

Szent István Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet

A hatékonyság vizsgálata projektmenedzserek körében

Készítette: Szalai Anita

Vezetés és szervezés MSc
Emberi erőforrás menedzsment
és szervezetfejlesztés
Levelező tagozat

Budapest
2017

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS	4
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	6
2.1. FOGALOMHÁLÓ	6
2.1.1. <i>Projekt</i>	7
2.1.2. <i>Menedzsment</i>	9
2.1.3. <i>Kompetencia</i>	13
2.2. A PROJEKTMENEDZSER.....	16
2.2.1. <i>A projektmenedzser feladatai</i>	16
2.2.2. <i>A projektmenedzser kompetenciái</i>	17
2.2.3. <i>Elvárások</i>	20
2.2.4. <i>Korábbi kutatások eredményei</i>	23
2.3. A HATÉKONYSÁG KÉRDÉSKÖRE.....	27
2.3.1. <i>Módszertanok a hatékonyság szolgálatában</i>	27
2.3.1.1. <i>Projektmenedzsmentben alkalmazott módszertanok általánosságban</i>	28
2.3.1.2. <i>Az Agilis szemlélet térnyerése napjainkban</i>	28
2.3.1.3. <i>Bevált módszertanok: PRINCE és Scrum</i>	30
2.3.2. <i>Személyes fejlődés akadályai és csapdái</i>	31
2.3.3. <i>Az egyensúlyra törekvés</i>	33
3. SAJÁT VIZSGÁLAT: „A HATÉKONYSÁG VIZSGÁLATA PROJEKTMENEDZSEREK KÖRÉBEN”	35
3.1. KUTATÁSI CÉLOK, KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS HIPOTÉZISEK.....	35
3.1.1. <i>Kutatási célok</i>	35
3.1.2. <i>Kutatási kérdések</i>	36
3.1.3. <i>Hipotézisek</i>	37
3.2. VIZSGÁLATI MINTA BEMUTATÁSA	40
3.2.1. <i>Demográfia ismérvek</i>	41
3.2.2. <i>Szervezeti háttérrel érintő információk</i>	43
3.2.3. <i>Demográfiai és szervezeti ismérvek összevetése</i>	46
3.3. A VIZSGÁLATI MÓDSZEREK BEMUTATÁSA	47
3.4. A VIZSGÁLAT KÖRÜLMÉNYEINEK, HELYSZÍNÉNEK BEMUTATÁSA	49
3.5. EREDMÉNYEK.....	50
3.5.1. <i>Hipotézis 1. vizsgálata: A folyamatos fejlődést és az önreflexiót fontosnak tartó projektmenedzserek valamilyen projektvezetési eljárás szerint végzik tevékenységüket</i>	50
3.5.2. <i>Hipotézis 2. vizsgálata: Több agilis projektvezetési eszköz alkalmazásával érhető el hatékonyabb munkafolyamat</i>	55

3.5.3. <i>Hipotézis 3. vizsgálata: Az interperszonális készségek kevésbé hangsúlyosak a projektmenedzsment tevékenységben</i>	62
3.5.4. <i>Hipotézis 4. vizsgálata: Kiegyensúlyozott projektmenedzser az, akinek tevékenysége során érvényesül a feladatorientáció és a humánorientáció is</i>	68
4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	72
5. ÖSSZEFOGLALÁS	78
Irodalomjegyzék	81
Mellékletek	84
1. sz. melléklet: Felhasznált kérdőív	84
2. sz. melléklet: Táblázatok.....	90
2/a. sz. melléklet: Összefüggés szervezeti háttérinformációk között (saját szerkesztés, 2017)	90
2/b. sz. melléklet: Összefüggés demográfiai és szervezeti ismérvek között (saját szerkesztés, 2017)	91
2/c. sz. melléklet: Az agilis projektvezetési eszközök érvényesülése a mintában (saját szerkesztés, 2017)	92
2/d. sz. melléklet: Az interperszonális készségek érvényesülésének vizsgálata a mintában (saját szerkesztés, 2017).....	94
2/e. sz. melléklet: Az humánorientáció és feladatorientáció érvényesülésének vizsgálata a mintában (saját szerkesztés, 2017)	96
3. sz. melléklet: Táblázatok jegyzéke	97
4. sz. melléklet: Ábrák jegyzéke	98

Mottó: *Bármikor, ha megkérdezik, hogy meg tudsz-e csinálni valamit, válaszold azt: "Természetesen!". Aztán állj neki és találd ki, hogyan is kell.*
[Theodore Roosevelt]

1. Bevezetés

Azért választottam ezt az idézetet, mert visszaadja a hangulatát annak a szituációnak, amikor egy projektmenedzser elvállalja egy projekt megvalósítását. Gyakorló projektmenedzserként régóta foglalkoztat, hogy mi a kulcsa annak, hogy igazán hatékony szakértő legyek a területen. Több éve, különböző szerepkörökben tevékenykedem a projektmenedzsment területen és tapasztalom azt, hogy milyen kihívásokkal jár ez a terület. Ez idő alatt találkoztam gyakorlott, tehetséges és több kevésbé vagy egyáltalán nem rátermett szakemberrel egyaránt.

Emberi erőforrás menedzsment és szervezetfejlesztés szakirányon sokszor eltűnődtem azon, hogy vajon milyen megítélése lehet ennek a szakmának, hogyan választják ki vezetők vagy humánerőforrás-menedzserek az alkalmasnak vélt munkavállalókat egy-egy pozícióra.

Saját tapasztalatom, hogy nem feltétlenül ismert sem a munkaadó, sem a munkavállaló szempontjából, mit jelent projektmenedzsernek lenni. Ezzel nem arra akarok célozni, hogy széleskörű ismeretre van hozzá szükség, de lehet akár milyen jó az önmarketing az állásinterjún, ha közben súlyos kompetenciahiányok vannak a háttérben.

A témakörben elérhető szakirodalom áttekintésével elsöre azzal kellett szembesülnöm, hogy kivételesen komplex területről van szó. Az elméleti és gyakorlati megközelítések – a teljesség igénye nélkül – érintik a kommunikáció, a tervezés és a szervezés kérdéskörét, a pénzügyi ismereteket, a kontroll, a minőségbiztosítás területeit vagy éppen a különböző erőforrásokkal való gazdálkodást. Ebből kifolyólag számos kérdés merül fel, amelyre választ szeretnék kapni kutatásomban: *milyen szakértelmet kíván a terület, ki alkalmas a tevékenység ellátására, igényel speciális kompetenciákat.*

Ez így önmagában egy kompetencia-felmérést jelent, ezért nem azt a célt tűztem ki, hogy felállítsak egy részletes kompetencia-térképet, hanem kiélezem kérdéseimet a hatékonyság problematikájára a szakterületen. A hatékonyság, mint fogalom túl tág ahhoz,

hogy leszűkítsem egy definícióra, ezért diplomadolgozatomban a szakirodalom és korábbi kutatások eredményeire alapozva fogom megvizsgálni a kérdéskört és a probléma eredőjére kívánok rávilágítani. A szakirodalmi áttekintés során azt tapasztalom ezzel kapcsolatban, hogy a téma szakértői ennek alárendelve foglalkoznak a projektmenedzseri kompetenciákkal és tulajdonképpen konszenzus alakult ki a tekintetben, hogy egy projekt életútja során a legnagyobb kihívást a minden területre kiterjedő egyensúly megteremtése és fenntartása jelenti, amelynek következménye a hatékonyság.

Napjainkra felértékelődtek az interperszonális készségek, azaz a professzionalitás nem csupán ismeretek gyakorlatba ültetésével érhető el, hanem kiemelt szerep jut azoknak a jártasságoknak, képességeknek is, amelyek a személyiségből fakadnak és befolyásolják a mindennapi tevékenységet.

Ezen kívül már nem újdonság az a nézet sem, amely a projektmenedzsment tevékenységbe adaptálja az agilis szemléletet. Alapvetően a szoftverfejlesztés szakterületről származik és többek között a kommunikációt, a nyomonkövetést és az ellenőrzést, mint nehézséget okozó feladatokat kívánja tökéletesíteni. Ahhoz, hogy a szemlélet elsajátítható legyen, szükséges látni, hogy a projektmenedzsment képesek-e befogadni új látásmódot, megtalálhatók-e bennük legbelül az erre való hajlandóság.

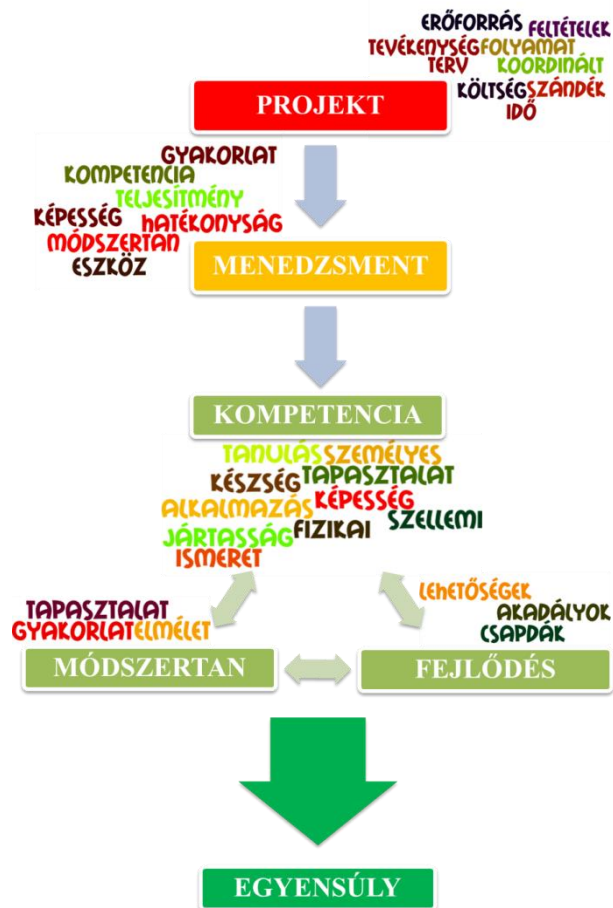
Összegezve kutatásom arról fog képet mutatni, hogy mekkora a hajlandóság a fejlődésre, mennyire működőképeseek tudatosan vagy tudattalanul az agilis szemléletmóddal összeegyeztethető kompetenciák, mennyire fejlettek az interperszonális készségek a projektmenedzsment körében. Mindennek keretet ad a hatékonyság vizsgálata, amelyből következtetni lehet a kiegyensúlyozottságra.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Fogalomháló

Kutatási témámhoz több szakterület ismereteit kell figyelembe vennem és összevetnem, ennek köszönhetően rendkívül szerteágazó fogalomhálóval szembesültem a szakirodalom tanulmányozásakor. Ezért fontosnak tartottam, hogy első lépésben felvázoljam azt a gondolatmenetet, amely alapján egyáltalán szeretném hipotéziseimet megfogalmazni.

Véleményem, a hatékonyság vizsgálata a projektmenedzserek körében olyan koncepció (1. ábra) keretében realizálódhat, amely a projekt értelmezésén alapulva a menedzsment ismereteken keresztül láttatja a kompetencia területét. Ez utóbbi függ a fejlődésre való hajlandóságtól és különböző munkamódszerek adaptálásától. Mindezek által lehet képes egy projektmenedzser a kiegyensúlyozottság elérésére, amelynek végeredményében jellemezhető tevékenysége a hatékonyság mércéjén.



1. ábra: Koncepció a hatékonyság vizsgálatához (saját szerkesztés, 2017)

2.1.1. Projekt

Napjainkban a projektmenedzsment önálló szakterületnek számít. A szakirodalom áttekintésében azt tapasztaltam, hogy a terület kutatói egyaránt hangsúlyozzák eszközrendszerének létezését, céloknak alárendelt emberi erőfeszítésből való keletkezését, konkrét időintervallumra vonatkozását vagy éppen forrásigényét. Ezt támasztja alá néhány – a projekt és projektmenedzsment értelmezés kapcsán kiemelhető – megállapítás (1. sz. táblázat):

1. sz. táblázat: Projekt és Projektmenedzsment megállapítások (saját szerkesztés, 2017)

Szerző	Megállapítás – Projekt
Graham (1985)	Emberi erőfeszítések eredménye adott időtartammal és költségvetéssel.
British Standards Institution, (2002)	Koordinált tevékenységek halmaza.
German Society for Project Management (2003)	Feltételek különlegességei jellemezi.
Német Szabványügyi Intézet DIN 69901-es számú szabványa	Tervszándék, azaz feltételek egyszeri felmerülése adott összetételben
Project Management Institute (2012)	Időszakos törekvés egyedi termék, szolgáltatás, eredmény előállításáért.
Szerző	Megállapítás – Projektmenedzsment
Kerzner (2002)	Előre definiált végeredménynek és kiszámított cselekedetek sorozatának illúziója.
Project Management Institute (2012)	Tudás, készségek, eszközök és módszerek.

A szakmai közösségben általánosan elfogadottak a Project Management Institute – továbbiakban: **PMI** – meghatározásai a projekt és projektmenedzsment tekintetében:

- **Projekt** – „Időben lehatárolt erőfeszítés egy egyedi termék, szolgáltatás, vagy eredmény létrehozása céljából.” [PMI, 2012, 13.o.]
- **Projektmenedzsment** – „Tudás, készségek, eszközök és módszerek alkalmazása a projekttevékenységek során a projekt követelményeinek kielégítése céljából.” [PMI, 2012, 14.o.]

Ennek ellenére számomra elsődleges szempont volt kutatásom alapjához olyan meghatározás találása, amely bővebben értelmezi az „időben lehatárolt

erőfeszítés” észrevételt. Ebben támogatott Görög Mihály szemlélete. A projektet ideiglenes szervezetként emeli ki *Projektvezetés a szervezetekben* című munkájában, „amelynek tevékenysége egyedi komplex feladat teljesítésére irányul meghatározott eredmény létrehozása érdekében, ugyancsak meghatározott idő- és költségkorlátok között”. [Görög, 2013, 9. o.] Ezzel összhangban a projektmenedzsmentet vezetési funkcióként hangsúlyozza, „amely az információkat, az erőforrásokat – kiemelten pedig a projektcsoport munkatársait mint ideiglenes szervezetet – valamint a projektvezetési eszköztárat egy meghatározott projekteredmény adott időtartam és költségkeret felhasználásával történő elérésére összpontosítja”. [Görög, 2013, 10. o.]

Azt gondolom, hogy ez az az értelmezési keret, amely nyilvánvalóvá teszi a szakterület komplexitását. Ebből kifolyólag adódik az alábbi kérdéscsoport:

- 1) *milyen szakértelmet kíván egy projekt vezetése?*
- 2) *bárki képes ellátni a vele járó feladatokat?*
- 3) *speciális kompetenciákra van szükség hozzá?*

Tekintve, hogy kutatott területről van szó, több projektvezető/projektmenedzser megközelítéssel találkozhatunk a szakirodalom tanulmányozása során. Néhány megközelítés ezek közül:

- *„A sikeres vezető az a szakember, aki képes elérni, hogy csoportjának tagjai elkötelezetten együttműködjenek vele egy közös cél elérése érdekében, képességeik, tehetségük, energiáik felhasználásával.”*[Prónay, 2011, 189.o.]
- *„Ha projektünkben többen is részt vesznek, a siker legalább annyira függ a kapcsolatteremtő képességeiktől – csapatkialakítás, feladatkiosztás és motiválás –, mint szakmai felkészültségünktől.”* [Hobbs, 2011, 59.o.]
- *„A projektmenedzsernek tehát a vezetői stílusát illetően elsősorban arra kell alkalmasnak lennie, hogy bizonyos határokon belül képes legyen egyfajta – kényes és érzékeny – egyensúlyt fenntartani a feladatorientáltság és a humánorientáltság között.”* [Görög, 1999, 101.o.]

- *„A megvalósító szervezet által kinevezett személy, aki a projektcélkitűzések elérésével megbízott csapatot vezeti” [PMI, 2012, 13.o.]*
- *„A projektmenedzser egy jó kommunikációs és interperszonális készségű személy, aki a projekt mindennapi menedzseléséért felelős, koordinálva és integrálva a különböző funkcionális területek tevékenységeit” [Sebestyén et al., 2012, 34.o.]*
- *„[...] ügynökök módjára folyamatosan nyomást gyakorolnak a vonalbeli (line) menedzserekre, hogy jobban hasznosítsák erőforrásaikat annak érdekében, hogy a projekt létrehozza a kívánt termékeket, megfelelően az előzetesen meghatározott minőségi követelményeknek az adott költség- és időkereten belül” [Sebestyén et al., 2012, 34.o.]*
- *„A projektmenedzserek a projektjeik hatékony tervezéséért, végrehajtásáért, követéséért és megvalósításáért felelősek, az adott projektcélok és specifikációk szerint.” [PMI, 2011, 32.o.]*

2.1.2. Menedzsment

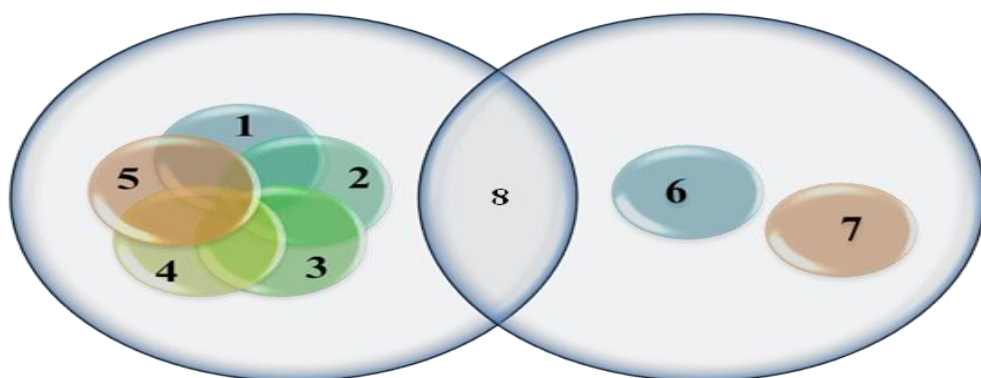
Félreértésre adhat okot, hogy a szakértők hol projektvezető, hol pedig projektmenedzser kifejezéssel dolgoznak elmélettel foglalkozó publikációkban vagy vizsgálataikban. Ezért nélkülözhetetlennek gondolom kutatásom szempontjából rávilágítani arra, hogy a projektmenedzsmenten belül pontosan miről is van szó: vezetői vagy menedzseri szerep. Kiindulópontként áttekintettem, hogy az egyes szakirodalmi feldolgozások milyen feladatokkal írják körül a projektmenedzsment tevékenységet. Véleményem szerint kissé nehezen lehatárolható, hiszen egy projekt komplexitása függ az érintett szakterülettől (informatika, építőipar, szociális téma stb.) és személytől függ a szerepvállalás mélysége.

Hobbs (2011) meglátása alapján egy projektmenedzsernek törekednie kell *a projekt terveinek megalapozására, csapat kialakítására és motiválására, szerepek és célok meghatározásáról, ellenőrzési pontokra és fejlődés nyomonkövetésére, tervezett és realizált munkavégzés összevetésére, kielégítő kommunikáció*

biztosítására (jelentések készítése, információáramlás görbülékenységének garantálása), illetve változásmenedzsmentre. [Hobbs, 2011]

Ezzel kapcsolatban az a meglátásom, hogy Hobbs egyfajta feladatlistát állított össze és inkább a szakterületet adminisztratív tevékenységként írja le, mintsem rávilágítana annak komplexitására. Ettől függetlenül, körvonalazódik, hogy a feladatkör szükségessé teszi a tervezési, szervezési, kommunikációs, humán erőforrás és kontrolling ismereteket, illetve gyakorlatot, de korántsem teljes körű látásmódra enged következtetni.

Általánosságban elmondható, hogy számos objektív és szubjektív tényező képes befolyásolni egy-egy munkakör ellátását. A projektmenedzsment kapcsán sincs ez másképpen. Ezek a gyakorlatszerzéssel egyenes arányosságban előreláthatóak és így tervezhetőek, de – az adott projekt vonatkozásában – rejtett kockázatot is jelentenek. Görög (1999) által összegyűjtött faktorokat vizuálisan két halmazként tudom elképzelni egy metszésponttal (2. ábra). Az objektív tényezők között említeném alapvetően (1) *az interdependenciák (közös függőségi kapcsolatok) komplexségét*, (2) *a kritikus helyzeteket és azokat előidéző okokat*, (3) *a szervezeti struktúrát*, (4) *a projektmenedzseri szervezet stabilitását* és a (5) *döntési potenciál mértékét*. A szubjektív faktorokat képezi a (6) *munkatársak képzettsége, gyakorlottsága és személyisége* és a (7) *projektmenedzser képzettsége, vezetői gyakorlata és személyisége*. Mindezek keresztmetszetében, egyfajta objektív-szubjektív befolyásolónak gondolom a (8) *bizonytalanságok intenzitását*.



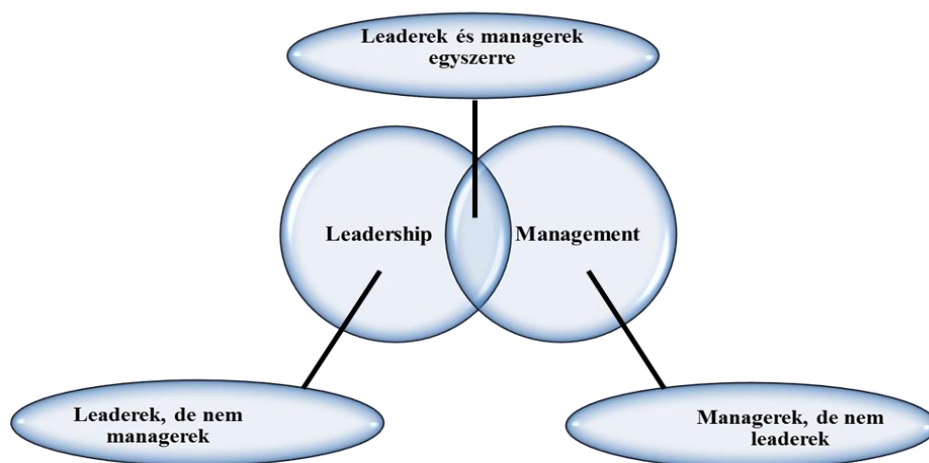
2. ábra: Objektív és szubjektív tényezők projektmenedzsmentben (saját szerkesztés, 2017)

Ebből kifolyólag a szakterület nem tekinthető egyszerű adminisztratív tevékenységnek és téves minden olyan meglátás, amely ezen a szinten megragadt. Az elmúlt húsz évből többek között Belassi és Tukul (1996), Pinto és Kharbanda (1997),

Hormozi és Dube (1999), Hartman és Ashrafi (2002) tanulmányai világítottak rá azokra a körülményekre, amelyek alapjaiban befolyásolják egy projekt megvalósíthatóságát és annak sikerességét. Összegezve olyan sikertényezőket emeltek ki, mint a kitűzött projekteredménye meghatározásának pontossága, állandó kommunikáció az adott projektcsoporthoz külső és belső érintettjeivel, a stratégiai cél megalapozottsága, idő-erőforrás-költségtervezés realitása, felkészültség, kockázat- és válságmenedzsment és felsővezetői támogatás. [Görög, 2013]

A fentieket előtérbe helyezve elmondható, hogy egy projekt gondozása alapjaiban vezetés, azaz „*olyan tevékenység, amely az erőforrások hatékony és eredményes felhasználására irányul – bizonyos cél(ok) elérése érdekében*”. [Nemes, 2003, 9. o.]. Az erőforrásokat – (1) *emberi*, (2) *fizikai*, (3) *pénzügyi* és (4) *információs* – a vezetés minden funkciója – (1) *tervezés és döntéshozatal*, (2) *szervezés*, (3) *közvetlen irányítás*, (4) *ellenőrzés* – tekintetében egyformán szem előtt kell tartani. A vezetés jellege az, véleményem szerint, ami még kérdésként merülhet fel a projektmenedzsmenten belül.

Nemes (2003) az alábbiak szerint szemlélteti a vezetés jellegének összefüggését (3. ábra):



3. ábra: Leadership versus management [Nemes, 2003, 218.o.]

Ahogy az az ábrán is látszik, megkülönböztethetünk (1) *leadereket*, (2) *menedzsereket* és (3) *egyfajta köztes megoldást*. Véleményem szerint a projektmenedzsment szempontjából a „köztes megoldás” elérése lenne a célra vezető, mégpedig az alábbi szempontok mentén:

- **Formalitás:** A menedzser a szervezeti célok megbízottja, míg a leader felhatalmazástól független befolyással bír. Ha a projektmenedzsment definícióját tekintem kiindulópontnak, akkor egyértelműen a menedzser jellegnek kell érvényesülnie.
- **Beosztottakkal való kapcsolat:** A menedzser koordinálja, utasítja és ellenőrzi beosztottjai munkáját. Vele szemben egy leadernek követői vannak, akikkel kapcsolata és együttműködése közösségi szellem kialakításán alapul összpontosítva személyes, valamint csoportcélokra. Ebből a szempontból a projektmenedzsment számára a leader jellegnek kell dominánsabbnak lennie.
- **Egyéb erőforrással rendelkezés:** Egy menedzsernek más erőforrásokkal is foglalkoznia kell, szemben egy leaderrel. Utóbbinak főként az emberi erőforrás minél együttműködőbb közösséggé formálása az elsődleges. A projektmenedzsment megköveteli, hogy a humán erőforráson kívül más szempontok a figyelem középpontjában legyenek (például: idő- és költségkeret tartása), ezért itt nem elegendő a leader jelleg, de erre alapozva kell kidomborodnia a menedzser típusnak.
- **Sikeresség:** Egy menedzser tevékenységének eredményessége mérhetővé válik a szervezet működésének határfoka által. Ezzel szemben a leader közvetetten tud hozzájárulni a szervezeti célokhoz, hiszen követőivel kialakított támogató jogviszony képes teljesítőképességre. A projektmenedzsment szempontjából ezért nem elhanyagolandó a két vezetés jelleg együttes érvényre jutása. [Nemes, 2003]

Összességében ennek a kérdéskörnek a szakirodalma is azt az igényt támasztja alá, hogy a két típus egymásra kölcsönösen hasson, továbbá előnyben részesített, hogy egy menedzser leader is legyen egyszemélyben. [Nemes, 2003].

Tekintve, hogy a magyar szakirodalom sok esetben a leader-t vezetőnek fordítja, számomra félrevezetésre ad okot, ha projektmenedzsmenten belül projektvezetőről van szó. Ezért a továbbiakban a projektmenedzser szóhasználatot preferálom, mert egy komplex szerepnek látom, amelyre kutatásomban is igyekszem majd következtetni.

2.1.3. Kompetencia

A felvázolt fogalomháló következő lényeges eleme a kompetencia. Meglátásom szerint ez az, ami meghatározza, kiből lehet egy projekt menedzsmentjének tagja, kutatásom szempontjából projektmenedzser. Egyre komplexebb tudományterületről van szó és nem szándékom az alapoktól kezdeni bemutatását, kizárólag a kutatásom számára jelentős fogalmak tisztázására töreksem. Segítségül ezért az alábbi összefoglalást (2. sz. táblázat) emelem ki:

2. sz. táblázat: A kompetencia-összetevők szintjei [Henczi-Zöllei, 2007, 33.o.]

A kompetencia jellemzője: észlelhetőség és tudatosság	A kompetencia összetevői	A kompetencia jellemzője: fejleszthetőség
Könnyen látható, tudatos szint	1. Kognitív komponensek (átfogó konceptuális rendszer és szakmaspecifikus ismeretrendszer)	Könnyen fejleszthető
	2. Jártasságok (know-how komponensek)	
	3. Készségek (know-how komponensek)	
Látható, tudatos szint	4. Képességek (intellektuális, kommunikációs, cselekvési és szociális képességek)	Fejleszthető
Személyiségbe integrált, szituációkban megnyilvánuló, dominánsan tudatos szint	5. Konstruktív elemek (értékek, beállítódások, önértékelés, önismeret, társismeret, énkép, empátia, érzelmek, etikai sajátosságok, esztétikai igényesség stb.)	Nehezen fejleszthető

A szakirodalmi állásfoglalások alapján a kompetencia számomra olyan tulajdonságok összessége, amely tapasztalás és gyakorlás eredményeként alakul ki (Henczi-Zöllei, 2007), illetve lehetővé teszi a hatékony munkateljesítmenyt (Prónay, 2011). Mind az észlelhetőség és mind a fejleszthetőség szempontjából három fokozat különböztethető meg, kihívást adva a humánerőforrás menedzsment területnek. Egyéni jellemzőkről van szó, amelyek a személyiségtől függően alakíthatók és ugyaninnen kiindulva nehezen megfejthetők. A kompetencia ismereteknek egy projektmenedzser számára két okból kifolyólag is fontosnak kellene lennie: (1) *önmaga fejlesztése*, (2) *projektcsoporthoz való együttműködése*.

Nem gondolom azt, hogy polihisztor szakterületről van szó, csupán azt szeretném kiemelni – a szakirodalmi megállapításokat megerősítve –, hogy azok képesek érvényesülni ebben a szakmában, akikben mélyen legbelül gyökereznek a szükséges kompetenciák, melyekkel tisztában vannak és tudatosan törekednek fejlesztésükről, azaz azok „*az ismeretek, jártasságok, készségek, képességek és személyiségbeli szabályozó komponensek együttese, mely által az egyén képes lesz egy meghatározott munka- vagy közösségi feladat eredményes teljesítésére*”.

[Henczi-Zöllei, 2007, 16.o.]

Projektmenedzser kompetenciának együtt az alábbi jellemzőkkel kell bírniuk:

- Hatékonyság szempontjából hangsúlyosak azok a kompetenciák, amelyek személyiségből fakadnak és nehezen fejleszthetők.
- Számtalan olyan képesség – biológiai és pszichikus tulajdonságok halmaza – van jelen, amely az egyén tanulási folyamata(i) alapján alakul ki és hat megnyilvánulásokra.
- Komplexitástól függően fejlődnek ki a jártasságok (a gyakorlottság alsó szintje), amelyek a fejlődés szakaszában készségekké (jól begyakorolt, szinte automatizált képesség) fejlődnek tovább vagy idővel, jelentőségük csökkenése okán, elhalványodnak.

Mindezek összefüggésben állnak a kompetencia funció-hármasával. Kiindulópont a személyi erőforrás érvényesülése, amely alapján az egyén saját igényei szerint lesz képes teljesítésre (biológiai funkció). Következő szint, amikor az egyén fejlődése révén interakcióba lép környezetével (szociális funkció). A kompetenciacsúcs pedig sikerből fakad, azaz az egyén visszaigazolást kap és formálódik önérzete, önbecsülése, önképe, metakogníciója, amely mind elősegíti a továbbfejlődését. [Henczi-Zöllei, 2007]

Hasonlóan fejlődésre késztet az egyén, a csoport és a szervezeti kompetencia kölcsönhatása. Prónay (2011) meglátása szerint a sikerhez vezető úton fontos szerepet játszik ennek a hierarchiának viszonyrendszere. Véleménye abból a kompetencia jelentéstartalomból származik, amely az összetevőket az alábbiak szerint nevesíti: (1) *teljesítményképes tudás*; (2) *képességek, adottságok, készségek*; (3) *attitűd/hozzáállás*; (4) *gyakorlati tapasztalatok*. [Prónay, 2011, 188. o.]. Némileg ezt a meglátást fenntartással kezelem, mert a fejezet elején ismertetett „*kompetencia-*

összetevők szintjei” modellel nem egyeztethető össze teljes mértékben. Ezért ettől elvonatkoztatva tanulmányoztam az egyén, a csoport és a szervezeti kompetencia kapcsolatát és veszem számításba a nyilvánvaló tényeket.

Az *egyén szintjén* olyan kompetenciák kerülnek említésre, amelyek alapvetően a személyiségbe integrált, szituációkban megnyilvánuló konstruktív elemek, vagy látható képességek, mint például együttműködés, felelősségvállalás, empátia, önállóság, innovativitás, türelem.

A *csoport szintje* már önmagában egy magasabb kvalitást eredményez, hiszen valamilyen cél elérésén alapul működése. Ezen a szinten már kialakul egy módszertan vagy keretrendszer, amely összefogja a csoporttagok tudását. Az együttműködés készségi szintjévé fejlődik, tekintettel, hogy az egyének egymás könnyen látható jártasságait megfigyelve tudatosan, de akár tudattalanul is finomítják képességeiket. Ebben a helyzetben a kompetenciák sok interakció által tökéletesednek, hiszen jellemző a visszacsatolás, az analízis szemlélet, a kapcsolatépítés, az aktív részvétel a folyamatokban vagy éppen érdekérvényesítés a kitűzött cél elérése javára.

A *szervezet szintjén* az előző két szint kompetenciáinak egyfajta intézményesülése történik. A korábbi módszertan eljárásrenddé fejlődik, a munkafolyamatok menedzselése folyik, kialakul egy strukturált tanuló folyamat (állandó felülvizsgálatok, visszajelzések, javítások) és nyílt kommunikáció. Szervezeti tanulás eredményeként módszertani eszköztár keletkezik.

Ebben a hierarchikus rendszerben a szervezeti kompetencia biztosítja elsődlegesen azt a környezetet, amelyben az egyéni kompetenciák érvényesülni tudnak és képesek hatni a csoport kompetenciákra, bővíteni a szervezetét, megteremtve az egymással való kölcsönhatást. A fejlődés ebből kifolyólag egymástól függetlenül nem történik. Az egyéni- és a szervezeti kompetencia összeillesztésére a csoport munka alatt van lehetőség, melynek felelőse lehet akár a projektmenedzser. [Prónay, 2011]

Összefoglalva, egyetérték azzal a megállapítással, miszerint a *„kompetencia biztosítja a tanulás eredményeinek értékes és eredményes használhatóságát, az értelmes alkalmazkodást, az önfejlesztést és a környezet innovációját.”* [Henczi-Zöllei, 2007, 16.o.]

2.2. A projektmenedzser

Az előző fejezetben már esett szó arról, hogy milyen elképzelések vannak a projektmenedzser személyéről: *sikeres vezető, egyensúlyozik feladatorientáltság és humánorientáltság között, jó kommunikációs képességű, interperszonális személyiségű, felelős, koordináló stb.* Azonban arra a kérdésre nem kaptam egyértelmű választ a szakirodalomból, hogy ki is az a projektmenedzser. Aránylag kevés megalapozó szakirodalom áll rendelkezésre, az utóbbi 5-10 év olyan publikációkat tartalmaz, amelyek visszatekintenek az alapokra és csupán a jelenkor körülményeire tesznek következtetéseket. Ettől függetlenül nem is gondolom, hogy konkrét meghatározással kellene élni, ezért ebben a fejezetben arra törekszem, hogy bemutassam ezt a szakterületet.

2.2.1. A projektmenedzser feladatai

Olyan leírások és vizsgálati eredmények kutatására törekedtem, amelyek kiemelik a projektmenedzser feladatainak sokszínűségét és komplexitását. Az utóbbi években megjelent szakirodalomból két, általános jellemzésre irányuló összegzést választottam tekintettel arra, hogy a projektmenedzserek feladatlírása nem lehet egységes a különböző projektkontextusok okán. Adott projekt jellegétől, méretétől, a benne közreműködők számától függően lehet szűkre szabott vagy lehet rendkívül részletes.

A projekt és menedzsment fogalmi értelmezés szemszögéből kiindulópontnak tekintem Blaskovics (2014) összefoglalását, melyben kiemelte a (1) *koordináció*, (2) a *munkaterjedelem meghatározás*, (3) *idő- és költségtervezés*, valamint hozzákapcsolódóan (4) *kontroll*, (5) *minőségbiztosításról való gondoskodás*, (6) *kommunikáció biztosítása*, (7) *kockázatok* és (8) *külső erőforrások menedzselése* jelentőségét a tevékenységi körön belül.

Ezzel összhangban áll Görög (2013) szakirodalmi áttekintéséből levont konklúziója, miszerint a szerepkörben ellátandó feladat két fő irányvonal mentén értelmezhető: (1) *célok meghatározása* – beleértve az elérni kívánt eredményt és realizálása tervezését; (2) *célok teljesítése* – ideértve az erőforrások garantálását, kontrollt, a közreműködők ösztönzését. Ebből következően tette megállapítását,

hogy a projektvezetői (saját értelmezésben projektmenedzseri) tevékenység kettős szerepkört:

- „a projektfeladat teljesítésének irányítása,
- a projektcsoporthoz, mint ideiglenes szervezet vezetése.” (Görög, 2013, 60.o.)

A gondolatmenet utal a feladat- és humánorientált magatartásforma jelenlétére. Egy projektmenedzser hatékonysága vizsgálatának nem azon kell alapulnia, hogy mennyire egzakt feladatkörének meghatározása, sokkal inkább attól kell függnie, hogy milyen kompetenciákat birtokol az a személy, aki a feladat ellátására megbízást kap. *Ebből következően tartom azt, hogy saját kutatásomat is efelé kell irányítanom.*

2.2.2. A projektmenedzser kompetenciái

A projektmenedzser kompetenciáinak összetételéről és kategorizálásáról több megközelítéssel találkozhatunk a szakirodalomban.

Nemzetközi szervezetek álláspontjai közül kettőt tartok érdemesnek megemlíteni. Az International Project Management Association – továbbiakban: **IPMA** – szabványa, az „IPMA Competence Baseline” – továbbiakban: **ICB** – mintegy 46 kompetenciát sorol fel, melyeket három kategóriába csoportosít: (1) *technikai*, (2) *személyes*, (3) *szervezeti kompetenciák*. Meglátásuk szerint ezek azok a dimenzió, amelyek mentén érdemes a projektmenedzseri kvalitást vizsgálni. Technikai kompetenciák között említik azokat a menedzseri készségeket (kommunikáció, erőforrás, idő, költség, változás stb.), illetve módszertani jártasságokat (csapatvezetés, dokumentumkezelés, siker stb.), amelyek nélkülözhetetlenek a projektmenedzseri siker eléréséhez. A személyi kompetenciák között olyan – általános értelemben vett – személyiségbe integrált, tudatos szintű készségek sorolódnak, mint vezetői készség, önkontroll, nyitottság, etika. A szervezeti kompetenciák pedig a működés kereteit befolyásoló adaptálandó jellemzőket jelentik, például üzleti környezet, technológiák, jogi keretek vagy éppen finanszírozási és pénzügyi háttér.

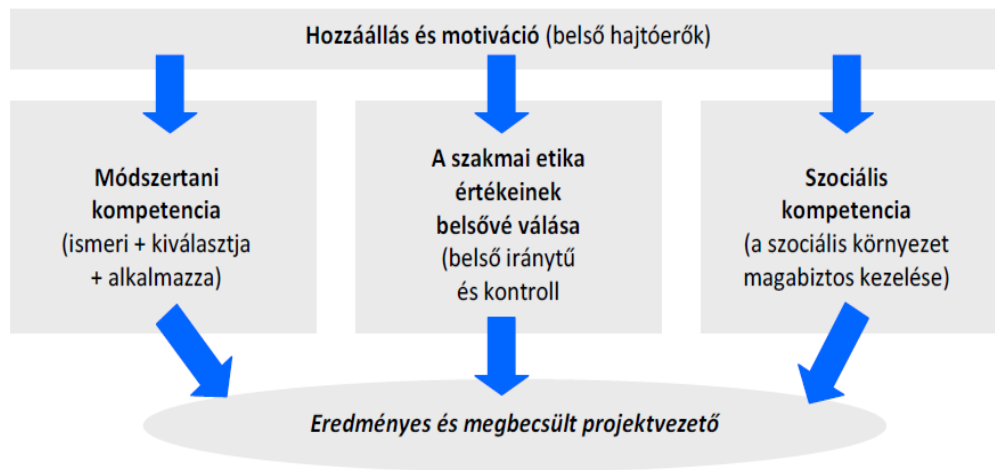
A korábban már nevesített PMI a projektmenedzseri kompetenciák tekintetében többféle útmutatóval támogatja a szakmai közösséget. Szemszögekből ezek közül a *Project Management Competence Development* – továbbiakban: **PMCD** – és az *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* – továbbiakban: **PMBOK** – keretrendszer kiemelendő. A szervezet álláspontja kezdetben három dimenzió mentén vette górcső alá a kompetenciákat: (1) *tudás*, (2) *teljesítmény*, (3) *személyes*. Azonban a projektek, szervezetek és iparágak sajátosságai okán szükségessé vált az elgondolás újrastrukturálása. Ennek eredményeként a kompetenciákat már összesen öt kategóriába sorolja, melyek az alábbiak: (1) *tudás*, (2) *teljesítmény*, (3) *személyes*, (4) *szervezeti*, (5) *iparág-specifikus*. A IMPA elméletéhez képest részletesebben vizsgálta meg a projektmenedzsment működését és specifikáltabban értelmezi a keretet, amely befolyásolja a hatékonyságot. Összehasonlítva az ICB standarddal, az abban megfogalmazott technikai dimenzió van bizonyos szinten átfedésben a tudás és teljesítmény dimenziójával, a szervezeti kompetenciák magukba foglalják ebből az elméletből a szervezeti és iparág-specifikus jellemzőket. A személyes kompetenciák tekintetében viszont eltérést tapasztalok. A PMI legutóbbi PMBOK kiadásában az interperszonális készségek jelentőségét hangsúlyozza az ICB elveivel szemben.

A két keretrendszer részletesen taglalja, hogy milyen osztályozások mentén ajánlatos értelmezi a projektmenedzserek kompetenciáit és folyamatos felülvizsgálatot biztosítanak annak érdekében, hogy a szakterület fejlődésének megfelelő elvárásokat képviseljék. Ennek ellenére a különböző elméleti értekezésekben több meglátás képviselt, melyek bizonyos szinten hasonlóak, de tükrözik az egyéni látásmódot.

Ilyen például Görög Mihály (2013) szemszöge. A projektvezetési képességeket a tudás irányából csoportosítja: (1) *technikai*, (2) *humán*, (3) *projektképességek*. A technikai képességek között a „*projekteredmény és teljesítési folyamat szakmai tartalmából adódó műszaki, gazdálkodási stb. szakmai ismeretek*” (Görög, 2013, 47.o.) szerepelnek, mely így a PMI teljesítmény kategóriájával mutat elsőre hasonlóságot. A humán képességeket a vezetőkkel, munkatársakkal és érdekcsoportokkal való kapcsolattartás szolgálatába állítja, nem kiemelve különösebben például az interperszonális készségeket. A projektképességek közé

főként módszertani ismeretek alkalmazását és az azt támogató eszközöket értelmezi, ami inkább az ICB nézőpontját tükrözi (technikai kompetenciák).

Dr. Pálvölgyi Lajos (2014) viszont – a PMI egyik hazai képviselőjeként – kiemeli az interperszonális készségek jelentőségét a projektmenedzsment kompetenciák közül. Meglátását a 4. ábra mutatja be:



4. ábra Sikeres projektvezető kompetenciái Forrás: Project Management Institute Budapest, Magyar Tagozat (2014): Projektmenedzsment Tudástár, 11.o.

Véleménye szerint egy projektmenedzser sikere (1) *szakmai etika értékektől*, (2) *módszertani* és (3) *szociális kompetenciáktól* függ, ezeket mindenkor figyelembe kell venni, gondoskodni fejlesztésükről. A módszertani kompetencia magában foglalja mindazon ismeretek, módszer(ek) kiválasztását és használatát, amelyek megalapozzák a munkafolyamatok irányítását. A szociális kompetenciák közé sorolja az olyan interperszonális készségeket, mint a vezetés, csapatépítés, motiváció, kommunikáció, kulturális tudatosság, kiemelve, hogy ezek jelentősége a projekt komplexitásával és méretével egyenes arányosságban nő. Ezt a két kompetenciát kiegészítő, de semmiképpen nem elhanyagolandó tényezőként jegyzi meg a szakmai etikai értékek belső válását. [Dr. Pálvölgyi, 2014]

Mindezekből kifolyólag és abból, hogy napjainkban a sikeres projektek és így a projektmenedzser hatékonyságának háttérében egyre jobban felértékelődnek – a szakértők mintegy 50%-ra becsülik szerepüket [Majorné – Fodor, 2014] – ***az interperszonális készségek, ezért kutatásomban ennek felderítésére hangsúlyt helyezek.*** Az erre való rálátás a válaszokat adhat kérdéseimre.

2.2.3. Elvárások

Talán túl erős kifejezés a projektmenedzserek kompetenciái kapcsán elvárásokat említeni, de a projektmenedzsment tevékenység hatékonysága kapcsán szilárd meglátásom, hogy alkalmazni kell egyfajta szűrőrendszert. Nem azt akarom ezzel kifejezni, hogy nem lehet akárből sikeres projektmenedzser, de hiszem, hogy *személyiségből fakad az alkalmasság.*

Meglátásomat alátámasztva, kiindulópontként tartom szükségesnek bemutatni a Spencer-Spencer (1993) féle kompetencialistát (3. sz. táblázat). Az általuk kialakított hat kompetenciacsoport támogat abban, hogy értékeljem a projektmenedzseri kompetenciákat a munkaköri alkalmasság, a szabványok által támasztott elvárások vagy éppen az interperszonális készségek érvényesülése perspektívájából.

3. sz. táblázat: Spencer-Spencer (1993) féle kompetencialista (saját szerkesztés)

Teljesítmény, cselekvés	Teljesítményorientált
	Bizonytalanság csökkentésére, minőségre, szabályszerűségekre irányuló törekvés
	Kezdeményezés
	Információ-keresés
Támogatás, segítség	Mások megértése
	Ügyfél-orinetáció
Befolyásolás, másokra való hatás, hatalom igénye	Befolyás
	Szervezeti tudatosság
	Kapcsolatépítés
Vezetői tevékenység	Mások fejlesztése
	Mások irányítása
	Csapatmunka, együttműködés
	Csapatvezetés
Kognitív funkciók	Analitikus gondolkodás
	Fogalmi gondolkodás
	Szaktudás
Személyes hatékonyság	Önkontroll
	Önbizalom
	Rugalmasság
	Szervezet iránti elkötelezettség

Ez a kompetencialista alárendelhető annak a kettős szerepkörnek, amely a projektmenedzser feladataira jellemző: (1) projektfeladat irányítása, (2) projektcsoporthoz vezetése). Továbbá párhuzamba állítható a szemléletmóddal – amelyet Görög Mihály is többször hangsúlyozza publikációiban – miszerint **egy projektmenedzsernek egyensúlyoznia kell a feladatorientált és humánorientált magatartásformák között.**

Ez a két magatartásforma Fiedler-től (1964) származik. Elmélete szerint a feladatorientáció támogatja a tevékenységet – jelen esetben a projektet – megfelelő meghatározástól a megvalósításig. A humánorientáció felelős a kapcsolatok ápolására, középpontba kerülnek a projekt által érintettek (vezető, munkatársak, érdekcsoportok), akiknek ismeretei, tapasztalatai és nézőpontjai hasonlóan hangsúlyosak, mint a projektmenedzseré. [Blaskovics, 2015]. A Spencer-Spencer féle kompetencialista nem osztható fel konkrétan a két orientáció között, de annyi megállapítható, hogy a felsorolt kompetenciák mindegyike értelmezhető feladat- vagy humánorientációs szemszögből. Például egy analitikus gondolkodásmódot elsősorban feladatorientációhoz sorolhatnánk, de bizonyosan érintett humán oldalról és ennek okán a feladat alárendelhetővé is válhat a humánorientációval szemben. Mindig az adott projektkontextus lesz az, ami meghatározza, hogy melyik magatartásforma érvényesül. **Ennek háttérében pedig személyes és azon belül is interperszonális készséget feltételezek.** Mindezeket figyelembe véve tekintettem rá a már említett két nemzetközi szervezet keretrendszerére és vizsgáltam meg a személyes kompetenciákat.

Az ICB Version 3.0 keretrendszerben az alábbiak definiálják a személyes kompetenciákat: (1) *Vezetői készség*, (2) *Elkötelezettség és motiváció*, (3) *Önkontroll*, (4) *Önérvényesítés*, (5) *Relaxáció*, (6) *Nyitottság*, (7) *Kreativitás*, (8) *Eredményközpontúság*, (9) *Hatékony*, (10) *Konzultációs készség*, (11) *Tárgyalási készség*, (12) *Konfliktus – és kríziskezelési készség*, (13) *Megbízhatóság*, (14) *Mások értékeinek megbecsülése*, (15) *Etika*. Spencer-Spencer féle kompetencialistával egybevetve az állapítható meg, hogy többségben vannak azok a kompetenciák, amelyek a teljesítmény, cselekvés és vezetői tevékenység szempontokat erősítik, kevés az olyan, amely a személyes hatékonyság csoportjába lennének kizárólagosan sorolhatók. Viszont a humánorientált magatartásforma projektkontextustól függő érvényesülése okán nem zárja ki az interperszonális készségek jelenlétét.

A PMI által négyévente megjelenő PMBOK 2013-as kiadása ezzel szemben pontosan meghatározza, hogy a személyes kompetenciák közül melyek az interperszonális készségek:

- *Vezetés* (leadership), melynek kapcsán hangsúlyozott a menedzseri és vezetői kompetenciák szervezeti kultúrától és szituációtól függő módszeres használata.
- *Csapatépítés*, mely állandó feladatként jelenik meg projektenként és igazi kihívást eredményez a közös nyelv kialakítása.
- *Motiváció*, mely mögött a munkacsoport résztvevőinek megismerése és ösztönzése értelmzett.
- A *Kommunikáció* ebben a nézőpontban is kidomborított, hiszen egy projektmenedzser az, aki a különböző szervezeti szintek között biztosítja az információáramlást.
- *Befolyásolás* alatt tulajdonképpen a leader szerepkört nevesítik, aki kitűzött szervezeti célok eléréséért irányt ad a csoporttagok számára és teljesítményre bírja őket.
- *Döntéshozatal* – mely a legérzékenyebb és legidőigényesebb feladat – mediátor szerepkör vállalására készíti a projektmenedzsert.
- *Politika és kulturális tudatosság* kritikus elem a munkafolyamat során, hiszen a projektmenedzsernek minden esetben objektíven kell viszonyulnia a projektet érintő kérdésekben.
- *Tárgyalástechnika* esetében is a mediátor szerepvállalás kerül előtérbe tekintettel, hogy képesnek kell lennie mindenkor a legalkalmasabb stratégia alkalmazására, mint tárgyalópartner és folyamatosan törekednie kell az együttműködés fenntartására.
- *Bizalomépítés* folyamatának a projektmenedzser és munkacsoportja között kölcsönösen kell megvalósulnia.
- *Konfliktuskezelés*, mely szintén megköveteli a pártatlanságot, mint személyes jellemvonást.

- *Coaching*, mellyel kapcsolatban három szempontot hangsúlyoznak: (1) az emberek kompetens és felelős személyekként való kezelése, (2) erősségekre alapozás, (3) optimális működés elérése. [Majorné – Fodor, 2014]

Összevetve a két szervezet álláspontját, látszik, hogy vannak átfedések interperszonális kompetencia vonatkozásában és az IMPA kategorizálása a személyes és technikai kompetenciák tekintetében valamelyes megkérdőjelezhető.

Ha a PMI felsorolását rávetítem kiindulópontomra, a Spencer-Spencer féle kompetencialistára, akkor elmondható, hogy a csoportosítást összességében az interperszonális készségek áthatják.

2.2.4. Korábbi kutatások eredményei

Az elmúlt évekből több kutatást sikerült tanulmányoznom azzal kapcsolatban, hogy milyen elvárásokat támaszt a szakma a projektmenedzser kompetenciáival szemben, és ezzel összhangban vagy szemben mi a valóság.

Sumner-Powell szerzőpáros 2013-ban publikálta azt a tanulmányt, amelyben közösen mérték fel a *projektmenedzseri kulcskompetenciákat*. A kulcskompetenciát, mint a tudás, a jellemvonások, készségek, motiváció, érték és egyéb személyiségbeli karakterisztikák összességéként determinálták és ennek mentén arra keresték a választ, hogy melyek azok az úgynevezett „kemény” és „puha” készségek, amelyekre egy projektmenedzsernek szüksége van ahhoz, hogy hatékony legyen legalább az alábbi tudásterületeken: (1) *projekt cél*, (2) *idő*-, (3) *költség*-, (4) *kockázat*-, (5) *beszerzés*-, (6) *kommunikáció*-, (7) *minőség*-, (8) *integráció menedzsment*.

A kutatás eredményeként a kutatók arra a megállapításra jutottak, hogy a kutatásban résztvevők véleménye szerint legfontosabb kulcskompetenciák közé sorolandók a *követelmények kialakítására és gyűjtésére*, a *projekt cél meghatározására*, a *projektszponzor támogatásának elnyerésére*, a *cél menedzselésére* és a *hatékony – írott és szóbeli – kommunikáció biztosítására irányuló készségeket*. Az úgynevezett puha készségek között a *vezetői*,

konfliktuskezelési, befolyásolási, tervezést és szervezési készségeket emelték ki a vezetői jelenlét mellett. [Sumner-Powell, 2013]

Gehring korábban, azaz 2007-ben, publikált tanulmányában azokat a projektmenedzseri kompetenciákat vette számba, amelyeket a szakmai közösség alapjaiban elfogad és mélyebb szinten kereste a *kompetenciák mögött meghúzódó tényezőket*. Kutatásában a nemzetközileg elismert PMI kompetencialistájából indult ki és egy 53 fős mintában vizsgálta a projektmenedzserek személyiségtípusait a Meyers-Briggs-féle típusindikátorok (röviden: MBTI) mentén.

Meyers-Briggs-féle típusindikátorok szemlélet négy nézőpont szerint állít fel preferenciapárokat és vizsgálja a személyiségtípusokat. Az első aspektus a személy külvilághoz való viszonyulása, amely szerint valaki lehet extravertált (extraversion, E) vagy introvertált (intraversion, I). A második szempont az információgyűjtés, mely alapján megkülönböztetünk érzékelő (sensing, S) és intuitív (intuition, N) típust. A döntéshozatal perspektívájából egy személy gondolkodó (thinking, T) vagy érző (feeling, F). Életstílus alapján pedig elkülönítik egymástól a megítélő (judging, J) és észlelő (perceiving, P) személyiséget. [Mészáros, 2006]

Gehring kutatásához első lépésként a PMI és a szakirodalom megállapításait hasonlította össze, hogy olyan listát alakítson ki, amely a leggyakrabban előforduló kompetenciákat tartalmazza.

A kiértékelésben az összes MBTI típusindikátort szembe állította az így kialakított listával és arra a konklúzióra jutott, hogy a kutatásban részt vett projektmenedzserek között az egyes személyiségtípusok közül az ENTJ (extravertált, intuitív, gondolkodó és megítélő) előfordulása a leggyakoribb. Az ilyen típusú projektmenedzserekre pedig az alábbi kompetenciák jellemzőek többnyire: (1) *célorientált*, (2) *kezdeményezés*, (3) *információkeresés*, (4) *szervezeti tudatosság*, (5) *csapatmunka és együttműködés*, (6) *csapatvezetés*, (7) *analitikus gondolkodás* és (8) *konceptuális gondolkodás*. Ami pedig nem fordult elő, mint kompetencia, az a (1) *bizonytalanság csökkentésére törekvés*, (2) *interperszonális megértés*, (3) *hatás és befolyás*, (4) *rugalmasság*, valamint (5) *szervezeti elkötelezettség*. [Gehring, 2007]

Magyarországi vonatkozásban az Ernst & Young 2006-ban végzett a projektmenedzserek körében felmérést, melyben *átfogóbb ismereteket* kívántak szerezni a *szakmáról*. Vizsgálatukban közreműködött a PMI Magyar Tagozata és a

Magyar Projektmenedzsment Szövetség is. A minta relatíve kisméretű, hiszen közvetlen megkereséssel összesen 42 válasz érkezett a különböző iparágakból, nagyobb arányban többek között a telekommunikáció és technológia, a pénzügyi szolgáltatások és a közszféra irányából. Témámból kifolyólag az alábbi megállapításokat találtam érdemesnek kiemelni a publikációból:

- *Projektek tervezetteknek megfelelő megvalósítása:* a projektek 51%-a fejeződik be a tervezettek szerint, 34%-a késve, 25%-a meghaladja a költségvetést, 5%-a kudarcba fullad.
- *Projektek sikertelenségének oka:* (1) projektcél módosulása, (2) tervezésbeli hibák, (3) vezetői támogatás tökéletlensége, (4) félreértés, (5) környezetben bekövetkező változások, (6) erőforrás-koordinációban bekövetkező problémák, (7) személyi ellenállás.
- *Projektvezető tudása:* általánosságban (97%) tudás és tapasztalat a projekt témájába illő és megfelelő, de 20% szerint nem elegendő az ismeret a projektirányítás, annak eszközei és technikái alkalmazása tekintetében.
- *Terheltség:* Jellemző több projekt párhuzamos menedzselése (számuk általában 2-3).
- *Módszertan:* Jellemző a saját projektmenedzsment módszer kialakítása.
- *Fejlődés:* 29% nyilatkozott úgy, hogy a projektirányítási gyakorlatot fejleszteni szükséges, főként a jövőbeli változások, igények okán.
[Ernst & Young, 2006]

Török L. Gábor több éve végzi „*A projekt menedzsment szakmai tükre*” tárgyú felmérését, adott évben egy-egy témára kiélezve. Kutatásomhoz a 2011. és 2014. évi vizsgálati eredmények bemutatását tartom fontosnak relevanciájuk okán.

A 2011. évi kutatásban kis létszámú mintát alkottak a válaszadók (58 fő), ezért az eredmények nem tekinthetők kifejezetten jellemzőknek a szakmai közösség egészére, de ettől függetlenül érdekesnek tartottam említést tenni róluk. 1- től 5-ig terjedő skálán értékelték a résztvevők az egyes kérdésekben felsorolt állításokat, melyek közül számomra az alábbiak kiemelendők:

- *Professzionális projektmunka jellemzői:* a válaszadók úgy vélték, hogy alkotó és kreatív szellemi tevékenységről van szó (3,7 átlag), másodsorban mások innovációinak átvételéről van szó (3,6 átlag).
- *Tudásfajtás súlya a projektsikerben:* a válaszok alapján a Know-How (módszer) valamelyest alul marad (4,2 átlag) a Know-Why, azaz az okok és összefüggések ismeretével szemben (4,5 átlag), de a kettő között azonos átlaggal (4,4) szerepel a Know-What (információk) és a Know-Who (személyek, kapcsolatok). [Török, 2011]

2014-ben már jóval nagyobb minta (187 fő) állt rendelkezésre az analizáláshoz. A kutatás kérdésköre a konfliktus volt. A válaszadók által az alábbi eredmények születtek:

- *Konfliktusforrások:* A leggyakoribb forrás a határidő és ütemezés problémaköre, melyet a költségvetés, az emberi erőforrás, szakmai kérdések követnek.
- *Szembenálló felek közötti konfliktusok gyakorisága:* Általános értelemben vett projektmenedzsment során a projektmenedzser a megbízóval/ügyféllel kerül leggyakrabban konfliktushelyzetbe. A projektcsoporthoz tartozók között az előfordulás inkább ritka, mint gyakori. A projektmenedzser és projektcsoporthoz tartozó tag közötti szintén kevésbé kurrens a konfliktus eshetősége. [Török, 2014]

Ezek a nemzetközi és hazai viszonylat készült felmérések a mintáik nagysága okán nem tekinthetők reprezentatívnak tekintettel a szakmai közösség méretéhez, de figyelembe veendőek témájukból kifolyólag.

2.3. A hatékonyság kérdésköre

Az első kérdéskör ebben a fejezetben, hogy mit is jelent a hatékonyság a projektmenedzsment tevékenységben. Számomra a kifejezés tág fogalom és általános értelemben nem is célszerű megfogalmazni, sokkal inkább az a fontos, hogy egy adott aspektusból vizsgáljuk meg tartalmát. Éppen ezért tartom támpontnak saját szemszögemből az előzőekben már bemutatott, néhány kutatási eredményből következtetést levonni.

Az általuk felszínre hozott vizsgálati eredményekkel a szakterületen belül az alábbi problémák definiálhatók, a teljesség igénye nélkül: (1) *tervezettektől eltérő megvalósítás* (késve befejezett és megbukott projektek), (2) *vezetői támogatás elégtelensége*, (3) *kommunikációban bekövetkező komplikációk*, (4) *erőforrás-koordinációt hátráltató akadályok*, (5) *terheltség*, (6) *tudásbeli hiányosságok*, (7) *know-how jelentőségének csökkenése*, (8) *tervezésből fakadó konfliktusok* (ütemezésben és költségvetésben felmerülő gondok). A felsorolás komplexitást láttat és bizonyítja a projektmenedzser feladatainak összességét, amely az előző fejezetben kifejtésre került. A hatékonyság kiindulópontja, hogy ezek az akadályok ne merüljenek fel, illetve külön figyelmet kapjon ezek esetleges bekövetkezésekor a minél gyorsabb kezelés és megszüntetés. Tehát háttérben eszközök feltételezhetők, ismeretek, amelyekkel ezek alkalmazhatók és kellő rátermettség a mindennapi működésbe adaptálás érvényesítéséhez.

Mindezeket figyelembe véve ***a hatékonyság dilemmájában arra szükséges rávilágítani, hogy honnan eredeztethető egy projektmenedzser nem kielégítő hatékonysága.*** Saját kutatásomban cél erre kitérni.

2.3.1. Módszertanok a hatékonyság szolgálatában

Egyetértek azzal a meglátással miszerint egy *módszertan* elsajátítása, avagy annak *eszközei* használata a projektmenedzsment számára *magabiztosságot eredményez*. [Járdán-Schieszler, 2014]. Ezért is tartom fontosnak kutatásom szempontjából kitérni milyen irányú lehetőségek tárulnak a projektmenedzsment szakma elé.

Módszertanról számomra elsőre valamilyen bevált gyakorlatból eredeztethető elméleti meggyőződés merül fel. Bővebben megalapozott elméleti háttért feltételezek, amely egy kipróbált helyzetben alkalmas volt, vagy a kísérletezési folyamatoknak köszönhetően vált használhatóvá, adaptálhatóvá.

2.3.1.1. Projektmenedzsmentben alkalmazott módszertanok általánosságban

A projektmenedzsmenten belül a módszertanok, eszközök iránti igény mögött az alábbi indokok húzódnak:

- (1) Szükség van egy *keretrendszerre*, amely valamelyest betartandó szabályokat ír elő és meghatározza a folyamatot.
- (2) Legyen *transzparens*, mert a projekten dolgozó valamennyi résztvevő látni kívánja az ok-okozati viszonyokat, amelyek saját munkájuk előrehaladásával összefüggenek.
- (3) Biztosítható a *nyomon követhetőséget*, mert egy projekt lehet egyszerű és rendkívül bonyolult, de mindegyik esetben megkövetelt a lépések láthatóvá tétele.

Görög (2013) a projektvezetési eljárások egyik pilléréként említi még a kiegyensúlyozottság iránti igényt. Véleményem szerint ez az említett három indok következményeként nevesíthető mind szervezeti értelemben, mind személyre vonatkoztatva. Ahogy az már korábban ismertetésre került a személyes kompetenciákra kihatnak a szervezeti kompetenciák, amelyeket alapjaiban a személyes kompetenciák határoznak meg. Egy körforgásról van szó, amelyet eszközökkel lehet támogatni.

2.3.1.2. Az Agilis szemlélet térnyerése napjainkban

Az agilis szemlélet alapvetően a szoftverfejlesztés világából eredeztethető, egyéb szakterületen projektmenedzsment vonatkozásban, mint átvett fogalom jelenik meg. Ennek oka, hogy módszerei „*nem műszaki jellegűek, hanem a fejlesztési folyamat kézben tartásának, menedzselésének mikéntjét*” (Klimkó, 2014, 90.o.) alapozzák meg.

Az agilis látásmódot célszerű először jellemzőivel körülhatárolni: *ciklikusság* (iteratív jelleg), *fokozatosság* (inkrementális sajátosság), *rugalmasság*, *dinamizmus*, *gyorsaság*, *emberközpontú*. A lista koránt sem teljes, de reprezentálja irányvonalát. Példaként azt, hogy nem alkalmas egységesen minden projektre. Egy projektmenedzsernek első lépésként fel kell mérnie, hogy kikkel kell együttműködni az eredmény elérése érdekében. Abban az esetben, ha olyan személy működik közre, akik személyiségükből fakadóan nem alkalmasak az önszerveződésre, megfontolandó, hogy az agilis szemlélet érvényre juttatása sikert eredményezhet-e.

Vizsgálatom szempontjából az alábbi fő momentumait emelem ki az agilis módszerek:

- **Nyomonkövetés:** Általános problémaként nevesíthető, hogy a projektek sikertelensége háttérben indokként jelenik meg a rálátás hiánya a munkacsoporton belül. Egy, több szakterületet igénylő projekt menedzselésében, ahol a munkacsoport tagja fizikailag nincsenek állandóan egy helyen külön figyelmet igényel, hogy az előrehaladás mindenki számára látható legyen és végig kísérhető. Ennek a kritériumnak a teljesülése kulcskérdés és igényli kapacitások ráfordítását. Egyik fő sajátossága a vizualizálás, hiszen különféle nyomonkövetési ábrákkal egyértelművé lehet tenni a folyamatokat és érthetővé mindenki számára.
- **Személy kommunikáció:** A munkafolyamat origója. Általa a projektmenedzser megismeri a projektben résztvevő, valamennyi érintett felet és képesnek kell lennie arra, hogy mindenkivel megtalálja azt a közös nyelvet, amellyel eléri a gördülékeny együttműködést a célok érdekében. Alapvetően itt domborodik ki a bizalmi légkör építésének, a konfliktuskezelésnek, az elkötelezettségnek és motivációnak, a vezetői készségnek lényege.
- **Dokumentálás, információ-áramoltatás:** Az információáramlás elengedhetetlen, de ára van: a megfelelő dokumentálás. A különböző projektmenedzsmet módszerek egyaránt hangsúlyozzák nélkülözhetetlenségét és belátható, hogy ha az adott munkafolyamat elején meghatározásra kerül a dokumentációs

feladatok tartalma, készítésének módja, akkor a későbbiekben az egyik legfontosabb eszközzé válik mindenki számára.

- **Ellenőrzés:** Rendszeressége lehetővé teszi az időben történő korrekciót, a kockázatmenedzsmentet, a folyamatba épített eredményességet és minden jelentkező kritériumnak történő megfelelést. Létfontosságú a projekt életében főként, ha meghatározott költség- és időkeret áll rendelkezésre a kitűzött eredmények eléréséhez.

2.3.1.3. Bevált módszertanok: PRINCE és Scrum

Napjainkra már számos módszertan áll rendelkezésre a projektmenedzsment ellátásához. A nemzetközi szervezetek viszonylatában a PMI és az IMPA is rendszeresen gondozza, fejleszti saját elképzelésükhöz illeszkedő eljárásaikat, de ettől függetlenül is léteznek keretrendszerek. A PRINCE és a Scrum keretrendszerét tartom érdemesnek nagyvonalakban bemutatni.

A PRINCE feladata alapvetően, hogy lépések sorozatával biztosítsa a projektfolyamat (igénytől az eredmény teljesüléséig) egészét. [Görög, 2013]. A felmerülő tevékenységek ellátáshoz szervezeti keretet szab: (1) *Projekt-felügyelőbiztoság* – a szervezeti stratégiával való összhangért felelős; (2) *Projektvezető* – felelőse az eredmény-költség-idő célhármásnak; (3) *Projektvezetőség* – a Projektvezető munkáját hivatott támogatni az alábbi szerepekkel: stratégiai koordinátor, felhasználói koordinátor, szakmai koordinátor.

Ehhez kapcsolódóan három feladatcsomag került elkülönítésre: (1) *vezetési*, (2) *technikai* és (3) *minőségcsomag*. A *vezetési csomag* tartalmazza mindazon keletkező dokumentumokat, amelyek a munkafolyamatot a tervezéstől a kontrollon át az utóelemzésig támogatják. Meghatározott dokumentumtípusokról van szó (például: erőforrásterv, szakasztervek, konfigurációkezelési tervek, ellenőrzőponti jelentések, projektértékelő áttekintő jelentés), amelyek kielégítik a nyomkövetés és információáramlás biztosításának dokumentált lehetőségeit. A *technikai csomag* tartalmazza a munkavégzéshez szükséges kereteket. A *minőség csomag* felelős a

minőségpolitikai elvek és kritériumok meghatározásáért és folyamatba építve az ellenőrzés lefolytatásáért. [Görög, 2013]

A Scrum tapasztalati úton kifejlesztett módszertan, amely olyan lépéseket, szabályokat határoz meg, amelyektől eltérni nem lehet. Amíg a PRINCE szabadon kezelhető, addig a Scrum egzakt, követendő eljárás. Említésre viszont azért méltó, mert egyes eszközei adaptálhatók egy projektmenedzser számára, ha saját munkamódszert kíván kialakítani.

Hasonlóan a PRINCE módszerhez, meghatározza a főbb szerepköröket a folyamatban. A Scrum Csapat az előállítandó produktumért felelős (1) *Terméktulajdonosból*, az önszerveződő módon feladatot teljesítő (2) *Fejlesztőcsapatból*, valamint az elméleti, gyakorlati, és szabályismeret betartásáért felelős (3) *Scrum Mesterből* áll. A résztvevőket kereszt-funkcionalitás jellemzi, azaz a munka ellátásához rendelkeznek mindazon kompetenciákkal, amelyek által függetleníti magukat az olyanoktól, akik nem tagjai a csoportnak.

Az eljárásrendet tekintve úgynevezett *Scrum Eseményeket* határoztak meg (1) *Sprint* – amely ideje alatt előáll a késztermék; (2) *Sprint Tervezés* – mely során meghatározzák a lépések sorozatát a folyamat ellátásához; (3) *Napi Scrum* – egy napi 15 perc időtartalmú egyeztetés a napi teendőkről; (4) *Sprint Áttekintés* – Sprint végi ellenőrzési pont; (5) *Sprint Visszatekintés* – összegzik a Sprint alatti tapasztalatokat, hogy a következő Sprintre tökéletesítsék a munkavégzést.

Az eseményekhez természetesen pontos dokumentumlista rendelkezésre állása is szükséges. Az alábbi munkaanyagok keletkeznek: (1) *Termék Backlog* (teendőlista), (2) *Sprint Backlog* (teendőlista), (3) *Inkrementum* (a Termék és Sprint Backlog összegzése). [Péntek – Dr. Bodó, 2014]

2.3.2. Személyes fejlődés akadályai és csapdái

Tény, hogy egy projekt sikeressége és sikertelensége gyakorlatilag a résztvevő személyek kompetenciáitól függ. Ismeretekben, személyiségben, attitűdben vagy tapasztalatban eredeztethető hiányosságok tekinthetők a felmerülő problémák bázisaként. Blaskovics (2014) doktori disszertációjában kiemelte, hogy a sikertelenséghez hozzájárul a csoporthoz köthető problémák, a menedzselési

technikák nem megfelelősége, a projektmenedzser személyes jellemzői, a szervezeti hierarchia okozta tisztázatlan hatáskörök. [Blaskovics, 2014].

Vizsgálati szempont a kutatásokban a projektmenedzserek fejlődési igényei. Az agilis szemléletmód feltételezi a fejlődésre és önreflexióra való hajlandóságot és a bemutatott Scrum módszer folyamatba építve szemlélteti ennek szükségességét. Viszont általánosságban az tapasztalható, hogy az első lépés megtétele ennek irányába nehéz, akadályok és csapdák jelennek meg.

Hobbs (2011) olyan akadályok nevesít a projektmenedzser szemszögéből, amelyek interperszonális készségekkel és agilis szemlélettel kiküszöbölhetők lennének:

- pozíciófeltétsből származtatható **Bizonytalanság**,
- stressz okozta **Bűntudat**,
- feladat ki nem osztását eredményező **Túlzott lelkesedés**,
- az irányítás elvesztéséből keletkező **Félelem**,
- a bizalomhiányon alapuló **Tehetlenség**,
- esetleges kudarc után jelentkező **Önbizalomhiány**.

Görög (2013) a problémakört a túlterheltség szempontjából vizsgálta meg a korábbi kutatások és szakirodalom áttekintésével. Konklúziója szerint akkor merül fel a projekt túlterhelés, ha a projektek számával a projektmenedzser számára lehetetlenné válik a megfelelő módon és határidőben történő feladatellátás. Ennek kiváltó okai az alábbiak lehetnek:

- projektmenedzser kapacitását meghaladó mennyiségű projekt;
- a projektmunka túlzott szabályozottsága és a szabályozatlanság egyaránt;
- változatlanság hiánya a projektekben (egyívású projektek);
- a tevékenység által igényelt időtartamhoz képest rendelkezésre álló rövidebb határidő,
- csúcsidőszakok közötti úgynevezett kikapcsolódás lehetőségének csekély mértéke,

- szervezeti hierarchia okán a döntési jogkör szűkössege, és általa korlátozott önállóság,
- visszacsatolás ritkasága. [Görög, 2013]

Belátható a felsorolás alapján, hogy a túlterhelés milyen, alapjaiban orvosolható gócpontokra vetíthető vissza. Nem csupán a szervezet felelősége ezt megoldani, de a projektmenedzser jelzése nélkül nehezen felismerhető. Magas színvonalú szervezeti kultúra képes az ilyen helyzeteket kezelni, hiányában marad a túlterheltség, a velejáró pszichológiai következmények, szakmai fejlődésben történő lemaradás, fluktuáció és mindezek eredményeként a hatékonyság hiánya, a sikertelenség.

2.3.3. Az egyensúlyra törekvés

Napjaink legnagyobb kihívása az egyensúlyra találás és megtartása, legyen az élet bármely színtere. Egy projektmenedzser mindennapos tevékenységének része az egyensúlyra törekvés, neki kell annak a biztos pontnak lenni, akire bármikor lehet számítani egy-egy akadály, hirtelen bekövetkezett változás esetén.

Korábban már utalás volt a projektmenedzser kettős szerepére. Általános értelemben igaz – Fiedler (1964) elgondolása alapján –, hogy a menedzsment tevékenység során a feladatorientált és humánorientált magatartásformát egyaránt kell alkalmazni, azaz meg kell találni az adott feladat teljesítéséhez leghatékonyabb eszköztárat.

John Adair *Functional Model of Leadership* című munkájában alkot véleményt a projektmenedzserek csapatvezetői szerepvállalása kapcsán az egyensúly teremtéséről. Meglátása, hogy a sikeres menedzsernek teendő, egyén és csapat összefüggésében kell képesnek lennie a balansz elérésére. Fiedler elképzelésének nem mond ellent, csupán a humánorientációt személyes és személyközi aspektusban bontja tovább.

Tom Peters kutatásai ennél sokrétűbb megállapításra jutottak. Összesen nyolc ellentmondást alakított ki elméletében, amellyel – véleménye szerint – egy projektmenedzsernek meg kell küzdeni adott projekt kapcsán:

- 1) *Abszolút ego* kontra *Zéró ego*: megtalálni az optimális szintet a menedzseri pozícióban a követelés és kérés között.
- 2) *Autokrata* kontra *Követ*: szükség esetén határozottan irányítani és egyben önállóságra ösztönözni.
- 3) *Vezető* kontra *Menedzser*: a hosszú távú célokat szem előtt tartani az adott feladat végrehajtására koncentrálva.
- 4) *A bizonytalanság ismerője* kontra *A szabatosság megszállottja*: felkészülni az esetlegesen bekövetkező változásokra és folyamatosan törekedni a pontos munkavégzésre.
- 5) *Négyszemközt rendkívül kommunikatív* kontra *Írásban kiválóan kommunikál*: asszertív kommunikáció szóban és az események naprakész dokumentálása írásban.
- 6) *Az Összetettség mestere* kontra *Az egyszerűség mestere*: komplexitásban keresi az egyszerű megoldásokat.
- 7) *Nagy rálátás* kontra *A részletek ismerése*: a téma momentumait sem hagyja figyelmen kívül, miközben annak tágabb környezeti elemeiről is információ vannak.
- 8) *Türelmetlen* kontra *Türelmes*: folyamatosan szem előtt tartani a projekt céljainak elérését, miközben értő figyelemmel kíséri végig a munkafolyamatot. [Hobbs, 2011]

A kiegyensúlyozottság elérhető, hiszen fejlődés kérdése. Ennek eszközének tekintetem a kompetenciát. Olyan erőforrásról van szó, amely garantálja

- „a szükségletekkel és igényekkel összhangban álló autonóm cselekvést;
- az elvárt teljesítmény kifejtését;
- a környezet alakítását;
- az egyéni aktivitás más személyek, ill. közösségek által kinyilvánított teljesítményarányos elismerését és
- az ön- és társismeret fejlesztését.” [Henczi –Zöllei, 2007, 21.o.]

3. Saját vizsgálat: „A hatékonyság vizsgálata projektmenedzserek körében”

3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

3.1.1. Kutatási célok

A „2. Szakirodalmi áttekintés” című fejezetben összegyűjtésre és egyeztetésre került minden olyan fogalom, értelmezés, amely a kérdőív értékelését támogatni fogja. Elsődleges cél, hogy az eredmények analízisa során figyelembe vételre kerüljenek a korábban leírtak, igazolást nyerjenek vagy cáfolásuk alátámasztott legyen.

A kutatás alapvetően arra keresi a választ, hogy *mi áll a projektmenedzser hatékonyságának hátterében*. A szakirodalomból és a témához kapcsolódó korábbi vizsgálatokból kiindulva a *fő cél* az alábbi meggyőződés igazolása: *projektmenedzserré válni kizárólag ismeretek elsajátításával nem lehet*. Személyiségből fakad az alkalmasság és a professzionalitáshoz elsajátított ismeretek, gyakorlatba adaptált módszerek támogatnak abban, hogy valaki elérje azt a kiegyensúlyozottságot, amelyből következik a tevékenység ellátásának hatékonysága. Ebből fakadóan rész cél, hogy igazolást kapjanak a személyiségből fakadó kompetenciák jelentősége a kiegyensúlyozottság és hatékonyság elérésében.

Másodsorban cél, hogy tanúsítható legyen az *agilis projektvezetési eszközök adaptálásának szükségessége* a hatékonyság érdekében. Az alapkoncepcióban felvázolásra került, hogy az egyensúlyhoz elengedhetetlen a módszerek alkalmazása. Megvalósítható általuk a folyamatba épített kompetenciafejlesztés, biztosíthatják a projektvezetési eljárások hármass követelményét: keretrendszert ad, transzparenssé teszi a folyamatos, nyomonkövetés válik valóra. Rész cél rávilágítani az eszközök alkalmazására való hajlandóság jelenlétére.

Harmadsorban cél visszacsatolás szerzése *a projektmenedzser* feltételezett kettős magatartásformájáról, miszerint *egyszerre feladatorientált és humánorientált*. Ebben az esetben szükséges felmérni az interperszonális készségek érvényesülését.

3.1.2. Kutatási kérdések

Összhangban a kitűzött célokkal, kerültek megfogalmazásra azok a kutatási kérdések, amelyek a korábbi fejezetekben már utalást tettek a hipotézisekre.

Kutatási kérdés 1.:

Csak azok a projektmenedzserek hajlandók a fejlődésre, akik valamilyen projektvezetési eljárás szerint végzik tevékenységüket? Ezzel kiváltható a szakértelem a projektmenedzsment tekintetében? Az eljárásrend által bárki képes ellátni a feladatot? Igényel speciális kompetenciát a tevékenység?

Kutatási kérdés 2.:

Agilis projektvezetési eszközök adaptálása szükséges ahhoz, hogy a projektmenedzser hatékonyabban láthassa el munkafolyamatait? Nélkülük is hatékonyan folyik a projekt előrehaladása?

Kutatási kérdés 3.:

A gyakorlatban érvényesülnek az interperszonális készségek? Kielégítőnek minősíthető a kommunikáció a vélemények tükrében? Alkalmasak a projektmenedzserek a személy kommunikációra, munkacsoport vezetésére?

Kutatási kérdés 4.:

Kimutatható a feladatorientált és humánorientált magatartásforma a projektmenedzserek körében? Létezik feltételezhetően kiegyensúlyozott projektmenedzser? Teljességgel kizárhatóak a hatékonyságot akadályozó tényezők?

3.1.3. Hipotézisek

Az előző fejezetben felvázolt kutatási kérdések mentén haladva konkretizálódtak a hipotézisek, amelyek a kérdőív értékelésével, teljes bizonyossággal igazolhatók vagy cáfolhatók. Összesen négy hipotézis került megfogalmazásra.

Hipotézis 1.: *A folyamatos fejlődést és az önreflexiót fontosnak tartó projektmenedzserek valamilyen projektvezetési eljárás szerint végzik tevékenységüket.*

Egy projektvezetési eljárás alkalmazásával beépül a projektmenedzser mindennapi tevékenységébe a visszacsatolás, amely alapján eldöntheti, hogy a továbbiakban miként jár el: (1) gondoskodik fejlődéséről és változást kezdeményez, vagy (2) ugyanúgy végzi munkáját, mint azelőtt. Azt gondolom, hogy a fejlődésre való hajlandóság és az önreflexió iránti igény párhuzamba állítható majd a projektvezetési eljárás alkalmazásával, illetve a projektmenedzseri ismeretek elsajátításával. Nem lesznek ezek jellemzők azoknál, akik saját munkamódszerük szerint haladnak, illetve egyfajta „on the job” módszerrel szereztek tudás a projektmenedzsmentről.

A projektvezetési eljárás használata mögött olyan személyiségvonások húzódnak meg, amelyek előtérbe helyezik az áttekinthetőséget, a nyomon követhetőséget és ezekből kifolyólag a kiegyensúlyozottságot.

Hipotézis 2.: *Több agilis projektvezetési eszköz alkalmazásával érhető el hatékonyabb munkafolyamat.*

Az agilis projektvezetést támogató eszközöknek nem céljuk, hogy plusz adminisztrációs terhet tegyenek a projektmenedzserek vállára, alapvetően a visszacsatolást szolgálják. A szakirodalom és az említett kutatásokat áttekintve megállapítható a kommunikáció magas szintű biztosításának igénye. Azt gondolom, hogy a projektek késedelmességének hátterében hangsúlyos a nem kielégítő információáramlás. Egy projektmenedzsernek alkalmasnak kell lennie arra, hogy eszközöket használjon a projekt cél elérése érdekében és ehhez szükség van egy

modernebb szemléletre. Az erre való nyitottság személyből fakadó tulajdonság és humánorientáltságot feltételez, az adaptálás a mindennapi tevékenységbe motivációs kérdéskör és feladatorientáltságot követel.

Hipotézis 3.: *Az interperszonális készségek kevésbé hangsúlyosak a projektmenedzsment tevékenységben.*

Majorné – Fodor (2014) tanulmányában kiemelte azt az álláspontot, miszerint az interperszonális készségek szerepe a projektmenedzser sikerességében 50%-ra tehető. A PMBOK 2013. évi kiadása külön hangsúlyozza ezeket a készségeket, de magyarországi viszonylatban számomra azt az elképzelést engedi tenni, hogy ez nem jellemző, máskülönben számos szolgáltató nem foglalkozna projektmenedzsment fejlesztéssel és nem lenne kiemelt téma előadásokon, szakmai fórumokon.

A hatékonyság nem függ kizárólagosan a tevékenység ellátásához szükséges ismeretek megszerzésétől. Ahogy az említésre került korábban számos objektív és szubjektív tényező befolyásolja, és ezt fokozzák azok a korábbi kutatási eredményekből származó megállapítások, amelyek a projekt sikertelenségének hátterében kerültek felsorakoztatásra vagy a túlterheltség indokaként lettek nevesítve.

Feltételezhetően a projektmenedzserek körébe érvényesülni fognak a vizsgálat szolgálatába állított kompetenciák, de kimutathatóvá válik majd, hogy nem elég hangsúlyosak a feladatellátással szemben. Ennek okán pedig megkérdőjelezhető a hatékonyság kimutathatósága.

Hipotézis 4.: *Kiegyensúlyozott projektmenedzser az, akinek tevékenysége során érvényesül a feladatorientáció és a humánorientáció is.*

Az ideális projektmenedzser kiegyensúlyozottságra törekszik, ami egy folyamatos szerepkettősséggel jár. Ennek okán mérlegelnie kell adott projektkontextusban a feladat- és a humánorientált magatartásforma arányát. Viszont kérdés ennek tudatosulása és gyakorlatban való megnyilvánulása. Tekintettel a feltételezés komplexitására több tényezőtől függ.

- *személyes kompetenciák*: akik rendelkeznek a nemzetközi szervezetek által kiemelt kompetenciák többségével és készség szintűvé

fejlesztették, valószínűsíthetően alkalmazzák a magatartásformákkal járó eszközöket tevékenységükben;

- *agilis szemlélet*: a tudatosan, de akár a tudattalanul alkalmazók szintén magukénak érzik ezt a kettősséget.

Összességében azoknál a projektmenedzsereknél jellemző nézőpont ez, akik törekednek a kiegyensúlyozott munkára és mindent meg is tesznek ennek érdekében. Az ismertetett kutatások eredményei tekintetében nem jelentkezik náluk a projekt tervezetteknek nem megfelelő megvalósítása, nincs sikertelenség, magas fokú a személyes kommunikáció és így nem jellemző a projektet veszélyeztető konfliktus, rendelkeznek szaktudással vagy olyan tapasztalati úton szerzett ismeretekkel, amelyek alkalmassá teszik őket a feladat ellátására.

3.2. Vizsgálati minta bemutatása

A kérdőív összeállításánál az volt az alapvető cél, hogy olyan személyek töltsék, akik tevékenységében jelen van a projektmenedzsment. Ahhoz, hogy ezzel a kérdőív kitöltő is szembesüljön a felkérésben az alábbiak szerint kerül lehatárolásra az alkalmasság: „*Projektmenedzserként egyszerre vagyok képes*

- *Komplex feladatokat menedzselni*
- *Meghatározott idő- és költségkereten belül*
- *Munkacsoportot koordinálva*
- *Egy kitűzött cél érdekében.*” [1. sz. melléklet: Felhasznált kérdőív]

Az alapsokaság összetételét tekintve, 103 fő által alkotott, változatos, homogén csoport, amely létszámát tekintve az érvényes kutatási mintának megfelel (Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet szabályzata szerint minimum 100 fő). A kutatásban részt vett személyekről elsődlegesen tevékenységükre irányuló kérdőív készült, amelyben bevezetésként történt az alábbi kérdéskörök mentén felmérés:

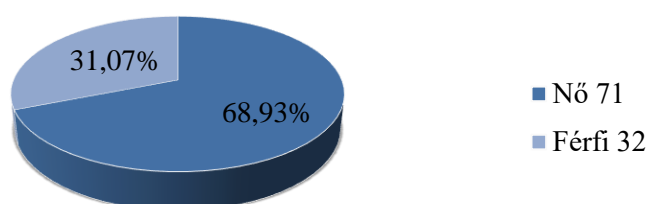
- *Demográfia* adatok: *nem* (nő és férfi arány), *életkor*, *iskolai végzettség* (középfiskolai – gimnázium, szakközép, technikum; érettségire épülő szakképzés; felsőfokú szakképzés; főiskolai/egyetemi diploma, posztgraduális képzés), *projektmenedzsment ismeretek* (ismereteket megszerzése iskolarendszeren belül vagy kívül szereztem, autodidakta tanulás, munka során sajátítottam gyakorlat).
- *Szervezeti* adatok: *projektmenedzsment a szervezeten belüli ellátásának módja* (elkülönített szervezeti egység főtevékenysége vagy szervezeti egységen belül résztvékenység), *projektmenedzsment tevékenység ellátása eljárásrendje* (önállóan kialakított eljárásrend vagy standard módszertan vagy egyéni munkamódszer szerint), *munkáltató szektor típusa* (gazdasági, nonprofit szektor, közszféra, egyéb), *szakterület* (nemzetgazdasági ágazat) szerint.

Ezek figyelembe vételével az alapsokaság az alábbiak szerint jellemezhető azzal, hogy felmérésre kerülnek szegmentálási lehetőségek a hipotézisekhez elemzéséhez.

3.2.1. Demográfia ismérvek

Az első kérdés a válaszadók nemek szerinti megoszlására adott választ. Döntő többség, azaz 68,9%-a nő (5. ábra), de ebből téves és félrevezető lenne azt a következtetést tenni, hogy a munkakört elsődlegesen nők látják el. Továbbá ez az arány nem ad lehetőséget nemek szerinti összehasonlíthatóságra.

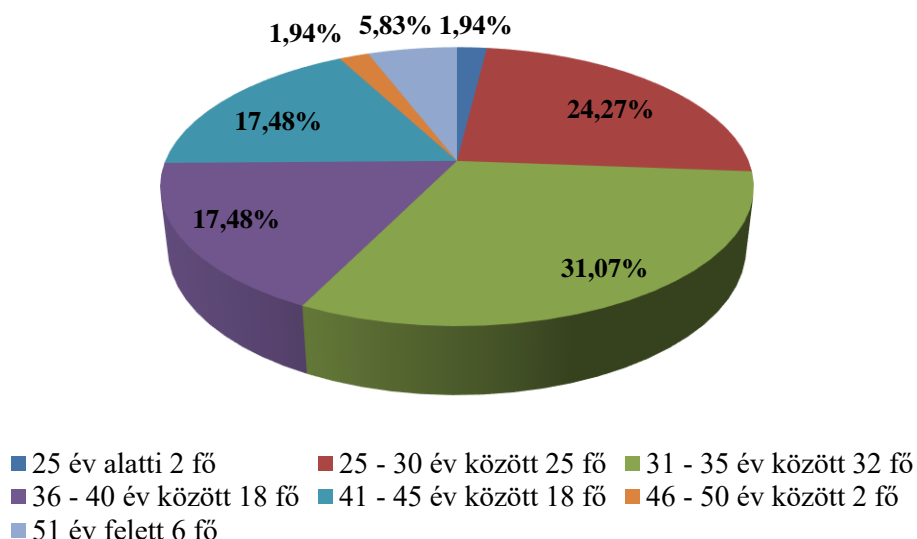
Válaszadók nemek szerinti megoszlása



5. ábra: Válaszadók nemek szerinti megoszlása, Forrás: saját kutatás 2017, N= 103

A második kérdés irányult a résztvevők életkorára (6. ábra). Összesen hét kategória került meghatározásra, feltételezve azt, hogy alkalmas lesz a minta az effajta szegmentálásra.

Válaszadók korcsoportok szerinti megoszlása



6. ábra: Válaszadók korcsoportok szerinti megoszlása, Forrás: saját kutatás 2017, N= 103

Elsőre nem elvetendő csoportosítási lehetőség, de mielőtt meghatározásra kerülnének a korcsoportok, szükséges a több kérdést is áttekinteni, amelyek ugyanúgy lehetőséget adnának kategorizálásra.

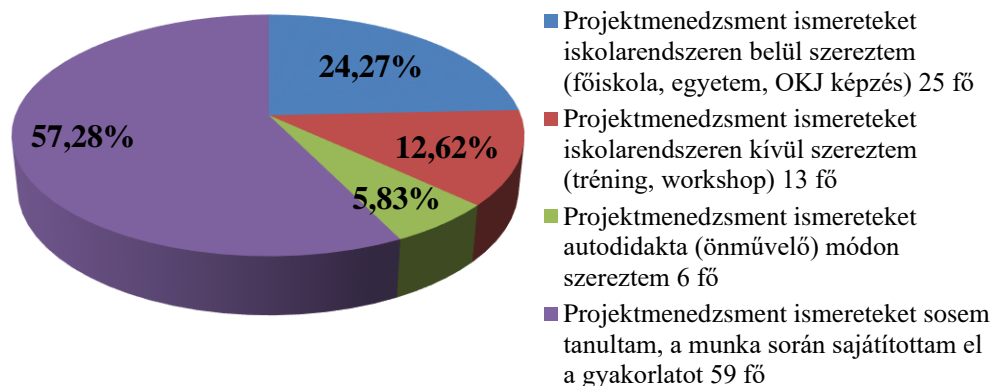
A következő kérdésnél feltételezett volt a minimális megoszlás alakulása a válaszlehetőségek között. Az iskolai végzettség alapján projektmenedzseri tevékenységet szignifikáns mértékben legalább felsőoktatásban szerzett képesítéssel („főiskolai/egyetemi diploma, posztgraduális képzés” – 95,15%) rendelkezők (4. sz. táblázat) látnak el.

4. sz. táblázat: Válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása, Forrás: saját kutatás 2017, N= 103

Válasz	Fő	Megoszlás
középszkolai (gimnázium, szakközép, technikum)	1	0,97%
érettségire épülő szakképzés	1	0,97%
felsőfokú szakképzés	3	2,91%
főiskolai/egyetemi diploma, posztgraduális képzés	98	95,15%

Demográfiai adatként került elsőre számba vételre a projektmenedzsment ismeretek elsajátításának módja (7. ábra). A válaszadók között döntő többségben (57,28%) vannak azok, akik gyakorlati úton tettek szert projektmenedzsment ismereteikre és különösebben képzési keretekben nem alapozták meg tudásukat. Másodsorban jellemző az iskolarendszeren belüli oktatásban részvétel (24,27%), aztán az iskolarendszeren kívüli és végül az önálló tanulás.

Projektmenedzsment ismeretek elsajátításának módja



7. ábra: Projektmenedzsment ismeretek elsajátításának módja, Forrás: saját kutatás 2017, N= 103

A végzettséghez képest itt nagyobb megoszlás keletkezett és a hipotézisek alkalmával szem előtt tartandó szempont.

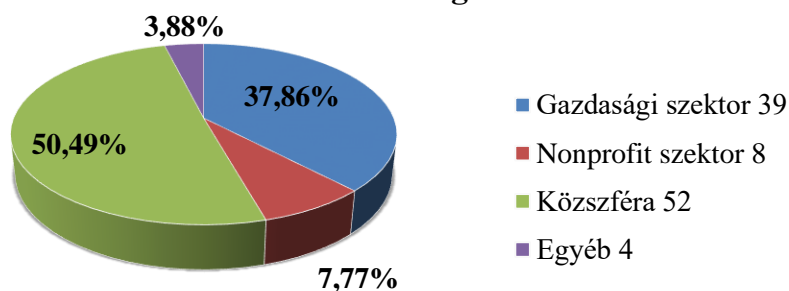
3.2.2. Szervezeti háttérrel érintő információk

Az alapvető demográfiai adatok vizsgálatát követően szükséges némi áttekintést tenni a szervezeti háttér szempontjára is. Összefüggést a kérdőívben az alábbi kérdések támogatták:

- *Mi a kérdőívet kitöltő munkáltató szektorának típusa?*
- *A kérdőívet kitöltő milyen szakterületen dolgozik (nemzetgazdasági ágazat szerint)?*
- *Hogyan működik a projektmenedzsment a szervezetben belül?*
- *Hogyan történik a projektmenedzsment tevékenység ellátása?*

A minta alapján sajnos nem lehet messzemenő következtetéseket levonni szektortípusokra vonatkoztatva, hiszen a válaszadók többsége a közszférában (8. ábra) dolgozott a kérdőív kitölthetőségének idején.

Érintett munkáltató szektorok megoszlása



8. ábra: Érintett munkáltató szektorok megoszlása, Forrás: saját kutatás 2017, N= 103

A 2/a. sz. mellékletet képező *Összefüggés szervezeti háttérinformációk között* című keresztábra prezentálja a mintából származó adatok kapcsolatrendszerét.

A *gazdasági szféra* (37,86%) esetében a megkérdezettek válaszaik szerint többnyire nem különül el a *projektmenedzsment tevékenység* szervezeti egységként, *résztevékenységként* domborodik ki (teljes mintához viszonyítva 28,16%). A projektmenedzsment pedig főként egyéni munkamódszer szerint látják el feladataikat,

a standard eljárások előfordulása szinte nem is vizsgálható. Nagyobb mintában valószínűleg jobban látható lenne az a eset, amely a rendelkezésre álló összetételben kirajzolódott: az „*információ, kommunikáció*” szakterületen azonos arányban (teljes mintához viszonyítva 2,91 – 2,91%) jelent meg a projektmenedzsment, mint különálló szervezeti tevékenység, és mint szervezeti egységen belüli résztevékenység. A szakterületre kitekintve következtethetnék ennek érvényesülésére, de a minta nem alkalmas ennek megalapozására.

A legnagyobb – a minta viszonylatában reprezentatívnak minősíthető – mértékben érintett munkáltató szektor a *közszféra* (50,49%). A teljes mintához egyeztetve egyenlő arányban mutatható ki a projektmenedzsment szervezeti szinten történő megítélése. A válaszok alapján az esetek felében (teljes mintához viszonyítva 25,24 – 25,24%) a projektmenedzsment tevékenységet *elkülönített szervezeti keretek között* végzik, a másik felében *résztevékenységként*. A mintában szignifikáns a *közigazgatás* – mint általános értelemben vett nemzetgazdasági ágazat – megnyilvánulása ebben a kérdéskörben, hiszen képet ad a projektmenedzsment helyéről a menedzsment tevékenységek között. A teljes mintához viszonyítva az „*Önállóan kialakított eljárásrend szerint*” végzett projektmenedzsment szintén ebben a szektorban kiemelkedő, hiszen a válaszadók 33,01%-a nyilatkozott erről. Emellett előfordul az egyéni munkamódszer és egy-egy válasz erejéig a standard eljárásrend.

A *Nonprofit szektor* és az *Egyéb* kategória nem jelentős a mintában és a válaszok sem engednek feltételezéseket tenni a témában. Ennek tükrében a munkáltatói szektorok alapján félrevezető lenne a szegmentálás, érdemesebb a minta összetételét egy egységként kezelni.

A bemutatott szervezeti keretek után a projektmenedzsment ismereteit szakterületi aspektusban is szükséges vizsgálni. Elsődlegesen a munkavégzéshez szükséges tudás elsajátításának módja merült fel, mint tisztázandó kérdés. Feltételezés lehetne, hogy adott szakterülettől független, hogy a projektmenedzsment kompetenciái képzési keretek – beleértve az iskolarendszeren belüli és kívüli lehetőségek – között szerzett szakértelmen alapulnak. A minta nem igazolta ezt a feltevést (5. sz. táblázat). A válaszadók több, mint fele (57,28%) arról nyilatkozott, hogy *feladatai ellátása alatt szerzett projektmenedzsment ismereteket és azelőtt nem tanulta*. Ehhez képest másodlagosan jellemző (teljes mintához viszonyítva 36,89%) az iskolarendszeren belül vagy kívül elsajátított tudás.

5. sz. táblázat: Projektmenedzsment ismeretek elsajátításának módjának megoszlása nemzetgazdasági ágazatok szerint, Forrás: saját kutatás 2017, N= 103

		Projektmenedzsment ismeretek elsajátításának módja				
		Projektmenedzsment ismereteket iskolarendszeren belül szereztem (főiskola, egyetem, OKJ képzés)	Projektmenedzsment ismereteket iskolarendszeren kívül szereztem (tréning, workshop)	Projektmenedzsment ismereteket autodidakta (önművelő) módon szereztem	Projektmenedzsment ismereteket sosem tanultam, a munka során sajátítottam el a gyakorlatot	Összesen (%)
Nemzetgazdasági ágazatok	feldolgozóipar	0,00	0,00	0,00	0,97	0,97
	adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	0,97	0,00	0,00	0,97	1,94
	egyéb szolgáltatás	4,85	0,00	0,00	4,85	9,71
	építőipar	0,97	0,00	0,97	0,97	2,91
	humán-egészségügyi, szociális ellátás	0,00	1,94	0,00	2,91	4,85
	információ, kommunikáció	1,94	1,94	0,97	1,94	6,80
	kereskedelem, gépjárműjavítás	0,00	0,00	0,97	4,85	5,83
	közigazgatás	6,80	1,94	0,00	20,39	29,13
	művészet, szórakoztatás, szabadidő	0,00	0,97	0,00	1,94	2,91
	oktatás	4,85	3,88	0,00	5,83	14,56
	pénzügyi, biztosítási tevékenység	0,00	0,97	0,00	2,91	3,88
	szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	3,88	0,00	1,94	7,77	13,59
	vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés	0,00	0,97	0,97	0,97	2,91
	Összesen	24,27	12,62	5,83	57,28	100,00

A válaszadók összetétele alapozza meg azt a megállapítást, miszerint a *közigazgatásban* nem előírás releváns képzettség a tevékenység ellátásához. Az ágazatokat elemezve ezen a területen kiugróan magas az „on-the-job” tapasztalatszerzés. A kialakított eljárásrend biztosíthatja a felmerülő feladatok teljesítését és nem teszi szükségessé különösebb elméleti ismeretek alkalmazását.

Összességében ez az eredmény teret enged annak az elgondolásnak, hogy projektmenedzsernek lenni nem kizárólag szerzett elméleti tudás alapon lehetséges. Ezért kell annak elemzése, milyen kompetenciák jellemzőek a válaszadók körében.

3.2.3. Demográfiai és szervezeti ismérvek összevetése

A minta demográfiai és szervezeti háttér szempontú kérdéskörében utolsó összevetésként kapcsolódás keresése volt a cél életkor – nem – ismeret – tevékenység ellátásának eljárásrendje viszonylatában. Ennek eredményét a 2/b. sz. mellékletet képező *Összefüggés demográfiai és szervezeti ismérvek között* című keresztábra mutatja be.

Ebben a szempontrendszerben még egyszer alátámasztható a *tevékenység ellátásának eljárásrendje* nézőpontjából a valószínűség alábbi sorrendje: (1) *Önállóan kialakított eljárásrend szerint (pl: saját szabályzat)*, (2) *Egyéni munkamódszer szerint (nincs közös eljárásrend, egyénileg szabadon kialakítható)*, (3) *Standard módszertan szerint (pl: PRINCE, Scrum)*. Utóbbi életkor szerinti előfordulása 25 – 40 év közöttiekénél jellemző. Annak az elképzelésnek ad ez teret, miszerint a projektmenedzsment standard módszerei nehezen adaptálhatók vagy elérhetők bárki számára. A 25 – 45 év közötti korcsoportok esetében támpontot ad a tevékenység ellátásához a szervezeti szinten kialakított eljárásrend, ezért számukra elegendő a gyakorlat szerzése.

3.3. A vizsgálati módszerek bemutatása

Kutatásomhoz legalkalmasabb módszernek a kérdőíves vizsgálatot tartottam, mert általa lehetőség nyílt komplexitásában rálátni a témára. A kérdőív kizárólag zárt kérdésekből állt, azaz (1) szelektív válaszlehetőségek közötti választásra, valamint (2) Likert-skála szerinti értékelésre szűkült. Ezzel az volt a cél, hogy kizárhatók legyenek azok feleletek, amelyek a kitöltött kérdőív kizárására alkalmasak. Emellett az is irányadó volt, hogy korábbi kutatások hasonló elv alapján folytatódtak le.

A kérdőív felépítése alapvetően a téma körüljárását szolgálta, különösebb demográfiai és egyéb szempontok nem kerültek hangsúlyozásra, csak annyira, hogy a vizsgálati minta jellemezhetővé váljon. A kérdések kategorizálásával az alábbi egységek szerint vázolható fel a kérdőív:

1. rész – Demográfia

- 1) Nem
- 2) Életkor
- 3) Iskolai végzettség
- 4) Projektmenedzsment ismeretek

2. rész - Szervezet

- 1) Projektmenedzsment a szervezeten belül
- 2) Projektmenedzsment tevékenység ellátása
- 3) Munkáltató szektor típusa
- 4) Szakterület (nemzetgazdasági ágazat szerint)

3. rész - Munkaköri sajátosságok

- 1) Az általam párhuzamosan menedzselt projektek száma
- 2) Az általam párhuzamosan menedzselt projektek szakterületi komplexitása (eszköz beszerzés/ közlekedésfejlesztés/ építészeti/ szociális stb.)
- 3) A tevékenység ellátásának időigénye

4. rész - Projektmenedzseri tevékenység jellemzése

Az 1 – 3. rész viszonylatában összesen 11 darab feleletválasztós kérdést, a 4. résszel kapcsolatban 34 darab Likert-skála (1-Egyáltalán nem jellemző, 2-Többnyire nem jellemző, 3-Jellemző, 4-Többnyire jellemző, 5-Teljes mértékben jellemző) szerint értékelhető állítást tartalmazott az űrlap.

Az így összeállított kérdéslista alkalmas lett Microsoft Excel programban való elemzésre. A vizsgálathoz ingyenesen elérhető ANALYSIS TOOLPAK bővítmény letöltése is szükséges volt. Mindezek által pedig lehetővé vált keresztábrák kialakítása a hipotéziseknek alárendelve, leíró statisztikák készítésére különböző szempontok egybevetéséhez és korrelációanalízisre az egyes állítások közötti kapcsolat felderítéséhez.

3.4. A vizsgálat körülményeinek, helyszínének bemutatása

A kérdezés folyamata online módon, a GOOGLE által fejlesztett kérdőív-felület segítségével történt. Az előző fejezetben bemutatásra került, hogy milyen bevezetés mellett lettek felkérve a válaszadók a kitöltésre. Ezzel jelentősen leszűkült a potenciális célcsoport száma és elérésük is gondosabb munkát igényelt. Ettől függetlenül fontos szempont volt, hogy a válaszadók anonimek maradjanak.

Tekintettel a Facebook lehetőségeire, ismeretségi körben került elsődlegesen továbbításra a kérdőív elérhetősége, a nagyobb kapcsolati körrel rendelkező és a szakterületen tevékenykedő ismerősök külön is felkértek voltak az online elérhetőség továbbításában. Ezt követően olyan fórumoknak lett elküldve a kitöltésre irányuló megkeresés, amelyeknek követői alkalmasak voltak a minta bővítésére: PMSZ - Magyar Projektmenedzsment Szövetség, EU Pályázati Portál, Építéstudományi Egyesület, HR Portal, PMI Budapest, Magyar Tagozat stb.

Ezzel párhuzamosan történtek közvetlenebb, elektronikus módon (e-mail) felkérések önkormányzatok projektmenedzsmenttel foglalkozó szervezeti egységei, szakmai szövetségek (Fővállalkozók Magyarországi Szövetsége, Magyar TDM Szövetség, HTE, Magyar Projektmenedzsment Szövetség stb.), valamint a szakmai közösségekben aktívan tevékenykedő szervezetek (Agile Human, HÉTFA Nemzetközi Projektiroda, Sprint Consulting Kft., Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület stb.) felé. Több pozitív, szakmai szempontú visszajelzés érkezett így a kérdőívvel kapcsolatban. Ezért a jövőben érdemes lenne ezek mentén újragondolni a kutatást és szélesebb körben elvégezni.

Ettől függetlenül sikerült, mindösszesen két hét leforgása alatt 2017 márciusában, szert tenni a Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet követelményének megfelelő vizsgálati mintára. A kritérium 100 fő, mely a kutatási témát tekintve nehezen teljesíthetőnek tűnt, de végül 103 fő támogatta válaszával a felmérést.

3.5. Eredmények

3.5.1. Hipotézis 1. vizsgálata: A folyamatos fejlődést és az önreflexiót fontosnak tartó projektmenedzserek valamilyen projektvezetési eljárás szerint végzik tevékenységüket

A vizsgálati minta bemutatásánál az a következtetés volt levonható, hogy nem lehet egyértelmű szegmensekre bontani a mintát a hipotézisek vizsgálatához, ezért egyenként kellett megvizsgálni a kérdőív bevezető kérdéseinek kapcsolatát.

A hipotézis-elemzés az alábbi szempontok alapján történt:

- 1) Projektmenedzsment ismeretek szerzésének áttekintése nemek viszonylatában;
- 2) Szervezeti keretek, eljárásmodok és ismeretek kapcsolata;
- 3) A folyamatos fejlődés és önreflexió szolgálatába csoportosítható állítások elemzése, általuk a hajlandóság felmérése.

Első lépésként tehát projektmenedzsment ismeret elsajátítása módjainak nemek szerinti megoszlását szükséges áttekinteni. Ehhez az alábbi keresztábra nyújt támogatást (6. sz. táblázat).

6. sz. táblázat: Projektmenedzsment ismeretek elsajátításának módjának megoszlása nemek szerint, Forrás: saját kutatás 2017, N= 103

	Férfi			Nő		
	darab	megoszlás (%)		darab	megoszlás (%)	
		férfiak	minta		nők	minta
Projektmenedzsment ismereteket iskolarendszereken belül szereztem (főiskola, egyetem, OKJ képzés)	6	18,75	5,83	19	26,76	18,45
Projektmenedzsment ismereteket iskolarendszereken kívül szereztem (tréning, workshop)	3	9,38	2,91	10	14,08	9,71
Projektmenedzsment ismereteket autodidakta (önművelő) módon szereztem	4	12,50	3,88	2	2,82	1,94
Projektmenedzsment ismereteket sosem tanultam, a munka során sajátítottam el a gyakorlatot	19	59,38	18,45	40	56,34	38,83
Összesen	32,00	100,00	31,07	71,00	100,00	68,93

Nemtől függetlenül magas az aránya (összesen 57,28%) azoknak a mintában, akik projektmenedzsment ismereteiket kizárólag gyakorlat során sajátították el. Ehhez képest a nemek közötti adatok már több eltérést mutatnak megoszlás tekintetében.

A férfiaknál a gyakorlati ismeretszerzés kiugróan a leggyakoribb módszer (59,38%). Ezzel szemben az iskolarendszeren belüli (18,75%) és kívül (9,38%) tudás-elsajátítás alacsonynak tekinthető és nem sokban különbözik az autodidakta módtól. Téves lenne ebből végkövetkeztetést tenni, tekintettel az alapsokaság méretére, de nem elhanyagolandó a későbbiekben szem előtt tartani, mint háttértényező.

A nők esetében némileg másként alakult az összkép. Figyelembe véve azt, hogy a válaszadók 68,9%-a nő, a férfiakkal szemben több lehetőség van tanulás megállapítására. Ebben a nézőpontban az iskolarendszeren belül vagy kívül szerzett hozzáértés már nagyobb arányban jellemző: a nők között összesen 40,84%, a teljes minta tekintetében összesen 28,16%.

Második lépésként szervezeti keretek szemszögéből érdemes megnézni milyen összefüggések tapasztalhatók a mintában. 39 darab „Elkülönített szervezeti egység főtevékenysége” és 64 darab „Szervezeti egységen belül résztvevénység” válasz áll rendelkezésre ehhez (7. sz. táblázat).

7. sz. táblázat: Projektmenedzsment ismeretek elsajátítása módjának és a szervezeti keretek összefüggése, Forrás: saját kutatás 2017, N= 103

	Elkülönített szervezeti egység főtevékenysége (n ₁ = 39)						Szervezeti egységen belül résztvevénység (n ₂ = 64)					
	Önállóan kialakított eljárásrend szerint (pl: saját szabályzat)		Standard módszertan szerint (pl: PRINCE, Scrum)		Egyéni munkamódszer szerint (nincs közös eljárásrend, egyénileg szabadon kialakítható)		Önállóan kialakított eljárásrend szerint (pl: saját szabályzat)		Standard módszertan szerint (pl: PRINCE, Scrum)		Egyéni munkamódszer szerint (nincs közös eljárásrend, egyénileg szabadon kialakítható)	
	darab	meg- oszlás (%)	darab	meg- oszlás (%)	darab	meg- oszlás (%)	darab	meg- oszlás (%)	darab	meg- oszlás (%)	darab	meg- oszlás (%)
Projektmenedzsment ismereteket iskolarendszeren belül szereztem (főiskola, egyetem, OKJ képzés)	6	15,4	1	2,56	1	2,56	4	6,25	2	3,13	11	17,19
Projektmenedzsment ismereteket iskolarendszeren kívül szereztem (tréning, workshop)	5	12,82	1	2,56	0	0,00	3	4,69	2	3,13	2	3,13
Projektmenedzsment ismereteket autodidakta (önművelő) módon szereztem	1	2,56	0	0,00	1	2,56	1	1,56	0	0,00	3	4,69
Projektmenedzsment ismereteket sosem tanultam, a munka során sajátítottam el a gyakorlatot	16	41,03	0	0,00	7	17,95	21	32,81	1	1,56	14	21,88
Összesen (eljárásrend)	28	71,79	2	5,13	9	23,08	29	45,31	5	7,81	30	46,88
Összesen (működés, %)	37,86						62,14					

Az olyan szervezetekben, ahol elkülönített szervezeti egység keretein belül látják el a projektmenedzsment tevékenységet, ott szignifikáns (71,79%), hogy

szervezeti szinten kialakított eljárásrend szerint látják el azt. Elenyésző, ahol standard módszert alkalmaznának (5,13%), de előfordul az egyéni munkavégzés (23,08%).

Ennek mentén továbbhaladva, a minta alapján lehetőség van megvizsgálni, hogyan alakulnak a megoszlások olyan környezetben, ahol résztvevénységként van jelen a projektmenedzsment és eljárásrend (önálló vagy standard) vagy egyéni munkamódszer érvényesül. A 64 eseten belül 45,31%-ot tesz ki az önálló eljárásrend és 46,88%-ot az egyéni munkamódszer szerinti munkavégzés. Igazolt (56,25%) a tény, hogy az ismeretek gyakorlatból származnak, de összességében a különböző tanulási lehetőségek sincsenek sokkal kisebb arányban (43,75%). Utóbbi összefüggés pedig megoszlását tekintve majdnem hasonló eredményt produkált az olyan szervezeti háttérhez képest, ahol önálló szervezeti egységként folyik a projektmenedzsment (41,02%).

Harmadik lépésben célszerű áttekinteni, hogy az állítások közül milyen eredmények szűrhetők le. Alapvetően annak kimutatása szükséges, hogy a két kritérium (folyamatos fejlődés és önreflexió) kapcsán hogyan értékelték magukat a projektmenedzserek. Az elemzéshez a kérdőív alábbi állításai kerültek figyelembe vételre:

Önreflexió: (1) *„Fontosnak tartom, hogy közvetlen visszajelzést kapjak a munkám minőségéről.”*; (2) *„Beismerem és felvállalom, ha hibázom a munka során.”*; (3) *„Adott munkafázis után szentelek időt a tapasztalatok összegzésére.”*

Folyamatos fejlődés: (1) *„Fontosnak tartom, hogy rálátásom legyen az adott témára.”*; (2) *„Szívesen veszek részt önfejlesztő tréningen, ha alkalmam adódik rá.”* (3) *„Új kihívásokat keresek a munkáim során.”*

Az 8. sz. táblázat a válaszok gyakoriságát mutatja be. Látható, hogy a hat állításból öt esetében leggyakrabban a *„Többnyire jellemző”* és *„Teljes mértékben jellemző”* válasz fordult elő az állítások kapcsán, a teljes mintához viszonyítva 64,08 – 89,32%-ot tettek ki. Összességében – a zölddel jelölt adatokra alapozva – szignifikáns.

8. sz. táblázat: Összefüggés önreflexióra és folyamatos fejlődésre irányuló állítások között, Forrás: saját kutatás 2017, N= 103

		Egyáltalán nem jellemző		Többnyire nem jellemző		Jellemző		Többnyire jellemző		Teljes mértékben jellemző		Várható érték	Szórás
		darab	megoszlás (%)	darab	megoszlás (%)	darab	megoszlás (%)	darab	megoszlás (%)	darab	megoszlás (%)		
Önreflexió	Fontosnak tartom, hogy közvetlen visszajelzést kapjak a munkám minőségéről.	2	1,94	8	7,77	22	21,36	38	36,89	33	32,04	3,8932	1,00891
	Beismerem és felvállalom, ha hibázom a munka során.	2	1,94	3	2,91	15	14,56	38	36,89	45	43,69	4,1748	0,9228
	Adott munkafázis után szentelek időt a tapasztalatok összegzésére.	2	1,94	16	15,53	33	32,04	36	34,95	16	15,53	3,4660	0,9982
Fejlődés	Fontosnak tartom, hogy rálátásom legyen az adott témára.	2	1,94	3	2,91	6	5,83	38	36,89	54	52,43	4,3495	0,8712
	Szívesen veszek részt önfejlesztő tréningen, ha alkalmam adódik rá.	6	5,83	10	9,71	19	18,45	26	25,24	42	40,78	3,8544	1,2240
	Új kihívásokat keresek a munkám során.	2	1,94	7	6,80	28	27,18	33	32,04	33	32,04	3,8544	1,0137

Kivételt ez alól az „Adott munkafázis után szentelek időt a tapasztalatok összegzésére.” képezett. Az agilis szemléletmód szempontjából ennek fontos tényezőnek kellene lenni, de a minta etekintetben nem produkálta azt a szignifikáns szintet, mint a többi vizsgált szempontnál. Ennek magyarázatául szolgálhat a korrelációanalízis, amely azt mutatja, hogy ebben az egy esetben tapasztalható gyengébb kapcsolat az összes többivel összefüggésben (9. sz. táblázat).

9. sz. táblázat: Korrelációanalízis folyamatos fejlődés és önreflexió szempontjából, Forrás: saját kutatás 2017, N= 103

	Fontosnak tartom, hogy rálátásom legyen az adott témára.	Beismerem és felvállalom, ha hibázom a munka során.	Adott munkafázis után szentelek időt a tapasztalatok összegzésére.	Fontosnak tartom, hogy közvetlen visszajelzést kapjak munkám minőségéről.	Szívesen veszek részt önfejlesztő tréningen, ha alkalmam adódik rá.	Új kihívásokat keresek a munkám során.
Fontosnak tartom, hogy rálátásom legyen az adott témára.	1,0000					
Beismerem és felvállalom, ha hibázom a munka során.	0,5696	1,0000				
Adott munkafázis után szentelek időt a tapasztalatok összegzésére.	0,1378	0,4003	1,0000			
Fontosnak tartom, hogy közvetlen visszajelzést kapjak a munkám minőségéről.	0,5448	0,6521	0,2933	1,0000		
Szívesen veszek részt önfejlesztő tréningen, ha alkalmam adódik rá.	0,3148	0,3526	0,4252	0,4239	1,0000	
Új kihívásokat keresek a munkám során.	0,3579	0,3629	0,4553	0,3489	0,6544	1,0000

A korrelációanalízis rámutatott arra, hogy a témakör elemzéséhez kiválasztott állítások összességében alkalmasak arra, hogy összefüggésükben szembeállításra

kerüljenek a „*Hogyan történik a projektmenedzsment tevékenység ellátása?*” kérdésre adott válaszokkal. Az eredményt a 10. sz. táblázat prezentálja.

10. sz. táblázat: Összefüggés a folyamatos fejlődésre és önreflexióra hajlandóság és az alkalmazott eljárásrend között, Forrás: saját kutatás 2017, N= 103

		Többnyire jellemző		Teljes mértékben jellemző		Önállóan kialakított eljárásrend szerint (pl: saját szabályzat)		Standard módszertan szerint (pl: PRINCE, Scrum)		Egyéni munkamódszer szerint (nincs közös eljárásrend, egyénileg szabadon kialakítható)	
		darab	megoszlás (%)	darab	megoszlás (%)	darab	megoszlás (%)	darab	megoszlás (%)	darab	megoszlás (%)
Önreflexió	Fontosnak tartom, hogy közvetlen visszajelzést kapjak a munkám minőségéről.	38	36,89	33	32,04	39	37,86	6	5,83	26	25,24
	Beismerem és felvállalom, ha hibázom a munka során.	38	36,89	45	43,69	47	45,63	7	6,80	29	28,16
Fejlődés	Fontosnak tartom, hogy rákátásom legyen az adott témára.	38	36,89	54	52,43	52	50,49	6	5,83	34	33,01
	Szívesen veszek részt önfélesztő tréningen, ha alkalmam adódik rá.	26	25,24	42	40,78	36	34,95	7	6,80	25	24,27
	Új kihívásokat keresek a munkám során.	33	32,04	33	32,04	32	31,07	7	6,80	27	26,21

Ebben az összefüggés vizsgálatban az Önreflexió tekintetében az „*Adott munkafázis után szentelek időt a tapasztalatok összegzésére.*” állítás kiemelésre került és kizárólag azok a válaszok lettek figyelembe véve, ahol a „*Többnyire jellemző*” és a „*Teljes mértékben jellemző*” értékelés volt döntő többségben (legalább 66%) a teljes minta viszonylatában. Ez alapján lett látható, hogy az önreflexió és fejlődés többnyire az Önállóan kialakított eljárásrenddel van összefüggésben és másodsorban az egyéni munkamódszerrel.

3.5.2. Hipotézis 2. vizsgálata: Több agilis projektvezetési eszköz alkalmazásával érhető el hatékonyabb munkafolyamat

A hipotézis-elemzést ebben az esetben a következő szerint célszerű elvégezni:

- 1) Háttérkutatás, azaz vizsgálandó a projektmenedzserek munkaterheltségének vizsgálata.
- 2) A menedzselt projektek száma és az időszükséglet vonatkozásának demográfiai szempontú áttekintése.
- 3) Az agilis szemlélet fő irányvonalai mentén a hozzájuk rendelhető állításokra érkezett válaszok megoszlásának és korrelációjának vizsgálata.

Ennek megfelelően az első lépésben a párhuzamosan menedzselt projektek száma és azok komplexitása került összehasonlításra (11. sz. táblázat), mivel a kérdőív összeállításakor szempont volt olyan kérdések megfogalmazása, amelyeknek célja a projektmenedzserek munkaterheltségének felmérése. Ezért kérdés irányult a párhuzamosan menedzselt projektek számára, azok szakterületi komplexitására (eszköz beszerzés/ közlekedésfejlesztés/ építészet/ szociális stb.) és a tevékenység ellátásának időigényére.

11. sz. táblázat: Összefüggések a párhuzamosan menedzselt projektek között, Forrás: saját kutatás 2017, N= 103

		Az általam párhuzamosan menedzselt projektek szakterületi komplexitása						
		1 - 2 szakterületi érintettség		3 - 5 szakterületi érintettség		5 szakterületi érintettség feletti		megoszlás (%)
		darab	megoszlás (%)	darab	megoszlás (%)	darab	megoszlás (%)	
Az általam párhuzamosan menedzselt projektek száma	1 - 2 darab	14	13,59	4	3,88	3	2,91	20,39
	3 - 5 darab	19	18,45	19	18,45	2	1,94	38,83
	6 - 10 darab	6	5,83	11	10,68	0	0,00	16,50
	10 darab felett	7	6,80	10	9,71	8	7,77	24,27
	megoszlás (%)	44,66		42,72		12,62		100,00

Az így keletkezett keresztábra alapján megállapítható, hogy a mintát képező projektmenedzserek esetében a többség (59,22%) maximum öt darab projektet

menedzsel párhuzamosan, amelyek többnyire egy-két szakterületet ölelnek fel (teljes mintához viszonyítva 32,04%) vagy némileg komplexebbek, mert akár öt szakterületet is érinthetnek (teljes mintához viszonyítva 22,33%).

A másik nagyobb halmazt azok képviselik, akik legalább hat projektet menedzselnek párhuzamosan (40,78%). Az esetükben magas arányt képeznek (teljes mintához viszonyítva 28,16%) azok, akik legalább három szakterületi érintettséget kezelnek egyszerre tevékenységük során. Ez minden bizonnyal magas fokú koncentrációt igényel és leterheltséget jelent. Ezért érdemes górcső alávenni a párhuzamosan menedzselte projektek számát a szükséges időráfordítás szemszögéből, némi demográfiai kitekintéssel.

Annak ellenére, hogy a „3.2.1. Demográfia ismérvek” fejezetben elvetésre került a nemek szerinti csoportosíthatósága a mintának, érdemes ebben az esetben kitekintést tenni erre a szempontra. Először az alapsokaságból a férfiak csoportját (32 fő) érdemes megvizsgálni.

12. sz. táblázat: Munkaterheltség a projektmenedzsment ismeretek elsajátításának összefüggése a férfiaknál, Forrás: saját kutatás 2017, N= 103

		Férfi								meg- oszlás (%)
		Projektmenedzsment ismereteket iskolarendszeren belül szereztem (főiskola, egyetem, OKJ képzés)		Projektmenedzsment ismereteket iskolarendszeren kívül szereztem (tréning, workshop)		Projektmenedzsment ismereteket autodidakta (önművelő) módon szereztem		Projektmenedzsment ismereteket sosem tanultam, a munka során sajátítottam e a gyakorlatot		
Menedzselte projektek száma	A tevékenység ellátásának időigénye	darab	meg- oszlás (%)	darab	meg- oszlás (%)	darab	meg- oszlás (%)	darab	meg- oszlás (%)	
1 - 2 darab	Kizárólag munkaidőn belül teljesíthető	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
	Többnyire munkaidőn belül teljesíthető	1	0,97	0	0,00	0	0,00	2	1,94	2,91
	Gyakran (heti rendszerességgel) csak túlóra vállalásával teljesíthető	0	0,00	1	0,97	0	0,00	1	0,97	1,94
3 - 5 darab	Kizárólag munkaidőn belül teljesíthető	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	1,94	1,94
	Többnyire munkaidőn belül teljesíthető	1	0,97	0	0,00	2	1,94	3	2,91	5,83
	Gyakran (heti rendszerességgel) csak túlóra vállalásával teljesíthető	2	1,94	0	0,00	1	0,97	4	3,88	6,80
6 - 10 darab	Kizárólag munkaidőn belül teljesíthető	0	0,00	0	0,00	1	0,97	0	0,00	0,97
	Többnyire munkaidőn belül teljesíthető	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
	Gyakran (heti rendszerességgel) csak túlóra vállalásával teljesíthető	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	1,94	1,94
10 darab felett	Kizárólag munkaidőn belül teljesíthető	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,97	0,97
	Többnyire munkaidőn belül teljesíthető	0	0,00	2	1,94	0	0,00	0	0,00	1,94
	Gyakran (heti rendszerességgel) csak túlóra vállalásával teljesíthető	2	1,94	0	0,00	0	0,00	4	3,88	5,83
megoszlás (%)		5,66		2,83		3,77		17,91		31,07

A 12. sz. táblázat eredményei a teljes mintához viszonyított megoszlást mutatják be. Ezek alapján elenyésző (összesen 4 fő, azaz 3,88%) azok száma, akik a

projektmenedzsment feladataikat képesek munkaidőn belül ellátni. A kivételes momentumot az jelenti ebben az arányban, hogy egy fő kivételével ismereteiket a gyakorlat során gyűjtötték.

Azok, akik úgy vélekedtek, hogy többnyire munkaidőn belül tudják feladataikat ellátni (10,68%) – egy fő kivételével – a menedzselt projektek száma nem haladja meg az öt darabot. Viszont ebben az esetben is többségben vannak a gyakorlati szakemberek az oktatásban résztvevőkkel szemben.

Azok a férfiak, akik heti rendszerességgel túlórának (16,50%), szintén többségben (11 fő) gyakorlati úton szerezték ismereteiket. Az elméleti előképzettség magyarázatot adhatna a túlóra szükségességére, ha nem lenne a férfiak csoportjában példa (6 fő) arra, hogy elméleti ismeretek birtokában ez nem fordulna elő. Ezért is van szükség áttekinteni, hogy a nők esetében ez hogyan alakul.

13. sz. táblázat: Munkaterheltség a projektmenedzsment ismeretek elsajátításának összefüggése a nőknél, Forrás: saját kutatás 2017, N= 103

Menedzselt projektek száma	A tevékenység ellátásának időigénye	Nő								megoszlás (%)
		Projektmenedzsment ismereteket iskolarendszeren belül szereztem (főiskola, egyetem, OKJ képzés)		Projektmenedzsment ismereteket iskolarendszeren kívül szereztem (tréning, workshop)		Projektmenedzsment ismereteket autodidakta (önművelő) módon szereztem		Projektmenedzsment ismereteket sosem tanultam, a munka során sajátítottam el a gyakorlatot		
		darab	megoszlás (%)	darab	megoszlás (%)	darab	megoszlás (%)	darab	megoszlás (%)	
1 - 2 darab	Kizárólag munkaidőn belül teljesíthető	4	3,88	0	0,00	0	0,00	1	0,97	4,85
	Többnyire munkaidőn belül teljesíthető	0	0,00	1	0,97	0	0,00	4	3,88	4,85
	Gyakran (heti rendszerességgel) csak túlóra vállalásával teljesíthető	2	1,94	1	0,97	0	0,00	3	2,91	5,83
3 - 5 darab	Kizárólag munkaidőn belül teljesíthető	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,97	0,97
	Többnyire munkaidőn belül teljesíthető	1	0,97	3	2,91	0	0,00	8	7,77	11,65
	Gyakran (heti rendszerességgel) csak túlóra vállalásával teljesíthető	5	4,85	2	1,94	0	0,00	5	4,85	11,65
6 - 10 darab	Kizárólag munkaidőn belül teljesíthető	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,97	0,97
	Többnyire munkaidőn belül teljesíthető	1	0,97	0	0,00	1	0,97	4	3,88	5,83
	Gyakran (heti rendszerességgel) csak túlóra vállalásával teljesíthető	3	2,91	1	0,97	0	0,00	3	2,91	6,80
10 darab felett	Kizárólag munkaidőn belül teljesíthető	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
	Többnyire munkaidőn belül teljesíthető	1	0,97	1	0,97	1	0,97	4	3,88	6,80
	Gyakran (heti rendszerességgel) csak túlóra vállalásával teljesíthető	2	1,94	1	0,97	0	0,00	6	5,83	8,74
megoszlás (%)		17,91		9,43		1,89		37,70		68,93

Az 13. sz. táblázat tehát a nők esetében mutatja meg ugyanazt a szempontrendszert, amit az előzőekben a férfiaknál látható volt.

Szintén nem szignifikáns azok száma (összesen 7 fő, azaz 6,80%), akik a projektmenedzsment feladataikat képesek munkaidőn belül ellátni. Azonban az ő

esetükben megoszlik a gyakorlati (3 fő) és az elméleti alapokkal (4 fő) rendelkező szakemberek aránya.

A többnyire munkaidőn belül teljesítők aránya (29,13%) magasnak tekinthető a teljes mintát alapul véve, de megjegyezendő, hogy többségük egy-két vagy három-öt projektet menedzselnek párhuzamosan és szintén gyakorlati szakembereknek számítanak.

A heti rendszerességgel túlórázók (33,01%) között az oktatásban résztvevők száma ugyanúgy 17 fő, mint a gyakorlati projektmenedzsereké. Az időbeosztásbeli problémákra nem ad magyarázatot.

Összességében az állapítható meg az eddigi keresztábrák segítségével, hogy

- a projektmenedzserek mintegy 10%-nál (nők: 6,80%, férfiak: 3,88%) nem jellemző a túlóra szüksége és minimális a különbség ahhoz, hogy ez tanult és/vagy gyakorlati készségekkel alátámasztható legyen;
- aránylag magas arányt (39,81%; nők: 29,13%, férfiak: 10,68%) képeznek azok, akik többnyire beleférnek munkaidő kereteikbe, de a párhuzamosan menedzselt projektek száma csak pár esetben haladják meg az öt darabot;
- a heti rendszerességgel túlórázók (49,51%; nők: 33,01%, férfiak: 16,50%) között megoszlik a párhuzamosan menedzselt projektek száma, így ez sem alkalmas – az oktatásban részt vettek kontra gyakorlati ismeretszerzők összefüggés mellett – arra, hogy magyarázatot adjon az időgazdálkodásban jelentkező problémákra.

A kérdőív állításai szerint kialakult értékelések adhatnak magyarázatot mindezekre. Az állítások ezért egyes agilis szemléletbeli fő irányok, amelyeket tulajdonképpen projektvezetési eszközökként lehet nevesíteni, mentén kerültek csoportosításra, majd korrelációanalízis került elvégzésre (2/c. sz. melléklet: „Az agilis projektvezetési eszközök érvényesülése a mintában” – táblázatai).

- **Nyomonkövetés:**
 - „Számomra elsődleges a rendszerezés, nyomonkövethetőség biztosítása.”
 - „A munkámban minden információ a rendelkezésemre áll.”

- **Személy kommunikáció:**
 - „Könnyen teremtek kapcsolatot új emberekkel.”
 - „A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.”
 - „Könnyen megértetem magam.”
 - „Fontosnak tartom a rendszeres, személyes kooperációt a munkacsoportommal.”
 - „A menedzselésben szükségem van arra, hogy a munkacsoportot önálló kezdeményezésre ösztönözzem.”
 - „Fontosnak tartom a csapat lelkesítését.”
 - „Bízom a munkacsoport munkájában.”
 - „Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítsem.”
- **Dokumentálás, információ-áramoltatás:**
 - „Fontosnak tartom a precíz, napra kész dokumentálást.”
 - „Szabályozott, kiszámítható munkakörnyezetre van szükségem a tevékenységem ellátásához.”
 - „A munkacsoportomban gördülékeny az információcsere.”
- **Ellenőrzés:**
 - „Fontos, hogy az irányítás a kezemben legyen.”
 - „Minden munkafolyamat, minden fázisát ellenőriznem kell.”
 - „Fontosnak tartom, hogy közvetlen visszajelzést kapjak a munkám minőségéről.”
 - „Adott munkafázis után szentelek időt a tapasztalatok összegzésére.”

A kapott eredmények azt a képet vetítik, hogy a válaszadók körében nem kifejezetten szignifikáns erősségek azok a jellemzők, amelyek az agilis projektvezetési eszközöket alapozzák meg. A várható érték alapján többségben a „Jellemző” érvényesül és ehhez képest magas a szórás (többségében egy egység). Az általánosítás helyett azonban célszerűbb a kiemelt agilis projektvezetési eszközöket egyesével áttekinteni azzal a kiinduló szemponttal, hogy akkor nevezhető jelentős mértékűnek a minta sajátossága, ha a válaszadók legalább kétharmadának, azaz 66,66%-ának értékelése „Többnyire jellemző” vagy „Teljes mértékben jellemző” volt.

Nyomonkövetés

Ebből a szempontból kielégítő az egyik, kifejezetten a nyomonkövetésre irányuló adat, hiszen a 70,87% meghaladja az elvárt mértéket. Ettől függetlenül ellentmondás némiképp, hogy a válaszok az információk rendelkezésre állása tekintetében jobban megoszlik. Az eltérés hátterében a két állítás közötti gyenge kapcsolat áll (0,2479) korrelációanalízis alapján.

Személyes kommunikáció

Ebből a nézőpontból összesen nyolc állítás került összehasonlításra. Közöttük összességében kielégítő a korreláció (0,40-0,66 között). Kizárólag a konfliktuskezelési stratégiára irányuló értékelés („*Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítek.*”) van gyenge kapcsolatban az állításokkal.

Ettől függetlenül pozitív eredmények születtek az elvárt mértékkel összevetve. A megkérdezett projektmenedzserek körében jellemző az aktív kommunikáció, a bizalmi légkör kialakítására irányuló tevékenység, a személyes kontakt fenntartása. Ami aggodalomra ad okot, hogy a csapat lelkesítése nincs lineáris összefüggésben az önálló kezdeményezésre ösztönzéssel. Erre némi magyarázatul szolgálhat, hogy konfliktus helyzetben a válaszadóknál előfordul saját érdekeik érvényesítése.

Dokumentálás, információ-áramoltatás

Ebben az aspektusban nyilvánvaló, hogy fontos a megkérdezett projektmenedzserek számára a precíz, naprakész dokumentálás, mert ebben az állításban a válaszadók elérték az elvárt szintet 74,76%-kal. Ellenben nem eredményezte azt, hogy egyöntetű elvárás lenne a szabályozott munkakörnyezet és elégedettek lennének adott munkacsoporton belüli információcserére. Korábban említésre került, hogy az alapsokaság többsége, azaz 55,3% dolgozik olyan munkakörnyezetben, ahol „*Önállóan kialakított*

eljárásrend szerint (pl: saját szabályzat)” folyik a projektmenedzsment tevékenység és 37,9%-ot képeznek azok, akik *„Egyéni munkamódszer szerint (nincs közös eljárásrend, egyénileg szabadon kialakítható)”*. Ennek alapján magasabb értékelésre lehetett volna számítani, de így azt a látszatot kelti, hogy a megkérdezetteknek ezek nem prioritások és így magyarázható, hogy miért nem áll rendelkezésre minden információ a munkavégzéshez.

Ellenőrzés

Az agilis projektvezetés egyik kulcskérdésköre az ellenőrzés. Ezzel szemben a minta nem produkálta ezt a hangsúlyosságot. Fontosnak tartják a visszacsatolást, erről 68,93% vélekedik. Az irányítás kézben tartása, az ellenőrzés, valamint a tapasztalatok összegzése kevésbé lényeges. A várható értékhez (*„Jellemző”*) közeli a válaszok gyakorisága és egy egységet elérő a szórás, ami többek között a *„Többnyire nem jellemző”* válaszok előfordulásával is alátámasztható. Az ebbe a szegmensbe tartozó állítások a többivel szemben a korrelációanalízis alapján döntő többségben gyenge kapcsolatban (0,5000 alatt) vannak, amit megerősít jelentőségük hátrásorolása.

3.5.3. Hipotézis 3. vizsgálata: Az interperszonális készségek kevésbé hangsúlyosak a projektmenedzsment tevékenységben

A PMBOK 2013. évi kiadása külön hangsúlyozza az interperszonális készségek jelenlétét a projektmenedzsmeri tevékenységben. A kérdés ezért az, hogy magyarországi viszonylatban a megkérdezett projektmenedzsmerek önértékeléséből és prioritizálásából mire lehet következtetni.

A kérdőív válaszai Majorné – Fodor (2014) tanulmánya szerint kerültek csoportosításra. Mivel az interperszonális készségek egymásra hatással vannak, így egy-egy állítások több aspektusban is vizsgálat alá került (14. sz. táblázat).

14. sz. táblázat: Kérdőív állításainak kategorizálása (saját szerkesztés, 2017)

Interperszonális készség	Kérdőív kapcsolódó állítása
Vezetés (menedzsmeri és vezetési készségek egyaránt)	Fontos, hogy az irányítás a kezemben legyen.
	A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.
	Könnyen megértetem magam.
	A munkacsoportomban gördülékeny az információcsere.
Csoportépítés	Fontosnak tartom a rendszeres, személyes kooperációt a munkacsoportommal.
	A menedzsmerésben szükségem van arra, hogy a munkacsoportot önálló kezdeményezésre ösztönözzem.
	Fontosnak tartom a csapat lelkesítését.
Motiváció	A menedzsmerésben szükségem van arra, hogy a munkacsoportot önálló kezdeményezésre ösztönözzem.
	A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.
	Fontosnak tartom a csapat lelkesítését.
Kommunikáció	Nem okoz problémát idegenek előtt beszélni.
	Könnyen teremtek kapcsolatot új emberekkel.
	A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.
	Könnyen megértetem magam.
Befolyásolás	A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.
	A menedzsmerésben szükségem van arra, hogy a munkacsoportot önálló kezdeményezésre ösztönözzem.
Döntéshozatal (mediátori szerepkör a döntéshozók között)	Fontos, hogy az irányítás a kezemben legyen.
	Könnyen kezelem a hirtelen bekövetkező változásokat.
	Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítem.
Politika és kulturális tudatosság	A probléma megoldása elsődleges számomra, nem a kiváltó ok keresése.
	A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.
	Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítem.
Tárgyalástechnika	Könnyen meglátom egy-egy esemény lehetséges kimeneteleit.
	Könnyen kezelem a hirtelen bekövetkező változásokat.
	Problémát okoz, ha kritikus helyzetben nem látom mihamarabb a megoldási lehetősége(ke)t.
	Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítem.
	Nem okoz problémát idegenek előtt beszélni.
	Könnyen teremtek kapcsolatot új emberekkel.
	A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.
Könnyen megértetem magam.	
Bizalomépítés	A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.
	Bízom a munkacsoport munkájában.
Konfliktuskezelés	Könnyen meglátom egy-egy esemény lehetséges kimeneteleit.
	Könnyen kezelem a hirtelen bekövetkező változásokat.
	Problémát okoz, ha kritikus helyzetben nem látom mihamarabb a megoldási lehetősége(ke)t.
	Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítem.
Coaching	A probléma megoldása elsődleges számomra, nem a kiváltó ok keresése.
	A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.
	Fontosnak tartom a rendszeres, személyes kooperációt a munkacsoportommal.
	A munkacsoportom feladatait szívesen támogatom, hogy gyorsítsam a munkafolyamatot.
	Könnyen meglátom egy-egy esemény lehetséges kimeneteleit.
	Adott munkafázis után szentelek időt a tapasztalatok összegzésére.

Ezt követően – az ismétlődést kizárva – korrelációanalízis (2/d. sz. melléklet: „Az interperszonális készségek érvényesülésének vizsgálata a mintában”) készült, ahol a zöld cellák az erősebbnek ítélt kapcsolatot, a sárgák a gyengébb, de figyelembe veendő kapcsolatokat mutatja. Összességében látható így a készségek közötti egymásra hatás.

Ahhoz, hogy a hipotézis alapján felvázolt kérdéskör elemezhető legyen, szükséges meghatározni, hogy mi alapján minősülhet adott készség hangsúlyosnak:

- 1) A válaszlehetőségek közül a vizsgálat alapját képezze a „Többnyire jellemző” és a „Teljes mértékben jellemző”, kivéve a „Problémát okoz, ha kritikus helyzetben nem látom mihamarabb a megoldási lehetősége(ke)t.” esetében, mivel itt az „Egyáltalán nem jellemző” és a „Többnyire nem jellemző” jelenti a pozitívumot;
- 2) A „Jellemző” érték választását figyelmen kívül kell hagyni, mert jelentése alapján a hangsúlyosságot se nem erősíti, se nem gyengíti;
- 3) A vizsgált értékekre érkező válaszok összességének legalább a minta 75%-át kell alkotniuk.

A meghatározott szempontok figyelembe vételével az interperszonális készségek hangsúlyossága a válaszadók értékelésében az alábbiak szerint alakult.

Vezetés (beleértve a menedzseri és vezetési készségeket)

A szempontok úgy kerültek ebbe a nézőpontba beválogatásra, hogy lehetővé váljon megállapítani a vezetési készség erősségét. A vizsgált értékek az elvárt mértéket két esetben produkálták: „A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.” (80,58%) és „Könnyen megértetem magam.”(77,67%). Ezek alapvetően kommunikációt támogató készségek és a menedzseri irányvonalat domborítják ki a vezetőivel szemben. Az irányítás kevésbé hangsúlyos (56,31%), amely elmarad a várt eredménytől és megkérdőjelezi az egyensúlyra törekvést.

Csapatépítés

Három állítás állt rendelkezésre ennek a készségnek a vizsgálatára. Összességében nem szignifikáns a készség, a rendszeres és személyes kooperáció

az, ami 81,55% számára lényeges, de nem elhanyagolandó, hogy a csapat lelkesítésére irányuló szándék minimálisan maradt el, hiszen 74,76%-ot tesz ki. Utóbbinak erősebb jelenléte eredményezhetné a korrelációt a csapat ösztönzésével és annak hangsúlyosabbá tételével.

Motiváció

A kérdőívben nem került megfogalmazásra olyan állítás, amelyből leszűrhető lenne a projektmenedzserek motivációja, de nem is erre irányul a PMBOK állásfoglalása. Ebben a fogalomkörben a projektmenedzser munkacsoportja résztvevőinek megismerése és ösztönzése értelmezett. Ennek szolgálatába három állítás sorakoztatható, amelyek választ fognak nyújtani. A csapatépítés szempontjánál már világossá vált, hogy a lelkesítés és ösztönzés nem éri el az elvárt szintet, de a csapattal való közös hang keresésére és fenntartására irányuló hajlandóságot igazolja a válaszadók értékelése (80,58%). Utóbbi kijelentés 0,4641 értékben korrelál a lelkesítésre irányuló készséggel, amely 0,6622 értékkel erős kapcsolatban áll az ösztönzéssel.

Kommunikáció

A kommunikáció fontosságát már előző hipotézis-vizsgálatban is taglalt volt. Ezért ebben az aspektusban az információáramlás biztosításának személyi feltételeként kerül hangsúlyozásra. A vizsgált szempontok (idegenek előtt beszélni, kapcsolatteremtés, közös hang megtalálása, megértetés) azt támasztják alá, hogy a mintát képező projektmenedzserek a kapcsolatteremtés fázisában szembesülnek némi nehézséggel, mivel a vizsgálathoz rögzített elvárás alapján az idegenek előtt beszélni 65,05%-nak, a kapcsolatteremtés 69,90%-nak nem okoz különösebb problémát. Viszont a kezdeti problémák leküzdése után a válaszok alapján nincs olyan mértékű akadály, amely hátráltatná az információ továbbítását. A válaszok tükrözik, hogy a többség képes másokkal megtalálni a közös nyelvet, megértetni önmagukat. Ezt a két tényező korrelációja is alátámasztja (0,6605).

Befolyásolás

Korábban a *Motiváció* kérdéskörénél már összefüggés keresése alá került az a két állítás, amely etekintetben is következtetésre szolgál. A befolyásolás az az

eszköz a projektmenedzser számára, amellyel csoportját teljesítményre ösztönözheti. Mivel ez is szorosan összefügg a kommunikáció hatékonyságával, megállapítható, hogy a mintában a közös hang megtalálásával, jelen tud lenni a tevékenység során, de nem elég erős készség ahhoz, hogy célba érjen az ösztönzés szempontjából.

Döntéshozatal (mediátori szerepkör döntéshozók között)

Arra pontosan nem irányult kérdés, hogy könnyen hoznak-e döntést tevékenységük kapcsán a projektmenedzserek. A minta alapján és a kérdőív válaszaiból feltételezni lehet csupán ebben a kérdéskörben. Három állítás kiemelése történt ehhez, amelyek önmagukban nem adnak pontos választ, de meghatározó tényezők: (1) „*Fontos, hogy az irányítás a kezemben legyen.*”; (2) „*Könnyen kezelem a hirtelen bekövetkező változásokat.*”; (3) „*Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítsem.*” Mindegyik esetben – a várható érték alapján – azt lehet megállapítani, hogy ezek feleletek a „*Jellemző*” kategóriába sorolhatók. A skála értékei közötti megoszlás is mutatja, hogy a készség fejlesztésre szorul. Nem az a cél, hogy a projektmenedzser önálló döntést hozzon, sokkal inkább az, hogy képes legyen racionálisan és objektíven viszonyulni a felmerülő szituációkhoz és ennek megfelelően biztosítani a résztvevők közötti információáramlást.

Politika és kulturális tudatosság

Szintén olyan készség, amelyre következtetni lehet a válaszok alapján. Arra alkalmasak az állítások, hogy megállapításra kerüljön a hajlandóság. Az okkeresés és problémamegoldás közötti döntés példája annak, hogy valaki mennyire képes vádaskodás helyett tárgyilagosan a feladat elvégzésére koncentrálni. Az erre irányuló válaszokból az szűrhető le, hogy számottevő a „*Többnyire jellemző*” (39,81%), de az elemzés szempontrendszer alapján nem kellőképpen erős jellemzője (66,02%) a mintának. Szintén az effajta tudatosságra enged konzekvenciát levonni a kompromisszumra törekvés az elvek érvényesítésével szemben. A megkérdezett projektmenedzserek esetében nem elsődleges szempont a kompromisszum (54,37%). A három állítás viszonylatából – a gyenge korreláció okán külön-külön kell szignifikánsnak lenniük – látható, hogy ehhez a tudatossághoz nem elegendő az erős kommunikációs készség.

Tárgyalástechnika

Etekintetben kell érvényesülni a mediátori szerepvállalásnak. Ebben a vizsgálatban szükséges a legtöbb állítást összefüggésbe hozni. A konklúzióhoz azonban elegendő két témakört érinteni: (1) szituációk kezelése és (2) kommunikáció. Az első esetben az előre látás, a változáskezelés, stresszkezelés és kompromisszumra törekvés került szembeállításra. A vizsgálati szempontnak egyik állítás statisztikai eredménye sem feleltethető meg, de látható a korrelációanalízis által, hogy azok akik könnyen fel tudják vázolni az események lehetséges kimeneteleit, képesek a hirtelen bekövetkező változás kezelésére is, melyet a 0,6106 értékű korrelációs együttható igazol. Utóbbi jellemző negatív korrelációban (-0,0429) van a kritikushelyzetben jelentkező stresszel. Ez azt jelenti, hogy aki nem várt változásokat könnyen adaptál, annak nem okoz problémát megoldást találnia krízis esetén. A megállapítások sorrendiségével magyarázható az a gyenge kapcsolat (0,1479), amely a „*Könnyen meglátom egy-egy esemény lehetséges kimeneteleit.*” és a „*Problémát okoz, ha kritikus helyzetben nem látom mihamarabb a megoldási lehetősége(ke)t.*” között keletkezett, holott feltétezett lehet az ennél jóval nagyobb összefüggés.

A kommunikáció szemszöge kiegészül azzal, hogy a tárgyalástechnika fejlesztésében biztos alapot jelent a vizsgált mintában szignifikáns kommunikatív készség, melyek korrelációban vannak az előrelátó készséggel (0,5285) és a változáskezeléssel (0,5485).

Bizalomépítés

A felmérésben a projektmenedzserekre jellemző a csoport felé irányuló bizalom, de az elemzési szempont szerinti mértéket nem éri el 70,87%-ával. A korrelációanalízis e tényezőnél több, a kommunikáció hatékonyságát befolyásoló változóval mutatta ki erősnek minősíthető kapcsolatait. Tehát azok fejlesztésével elérhető a bizalomépítés eredményességének növelése.

Konfliktuskezelés

A konfliktuskezelés a tárgyalástechnikával hasonló kritériumokkal értékelhető a minta tekintetében. Viszont ebben az aspektusban érdemes kiélelni a vizsgálatot „*A probléma megoldása elsődleges számomra, nem a kiváltó ok*

keresése.” állításra adott válaszokra. A 66,02% arány nem elegendő ahhoz, hogy szignifikáns készségként számításba vehető legyen, de összefüggésben áll az előrelátással (0,4617) és a kompromisszumra törekvéssel (0,5011), ezért feltételezhető, hogy készségfejlesztéssel a jövőben a projektmenedzserek körében ez javítható.

Coaching

Újdonság ebben a témában és valószínű, hogy sok projektmenedzser számára nem is tudatosult készségről van szó. Ezért a kérdőív olyan állításainak analízisa volt szükséges hozzá, amelyek másodlagosan kivetíthetők ennek a megnyilvánulására. Ez a rejtett sajátosság erős jelenlétet mutat a vizsgálatban résztvevő projektmenedzserek körében. Azok, akik fontosnak tartják a csoportban a gördülékeny kommunikációt (80,58%), a rendszeres és személyes kooperációt (81,55%), illetve a csoporttagok munkájának támogatását (79,61%), olyan belső hajtóerőkkel rendelkeznek, amelyek alkalmassá teszik őket coach szerepkör vállalását a munkában. Megerősítést jelentene, ha hasonlóan jellemző lenne az előrelátó képesség (66,02%) és a hajlandóság a tapasztalatok összegzésére egy-egy munkafázis után (50,49%), de egyelőre ezek még háttérbe szorulnak.

3.5.4. Hipotézis 4. vizsgálata: Kiegyensúlyozott projektmenedzser az, akinek tevékenysége során érvényesül a feladatorientáció és a humánorientáció is

A vizsgálat megkezdése előtt nélkülözhetetlen volt az alábbi szempontok figyelembe vétele:

- 1) Nemtől függetlenül, de személyenként legyen biztosított a csoportok kialakítása.
- 2) A változók esetében a számítás alapját képezze a „Többnyire jellemző” és a „Teljes mértékben jellemző”, kivéve kontrollváltozókat, mivel itt az „Egyáltalán nem jellemző” és a „Többnyire nem jellemző” jelentheti a hipotézis igazolását;
- 3) A „Jellemző” érték választását figyelmen kívül kell hagyni, mert jelentése alapján se nem erősíti az állítást, se nem gyengíti;
- 4) A vizsgált értékekre érkező válaszok összessége legalább a minta 75%-át kell alkotniuk.
- 5) A feladatorientáció esetében az állításokat akként kell előzetesen megszűrni, hogy a válasz objektíven összefügg a projektmenedzsment tevékenység ellátásával.
- 6) A humánorientáció esetében össze kell gyűjteni azokat az állításokat, amelyek a kapcsolatok ápolására, az érintettekkel kapcsolatosak.

Első lépésben áttekintésre kerültek a feltett kérdések, majd feladat- és humánorientáció alapján válogatásra kerültek:

- **Humánorientáltság:**
 - „Nem okoz problémát idegenek előtt beszélni.”
 - „Könnyen teremtek kapcsolatot új emberekkel.”
 - „A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.”
 - „Könnyen megértetem magam.”
 - „Fontosnak tartom a rendszeres, személyes kooperációt a munkacsoportommal.”
 - „A menedzselésben szükségem van arra, hogy a munkacsoportot önálló kezdeményezésre ösztönözzem.”
 - „Fontosnak tartom a csapat lelkesítését.”

- „Bízom a munkacsoport munkájában.”
- „Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítem.”
- **Feladatorientáltság:**
 - „Magabiztosan látom el a napi szintű feladataimat.”
 - „Csak egy folyamatra tudok egyszerre koncentrálni.”
 - „Számomra elsődleges a rendszerezés, nyomonkövethetőség biztosítása.”
 - „Törekszem a folyamatok egyszerűsítésére.”
 - „A munkámban a kitűzött saját határidőimet biztosan tudom tartani.”
 - „A munkacsoportom feladatait szívesen támogatom, hogy gyorsítsam a munkafolyamatot.”
 - „Fontosnak tartom, hogy rálátásom legyen az adott témára.”
 - „Minden munkafolyamat, minden fázisát ellenőriznem kell.”
 - „A probléma megoldása elsődleges számomra, nem a kiváltó ok keresése.”

Lehetővé vált az így kapott változók korrelációját megvizsgálni (15. sz. táblázat és 16. sz. táblázat).

15. sz. táblázat: Korrelációanalízis humánorientáció témakörében, Forrás: saját kutatás 2017, N= 103

Humánorientáció	Nem okoz problémát idegenek előtt beszélni.	Könnyen teremtek kapcsolatot új emberekkel.	A munkacsoportomban mindenki vel megtalálom a közös hangot.	Könnyen megértetem magam.	Fontosnak tartom a rendszeres, személyes kooperációt a munkacsoportommal.	A menedzselésben szükségem van arra, hogy a munkacsoportot önálló kezdeményezésre ösztönözsem.	Fontosnak tartom a csapat lelkesítését.	Bízom a munkacsoport munkájában.	Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítem.
Nem okoz problémát idegenek előtt beszélni.	1								
Könnyen teremtek kapcsolatot új emberekkel.	0,5061	1							
A munkacsoportomban mindenki vel megtalálom a közös hangot.	0,3077	0,5535	1						
Könnyen megértetem magam.	0,3793	0,5912	0,6605	1					
Fontosnak tartom a rendszeres, személyes kooperációt a munkacsoportommal.	0,4055	0,4201	0,5341	0,4249	1				
A menedzselésben szükségem van arra, hogy a munkacsoportot önálló kezdeményezésre ösztönözsem.	0,2664	0,2919	0,3288	0,3259	0,5520	1			
Fontosnak tartom a csapat lelkesítését.	0,3276	0,3631	0,4641	0,4387	0,6147	0,6622	1		
Bízom a munkacsoport munkájában.	0,2410	0,4196	0,5398	0,4129	0,5496	0,3966	0,6057	1	
Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítem.	0,1451	0,3048	0,3050	0,3307	0,4011	0,2846	0,3184	0,3807	1

16. sz. táblázat: Korrelációanalízis feladatorientáció témakörében, Forrás: saját kutatás 2017, N= 103

Feladatorientáció	Magabiztosan látom el a napi szintű feladataimat.	Csak egy folyamatra tudok egyszerre koncentrálni.	Számomra elsődleges a rendszerezés, nyomonkövethetőség biztosítása.	Töreksem a folyamatok egyszerűsítésére.	A munkámban a kitűzött saját határidőmet biztosan tudom tartani.	A munkacsoportom feladatait szívesen támogatom, hogy gyorsítsam a munkafolyamatot.	Fontosnak tartom, hogy rálátásom legyen az adott témára.	Minden munkafolyamat, minden fizisést ellenőriznem kell.	A probléma megoldása elsődleges számomra, nem a kiváltó ok keresése.
Magabiztosan látom el a napi szintű feladataimat.	1								
Csak egy folyamatra tudok egyszerre koncentrálni.	-0,1536	1							
Számomra elsődleges a rendszerezés, nyomonkövethetőség biztosítása.	0,3612	0,0066	1						
Töreksem a folyamatok egyszerűsítésére.	0,4616	0,1260	0,3204	1					
A munkámban a kitűzött saját határidőmet biztosan tudom tartani.	0,5309	-0,0384	0,2995	0,4620	1				
A munkacsoportom feladatait szívesen támogatom, hogy gyorsítsam a munkafolyamatot.	0,3829	-0,1002	0,3655	0,5214	0,2977	1			
Fontosnak tartom, hogy rálátásom legyen az adott témára.	0,5244	-0,1900	0,4331	0,4341	0,4395	0,5334	1		
Minden munkafolyamat, minden fizisést ellenőriznem kell.	0,1888	0,0715	0,3433	0,0583	0,1371	0,1279	0,2424	1	
A probléma megoldása elsődleges számomra, nem a kiváltó ok keresése.	0,2050	0,1356	0,1593	0,5161	0,2916	0,5520	0,3402	0,1692	1

A korreláció szempontjából elsődlegesen azokat a kapcsolatokat volt érdemes figyelembe venni, amelyek legalább 0,5000 értéket eredményeztek, de a határérték eresztésével több összefüggés fedezhető fel. Ennek alapján megállapítható, hogy a kiválasztott változók alkalmasak arra, hogy a humánorientáció érvényesülése vizsgálható legyen.

Feladatorientáció esetében nincs sok erős vagy közel erős kapcsolatot prezentáló összefüggés, ellenben látható, hogy a „*Csak egy folyamatra tudok egyszerre koncentrálni.*” az egyetlen olyan kontrollváltozó, amellyel ellentétes irányú lehet a többi változó kapcsolata. Összességében a kiválasztott változók megfelelőek, hogy ebben az esetben a feladatorientáció érvényesülése vizsgálható legyen.

Következő lépésben összesítésre került mind a 103 kitöltött kérdőív adata, hogy áttekinthető legyen az egyes állításokra adott válaszok megoszlása a teljes mintához viszonyítva, majd ezután az előzetesen megnevezett értékek alapján megfigyelhető legyen a várható értékhez és móduszhoz képest az elvárt mérték teljesülése (2/e. sz. melléklet: „*Az humánorientáció és feladatorientáció érvényesülésének vizsgálata a mintában*”).

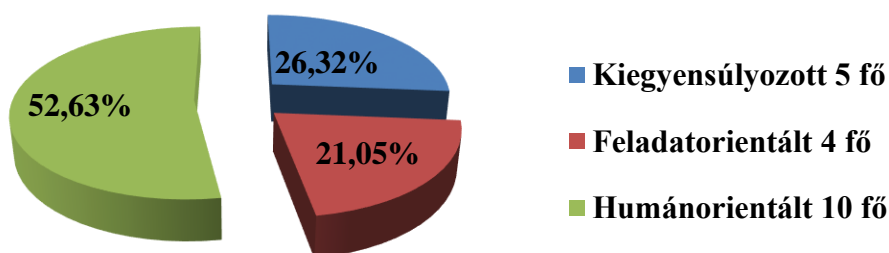
A teljes minta vonatkozásában az adatok összesítésével megállapítható, hogy a humánorientáltság kapcsán az elvárt 75% arány nem teljesül egyenlő mértékben.

Kizárólag három szempont („A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.”; „Könnyen megértetem magam.”; „Fontosnak tartom a rendszeres, személyes kooperációt a munkacsoportommal.”) felel meg a vizsgálati szempont rendszernek. A gyakoriság (Módusz oszlop adatai) alapján összesen nyolc állításnak kellett volna az elvárt mértékhez közeli értéket mutatnia, ezzel szemben 5% eltéréssel az előző három szemponthoz további kettő („Fontosnak tartom a csapat lelkesítését.”; „Bizom a munkacsoport munkájában.”) lehetne sorolható. A korreláció okán feltételezhető, hogy némi készségfejlesztéssel javítható lenne a megoszlás.

A feladatorientáltság aspektusa más eredményt hozott. Ebben az esetben az elvárt 75% arány öt állításnál teljesült, viszont a gyakoriság alapján itt is maximálisan nyolc kérdés jöhetett volna összesen szóba.

Ezek az összefüggések azt a következtetést eredményezik, miszerint a vizsgált mintában a projektmenedzserek többségénél a feladatorientáció hangsúlyosabb a humánorientációval szemben, de utóbbi sem elhanyagolandó.

A vizsgálat utolsó lépéseként történt a személyek csoportosíthatóságának vizsgálata. A kitűzött cél determinálni azok számát, akik válaszaik során változóknál kizárólag a „Többnyire jellemző” és a „Teljes mértékben jellemző”, kontrollváltozónál az „Egyáltalán nem jellemző” és a „Többnyire nem jellemző” opciókat választották. Az eredményt az alábbi diagram vázolja fel (9. ábra).



9. ábra: Minta orientáltság szerinti leszűkítése,
Forrás: saját kutatás 2017, N= 19

Azzal, hogy teljesen leszűkült az alapsokaság, ellentétes eredmény keletkezett a teljes mintához viszonyítva. Mindenesetre érdekes, hogy azok, akik a vizsgált változóknál a legoptimálisabbnak vélt válaszlehetőségeket jelölték mindösszesen a teljes minta 4,85%-át képezik. Ők azok a projektmenedzserek, akik a hipotézisnek megfeleltethetők.

4. Következtetések, javaslatok

Összességében a kutatás alkalmas volt a „**3.1.1. Kutatási célok**” fejezetben felsorolt célkitűzésekhez.

A fő cél tekintetében, azaz *projektmenedzserré válni kizárólag ismeretek elsajátításával nem lehet*, a minta alapján bizonyítást nyert, hogy a kompetenciák csak egy részét képezik az elsajátított ismeretek gyakorlatban történő alkalmazását. A „**2.1.3. Kompetencia**” fejezetben bemutatott kompetencia-összetevőkkel összhangban az állítható meg, hogy a kérdőív arra készítette a válaszadókat, hogy használják konstruktív jellemzőiket (beállítódás és önértékelés tekintetében) a kitöltés során. Emellett rálátást adott a fejleszhető képességekre: intellektuális, kommunikációs, cselekvési és szociális képességek egyaránt. Ezen kívül felmérhetővé váltak a készségek a kognitív komponensek megnyilvánulása szempontjából.

Másodsorban volt cél az *agilis projektvezetési eszközök adaptálása szükségességének* tanulmányozása. Meggyőződésem, hogy az a projektmenedzser képes az agilis szemléletmód elsajátítására, akiben személyiségbe integrált, konstruktív kompetenciaként megjelennek az azt megalapozó jellemzők. A kérdőív több állítása alkalmas volt ennek felderítésére és összefüggések keresésére.

Nem utolsó sorban cél volt az is, hogy megvizsgálható legyen a *projektmenedzser feladatorientált és humánorientált oldalának érvényesülése*. Ehhez szükséges volt áttekinteni a komplett kérdőívet és szűkíteni azokat az állításokat, amelyek rámutattak erre.

A hipotézisek kapcsán keletkezett eredmények előtt a vizsgált minta került górcső alá. Az elemzésben rész cél volt szegmentálási lehetőségek feltárása a kérdőív kitöltők körében. Olyan csoportok kialakítása volt kitűzött, amelyek alkalmasak lehetnek volna a hipotézisek főkomponensen mentén történő tárgyalására. Összességében a kérdésekre adott válaszok megoszlása változó volt, lineáris kapcsolatok egyértelműen nem voltak kialakíthatók, ezért a kutatási kérdések felvetésével a hipotézisek analízisa a teljes mintára vonatkozott. A sikertelenség hátterében a mintát alkotó alacsony létszám is felsorakoztatható. A jövőben hasonló kutatás esetén javasolt a minta alakulásának irányítása (például célzott megkereséssel) az összevethetőség és szegmens-kialakítás érdekében.

„A folyamatos fejlődést és az önreflexiót fontosnak tartó projektmenedzserek valamilyen projektvezetési eljárás szerint végzik tevékenységüket” hipotézis vizsgálatakor több tanulság merült fel a projektmenedzsment ismeretek elsajátítása kapcsán.

A nők jellemzően olyan szakterületen szereztek végzettséget, amelyen belül követelmény vagy lehetőség volt projektmenedzsment oktatásban való részvételre, szemben a férfiakkal, akik többségükben gyakorlati szakembereknek tekinthetők. Ebből a szempontból kiindulási alapot jelenthetne, hogy a tanult projektmenedzsment ismeretek támogatják a folyamatos fejlődés és önreflexió igényét, de nem elég nagy az így kialakult szegmens ahhoz, hogy végkövetkeztetést engedjen meg ebben a kérdésben. Összességében a nők esetében is nagyobb arányban (56,34%) van azok, akik a férfiakhoz hasonlóan gyakorlatban váltak projektmenedzserré. Ez azért érdekes, mert az eredmények szerint az alábbi konklúziók vonhatók le:

- Ahol önállóan kialakított eljárásrend szerint folyik a tevékenység, ott a projektmenedzserek nem feltétlenül vették részt oktatásban feladataik ellátásához.
- Ahol standard módszertant alkalmaznak, ott az elméleti háttér képzési keretéből származik.
- Van arra lehetőség, hogy képesítés nélkül, gyakorlati alapon, egyéni munkamódszerrel történjen a munkavégzés.

Mindezeket figyelembe véve a folyamatos fejlődésre és önreflexióra való hajlandóság háttérében az ismeretszerzési szituációk nem jelentenek megalapozottságot. Ebből kifolyólag maradt az az álláspont, miszerint a hajlandóság felmérését támogató állításokat a projektvezetési eljárások alkalmazásával szükséges összefüggésbe hozni. Az így kialakult viszonyrendszer eredményezte az a megállapítást, miszerint azok az önreflexiót és fejlődést önmagukra legalább többnyire jellemzőként definiáltak vannak többségben, akik szabályozott keretrendszerben végzik tevékenységüket. Ez alátámasztja, hogy a szervezeti szintű kompetenciaként értelmezhető projektvezetési eljárás hatással van az egyéni kompetencia fejlődésére. Javasolt humán erőforrás szempontjából megvizsgálni a legkisebb szervezetben is a standardok alkalmazásának pozitívumait a munkavállalók fejlődése érdekében és lehetőség szerint adaptálni eszközöket, amelyek az előrehaladást szolgálják.

Ez a konklúzió a „*Több agilis projektvezetési eszköz alkalmazásával érhető el hatékonyabb munkafolyamat*” hipotézis kapcsán is elemezhető. Ebben az esetben első lépésként felmérésre került a munkaterheltség, amellyel kapcsolatban igazolást nyert az a feltételezés, hogy a projektmenedzserek döntő többsége túlórával látja el feladatait. Ebből következik a hatékonyság megkérdőjelezése függetlenül a párhuzamosan menedzselt projektek számától. A háttérben a projektmenedzsment ismeretek gyakorlati úton történő megszerzéséből adódó hiányosságok voltak feltételezettek. Ez elvetésre került abban a pillanatban, amikor az eredmények rávilágítottak arra, hogy az oktatásban résztvevő és a gyakorlati szakember időgazdálkodása között nincs szignifikáns különbség.

A hatékonyság alapjaként ezután a személyiségből fakadó konstruktív elemek és megmutatózó készségek kerültek áttekintésre az agilis szemlélet fő projektvezetési eszközei összefüggésében. A *Nyomonkövetés* szempontjából igazolt a fontossága, de eredményessége nem az információk rendelkezésre állását nézve. A *Személyes kommunikáció* hangsúlyossága nem kétséges, de a kompromisszumra törekvés aggodalomra ad okot a megkérdőjelezett projektmenedzserek körében. Az elvek érvényesítésének oka az úgynevezett abszolút ego érvényesülése, amikor a projektmenedzser hajlamosabb irányítani és háttérbe szorul a menedzseri jellege. Az egyensúlyra való törekvésben és ennek első lépcsőjének tekintető hatékonyság érdekében ez nem megengedhető. Javasolt a projektmenedzser mediátori szerepvállalásának népszerűsítése, a készségfejlesztésben hangsúlyt helyezni ennek elsajátítására. Ez által érhető el az az objektivitás, ami szakmai közösségekben elvárt jellemző.

Dokumentálás, információ-áramoltatás kérdéskörben az a konzekvencia rajzolódott ki, hogy a dokumentálásra hajlandóság nem eredményezi a gördülékeny információáramlást. Ez azzal magyarázható, hogy nem elvárás a szabályozott környezetben való tevékenység ellátás. Azt sugallják az állítások, hogy a dokumentálási készség főként a projektmenedzser saját munkáját támogatja és nem irányul a projektben érintett résztvevők feladatainak támogatására. Az agilis szemléletben ez nem megengedhető. Nem az az elvárás, hogy minden projektmenedzsment agilis projektvezetési eszközök alkalmazásával működjön, csupán javasolt egyes eszközeinek tanulmányozása és adaptálása a hatékonyság javítása érdekében. Ezt támasztja alá az *Ellenőrzés* aspektusában vizsgált jellemzők, melyek szerint a visszacsatolás fontos, de az ellenőrzés önmagában nem.

Összegezve a hipotézis szemszögéből, a mintában negatív kép alakul ki az időgazdálkodás, az információáramlás és az ellenőrzés kapcsán, holott fontosnak számít a nyomonkövethetőség, a naprakész dokumentálás és a személyes kommunikáció. Nem látható az az egyensúly, ami elősegítené a hatékony munkavégzést. Ebből következően több agilis projektvezetési eszköz adaptálására van szükség a tevékenység hatékonysága magasabb szintjének elérése érdekében.

A következő lépés ezek után „*Az interperszonális készségek kevésbé hangsúlyosak a projektmenedzsment tevékenységben*” hipotézis elemzésére került sor, némiképp képet kapva a kompetenciák észlelhetőségéről és tudatosságáról. A PMBOK 2013. évi kiadásában szereplő interperszonális készségek mentén kerültek az állításokra adott válaszok analízisra. Összességében elmondható a mintáról, hogy készség szintjén jelen vannak ezek az elvárások, de nem tekinthetők kognitív komponenseknek, ehhez sokkal erősebb jellemzőknek kellene lenniük. A *Vezetés* készség esetében a menedzseri irányvonal érvényesül jobban, holott célszerűbb lenne egy balansz állapot elérése menedzseri és vezető jelleg között. A *Csapatépítés* nem szignifikáns, a szükséges alapok jelen vannak, de a felállított szempontrendszer szerint nem érték el az elvárt mértéket és így nem kifejezetten erősség. Ezzel párhuzamosan fejlesztendő terület a *Motiváció*, a *Befolyásolás*, a *Politika és kulturális tudatosság*, a *Tárgyalástechnika*, a *Bizalomépítés*, valamint a *Konfliktuskezelés*.

Kiindulópont a változás eléréséhez a *Kommunikáció* aránylagos erőssége. Ebben az esetben problémák a kapcsolatteremtés szakaszában vannak, amelyek a többi készség fejlesztésével párhuzamosan kiküszöbölhetők. Viszont a *Döntéshozatalban* jelentkező tökéletlenség a korábban említett mediátori szerepkör hiányával magyarázható.

A projektmenedzserek körében egyfajta rejtett sajátosságként minősíthető a *Coaching* megnyilvánulása. A kérdőív elemzésével egyértelmű, hogy ez a készség jelen van a megkérdezettekben, de arányaiban nem elég erős. A belső hajtóerők fejlesztésével számottevő eredmények érhetők el a hatékony munkavégzés szempontjából és kognitív komponenssé válhat.

Összességében az interperszonális készségek érvényesülése a projektmenedzseri tevékenységben vitathatatlan, de intenzitása kérdéses. További kutatások lefolytatása lenne szükséges a témában, amelyekkel feltárhatók lehetnének azok az oktatási eszközök, amelyekkel a készségek fejleszthetők.

Az utolsó elemzési szempontrendszer a negyedik hipotézis, „*Kiegyensúlyozott projektmenedzser az, akinek tevékenysége során érvényesül a feladatorientáció és a humánorientáció is*”, kapcsán történt. Az állítások 9-9 darab arányban válogatásra kerültek a két magatartástípusnak alárendelve. Az eredmények szerint a teljes minta tekintetében a feladatorientáció dominanciája érvényesült. A legoptimálisabbnak vélt válaszlehetőségeket jelölőkre történő szűrést követően azok a projektmenedzserek kerültek többségre, akiknél a humánorientáció több szerepet kap a tevékenység ellátása során. Végző következtetést ezen a ponton nem lehet tenni, hiszen mindösszesen a teljes minta 4,85%-át képezték. A téma sokkal nagyobb mintát és több kérdést igényel, de a jelen körülmények is megengedték a megállapítások megfogalmazását.

Az alapsokaság szemszögéből nem igazolható, hogy a megkérdezett projektmenedzserekre jellemző lenne a kiegyensúlyozott tevékenység ellátás. Az összes hipotézis vizsgálatát szem előtt tartva ez több okra vezethető vissza:

- 1) Egy projektmenedzser nem feltétlenül rendelkezik olyan előképzettséggel, amellyel alkalmassá tenné arra, hogy kiegyensúlyozott tevékenységet láthasson el.
- 2) Egy szabályozott rendszer – a folyamatba építés okán – képes arra, hogy egy projektmenedzser számára fejlődési lehetőséget biztosítson, viszont személyi döntéstől függ az, hogy valaki él-e a lehetőséggel.
- 3) A projektmenedzsment szerteágazó tevékenység és agilis projektvezetési eszközökkel képes lehet egy projektmenedzser kordában tartani a folyamatokat anélkül, hogy heti rendszerességgel túlórázzon.
- 4) Az ellenőrzés nem kifejezetten prioritizált tevékenység, pedig tény, hogy a folyamatba épített ellenőrzéssel kiszűrhetők és minimalizálhatók a problémák, ezzel sokkal kiszámíthatóbb projekthaladást lehetne teljesíteni.
- 5) Több interperszonális készségre van szükség a kiegyensúlyozottabb munkavégzéshez.

Összegezve a kutatás eredményeit, részemre igazolást nyertek azok a feltételezések, amelyek a projektmenedzser kompetenciáival kapcsolatban fejtettem ki a „**2.1.3. Kompetencia**” fejezetben. Bővebben a hatékonyság háttérében hangsúlyosak a személyiségből fakadó kompetenciák, éppen ezért nehézséget jelent a formálásukra irányuló tevékenység. Számos képesség az egyén tanulási folyamatától függ, az önreflexió nem általánosan jellemző, de az „on the job” tanulás a projektmenedzsment alatt

kikerülhetetlen. A vizsgált hipotézisek csak néhány aspektusból vizsgálták azt a komplexitást, amely a projektmenedzser kompetenciáit alapvetően meghatározza.

Ezen kívül tükröződni vélem az Ernst & Young 2006-os kutatási eredményeit is, ami azért is meglepő, mert a saját kutatás 11 évvel később készült. A hasonlóság abban van, hogy a kérdőív eredményei rámutattak a sikert veszélyeztető tényezőkre: a félreértés, az erőforrás-koordinációban bekövetkező problémák és a személyi ellenállás tekintetében. Változatlanul a saját módszertan alkalmazása jellemző, szemben a nemzetközi viszonylatban is elfogadott standardokkal.

Török L. Gábor „*A projekt menedzsment szakmai tükre*” kutatásával is található összhang. A standard módszerek alul maradása az önállóan kialakított eljárásrendekkel és az egyéni munkamódszerrel szemben azt a párhuzamosságot prezentálja, hogy továbbra sem kedvelt a professzionális munka ellátásához mások innovációjának átvétele, de az alkotó és kreatív szellemi tevékenység érvényesülésének tanúsítására nem volt alkalmas a kérdőív.

5. Összefoglalás

A kutatás során megbizonyosodást nyert az a fogalmi sokrétőség, amellyel a szakirodalom bemutatása kezdődött. Kutatott területről van szó, amelyről a szakmai közösségekben számtalan beszámoló készül, know-how-kat prezentálnak és best practise-eket ismertetnek. Ennek ellenére a vizsgált minta tekintetében egyértelmű, hogy van hova fejlődni a szakembereknek. Humánerőforrás és szervezetfejlesztés szemszögéből éppen ezért alkalmas szakterület további elemzések lefolytatására és az eredmények minél szélesebb körben történő népszerűsítése.

Saját vizsgálatomat több kérdéskör megválaszolása iránti igényem alakította. A szakirodalom tanulmányozása alatt olyan kulcskérdések merültek fel, mint a projektmenedzseri szerepkettőség érvényesülése (menedzseri kontra leader jelleg, feladat- és humánorientáltság), a háttérben meghúzódni vélt interperszonális készségek, a tevékenység ellátásában feltételezett egyensúlyra törekvés. A téma szakértőinek meglátásai azt érzékeltették, hogy elméleti szinten tisztázottak a projektmenedzsmenttel szembeni elvárások, de a kutatási eredmények láttatták, hogy a gyakorlat nem fogja alátámasztani azokat.

Mindezeket figyelembe véve kerültek meghatározásra a kutatási célok, velük kapcsolatban a kutatási kérdések és végeredményben a hipotézisek. A hipotézisek felállításakor szempont volt egy logikai sorrend kialakítása és így összefüggésében végezni a kutatást. Az adatok és a belőlük fakadó következtetések a hipotézisek igazolását az alábbiak szerint alakították:

Hipotézis 1.: *A folyamatos fejlődést és az önreflexiót fontosnak tartó projektmenedzserek valamilyen projektvezetési eljárás szerint végzik tevékenységüket.*

Igazolt. A kutatásban több szempont elemzésével került sor a hipotézis igazolásának vagy elvetésének megalapozása. Két szempontot támogató állításokra érkezett válaszok összefüggésbe állítása a projektmenedzsment tevékenység ellátását biztosító eljárástípusokkal, azt a következtetést engedte megtenni, hogy azok, akik a folyamatos fejlődést és az önreflexiót fontosnak tartják, szabályozott keretek között végzik tevékenységüket. Többségük Önállóan kialakított eljárásrend (például saját

szabályzat) szerint végzik feladataikat, de előfordul Standard módszer alkalmazása is.

Hipotézis 2.: *Több agilis projektvezetési eszköz alkalmazásával érhető el hatékonyabb munkafolyamat*

Igazolt. A kutatás rávilágított az időgazdálkodásban, információáramlásban, ellenőrzésben megjelenő problémákra és hiányosságokra. A hatékonyság tekintetében ezeknek nem lehet ilyen fokú mértéke, mint amit az elemzés prezentált. Az is tényként érvényesült, hogy a vizsgált mintában megvannak azok a készségek, amelyekkel az agilis szemléletmód elsajátítható és ezzel több agilis projektvezetési eszköz alkalmazható lehetne.

Hipotézis 3.: *Az interperszonális készségek kevésbé hangsúlyosak a projektmenedzsment tevékenységben*

Igazolt. Összességében az interperszonális készségek jelen vannak a projektmenedzsment tevékenységben. Az elvárt hangsúlyosság az, ami a hatékonyságot hátráltatja. A szakirodalommal egyetértek abban, hogy ezek készségek a szakterületen jelentősebbeknek kell lenniük a kompetenciákon belül. Nem elsajátíthatók oktatás keretein belül, kellő önismeretre és így önfejlesztésre van szükség hozzájuk, amely viszont az egyén döntésén alapul. Erre a döntésre hatni képes a szervezet vagy a projektben érintett csoport, de a személyi hajlandóság hiánya gátat szab.

Hipotézis 4.: *Kiegyensúlyozott projektmenedzser az, akinek tevékenysége során érvényesül a feladatorientáció és a humánorientáció is*

Nem igazolt, elvetése szükséges. A minta nem volt alkalmas arra, hogy ez megállapításra kerüljön. A válaszadók összességében a feladatorientált magatartásforma érvényesülését mutatták válaszaik alapján. 5% alatti volt azoknak az aránya, akiknél a kiegyensúlyozottság feltételezhető.

Összegezve a leírtakat, a saját vizsgálat eredményei alapot jelentenek egy sokkal szélesebb körű és részletesebb kutatás lefolytatásához a témában. Javasolt szakmai szervezetek közbenjárásával, előzetesen kialakított szegmensek körében végezni a további felméréseket. Ezt követően van lehetőség arra, hogy támpontok kerüljenek kialakításra arra vonatkozóan, hogy a jelenleg elérhető képzési lehetőségeket milyen irányban szükséges alakítani. Időszerű a nemzetközi viszonylatban elfogadott eljárásrendek felülvizsgálatainak megjelenése, amelyeket figyelembe kell majd venni a témakör helyesbítése szempontjából.

Irodalomjegyzék

SZAKIRODALOM:

- Balskovics B., (2015): A projektvezető vezetési stílusának hatása a projektsikere - Egy hazai vállalat példája alapján. Vezetéstudomány, XLVI. évf. 2015. 8. szám 18.o.
- Dr. Henczi L., Zöllei K., (2007): Kompetenciamenedzsment. Budapest, Perfekt Zrt., 16-17., 21-22., 30., 33. p.
- Görög M., (1999): Bevezetés a projektmenedzsmentbe. Budapest, Aula Kiadó Kft., 101-102. o.
- Görög M., (2013): Projektvezetés a szervezetekben. Budapest, Taramix Könyvkiadó Kft., 9., 10., 32., 50-52., 60, 73., 79-80., 269-271, 273-278. o.
- Hobbs, P., (2011): Scolar önfelkészítő program - Projektmenedzsment. Budapest, Scolar Kiadó., 8, 16-17, 59, 63 p.
- Klimkó G., (2014): Az agilis szemlélet első két évtizede. Vezetéstudomány, XLV. évf. 2014. 7-8. szám 86-96.o.
- Mészáros A., (2006): A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I. Egyének és csoportok. Miskolc Z-Press Kiadó Kft., , 266.o.
- Nemes F., (2003): Vezetési ismeretek és módszerek. Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó, 9., 218-219.o.
- Project Management Institute, (2011): Projektportfólió-menedzsment. Budapest, Akadémia Kiadó, 32.o.
- Sebestyén Z. – Pádár K. – Pataki B., (2012): A projektek és a változtatások szerepelméleteinek összehasonlítása. Vezetéstudomány, XLIII. évf. 2012. 3.. szám 34.o.

EGYÉB IRODALOM

- AAM Tanácsadó Zrt., (2014): Agilis Projektmenedzsment helyzetkép 2014, http://aam.hu/ftp/aam_consulting/AAM_Agilis_PM_Helyzetkep_2014.pdf, Letöltés: 2017.02.18.
- Blaskovics B., (2014): Az ICT szektorban működő projektvezetők személyes jellemzőinek hatása a projektsiker alakulására. Doktori értekezés. 37-38., 75.o.

http://phd.lib.uni-corvinus.hu/822/1/Blaskovics_Balint_dhu.pdf Letöltés dátuma: 2016.11.17.

- Dr. Pálvölgyi L. (2014): Sikeres vezetőnek születni kell?... (Project Management Institute Budapest, Magyar Tagozat: Projektmenedzsment Tudástár. 0-11.o.) <http://pmi.hu/index.php/20-hirek-esemenyek/545-megjelent-a-projektmenedzsment-tudastar>, Letöltés: 2017.01.15.
- Dr. Prónay G., (2011): Egyéni+ csapat+ szervezeti kompetencia = projekt siker. (HTE, 14. Projektmenedzsment Fórum – Projektmenedzsment a gazdaságban. 188-194.o.) http://regi.hte.hu/data/upload/file/HTE_Projekt2011_Kiadvany_final.pdf, Letöltés: 2017.01.22.
- Ernst & Young, (2006): Projektmenedzsment felmérés – Összefoglaló, <http://www.pmsz.hu/tudastar/felmeresek/ernst-and-young-pm-felmeres-magyar-nyelvu>, Letöltés: 2016.11.30
- Freedmann D. – Pisani R. – Purves R., (2005): Statisztika. Budapest, Typotex, 51-99., 145-187.o.
- Ghering, D. R., (2007): Applying traits theory of leadership to project management, <https://www.pmi.org/learning/library/leadership-project-management-myers-briggs-5641>, Letöltés: 2017.02.12.
- Majorné L. R. – Fodor A., (2014): Miért fontosak az interperszonális készségek? A projektvezető vezetési kihívásai (Project Management Institute Budapest, Magyar Tagozat: Projektmenedzsment Tudástár. 12-16.o.) <http://pmi.hu/index.php/20-hirek-esemenyek/545-megjelent-a-projektmenedzsment-tudastar>, Letöltés: 2017.01.15.
- Péntek G. - Dr. Bodó Á. Zs., (2014): A Scrum útmutató, <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-HU.pdf>, Letöltés: 2017.02.18.
- PMI Lexikon, (2012) <http://pmi.hu/index.php/20-hirek-esemenyek/545-megjelent-a-projektmenedzsment-tudastar>, Letöltés: 2017.01.15.
- Silvius, A. J. G. - Schipper R. P. J., (2014): Sustainability in Project Management Competencies: Analyzing the Competence Gap of Project Managers. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2, 40-58. p. http://file.scirp.org/pdf/JHRSS_2014060310032620.pdf, Letöltés: 2016.12.27.

- Sumner, M. - Powell A. (2013): What Project Management Competencies are Important to Job Success?. <https://pdfs.semanticscholar.org/c731/296c876eeacc84aac37a001fdb35af39434.pdf>, Letöltés: 2016.12.27.
- Török L. G., (2011): A projektmenedzsment szakma tükre 2011 (HTE, 14. Projektmenedzsment Fórum – Projektmenedzsment a gazdaságban. 251-261.o.) http://regi.hte.hu/data/upload/file/HTE_Projekt2011_Kiadvany_final.pdf, Letöltés: 2017.01.22.
- Török L. G., (2014): A projektmenedzsment szakma tükre 2014 (HTE, 17. Projektmenedzsment Fórum – Projektmenedzsment a gazdaságban. 139-164.o.) http://www.hte.hu/documents/289123/0/Projekt2014_Kiadvany.pdf, Letöltés: 2017.01.22.

Mellékletek

1. sz. melléklet: Felhasznált kérdőív

A hatékonyság vizsgálata projektmenedzserek körében

Szalai Anita vagyok, a Szent István Egyetem Vezetés és szervezés mesterszakos hallgatója. Diplomamunkámban a projektmenedzserek kompetenciáit vizsgálom a hatékonyság szempontjából és ehhez kérem most segítséged. Ha a következő jellemzők alapján magadra ismersz, kérek, hogy szánj rám 10 percet és támogasd munkámat a kérdőív kitöltésével.

Projektmenedzserként egyszerre vagyok képes

- Komplex feladatokat menedzselni
- Meghatározott idő- és költségkereten belül
- Munkacsoporthat koordinálva
- Egy kitűzött cél érdekében.

Előre is nagyon köszönöm.

*Kötelező

1. A kérdőívet kitöltő neme? *

Soronként csak egy oválit jelöljön be.

- Nő
 Férfi

2. A kérdőívet kitöltő életkora? *

Soronként csak egy oválit jelöljön be.

- 25 év alatti
 25 - 30 év között
 31 - 35 év között
 36 - 40 év között
 41 - 45 év között
 46 - 50 év között
 51 év felett

3. A kérdőívet kitöltő legmagasabb iskolai végzettsége? *

Soronként csak egy oválit jelöljön be.

- Középiskolai (gimnázium, szakközép, technikum)
 Érettségire épülő szakképzés
 Felsőfokú szakképzés
 Főiskolai/egyetemi diploma, posztgraduális képzés

4. Hogyan sajátította el projektmenedzsment ismeretét? *

Soronként csak egy oválit jelöljön be.

- Projektmenedzsment ismereteket iskolarendszeren belül szereztem (főiskola, egyetem, OKJ képzés)
 Projektmenedzsment ismereteket iskolarendszeren kívül szereztem (tréning, workshop)
 Projektmenedzsment ismereteket autodidakta (önművelő) módon szereztem
 Projektmenedzsment ismereteket sosem tanultam, a munka során sajátítottam el a gyakorlatot

5. Hogyan működik a projektmenedzsment a szervezetben belül? *

Soranként csak egy oválit jelöljön be.

- Elkülönített szervezeti egység főtevékenysége
- Szervezeti egységen belül résztvékenység

6. Hogyan történik a projektmenedzsment tevékenység elvégzése? *

Soranként csak egy oválit jelöljön be.

- Önállóan kialakított eljárásrend szerint (pl: saját szabályzat)
- Standard módszertan szerint (pl: PRINCE, Scrum)
- Egyéni munkamódszer szerint (nincs közös eljárásrend, egyénileg szabadon kialakítható)

7. Mi a kérdőívet kitöltő munkálató szektorának típusa? *

Soranként csak egy oválit jelöljön be.

- Gazdasági szektor
- Nonprofit szektor
- Közszféra
- Egyéb

8. A kérdőívet kitöltő milyen szakterületen dolgozik (nemzetgazdasági ágazat szerint)? *

Soranként csak egy oválit jelöljön be.

- Feldolgozóipar
- Vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés
- Kereskedelem, gépjárműjavítás
- Szállítás, raktározás
- Pénzügyi, biztosítási tevékenység
- Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység
- Oktatás
- Művészet, szórakoztatás, szabadidő
- Villamosenergia-, gáz-, hőellátás, légkondicionálás
- Építőipar
- Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
- Információ, kommunikáció
- Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység
- Közigazgatás
- Humán-egészségügyi, szociális ellátás
- Egyéb szolgáltatás

9. A kérdőívet kitöltő által párhuzamosan menedzselte projektek száma: *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- 1 – 2 darab
- 3 – 5 darab
- 6 – 10 darab
- 10 darab felett

10. A kérdőívet kitöltő által párhuzamosan menedzselte projektek szakterületi komplexitása (eszköz beszerzés/közlekedésfejlesztés/építészet/szociális stb.): *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- 1 – 2 szakterületi érintettség
- 3 – 5 szakterületi érintettség
- 5 szakterületi érintettség feletti

11. A kérdőívet kitöltő tevékenysége ellátásának időigénye általánosságban: *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- Kizárólag munkaidőn belül teljesíthető
- Többnyire munkaidőn belül teljesíthető
- Gyakran (heti rendszerességgel) csak túlóra vállalásával teljesíthető

12. Hogyan jellemezné projektmenedzseri tevékenységét 1-6 (Egyáltalán nem jellemző) 5-ig (teljes mértékben jellemző) skálán? *

Soranként csak egy oválit jelöljön be.

	Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző	Többnyire jellemző	Teljes mértékben jellemző
Nem okoz problémát idegenek előtt beszélni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Könnyen teremtek kapcsolatot új emberekkel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Könnyen megértetem magam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Magabiztosan látom el a napi szintű feladataimat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Csak egy folyamatra tudok egyszerre koncentrálni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fontosnak tartom a precíz, napra kész dokumentálást.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Számomra elsődleges a rendszerezés, nyomonkövethetőség biztosítása.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A munkámban minden információ a rendelkezésemre áll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A munkacsoportomban gördülékeny az információcsere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töreksem a folyamatok egyszerűsítésére.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A munkámban a kítűzött saját határidőmet biztosan tudom tartani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gyakran érzem a túlterheltséget.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gyakran előfordul, hogy a munkacsoportom késedeleme miatt veszélybe kerül a határidős feladatomb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fontosnak tartom a rendszeres, személyes kooperációt a munkacsoportommal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző	Többnyire jellemző	Teljes mértékben jellemző
A menedzselésben szükségem van arra, hogy a munkacsoportot önálló kezdeményezésre ösztönözzem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fontosnak tartom a csapat felkészítését.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bízom a munkacsoport munkájában.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A munkacsoportom feladatait szívesen támogatom, hogy gyorsítsam a munkafolyamatot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fontosnak tartom, hogy rólátásom legyen az adott témára.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Előbbre tartom a szabályok követését a spontán cselekedetekkel szemben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szabályozott, kiszámítható munkakörnyezetre van szükségem a tevékenységem ellátásához.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fontos, hogy az irányítás a kezemben legyen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minden munkafolyamat, minden fázisát ellenőriznem kell.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Könnyen meglátom egy-egy esemény lehetséges kimenetelét.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Könnyen kezeltem a hirtelen bekövetkező változásokat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problémát okoz, ha kritikus helyzetben nem látom mihamarabb a megoldási lehetősége(ke)t.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A probléma megoldása elsődleges számomra, nem a kiváltó ok keresése.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző	Többnyire jellemző	Teljes mértékben jellemző
Fontosnak tartom, hogy közvetlen visszajelzést kapjak a munkám minőségéről.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beismerem és felvállalom, ha hibázom a munka során.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adott munkafázis után szentelek időt a tapasztalatok összegzésére.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szívesen veszek részt önfejlesztő tréningen, ha alkalmam adódik rá.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Új kihívásokat keresek a munkáim során.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. sz. melléklet: Táblázatok

2/a. sz. melléklet: Összefüggés szervezeti háttérinformációk között (saját szerkesztés, 2017)

Összefüggés szervezeti háttérinformációk között (n=103)		Elkülönített szervezeti egység főtevékenysége				Szervezeti egységen belül résztvékenység			
		Önállóan kialakított eljárásrend szerint (pl: saját szabályzat)	Standard módszertan szerint (pl: PRINCE, SCRUM)	Egyéni munkamódszer szerint (nincs közös eljárásrend, egyéni szabaddal kialakítható)	Megosztás (%)	Önállóan kialakított eljárásrend szerint (pl: saját szabályzat)	Standard módszertan szerint (pl: PRINCE, SCRUM)	Egyéni munkamódszer szerint (nincs közös eljárásrend, egyéni szabaddal kialakítható)	Megosztás (%)
Gazdasági szektor	adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	0,00	0,00	0,00	0,00	0,97	0,00	0,00	0,97
	egyéb szolgáltatás	0,97	0,97	0,00	1,94	0,00	0,00	3,88	3,88
	építőipar	0,00	0,00	0,00	0,00	1,94	0,00	0,00	1,94
	humán-egészségügyi, szociális ellátás	0,97	0,00	0,00	0,97	0,97	0,00	0,00	0,97
	információ, kommunikáció	1,94	0,00	0,97	2,91	0,00	1,94	0,97	2,91
	kereskedelm, gépjárműjavítás	1,94	0,00	0,00	1,94	2,91	0,00	0,97	3,88
	oktatás	0,00	0,00	0,00	0,00	0,97	0,00	0,97	1,94
	pénzügyi, biztosítási tevékenység	0,00	0,00	0,00	0,00	1,94	0,00	0,97	2,91
	szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	0,00	0,00	1,94	1,94	1,94	0,97	5,83	8,74
	Összesen (%)	5,83	0,97	2,91	9,71	11,65	2,91	13,59	28,16
Nonprofit	feldolgozóipar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,97	0,97
	egyéb szolgáltatás	0,00	0,00	0,00	0,00	0,97	0,00	0,97	1,94
	információ, kommunikáció	0,00	0,00	0,00	0,00	0,97	0,00	0,00	0,97
	művészet, szórakoztatás, szabadidő	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,97	0,97
	oktatás	1,94	0,00	0,00	1,94	0,00	0,00	0,00	0,00
	szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,97	0,97
Összesen (%)	1,94	0,00	0,00	1,94	1,94	0,00	3,88	5,83	
Közférő	adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	0,97	0,00	0,00	0,97	0,00	0,00	0,00	0,00
	egyéb szolgáltatás	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,94	1,94
	építőipar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,97	0,97
	humán-egészségügyi, szociális ellátás	0,97	0,00	0,00	0,97	0,97	0,97	0,00	1,94
	közigazgatás	8,74	0,00	5,83	14,56	9,71	0,00	4,85	14,56
	oktatás	6,80	0,00	0,00	6,80	1,94	0,97	0,97	3,88
	pénzügyi, biztosítási tevékenység	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,97	0,97
	szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	0,00	0,00	0,00	0,00	0,97	0,00	0,00	0,97
	vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyezés mentesítés	1,94	0,00	0,00	1,94	0,00	0,00	0,00	0,00
	Összesen (%)	19,42	0,00	5,83	25,24	13,59	1,94	9,71	25,24
Egyéb	művészet, szórakoztatás, szabadidő	0,00	0,00	0,00	0,00	0,97	0,00	0,97	1,94
	szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,97	0,97
	vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyezés mentesítés	0,00	0,97	0,00	0,97	0,00	0,00	0,00	0,00
	Összesen (%)	0,00	0,97	0,00	0,97	0,97	0,00	1,94	2,91
Összesen (%)				37,86			62,14		

2/b. sz. melléklet: Összefüggés demográfiai és szervezeti ismérvek között (saját szerkesztés, 2017)

Minta megoszlása életkor, nem, ismeret és projektmenedzsment tevékenység ellátása eljárásrend szerint (n=103)		25 év alatti				25 - 30 év között				31 - 35 év között				36 - 40 év között				41 - 45 év között				46 - 50 év között				51 év felett				Összesen (%)				
		Férfi		Nő		Férfi		Nő		Férfi		Nő		Férfi		Nő		Férfi		Nő		Férfi		Nő		Férfi		Nő						
		darab (fő)	megoszlás (%)	darab (fő)	megoszlás (%)	darab (fő)	megoszlás (%)	darab (fő)	megoszlás (%)	darab (fő)	megoszlás (%)	darab (fő)	megoszlás (%)	darab (fő)	megoszlás (%)	darab (fő)	megoszlás (%)	darab (fő)	megoszlás (%)	darab (fő)	megoszlás (%)	darab (fő)	megoszlás (%)	darab (fő)	megoszlás (%)	darab (fő)	megoszlás (%)	darab (fő)	megoszlás (%)					
Standard módszertan szerint (pl. PRINCE, Scrum)	Projektmenedzsment ismereteket iskolarendszereken belül szereztem (főiskola, egyetem, OKJ képzés)	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	1	0,97	0,97	1	0,97	1	0,97	1,94	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,91
	Projektmenedzsment ismereteket iskolarendszereken kívül szereztem (tréning, workshop)	0	0,00	0	0,00	0,00	1	0,97	1	0,97	1,94	0	0,00	1	0,97	0,97	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	2,91	
	Projektmenedzsment ismereteket autodidakta (önművelő) módon szereztem	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Projektmenedzsment ismereteket sosem tanultam, a munka során sajátítottam el a gyakorlatot	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	1	0,97	0	0,00	0,97	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,97
	Megoszlás (%)	0,00	0,00	0,00	0,97	1,94	2,91	0,97	1,94	2,91	0,97	0,00	0,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,80		
Óráiban kialakított eljárásrend szerint (pl. saját szabályzat)	Projektmenedzsment ismereteket iskolarendszereken belül szereztem (főiskola, egyetem, OKJ képzés)	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	2	1,94	1,94	0	0,00	3	2,91	2,91	1	0,97	0	0,00	0,97	0	0,00	4	3,88	3,88	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	9,71
	Projektmenedzsment ismereteket iskolarendszereken kívül szereztem (tréning, workshop)	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	1	0,97	0,97	0	0,00	0	0,00	0,00	1	0,97	2	1,94	2,91	0	0,00	2	1,94	1,94	0	0,00	1	0,97	0,97	0	0,00	7,77
	Projektmenedzsment ismereteket autodidakta (önművelő) módon szereztem	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	1	0,97	0	0,00	0,97	0	0,00	0	0,00	0,00	1	0,97	0	0,00	0,97	0	0,00	1,94
	Projektmenedzsment ismereteket sosem tanultam, a munka során sajátítottam el a gyakorlatot	0	0,00	0	0,00	0,00	2	1,94	6	5,83	7,77	5	4,85	12	11,65	16,50	3	2,91	3	2,91	5,83	2	1,94	4	3,88	5,83	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	35,92
	Megoszlás (%)	0,00	0,00	0,00	1,94	8,74	10,68	4,85	14,56	19,42	5,83	4,85	10,68	1,94	9,71	11,65	0,97	0,97	1,94	0,00	0,97	1,94	0,00	0,97	1,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,97	55,34		
Egyéni munkamódszer szerint (művészi eljárásrend, egyéni szabádon kialakítható)	Projektmenedzsment ismereteket iskolarendszereken belül szereztem (főiskola, egyetem, OKJ képzés)	1	0,97	0	0,00	0,97	0	0,00	4	3,88	3,88	1	0,97	0	0,00	0,97	1	0,97	0	0,00	0,97	0	0,00	3	2,91	2,91	0	0,00	0	0,00	0,00	1	0,97	11,65
	Projektmenedzsment ismereteket iskolarendszereken kívül szereztem (tréning, workshop)	0	0,00	0	0,00	0,00	1	0,97	0	0,00	0,97	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	1	0,97	1,94
	Projektmenedzsment ismereteket autodidakta (önművelő) módon szereztem	0	0,00	0	0,00	0,00	1	0,97	0	0,00	0,97	0	0,00	2	1,94	1,94	1	0,97	0	0,00	0,97	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	3,88
	Projektmenedzsment ismereteket sosem tanultam, a munka során sajátítottam el a gyakorlatot	0	0,00	1	0,97	0,97	1	0,97	4	3,88	4,85	1	0,97	5	4,85	5,83	2	1,94	2	1,94	3,88	0	0,00	3	2,91	2,91	0	0,00	0	0,00	0,00	2	1,94	20,39
	Megoszlás (%)	0,97	0,97	1,94	2,91	7,77	10,68	1,94	6,80	8,74	3,88	1,94	5,83	0,00	5,83	5,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,91	1,94	4,85	37,86		
Összesen (%)	0,97	0,97	1,94	5,83	18,45	24,27	7,77	23,30	31,07	10,68	6,80	17,48	1,94	15,53	17,48	0,97	0,97	1,94	0,00	0,97	1,94	0,00	0,97	1,94	0,00	0,00	0,00	2,91	2,91	5,83	100,00			

2/c. sz. melléklet: Az agilis projektvezetési eszközök érvényesülése a mintában (saját szerkesztés, 2017)

Agilis projektvezetési eszközöknek alárendelt állítások vizsgálata (n=103)		megoszlás (%)					Várható érték	Szórás
		Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző	Többnyire jellemző	Teljes mértékben jellemző		
Nyomonkövetés	Számomra elsődleges a rendszerezés, nyomonkövethetőség biztosítása.	2,91	4,85	21,36	39,81	31,07	3,9126	0,9912
	A munkámban minden információ a rendelkezésemre áll.	5,83	18,45	43,69	27,18	4,85	3,0680	0,9421
Személy kommunikáció	Könnyen teremtek kapcsolatot új emberekkel.	0,97	4,85	24,27	35,92	33,98	3,9709	0,9336
	A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.	0,97	2,91	15,53	49,51	31,07	4,0680	0,8196
	Könnyen megértetem magam.	0,97	3,88	17,48	50,49	27,18	3,9903	0,8343
	Fontosnak tartom a rendszeres, személyes kooperációt a munkacsoportommal.	1,94	1,94	14,56	30,10	51,46	4,2718	0,9203
	A menedzselésben szükségem van arra, hogy a munkacsoportot önálló kezdeményezésre ösztönözzem.	4,85	10,68	33,01	29,13	22,33	3,5340	1,1009
	Fontosnak tartom a csapat lelkesítését.	2,91	5,83	16,50	32,04	42,72	4,0583	1,0462
	Bízom a munkacsoport munkájában.	2,91	4,85	21,36	33,98	36,89	3,9709	1,0238
Dokumentálás, információ-áramoltatás	Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítem.	5,83	12,62	27,18	34,95	19,42	3,4951	1,1191
	Fontosnak tartom a precíz, napra kész dokumentálást.	0,97	6,80	17,48	36,89	37,86	4,0388	0,9592
	Szabályozott, kiszámítható munkakörnyezetre van szükségem a tevékenységem ellátásához.	5,83	11,65	27,18	37,86	17,48	3,4951	1,0925
Elleńőrzés	A munkacsoportomban gördülékeny az információcsere.	2,91	9,71	39,81	38,83	8,74	3,4078	0,8904
	Fontos, hogy az irányítás a kezemben legyen.	2,91	11,65	29,13	34,95	21,36	3,6019	1,0417
	Minden munkafolyamat, minden fázisát ellenőriznem kell.	6,80	27,18	30,10	25,24	10,68	3,0583	1,1099
	Fontosnak tartom, hogy közvetlen visszajelzést kapjak a munkám minőségéről.	1,94	7,77	21,36	36,89	32,04	3,8932	1,0089
	Adott munkafázis után szentelek időt a tapasztalatok összegzésére.	1,94	15,53	32,04	34,95	15,53	3,4660	0,9982

Projektvezetési eszközöknek alárendelt állítások korrelációja (n=103)	Számomra elsődleges a rendszerezés, nyomonkövethetőség biztosítása.	A munkámban minden információ a rendelkezésemre áll.	Könnyen teremtek kapcsolatot új emberekkel.	A munkacsoportomban mindenki vel megtalálom közös hangot.	Könnyen megértetem magam.	Fontosnak tartom a rendszeres, személyes kooperációt a munkacsoportommal.	A menedzselésben szükségem van arra, hogy a munkacsoportot önálló kezdeményezésre ösztönözsem.	Fontosnak tartom a csapat lelkesítését.	Bízom a munkacsoport munkájában.	Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítem.	Fontosnak tartom a precíz, napra kész dokumentálást.	Szabályozott, kiszámítható munkakörnyezetre van szükségem a tevékenységem ellátásához.	A munkacsoportomban gördülékeny az információcsere.	Fontos, hogy az irányítás a kezemben legyen.	Minden munkafolyamat, minden fizisést ellenőriznem kell.	Fontosnak tartom, hogy közvetlen visszajelzést kapjak a munkám minőségéről.	A adott munkafázis után szentelek időt a tapasztalatok összegzésére.
Számomra elsődleges a rendszerezés, nyomonkövethetőség biztosítása.	1																
A munkámban minden információ a rendelkezésemre áll.	0,2479	1															
Könnyen teremtek kapcsolatot új emberekkel.	0,3680	0,2586	1														
A munkacsoportomban mindenki vel megtalálom a közös hangot.	0,2608	0,2733	0,5535	1													
Könnyen megértetem magam.	0,2479	0,2628	0,5912	0,6605	1												
Fontosnak tartom a rendszeres, személyes kooperációt a munkacsoportommal.	0,4025	0,1594	0,4201	0,5341	0,4249	1											
A menedzselésben szükségem van arra, hogy a munkacsoportot önálló kezdeményezésre ösztönözsem.	0,1420	0,2104	0,2919	0,3288	0,3259	0,5520	1										
Fontosnak tartom a csapat lelkesítését.	0,1751	0,2347	0,3631	0,4641	0,4387	0,6147	0,6622	1									
Bízom a munkacsoport munkájában.	0,2680	0,1342	0,4196	0,5398	0,4129	0,5496	0,3966	0,6057	1								
Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítem.	0,2869	0,0422	0,3048	0,3050	0,3307	0,4011	0,2846	0,3184	0,3807	1							
Fontosnak tartom a precíz, napra kész dokumentálást.	0,7357	0,2466	0,4720	0,2959	0,3435	0,3766	0,1287	0,1931	0,2308	0,2102	1						
Szabályozott, kiszámítható munkakörnyezetre van szükségem a tevékenységem ellátásához.	0,5111	0,2146	0,2065	0,2577	0,2097	0,2646	-0,0019	0,0346	0,0919	0,2145	0,4305	1					
A munkacsoportomban gördülékeny az információcsere.	0,3740	0,6094	0,3446	0,4587	0,3881	0,4257	0,3858	0,4162	0,4111	0,3562	0,3142	0,3447	1				
Fontos, hogy az irányítás a kezemben legyen.	0,2698	0,0678	0,2601	0,2731	0,3452	0,3492	0,3667	0,3543	0,0901	0,1791	0,2609	0,3213	0,2613	1			
Minden munkafolyamat, minden fizisést ellenőriznem kell.	0,3433	0,1368	0,2855	0,0603	0,1806	0,1571	0,0305	0,0055	-0,0244	0,1423	0,3846	0,3883	0,2039	0,4782	1		
Fontosnak tartom, hogy közvetlen visszajelzést kapjak a munkám minőségéről.	0,2945	0,1005	0,3089	0,3645	0,3598	0,5595	0,4137	0,4796	0,3292	0,4641	0,3386	0,1730	0,2999	0,3323	0,3120	1	
Adott munkafázis után szentelek időt a tapasztalatok összegzésére.	0,1803	0,3100	0,2987	0,2605	0,2174	0,3410	0,2263	0,2554	0,1765	0,2653	0,0628	0,0830	0,3356	0,1896	0,1611	0,2933	1

2/d. sz. melléklet: Az interperszonális készségek érvényesülésének vizsgálata a mintában (saját szerkesztés, 2017)

Interperszonális készségeknek alárendelt állítások korrelációja (n=103)	Fontos, hogy az irányítás a kezemben legyen.	A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.	Könnyen megértetem magam.	A munkacsoportomban gördülékeny az információcsere.	Fontosnak tartom a rendszeres, személyes kooperációt a munkacsoportommal.	A menedzselésben szükségem van arra, hogy a munkacsoportot önálló kezdeményezésre ösztönözze.	Fontosnak tartom a csapat lelkesítését.	Nem okoz problémát idegenek előtt beszélni.	Könnyen teremtek kapcsolatot új emberekkel.	Könnyen kezelem a hirtelen bekövetkező változásokat.	Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítem.	A probléma megoldása elsődleges számomra, nem a kiváltó ok keresése.	Könnyen meglátom egy-egy esemény lehetséges kimeneteleit.	Problémát okoz, ha kritikus helyzetben nem látom mihamarabb a megoldási lehetősége(ke)t.	Bizom a munkacsoport munkájában.	A munkacsoportom feladatait szívesen támogatom, hogy gyorsítsam a munkafolyamatot.	Adott munkafázis után szentelek időt a tapasztalatok összegzésére.
Fontos, hogy az irányítás a kezemben legyen.	1																
A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.	0,2731	1															
Könnyen megértetem magam.	0,3452	0,6605	1														
A munkacsoportomban gördülékeny az információcsere.	0,2613	0,4587	0,3881	1													
Fontosnak tartom a rendszeres, személyes kooperációt a munkacsoportommal.	0,3492	0,5341	0,4249	0,4257	1												
A menedzselésben szükségem van arra, hogy a munkacsoportot önálló kezdeményezésre ösztönözze.	0,3667	0,3288	0,3259	0,3858	0,5520	1											
Fontosnak tartom a csapat lelkesítését.	0,3543	0,4641	0,4387	0,4162	0,6147	0,6622	1										
Nem okoz problémát idegenek előtt beszélni.	0,2267	0,3077	0,3793	0,4126	0,4055	0,2664	0,3276	1									
Könnyen teremtek kapcsolatot új emberekkel.	0,2601	0,5535	0,5912	0,3446	0,4201	0,2919	0,3631	0,5061	1								
Könnyen kezelem a hirtelen bekövetkező változásokat.	0,3811	0,4559	0,5485	0,4520	0,4137	0,2997	0,3745	0,5161	0,4305	1							
Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítem.	0,1791	0,3050	0,3307	0,3562	0,4011	0,2846	0,3184	0,1451	0,3048	0,3323	1						
A probléma megoldása elsődleges számomra, nem a kiváltó ok keresése.	0,2405	0,3746	0,3723	0,4341	0,4428	0,3480	0,3569	0,2794	0,4540	0,3596	0,5011	1					
Könnyen meglátom egy-egy esemény lehetséges kimeneteleit.	0,4966	0,3392	0,5286	0,4164	0,3947	0,2939	0,3646	0,3842	0,4453	0,6106	0,3761	0,4617	1				
Problémát okoz, ha kritikus helyzetben nem látom mihamarabb a megoldási lehetősége(ke)t.	0,1706	0,1063	0,0303	0,0577	0,2045	0,1936	0,2154	-0,0197	0,0912	-0,0429	0,3817	0,2561	0,1479	1			
Bizom a munkacsoport munkájában.	0,0901	0,5398	0,4129	0,4111	0,5496	0,3966	0,6057	0,2410	0,4196	0,2728	0,3807	0,4236	0,2104	0,1844	1		
A munkacsoportom feladatait szívesen támogatom, hogy gyorsítsam a munkafolyamatot.	0,2969	0,4945	0,5462	0,5074	0,6679	0,4654	0,6432	0,3425	0,4334	0,5012	0,4458	0,5520	0,4271	0,1532	0,6222	1	
Adott munkafázis után szentelek időt a tapasztalatok összegzésére.	0,1896	0,2605	0,2174	0,3356	0,3410	0,2263	0,2554	0,2926	0,2987	0,2838	0,2653	0,2915	0,3415	0,0697	0,1765	0,2070	1

Leíró statisztika interperszonális készségek vizsgálatához (n=103)		megoszlás (%)					Várható érték	Szórás
		Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző	Többnyire jellemző	Teljes mértékben jellemző		
Vezetés (menedzseri és vezetési készségek egyaránt)	Fontos, hogy az irányítás a kezemben legyen.	2,91	11,65	29,13	34,95	21,36	3,60	1,0417
	A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.	0,97	2,91	15,53	49,51	31,07	4,07	0,8196
	Könnyen megértetem magam.	0,97	3,88	17,48	50,49	27,18	3,99	0,8343
	A munkacsoportomban gördülékeny az információcsere.	2,91	9,71	39,81	38,83	8,74	3,41	0,8904
Csapatépítés	Fontosnak tartom a rendszeres, személyes kooperációt a munkacsoportommal.	1,94	1,94	14,56	30,10	51,46	4,27	0,9203
	A menedzselésben szükségem van arra, hogy a munkacsoportot önálló kezdeményezésre ösztönözsem.	4,85	10,68	33,01	29,13	22,33	3,53	1,1009
	Fontosnak tartom a csapat lelkesítését.	2,91	5,83	16,50	32,04	42,72	4,06	1,0462
Motiváció	A menedzselésben szükségem van arra, hogy a munkacsoportot önálló kezdeményezésre ösztönözsem.	4,85	10,68	33,01	29,13	22,33	3,53	1,1009
	A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.	0,97	2,91	15,53	49,51	31,07	4,07	0,8196
	Fontosnak tartom a csapat lelkesítését.	2,91	5,83	16,50	32,04	42,72	4,06	1,0462
Kommunikáció	Nem okoz problémát idegenek előtt beszélni.	3,88	11,65	19,42	27,18	37,86	3,83	1,1724
	Könnyen teremtek kapcsolatot új emberekkel.	0,97	4,85	24,27	35,92	33,98	3,97	0,9336
	A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.	0,97	2,91	15,53	49,51	31,07	4,07	0,8196
	Könnyen megértetem magam.	0,97	3,88	17,48	50,49	27,18	3,99	0,8343
Befolyásolás	A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.	0,97	2,91	15,53	49,51	31,07	4,07	0,8196
	A menedzselésben szükségem van arra, hogy a munkacsoportot önálló kezdeményezésre ösztönözsem.	4,85	10,68	33,01	29,13	22,33	3,53	1,1009
Döntéshozatal (mediátori szerepkör a döntéshozók között)	Fontos, hogy az irányítás a kezemben legyen.	2,91	11,65	29,13	34,95	21,36	3,60	1,0417
	Könnyen kezelem a hirtelen bekövetkező változásokat.	1,94	5,83	30,10	36,89	25,24	3,78	0,9593
	Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítem.	5,83	12,62	27,18	34,95	19,42	3,50	1,1191
Politika és kulturális tudatosság	A probléma megoldása elsődleges számomra, nem a kiváló ok keresése.	2,91	6,80	24,27	39,81	26,21	3,80	1,0035
	A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.	0,97	2,91	15,53	49,51	31,07	4,07	0,8196
	Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítem.	5,83	12,62	27,18	34,95	19,42	3,50	1,1191
Tárgyalástechnika	Könnyen meglátom egy-egy esemény lehetséges kimeneteleit.	0,97	7,77	25,24	41,75	24,27	3,81	0,9295
	Könnyen kezelem a hirtelen bekövetkező változásokat.	1,94	5,83	30,10	36,89	25,24	3,78	0,9593
	Problémát okoz, ha kritikus helyzetben nem látom mihamarabb a megoldási lehetősége(ke)t.	9,71	40,78	26,21	18,45	4,85	2,68	1,0405
	Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítem.	5,83	12,62	27,18	34,95	19,42	3,50	1,1191
	Nem okoz problémát idegenek előtt beszélni.	3,88	11,65	19,42	27,18	37,86	3,83	1,1724
	Könnyen teremtek kapcsolatot új emberekkel.	0,97	4,85	24,27	35,92	33,98	3,97	0,9336
	A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.	0,97	2,91	15,53	49,51	31,07	4,07	0,8196
	Könnyen megértetem magam.	0,97	3,88	17,48	50,49	27,18	3,99	0,8343
Bizalomépítés	A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.	0,97	2,91	15,53	49,51	31,07	4,07	0,8196
	Bízom a munkacsoport munkájában.	2,91	4,85	21,36	33,98	36,89	3,97	1,0238
Konfliktuskezelés	Könnyen meglátom egy-egy esemény lehetséges kimeneteleit.	0,97	7,77	25,24	41,75	24,27	3,81	0,9295
	Könnyen kezelem a hirtelen bekövetkező változásokat.	1,94	5,83	30,10	36,89	25,24	3,78	0,9593
	Problémát okoz, ha kritikus helyzetben nem látom mihamarabb a megoldási lehetősége(ke)t.	9,71	40,78	26,21	18,45	4,85	2,68	1,0405
	Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítem.	5,83	12,62	27,18	34,95	19,42	3,50	1,1191
Coaching	A probléma megoldása elsődleges számomra, nem a kiváló ok keresése.	2,91	6,80	24,27	39,81	26,21	3,80	1,0035
	A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.	0,97	2,91	15,53	49,51	31,07	4,07	0,8196
	Fontosnak tartom a rendszeres, személyes kooperációt a munkacsoportommal.	1,94	1,94	14,56	30,10	51,46	4,27	0,9203
	A munkacsoportom feladatait szívesen támogatom, hogy gyorsítsam a munkafolyamatot.	0,97	2,91	16,50	34,95	44,66	4,19	0,8863
	Könnyen meglátom egy-egy esemény lehetséges kimeneteleit.	0,97	7,77	25,24	41,75	24,27	3,81	0,9295
Adott munkafázis után szentelek időt a tapasztalatok összegzésére.	1,94	15,53	32,04	34,95	15,53	3,47	0,9982	

2/e. sz. melléklet: Az humánorientáció és feladatorientáció érvényesülésének vizsgálata a mintában (saját szerkesztés, 2017)

		Megoszlás (%)					Várható érték	Szórás	Módusz	Elvárt mérték teljesülése	
		Egyáltalán nem jellemző	Többnyire nem jellemző	Jellemző	Többnyire jellemző	Teljes mértékben jellemző				Arány (%)	Igen/Nem
Humánorientáltság	Nem okoz problémát idegenek előtt beszélni.	3,88	11,65	19,42	27,18	37,86	3,83	1,1724	Teljes mértékben jellemző	65,05	Nem
	Könnyen teremtek kapcsolatot új emberekkel.	0,97	4,85	24,27	35,92	33,98	3,97	0,9336	Többnyire jellemző	69,90	Nem
	A munkacsoportomban mindenkivel megtalálom a közös hangot.	0,97	2,91	15,53	49,51	31,07	4,07	0,8196	Többnyire jellemző	80,58	Igen
	Könnyen megértetem magam.	0,97	3,88	17,48	50,49	27,18	3,99	0,8343	Többnyire jellemző	77,67	Igen
	Fontosnak tartom a rendszeres, személyes kooperációt a munkacsoportommal.	1,94	1,94	14,56	30,10	51,46	4,27	0,9203	Teljes mértékben jellemző	81,55	Igen
	A menedzselésben szükségem van arra, hogy a munkacsoportot önálló kezdeményezésre ösztönözzem.	4,85	10,68	33,01	29,13	22,33	3,53	1,1009	Jellemző	51,46	Nem
	Fontosnak tartom a csapat lelkesítését.	2,91	5,83	16,50	32,04	42,72	4,06	1,0462	Teljes mértékben jellemző	74,76	Nem
	Bízom a munkacsoport munkájában.	2,91	4,85	21,36	33,98	36,89	3,97	1,0238	Teljes mértékben jellemző	70,87	Nem
Feladatorientáltság	Konfliktushelyzetben inkább kompromisszumra törekszem, mint az elveimet érvényesítsem.	5,83	12,62	27,18	34,95	19,42	3,50	1,1191	Többnyire jellemző	54,37	Nem
	Magabiztosan látom el a napi szintű feladataimat.	0,97	5,83	17,48	33,98	41,75	4,10	0,9550	Teljes mértékben jellemző	75,73	Igen
	Csak egy folyamatra tudok egyszerre koncentrálni.	29,13	50,49	9,71	4,85	5,83	2,08	1,0543	Többnyire nem jellemző	79,61	Igen
	Számomra elsődleges a rendszerezés, nyomonkövethetőség biztosítása.	2,91	4,85	21,36	39,81	31,07	3,91	0,9912	Többnyire jellemző	70,87	Nem
	Törekszem a folyamatok egyszerűsítésére.	3,88	1,94	14,56	40,78	38,83	4,09	0,9813	Többnyire jellemző	79,61	Igen
	A munkámban a kitűzött saját határidőimet biztosan tudom tartani.	2,91	8,74	29,13	40,78	18,45	3,63	0,9801	Többnyire jellemző	59,22	Nem
	A munkacsoportom feladatait szívesen támogatom, hogy gyorsítsam a munkafolyamatot.	0,97	2,91	16,50	34,95	44,66	4,19	0,8863	Teljes mértékben jellemző	79,61	Igen
	Fontosnak tartom, hogy rálátásom legyen az adott témára.	1,94	2,91	5,83	36,89	52,43	4,35	0,8712	Teljes mértékben jellemző	89,32	Igen
Minden munkafolyamat, minden fázisát ellenőriznem kell.	6,80	27,18	30,10	25,24	10,68	3,06	1,1099	Jellemző	35,92	Nem	
A probléma megoldása elsődleges számomra, nem a kiváltó ok keresése.	2,91	6,80	24,27	39,81	26,21	3,80	1,0035	Többnyire jellemző	66,02	Nem	

3. sz. melléklet: Táblázatok jegyzéke

1. sz. táblázat: Projekt és Projektmenedzsment megállapítások.....	7
2. sz. táblázat: A kompetencia-összetevők szintjei.....	13
3. sz. táblázat: Spencer-Spencer (1993) féle kompetencialista	20
4. sz. táblázat: Válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása.....	42
5. sz. táblázat: Projektmenedzsment ismeretek elsajátításának módjának megoszlása nemzetgazdasági ágazatok szerint	45
6. sz. táblázat: Projektmenedzsment ismeretek elsajátításának módjának megoszlása nemek szerint.....	50
7. sz. táblázat: Projektmenedzsment ismeretek elsajátítása módjának és a szervezeti keretek összefüggése	51
8. sz. táblázat: Összefüggés önreflexióra és folyamatos fejlődésre irányuló állítások között	53
9. sz. táblázat: Korrelációanalízis folyamatos fejlődés és önreflexió szempontjából	53
10. sz. táblázat: Összefüggés a folyamatos fejlődésre és önreflexióra hajlandóság és az alkalmazott eljárásrend között	54
11. sz. táblázat: Összefüggések a párhuzamosan menedzselt projektek között	55
12. sz. táblázat: Munkaterheltség a projektmenedzsment ismeretek elsajátításának összefüggése a férfiaknál.....	56
13. sz. táblázat: Munkaterheltség a projektmenedzsment ismeretek elsajátításának összefüggése a nőknél	57
14. sz. táblázat: Kérdőív állításainak kategorizálása	62
15. sz. táblázat: Korrelációanalízis humánorientáció témakörében	69
16. sz. táblázat: Korrelációanalízis feladatorientáció témakörében	70

4. sz. melléklet: Ábrák jegyzéke

1. ábra: Konceptió a hatékonyság vizsgálatához	6
2. ábra Objektív és szubjektív tényezők projektmenedzsmentben	10
3. ábra: Leadership versus management.....	11
4. ábra Sikeres projektvezető kompetenciái	19
5. ábra: Válaszadók nemek szerinti megoszlása.....	41
6. ábra: Válaszadók korcsoportok szerinti megoszlása	41
7. ábra: Projektmenedzsment ismeretek elsajátításának módja.....	42
8. ábra: Érintett munkáltató szektorok megoszlása	43
9. ábra: Minta orientáltság szerinti leszűkítése.....	71

