, hogy saját maguk teremtsék elő a fennmaradásukhoz szükséges anyagi forrásokat. Ennek egyik legfőbb eszköze a szponzori támogatások mellett a sportversenyek rendezése, amely tapasztalt, hozzáértő és elkötelezett szervezőmunkával jelentős sikereket és anyagi bevételt hozhat a sportszervezetek számára (Nyerges – Petróczi, 2007).

Egy-egy világ- és Európa-bajnokság ugyanakkor jelentős hatással van a rendező ország, régió, illetve város turizmusára és gazdaságára is. A nemzeti sportdelegátusok és hivatalos kísérők mellett szurkolók, nézők tömegei érkeznek egy-egy sportrendezvényre, akik számára különösen vonzó a verseny feszültsége, az egyre növekvő teljesítménykényszer, a sportsikerek átélésének élménye, valamint a látványos nyitó és záróünnepségek, kísérőprogramok (Dreyer – Krüger, 1995). Ezenkívül természetesen nem elhanyagolható másodlagos haszon a rendező település, illetve régió számára a rendezvény reklámértéke sem, hiszen a turisták továbbviszik a sikeres rendezvény, a vendéglátóhely híret, nem is beszélve a televíziós közvetítésekről és tudósításokról, melyek nézők millióihoz juttatják el a rendezvény képeit és híreit.

E nagyszabású sportrendezvények megszervezése, a feladatok és tevékenységek kézben tartása, a résztvevők munkájának koordinálása szerteágazó és bonyolult feladat. Éppen ezért sikeres és zökkenőmentes megszervezésük és lebonyolításuk ma már elképzelhetetlen a különféle menedzsment-, projektmenedzsment-eszközök alkalmazása nélkül. A kutatás során vizsgált világ- és Európa-bajnokságok egyedülálló, különleges és bonyolult feladatok, amelyek célja, határideje és költségkerete előre meghatározott, így a projekt definíciója alapján – miszerint projektként kell kezelnünk minden olyan tevékenységet, amely a szervezet számára egyszeri, komplex feladatot jelent, meghatározott célja, költségvetése és teljesítési időkerete van (Görög, 2003) – e rendezvényeket projektként kezelhetjük. A sportesemények szervezését pedig, ami magában foglalja a rendezvénnyel kapcsolatos teljes körű előkészítőt, szervező és összehangoló munkát, projektmenedzsment-tevékenységnek tekinthetjük. Ahogy Frank Haase írja: „Minden esemény, minden rendezvény egy önálló projekt, ahol a professzionális projektmenedzsment és a rugalmas, precíz projektcsoport a sikeres rendezvény kulcs tényezője” (Haase, 2004: 27).

Jelen tanulmányban a kiválasztott európai országokban – Magyarország, Lengyelország, Csehország, Szlovákia, Szlovénia, Németország, Ausztria és Svájc – a világ- és Európa-bajnokságok megvalósítására létrejött nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikerét vizsgáljuk, mivel nem készült még olyan jellegű tudományos kutatás, amely e rendezvények sikerességét elemezte volna. A kutatás folyamán feltárjuk azon befolyásoló tényezőket, amelyek meghatározzák a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikerességét, valamint azon szempontokat és kritériumokat, amelyek alapján értékeli a rendezvények szervezési munkálatait és elért eredményeit.

A projektsiker

A sportrendezvény-szervezési projektek sikerességének vizsgálatához tisztáznunk kell, hogy mit is értünk a projektsiker meghatározás alatt, vagyis mikor is tekinthetünk sikeresnek egy projektet? A szakirodalomban fellelhető számtalan projektsiker megközelítés közül máig a legáltalánosabban elterjedt felfogás az úgynevezett projektháromszög, amely alapján egy projekt sikeres, ha a kitűzött határidőn és költségkereteken belül az előírt minőségi paraméterek teljesítésével valósul meg (Turner – Cochrane, 1993). Ennek értelmében, ha a határidőre, költségekre és minőségre vonatkozó

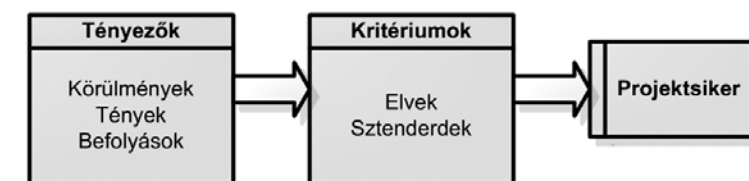
követelményeket teljesíti a projekt, akkor sikeresnek minősül, ha pedig nem, akkor sikertelennek. E megközelítés azonban ma már nem kielégítő a projektsiker megítélésére, hiszen a határidő, költségkeret és minőségi paraméterek teljesítésének vizsgálata csupán a profithoz való közvetlen hozzájárulást mutatja, de elkerüli annak figyelembevételét, hogy mennyiben hajtották végre megfelelően a projektet (Kerzner, 2006), illetve mennyiben támogatták a szervezet és az ügyfél érdekeit (Szabó – Gaál, 2006). Ezenkívül a projektek stratégiai jelentősége indokolttá teszi annak vizsgálatát is, hogy a létrehozott eredmény milyen mértékben járul hozzá a szervezeti stratégia megvalósításához, valamint az érintett érdekcsoportok elégedettségéhez (Görög, 2003).

A projektsiker témakörének körüljárásakor szükséges elkülönítenünk a projektsiker-tényező, illetve projektsiker-kritérium fogalmakat, amelyhez Lim és Mohamed megközelítése nyújthat segítséget (Lim – Mohamed, 1999). A szerzők értelmezésében a projektsiker-tényezők olyan körülmények, tények és befolyások, amelyek meghatározzák a projekt eredményét, ezáltal hozzájárulnak a projekt sikeréhez. A projektsiker-kritériumok pedig olyan követelmények, elvek és szempontok, amelyek bázisán megítélésre, értékelésre kerül a projekt eredménye, sikeressége (1. ábra). Az említett tanulmány világosan elkülöníti egymástól e két területet, azonban nem foglalkozik a köztük fennálló hatások, összefüggések feltárásával.

1. ábra

A projekt sikertényezői és sikerkritériumai

Forrás: Lim – Mohamed, 1999:244



A projekt sikerkritériumai

A projektek stratégiai szerepének erősödésével megjelentek az első olyan megközelítések, amelyek a sikeresség hagyományos hármas peremfeltételén túl további szempontokat is figyelembe vesznek a projekt sikerének megítéléséhez. A korai projektsiker-kutatások során sikeresnek tekintették azt a projektet, amely teljesíti a határidő, költség és elvárt teljesítmény paramétereket, megfelel a projekt küldetésének, valamint elégedettséget ér el, az ügyfél, a felhasználók, a projekt létrehozó szervezet, valamint a projektcsoport tagjai körében (Baker et al., 1988; Pinto – Slevin, 1988).

A későbbi projektsiker-tanulmányok szerzői szintén nem elégedtek meg a projektháromszög feltételeinek teljesítésével, azonban szerintük a projektmenedzsment folyamatos fejlődésével összhangban a sikerkritériumokat is tovább kell fejleszteni, és össze kell hangolni a projekt érintettjeinek igényeivel, követelményeivel (Turner, 2000). A sikerkritériumok empirikus vizsgálata során Wateridge korábbi tanulmányok eredményei alapján hat szempontot emelt ki a projektek sikerességének megítélésére, amelyek fontosságának megismerésére kérdőíves megkérdezést végzett információs rendszer projektek projektvezetői, illetve felhasználói körében. A felmérésben résztvevők mindannyian a vevői igények kielégítését tartották a legfontosabb kritériumnak, melyet a kitűzött célok elérése, a határidő, költségvetés és minőségi követelmények teljesítése, valamint a kereskedelmi siker elérése követett. A megkérdezettek két csoportja között lényeges eltérés abban mutatkozott, hogy míg a projektvezetők számára a hármas peremfeltétel teljesítése, az ezáltal elérhető kereskedelmi siker a legfontosabb, addig a felhasználóknál igényeik kielégítése és általános elégedettségük játszik fontos szerepet (Wateridge, 1998).

Az elvégzett sikerkritérium-kutatások rávilágítottak, hogy rendkívül összetett feladat annak meghatározása, hogy sikeres volt-e az adott projekt, vagy sem. A sikerkritériumok megadásán túl azonban nem törekedtek azok valamilyen szempont szerinti csoportosítására, valamint az elvárt kritériumok teljesítését támogató módszerek meghatározására. Az utóbbi években elvégzett vizsgálatok ellenben már a sikerkritériumok egyes csoportjainak megalkotásával a projektsiker különböző dimenzióira fókuszáltak, és több esetben a felelősök, vagy a sikertényezők lehetséges körét is meghatározták.

Görög Mihály hierarchikus modelljében a projektsiker értékelésének három szintjét határozta meg. Az első szinten, az elsődleges projektcélok teljesítésének értékelése során a hagyományos három feltétel tervezett és ténylegesen elért értékeinek összehasonlító vizsgálata történik meg. A második szint, a kezdeményező projekt tulajdonosi szervezet számára a legfőbb szempont, a létrejött eredmény hozzájárulása a kitűzött stratégiai cél eléréséhez. A harmadik szint, az érintett érdekcsoportok magatartása kapcsán pedig a projekt érintettek általi elfogadása, az érintettek projekthez való viszonyulása az értékelés fő szempontjai (Görög, 1999).

A sikerdimenziók meghatározásában az időhorizontot is figyelembe vevő megközelítés Shenhar, Dvir és kollégáik nevéhez fűződik, akik különböző iparágakban csaknem 150 projektet vizsgáltak meg. A projektek sikerének megítélésénél a sikercélok négy fő területét azonosították, megadva a területhez tartozó sikerkritériumokat

is. Az első szint a projektteljesítés, amely a kitűzött határidő, költségkeret és minőségi követelmények teljesítését jelenti. A következő szint a fogyasztóra gyakorolt hatás, amely a fogyasztói igények kielégítését tükrözi, míg a harmadik szint, a szervezeti szintű siker, amely a stratégiai célkitűzések támogatását követeli meg. A negyedik szint a projekt jövőbeli hatásait kívánja értékelni, a szervezet versenyelőnyére, hosszú távú helyzetére kiváltott hatást. A projektek időhorizontját tekintve az első két szint teljesítése elsősorban a rövid távú projektek esetében jellemző, a stratégia és a jövőbeni célok támogatása a hosszú időtávval rendelkező projekteknek játszik fontos szerepet (Shenhar et al., 2001).

A projektsiker kézzelfoghatóbbá tételére Cooke-Davies több projektsiker-tanulmány elemzése kapcsán egy egységes metrikát javasol, amelyben a projektsiker három szintjét: a projektmenedzsment-tevékenység sikerét, a projekt sikerét és a tudatos projektsikert különbözteti meg. A szerző a sikerszintek meghatározásán túllépve megadja az egyes sikerszintekhez a tipikus sikerkritériumokat, a lehetséges sikertényezőket, valamint a szervezeti szinten felelős személyt vagy csoportot is. A projektmenedzsment-tevékenység sikerének szintjén a tipikus sikerkritériumok: a határidő, költség, minőség, technikai teljesítmény, terjedelem és biztonság, amelyek megfelelő teljesítéséért elsősorban a projektmenedzser és csapata felel. A projektsiker szintje már magában foglalja a szervezet számára elért előnyöket, valamint a projektben érintettek elégedettségét is, amelynek teljesülését a projekt tulajdonos és a szponzor is meghatározza. Végül a tudatos projektsiker jelenti a vállalatnál futó projektek és projektmenedzsment-tevékenység átfogó sikerét, a vállalati hatékonyság és termelékenység javulását, amely követelményekben jelentős szerepet játszik a topmenedzsment és a részvényesek köre is (Cooke-Davies, 2004). Véleményünk szerint a három sikerszint teljesítése valóban felépíthető e hármas tagolásban, azonban az egyes kritériumok teljesítésében szerepet játszó felelősök és csoportok köre nem különíthető el ilyen élesen egymástól, hiszen a projektmenedzsment-tevékenység sikerében is szerepet játszhat a vállalat vezetése, az ügyfél véleménye.

A projektsiker dimenzióit, a sikerkritériumok különböző szintjeit vizsgáló tanulmányok alapján láthatjuk, hogy a projektek sikerességének értékelése még különböző dimenziók segítségével sem egyszerű feladat (1. táblázat). Az értékelés szempontjai között találunk kvantitatív, objektíven mérhető kritériumokat, mint például a költség- és időkeret, valamint kvalitatív, inkább csak közvetett módon, szubjektíven értékelhető kritériumokat, úgymint az elégedettség vagy a hosszú távú hatások. A siker minél hatékonyabb megítélése

érdekében azonban törekednünk kell a szubjektivitás mérséklésére, az értékelés számszerűsítésére, amely ez idáig nem lelhető fel a sikerkritériumokkal foglalkozó tanulmányokban.

A projektsiker objektív megítélését, az értékelés mérhetővé tételét ugyanakkor támogathatják a projektmenedzsment területén belül is kifejlesztett és elterjedt kiválóság (Project Excellence) és érettség (Project Management Maturity) modellek (Deák, 2006). Ezen modellek célja ugyanis, hogy egységes szempontrendszer alapján lehessen a különböző projektek, projekt-szervezetek értékelését elvégezni, amely értékelés bázisán meghatározhatóak a jól működő, illetve a fejlesztendő területek egyaránt.

A projektsikertényező-tanulmányok sorában elsőként Murphy és kollégái vizsgálták a projekt sikerére, illetve kudarcára ható tényezőket. A túlnyomórészt amerikai projekteket vizsgáló tanulmányban összesen 670 projekt sikertényezőit vizsgálták meg a szerzők, különféle iparágakban a projektvezetők kérdőíves megkérdezésével. Az empirikus kutatás alapján a projekt eredményét pozitívan befolyásoló tényezők közül fontos szerepet játszik a koordináció és kapcsolatok, a struktúra és az ellenőrzés területe, a projekt fontossága és nyilvánossága, valamint a sikerkritériumok előzetes meghatározása és azok kiemelése (Baker et al., 1988). Szintén a sikertényezőket azonosítására tett kísérletet Pinto és Slevin, felmérésük során több mint ötven me-

1. táblázat

A projektsiker-dimenziók és sikerkritériumok

Szerzők	Sikerdimenziók	Sikerkritériumok
Görög (1999)	Elsődleges projektcélok teljesítése	Előre meghatározott eredmény teljesítése a határidőn és költségkereten belül
	Projekt tulajdonosi szervezet szempontjából	Projekteredmény hozzájárulása a kitűzött stratégiai cél eléréséhez
	Érintett érdekcsoportok magatartása	A projekt folyamatában és eredményében érintett érdekcsoportok támogatása Az eredmény érintettek általi elfogadása
Shenhar et al. (2001)	Projektteljesítés	Határidő és költségkeretek betartása
	Fogyasztókra gyakorolt hatás	Technikai és funkcionális specifikációk Vevői igények kielégítése, probléma megoldása Vevői felhasználás és elégedettség
	Szervezeti szintű siker	Kereskedelmi siker Szervezeti stratégia támogatása
	Projekt jövőbeli hatásai	Szervezet hosszú távú helyzetére kiváltott hatás
Cooke-Davies (2004)	Projektmenedzsmenttevékenység-siker	Határidő, költségvetés, minőségi és technikai paraméterek teljesítése Terjedelem és biztonság követelmények teljesítése
	Projektsiker	Érintettek elégedettsége Szervezet számára elért előnyök
	Tudatos projektsiker	Átfogó projektmenedzsment-siker és projektsiker Hatékonyság az üzleti stratégiában

A projekt sikertényezői

A projektek teljesítése során elengedhetetlen, hogy tisztában legyünk a projekt eredményével szemben támasztott kritériumokkal, amelyek alapján megítélhető a projekt sikeressége, hiszen csak ezen elvárások ismeretében tudunk eleget tenni az elvárt követelményeknek, és tudjuk azonosítani a projekt sikerességére, vagy éppenséggel kudarcára ható tényezőket. A sikert támogató faktorok lesznek a projekt eredményét döntően meghatározó úgynevezett sikertényezők, amelyek befolyásolják a projekt eredményes megvalósítását.

nedzsert kérdeztek meg, akik projektek vezetői vagy résztvevői voltak. A kutatás során azonosított tíz sikertényező között szerepeltek a projekt feladat teljesítését közvetlenül támogató módszerek és technikák: világos célkitűzés és irányvonal, a projekt időbeli tervezése, monitoring és visszajelzés, hibakeresés és reagálás a váratlan helyzetekben. A technikai jellegű területek mellett azonban nagy számban jelentek meg a humán területhez kötődő sikertényezők is, úgymint a topmenedzsment támogatása, konzultáció az ügyféllel, elegendő és képzett személyzet, jól szervezett kommunikáció minden projekt érintett számára. A szerzők további 418 projekt

elemzése nyomán a tényezők csoportosítását is elvégezték, azon elv alapján, hogy a projekt előrehaladásával más és más tényezők kerülnek előtérbe és válnak meghatározóvá. A tényezők közül három területet: a küldetést, támogatást és ütemezést a projektmegvalósítás korai tervezési fázisához kapcsolták, míg a maradék hét tényezőt a projektmegvalósítás végrehajtási, cselekvési részében tartották fontosabbnak (Pinto – Slevin, 1988).

A sikerkritérium-kutatások tárgyalása során már bemutatott három sikerszinten keresztül – a projektmenedzsment-tevékenység, a projekt és a szervezet szintjén – vizsgálta a sikert meghatározó faktorokat Cooke-Davies empirikus kutatásában. A felmérésben részt vevő több mint 70 szervezetet arról kérdezték, hogy mely tényezők vezetnek a projektmenedzsment-tevékenység, a projekt, illetve a tudatos projekt sikerességéhez. A felmérés eredményei alapján a projektmenedzsment-tevékenység sikerét a felelősségek és hatáskörök definiálása, az integrált teljesítménymérés, valamint a hatékony kockázatmenedzsment támogatja. A projekt sikere szempontjából a hatékony támogató és folyamatmenedzsment bizonyult a legfontosabb tényezőnek, míg a tudatos projektsiker elérésében a portfólió- és programmenedzsment gyakorlata, valamint a szervezeti tanulás játszik fontos szerepet (Cooke-Davies, 2004).

A kutatások tapasztalatainak áttekintése alapján látható, hogy rendkívül szerteágazó a projektek sikerét meghatározó tényezők köre. Míg az első vizsgálatok során (Baker et al., 1988; Pinto – Slevin, 1988) leginkább a fontosabb sikertényezők – koordináció, projekt-küldetés, struktúra, a megvalósítás fázisai, folyamatos kommunikáció stb. – azonosítása és rangsorolása állt a kutatások fókuszában, addig a későbbi tanulmányok már kísérletet tettek a sikertényezők csoportosítására és az eredményekre gyakorolt hatásuk vizsgálatára is (2. táblázat).

A kapcsolat- és feladatorientáció szerepe

A bemutatott tanulmányok eredményeiből kitűnik, hogy a projektek sikeres megvalósításában nem csupán a kemény, technikai tényezők játszanak fontos szerepet, hanem legalább annyira meghatározóak a puha, kapcsolati tényezők is. Ennek megfelelően kutatásunk során mi is két fő csoportra bontottuk a projektsikerre ható kritikus tényezőket: feladatorientációra és kapcsolatorientációra, visszanyúlva egészen az ohioi és michigani egyetemek kutatásai keretében megalkotott feladatközpontú és kapcsolatközpontú személyes vezetés kategóriákhoz.

Az ohioi és michigani egyetemeken folytatott kutatások hasonló eredményekre vezettek a feladatcentrikus és beosztottcentrikus vezetési stílusok definiálásában, azonban lényeges eltérés mutatkozott abban, hogy míg a michigani kutatók a két kategóriát egymást kizárónak, addig az ohioi kutatók a kétfajta vezetési stílust egymás mellett létezőnek tekintették, ahol a vezetőre egyidejűleg lehetnek jellemzők a feladatorientált és kapcsolatorientált elemek is (Bakacsi, 1998). A sikeres vezetőknek tehát az Ohioi Állami Egyetem, és az ő eredményeiken alapuló további kutatások szerint kettős célkitűzésnek kell megfelelniük. Egyrészt teljesíteniük kell a kitűzött feladatcélokat a tevékenységek megfelelő strukturálásával, az erőforrások és folyamatok hatékony irányításával. Másrészt meg kell felelniük a kapcsolati célkitűzéseknek, a dolgozók és ügyfelek elvárásainak, a résztvevők munkájának megszervezésével, a megfelelő szervezeti struktúra és vezetési stílus alkalmazásával (Ulrich – Fluri, 1992). A projektmenedzsment területén, a projektek megvalósítása során is megjelenik e kettős cél. Ebben az értelemben a feladatorientáció azon üzleti gyakorlatok, rendszerek, folyamatok összessége, amelyeket a szervezet a projekt végrehajtása érdekében alkalmaz, míg a kap-

2. táblázat

Projektsiker-tényezők

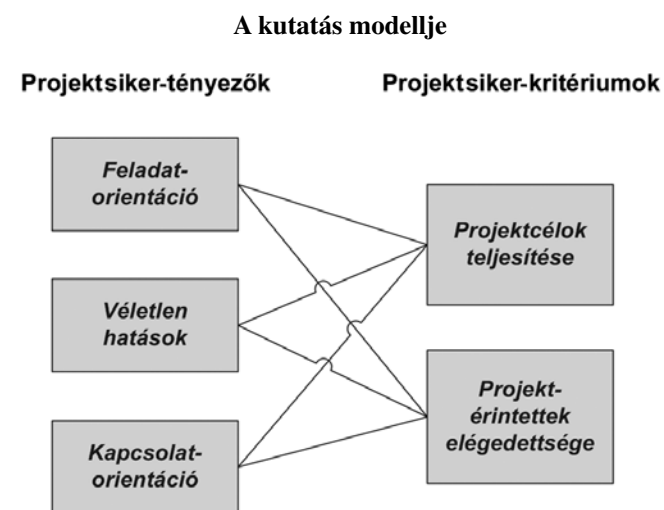
Szerzők	Projektsiker-tényezők
Baker et al. (1988)	Koordináció és kapcsolatok, projektstruktúra és ellenőrzés megfelelése, projekt fontossága és nyilvánossága, sikerkritériumok egyeztetése és kiemelése, belső kapacitások kiépítése
Pinto – Slevin (1988)	Projektküldetés, topmenedzsment támogatása, ütemterv, konzultáció az ügyféllel, személyzet, technikai teljesítmény, eredmény elfogadása, monitoring és visszajelzés, kommunikáció, hibakeresés
Cooke-Davies (2004)	Projektmenedzsment-tevékenység sikertényezők: világos és teljesíthető projektcélok, hatékony projektszervezés, elegendő erőforrás, hatékony kockázatmenedzsment és teljesítménymérés, hatáskör-meghatározás és ellenőrzés
	Projektsiker-tényezők: érintettek elkötelezettsége, hatékony támogató menedzsment és folyamatrendszer, projektmenedzsment és funkcionális vezetés együttműködése
	Tudatos projektsiker-tényezők: folyamatok fejlesztése, hatékony portfólió- és programmenedzsment és módszerek, szervezeti tanulás

csolatorientáció a szervezet egyéni tagjaira, az érintett csoportokra és a kommunikációra koncentrálnak (Kendra – Taplin, 2004).

A kutatás modellje és módszertani kerete

A kutatási témához kapcsolódó releváns szakirodalmak és korábbi kutatási eredmények áttekintése alapján összeállítottuk a kutatás modelljét, amely bemutatja a sportrendezvény-szervezési projektek feltételezett sikertényezőit és sikerkritériumait, valamint a modell elemei között fennálló lehetséges kapcsolatokat (2. ábra).

2. ábra



A kutatási modellben a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikerét meghatározó tényezőket három fő területre: feladatorientációra, kapcsolatorientációra és véletlen hatásokra bontottuk. A feladat- és kapcsolatorientáció szerinti felosztás az előzőekben bemutatott személyes vezetés és projektmenedzsment szakirodalmi elemzéseken alapul. A véletlen hatások szerepét az irodalmi hivatkozások mellett (Kosztján – Herner, 2007) a szervezői tapasztalatok is kiemelték, mivel a rendezvények világában a nem várt események (például: szélsőséges időjárás, zavargások stb.) jelentős hatással lehetnek a rendezvények sikerére. E három tényező együttesen befolyásolja a sportrendezvények sikerét, amelyet a projekt eredményével szemben támasztott kritériumokon, azaz a projekt céljainak teljesítésén és érintettjeinek elégedettségén keresztül értékeltünk, a korábbi projektsiker-kutatások eredményeire, valamint a kiválóság és érettség modellek szempontrendszerére támaszkodva.

A kutatás során a kvantitatív és kvalitatív módszerek együttes alkalmazása támogatta a széles körű, átfogó elemzések elvégzését. A kvantitatív kutatás folyamán

statisztikai és ökonometriai elemzéseket végeztünk el a nemzetközi sportrendezvények szervezésére vonatkozó kérdőíves felmérés során összegyűjtött adatok bázisán. A primer adatgyűjtés a Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszékének támogatásával valósult meg 2007 januárja és 2008 májusa között. Mivel a felmérés során több európai országot érintő adatfelvételre volt szükség, ezért a magyar mellett angol és német nyelven is rendelkezésre állt a kérdőív a kitöltők számára, amelyet a postázott, nyomtatott változat mellett elektronikus úton is elérhettek és kitölthettek a felmérésben résztvevők. A válaszadók három fő témakörben – általános információk, a sportrendezvény szervezésének jellemzői, valamint a sportrendezvény szervezése során elért eredmények – összesen 22 kérdéskörre adhattak választ, amelyek további alszempontokat tartalmaztak. A reprezentatív mintavétel megvalósítása érdekében a kiválasztott országokban 2000 és 2008 között megrendezésre került valamennyi világ- és Európa-bajnokság szervezőbizottsági elnökét, illetve főtitkárát felkértük a felmérésben történő részvételre, akik, mint a szervezés összefogói és irányítói, átfogó és széles körű tapasztalatokkal rendelkeztek az adott sportrendezvényről. Összesen 71 sportszövetségtől érkezett válasz megkeresésünkre, akik összességében 104 sportrendezvényre vonatkozóan töltötték ki a kutatási kérdőívet. A felmérésben részt vevő szervezetek között a legnagyobb arányban magyar szövetségek szerepeltek, de kiemelkedő volt még a német, svájci és osztrák szövetségek aránya is. A többi ország esetében, a megvalósult rendezvények kisebb számából adódóan is, kevesebb kitöltött kérdőív érkezett vissza. A felmérésben szereplő sportrendezvények mintegy felét az utóbbi három évben, azaz 2006 és 2008 között rendezték meg, de jelentős arányt képviseltek még a 2003 és 2005 között lezajlott sportrendezvények. A vizsgált sportrendezvények túlnyomó többsége egy és négy nap, illetve öt és tíz nap közötti időtartamot ölelt fel. A legtöbb sportrendezvényt olimpiai egyéni vagy olimpiai csapat sportágban szervezték.

A kutatás során a kvantitatív adatgyűjtés és elemzés mellett kvalitatív módszereket is alkalmaztunk az elvégzett kvantitatív elemzések eredményeinek alátámasztására, valamint mélyebb szintű és átfogó ismeretek összegyűjtése és elemzése céljából. Kvalitatív módszerként esettanulmányi vizsgálatokat készítettünk, melyek mélyinterjúkon és másodlagos adatok elemzésén alapultak. A kvalitatív kutatás során olyan sportrendezvényeket választottunk ki, melyek szervezési szempontból az utóbbi évek legjelentősebb sporteseményei között szerepeltek. Az esettanulmányi vizsgálatok során két hazai sportesemény – Úszó Európa-bajnok-

ság, Margitsziget, 2006; Kajak-kenu világbajnokság, Szeged, 2006 – és két németországi rendezvény – Futball-világbajnokság, Németország, 2006; Evezős világbajnokság, München, 2007 – elemzését végeztük el, annak érdekében, hogy összevethetőek legyenek a hazai és németországi szervezési gyakorlat hasonló, illetve különböző elemei, összefüggései. Az esettanulmányok során a sportrendezvények szervezői által összegyűjtött tapasztalatok, vélemények és mélyebb problématerületek megismerése céljából, mélyinterjúkat készítettünk a kiválasztott sportrendezvények szervezőivel, valamint elemeztük az egyes rendezvények dokumentációit, összefoglaló jelentéseit, illetve a megjelent tanulmányokat, sajtóbeszámolókat.

A nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikertényezőinek és sikerkritériumainak meghatározása

A vizsgálat során a kérdőíves felmérés bázisán elvégzett faktoranalízis, valamint az esettanulmányi vizsgálatok segítségével meghatároztuk a nemzetközi sportrendezvények szervezésének sikerkritériumait, illetve sikertényezőit leíró faktorokat.

A faktoranalízis elvégzése előtt megvizsgáltuk, hogy a rendelkezésre álló adatok alkalmasak-e az elemzés elvégzésére. Ennek eldöntésére első lépésben keresztkorreláció-vizsgálatot végeztünk el, melynek

eredményeként kapott korrelációs mátrixok alátámasztották, hogy a változók között számos esetben tapasztalható összefüggés. A korrelációelemzés eredményei alapján indokolt volt a Kaiser–Meyer–Olkin-kritérium és a Bartlett-féle gömbteszt vizsgálatának elvégzése az adatok alkalmasságának alátámasztására. A KMO-mutató sikertényező-elemekre vonatkozó 0,776-os értéke, a sikerkritérium-elemekre vonatkozó 0,820-as értéke, valamint a mindkét esetben nulla szinten szignifikáns Bartlett-teszt megerősítette a faktoranalízis elvégzésének szükségességét.

A sikertényezőket reprezentáló faktormodell hat faktornál jól reprezentálta a változókat, mivel több mint 59%-ot őriztek meg a faktorok az eredeti változók információtartalmából. A faktorok rotálását követően, a beazonosított hat faktor esetében mindenhol megfelelő faktorsúllyal szerepeltek a csoportosított változók. A létrehozott sikertényező-faktorokat, valamint a faktorokhoz tartozó változókat a 3. táblázatban foglaltuk össze.

A faktorelemzés eredményeként a nemzetközi sportrendezvények szervezési gyakorlatát leíró sikertényezőket hat faktorba csoportosítottuk. Az első faktor a „projekt célkitűzés”, amely a projekt kivitelezés alapját képező cél- és tevékenységtervezési, valamint követési feladatok összessége. A „projektszerződésstratégia” faktor a szükséges erőforrásokat és szolgáltatásokat biztosító partnerekkel történő felelősség- és kockázatmegosztás kialakítását foglalja magában.

3. táblázat

A sikertényező-faktorok változói

	Faktorok megnevezése	Változók megnevezése
Feladat-orientáció	1. Projekt célkitűzés	Projekt célok kidolgozása Tevékenységi struktúra kidolgozása Projekttervek aktualizálása
	2. Projektszerződés-stratégia	Felelősségmegosztás meghatározása a felek között Pénzügyi elszámolás meghatározása a felek között
Kapcsolatorientáció	3. Projektirányítás	Vezetők szakmai és irányítói kompetenciája Projektcsapat elkötelezettsége Felelőségek és hatáskörök meghatározása
	4. Projektcsapat szervezeti kultúrája	Csapatmunka támogatása Önálló cselekvés támogatása Szervezeti tanulás támogatása Nyílt kommunikáció a szervezőbizottságon belül Információk megosztása a szervezőbizottságon belül
	5. Együttműködés és kommunikáció	Beszállítók kiválasztása Beszállítók munkájának nyomon követése Kommunikáció a beszállítókkal Kommunikáció a támogatókkal Kommunikáció a nemzetközi és hazai sportszövetséggel
	6. Kooperáció	Kooperáció az állammal, állami szervekkel Kooperáció a településsel, helyi hatóságokkal, lakossággal

A „projektirányítás” faktor a projektcsapat szervezési, fejlesztési és irányítási tevékenységeinek, valamint az ehhez szükséges vezetői képességeknek az összessége. A „projektcsapat szervezeti kultúrája” faktor a projekttagok viselkedését befolyásoló normák és értékek összessége, amelyek akadályozhatják vagy ösztönözhetik a munkatársakat feladataik teljesítése során. Az „együttműködés és kommunikáció” faktor a szükséges erőforrásokat és feltételeket biztosító partnerekkel történő kapcsolat kialakítását és fenntartását foglalja ma-

véletlen hatások, ott viszonylag magasra, a közepes értéket mindenhol meghaladóra értékelték a szervezők a váratlan események jelentőségét, hatását.

A sikerkritériumokat reprezentáló faktormodell négy faktor esetében több mint 53%-ot őrizt meg a változók információtartalmából. A faktorok rotálása során elkülönített négy faktorban mindenhol megfelelő faktorsúllyal rendelkeztek az egyes változók. A létrehozott sikerkritérium-faktorokat, valamint a faktorokhoz tartozó változókat a 4. táblázat tartalmazza.

4. táblázat

A sikerkritérium-faktorok változói

	Faktorok megnevezése	Változók megnevezése
Projekt célok teljesítése	1. Elsődleges projekt célok teljesítése	Projekt költségtervek betartása Pénzügyi nyereség elérése Nemzetközi és hazai sportszövetség elégedettsége Projektcsapat elégedettsége
	2. További projekt célok teljesítése	Nézők száma (helyszínen és médiában) Részvevő sportolók és kísérők száma Sportág, hazai sportolók népszerűsítése Helyi turizmus, gazdaság élénkítése
Külső projekt érintettek elégedettsége	3. Együttműködő partnerek elégedettsége	Beszállító partnerek elégedettsége Támogató partnerek elégedettsége Támogató partnerek jövőbeni együttműködési készsége Partnerekkel kötött szerződések feltételeinek teljesítése
	4. További érintettek elégedettsége	Település, helyi hatóságok és lakosság elégedettsége Állam és állami szervek elégedettsége Település és helyi hatóságok jövőbeni együttműködési készsége Állam és állami szervek jövőbeni együttműködési készsége

gában. A „kooperáció” faktor a rendezvény által érintett állami és városi szervezetekkel és csoportokkal történő összefogást, kapcsolattartást tartalmazza.

Az elemzés során beazonosított hat faktor tartalma alapján megállapítható, hogy a sportrendezvények sikerét meghatározó tényezők között nem csupán a kemény, feladatorientált tényezők – projekt célkitűzés, szerződésstratégia – játszanak fontos szerepet, hanem legalább annyira meghatározóak a puha, kapcsolatorientált tényezők is, melyek a projekt résztvevőivel és érintettjeivel kapcsolatos tevékenységeket és folyamatokat ölelik fel.

A sikertényezőket csoportosítása során a „véletlen hatások” leírására szolgáló változókat ugyan nem sikerült önálló faktorba sorolni, azonban az egyes változók statisztikai elemzése, valamint az esettanulmányi vizsgálatok megerősítették e faktor létjogosultságát. A kérdőíves felmérés során vizsgált sportrendezvények mintegy felénél merültek fel véletlen hatások és váratlan események, amelyekre a szervezők nem számítottak, és amelyekről nem voltak múltbeli tapasztalataik. Azon rendezvények esetében pedig, ahol voltak ilyen

A faktoranalízis eredményei alapján a nemzetközi sportrendezvények értékelésének kritériumait négy faktorba csoportosítottuk. Az „elsődleges projekt célok teljesítése” faktor a szervezők által megfogalmazott költség- és bevételi célok, valamint megbízási és munkatársi elégedettség elérését tartalmazza. A „további projekt célok teljesítése” faktor a szervezők által kitűzött részvételi és nézettségi eredmények, valamint a sportág és a térség számára nyújtott előnyök összessége. Az „együttműködő partnerek elégedettsége” faktor az erőforrásokat és támogatásokat biztosító partnerek elégedettségét, további együttműködési hajlandóságát foglalja magában. A „további érintettek elégedettsége” faktor a projekt által érintett helyi és országos szervezetek, csoportok elégedettségét, további kooperációra való hajlandóságát foglalja magában.

Miután az elemzés során a megbízó és a projektcsapat elégedettsége az elsődleges projekt célok teljesítése faktor részét képezte, ezért a projekt érintettek elégedettsége terület a külső projekt érintettek elégedettsége elnevezést kapta, mivel az együttműködő partnerek és további, szintén a projekten kívül álló

érintettek elégedettségét öleli fel. A faktorok létrehozása során a hármas peremfeltétel (költség, határidő, minőség) közül egyedül a költségtervek betartása és nyereség elérése változók maradtak releváns tényezők, mivel a határidő betartása e rendezvények esetében elengedhetetlen követelmény, a minőségi elvárások teljesítése pedig leginkább a célok elérésével és az érintettek elégedettségével fejezhető ki.

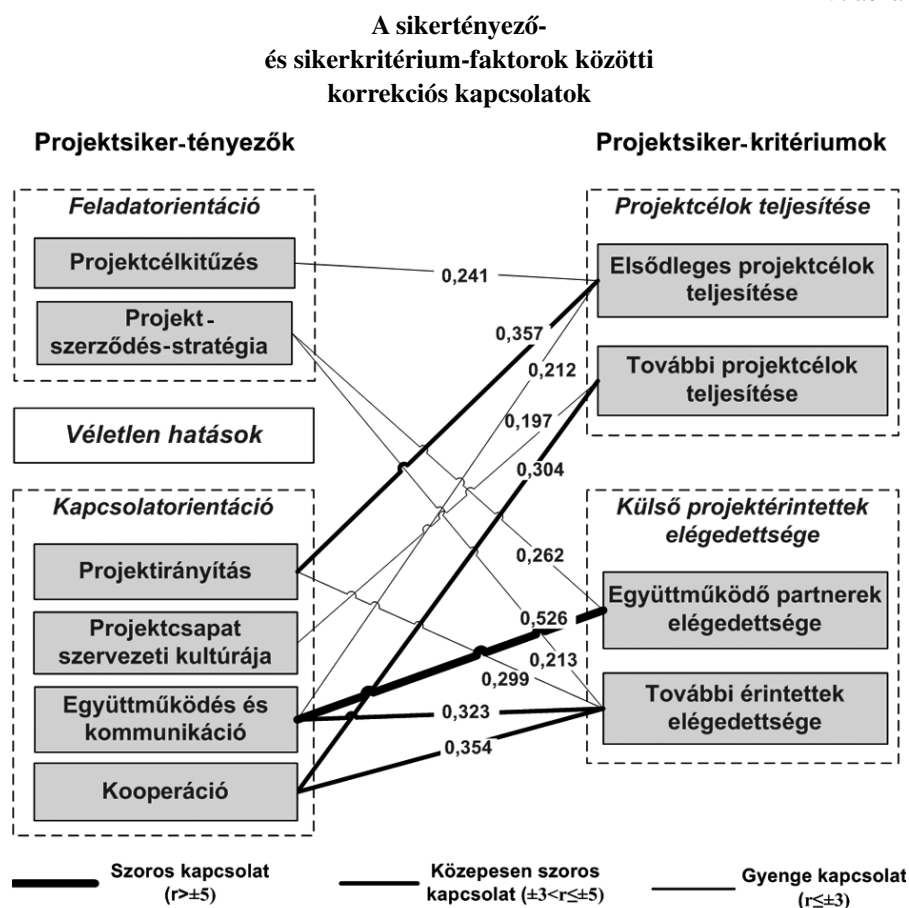
A nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikertényezői és sikerkritériumai közötti összefüggések

A nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikerességének vizsgálata során összefüggést kerestünk az egyes sikertényező- és sikerkritérium-faktorok között, annak feltárása érdekében, hogy mely tényezők játszanak fontos szerepet a projektek céljainak teljesítésében és a rendezvény által érintett csoportok elégedettségének elérésében. Az elemzés alapját a kérdőíves felmérés eredményei, valamint az esettanulmányi vizsgálatok tapasztalatai adták. A faktorelemzés során létrehozott sikertényező- és sikerkritérium-faktorok között fennálló kapcsolatok vizsgálatára lineáris regresszió- és korrelációanalízist alkalmaztunk. Elsőként meg kellett vizsgálnunk, hogy a beazonosított faktorok alkalmasak-e lineáris regresszió- és korrelációanalízis lefolytatására. Ennek eldöntéséhez ellenőriztük a változókra, illetve a hibatarokra vonatkozó feltételek teljesülését, amelyek mind a sikertényező-, mind a sikerkritérium-faktorok esetében alátámasztották, hogy azok alkalmasak az elemzések elvégzésére.

A sikertényező- és sikerkritérium-faktorok közötti kapcsolat meglétét és természetét lineáris regresszióanalízis alkalmazásával vizsgáltuk meg. Az elemzésben független, vagyis magyarázó változóként szerepeltek a sikertényező-faktorok, hiszen ezek azok a tényezők, amelyek meghatározzák a projekt eredményét, ezáltal hozzájárulnak a projekt sikeréhez. Független, vagyis magyarázott változóként pedig a sikerkritérium-faktorok szerepeltek a modellben, mivel ezek a faktorok jelentik meg a sportrendezvény sikerességét. A lineáris regresszióanalízis során feltárt szignifikáns kapcsolatok – ahol a t-próba szignifikanciája $Sig.<0,6$ – intenzitására vonatkozóan korrelációelemzést végeztünk el, ahol meghatároztuk a korrelációs együtthatókat. A korrelációs együttható értéke -1 és $+1$ között mozoghat, és minél közelebb esik az együttható abszolút értéke 1 -hez, annál erősebb a két változó közötti kapcsolat. A kapcsolat intenzitásának megítélésére a $\pm 0,3$ alatti „r” érték esetén gyenge, $\pm 0,3$ és $\pm 0,5$ közötti érték esetén közepesen szoros, míg $\pm 0,5$ feletti együttható esetén szoros kapcsolatról beszélhetünk (Field, 2005). Az elvégzett korrelációanalízis eredményeit mutatja be a 3. ábra, ahol a korrelációs kapcsolat szorosságát a vonalak vastagsága tükrözi, az egyes vonalakon pedig a parciális korrelációs együtthatók értékei jelennek meg.

A regresszió- és korrelációanalízis eredményei alapján a projektcélok teljesítése és több sikertényező-faktor között szignifikáns összefüggés mutatható ki. Az „elsődleges projektcélok teljesítése” a „projektirányítással” közepesen szoros, míg az „együttműködés és kommunikáció” szoros kapcsolatról beszélhetünk (Field, 2005). Az elvégzett korrelációanalízis eredményeit mutatja be a 3. ábra, ahol a korrelációs kapcsolat szorosságát a vonalak vastagsága tükrözi, az egyes vonalakon pedig a parciális korrelációs együtthatók értékei jelennek meg.

3. ábra



A regresszió- és korrelációanalízis eredményei alapján a projektcélok teljesítése és több sikertényező-faktor között szignifikáns összefüggés mutatható ki. Az „elsődleges projektcélok teljesítése” a „projektirányítással” közepesen szoros, míg az „együttműködés és kommunikáció” szoros kapcsolatról beszélhetünk (Field, 2005). Az elvégzett korrelációanalízis eredményeit mutatja be a 3. ábra, ahol a korrelációs kapcsolat szorosságát a vonalak vastagsága tükrözi, az egyes vonalakon pedig a parciális korrelációs együtthatók értékei jelennek meg.

és kommunikáció”, valamint a „projektcélkitűzés” területekkel gyenge összefüggést mutat. Az elsődleges projektcélok – költségtervek betartása, pénzügyi nyereség, megbízó szövetség és munkatársak elégedettsége – teljesítésében jelentős szerepe van a projektszervezésnek, a vezető kompetenciáinak, a projektcélok és -tervek kidolgozásának, valamint a partnerekkel történő együttműködésnek és folyamatos kommunikációnak. A „további projektcélok teljesítése” a „kooperáció” területtel közepesen szoros, a „projektszervezési kultúrájával” pedig gyenge kapcsolatban áll. A nemzetközi sportrendezvények további célkitűzéseinek – nézettség, résztvevőszám, sportág és sportolók népszerűsítése, helyi gazdaság támogatása – elérésében döntő szerepet játszik az állami, városi szervekkel, civil szervezetekkel történő összefogás és kooperáció, valamint a projektszervezési kultúrája: a csapatmunka, a fejlődés és a hatékony kommunikáció támogatása.

A külső projektérintettek elégedettsége tekintetében több kapcsolatorientált, valamint egy feladatorientált sikertényező-faktor esetében mutatkozott szignifikáns kapcsolat. Az „együttműködés és kommunikáció” faktorral szoros összefüggést mutat, míg a „projektszerződés-stratégia” tényezővel gyenge kapcsolatban áll. A nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek szervezése során minél nagyobb figyelmet fordítanak a szervezők a partnerekkel történő hatékony együttműködésre és kommunikációra, valamint a projekt szerződésstratégiájának – a felelősségmegosztás és pénzügyi elszámolás – kidolgozására, annál jobb eredményeket érhetnek el az együttműködő partnerek úgymint szállítók, támogatók elégedettsége tekintetében. A „további érintettek elégedettsége” az „együttműködés és kommunikáció”, valamint a „kooperáció” faktorokkal közepesen szoros, a „projektirányítás” és „projektszerződés-stratégia” területekkel pedig gyenge összefüggést mutat. A szervezők részéről az állami, városi szervekkel, lakossággal történő összefogás; a partnerekkel történő hatékony együttműködés és kommunikáció; a projektszervezési kultúrájával; valamint a projektszerződés-stratégia kidolgozása jelentős mértékben hozzájárul a további érintettek – állam, város, illetékes szervek, civil szervezetek és lakosság – elégedettségének eléréséhez.

Miután a faktoranalízis során a véletlen hatásokat leíró változók nem képeztek önálló faktort, ezért ebben az esetben az egyes változókra vonatkozóan vizsgáltuk meg a véletlen hatások elemei és a projekt eredményét leíró sikerkritérium-faktorok összefüggéseit. Az elvégzett korrelációanalízis eredményei

alapján a véletlen hatások közül a természeti, időjárási hatások esetében mutatható ki szignifikáns, gyenge negatív kapcsolat az „együttműködő partnerek elégedettsége” sikerkritérium-faktorral. A sportrendezvény előkészítése és lebonyolítása során felmerülő zavaró természeti, időjárási hatások visszavethetik az együttműködő partnerek elégedettségét a rendezvényre és annak eredményeire vonatkozóan. A véletlen hatások kezelése terület ugyanakkor szignifikáns, gyenge pozitív kapcsolatot mutat az „elsődleges projektcélok teljesítése” faktorral. Vagyis minél hatékonyabb és eredményesebb a véletlen hatások kezelése a sportrendezvény szervezése és lebonyolítása során, annál jobb eredményeket érhetnek el a szervezők az elsődleges projektcélok teljesítésében.

A vizsgált térségek sportrendezvény-szervezési gyakorlatának összevetése

A vizsgálatba bevont kelet-közép-európai országok, illetve német klaszterországok szervezési gyakorlatát a kérdőíves felmérés és az esettanulmányi vizsgálatok bázisán összevetettük egymással annak érdekében, hogy megvizsgáljuk a két térség sportrendezvény-szervezési gyakorlatában megjelenő hasonlóságokat és különbségeket.

A vizsgálat során elsőként varianciaanalízist alkalmaztunk annak feltárására, hogy a vizsgált térségek milyen mértékben különböznek egymástól az egyes sikertényező- és sikerkritériumok vonatkozásában. Az elemzés során a térségek által elért faktorértékek átlagait hasonlítottuk össze annak érdekében, hogy megtaláljuk azon faktorokat, ahol a két térség átlagértékei szignifikánsan különböznek egymástól, vagyis az F-próba szignifikanciája $Sig.<0,1$ (Székelyi – Barna, 2005). A lefuttatott varianciaanalízis eredményei alapján két esetben állt fenn szignifikáns különbség a vizsgált csoportok átlagértékei között. Szignifikáns eltérés mutatkozott a térségek faktorértékei között az „együttműködés és kommunikáció” sikertényező-faktor, valamint a „további projektcélok teljesítése” sikerkritérium-faktor esetében.

Ezen faktorokra vonatkozóan megvizsgáltuk a faktorértékek átlagait, valamint az átlaghoz tartozó konfidencia-intervallumokat. Az „együttműködés és kommunikáció” sikertényező-faktor átlagértékeit megvizsgálva elmondható, hogy a kelet-közép-európai országokban szervezett sportrendezvények magasabb átlagértéket mutatnak (Mean 0,147), mint a német klaszter országai (Mean $-0,204$), bár az átlagértékekre meghatározott konfidencia-intervallumok között van némi átfedés. A „további projektcélok teljesítése” si-

kerkritérium-faktor átlagértékei alapján a kelet-közép-európai országok által szervezett sportrendezvények alacsonyabb átlagértéket (Mean -0,118), míg a német klaszter országokban megvalósult rendezvények magasabb átlagot (Mean 0,310) mutatnak. Az eredmények alapján elmondható, hogy a vizsgált kelet-közép-európai országokban nagyobb hangsúlyt kap a partnerekkel történő kapcsolat kialakítása és fenntartása, míg a német klaszter országai a további projektcélok teljesítésében: a részvételi, nézettségi eredmények, a sportág és térség számára nyújtott előnyök tekintetében értek el jobb eredményeket.

Az esettanulmányi vizsgálatok tapasztalatai

Az utóbbi években hazánkban, illetve Németországban szervezett világ- és Európa-bajnokságok közül kiválasztott, kiemelkedő jelentőségű sportrendezvények vizsgálata alapján meghatároztuk, hogy mely területek játszanak fontos szerepet a sportrendezvények eredményes megszervezésében és lebonyolításában.

A feladatorientált sikertényezők tekintetében a vizsgált rendezvények alapján a célok számszerűsítése, az ütemtervek és határidők részletes kidolgozása, valamint a forgatókönyv és egyéb szervezési eszközök alkalmazása jelentős mértékben elősegíti a célkitűzések elérését, a határidők és részhatáridők betartását, a hatékony munkavégzést és ellenőrzést. Az erőforrások biztosítása terén rendkívül fontos szempont a biztosítékok alkalmazása, a folyamatos ellenőrzés, a határidők szigorú betartatása annak érdekében, hogy az elvárt teljesítmény a megfelelő minőségben és a szükséges határidőre készen legyen. Az érintettek elvárásainak megismerése, figyelembevétele – például a sportolók igényeinek (utazás, szállás, étkezés, pihenés, edzési lehetőség, időpontok és helyszínek pontos ismerete stb.) előzetes feltérképezése és szem előtt tartása – nagymértékben hozzájárul az érintettek meglegedéséhez, pozitív értékeléséhez. A feladatorientált szervezési módszerek és eszközök alkalmazásának tehát leginkább a hatékony munkavégzésben, a projekt eredményes teljesítésében és a célok elérésében van fontos szerepe, azonban az érintettek, főként a résztvevő sportolók és kísérők, valamint a megbízó szövetség elégedettségére is hatással lehet.

A kapcsolatorientált sikertényezők terén fontos tényező a saját szakterületén belül tapasztalt és rátermett résztvevők felvétele, akik maximálisan támogatni tudják a rendezvény megvalósítását. A szervezőbizottságon belüli felelősségek és hatáskörök meghatározása, a közvetlen kommunikáció, a csapatmunka ösztönzése elősegíti az egyértelmű felelősségmeghatározást, ez-

által az átfedések és gazdátlan feladatok elkerülését, a hatékony munkavégzést és a tagok elkötelezettségét. Az együttműködések terén elengedhetetlen az illetékes nemzetközi szövetséggel, az együttműködő partnerekkel, támogatókkal való jó kapcsolat kialakítása, valamint az állami, városi szerepvállalás biztosítása, amely nagyban hozzájárulhat a szervezők által vállalt kötelezettségek teljesítéséhez. A kommunikáció terén pedig a rendezvény érintettjeire való odafigyelés és folyamatos tájékoztatás nagyban hozzájárul a nézők, sportolók, szponzorok és a média elégedettségéhez, valamint a hosszú távú célok eléréséhez. Az elemzés eredményei alapján megállapítható, hogy a kapcsolatorientált szervezési feltételek és módszerek ugyanúgy hozzájárulnak a hatékony munkavégzéshez, a kötelezettségek teljesítéséhez és a hosszabb távú célok eléréséhez, mint a hatékony együttműködések kialakításához, az érintettek elégedettségéhez, pozitív megítéléséhez.

Az esettanulmányi vizsgálatok tapasztalatai alapján a nemzetközi sportrendezvények előkészítése és megvalósítása során felmerülő véletlen hatások közül főként a természeti, valamint a különféle társadalmi és politikai problémák, váratlan események zavarhatják meg a szervezők munkáját. A 2006-os margitszigeti úszó Európa-bajnokság esetében például az előkészítés során az állami támogatással voltak folyamatos problémák, majd a rendezvény alatt a viharos időjárás okozott gondokat. A fellépő véletlen hatások következményei igen jelentősek, és kezelésük, megoldásuk nagy erőfeszítéseket, esetleg számottevő költségeket igényel. A véletlen hatásokat nem minden esetben lehet kiküszöbölni, azonban fel lehet rájuk készülni helyzetelemzésekkel, kockázatelemzéssel és szimulációs gyakorlatokkal.

A magyarországi és németországi sportrendezvények összehasonlításában, az erőforrások, a szükséges eszközök, létesítmények biztosítása és az anyagi források előteremtése itthon sokkal jobban leterheli a szervezőket, akik így nem tudnak a szélesebb körű kommunikációra és a hosszabb távú célok elérésére elég figyelmet fordítani.

A kutatás eredményeinek összefoglalása

A faktoranalízis, valamint az esettanulmányi vizsgálatok segítségével meghatároztuk a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikertényezőit és sikerkritériumait.

Az elvégzett elemzések eredményei alapján következtetésként megfogalmazható, hogy a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek szervezési gyakorlata leírható a sikertényezők három csoportjával, melyek a feladatorientáció, a kapcsolatorientáció,

valamint a véletlen hatások. A kutatás során nyert tapasztalatok megerősítették, hogy a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek esetében is helytálló az ohioi egyetem és követői által megfogalmazott elmélet, miszerint a célokat, teljesítményeket előtérbe helyező feladatorientáció mellett meg kell jelennie a projektcsapat szervezésének és irányításának, a kommunikáció és a kapcsolatok kiemelt kezelésének. Az eredmények alátámasztották, hogy a nemzetközi sportrendezvények szervezőinek munkájában egyaránt fontosak a technikai, feladatorientált területek, mint a célok és tevékenységek kidolgozása, nyomon követése és aktualizálása, valamint a szükséges erőforrások biztosítása, hiszen e területek képezik a rendezvény megvalósításának, a résztvevők munkamegosztásának és a feladatok számonkérésének alapját. Ugyanakkor e technikai területek mellett egyre hangsúlyosabbá válik a humán, kapcsolatorientált oldal is. A sportrendezvények sikeres megvalósításában óriási szerepet vállalnak a projektcsapat vezetői és munkatársai, a külső partnerek és szervezetek, akiknek kompetenciája és elkötelezettsége, valamint megfelelő szervezeti kultúrája nélkülözhetetlen a hatékony munkavégzéshez, az eredményes szervezéshez.

A kutatás eredményei megerősítették, hogy a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikeressége leírható a sikerkritériumok két területével: a projektcélok teljesítésével, valamint a külső projektérintettek elégedettségével. A megfogalmazott tapasztalatok alapján a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikerkritériumai – összhangban a korábbi sikerkritérium-kutatások (Görög, 1999; Lim – Mohamed, 1999; Cooke-Davies, 2004) eredményeivel – az értékelési szempontok két nagy csoportját ölelik fel: a projektcélok teljesítését, valamint a külső projektérintettek elégedettségét. Az elemzések eredményei alátámasztották, hogy a nemzetközi sportrendezvények sikerességének megítélésében az objektívebben értékelhető célelérés mellett a rendezvény által érintett szervezetek és csoportok elégedettsége, szubjektív véleménye is meghatározó szerepet játszik. A célelérés megítélésében a költség- és bevételi eredmények mellett a két fő érintett, a nemzetközi és hazai sportszövetség, valamint a projektcsapat elégedettsége játszik fontos szerepet. Az utóbbi években azonban további szempontok, mint a részvételi, nézettségi adatok, a sportág és a helyi gazdaság támogatása is megjelentek, amelyek a rendezvény globális szerepének és hosszú távú hatásainak értékelésében játszanak fontos szerepet.

Az azonosított sikertényező- és sikerkritérium-területek közötti összefüggések meglétét és természetét lineáris regresszió- és korrelációelemzés alkalmazásá-

val vizsgáltuk, melynek eredményeit az esettanulmányi vizsgálatok is alátámasztották.

Az eredmények alapján, a külső projektérintettek elégedettsége tekintetében, fontos következtetés, hogy a nemzetközi sportrendezvények szervezési gyakorlatában a külső projektérintettek elégedettsége összefügg a kapcsolatorientációt megtestesítő sikertényező-faktorokkal. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a nemzetközi sportrendezvények szervezési gyakorlatában a külső projektérintettek elégedettségét leginkább a puha, kapcsolatorientált tényezők határozzák meg. A nemzetközi sportrendezvények szervezése során a beszállító, támogató partnerek elégedettségének, további együttműködési készségének elérésében a partneri kapcsolat kialakítása és fenntartása játszik döntő szerepet. A partneri kapcsolat az elégedettségen kívül a hatékony munkavégzésnek is alapvető feltétele, hiszen jó együttműködésnek, kölcsönös párbeszédnek kell kialakulnia a felek között ahhoz, hogy eredményesen tudjanak együtt dolgozni, a felmerülő problémákat megoldani. A rendezvény további érintettjei: a helyi és országos szervezetek, a város, a lakosság elégedettségét, jövőbeni támogatását elsősorban a rendezvény során megvalósított összefogás és kooperáció határozza meg. Érdemes nagy hangsúlyt fektetni arra, hogy jó együttműködést alakítsanak ki a szervezők a különböző hatóságokkal és szervezetekkel, illetve munkatársaikkal, hiszen ez megadja a jövőbeni jó kapcsolat és együttműködés alapját, míg egy konfliktus vagy összetűzés nagyban megnehezítheti a szervezők életét. A város és a helyi lakosság elégedettségének elérésében szintén fontos tényező a kooperáció, hiszen a város és a rendezvény némiképp egymásra vannak utalva, mivel jó együttműködés esetén kölcsönös előnyöket tudnak egymásnak nyújtani. A város hozzájárulhat a szervezés munkálataihoz és költségeihez, míg a rendezvény széles körben megismertetheti a várost, látogatókat vonzhat a térségbe és támogathatja a helyi szolgáltatókat és vállalkozókat. Az eredmények alapján elmondható, hogy a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek esetében a külső érintettek elégedettségének elérésében ugyan megjelenik – a szerződésstratégia révén – a feladatorientáció területe, azonban a puha, kapcsolatorientált tényezők, az együttműködés, a kommunikáció és a kooperáció azok, amelyek igazán meghatározóak.

A projektcélok teljesítésével kapcsolatban a feltárt kapcsolatok rávilágítottak, hogy a nemzetközi sportrendezvények szervezési gyakorlatában a projektcélok teljesítése összefügg a kapcsolatorientációt megtestesítő sikertényező-faktorokkal. Az eredmények alapján fontos megállapítás, hogy a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek céljainak teljesítésében

jelentős szerepe van a puha, kapcsolatorientált tényezőknek, míg a kemény, feladatorientált tényezők kevésbé meghatározóak. A szervezők által kitűzött költség- és bevételi célok teljesítésében, a sportszövetség, a projektcsapat elégedettségének elérésében a projekt célkitűzés, a vezetők hozzáértése, a projektcsapat elkötelezettsége, valamint a felelőségek és hatáskörök meghatározása játszik fontos szerepet. A célok teljesíthetőségének alapvető feltétele az átgondolt célkonceptió és tevékenységi struktúra kidolgozása, hiszen ez ad iránymutatást a rendezvény előkészítése és lebonyolítása során. Kompetens és hozzáértő projektvezetés nélkül ugyanakkor elképzelhetetlen a kitűzött célok teljesítése, a megbízói és munkatársi elégedettség elérése. Megfelelő irányítás, a feladatok kiosztása, a felelőségek és hatáskörök meghatározása nélkül nem tud jó teljesítményt felmutatni a projektcsapat, akiknek rendkívül összetett, határidők által sürgetett munkájában nélkülözhetetlen a tenni akarás, a közös ügy melletti elkötelezettség. A rendezvény átfogó sikerét meghatározó további célok teljesítésében főként a kooperáció területének van jelentős szerepe. A rendezvényre ellátogató nézők számát nyilvánvalóan meghatározza a szervezők és a rendező város kapcsolata, hiszen az összefogás és együttműködés ösztönzi a helyi lakosok, csoportok részvételét. A magasabb szintű, térségi vagy országos kooperáció, közös promóció pedig nagyobb nyilvánosságot biztosít a rendezvény számára, ami támogatja a sportág és a hazai sportolók megismertetését, valamint a több látogató révén a helyi turizmus és gazdaság bevételeit is fellendítheti. A kutatás eredményei alapján elmondható, hogy a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek esetében a projektcélok teljesítésében elsődlegesen a puha, kapcsolatorientált tényezők, a projektirányítás, az együttműködés, a kommunikáció és a kooperáció a meghatározóak, míg a technikai jellegű, feladatorientált tényezők szerepe egyre inkább háttérbe szorul.

A vizsgálatba bevont térségek szervezési gyakorlatának összehasonlítását statisztikai elemzések és az esettanulmányi vizsgálatok segítségével végeztük el. A kutatás eredményei alapján ugyan nem tártunk fel alapvető különbségeket, azonban mindenképp kiemelendő és hasznos megállapítások születtek. A kelet-közép-európai sportrendezvények esetében megállapítható, hogy az erőforrások, a szükséges eszközök és létesítmények biztosítása, a partnerek munkájának ellenőrzése jelentős odafigyelést és koordinációt kíván meg a szervezőktől. A német klaszter országában szervezett sportrendezvények esetében ugyanakkor ez nem jelent gondot a szervezők számára, amelyben jelentős szerepet játszik az állam, illetve a város részéről

az anyagi támogatás nyújtása, az infrastrukturális fejlesztések átvállalása és a szervezési munkákban való részvétel. A kelet-közép-európai térség rendezvényei esetében ugyanakkor még kevésbé jelentős a rendezvény hosszabb távú hatásainak – a sport, a sportág népszerűsítése, a turizmus és gazdaság élénkítése, az országimázs javítása vagy egyéb nemes célok (pl. környezetvédelem, harmadik világ országainak megsegítése) – támogatása, mint a német klaszter sportrendezvényei esetében, ahol a médiakampány és a rendezvény arculatának szerves részét képezik e területek.

Összegzésként elmondható, hogy a sikeres sportrendezvény-szervezési projektek megvalósításához a szervezeteknek meg kell ismerniük a sikeresség megítélésében szerepet játszó kritériumokat, melyek között jelentős szerepet töltenek be a megfogalmazott célkitűzések teljesítése, az érintettek elégedettségének elérése, valamint a hosszabb távú pozitív hatások. A hatékony és eredményes szervezéshez pedig a technikai megoldások és módszerek mellett figyelmet kell fordítaniuk a szervezőknek a humán területre, a kapcsolatokra, kommunikációra és kooperációra egyaránt, amelyek szerepe úgy tűnik, hogy egyre inkább előtérbe kerül és meghatározóvá válik.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi, Gy. (1998): Szervezeti magatartás és vezetés; Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Baker, B.N. – Murphy, D.C. – Fisher, D. (1988): Factors Affecting Project Success; in Project Management Handbook (ed. Cleland, D. I. – King, W. R.); New York: Van Nostrand Reinhold, 902–919. o.
- Cooke-Davies, T.J. (2004): Consistently Doing the Right Projects and Doing Them Right – What Metrics Do You Need?; The Measured, 4/2, 44–52. o.
- Deák, Cs. (2006): A projektmenedzsment érettsége; Vezetéstudomány, Különszám, 60–68. o.
- Dreyer, A. – Krüger, A. (1995): Sporttourismus: Management- und Marketing Handbuch; München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
- Field, A. (2005): Discovering Statistics Using SPSS; London: Sage Publications
- Görög, M. (1999): A projektmegvalósítás sikerességének dimenziói; Vezetéstudomány, 1. szám, 43–47. o.
- Görög, M. (2003): A projektvezetés mestersége; Budapest: Aula Kiadó
- Haase, F. (2004): Handbuch Eventmanagement; München: Kopaed Verlag
- Kendra, K. – Taplin, L.J. (2004): Project Success: A Cultural Framework; Project Management Journal, 4, 30–45. o.
- Kerzner, H. (2006): Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling; Hoboken: Wiley & Sons

- Kosztján, Zs. T. – Herner, L. (2007): Projektütemtervek érzékenységvizsgálata; Műszaki Vezető; Budapest: Dashöfer Verlag
- Lim, C.S. – Mohamed, M.Z. (1999): Criteria of project success: an exploratory re-examination; International Journal of Project Management, 17/4, 243–248. o.
- Nyerges, M. – Petróczi, A. (2007): A sportmenedzsment alapjai; Budapest: Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kar
- Pinto, J.K. – Slevin, D.P. (1988): Critical Success Factors in Effective Project Implementation; in Project Management Handbook (ed. Cleland, D. I. – King, W. R.); New York: Van Nostrand Reinhold, 479–512. o.
- Shenhar, A.J. – Dvir, D. – Levy, O. – Maltz, A.C. (2001): Project Success: A Multidimensional Strategic Concept; Long Range Planning, 34, 23–30. o.
- Szabó, L. – Gaál, Z. (2006): Project Success and Project Excellence; Sharing Knowledge and Success for the Future – Congress reports of the 18th Euromaintenance-

Congress and 3rd World Congress on Maintenance, 193–198. o.

Székelyi, M. – Barna, I. (2005): Túlélőkészlet az SPSS-hez; Budapest: Typotex Kiadó Kft.

Turner, J.R. – Cochrane, R.A. (1993): Goals-and-Methods Matrix: Ill Defined Goals and/or Methods of Achieving Them; International Journal of Project Management, 11/2, 93–102. o.

Turner, J.R. (2000): Project success and strategy; in Gower Handbook of Project Management (ed. Turner, J.R. – Simister, S.J.); Aldershot: Gower Publishing Ltd., 7–83. o.

Ulrich, P. – Fluri, E. (1992): Management; Stuttgart: Haupt Wateridge, J. (1998): How can IS/IT projects be measured for success?; International Journal of Project Management, 16/1, 59–63. o.

Cikk beérkezett: 2008. 10. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2009. 1. hó