

PANNON EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola



Kaszás Nikoletta

DOI: 10.18136/PE.2015.592

Sikeres projektek, érett szervezetek a határ mentén

A határon átnyúló pályázati projektek sikerének és a megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségének vizsgálata

Doktori (Ph.D) értekezés

Témavezető: Dr. Szabó Lajos

Veszprém

2015.

Sikeres projektek, érett szervezetek a határ mentén

A határon átnyúló pályázati projektek sikerének és a megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségének vizsgálata

Értekezés doktori (Ph.D) fokozat elnyerése érdekében

Írta: Kaszás Nikoletta

Készült a Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolája keretében

Témavezető: Dr. Szabó Lajos

Elfogadásra javaslom (igen / nem)

.....
(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton % -ot ért el.

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom:

Bíráló neve: igen /nem

.....
(aláírás)

Bíráló neve: igen /nem

.....
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján% - ot ért el.

Veszprém,

.....
a Bíráló Bizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

.....
Az EDT elnöke

Tartalomjegyzék

Kivonat	12
Abstract	13
Auszug	14
1. Bevezetés	1
1.1 A kutatás jelentősége és célkitűzései	1
1.2 A disszertáció felépítése	3
2. Projekt és projekt menedzsment	5
2.1 A projekt fogalmának meghatározásai	5
2.2. Projekt siker	9
2.2.1 A projekt siker dimenzióinak különböző értelmezései	9
2.2.2 A klasszikus projekt siker fogalmak fejlődése	13
2.2.3 Sikertényezők és sikerkritériumok	18
2.2.4 A humán és szervezeti tényezők szerepe	23
2.2.5 Összegzés	26
2.3 A szervezeti projekt menedzsment érettség értelmezése	27
2.3.1 A szervezeti projekt menedzsment érettség különböző megközelítései	27
2.3.2 Projekt Menedzsment Érettség Modell	30
2.3.3 Szervezeti Projekt Menedzsment Érettség Modell	34
2.3.4 Projekt-orientált Szervezetek Érettség Modellje	37
2.3.5 Összegzés	39
3. A projektek humán tényezői	42
3.1 Az egyéni motívumok szerepe	42
3.1.1 Motivációs elméletek	44
3.1.2 A motiválás szükségessége	45
3.1.3 Külső és belső motivációs tényezők	46
3.1.4 A munkahelyi motiválás lehetőségei	48
3.1.5 Összegzés	51
3.2 A kompetenciák szerepe a projektekben	51
3.2.1 Kompetenciafogalmak és megközelítések	52
3.2.2 A kompetenciák csoportosításának lehetőségei	54
3.2.3 A projektmenedzser kompetenciái	56
3.2.4 A projektmenedzser kiválasztása, képzése	60
3.2.5 Összegzés	62
4. A projektek szervezeti tényezői	63
4.1 Szervezeti struktúra	63
4.1.1 A szervezeti struktúra megközelítései	63
4.1.2 A projektek beépülése a szervezeti struktúrába	64
4.1.3 A megfelelő szervezeti struktúra kiválasztása	71
4.1.4 Összegzés	73

4.2 Szervezeti kultúra	74
4.2.1 A kultúra megközelítései, szintjei, rétegei	74
4.2.2 Kulturális különbségek a határtérségben	78
4.2.3 A szervezeti kultúra megközelítései, elemei, megjelenési formái	81
4.2.4 Szervezeti kultúra típusok, a Cameron-Quinn kultúrátípusok	84
4.2.5 Összegzés	86
4.3 Szervezeti tudásátadás	87
4.3.1 A szervezeti kompetenciák szerepe, a tudásmegosztás jelentősége	87
4.3.2 A szervezeti memória gyarapításának módszerei és technikái	90
4.3.3 Összegzés	96
5. Határon átnyúló pályázati projektek	99
5.1 Határtérség, regionalitás.....	99
5.2 Határmenti együttműködés pályázati projektek keretében.....	101
5.2.1 Magyarország-Horvátország IPA Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 (HU- HR).....	102
5.2.2 Szlovénia - Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 (SI-HU) ...	105
5.2.3 A vizsgált térség területi demográfiai háttere.....	106
6. Az empirikus kutatás módszertana és eredményei	110
6.1 A kutatás módszertana	110
6.2 A kutatási modell.....	110
6.3 A kutatás hipotézisei.....	113
6.4 A kutatás lefolytatása	113
6.4.1 Operacionalizálás	114
6.4.2 Az adatok forrása	116
6.5 Adatgyűjtés	117
6.5.1 A kérdőív összeállítása	117
6.5.2 A célcsoport kiválasztása és az adatgyűjtés	117
6.5.3. A kérdőívek elemzése	118
6.5.4 A kutatás kvantitatív módszerei.....	119
6.6 A kvantitatív kutatás.....	122
6.6.1. A kutatási minta jellemzői	122
6.6.2 A határon átnyúló pályázati projektek sikerkritériumainak meghatározása	126
6.6.3 A határon átnyúló pályázati projektek sikerét meghatározó tényezők	132
6.6.4 A határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek projekt menedzsment élettségi faktorainak meghatározása	161
6.6.5 A határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek projekt menedzsment élettségét meghatározó tényezők.....	168
6.6.6 A határon átnyúló pályázati projektek sikerének és a megvalósító szervezetek projekt menedzsment élettségének összefüggései	177
7. Kutatási eredmények, következtetések.....	180
7.1 A hipotézisek értékelése, tézisek megfogalmazása	180
7.2 Önálló, újszerű eredmények és gyakorlati alkalmazhatóság	186

7.3 Az eredmények összefoglalása	199
7.4 Az eredmények értelmezési tartománya, korlátai, folytatása	202
Felhasznált irodalom.....	208
Mellékletek.....	221
1. számú melléklet: A kutatás során alkalmazott kérdőív	221
2. számú melléklet: A Projekt Menedzsment Érettség Modell fejlettségi szintjei és jellemzői	229
3. számú melléklet: A HU-HR program 1. pályázati felhívásának eredményei számokban 231	
4. számú melléklet: A HU-HR program 2. pályázati felhívásának eredményei számokban 232	
5. számú melléklet: A HU-HR program 3. pályázati felhívásának eredményei számokban 233	
6. számú melléklet: A projekt sikerfaktorok létrehozásának alátámasztó statisztikai táblázatai.....	234
7. számú melléklet: A projekt sikerklaszterek létrehozásának alátámasztó statisztikai táblázatai.....	236
8. számú melléklet: A szervezeti struktúrafaktorok létrehozásának alátámasztó statisztikai táblázatai.....	237
9. számú melléklet: A szervezeti struktúraklaszterek létrehozásának alátámasztó statisztikai táblázatai.....	239
10. számú melléklet: A szervezeti tudásfejlesztés főkomponenseinek alátámasztó statisztikai táblázatai.....	240
11. számú melléklet: Az egyéni motivációs faktorok létrehozásának alátámasztó statisztikai táblázatai.....	242
12. számú melléklet: A projektmenedzserek által fontosnak ítélt kompetenciafaktorok létrehozásának alátámasztó statisztikai táblázatai	244
13. számú melléklet: A projektmenedzserekre jellemző kompetenciafaktorok létrehozásának alátámasztó statisztikai táblázatai	245
14. számú melléklet: A szervezeti projekt menedzsment érettség faktorok létrehozásának alátámasztó statisztikai táblázatai	246
15. számú melléklet: Karrier interjúk	247

Ábrajegyzék

1. ábra: A projekt sikertényezőinek kiterjesztett értelmezése Deák szerint	15
2. ábra: A projekt siker három szintjének összefoglalása Cooke-Davies szerint	18
3. ábra: A projekt sikertényezői és kritériumai	19
4. ábra: Koncepcionális sikertényező modell	22
5. ábra: A projekt menedzsment siker négy dimenziója Kendra szerint	26
6. ábra: Projekt menedzsment érettség modell szintjeinek egymásra épülése	33
7. ábra: A Szervezeti Projekt Menedzsment Érettség Modell folyamata	35
8. ábra: Projekt-orientált Szervezetek Érettség Modellje	38
9. ábra: A magán és a nonbusiness szektor menedzsereinek fő motivációi	43
10. ábra: Példák a belső és külső motivációs tényezőkre	47
11. ábra: Kompetenciakategóriák Henczi-Zöllei szerint	56
12. ábra: A kultúra szintjeinek hagyma-modellje	75
13. ábra: A kultúra szintjei Schein szerint	75
14. ábra: Nemzeti kultúra modellek	77
15. ábra: Magyarország, Horvátország és Szlovénia kultúra dimenziói a Hofstede modell szerint	79
16. ábra: A szervezeti kultúra típusai Cameron és Quinn szerint	85
17. ábra: A Syllk modell	96
18. ábra: A szervezeti tudás és a projekt siker összefüggéseinek modellje Bassi szerint	97
19. ábra: A Magyarország-Horvátország IPA Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 területe	103
20. ábra: A Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 programterülete	105
21. ábra: A kutatás modellje	111
22. ábra: A kutatási modell feltételezett változói	115
23. ábra: A vizsgált projektek megoszlása költségvetésük szerint	123
24. ábra: A vizsgált projektek megoszlása partnerek száma szerint	124
25. ábra: A vizsgált projekteket lebonyolító koordinátorok projekt tapasztalatai	124
26. ábra: A vizsgált projekteket lebonyolító koordinátorok életkor szerinti megoszlása	125
27. ábra: Az 1. hipotézisvizsgálat kiindulási modellje	126
28. ábra: A határtérség pályázatainak sikerfaktorai	128
29. ábra: Projekt siker klaszterek	131
30. ábra: A 2. hipotézisvizsgálat kiindulási modellje	132
31. ábra: A vizsgált szervezetek struktúrafaktorai	134
32. ábra: Szervezeti struktúraklaszterek	135
33. ábra: Szervezeti kultúraklaszterek	139
34. ábra: A vizsgált szervezetek tudásátadási eszközök és országok szerinti megoszlása	141
35. ábra: A szervezeti tudásfejlesztés főkomponensei	142
36. ábra: Szervezeti tudásátadási klaszterek	144
37. ábra: A megkérdezett projektmenedzserek motivációs tényezői	146
38. ábra: Egyéni motivációs faktorok	146
39. ábra: Projektmenedzserei motivációs klaszterek	147

40. ábra: A megkérdezett projektmenedzserek által fontosnak ítélt és birtokolt kompetenciák megoszlása-----	150
41. ábra: A projektmenedzserek által fontosnak ítélt kompetenciafaktor-----	151
42. ábra: A megkérdezett projektmenedzserekre jellemző kompetenciafaktorok -----	152
43. ábra: Projektmenedzserei kompetenciaklaszterek -----	154
44. ábra: A 2. hipotézisvizsgálat mérési modellje -----	157
45. ábra: A 3. hipotézisvizsgálat kiindulási modellje-----	161
46. ábra: A vizsgált szervezetek projekt menedzsment érettségének megítélése -----	162
47. ábra: A vizsgált szervezetek projekt menedzsment érettség faktorai-----	163
48. ábra: A szervezeti projekt menedzsment érettségklaszterek -----	165
49. ábra: A 4. hipotézisvizsgálat kiindulási modellje-----	168
50. ábra: A 4. hipotézisvizsgálat mérési modellje -----	168
51. ábra: Az 5. hipotézisvizsgálat kiindulási modellje -----	177
52. ábra: Az 5. hipotézisvizsgálat mérési modellje-----	178
53. ábra: Az eredményeket leíró kutatási modell – regresszió elemzés alapján-----	182
54. ábra: Az eredményeket leíró kutatási modell - keresztábra elemzés alapján -----	184
55. ábra: A feltételezett és igazolt projekt siker kritériumok-----	200
56. ábra: A feltételezett és igazolt szervezeti projekt menedzsment érettség faktorok-----	201
57. ábra: A projektmenedzserei motiváció feltételezett és igazolt változói-----	203
58. ábra: A projektmenedzserei kompetenciák feltételezett és igazolt változói -----	204
59. ábra: A szervezeti struktúra feltételezett és igazolt változói -----	205
60. ábra: A szervezeti kultúra feltételezett és igazolt csoportjai -----	205
61. ábra: A szervezeti tudásátadás feltételezett és igazolt változói -----	206

Táblázatjegyzék

1. táblázat: A projekt fogalmának egyes részei, s azok gyakorisága a vizsgált szakirodalomban -7	
2. táblázat: A siker értelmezésének dimenziói és azok értelmezése a pályázati projektek esetében-----	11
3. táblázat: A projektek sikerének öt dimenziója Shenar és Dvir szerint -----	12
4. táblázat: A sikertényező és sikerkritérium fogalmi megközelítései-----	19
5. táblázat: Projekt menedzsment sikerét befolyásoló elemek szervezeti szinten-----	25
6. táblázat: Az OPM3 kör -----	36
7. táblázat: A motiváció rendszere és az egyénben zajló kapcsolódó folyamatok -----	47
8. táblázat: Potenciális motivációs lehetőségek és értelmezésük a pályázati projektekben ----	49
9. táblázat: A kompetencia fogalmának megközelítései a nemzetközi szakirodalomban -----	52
10. táblázat: A kompetenciák csoportosításának lehetőségei a nemzetközi szakirodalomban- 55	
11. táblázat: A projektmenedzserek szükséges kompetenciái -----	57
12. táblázat: Koordináció-orientált projektszervezet értékelése -----	65
13. táblázat: Funkció-orientált projektszervezet értékelése-----	65
14. táblázat: Mátrix-szervezet értékelése -----	66
15. táblázat: Projekt-orientált szervezet értékelése -----	67
16. táblázat: Projekt-orientált vállalkozás értékelése -----	67
17. táblázat: A projekteket magukba foglaló szervezeti struktúrák összesítése -----	69
18. táblázat: A jelenlegi kultúravizsgálatok kritikája Sasaki szerint -----	78
19. táblázat: A hofstede-i kultúra dimenziók és az egy főre jutó GDP a vizsgált országokban --	80
20. táblázat: A szervezeti kultúra tartalmi elemei-----	83
21. táblázat: A munkahelyi és a munkahelyen kívüli tréningek összehasonlítása-----	90
22. táblázat: Tréning technikák -----	91
23. táblázat: A stratégiai egyéni kompetenciafejlesztés módszerei -----	92
24. táblázat: A projektek közötti tudásátadás mechanizmusai -----	94
25. táblázat: A HU-HR programok prioritásai-----	103
26. táblázat: A SI-HU programok prioritásai -----	106
27. táblázat: A vizsgált térség népsűrűsége, 2005-2012-----	108
28. táblázat: A vizsgált térség lakónépessége, 2005-2013 -----	108
29. táblázat: Az egy főre jutó GDP a vizsgált térségben, 2005-2011 (EUR) -----	109
30. táblázat: A vizsgált projektek és a válaszadók általános jellemzői -----	123
31. táblázat: A vizsgált projektek sikeressége -----	127
32. táblázat: A vizsgált projektek siker klasztereinek végső klaszterközép értékei -----	130
33. táblázat: A vizsgált projektek szervezeti struktúraklasztereinek végső klaszterközép értékei -----	134
34. táblázat: A struktúraklaszterek és az egyes országokhoz való tartozás összefüggései ----	136
35. táblázat: A struktúraklaszterek és az egyes országokhoz való tartozás összefüggéseinek Khí-négyszet tesztje -----	137
36. táblázat: A struktúraklaszterek és az egyes országokhoz való tartozás összefüggéseinek Cramer V mutatója-----	137
37. táblázat: A struktúraklaszterek és a vizsgált pályázati programok összefüggései -----	137

38. táblázat: A struktúraklaszterek és a vizsgált pályázati programok összefüggéseinek Khí-négyzet tesztje	138
39. táblázat: A struktúraklaszterek és a vizsgált pályázati programok összefüggéseinek Cramer V mutatója	138
40. táblázat: A vizsgált projektek kultúraklasztereinek végső klaszterközép értékei	139
41. táblázat: A vizsgált projektek tudásátadási klasztereinek végső klaszterközép értékei	143
42. táblázat: A tudásátadási klaszterek és a vizsgált országok összefüggései	144
43. táblázat: A tudásátadási klaszterek és a vizsgált országok összefüggéseinek Khí-négyzet tesztje	145
44. táblázat: A tudásátadási klaszterek és a vizsgált országok összefüggéseinek Cramer V mutatója	145
45. táblázat: A projektmenedzseri motivációs klaszterek végső klaszterközép értékei	147
46. táblázat: Projektmenedzseri kompetenciaklaszterek végső klaszterközép értékei	153
47. táblázat: A projektmenedzseri kompetenciaklaszterek és a projekt partnerek számának összefüggései	154
48. táblázat: A projektmenedzseri kompetenciaklaszterek és a projekt partnerek száma közötti összefüggés Khí-négyzet tesztje	155
49. táblázat: A projektmenedzseri kompetenciaklaszterek és a projekt partnerek száma közötti összefüggés Cramer V mutatója	155
50. táblázat: A projektekmenedzseri kompetenciaklaszterek és a nem összefüggései	155
51. táblázat: A projektekmenedzseri kompetenciaklaszterek és a nem összefüggéseinek Khí-négyzet tesztje	156
52. táblázat: A projektekmenedzseri kompetenciaklaszterek és a nem összefüggéseinek Cramer V mutatója	156
53. táblázat: A projekt siker idő faktorára ható tényezők modelljének összefoglalása	157
54. táblázat: A projekt siker idő faktorára ható tényezők modelljének magyarázóereje	158
55. táblázat: A projekt siker pályázó szervezet elégedettségi faktorára ható tényezők modelljének összefoglalása	158
56. táblázat: A projekt siker pályázó szervezet elégedettségi faktorára ható tényezők modelljének magyarázóereje	158
57. táblázat: A projekt siker célcsoport elégedettségi faktorára ható tényezők modelljének összefoglalása	159
58. táblázat: A projekt siker célcsoport elégedettségi faktorára ható tényezők modelljének magyarázóereje	159
59. táblázat: A vizsgált szervezetek projekt menedzsment érettségének megítélése	161
60. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettségklaszterek végső klaszterközép értékei	164
61. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettségklaszterek és a projekt menedzsment végzettség összefüggései	166
62. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettségklaszterek és a projekt menedzsment végzettség összefüggéseinek Khí-négyzet tesztje	166
63. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettségklaszterek és a projekt menedzsment végzettség összefüggéseinek Cramer V mutatója	167
64. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettségklaszterek és a projekt menedzsment minősítés összefüggései	167

65. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettségklaszterek és a projekt menedzsment minősítés összefüggéseinek Khí-négyzet tesztje -----	167
66. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettségklaszterek és a projekt menedzsment minősítés összefüggéseinek Cramer V mutatója -----	167
67. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettség szakmai háttérének faktorára ható tényezők modelljének magyarázóereje-----	169
68. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettség szakmai háttérének faktorára ható tényezők modelljének összefoglalása -----	170
69. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettség tapasztalat és kapcsolat faktorára ható tényezők modelljének magyarázó ereje -----	170
70. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettség tapasztalat és kapcsolat faktorára ható tényezők modelljének összefoglalása -----	171
71. táblázat: A projekt menedzsment érettségklaszterek és a struktúraklaszterek összefüggései -----	173
72. táblázat: A projekt menedzsment érettségklaszterek és a struktúraklaszterek összefüggéseinek Khí-négyzet tesztje -----	173
73. táblázat: A projekt menedzsment érettségklaszterek és a struktúraklaszterek összefüggéseinek Cramer V mutatója-----	174
74. táblázat: A projekt menedzsment érettségklaszterek és a kompetenciaklaszterek összefüggései-----	175
75. táblázat: A projekt menedzsment érettségklaszterek és a kompetenciaklaszterek összefüggéseinek Khí-négyzet tesztje -----	176
76. táblázat: A projekt menedzsment érettségklaszterek és a kompetenciaklaszterek összefüggéseinek Cramer V mutatója-----	176
77. táblázat: A projekt siker és a szervezeti projekt menedzsment érettség korrelációja ----	179
78. táblázat: A projekt sikerfaktorok KMO és Bartlett-teszt értékei-----	234
79. táblázat: A projekt sikerfaktorok rotált faktor mátrixa-----	234
80. táblázat: A projekt sikerfaktorok kommunilitása -----	234
81. táblázat: A projekt sikerfaktorok magyarázóképesége -----	234
82. táblázat: A projekt sikerfaktorok normalitás vizsgálata-----	235
83. táblázat: A vizsgált projektek siker klasztereinek ANOVA elemzése -----	236
84. táblázat: A vizsgált projektek siker klasztereinek normalitás vizsgálata -----	236
85. táblázat: A szervezeti struktúrafaktorok KMO és Bartlett-teszt értékei -----	237
86. táblázat: A szervezeti struktúrafaktorok rotált faktor mátrixa -----	237
87. táblázat: A szervezeti struktúrafaktorok kommunilitása-----	237
88. táblázat: A szervezeti struktúrafaktorok magyarázóképesége-----	237
89. táblázat: A szervezeti struktúrafaktorok normalitás vizsgálata -----	238
90. táblázat: A vizsgált projektek szervezeti struktúraklasztereinek ANOVA elemzése-----	239
91. táblázat: A vizsgált projektek szervezeti struktúraklasztereinek normalitás vizsgálata ----	239
92. táblázat: A munkahelyen történő tudásfejlesztés főkomponens magyarázóereje-----	240
93. táblázat: A munkahelyen történő tudásfejlesztés főkomponens átlagai -----	240
94. táblázat: A munkahelyen kívüli tudásfejlesztés főkomponens magyarázóereje-----	240
95. táblázat: A munkahelyen kívüli tudásfejlesztés főkomponens átlagai -----	240
96. táblázat: A tudásmegosztást támogató rendszerek főkomponens magyarázóereje -----	240
97. táblázat: A tudásmegosztást támogató rendszerek főkomponens átlagai-----	241

98. táblázat: A tudásátadási módszereket leíró faktorok normalitás vizsgálata -----	241
99. táblázat: Az egyéni motivációs faktorok KMO és Bartlett-teszt értékei-----	242
100. táblázat: Az egyéni motivációs faktorok rotált faktormátrixa -----	242
101. táblázat: Az egyéni motivációs faktorok kommunalitása -----	242
102. táblázat: Az egyéni motivációs faktorok magyarázóképesége -----	242
103. táblázat: Az egyéni motivációs faktorok normalitás vizsgálata-----	243
104. táblázat: A projektmenedzserek által fontosnak ítélt kompetenciafaktor KMO és Bartlett-teszt értékei -----	244
105. táblázat: A projektmenedzserek által fontosnak ítélt kompetencia faktor kommunalitása -----	244
106. táblázat: A projektmenedzserek által fontosnak ítélt kompetenciafaktor magyarázóképesége-----	244
107. táblázat: A projektmenedzserekre jellemző kompetenciafaktorok KMO és Bartlett-teszt értékei-----	245
108. táblázat: A projektmenedzserekre jellemző kompetenciafaktorok kommunalitása -----	245
109. táblázat: A projektmenedzserekre jellemző kompetenciafaktorok magyarázóképesége -----	245
110. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettség faktorok KMO és Bartlett-teszt értékei-----	246
111. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettség faktorok rotált faktor mátrixa----	246
112. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettség faktorok kommunalitása -----	246
113. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettség faktorok magyarázóképesége --	246

Kivonat

Disszertációm fókuszában a magyar-horvát-szlovén határtérség áll, amelynek hátrányos helyzetéről és nehézségeiről számos szerző (Süli-Zakar, 2003; Éger, 200) készített tanulmányt. Ezek ismeretében belátható, hogy a határtérség számára a különböző pályázati forrásokból lehívható támogatások, különösen azok, melyek az együttműködést, vidékfejlesztést segítik, kiemelt jelentőséggel bírnak, s ezen pályázatok a fejlődés egyik motorjává válhatnak.

Doktori kutatásom során a Magyarország-Horvátország IPA Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013, valamint a Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 által érintett magyar, horvát és szlovén megyék területein lebonyolított pályázati projekteket, és az azokat megvalósító szervezeteket, projektmenedzsereket vizsgáltam.

A kutatás célja az volt, hogy felmérjem a határon átnyúló pályázati projektek sikertényezőit, a megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségét, valamint a sikerre és érettségre ható szervezeti és egyéni tényezők szerepét.

Kutatásomban rávilágítok arra, mely szervezeti struktúra, kultúra, tudásátadási módszer, vagy épp milyen típusú motiváció és kompetenciakészlet szükséges a sikeres projekt menedzsmenthez, s a szervezeti projekt menedzsment érettséghez.

Az elemzés hiánypótló és aktuális, mivel mindkét vizsgált program 2013-ban zárult, és az általuk finanszírozott projektek a 2014-es évben fejeződtek be, így mind a Közös Technikai Titkárságok és Közreműködő Szervezetek, mind a pályázók számára fontos információkat, összefüggéseket tár fel az immár lezáruló programozási időszak projektjei kapcsán.

A határon átnyúló projektek sikeres menedzselésének kulcsát személyes indíttatás nyomán is igyekeztem feltárni, mivel a Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampuszának kötelékében 2009 óta a területen dolgozom, s az eltelt időszak alatt kilenc projektben töltöttem be koordináló, menedzseri szerepet.

Mivel jövőmet is a pályázati projektek területén képzelem el, így különösen fontos számomra a megfelelő szervezeti keretek és egyéni tényezők feltárása.

Dolgozatomban sikerült rávilágítanom arra, hogy mely tényezőkkel írható le a határon átnyúló pályázati projektek sikere és a szervezetek projekt menedzsment érettsége, mellyel egyúttal a 2007-2013-as felhívások szakmai tapasztalatait is összegeztem.

Meglátásom szerint vizsgálatom eredményei hasznos és gyakorlati tanulságokkal szolgálnak az új programozási időszakra való felkészülés kapcsán - mind a pályázók, mint a pályázatokat kiíró szervezetek számára.

Abstract

My dissertation focuses on the Hungarian-Croatian-Slovenian border region, where many authors (Süli-Zakar, 2003; Éger, 200) have been studying the adverse situation and problems. For these reasons it is understandable that different fundings from proposal sources are particularly important for the border area, especially those are of utmost importance that supports the co-operation and rural development, therefore they can become a driver of development.

During my doctoral research the tender projects, the project organizations and project managers were studied in the Hungarian, Croatian and Slovenian counties as a part of the Hungary-Croatia IPA Cross-border Co-operation Programme 2007-2013 and the Slovenia-Hungary Cross-border Cooperation Programme 2007-2013.

The aim of the research was to assess the success factors of cross-border tender projects, the project management maturity of the management body, as well as the role of the organizational and individual factors affecting success and maturity.

In my research I point out the necessary organizational structure, culture, knowledge transfer methods, the motivation and competencies types that are required for successful project management and the maturity of organizational project management.

The analysis is niche and current, as both examined programs ended in 2013, and the projects financed by them ended in the 2014 year. As a result, for the Joint Technical Secretariats and Managing Authorities as well as for the applicants it reveals important information and relationships in connection with the projects in the programming period ending now.

As a personal motivation I was trying to reveal the key to the successful management of cross-border projects, as I have been working in this field since 2009 at the Nagykanizsa Campus of University of Pannonia. During this period I fulfilled coordinating and managerial role in nine projects.

As I imagine my future in the field of tender projects, it is especially important for me to explore the appropriate organizational framework and individual factors.

In my thesis I could also point out the factors that can characterize the success of the cross-border tender projects and the project management maturity of the organizations. In addition I also summarized the professional experience of the 2007-2013 calls.

In my opinion, the results of my study serve as useful and practical conclusion that can be used in the preparation for the new programming period- for both the applicants and the tendering organizations as well.

Auszug

In den Mittelpunkt meiner Dissertation wurde das ungarisch-kroatisch-slowenische Grenzgebiet gestellt, dessen nachteilige Situation und Schwierigkeiten in Studien zahlreicher Autoren (Süli-Zakar, 2003; Éger, 200) erläutert worden sind.

Aus diesem Hintergrund kann man erkennen, dass die für das Grenzgebiet vorgesehenen Fördermittel aus verschiedenen Projektquellen, die in erster Linie zur Unterstützung der Zusammenarbeit und zur Entwicklung des ländlichen Raums dienen, von herausragender Bedeutung sind und eine treibende Kraft der Entwicklung werden können.

Die Forschung meiner Doktorarbeit handelt von den durchgeführten Wettbewerbsprojekten und deren abwickelnden Organisationen und Projektmanagern auf dem Gebiet von ungarischen, kroatischen und slowenischen Komitaten, für die Fördermittel im Rahmen des Ungarn-Kroatien IPA-Programms für grenzübergreifende Zusammenarbeit 2007–2013 und Slowenien-Ungarn IPA-Programms für grenzübergreifende Zusammenarbeit 2007–2013 bereitgestellt worden sind.

Die Hauptzielsetzung der Dissertation war die Identifizierung der Erfolgsfaktoren von grenzüberschreitenden Wettbewerbsprojekten, des Projektmanagementreifegrades der betroffenen Organisationen, bzw. der Rolle der auf Erfolg und Reife wirkenden, organisatorischen und individuellen Faktoren. Des Weiteren wurde untersucht, welche Organisationsstruktur, Organisationskultur, Wissenstransfer Methoden, bzw. welche Motivations- und Kompetenztypen zum erfolgreichen Projekt Management und zur organisatorischen Projektmanagement-Reife benötigt werden.

Die Analyse ist aktuell und deckt eine Forschungsnische, weil beide untersuchten Programme 2013 ausgelaufen sind und die durch sie finanzierten Projekte im Jahre 2014 abgeschlossen wurden, dadurch diese Analyse sowohl für die Gemeinsamen Technischen Sekretariate und die Verwaltungsbehörden, als auch für die Projektträger wichtige Informationen und Zusammenhänge bezüglich der Projekte der schon abgeschlossenen Programmperiode darlegen kann.

Ich habe die Bedingungen des erfolgreichen Projektmanagements von grenzüberschreitenden Projekten auch aus persönlicher Motivation erkunden wollen, weil ich an der Nagykanizsaer Campus der Pannonischen Universität (Pannon Egyetem Nagykanizsa Campus) seit 2009 in diesem Bereich tätig bin. In dieser Periode habe ich in 9 Projekten als Koordinatorin, Manager mitgearbeitet. Da ich mich in der Zukunft weiterhin mit verschiedenen Projekten beschäftigen möchte, so ist mir die Erkundung der passenden organisatorischen Rahmen und der individuellen Faktoren besonders wichtig.

In der Dissertation gelang mir zu definieren, mit welchen Faktoren der Erfolg von grenzüberschreitenden Projekten und die Projektmanagement-Reife der Organisationen beschrieben werden können, womit gleichzeitig auch die beruflichen Erfahrungen der 2007-2013 Aufrufe zusammengefasst werden konnten. Nach meiner Ansicht können die Ergebnisse meiner Forschung nützliche und praktische Informationen bezüglich der Vorbereitung auf die neue Programmperiode sowohl für die Bewerber, als auch für die Bewerbungen ausschreibenden Organisationen liefern.

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani Dr. Szabó Lajosnak, témavezetőmnek, aki szakmai munkásságom ezen kihívásokkal teli időszakában irányította és segítette doktori kutatásomat.

Köszönöm Dr. Fehérvölgyi Beátának, örökös témavezetőmnek, aki az egyetemi éveim első pillanatától hitt és bízott bennem.

Köszönöm a Nagykanizsai Kampusz valamennyi kollégájának és a veszprémi munkatársaknak a rengeteg szakmai és emberi segítséget, kritikai észrevételeket, megjegyzéseket és a bátorítást, amelyekkel támogatták kutatásomat.

Köszönetemet fejezem ki szüleimnek és páromnak, akik mindvégig megértéssel álltak mellettem és támogattak tanulmányaim során.

Végül köszönet a felmérés résztvevőinek és mindazoknak, akik biztató szavaikkal segítettek az úton.

Nagykanizsa, 2015. október 18.

Kaszás Nikoletta

1. Bevezetés

Disszertációm bevezető szakaszában arra törekszem, hogy felhívjam az olvasó figyelmét az általam választott kutatási terület fontosságára és aktualitására. Ennek érdekében részletesen ismertetem a témaválasztás okait, a vizsgált témában felmerült problémákat és kérdéseket, melyekre a szekunder és primer információk birtokában kívánok választ kapni. Ezt követően fejezetekre bontva mutatom be a disszertáció felépítését, legfontosabb gondolati megközelítéseit.

1.1 A kutatás jelentősége és célkitűzései

A projekt és a projekt menedzsment fogalma napjainkban a mindennapos szóhasználat részévé váltak. Hazánkban azonban 2004 óta a projektek új megközelítésbe kerültek, köszönhetően az Európai Unió által szorgalmazott és támogatott pályázati projektek megjelenésének és elterjedésének. Ezen újszerű megközelítésben a hagyományosan értelmzett projekt sikertényezők és -kritériumok nem minden esetben vehetők át közvetlenül. Ennek megfelelően disszertációm egyik fő mozgató rugójává vált annak meghatározása, hogy a különböző projekt menedzsmenthez köthető fogalmak, úgy mint a sikertényezők és sikerkritériumok, vagy épp a projekt menedzsment érettség miképp adaptálhatók a pályázati projektek esetében.

Kutatásomban az Európai Unió politikákban is kiemelt szerepet játszó és erősen támogatott határtérség kap szerepet. Meglátásom szerint e területtel azért is érdemes foglalkoznunk, mert a határ menti régiókat gyakran periférikus helyzetűnek tekintik, ami számos negatívumot von maga után. Ugyanakkor ez a besorolás nem jelent feltétlenül hátrányt, hiszen épp a határmentiség hordoz magában megannyi lehetőséget és együttműködési potenciált, aminek köszönhetően a határ szélén fekvő régiók gazdasági növekedést érhetnek el (Mackinder, 1996). Az immár hosszú évek óta, különböző formában megjelenő határon átnyúló pályázati projektek kifejezetten ezt a célt szolgálhatják, hiszen segíthetik e régiókat abban, hogy egymás komparatív előnyeit kombinálhassák (Hardi, 2000).

Disszertációm tárgyát ennek megfelelően a Magyarország-Horvátország IPA Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013, valamint a Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program által finanszírozott határon átnyúló projektek képezik.

Ezen pályázati programokban önkormányzatok, fejlesztési ügynökségek, civil szervezetek, vízügyi és környezetvédelmi igazgatóságok, nemzeti parkok és természetvédelmi területek, turisztikai szervezetek, egyetemek, főiskolák, oktatási intézmények, munkaügyi központok, valamint kamarák pályázhatnak. Ezért meg kell jegyeznünk, hogy a térségben található szervezetek - néhány egyetemet és nagyvárosi önkormányzatot leszámítva – nem feltétlenül a stratégiai céljaik elérését célozzák meg a pályázati projektekkel, hanem alapműködésüket kívánják támogatni és finanszírozni általa. Bár mindez ellent mond a pályázati konstrukció céljainak, számos szervezet ahelyett, hogy a különböző fejlesztési elképzeléseiket saját stratégiáikba integrálnák, s ezen célokhoz keresnének forrást, sokkal inkább az ellenkező eset érvényesül, s a pályázati kiírásokhoz igazítják a projektötleteiket. El kell fogadnunk, hogy az általam vizsgált intézmények jelentős része a túlélésért küzd ezen projektek által.

Kutatásom során a következő kérdésekre keresem a választ:

- Mely tényezőkkel írható le a határon átnyúló pályázati projektek sikere?
- Hogyan értelmezhető a pályázati projekteket megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettsége?
- Beazonosíthatók-e a projekt menedzsment szervezeti struktúra típusai a vizsgált pályázati programokban nyertes szervezetek körében?
- Milyen kultúrávonalakkal jellemezhetők a vizsgált pályázati programokban nyertes szervezetek?
- Milyen kompetenciafejlesztési eszközöket alkalmaznak a vizsgált pályázati programokban nyertes szervezetek a projektek sikere érdekében? Lehet-e kategóriákat kialakítani ez alapján?
- Mi motiválja leginkább a vizsgált pályázatokat koordináló szakembereket? Lehet-e őket tipizálni ez alapján?
- Milyen kompetenciákkal rendelkeznek a vizsgált pályázatokat koordináló szakembereket? Lehet-e őket tipizálni ez alapján? Mely kompetenciáikat tartják kiemelten fontosnak a sikeres projekt lebonyolítás érdekében?
- Befolyásolják-e a fenti szervezeti és humán tényezők a vizsgált pályázati programokban nyertes projektek sikerességét és a szervezetek projekt menedzsment érettségét?

Az elemzés hiánypótló és aktuális, mivel mindkét vizsgált program 2013-ban zárult, és az általuk finanszírozott projektek 2014-ben fejeződtek be, így mind a Közös Technikai Titkárságok és Közreműködő Szervezetek, mind a pályázók számára fontos információkat, összefüggéseket tár fel az immár lezáruló programozási időszak projektjei kapcsán.

A 2014-től kezdődő és 2020-ig tartó programozási időszakban az Európai Unió új prioritásokat állít fel, melynek keretében újabb pályázati felhívások kerülnek kiírásra. Azon szervezetek számára, akik a korábbi felhívásokban is pályáztak, nyertek, versenyelőnyt jelent a tapasztalatuk, de vajon valóban érettek ezen szervezetek a projektek koordinálásához, képesek az elnyert támogatási összeget a megfelelő módon felhasználni és sikeres projekteket lebonyolítani? Kutatásom többek között ezekre a kérdésekre is választ ad.

A határon átnyúló projektek sikeres menedzselésének kulcsát személyes indíttatás nyomán is igyekeztem feltárni, mivel a Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampuszának kötelékében 2009 óta e területen dolgozom, s az eltelt időszak alatt kilenc projektben töltöttem be koordináló, menedzseri szerepet. Mivel jövőmet is a pályázati projektek területén képzelem el, így különösen fontos számomra a megfelelő szervezeti keretek és egyéni tényezők feltárása.

A kutatásom célja tehát, hogy feltárjam azokat a szervezeti (szervezeti struktúra, szervezeti kultúra, szervezeti kompetenciák fejlesztése és a tudásátadás eszközei), valamint humán (egyéni motivációs tényezők és kompetenciák) tényezőket, amelyek egy projekt sikeréhez, valamint az azokat lebonyolító szervezeti projekt menedzsment érettséghez hozzájárulhatnak.

1.2 A disszertáció felépítése

Doktori disszertációm első részében a témában releváns szakirodalom kerül bemutatásra, elemzésre és összehasonlításra.

A projektről és projekt menedzsmentről szóló második fejezetben ismertetem a projekt siker fogalmait és megközelítéseit, a jellemzően alkalmazott sikertényezőket és sikerkritériumokat, a projekt siker fogalmának fejlődését, valamint a különböző humán és szervezeti tényezők megjelenését a projekt siker értelmezésében. Vizsgálatomban a projekt siker elemzése érdekében a mágikus háromszög elemeit vettem alapul, objektív és szubjektív tényezőkre bontva azokat. A pályázati projekteknél objektíven mérhető mutatók az időtényező, valamint a költségekre vonatkozó információk; a szubjektív tényezőket pedig a különböző érintettek (pályázó szervezet, közreműködő hatóság, projekt célcsoportjai) elégedettségi mutatói jelzik.

A szervezeti projekt menedzsment érettség különböző fogalmainak bemutatását követően ismertetem a legfontosabb modellek tartalmát és módszereit.

A disszertáció következő fejezeteiben azon tényezők szakirodalmi áttekintésére tértem át, melyek megítélésem szerint releváns módon befolyásolhatják a projektek sikerét és a megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségét.

Kutatásom során a projektek sikerét és a szervezetek projekt menedzsment érettségét elsősorban menedzsment aspektusból vizsgálom. Ezek közül kerültek előtérbe a napjainkban elterjedt humán témakörök, hiszen pl. Snowden szerint a tudásmenedzsment három generációs modelljében az emberi elme és erőforrás jelenti a második generációt. Mindemellett, ahogy a későbbiekben részletesen is bemutatásra kerül, a szakirodalomban is több helyen kerül elő a projektmenedzser, mint sikert meghatározó faktor.

Az egyén és az őt körülölelő szervezeti rendszerek nem választhatók el élesen egymástól, így a humán erőforrás mellett a szervezeti tényezőkre is hangsúlyt kell fektetni. Ahogy a stratégiai menedzsment rendszerorientált koncepciójából is ismert, a szervezet strukturális felépítése és kultúrája fontos elemeit adják a stratégiai blokkjának.

Mivel a vizsgált pályázati projekteknél kizárólag nonbusiness típusú szervezetek vehetnek részt, így az olyan piaci jellemzők, mint pl. a finanszírozási struktúra, az exportorientáció nem értelmezhetők egyértelműen, míg a helyismeret értelemszerűen adott az ilyen szektorban tevékenykedő szervezetek esetében.

A sikert és érettséget potenciálisan meghatározó humán tényezők kapcsán bemutatásra kerülnek a motivációs elméletek, a motiválás szükségessége és annak különböző típusai. Az egyéni motivációs tényezők két csoportján, a belső és külső elemeken keresztül feltárom a vizsgált térségben nyertes projekteket koordináló személyeket ösztönző faktorokat.

Ezt követően kitérek a különböző kompetencia megközelítésekre és azok csoportosításának módjaira is, különös figyelmet szentelve a projektmenedzsmentre.

A szervezeti tényezők közül elsőként a szervezeti struktúra megközelítések, valamint a projektek beépülésének különböző módjai kerülnek bemutatásra.

Ezt követően a szervezeti kultúra különböző elemeit és megjelenési formáit vizsgálom.

A szervezeti tényezők témakörének zárásaként a szervezeti tudásátadás és kompetenciafejlesztés eszközeinek ismertetése következik. E téma feltárása érdekében bemutatásra kerülnek a különböző szervezeti tudásátadási technikák.

Az ötödik fejezetben részletesen kitérek a pályázati projektek határtérségben betöltött szerepére, valamint a két vizsgált pályázati program, a Magyarország-Horvátország IPA Határon Átnyúló Együtműködési Program 2007-2013 és a Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együtműködési Program 2007-2013 programok sajátosságai, korábbi pályázati felhívásai is bemutatásra kerülnek.

A hatodik fejezet szolgál az empirikus kutatás módszertani bemutatására. A fejezetben részletesen ismertetésre kerül a kutatás lefolytatása, az adatgyűjtés módszere és a változók operacionalizálása.

A kvantitatív kutatásról, valamint az elvégzett elemzések és feltárt összefüggések bemutatásáról szóló részben elsőként a határon átnyúló pályázati projektek sikerkritériumait állapítom meg, majd kitérek a sikerre ható szervezeti és humán tényezők vizsgálatára. A következőkben a szervezeti projekt menedzsment érettség faktorainak meghatározása, és az érettséget befolyásoló elemek feltárása következik. Végül a projekt siker és a szervezeti projekt menedzsment érettség kapcsolatának vizsgálatára fókuszálok.

Az értekezés utolsó, hetedik fejezetében mutatom be a kutatási eredményeket és következtetéseket, értékelem a kezdeti feltevéseim helyességét, és bemutatom a kutatásom legfontosabb eredményeit. Végül a tézisek megfogalmazását követően a kutatás önálló, újszerű eredményeit és azok gyakorlati alkalmazásának lehetőségeit foglalom össze.

2. Projekt és projekt menedzsment

A projekt és a projekt menedzsment fogalmának számos meghatározása született az elmúlt években. A pályázati projekteket vizsgáló kutatásom szempontjából fontosnak tartom ezen alapvető definíciók ismertetését, melyek pályázatokra vetített értékelését az ismertetés végén mutatom be.

2.1 A projekt fogalmának meghatározásai

Kronológiai szempontból nézve a szakirodalomban fellelhető egyik első definíció *Grahamtól* származik, aki a projekt fogalmát már 1979-ben a projekt siker későbbi mágikus háromszögének is nevezett peremfeltételekkel (idő- és költségkeret, meghatározott célok) írta le: „A projekt konkrét, jól definiált költségvetési és időkereten belül elérendő cél, vagy célok megvalósítására – sokszor ideiglenes jelleggel – összeválogatott emberek és egyéb erőforrások csoportja” (Graham, 1979:287).

Turner és Cochrane szerint „a projekt sajátos vállalkozás, amelyben az emberi, anyagi és pénzügyi erőforrások újszerű módon vannak megszervezve. A projektben a költség- és időkorlátokon belül, meghatározott specifikációk szerint egyedi munkavégzés történik annak érdekében, hogy egyedi, jótékony változást érhessünk el a minőségi és mennyiségi célkitűzések realizálása révén” (Turner és Cochrane, 1993:93-94). A szerzőpáros e definícióval már nem csak a projektek fogalmát határolja le, de hozzá kapcsol egyfajta minősítő szempontot is, répszben a projektfeladat elvégzéséhez szükséges újszerű erőforrás felhasználás, részben pedig a projektcél által elérni kívánt minőségi és mennyiségi mutatók kapcsán.

Aggteleky és Bajna a projekt fogalmát a következőképp határozták meg: „időben lehatárolt, gyakorlati vonatkozású, vagy absztrakt tervek, amelyek méretük, bonyolultságuk, jelentőségük, vagy egyediségük miatt a menedzsment rutinszerű terv- és vezetői feladatainak keretei között általában nem oldhatók meg kielégítően” (Aggteleky-Bajna, 1994:16). Aggteleky és Bajna definíciója újszerű, hiszen nem kizárólag a feladat újszerűségét hangsúlyozza, de arra is kitér, hogy ez a munka teljesen más jellegű, mint amit a szervezet a hétköznapiok során végez.

Görög értelmezése szerint „projektnek tekinthetünk minden olyan feladatot, illetve annak végrehajtását, amely eltér a szervezet szokásos, s így rutinjellegűnek nevezhető napi tevékenységétől, s valamilyen egyszeri, komplex feladatot jelent a szervezet számára” (Görög, 1999:32). Továbbá: „amelynek teljesítési időtartama, valamint teljesítésének költségei meghatározottak és egy adott eredmény elérésére irányul” (Görög, 1999:16). Görög kiegészíti Aggteleky és Bajna fogalmi meghatározását azzal, hogy a projektfeladat általában egyszeri kihívást jelent a szervezet számára, hiszen az ismételt vagy nem komplex tevékenységek nem értelmezhetők projektként.

Madauss szerint a projekt „egy rendkívül szokatlan terv” (Madauss, 2000:37). A szerző megállapítását a következőképp indokolta: „a projektek olyan meghatározott kezdési és befejezési dátummal rendelkező tervek, amelyeket az időbeli korlátozás, egyszeriség, komplexitás és újszerűség ismérvekkel jellemezhetünk” (Madauss, 2000:37). A szerző

szintén az egyediségra és komplexitásra fókuszál definíciójában, ugyanakkor a korlátozott időkeret is kiemelkedő jelentőséggel bír Madauss esetében.

A projekt fogalmát az *ISO 9000* szabvány is meghatározta, e dokumentum szerint a projekt „egyedi folyamat, amely egy sor összehangolt és szabályozott, a kezdeti és befejezési időpontok megjelölésével kitűzött olyan tevékenységekből áll, amelyeket konkrét követelményeknek megfelelő cél elérésére végeznek, figyelembe véve az idő, a költségek és az erőforrások korlátait” (MSZ EN ISO 9000, 2001). A szabvány sokkal inkább a projektek folyamatjellegét hangsúlyozza, hiszen feladatok összehangolása és szabályozása került előtérbe ezen definícióban újdonságként.

Verzuh megközelítése szerint a projekt „olyan tevékenység, amelyet csak egyszer végezhetünk el. A projektek jelentőségét akkor értjük meg, ha felismerjük, hogy mindegyik valamely egyedi terméket valósít meg” (Verzuh, 2005:18). Verzuh ismét az egyediséget emeli ki fontos tényezőként, mindezzel azonban már arra is utal, hogy valós és fogyasztók számára használható termék, esetleg szolgáltatás legyen a projekt évgeredménye.

A *Projekt menedzsment útmutató* (PMBOK) szerint a projekt „időben lehatárolt erőfeszítés, mely egyedi termék, szolgáltatás, vagy eredmény létrehozása céljából jön létre” (Projekt menedzsment útmutató, 2006:21). Az útmutató szerint a projektnek akkor van vége, ha a kitűzött célokat sikerült elérni, avagy világossá válik, hogy nem lehet elérni azokat. A PMBOK is ezen egyedi és újszerű termék kidolgozását helyezi előtérbe, s ebben a megközelítésben a projektet mindenáron végig kell vinni azon szintig, míg az el nem éri a kívánt állapotot.

Kerzner fogalmi meghatározása alapján a projekt „tevékenységek, feladatok sorozata, amelyeknek meghatározott céljuk és követelményrendszerük, definiált kezdési és befejezési időpontjuk, költségvetésük van, valamint emberi és egyéb erőforrásokat igényelnek és legtöbbször multifunkcionális jellegűek” (Kerzner, 2006:2). Kerzner esetében is hangsúlyosan szerepelnek a folyamatok és a feladatok megfelelő egymásutánisága, továbbá a szerző kiemeli az általam is különösen fontosnak tartott emberi erőforrásokat is.

Gareis definíciója szerint a projektek „időben behatárolt üzleti folyamatok végrehajtására létrejött ideiglenes szervezetek, amelyeket egyedi feladatokat tartalmazó rövid-, vagy középtávú stratégiaileg fontos folyamatok megvalósítására alkalmaznak” (Gareis, 2007:42). Gareis szerint a projektek elsősorban az üzleti folyamatokat jelentenek, mely definícióra épp az általam is vizsgált haztáron átnyúló pályázati projektek jelentenek cáfolatot, melyek célja sokkal inkább nevezhető társadalmi, mint üzletinek.

A *Pinto*-féle fogalmi meghatározás elsősorban a projektfolyamatok hagyományos szervezeti folyamatoktól való eltérésére hívja fel a figyelmet, s ezen megközelítés szerint a projekt a hagyományos, folyamat-orientált szervezeti renden kívül helyezkedik el. A projektek fő jellemzői: komplex, egyszeri folyamatok, meghatározott költségvetési és időkerettel, valamint erőforrásokkal rendelkeznek, általában egy konkrét probléma megoldása a cél, s nem utolsó sorban fogyasztó-orientáltak (Pinto, 2010:24-25).

Megítélésem szerint a fenti definíciók egyike sem vehető át közvetlenül a pályázati projektek vizsgálatához, ugyanis az 1. táblázatban is bemutatott fogalmi elemek közül nem minden értelmezhető a pályázatok esetében.

A pályázatokra is érvényesnek ható definíció megtalálásához ugyanakkor érdekes lehet annak vizsgálta, hogy a hagyományos projekt megközelítésekben mely elemek kerülnek leggyakrabban említésre a fenti szerzők által. Ezt a tartalmi értékelést az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat: A projekt fogalmának egyes részei, s azok gyakorisága a vizsgált szakirodalomban

Definíció elem	Említések száma	Szerzők
definiált költségkeret	6	Graham, Turner és Cochrane, Görög, ISO 9000, Kerzner, Pinto
definiált időkeret, meghatározott kezdési és befejezési időpont	9	Graham, Turner és Cochrane, Aggteleky-Bajna, Görög, Projekt menedzsment útmutató, ISO 9000, Madauss, Kerzner, Pinto
definiált, konkrét célok	7	Graham, Görög, Projekt menedzsment útmutató, ISO 9000, Kerzner, Gareis, Pinto
ideiglenes jelleg	3	Graham, Gareis, Verzuh
emberi és más erőforrások	5	Graham, Turner és Cochrane, ISO 9000, Kerzner, Pinto
újszerű megközelítés	5	Turner és Cochrane, Aggteleky-Bajna, Görög, Madauss, Pinto
egyedi jelleg	8	Turner és Cochrane, Aggteleky-Bajna, Görög, Projekt menedzsment útmutató, ISO 9000, Madauss, Gareis, Verzuh
gyakorlati vonatkozás	1	Aggteleky-Bajna,
összetettség, komplexitás	3	Aggteleky-Bajna, Görög, Madauss,
multifunkcionális jelleg	1	Kerzner
fogyasztó-orientáció	1	Pinto

Forrás: Graham, 1979; Turner és Cochrane, 1993; Aggteleky-Bajna, 1994; Görög, 1999; Madauss, 2000; ISO 9000, 2001; Verzuh, 2005; Projekt menedzsment útmutató, 2006; Kerzner, 2006; Gareis, 2007; Pinto, 2010

Az általam ismertetett tizenegy fogalmi meghatározás nincs teljes átfedésben egymással a projektek tartalmát illetően, számos tényezőt azonban a szerzők jelentős része megemlített. Az egyik ilyen legfontosabb elem a definiált időkeret, meghatározott kezdési és befejezési időpont, e jellemzőt kilenc szerző is megemlítette, vagyis a projekt meghatározások közül ez a leggyakoribb visszatérő elem. Nyolcan a vizsgált szerzők közül fontosnak tartották kiemelni a projektek egyedi jellegét, valamint heten az adott, konkrét célok elérésére való törekvést. Ezen elemek tehát mindenképp fontosnak tekinthetők a projektdefiníciók kapcsán.

Mindemellett a fenti ismérveket felhasználva megállapíthatjuk, hogy a pályázati projektek is leírhatók ezen elemek egy gyűjteményével:

- definiált költségkeret: megítélt támogatási összeg;
- definiált időkeret, meghatározott kezdési és befejezési időpont: támogatási szerződés szerint megállapításra kerülő időtartam;
- definiált, konkrét célok: pályázatban megfogalmazott tevékenységek, indikátorok és outputok teljesítése;
- emberi és más erőforrások: megítélt támogatási összeg, bevont munkavállalók és eszközök;
- gyakorlati vonatkozás: a pályázati projektek kapcsán gyakori elvárás a gyakorlatban is alkalmazható eredmény;
- fogyasztó-orientáció: a projekt célcsoportjainak elérése és az ő elégedettségük.

Az újszerű megközelítés és az egyediség véleményem szerint kisebb szerepet játszik a pályázati projektek esetében, csakúgy, mint a komplexitás és a multifunkcionális jelleg.

A kutatásom középpontjában álló pályázati projektek fogalmi meghatározását illetően szűkösebb szakirodalmi háttérrel rendelkezünk.

Jarjabka Ákos szerint „a projektek egyfajta szervezeti válaszoknak tekinthetők a modern piacgazdaság körülményeinek turbulens változásaira” (Jarjabka, 2009:36). Ez a megközelítés véleményem szerint értelmezhető a pályázatokban is, hiszen ezen újszerű projektötletek mindegyike innovatív módon próbál megoldást találni egy aktuális, jellemően társadalmi problémára.

Egy általánosan elfogadott megközelítés szerint a pályázati projekt olyan projekt, amelynek finanszírozási háttérét valamely, az Európai Bizottság által nyújtott pénzügyi hozzájárulás biztosítja. Ezen eszköznek köszönhetően az egyes projektek közreműködnek az Európai Unió távlati céljainak elérésében (European Commission, 2014).

A Bizottság által kiadott projekt élelciklus menedzsment útmutató szerint a projekt olyan tevékenységek együttese, melyek célja a meghatározott célok adott időtartamra és költségvetéssel való elérése (European Commission, 2004:8). Ez a definíció tehát alapvetően nem különbözik a hagyományos megközelítésektől. Leírja ugyanakkor azt is, hogy a projektnek

- egyértelműen meghatározott érintettjei vannak, mely magába foglalja az elsődleges célcsoportokat és a végső felhasználókat is;
- világosan meghatározott koordinációs, irányítási és finanszírozási szabályai vannak;
- monitoring és értékelési rendszere kell, legyen;
- megfelelő szintű pénzügyi és gazdasági alátámasztása van, mely biztosítja, hogy a projekt által hozott eredmények felülmúlják a ráfordításokat (European Commission, 2004:8).

Megítélésem szerint ezen kiegészítés szintén nem tekinthető pályázati projekt definíciónak, elsősorban az utolsó gondolat miatt. Hiszen az általam is vizsgált pályázati projektek esetében nem beszélhetünk bevételről vagy nyereségről. A ráfordítások értelmezése olyan formán releváns, ha a projektek által létrehozott eredmények fenntarthatóságát és az ahhoz szükséges, nem pályázati forrásból finanszírozott ráfordításokat elemezzük. Az érintettek körének meghatározása, a koordinációs szervezet és a monitoring viszont fontos elemek ezen területen is.

A fentieket összevetve tehát olyan definíciót kerestem, amely a pályázati projektekre is érvényes és értelmezhető elemeket is magába foglalja.

Így részben elfogadom Pinto projekt megközelítését, hiszen leginkább ez tartalmazza a kívánatos elemeket: *meghatározott költségvetési és időkeret, adott erőforrás keret, konkrét cél és fogyasztó-orientáció.*

Amennyiben ezen definíciót az Európai Bizottság által megadott jellemzőkkel kiegészítjük, teljes képet kapunk a pályázati projektek fogalmát illetően: *finanszírozási háttérét valamely, az Európai Bizottság által nyújtott pénzügyi hozzájárulás biztosítja; egyértelműen meghatározott érintettjei vannak, világosan meghatározott koordinációs, irányítási és finanszírozási szabályai vannak; monitoring és értékelési rendszere van.*

2.2. Projekt siker

A szakirodalomban egyre több konkrét példát találunk arra, hogy mitől lehet egy szervezet sikeres, illetve mely tényezők vezethetnek bukáshoz. Többek között Flamholtz és Aksehirli (2000) foglalkozott e témával, akik szakidodalmi kutatásuk során arra jutottak, hogy hat fontos feladat, vagy dimenzió vezetheti el a szervezetet a sikerhez, melyek a következők:

- életképes piaci rés azonosítása és megtalálása, vagyis olyan területtel kell foglalkozni, amivel más még nem foglalkozott;
- termékek és szolgáltatások előállítása a választott piaci rés számára, vagyis a megcélzott szegmens igényeinek figyelése és kielégítése kell, hogy a középpontba kerüljön;
- a szervezet működéséhez szükséges erőforrások biztosítása, vagyis a nélkülözhetetlen emberi, tárgyi és anyagi feltételek megszerzése;
- napi működést támogató rendszerek kialakítása, vagyis a napi rutin megteremtése;
- a szervezet hosszútávú működéséhez szükséges menedzseri rendszerek kialakítása, vagyis a döntési és információáramlási struktúrák kialakítása, a megfelelő struktúra felállítása;
- megfelelő szervezeti kultúra kialakítása, amely támogatja a fejlődést (Flamholtz-Aksehirli, 2000:489).

A szervezet sikeres működésének alaplépéseihez hasonlóan a projektek sikere kapcsán is több megközelítést találhatunk a szakirodalomban.

2.2.1 A projekt siker dimenzióinak különböző értelmezései

Mivel egy-egy projekt soha nem egyetlen személyt érint, számos célcsoportról, érintettől beszélhetünk a projektek kapcsán. Így az is megállapítható, hogy minden érintett mást és mást tekint projekt sikernek. Ahogy *Freeman és Beale* fogalmazott, egy építész az esztétikai megjelenésben, egy mérnök a technikai szaktudásban, egy könyvelő a költségvetés keretein belül elkötött összeg nagyságában, egy emberi erőforrás menedzser a dolgozói elégedettségben, míg egy vezérigazgató a tőzsdei értékben látja a sikert (Freeman-Beale, 1992:8-17).

Davis különböző projekt érintettek elvárásait vizsgáló kutatásában például találunk több olyan érdekcsoportot, amelyeknek egészen eltérőek a sikerkonceptiói, s elvárásaik egyáltalán nem fedik egymást (*Davis*, 2014:199).

Thomas és Fernandez (2008) egyetért abban, hogy a sikert és a bukást mérni egy-egy projekt esetében azért is komplex feladat, mert a különböző érintettek számára más és más jelent. Kutatásaikra alapozva a sikert három kategóriába sorolták: projekt menedzsment siker, technikai siker, üzleti siker. Az ő értelmezésükben így például előfordulhat projekt menedzsment siker üzleti siker nélkül és fordítva. Kutatásuk lényegi megállapítása szerint a siker szempontjából fontos, hogy minden projekt esetében definiáljuk, mit értünk siker alatt, állapotunk meg annak mérési módszereiben, továbbá alkalmazzuk a projekt eredményeit, végtermékeit (*Thomas-Fernandez*, 2008:733-742).

A projektek sikerességének megítélése tehát nem egzakt tudomány, s nincs egyetlen jó megoldás vagy kizárólagos megközelítés.

A kapcsolódó szakirodalom rendkívül szerteágazó, számos kutató igyekezett számszerűsíteni, objektív mutatókat meghatározni a siker mérésére. A következőkben áttekintést nyújtok a projekt siker különböző definícióiról, s arra teszek kísérletet, hogy ezen megközelítéseken keresztül leírjam a pályázati projektek sikerét.

Görög hierarchikus modellje szerint a projekt sikerhez tartoznak az olyan elsődleges projektcélok, mint az időbeli, költségbeli és minőségbeli célok, projekt egybeesése a stratégiai célokkal valamint az érintett érdekcsoportok elégedettsége (*Görög*, 1996:15-21).

Kerzner véleménye szerint a projekt siker három csoport együttműködési képességéből, tevékenységéből fakad, melyek a projektmenedzser és a projekt csapat; az anyaintézet és a fogyasztói szervezetek (*Kerzner*, 2006:7).

Verzuh ezzel szemben sokkal inkább a folyamatokra helyezte hangsúlyt, s pl. a kommunikációt, a szabályozott hatókört, a menedzsment támogatását vagy épp a megfelelő monitoring rendszert helyezte előtérbe, ha sikerről van szó (*Verzuh*, 2005:22-24).

Kendra és Taplin megállapításai szerint a projekt siker szempontjából figyelembe kell vennünk az egyéni tényezőket, úgy mint a projektmenedzser kompetenciái és a teljesítményértékelő rendszer; valamint a szervezeti tényezőket, mint az üzleti folyamatok és a projektszervezeti struktúrák (*Kendra-Taplin*, 2004:30-45).

Shenhar et al. megítélésében más kevésbe a projektet megvalósító szervezet, sokkal inkább a fogyasztó és az ő megítélése kerül előtérbe (*Shenhar et al.*, 2001:699-725).

Mivel kutatásom fókuszában a pályázati projektek és azok sikere áll, fontosnak tartottam megvizsgálni e sikerértelmezések pályázati vonatkozásait.

A 2. táblázat a fenti dimenziók pályázati projektekre adaptált leírását mutatja be, melyeket saját megközelitésem szerint ismertetek.

2. táblázat: A siker értelmezésének dimenziói és azok értelmezése a pályázati projektek esetében

Szerző	általános projekt siker megközelítések	pályázati projekt siker megközelítések (saját megközelítés)
Görög	általános célok és karakterisztikák elérése (idő, költség, minőség)	pályázat lezárása a megadott határidőn és költségkereten belül
	stratégiai célokkal való egybeesés	olyan pályázati projekt indítása, mely a szervezet stratégiai céljaival összhangban van, megvannak a szükséges kompetenciák a feladathoz
	érintett érdekcsoportok elégedettsége	pályázó szervezet, közreműködő szervezet és a projekt célcsoportjainak elégedettsége
Kerzner	projektmenedzser és a projekt csapat	a projektmenedzser koordinálja a projektet és készíti a kifizetési kérelmeket, így az ő munkája közvetlenül járul hozzá a sikerhez; míg a projekt csapat többi tagja jellemzően magukat a vállalt tevékenységeket kivitelezik
	anyaintézet	a pályázatot megvalósító szervezet munkatársai és az ő kompetenciáik révén járul hozzá a sikerhez
	fogyasztói szervezetek	a pályázati projekt célcsoportjainak visszajelzései és elégedettsége további projekteket generálhatnak
Verzuh	egyértelműség a projekt csapat, a megrendelők és a menedzsment között a projekt céljait illetően	a pályázó szervezet és a közreműködő szervezet közötti összhang megléte a tervezés és lebonyolítás során
	az előrehaladás olyan tervvel mérhető, amely megmutatja a teljes utat és egyértelműen megjelöli a felelősöket	előrehaladási jelentések összeállítása, melyek tartalmazzák az elvégzett feladatokat, s azok végrehajtóinak neveit
	állandó, eredményes kommunikáció a projektben érintett emberek között	a célcsoportok elérése előírás a pályázati projekteken, melyet számos módon bizonyítani is kell
	szabályozott hatókör	a pályázati projekt lehatárolt földrajzi kereteken belül és meghatározott feladatok elvégzésére kap támogatást
	menedzsment támogatása	a vezetőség támogatása és bizonyos reprezentációs eseményeken való megjelenése növeli a pályázati projekt presztízsét, ismertségét, ezáltal sikerét
Kendra - Taplin	projektmenedzser kompetenciái	a pályázati projektet koordináló és irányító személy, mint a kifizetési kérelmek készítője fontos szerepet játszik a sikerben
	teljesítményértékelő rendszer	a projektmenedzser és a projektben dolgozók teljesítményértékelésének módját a pályázatot felügyelő közreműködő szervezetek is elvárják

	üzleti folyamatok	a pályázati projektekben az üzleti folyamatok átláthatóságát a pályázatot felügyelő közreműködő szervezetek is elvárják
	projektszervezeti struktúrák	a pályázati projektek ideiglenes mivolta az általános projektekhez hasonlóan problémákat okozhat a szervezeti struktúrában, így ezek megfelelő beépülése is jelentősen hozzájárulhat a sikerhez
Shenhar et al.	projekt határfoka (időbeli és költségbeli megfelelés)	a pályázat lezárása a megadott határidőn és költségkereten belül
	vevőre gyakorolt hatása (fogyasztói elégedettség)	a pályázó szervezet, közreműködő szervezet és a projekt célcsoportjainak elégedettsége
	üzleti siker	a pályázati projektek nem minden esetben generálnak bevételt, ugyanakkor jelentős a gazdasági hasznuk a szervezeti működés fenntarthatóságában
	felkészülés a jövőre	a pályázati projektek sok esetben hozzájárulhatnak a szervezet jövőbeli fejlesztéséhez, mivel a pályázati keretek és az anyagi támogatás révén „próbaüzem” kerülhet kidolgozásra, amelynek önerőből való fenntartása könnyebb, mint az önerőből történő elindítása

Forrás: Görög, 1996:15-21; Verzuh, 2005:22-24; Kerzner, 2006:7; Kendra-Taplin, 2004:30-45; Shenhar et al., 2001:699-725 alapján saját összeállítás

A szervezeti siker dimenziókhöz hasonlóan *Shenar és Dvir* is elkészítették a projekt sikerének dimenziós táblázatát. A szerzők eredeti elképzeléseiket felülvizsgálva a projekt siker megközelítésére olyan öt dimenzióból álló modellt készítettek, mely véleményük szerint leginkább tükrözi a siker megítélésében szerepet játszó érintettek prioritásait. Az általuk kidolgozott öt dimenziót a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat: A projektek sikerének öt dimenziója Shenar és Dvir szerint

Siker dimenzió	Mérési lehetőségek	Megítélési időtáv
Projekt hatékonysága	<ul style="list-style-type: none"> • ütemtervnek való megfelelés • költségtervnek való megfelelés 	projekt zárásakor
Csapat elégedettsége	<ul style="list-style-type: none"> • a projekt csapat hangulata <ul style="list-style-type: none"> • készségfejlesztés • csapattagok fejlődése • csapattagok megtartása 	projekt zárásakor
Fogyasztóra gyakorolt hatás	<ul style="list-style-type: none"> • működőképes végtermék • technikai specifikációknak való megfelelés • fogyasztói igény kielégítése • fogyasztói probléma megoldása 	projekt zárását követő hónapokban

	<ul style="list-style-type: none"> • a fogyasztó használja a terméket • fogyasztói elégedettség 	
Üzleti siker	<ul style="list-style-type: none"> • kereskedelmi siker • jelentős piaci részesedés 	projekt zárását követő években
Felkészülés a jövőre	<ul style="list-style-type: none"> • új piac létrehozása • új termékcsalád létrehozása • új technológia fejlesztése 	projekt zárását követő években

Forrás: Shenar-Dvir, 2007:21-36

2.2.2 A klasszikus projekt siker fogalmak fejlődése

A projekt siker meghatározását illetően kétség kívül *Baker-Murphy és Fisher* a legtöbbet idézett kutatók, akik 1983-ban a következőképpen fogalmazták meg a projekt sikert: a projekt akkor nevezhető sikeresnek, ha a kitűzött költségvetési kereteken belül, a megadott határidőn belül és az elvárt minőségi szinten valósul meg (Baker el al., 1983:902-909). Így tehát egy projekt sikeres, ha ezen (megbízó által előírt) peremfeltételeknek eleget tesz, és sikertelen, ha nem tesz eleget.

A siker definiálása kapcsán a fenti szerzők munkássága kiemelkedőnek mondható, mivel az általuk megfogalmazott dimenziók további sikerfogalmak alapjául szolgáltak, és a hármas peremfeltétel, avagy a projektek mágikus háromszöge a mai napig a legszélesebb körben alkalmazott módszer a siker mérésére.

A hármas peremfeltétel kizárólagosságával azonban számos szerző vitatkozik. Amennyiben például megvizsgáljuk a projektek sikerének minőségi aspektusait, be kell látnunk, hogy a minőség fogalmának értelmezése sem egységes. *Veress* szerint a minőség kapcsán két megközelítést különböztethetünk meg:

- általános filozófiai értelmezés: egy bizonyos termék, szolgáltatás minősége egyfajta összegzés annak tulajdonságairól;
- értékszemléletű filozófiai értelmezés: a minőség egyfajta értékítélet, mely a vizsgáló személy szemszögéből jelentősnek ítélt tulajdonságok vizsgálatán alapul egy bizonyos termék, szolgáltatás kapcsán. Ezen szempontból tehát a minőség megítélése szubjektív, s egyéni értékrenden alapuló fogalom, épp ez teszi szükségessé a vizsgálandó, értékelendő tulajdonságok körének előzetes meghatározását (*Veress*, 1999).

A pályázati projektek minőségi értelmezésének szempontjából szintén felfedezhető a *Veress* által definiált két kategória:

- egy projekt általános filozófiai értelmezéseként egy tevékenység vagy annak eredményei jól körülírhatók a különböző indikátorokkal és az adott programban előírt és elvárt, pályázat benyújtásakor tervezett outputokkal;
- az értékszemléletű filozófiai értelmezés alapján be kell látnunk, hogy a pályázati projektek sikerességének megítélése is szubjektív kategória, igaz ez a benyújtott pályázatok elbírálására, éppen úgy, mint a végrehajtott projektek hasznosságának megítélésére, s ezért kaphat kiemelkedő szerepet valamennyi pályázati projekt kapcsán a különböző célcsoportok számára nyújtott hasznosság hangsúlyozása.

Visszatérve a projekt siker fogalmának kiterjesztéséhez megállapítható, hogy a projekt siker definíciójának bővítése már az 1980-as években megkezdődött.

Baker et al. tulajdonképp saját korábbi elméletüket felülbírálván, kiterjesztve kijelentették, hogy az idő, költség és teljesítés dimenziói helyett a sikert sokkal inkább az észlelt és tapasztalt teljesítmény alapján érdemes megítélni, tehát a fogyasztók elégedettsége, mint új sikerkritérium elsőként a szerzők munkájában jelentős szerepet kapott (Baker et al., 1983:669-685).

A hármasszoros peremfeltétel és a fogyasztói elégedettség mellett egy újabb fontos elemet, a projekt szervezeti stratégiai célokhoz való hozzájárulását is többen megfogalmazták.

Cleland szerint a projekt siker jelentősége nem csak a technikai teljesítmény (cél elérése a megadott idő- és költségkereteken belül) szemszögéből fontos, hanem a szervezet stratégiai missziójához való hozzájárulás szempontjából is (Cleland, 1986:6-12).

A projekt siker mérésének komplexitására *Shenar és munkatársai* is felhívták a figyelmet, s kijelentették, hogy a siker megítélése az idő előrehaladtával változik. Véleményük szerint a siker megítélése szempontjából a projekt kivitelezését követően egy évvel egyre kevésbé számít, hogy a projekt végrehajtása során sikerült-e tartani az erőforrásbeli korlátokat, ellenben a fogyasztói elégedettség egyre nagyobb szerepet kap ezen a téren (Shenar et al., 1997:12).

Wateridge írásaiban is több dimenzió jelenik meg a projekt sikert illetően: az általa megítélt hat dimenzióból három a jól ismert költség - minőség – határidő hármasszoros peremfeltétele, további kritériumként a szerző a felhasználók elégedettségét, a projekttulajdonos üzleti céljainak elérését, valamint a projektben érintett további partnerek, beszállítók, közreműködők általános elégedettségét nevezte meg a siker fogalmaként (Wateridge, 1998:59-63).

De Wit 1988-as megfogalmazása szerint a projekt sikerét a projekt általános sikere és a projekt menedzsment sikere határozza meg. Ezen megközelítésben az általános sikert a megfelelő technikai teljesítmény, a projektküldetés teljesítése, a vállalatvezetés, a projektcsapat, a beszállítók és az ügyfelek elégedettsége jelenti, míg a projekt menedzsment sikerét *De Wit* a hagyományos költség, minőség és határidő feltételek betartásában látta (De Wit, 1988:164-170).

A *Pinto–Slevin* szerzőpáros több mint 650 projektmenedzserrel végzett kutatására alapozva megállapította, hogy a projekt siker jóval több annál, mint a költségkeret és a határidő betartása, valamint a teljesítményspecifikáció elérése; a vevők, fogyasztók végtermékkel való elégedettsége jelentősen befolyásolja egy projekt sikerének megítélését (Pinto–Slevin, 1988:67-75).

Atkinson 1999-es írásában kijelenti, hogy a projekt siker nem mérhető a hagyományos három dimenzió mentén, s kifejti, hogy mivel a projekt menedzsment, mint tudomány folyamatosan fejlődésen megy keresztül, nem tehetjük meg azt, hogy csak a mágikus háromszög dimenzióit vesszük figyelembe (Atkinson, 1999:337-342).

Lim és Mohamed mikro és makro kritériumokat is megfogalmaztak a siker mérése érdekében. Az előző kategóriába sorolták az időkeretet, a költségeket, az elért minőséget, a teljesítményt és a biztonságot; míg a makro kritériumok közé került

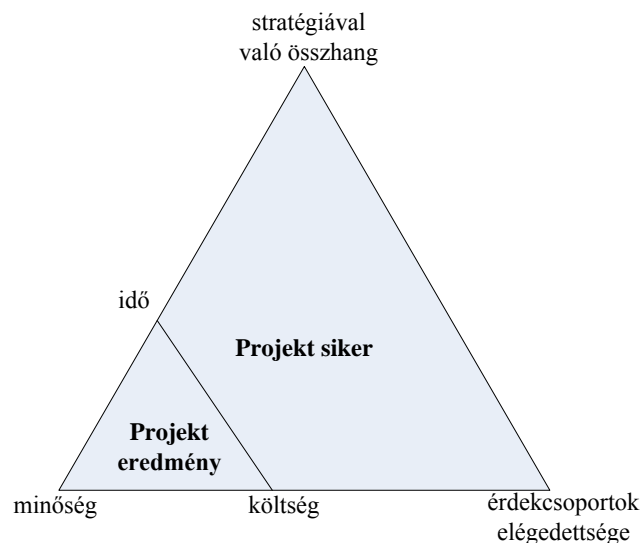
valamennyi előzőekben felsorolt mikro szempont és a projekt eredményének hasznossága (Lim-Mohamed, 1999:243–248).

Cooke-Davies szerint a projekt siker értelmezése kapcsán két eltérő megközelítést kell alkalmaznunk. A projekt siker önmagában a projekt átfogó céljainak elérésére fókuszál, s az idő-, költségkeretek betartása, valamint a megfelelő minőség elérése valójában a projekt menedzsment sikere (Cooke-Davies, 2002:185–90).

Görög kijelentette, hogy a határidő, a költségkeret és a minőségi paraméterek teljesítésével elsősorban a profithoz való hozzájárulást tudjuk értékelni, a projekt megfelelő kivitelezését azonban nem (Görög, 2003:43-47).

Deák megfogalmazása szerint a projekt menedzsment hatékonysága részben azt mutatja meg, hogy a projekt mennyire érte el a kitűzött célokat, részben pedig azt, hogy mindezzel mennyiben járult hozzá a szervezet stratégiai céljainak eléréséhez (Deák, 2005:80-86). Ahogy az 1. ábrán jól látható, a szerző szerint a minőség – költség - idő háromszöggel a projekt eredményét vagyunk képesek mérni, ez azonban csak egy részét képezi a projekt siker értékelésének. Az átfogó méréshez ugyanis a stratégiával való összhang és az érdekcsoportok elégedettsége is hozzátartozik.

1. ábra: A projekt sikertényezőinek kiterjesztett értelmezése Deák szerint



Forrás: Deák, 2005:136-144.

Kerzner megítélése szerint a projekt sikert nem feltétlenül háromszögben kell elhelyezni, sokkal inkább hexaéder alakzatban, ahol az időkeret, a költségkeret és a minőség csupán az ábra egy-egy pontja. Kerzner egyetért abban, hogy a siker definiálásához elengedhetetlen az idő – költség - minőség dimenziók vizsgálata, ám ő ezen elsődleges dimenziók közé sorolja azt, hogy az ügyfél, fogyasztó számára megfelelő legyen a végtermék. Kerzner véleménye szerint beszélhetünk másodlagos siker dimenziókról is, melyek a következők:

- folyamatos kapcsolattartás az ügyféllel;
- ügyfél, mint referencia alkalmazásának lehetősége;
- minimális, illetve kölcsönösen elfogadott hatókör módosítások;
- fő munkafolyamatok tiszteletben tartása;
- szervezeti kultúra tiszteletben tartása;

- biztonsági követelmények betartása;
- tevékenységek hatékonysága és eredményessége;
- etikus magatartás fenntartása;
- stratégiai összhang biztosítása;
- vállalati hírnév fenntartása;
- szabályozó kapcsolatok fenntartása (Kerzner, 2006:59-61).

Kerzner tanulmányában azt is kifejtette, hogy egy-egy projekt stratégiai jelentősége miatt nem szabad figyelmen kívül hagynunk azt sem, hogy a projekt által létrehozott termék, szolgáltatás mennyiben támasztja alá a szervezeti stratégia célkitűzéseit, továbbá arra is felhívta a figyelmet, hogy az érdekcsoportok elégedettségéhez való hozzájárulás is kiemelten fontos tényező (Kerzner, 2006:58-61).

Szabó megállapítása szerint akkor nevezhetünk egy projektet sikeresnek minőségi szempontból, ha a projekt érintettjei elégedettek (Szabó, 2012:71).

Serrador és Turner kutatásukban 1386 projektet vizsgáltak meg az általam is bemutatott elméleti alapokat felhasználva, s végül három kategóriába sorolták a projektek sikerének mérési lehetőségeit:

- hatékonyság mérésére szolgáló kritériumok: idő- és költségkeret követelményeinek való megfelelés, kitűzött célok elérése;
- érintettek elégedettségének mérésére szolgáló kritériumok: a szponzor, a projekt csapat, az ügyfél és a végfogyasztó értékítélete;
- átfogó siker mérésére szolgáló kritériumok, mely az előző kettő kategória valamennyi elemét magába foglalja.

A szerzők kutatásaik során rávilágítottak, hogy a projekt hatékonyságának mutatói 60%-ban összefüggnek az érintettek elégedettségi mutatóival, valamint 56%-ban az átfogó projekt sikert mérő kritériumokkal. Mindebből az következik, hogy a projekt hatékonysága ugyan jelentős szerepet játszik a sikerfelfogásban, de számos egyéb tényező is jelen van, melyeket szintén vizsgálni szükséges. Ilyen lehet például a környezeti feltételek változása, nem egyértelműen tisztázott célok és elvárások, egyéb kockázati tényezők (Serrador-Turner, 2014:80-83).

Megítélésem szerint a fent vizsgált szerzők elméleti megközelítéseinek jelentős részét a pályázati projektekre is érvényesnek fogadhatjuk el, mivel a szakirodalomban említett kritériumok közül valamennyi értelmezhető a pályázati projektek esetében is:

- *Cleland és Deák* a projekt siker kapcsán a szervezet stratégiai missziójához való hozzájárulást emelték ki - a különböző pályázó szervezetek jellemzően olyan tevékenységekre, feladatokra nyújtanak be projekttervet, amely kapcsán úgy ítélik meg, képesek azon feladat jelentős részét elvégezni. A határon átnyúló projektekben a vállalt feladatok meghatározott mennyiségét lehet kiszervezni, tehát azok jelentős részét a szervezetnek magának kell ellátnia. Továbbá e pályázati projektek kapcsán a szervezetek kiemelt figyelmet fordítanak arra, hogy elősegítsék saját működésüket és megkönnyítsék a mindennapi tevékenységeiket. Ebből kifolyólag feltételezhető, hogy a szervezetek saját céljaik (missziójuk) elérése érdekében tevékenykednek a pályázati felhívásokra benyújtott projekttervek előkészítése kapcsán.
- *De Wit* nagy hangsúlyt fektetett az elégedettségi tényezőkre is, s az érintettek közül kiemelte a vállalatvezetés, a projektcsapat, a beszállítók és az ügyfelek elégedettségét. A különböző célcsoportok a pályázati projektek esetén talán még

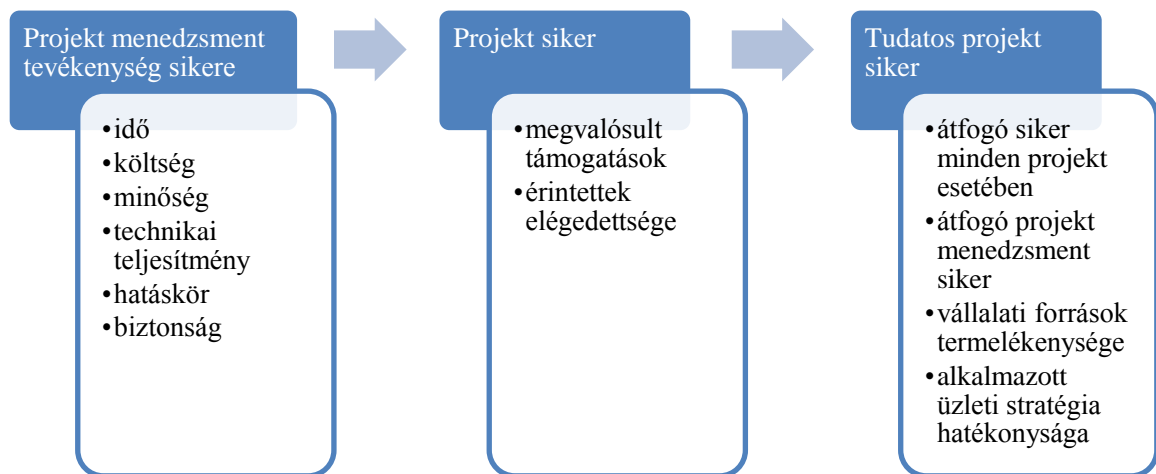
hangsúlyosabb szerepet kapnak, mivel a pályázó szervezeten kívül bevonásra kerül a benyújtott pályázat elbírálója, valamennyi közreműködő szervezet és az irányító hatóság, valamint nem utolsósorban a projekt által megcélzott célcsoportok is. Így beláthatjuk, hogy ha nem is a De Wit által meghatározott kategóriák jelennek meg a pályázatok esetében, de számos egyéb érintett elégedettsége is szerepet játszik. A vállalat vezetésének projekttel kapcsolatos elégedettsége véleményem szerint azért is fontos, mivel részben a szervezet maga fogja használni a projekt eredményeit, továbbá azt az új tudást, ami a projekt által keletkezett. Ugyanez igaz a projektcsapat tagjaira is, akik egy-egy projekt megvalósítása során új ismeretekre és tapasztalatokra tehetnek szert, így az ő elégedettségük szintén meghatározó lehet a jövőbeni pályázati projektekhez való hozzáállás kapcsán. Az ügyfelek a pályázatokban elsősorban a végfelhasználók, akik az adott projekt célcsoportját képezik, s akiket a projekt egyes tevékenységei, eseményei megcéloznak. Annak ellenére, hogy a visszacsatolás és a monitoring szinte mindig elmarad ezen érintettek kapcsán, a pályázatok megvalósítása során törekedni kell e célcsoport minél szélesebb bevonására és aktivizálására, s épp ezen lehetőségek maximális kiaknázása képes biztosítani a csoport elégedettségét is.

- *Baker* és kollégái, valamint *Pinto* és *Slevin* szintén a fogyasztói elégedettséget állították középpontba, s itt szeretném hangsúlyozni, hogy a pályázati projektek kapcsán a nyilvánosság biztosítása, a célcsoportok információval való ellátása kiemelt feladat. Elvárás, hogy a projektek minden eredménye elérhető és hozzáférhető legyen a legszélesebb nyilvánosság számára, így a projekt által generált hasznokat a fogyasztók, végfelhasználók is élvezhessék.
- *Wateridge* munkáiban is megjelennek a különböző érdekcsoportok elégedettségi tényezői. Mivel a kérdéskörrel már többször esett szó, ezúttal azt kívánom hangsúlyozni, hogy a szerző által fontosnak ítélt beszállítói, alvállalkozói elégedettség talán az egyik legkevésbé értelmezhető kritérium a pályázati projektek kapcsán. Mivel a különböző ellenőrző szervezetek a beszállítókat már nem, csak a projekt partnereket ellenőrzik közvetlenül, így az ő elégedettségük kevésbé fontos egy-egy projekt sikere kapcsán.
- *Kerzner* sikerkritériumokra vonatkozó munkássága kapcsán megállapítható, hogy számos esetben találhatunk pályázati megfeleltethetőséget a másodlagos siker dimenziók kapcsán: ahogy azt a korábbiakban is említettem, az ügyféllel, fogyasztóval való folyamatos kapcsolattartás egyfajta elvárás a pályázati projektek esetében, ennek szabályait és nyilvánossági követelményeit minden projektpartner számára kötelező érvényűnek kell tekinteni. A hatókör módosítás kevésbé fontos a pályázatok esetében, hiszen a projekt területét, tartalmát előre definiálni kell, s ettől csak kivételesen indokolt esetben lehet eltérni. Így e tényező kevésbé alkalmas pályázati projektek sikerének mérésére. Ugyanez jellemző a munkafolyamatokra, s azok tiszteletben tartására is, a pályázati projektterv beadásakor definiált munkacsomagok és azok tartalma szintén változatlan formában kell, hogy megvalósuljon a projekt kivitelezésekor. Véleményem szerint a szervezeti kultúra kiemelt szerepet játszik a projektek sikerében, hiszen annak rugalmassága, alkalmazkodóképessége elengedhetetlen – nem csak a pályázati projektek kapcsán. Ugyanakkor hangsúlyoznom kell, hogy a pályázati projektek nagyon sok esetben okoznak, követelnek egyfajta szervezeti átalakulást, szemléletváltást, tehát nem tartják feltétlenül tiszteletben az eredeti kultúrát, bizonyos mértékben biztosan hatással vannak arra. Az egyes tevékenységek és feladatok hatékonyságának mérése kritikus kérdés a pályázati

projektek esetében. Az eredményesség biztosítását egy, sokak által bürokratikusnak ítélt rendszerrel biztosítani, aminek keretében számos beszámolási kötelezettség és helyszíni ellenőrzés terheli a partnerséget. Az etikus magatartás megtartásáról a pályázati projektek esetében az Európai Unió horizontális politikájának előírásai gondoskodnak. Úgy gondolom, hogy a hírnév, mint sikerkritérium szintén megjelenhet a pályázatok kapcsán, hiszen ahogy korábban is említettem, a pályázó szervezetet számos nyilvánossági kötelezettség terheli, ami az Európai Unió források mellett természetesen a nyertes pályázót is hivatott propagálni, ezzel is hozzájárulva annak jó hírnevéhez.

Cooke-Davies tanulmányában a sikertényezők feltárásán túl bizonyos sikerkritériumokat is meghatározott az egyes szintek mérése érdekében (*Cooke-Davies, 2002:44-52*).

2. ábra: A projekt siker három szintjének összefoglalása *Cooke-Davies* szerint



Forrás: *Cooke-Davies, 2003:44-52*

Ez a megközelítés pedig előrevetíti a sikertényező és sikerkritérium fogalmainak szétválasztását.

2.2.3 Sikertényezők és sikerkritériumok

A projektek sikerének definiálása tehát alapvetően személytől függő és sok esetben szubjektív feladatnak tekinthető. *Gemünden* szerint például a projekt menedzsment sikertényezőinek meghatározása nem rajtunk múlik, azok a mindenkor kiválasztott sikerkritériumok fajtáiból adódnak (*Gemünden, 1990:4-15*).

A projekt siker definiálásának nehézségeiből adódóan számos szerző megkülönböztet sikertényezőket, valamint sikerkritériumokat. *Lim és Mohamed* például a 3. ábrán látható módon választották szét a projekt sikertényezőit és kritériumait. Meg kell azonban jegyezni, hogy az ábrán nyíllal jelzett ok-okozati összefüggést nem fogadhatjuk el feltétel nélkül, hiszen a sikertényezők és sikerkritériumok között nem teljesül okvetlenül az egyirányú kapcsolat: a tényezők körét az is befolyásolhatja, hogy mit választunk értékelési kritériumnak (*Szabó, 2012:71*).

3. ábra: A projekt sikertényezői és kritériumai



Forrás: Lim-Mohamed (1999:244)

A *Lim-Mohamed* szerzőpáron kívül további kutatók is definiálták a sikertényezőt és sikerkritériumot. Ezen megfogalmazásokat a 4. táblázatban foglaltam össze.

4. táblázat: A sikertényező és sikerkritérium fogalmi megközelítései

Szerző	Sikertényező definíció	Sikerkritérium definíció
Lim-Mohamed (1999)	azon körülmények és tények, amelyek befolyásolják a projekt eredményét	elvek és sztenderdek, amelyeken keresztül megítélhetjük egy adott projekt sikerességét
Cooke-Davies (2003)	a menedzsment rendszer azon bemenetei, amelyek a projekt sikerét közvetett vagy közvetlen módon befolyásolják	mérőeszközök, amelyekkel a projektek, üzleti folyamatok sikereit, bukásait mérni tudjuk
Müller et al. (2007)	a projekt azon elemei, amelyek befolyásolhatóak a siker valószínűségének érdekében	intézkedések, amelyek révén a projekt sikerét megítélhetjük
Dancsecz (2008)	olyan tények, körülmények, befolyások, amelyek meghatározzák a projekt eredményét, ezáltal hozzájárulnak a projekt sikeréhez	olyan követelmények, sztenderdek és szempontok, amelyek alapján megítélésre, értékelésre kerül a projekt eredménye, sikeressége

Forrás: Lim-Mohamed, 1999; Cooke-Davis, 2003; Dancsecz, 2008; Müller et al., 2007 alapján saját összeállítás

Siker kritériumok

A projekt siker megítélésének számos kritériumát határozták meg a szerzők, amelyeket *Dancsecz* gyűjtött össze 2008-ban.

Ahogy az lábbi felsorolásból látható, a mágikus háromszög elemein túl elsősorban a stratégiához való hozzájárulás és a különböző érdekcsoportok elégedettsége szerepelnek gyakori kritériumként számos szerző művében:

- De Wit (1986): költség – minőség - határidő (projekt menedzsment siker), projektcélok teljesítése (funkcionalitás, ügyfél, beszállító és projektcsapat elégedettsége).
- Baker at al. (1983): teljesítményi paraméterek, projektküldetés teljesítése, elégedettség elérése.

- Pinto-Slevin (1988): költség – minőség - határidő teljesítése, elfogadható és felhasználható a kezdeményező számára.
- Freeman-Beale (1992): technikai teljesítmény, hatékonyság, bevonás, személyes fejlődés, lezárás, innováció és üzleti teljesítmény.
- Turner (1992): költség – minőség - határidő, definiált projektcélok teljesítése, üzleti célok és profit elérése, érintettek és projektcsoport igényeinek kielégítése.
- Wateridge (1998): költség – minőség - határidő, elvárt célok teljesítése, tulajdonos és partnerek üzleti céljainak teljesítése, felhasználók, partnerek és projektcsoport elégedettsége.
- Atkinson (1999): költség – minőség - határidő teljesítése, megbízhatóság és fenntarthatóság, létrehozó szervezet és érintettek támogatása.
- Bryde (2003): kitűzött projektcélok teljesítése, ügyfél elégedettsége, zökkenőmentes átadás-átvétel, rugalmasság és költséghatékony munka (Dancsecz, 2008:75).

Azon túlmenően, hogy a különböző szerzők megközelítéseiben más és más kritériumok jelennek meg a projekt sikert illetően, Cserháti és Szabó tanulmányukban kifejtik, hogy a projekt sikerkritériumok akár a projektek típusaitól is függhetnek, s egyes kritériumok gyakrabban fordulnak elő bizonyos típusú projekteknel, mint más típusúaknál (Cserháti-Szabó, 2014).

Sikertényezők

Egy projekt eredményességét és sikerét alapvetően meghatározzák a sikertényezők. Ezen tényezők gyűjteményét állította össze Dancsecz.

Számtalan tényező felsorolható, melyek a projektek sikerét befolyásolhatják, *Prabhakar* szerint ezek projektről projektre változhatnak és eltérhetnek egymástól (Prabhakar, 2008:7).

Dancsecz gyűjteménye alapján a projektek sikertényezői jellemzően a következők:

- Baker at al. (1983):
 - koordináció és kapcsolatok
 - projektstruktúra és ellenőrzés megfelelősége
 - projekt fontossága és nyilvánossága
 - sikerkritériumok egyeztetése és kiemelése
 - belső kapacitások kiépítése
- Pinto-Slevin (1988):
 - projektküldetés
 - felsővezetés támogatása
 - ütemterv
 - konzultáció az ügyféllel
 - személyzet
 - technikai teljesítmény
 - eredmény elfogadása
 - monitoring és visszajelzés
 - kommunikáció
 - hibakeresés

- Gemünden-Lechler (1990, 1997):
 - projektjellemzők: fontosság, komplexitás, projektkörnyezet
 - projektszereplők jellemzői: felsővezetés, projektvezető, projektcsapat
 - projektfunkciók: részvétel, tervezés és irányítás, információ és kommunikáció

- Cooke-Davies (2002, 2003):
 - Projekt menedzsment-tevékenység: világos és teljesíthető projektcélok, hatékony projektcsapat összeállítása, elegendő erőforrás biztosítása, hatékony kockázatmenedzsment és teljesítménymérés, hatáskör-meghatározás és ellenőrzés
 - Projekt sikertényezők: érintettek elkötelezettsége, hatékony támogató menedzsment és folyamatrendszer, projekt menedzsment és funkcionális vezetés együttműködése
 - Tudatos projekt sikertényezők: folyamatok fejlesztése, hatékony portfólió- és programmenedzsment, módszerek, szervezeti tanulás

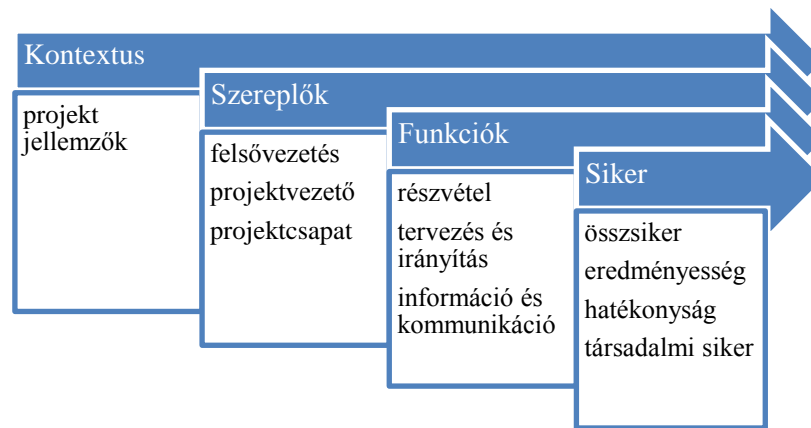
- Leung et al. (2003):
 - Projektfeladattal összefüggő tényezők: projekt természete, alapvető értékek definiálása, célspecifikáció
 - Projektcsapattal összefüggő tényezők: gyakorlat, hatáskör, kooperáció és részvétel, kommunikáció, cél iránti elkötelezettség (Dancsecz, 2008:86)

Pinto-Slevin 1988-as gyűjtésének eredményeként a tíz legtöbbször idézett sikerfaktor a következő volt:

- projektküldetés: világosan meghatározott célok és irányok;
- felsővezetés támogatása: felhatalmazás a végrehajtásra, bizalom;
- projekt ütemterv: ütemezés és egyéb tervek részletes specifikációja;
- konzultáció valamennyi érintettel: az ügyfél és a jövőbeni felhasználó igényeinek feltárása;
- személyzet: hozzáértő személyzet toborzása, kiválasztása és képzése;
- technikai teljesítmény: szükséges technikai szakértelem biztosítása;
- eredmény elfogadása: a végtermék ügyfél általi elfogadása;
- monitoring, visszajelzés, szabályozás: információáramlás biztosítása;
- kommunikáció: megfelelő időben való kommunikáció valamennyi érintettel;
- hibakeresés: hibaelhárítás, váratlan problémák megoldása (*Pinto-Slevin*, 1988: 67–72).

Gemünden és Lechler kutatásaik során egy olyan keretrendszert dolgoztak ki, amelyben a sikertényezőket három fő kategóriába osztották: a projekt rendszere, a megbízó és a feladatvállaló szervezete, a projekt környezete.

4. ábra: Konceptcionális sikertényező modell



Forrás: Lechler, 1997:87

E kategóriákon belül vizsgálták a sikertényezők pozitív, illetve negatív összefüggéseit. Ezen kutatás, valamint további szerzők eredményeinek bevonásával készült el a koncepcionális sikertényező modell.

A sikertényezők esetében is fontosnak tartom annak vizsgálatát, hogy ezen tényezők, körülmények közül melyek azok, amelyek befolyásolhatják a pályázati projektek sikerét.

- Úgy gondolom, hogy a *Pinto-Slevin* szerzőpáros által összeállított gyűjtemény alkalmas a pályázati projektek sikerének vizsgálatához, mégpedig a következő értelmezésben:
 - Projektküldetés: egy-egy projekt világos célkitűzésének meghatározása elengedhetetlen a pályázati projektek kapcsán, hiszen e nélkül egy ötlet, projektterv nem részesülhet támogatásban. A projekttervek bírálói számára rendkívül fontos, hogy egyértelműen látni lehessen a projekt kimenetelét, célját. Ennek érdekében az egyes felhívásokban prioritásokat és alprogramokat hirdetnek, melyek irányt mutatnak a világos célmeghatározás felé. Ez azonban tehát – bár nagyon fontosnak tűnik – nem tekinthető sikertényezőnek a pályázati projektek esetén, hiszen épp a projekt javaslat kiválasztási folyamats szolgál ezen tényező elemzésére.
 - Felsővezetés támogatása: mint bármely más projekt esetében, a pályázatoknál is fontos a felsővezetés aktív jelenléte és bevonása. Részben elvi okok miatt: így növelhető a projekt iránti érdeklődés; részben praktikus okokból: számos dokumentumot csak a felsővezető írhat alá a pályázati projektek esetében. Sok pályázatnál külső projektmenedzser kerül alkalmazásra, ezen esetekben kiemelten fontos a felsővezetés szerepe. Ezen tényezőt empirikus kutatásomban is kutatni fogom, különös tekintettel a szervezeti struktúrába vizsgálatába ágyazva.
 - Projekt ütemterv: ahogy korábban már kitértem rá, a pályázati projektterv benyújtásakor előzetes ütemtervet kell készíteni, munkacsomagonként definiálva az időtartamokat. Ezen előzetes ütemterv szerint kell elkészíteni a beszámolókat is, s a közreműködő szervezet is ezen időterv alapján ellenőrzi a projekt előrehaladását. Az ütemtervhez való ragaszkodást és az időtényező szerepét empirikus kutatásomban is elemezni fogom.

- A konzultációra és a folyamatos kommunikációra számos esetben utaltam már a sikerkritériumok kapcsán, ezen tényező is bevonásra kerül az empirikus vizsgálatba.
- Személyzet: a megfelelő személyzet toborzása, kiválasztása és képzése természetesen fontos tényező a pályázatok esetében is. Ennek ellenőrzése céljából a pályázati projektterv benyújtásakor mellékelni kell a projektben résztvevő személyek önéletrajzát. Sajnálatos módon a projektek kivitelezése és megvalósítása során e tényező kevesebb figyelmet kap. Ezen humán tényező szerepét kritikusként tartom, így a kérdőíves felmérésem szerves részét képezi majd ezen elem.
- Technikai teljesítmény, mint sikertényező kritikus, az egyik legalaposabban ellenőrzött szempont a pályázatok kapcsán. Ezt az elemet a projekt eredményeinek minőségén keresztül kívánom vizsgálni.
- Monitoring, visszajelzés, szabályozás a pályázatok esetében elsősorban a különböző beszámolók, jelentések és helyszíni ellenőrzések révén valósul meg – tehát egyfajta külső monitoringról beszélhetünk. A projektfolyamatok elemzése szintén empirikus kutatásom részét képezik.
- Hibakeresés: a projekt megvalósításában rejlő hibák, eltérések keresése elméletileg a projekt megvalósítóinak lenne a feladata, ezt azonban kevés esetben lehet tapasztalni. Az ellenőrző, közreműködő szervezetek azonban kifejezetten ezt a feladatot látják el, s hívják fel a figyelmet valamennyi megvalósításban tapasztalt eltérésre.
- Gemünden és Lechler koncepcionális sikertényező modelljével kifejezetten egyetértek, s véleményem szerint a pályázati projektek kapcsán is jól alkalmazható a megközelítésük. A projekt jellemzők és a különböző szereplők elégedettségének mérését ezért a primer kutatásom során is felhasználom.
- *Cooke-Davies* megközelítése véleményem szerint csak korlátozottan vetíthető ki a pályázati projektekre, elsősorban a harmadik, tudatos projekt siker kritérium miatt. A projekt menedzsment tevékenysége és a projekt siker alatt felsorolt tényezők mérése alapvetően megvalósítható a pályázatok esetében is, ahogyan azt az előzőekben is kifejtettem. A tudatosság és az egymásra épülés azonban – bár előnye és hozzáadott értéke vitathatatlan - csak kis mértékben jelenik meg a pályázati projektek esetében.

2.2.4 A humán és szervezeti tényezők szerepe

Ahogy a fent megfogalmazott sikerkritériumok és sikertényezők kapcsán is láthattuk, a projektek sikerére számos humán jellegű tényezőnek jelentős hatása van. Annak ellenére, hogy *Kloppenborg és Opfer* szerint a projekt siker kutatások elenyésző része foglalkozik a projekt menedzsment úgynevezett „szoft” oldalával, vagyis az emberi tényezővel (*Kloppenborg-Opfer, 2002:5–19*), az utóbbi évek szakirodalmának áttekintése során számos humán és szervezeti tényezőt találunk.

Judgev és Müller szerint a projekt sikerkritériumok jelentős része a projekt sikerre, s nem a projekt menedzsment sikerére fókuszálnak, holott ez utóbbi mérése kevésbé komplex, s könnyebben értékelhető a projekt zárásakor (*Judgev - Müller, 2005:19-31*).

Már az 1990-es évek közepén készült kutatások is megállapították, hogy a kommunikáció, a csapatmunka és a vezetési stílus alapvető komponensei a hatékony

emberi erőforrás menedzsmentnek a projekteken belül, illetve e tényezők szükségesek a projekt céljainak eléréséhez (Verma, 1995:20, 1996:212-213).

Crawford kutatásában huszonnégy sikertényezőt azonosított, melyek közül a legtöbb közvetlenül a projekt menedzsment kompetenciákra irányult, s hangsúlyozta, hogy a projektmenedzser tudása, képességei kritikus fontosságúak a projektek sikerében (Crawford, 2000:3-15).

A magyar szerzők közt is találunk olyan szakembert, aki a humán tényezők fontosságát hangsúlyozta, mégpedig *Görög* személyében, aki 2003-ban megjelent könyvében úgy fogalmazott, hogy a projektekvezetés, mint tevékenység sikerességének mértéke jelentős befolyással bír a projekt eredményének sikerére (Görög, 2003:43).

Hasonló elképzelést fogalmazott meg többek között *Prabhakar*, aki szerint a projekt menedzsment képességek és a vezetői stílus kiemelkedő szerepet játszanak a projektek sikerességében (Prabhakar, 2008:3). *Scott-Young és Samson* is azonosították az egyént, mint sikerfaktort kutatásaikban, s megállapították, hogy az egyén hozzájárulása a sikerhez jelentősebb, mint a technikai jellemzőké (Scott - Young - Samson, 2008:760-761).

Pinto et al. kutatásaikban szignifikáns összefüggést mutattak ki a munkahelyi kapcsolatok minősége és a projekt siker között. Tanulmányukban arra is felhívták a figyelmet, hogy a különböző partneri kapcsolatokon alapuló projekteken a bizalom kiemelt sikertényező (Pinto et al., 2009:638-644). Különösen fontos ez olyan együttműködési projekteken, mint például a határon átnyúló programok, ahol a partnerséghez legalább egy-egy fél szükséges a határ mindkét oldaláról.

Egy ICT szektorban végzett kutatás eredményei szintén alátámasztják egyes humán tényezők szerepét a projektek sikerében. *Gerbald és Carmeli* kutatási eredményei szerint a különböző projekteken dolgozók csapat dinamikája, melyet a kutatók a kommunikáció, együttműködés és tudásátadás tényezőivel írtak le, szoros kapcsolatban van az ICT projektek költségvetési-, időbeli teljesítményével valamint a projekteredmény funkcionalitásával (Gerbald-Carmeli, 2009:468).

Yang és munkatársai szerint is egyre több kutatásban említik meg a projektmenedzser szerepét, mint kritikus projekt sikertényezőt (Yang et al., 2011:258). Kutatásaikban többek között azt igazolták, hogy a csapatmunka intenzitása (mely magában foglalja a kommunikációt, együttműködést és összetartást) szorosan összefügg a projekt sikerrel (Yang et al., 2011:263-265).

Mazur et al. különböző személyes jellemvonások (érzelmi intelligencia, kognitív rugalmasság és szisztematikus gondolkodás) és a projekt siker összefüggéseit vizsgálták kutatásaikban. Munkájuk eredményeként megállapították, hogy mind az érzelmi intelligencia, mind a kognitív rugalmasság és a szisztematikus gondolkodás egyenes arányban áll a különböző külső és belső projekt érintettekkel való hatékony és minőségi kapcsolattartással. Mindemellett az érzelmi intelligencia az érintettekkel való kapcsolattartáson keresztül szignifikánsan hozzájárul a projektek sikeréhez is (Mazur et al., 2014:953-955).

A fentiekből is látható az ember, az egyén szerepe és jelentősége a projektek sikeres megvalósításában, így sikerkutatásainkban nem hagyható figyelmen kívül; s a humán tényezők vizsgálata az utóbbi években kiemelkedően fontos kutatási területté vált. Továbbá érdemes azt is figyelembe vennünk, hogy valamennyi projekt sikerének van egyfajta társadalmi-szociális dimenziója is, mely szintén kapcsolódik a humán tényezőkhöz.

A projekt siker társadalmi dimenziói egyediek mindazon szervezeti tagok (projektmenedzser és projekt csapat tagok) esetében, akik részt vesznek a projektben. A siker a szervezeti felépítés társadalmi dimenzióihoz társul, mely mikro- és makroszintű társadalmi, szociális elemeket tartalmaz. Az előbbi csoporthoz tartoznak a projektmenedzser képességei és kompetenciái, míg az utóbbihoz a szervezeti kialakítás, struktúra.

Ezen megközelítés szerint a projekt menedzsment siker alapvetően négy dimenzióra támaszkodik (5. táblázat).

5. táblázat: Projekt menedzsment sikerét befolyásoló elemek szervezeti szinten

elem típusa	mikro szint	makro szint
társadalmi-szociális	projektmenedzser képességei és kompetenciái	projekt szintű szervezeti struktúra
technikai	teljesítményértékelő rendszer	támogató menedzsment folyamatok

Forrás: Kendra-Taplin, 2004:30-45

A négy dimenziót az 5. ábra mutatja be részletesen, melynek középpontjában a projekt menedzsment szubkultúra áll, melynek részei közt számos olyan tényezőt találunk, melyek előremutatnak a szervezeti projekt érettség mérésének irányába. Ezen elemek körülhatárolják a szervezeti struktúrán belül azon egység kultúráját, amely a projektekkal foglalkozik.

Az ábrán láthatóak a projektmenedzsmentől elvárható kompetenciák, a teljesítményértékelő rendszer kívánalmai, a siker érdekében szükségesnek ítélt támogató üzleti folyamatok elemei, valamint a kívánatos szervezeti struktúra néhány eleme.

Mindebből arra következtethetünk, hogy a projektek sikerének megítélésében nem hanyagolhatjuk el a humán tényezőket, s az úgynevezett „szoft” tényezőket, hiszen a fenti kutatások is igazolják azok létjogosultságát, s egyre növekvő fontosságát.

5. ábra: A projekt menedzsment siker négy dimenziója Kendra szerint



Forrás: Kendra-Taplin, 2004:30-45

2.2.5 Összegzés

Ahogy a fenti alfejezetből is láthattuk, számos dimenzióban mérhetjük a projektek sikerét.

Míg az 1970-es években a projekt siker mérésének fókuszja elsősorban az időkeretre, a költségvetési lehetőségek betartására és a fejlesztések funkcionalitására esett, addig az 1980-90-es években egyre nagyobb hangsúlyt kapott a tervezési fázis. Ahogy bemutatásra is került, számos sikertényezőt fogalmaztak meg a kutatók, amelyek között helyet kapott a különböző érintettek elégedettsége, valamint a projekt által generált termék, szolgáltatás használhatósága is (Turner-Müller, 2005:55-56).

Beláthatjuk tehát, hogy a projekt siker többdimenziós fogalom (Saarinen, 1996:116), s nem állapítható meg egyértelműen, mely megközelítés szerinti mérés vagy rendszer a legjobb és legmegbízhatóbb. Ahogy Gemünden is említette, a projektek sikerének meghatározása személytől függő, így szubjektívnek tekinthető, s a projekt menedzsment

sikertényezőinek meghatározása a mindenkor kiválasztott sikerkritériumok fajtáiból adódik (Gemünden, 1990:4-15).

A számos definíció közül a pályázati projektek sikerének vizsgálata során kutatásomban Deák megközelítését alkalmazom, amely a projekt siker hármas peremfeltételén túl (minőség, költség, időkeretek) a projekt szervezeti stratégiájához való hozzájárulásán, valamint különböző érdekcsoportok elégedettségén keresztül határozza meg egy projekt sikerességét.

Ugyanakkor a minőség értelmezése kapcsán kutatásomban jelentős szerepet képvisel Veress értékszempléltű minőség felfogása is, amely szerint a minőség egyfajta, szemlélő általi értékítélet. Mindezen felvetést Görög tanulmánya is alátámasztja, aki szerint a projekt sikernek vannak kvantifikálható, számszerűsíthető kritériumai, mint pl. az időtartam és a költség, s vannak kvalitatív jellegű kritériumai is, pl. az elégedettség és az elfogadás.

Véleményem szerint a pályázati projektek kapcsán (a technikai jellegű költség- és időkeretek betartása mellett) elsősorban ezen személyes értékítéletre alapozva vagyunk képesek megítélni a projektek sikerének minőségi dimenzióit, így a hármas peremfeltétel ezen elemét a különböző érdekcsoportok elégedettségén keresztül világítom meg a primer kutatásom során.

A fejezetben bemutatásra került, hogy a projektek szakirodalomban említett sikerkritériumai és sikertényezői közül számos alkalmazható és beazonosítható a pályázati projektek esetében is, így a korábbi kutatásokban felhasznált eredmények kivetíthetők a nem hagyományos projektek szintjére is.

Számos kutató véleményének ismertetésével rámutattam, hogy napjainkban a projekt sikerének értelmezése kapcsán nem hagyhatjuk figyelmen kívül az egyén szerepét, hiszen tanulmányaikban többen említették a projektmenedzsmentet, mint sikertényezőt. Így beláthatjuk, hogy a projektek sikerének humán tényezőit is mérnünk kell, amiből adódóan pedig a szervezeti struktúrát és kultúrát, mint projektet és projektmenedzsmentet körülölelő rendszert sem hagyhatjuk figyelmen kívül.

A humán tényezők kapcsán számos esetben említésre került az együttműködés, a kommunikáció és a csapatmunka is, melyek szintén kritikus szerepet kaphatnak a projektek sikerében, különösen a határon átnyúló pályázati projektek esetében, ahol az országok, régiók közötti együttműködés alapvető feltétele a projektcélok megvalósításának.

2.3 A szervezeti projekt menedzsment érettség értelmezése

2.3.1 A szervezeti projekt menedzsment érettség különböző megközelítései

A szervezetek projekt menedzsment érettségének mérése a sikerhez hasonlóan összetett feladat, ugyanakkor számos elméleti megközelítés utal annak egyre növekvő fontosságára (Backlund et al., 2014:844).

Az *Oxford szótár* szerint az érettség általánosságban azt jelenti, hogy egy szervezet egy bizonyos folyamatban elérte a legfejlettebb szintet (ODE, 2010). Véleményem szerint azonban nem lehet kétséget kizáróan megállapítani, hogy hol van a legmagasabb,

legfejlettebb szint. Mivel a projekt menedzsment rendkívül népszerű és aktuálisan kutatott tudományterület, napról napra születnek újabb eredmények, így beláthatjuk, hogy a tanulási folyamatnak is állandónak kell lennie. Különösen igaz ez a pályázati projektek menedzselésére, ahol folyamatosan figyelemmel kell kísérni a legújabb kiírásokat és a beszámolási kötelezettség dokumentációjában megjelenő módosításokat.

A gazdasági megközelítés szerint az érettség teljesen kifejlett folyamatokat jelent, amelyből adódóan a különböző adottságok folyamatos fejlődése is biztosított annak érdekében, hogy a fent említett folyamatok végrehajthatók legyenek (Gareis-Huemann, 2007:183-208). Ezen megközelítés szerint az érettség öngerjesztő folyamat, hiszen a fejlett, fejlődő feladatok ellátása érdekében elengedhetetlen a különböző emberi, szervezeti adottságok fejlesztése is.

Andersen-Jessen szerint a projekt menedzsment érettség értékelése jellemzően még szubjektívebb, mint a projekt célok mérése (Andersen-Jessen, 2003:458). *Gareis* szerint ráadásul minél több projektet bonyolít le egy szervezet, annál komplexebbé válik, így nyilvánvalóan a projekt menedzsment érettség mérésére sem használható egyetlen mutatószám (Gareis, 2007).

Szabó (2012:113) szerint a projekt menedzsment érettség mérése mindig az adott projekt menedzsment gyakorlaton alapul. Ennek megfelelően számos megközelítést találunk a szakirodalomban arra vonatkozóan, mi is a projekt érettség.

Az egyik legkézenfekvőbb fogalmi meghatározás *Crawford*-tól származik, aki szerint a projekt menedzsment érettség elsősorban egy szervezet hatékonyságának leírására szolgál (Crawford, 2006:50-58).

Levin és Skulmoski szerint a szervezeti projekt menedzsment érettség egyszerűen leírható a szervezet nyitottságával, fogékonyságával a projekt menedzsment felé (Levin-Skulmoski, 2000:1-7; Skulmoski, 2001:11-18). E megközelítést azért tartom fontosnak, mivel ahogy az előzőekben is bemutatásra került, az új eszközök, módszerek, technikák, partnerségek irányába mutatott nyitottság rendkívül jelentős szerepet játszik napjaink pályázati projektjeinek kapcsán.

Kerzner meglátásai szerint a szervezeti projekt menedzsment érettség azon rendszerek és ismétlődő jellegű folyamatok fejlesztése, melyek nagy valószínűséggel hozzájárulnak a projektek sikeréhez (Kerzner, 2009:58).

Andersen és Jessen szerint a projekt menedzsment érettség a projektek különböző célzatú alkalmazásának képességét méri. E felfogásában az érettség a tevékenységek, a hozzáállás és a tudás halmazából tevődik össze, s az érettség legfejlettebb szintjének elérése érdekében strukturált megközelítés szükséges, melyhez a szerzők az érettség modelleket javasolják (Andersen-Jessen, 2003:457).

Számos megközelítésben kap szerepet az adott projekt menedzsment gyakorlatban alkalmazott képességek és technikák szintjének mérése (Ibbs et al., 2003; Juchniewicz, 2009), mely megközelítéssel jómagam is leginkább egyetértek, s kutatásom során részben ezen elmélet alapjait alkalmazom. A szerzők szerint egy szervezet akkor érett projekt menedzsment szempontból, ha elérte a releváns ismeretek, képességek, különböző eszközök és technikák alkalmazásának legfejlettebb szintjét a projekt

követelményeinek teljesítése és a projekt siker elérése céljából. E szempont az előzőhöz hasonló megközelítésből indult, itt azonban már azonosításra kerültek azon dimenziók, melyek alapján az érettség mérhetővé válhat: tudás, képességek, eszközök és technikák alkalmazása, továbbá nevesítésre került, hogy mindezen dimenziókban való fejlődés célja a projekt siker elérése. Ebből arra következtethetünk, hogy a projekt siker és a projekt érettség között összefüggés áll fenn.

Az érettség modellek segítségével személyek, csoportok, szervezetek, társadalmak érettségét elemezhetjük. A különböző érettség modellek esszenciája abban rejlik, hogy általuk képesek vagyunk elemezni, hogyan koordinálják és vezetik a szervezetek saját projektjeiket a siker útján, s ez által különbségeket fogalmazhatunk meg az egyes szervezetek között (Szabó, 2012:113-114).

A különböző projekt menedzsment érettség modellek egyfajta csoportosítását Deák végezte el, aki a következő kategóriákat határozta meg:

- lépcsős modellek (*staged models*): e modellek a szervezet egészére nézve vizsgálják a vezetési és technikai sajátosságokat, az alkalmazott technológiákat. E modellek értelmében a projekt menedzsment érettség kapcsán egyetlen folyamatról, s annak jellemzőiről beszélhetünk a szervezetben;
- folytonos modellek (*continuous models* az előzővel szemben nem a teljes szervezetre, hanem annak bizonyos folyamataira fókuszálnak, s ezen folyamatok mentén külön-külön fogalmazzák meg a szervezet projekt menedzsment érettségének szintjét.;
- kombinált modellek (*combined models*): a modellek alapját a lépcsős és a folytonos modellek képezik, azok egyféle vegyítése. Célja, hogy a két modell típusból a leghasznosabbnak ítélt elemeken keresztül vizsgálja a szervezet projekt menedzsment érettségét (Deák, 2010).

Az érettség számos megközelítésének ismertetése után megállapíthatjuk, hogy a szervezeti projektmenedzsment érettség egyfajta fejlettséget jelent, melynek célja a projekt céljainak és technikai paramétereinek elérése. Empirikus kutatásomban ezért a következő elméleteket használok fel:

- Crawford elméletét, aki szerint a projekt menedzsment érettség egyfajta hatékonyságot jelent → vizsgálataimban mindezt a projekt menedzsment folyamatok vonatkozásában kutatom
- Levin és Skulomski elméletét, akik a projekt menedzsment érettséget nyitottságként értelmezik → kutatásom során ezt a szervezet kommunikációs folyamataiban és kapcsolati rendszereiben vizsgálom
- Ibb és munkatársai valamint Juchniewicz megközelítésében a szakmai képességek és kompetenciák kapnak kulcsszerepet → a szervezeti projekt menedzsment érettség fontos alapja lehet a szakmai háttér és tapasztalat megléte, melyet empirikus kutatásomban vizsgálok.

A szervezeti projekt menedzsment érettség mérésének megkönnyítésére speciális modellek szolgálnak. Grant és Pennypacker szerint több mint harminc szervezeti projekt menedzsment érettség modell létezik (Grant-Pennypacker, 2006:59-68). Ezek közül a következő fejezetekben ismertetem a három legnépszerűbb megközelítést.

2.3.2 Projekt Menedzsment Érettség Modell

A kombinált modellek kategóriájába sorolható a Projekt Menedzsment Érettség Modell (*Project Management Maturity Model*), mely *Kerzner* nevéhez fűződik. E modell lépcsős megközelítéséből adóan azt feltételezi, hogy minden szervezet igyekszik a projekt menedzsment érettség legmagasabb szintjét elérni, s így minden egyes lépcső a fejlettség, érettség bizonyos mértékét szimbolizálja (*Kerzner, 2006:890-894*).

A Projekt Menedzsment Érettség Modell öt fejlettségi szintet különböztet meg, valamint egy bizonyos nulladik szintet, amely a projekt kultúra hiányát jelenti.

A kerzneri szervezeti érettség jellemzőket és a pályázati projektekre értelmezett saját, önállóan interpretált megközelítésem összevetését a 2. számú melléklet mutatja be.

A Projekt Menedzsment Érettség Modell alkalmazására *Kerzner* különböző mérhető jellemzőket és javaslatokat fogalmazott meg.

A nulladik szint, vagyis a **projekt kultúra hiánya** szint esetében vagy egyáltalán nem jellemzők a projektek a szervezetre; vagy ha vannak is projektek és kapcsolódó folyamatok, hiányoznak a projektek menedzseléséhez szükséges belső szabványok, eljárásrendek. Ebből adóan a projektek előkészítése és azok dokumentálása sok esetben pontatlan.

A pályázati projektek kapcsán e szinthez sorolhatók azon szervezetek, melyek első projektjeiket bonyolítják le, továbbá azon szervezetek is, ahol nincs állandó alkalmazásban projektmenedzser, így minden egyes projekt esetén új személy kerül bevonásra, aki nem ismeri e folyamatokat. A határon átnyúló projektek kapcsán rengeteg ilyen szervezettel találkozhatunk. Ha a projektek előkészítése pontatlan, előfordulhat, hogy a költségek vagy az indikátorok nem megfelelően kerülnek megadása, esetleg rossz értelmezés miatt nem teljesülnek. A sikeresség kapcsán megállapítható, hogy ezen szervezetek esetében jellemzőek az időbeli csúszások, a támogatási összeg nem teljeskörű lehívása.

Kerzner véleménye szerint a **közös nyelvezet** szintjén tartózkodó szervezetek könnyen felismerhetők a gyakorlatilag nem létező felsővezetői támogatásban, a projekt menedzsment fontosságának elfogadása iránti ellenállásban, az egyéni érdek szervezeti érdek elé helyezésében, valamint abban, hogy ezen szervezetek jellemzően nem ruháznak be a humán erőforrás projekt menedzsment irányú fejlesztésébe. Az első szint elérését a következő területek jelenlétével lehet mérni, vizsgálni:

- hatókör, integráció menedzsment;
- időmenedzsment;
- költségmenedzsment;
- emberi erőforrás menedzsment;
- beszerzésekkel kapcsolatos menedzsment;
- minőségmenedzsment;
- kockázatmenedzsment;
- kommunikáció menedzsment.

A közös nyelv alkalmazása a pályázati projektek esetében is kiemelten fontos. Amennyiben a szervezet tagjai nincsenek tisztában a pályázati alapfogalmakkal (pl. partner progress report, IMIS, DoVE stb.) az jelentősen meghosszabbítja a projektfolyamatokat. A pályázatok kapcsán bizonyos ügymenetek megléte

elengedhetetlen (pl. jelentéstétel folyamata), ugyanakkor ezek szabványosítása már egy következő lépcső az érettség folyamatában.

A második szintet elérő szervezetekre jellemzőek a **közös eljárások**, ebből adódóan a projekt menedzsment és bizonyos folyamatok, módszerek fontosságának felismerése, a különböző szervezeti szintek támogatása, a költségkontroll alkalmazása és a projekt menedzsment képzések támogatása. Ezen a szinten Kerzner szerint öt életciklus fázist különböztethetünk meg:

- embrionális: a szervezet felismerte a projekt menedzsment előnyeit és hasznosságát, de ugyanilyen fontos lenne, hogy a felső vezetők is belássák a projekt menedzsment hatásait a szervezet teljes működésére nézve. Ha ez megtörténik, a felső vezetés támogatni fogja a személyzet projekt menedzsment irányú képzését;
- felső vezető elfogadása: ebben a fázisban a felső vezetés kinyilvánítja támogatását a projekt menedzsment irányába, melynek legjobb módja a különböző projektek szponzorálása. Ennek köszönhetően a projekt menedzsment folyamatok fontossága mellett a szervezeti projekt menedzsment érettség kívánalma is megjelenik a szervezetben;
- vonalbeli menedzserek elfogadása: ebben az életciklusban a felső vezetők mellett az egyes funkcionális, vagy vonalbeli menedzserek is belátják a projekt menedzsment fontosságát, s ez által a folyamatok követése is könnyebbé válik;
- növekedés: a ciklus e fázisában a projekt menedzsment rendszer kifejlett és finomulnak a szabványok is, amelyek megkövetelik a projekt menedzsment iránti elkötelezettséget, nem csak humán oldalról, de sok esetben a szoftveres támogatás is megjelenik;
- érettség: az érettségi ciklusban a szervezetek egységesítik az idő- és költségmenedzsmentet, aminek eredményeként nyomon követhető a projekt terv előrehaladása, s az egyes tevékenységek elvégzése. E fázisban a szervezetek távlati oktatási programot dolgoznak ki a munkatársak számára, ezzel is biztosítva a hosszú távú érettségi szintet, hiszen enélkül a szervezet könnyedén visszaeshet az érettség első szintjére.

Tapasztalatok szerint a pályázati projektek menedzsmentjében a legkönnyebben általánosítható, szabványosítható folyamatok közé tartoznak a beszerzések, a jelentések készítése, a munkaidő kimutatások elkészítése és a kifizetések szabványosítása. A jól működő folyamatok új projektben való alkalmazására elsősorban akkor kerülhet sor, ha ugyanon személyek két (vagy több) projektben dolgoznak – a komplett tudásátadás ezen a szinten nem jellemző.

A szervezeti projekt menedzsment érettség harmadik szintje az **egyetlen módszertan** alkalmazása, melyre jellemzőek:

- integrált folyamatok, hiszen a szervezet felismerte, hogy a számos folyamatszabályozás helyett célravezetőbb egy átfogó szabvány készítése;
- szervezeti kultúra: a szervezeten belüli hangulat és a jelenlévő kultúra támogatja a projekt menedzsment felfogást és folyamatokat, a szervezeti kultúra együttműködő kultúrává válik;
- menedzsmenttámogatás: e szinten a projekt menedzsment támogatása a szervezeti vezetés valamennyi szintjét áthatja, s a támogatás láthatóvá válik az egységes módszertanon keresztül;

- képzés és oktatás: a szervezet jelentős beruházásokat eszközöl a projekt menedzsment támogatása érdekében;
- informális projekt menedzsment: a projekt menedzsment dokumentációs szerepe csökken az együttműködő kultúrának és a jól működő egységes módszertannak köszönhetően. A projekteket bevált irányelvek és ellenőrzőlisták mentén koordinálják;
- magatartásbeli kiválóság: a szervezetben észrevehetővé válnak a projektmenedzserek és a vonalbeli menedzserek közötti magatartásbeli különbségek, így magatartásformáló programokat indítanak a projekt menedzsment képességek javítása érdekében.

A pályázati projektek kapcsán elsősorban akkor beszélhetünk az egyetlen módszertan szintjéről, ha a szervezeten belül projekt iroda működik, vagy kifejezetten projektek előkészítésére és lebonyolítására szakosodott szervezetről van szó, hiszen ezen szervezetek, szervezeti egységek képesek a projektfolyamatok teljes lebonyolítására vonatkozó átfogó stratégia bevezetésére.

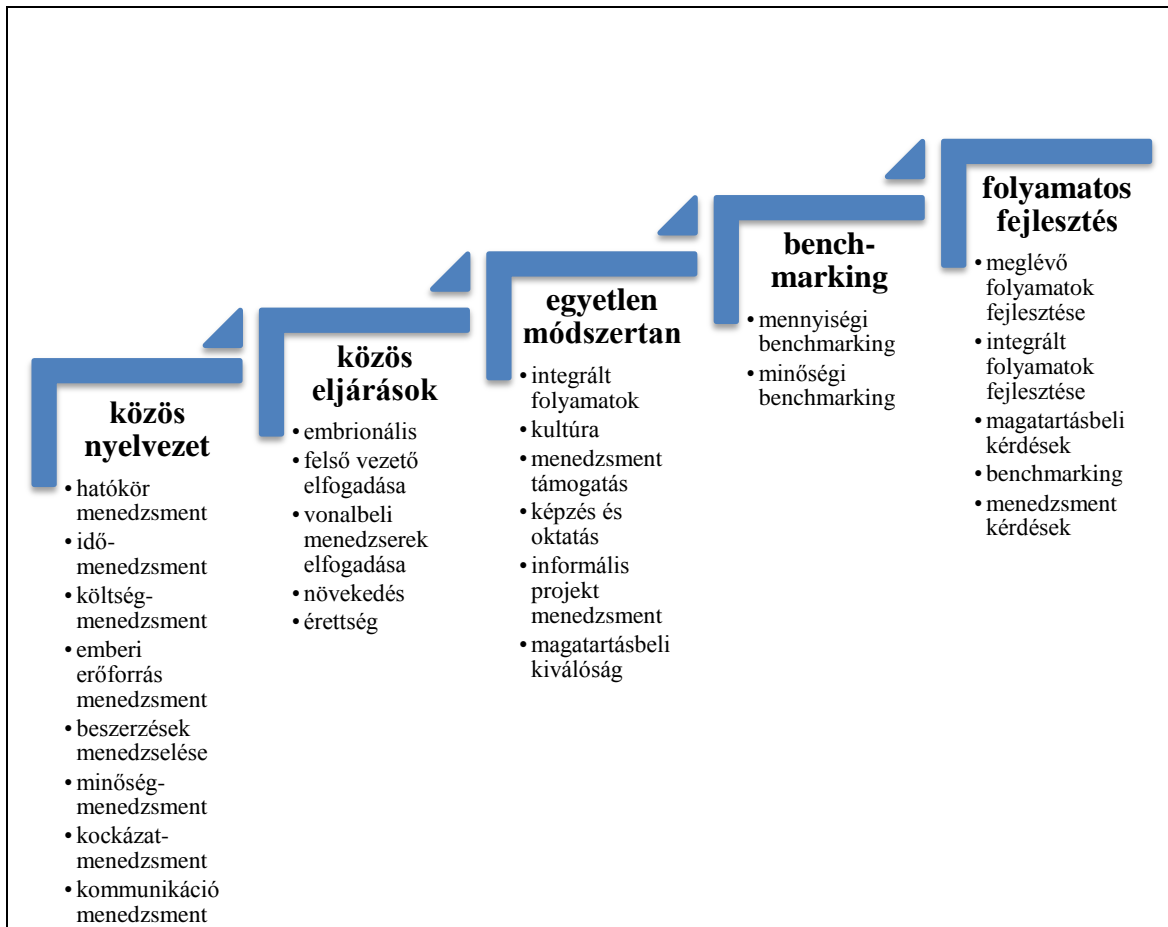
Az érettség következő szintjén tartózkodó szervezetek jelentős hangsúlyt fektetnek a **benchmarkingra**, így ezen szervezetek esetén elmondható, hogy sok esetben projekt irodát üzemeltetnek, s nem csak a hasonló profilú szervezeteket elemzik munkájuk során. A mennyiségi benchmarking során a folyamatokat és módszereket, míg a minőségi benchmarking során a kultúrákat is vizsgálják.

A pályázati projektek körforgásában a verseny elsősorban a pályázati ötletek benyújtásakor van jelen, a projekt elnyerését követően kevésbé jellemző. Presztízst és finanszírozási könnyítést jelenthet ugyanakkor a különböző projektek minőségi kivitelezése, így a benchmark ez esetben is értelmezhető. A projektek lebonyolítását vagy zárását követő tanulás a tapasztalatok szerint elmarad a pályázati projektek esetén, hiszen az újabb és újabb pályázati felhívások keresése, s a pályázati projekteket menedzselők terheltsége mellett a legtöbb szervezet erre nem fordít kellő figyelmet.

A szervezeti projekt menedzsment érettség utolsó, **folyamatos fejlesztési** szintjén lévő szervezetekre jellemző a meglévő és az integrált folyamatok fejlesztése, a magatartásbeli és menedzsment kérdések folyamatos figyelemmel kísérése, valamint a benchmarking. Számos esetben készülnek esettanulmányok az egyes projektekből annak érdekében, hogy a későbbiekben is felhasználhatók legyenek az abból tanultak, s a sikeres elemek átültethetők legyenek újabb projektekre. A tudásátadás pedig nem kizárólag a korábbi projekt tapasztalatok átadásából táplálkozik, hanem mentor programok alkalmazása is gyakori (Kerzner, 2001:890-894).

A folyamatos tanulás és az állandó jelleggel jelenlévő benchmark kétségkívül a pályázati projekt menedzsment legfelső lépcsője lehet – amennyiben ide soroljuk az új pályázati felhívások és egyéb elszámolásbeli módosítások nyomán követését és az azokra való reagálási idő hosszának csökkentését is.

6. ábra: Projekt menedzsment érettség modell szintjeinek egymásra épülése



Forrás: Kerzner, 2006:891

Kerzner felhívta a figyelmet arra, hogy az általa megállapított öt érettségi szintet nem lehet feltétlenül elkülönítve kezelni, azok között átfedések tapasztalhatók. Az átfedés mértéke a szervezetek kockázatvállalási hajlandóságától függ.

Az első és második szint közt például akkor fordulhat elő átfedés, ha a szervezet ugyan még nem kezdte meg a projekt menedzsment folyamatok fejlesztését, de lépéseket tesz annak érdekében, hogy a közös nyelvezetet képzések formájában széles körben elsajátítsák.

A második és a harmadik szint jellemzően nem fedik egymást. Elméletben előfordulhat, hogy a harmadik szintet jellemző folyamatok megkezdése megelőzi a második szint teljesítését, de ez nagyon valószínűtlen, hiszen ha egy szervezet kidolgozott egy átfogó eljárásrendet, nem szükséges már a különböző egyedi folyamatok fejlesztése.

A harmadik és a negyedik szint átfedései megmutatkozhatnak az egyetlen módszer kifejlesztése, s egyben annak továbbvitele, továbbfejlesztése kapcsán.

A negyedik és az ötödik szintek között is található átfedés, mivel ha egy szervezet elkötelezetté válik a benchmarking és a folyamatos fejlesztés mellett, ez a két terület gyakorlatilag abszolút átfedésben van.

Mindemellett ha egy szervezet kellőképp körültekintő, akár már az első szinten is megkezdheti a különböző benchmark folyamatokat, így előfordulhat, hogy a negyedik szint bármely más, megelőző szinttel párhuzamosan fusson. A folyamatos fejlesztés érdekében tehát a Projekt Menedzsment Érettség Modell 3-4-5-ös szintjének folyamatos ismétlése elengedhetetlen annak érdekében, hogy a szervezet hosszú távon

versenyképes, s projekt menedzsment szempontból érett maradjon (Kerzner, 2001:891-892).

Deák szerint a Projekt Menedzsment Érettség Modell haszna leginkább abban tapasztalható, hogy irányt mutat, s eszközt ad a szervezeteknek arra, hogy felmérjék, hol tartanak a szervezeti projekt menedzsment érettség folyamatában, s az egyes szintek által beazonosíthatják kívánatos céljaikat is (Deák, 2006:60-68).

Véleményem szerint a Projekt Menedzsment Érettség Modell legnagyobb előnye az átláthatósága, hiszen a lépcsős modell alkalmazásával minden szervezet beazonosíthatja, hogy a szervezeti projekt menedzsment érettség mely stádiumában van, továbbá mely szintet tartja elérhetőnek. A modell megadja azokat a tényezőket, melyek alkalmazásával az előrejutás nyomon követhető.

Úgy gondolom, hogy a pályázati projektek esetében a fenti modell korlátozottan alkalmazható, hiszen a vizsgált térség szervezeteire kismértékben jellemző az olyan fajta kontinuitás, amely lehetővé teszi a modellben való hosszú távú előrejutást. A szervezetek sok esetben választanak, alkalmaznak olyan koordinátorokat, akik tapasztalatlanok a pályázati projektek kapcsán, s ha egyes részfolyamatokat jól is ismernek az újdonsült projektmenedzserek, bizonyos tevékenységekbe való betanulásuk időt vesz igénybe. Ebből kifolyólag a kerzneri modell által javasolt átfogó folyamatlemzés ilyen formában nem alkalmas, hiszen előfordulhat, hogy a projektmenedzseri folyamatok egy része sztenderdizálásra került, ám más tevékenységek kapcsán (mivel új személy tölti be a posztot) a betanulási görbe érvényesül, ami viszont nem viszi előre a szervezetet.

2.3.3 Szervezeti Projekt Menedzsment Érettség Modell

A folytonos érettség modellek közé sorolható Szervezeti Projekt Menedzsment Érettség Modellt (*Organizational Project Management Maturity Model – OPM3*) a *Projekt Menedzsment Intézet* dolgozta ki számos szakértő közreműködésével. A modell kifejlesztésének elsődleges célja az volt, hogy meghatározzák azon adottságok és kompetenciák körét, amelyekkel leírható az eredményes projekt menedzsment működés, a modell továbbá megoldást kínál ezen adottságok fejlesztésére is (PMI, 2005:3-10). *Deák* szerint a modell nagy előnye, hogy általa a szervezetek könnyedén felismerhetik azon folyamataikat, amelyek nem működnek megfelelően (Deák, 2006:62).

A modell értelmében a szervezeti projekt menedzsment érettség egyenlő a projektekben felhasznált tudással, képességekkel, eszközökkel és technikákkal, melyeket a szervezet a stratégiai céljainak elérése érdekében alkalmaz. E megközelítés szerint a szervezeti projekt menedzsment érettség definiálható a szervezet által alkalmazott projekt menedzsment gyakorlatok mértékével (PMI, 2005:3-10).

A *Projekt Menedzsment Intézet* szerint az érettség három dimenzió meglétét feltételezi:

- tudás: a különböző feladatok megvalósításának képessége;
- hozzáállás: a feladatok elvégzésére való hajlandóság;
- cselekvés: a feladatok tényleges elvégzése.

Andersen és Jessen szerint az első dimenzió (tudás) az egyik legfontosabb tényező a szervezetek projekt menedzsment érettsége kapcsán, ugyanakkor a projektekhez,

felmerülő problémákhoz való hozzáállás szintén jelentős szerepet játszik (Andersen-Jessen, 2003:458-459).

A Szervezeti Projekt Menedzsment Érettség Modell három fő területen kíván jobbító javaslatokat megfogalmazni, ezek a projekt-, program- és portfólió menedzsment.

A projekt ebben a megközelítésben egy ideiglenes törekvés annak érdekében, hogy a szervezet unikális végeredményt hozzon létre. Ezen a szinten a projektmenedzsereknek elsősorban arra kell kiemelkedő figyelmet fordítaniuk, hogy az általuk koordinált projekt csapat a megadott peremfeltételek mellett megvalósítsa a projekt céljait.

A program összehangolt módon menedzselte projektek csoportja olyan átfogó előnyök elérése érdekében, amelyek önálló menedzseléssel nem elérhetők. A program menedzser feladata, hogy az adott program égisze alatt futó projekteket hatékonyan irányítsa.

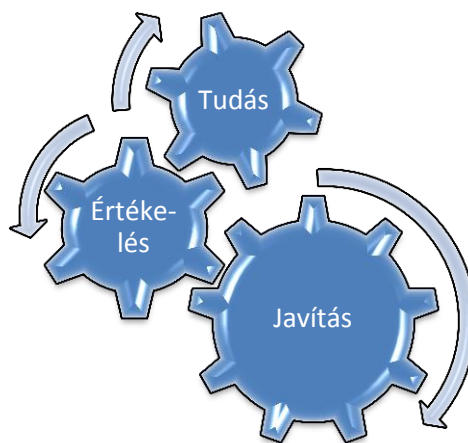
A portfólió olyan projektek és programok összessége, amelyek együttesen segítik hozzá a szervezetet stratégiai céljainak eléréséhez, holott az egyes projektek és programok céljai nem feltétlenül azonosak. Ezen a szinten a portfólió menedzser kiemelkedően fontos szerepet játszik, hiszen ő határoz a különböző célok elérésére használható erőforrások elosztásáról (Andersen-Jessen, 2003:459).

E három terület akár az érettség egyes szintjeit is reprezentálhatják, hiszen *Andersen és Jessen* szerint a szervezetek alapvetően hamarabb alkalmasak projektek menedzselésére, mint programok vezetésére, s ugyanez igaz a programok és portfóliók menedzselésére is (Andersen-Jessen, 2003:459). Ezen megközelítésben tehát az egyes területek koordinálásának képessége egyfajta fejlődési, előmeneteli rangsort is jelent.

A modell a fenti területeket három, egymáshoz illeszthető dimenzió keretében vizsgálja:

- tudás: megannyi jó gyakorlat létezik a projekt menedzsment területén, ezeket felhasználva a folyamatos tanulás elengedhetetlen;
- értékelés: a szervezet jelenlegi képességeinek értékelése és a fejlesztésre szoruló területek meghatározása;
- javítás: az értékelés eredményeinek hasznosításával feltérképezhetőek azok a lépések, amelyek a teljesítmény javításához szükségesek (PMI, 2005:3-10).

7. ábra: A Szervezeti Projekt Menedzsment Érettség Modell folyamata



Forrás: PMI, 2005:3-10

A modell a három vizsgált területen és elemen keresztül folyamat jellegű megoldást javasol az érettség felmérése és folyamatos felülvizsgálata érdekében. Ezen folyamat négy lépését a 6. táblázatban foglaltam össze.

6. táblázat: Az OPM3 kör

Fázis		Fázis célja	Fázis végrehajtásának eszközei
1	Felkészülés az értékelésre, sztenderdizálás	a szervezet felkészítése az értékelésre	<ul style="list-style-type: none"> • OPM3 koncepció megértése • szervezeti projekt menedzsmentben való jártasság megszerzése OPM3 segédanyagokon keresztül <ul style="list-style-type: none"> • sztenderdizálás
2	Teljesítmény-értékelés	a szervezet projekt menedzsment érettségi szintjének meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> • OPM3 önértékelés • OPM3 jó gyakorlatok alkalmazása a saját szervezetben <ul style="list-style-type: none"> • a szervezet jelenlegi érettségi állapotának összehasonlítása a kívánt érettségi státusszal
3	Javítási terv	javításokra vonatkozó terv kidolgozása	<ul style="list-style-type: none"> • teljesítményértékelés eredményeinek felhasználása • szükséges adottságok feltárása (pl. stratégiai prioritások, elérhetőség, előnyök, stb.) • prioritások megfogalmazása
4	Javítások megvalósítása	javítási terv kivitelezése	<ul style="list-style-type: none"> • szervezeti változások kivitelezése (szervezeti struktúra, vezetési stílus, stratégiai és üzleti modell) • változások monitorozása
5	Folyamat ismétlése		

Forrás: PMI, 2005:3-10; Szabó, 2012:116

Összegzésként elmondható, hogy a Szervezeti Projekt Menedzsment Érettség Modell talán a legátfogóbb tudásanyaggal rendelkezik a legjobb gyakorlatok terén. Ezáltal az OPM3 modell konkrét, gyakorlati segítséget jelenthet a szervezetek számára annak érdekében, hogy elérjék céljaikat a projekt menedzsment érettség terén, és segít azonosítani azokat az irányokat, amelyek a fejlődéshez szükségesek.

Ugyanakkor az OPM3 modell nem határozza meg egyértelműen, hogy az egyes szervezeteknek mit kell tenniük, miben kell fejlődniük, hiszen e „személyre szabott” megközelítésben nincsen egyetlen jó megoldás. A modell elsősorban irányelveket fogalmaz meg az érettség elérése érdekében.

A Szervezeti Projekt Menedzsment Érettség Modell egyedisége abban is rejlik, hogy egy megközelítésben képes kezelni a projekt-, program- és portfólió menedzsment területeit. Ezáltal képes megerősíteni a stratégiai tervezés és kivitelezés kapcsolatát, így azok hozzájárulhatnak a projektek sikeres kivitelezéséhez.

Úgy gondolom, a pályázati projekt menedzsment szakma is nagy hasznát venné egy rá szabott OPM3 modellnek, hiszen a különböző pályázatok esetében az egymástól, egymás tapasztalataiból, legjobb gyakorlatokból való tanulás rendkívül hasznos lehet.

A modell három fő eleme közül a tudás a pályázati projektek kapcsán is fontos tényező. Kutatásom során azért is tartom kiemelten fontosnak ezen, különböző pályázatok lebonyolításában megszerzett tudás átadását, hiszen a bevált, vagy épp nem sikeres folyamatok átültethetőek az újabb projektek előkészítési vagy akár lebonyolítási munkáiba is. A modell következő eleme, az értékelés olyan tényező, mely a pályázati projektek világában rendkívül elhanyagolt. Tapasztalataim alapján nagyon kevés olyan szervezet van, amely egy-egy projekt befejezését követően értékelné, áttekintené a fejlesztésre szoruló területeket, legyen szó szervezeti vagy humán érintettségéről. Mindehhez hozzátartozik, hogy a pályázati projekt nem zárul le a projekt záró időpontjával, hiszen a jelentéstétel és annak hiánypótlásai akár 3-4 hónapig is elhúzódhatnak a projekt hivatalos zárását követően. Ezen időszak alatt pedig a szervezet vagy visszatér eredeti tevékenységeihez és megfelelnek a lezárt projektről, vagy újabb pályázat előkészítésébe, megvalósításába kezd anélkül, hogy összegeznék és értékelnék a tapasztalatokat. Ennek köszönhetően pedig sok esetben a modell harmadik eleme, a javítás sem történik meg.

E területen tehát a gyakorlati tapasztalat végtelenül fajsúlyos tényező, aminek megszerzését egy pályázatokra szabott OPM3 modell kiemelkedő mértékben elősegíthetné.

2.3.4 Projekt-orientált Szervezetek Érettség Modellje

A Gareis és munkatársai által kidolgozott projekt menedzsment érettség modell alapja a szintén e kutatócsoport által kidolgozott projekt-orientált szervezeti megközelítés.

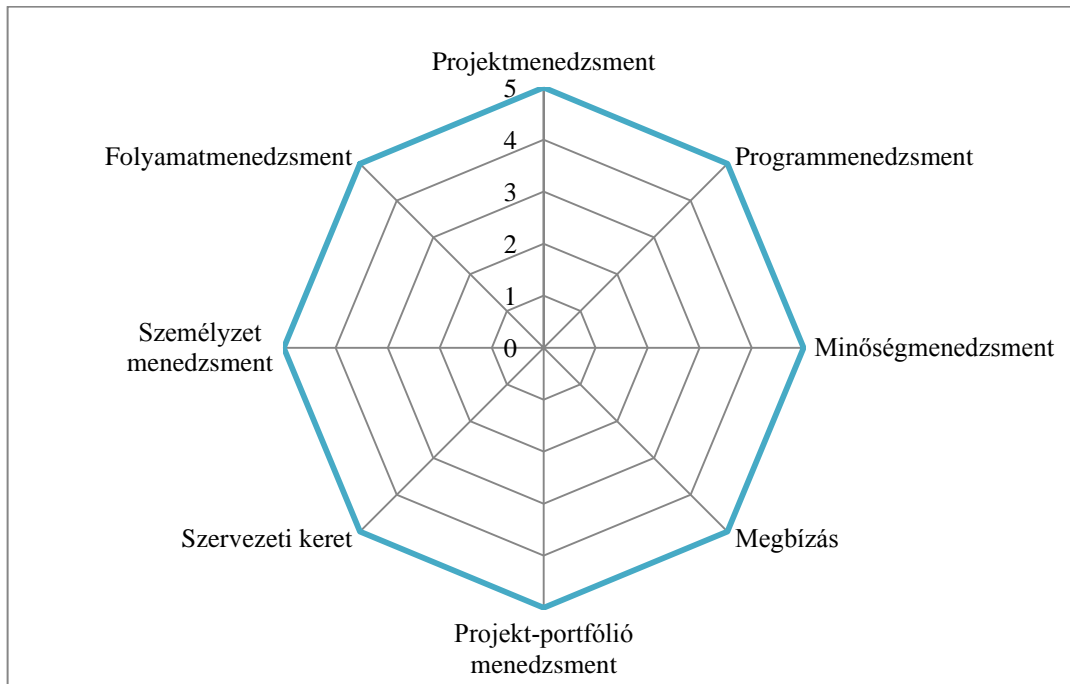
A projekt-orientált szervezetek jellemzője, hogy párhuzamosan több projekt is fut, tehát ezen rendszerek esetében az előzőekben is ismertetett program-, vagy portfólió menedzsmentről beszélhetünk. A projekt-orientált szervezetek dinamikusan kapcsolódnak az őket körülvevő, folyamatosan változó környezethez, így az állandó erőforrások mellett számos ideiglenes erőforrást is alkalmaznak. Ezen szervezetekre jellemző továbbá a stratégiai szövetségek kezdeményezése, s a széleskörű kapcsolati háló (Gareis, 2000:2).

A kutatócsoport által kidolgozott érettség modell elsősorban ezen szervezetek érettségének mérését szolgálja, de mivel a modell több projekt menedzsment érettség megközelítés alapján készült, így a megfogalmazott dimenziók más szervezeti típusokra is jól alkalmazhatóak.

A Projekt-orientált Szervezetek Érettség Modellje (*Maturity Model for the Project-oriented Company*) széleskörű dokumentációval segíti azon szervezeteket, amelyek saját projekt menedzsment érettségüket kívánják felmérni: tartalmazza a kívánatos menedzsmentszemlélet leírását, egy helyzetelemzéshez használható kérdőívet, továbbá az elemzési és benchmark folyamatok leírását is.

A modellhez csatolt 74 kérdésből álló kérdőívet a szervezetek önállóan töltik ki, ugyanakkor az értékeléshez igénybe vehetnek külső szakértőt is, aki mintegy validálja az értékelést (Gareis-Gruber, 2005:1-14).

A Projekt-orientált Szervezetek Érettség Modellje a 8. ábrán látható nyolc dimenziót foglalja magába, amelyeken keresztül a szervezetek projekt menedzsment érettségét vizsgálhatjuk.

8. ábra: Projekt-orientált Szervezetek Érettség Modellje

Forrás: Gareis, 2006:51

A Projekt-orientált Szervezetek Érettség Modelljének nyolc dimenziója:

- projekt menedzsment (20%): projektindítás, koordináció, kontrolling folyamatai, projekt során felmerült problémák megoldása, projektzárás;
- programmenedzsment (10%): programindítás, koordináció, kontrolling, marketing feladatok ellátása, a program problémáinak megoldása, program zárása;
- minőségmenedzsment (10%): menedzsment konzultációk és auditok megvalósítása, minőségmenedzsment biztosítása;
- projekt- vagy programmegbízás (15%): döntés az egyes projekt, vagy program megvalósításáról;
- projektportfólió menedzsment (10%): döntés a projektek közötti prioritásokról, azok indításáról, vagy elvetéséről, külső és belső erőforrások koordinálása;
- szervezeti keretek (15%): projekt menedzsment iroda, projekt portfólió csapat vagy szakértői gárda létrehozása, a projekt- és programmenedzsment irányelveinek a kidolgozása;
- személyzet menedzsment (10%): a projektbe bevont személyzet (projekt-, vagy programgazda, projekt-, vagy programmenedzser, projekt-, vagy programcsapat tag, külső munkatárs, stb.) kiválasztása, folyamatos fejlesztése;
- folyamatmenedzsment (10%): a feladatok egymásutániségének, egymáshoz való viszonyának meghatározása (Gareis–Gruber, 2005:1-14).

Ahogy a 8. ábrán is látható, a nyolc dimenzióra irányuló kérdések kapcsán a válaszadók ötfokozatú skálán jelölhetik be a szervezetükre jellemző értékeket, majd ezen értékek összesítése és súlyozása alapján kapható meg a szervezet projekt menedzsment érettségének mutatószáma. A pókháló diagram segítséget nyújt a szervezet hiányosságainak azonosítására. A diagramon jelölt értékek és az általuk közrefogott terület pedig a szervezet általános érettségét reprezentálja (Gareis – Früssing, 2007:16-20).

Véleményem szerint a Projekt-orientált Szervezetek Érettség Modelljének nyolc dimenziója által a pályázati projekteket megvalósító szervezetek érettségét is részben mérhetjük:

- a projekt menedzsmentre vonatkozó területek (projektindítás, koordináció, kontrolling, felmerült problémák kezelése, projektzárás) véleményem szerint jelen vannak a pályázatok esetében is, így ez a terület átvehető és alkalmazható;
- a minőségmenedzsment dimenzió keretében említett audit elsősorban külső vállalkozó bevonása kapcsán kaphat szerepet a pályázati projektciklusban;
- a szervezeti kereteket (pl. projekt menedzsment iroda) rendkívül fontosnak tartom a pályázati projektek kapcsán is, ezek megléte számos szervezetre jellemző a vizsgált térségben;
- a személyzet-menedzsment a pályázati projektek kapcsán elsősorban nem a kiválasztás és toborzás feladatait testesíti meg, sokkal inkább a szervezetben dolgozók közül kiválasztott személyek csoportját, akik részt vesznek a projekt tevékenységeinek lebonyolításában;
- a folyamatmenedzsment meglátásom szerint szintén átvehető terület, hiszen a különböző tevékenységek koordinálása vagy szekvenciális megvalósítása a pályázati projektek kapcsán is valós tartomány.

Véleményem szerint a pályázati projekteket megvalósító szervezetekre kevésbé jellemző a program- vagy portfóliómenedzsment, így az ezen területeket átölelő dimenziók értelmezése nehézkessé válik, csakúgy, mint a projekt- vagy programmegbízás, hiszen a pályázati projektek kapcsán épp a szervezet az, aki meg kívánja valósítani az adott feladatsortot, s külső döntéshozó szervezet hoz ezzel kapcsolatban végső döntést.

2.3.5 Összegzés

A szervezetek projekt menedzsment érettségének mérésére nincs egységes elfogadott, bármely iparágban alkalmazható módszertan. Ennek legfőbb oka *Ibbs és Kwak* szerint az, hogy maguk a projekt menedzsment folyamatok, melyeken keresztül az érettség mérhetővé válik, eltérőek a különböző ágazatokban (Ibbs-Kwak, 2000:32).

A fentiekben bemutatott három projekt menedzsment érettségi modell kétségkívül a legnépszerűbb és legszélesebb körben alkalmazott mérési módszerek közé tartoznak, annak ellenére, hogy több kutatás is beszámol a projekt menedzsment érettség modellek ismeretének hiányáról, vagy épp nem optimálisnak ítélt használhatóságukról. A *Backlaud és társai* által svédországi építőipari és mérnöki vállalatok projekt menedzsment érettségéről készített felmérésből többek között az is kiderült, hogy a válaszadók jelentős többsége nem ismerte a projekt menedzsment érettség fogalmát, azon válaszadók pedig, akik hallottak már róla, túlságosan elméletinek ítélték meg, s nem látták gyakorlati hasznát. Ugyanezen kutatás eredményeként elmondhatjuk, hogy a vizsgált szervezetek az érettségi fázis következő kívánatos lépéseként elsősorban nem egy hagyományos projekt menedzsment érettség modell valamely szintjét említették, sokkal inkább azt fogalmazták meg, hogy hogyan kívánnak tanuló szervezetté válni a projekt menedzsment területén (Backlaud et al., 2014:841-842).

Judgev és Thomas kutatásai is alátámasztják, hogy a szervezetek szemében a projekt menedzsment érettségének mérése viszonylag sok erőfeszítést és időt igényel, melyre számos esetben a fentiek miatt nem vállalkoznak (Judgev-Thomas, 2002:4-14).

A fenti szerzőpáron kívül *Pasian és munkatársai* is kutatták a projekt menedzsment érettségének vizsgálati akadályait, s azt találták, hogy ezen modellek elsősorban a projekt menedzsment explicit, tehát kifejezhető területeire fókuszálnak, s kevés hangsúly kerül az immateriális, szellemi eszközökre. Ez utóbbi ugyan nem mérhető, ellenben a humán tényezőknek a projekt menedzsment képességek méréséhez való hozzájárulása vitathatatlan (Pasian et al., 2012:146-157).

Andersen és Jessen ellenben azt fogalmazta meg, hogy az érettség, mint megközelítés feltételezi, hogy mindig létezik a képességeknek egy magasabb szintje, ezáltal a valós életben nem is találhatunk „tökéletesen érett” szervezetet. Mindezek pedig arra engednek következtetni, hogy a bemutatott érettség modelleknek van létjogosultsága, hiszen ezek elsősorban a folyamatos fejlesztésre, s az idővel bekövetkező pozitív irányú változásra összpontosítanak (Andersen-Jessen, 2003:457).

Szabó szerint a bemutatott három modell közötti alapvető különbség az, hogy a Projekt Menedzsment Érettség Modell, valamint a Szervezeti Projekt Menedzsment Érettség Modell olyan folyamatot mutatnak be, melyek végigkövetik a szervezetek menedzsment gyakorlatait, továbbá megadják a következő szintre, fázisba lépéshez szükséges tevékenységek körét. Ezzel szemben a Projekt-orientált Szervezetek Érettség Modelle a projekt menedzsment egyes területeit vizsgálva határozza meg a szervezetek érettségét, így láthatóvá válnak azok a területek, amelyeken a szervezet hiányosságokkal rendelkezik (Szabó, 2012:119-120).

Andersen és Jessen szerint a modellek között alapvető különbséget tesz a létra-, illetve pókháló-szerű modellezés. Szerintük a létra-modell (Projekt Menedzsment Érettség Modell) túlságosan merevvé válhat, s így a képességekbeli szervezeti sajátosságok kevés hangsúlyt kapnak. Gareis (Projekt-orientált Szervezetek Érettség Modell) ezzel szemben a pókháló diagram révén lehetővé teszi az egyes tevékenységcsoportok megkülönböztetését, így láthatóvá válnak a fejlesztendő kompetenciák (Andersen-Jessen, 2003:459).

Mittermaier és Steyn megközelítésükben a (több modellben is szerephez jutó) benchmark jelentőségét hangsúlyozták a projekt menedzsment érettség, s az ebben való fejlődés kapcsán. Véleményük szerint a projekt menedzsment érettségvizsgálat ebből kifolyólag arra is kiválóan alkalmas, hogy a szervezet összevesse saját képességeit, projekt menedzsment ismereteit más iparágbeli vagy azon kívüli szervezetekkel (Mittermaier-Steyn, 2009:97).

Deák kutatásaiban rávilágított arra, hogy egy ország projekt menedzsment kultúrája és érettsége nem mérhető fel kizárólag a PMI (Project Management Institute), vagy az IPMA (International Project Management Association) által kiadott projekt menedzsment végzettséget igazoló dokumentumok vizsgálata által, hiszen így „nem vesszük figyelembe az esetleg „papír” nélkül is elegendő tapasztalatot szerzett projektvezetőket”. Ezáltal elmondhatjuk, hogy a szervezetek önálló projekt menedzsment érettségének mérése nem elhanyagolható tényező. Deák szerint a projekt menedzsment kapcsán felhalmozódó szervezeti tudás a projektben résztvevők tudásától,

valamint a végrehajtó szervezet projekt menedzsment érettségétől függ (Deák, 2010). Ezen megközelítésben tehát a szervezeti projekt menedzsment érettség kifejezetten fontos tényező a pályázatok sikerének szempontjából is.

A *Deák* által megfogalmazott tapasztalatokat, mely szerint a véghezvitt projektek száma nem feltétlenül arányos a szervezet projekt menedzsment érettségével (Deák, 2010:62), a pályázati projektek esetén is érvényesnek fogadhatjuk el. Tapasztalataim és meglátásom szerint az egy-egy szervezetben megvalósított projektek számossága nem áll egyenes arányban az érettséggel. Ennek egyik oka a korábbiakban bemutatott tudásátadás és az esetleges problémás területek feltárásának hiányában rejlik: nem jellemző a projektzárást követő tapasztalatátadás és összefoglaló értékelés a szervezetekre, holott ezen ismeretek felhalmozása és az ezek alapján történő beavatkozás az érettség, éretté válás alapfeltétele lenne. Így amennyiben egy szervezet folyamatosan újabb és újabb projektekbe kezd anélkül, hogy az előző, lezárt pályázatokat értékelné, nem képes tanulni az elkövetett hibákból, vagy épp szabványosítani a jól működő folyamatokat. A határon átnyúló pályázatok esetében további problémát jelent, hogy számos szervezetben nincs kifejezetten projektekkel foglalkozó munkatárs. Ebből adódóan egy-egy elnyert pályázat során újabb és újabb személyek kerülnek (többnyire szervezeten kívülről) bevonásra a projektbe, ami szintén akadályozza a korábbi projektek során felhalmozott tudás közvetlen alkalmazását, hiszen az új munkatársnak nem csak a projektet, de a szervezetet is meg kell ismernie annak érdekében, hogy munkáját megfelelően elvégezhesse. Ezen tényezők pedig jelentősen korlátozzák a határon átnyúló pályázati projektet megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségének kialakulását, fejlődését.

Beláthatjuk továbbá, hogy az e fajta tudatosság és felsővezetői támogatás nélküli tevékenység-isméltések nem indukálják a folyamatos fejlődést, sokkal inkább a (nem feltétlenül jól rögződött) rutin kialakulását.

Empirikus kutatásom során a fejezetben ismertetett mindhárom projekt menedzsment érettség modell szerepet kapott, azok valamennyi, pályázati projektek kapcsán is értelmezhető eleme bevonásra került:

- a Projekt Menedzsment Érettség Modell kapcsán az első, közös nyelvezet szintjének mérési mutatói kerültek bevonásra a határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek érettségének elemzésébe;
- a Szervezeti Projekt Menedzsment Érettség Modell alapján kerültek megállapításra azon kompetenciák, melyek a fenti értékelési szempontokhoz kapcsolódva az érettségi dimenziók leírását egészítik ki;
- a Projekt-orientált Szervezetek Érettség Modell nyolc dimenziójának egyes részei pedig szintén a vizsgált területek körének meghatározásához járultak hozzá, továbbá a pókháló jellegű ábrázolást szintén e modell alapján kívánom alkalmazni az általam vizsgált területeken.

3. A projektek humán tényezői

Ahogy a korábbi fejezetekben is utaltam rá, a 21. századi menedzsment egyik kulcsfontosságú kérdése lett az ember. Ennek megfelelően kutatásomban is lényegi tényezőként kezelem a pályázati projekteket lebonyolító, azokat menedzselő, koordináló személyeket. Vizsgálatomban, így a szakirodalmi áttekintés során is elsősorban a projektmenedzserek motivációit, valamint különböző kompetenciáit mutatom be.

3.1 Az egyéni motívumok szerepe

A projekt menedzsment területén a motiváció kérdése alulreprezentált kutatási iránynak tűnhet, hiszen e tényező, bár kétségkívül jelentős szereppel bír a projektek sikerében, sok esetben kiesik a kutatók látószögéből (Seiler et al., 2012:62). Napjainkban azonban számos szerző belátta a motivációs faktor fontosságát.

Sharp és munkatársai szerint a motiváció kritikus tényező a projektek sikeres menedzsmentjében (Sharp et al., 2009:219-233), *Seiler et al.* pedig olyan kutatásról számolt be, amely szerint a projektek bukásának egyik fő oka a projekt csapat motivációjának hiánya (Seiler et al., 2012:60).

Dwivedula és Bredillet szerint a munkahelyi motiváció a szervezeti teljesítmény egyik mozgatórugója, s amennyiben egy szervezet több projektben is érintett, a motivációra külön hangsúlyt kell fektetni (Dwivedula-Bredillet, 2010:158). A szerzőpáros öt különböző munkamotivációs dimenziót határozott meg, melyek a következők:

- munkavállalók fejlesztése;
- munkahelyi légkör;
- észlelt méltányosság;
- munka objektivitás;
- munkabiztonság (Dwivedula-Bredillet, 2010:161-163).

A szerzők kutatásai alapján ezen dimenziók biztosítása mellett várhatjuk a munkavállalók motiváltságának növekedését. *Dwivedula és Bredillet* felhívják a figyelmet arra is, hogy a hagyományos munkamotivációs tényezők mellett (önállóság, visszajelzés és teljesítményértékelés) ne feledkezzünk meg azon dimenziókról, melyek a projektekbe bevont személyek motivációjához járulhatnak hozzá (munkában rejlő változatosság, kihívást jelentő munka).

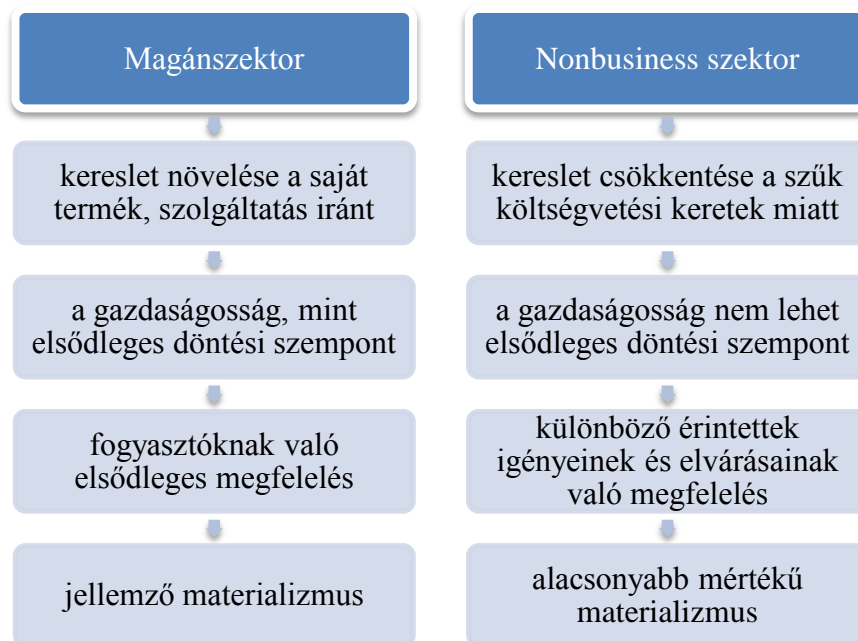
Egy másik megközelítésben (Boyne, 2002) a nonbusiness és a magánszektor munkatársainak motivációja is eltérő, melyet a vizsgált pályázati projektek kapcsán szintén nem hagyhatunk figyelmen kívül, hiszen a határon átnyúló pályázatok jelentős részére csak az állami vagy a nonprofit szektor szervezetei adhatják be projektterveiket. *Boyne* szerint a magán és a nonbusiness szektor közötti különbségek elsősorban a tulajdonviszonyokra vezethetőek vissza, hiszen míg a magánszervezetek vállalkozók vagy egyéb érintettek kezében vannak, addig a nonbusiness szektor általában valamilyen társadalmi vagy politikai közösség (pl. kormányzati szervek) elveit követi.

Ebből kifolyólag pedig a nonbusiness szervezetekre jellemző:

- komplexitás: számos érintett érdekét kell figyelembe venni, akik olykor korlátozhatják a menedzserek munkáját;
- átjárhatóság és áteresztőképesség: mivel ezen szervezetek rendkívül nyitottak, ezért érzékenyek is a környezet mindennemű változására;
- bizonytalanság: a politikai változások miatt jelentős a bizonytalanság a szervezeteken belül, ami rövid távú gondolkodáshoz vezet;
- piaci verseny nyomásának hiánya: ezen szervezetek esetében nem jellemző a verseny (Boyne, 2002:100).

E gondolatmenetet követve *Jalocha és munkatársai* a magán és a nonbusiness szektor menedzsereinek motivációit vizsgálták, s megállapították, hogy jelentős eltérések mutatkoznak a két szféra között. Ezek a különbségek leginkább a fent bemutatott szervezeti, szektorbeli sajátosságokra vezethetők vissza.

9. ábra: A magán és a nonbusiness szektor menedzsereinek fő motivációi



Forrás: Jalocha et al., 2014:249

Véleményem szerint a 9. ábrán szereplő motivációt meghatározó tényezők az általam vizsgált térség szervezeteinek alapvető működése esetében fennállhatnak, ugyanakkor a pályázati projektek kapcsán mutatkozhatnak eltérések. Mivel a pályázati költségvetés az esetek jelentős részében tág kereteket szab, így egy-egy projekt „keresletének”, célcsoportjainak szűkítése tapasztalataim szerint nem jellemző a vizsgált szervezetekre, sőt, számos esetben problémát okoz a megfelelő számú érintett, érdeklődő bevonása a projekttevékenységekbe. Habár a hagyományos értelemben vett gazdaságosság nem lehet elsődleges szempont ezen szervezetek életében, a pályázati projektekben elnyert támogatás közvetett módon a szervezet működéséhez is hozzájárul. E tekintetben pedig a gazdaságosság kiemelkedő szempont.

A vizsgált nonbusiness szervezetekre viszont kivétel nélkül jellemző, hogy több érintett elvárásait kell figyelembe venniük, s mindez a pályázatok kapcsán is igaz. A fent említett (gazdaságossági szemponton alapuló) szervezeten belüli elégedettség mellett a

társadalmi, etikai szabályok alapján a szervezeteknek kiemelt figyelmet kell fordítanuk a projekt célcsoportjaira, s az ő elégedettségükre, továbbá a közreműködő, pályázati felhívást kiíró szervezetekkel való együttműködésre is. A materializmus kapcsán szintén megállapíthatjuk, hogy ez a tényező az általam is vizsgált szervezetek esetében kevésbé jellemző, hiszen a pályázati keretek ugyan lehetővé teszik bizonyos mértékű bevétel keletkezését és elszámolását a projektekben, ez azonban rendkívül ritka a vizsgált térségben.

Összességében tehát elfogadhatjuk azt a tényt, hogy a motiváció rendkívül fontos tényező a projektek sikerének megítélésében, s így nem szabad figyelmen kívül hagynunk. Belátjuk, hogy a nonbusiness szféra szervezetei eltérő motivációval rendelkeznek a hagyományosan profitorientált szervezetekkel szemben, s ezt a képet tovább árnyalják a különböző projektekben való részvétel által generált eltérések. A szervezeti háttér áttekintését követően meg kell vizsgálnunk az egyéni motivációt is.

3.1.1 Motivációs elméletek

A motivációs elméletek témakörében számos megközelítést ismerhetünk, melyek az emberi viselkedés mivoltát hivatottak leírni. E motivációs elméletek két fő csoportra bonthatók: tartalom- valamint folyamatelméleti megközelítésekre (Bakacsi, 2003:80-110).

A motiváció tartalomelméleteinek kiemelkedő szerzői:

- *Maslow* szükséglet hierarchia modellje szerint az egyéni motivációk öt szintjét különböztethetjük meg (fiziológiai szükségletek, biztonság iránti vágy, valahová tartozás szükséglete, elismerés szükséglete, önmegvalósítás). Az egyes szinteken tapasztalt hiányosságok vezérlik az emberek cselekedeteit annak érdekében, hogy elérjék a hierarchia modell legmagasabb szintjét (Maslow, 1943);
- *Alderfer* és az ERG teória szerint a motivációnak három, részben Maslow-hoz hasonló szintje van, melyek a létezés, a kapcsolatok, valamint a gyarapodás, növekedés szintjei, melyek vezethetik egy egyén cselekedeteit (Alderfer, 1972);
- *McClelland* három szükségletet leíró modellje szerint a valahová tartozás, a hatalom és a teljesítmény motiválhatják elsősorban az embereket, s minden munkáltatónak fel kell tárnia, hogy az egyes munkavállalókat a fenti hármas közül mi motiválja leginkább, hiszen csak ennek ismeretében tud olyan körülményeket és feltételeket teremteni, amelyek hozzájárulhatnak a munkavállaló motiváltságához (McClelland, 1961);
- *Herzberg* kéttényezős elmélete megkülönböztet úgynevezett higiénés (pl. munkahelyi körülmények, kompenzáció) és motivációs (elismerés, felelősség) faktorokat. Az elmélet értelmében a higiénés faktorok megléte az elégedettséghez járulhat hozzá, míg a motivációs tényezők a munkavállaló motiváltságához (Herzberg, 1959).
- *Hunt* cél-motiváció elmélete szerint a komfort (így pl. az anyagi jólét), a strukturáltság (vagyis a rend és szabályozottság), a kapcsolati rendszer, az elismertség, a hatalom (vagyis mások irányítására való törekvés), az autonómia-kreativitás-fejlődés motiválják leginkább az embert (Bakacsi, 2003:94-95).

A motiváció folyamatelméleteinek kiemelkedő szerzői:

- *Adams* méltányosság elmélete szerint az egyén saját erőfeszítéseit és az érték járó javadalmazást mások teljesítménye és elismerése alapján értékeli, ebből kifolyólag ha méltánytalanságot érzékel, motivátlanná válik (*Adams*, 1963);
- *Vroom* várakozási modelljének értelmében az egyén magatartását, motiváltságát alapvetően befolyásolja az, hogy mit vár el a viselkedésének eredményeként. E megközelítés szerint tehát a munkavállaló akkor lesz motivált és nagy teljesítményre képes, ha nagyobb erőfeszítéseit további javakban reménykedhet (*Vroom*, 1964);
- *Locke* célkitűzés elmélete alapján a motivációt legkönnyebben a megfelelően megfogalmazott cél által érhetjük el, melynek mérhetőnek és kihívást jelentőnek kell lennie, melyben a munkavállaló megmutathatja képességeit (*Locke*, 1968);
- *Skinner* megerősítés elmélete azt feltételezi, hogy az egyén viselkedése által kiváltott reakció határozza meg, hogy az illető hasonló módon fog cselekedni a jövőben is. Ezen elmélet szerint tehát a visszacsatolás kiemelt jelentőségű, hiszen a munkavállaló előreláthatóan ismételtén meg fogja tenni azt, amiért jutalmazták, s nem, amiért büntették (*Skinner*, 1969).

A fent felsorolt elméleteket összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a projektmenedzserek számára mindkét megközelítés értelmet nyerhet, hiszen mind az egyéni szükségletek, mind a tudatos folyamatok fontos szerepet játszanak a projektmenedzserek életében.

3.1.2 A motiválás szükségessége

Bár a motiváció teljesítményre gyakorolt hatását számos szerző vizsgálta, a projektek kapcsán e tényező kevés figyelmet kapott. Dolgozatomban fontosnak tartom megvizsgálni, miért is szükséges a projektmenedzserek motiváltsága és motiválása, továbbá hogyan alakul ez a tényező a pályázati projekteket koordináló személyek esetében.

A projektmenedzserek, s bármely más munkatársi közösség motivációja olyan tényező, amely a szervezet számára is kiemelkedően fontos.

Gelbard és Carmeli szerint például amilyen mértékben értékeli és támogatja egy szervezet a munkavállalóinak fejlesztését, jó közérzetét, olyan mértékben lesz motivált és elkötelezett a munkavállaló (*Gelbard-Carmeli*, 2009:465). *Tabassi és munkatársai* tanulmányukban kifejtették, hogy a humán erőforrás egy szervezet legfontosabb vagyonává válhat, amennyiben megfelelően motiválják őket és fejlesztik a bennük rejlő lehetőségeket (*Tabassi-Bakar*, 2009:474).

A projektmenedzserek motiválása azért is különösen fontos tényező, hiszen az állandó változásokkal és bizonytalansággal, teljesítési kényszerrel teli munkakörnyezet nem könnyű vagy veszélytelen.

Asquin et al. 2010-es tanulmányukban arról számoltak be, hogy a projektek menedzselése jelentős elkötelezettséget vár el, hiszen megadott időn belül kell egy adott teljesítményt elérni, a munkatársakat motiválni, mindezt nem megszokott körülmények között. Ezen környezetben az egyén gyakran intellektuálisan (projekt kivitelezésébe fektetett energia és ötletek által), szociálisan (projekt csapathoz való tartozás révén) és érzelmiileg (projekt végeredménye iránti elkötelezettség) is érintett lesz (*Asquin et al.*, 2010:166-172).

Chiocchio és munkatársai is utaltak arra tanulmányukban, hogy a projektmunkára kifejezetten jellemző az idő szorítása, s az ez által generált stressz, túlóra és túlhajszoltság (Chiocchio, 2010:202).

Hasonlóképpen vélekedtek *Turner és társai* is, akik szerint a projektek ideiglenessége hordozza magában a bizonytalanságot, hiszen egy-egy projektmunka kapcsán akár a munkavégzés helye, ideje és a munkatársak köre is megváltozhat (Turner et al., 2008:579).

Turner és munkatársai arra is választ adtak, mindezek ellenére miért vállalkoznak az emberek egy-egy projektmenedzseri feladat ellátására. Az általuk vizsgált szervezetek tanulmányozása során rávilágítottak arra, hogy a projektekkel foglalkozó munkatársak általában sokkal tovább állnak alkalmazásban a szervezettel, mint a rutinszerű feladatokat ellátó munkatársaik. Ez részben azzal magyarázható, hogy a projektmunkák nagyobb kihívást és változatosságot jelentenek (Turner et al., 2008:583). További érdekesség, hogy a több mint öt éve projektekkel foglalkozó munkatársak általában sokkal optimistábbak, mint azon társaik, akik még nem töltötték el ennyi időt projektek irányításával (Dolfi-Andrews, 2007:668-674).

A határon átnyúló pályázati projektek kapcsán elmondható, hogy a nem kifejezetten projektfeladatra specializálódott szervezetek esetében ritkán találunk olyan menedzsereket, akik munkájuk során egynél több projekttel foglalkoztak. A térségre kimondottan jellemző, hogy a szervezetekben kevés esetben van projekt-, vagy pályázati iroda, s elsősorban a határon átnyúló projektekre ideiglenes jelleggel alkalmaznak egy kompetensnek ítélt koordinátort. Mindez feltételezi, hogy a határon átnyúló projektek esetében az egyén motivációja leginkább a bizonyítási kényszerből, vagy épp az adott téma iránti elkötelezettségből származik, s a legkritikább esetben fakad a szervezeti értékrendből vagy az annak való megfelelési vágyból.

A fentiek is igazolják azt a napjainkban született megközelítést, mely szerint a legtöbb projektmenedzser véletlenül válik projektmenedzserré („*manager by accident*”), s emiatt nem mindig rendelkeznek a megfelelő kompetenciákkal és tapasztalattal. Mindebből arra következtethetünk, hogy a határon átnyúló pályázati projektek menedzsereit elsősorban a rövid távú gondolkodás jellemzi, s így a gyorsan megszerezhető előnyök, s más külső tényezők motiválják őket.

3.1.3 Külső és belső motivációs tényezők

Ryan és munkatársai tanulmányukban rávilágítottak arra, hogy az egyes személyek motivációjának mértéke és típusa is eltérő lehet. A motiváció irányultságát, orientációját például alapvetően meghatározzák az egyéni attitűdök és élelcélok (Ryan – Deci, 2000:54). Ezen motivációkat számos elmélet alapján csoportosíthatjuk, a projektek és a projektmenedzserek szempontjából viszont az alábbi modell értelmezhető a legadekvátabb módon:

- a) belső (*intrinsic*) motivációk: olyan tényezők, melyek jellegükből adódóan eleve érdekesek és élvezetesek, így tulajdonképp a szórakozás vagy a kihívás motiválja az egyént. Ez esetben mondhatjuk, hogy a jutalom maga a cselekmény. A belső motivációs tényezők nem csak egyéneknél létezhetnek, hanem egy egyén és egy adott feladat között is. Ez biztosítja azt, hogy egy egyén egy adott feladat elvégzése iránt motivált, míg más esetleg nem.
- b) külső (*extrinsic*) motivációk: olyan tényezők, melyek azért motiválják az egyént, mert attól valamiféle eredményt, jutalmat vár. Ez esetben a motiváció nem belső

készítés, hanem valamiféle külső ösztönzés vezérli az egyént (Ryan – Deci, 2000:55-61).

10. ábra: Példák a belső és külső motivációs tényezőkre

Belső motivációk	Külső motivációk
<ul style="list-style-type: none"> • kreativitás • autonómia, függetlenség • szellemi ösztönzés • fejlődés • változatosság 	<ul style="list-style-type: none"> • életstílus • kellemes környezet • munka biztonsága • státusz • megfelelő fizetés

Véleményem szerint ezen megközelítés azért lehet alkalmazható a pályázati projektek kapcsán, mivel ahogy korábban is említésre került, a pályázó szervezetek többsége a nonprofit szférához tartozik, így számos motivációs tényező (nagyobb profit elérése, több vásárló megnyerése) értelmezhetetlenné válik. Mindemellett a projektmenedzserek ideiglenes megbízása nyomán a hosszú távú előnyök sem definiálhatók megfelelően. E megközelítésben viszont a rövid távon és nonprofit szektorra is értelmezhető motivációs tényezők kaptak helyet, mely csoportosítás alapján képet kaphatunk a vizsgált térség pályázati projektjeit irányító menedzserek indíttatásairól.

A motivációs tényezők az életkor előrehaladtával is változhatnak: a munkahelyi elégedettséget fiatalabb korban a családalapítás időszakáig a belső tényezők generálják, idősebb korban pedig a külső motivátorok, melyek elsősorban nem a munkára, hanem azok végeredményére koncentrálnak (Organ – Bateman, 1991:206-207). Ryan és Deci szerint ezen modell egyfajta evolúciós folyamatként is felfogható, melynek részleteit, rendszerét a 7. táblázat foglalja össze.

7. táblázat: A motiváció rendszere és az egyénben zajló kapcsolódó folyamatok

Motiváció típusa	Alcsoportok	Kapcsolódó folyamatok
Demotiváció	-	<ul style="list-style-type: none"> • nem észlelt rendkívüliség • alacsonynak vélt kompetencia • irrelevancia • szándékosság hiánya
Külső motiváció	<i>Külső szabályozás</i>	<ul style="list-style-type: none"> • kiemelkedő jutalmak vagy büntetés • megfelelés / ellenállás
	<i>Elfogadás</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ego bevonása • saját vagy mások általi elfogadás
	<i>Azonosítás</i>	<ul style="list-style-type: none"> • tevékenységek tudatos értékelése • célok saját jóváhagyása
	<i>Integráció</i>	<ul style="list-style-type: none"> • célok hierarchiája • megegyezés
Belső motiváció	-	<ul style="list-style-type: none"> • érdeklődés • élvezet • belső megelégedettség

Forrás: Ryan – Deci, 2000:61

Park és Word a fent ismertetett elmélet alapján végzett kutatása szerint az állami szféra alkalmazottait jellemzően nagyobb mértékben befolyásolják a belső tényezők, mint a magánszféra munkatársait, akiket elsősorban a külső tényezők vezérelnek (Park-Word, 2012:705-734). Jalocha és munkatársai szerint mindez azzal magyarázható, hogy az állami szektor munkatársai elkötelezettek a szervezet és annak céljai felé, s motivációjuk a közösségért való munkálkodásból fakad (Jalocha et al., 2014:249).

A külső és belső motivációs tényezők kapcsán tehát ellentmondásba ütközünk a vizsgált térség projektjeit koordináló személyek motivációját illetően: Ryan és Deci elméleteire alapozva feltételezhetjük, hogy a határon átnyúló pályázati projektek menedzsereit a külső tényezők vezérlik, ugyanakkor Park és Word, valamint Jalocha és munkatársai szerint a nonprofit szektorra jellemzőbbek a belső motivátorok. Mindenképp érdemes tehát kitérőt tennünk és primer vizsgálat során igazolni a fent bemutatottakat.

3.1.4 A munkahelyi motiválás lehetőségei

Megállapíthatjuk, hogy a projektmenedzserek motivációja sarkalatos kérdés a projekt menedzsment területén, s azt is beláthatjuk, hogy ez a motiváció egyénenként más és más. Fontossága miatt azonban nem hunyhatunk szemet és érhetjük be ennyivel, így mindenképp érdemes megvizsgálni, milyen technikákkal motiválhatják a szervezetek munkatársaikat, projektjeik menedzsereit.

Bart szerint az egyik legfontosabb motivációs eszköz a csoportképzés, hiszen a munkavállalók motiváltabbnak érzik magukat, ha egy csoporthoz tartoznak, s megoszthatják észrevételeiket (Bart, 1996).

Tabassi és Baker emellett a felhatalmazást említik motivációs lehetőségként. Véleményük szerint ha a munkavállalók azt érzik, hogy részvételük fontos a szervezet sikerének érdekében, motiváltabban dolgoznak, s képesek akár a szervezet érdekeit saját igényeik elé helyezni (Tabassi-Baker, 2009:474).

Prabhakar tanulmányában a projekt csapaton belüli hatékony kommunikáció fontosságára hívta fel a figyelmet (Prabhakar, 2008:6), ami a megfelelő információáramlás által hozzájárulhat ahhoz, hogy az egyén belássa saját munkájának fontosságát és szerepét a teljes projektre nézve.

Jiang és Klien tíz tényezőt határoztak meg, melyek motiválhatják a munkatársakat, s ezáltal hozzájárulhatnak a munkahelyi teljesítmény fokozásához:

- felmerülő akadályok elhárítása;
- az emberek határait feszegetni kell, de nem szabad megtörni őket;
- összpontosítás a célra;
- szabványosított folyamatok követése;
- tanulni a múltból;
- folyamatos kommunikáció fenntartása;
- a jól elvégzett munka dokumentálása;
- korábbi eredmények újrahasznosítása;
- minden érintett bevonása;
- az egyszerűség keresése, nem a komplexitásé (Jiang-Klien, 2002:86-97).

Hackman szerint egy szervezetben a legjobb motiváló tényező a megfelelő jutalmazási rendszer lehet. Véleménye szerint a megfelelő szisztéma kialakításával előmozdítható a

különböző csoportok teljesítménye, továbbá a munkatársak is elkötelezetté válnak azon értékek és viselkedésminták iránt, amelyeket jutalommal díjaznak (Hackman, 1987).

Seiler és munkatársai tanulmányukban a projektmenedzserek motivációnak hat dimenzióját vizsgálták, melyek közül néhány megegyezik a fent bemutatott elméletekkel:

- személyközi interakció (konfliktuskezelés előmozdítása, kommunikáció);
- a feladat maga (fontos, érdekesítő és érthető feladat);
- általános munkakörülmények (szükséges erőforrások rendelkezésre állása, munka biztonsága);
- felhatalmazás (döntéshozatali jog, befolyásolási képesség);
- személyes fejlődés lehetősége (tanulási, önképzési lehetőségek a projekt által, karrier);
- kompenzáció (anyagi és nem anyagi jellegű juttatások).

A szerzők kutatásuk során megállapították, hogy az általuk vizsgált projektmenedzserek számára a legfontosabb tényezők a munka tartalmára és folyamataira irányultak, így a felhatalmazás, a feladat jellege voltak a legfontosabbnak ítélt elemek, míg a legkevésbé lényegi terület a kompenzáció volt (Seiler et al., 2012:63).

A fent bemutatott motiválási eszközökkel és lehetőségekkel véleményem szerint csak korlátozottan élhetnek a határon átnyúló projekteket megvalósító szervezetek. A 8. táblázat e pályázati projektek esetében megjelenő, önállóan interpretált megközelítési korlátokat mutatja be.

8. táblázat: Potenciális motivációs lehetőségek és értelmezésük a pályázati projekteken

Szerző	Motivációs lehetőség	Értelmezés a pályázati projekteken – saját megközelítésben
Bart	csapatmunka	A vizsgált projektek mindegyike csapatmunka eredményeként születik meg és kerül végrehajtásra, mivel a projekteket partnerség keretében kell megvalósítani. A csapatmunka motiváló ereje véleményem szerint ez esetben inkább az egymásnak való megfelelésben rejlik.
Tabassi-Baker	felhatalmazás	A felhatalmazás nagyon hasznos motivátor lenne, ugyanakkor ritkán alkalmazott eszköz a határtérségben, a legtöbb projektmenedzser nem rendelkezik semmiféle döntési jogkörrel.
Prabhakar	hatékony kommunikáció	A megfelelő kommunikáció akár a projekt partnerek, akár egy-egy szervezet projekt munkacsoportjain belül véleményem szerint nem feltétlenül motiváló erő, annak hiánya viszont mindenképp motiválatlanságot, „nemtörődömséget” és hanyagságot von maga után.
Jiang-Klien	az emberek határainak feszegetése	Egy-egy projekt mindig új feladatot, s új kihívást jelent az azt menedzselő személyeknek s meggyőződésem, hogy ezek az új próbák motiválják is az egyént.

	felmerülő akadályok elhárítása	A határon átnyúló projektek számos szervezetben újszerűnek tekinthetők, s ezen újszerűségéből adódóan rengeteg akadályt kell „legyőznie” egy projektmenedzsernek. Ezen (elsősorban szervezeti és szervezési) akadályok elhárítása véleményem szerint motiváló erővel bírhat.
	összpontosítás a célra	Amennyiben egy projektmenedzsernek nem kell a szervezetben belül egyéb feladatokat ellátnia, s figyelmét az adott projekt irányítására koncentrálhatja, ez a tényező is lehet motivátor.
	szabványosított folyamatok követése	E tényező meglátásom szerint motiváló és demotiváló erővel is bírhat: a szabványok követése bizonyos esetekben megkönnyítik a projektmenedzser feladatát, hiszen irányt mutatnak; ugyanakkor korlátozzák is a kreativitást és a problémamegoldó képességet.
	tanulni a múltból	Mivel a legtöbb projektmenedzser csak egy projektért felel és ritkán vállalja el újabb projekt irányítását, így e tényező véleményem szerint kevésbé értelmezhető a térség projektjeire.
	folyamatos kommunikáció fenntartása	Ez a tényező - hasonlóan Prabhakar hatékony kommunikáció tényezőjéhez - elsősorban a demotiváltságot képes megelőzni.
	a jól elvégzett munka dokumentálása	Ahogy a korábbiakban is említésre került, mivel a határon átnyúló pályázati projektek menedzserei jellemzően ideiglenesen tagjai a szervezetnek és nem állnak hosszú távú alkalmazásban, így az sem áll érdekükben, hogy az elvégzett munkát a szükséges előírásokon túl tanulási céllal dokumentálják. Arra pedig nincs lehetőségük, hogy korábbi eredményekre támaszkodjanak, így e tényezőkkel sem lehet őket motiválni.
	korábbi eredmények újrahasznosítása	
	minden érintett bevonása	Meglátásom szerint az érintettek körének bővítése nem motiválhatja a projektmenedzsert, hiszen ezzel a rajta lévő nyomást, s a megfelelési kényszert növeljük.
	egyszerűség	A projekt folyamatok egyszerű és átlátható mivolta véleményem szerint motiválhatja a pályázati projektek menedzsereit.
Hackman	jutalmazási rendszer	Tapasztalataim szerint a különböző béren kívüli kuttatásokat egyáltalán nem alkalmazzák a munkáltatók, mivel azok nem számolhatók el a projekt terhére, önerőből pedig nem kívánnak jutalmat biztosítani a projektmenedzserek számára.
Seiler et al.	személyközi interakciók	A személyes kapcsolatok és a kommunikáció motiváló ereje a korábbiakban leírtak alapján nem minősíthető motivátornak a vizsgált szervezetekben.
	a feladat maga	A kihívást jelentő, érdekes feladat erős motiváció lehet, különösen akkor, ha a projektmenedzser elkötelezett a projekt céljai iránt.

	általános munkakörülmények	A Herzbergi kéttényezős modellre utalva nem feltételezem, hogy a munkakörülmények képesek lennének motiválni, ugyanakkor az elégedetlenség mindenképp elkerülhető általuk.
	felhatalmazás	A Tabassi - Baker szerzőpárosnál megfogalmazottak alapján a térség szervezeteiben nem jellemző motivációs eszköz.
	személyes fejlődés lehetősége	Azt gondolom a tapasztalatszerzés mindenképp motiválhatja a projekteket irányító személyeket.
	kompenzáció	A Hackmani jutalmazási rendszerrel bemutatottakhoz hasonlóan a kompenzáció nem jellemző a vizsgált térség szervezeteire.

Forrás: Bart, 1996; Tabassi-Baker, 2009; Prabhakar, 2008; Jiang-Klien, 2002; Hackman, 1987; Seiler et al., 2012 alapján saját szerkesztés

3.1.5 Összegzés

Összegzésként megállapíthatjuk, hogy a projektek jellegéből fakadó speciális körülmények (ideiglenesség, idő nyomása, stressz stb.) mindenképp megkövetelik a szervezetektől, hogy megkülönböztetett figyelemmel legyenek a projektmenedzserek motivációra és igyekezzenek elérni annak legmagasabb szintjét.

Ahogy a fejezetben is ismertetésre került, a határon átnyúló projektek megvalósító szervezetei jellemzően nonprofit, állami szektorhoz tartozó intézmények, így e terület kiemelt figyelmet kapott a szakirodalmi áttekintés során. Beláttuk, hogy a külső-belső motivációs tényezők szerinti csoportosítás alapján nem tételezhetjük fel egyértelműen a vizsgált projektek menedzsereinek indíttatásait, hiszen a rövid távú munkaviszony és a gyors előnyök elvére alapozva feltesszük, hogy a térség projektmenedzsereit elsősorban a külső tényezők motiválják, ugyanakkor Jalocha és munkatársai állami szektor munkavállalóinak motivációit vizsgáló elméleteire alapozva azt várnánk, hogy a térség projektmenedzsereit elsősorban a belső indíttatás vezérli.

A fejezet végén ismertetésre kerültek a legjellemzőbb motivációs technikák és módszerek, melyek vizsgálata során megállapítottam, hogy a határon átnyúló projektek menedzserei például a felmerülő akadályok elhárításával, a projektmenedzser határainak feszegetésével, a célra való összpontosítás lehetőségével, a projekt folyamatok egyszerűsítésével, a kihívást jelentő, érdekes feladattal, valamint a személyes fejlődés lehetőségével motiválhatóak.

3.2 A kompetenciák szerepe a projekteken

A kompetencia menedzsment a menedzsmenttudományok önállóvá fejlődött, rendkívül széles szakirodalommal rendelkező területe. Épp ezért a projekt menedzsmentben sem szabad figyelmen kívül hagynunk az egyéni kompetenciákat, hiszen a projekteket emberek irányítják és bonyolítják le, így szerepük, s különösen képességeik kiemelkedően fontosak. *Prabhakar* szerint a projektmenedzser kompetenciái a projekt siker fontos tényezői lehetnek, ugyanakkor legalább ilyen fontos azt is megjegyezni, hogy a projektmenedzsernek birtokolnia kell azon képességeket, melyek a projekt sikeres kivitelezésére a legnagyobb hatást gyakorolják (*Prabhakar, 2008/7*). *Jalocha és*

munkatársai szerint az általam is vizsgált állami szektor projektorientációja végett e tényezőnek kiemelt figyelmet kell szentelni, s a tudás, a képességek és a hozzáállás fejlesztése szükséges (Jalocha, 2014:248).

Kutatásomban elsősorban a projektek vezetőinek, menedzsereinek kompetenciáit igyekszem feltárni, továbbá azt, mely tényezőket milyen mértékben tartanak fontosnak egy-egy projekt sikeres lebonyolítása érdekében.

3.2.1 Kompetenciafogalmak és megközelítések

A kompetencia fogalmának meghatározása koránt sem egzakt tudomány. *Deist és Winterton* szerint már a fogalom értelmezése sem egységes, sőt, zavarba ejtően eltérő lehet, s nem lehet meghatározni egyetlen olyan megközelítést, amely mindenki számára ugyanazt jelenti (Deist-Winterton, 2005:27-46).

A fentiek ellenére számtalan meghatározással találkozhatunk mind a hazai, mind a nemzetközi szakirodalomban.

Nagy megközelítésében a kompetenciák alatt érthetjük az észlelést, a belső pszichikus folyamatokat, a döntést, egy tevékenység megtervezését, végrehajtását, végrehajtásának ellenőrzését. A kompetencia tehát az egyénben rejlő viselkedésrepertoár, melyből az aktuálisan szükséges elemek kerülnek alkalmazásra (Nagy, 2000:34-42).

Henczi és Zöllei szerint a „kompetencia a tanulás (tapasztalás, gyakorlás) eredményeként kialakuló személyes erőforrás-képződmények strukturált és együttes rendszere, mely az egyén számára – egy konkrét szellemi és/vagy fizikai (szak)területen – lehetővé teszi a megszerzett ismeretek és személyiségbeli komponensek konstruktív és sikeres alkalmazását” (Henczi-Zöllei, 2007:16). E megközelítés szerint tehát a kompetenciákat nem örököljük, hanem tudatos és tudattalan módon szerezzük meg az évek során.

A szerzőpáros ismerteti egy úgynevezett európai megközelítést is, mely a fentihez képest igényorientált módon írja le a kompetencia fogalmát: a kompetencia képesség, melynek birtokában az egyén alkalmassá válik a saját igényeinek és a szervezeti, közösségi elvárások kielégítésére, a tevékenység ellátására (Henczi-Zöllei, 2007:235).

A legismertebb nemzetközi szerzők által leírt kompetenciafogalmakat *Csepregi* gyűjtötte össze doktori disszertációjában.

9. táblázat: A kompetencia fogalmának megközelítései a nemzetközi szakirodalomban

Szerzők	Kompetencia megközelítések
Boyatzis, 1982:21	Egy személy alapvető jellemzője, amelyben az egyén énképének, vagy szociális szerepének motívumai, tulajdonságai, készségei és szempontjai mutatkoznak meg, vagy azon tudás, amellyel az egyén rendelkezik.
Spencer - Spencer, 1993:9	Egy személy alapvető jellemzője, amely ok-okozati összefüggésben van a hatékony és/vagy kiváló munkavégzéssel.
Hartle, 1995:107	Egy egyén jellemzői, amelyek a kiváló munkahelyi teljesítményben mutatkoznak meg.
Tobias - Dietrich, 2003:1501	Személyes jellemzők (tudás, képességek, készségek), amelyek különböző szituációkban is viszonylag stabilak.
Ley, 2008:38	A munkavállaló személyes jellemzői, amelyek a különböző helyzetekben való viselkedésre utalnak.

Forrás: Csepregi, 2011:60

Mohácsi szerint a kompetencia fogalma a munkakörhöz köthető, mivel elsősorban az adott munka elvégzéséhez szükséges viselkedésmintákat írja le (Mohácsi, 2004). E megközelítéssel egyetértésben a kompetenciákat kutatásom során jómagam is konkrét munkakörhöz, a projektmenedzser tevékenységi területéhez kötve vizsgálom.

Spencer és munkatársainak elmélete alapján a kompetencia meglehetősen összetett fogalom, amely nem írható le egyértelműen a fent bemutatott fogalmi meghatározásokkal. Véleményük szerint a kompetenciákat valójában öt összetevő határozza meg, melyek a következők:

- ismeretek és tudás (*knowledge*): információk, amelyekkel a személy rendelkezik;
- készségek és jártasságok (*skills*): bizonyos feladatok elvégzésének képessége;
- önértékelés és szociális szerepek (*value*): elsősorban attitűdök, személyes értékek, amelyeket az egyén fontosnak tart;
- személyiségvonások (*character*): az egyén pszichofizikai jellemzői, s adott helyzetekre való reagálásának módjai;
- motivációk (*motivation*): indíttatások, amelyek irányítják, befolyásolják az egyén viselkedését (Spencer, 1994; Bakacsi, 2004:73).

Spencer elmélete kapcsán úgy vélem, az ismeretek és a készségek a kompetenciák könnyen belátható és elfogadható összetevői. Mindemellett ezen elméleti megközelítés szerint a kompetenciákat jelentős mértékben befolyásolják a személyes jellemzők is, így az önértékelés és a személyiségjegyek is. Ezen elemek véleményem szerint hozzájárulhatnak ahhoz, hogy az egyén magabiztosan és bátran lásson hozzá az adott feladathoz, így e szemléletben valóban kompetencia összetevőként értelmezhetők.

A motiváció véleményem szerint túlmutat ezen a szinten és a disszertációban külön kezelem a kompetenciák szintjétől. Ezt a felvetést egyrészt az előző alfejezetben is ismertetett külső és belső motivációs tényezőkre alapozom, hiszen a motiváltság számos esetben egyfajta eredmény, jólét, jutalom eléréséből fakad, míg a kompetencia megközelítések mindegyike arról számol be, hogy a kompetenciákkal való rendelkezés személyes, egyéni jellemzőkön alapul. Másrészt megítélésem szerint mind a megfelelő kompetencia szint, mind a motiváltság szükséges egy-egy munkafeladat elvégzéséhez, ugyanakkor egyik a másik nélkül nem feltétlenül elegendő ahhoz. Ebből kiindulva a motivációt nem tekintem a kompetencia összetevőjének.

Henczi és Zöllei szerint a kompetencia összetevők különböző szintekből állnak, melyek a következők:

- konstruktív elemek: személyiségbe integrált, adott szituációban megnyilvánuló elemek, melyek bár tudatosak, nehezen fejleszthetők;
- kognitív komponensek: könnyen észlelhető, tudatos és fejleszthető elemek
 - képességek: olyan biológiai és pszichológiai jellegű tulajdonságok, melyek egy-egy tevékenység elsajátítása, ismétlése révén fejlődnek ki, tudatos és fejleszthető;
 - jártasságok: gyakorlottságot tételez fel egy tevékenység elvégzése kapcsán, de a folyamat még nem automatikus;
 - készségek: tanulás és gyakorlás útján részben automatikussá vált művelet, tudatos és könnyen fejleszthető (Henczi-Zöllei, 2017:17-33).

A fenti csoportosítás értelmében a projektmenedzser kompetenciái részben örökölt, biológiai eredetű, részben viszont jól képezhető és tanulható elemekből állnak. Be kell viszont látnunk, hogy a projektek vezetéséhez szükség van bizonyos konstruktív elemekre, melyek a személyiségből fakadó értékek, beállítódások, s ezen elemeket nagyon nehezen lehet fejleszteni. A projektmenedzserek képzése és fejlesztése tehát jórészt a kognitív elemekre korlátozódik, melyek a képességekből gyakorlás révén készség szintűvé válhatnak.

Meglátásom szerint a kompetencia fogalmának fent bemutatott számos megközelítése is jól példázza, hogy e terület mennyire képlékeny és nehezen megfogható tudomány, az emberi erőforrás menedzsment és pszichológia együttese. Ebből adódóan nehezen tudjuk számszerűsíteni vagy adekvát mutatókkal mérni annak mivoltát, mértékét és értékét.

Mivel kutatásom során a projektek menedzsereinek képességeit tárom fel, így a bemutatott kompetencia megközelítések közül elsősorban a munkahelyi kompetenciákat leírókra fókuszálok, s Mohácsi elmélete nyomán a kompetenciákat az adott munka elvégzéséhez szükséges ismeretek és jártasságok egyvelegeként értelmezem.

3.2.2 A kompetenciák csoportosításának lehetőségei

A kompetencia fogalmának meghatározásához hasonlóan azok csoportosítása kapcsán is többféle megközelítésről számol be a szakirodalom.

A *Henczi-Zöllei* szerzőpáros két eltérő modellt mutat be, a kompetenciamodellt és az úgynevezett HDL modellt.

Az előbbi értelmében a kompetenciákat az alapkompentenciák (minden munkavállaló számára kötelező), illetve a munkakörhöz és beosztáshoz kapcsolódó (adott beosztás által megkövetelt szakmai) kompetenciák csoportjába sorolhatjuk. A szerzők kitérnek ugyanakkor egy harmadik csoportra is, mely nem feltétlenül van jelen minden egyénnél, ezek a kivételes kompetenciák (nem mindennapi, ezért rendkívül értékes komponensek) (*Henczi-Zöllei, 2007:84*).

A HDL modell ezzel szemben öt kompetencia csoportról számol be, melyek a következők:

- általános kompetenciák: releváns tevékenység alapjául szolgáló kulcs- és kognitív kompetenciák;
- szakmai kompetenciák: munkahelyi feladatok ellátásához szükséges kompetenciák;
- szociális kompetenciák: munkahelyi és társadalmi környezettel összefüggő kompetenciák;
- tanulási kompetenciák: folyamatos önfejlesztéshez szükséges kompetenciák;
- innovatív kompetenciák: munkahelyi és társadalmi környezet fejlesztéséhez szükséges kompetenciák (*Henczi-Zöllei, 2007:91*).

Csepregi gyűjtésének köszönhetően a nemzetközi irodalomban fellelhető kompetenciacsoportosításokat az alábbi táblázatban mutatom be:

10. táblázat: A kompetenciák csoportosításának lehetőségei a nemzetközi szakirodalomban

Szerzők	Kompetenciacsoportok
Stein, 1978	<ul style="list-style-type: none"> • analitikai: problémaazonosítási és megoldási képesség • érzelmi: felelősség és hatalomgyakorlás mindenféle érzelmi probléma nélkül • személyközi: befolyásol, felügyel, vezet
Sternberg, 1990	<ul style="list-style-type: none"> • szubjektív: képességek és készségek • objektív: teszt által mért teljesítmény
Sparrow-Hiltrop, 1994	<ul style="list-style-type: none"> • viselkedési (input) • központi, mag (stratégiai erőforrások) • menedzseri (tudás, képességek, attitűdök)
Kuijper, 2001	<ul style="list-style-type: none"> • általános munkakompetenciák: adott szituációban szükséges kompetenciák • tanulási: fejlődést előmozdító kompetencia • karrierrel összefüggő: munkával és tanulással összefüggő kompetenciák a személyes karrier úton
Deist-Winterton, 2005	<ul style="list-style-type: none"> • kognitív: rögzült tudás • funkcionális: pszicho motorikus képességek • meta: rögzült viselkedési kompetenciák • szociális

Forrás: Csepregi, 2011:65

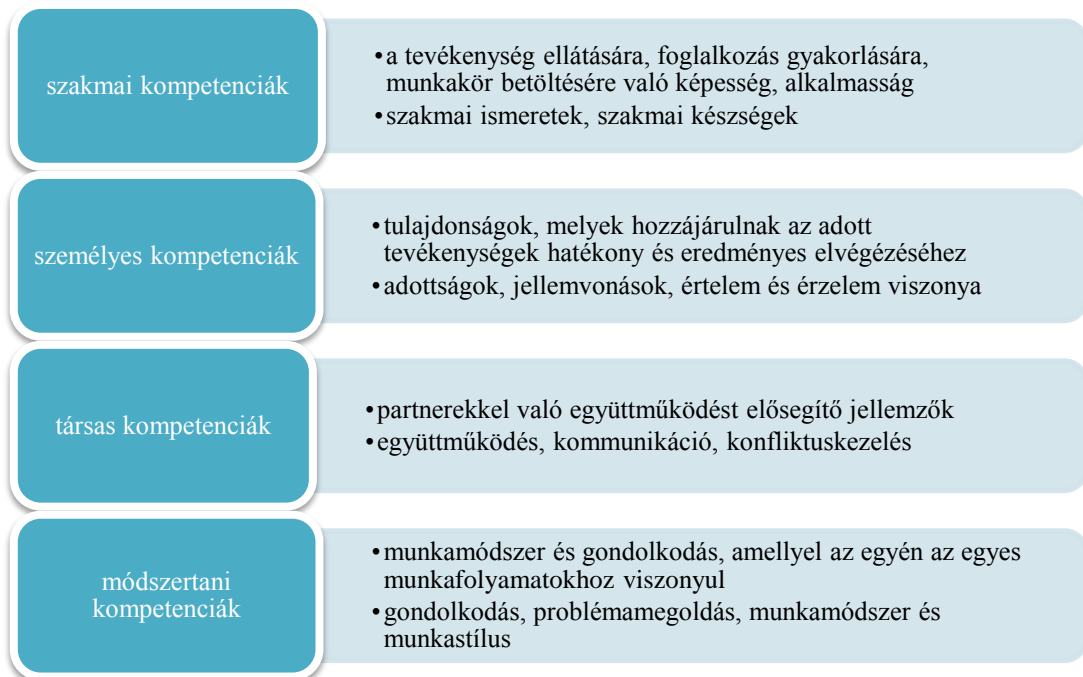
Maczóné teóriájában a kompetenciák két fő csoportját a küszöb- és a megkülönböztető kompetenciák képezik. Előbbi kategóriába sorolhatók azon kompetenciák, melyek bár szükségesek az egyes feladatok ellátásához és a munkakör betöltéséhez, ezek alapján nem tudjuk megkülönböztetni a munkavállalókat, míg értelemszerűen megtehetjük ezt a megkülönböztető kompetenciák révén (Maczóné, 2003:47-61).

Turner és Müller tanulmányukban egy általuk vezetési szempontból relevánsnak ítélt csoportosítást mutattak be, mely alapján kognitív, viselkedésbeli, érzelmi és motivációs kompetenciákról beszélhetünk (Turner-Müller, 2005:54).

Dulewicz és Higgs hármas csoportosítást javasol, mely szerint intellektuális (kritikai érzék, stratégiai ítélőképesség stb.), menedzseri (felhatalmazás, erőforrás allokáció stb.) és érzelmi (önbizalom, lelkiismeretesség stb.) kompetenciákról beszélhetünk (Dulewicz és Higgs, 2003).

A *Forgács és munkatársai* által kidolgozott megközelítés véleményem szerint a legrészletesebb, s az általam vizsgált munkakör (projektmenedzser) értékelésének szempontjából a legátfogóbb képet adhatja. Eszerint beszélhetünk szakmai, módszertani, személyes és szociális kompetenciákról (Forgács et al., 2002:12-18).

A fenti kategóriákat részleteiben mutatta be *Henczi és Zöllei*, melynek lényegi elemeit a következő ábra foglalja össze:

11. ábra: Kompetenciakategóriák Henczi-Zöllei szerint

Forrás: Henczi-Zöllei, 2007:220

Meglátásom szerint a projektmenedzser kompetenciáinak értékelése e négy szempont szerint lehetséges, hiszen a szakmai kompetenciák kapcsán beszélhetünk különböző menedzsment és projekt menedzsment szemléletről és gondolkodásmódról; a módszertani kompetenciák jól leírják az egyén ismereteit és tudását a projekt menedzsment eszköztárat illetően. A személyes kompetenciák kapcsán vizsgálhatjuk a projekt menedzsmentben elvárható kreativitást és szervezőkészséget; míg a szociális kompetenciák esetében a csapatmunka koordinálását és konfliktuskezelést. A fentiek értelmében Forgács és munkatársainak elméletére alapozom primer kutatásom kompetenciákat vizsgáló szakaszát.

3.2.3 A projektmenedzser kompetenciái

Ahogy a fent bemutatott irodalmi áttekintés is többször utalt rá, a kompetenciák vizsgálatához elengedhetetlen, hogy azt egy bizonyos munkakörhöz kössük. Kutatásom során a projektmenedzserek különböző jellemvonásait vizsgálom, így a kompetenciák tanulmányozása kapcsán is ezen beosztás jellemzőire fókuszálok.

Davies szerint a projekt kompetencia azon szükséges tudáshalmaz, tapasztalat és ismeretkör, melyek szükségesek az árajánlatok, a projekt és a projektet követő teendők elvégzéséhez (*Davies, 2005:62*). A projektmenedzsernek tehát elsősorban ezen szakmai kompetenciákkal kell rendelkeznie.

Számos szerző mélyebben foglalkozott a projektmenedzserek kompetenciáinak témájával, az általuk kidolgozott elméleti megközelítéseket a 11. táblázat foglalja össze.

11. táblázat: A projektmenedzserek szükséges kompetenciái

Szerzők	Projektmenedzser szükséges kompetenciái
Meredith, 1995	<ul style="list-style-type: none"> • csapatmunka • szervezési képességek • kommunikációs képességek • szakmai kompetenciák • alkuképesség, bizonyos szituációk kezelése • vezetési képességek
Goodwin, 1995	<ul style="list-style-type: none"> • fogalmi, konceptuális képességek • szakmai kompetenciák • tárgyalási képességek • személyes kompetenciák
Murch, 2000	<ul style="list-style-type: none"> • személyes képességek (az emberek motiválása, problémamegoldás) • szakmai képességek (szakmai projekt menedzsment ismeretek) • menedzsment képességek (vezetési ismeretek, üzleti aspektusok ismerete, kommunikációs, pénzügyi és humán erőforrás ismeretek) • alkuképesség (különböző szituációk, bizonytalanság, kétség és konfliktusok kezelése)
Dainty et al., 2005	<ul style="list-style-type: none"> • fogyasztó-orientáltság • rugalmasság • önuralom
Gareis, 2005	<ul style="list-style-type: none"> • szakmai kompetenciák (projekt által alkalmazott eszközök és technikák ismerete) • szervezet-ismeret (a projektet kivitelező szervezet átfogó ismerete) • kulturális kompetenciák (a projektben közreműködő különböző nemzetek kultúrájának ismerete)
IPMA, 2006	<ul style="list-style-type: none"> • szakmai kompetencia tartomány (alapvető projekt menedzsment képességek) • viselkedési kompetencia tartomány (egyéni projektmenedzseri jellemzők) • tartalomfüggő kompetencia tartomány (a projekt tartalmától függő menedzseri kompetencia elemek)
Pheng – Chuan, 2006	<ul style="list-style-type: none"> • személyes kompetenciák • szakmai kompetenciák • fogalmi kompetenciák
Thomas-Mengel, 2008	<ul style="list-style-type: none"> • megosztott vezetés • társas kompetenciák és érzelmi intelligencia • kommunikációs képességek • szervezeti politika ismerete • a vízió és az értékek fontosságának felismerése
Kerzner, 2009:149-153	<ul style="list-style-type: none"> • csapatépítő képességek (elkötelezettség biztosítása, hatékony légkör, jó személyes kapcsolatok) • vezetői képességek (innovativitás, karizma, rugalmasság)

	<ul style="list-style-type: none"> • konfliktuskezelői kompetenciák (szervezeti viselkedés megértése, hatékony kommunikáció biztosítása) • szakmai kompetenciák (szakmai, technológiai, piaci ismeretek) • tervezési képességek (információs folyamatok, dokumentációk, kötelezettségvállalások megtervezése) • szervezési képességek (szervezeti működés megértése, munka felosztásának képessége) • vállalkozói kompetenciák (általános menedzsment és vállalkozói ismeretek) • adminisztrációs készségek (működési eljárások ismerete) • erőforrás allokációs képességek
--	--

Forrás: Meredith, 1995; Goodwin, 1995; Murch, 2000; Dainty et al., 2005; Gareis, 2005; IPMA, 2006; Pheng – Chuang, 2006; Thomas-Mengel, 2008; Kerzner, 2009

A szerzők által legtöbbször citált projekt menedzsment kompetencia a szakmaisággal függ össze, mely a szerzők szerint mind a projekt menedzsment eszköztár, mind pedig a projekt eredményéül szolgáló termék vagy szolgáltatás ismeretét jelenti. Az általam vizsgált kilenc szerző közül heten említették ezt a kompetenciát.

Meredith, Murch, Thomas-Mengel, valamint Kerzner szerint a vezetési-menedzseri, valamint Meredith, Gareis, Thomas-Mengel és Kerzner szerint a szervezeti-szervezési kompetenciák is kiemelkedően fontosak a projektek vezetése szempontjából, amely eredmény alapján elmondhatjuk, hogy a projektmenedzser is menedzsernek, vezetőnek tekinthető, tehát (amennyiben a feladathoz utasítási és ellenőrzési jogkör is párosul, valamint csapatot kell koordinálni) valamennyi menedzseri kompetenciával rendelkeznie kell. Szintén fontos az adott szervezet alapos ismerete, valamint annak keretei között megvalósítandó szervezési feladatok megfelelő ellátása.

A vizsgált szerzők közül három emelte ki a személyes, valamint a társas kompetenciák fontosságát, így például a motiválást, problémamegoldást, a projekt csapat tagjaival való megfelelő bánásmódot, mely véleményem szerint szintén rendkívül fontos terület, s a projektmenedzser feladatának tekinthető.

A fent bemutatottak mellett néhány kutató kiemelt figyelmet szentelt az állami és nonprofit szféra menedzsereinek, projektmenedzsereinek kompetenciáira is.

Virtanen szerint az állami szféra menedzsereinek öt kompetencia területen kell kiemelkedőt nyújtaniuk, ezek a következők:

- feladattal kapcsolatos kompetenciák: a megadott célok elérésének képessége a felállított keretek mentén, de e területhez tartoznak a különböző készségek és viselkedési minták, mint a kommunikáció vagy az adatelemző képesség is;
- szakmai ismeretek: speciális, adott szakterülethez kapcsolódó ismeretek köre;
- szakmai ismeretek az adminisztrációban és közigazgatásban: megszabott szakpolitikák ismerete és végrehajtása;
- politikai kompetencia: értékek, ideológiák, melyek nélkül a menedzserek nem képesek a politikai célok mentén kitűzött (projekt)célok elérését szolgálni;
- etikai kompetencia: az általában kultúrában rejlő morális értékek és normák sorolhatók e kategóriába (*Virtanen*, 2000:335-336).

A szerző szerint a fent felsorolt kompetenciák egyszerre szolgálják az értékeket, melyeket az állami szféra megtestesít, valamint az eszközöket is, amelyekkel a projektmenedzserek elérhetik a kitűzött célokat.

Bowman és munkatársai az előző megközelítéshez némiképp hasonló kompetenciákat fogalmaztak meg. A kutatók szerint az állami szféra menedzsereinek esetében egyfajta képesség háromszögről beszélhetünk, melynek elemei a következők: szakmai kompetenciák, vezetési kompetenciák, etikai kompetenciák (Bowman et al., 2004).

Jalocha és munkatársai átfogó kutatást folytattak a nonprofit szektor projektmenedzsereinek kompetenciái kapcsán, s kutatásukban az IPMA modell három kategóriájába sorolták a legfontosabbnak tartott kompetenciákat. Valamennyi kategória több tíz elemet tartalmaz, melyek közül a legfontosabbak:

- szakmai kompetenciák: stressz tűrő képesség, rangsorolás, problémamegoldás, megfelelő döntéshozatali képesség, változások kezelése;
- viselkedési kompetenciák: őszinteség, elkötelezettség, kreativitás, nyitottság, etikus viselkedés;
- tartalomhoz igazodó kompetenciák: együttműködő képesség, elemzőkészség, jogi és kulturális kérdések kezelése, több érintett együttes kezelése, szervezeti értékek megértése és elfogadása (Jalocha et al., 2014:254-255).

A fenti szerzők szerint tehát a nonprofit szféra projektmenedzsereinek is rendelkezniük kell bizonyos vezetési ismeretekkel, s természetesen nem vitatható ez esetben sem a szakmai ismeretek és kompetenciák fontossága. Az előző csoportosításhoz képest e szférában két szerzőnél is megjelenik az etikus viselkedés kérdése, mely az állami és nonprofit szektor alapvető küldetésén nyugszik.

A projektmenedzserek kompetenciái kapcsán érdekes tényről közölt *Thomas és Mengel*, akik szerint nincs empirikus bizonyíték arra, hogy a képzett vagy tanúsítvánnyal rendelkező menedzserek sikeresebben vezetnék projekteket, mint a véletlenül azzá vált projektmenedzserek (Thomas-Mengel, 2008:305). Ezen elmélet azt tételezi fel, hogy a kompetenciák közül elsősorban nem a szakmai, sokkal inkább a személyiségből fakadó, valamint a társas kompetenciák vizsgálata során nyerhetünk információt a projektek sikeréről.

Ezen elmélettel szemben *Murch* szerint nem születnek jó projektmenedzserek, ahhoz, hogy valaki azzá váljon, képeznie kell magát, tapasztalatokat kell szereznie, ami által a különböző képességei is fejlődhetnek. *Murch* szerint minden egyes sikeresen véghezvitt projekttel a menedzser jobbá és jobbá válik (Murch, 2000). E megközelítés logikusnak tűnhet, s saját tapasztalataimra alapozva bizonyos mértékben egyetértek a megközelítéssel: nyilvánvalóan az adott projekt típusban, pályázati felhívásban szerzett tapasztalatok nagyban hozzájárulhatnak az egyéni fejlődéshez és a sikeres projekt menedzsmenthez. Mindemellett véleményem szerint e tapasztalatok nem ültethetők át minden esetben maradéktalanul egy új felhívásba vagy egy másfajta típusú projektbe, ami pedig bizonyos személyes jellemzőket és kompetenciákat, mint pl. a nyitottságot, az alkalmazkodóképességet, a rugalmasságot mindenképp megkövetelik az egyéntől.

Összegezve a szerzők álláspontja közötti eltérést a következőképpen lehet feloldani: senki sem születik automatikusan jó projektmenedzsernek, de bizonyos, biológiailag kódolt kompetenciák megléte hozzájárulhatnak ahhoz, hogy valaki könnyedebben azzá váljon, mint mások.

3.3.4 A projektmenedzser kiválasztása, képzése

A munkaerő felvétel mindig kritikus kérdés egy szervezet életében, melynek alapvető célja, hogy a szervezet számára megtalálja azon személyeket, akik által az adott időszakban szükségesnek ítélt kompetenciákat megszerezheti. A toborzás és kiválasztás egy „optimalizációs folyamat, amelyben a munkatartalom sajátosságainak és a munkakört betöltő személy kompetenciáinak illeszkedése a meghatározó” (Henczi-Zöllei, 2007:105).

Nincs ez másként a projekt menedzsment esetében sem, ahol a megfelelő projektmenedzser kiválasztása szintén nem könnyű feladat, ami a Bassi által megfogalmazott problémából adódik: a projektmenedzser szerepe sokkal inkább menedzseri, mintsem szakmai, így a szakmai tudás és tapasztalatok alapján kiválasztott személy nem mindig képes megfelelni az elvárásoknak (Bassi, 2014:462).

A határon átnyúló pályázati projektek kapcsán a fenti probléma ritkábban áll fent, mivel a pályázó szervezetek

- vagy kifejezetten projektekre specializálódott intézmények, ahol a projekt menedzsment kompetenciákra fókuszálnak;
- vagy olyan nagyobb önkormányzatok, oktatási intézmények, ahol jelen van a szervezetben kifejezetten projektekkel foglalkozó személy, osztály;
- a harmadik kategóriába sorolható kisebb önkormányzatok, alapítványok és egyesületek esetében pedig általában sem projektmenedzseri, sem a projekt jellege szerinti szakmailag kompetens személy nem áll a szervezet alkalmazásában, s a kiválasztás alapja sok esetben kizárólag az (e pályázati felhívásokban munkanyelvnek minősülő) angol nyelv ismerete.

Hagyományos értelemben a projektmenedzsereket interjúk során, a projekt szakmai követelményeinek megfelelően választják ki. A zsűri általában szenior menedzserekből áll, s ők döntenek a szerintük megfelelő jelölt mellett (Torfi-Rashidi, 2011:69).

Sok esetben azonban a (potenciális) projektmenedzsereknek különböző képzéseken kell részt venniük, melyek hozzájárulhatnak a szükséges kompetenciák elsajátításához, fejlesztéséhez.

Kerzner szerint a megfelelő ismeretek és tudás három úton szerezhetőek meg:

- tapasztalati úton, munka közben (on the job): tapasztalt szakmai vezetővel vagy projekt csapattal való együttműködés, munkakör rotáció, multifunkcionális tevékenységek, szoros fogyasztói kapcsolatok;
- koncepcionális képzéssel, iskolai keretek között (off the job): képzéseken, szemináriumokon, workshopokon való részvétel, szimulációk, esettanulmányok, csoportfeladatok, projektmenedzseri feladatok (hands out-ok), részvétel különböző szakmai találkozók, gyűléseken, szimpóziumokon;
- különböző szervezetfejlesztési eszközökön, tudásátadási módszereken keresztül: formálisan kiépített projektmenedzser funkciók, projekt szervezet, projekt támogató rendszerek kialakítása, projektmenedzseri előírások, utasítások, útmutatók készítése, alapszabályok készítése a projektekhez (Kerzner, 2009:157).

A projektmenedzserek képességeinek értékelési és fejlesztési lehetőségeit *Gareis* is csoportosította. Az ő elképzelése szerint hatféleképp mérhető és támogatható a projektmenedzser tudása, kompetenciái:

- teszt a tudás méréséhez: a szervezet üzleti folyamataival kapcsolatos többválaszos kérdések;
- önértékelés és külső értékelés: projektmenedzseri tudás és tapasztalatok értékelése, vagy önértékelésen alapuló külső értékelés;
- értékelő központ, szimulált munkaszituáció: projektprezentáció, csoportmegbeszélés (projektmenedzser és projekttulajdonos szerepei), szerepjáték (projekt krízisek), elemzés (riportok, project scorecard);
- tréningek, továbbképzések
 - on the job: belső képzés rotációval, egyéni coaching, cél a speciálisan az adott szervezetre szabott ismeretek elsajátítása;
 - off the job: előadások, szemináriumok, képzések látogatása, cél a gyakorlati praktikák elsajátítása;
- coaching: a coach segíti a projektmenedzsert, egyénre szabott tanácsot ad konkrét szituációkban;
- mentorálás: hosszú távú támogatás elsősorban fiatal dolgozóknak, rendszeres találkozókon alapul, ahol alapvető információk megosztása, a szervezeti kultúra és a struktúra megismerése a cél (*Gareis, 2005:566-571*).

Láthatjuk tehát, hogy a megfelelő személy, projektmenedzser megtalálása még nem jelenti azt, hogy a projektünk biztosan sikeres lesz.

A kompetenciák szakirodalmának áttekintése alapján elmondhatjuk, hogy ezen képességek menedzselése egy véget nem érő folyamat, és saját kompetenciánk karbantartása mind egyéni, mind szervezeti érdek. Meg kell tehát különböztetnünk az egyéni és a szervezeti kompetenciafejlesztést is, ahogyan azt *Savaneviciené és munkatársai* tették tanulmányukban. Véleményük szerint a szervezet felelős a munkahelyi tanulásért, a coaching rendszer működtetéséért és a különböző szemináriumok, tréningek szervezéséért. Ugyanakkor az egyén felelőssége sem kisebb, akinek formális tanulmányokon, önálló tanulás révén, s a felkínált tréningeken, szemináriumokon való részvétel révén kell fejleszteni önmagát.

A szerzők az alábbiak szerint csoportosították az egyéni kompetenciák fejlesztésével kapcsolatos teendőket:

- szervezeti szint:
 - munkahelyi tanulás: állandó, nem széttagozott fejlesztési folyamat; az egyénnek a szervezet tagjának kell lennie; önálló tanulás korlátozott használata;
 - coaching: üzletfejlesztést épp úgy magában foglalja, mint az egyén fejlesztését; leghatékonyabb, ha magas pozíciójú szakértőkkel dolgozunk együtt;
 - tréningek és szemináriumok: mint motiváció, hatékony a kezdők számára, de a kizárólagos kompetenciák megszerzése hosszabb és komplikáltabb folyamat;
- egyéni szint:
 - formális tanulmányok: tudásfejlesztésre irányul, fiataloknak ajánlott; a teljes ismeretkör nem garantálja, hogy az egyén munkájában átülteti a kompetenciákat, ezt kombinálni kell viselkedésváltozásra irányuló módszerekkel;

- tréningek és szemináriumok: akkor hatékony, ha a képzés egy bizonyos készség fejlesztésére irányul; a kizárólagos kompetenciák megszerzése hosszabb és komplikáltabb folyamat;
- önálló tanulás: az egyén minden külső szervezettől függetlenül fejlesztheti kompetenciáit, a hatékonyság az egyén motivációjától és nyitottságától függ (Savanevicienė et al., 2008:85).

3.2.5 Összegzés

Ahogy az alfejezetben bemutatásra került, a projektmenedzser kompetenciái kiemelkedően fontos szerepet játszhatnak a projektek sikeres kivitelezése kapcsán, így vizsgálódásunk során nem hagyhatjuk figyelmen kívül. Az egyéni kompetenciákat számos szerző munkakörhöz köti, s a szükséges ismeretek, képességek körét ez alapján határozza meg, hiszen a kiváló munkavégzéshez az adott szakmai ismeret elengedhetetlen.

A számos kompetencia megközelítés és csoportosítás közül a Forgács által megfogalmazott elméletet kívánom alkalmazni kutatásom során, mely szerint megkülönböztethetünk személyes, társas, szakmai és módszertani kompetenciákat. Ez a csoportosítás véleményem szerint átfogónak mondható, hiszen szakmától és iparágtól függetlenül bármely munkakör esetében értelmezhető – így a projekt menedzsmentben is.

Az alfejezetben bemutatásra került több kompetenciacsoportosítás, melyek kifejezetten a projektmenedzserek képességeit igyekeztek kategóriákba osztani. Az ezen elméletek alapján felállított rangsor szerint a projektmenedzserek képességei is vizsgálhatók a Forgács általi csoportosításban, mivel a legtöbben a szakmai és módszertani ismereteket, személyes és társas kompetenciákat emelték ki. Számos szerző említette a menedzseri, vezetési képességeket is, mely területet azonban nem kívánom vizsgálni kutatásom során, mivel tapasztalataim és meglátásaim szerint a vizsgálandó határtérség projektjeinek menedzserei a legritkább esetekben rendelkeznek utasítási vagy ellenőrzési jogkörrel, mely faktorok viszont elengedhetetlenek lennének a vezetői kompetenciák felmérésére.

4. A projektek szervezeti tényezői

Az egyéni tényezők, valamint a technikai szempontok mellett számos szerző szerint figyelembe kell vennünk a projekteket megvalósító szervezetek jellemzőit is, hiszen azok jelentősen hozzájárulhatnak egy-egy projekt sikeréhez, vagy bukásához (Gelbard, 2009:464).

Ennek megfelelően a fejezetben bemutatásra kerül a szervezeti struktúra, kultúra és a tudásátadás szerepe, azok típusai és megjelenési formái.

4.1 Szervezeti struktúra

Be kell látnunk, hogy a szervezet számos területen hatással van a projektmenedzser munkájára. Amennyiben a szervezeti struktúra kis hatáskört enged a projektmenedzsernek, úgy nagy erőfeszítéseket kell tenni a projekt megfelelő irányítása érdekében. Ha a projekteken résztvevő csapattagok munkaideje megoszlik a hagyományos és a projekt feladatok között, nehéz a figyelmüket és elkötelezettségüket megnyerni a projekt céljai számára. Tagolt és strukturált szervezeti hierarchia esetén a szolgálati út hossza megnehezítheti a projektekkel kapcsolatos döntéseket, lassíthatja a környezeti változásokra való reagálást (Verzuh, 2006:45-46).

4.1.1 A szervezeti struktúra megközelítései

Az egyes szervezetek felépítését a szakirodalom három elsődleges (munkamegosztás, hatáskörmegosztás, koordinációs eszközök) és egy másodlagos (konfiguráció) szempont szerint közelíti meg, melyek következők:

- munkamegosztás: egy nagyobb feladat részekre bontása, s ezen részek megosztása az egyes szervezeti egységek között (pl. tárgyi, regionális elvű munkamegosztás);
- hatáskörmegosztás: a munkamegosztási elveknek megfelelően szervezeti egységek vezető kompetenciáinak kialakítása (pl. feladatkijelölés, függelmi és utasítási jogkörök meghatározása);
- koordinációs eszközök: a különböző szervezeti egységek összehangolása annak érdekében, hogy a szervezet elérje céljait (pl. tervek, menetrendek, közvetlen kapcsolattartási formák megteremtése, továbbképzések);
- konfiguráció: konfiguráció révén alakítható ki a szervezet váza, struktúrája (pl. hierarchiaszintek száma, szervezeti egységek mérete) (Dobák, 2008:43-56).

A fenti szempontok alapján Karcsics négy alapvető szervezeti struktúra típust különböztet meg, melyek a lineáris, a funkcionális, a divizionális és a mátrix formák. *Karcsics* szerint minél nagyobb egy szervezet, annál inkább szükség lehet az olyan absztrakt orientációs eszközök bevezetésére, mint a munkamegosztás, hatáskörmegosztás (Karcsics, 2011:14).

A fent felsorolt, hagyományosnak mondható szervezeti struktúrák azonban nem mindig felelnek meg a projektek koordinálására, s újszerű struktúra megközelítések szükségesek. *Grinnel és Apple* szerint ez a következő öt tényezőtől adódik:

- ha a vezetőség elégedett is a szervezet technikai képességeivel, a projekteket nem sikerül minden esetben a megadott keretek szerint megvalósítani;

- nagy az elkötelezettség a projekt munka iránt, de a nagy fluktuáció jelentős teljesítmény specifikációkkal találkozók;
- a projektbe bevont tehetséges emberek úgy érezhetik, hogy kihasználják őket, visszaélnék a tudásukkal;
- a különböző csoportok és emberek egymást hibáztatják;
- lehet a projekteredmény megfelelő, ha az egyének nem elégedettek az eredménnyel (Grinnel-Apple, 1975:84-87).

Amennyiben egy szervezet projektet valósít meg, többféle módon is alakíthatja szervezeti struktúráját. Az egyik legkézenfekvőbb megoldás olyan szervezeti egység létrehozása, amely csak a projekt megvalósításának ideje alatt áll fenn. Másik megoldás lehet, ha a projektszervezet átmenetként működik a régi és az új struktúra között. A harmadik verzió szerint pedig a szervezet a projekt zárását követően is megmarad a projekt során kialakított struktúrában (Szabó, 2012:122).

A projektek természetesen megvalósulhatnak egy szervezeten belül, vagy több intézmény összefogásával is. A határon átnyúló pályázatok esetében ez utóbbi típus jellemző, hiszen kötelező is a partnerség felállítása az érintett két ország között.

A fentieket alapul véve, valamint többek között a PMBOK áttanulmányozását követően megállapíthatjuk, hogy a szerzők egyetértenek abban, hogy egy adott szervezet a projektek megvalósítására a következő struktúrákat alakíthatja ki, vezetheti be:

- koordináció-orientált szervezet;
- funkció-orientált szervezet;
- projekt mátrix-szervezet;
- projekt-orientált szervezet;
- projekt-orientált vállalkozás (Szabó, 2012:122-136).

Ezen szervezettípusokat, előnyeiket és hátrányaikat a következő alfejezetben mutatom be részletesen.

4.1.2 A projektek beépülése a szervezeti struktúrába

A projektek szervezetbe való integrációjának mélysége, a projektmenedzser szerepe és hatásköre, a projekt csapat tagjainak kiválasztása, valamint egyéb befolyásoló tényezők alapján öt szervezeti struktúra típust különböztethetünk meg.

A **koordináció-orientált projektszervezet** esetében kismértékű változás következik be a projekt hatására a szervezeti struktúrában, mivel nem jön létre önálló, projektek kivitelezésére irányuló szervezeti egység. A projektfeladatokat a meglévő strukturális egységek látják el. Ebben az esetben a projektmenedzser a szervezet vezetője alatt, a funkcionális egységek vezetői között helyezkedik el, tehát közvetlenül a felső vezetés irányítása alatt áll, ugyanakkor nincs sem utasítási, sem ellenőrzési joga a szervezeti egységek felett. A projektmenedzser szerepe e struktúrában kimerül a koordináció, tanácsadás, információ-előkészítés és információ-szolgáltatás területeiben (Görög, 1999:84, Kerzner, 2006:99, Litke, 2004:70-71).

12. táblázat: Koordináció-orientált projektszervezet értékelése

Előnyei	Hátrányai
a futó projektek közötti koordináció biztosított	a projektmenedzser hatásköre kisebb, mint a felelőssége
nem okoz jelentős szervezeti változásokat	a projektmenedzser nem egyedüli irányítója a projektnek
rugalmasságot biztosít a projekt-munkatársak számára	a szervezeti forma merevvé és rugalmatlanná válhat
optimális kapacitáskihasználást tesz lehetővé	hosszú reakcióidő jellemző
a projektben felmerülő problémákat a funkcionális szakemberek könnyen kezelik	drága lehet a struktúra fenntartása
a felhalmozott tapasztalatok átültethetők újabb projektekbe	
a projektben dolgozó munkatársak számára nem okoz problémát a projekt befejeztével visszatérni eredeti tevékenységükhöz	

Forrás: Litke, 2004:71, Görög, 1999:84

A projektek beépülése a **funkció-orientált projektszervezetbe** szintén kisebb változásokat eredményez a struktúrára nézve, mivel ez esetben egy-egy érintett szervezeti egységbe tagozódik be a projekt, önálló csapat jön létre annak véghezvitelére. A projekt csapat egyetlen adott feladat, projekt cél megvalósítása érdekében kerül kialakításra. Az adott területen áll rendelkezésre valamennyi szükséges információ és tudásbázis, a projekt feladatokat a megfelelő szakemberek látják el. Bár a felettesi viszonyok egyértelműen meghatározottak, a projektmenedzser nem rendelkezik formális jogkörrel, azt leginkább a funkcionális vezetők birtokolják (Görög, 1999:84, Jarjabka, 2009:39).

13. táblázat: Funkció-orientált projektszervezet értékelése

Előnyei	Hátrányai
a projekt csapat tagjai az adott funkcionális területen dolgoznak, így szükség esetén könnyen elérhetőek	a projekt jelentősége általában csak az adott funkcionális egységben érzékelhető
a projektben dolgozó munkatársak számára nem okoz problémát a projekt befejeztével visszatérni eredeti tevékenységükhöz	a projekt támogatottsága más területekről alacsony
az adott szervezeti egységben rendelkezésre álló szaktudás a projektben is elérhető	a projektmenedzser hatásköre jelentősen függ a funkcionális vezetőtől
nincs szükség széleskörű koordinációra	a felső vezetés elkötelezettsége sok esetben kérdéses marad

Forrás: Litke, 2004; Görög, 1999:84

A **mátrix-szervezet** különleges szervezeti struktúra típus, melynek kialakítása és fenntartása is számos konfliktus forrása lehet. E struktúrában a projekttevékenységeket a funkcionális szervezeti egységek munkatársai végzik munkaidejük meghatározott részében, a szervezeti egység vezetője, valamint a projektmenedzser ellenőrzése alatt.

Mindkét vezető a felsővezetés közvetlen irányítása alá tartozik, a projekttel kapcsolatos döntések pedig megoszlanak köztük. Jellemzően a projektmenedzser határoz a „mit? mikor?” jellegű kérdésekben, míg a funkcionális vezető hatáskörébe tartoznak a „hogyan?” típusú kérdések. A mátrix szervezet jellemzője, hogy a tradicionális struktúra végig megmarad, a horizontális lánc pedig csak a projekt idejére kapcsolódik be a szervezetbe.

A két vezetőtől származó utasítások számos konfliktus forrásai lehetnek, ezért a hatáskörök megosztása, valamint a csoportkultúra kiemelten fontos kérdések a struktúránál, egymás tisztelete, a kompromisszumkészség és a rugalmasság pedig alapvető értékek (Görög, 1999:87-89, Litke, 2004:72-73, Kerzner, 2006:106).

Kerzner szerint ez a szervezeti struktúra akkor jó választás, ha komplex, de rövid lefutású projektek vannak egy szervezetben, gyorsan változó piaci környezetben kell a szervezetet irányítani, vagy valamely projekt kivitelezése jelentős előkészítést igényel, továbbá számos terület szakértelme és ismerete szükséges hozzá (Kerzner, 2006:109).

14. táblázat: Mátrix-szervezet értékelése

Előnyei	Hátrányai
globális szemléletmódot követel meg a szervezettől	a konfliktushelyzetek állandóan jelen vannak a szervezetben
a projektmenedzser képes a folyamatos kontrollra a projekt teljes időtartamára nézve	hatalmi harcok alakulhatnak ki a projektmenedzserek és a funkcionális vezetők között
a projektek összehangolása és koordinálása könnyen megoldható	a projekt sikerét bármely bevont funkcionális terület hibája befolyásolhatja
specialista és generalista szemléletmód ötvözése	elengedhetetlen a megfelelő szervezeti és nemzeti kultúra
több funkcionális terület bevonásával azok valamennyi előnye kihasználható	az ellenőrzés és a jelentéstétel duplázódása
számos funkcionális terület szinergiái ötvöződhetnek a projektekben	nincs teljes projekt koncentráció
a kreativitás és a csoporthatás hatványozottan érvényesül	a résztvevők korlátozottan azonosulnak a projekttel
személyek rugalmas bevonása (nincs toborzási, visszailllesztési probléma)	multidimenzionális információáramlásból adódó problémák, félreértések
konstruktív konfliktusokat eredményezhet gyors reakcióidő	váltakozó prioritások
	nem mindig költséghatékony, mert az adminisztráció több embert igényelhet, gyakori a duplikáció

Forrás: Litke, 2004:74, Görög, 1999:87-90, Kerzner, 2006:105, Gareis:72-73

Jelentős szervezeti átalakítást hoz a **projekt-orientált szervezet**. E struktúrában a projektek kiemelkedő szerepet kapnak, ebből adódóan önálló szervezeti egységet is alkotnak a projektek köré, ezzel is elhatárolva e feladatokat a szervezet egyéb tevékenységeitől.

A projektmenedzser szerepe kiemelkedően fontos, ő irányítja a különböző szervezeti egységektől érkező projekt csapatok munkáját. A projektmenedzser közvetlenül a felső vezetés irányítása alatt áll, a hierarchiában azonos szinten helyezkedik el a funkcionális egységek vezetőivel. Ebből adódóan a projektmenedzser közvetlen utasítási és jogkörrel rendelkezik, továbbá ő a döntéshozó is.

A projekt csapatba bekerülő munkatársak a projekt idejére kiszakadnak a funkcionális területükről, az integráció csak a szükséges időtartamra vonatkozik (Görög, 1999:85, Litke, 2004:69).

15. táblázat: Projekt-orientált szervezet értékelése

Előnyei	Hátrányai
a projekt nem csak az adott szervezeti egység, hanem az egész szervezet számára fontos lesz	az önálló szervezeti egység létrehozása jelentős anyagi és szervezési erőforrást igényel
a szervezet gyors reakciókra és döntésekre képes	a projekt elvonhatja az emberi és anyagi erőforrásokat a szervezet más tevékenységeitől
segít összekapcsolni a stratégiai és a projekt célokat	minimális a projektek közötti kapcsolat
a felső vezetés támogatása a közvetlen kommunikáción keresztül tetten érhető	konfliktusok adódhatnak egy-egy projekt csapat létrehozásakor a projektmenedzser és a funkcionális vezetők közt
egy szervezeti egységben jelenik meg valamennyi szükséges erőforrás	problémát okozhat a projekt csapat tagjainak visszatérése az eredeti tevékenységeikbe a projekt zárásakor
az erőforrások koncentrálhatóak az adott feladatra, nem jellemző a megosztottság	a projekt érdek háttérbe szoríthatja a szervezet egyéb érdekeit
rövid kommunikációs csatornák	

Forrás: Litke, 2004:69, Görög, 1999:85-87, Gareis, 2005:72

A **projekt-orientált vállalkozás** a projektekre hangolt szervezeti struktúra típusok legkiforrottabb, leginkább projekt-hangsúlyos változata. E struktúrában a szervezet elsődleges célja a projektek szerzése és menedzselése, sikere pedig egyértelműen a lebonyolított projektek sikerétől függ.

16. táblázat: Projekt-orientált vállalkozás értékelése

Előnyei	Hátrányai
vállalkozói, piaci gondolkodás	új gondolkodásmódot és vállalati kultúrát igényel
know-how felhasználása, szervezeti tanulás biztosítása	nagyfokú rugalmasságot és állandó változásra való hajlamot igényel
magas szintű elkötelezettség az alkalmazottak részéről	feladatok delegálásából adódó konfliktusok, félreértések, felelős hiánya
lapos szervezeti struktúra	az emberi erőforrás megosztása az egyes projektek között hatékonyságsökkenést okozhat
célorientált munka	hatalmi harcok és lobbizás a szervezeten belüli erőforrásokért
szakmaiság és objektivitás előtérbe kerülése	veszélyként léphet fel a megrendelések hiánya
gyors alkalmazkodóképesség	nincsenek formális eljárások
számos együttműködési lehetőség a projektek között	

Forrás: Litke, 2004; Gareis, 2005: 25-26; Jarjabka, 2007:43-44)

E szervezetek, vállalkozások profit-centrumként működnek, ezért nagyon fontos az újabb és újabb megrendelések megnyerése, a vevői igények felkutatása, ami miatt e szervezetekre jellemző az aktív marketing és lobby tevékenység. Fontos terület továbbá a partnerkapcsolatok ápolása, bővítése, valamint a jelentős pályázati potenciál.

Az elnyert projektek élére projektmenedzserek kerülnek kijelölésre, akik teljes hatás- és felelősségi körrel bírnak az adott projekt kapcsán. E szervezeteknél számos projekt futhat párhuzamosan, a hagyományos, funkcionális egységek jelentős része teljesen eltűnik a szervezetből, ami miatt azonban hatékony és rugalmas, gyorsan reagálni képes struktúra alakulhat ki (Litke, 2004). Gareis szerint a projekt-orientált vállalkozások speciális szervezeti stratégiával (*management by projects*), struktúrával (állandó, mégis ideiglenes szervezet) és kultúrával kell, hogy rendelkezzenek. Ez utóbbi magába foglalja az új menedzsment paradigma elméleteit is, úgy, mint a csapatmunka, a folyamat-orientáció és a felhatalmazás. E szervezetekben nem ritka a projekt iroda működtetése, a program- és portfólió menedzsment sem (Gareis, 2005:25-26).

A fentiekben bemutatott szervezeti struktúra típusok gyakorlatilag mind duális projektszervezetként értelmezhetők, hiszen egyidejűleg vannak jelen a szervezetben a projektfeladat és a hagyományos szervezeti alapfolyamatok is. A határon átnyúló pályázatok esetében kizárólag ilyen formában tudnak működni a szervezetek: nem támogatható olyan intézmény, ami kifejezetten a projekt időszakára jött létre, be kell mutatni a szervezeti alaptevékenységeket és a projektfeladatok azokhoz való kapcsolódásának mikéntjét is.

A duális szervezeti struktúra ideiglenesen megbontja az eredeti felépítést, majd bizonyos műveletek lebonyolítása után ismét az eredeti működéséhez tér vissza (Jarjabka, 2009:1; 4).

A 17. táblázat összefoglalóan mutatja be és hasonlítja össze a szervezeti struktúrák legfontosabb jellemzőit.

17. táblázat: A projekteket magukba foglaló szervezeti struktúrák összesítése

koordináció-orientált projektszervezet	funkció-orientált projektszervezet	mátrix-szervezet	projekt-orientált szervezet	projekt-orientált vállalkozás
egy projekt elindítása nem eredményez jelentős változást a struktúrában	egy projekt elindítása nem eredményez jelentős változást a struktúrában	ugyanazon szakemberek végzik a projekt és egyéb szervezeti tevékenységeket	egy projekt elindítása a szervezetben jelentős strukturális változást hoz	a szervezet elsősorban a projektekre koncentrál, ez az alapvető feladata
a projekt tevékenységeket a meglévő funkcionális egységek látják el	a projekteket egy-egy funkcionális területen belül szervezik	projektmenedzserek és funkcionális vezetők kettős irányítása jellemző	a projektcsapat összetétele változhat a projekt feladatok alapján	a szervezet léte jelentősen függ a projektek számától és sikerétől
nincs különálló projektszervezet	a projektben résztvevők a funkcionális területen belül tevékenykednek	a projektmenedzser és a funkcionális vezetők a felső vezetés irányítása alatt állnak	a projektmenedzser irányítja az erre a célra létrehozott szervezeti egységet	komplex tevékenységet jelentő, változatos összetételű projektek jellemzők
a projektek munkatársai feladataikat a meglévő szervezeti egységek keretein belül teljesítik	a projekt végeztével a projektcsapat tagjai eredeti tevékenységi körükbe térnek vissza	a projektet érintő döntések megoszlanak a projektmenedzser és a funkcionális vezető között	a projektfeladatok ellátására külön szervezeti egység, mely magába integrálja az elvégzésben érdekelt funkcionális egységeket	a menedzsment elsődleges feladata az új projektek megszerzése
a projektmenedzser a felső vezetés és a funkcionális szint között helyezkedik el	az adott területen szerzett szaktudás és erőforrás azonnal a projekt rendelkezésére állnak	a projektek általában több szervezeti egységet érintenek	a projektmenedzser a felső vezetés közvetlen irányítása alatt áll	aktív marketing és lobbytevékenység zajlik a szervezetben
a projektmenedzser a felső vezetés közvetlen irányítása alatt áll	nincs szükség bonyolult koordinációs mechanizmusra	a rugalmasság, egymás tisztelete és kompromisszumkészség kifejezetten jellemző	a projekttel kapcsolatos lényegi döntéseket a projektmenedzser hozza	a szervezet jelentős kapcsolati tőkével és pályázatkészítési potenciállal bír

a projektmenedzsernek nincs közvetlen utasítási és ellenőrzési joga a funkcionális egységek irányába	a projektek jelentősége leginkább csak az adott funkcionális területen érzékelhető	a projektek között magas fokú koordináció és együttműködés valósul meg	a projektmenedzser és a funkcionális egységek vezetői azonos hierarchiaszinten állnak	jellemzően igen sok projekt fut párhuzamosan
a projektmenedzser szerepe a koordinálás, információ-szolgáltatás, döntés-előkészítés, tanácsadás	a projekt támogatottsága egyéb szakterületekről alacsony		a projektmenedzsernek közvetlen utasítási és ellenőrzési joga van a projekttevékenységben résztvevők felé	a projektmenedzser profit-centrumként irányítja a projektet
a projektmunkatársaknak nagy rugalmasságot biztosít	nehezen ítélné meg a felső vezetés támogatásának mértéke		a projektmenedzser szerepe: információszolgáltatás, döntés, koordinálás	a szervezetre jellemző az állandó változás
optimális kapacitáskihasználtságot tesz lehetővé	a projektmenedzser mozgástere a funkcionális vezetőtől függ		a projekt jelentősége vállalati szintű hangsúlyt kap	vállalkozói gondolkodás jellemző
a projekt végeztével a projektcsapat tagjai eredeti tevékenységi körükbe térnek vissza			a szervezet gyorsan képes reagálni a projektet érintő változásokra	know-how szisztematikus felhasználása
a felhalmozott tapasztalatok bármely projektben hasznosíthatók			a stratégiai célok és a projektcélok összhangban vannak	
a projektmenedzser nem egyedüli irányítója a projektnek			a projektben dolgozók magas szintű elkötelezettsége jellemző	
hosszú reakcióidő jellemző a problémák észlelése és kezelése kapcsán			a projektek közötti együttműködés minimális	

A bemutatott szervezeti struktúrák a célokkal való azonosulás mértékének megfelelően kerültek ismertetésre, melynek legmagasabb szintje a projekt-orientált vállalkozás esetén érhető el.

A koordináció- és a funkció-orientált szervezetek esetében a projekt inkább operatív feladatnak tűnik, csekély a jelentősége, kiterjedése. E projektek jellemzően rövidebbek, kevésbé komplexek. A mátrix- és a projekt-orientált szervezet esetében azonban elmondhatjuk, hogy a projektek a szervezet stratégiai céljaival összhangban állnak, nagyobb kiterjedésű, komplexebb projektek esetén e szervezeti struktúra típusok alkalmazása jellemző (Szabó, 2012:132-134).

Az általam vizsgált projekteket partnerségben, legalább egy magyar és egy horvát vagy szlovén partner részvételével kell megvalósítani, így a több szervezet együttműködését érintő strukturális kérdéseket is érdemes tanulmányozni.

A legtöbb szerző a konzorciumi, valamint a projekthálózati együttműködési formát említi meg.

A **konzorciumok** esetében a partnerségi tagok egy közös cél érdekében végzik el a különböző projekttevékenységeket, s a felelősség mértékét szerződésbe foglalják (Corsten, 2000:82).

A **projekthálózatok** jellemzője, hogy jogilag egymástól független szervezetek működnek együtt egy-egy projekt erejéig közös gazdasági eredmény reményében. E hálózatok esetében szükség van egyfajta hálózat-menedzsmentre is, mely ellátja a felek közötti koordinációs feladatokat, s tisztázza az együttműködési feltételeket (Corsten, 2000: 89-91).

Jarjabka szerint meg kell említenünk egy harmadik együttműködési formát, a **partnerséget vagy stratégiai projekt szövetséget**, amely szervezetek közötti projektintegráción alapul, s a szerző szerint igen gyakori az Európai Unió által finanszírozott pályázatok kiírásaiban (Jarjabka, 2009:45).

E megközelítések véleményem szerint meghatározóak és kivetíthetők a határon átnyúló pályázatokra, ahol két, vagy több partner munkálkodik a projekt sikere érdekében és a Főszerződésben, valamint a Partnerségi Megállapodásban rögzítik a tulajdonjogokat, valamint a kötelezettségeket.

4.1.3 A megfelelő szervezeti struktúra kiválasztása

Sadler szerint amíg a projekteket és a szervezeteket körülölelő társadalmi és technológiai környezet napról napra változik, addig nem lehet ideális szervezeti struktúráról beszélni (Sadler, 1971). Ezért is nehéz feladat megtalálni azt a formát, mely a legköltséghatékonyabb, ugyanakkor a projektek beépülését, s azok sikeres lebonyolítását támogatják.

Kerzner szerint van néhány szempont, amelyet érdemes figyelembe venni az ideális szervezeti struktúra kiválasztása során:

- a projekt kiterjedése, hossza;
- projekt menedzsment tapasztalatok a szervezetben;
- felső vezetés filozófiája;
- a projekt lebonyolításának helyszíne;
- a szervezetben elérhető erőforrások;
- további egyedi, unikális szempontok (Kerzner, 2006:115).

Verzuh kutatásai alapján a megfelelő szervezeti forma kiválasztásának szempontjai a következők lehetnek:

- hagyományos és projekt tevékenységek aránya (elsősorban a költségvetés és a bevétel szempontjából): hagyományos feladatok túlsúlya esetén nem érdemes mátrix, vagy projekt-orientált szervezet létrehozásával bonyolítani a hierarchiát;
- szervezeti funkciók (a szervezet alapvető funkciója, szerepe mennyire kívánja meg a projekteket): minél több szaktudást igényel egy feladat, jellemzően annál költségesebb; a kommunikáció és a koordináció projekt-orientált szervezetben működik hatékonyabban;
- szervezet mérete (csapatok száma, költségvetés): nagy projektek köré érdemes projekt csapatokat szervezni;
- projektek hasonlósága: kimenetelben vagy elvégzett munkában hasonló projekteknél érdemes gondolkodni a funkcionális típusú szervezet létrehozásában;
- munka összetettsége: egy funkcionális szervezetben könnyebb a szaktudás összegyűjtése;
- projektek előreláthatósága: mennyire szükséges a rugalmasság és a gyors reakcióidő (*Verzuh*, 2006:381-385).

Lock szerint a hosszabb, nagyobb projektek esetében érdemes projekt csapatokat szervezni (projekt-orientált szervezet, mátrix-szervezet), míg a funkcionális szervezeti forma is megfelelő lehet kisebb, kevés erőforrást igénylő projektek esetén (*Lock*, 1998). A fentiekén kívül a projektfeladatok megjelenésének gyakorisága és fontos befolyásoló tényező lehet a struktúra kiválasztása esetében, hiszen egyszeri esetben valószínűleg nem dönt a szervezet szerves átalakulás mellett, míg gyakori alapfeladat változásnál célszerű lehet megfontolni a struktúraváltást.

Szabó szerint a különböző szervezeti struktúrák kiválasztása során a gyakorlat a következőket mutatja:

- koordináció-orientált szervezeti megközelítést célszerű választani a szolgáltatás-szervezési, változási, hatékonyságnövelő és a funkcionális szaktudásra építő projektek esetén;
- a funkció-orientált szervezeti forma akkor lehet hatékony, ha egy funkcióhoz kötött fejlesztési projektről, vagy funkcionális szaktudásra építő projektről beszélünk;
- szolgáltatás-szervezési, komplex, több funkcióhoz kötött vagy korlátozott erőforrások esetén célszerű a mátrix-szervezeti forma bevezetése;
- projekt-orientált szervezeti forma hasznos lehet a termékfejlesztési, telephelytől távol eső beruházási projektek esetén;
- a projekt-orientált vállalkozás bár nagyon ritka, szerepe jelentős lehet a beruházási, komplex, több funkcióhoz kötött, vagy gyakran változó, ismétlődő projekteken (*Szabó*, 2012:134-035).

A megfelelő forma kiválasztása azért is fontos kérdés, mert az versenyelőnyt jelenthet a szervezet számára (*Verzuh*, 2006:381).

4.1.4 Összegzés

Ahogy a fejezet elején bemutatásra került, a hagyományosan értelmezett szervezeti struktúra típusok több szempontból sem alkalmasak olyan szervezetek elemzésére és besorolására, melyek különböző projekteket kezelnek. Ebből adódóan újfajta megközelítést szükséges alkalmaznunk, amely öt szervezeti struktúra típust különböztet meg (koordináció-orientált szervezet, funkció-orientált szervezet, mátrix-szervezet, projekt-orientált szervezet, projekt-orientált vállalkozás), melyek jellemzőit a fejezetben részletesen bemutattam. A felsorolt szervezeti struktúra típusok kapcsán alapvető különbségeket találhatunk a következő tényezők esetében:

- a projekt által érintett szervezeti struktúrák;
- a projektmenedzser szerepe és hatásköre;
- a szervezeten belüli projektek közötti kapcsolat;
- a projektek jelentősége a szervezetben;
- egyéb projekt folyamatok irányításával kapcsolatos tényezők.

A határon átnyúló projektek kapcsán véleményem szerint azonban ezen struktúra típusok sem találhatók meg tisztán, mivel az érintett térség pályázati projektjeit nonprofit szervezetek bonyolítják le, a fenti besorolás pedig a magánszektor szervezeteinek jellemzőire épül. Meglátásom szerint

- a koordináció-orientált struktúra stílusjegyei felfedezhetők az olyan kisebb szervezetekben, mint a kistéleplési önkormányzatok, alapítványok és egyesületek, esetleg általános és középiskolák (pl. egy projekt koordinátor alkalmazása egy projektből támogatott rendezvény megvalósítására, a menedzser munkáját segítheti a többi alkalmazott);
- a funkció-orientált szervezeti struktúra egyes jellemzői a felsőoktatási intézmények és városi önkormányzatok kapcsán érhető tetten (pl. kerékpárút építési projektek esetén az építési osztály projektjei);
- a mátrix-szervezet véleményem szerint megtalálható a felsőoktatási intézmények, a munkaügyi központok, katasztrófavédő szervezetek esetében (pl. egyetemi hallgatói csereprogram esetén a munkatársak egyszerre dolgoznak a csereprogramban résztvevő hallgatók mentoraként, s látják el egyéb szervezeti feladataikat);
- nagyobb önkormányzatok rendelkezhetnek projekt-orientált szervezeti struktúrával, bár ez a forma nagyon ritka (pl. városi önkormányzatok esetében léteznek projekt irodák, akik önálló csapattal végzik el a rájuk bízott, általában nagy volumenű projekteket);
- projekt-orientált vállalkozást a vizsgált térségben véleményem szerint elsősorban Horvátországban találhatunk, ahol a különböző fejlesztési ügynökségek is pályázhatnak határon átnyúló projektek lebonyolítására.

A határon átnyúló projektek esetében elmondhatjuk, hogy a megvalósító szervezetek nagyon kis számban vannak felkészülve a projektek szervezetbe való integrálására, és nem kívánják megváltoztatni szervezeti felépítésüket egy-egy sajátos projekt miatt. Ebből adódóan kutatásom kezdetén feltételeztem, hogy a horvát-szlovén-magyar határtérségben nem azonosíthatók be egyértelműen a fejezetrészen ismertett szervezeti struktúra típusok, azok egyes ismertetőjegyei révén azonban következtethetünk a szervezetek hierarchia-felépítésére.

4.2 Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra vizsgálata elhanyagolhatatlan tényező egy-egy szervezet működésének vizsgálata során. *Prónay* szerint a projektek sikerességének vizsgálata közben a szerzők gyakran jutnak arra a megállapításra, hogy a projekt siker olyan különböző munkakultúra-elemekre vezethető vissza, mint például az együttműködés, a bizalom, a közös értékrend, az önbecsülés, a munka élvezete, vagy az állandó tanulás (*Prónay*, 2009:9-10).

Homburg és Pflusser, valamint *Nahm et al.* vizsgálatai bebizonyították, hogy a szervezeti kultúra szignifikáns hatást gyakorol az egyes szervezetek piacorientáltságára (*Homburg – Pflusser*, 2000:449-462.; *Nahm et al.*, 2004:579-607). *Gregory és munkatársai* szignifikáns összefüggést találtak a szervezeti kultúra és a munkavállalók viselkedése között (*Gregory et al.*, 2009:673-679). *Zheng et al.*, valamint *Ajmal és Koskinen* szerint a kultúra a tudásmenedzsmentre és a hatékonyságra is hatással van (*Zheng et al.*, 2010:763-771; *Ajmal – Koskinen*, 2008:7-15), továbbá *Hogan és Coote* a szervezeti kultúra és az innovációs tevékenység között tárt fel kapcsolatot (*Hogan-Coote*, 2014:1609-1621).

A szervezeti kultúra vizsgálata *Cheung és munkatársainak* kutatása alapján több szempontból is fontos, mivel a kultúra:

- identitást jelenthet a szervezet tagjai számára;
- elősegíti az elkötelezettséget;
- támogatja a szervezet stabilitását;
- a kultúra egyfajta döntéselőkészítő szerepet tölt be, ezáltal formálja és irányítja a viselkedést (*Cheung et al.*, 2011:33).

A szervezeti kultúra megértéséhez azonban szükséges tisztáznunk a kultúra fogalmát és mibenlétét.

4.2.1 A kultúra megközelítései, szintjei, rétegei

A kultúra megfogalmazását számos szerző megkísérelte, ám ezen emberiséggel egyidős definíció a mai napig megfoghatatlannak tűnik kutatói szemmel. *Dobák* szerint be kell látnunk, hogy a kultúra kapcsán azért nem alakult ki általánosan elfogadott értelmezés, mert az egyes szerzők eltérő tartalmat tulajdonítottak annak, sok esetben az idegen nyelvi fordítások torzításából adódó nehézségek is árnyalták a képet (*Dobák*, 2008:32).

Egy több mint száz éves megfogalmazás szerint a kultúra azon fizikai és szellemi reakciók és cselekedetek összessége, melyekkel jellemezhető egy társadalmi csoport magatartása (*Boas*, 1911:141).

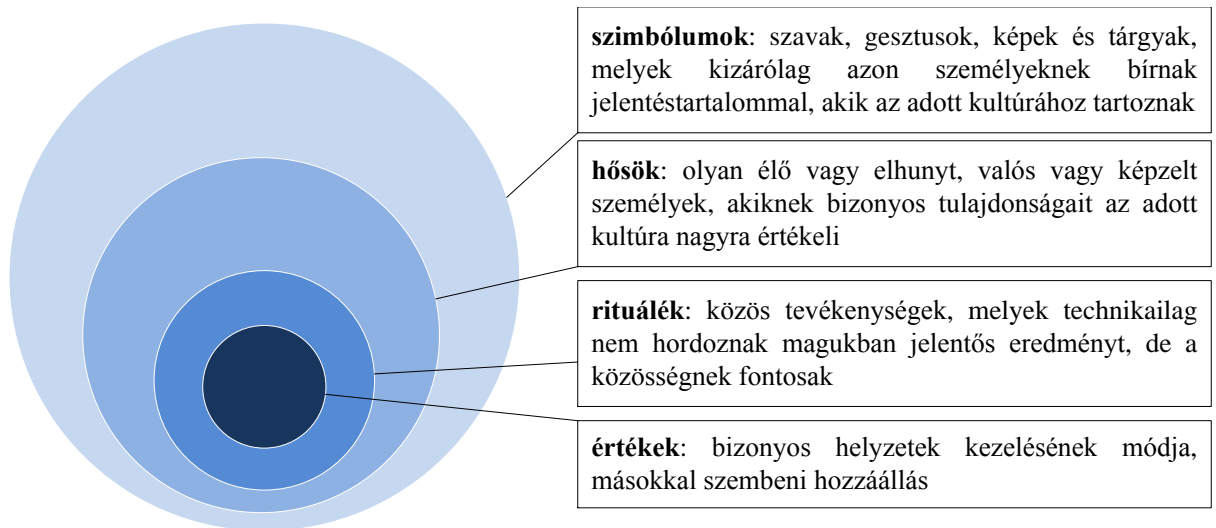
A *GLOBE* kutatások kiindulópontjaként szolgáló fogalmi meghatározás szerint a kultúra azon közös motívumok, értékek, hiedelmek, identitások, események értelmezései és jelentései, amelyek a közösség tagjainak tapasztalatai során jönnek létre, s melyek generációkon át öröklődnek (*House-Javidan*, 2004:15).

Dobák megfogalmazásában a kultúra a közösségek együttélésének termékeként jön létre, s magába foglalja a magatartásformákat, viselkedési szabályokat, melyek sok

esetben a tudati szférától független módon irányítják az emberek cselekedeteit (Dobák, 2008:31).

Hofstede szerint a kultúra az elme kollektív programozása, amely megkülönbözteti az egyik ember csoport tagjait a másiktól. A kultúra tehát egyfajta értékhalmoz. Hofstede szerint a kultúra tanult és nem örökölt jelenség, ebből adódóan nem is a génekbe van kódolva, sokkal inkább a szociális környezet hatására alakul ki (Hofstede, 1991). Hofstede a kultúrát több rétegűnek tette fel, s annak legfőbb alkotóelemeit az úgynevezett hagyma diagramban ábrázolta. Ezen elmélet alapján a kultúra a szimbólumok, hősök, rituálék és értékek mentén réteződő jelenség.

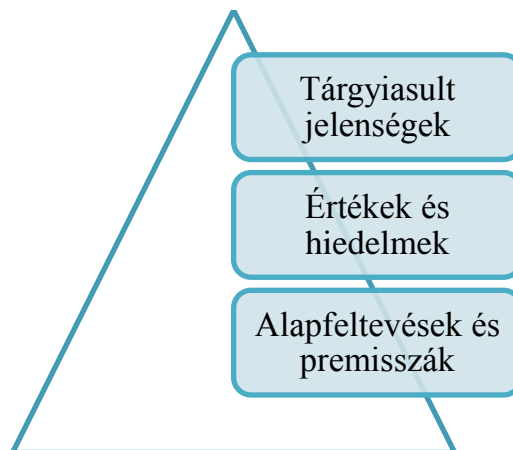
12. ábra: A kultúra szintjeinek hagyma-modellje



Forrás: Hofstede, 1991

Hofstede mellett ugyanakkor megemlíthetnénk a klasszikus, Schein által definiált jéghegy modellt is, mely szerint a kultúrát a dolgozók és a vezetők alakítják ki, miközben igyekeznek alkalmazkodni a változó körülményekhez. *Edgar Schein* a hagyma modellhez hasonlóan azt feltételezte, hogy a kultúra nem egységes, hanem több szintből álló jelenség, amelynek részeit a következő szintek képezik:

13. ábra: A kultúra szintjei Schein szerint



Forrás: Schein, 1992

Ezen megközelítésben a kultúra legfelső, látható szintjén található az az elemek, melyeket egy kívülálló is könnyedén érzékelhet, s ezen észlelések alapján alakul ki benne az első benyomás. Ilyen például a szervezetben alkalmazott nyelvezet, esetleg zsargon, az irodák berendezése vagy akár az egyénre vonatkozó viselkedési és öltözködési szabályok is. A látható jelek közé tartozik a szervezet hangulata, a humor, a tradíciók szerepe vagy a közösségi élet alakulása. A szervezeti kultúra vizsgálatok többsége e szint felmérését végzi el, hiszen ez a kifelé irányuló, legkönnyebben hozzáférhető és megfigyelhető szint.

A középső szint a szervezeti értékek és ideológiák szintje, amelyek egyszerre tudatosak és ösztönösek. Az eszmék, ideológiák, szervezeti szabályok, attitűdök, erények és bűnök révén érthetjük meg a szervezetet, mint közösség működését, s azokat az értékeket, melyeket a szervezet elsősorban befelé, a munkatársak felé kíván kommunikálni.

A harmadik, s egyben legmélyebb szint az alapfeltevések és premisszák szintje, melyek leginkább adottságokként kezelhetők, ösztönösek, s nem kérdőjeleződnek meg az adott kultúrában. Ez a réteg és elemei a kultúra legkevésbé látható és tudatos részei. Ilyen alapfeltevésként tekintünk a világhoz való viszonyulásra, az ember és természet viszonyára, az idő- és térorientációra. Bár ezek a premisszák nem mindig azonosíthatók egyértelműen, mégis mozgatórugói lehetnek a szervezeti életnek (Schein, 1992).

A Schein által megfogalmazott szintekhez hasonlóan a kultúra megragadása *Bokor* szerint a következő tényezők vizsgálata révén lehetséges:

- tárgyi jelenségek: tér, munkahelyi öltözködés, logók, tárgyi eszközök, arculat;
- viselkedésbeli jelenségek: ceremóniák, rituálék;
- nyelvi jelenségek: zsargon, szaknyelv, legendák, mítoszok, sztorik;
- értékek és normák: tudatos és tudattalan értékek;
- alapvető feltevések, ideológiák: mélyen rejlő, tudattalan jelenségek, meghatározzák a világhoz és a társas környezethez való viszonyulást;
- értelmezési sémák: társas értelmezési mechanizmusok (Bokor, 2000).

Hofstede kutatásai során rávilágított arra, hogy a kultúra értelmezése függ attól, hogy azt milyen körben igyekszünk körülírni, s ez alapján megkülönböztetett:

- nemzeti szintű kultúrát;
- regionális / etnikai / vallási / nyelvi kultúrát (egy adott ország régiói, etnikai csoport megoszlása, vallása és nyelvezete szerinti kultúrák);
- nem szerinti kultúrát;
- generációs szintű kultúrát;
- társadalmi osztály szintű kultúrát;
- szervezeti kultúrát (Hofstede, 1991).

E megközelítés tehát előrevetíti a szervezeti kultúra vizsgálatok létjogosultságát, s rávilágít arra, hogy a kizárólag nemzeti szinten vizsgált kultúra nem képes maradéktalanul leírni az egy-egy közösség által képviselt értékeket.

A nemzeti kultúra vizsgálata alkalmas lehet arra, hogy keretbe foglalja a szűkebb területek jellemzőit, ugyanakkor egyes szerzők szerint a határokon átnyúló tevékenységek esetében nem szabad figyelmen kívül hagynunk a nemzeti kultúra vizsgálatát sem (Fekete, 2011:38).

A szakirodalomban fellelhető nemzeti kultúra modellek közül a legtöbbet idézett szerzők, elméletek és kultúra dimenzióik a következők:

14. ábra: Nemzeti kultúra modellek

<p>Globe kutatás</p> <ul style="list-style-type: none"> • hatalmi távolság • bizonytalanság-kerülés • intézményi kollektívizmus • csoportkollektívizmus • nemi egyenlőség • rámenősség/asszertivitás • teljesítményorientáció • jövőorientáció • humánorientáció 	<p>Hofstede</p> <ul style="list-style-type: none"> • hatalmi távolság • bizonytalanság-kerülés • individualizmus-kollektívizmus • férfias-nőies értékek • hosszútáv orientáció • engedékenység
<p>Trompenaars</p> <ul style="list-style-type: none"> • univerzalizmus-partikularizmus • szerzett pozíció-örökölt pozíció • individualizmus-kollektívizmus • semleges-emocionális • specifikus-diffúz kapcsolat • időorientáció • környezet belső és külső kontrollja 	<p>Wong</p> <ul style="list-style-type: none"> • cselekvés • kommunikáció • verseny-szellem • tér • szervezet és a formalitás • időtényező
<p>Kluckhohn - Strodtbeck</p> <ul style="list-style-type: none"> • az emberek természete • természettel való kapcsolat • kapcsolat a többi emberrel • tér • „tenni vagy lenni” • időtényező 	<p>Hall</p> <ul style="list-style-type: none"> • gyors és lassú üzenet-váltás • magas és alacsony kontextus • idő és munka-tempó • tér

Egy 2014-es tanulmány felhívta a figyelmet arra, hogy a kultúra jelenlegi értelmezése és a kultúravizsgálatok nem felelnek meg a kor kihívásainak. *Sasaki* mindezt arra alapozta, hogy napjainkban a kutatók a kultúra szintjei közül csak egyet, az értékek szintjét vizsgálják, változatlanságot tételeznek fel a kultúrában, s legtöbb esetben egységesnek tekintik egy nemzet kultúráját. A szerző szerinti legfontosabb problémákat a 18. táblázat foglalja össze.

Sasaki és munkatársai szerint továbbá a hely és a lokáció jelentőséggel bír, így nem nemzeti, szervezeti vagy közösségi kultúráról kell beszélnünk, sokkal inkább kultúrával bíró helyekről, régiókról.

Ezen megközelítésnek is vannak ugyanakkor korlátai: bármilyen kicsi is a vizsgált régió, azon belül is előfordulhatnak kulturális különbségek, továbbá egy-egy régió határvonalainak meghatározása nehezebb feladat, mint egy-egy ország határainak definiálása (*Sasaki, 2014:457*).

18. táblázat: A jelenlegi kultúravizsgálatok kritikája Sasaki szerint

Kritika típusa	Fő problémák a jelenlegi megközelítésekkel
túlzott érték-központúság	a figyelem középpontjába szinte kizárólag az értékek kerülnek, holott a kultúrának egyéb aspektusai is vannak, mint például az alapfeltevések, tárgyak és tevékenységek
stabilitás feltételezése	a kultúra hosszú távú változatlanságának feltételezése, holott az változhat, különösen a kultúra felső szintjein (pl. viselkedés, attitűdök)
nemzeti kultúra monolitikus jellegének feltételezése	a nemzeti kultúra egységességének feltételezése, figyelmen kívül hagyva az országon belüli sokféleséget
egyszintű elemzés	a kultúra különböző szintjei közötti kölcsönhatások figyelmen kívül hagyása

Forrás: Sasaki, 2014:456

Kaasa és munkatársainak vizsgálatából is kiderül, hogy az országok sokkal heterogénebbek a kultúra tekintetében, mint ahogy azt korábbi kutatások feltételezték. Ez a kulturális különbözőség pedig nem korlátozódik az országhatárokon, sok esetben azokon átnyúlóan figyelhető meg egy-egy kulturális sajátosság. A szerzők vizsgálatuk során kimutatták, hogy egyes határ mentén fekvő régiók kultúrája sokkal inkább hasonlít a határ túloldalán lévő térség kultúrájához, mint az anyaországéhoz (Kaasa et al., 2013:137).

Ahogy Hofstede, Sasaki és Kaasa is utalt rá, egy adott ország kultúrájának vizsgálatából nem vonhatunk le egyértelmű következtetéseket az egyes régiók vagy az azokon belül működő szervezetek kultúrájának vizsgálatához. Beláthatjuk továbbá azt is, hogy a nemzeti kultúra vizsgálata a határon átnyúló projektek esetében irreleváns, hiszen ahogy Kaasa és munkatársai is kifejtették, annak vizsgálat alapján csak a rendkívül homogén kultúrájú országok esetében jelenthetjük ki, hogy az adott értékrendszer az ország valamennyi területére érvényes lenne.

Az általam vizsgált határon átnyúló térség három országot érint: Magyarországot, Szlovéniát és Horvátországot. A fent felsorolt szerzők elméletei és kutatásai alapján a nemzeti kultúra tekintetében mutatkozik némi eltérés a három ország között. Ezen eltéréseket részletesen a következő, *Kulturális különbségek a határtérségben* című alfejezetben ismertetem.

Továbbá *Gu és munkatársai* tanulmányukban kijelentették, hogy a szervezeti kultúra nagyobb mértékben képes hatást gyakorolni a projekt teljesítményre, mint a nemzeti kultúra (Gu, 2014:1172).

4.2.2 Kulturális különbségek a határtérségben

A nemzeti kultúra vizsgálatához *Hofstede* kultúra modelljét vettem alapul, s vettem össze az általam vizsgált három ország eredményeit a hat dimenzióra alapozva.

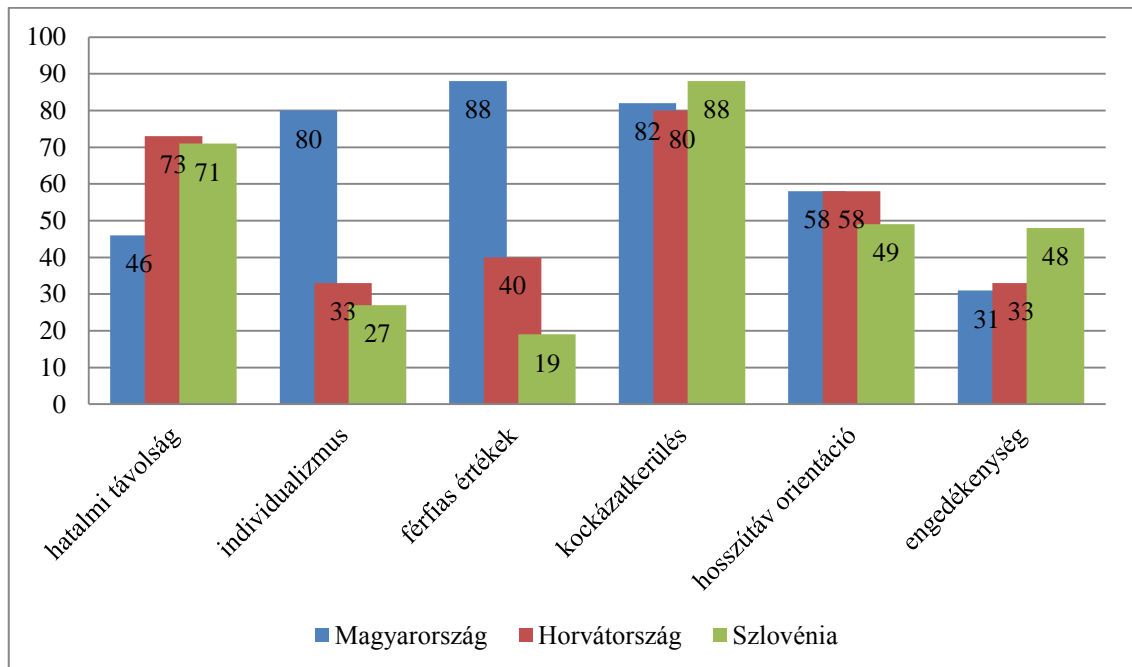
A 15. ábra alapján megállapíthatjuk, hogy a hatalmi távolság dimenziójában jelentős eltérés mutatkozik Magyarország és a másik két ország között, országunkban ezen adatok alapján kisebb a hatalmi távolság, amely előnyös lehet a pályázati projektek

szempontjából, hiszen a korábban idézett szerzők szerint a felső vezető jelenléte és támogatása kiemelten fontos tényező a projekt siker szempontjából. A támogatás elnyeréséhez pedig elengedhetetlen, hogy a projektmenedzser közvetlenül juthasson el a felső vezetőhöz.

Az individualizmus-kollektívizmus tekintetében látható, hogy Magyarország a leg „énközpontúbb” a három ország közül, míg Horvátországra és Szlovéniára sokkal inkább a kollektivisták szemléletmód jellemző. Mindez a partnerségeken alapuló pályázatok esetén lehet fontos, hiszen a csapatmunka és az együttműködés elengedhetetlen a projektek sikeres kivitelezéséhez. Ebből tehát arra következtethetünk, hogy Magyarország e tekintetben hátrányban van két szomszédjához képest.

Hasonló eredményt kapunk a férfias és nőies értékek tekintetében is: Magyarország kimondottan férfias országnak tekinthető, Horvátország már inkább a nőies értékeket helyezi előtérbe, míg Szlovénia abszolút ezen elveket követi.

15. ábra: Magyarország, Horvátország és Szlovénia kultúra dimenziói a Hofstede modell szerint



Forrás: <http://geert-hofstede.com> (becsült értékek)

A kockázatkerülés szempontjából azonban minimális eltéréseket tapasztalhatunk a három ország eredményeit vizsgálva. Úgy tűnik, valamennyi vizsgált térség kifejezetten kerüli a kockázatot, amely viszont nem kedvez a pályázati projektek kialakításának, amelyek jelentős bizonytalanságot hordozhatnak magukban. Ennek ellenére azt mondhatjuk, hogy valamennyi ország kiemelkedő teljesítményt ér(t) el a pályázati projekt menedzsment terén, ahogy azt a következő alfejezetekben részletesen kifejtem.

A hosszútáv orientáció szempontjából nem tapasztalunk jelentős különbséget az egyes országok között, valamennyien közepes értéket képviselnek.

Az engedékenység dimenziójában Magyarország és Horvátország rendkívül hasonló értékelést kapott a szerzőtől, melynek értelmében e két országban jellemző a szigor és az előírások szerinti munkavégzés. Szlovéniában azonban közepes értéket láthatunk, ezen ország tehát az engedékenyebbnek tűnik vizsgált szomszédainál.

A hofstede-i modellben Horvátország és Szlovénia az erős hierarchikus berendezkedéssel, totális bürokráciával és bizonytalanságtól való félelemmel jellemezhető „piramis” csoportba sorolható. Ezzel szemben Magyarországot a „jól olajozott gépezet” csoportba sorolta Hofstede, ez alapján az országra jellemző az erős tervezettség és szabályozott folyamatok (Jarjabka, 2010).

A *GLOBE* kutatás eredményeit összegezve mind Magyarországot, mind Horvátországot és Szlovéniát (melyek Jugoszláv utódállamokként kerültek bemutatásra) bizonytalanságtűrő, az ad hoc megoldások, valamint a kis hatalmi távolság jellemzik. Ez némiképp ellentmond Hofstede elméletének, aki szerint a vizsgált országok mindegyike inkább elkerülő és kevésbé tűri a bizonytalanságot, valamint a hatalmi távolság Horvátország és Szlovénia esetében jelentősen nagyobb, mint nálunk (Jarjabka, 2010).

Bredillet és társai a fent bemutatott eredmények és egy ügynevezett projekt menedzsment alkalmazási illeszkedési indikátor alapján számos országot bevonva vizsgálta a kulturális különbségek hatásait. A PM alkalmazási indikátor számításához az egy főre jutó GDP-t vették alapul a szerzők és találtak szignifikáns összefüggést a két változó között, mely szerint a PM alkalmazási indikátor magasabb azon országokban, ahol az egy főre jutó GDP magasabb.

Bredillet tanulmányában megállapította, hogy valamennyi vizsgált országot figyelembe véve a projekt menedzsment jobban adaptálódik és illeszkedik az alacsony hatalmi távolsággal és alacsony bizonytalanság kerülési mutatóval rendelkező országokhoz, azonban nem talált összefüggést az individualizmus-kollektívizmus, valamint a férfias-nőies kulturális jegyek és a projekt menedzsment illeszkedése között.

A 19. táblázatban ezen eredmények közül összegyűjtöttem az általam vizsgált területre vonatkozó adatokat. Amennyiben elfogadjuk Bredillet kutatási eredményeit, beláthatjuk, hogy az általam vizsgált három ország mutatóiban fellelhető (elsősorban az egy főre jutó GDP-ben, individualizmus-kollektívizmus kérdéseiben és a férfias-nőies értékekben megmutatózó) különbség nincs hatással a projekt menedzsment illeszkedésére, tehát a vizsgált térségben a nemzeti kultúrabeli különbségek a határmenti jellegből adódóan alapvetően nincsenek hatással a projekt menedzsment teljesítményére.

19. táblázat: A hofstede-i kultúra dimenziók és az egy főre jutó GDP a vizsgált országokban

	Magyarország	Horvátország	Szlovénia
hatalmi távolság	46	73	71
individualizmus – kollektívizmus	80	33	27
kockázatkerülés	82	80	88
férfias-nőies értékek	88	40	19
GDP/fő (US dollár)	21.040	15.733	26.576

Forrás: Bredillet et al., 2010:183-193

Hofstede és Bredillet kutatásai alapján megállapíthatjuk, hogy a három vizsgált ország között a kockázatkerülési dimenzió tekintetében nincs jelentős különbség. Mindez nagy valószínűséggel a közös történelmi és gazdasági múlttal, illetve a szoros egymás mellett élésből fakadó asszimilációval, alkalmazkodással magyarázható.

A hatalmi távolság dimenzióját illetően a horvát és szlovén adatok hasonlóak, s ezen országokban magasnak tekinthető a hatalmi távolság, míg Magyarországon ez közepes értékű.

Míg a magyar társadalom kifejezetten individualistának tekinthető – ami nem kedvez a pályázati projekteken elvárt együttműködésnek –, addig a horvát és szlovén nemzetek egyaránt kollektivistának nevezhetők.

A férfias és nőies értékek dimenzióját vizsgálva azt látjuk, hogy a három náció közül egyértelműen Magyarország inkább férfias, míg Szlovénia inkább nőies értékeket képvisel. Horvátország e tekintetben középutasnak számít, de ezen országban jobban dominál a jó kapcsolat és a kompromisszum iránti igény.

Lewis három fő csoportba sorolta az országokat kultúravizsgálatában:

- egyenes aktivitásúak (*linear-actives*): azon országok, akik tervek és ütemezések alapján cselekednek, egy dolgot tesznek egy időben. Eredményorientáltak, tényszerűen gondolkodnak. Tipikusan ide sorolható nemzetek a németek és a svájciak.
- multi aktivitásúak (*multi-actives*): élénk, beszédes nációk, akik több dolgot tesznek egyidőben, de nem feltétlenül ragaszkodnak az ütemtervekhez. Kapcsolatorientáltak, fontosak számukra az érzelmek. Tipikusan a Latin-Amerikai országok tartoznak e csoporthoz.
- reagálók (*reactives*): azon kultúrák, ahol az udvariasság és a tisztelet kifejezetten fontos, nyugodtak és csendesek, óvatosak. Kerülik a konfliktusokat, ugyanakkor az emberi kapcsolatok fontosak számukra. Kína, Japán vagy épp Finnország sorolható e csoportba.

Lewis LMR modelljét alapul véve azt láthatjuk, hogy míg a vizsgált országok közül Szlovénia inkább az egyenes aktivitásúakhoz áll közel, addig Magyarország félúton helyezkedik el ezen dimenzió és a multi aktivitásúak között. Hasonlóképp Horvátország is, ami egy lépéssel közelebb áll a multi aktivitású csoporthoz (<http://www.crossculture.com>).

A fentiekben bemutatott táblázat adatai ellenére a szekunder kutatási adatokból és saját tapasztalataimból kiindulva primer kutatásom során eltekintek a nemzeti kultúra vizsgálatától, s helyette a szervezeti kultúra jellemzőit helyezem fókuszba. Kutatásom során azt tételezem fel, hogy a nemzeti kultúra nem befolyásolja szignifikánsan a projektek sikerét és a szervezetek projekt menedzsment érettségét, az egyes intézmények kultúrája azonban hatással van arra. Így a következőkben a szervezeti kultúra különböző megközelítéseit ismertetem.

4.2.3 A szervezeti kultúra megközelítései, elemei, megjelenési formái

A szervezeti kultúrát különböző megközelítésekben értelmezhetjük. *Borgulya-Barakonyi* szerint három értelmezést különíthetünk el:

- a funkcionális megközelítés szerint a szervezeti kultúra a célok közös megvalósításában mutatkozik meg, így magát a szervezetet is egyfajta célorientált rendszernek tekinti;
- az interpretáló megközelítésben a szervezet maga a kultúra, amelynek elemei a szimbólumok (mítoszok, tárgyak, berendezések), valamint az emberi interakciók. E felfogásban a kultúra egyfajta céltól függetlenül létező eszköz a szervezet által reprezentált társadalomban;

- a pszichológiai megközelítés értelmében a kultúra egy idők folyamán képződött, közösen tanult jelenség, amely magába foglalja a csoport valamennyi viselkedési, érzelmi és gondolkodásbeli elemeit (Borgulya-Barakonyi, 2004:15-17).

Sackmann a szervezeti kultúrát a következő megközelítések szerint csoportosította:

- változó megközelítés: a kultúrát, mint a szervezet egy változóját tekinti, amely megismerés után kontrollálható és ezáltal változtatható. A kultúra a szervezeti működés egyfajta „mellékterméke”, amely segít összetartani a szervezetet;
- holisztikus megközelítés: e megközelítés igyekszik teljes képet nyerni a szervezet kultúrájának valamennyi dimenziójáról és megjelenési formájáról, s sok esetben egyfajta evolúciós modellben képezik le a szervezet kultúráját;
- kognitív megközelítés: a szervezeti kultúrát a jelentések mögötti tartalom keresésével és megértésével írja le, az alapfeltevésekből származó normákat keresi. Ezen elmélet szerint a kultúra nem más, mint amit az emberek megtanultak és amit ez alapján tesznek (Sackmann, 1991:221).

A két megközelítés kapcsán látható, hogy bár valamennyi elmélet ugyanazt a jelenséget írja körül, a szervezeti kultúra meghatározása mégsem egyértelmű. A szerzők szerint a legtöbb kultúra vizsgálat az interpretáló, valamint a változó megközelítéseket követi.

A szervezeti kultúrának, mint a kultúra egyik antropológiai ágazatának fogalma tehát nem egységes, hiszen a szervezeti viselkedés, a menedzsment és a marketing szakirodalomban egyaránt használatos (Hogan-Coote, 2014:1609). Már az 1960-as években felmerült azonban az igény, hogy a kutatók a kultúra ezen ágát is megvilágítsák.

Bower adta meg a szervezeti kultúra legegyszerűbb megközelítését: ahogy mi a dolgokat tesszük (Bower, 1966:276).

Deal és Kennedy hasonlóan megfoghatatlan, ám annál többet mondó megfogalmazása szerint a kultúra az a ragasztó, ami összetartja a vállalatokat (Deal-Kennedy, 1982:232).

Buchovicz szerint a szervezeti kultúra az alkalmazottak hozzáállásából és értékfelfogásából indul, így a vállalati kultúra leírja, miként vélekednek a dolgozók a szervezetről, milyen szokásaik vannak, mi jellemzi magatartásukat, gondolkodásukat, cselekedeteiket (Buchovicz, 1990:45-55).

Thomas elsősorban a közösen vallott értékeket, hiteket és szokásokat emelte ki, melyek a viselkedési minták alapjául szolgálnak (Thomas, 1993:772).

Armstrong a szervezeti kultúrát a közös hit, viselkedés, normakövetés és ezen értékek megnyilvánulásaként fogalmazta meg, melyek segíthetik a szervezetet abban, hogy akár közvetlen utasítások nélkül is haladjon előre a szervezeti célok és értékek mentén (Armstrong, 1996: 361-372).

Schein megfogalmazásában a szervezeti kultúra azon mintákat jelenti, melyeket a szervezet a különböző felmerülő problémái során megtanult és melyek jól működnek, ezáltal mindenki elfogadja, érvényesnek tartja azokat (Schein, 1992:446).

Kutatásom során *Schein* definícióját alkalmazom, amely szerint a szervezeti kultúra a tagok által elfogadott és közösen értelmezett értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere, melyeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadnak el, követik azokat és tovább is adják az új tagok számára (Schein, 1985:9).

A szervezeti kultúra megfogalmazása kapcsán tehát elfogadhatjuk, hogy egyfajta viselkedést meghatározó és előirányzó szervezeten belüli értékrendszert jelent. Továbbá hasonlóságot is jelent, ami a közös gondolkodásmódban, magatartási keretekben mutatkozik meg, s melyek meghatározzák az egyének és csoportok cselekedeteit (Péter et al., 2013: 53).

Fábián szerint azt is be kell látnunk, hogy a szervezeti kultúra csak az adott intézményre jellemző, spontán és tudatos módon kialakított sajátos jellemzők rendszere (Fábián, 2007:96).

A szervezeti kultúra megnyilvánulásai kapcsán a fenti fogalmak is adhatnak támpontot, melyek jelentős része kifejti azt is, milyen formában jelenhet meg a kultúra a szervezeten belül. A legáltalánosabban elfogadott csoportosítást mutatta be *Bakacsi*, aki szerint a szervezeti kultúra megnyilvánulásai közé sorolhatók a következő tényezők:

- a szervezet mindennapjaiban jelenlévő különböző szimbólumok (tárgyak, berendezések);
- a szervezetben használatos nyelvezet (viccek, dalok, zsargon);
- az évek során átélte és megtapasztalt vagy épp kitalált történetek (legendák, sztorik);
- a szervezet tagjainak különböző szokásai (rituálék, ceremóniák) (Bakacsi, 2006:35-45).

Heidrich szerint a szervezeti kultúra és tartalmának megismerése azért is fontos, mert hatással van a szervezet által végzett valamennyi tevékenységre, továbbá jelentősen befolyásolja az uralkodó légkört, a munkakedvet, ezáltal pedig hatást gyakorol a dolgozók, és így az egész szervezet eredményességére (Heidrich, 2001:170).

A szervezeti kultúra elemei és tartalma kapcsán számos szerző fogalmazta meg álláspontját. Ezen elméletek összegzését a 20. táblázat foglalja össze.

20. táblázat: A szervezeti kultúra tartalmi elemei

Szerző	Szervezeti kultúra tartalmi elemei
Kovács, 2006:46-47	<ul style="list-style-type: none"> • értékek rendszere: a szervezeti működésben kötelező érvényűnek elfogadott minták, vállalati etika • kívánatos célok rendszere: az adott szervezet által megfogalmazott célok • normák, mint magatartásszabályozók: a szervezeten belül mindenkire vonatkozó szabályok, amik meghatározzák a vállalat viselkedését • kompetenciák: a szervezet által birtokolt kompetenciák rendszere • nyelvek, szokások és hagyományok: nyelvhasználati szokások • kialakítási stílus és formatervezés: megjelenés, stílus

Fábián, 2007:97	<ul style="list-style-type: none"> • célok • értékek, közös értékrend • munkatársak közötti konfliktusok, kommunikáció • újdonságok kezelése (ötletek, kezdeményezések) • új munkatársak beilleszkedése • hatalom gyakorlásának módjai, előrelépési lehetőségek • teljesítményértékelés, motiváció, elismerés • a magánélet és a munka összhangja, közös rendezvények
Heidrich, 2001:170	<ul style="list-style-type: none"> • gazdasági környezet: a szervezetet körülölelő gazdasági ökoszisztéma előirányozza a siker felé vezető utat • kulturális hálózat: informális kommunikációs hálózatokat ölel fel, melyeken keresztül kitapintható a szervezeten belüli hangulat • értékek: minden munkavállaló által elfogadott értékrendszer • hősök: olyan személyek, akik megtestesítik a szervezeti értékrendet • ceremóniák és szertartások: segítenek életben tartani a szervezet értékrendjét

Forrás: Kovács, 2006:46-47; Fábián, 2007:97; Heidrich, 2001:170

A fent felsorolt három megközelítés más-más szemszögből értelmezi és írja le a szervezeti kultúra tartalmát, az értékek rendszere, a viselkedési normák azonban valamennyi megközelítésben megtalálható, így e tényezők egyértelműen azonosíthatók a kultúra tartalmi elemeiként.

4.2.4 Szervezeti kultúra típusok, a Cameron-Quinn kultúratípusok

A nemzeti kultúra modellekhez hasonlóan a szervezeti kultúra típusokat is számos szerző csoportosította az elmúlt évek során. Közülük a legismertebb kutatók Morgan, Handy, Trompenaars és Cameron-Quinn.

Morgan organikus és mechanikus szervezeti kultúra típusokat különböztetett meg (Morgan, 1986).

A *Handy* által alkalmazott megközelítés Magyarországon talán a legelterjedtebb tipizálási forma, négy kategóriába sorolja a szervezeteket: erő típusú, szerep típusú, feladat típusú, személy típusú (Handy, 1995).

Trompenaars szintén négy szervezeti kultúratípust különböztet meg: család, Eiffel-torony, irányított lövedék, inkubátor (Trompenaars, 2002).

Kutatásom során a negyedik, *Cameron és Quinn* által kidolgozott versengő értékek keretrendszer modelljét alkalmazom, mivel meglátásom szerint az általuk választott dimenziók (rugalmasság-stabilitás, külső-belső fókusz) jól összeegyeztethetők egy projekteket is megvalósító szervezet értékrendszerével. A rugalmasság elengedhetetlen tényező a projekt menedzsment területén, ugyanakkor a projektek stabil szervezeti környezetben tudnak zavartalanul működni. Továbbá az irányultság kérdése is kiemelkedően fontos a korábbi fejezetekben is ismertetett számos érintett jelenléte miatt.

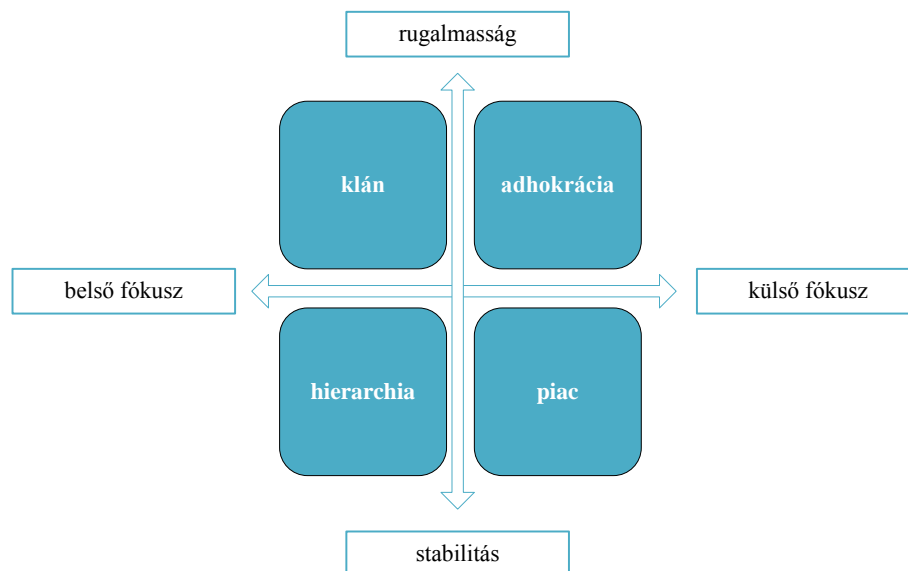
A *Cameron és Quinn* által kidolgozott szervezeti kultúra modell az értékpreferenciák alapján vizsgálja és kategorizálja a szervezeteket. A modell kétdimenziós logikát követ, a rugalmasság-stabilitás, valamint a külső-belső fókusz dimenzióját vizsgálja.

E logikában a rugalmasság azt jelenti, hogy a szervezet könnyen és dinamikusan képes alkalmazkodni a környezethez és az abban bekövetkező változásokhoz, s akkor tudnak hatékonyan működni, ha önmaguk is képesek időről időre megújulni, fejlődni. A stabilitás a rendszerszemléletet, rendet, előrelátást és ellenőrzést testesíti meg, e szervezetek termékei és szolgáltatásai jellemzően nem változnak, s ezen kialakított rendszer fenntartása mellett képesek a hosszú távú stabil működésre.

A külső orientációjú szervezetekre jellemző a versenyszellem és a differenciálás, külső érintetteknek való megfelelés és a helyi, lokális igények előtérbe helyezése. A belső fókuszú szervezetek ezzel szemben elsősorban a szervezeti integrációra, egységességre és a munkavállalók számára megfelelő környezet kialakítására helyezik a hangsúlyt, ezen összhang tudja biztosítani a hatékony működést.

E két dimenzió mentén a modell négy kultúra típust különböztet meg a 16. ábrának megfelelően (Cameron-Quinn, 2006).

16. ábra: A szervezeti kultúra típusai Cameron és Quinn szerint



Forrás: Cameron-Quinn, 2006 alapján saját szerkesztés

A belső fókuszú, stabilitásra törekvő **hierarchia** kultúrátípus általában bürokratikus jellemzőkkel bír, ahol kiemelkedően fontosak a szabályok, a specializáció, ebből adódóan kissé személytelen, ugyanakkor az alkalmazottak számára kiszámítható és biztos munkahelyet jelent. A szervezetet a szabályok és előírások tartják össze, az ezeknek megfelelő működés elengedhetetlen a hatékonyság érdekében. A szervezet vezetője elsősorban koordinátor, szervező és ellenőrző. Fontos érték a szervezetben az előrejelezhetőség, továbbá a költségvetési keretek és a határidők betartása.

A külső fókuszú, stabilitást előtérbe helyező **piac** kultúrára jellemző, hogy működését a piacgazdaság határozza meg, a szervezet működése egy piachoz hasonló: fontosak a vevők, a beszállítók, a partnerek. A munkatársak eredményorientáltak és versengő típusúak, ez jelenti az összetartó erőt a szervezetben. A szervezet vezetője határozott, eredmény- és teljesítményorientált kell, hogy legyen.

A **klán** szervezeti kultúra belső fókuszú és rugalmas. E kultúrában fontos az összetartás, a csapatmunka és az elkötelezettség a szervezet értékei iránt, a szabályok és a verseny

háttérbe szorul. Az intézmény fő feladatának tartja a barátságos hangulat kialakítását, a versenyben maradásért pedig elsősorban személyzetfejlesztéssel küzd. A szervezet vezetője mentornak tekinthető, akinek fő feladata a munkavállalók elkötelezettségének és lojalitásának kialakítása felhatalmazás és bevonás által.

A külső környezetre összpontosító, rugalmasságot szorgalmazó **adhokrácia** esetében jellemző a versenyszellem és a kihívások folyamatos keresése. Fontos a kreativitás, innovativitás és az alkalmazkodóképesség. E szervezeti kultúrában bizonytalanságból és jövőorientációból fakadó rendezett káosz jellemző, nagy szerepet kapnak az egyéni kompetenciák. A szervezet vezetőjének feladata a piaci változások és igények előrejelzése, a jövő vizionálása és a fantázia szabadjára engedése (Cameron-Quinn, 2006).

A fent bemutatott négy kultúra típus beazonosításához a kutatók jellemzően egy hat dimenzióból álló kérdőívet alkalmaznak. A vizsgált tengelyek a következők:

- a szervezet jellemzői, célorientációja;
- irányítás, emberek koordinálása;
- vezetési stílus;
- az összetartó erő a szervezetben;
- stratégiai hangsúlyok a szervezet működésében;
- siker és kudarc definiálása (Cameron-Quinn, 2006).

A határon átnyúló projektek kapcsán véleményem szerint megtalálhatók és azonosítható Cameron és Quinn kultúramodelljének típusai. A szerzők által alkalmazott dimenziók, úgy, mint a külső és belső fókusz, a rugalmasságra vagy stabilitásra törekvés előtérbe helyezése a nonbusiness szektorban is tetten érhető tényezők. Továbbá a dimenziók által közreadott kultúra típusok is beazonosíthatónak tűnnek ezen megközelítés szerint:

- Feltételezésem szerint **hierarchia** típusba tartoznak elsősorban az önkormányzatok és a munkaügyi központok, akik számára a projektek kiegészítő tevékenységet jelentenek a hagyományos működési feladatok ellátása mellett.
- A **piac** csoportba sorolhatók az oktatási típusú szervezetek, valamint a katasztrófavédő szervezetek, ahol a külső környezet változásai és a kereslet igényei meghatározóak lehetnek, ugyanakkor a feladatok jellegéből adódóan stabilitásra és folyamatos ellenőrzésre törekednek.
- **Klán** típusú kultúrával jellemezhetők véleményem szerint az egyesületi, alapítványi közösségek, ahol a közös érdek vezérli a tagok tevékenységeit, a csapatmunka, egymásra utaltság kiemelkedően fontos lehet.
- A rugalmasságra, innovációra hangsúlyt helyező **adhokrácia** meglátásom szerint főként a fejlesztési ügynökségek és kifejezetten projektek lebonyolítására specializálódott szervezetek esetén lesz fellelhető.

4.2.5 Összegzés

A szakirodalmi áttekintés során láthattuk, hogy a kultúra és a szervezeti kultúra fogalma szerteágazó, nem egységes. Ugyanakkor vizsgálata nem hagyható figyelmen kívül, hiszen a szervezet működésére, mindennapjaira és hatékonyságára is bizonyítottan hatással van. A fejezetrészen röviden kitértem a nemzeti kultúra modellekre, s bemutattam a vizsgált három ország nemzeti kultúrájában rejlő különbségeket is. Az aktuális kutatási eredményekre, valamint a határmentiségben rejlő közös értékekre

támaszkodva beláttam, hogy a nemzeti kultúra kevésbé meghatározó a projektek sikere kapcsán, mint a szervezeti kultúra, így ez utóbbi vizsgálata mellett döntöttem.

A számos szervezeti kultúra modell közül kutatásomban Cameron-Quinn modelljét alkalmazom, mivel az ezen megközelítésben szereplő két dimenzió könnyen értelmezhető a nonprofit szektor szervezetei és az általuk lebonyolított projektek esetében is. Ezen kívül a Cameron-Quinn-féle kultúra vizsgálat a Pannon Egyetem Menedzsment Intézetében széleskörűen alkalmazott módszer, számos szerző foglalkozott kultúra vizsgálattal e megközelítést felhasználva. Gaál és munkatársai pl. a bolgár, szerb és magyar szervezetek kultúráját vizsgálták e módszerre alapozva (Gaál et. al, 2010), Bognár pedig a szervezeti kultúra, a karbantartási stratégiák és az üzleti folyamatok közötti összefüggéseket kereste tanulmányában (Bognár, 2014). Bogdány és Costa tanulmányukban pedig azt bizonyították, hogy a magyar szervezetekre elsősorban a hierarchia kultúra típus jellemző (Costa-Bogdány, 2013:127).

A fentieknek köszönhetően a disszertációm szervezeti kultúra elemzésének eredményei a Pannon Egyetem kutatóintézetében évek óta halmozódó adatbázis részét képezve további kutatások eleméül szolgálhat.

Kutatásom során igyekszem feltárni a határon átnyúló projekteket megvalósító szervezetek kultúráját, és besorolni őket a Cameron és Quinn által kidolgozott modell valamely kategóriájába. A szervezeti kultúra vizsgálatát azért is tartom fontosnak, mert véleményem szerint a kultúra alapvetően meghatározza az egyes szervezetek projekt menedzsment érettségét és befolyásolhatja a lebonyolított projektek sikerességét is.

4.3 Szervezeti tudásátadás

Az egyre intenzívebbé váló globalizációs folyamatoknak és az információ-technológiai alkalmazások elterjedésének köszönhetően a tudásmegosztás lehetőségei és nehézségei az utóbbi években a figyelem középpontjába kerültek (Ratcheva, 2009:206), a szervezeten belüli tanulás és tudásátadás pedig kiemelten fontos feladattá vált a XXI. században, nem csak a projekt menedzsment területén. Ebből adódóan napjainkban egy új tudományterület, az emberi erőforrás menedzsment is részben arra hivatott, hogy ezen tudásmegosztást támogassa.

4.3.1 A szervezeti kompetenciák szerepe, a tudásmegosztás jelentősége

Számos emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó szerző egyetért abban, hogy nem csak egyéni, hanem szervezeti kompetenciákról is beszélhetünk, amely a szervezeti kultúrán, teljesítményen, információáramláson és az egyéni kompetenciákon alapul.

Gaál és munkatársai korábbi kutatásaikra alapozva tanulmányukban kifejtik, hogy a szervezeti jellemzők fontos szerepet játszanak a tudásátadásban, különös tekintettel a szociális kompetenciák területén (Gaál et. al, 2013:195).

Dosi és munkatársai szerint a szervezeti kompetenciák olyan speciális szervezeti tudást jelentenek, amelyek lehetővé teszik, hogy a szervezet ellássa az alapvető feladatait (Dosi et al., 2000:64). Ezen szemléletet kell figyelembe vennünk a különböző projekt csapatok felállítása során is, olyan személyeket kell választani, akik rendelkeznek a szükséges kompetenciákkal annak érdekében, hogy az adott feladatot határidőre elvégezzék (Bredin, 2008:573).

A munkatársak és képességeik fejlesztését, valamint a teljes szervezet fejlesztését érintő kérdések tehát az emberi erőforrás menedzsment fontos területének számítanak, melyek menedzselését a gyors technológiai változások, a változó munkavállalói és piaci igények nehezítik (Tabassi-Baker, 2009:473).

Kathiravelu és munkatársai szerint a tudás a szervezet fontos üzleti eszközei közé sorolható, melynek szervezeten belüli megosztása hozzájárulhat a kívánt teljesítmény fenntartásához és a sikerhez (Kathiravelu et al., 2013:119). A szervezeten belüli tudásmegőrzés és átadás *Grant* szerint azért is fontos, mert nem maga a tudás, hanem annak integrációja képes versenyelőnyt teremteni a szervezetek számára (Grant, 1996:112-113).

Mindemellett meg kell említeni, hogy Obermayer-Kovács és Wensley kutatásai szerint a magyarországi szervezetek kis része (a vizsgálatukban megkérdezett szervezetek 37%-a) rendelkezik tudásmegosztásra irányuló tervvel, koncepcióval (Obermayer-Kovács – Wensley, 2015:47-48).

A tudásátadás kiemelten fontos tényező a szervezeti memória építése, bővítése szempontjából. Egyes szerzők szerint e kérdés stratégiai jelentőségű. A szervezeti memória és a kompetenciák fejlesztéséhez pedig elengedhetetlen az egyéni készségek fejlesztése is (Újhelyi, 2001:33).

Mindaz igaz a projekt menedzsment területén is, ahol az aktuális pályázati felhívásoknak és a vállalt feladatoknak megfelelő projektmenedzsment és csapatot kell összeállítani a projekt sikeres elvégzése érdekében. Az emberi erőforrás menedzsment e területe tehát a projektek kapcsán is említést érdemlő téma.

Mivel a projektek nem csak új kompetenciák fejlesztésének lehetőségeit hordozzák magukban, hanem ezen megszerzett tudás újrahasonításának képességét is, napjaink projekt menedzsment kutatói is belátták, hogy fokozott figyelmet kell szentelni annak, hogy projekt környezetben hogyan könnyíthető meg a szervezeten belüli tanulás és a kompetenciafejlesztés (Söderlund et al., 2008:517).

A projektek tehát hozzájárulhatnak a tudásátadáshoz, *Söderlund* megfogalmazása szerint a projektek olyan arénák, terek, ahol a különböző tudáselemek integrálódhatnak (Söderlund, 2008:519). Ezen túlmenően az egyes projektekben megszerzett tudás és tapasztalat (pl. technológiai ismeretek, dokumentációk, rutin eljárások, ötletek) átültethetők az újabb projektekbe. E tényezők biztosíthatják, hogy a szervezet ne kövesse el ugyanazon hibákat projektről projektre (Söderlund, 2008:524).

Reich és munkatársai szerint a tudásmenedzsment három dimenzióját különíthetjük el:

- ösztönző környezet: a projektek során alkalmazott technológiák, valamint azok szociális, társadalmi aspektusai, melyek támogatják a tudás átadását;
- tudásállomány: informatikai, üzleti és állami, igazgatási munkacsoportok releváns szaktudása;
- tudás a gyakorlatban: olyan tevékenységek, melyek a fent felsorolt három érintett közötti tudás feltérképezését és megosztását segítik (Reich et al., 2014:591).

A fenti értelmezés kifejezetten IT területeken végzett projektek elemzésére szolgál, ugyanakkor a hármas metódus egyéb pályázati projektek kapcsán is értelmezhető. Az ösztönző környezet, mely rendelkezik a szükséges technológiával és szervezési lehetőséggel előmozdíthatja bármilyen típusú projektek sikeres lebonyolítását. A meglévő tudásállomány tágabb értelmezésébe beletartozhat bármilyen üzleti és szakma-

specifikus ismeret, ami az adott projekt végrehajtásához szükséges, végül a gyakorlatban alkalmazott tudás kapcsán felsorolt tételek szintén széles körben értelmezhetők bármilyen (pályázati) projekt esetében.

Reich és munkatársai kutatásukban igazolták, hogy a tudásmenedzsment alkalmazásának magasabb szintje pozitív összefüggést mutat a projekt alapú tudás mélységével és nagyságával, amelyet a szerzők a technikai és szervezeti megoldásokra vonatkozó ismeretek, valamint az üzleti értékkel összefüggő ismeretek kombinációjaként definiáltak. A kutatásban ugyanakkor az is bebizonyosodott, hogy a tudásmenedzsment szintje és a projekt teljesítmény között nincs összefüggés (Reich et al., 2014: 594).

A tanulmány tanulsága szerint tehát minél nagyobb figyelmet szentel egy szervezet a hagyományos ismeretek és tudás átadására, annál könnyebb lesz a projekt menedzsment tapasztalatok és ismeretek átadása is. Ugyanakkor ez nem garantálja azt, hogy a projekt teljesítése is jobb lesz.

Bassi tanulmánya szerint a projektek és azok menedzsmentje fogalmi, kapcsolati, szervezeti és tapasztalati tudást teremtenek, de mivel a projektet végrehajtó személyek a projekt végeztével jellemzően vagy visszatérnek eredeti munkakörükbe, vagy új projektbe kezdenek, ez a tudás nem hasznosul újra és nem épül be a szervezeti memóriába. A felhalmozott tudás nem kerül formalizálásra és archiválásra. Mindez sem időbeli, sem pénzügyi szempontból nem hatékony, hiszen egy-egy új projektben nem hasznosul az a tudás, amire a szervezet korábban már szert tett (Bassi, 2014:460).

A fentiekből adódóan tehát megállapíthatjuk, hogy a szervezeten belüli tudásátadás rendkívül fontos tényező, mellyel időt és anyagi erőforrást spórolhat meg a szervezet, továbbá versenyelőnyhöz is juthat általa. A gyakorlat ezzel szemben azt mutatja, hogy a szervezetek ritkán képesek „tanulni” a korábbi projektjeikből, s az esetek nagy részében nem alkalmazzák újra a korábban megtanultakat (Duffield-Whitty, 2014:312).

A tudástranszfer nonprofit szektorban betöltött szerepéről *Farkas és Dobrai* készített tanulmányt. Megítélésük szerint az e szférában működő szervezetek esetében a vezetőségnek kiemelt feladata a tudásátadást támogató környezet kialakítása, hiszen így lesznek képesek teljes mértékben kiszolgálni a változó „vevői, fogyasztói” igényeket. Be kell látni ugyanis, hogy a nonprofit szervezeteknél olyan tudás transzferéről van szó, amely az ügyfelek számára, a szervezetek hasznos tudást jelent. Ennek érdekében tréningprogramokkal, mentorálással, szakmai közösségek létrehozásával bátoríthatják a szervezet tudásfolyamatait. A szerzők megemlítik azt is, hogy e szervezeteknél napi működéshez két tudásfajtát kell igazán megemlíteni: a pályázatírási és az adománygyűjtési készségeket (Farkas-Dobrai, 2009:162).

A határon átnyúló projektek menedzselésének területén véleményem szerint a felhalmozott tudás átadása szintén fontos tényező, mivel az egyes pályázati felhívások és az elnyert projektek elszámolásaiban kismértékű eltérések fedezhetők fel, így a megszerzett tudás minden további nélkül alkalmazható az újabb projektek esetében is. A gyakorlatban azonban e területen sem tapasztalhatunk ilyen jellegű intézkedéseket, melynek egyik legfőbb oka, hogy a szervezetek nem alkalmazznak állandó jelleggel olyan munkatársat, aki a nemzetközi, határon átnyúló projektekért lenne felelős. Jellemző, hogy egy-egy új projektre új menedzser kerül bevonásra, így a korábbi projektekben megszerzett tudás nem tud közvetlenül hasznosulni. Azt is fontosnak

tartom továbbá megemlíteni, hogy ezen határon átnyúló projekteket lebonyolító menedzsereknek, akik jellemzően egy-egy projektre kapnak megbízást, nincs is lehetőségük a megszerzett tudás átadására, mivel a legtöbb esetben az alkalmazó szervezet sem nyitott ezen tudás befogadására.

Vasiliauskienė szerint a szervezeten belüli tanulás alapvető célja, hogy a szervezet megőrizze meglévő, már megszerzett tapasztalatait és a tevékenységek megoldásának lehetséges módszereit. Mindez pedig mind az egyén, mind a szervezet egészének szintjén jelen kell, hogy legyen (*Vasiliauskienė et al., 2005:57*).

A szervezetekben tehát fokozott figyelmet kell fordítani a tudásátadás egyes módszereinek alkalmazására, melyeket a következő részben mutatok be.

4.3.2 A szervezeti memória gyarapításának módszerei és technikái

A szervezeti kompetenciák és memória bővítésének hagyományos megközelítése szerint léteznek munkahelyi (*on-the-job*) és munkahelyen kívüli (*off-the-job*) szervezeti kompetenciafejlesztési eszközök. Ezek összegzését a 21. táblázatban mutatom be.

A munkahelyi képzések hagyományos értelemben az újonnan belépő szervezeti tagok könnyebb beilleszkedését szolgálják, amely során az új munkatárs megismerheti a szervezeti eljárásokat, szabályokat és folyamatokat annak érdekében, hogy a későbbi munkavégzés során azokat magabiztosan alkalmazza. A szakirodalom szerint ez a módszer a leggyakoribb a tudás átadására, mivel a szervezet bármely szintjén alkalmazható. A legelterjedtebb munkahelyi kompetenciafejlesztési eszközök közé tartozik a munkahelyi rotáció és a helyettesítés, melyek elsősorban a gyakorlati, technikai ismeretek átadására szolgálnak (*Tabassi-Baker, 2008:479*).

A szakemberek szerint a munkahelyen kívüli képzések alkalmasabbak a személyközi és a problémamegoldási képességek fejlesztésére. A legnépszerűbb módszer ezek közül a tantermi előadásokon való részvétel, tanulmányi filmek és szimulációs gyakorlatok megoldása, melyek fejlesztik az imént meghatározott képességeket (*Tabassi-Baker, 2008:479-450*).

21. táblázat: A munkahelyi és a munkahelyen kívüli tréningek összehasonlítása

	munkahelyi tréningek	munkahelyen kívüli tréningek
tréning hangsúlya	a munka megfelelő elvégzése	alapvető ismeretek és képességek elsajátítása
átfogó cél	„jó gyakorlatok” fejlesztése, megismerése	„ismerni és tudni” a feladatokat
tudás	dinamikus, kontextus-függő és gyakorlat-orientált	statikus, kontextus független, általános jellegű
témák	munkaszituációban felmerülő témák	tanterv szerint felmerülő témák
tanulási hatókör	egyéni, csoportos, egész szervezetet érintő	elsősorban egyéni

Forrás: *Tabassi-Bakar, 2008:479*

A fenti elképzelést egészített ki *Armstrong* a vegyes technikákkal, mivel véleménye szerint vannak olyan fejlesztési módszerek, melyek mind munkahelyi környezetben,

mind azon kívül alkalmazhatók (Armstrong, 1999:479). Armstrong nyomán Ujhelyi doktori disszertációjában a következőként csoportosította a fejlesztési technikákat:

22. táblázat: Tréning technikák

munkahelyi tréningek	munkahelyen kívüli tréningek	vegyes technikák
szemléltetés	előadás	akciótanulás
coaching	beszéd	munkaköri instrukciók
mentorálás	megbeszélés	feladatok
munkaköri rotáció	esettanulmány	projektek
	szerepjáték	irányított olvasás
	szimuláció	számítógépes oktatás
	csoport dinamika	videó
	T-csoport tréning	interaktív videó
	workshop	multimédia
	interaktív képességfejlesztés	
	öntudat tréning	
	távoktatás	
	outdoor tréning	

Forrás: Armstrong, 1999:479 és Ujhelyi, 2001:35

A fenti elemek korlátozottan alkalmazhatóak a projekt menedzsment területén. *Savaneviciené és munkatársai* szerint a menedzserek elsősorban „learning by doing” (gyakorlat általi tanulás) elv mentén az adott feladat elvégzése során tanulnak a legtöbbet, így ez alapján a munkaköri rotáció, az oldalirányú kinevezések, a munkakör gazdagítás, gyakornoki képzések, a coaching, a mentorálás és a különböző bizottsági feladatok segíthetik hozzá a szervezetet az egyéni tudás megszerzéséhez (Savaneviciené et al, 2008:85).

Véleményem szerint a fenti felsorolásból a munkaköri rotáció, az oldalirányú kinevezések és a munkakör gazdagítás elsősorban a már gyakorló projektmenedzsereket támogathatják és fejleszthetik annak érdekében, hogy a rájuk bízott projekthez kapcsolódó feladatokat a lehető legszélesebb perspektívából ismerhessék meg; míg a gyakornoki képzések, a coaching és a mentorálás inkább a kezdő projektmenedzserek támasza lehet.

A szervezeti kompetenciák fejlesztésének módszerei között kell megemlítenünk a „*Strategic Individual Competence (SIC) Development*” modellt, mely ugyan az egyéni kompetenciafejlesztés rendszerét írja le, ugyanakkor számos folyamat és módszer került megnevezésre ezen modellben, amely a szervezeti szint feladata. A modell módszereit a 23. táblázat foglalja össze.

Ezen modell értelmében a szervezet is hozzájárulhat a közös képességek fejlesztéséhez, amennyiben lehetővé teszi a munkahelyi tanulás egyes típusait, coaching rendszerrel biztosítja a munkatársak fejlesztését vagy belső tréningeket és szemináriumokat szervez. Mindezen tevékenységek nem csak a szervezetben dolgozó egyént, de a tudásátadást is támogatják.

23. táblázat: A stratégiai egyéni kompetenciafejlesztés módszerei

szint	fejlesztési módszer	hatékonyság	korlátok
szervezeti szint	munkahelyi tanulás	folyamatos, nem szakaszos, széttöredezt fejlesztés	az egyénnek a szervezet tagjának kell lennie
	coaching	az üzleti szemléletet épp úgy bevonja, mint az egyéni fejlesztést	akkor a leghatékonyabb, ha a szervezeten belül magas pozíciójú emberrel dolgozhatunk együtt
	tréning és szeminárium	kezdők számára motivációt jelenthet	exkluzív kompetenciafejlesztés, sokkal hosszabb és komplikáltabb folyamat
egyéni szint	formális tanulmányok	tudás fejlesztésére irányul, fiataloknak ajánlott	a széleskörű tudás nem garantálja a kompetencia megjelenését az egyén munkájában, össze kell kapcsolni az egyén viselkedésének változtatásával
	tréningek és szemináriumok	akkor hatékony, ha a tréning egy kimondott képesség fejlesztésére irányul	exkluzív kompetenciafejlesztés hosszabb és komplikáltabb folyamat
	önfejlesztés	az egyén képes külső szervezeti tényezőktől függetlenül kompetenciákat fejleszteni és saját munkatapasztalatából tanulni	a hatékonyság függ az egyén motivációjától és a változás iránti nyitottságától

Forrás: Savaneviciené et al., 2008:85

A *Berggren és Söderlund* által kidolgozott tréning modul kifejezetten a projektmenedzserek számára készült, s a köztük lévő tudásátadás elősegítését szolgálja. E modul rendszer hat tudásátadási lépcsőt fogalmaz meg, melyek a következők:

- a helyzetértékelő jelentések mind az egyén, mind a szervezet számára emlékeztetőül szolgálhatnak az adott projekt tanulságairól, továbbá hogy az átélt tapasztalat tudássá formálódjon;
- a tanulói megállapodások a tanulási célok és az egyéni célok összehangolására szolgálnak, melynek alapja a szoros tanuló-oktató kapcsolat, s célja a tényleges magatartásbeli változások elérése és új fejlődési területek kijelölése;
- a kerekasztal megbeszélések kiválóan alkalmasak a tapasztalatok megosztására és az új tudás átadására, mivel ez a megközelítés ösztönzőleg hat a résztvevőkre;
- az élő esetek révén az egyes személyek által megtapasztalt helyzetek, problémák csoportfeladatokká válhatnak, így nem csak az egyén, hanem egy egész közösség tanulhat az esetből;

- dolgozatok, tanulmányok készítése hozzájárulhat ahhoz, hogy a szervezetben bárki számára elérhetővé váljanak a szükség információk;
- a „tudás színháza” rendezvény során bárki beszámolhat arról, hogy az utóbbi időben (szerzők szerint az utóbbi évben) milyen új tudásra, tapasztalatra tett szert, ezáltal pedig ösztönözheti a munkatársakat is az előzőekben felsorolt lépések követésére (Berggren-Söderlund, 2008:291).

A fenti modell véleményem szerint (határon átnyúló) pályázati projektek esetében is értelmezhető lépéseket tartalmaz, hiszen a pályázati felhívásoknak is vannak hasonló elemeik, melyekben szerzett tapasztalatok átültethetők az újabb vagy más munkatárs által koordinált pályázatokra. Tapasztalataim szerint a moduláris felépítés hat lépcsője közül a kerekasztal megbeszélések és az élő esetek, mint példák a leggyakoribbak, ellenben tanulmány ritkán készül a jól vagy épp kevésbé jól sikerült projektek tanulságai alapján.

Söderlund és munkatársai szerint alapvetően három mechanizmus szükséges ahhoz, hogy a projektmenedzser a megszerzett tudását képes legyen továbbadni:

- a szükséges projekt kompetenciák felismerése;
- az intézményesítéshez szükséges tevékenységek hangsúlyozása a szervezetben;
- rutinná váló kodifikációs eljárások bevezetése a projekt szintű kompetenciák kialakítása kapcsán (Söderlund et al., 2008:524).

A Söderlund és munkatársai által megfogalmazott három tudásátadási mechanizmussal alapvetően egyetértek, így primer kutatásom során is fontosnak tartottam a határon átnyúló pályázati projekteket koordináló szakemberek szükséges kompetenciáinak feltárását. A tudásátadás intézményesítéséhez és kodifikálásához pedig meglátásom szerint bizonyos szervezeti projekt menedzsment érettségi faktorok járulhatnak hozzá (pl. folyamatok szabályozása, belső kommunikáció).

Az előző megközelítéssel szemben *Reich és munkatársai* tanulmányuk eredményeire hivatkozva a következőképp fogalmazták meg a hatékony tudásátadás metódusát:

- tudásállomány kiépítése: e lépcső támogatható pl. olyan személyek projekt csapatba való beválasztásával, akik szeretnének tanulni egymástól;
- ösztönző környezet kialakítása: a lépés elsődleges célja az egyének vagy csoportok közötti bizalmi légkör kialakítása a projektben;
- felhalmozott tudás gyakorlati alkalmazásának ösztönzése: ehhez szükséges feltárni, ki mit tanult a projekt során, s ösztönözni kell a résztvevőket a tacit tudás átadására csakúgy, mint az explicit tudás dokumentálására (Reich et al., 2014:598).

Duffield és Whitty Reich-hez hasonlóan három lépcsőben képzelte el a szervezeten belüli tudásátadást:

- azonosítás: e fázisba sorolható valamennyi, fentiekben is ismertetett technika, pl. a tevékenységek utáni értékelés, tanulságokat feltáró megbeszélések, projekttegyeztetések, záró találkozók, projekt utáni értékelések, esettanulmányok, mérföldkő értékelések és egyéb auditok;
- terjesztés: a megszerzett és azonosított tudás terjesztése és átadása alapvetően az ismeretek tárolására, ellenőrzésére, visszakereshetőségére, megosztási és fejlesztési lehetőségeire vonatkozik;

- alkalmazás: a megszerzett és terjesztett tudás széleskörű alkalmazása fontos stratégiai kérdés lehet egy szervezet életében, melyet például projekt tanulási ütemtervvel támogathat, mely a következő három összetevőből áll: kulcsfontosságú elemek, intézkedések, végrehajtási útmutató (Duffield-Whitty, 2014:321).

Reich és Duffield modelljei nagyon hasonlóak, s némiképp eltérő struktúrában és megközelítésben világítják meg a tudásátadás fokozatait, de Söderlundhoz hasonlóan ezen szerzők szerint is az elsődleges feladat a projekt lebonyolításához szükséges kompetenciák feltárása és összegyűjtése. A szerzők által megfogalmazott példák véleményem szerint követendőek, hiszen amennyiben egy projekt lebonyolítása során nem csak az egyéni, hanem a szervezeti tudás gyarapítását is szem előtt tartjuk, olyan személyeket kell ezen kihívásokkal szembesítenünk, akik készek elfogadni azokat. A Reich, Duffield és Söderlund szerinti második szint közt is vonhatunk párhuzamot, hiszen valamennyi esetben a szervezeti hozzáállás áll a középpontban, habár az ösztönző környezet és bizalmi légkör kialakítása talán az egyik legnehezebb feladat a tudásátadás kapcsán. Mindemellett a Söderlund által megfogalmazott intézményesítési eljárások hozzájárulhatnak e tevékenységhez.

Prencipe és Tell kutatásaik során kifejezetten a projekt menedzsment területén alkalmazható tudásátadási lehetőségekre fókuszáltak, s megfogalmazták annak módszereit egyéni, csoport és szervezeti szinten.

24. táblázat: A projektek közötti tudásátadás mechanizmusai

elemzés szintje	tapasztalatok felhalmozódása	tudás összekapcsolása	tudás keretbe foglalása
egyéni szint	munkahelyi képzés	elvonatkoztatás	naptár
	munkaköri rotáció	hangos gondolkodás	jelentési rendszer
	specializáció	jegyzetek	egyedi rendszerek tervezése
	szakértelem újrafelhasználása		
csoport/projekt szint	csoportgondolkodás	brainstroming-ok	projekt terv és audit
	személyközi kommunikáció	formális projekt áttekintés	mérföldkövek és határidők betartása
	informális találkozások	tapasztalatcserét célzó találkozók	feljegyzések készítése a megbeszélésekről
	utánpótlás	ad-hoc megbeszélések	esetek megírása
		projektzárást követő értékelő megbeszélések	projekt történet leírása
		projekt csapaton belüli levelezés	projekt csapaton belüli tapasztalatok megosztását célzó adatbázis
szervezeti szint	informális szervezeti rutinok, szabályok	projektmenedzser táborok	rajzok
	specializáció, részlegek szerinti feladatmegosztás	tudás eltárolása	folyamat térképek

	gyakorlati közösségek	szakmai hálózatok kialakítása	projekt menedzsment folyamat
		támogatók és tudás menedzserek	tapasztalatok megosztását célzó adatbázis
		projektek közötti kapcsolattartás	
		projektek közötti megbeszélések	

Forrás: Prencipe-Tell, 2001:1381

Prencipe-Tell véleménye szerint a tudásátadás három lépcsőfoka a tapasztalatok összegyűjtése és felhalmozódása, a tudás összekapcsolása a többi munkatárs tudásával, valamint a megszerzett tudás egységes keretbe foglalása. A szerzők tanulmányukban megfogalmazták, hogy a tudásátadás mely lépcsőfokán, mely szintjén milyen eljárások alkalmazhatóak, lehetnek célravezetőek. Ezt a 24. táblázatban foglaltam össze.

Ezen táblázatban felsorolt lehetőségek közül jó néhány megjelent a korábban bemutatott szerzőknél is, így például a munkahelyi képzés, a rotáció vagy épp a projekt menedzsment folyamatok. Prencipe és Tell elméletei alapján a szervezet elsődleges feladata a projektek közötti tudásátadás kapcsán az, hogy informális szervezeti rutin révén felhalmozza az egyének vagy projekt csapattagok tapasztalatait, s ezt a tudást kapcsolja össze más projektekkel. A táblázat tanulsága szerint erre szolgálhatnak a projekt menedzsment táborok, a szakmai hálózatok kialakítása, s a projektek közötti információcsere. A tudásátadás végső célja a megszerzett ismeretek keretbe foglalása, s elérhetővé tétele. A különböző folyamatábrák, szabályozott folyamatok és a tapasztalatok megosztását támogató adatbázis ezt a célt szolgálhatja, melynek minél szélesebb és komplexebb alkalmazása a projekt menedzsment érettség magasabb szintjét is jelentheti.

Duffield és Whitty féle „*Systemic lessons learned knowledge model*” értelmében a projektek közötti szervezeti tudásátadást alapvetően két dimenzió befolyásolja: az egyén és a rendszer. Ezen dimenziókon belül pedig három-három tényező fejlettsége szükséges ahhoz, hogy az egyes projektek tapasztalatai átültethetők legyenek a szervezeti memóriába (Duffield – Whitty, 2014:320). A modell felépítése a 17. ábrán látható.

A Syllk modell alátámasztja más szerzők, többek között *Bassi* véleményét, mely szerint egy szervezet két eltérő tudásszintet kell, hogy kezeljen egy-egy projektet követően:

- egyéni szintet, amely leírja mit tanult az egyén a projekt kivitelezése során;
- szervezeti szintet, amely azt mutatja meg, miben fejlődött a szervezet a projekt kapcsán (Bassi, 2014: 462).

17. ábra: A Syllk modell

egyén	rendszer
<ul style="list-style-type: none"> • egyéni tanulás: <ul style="list-style-type: none"> • mentorálás • workshopok • egymás tisztelete • tanulni vágyás • kultúra: <ul style="list-style-type: none"> • együttműködési hajlandóság • tudásvágy támogatása • naprakészség • társas környezet: <ul style="list-style-type: none"> • az egyén, csoport, csapat elismerése • jutalmazás 	<ul style="list-style-type: none"> • technológia: <ul style="list-style-type: none"> • megszerzett tudás elérhetősége • folyamatok: <ul style="list-style-type: none"> • útmutatók • legjobb gyakorlatok alkalmazása • infrastruktúra: <ul style="list-style-type: none"> • közös helyiségek a csapatok számára

Forrás: (Duffield – Whitty, 2014:320-321)

A fentiek értelmében nem választható tehát külön az egyéni és a szervezeti kompetenciafejlesztés, hiszen nyilvánvalóan a szervezeti tudásátadás az egyéni ismeretek bázisán nyugszik. Így nem elegendő a szervezetet felkészíteni a tudás tárolására, ellenőrzésére és visszakereshetőségére, hanem az egyéni kompetenciák fejlesztésére is nagy hangsúlyt kell fektetni. Ezen elgondolás mentén választottam a fent bemutatott kompetenciafejlesztési lehetőségek közül a fejezetrész elején ismertetett, Tabassi és Baker által megfogalmazott munkahelyi és a munkahelyen kívüli tréningeket elemzésem alapjául a primer kutatásomban, s egészítettem ki azt a különböző szervezeti, rendszer adta lehetőségek felmérésével.

4.3.3 Összegzés

Duffield és Whitty szerint az emberek az idegrendszerükön keresztül képesek feldolgozni a feléjük áramló információkat. Mivel azonban egy szervezet nem rendelkezik idegrendszerrel, a vezetés feladata, hogy kiépítse azokat a pályákat és csatornákat, ahol az információáramlás megvalósulhat (Duffield-Whitty, 2014:314).

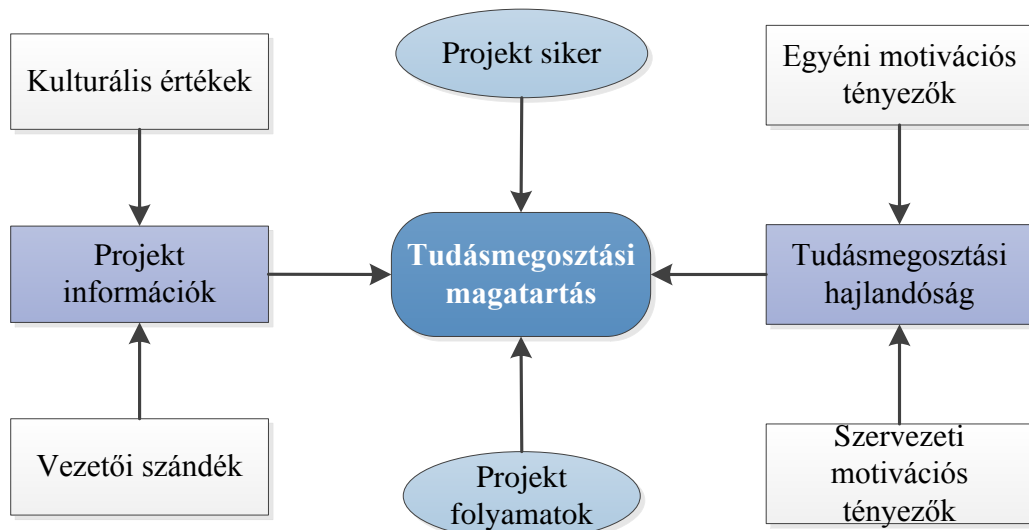
Bredin szerint azonban a szervezeti kompetenciák fejlesztése nem olyan menedzseri elhatározás, melynek meghozatala és lebonyolítása egy egyszerű döntéssel kivitelezhető. A szervezeti kompetenciák fejlesztése tudatos szervezeti döntés kell, hogy legyen, amely előrelátóan beazonosítja, mire képes a szervezet, s hogyan szeretné ezt a képességet fejleszteni (Bredin, 2008:570).

A fejezetrészben azt is bemutatottam, hogy a szervezeti projekt képességek gyarapítása nem kizárólag az új ismeretek elsajátítását jelenti, hanem a már bejáratott rutinok folyamatos ismétlését is. Minderre azért van szükség, mert a projektmenedzserek nap, mint nap szemben találják magukat az újabb kihívásokkal, így a kompetenciafejlesztés gyakorlatilag állandó folyamat az életükben (Söderlund et al., 2008:518). Ezen felhalmozott tudás szervezeti tudássá alakítása pedig közös érdek. Szabó és Csepregi

szerint ha egy projekt egy szervezet valamely egységében sikeresen megvalósult, a közös tudásadatbázis építése érdekében fontos az összes információ összegyűjtése a részprojektek sikeréről (Szabó-Csepregi, 2015:757), vagyis tudnunk kell, hogy a projekt mely elemei voltak sikeresek, s melyek nem valósultak meg megfelelően.

Duffield és Whitty szerint a tudásmegosztás kapcsán a legtöbb szervezet esetében nem a tudás és a tapasztalatok összegyűjtéséből adódnak problémák, sokkal inkább a felhalmozott tudás újraalkalmazása kapcsán merülnek fel nehézségek (Duffield-Whitty, 2014:313). *Pemsel és Wiewiora* szerint mindehhez hozzájárul, hogy a projektmenedzserek jellemzően emberközpontúak, szabadgondolkodásúak, szenvedélyesek, néha zsarnokiak, konzervatívak és gyakorlatiasak, e viselkedési minták azonban meggátolják a projektek közötti tapasztalatcserét (Pemsel és Wiewiora, 2013:38).

18. ábra: A szervezeti tudás és a projekt siker összefüggéseinek modellje Bassi szerint



Forrás: Bassi, 2014:464

A szervezeti tudásátadás a projektek környezetében több szempontból is kiemelkedően fontos. *Bassi* tanulmányában felvázolta a szervezetek tudásának és a projektek sikerének összefüggéseit, melynek alap gondolata szerint az egyéni és a szervezeti tudás is elengedhetetlen a sikeres projektekhez (Bassi, 2014:464). A 18. ábrán bemutatott modell értelmében a tudásmegosztási magatartás függ az egyéni és a szervezeti motivációból adódó tudásmegosztási hajlandóságtól, valamint a különböző befolyásoló tényezők által generált projektekből nyert információktól. Az így kialakított tudásmegosztási viselkedési normák pedig hatással vannak szervezetben kialakított projekt folyamatokra és a projektek sikerére is.

Söderlund szerint a projekt kompetenciák nem vizsgálhatók a szervezeti szintű kompetenciák által, a szerző szerint ezen képességek csak egy-egy projektre, projekt csapatra vonatkozhatnak (Söderlund et al., 2008:518). E megközelítéssel nem értek egyet, hiszen épp a projektek által szerzett új ismeretek, valamint az egyes projektekben résztvevő, majd más projektben szerepet kapó munkatársak generálhatják leginkább a szervezeti tanulást és tudásátadást.

Ahogy e fejezet részben is bemutatásra került, a projekt menedzsmenttel foglalkozó szakirodalmak egyre szélesebb köre igyekszik feltárni, milyen feltételekkel biztosítható leginkább a tudásátadás projekt környezetben.

5. Határon átnyúló pályázati projektek

5.1 Határtérség, regionalitás

Európára a 17. századtól jellemző a polgári államok kialakulása és ez alapján a földrajzi identitás kialakítása is, mely az önállóságot is szimbolizálja egyben. Ugyanakkor minden közösség saját határainak kialakítása során arra is törekedett, hogy olyan összeköttetéseket alakítson ki, amelyeknek a határvonalak nem szabnak gátat. Így a határok funkciója is kettőssé vált: védik az integritást és egyediséget, ugyanakkor egyfajta védelmet is nyújtanak a határon kívülről érkezőkkel szemben. Az országok közötti kapcsolatok kialakításában így jelentős szerepet kapnak azon régiók, amelyek a határ mentén találhatóak (Fehérvölgyi, 2010:26).

A határ definíció szerint „övezet, sáv, vagy vonal, amely az államok területét egymástól elhatárolja” (Süli-Zakar, 2003:233). Ezen határok azonban az idő múlásával, s elsősorban a közös gazdasági és társadalmi térhez való csatlakozást követően veszíthetnek jelentőségükből (Fehérvölgyi, 2010:28).

Az általam vizsgált horvát-szlovén-magyar határtérségben mindez elsősorban az Európai Unió integráló hatásának köszönhetően van jelen, ugyanakkor az elmúlt évtizedekben ez nem volt mindig így. Magyarország történelmére visszavezethető az a sajátosság, hogy a határ menti térség nem csak földrajzilag jelent elválasztódást, de kultúrákat és nemzeteket is elválaszt egymástól (Baranyai, 2007).

A határ menti régiókat gyakran periférikus helyzetűnek tekintik, hiszen földrajzilag valóban az egyes országok szélén, perifériáján helyezkednek el. Éger szerint a határmenti régiók legfontosabb jellemzői:

- jelentős munkanélküliség;
- migráció az ország centrumának irányába;
- erőteljesen marginalizálódott csoportok;
- ingázási kényszer;
- foglalkoztatási szerkezet nem gazdagodik;
- lakásberuházások elmaradnak (Éger, 2000).

Mindemellett nem szabad figyelmen kívül hagynunk, hogy ez a besorolás nem jelent feltétlenül hátrányt, hiszen épp a határmentiség hordoz magában megannyi lehetőséget és együttműködési potenciált, aminek köszönhetően a határ szélén fekvő régiók gazdasági növekedést érhetnek el (Mackinder, 1996).

Be kell látnunk, hogy a határsávban fekvő települések lakóinak életszínvonala emelkedhet, ha sikerül bővíteni az országok, régiók közötti együttműködések kereteit (Fehérvölgyi, 2010:29). A határon átnyúló pályázati projektek kifejezetten ezt a célt szolgálhatják, hiszen segíthetik ezen régiókat abban, hogy egymás komparatív előnyeiket kombinálhassák (Hardi, 2000). Ezen megközelítést testesíti meg Schmitt és Egner határrégió definíciója is, amely szerint a határrégió „transznacionális interakció szomszédos régiók és szereplőik között egy közös élettér megőrzése, irányítása és fejlesztése érdekében (Schmitt-Egner, 1998:61).

Fritsch és Németh szerint a határon átnyúló együttműködések legfőbb motivátorai a következők:

- hátrányos gazdasági helyzet ellensúlyozása;
- földrajzi közelség;
- közös történelmi múlton alapuló kulturális és gazdasági hasonlóság (*Fritsch és Németh, 2003*).

Ezen tényezők azonban a legritkább esetekben különíthetők el ilyen élesen.

Fehérvölgyi szerint kiemelkedően jelentős az együttműködés az infrastrukturális beruházások, katasztrófavédelmi szolgáltatások kialakítása, oktatási, kulturális, turisztikai vagy környezetvédelmi programokban (*Fehérvölgyi, 2010:37*).

Korábbi kutatási eredményeink azt mutatják, hogy a határmenti együttműködések esetében a gazdasági, turisztikai és a környezeti, környezetvédelmi együttműködések domináltak Magyarország és a környező országok között (*Fehérvölgyi-Kaszás, 2014:867*).

A határon átnyúló együttműködések Magyarországon is kiemelkedő jelentőségűek, hiszen az országhatárok hossza viszonylag nagy, a lakosság jelentős része él határ menti régióban (*Horváth, 2002*). Ugyanakkor ezen együttműködések mégsem vetítik előre kétséget kizáróan a sikert. A legtöbb kutató (*Aubert-Miszler, 2000; Hardi, 2004*) arról számol be, hogy a kezdeti lelkesedést követően a legtöbb együttműködés alábbhagy. Ennek egyik oka lehet például a nem azonos kompetenciaszint: az együttműködő felek hatás- és felelősségi körének különbségeiből adódóan nehezen találják meg az adekvát választ egymás problémáira (*Hardi, 2004*).

Az általam vizsgált határtérség egyik különlegessége, hogy jelentős kisebbség él valamennyi érintett ország határmenti területein, akik jelentős számban ma is megélik eredeti kultúrájukat és használják anyanyelvüket.

E társadalmi kötődés természetes magyarázatot a közös történelmi múlt, a több esetben közös országalakzat megléte, mint pl. a magyar-horvát perszónálunió. „A történelmi szakirodalom perszónálunióknak olyan formációt ért, amikor két vagy több, korábban önálló irányítású állam élére azonos uralkodó kerül, és ennek révén államközösség jön létre” (*Kristó, 2002:39*). A magyar történelem első perszónáluniója épp Horvátországgal jött létre a 11. század végén, amikor hazánk királya lett Horvátország uralkodója is.

Az 1990-es évektől kezdődően az Európai Unió mind nagyobb figyelmet fordított a határon átnyúló fejlesztések támogatására mind a saját külső határain, mind a leendő EU-tagországok határ menti térségeiben. Az első INTERREG programok főbb célkitűzései az Európai Unió határai mentén fekvő térségek és régiók közötti együttműködés támogatása, a gazdasági és társadalmi kohézió megteremtésének elősegítése, az európai térség kiegyensúlyozott és fenntartható fejlődésének biztosítása és a területi integráció megvalósítása. Ezen célok elérésére az Unió önálló forrásokat is biztosított (pl. ETE és IPA programok), továbbá beépítésre került a határtérség támogatási egyéb alapokba is, úgy mint a Norvég, Svájci, visegrádi Alapok (<http://www.szpi.hu>. 2015. július 13).

5.2 Határmenti együttműködés pályázati projektek keretében

Magyarország Európai Unió csatlakozásával számos pályázati lehetőség jelent meg országunkban, ami egyúttal új fogalmat is teremtett: megjelentek a pályázati projektek, így Magyarország előtt is nyitva áll a lehetőség, hogy részt vegyen a különböző európai területi együttműködési programokban, amelyeket Európai Regionális Fejlesztési Alapból finanszíroz az Európai Unió.

Már ezen időszak előtt is jelen voltak a határon átívelő együttműködéseket támogató programok, a horvát-magyar határszakaszon például az első EU-s program 2002-ben a PHARE határon átnyúló együttműködésnek a teljes határszakaszra való kiterjesztésével indult el. A támogatások lehívására először 2003-ban kerülhetett sor (Rechnitzer, 2006:572).

2004 és 2006 között az együttműködés egy más formája, az úgynevezett transznacionális együttműködések voltak jellemzőek, ahol Magyarország az INTERREG IIIB program CADSES (Central Adriatic Danubian South-Eastern European Space - Közép-európai-adriai-dunai-délkelet-európai) térségéhez tartozott. Ezt a területet osztották fel a 2007-2013-as időszakra nézve a következőkre:

- Délkelet-Európai Térség: 8 uniós tagállam és 8 Unión kívüli ország;
- Közép-Európai Térség: 8 uniós tagállam és 1 Unión kívüli ország.

Magyarország helyzete e tekintetben szerencsésnek mondható, mivel mindkét térségnek teljes területével tagja, s az elsőként említett a Dél-Kelet-Európai térség esetében a programot működtető közös intézményrendszerek (Irányító Hatóság, Igazoló Hatóság, Ellenőrző Hatóság, Közös Szakmai Titkárság) is Magyarországon került felállításra.

Ezen 2006-ig tartó időszak együttműködési programjai kapcsán négy prioritás került meghatározásra, melyek évente ismétlődő pályázati felhívások keretében kerülhettek megvalósításra. A négy fő prioritás a következő volt:

- innováció;
- városfejlesztés;
- környezetvédelem;
- megközelíthetőség (VÁTI, 2014).

Az Európai Területi Együttműködés az általam vizsgált időszakban (2007-2013) kiemelt szerepet kapott, az Európai Unió regionális politikájának önálló célkitűzésévé vált, ezáltal két vagy több ország, a határon átnyúló térségek együttműködése még hangsúlyosabb szerephez jutott. Ezen programok speciális jellemzője, hogy nem nemzeti programok és prioritások kerülnek meghatározásra, hanem összehangolt, közös témákat határoznak meg.

Ezen együttműködési programokat alapvetően három kategóriára oszthatjuk:

- Európai Területi Együttműködési (ETE) programok két, már uniós tagállam között valósulnak meg az EU belső határai mentén. Fő céljuk a határok elválasztó jellegének csökkentése, a határon átnyúló infrastruktúrák és együttműködések fejlesztése, továbbá a határ menti közösségek kapcsolatainak erősítése. Az ETE programok közé sorolható az általam is vizsgált Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013.

- Előcsatlakozási Támogatási Eszköz (IPA - *Instrument for Pre-Accession Assistance*), melyek olyan országok közötti együttműködést támogatnak, ahol az egyik fél az EU külső határai mentén található, s csatlakozási tárgyalásokat folytat, illetve taggá válásával középtávon számolni lehet. Az IPA programok közt szerepeltek a Magyarország-Horvátország IPA Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 keretében lebonyolított projektek is. Ezen programok elsődleges célja, hogy a csatlakozni kívánó ország megismerje az Európai Unió politikáját, prioritásait és nem utolsósorban szabályozási mechanizmusát.
- Európai Szomszédsági és Partnerségi Eszköz (ENPI - *European Neighbourhood and Partnership Instrument*) keretein belül olyan Európai Unión belüli és azon kívüli együttműködések támogathatók, ahol az Unión kívüli ország várhatóan tartósan az EU-n kívül marad. Ezen programok elsősorban azt igyekeznek elkerülni, hogy az új külső határok mély politikai-gazdasági választóvonalaként húzódjának végig a kontinensen. Az ENPI programok közé sorolható például a Magyarország–Románia–Szlovákia–Ukrajna ENPI Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 (Pályázat.gov, 2014).

5.2.1 Magyarország-Horvátország IPA Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 (HU-HR)

A Magyarország-Horvátország IPA Határon Átnyúló Együttműködési Program (HU-HR) 2007-es indulásakor Horvátország még nem volt az Európai Unió tagja, így ez a program Előcsatlakozási Támogatási Eszközként valósulhatott meg. Mint tudjuk, a program utolsó évében, 2013. július 1-én Horvátország is csatlakozott az Unióhoz, ez azonban nem befolyásolta a 2013-ig tartó program keretében lebonyolításra kerülő projektek megvalósítását.

A HU-HR program hosszú távú célként a természeti és kulturális örökségek menedzselését, a két ország közötti intenzív társadalmi-gazdasági kapcsolatokat fejlesztését, valamint a fentiekben alapuló kultúra- és tudásalapú fejlődést tűzte ki.

A HU-HR program összterülete 31.028 km², amely összesen hét, NUTS besorolás szerinti III-as kategóriájú területet foglal magába:

- Medimurska megye;
- Veróce-Drávamente megye;
- Kapronca-Kőrös megye;
- Eszék-Baranya megye;
- Zala megye;
- Somogy megye;
- Baranya megye.

Ezen megyéken kívül Horvátország négy további területe kerülhetett bevonásra a projektekbe, a teljes költségvetés maximum 20%-áig. Ezek az úgynevezett társult megyék nem határosak közvetlenül Magyarországgal, ugyanakkor szerepet kaphattak a projektek megvalósításában: Varasd, Belovár-Bilogora, Pozsega-Szlavon és Vukovár-Szerémség.

19. ábra: A Magyarország-Horvátország IPA Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 területe



Forrás: www.hu-hr-ipa.com, 2014. július 28.

A program 3 fő prioritást fogalmazott meg, melyeken belül számos fejlesztendő terület található (25. táblázat).

A potenciális pályázók ezen prioritások mentén állíthatták össze projektjeiket, s pályázhattak a program keretében összesen rendelkezésre álló 52.400.000 euró ERFA támogatásra. A projektek 85%-os uniós támogatásban részesültek, melyhez 10% hazai társfinanszírozás és 5% partneri önerő párosult.

25. táblázat: A HU-HR programok prioritásai

Prioritások	Programok	Alprogramok
Fenntartható környezet és turizmus	1.1. Fenntartható és vonzó környezet	<ul style="list-style-type: none"> tájéktérfejlesztés a Mura-Dráva-Duna területen környezeti tervezési tevékenységek és élőhely-rekonstrukció
	1.2. Fenntartható turizmus a Mura-Dráva-Duna folyóterületen	<ul style="list-style-type: none"> regionális turisztikai termékterv kidolgozása az aktív- és az ökoturizmushoz kapcsolódó infrastruktúra-fejlesztés a kulturális örökség tematikus útvonalainak fejlesztése a folyóterület egységes turisztikai termékként való népszerűsítése magánbefektetések ösztönzése

Együttműködő gazdaság és közösségek közötti humánerőforrás-fejlesztés	2.1. Együttműködő gazdaság	<ul style="list-style-type: none"> • határon átnyúló üzleti partnerkeresés • határon átnyúló munkaerő-áramlás elősegítése • közös kutatás, fejlesztés és innováció • közös helyi tervezés, stratégiák, programok
	2.2. Közösségek közötti humánerőforrás-fejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> • határon átnyúló oktatási-, képzési- és csereprogramok • emberek közötti (people-to-people) kapcsolatok erősítése • kétnyelvűséghez kapcsolódó tevékenységek
Technikai segítségnyújtás		

Forrás: Hungaria-Croatia Joint Technical Secretariate, 2013

Pályázatot nyújthattak be önkormányzatok valamint intézményeik, fejlesztési ügynökségek, civil szervezetek, vízügyi és környezetvédelmi igazgatóságok, nemzeti parkok és természetvédelmi területek igazgatóságai, turisztikai szervezetek, egyetemek, főiskolák, oktatási intézmények, munkaügyi központok, valamint kamarák.

A program végrehajtásáért legfelsőbb szinten a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, később a Miniszterelnökség felelt és töltötte be az Irányító Hatóság szerepét. Az Igazoló Hatóság a Pénzügyminisztérium, míg az Ellenőrző Hatóság a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal volt. A Közös Technikai Titkárságot, valamint az ellenőrző szervezetet a VÁTI Nonprofit Kft. munkatársai irányították.

A HU-HR program 2007-2013-as időszaka során három pályázati felhívás került kihirdetésre.

Az első felhívásban 41 projektötlet nyert támogatást, ami 136 résztvevő projektpartner szervezetet és 12,2 millió euró hozzájárulást jelentett.

A legtöbb projektet (nyolcat) a 2.1.3-as (Közös kutatás, fejlesztés és innováció) prioritás keretein belül valósították meg, míg a legnagyobb támogatási összeget az 1.1.1-es prioritás (Tájéktételezés a Mura-Dráva-Duna területen) két nyertes projektje kapta (4.845.508,80 euró). A program 1. pályázati felhívásának számokban bemutatott eredményeit a 3. számú melléklet mutatja be.

A második pályázati felhívás során 60 projektötletet választottak ki, s ezúttal 164 résztvevő partner bonyolította le projektjét, melyek teljes összege mintegy 14 millió euró volt.

Ezesetben a legtöbb projektet (tizenhatot) a 2.2.2-es (Emberek közötti kapcsolatok erősítése) prioritás keretein belül valósították meg, míg a legnagyobb támogatási összeget továbbra is az 1.1.1-es prioritás (Tájéktételezés a Mura-Dráva-Duna területen) három nyertes projektje kapta (5.016.653,18 euró). A program 2. pályázati felhívásának számokban bemutatott eredményeit a 4. számú melléklet mutatja be.

A harmadik felhívás keretében 53 projektötlet nyert támogatást, melyek megvalósításán 166 projekt partner dolgozott. A projektek összértéke meghaladta a 20,7 millió eurót.

Mivel a harmadik pályázati felhívásban kiemelt szerepet kapott a turizmus fejlesztése, így a 1.2.2/a (Bycycle paths) prioritás volt a legnépszerűbb, nyolc projekt került támogatásra, s a legnagyobb támogatási összeget is ez a prioritás kapta (1.094.9751,02 euró). A 3. pályázati felhívás számokban bemutatott eredményeit az 5. számú melléklet mutatja be.

5.2.2 Szlovénia - Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 (SI-HU)

Szlovénia és Magyarország közt már hazánk uniós csatlakozását megelőzően jelen voltak a határon átnyúló programok – más elnevezésekkel:

- Szlovénia–Magyarország–Ausztria Program (1995-1996)
- Szlovén–magyar Határon Átnyúló Együttműködést Támogató Phare Program (2000-2003)
- Szlovénia-Magyarország-Horvátország Szomszédsági Program (2004-2006)

A két ország közötti együttműködést nagyban megkönnyítette a tény, hogy Horvátországgal ellentétben Szlovénia hazánkkal együtt csatlakozott az Európai Unióhoz, így közvetlen Uniós támogatásban részesülhettek a konzorciumok.

A 2007 óta futó programozási időszakban a két ország határon átnyúló együttműködésének legfontosabb célja, hogy olyan területet alakítson ki a határzónában, amely egyedülálló életkörülményeket és nem utolsósorban munkalehetőséget képes kínálni lakói számára mind kulturális, egészségügyi és természeti szempontból.

A SI-HU program által érintett terület két szlovén és két magyar megyét foglal magába:

- Podravje régió;
- Pomurje régió;
- Zala megye;
- Vas megye.

20. ábra: A Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 programterülete



Forrás: www.si-hu.eu, 2014. július 28.

A program 3 fő prioritást fogalmazott meg, melyeken belül számos fejlesztendő terület található:

26. táblázat: A SI-HU programok prioritásai

Prioritások	Alprogramok
Az együttműködési terület vonzerejének növelése	<ul style="list-style-type: none"> • közös idegenforgalmi desztináció fejlesztése • kultúra megőrzése és fejlesztése • határon átnyúló közlekedési kapcsolatok javítása
Együttműködő gazdaság és közösségek közötti humán erőforrás-fejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> • területfejlesztési együttműködés • megelőző egészségápolás • környezetvédelem és –gazdálkodás • hatékony energiaszolgáltatás
Technikai segítségnyújtás	

Forrás: Palyazat.gov, 2014

A potenciális pályázók a fenti fő témákra dolgozhattak ki projekteket, s pályázhattak a program keretében rendelkezésre álló 29.279.283 euró ERFA támogatásra. A projektek 85%-os uniós támogatásban részesültek, melyhez 10% hazai társfinanszírozás párosult. A projekt partnereknek 5% önerőt kellett vállalniuk.

A SI-HU programokban pályázatot nyújthatnak be: regionális és helyi hatóságok; állam vagy helyi önkormányzat által létrehozott köztisztviselők (közintézmények, ügynökségek, alapítványok); civil szervezetek; kamarák, működtetési célú nonprofit magánjogi jogi személyek; gazdasági fejlődést elősegítő közintézmények, állami társaságok, valamint más, túlnyomórészt állami vagy helyi hatósági felügyelet alatt álló jogi személyek.

A program végrehajtásáért a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, majd a Miniszterelnökség felelt, s töltötte be a Nemzeti Hatóság szerepét. Az Igazoló Hatóság, valamint a Közös Technikai Titkárság feladatait a szlovén Önkormányzati és Területfejlesztési Kormányhivatal látta el, míg az ellenőrző szerveket a VÁTI Nonprofit Kft. munkatársai biztosították.

A program 2007-2013-as időszakában két pályázati felhívás került kihirdetésre. Az első felhívásban 19 projektötlet nyert támogatást, ami 91 résztvevő projektpartner szervezetet, s mintegy 12,8 millió euró hozzájárulást jelentett. A 2010-ben megjelenő 2. felhívás során 22 projekt került kiválasztásra, s 99 projektpartner kezdte meg a projektek lebonyolítását összesen 13,1 millió euró közösségi forrás értékben (Palyazat.gov, 2014).

5.2.3 A vizsgált térség területi demográfiai háttere

Ahogy a fenti fejezetekben részletesen bemutatásra került, a disszertációmban vizsgált két határon átnyúló együttműködési program összesen négy magyar, négy horvát és két szlovén NUTS III-as szintű területi egységből áll. Kutatásom ugyan nem terjed ki a határon átnyúlóan megvalósított projektek társadalmi, gazdaság folyamatokra gyakorolt hatásaira, ugyanakkor fontosnak tartom a vizsgált térség területi-statisztikai hátterének bemutatását.

Magyarország átlagos népsűrűsége 2014-ben 106 fő/km^2 volt. Ehhez viszonyítva a vizsgált négy megye népsűrűségi adatai 2012-ben 52,8 és 85,6 között mozogtak. Ebből is látható, hogy a vizsgált megyék nem tartoznak a sűrűn lakott területek közé, melynek egyik oka az aprófalvas jelleg, illetve a jelentős nagyvárosok hiánya.

Horvátország esetében az átlagos népsűrűség alacsonyabb a magyarországinál, 79 fő/km^2 volt 2014-ben. Jelentős különbségek tapasztalhatók ugyanakkor a vizsgálatba bevont megyék között: Medimurska megyében az országos átlag csaknem kétszerese figyelhető meg, $155,9 \text{ fő}$ élt egy km^2 -en; míg Viroviticko-podravska megyében mindössze $41,4 \text{ fő}$. Ebből arra következtethetünk, hogy a négy vizsgált horvát megye közül ez utóbbi esetében jelentkeznek leghatványozottabban a társadalmi és gazdasági problémák.

A harmadik vizsgált országban, Szlovéniában az átlagos népsűrűség 100 fő/km^2 . Ezen esetben is jelentős eltérések mutatkoznak a két vizsgált területi egység mutatóiban: 2012-ben Pomurska megyében $89,3 \text{ fő/km}^2$, míg Podravska megyében $150,8 \text{ fő/km}^2$ volt.

Ahogy a 27. táblázatból is látható, a vizsgált megyék mindegyikére jellemző, hogy a népsűrűségük az elmúlt tíz évben jelentősen csökkent. Ez alól egyedül a Maribort is magába foglaló és a drávai vízi erőművekre építő Podravska megye jelent kivételt.

A népsűrűségi adatokat vizsgálva beláthatjuk, hogy a négy magyar, négy horvát és két szlovén megye valóban hátrányos helyzetben van, lakónépességük jelentős része elvándorolt, így a pályázati projektek, mint a gazdaságfejlesztés eszközei egyfajta kitérési pontot jelenthetnek számukra.

A vizsgált megyék lakónépességének adatiból a fentiekhez hasonló következtetést tudunk levonni: Podravska megyétől eltekintve valamennyi területen csökkent a népesség száma, s úgy tűnik, e negatív demográfiai tendencián a 2007 óta tartó pályázati programozási időszak projektjei sem tudtak változtatni.

A magyarországi megyék esetében a legnagyobb lakosságcsökkenés Baranya megyében volt tapasztalható (5,8%), Horvátországban Viroviticko-podravska megyében (8,2%), Szlovéniában pedig 3,8%-al csökkent Pomurska megye népessége, míg Podravka megyéé 1,3%-al nőtt.

27. táblázat: A vizsgált térség népsűrűsége, 2005-2012

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	változás (2005=100%)
HU	Vas	79,4	79,1	78,7	78,4	78,0	77,5	77,1	76,7	-3,4%
	Zala	77,9	77,6	77,3	76,9	76,5	76,1	75,6	74,6	-4,2%
	Baranya	90,1	89,9	89,7	89,3	89,0	88,6	88,1	85,6	-5,0%
	Somogy	54,8	54,5	54,1	53,6	53,2	52,9	52,5	52,8	-3,6%
HR	Koprivnicko-krizevacka	69,8	69,4	69,0	68,7	68,4	68,1	67,7	65,7	-5,9%
	Medimurska	162,4	162,2	161,9	161,8	161,7	161,7	161,6	155,9	-4,0%
	Viroviticko-podravska	44,8	44,4	44,0	43,6	43,2	42,7	42,4	41,4	-7,6%
	Osjecko-baranjska	78,5	78,1	77,6	77,2	76,9	76,5	76,1	72,9	-7,1%
SI	Pomurska	92,3	92,1	91,8	90,2	90,0	89,9	89,7	89,3	-3,3%
	Podravska	148,9	149,0	149,6	150,5	150,7	150,8	150,8	150,8	+1,3%

Forrás: EuroStat Adatbázis, 2014

28. táblázat: A vizsgált térség lakónépessége, 2005-2013

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	változás (2005=100%)
HU	Vas	265 229	264 361	263 251	261 877	260 950	259 364	257 688	256 215	255 294	-3,7%
	Zala	295 197	294 175	293 443	291 678	290 204	288 591	287 043	283 249	281 673	-4,6%
	Baranya	400 313	398 355	398 215	396 633	394 911	393 758	391 455	380 904	377 142	-5,8%
	Somogy	331 802	329 399	328 496	325 024	322 197	320 578	317 947	318 778	318 096	-4,1%
HR	Koprivnicko-krizevacka	122 219	121 707	120 973	120 399	119 913	119 286	118 679	115 148	114 580	-6,3%
	Medimurska	118 406	118 328	118 129	117 991	117 898	117 932	117 895	113 693	113 545	-4,1%
	Viroviticko-podravska	90 930	90 293	89 484	88 657	88 027	86 920	86 096	84 273	83 437	-8,2%
	Osjecko-baranjska	327 094	325 598	323 792	321 474	320 188	318 742	316 911	303 904	301 961	-7,7%
SI	Pomurska	122 717	122 453	122 068	120 023	119 537	119 548	119 145	118 988	118 022	-3,8%
	Podravska	319 114	319 235	319 706	322 266	322 900	323 343	323 119	323 534	323 238	+1,3%

Forrás: EuroStat Adatbázis, 2014

A lakosság számának csökkenése ellenére a vizsgált megyék GDP-jében bekövetkező változás a gazdasági válság éveitől eltekintve nem mutat ilyen negatív képet. Vas megyében például a 29. táblázat adatai alapján az egy főre eső GDP folyamatos növekedést mutatott 2005 és 2008 között, s mindössze a 2009-es évben tapasztalhatunk visszaesést. Érdekesség, hogy Baranya az egyetlen megye, ahol a 2011-ben mért egy főre jutó GDP érték alacsonyabb a 2005-ben mért értéknél.

Horvátország esetében valamennyi megye növekedést ért el 2005-höz képest az egy főre eső GDP mutató értékében. A gazdasági válság 2010-ben érte el igazán az országot, ugyanakkor összességében alacsonyabb mértékű visszaesés tapasztalható, mint a magyarországi megyék esetében.

A szlovén megyéknél szintén jelentős növekedés figyelhető meg az egy főre eső GDP tekintetében, s ezen értékek kimagaslóak a többi vizsgált megye adataihoz képest: a podravska megyei GDP több mint kétszer akkora, mint a Baranyában, Somogyban, vagy a horvát Viroviticko-podravska megyékben mért értékek.

29. táblázat: Az egy főre jutó GDP a vizsgált térségben, 2005-2011 (EUR)

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
HU	Vas	8 300	8 800	9 000	9 100	7 500	8 200	8 800
	Zala	7 700	7 300	8 000	8 700	7 500	8 000	7 900
	Baranya	6 400	6 400	7 000	7 400	6 300	6 500	6 300
	Somogy	5 800	5 600	6 200	6 700	5 800	6 200	6 300
HR	Koprivnicko- krizevacka	7 000	8 300	8 900	9 300	9 200	8 200	8 600
	Medimurska	6 100	7 100	7 500	8 700	8 400	8 100	8 500
	Viroviticko- podravska	5 300	6 400	6 700	7 100	6 400	6 100	6 400
	Osjecko- baranjska	6 100	6 800	7 800	8 700	8 300	7 900	8 300
SI	Pomurska	9 600	10 100	11 200	11 900	11 400	11 400	11 900
	Podravska	11 900	12 900	14 400	15 500	14 500	14 400	14 700

Forrás: EuroStat Adatbázis, 2014

Megállapíthatjuk tehát, hogy a népsűrűségi adatok különösen a magyar és a horvát megyék esetében jelentősen alacsonyabb értéket mutatnak, mint az országos átlagok, s a lakónépesség száma is drasztikusan csökkent az elmúlt tíz évben. A gazdasági mutatók hektikusak és eltérőek az egyes megyékben, ugyanakkor egyértelműen látható, hogy a gazdasági válság ellenére is fejlődés tapasztalható a határtérségben.

Mindemellett meg kell említeni, hogy ezen dolgozatnak nem célja annak mérése, hogy a határon átnyúló pályázati projektek milyen mértékben járultak hozzá ezen gazdasági fejlődéshez.

6. Az empirikus kutatás módszertana és eredményei

Az empirikus kutatás során feltérképezem a határon átnyúló pályázati projektek lehetséges sikerkritériumait, a megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségét, valamint megvizsgálom a rájuk ható szervezeti és egyéni tényezőket.

Az empirikus kutatást bemutató fejezetben kitérek a kutatás módszertanára, bemutatom a kutatási modellt, az adatgyűjtés folyamatát és a kutatási minta jellemzőit is. Végül kutatási eredményeim statisztikai elemzése és a kezdeti hipotézisek tesztelése zárja a fejezetet.

6.1 A kutatás módszertana

A társadalom- és gazdálkodástudomány területén végzett kutatásokat három fő kategóriába sorolhatjuk: feltáró, leíró és magyarázó jellegűek. Feltáró jellegű kutatásról akkor beszélhetünk, ha a vizsgálni kívánt jelenségről még nincsen kellő előzetes ismeretünk, ezért a terület felderítésével egy hozzávetőleges képet kívánunk kialakítani. A leíró kutatás célja az adott jelenség részletes vizsgálata, megfigyelése és jellemzőinek pontos bemutatása. A magyarázó kutatások során a vizsgált jelenség elemei közötti kapcsolat feltárása és bemutatása a kutató elsődleges célja (Héra–Ligeti, 2005).

Kutatómunkám alapvetően feltáró jellegű, azonban a tanulmány elemzése és eredményei magyarázó jellegű tapasztalatokat is tartalmaznak. A kutatás célja azon szervezeti valamint egyéni tényezők feltárása, amelyek a határon átnyúló pályázati programok kereteiben lebonyolított projektek sikeréhez, vagy a szervezetek projekt menedzsment érettségéhez jelentősen hozzájárulhatnak.

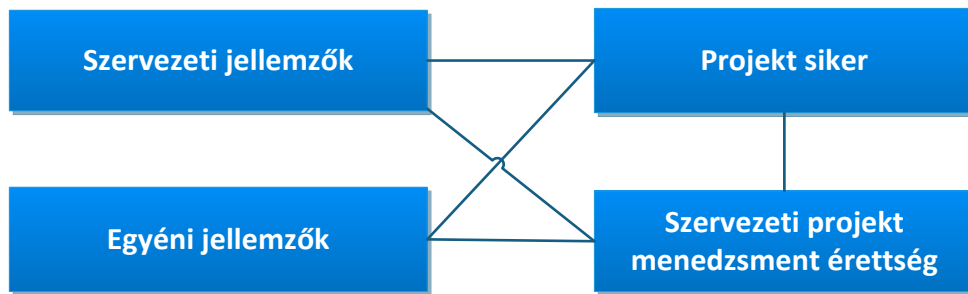
A kutatás során kvantitatív adatokra támaszkodva tárom fel és elemzem a fent bemutatott tényezők között fennálló összefüggéseket, mivel a kvantitatív kutatási eszközök a mérésre, a mennyiségekre és a vizsgált jelenségek számszerűsítésére törekednek (Héra–Ligeti, 2005).

A kutatás során vizsgálni kívánt folyamatok, törvényszerűségek feltárását, a hipotézisek bizonyítását a kutatási módszerek használata teszi lehetővé (Majoros, 2004).

Jelen kutatás a logikai megközelítés tekintetében egyszerre követi a deduktív és az induktív gondolkodás logikáját. Az induktív logika ugyanis az egyéni megfigyelésből kiindulva halad az általános felé, míg a deduktív megközelítés az elméleti, logikai feltételezésektől indul ki, amelyet megfigyelésekkel, tapasztalati úton vizsgál és ellenőriz (Babbie, 2003).

6.2 A kutatási modell

A kapcsolódó szakirodalmi fejezetekben említett elméleti megközelítések, valamint kutatási eredmények alapján került kidolgozásra a kutatás modellje, amely bemutatja a határon átnyúló pályázati projektek szervezeti és humán tényezőit, ezen projektek sikerének és a szervezetek projekt menedzsment érettségének összetevőit, valamint a modell elemei között fennálló lehetséges kapcsolatokat.

21. ábra: A kutatás modellje

A kutatásom kiinduló modellje szerint a határon átnyúló pályázati projektek sikerkritériumait, valamint a szervezeti projekt menedzsment érettség mérési lehetőségeit kívánom meghatározni. A szakirodalmi áttekintés alapján feltételezem, hogy ezen siker és szervezeti projekt menedzsment érettség dimenziókat elsősorban a különböző szervezeti és a humán tényezők lesznek képesek befolyásolni, így e változók közötti összefüggéseket kutatom empirikus adataim alapján.

Mivel tehát a kutatásom elsődleges céljai között szerepelt a határtérségben megvalósított pályázati projektek sikerének mérése, valamint a megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségének elemzése, így e tényezők kerültek kutatási modellem „magyarázott” oldalára.

A kutatási modell „magyarázó” oldalának értelmében a határon átnyúló pályázati projektek szervezeti tényezőit három terület elemzésén keresztül tárom fel: a szervezeti struktúra, a szervezeti kultúra, valamint a szervezeti kompetenciafejlesztés és tudásátadás révén. Az egyéni tényezők kapcsán a projekt koordinátorok motivációit, valamint kompetenciáit vizsgálom. A projektek sikerét vizsgáló elméletekre és modellekre támaszkodva a határon átnyúló pályázati projektek sikerét objektíven és szubjektíven megítélhető tényezőkön keresztül vizsgálom. A szervezetek projekt menedzsment érettségét a szakirodalomban elismert modellek alapján önállóan kidolgozott szempontrendszer révén értékelem kutatásom során.

A projekt siker kapcsán számos elmélet került bemutatásra a kapcsolódó szakirodalmi fejezetekben, amelyek alapján megállapítottam, hogy a projektek elméleti sikerkritériumai és sikertényezői közül számos alkalmazható és beazonosítható a pályázati projektek esetében is. Az empirikus kutatás során a definíciók közül Deák megközelítését alkalmazom, amely a projekt siker hármass peremfeltételén túl (minőség, költség, időkeretek) a különböző érdekcsoportok elégedettségén keresztül határozza meg egy-egy projekt sikerességét. Ezen tényezőket két fő kategóriába soroltam: objektíven mérhető (költség és idő) tényezők, valamint szubjektíven mérhető, elégedettségi tényezők, amelyeket a pályázó szervezetek, a projekt célcsoportjai, valamint a közreműködő, ellenőrző szervezetek szemszögéből vizsgáltam.

Mivel a szervezetek projekt menedzsment érettségének mérésére nincs egységes elfogadott, bármely iparágban alkalmazható módszertan, e dimenzió mérésére a szakirodalmi fejezetekben bemutatott elméleteket felhasználva saját modellt alkottam. Ezen saját elméletben három projekt menedzsment érettség modell, s azok pályázati projektekre vonatkoztatható eleme is szerepet kapott.

A kapcsolódó szakirodalomban található információk alapján beláthatjuk, hogy napjainkban a projektek sikerének értelmezése kapcsán nem hagyhatjuk figyelmen kívül az egyén szerepét, hiszen számos szerző említi a projektmenedzsert, mint sikertényezőt. Így elfogadhatjuk, hogy a projektek sikerének humán tényezőit is mérnünk kell, amiből adódóan pedig a szervezeti struktúrát és kultúrát, mint projektet és projektmenedzsert körülölelő rendszert sem hagyhatjuk figyelmen kívül.

A határon átnyúló projektek kapcsán véleményem szerint a hagyományos szervezeti struktúra típusok nem találhatók meg tisztán, mivel az érintett térség pályázati projektjeit nonprofit szervezetek bonyolítják le, melyek felépítése és működése jelentősen eltér a for profit szervezetekétől. Ellenben a szakirodalom alapján feltételezhetjük, hogy az egyes szervezetek struktúrájában eltérést tapasztalhatunk a projektek szervezetben való elhelyezkedése, a projektmenedzser szerepe és hatásköre, a szervezeten belüli projektkapcsolatok, a projektek jelentősége és egyéb projekt folyamatok irányításával kapcsolatos tényezők esetében.

Megítélésem szerint az elemzésbe bevont szervezeti tényezők köréből nem hagyható ki a kultúra vizsgálata, hiszen a szervezet működésére, mindennapjaira és hatékonyságára is bizonyítottan hatással van. Mindemellett – bár kutatásom nemzetközi kitekintést nyújt - az aktuális kutatási eredményekre, valamint a határmentiségben rejlő közös értékekre támaszkodva beláttam, hogy a nemzeti kultúra kevésbé meghatározó a vizsgált projektek sikere kapcsán, így a szervezeti kultúra elemzése mellett döntöttem. A számos szervezeti kultúra modell közül kutatásomban Cameron-Quinn modelljét alkalmazom, mivel az ezen megközelítésben alkalmazott két dimenzió (külső-belső fókusz, rugalmasság-stabilitás) könnyen értelmezhető a nonprofit szektor szervezetei és az általuk lebonyolított projektek esetében is.

A szervezeti tudásátadás a projektek környezetében több szempontból is kiemelkedően fontos terület. Több szerző vázolta fel tanulmányában a szervezetek tudásának és a projektek sikerének összefüggéseit.

Mivel a határon átnyúló projekteket megvalósító szervezetek jellemzően a nonprofit vagy az állami szektorhoz tartozó intézmények, így a motiváció kérdése kiemelt figyelmet kapott a szakirodalmi áttekintés és a modellalkotás során. A korábbiakban széleskörűen tárgyalt külső és belső motivációs tényezők fontosságában mutatkozó ellentmondásosság hívta fel a figyelmet ezen elemek vizsgálatára.

A projektek sikerének és bukásának vizsgálata során számos esetben került említésre a projektmenedzser képessége és kompetenciái, így vizsgálódásom során én sem hagyhattam figyelmen kívül. A számos kompetencia megközelítés és csoportosítás közül a Forgács által megfogalmazott elméletet kívánom alkalmazni kutatásom során, mely szerint megkülönböztethetünk személyes, társas, szakmai és módszertani kompetenciákat. Ez a csoportosítás véleményem szerint átfogónak mondható, hiszen szakmától és iparágtól függetlenül bármely munkakör esetében értelmezhető – így a projekt menedzsmentben is.

6.3 A kutatás hipotézisei

Doktori disszertációm kutatási hipotézisei a szakirodalom releváns fejezeteiének megismerése, az azokban tapasztalt összefüggések feltárása, valamint a kapcsolódó korábbi kutatások eredményeinek megismerésén alapulnak.

A határon átnyúló pályázati projektek sikeressége leírható a projekt menedzsment hagyományos sikerdefinícióival, vagyis az idő, költség és minőség tényezőkkel.

A határon átnyúló pályázati projektek sikerét a szervezeti jellemzők, valamint a projektmenedzser egyéni tényezői szignifikánsan befolyásolják.

A határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségét a következő tényezők alapján mérhetjük: szakmai háttér, projekteken szerzett tapasztalat, projekt menedzsment folyamatok, kommunikáció, kapcsolatok.

A határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségét a szervezeti jellemzők, valamint a projektmenedzser egyéni tényezői szignifikánsan befolyásolják.

A sikeres projektek jellemzően magas projekt menedzsment érettséggel bíró szervezetekben valósulnak meg.

6.4 A kutatás lefolytatása

A kutatás lefolytatása során a következő területekre fókuszálok:

Projekt siker leírására alkalmas tényezők a határon átnyúló pályázati projektek esetében.

Az elemzés a kérdőíves felmérés eredményein alapul. A vizsgálat célja, hogy meghatározzam a határon átnyúló pályázati projektek sikerkritériumait, amelyen keresztül az 1. hipotézis alátámasztására nyílik lehetőség.

A projektek sikerét meghatározó szervezeti és egyéni tényezők feltárása.

Az elemzés a kérdőíves felmérés eredményein alapul. A vizsgálat célja, hogy feltárjam a projekt sikert befolyásoló szervezeti és egyéni faktorokat, amelyen keresztül 2. hipotézis alátámasztására nyílik lehetőség.

Szervezeti projekt menedzsment érettség leírására alkalmas tényezők a határon átnyúló pályázati projektek esetében.

Az elemzés szintén a kérdőíves felmérés eredményein alapul. A vizsgálat célja, hogy meghatározzam a határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségének kritériumait, amelyen keresztül 3. hipotézis alátámasztására nyílik lehetőség.

A szervezeti projekt menedzsment érettséget meghatározó szervezeti és egyéni tényezők feltárása.

Az elemzés szintén a kérdőíves felmérés eredményein alapul. A vizsgálat célja, hogy feltárjam a projekt menedzsment érettséget befolyásoló szervezeti és egyéni faktorokat, amelyen keresztül 4. hipotézis alátámasztására nyílik lehetőség.

A projekt siker és a szervezeti projekt menedzsment érettség közötti összefüggések vizsgálata.

Az elemzés alapját a kérdőíves felmérés eredményei, valamint a fenti primer kutatási eredmények adják. A vizsgálat célja megállapítani, hogy kimutatható-e összefüggés a határon átnyúló pályázati projektek sikeressége és a megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettsége között. A vizsgálat az 5. hipotézis alátámasztására szolgál.

A projektek általános jellemzői, valamint a projekt siker és a szervezeti projekt menedzsment érettség közötti összefüggések elemzése.

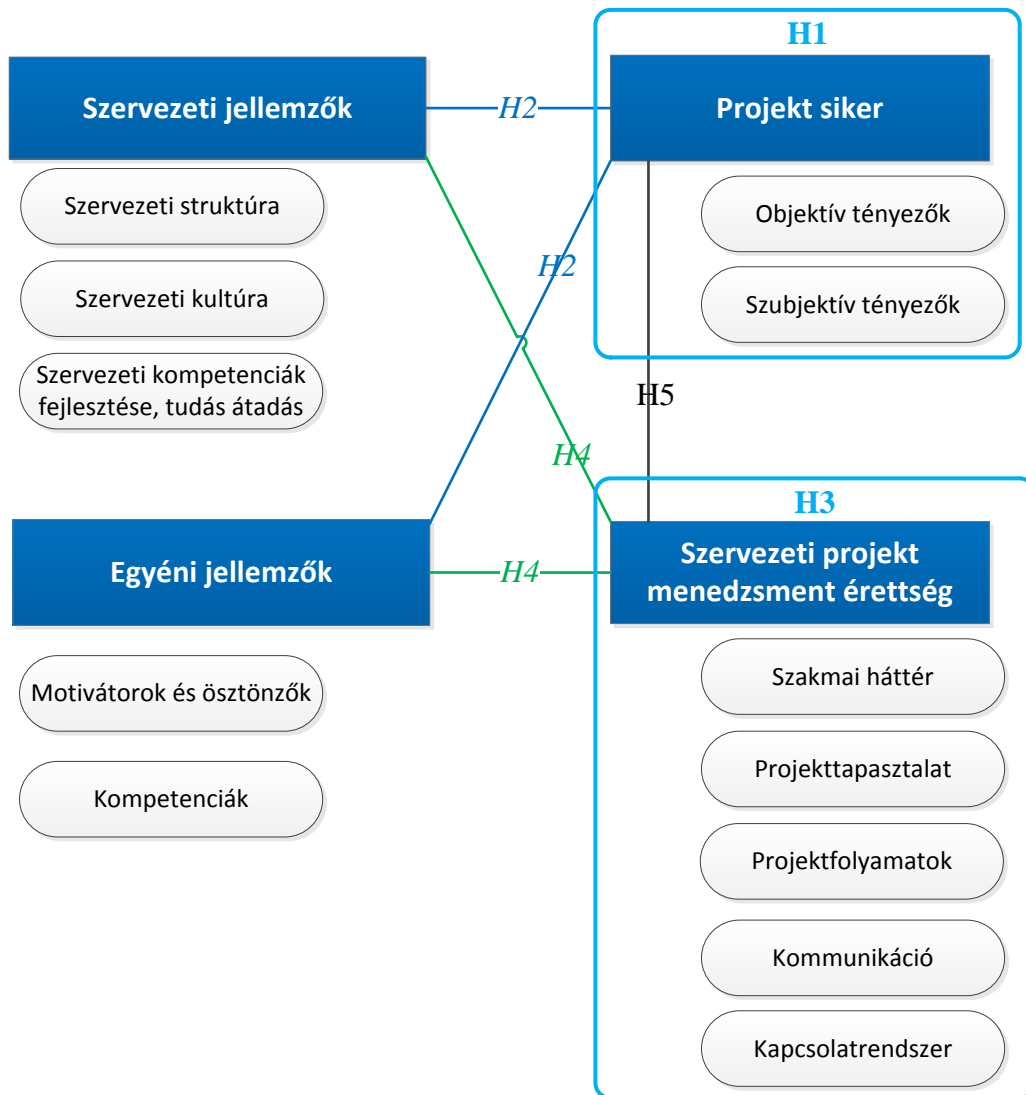
Az elemzés alapját a kérdőíves felmérés eredményei adják. A vizsgálat célja, hogy feltárjam a vizsgált projektek általános jellemzői és a projektek sikeressége, valamint a megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettsége közötti összefüggéseket, melyek alapján fejlesztési javaslatok fogalmazhatók meg a jövőre vonatkozóan.

6.4.1 Operacionalizálás

Mivel kutatásom kulcseleme a mérés és elemzés, ezért annak lebonyolítása előtt szükséges tisztázni és pontosítani a vizsgálni kívánt fogalmakat, majd ki kell alakítani azokat az eljárásokat, amelyek révén a vizsgált fogalmakat megjelenítő empirikus megfigyelésekhez jutunk (Babbie, 2003).

A határon átnyúló pályázati projektek sikertényezőinek és a megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségének feltételezett változóit, valamint az ezeket magyarázó változók körét az alábbi ábrán foglaltam össze, ahol az egyes területek között feltételezett kapcsolatokat szimbolizálják a modell elemeit összekötő vonalak, amelyek mentén a kapcsolatok fennállását vizsgálom. A következőkben bemutatom a feltételezett változók leírására szolgáló indikátorok csoportjait.

22. ábra: A kutatási modell feltételezett változói



A határon átnyúló pályázati projektjeinek sikerességére, valamint a megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségére szervezeti és egyéni tényezők gyakorolhatnak jelentős hatást.

A szervezeti tényezők között azonosítottam a szervezeti struktúrát, a szervezeti kultúrát, valamint a tudásátadás különböző eszközeit, mint befolyásoló tényezőket.

A szervezeti struktúra vizsgálatához a projekt menedzsment területén széles körben alkalmazott módszert követve öt struktúra modellt kerestem a kutatásom során, melyek a következők: koordináció-orientált szervezet, funkció-orientált szervezet, mátrix-szervezet, projekt-orientált szervezet és projekt-orientált vállalkozás. A kérdőívben az egyes struktúrátípusok szakirodalomban fellelhető jellemzőit megfogalmazó állításokat tettem, a válaszadónak azt kell eldöntenie, hogy az adott állítás egy ötfokozatú skálán mérve milyen mértékben jellemző az általa képviselt szervezetre.

A szervezeti kultúrát szintén egy széles körben alkalmazott elemzési technikával, a Cameron és Quinn által kidolgozott módszer alapján vizsgálom, és így négy kultúra típust kerestem (klán, adhokrácia, hierarchia, piac), amelyeket a következő tényezők vizsgálatával azonosíthatunk be: célorientáció, irányítás, vezetési stílus, összetartó erő a

szervezetben, stratégiai hangsúlyok, siker. A válaszadóknak mind a hat dimenzióban 100-100 pontot kell felosztaniuk a négy kultúrátípusra jellemző állítás között. Adhatják az összes pontot egy állításhoz, vagy szét is oszthatják azokat.

A szervezeti kompetenciák fejlesztési módszereinek feltárásához a különböző munkahelyen történő, valamint munkahelyen kívüli fejlesztési technikákat, továbbá egyéb tudásátadásra irányuló eszközöket elemzem. A szakiodalomban is ismertett tudásátadási és fejlesztési metódusokat soroltam fel a kérdőívemben, melyek közül a válaszadók kiválaszthatják azokat, melyek jellemzőek az általuk képviselt szervezetre.

A sikerre és szervezeti projekt menedzsment érettségre ható egyéni tényezőket a projekteket lebonyolító koordinátorok és menedzserek motivációin, valamint kompetenciáin keresztül vizsgálom.

Az egyéni motivációs tényezők belső és külső elemein keresztül feltárom a vizsgált térségben nyertes projekteket koordináló személyeket ösztönző faktorokat. A kérdőívben különböző motivációs tényezőket felsorolva a válaszadók ötfokozatú skálán jelezhetik, hogy mely tényező milyen mértékben motiválja őket a projektmunka elvégzésre.

A személyes kompetenciák vizsgálatához pedig a következő négyes csoportosítást veszem alapul: szakmai kompetenciák, személyes kompetenciák, társas kompetenciák, módszertani kompetenciák. A kompetenciák kapcsán fontosnak tartom külön megvizsgálni a projektmenedzserek által a projektek sikere érdekében fontosnak ítélt képességek körét, valamint ezt szembeállítani a birtokolt kompetenciák körével. Ennek megfelelően az egyes kompetenciákat kétszer felsorolva szintén ötfokozatú skálát alkalmazva jelölhetik be a válaszadók a véleményüket, külön a fontosság és külön a birtoklás szempontjából.

A projekt siker esetében a mágikus háromszög elemeit veszem alapul, objektív és szubjektív tényezőkre bontva azokat. A pályázati projekteknél objektíven mérhető mutatók az időtényező, valamint a költségekre vonatkozó információk; a szubjektív tényezőket pedig a különböző érintettek (pályázó szervezet, közreműködő hatóság, projekt célcsoportjai) elégedettségi mutatói jelzik. Továbbra is ötfokozatú skálán értékelhetik a válaszadók saját projektjük sikerét.

A szervezeti projekt menedzsment érettség mutató kidolgozásához a három legfontosabb szervezeti projekt menedzsment érettség modellt (Gareis-féle Maturity Model, Kerzner-féle PMM modell és a Projekt Menedzsment Intézet OPM3 modellje) veszem alapul. Ezen elemeket ötvözve a vizsgált térségben megvalósuló projektek esetében a szervezeti projekt menedzsment érettséget a következő tényezőkkel írom le: szakmai háttér, projekt tapasztalat, folyamatok, kommunikáció és kapcsolatrendszer.

6.4.2 Az adatok forrása

Kutatásom során az átfogó másodlagos elemzések alapján állítottam össze a kutatási kérdéseimet és a hipotéziseimet. Az empirikus kutatás a határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek megkérdezésén alapult, az így nyert adatokat statisztikai és ökonometriai elemzéseknek vettem alá. A kvantitatív felmérés során végzett kérdőíves adatgyűjtés reprezentatív a három résztvevő országban székhellyel rendelkező, vizsgált projekteket megvalósító szervezetek számára nézve.

Ennek köszönhetően az elsődleges és másodlagos adatok egymást kiegészítve, komplex módon járulnak hozzá a kutatásom lebonyolításához és a kutatási kérdések megválaszolásához.

6.5 Adatgyűjtés

6.5.1 A kérdőív összeállítása

A szakirodalom alapos tanulmányozása és a határon átnyúló pályázati projektek adatainak vizsgálatát követően összeállított kérdőívet tíz magyarországi, egy horvátországi és egy szlovéniai határon átnyúló pályázati projektet megvalósító szervezetnek küldtem el próbalekérdezés céljából. A bevont személyek valamennyien a kutatásom célcsoportjához tartoztak Mivel az empirikus felmérés több országot érintett, ezért a kérdőívek nem csak magyar, hanem horvát és szlovén nyelven is elkészültek, melyek nyelvhelyességét a próbalekérdezés során anyanyelvi alanyokkal teszteltem. A kérdőívek az anyanyelvi kérdőív kitöltők által küldött visszajelzéseket figyelembe véve kerültek módosításra, majd véglegesítésre.

A magyar, horvát és szlovén nyelvű elektronikus kérdőívek e-mailben kerültek kiküldésre a két vizsgált programban nyertes pályázatok valamennyi megvalósító partnerszervezetéhez. A nyertes projektek listáját az Irányító Hatóságok által hivatalosan közzétett dokumentumokból nyertem.

A kérdőív bevezető részében a kutatás, valamint a vizsgálat célcsoportjainak rövid bemutatása szerepelt. A kérdőív további részei alapvetően követték a kutatási modell elemeit, így a projektek általános jellemzőit követően a megvalósító szervezetek jellemzőire, majd a projektmenedzserek egyéni karakterisztikáira kérdeztem rá. A kérdőív utolsó részében pedig a projektek sikerének és a szervezet projekt menedzsment érettségének értékelésére vonatkozó kérdéseket tettem fel. A teljes kérdőív a dolgozat 1. számú mellékletében szerepel.

A kérdőív zárt kérdéseket tartalmazott, ahol a válaszadók vagy 1-5-ig terjedő Likert-skálán jelölhették be a véleményüket, vagy felsorolásból kellett kiválasztaniuk a szervezetükre jellemző megállapításokat. A szervezeti kultúra mérésére a szerzők által javasolt, 100 pont dimenziókénti felosztásának módszerét választottam.

6.5.2 A célcsoport kiválasztása és az adatgyűjtés

Az adatgyűjtés célja elsősorban a határon átnyúló pályázati projektek jellemzőinek feltárása volt, továbbá annak meghatározása, mennyire sikeresek ezek a projektek, s mely tényezőkön keresztül értékelhetjük a határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségét.

A kérdőíves felmérés földrajzi területének lehatárolását a két vizsgált program földrajzi korlátai adták, ugyanis a Magyarország-Horvátország IPA Határon Átnyúló Együttműködési Program, valamint a Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program dokumentumaiban rögzítettek szerint az 5.2 fejezetben is ismertetett megyék szervezetei pályázhattak.

A kiválasztott két pályázati programban mintavételi egységnek a projekteket lebonyolító menedzsereket, koordinátorokat választottam, részben mivel az ő egyéni jellemzőik vizsgálata volt a kutatásom egyik fókusza, másrészt a szervezeti jellemzők megítélése kapcsán hitelesebb képet kaphatunk ezen munkatársaktól. A projektek sikerének és a szervezet projekt menedzsment érettségének megítélése kapcsán továbbá olyan válaszadók véleményére volt szükségem, akik napi kapcsolatot ápoltak a projekt különböző célcsoportjaival, beleértve a közreműködő szervezeteket, és a projekt által megcélzott személyeket, szervezeteket egyaránt. Mivel számos olyan személy került be az adatbázisba, aki több projekt megvalósításáért is felelős volt az utóbbi években, így a kérdőívem bevezető szakaszában feltüntettem, hogy a válaszadó ezekben az esetekben az általa koordinált projektekre vonatkozóan általánosságban, összegzően válaszoljon.

A statisztikai eljárások közül a teljes sokaságot vizsgáló módszerek adják a legteljesebb képet a vizsgálat tárgyát képező sokaságról, ennek megfelelően kutatásom során a teljes alapsokaság legkérdésére törekedtem, és valamennyi, a vizsgált két programban pályázatot megvalósító szervezet számára (656 szervezet) elküldtem a kérdőívemet.

A kérdőíves adatgyűjtés 2014 júniusában indult és ugyanezen év szeptemberében fejeződött be. Minden esetben igyekeztem közvetlenül a projektmenedzsereket megszólítani kérdőívemmel, ahol azonban ez nem sikerült, az adott szervezet vezetőit kerestem meg, és kértem fel a kérdőívem megfelelő, kompetens személyhez való továbbítására. A három országba tehát összesen 656 e-mailt küldtem ki, ez 307 magyar, 238 horvát és 111 szlovén projektmenedzsert érintett.

6.5.3. A kérdőívek elemzése

Az összegyűjtött kérdőívek statisztikai értékeléséhez a *Microsoft Office Excel* 2010-es, valamint a *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* 20-as verziójú programokat alkalmaztam. Az elemzés során a leíró statisztika eszközeivel végeztem el a kutatási minta jellemzőinek vizsgálatát, melyet a következő fejezet részben ismertetek. Az értékelés és a jellemzők összefoglalása az anonimitás biztosítása érdekében a válaszadók megnevezése nélkül történt.

A megkérdezés során összegyűjtött adathalmaz összetételétől, valamint az adatok típusától függően elemzéseket készítettem az adatok jellemzői, illetve az adathalmazban való előfordulási arányok bemutatása céljából. A jellemzők grafikus megjelenítésére diagramokat alkalmaztam, amelyek alapvető célja a megjeleníteni kívánt tartalom kiemelése és bemutatása.

A többváltozós statisztikai elemzések közül elsőként faktoranalízist végeztem el több változószetben. Faktorokat kívántam létrehozni a szervezeti struktúra leírása, a tudásátadási technikák bemutatása, az egyéni motivációs tényezők meghatározása, a projektmenedzserek által fontosnak ítélt, valamint a rájuk jellemző kompetenciák leírása, továbbá a projektek sikerkritériumainak és a szervezetek projekt menedzsment érettségének feltárása céljából.

Az elemzések során második lépésben klaszterelemzést végeztem a létrehozott látens faktorok alapján. A csoportképző módszer segítségével a szervezeti struktúrára, a

kultúrára és a tudásátadási technikákra nézve, az egyéni motivációs tényezők és a kompetenciák tekintetében, valamint a projekt siker és a szervezeti projekt menedzsment érettség kapcsán önálló klasztereket alakítottam ki. Az egyes változók szerint azonosított klasztereket varianciaanalízis segítségével igazoltam.

A vizsgálat során a továbbiakban regresszió- és korreláció analízist, valamint keresztábra elemzést alkalmaztam annak feltárására, hogy kimutatható-e szignifikáns összefüggés a létrejött faktorok és klaszterek között, valamint a klaszterek és a projektek általános jellemzői között. A kutatásban kitértem arra is, hogy amennyiben található szignifikáns összefüggés, milyen erősségű ez a kapcsolat.

6.5.4 A kutatás kvantitatív módszerei

Kutatási munkám középpontjában a megkérdezéses vizsgálat áll, amelynek az a sajátossága, hogy a minta nagyságából és a mintavétel módszeréből adódóan alkalmas az eredmények statisztikai módszerekkel való mérésére (Eibel, 1994).

A kutatási hipotézisek igazolására, valamint a kutatási modellben meghatározott összefüggések feltárására statisztikai és ökonometria elemzéseket alkalmaztam.

Leíró statisztika

A leíró statisztika alkalmas a vizsgált jelenség számszerűsített bemutatására, jellemzésére. A kutatási minta jellemzőinek feltárását, valamint az adathalmazban történő előfordulási arányok bemutatását grafikus eszközök támogatják (Kerékgyártó et al., 2008).

Faktoranalízis

A többváltozós statisztikai elemzések közül mindenekelőtt a faktoranalízis módszerét alkalmaztam. Ez nem csupán egyetlen eljárás, hanem a többváltozós statisztikai eljárások egy adott halmazát foglalja magában. A faktorelemzés során olyan „mesterséges dimenziókat, faktorokat hozunk létre, amelyek erősen korrelálnak több megfigyelt változóval, és amelyek egymástól függetlenek” (Babbie, 2003:511). A faktorelemzésnek két alapvető célja van: egyrészt képes feltárni az adatok struktúráját, másrészt csökkenti az adatok mennyiségét. Az elemzés nyomán olyan új, látens változók (faktorok) hozhatók létre, amelyek jól leképezik a kiinduló adatok viselkedését és tartalmát, ugyanakkor mérhetővé teszik az eredeti változók korrelációját.

A faktorelemzés első lépéseként meg kell vizsgálni, hogy az adatok alkalmasak-e a faktoranalízis lefolytatására. Erre a változók korrelációs, illetve kovariancia mátrixa szolgál, amely az egyes változók közötti korrelációkat méri, hiszen ennek megléte alapvető feltétele a faktorelemzésnek. A változókészlet nem alkalmas az elemzésre, ha a korrelációs együtthatók túlságosan alacsonyak (0,25-nél kisebbek), illetve, ha túlságosan magas a változók közötti összefüggés, vagyis multikollinearitás áll fenn. A korrelációs együttható adatainak alkalmaságát méri a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kritérium, valamint a Bartlett-teszt. Ha 0,5-nél nagyobb a Kaiser-Meyer-Olkin mutató, akkor a változóink alkalmasak a faktorelemzésre, továbbá minél közelebb van a KMO értéke az 1-hez, annál jobb eredményeket várhatunk az analízistől. A Bartlett-teszt esetében a szignifikancia-szint 0,05-nél alacsonyabb értéke jelzi, hogy a faktoranalízis elvégzése javasolt (Sajtos–Mitev, 2007:257-259).

A következő lépésben a faktorok létrehozása történik. Az eljárás az eredeti változókat egymással szoros korrelációban álló tényezőkké tömörítve új dimenziókat, faktorokat

hoz létre, amelyek egymással korrelálatlanok. Az eredeti változók és a létrejött faktorok közötti korreláció értékét a faktorsúlyok adják meg, melyek segítségével megállapítható, hogy az eredeti információtartalom mekkora részét fedik le a létrehozott látens változók (Sajtos–Mitev, 2007:263-264). A faktorelemzés módszerei közül a Maximum Likelihood módszert alkalmaztam.

Az elemzés végső lépéseként a faktorok rotációja is elvégezhető a modell könnyebb interpretálhatósága érdekében. A faktorok rotálása során a modell illeszkedése és a faktorok által együttesen lefedett információtartalom mennyisége nem változik, módosul azonban annak aránya, hogy „az egyes faktorok a megőrzött információ mennyiségén osztozkodnak.” (Székelyi – Barna, 2005:54). A rotáció eredményeként a faktorok által magyarázott variancia arányosabb, az értelmezés pedig egyszerűbb lesz (Sajtos–Mitev, 2007:266). A faktorok rotációja Varimax módszerrel történt, amelynek alkalmazásával korrelálatlan faktorok jönnek létre (Székelyi-Barna, 2005:53).

Az egyes faktorok összetétele a rotációt követően létrejött rotált faktorsúlymátrix segítségével állapítható meg. A faktorsúlynak el kell érnie a minimálisan elvárt 0,25-ös értéket ahhoz, hogy az adott faktor elemének tekinthessük. Az egyes faktorokat a legnagyobb faktorsúllyal rendelkező változók alkotják, ugyanis minél nagyobb a változóhoz tartozó faktorsúly, annál nagyobb hányadot magyaráz az adott faktor a változó szórásában (Székelyi–Barna, 2005:48).

A faktorelemzés nominális és ordinális változókon való végrehajtását a kategorikus főkomponens elemzés segítségével végezhetjük el. A CATPCA módszer az alacsony mérési szintű változók menti adatredukcióra alkalmas, amelynek segítségével a faktorelemzéshez hasonlóan a változók mögött meghúzódó látens struktúra tárható fel a varianciahányad maximalizálása mellett. A módszer nem tételez fel lineáris kapcsolatot a nominális vagy ordinális változók között. A kategorikus főkomponens elemzés során ki kell zárunk a vizsgálatból azon változókat, amelyek varianciája kisebb, mint 0,1, majd a komponensvezető táblázatból leolvasható, mely változó mely főkomponenshez sorolható. A kapott eredmények értelmezésében a kutatónak jelentős felelőssége van (Research and Statistical Support, 2014).

Klaszterelemzés

A klaszterelemzés olyan dimenziócsökkentő eljárás, ahol a megfigyelési egységekhez rendelt változók jelentik azokat az eredeti dimenziókat, amelyek mentén a megfigyeléseket csoportosítani tudjuk. Az elemzés lényege, hogy homogén, de egymástól a lehető legeltérőbb csoportokat hozunk létre (Székelyi-Barna, 2005:109).

A klaszterelemzés első lépéseként meg kell határozni a vizsgálatba bevonható változók körét, s meg kell vizsgálnunk, vannak-e kiugró adataink (scatterplot diagram segítségével vizsgálható), s mennyire egységes, sztenderdizáltak a skálák, melyeken keresztül csoportokat szeretnénk alkalmazni. Az egymással erősen korreláló változók nehezítik a klaszterelemzés folyamatát, így a 0,9-es korrelációs érték feletti változók közül célszerű legalább az egyiket kivenni az elemzésből. A változók közötti korreláció a „bivariate” elemzéssel mérhető. Gyakori megoldás, hogy a klaszterelemzés a faktoranalízis során létrejött látens változók alapján történik, mellyel kizárható a változók közötti korreláció (Sajtos-Mitev, 2007:284).

A kutatásomban a klaszterelemzésbe bevont változók egységes, ötfokozatú skálán kerültek mérésre, így sem a kiugró adatok, sem az egységesség kérdése nem okozott

problémát a klaszterképzés során. A kutatásomban faktorok alapján klasztereztem, így a változók korrelációja sem gátolta az elemzést.

A klaszterelemzésben az egyes klaszterek távolságát úgynevezett Euklideszi távolságban mérhetjük, mely a klaszterközeppontoktól való távolságon alapul. A klaszterek meghatározását pedig a végső klaszterközep értékek alapján tehetjük meg (Székelyi-Barna, 2005:130).

Ezt követően ki kell választani a lehetséges eljárások közül a számunkra megfelelőt. A hierarchikus klaszterelemzés azon alapul, hogy az első lépésben valamennyi egyedét külön-külön klaszterbe soroljuk, majd ezen klasztereket vonjuk össze. A nem hierarchikus klaszterelemzést nagy minták esetén célszerű alkalmazni, ez esetben viszont előzetesen meg kell határoznunk a klaszterek várható számát, majd a program minden klaszterhez egy-egy középpontot rendel (Székelyi-Barna, 2005:115, 133).

A lehetséges analitikus módszerek közül a K-MEANS, nem hierarchikus klaszteranalízist választottam, ugyanis a minta nagysága, illetve a változók jelentős száma alapján ezzel az eljárással képezhetők különböző tulajdonságú, releváns csoportok (Székelyi-Barna, 2005:133).

Az elemzés a klaszterek értelmezésével és interpretálásával zárul. Az egyes klaszterek jellemzését célszerű azon változók alapján elvégezni, melyek bevonásra kerültek az elemzésbe, előfordulhat ugyanakkor, hogy további változók vizsgálata segítségünkre lehet az interpretálásban. A klaszterek értelmezéséhez a klaszterközeppontok adnak segítséget, célszerű ugyanakkor az átlagokat varianciaanalízis segítségével összehasonlítani (Sajtos-Mitev, 2007:309).

Keresztábra-elemzés

A keresztábra olyan statisztikai technika, amely két vagy több változót ír le egyidejűleg egy olyan táblával, ami megmutatja két vagy több korlátozott számú kategorizált vagy értéket felvevő változó együttes eloszlását (Sajtos-Mitev, 2007:138).

A vizsgált változók közötti összefüggést a Khi-négyzet statisztika módszerével vizsgálhatjuk, melynek sziginifikancia értéke alapján megállapítható, hogy van-e statisztikai összefüggés a vizsgált változók között. Amennyiben a Khi-négyzet sziginifikanciája $< 0,05$, feltételezhetjük az összefüggést. A statisztikai sziginifikancia bebizonyítását követően a kapcsolat erősségét is megvizsgálhatjuk, erre a Cramer V mutató a legalkalmasabb, melynek értéke -1 és 1 között mozog, ahol a 0 és a hozzá közeli értékek a kapcsolat hiányát, míg az abszolút értékben számított 1 vagy aközeli érték a kapcsolat szorosságát mutatja (Sajtos-Mitev, 2007:143).

Lineáris regresszió- és korrelációanalízis

A változók között fennálló kapcsolatok vizsgálatára a lineáris regresszió- és korrelációanalízis szolgál. A lineáris regresszió- és korrelációelemzések elvégzése előtt, meg kell győződnünk arról, hogy változóink alkalmasak-e az elemzések lefolytatására. Ennek eldöntéséhez, meg kell vizsgálnunk a változókra, illetve a hibatagokra vonatkozó feltételek teljesülését.

A változókra vonatkozó feltételek:

- a változók normális eloszlást követnek [$x_i \sim N(0, 2)$ és $y_i \sim N(0, 2)$]
- a magyarázó változók determinisztikusak [x_i és u_j függetlenek minden i -re és j -re]
- a magyarázó változók függetlenek [x_j -k között nincs lineáris összefüggés] (Sajtos-Mitev, 2007:214-215).

A lineáris regressziós modell feltétele a normalitás, vagyis a változók normális eloszlása. Amennyiben a változók nem e normális eloszlást követik, több statisztikai próba, pl. az F- és a t-próba sem alkalmazható, aminek következtében a kapott eredményeket nem tudjuk értékelni.

A magyarázó változók determinisztikus jellegére vonatkozó feltétel vizsgálatára akkor van szükség, ha valószínűségi változókra vonatkozóan végezzük el az elemzéseket. Mivel jelen esetben konkrét adatok elemzésére kerül sor, e feltétel teljesülését nem kell külön megvizsgálnunk.

A változókra vonatkozó harmadik feltétel, vagyis a magyarázó változók függetlensége az elemzés során szintén teljesül, mivel a faktoranalízis eredményeként létrejött látens változók vizsgálatát végzem el, amelyek függetlenek egymástól, tehát nincsen köztük lineáris korrelációs kapcsolat.

A többváltozós regresszió során a kapcsolat erősségét a többszörös korrelációs együttható (jele:R) négyzetével mutatható ki, amelyet többszörös determinációs együtthatónak is neveznek (jele:R²). Minél nagyobb R² értéke, annál erősebbnek mondható a kapcsolat, vagyis a modell magyarázó ereje is annál jobbnak bizonyul. Az F-próba, illetve t-próba alacsony ($p < 0,05$) szignifikanciája a feltételezett kapcsolat meglétét igazolja (Sajtos – Mitev, 2007:216).

A regresszióelemzés során a változók szelektálására, vagyis a modelltől történő elhagyására többféle módszer áll rendelkezésünkre, ezek közül a Backward módszert használtam. A Backward módszer esetén valamennyi magyarázó változónk bevonásra került az elemzésbe, majd egyenként kerülnek ki azon elemek, melyek F értéke nem megfelelő (Székelyi – Barna, 2005:238).

A korrelációanalízis során meghatározásra kerül a korrelációs (vagy Pearson-féle) együttható (jele: r), amelynek abszolút értéke a tényezők közötti kapcsolat szorosságát, míg előjele a kapcsolat irányát mutatja. Minél közelebb esik a korrelációs együttható értéke az 1-hez, annál erősebb a kapcsolat a változók között; míg minél inkább 0-hoz közelebb az érték, annál lazább az együttmozgás (Zwerenz, 2006). A kapcsolat intenzitásának megítélésekor a $\pm 0,3$ alatti „r” érték esetén gyenge, $\pm 0,3$ és $\pm 0,5$ közötti érték esetén közepesen szoros, míg $\pm 0,5$ feletti együttható esetén szoros kapcsolatról beszélhetünk. A korrelációs együttható négyzete, a determinációs együttható (jele: r²), amely arra ad választ, hogy a független változó a függő változó varianciáját hány százalékban magyarázza (Sajtos – Mitev, 2007:205).

6.6 A kvantitatív kutatás

6.6.1. A kutatási minta jellemzői

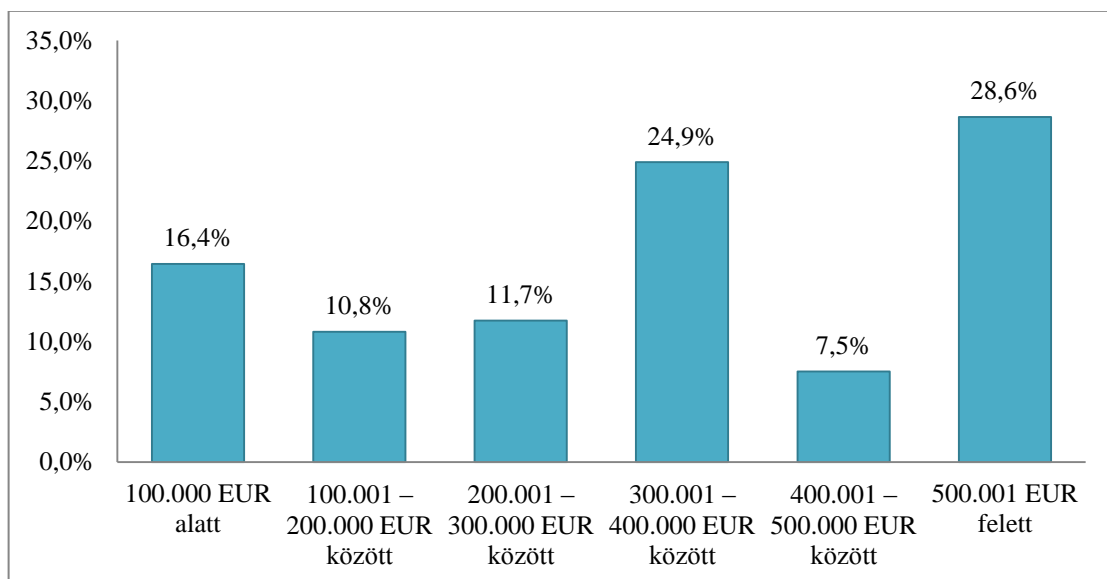
Ahogy a korábbiakban ismertetésre került, a három országban összesen 656 szervezetet kerestem fel, mely lefedte a HU-HR és SI-HU programokban 2007 és 2013 között lebonyolított projektek teljes spektrumát. Ezen alapsokaságban 307 magyar, 238 horvát és 111 szlovén szervezet szerepelt. A visszaérkezett 213 válasz megoszlását a 30. táblázat mutatja, melyből az országonkénti válaszadási arány is leolvasható. A táblázatból továbbá az is kitűnik, hogy a minta megoszlása követi az alapsokaság megoszlását, így a kutatási mintámat reprezentatívnak tekintem.

30. táblázat: A vizsgált projektek és a válaszadók általános jellemzői

	alapsokaság		minta		válaszadási arány
	szervezetek száma	megoszlás (%)	szervezetek száma	megoszlás (%)	
magyar	307	46,8%	108	50,7%	35,2%
horvát	238	36,3%	72	33,8%	30,3%
szlovén	111	16,9%	33	15,5%	29,7%
összesen	656		213		32,5%

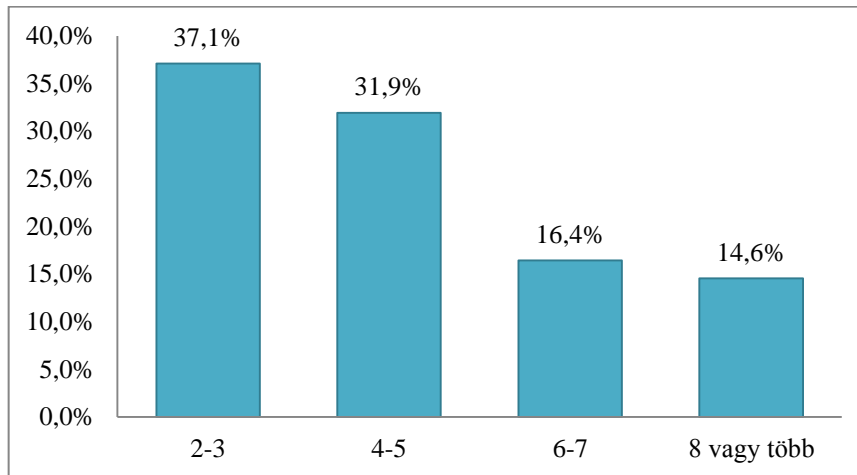
A vizsgált 213 szervezet közül 132 csak a Magyarország-Horvátország IPA Határon Átnyúló Együtműködési Programban, 18 csak a Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együtműködési Programban, míg 63 szervezet minkét vizsgált programban érintett volt.

A projektek költségvetés szerinti megoszlását a 23. ábra mutatja, mely alapján elmondható, hogy a kutatás valamennyi kategóriát lefedte. A legtöbb válasz az 500.001 euró feletti összköltségvetésű pályázatok menedzsereitől érkezett, ezt a 300.001-400.000 euró közötti projektek gazdái követték.

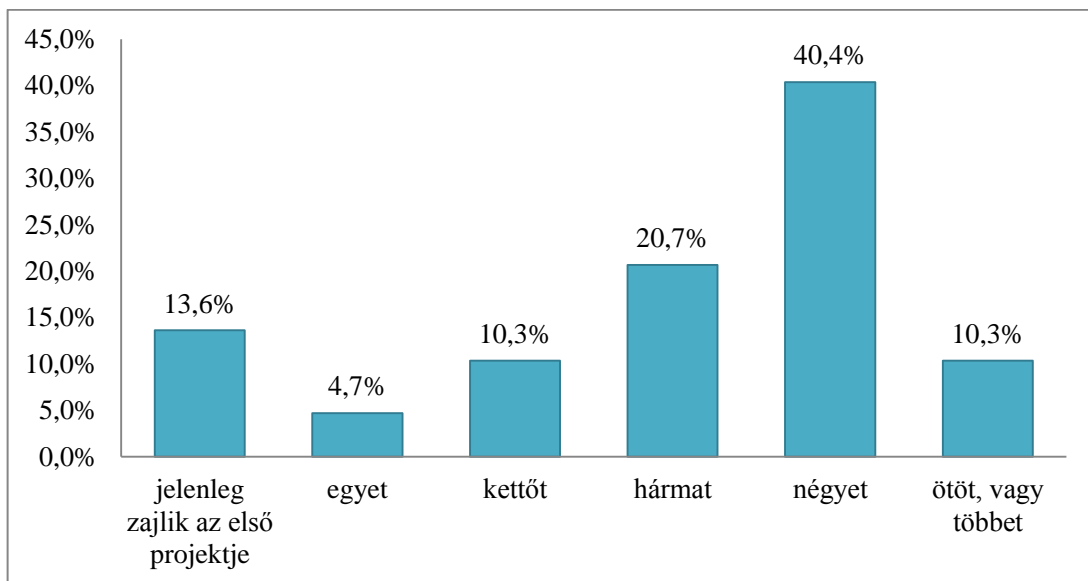
23. ábra: A vizsgált projektek megoszlása költségvetésük szerint

E kategória tekintetében összefüggés mutatható ki az országok és a projektek költségvetése között: a szlovén válaszadók által megadott adatok alapján az általuk lebonyolított projektek 60,6%-a 500.001 euró feletti összköltségvetéssel bírt. Ezzel szemben a magyar és a horvát válaszadók adatai alapján az általuk koordinált projektek 26,9 és 27,8%-a 300.001 és 400.000 euró közötti volt.

A legtöbb projekt (37,1%) 2-3 tagot számláló partnerségben valósult meg, 31,9%-uk 4-5 partnerrel, míg 16,4%-uk 6 vagy 7 partner együttműködésében került megvalósításra. 8 vagy annál több partner bevonása a koordináció nehézségeiből adódóan meglehetősen ritka, ez a mintán is látható, hiszen a válaszadók minősége 14,6%-a jelölte meg ezt az opciót.

24. ábra: A vizsgált projektek megoszlása partnerek száma szerint

Az egyes országokból érkező válaszok alapján ezen változó mentén is szignifikáns összefüggést találtam. A magyar projektmenedzserek csaknem fele (48,1%) 2 vagy 3 projekt partnerrel dolgozott, a horvát és a szlovén válaszadóknál ez az arány jóval alacsonyabb (31,9% és 12,1%). A 8 vagy annál több partner bevonása elsősorban a horvátországi projekteknél volt jellemző, ezen ország menedzsereinek 23,6%-a nyilatkozott így.

25. ábra: A vizsgált projekteket lebonyolító koordinátorok projekttapasztalatai

A válaszadók 13,6%-a az adatgyűjtés fázisában dolgozott első határon átnyúló projektjén, a többség (40,4%) a vizsgálat időpontjáig 4 határon átnyúló projektben vett részt. Ez az összegző statisztikai megállapítás a magyar válaszadókra is egyaránt jellemző: legtöbbször (38,9%) négy projektben dolgoztak eddig, 15,7% pedig az első projektjének megvalósításán dolgozott a mérés idején.

A horvát és a szlovén válaszadók esetében magasabbnak nevezhető az öt, vagy annál több projektben érintett menedzserek száma, hiszen a horvát válaszadók 13,9%-a, a szlovén válaszadók 15,2%-a jelölte meg ezt az opciót.

A projektmenedzserek jelentős többsége (75%) projektmenedzseri végzettség nélkül dolgozik a pályázatok megvalósításán, amely eredmény alátámasztja a szakirodalomban is feltárt ellentmondásokat. A legnagyobb arányban (29,6%) a magyar válaszadók rendelkeztek valamilyen projektekhez kapcsolható végzettséggel, míg a horvátok 23,6%-a, a szlovének 12,1%-a nyilatkozott így.

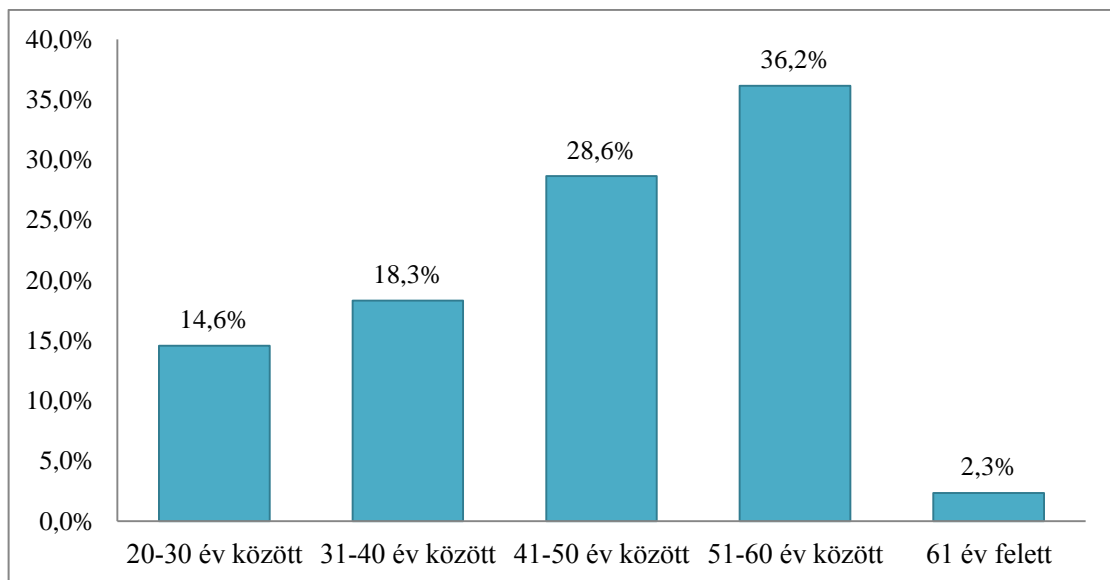
A projekt menedzsment végzettség mellett kutatásom a minősítésre is rávilágított, melynek eredményei szerint a válaszadók 15%-a rendelkezik projekt menedzsment minősítéssel. E tekintetben változott a pozitív válaszok országok közötti megoszlása: a magyar válaszadók 14,8%-a, a horvátok 20,8%-a, míg a szlovének 3,0%-a rendelkezett projekt menedzsment minősítéssel.

A válaszadók között hasonló arányban szerepeltek férfiak (54%) és nők (46%), az összegző eredményeket tekintve tehát a határon átnyúló pályázati projektek menedzsmentje nem deklaráható egyik nemhez sem.

Az egyes országokból érkező válaszokat megvizsgálva azonban azt tapasztaljuk, hogy a férfiak dominanciája kizárólag Magyarországon jellemző, a horvát válaszadók 62,5%-a, a szlovének esetében pedig 57,6%-a volt nő, szemben a magyar 47,2%-kal.

A vizsgált projektek menedzsereinek életkorát tekintve elmondhatjuk, hogy az 51-60 év közöttiek kerültek legnagyobb arányban bevonásra a vizsgálatba (36,2%), őket követték a 41-50 év közöttiek (28,6%), a 31-40 év közöttiek (18,3%), s a 20-30 év közöttiek (14,6%). A 61 év feletti válaszadók a minta mindössze 2,3%-át tették ki.

26. ábra: A vizsgált projekteket lebonyolító koordinátorok életkor szerinti megoszlása



Az elemzés tanulsága szerint Magyarországon a 41-60 év közöttiek teszik ki a válaszadó projektmenedzserek felét, ugyanakkor Horvátország esetében az 51-60 év közöttiek aránya 43,1%. Emellett 20,8%-ban megjelennek a fiatal, feltörekvő projektmenedzserek is, míg 61 év feletti válaszadó nem volt ezen országból.

A 20-30 év közötti generáció előretörésének egyik oka lehet az a horvát kormányzati politika, amely a fiatalokat olyan módon próbálja támogatni, hogy bevonja őket a kormányzati, önkormányzati feladatokba. Amennyiben egy-egy projekt ilyen

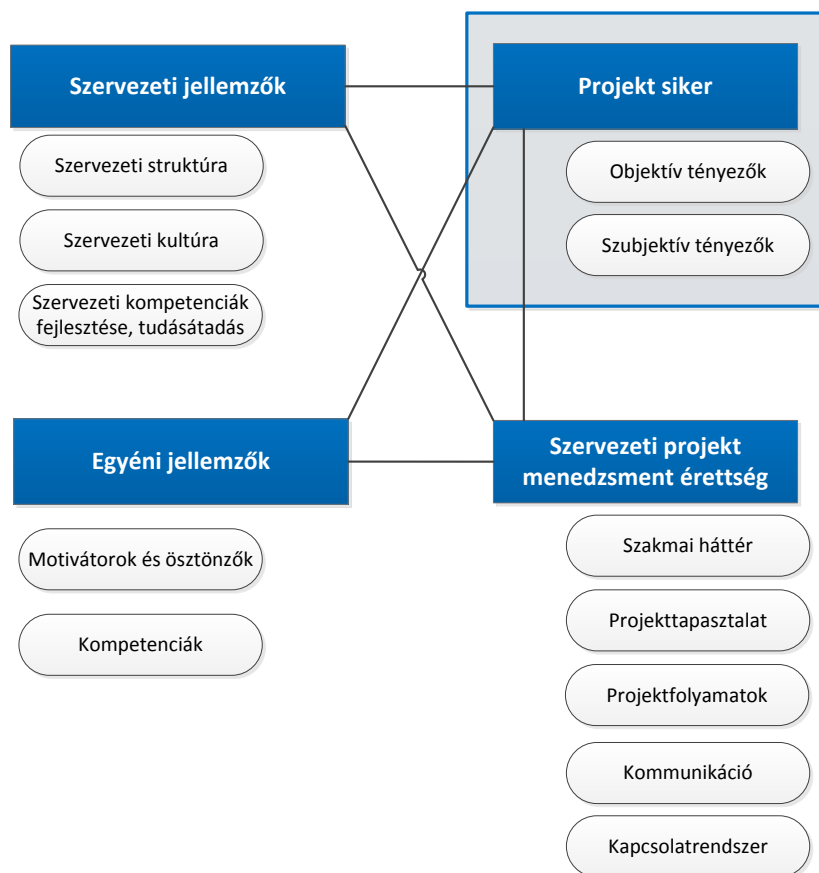
önkormányzati hatáskörbe kerül, és a fiatal pályakezdő horvátok jól beszélnek angolul, gyorsan projektmenedzserekké válhatnak.

A szlovén válaszadók esetében is hasonló tendencia figyelhető meg, itt a válaszadók 48,5%-a volt 51-60 év közötti, 24,2% 41-50 év közötti, s 21,2% 31-40 éves.

6.6.2 A határon átnyúló pályázati projektek sikerkritériumainak meghatározása

Kutatásom során a vizsgált projektek sikerességét a szakirodalomból is ismert hármas peremfeltétel, valamint a siker fogalmának kiterjesztése alapján értelmeztem, melyben a minőséget a projektek három legfontosabb érintettjének elégedettségén keresztül kívántam mérni.

27. ábra: Az 1. hipotézisvizsgálat kiindulási modellje



A vizsgálat célja az volt, hogy beazonosítsam a határon átnyúló pályázati projektek sikerkritériumait, s ezáltal meghatározzam azon változók körét, amelyek alapján egy-egy projekt sikeresnek, vagy épp kevésbé sikeresnek tekinthető.

A fentieknek megfelelően öt dimenzióban vizsgáltam a projektek sikerét: időkeretek, költségkeretek, pályázói elégedettség, közreműködő szervezet elégedettsége, célcsoportok elégedettsége. Ezen öt dimenzió mentén a válaszadók ötfokozatú skálán értékelték saját projektjeiket az összesen 16 szempont szerint. A válaszadók ország szerinti összesített átlagát a 31. táblázat mutatja.

31. táblázat: A vizsgált projektek sikeressége

	magyar	horvát	szlovén
időkeretek betartása	4,25	4,61	4,11
költségkeretek betartása	4,03	3,58	4,12
pályázó szervezet elégedettsége	4,72	4,71	4,82
közreműködő szervezet elégedettsége	4,64	4,62	4,75
célcsoportok elégedettsége	4,28	4,47	4,64

Ahogy a táblázatban is látható, az öt tényező értékelése kis mértékben tér el a vizsgált országokban: a válaszadók a magyar és a szlovén oldalon bizonyos időtényezővel összefüggő elemeket találtak legkevésbé sikeresnek, addig a horvátok a költségek tervezése és lehívása kapcsán nem elégedettek saját teljesítményükkel.

A legmagasabb értékeket valamennyi országból a pályázó szervezet elégedettségi tényezője kapta.

A vizsgált projektek sikere kapcsán tehát elmondható, hogy a szervezetek alapvetően sikeresnek ítélik meg saját projektjeiket, mely a hagyományos, nem pályázati projektekkel szemben kiemelkedő eredménynek mondható. Mindez azonban véleményem szerint azzal is magyarázható, hogy a pályázati projektek kapcsán az első szintű ellenőrzési szervezet folyamatosan felügyeli a megvalósító szervezetet, s különböző jelentések és beszámolók, helyszíni ellenőrzések révén beavatkozásokat tud alkalmazni, amennyiben úgy látja, hogy a projekt nem a megfelelő színvonalon készül.

A határtérségben zajló pályázatok sikerkritériumainak meghatározása

Mivel a térségben hasonló projekt sikert vizsgáló kutatás nem történt, a változók helytállóságát faktorelemzéssel igazoltam, ezáltal redukáltam is azok számát.

A faktorelemzés során a kérdőívben szereplő, következő 16 változót vettem alá az eljárásnak:

- Időtényező
 - a szervezetben az egyes projekt tevékenységek határidőit betartották, azokat a pályázatban adott trimeszter végéig elvégezték;
 - a projekt zárása időben történt, halasztási és hosszabbítási kérelem nélkül;
 - a jelentési és hiánypótlási határidőket sikerült betartani.
- Költségek
 - az elnyert támogatást sikerült jelentős mértékben felhasználni;
 - kevés elutasított vagy el nem számolható költség merült fel a projektbeszámolók alkalmával;
 - nem volt példa arra, hogy támogatást kelljen visszafizetni;
 - nem volt példa arra, hogy a projekt során költségátcsoportosítást kelljen kérelmezni.
- A pályázó szervezet elégedettsége
 - a projekt elérte a kitűzött célját, az outputok és eredmények megvalósultak;
 - a vállalt indikátorok teljes mértékben teljesültek;
 - a projekttevékenységek maradéktalanul teljesültek.
- A közreműködő hatóság elégedettsége
 - a projekt megfelelt a programdokumentumokban megfogalmazott céloknak;

- a projekt jelentős mértékben hozzájárult a közreműködő hatóság céljainak eléréséhez;
- a közreműködő hatóság elégedett volt a projekt eredményeivel.
- A projekt célcsoportjainak elégedettsége
 - a projekt célcsoportjait teljes mértékben sikerült elérni;
 - a projekt célcsoportjainak képviselői elégedettek voltak a projekt eredményeivel, számukra nyújtott előnyeivel;
 - a projekt célcsoportjai jelentős számban képviseltették magukat az őket megcélzó projektrendezvényeken.

A faktorelemzés során számos változótól meg kellett válnom azok nem megfelelő interpretálhatósága miatt, végül az elemzés 0,841-es KMO érték mellett három sikerfaktor meglétét igazolta, amelyek az eredeti 16 változóból 9-et tömörítettek.

Az egyes faktorok elnevezését, valamint a hozzájuk tartozó változókat a 28. ábra mutatja be.

28. ábra: A határtérség pályázatainak sikerfaktorai

Időtényező	<ul style="list-style-type: none"> a tevékenységeket határidőre elkészítették a projekt zárása a tervezett időben történt a jelentési és hiánypótlási határidőket betartották
Pályázó szervezet elégedettsége	<ul style="list-style-type: none"> a projekt outputjai megvalósultak a projekt indikátorait elérték a projekttevékenységek teljesültek
Célcsoportok elégedettsége	<ul style="list-style-type: none"> a projekt képes volt megszólítani célcsoportjait a célcsoport tagjai elégedettséget mutattak a célcsoport tagjai részt vettek az eseményeken

A 6. számú mellékletben található projekt sikerfaktorok rotált mátrixa megmutatja, hogyan alakult ki a három faktor, s mely tényezők milyen erősséggel járultak hozzá az adott faktor kialakulásához. A 62,188-as összesített variancia hányad, mint a faktoranalízis magyarázóképeségének mutatója szintén alátámasztja az elemzés sikerességét. A változók kommunialitását és normalitását bemutató táblázatok szintén a 6. számú mellékletben találhatóak.

Kutatásom során megállapítottam, hogy az előzetesen feltételezett hármas peremfeltétellel (idő, költség és minőség) ellentétben a határon átnyúló pályázati projektek sikere nem írható le kizárólag ezen tényezők mentén.

Az első hipotézis kapcsán tehát

- a faktorelemzés alátámasztotta az **időtényező** szerepét, így ezen elem sikerfaktorként **azonosításra került**. Véleményem szerint a pályázati projektek esetében a határidők betartása hatványozottabban érvényesül, hiszen az elnyert támogatást adott időkeretre határozták meg a döntéshozók. A hagyományos, nem pályázati keretek között lebonyolított projektekkel ellentétben a tevékenységek vagy a projekt tervezett befejezési idejének meghosszabbítása sokkal komolyabb alátámasztást és igazolást igényelnek, továbbá ezen projektek

esetében a költség és időkeretek közötti kapcsolat kisebb jelentőségűnek tekinthető.

- A **költségtényezők** nem mutatnak szignifikánsan igazolható hatást e pályázati projektek körében, így ez a peremfeltétel **nem tekinthető sikerfaktornak**. Ennek legfőbb okaként a pályázati konstrukciókat tartom, mivel egy-egy határon átnyúló pályázati projekt esetében nem kizárólag a kedvezményezettnek áll érdekében a projekt széleskörű megvalósítása, valamint a támogatási keret maradéktalan lehívása, hanem a közreműködő szervezetek és az Irányító Hatóság is e közös cél érdekében dolgoznak. Mindemellett az Irányító Hatóság nem engedélyezi a költségkeretek túllépését, csupán az egyes költségvetési sorok közötti átcsoportosítást. Ennek megfelelően a hagyományos, nem pályázati keretek között lebonyolított projektekkel ellentétben a folyamatos ellenőrzésnek és költségterveknek való megfeleltetésnek köszönhetően a projekt zárásakor a költségek kevésbé játszanak kulcsszerepet a sikerben, hiszen azok a projekt teljes életciklusa alatt külső monitoring alatt állnak, és az esetleges hiányosságok, eltérések korrigálhatók.
- A **minőség** a három legfontosabb érintett elégedettségén keresztül mérve részben nyert igazolást a faktorelemzés által, hiszen a pályázó szervezet és a projekt célcsoportjainak elégedettsége bizonyítottan a projekt siker részét képezik, a közreműködő szervezetek elégedettsége azonban nem sorolható e körbe. A minőség értelmezése tehát a határon átnyúló pályázati projektek kapcsán meghatározható a pályázó szervezet elégedettségével, amely magába foglalja a pályázati tevékenységek, outputok és indikátorok teljesítését; továbbá a pályázatban megfogalmazott célcsoportok elérésének és bevonásának mértékével, valamint az ő elégedettségükkel.

Látható, hogy a szakirodalomban felvázolt három legfontosabb sikerkritériumok (minőség, időtényező és költségkeretek betartása) a határon átnyúló pályázatok esetében részben vannak csak jelen. Az időtényező mellett - amennyiben elfogadjuk a minőség elégedettséggel való mérésének lehetőségét – a minőség kritériumai jelentek meg a vizsgálat következtében.

A fentiek értelmében az első tézisem a következő:

A határon átnyúló pályázati projektek sikeressége a következő tényezőkkel írható le: időtényező, pályázó szervezet elégedettsége, célcsoportok elégedettsége.

A határtérség pályázatainak csoportosítása a sikerfaktorok szempontjából

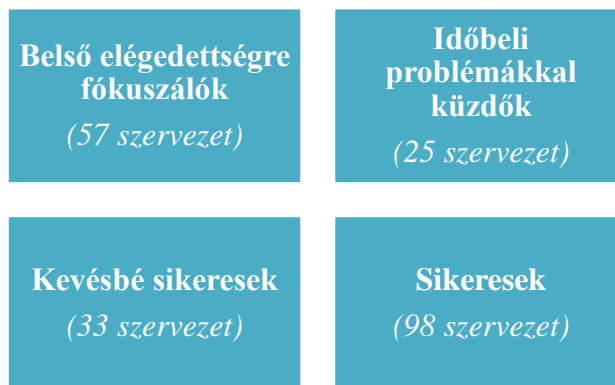
Kutatásom során fontosnak tartottam annak vizsgálatát is, hogy a meghatározott sikerfaktorok alapján besorolhatjuk-e a szervezeteket egymástól jól elkülöníthető kategóriákba. A vizsgálat célja annak megállapítása volt, hogy a térség eddig lebonyolított projektjei esetében milyen a sikerességi arány, és a fenti faktorok alapján milyen csoportok képezhetők. Ezen csoportosítást többek között azért is tartottam fontosnak, mert ezáltal gyakorlati tanácsokat és javaslatokat tudok megfogalmazni azon klaszertagok számára, akik a vizsgált faktorok alapján nem nevezhetők sikeresnek.

32. táblázat: A vizsgált projektek siker klasztereinek végső klaszterközép értékei

Faktorok	Klaszter			
	1	2	3	4
Időtényező	,15694	-1,67236	-,12194	,37640
Pályázó szervezet elégedettsége	,39442	,23358	-1,73132	,29400
Célcsoportok elégedettsége	-1,11078	,38296	-,29201	,64670

A létrejött sikerfaktorok bevonásával klaszterelemzést végeztem, s a 32. táblázat adatainak megfelelően négy csoportba soroltam a válaszadókat:

- **belső elégedettségre fókuszálók:** ezen klaszter tagjai az átlagosnál nagyobb hangsúlyt fektetnek a szervezeti feladatok ellátására, így a pályázatban vállalat outputok és indikátorok teljesítésére, valamint az egyes tevékenységek elvégzésére. Az időtényező kapcsán e szervezetek fegyelmezettnek mondhatók, tehát a projekt tevékenységeket, a jelentéseket és hiánypótlásokat időben teljesíteni tudják, a projekt zárása a terveknek megfelelően történik. E klaszter tagjai a legkevesebb figyelmet a célcsoport elérésére, elégedettségére fordítják, e tényező kapcsán jóval átlag alatti értéket mutatnak. Ezen klaszterbe 57 szervezet sorolható;
- **időbeli problémákkal küzdők:** a második klaszter tagjaira jellemző, hogy nem tudják a tervezett időkereteket betartani, és az egyes tevékenységeket, jelentéseket nem képesek a megadott határidőre elkészíteni. Ezen szervezetek esetében gyakoriak a projekthosszabbítások. A klaszter tagjai mindemellett igyekeznek az előírt eredményeket produkálni, és mind az előírt outputok és indikátorok, mind a tevékenységek kapcsán teljesíteni a vállalásokat. A célcsoportok elérése és részvétele, valamint elégedettsége szintén átlagosnál jobb ezen szervezetek esetében, így elmondható, hogy a célcsoport-fókusz adott e 25 szervezetnél;
- **kevésbé sikeresek:** e klaszter tagjai mindhárom mutató tekintetében az átlagtól negatív irányba térnek el, kimagasló a pályázó szervezet elégedettségét és teljesítményét leíró mutató negatív értéke, amely azt mutatja számunkra, hogy ezen szervezetek komoly problémákkal küzdenek a projektben vállalt eredmények felmutatása kapcsán. Mindemellett nehézségeik adódnak az időtényező betartása, valamint a célcsoport széleskörű bevonása és aktivizálása kapcsán is. E klaszterbe 33 szervezet sorolható;
- **sikeresek:** a sikeresek klaszterébe sorolt 98 szervezet mindhárom vizsgált faktor alapján átlagosnál jobb teljesítménnyel rendelkezik; a legnagyobb hangsúlyt a célcsoportok megszólítása kapta, de az időtényező betartása is kiemelkedően fontosnak tűnik. A szervezetek viszont nem lehetnének sikeresek, ha a projekt tevékenységek révén nem biztosítanák a vállalt outputok és indikátorok teljesítését.

29. ábra: Projekt siker klaszterek

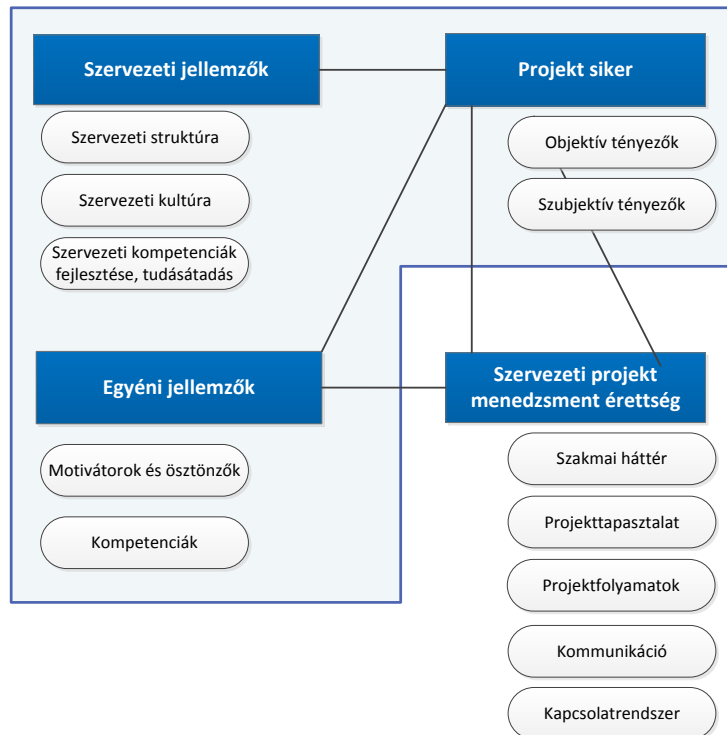
A létrejött klaszterek alapján megállapíthatjuk, hogy a határtérségben lebonyolított projektek 46%-a sikeresnek tekinthető a fentiekben meghatározott sikerfaktorok alapján, ugyanakkor jelentős azon szervezetek száma, akik elsősorban befelé, a szervezet által kitűzött feladatok ellátására fókuszálnak, s nem feltétlenül az Európai Unió által megfogalmazott célokhoz való hozzájárulásra összpontosítanak. 33 kevésbé sikeres projektet azonosítottam a térségben, az ezen projekteket megvalósító szervezeteknek valamennyi változó alapján fejlődniük kell, ha újabb pályázatokat szeretnének benyújtani a 2014-2020-as programozási időszakban. Számos projekt küzd az időtényezővel, a szervezeteknek leginkább a határidők betartásával vannak nehézségeik. Ez mindenképp üzenet az Irányító Hatóságok számára, hiszen e pályázati konstrukció szerint nonprofit szervezetek, így számos önkormányzat, egyetem valósít meg projektet, melyeknek gyakran okoz problémát az aláírásra jogosult képviselő gyors elérése.

A létrejött klasztereket a későbbiekben keresztábra elemzésnek vettem alá a projektek és a szervezetek egyéb jellemzői alapján létrejött klaszterekkel.

6.6.3 A határon átnyúló pályázati projektek sikerét meghatározó tényezők

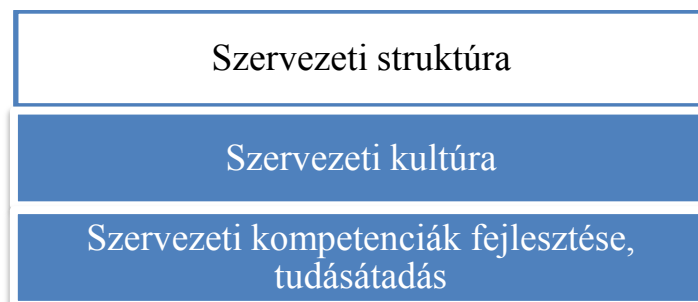
A kutatásom következő lépéseként azonosításra kerülnek a projekt sikerfaktoraira hatást gyakorló változók, amellyel a második hipotézisemet támasztom alá, illetve cáfolom meg.

30. ábra: A 2. hipotézisvizsgálat kiindulási modellje



Szervezeti jellemzők vizsgálata

A vizsgált szervezetek struktúrafaktorainak meghatározása



A vizsgált szervezetek struktúrájának megismerése érdekében faktorelemzést végeztem, mellyel feltárható az adatok struktúrája, és kiszűrhető a multikollinearitás, vagyis a változók közötti túlzott összefüggés.

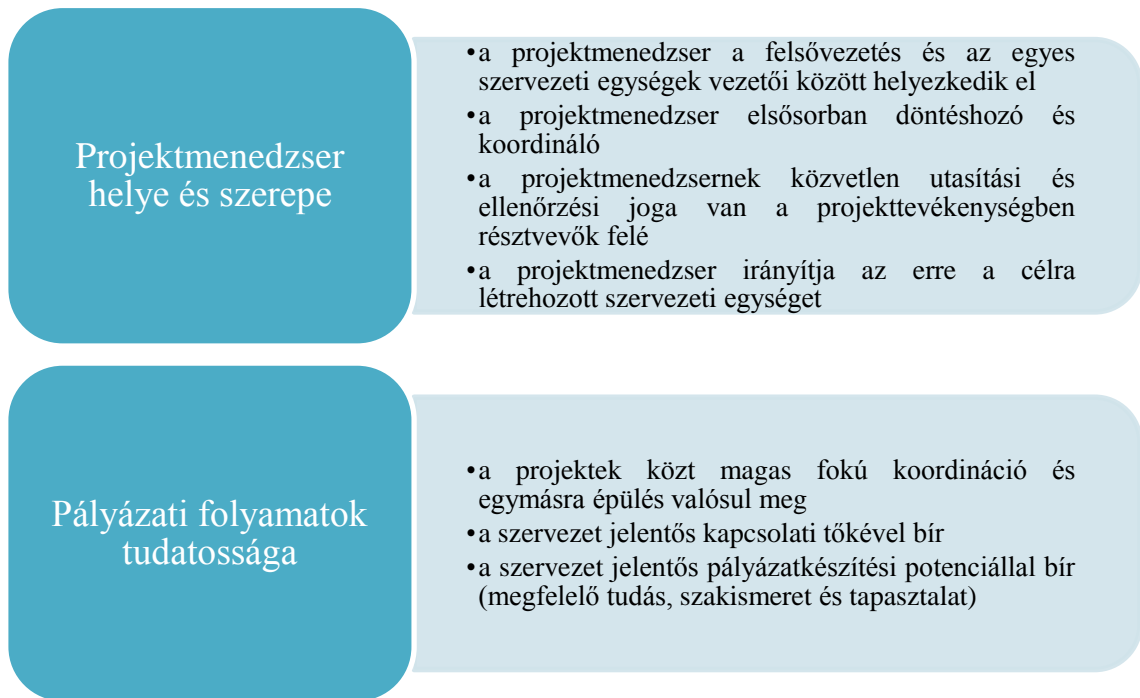
A vizsgálatba a következő változók kerültek bevonásra:

- A projekt helye a szervezetben
 - a projektmenedzser a felsővezetés és az egyes szervezeti egységek vezetői között helyezkedik el a szervezeti struktúrában;

- a projektek általában egy-egy szervezeti feladathoz kapcsolódnak, s elsősorban az adott egység munkatársai végzik el a projektben vállalt feladatokat;
- a projektfeladatok ellátására külön szervezeti egység kerül kialakításra, mely magába integrálja a feladatok elvégzéséhez szükséges munkaerőt és erőforrásokat.
- A projektmenedzser szerepe
 - a projektmenedzser elsősorban koordináló, információ-szolgáltató, döntés-előkészítő és tanácsadó;
 - a projektmenedzser elsősorban döntéshozó és koordináló;
 - a felsővezetés elsődleges feladata új projektek megszerzése.
- A projektmenedzser hatásköre
 - a projektmenedzsernek közvetlen utasítási és ellenőrzési joga van a projekttevékenységben résztvevők felé;
 - a projektmenedzsernek nincs közvetlen ellenőrzési joga a különböző szervezeti egységekben dolgozók felett;
 - a projektmenedzser mozgástere, hatásköre a szervezeti egységek vezetőitől függ;
 - a projektmenedzser irányítja az erre a célra létrehozott szervezeti egységet;
 - egy munkatárs jellemzően egyszerre dolgozik a hagyományos munkakörében és egy projektben egyaránt, egyszerre két irányból is kaphat utasítást;
 - a projektet érintő döntések megoszlanak a projektmenedzser és a különböző, projektben érintett szervezeti egységek vezetői között.
- A projektek közötti kapcsolat
 - a különböző szervezeti projektek közötti kapcsolat minimális;
 - a projektek között magas fokú koordináció és egymásra épülés valósul meg;
 - az egyes projektek általában több szervezeti egységet érintenek;
 - jellemzően igen sok projekt fut párhuzamosan.
- A projektek jelentősége a szervezetben
 - a projekt jelentősége leginkább az azt megvalósító szervezeti egységben érzékelhető;
 - a projekt támogatottsága a szervezeten belüli más szakterületekről alacsony;
 - a szervezet elsősorban projektekre koncentrál, ez az alapvető feladata.
- Egyéb jellemzők
 - a projektben felmerülő problémák észlelése és kezelése kapcsán hosszú reakcióidő jellemző a szervezetben;
 - a szervezetre jellemző, hogy állandó mozgásban, változásban van;
 - az adott szakterületen, szervezeti egységben szerzett szaktudás és erőforrás azonnal a projekt rendelkezésére állnak;
 - egymás tisztelete és a kompromisszumkészség kifejezetten jellemző a szervezet munkatársaira;
 - a szervezet jelentős kapcsolati tőkével bír;
 - a szervezet jelentős pályázatkészítési potenciállal bír (megfelelő tudás, szakismeret és tapasztalat).

Az elemzés során számos változó interpretálása nem volt megfelelő, így az alacsony kommunalitásuk végett kikerültek a vizsgálatból. A vizsgálat végül 2 faktor meglétét igazolta, melyek az eredetileg bevont 25 változó közül 7-et tömörített magába. A létrehozott faktorokat és a bennük foglalt változók körét a 31. ábra foglalja össze.

31. ábra: A vizsgált szervezetek struktúrafaktorai



Projektmenedzser helye és szerepe

- a projektmenedzser a felsővezetés és az egyes szervezeti egységek vezetői között helyezkedik el
- a projektmenedzser elsősorban döntéshozó és koordináló
- a projektmenedzsernek közvetlen utasítási és ellenőrzési joga van a projekttevékenységben résztvevők felé
- a projektmenedzser irányítja az erre a célra létrehozott szervezeti egységet

Pályázati folyamatok tudatossága

- a projektek közt magas fokú koordináció és egymásra épülés valósul meg
- a szervezet jelentős kapcsolati tőkével bír
- a szervezet jelentős pályázatkészítési potenciállal bír (megfelelő tudás, szakismeret és tapasztalat)

A faktorelemzést során 0,719-es Kaiser-Meyer-Olkin mutató és 37,070%-os magyarázóhányad mellett sikerült elvégezni, így a vizsgálat statisztikailag igazolt eredményt hozott. A szervezeti struktúrafaktorok rotált faktor mátrixát és azok kommunalitását, normalitását a 8. számú melléklet részletesen tartalmazza.

A vizsgálat során megállapítottam, hogy a szakirodalomban bemutatott és eredetileg a kérdőívben foglalt változók mindegyike nem azonosítható a határon átnyúló pályázatok esetében, így a továbbiakban a két, fent bemutatott struktúra jellemzőn keresztül vizsgálódok. Ennek nyomán előrejelezhető volt, hogy a szakirodalomban ismertett struktúratípusok sem lesznek maradéktalanul fellelhetők a vizsgált szervezeteknél.

A vizsgált szervezetek csoportosítása a struktúrafaktorok alapján

Az elemzés során kapott faktorok alapján csoportokba soroltam a kérdőívre válaszoló szervezeteket. Mindehhez klaszterelemzést alkalmaztam. A hierarchikus klaszter modell alapján 4 csoport képzését tartottam célszerűnek. Mivel a klaszterezést a létrejött faktorok alapján végeztem, kiugró érték nem akadályozta az elemzést, és sztenderdizálásra sem volt szükség.

33. táblázat: A vizsgált projektek szervezeti struktúraklasztereinek végső klaszterközép értékei

Faktor	Klaszter			
	1	2	3	4
Projektmenedzser helye, szerepe	,69785	-,94327	,50529	-,10357
Pályázati folyamatok tudatossága	-,27286	,11897	,86488	-1,15341

A K-közép klaszterezési eljárás során a következő 4 klaszter került kialakításra:

- **projektmenedzserre építők:** e szervezetekre jellemző a projektmenedzser jelentős döntéshozó szerepe, valamint utasítási és ellenőrzési jogköre, a pályázati projektek előkészítésének és lebonyolításának folyamatai közepes mértékben fejlettek, tudatosak. Ezen szervezetek elsősorban a projektmenedzser tudására és tapasztalataira építkeznek, a szervezeti folyamatok tudatosságában viszont átlag alatti teljesítményt nyújtanak. 49 szervezetet soroltam e kategóriába a vizsgált térségben;
- **korlátozók:** e klaszter tagjai esetében a projektmenedzser nem tagozódik be közvetlenül a felsővezetés alá, így utasítási és ellenőrzési jogköre is minimális, nem hárul rá irányító szerep, a szervezet jelentős mértékben korlátozza a projektmenedzser mozgásterét. A projektek egymásra épülése és a pályázatok jelentősége átlagosnak mondhatók ezen 64 szervezetnél;
- **tudatosan építkezők:** a klaszter tagjaira jellemző, hogy a projektmenedzsernek utasítási és ellenőrzési joga van, irányítja az e célra kialakított szervezeti egységet. A projekt folyamatok tudatossága e szervezetben a legjellemzőbb, a pályázatkészítési és a kapcsolati tőke, valamint a projektek egymásra épülő jellege kimagasló. 60 ilyen szervezet található a vizsgált térségben;
- **ad hoc projekt szervezetek:** a csoportba tartozó szervezetek projektjei kapcsán elmondható, hogy a projektmenedzser átlagosnál alacsonyabb hatáskörrel bír, s nem feltétlenül beszélhetünk önálló szervezeti egységről. A kapcsolati és a pályázatkészítési potenciál tekintetében e szervezetek jóval elmaradnak a többi klaszter tagjaitól, így mondhatjuk, hogy a folyamatok tudatossága itt a legalacsonyabb, a projekt megvalósítása során jelentős mértékű az alulszervezettség és az ad hoc jellegű megoldás. A térségben 40 ilyen típusú szervezetet azonosítottam.

32. ábra: Szervezeti struktúraklaszterek



A szervezeti struktúrafaktorok szerinti klasztereket összevettem a projektek általános jellemzőivel és két változó esetén is szignifikáns kapcsolatot találtam.

A vizsgált szervezetek struktúraklasztereinek összefüggései egyéb projektjellemzőkkel

Az egyes szervezeti struktúraklaszterek és a vizsgált három országhoz tartozás közötti összefüggés kapcsán megállapítható, hogy a magyarországi szervezetek jelentős része (az összes magyar válaszadó szervezet 41,7%-a) a *Korlátozók* csoportjába sorolható, amely szervezetek esetében a projektmenedzser mozgásteréje jelentősen beszűkül. Véleményem szerint ez elsősorban annak a pályázati konstrukciónak köszönhető,

amelynek értelmében a magyar oldalon elsősorban önkormányzati (tulajdonú) szervezetek vesznek részt a határon átnyúló pályázatokban, és Magyarországon kis számban található meg az innovatív gondolkodású közhasznú, non profit szervezetek. A magyar válaszadó szervezetek csaknem harmada (az összes magyar válaszadó szervezet 29,6%-a) sorolható a *Tudatosan építkezők* csoportjához.

34. táblázat: A struktúraklaszterek és az egyes országokhoz való tartozás összefüggései

		Projekt- menedzserre építők	Korlátozók	Tudatosan építkezők	Ad hoc projekt szervezetek	összesen
magyar	érték	14	45	32	17	108
	ország %	13,0%	41,7%	29,6%	15,7%	100,0%
	struktúra klaszterek %	28,6%	70,3%	53,3%	42,5%	50,7%
horvát	érték	29	9	19	15	72
	ország %	40,3%	12,5%	26,4%	20,8%	100,0%
	struktúra klaszterek %	59,2%	14,1%	31,7%	37,5%	33,8%
szlovén	érték	6	10	9	8	33
	ország %	18,2%	30,3%	27,3%	24,2%	100,0%
	struktúra klaszterek %	12,2%	15,6%	15,0%	20,0%	15,5%
összesen	érték	49	64	60	40	213
	ország %	23,0%	30,0%	28,2%	18,8%	100,0%
	struktúra klaszterek %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Horvátország esetében a legtöbb szervezet (az összes horvát válaszadó szervezet 40,3%-a) a *Projektmenedzserre építők* csoportjába sorolható, ahol a pályázati tudatosság még nem jelentős. Mindez érthető és elfogadható eredmény, hiszen Horvátország a vizsgálatom ideje alatt lett az Európai Unió tagja, és az IPA program kifejezetten a csatlakozni kívánó országok számára létrehozott csomag az ezen pályázati folyamatok és az Unió logika megismerése céljából. Az országban számos továbbképzés és tanfolyam indult 2007 óta, amelyek célja a megfelelő tudású EU szakértők és EU pályázati projektmenedzserek képzése volt, ez alapján pedig nyilvánvaló, hogy a szervezeti struktúra is elsősorban ezen egyéni tudásra támaszkodik, s strukturális berendezkedésében is erre hagyatkozik. A horvát szervezetek esetében is jelentős arányt képviselnek a *Tudatosan építkező* intézmények, az összes horvát válaszadó negyede sorolható ide (az összes horvát válaszadó szervezet 26,4%-a).

A szlovén válaszadók köre meglehetősen nagy szórást mutat, hiszen a *Korlátozók* csoportjába tartozik a válaszadók 30,3%-a, a *Tudatosan építkezők* csoportjába 27,3%, s az *Ad hoc projekt szervezetek* közé sorolható további 24,2%.

A szervezeti struktúrát *tudatosan építők* 53,3%-a a magyar válaszadók közül került ki, 31,7%-a horvát, s 15,0%-a szlovén nemzetiségű.

A struktúraklaszterek és az egyes országokhoz való tartozás összefüggéseinek Pearson-féle KHI-négyzet tesztje 0,00-as értékkel szignifikánsnak bizonyult, ahogy a 35. táblázat is mutatja.

35. táblázat: A struktúraklaszterek és az egyes országokhoz való tartozás összefüggéseinek Khí-négyzet tesztje

	Érték	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,027 ^a	6	,000
Likelihood Ratio	28,780	6	,000
Linear-by-Linear Association	,007	1	,932
N of Valid Cases	213		

A kapcsolat szorosságát Cramer V mutatóval mérjük, mely ezen két változó kapcsán 0,256-os értéket vett fel, vagyis közepesen gyenge kapcsolatról beszélhetünk a struktúraklaszterek és az egyes országokhoz való tartozás kapcsán.

36. táblázat: A struktúraklaszterek és az egyes országokhoz való tartozás összefüggéseinek Cramer V mutatója

		Érték	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,363	,000
	Cramer's V	,256	,000
	N of Valid Cases	213	

Az országok mintájára szintén sziginfikáns összefüggés mutatkozik az egyes struktúraklaszterek és a vizsgált pályázati programok között.

A HU-HR programokban résztvevők esetében – valószínűsíthetően a horvát válaszadóknak köszönhetően, akik csak e kategóriát tudták megjelölni – jelentős a *Projektmenedzserre építők* köre.

37. táblázat: A struktúraklaszterek és a vizsgált pályázati programok összefüggései

		Projekt- menedzserre építők	Korlátozók	Tudatosan építkezők	Ad hoc projekt szervezetek	összesen
HU-HR	érték	36	38	32	26	132
	program %	27,3%	28,8%	24,2%	19,7%	100,0%
	struktúra klaszter %	73,5%	59,4%	53,3%	65,0%	62,0%
SI-HU	érték	2	5	11	0	18
	program %	11,1%	27,8%	61,1%	,0%	100,0%
	struktúra klaszter %	4,1%	7,8%	18,3%	,0%	8,5%
mind- kettő	érték	11	21	17	14	63
	program %	17,5%	33,3%	27,0%	22,2%	100,0%
	struktúra klaszter %	22,4%	32,8%	28,3%	35,0%	29,6%
összesen	érték	49	64	60	40	213
	program %	23,0%	30,0%	28,2%	18,8%	100,0%
	struktúra klaszter %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A *Korlátozók* csoportjába sorolható szervezetek jelentős része (59,4%) szintén a HU-HR programban valósított meg projekteket, 30,0% pedig mind a HU-HR, mind a SI-HU programban. Ez minden bizonnyal a magyar válaszadók többségének köszönhető. A SI-HU program esetében kiemelendő a *Tudatosan építkezők* struktúrájú szervezetek magas aránya (61,1%), amely arra enged következtetni, hogy e program komolyabb projekt szemléletű gondolkodást és szervezést kíván meg.

38. táblázat: A struktúraklaszterek és a vizsgált pályázati programok összefüggéseinek Khí-négyzet tesztje

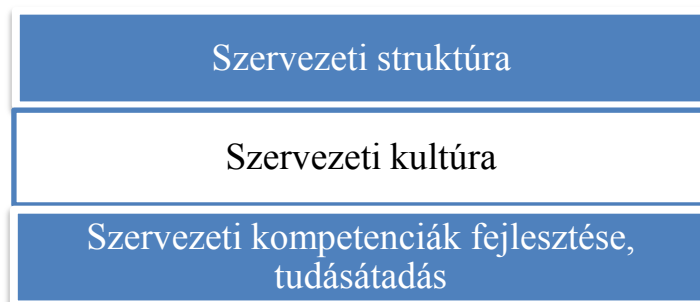
	Érték	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,846 ^a	6	,021
Likelihood Ratio	16,760	6	,010
Linear-by-Linear Association	1,278	1	,258
N of Valid Cases	213		

39. táblázat: A struktúraklaszterek és a vizsgált pályázati programok összefüggéseinek Cramer V mutatója

		Érték	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,264	,021
	Cramer's V	,187	,021
	N of Valid Cases	213	

A struktúraklaszterek és a vizsgált pályázati programok összefüggéseinek Pearson-féle Khí-négyzet tesztje 0,021-es értékkel szignifikánsnak bizonyult, ahogy a 38. táblázat is mutatja. A kapcsolat szorosságát Cramer V mutatóval mérjük, mely ezen két változó kapcsán 0,187-es gyenge értéket vett fel.

A vizsgált szervezetek kultúraklasztereinek meghatározása



A szervezeti kultúra vizsgálatához Cameron-Quinn modelljét alkalmaztam, ám már a vizsgálat kezdetekor látszott, hogy nem lehet csupán tiszta szervezeti kultúra típusokról beszélni.

A szerzők által kidolgozott módszertant követve klán-adhokrácia-piac- és hierarcha indexeket képeztem, s ezek alapján csoportosítottam a szervezeteket. A létrejött klaszterek négy dimenzió szerinti középértékeit a 40. táblázat mutatja be.

40. táblázat: A vizsgált projektek kultúraklasztereinek végső klaszterközép értékei

	Klaszter						
	1	2	3	4	5	6	7
Klán jellemzők	16	37	8	20	60	25	26
Adhokrácia jellemzők	18	25	7	49	13	16	26
Piac jellemzők	31	16	8	17	8	13	22
Hierarchia jellemzők	34	22	76	13	19	46	27

Ahogy a fenti táblázatból is leolvasható, hét szervezeti kultúra klasztert tudtam létrehozni az elemzés nyomán.

33. ábra: Szervezeti kultúraklaszterek

A klasztereket a következőképpen jellemezhetjük:

- **stabilitás-centrikusak:** e szervezetekre egyszerre jellemzőek mind a hierarchia, mind a piaci szervezeti kultúra vonásai, ugyanakkor a klán és adhokrácia sajátosságok háttérbe szorultak. Ezen 16 szervezetet így stabilitásra törekvőknek tekinthetjük, melyek esetében a szabványosított folyamatok és rendszerek kerülnek előtérbe;
- **rugalmasság-centrikusak:** az e csoportba tartozó szervezeteknél az előzővel ellentétben a klán és az adhokrácia kultúra típusok jellemzői mutatnak kirívó értéket a többihez képest, így ezt a 46 intézményt rugalmasság-centrikusnak tekintem, amelyek képesek a gyors alkalmazkodásra;
- **hierarchia típusúak:** a klaszterben lévő szervezetekben erőteljes dominanciát mutatnak a hierarchikus kultúrajellemzők, míg a többi kultúra motívum alig észrevehető. Ezen 12 szervezet nyilvánvalóan a kormányzati szféra nagyobb szervezetei közül került ki, akikre jellemző a stabilitásra törekvés és a külső fókusz;
- **adhokrácia típusúak:** kevés olyan típusú szervezetet találtam a vizsgálat során, melyek rugalmasságra törekvők, ugyanakkor külső fókusszal rendelkeznek, e

klaszter tagjai azonban egyértelműen beazonosíthatók voltak. 6 szervezet sorolható e csoportba;

- klán típusúak: a szintén rugalmas, ellenben belső orientáltságú szervezetek száma szintén nem túl magas, 9 olyan intézményt azonosítottam a régióban, akik a családi, ugyanakkor piaci kihívásokra gyorsan reagálni képes légkört preferálják;
- belső fókuszúak: egyes szervezetek esetében a klán és a hierarchia kultúra típusok több jellemzője is fellelhető volt, így őket belső fókuszú szervezeteknek tekinthetjük. Ez a 39 szervezet a stabilitás és a rugalmasság tengelyén viszont nem különböztethető meg élesen;
- domináns kultúratípussal nem rendelkezők: e szervezetekre jellemző, hogy a négy alapvető kultúra típus valamennyi elemét magukon hordozzák, s egyfajta engyensúlyát, koncentrációját testesítik meg a külső és belső fókusz, valamint a stabilitás és rugalmasság centrikusságnak. Ugyanakkor ezen intézményeket nem lehet besorolni egyetlen szervezeti kultúra típusba sem, mivel szinte azonos értékeket mutatnak valamennyi vizsgált index kapcsán. 85 ilyen típusú szervezetet azonosítottam a vizsgált térségben.

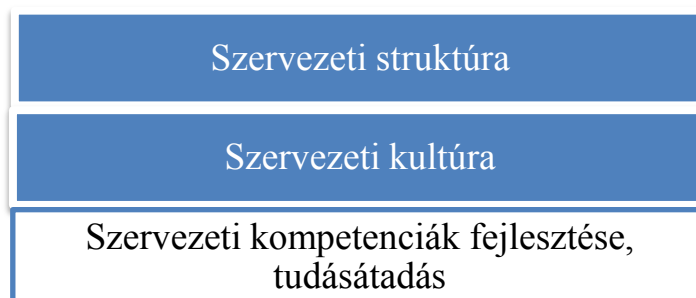
A létrejött kultúra klaszterek alapján megállapíthatjuk, hogy a szervezetek kultúra dimenziói nagy szórást mutatnak, s számos típust tudunk beazonosítani.

Látható, hogy a szervezetekre inkább jellemző a rugalmasság, ellenben a korábbiakban feltételezett belső fókuszú, és jellemzően hierarchikus felépítéssel. Mindez természetesen a projektek megfelelő működését is elősegítheti és hozzájárulhat a gyors reagáláshoz és a változások kezeléséhez.

A *Domináns kultúratípussal nem rendelkezők* klaszter tagjainak számosságából, valamint a létrejött klaszterek diverzifikáltságából arra következtethetünk, hogy a kultúra nem feltétlenül fontos befolyásoló tényező a projektek sikere szempontjából.

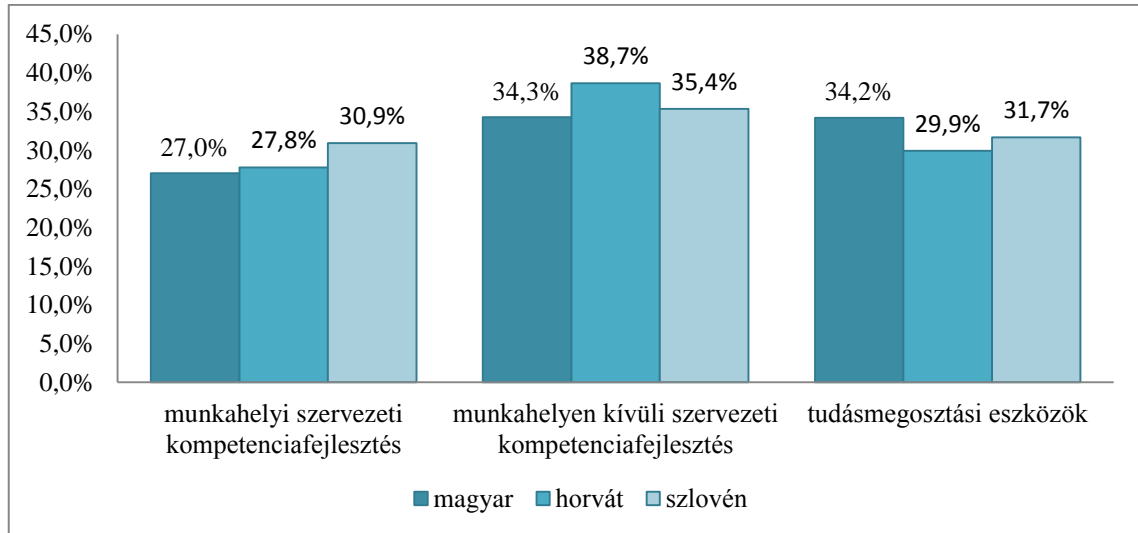
Láthatjuk viszont, hogy a Cameron-Quinn által kidolgozott módszertan részben a határon átnyúló pályázatok esetében is alkalmazható. A négy alapvető szervezeti kultúra típus közül három egyértelműen megtalálható a határ mentén is (adhokrácia, klán, hierarchia), a piac típus pedig a szervezetek nonbusiness jellege miatt értelemszerűen nem azonosítható. Vannak viszont vegyes kultúra klaszterek is (rugalmasság-, stabilitás-centrikusak, belső fókuszúak), továbbá egy egészen középértékeket mutató, domináns kultúratípussal nem rendelkező klaszter is kialakult, amire viszont nem találunk példát a szakirodalomban.

A vizsgált szervezetek tudásátadás faktorainak meghatározása



A szervezeti kompetenciák fejlesztése és a tudásátadás kapcsán egyszerű statisztikai elemzéseket végeztem.

34. ábra: A vizsgált szervezetek tudásátadási eszközök és országok szerinti megoszlása



Az elemzés eredményei szerint mindhárom országban a munkahelyen kívüli tudásátadási technikák (előadások, workshopokon való részvétel) domináltak: a magyar szervezetek 34,3, a horvát szervezetek 38,7, a szlovén szervezetek 35,4%-a alkalmazta ezt az eszközt.

A nominális változók körét kategorikus főkomponens elemzésnek vettem alá annak érdekében, hogy teszteljem a részben a szakirodalom által javasolt, részben általam választott különböző technikák relevanciáját a vizsgált térségben.

A vizsgálatba bevont változók a következők voltak:

- coaching rendszer működése;
- mentorálás működése;
- pályázati tanácsadó alkalmazása;
- közbeszerzési tanácsadó alkalmazása;
- előadások hallgatása a szükséges témákban;
- workshopokon való részvétel;
- tanfolyamon való részvétel;
- esettanulmányok megoldása, megvitatása;
- szimuláció, csoportmunka;
- szakmai munkacsoportok felállítása egy-egy jól körülhatárolható feladat megoldására;
- projektértékelő megbeszélések, helyzetjelentő értekezletek, belső workshopok;
- helyzetelemző, problémamegoldó megbeszélések;
- projekt tapasztalatok átadására, tudásmegosztásra irányuló megbeszélések;
- projekt vagy pályázati iroda működése;
- „tudástérkép” a munkatársak képességeinek feltárására;
- képességek és kompetenciák feltárására szolgáló értékelőlapok alkalmazása;
- belső szervezeti telefonvonal;

- tudásmegosztást támogató informatikai megoldás, dokumentummegosztó rendszerek alkalmazása;
- pályázatfigyelő rendszerek, adatbázisok;
- döntéstámogató rendszerek.

A kategorikus főkomponens elemzés révén az eredetileg bevont 20 változóból három főkomponens megléte igazolódott, melyek 15 elemet soroltak magukba.

A kategorikus főkomponens elemzés során a munkahelyen történő tudásfejlesztés főkomponens magyarázóereje 36,136%, munkahelyen kívüli tudásfejlesztés főkomponens magyarázóereje 49,185%, a tudásmegosztást támogató rendszerek főkomponens magyarázóereje 24,200% lett. Az elemzés további statisztikai mutatóit a 10. számú mellékletben mutatom be részletesen.

Az egyes tudásfejlesztési főkomponensek a következő változókat foglalják magukba:

35. ábra: A szervezeti tudásfejlesztés főkomponensei



Ahogy a fenti ábrán is látható, a tudásmegosztás kapcsán alátámasztásra került a szakirodalomban is megtalálható bontás: a munkahelyen és azon kívüli tudásfejlesztés, továbbá a különböző támogató eszközrendszereket is különválaszthatjuk.

A vizsgált szervezetek csoportosítása a tudásátadási faktorok alapján

A kategorikus főkomponens elemzés révén létrehozott három változó alapján klaszterelemzéssel csoportosítottam az egyes vizsgált szervezeteket annak érdekében, hogy feltárjam az általuk alkalmazott tudásmegosztási eszközök körét.

41. táblázat: A vizsgált projektek tudásátadási klasztereinek végső klaszterközép értékei

Faktor	Klaszter				
	1	2	3	4	5
Munkahelyen történő tudásfejlesztés	1,13	-,660	-,730	-,160	,180
Munkahelyen kívüli tudásfejlesztés	-,290	2,17	-,310	-,310	2,49
Tudásmegosztást támogató rendszerek	-,340	,540	-,640	1,09	1,97

A három főkomponens alapján a következő öt klasztert hoztam létre:

- munkahelyen fejlesztők: munkvégzés közbeni tudásátadási és fejlesztési tevékenység jellemzi e szervezeteket, tehát a coaching és mentorálás egyes elemei megtalálhatók a szervezetekben, csakúgy, mint a pályázati és közbeszerzési tanácsadók, ugyanakkor közepesnél gyengébb a munkaidőn túli fejlesztés. A tudásmegosztást támogató rendszerek kapcsán szintén alacsony mutatóval rendelkezik ez a 65 szervezet;
- munkahelyen kívül fejlesztők: az e klaszterbe sorolható szervezeteknél kimagaslóak a munkaidőn kívüli fejlesztések (tanfolyamokon való részvétel, esettanulmányok megoldása és szimuláció), s többnyire rendelkeznek a szükséges tudásmegosztást támogató rendszerekkel is. Ellenben a munkahelyen történő tudásfejlesztés terén elmaradtak ezen szervezetek. 15 ilyen intézményt azonosítottam a vizsgált térségben;
- lemaradók: ezen szervezetek mindhárom kategória szerint jóval átlag alatt teljesítenek, s a tudásátadás egyik eszközével sem bírnak igazán. Ahogy már a szakirodalmi fejezetek kapcsán is bemutatásra került, a vizsgált térségben különösen a pályázati projektek kapcsán ez a jelenség gyakori, 81 ilyen szervezetet találtam;
- támogató rendszerrel rendelkezők: e klaszter tagjaira jellemző, hogy a szükséges tudásmegosztást támogató rendszerek kimagaslóan rendelkezésükre állnak, vagyis folyamatosak a különböző munkamegbeszélések, s technológiai szempontból is megtalálhatók a dokumentummegosztást, döntéstámogatást és a hatékony kommunikációt elősegítő megoldások. Ellenben a munkahelyen és azon kívül történő tudatos fejlesztési technikák alkalmazásában átlag alatti értékeket mutatnak. 42 intézményt sorolható e klaszterbe;
- profi tudásátadók: 10 olyan intézményt azonosítottam kutatásom során, akik profinak tekinthetők a tudásátadásban, hiszen kiemelkedően magas értéket értek el mind a munkahelyen történő és azon kívüli tudásfejlesztési technikák terén, továbbá rendelkeznek a szükséges tudásmegosztást támogató szervezeti rendszerekkel is.

36. ábra: Szervezeti tudásátadási klaszterek

A tudásátadási eszközök által vizsgált klasztereket keresztábra elemzés segítségével vettem össze a projektek általános jellemzőivel.

42. táblázat: A tudásátadási klaszterek és a vizsgált országok összefüggései

		Tudásátadás klaszterek					összesen
		Munkahelyen fejlesztők	Munkahelyen kívül fejlesztők	Lemaradók	Támogató rendszerrel rendelkezők	Profi tudásátadók	
magyar	érték	44	5	33	22	4	108
	ország %	40,7%	4,6%	30,6%	20,4%	3,7%	100,0%
	tudásátadás klaszter %	67,7%	33,3%	40,7%	52,4%	40,0%	50,7%
horvát	érték	16	7	30	16	3	72
	ország %	22,2%	9,7%	41,7%	22,2%	4,2%	100,0%
	tudásátadás klaszter %	24,6%	46,7%	37,0%	38,1%	30,0%	33,8%
szlovén	érték	5	3	18	4	3	33
	ország %	15,2%	9,1%	54,5%	12,1%	9,1%	100,0%
	tudásátadás klaszter %	7,7%	20,0%	22,2%	9,5%	30,0%	15,5%
összesen	érték	65	15	81	42	10	213
	ország %	30,5%	7,0%	38,0%	19,7%	4,7%	100,0%
	tudásátadás klaszter %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A mintában szignifikáns összefüggés mutatkozik a tudásátadási klaszterek és az egyes országokhoz való tartozás szerint: a 42. táblázatban is látható, hogy a magyar szervezetek előnyben részesítik a *munkahelyen történő tudásfejlesztést*, hiszen a vizsgált magyar szervezetek 40,7%-a e klaszterbe sorolható. Véleményem szerint mindez annak köszönhető, hogy a nagyobb intézményekben találhatunk szerződéses pályázatfigyelőt és a közbeszerzési tanácsadót, akik segítik a szervezetek munkáját, illetve természetesen a tudás egyik projektről a másikra való továbbviteléhez is hozzájárulhatnak.

A horvát válaszadók csaknem fele (41,7%) a *lemaradók* csoportjába sorolható, ami a korábbi eredmények értelmében meglepő. Mindazonáltal ha elfogadjuk, hogy a horvát

intézményekben sok pályakezdő kap projektmenedzseri feladatot, az ő támogatásukra kifejezetten szükség lenne e szervezetek esetében.

A szlovén szervezetek körében szintén kimagasló a *lemaradók* aránya.

A statisztikai vizsgálat eredményeit alátámasztja a 43. és a 44. táblázat, melyek jól mutatják a keresztábra elemzés szignifikáns mivoltát (Pearson Chi-Square: 0,033), míg a Cramer V szorossági érték 0,198.

43. táblázat: A tudásátadási klaszterek és a vizsgált országok összefüggéseinek KHI-négyzet tesztje

	Érték	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,749 ^a	8	,033
Likelihood Ratio	16,874	8	,031
Linear-by-Linear Association	5,397	1	,020
N of Valid Cases	213		

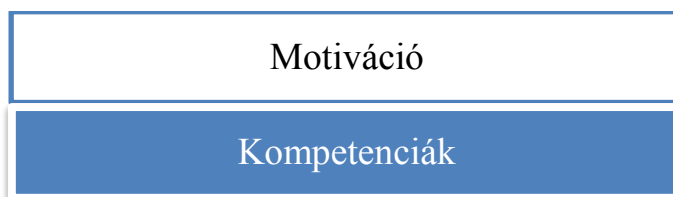
44. táblázat: A tudásátadási klaszterek és a vizsgált országok összefüggéseinek Cramer V mutatója

		Érték	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,280	,033
	Cramer's V	,198	,033
N of Valid Cases		213	

Egyéni jellemzők vizsgálata

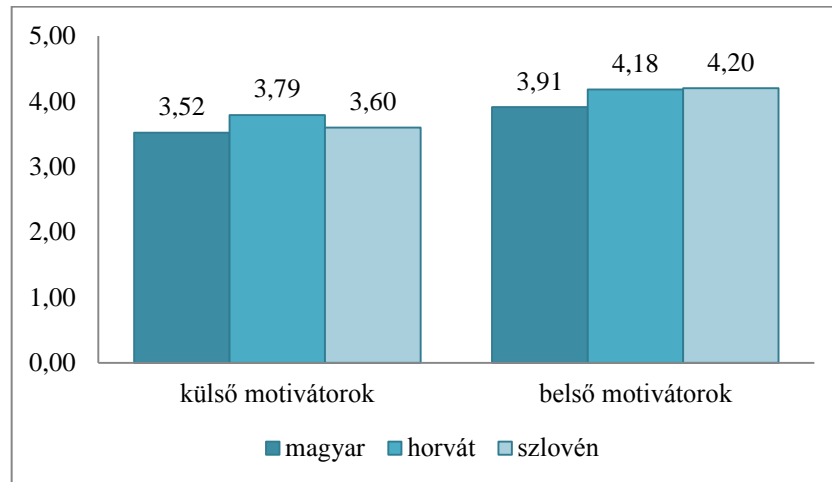
A szakirodalmi fejezetek bemutatása során rávilágítottam arra, hogy a szervezeti tényezők mellett az egyéni, humán tényezők is szerepet játszhatnak a projektek sikerében. A humán tényezők közül ezért a projektmenedzserek motivációit, az általuk fontosnak ítélt kompetenciák körét, valamint a rájuk jellemző kompetenciákat vettem górcső alá.

A projektmenedzserek motivációs tényezőinek meghatározása



A szakirodalomban feltártaknak megfelelően kérdőívemben megfogalmaztam úgynevezett külső és belső motivációs tényezőket, melyek szerepét a projektek menedzserei ötfokozatú skálán értékelték. A nemzetiségek szerinti megoszlás alapján készített motivációs tényezők fontosságának átlagát a 37. ábra mutatja be.

Ahogy ezen diagramon is látható, valamennyi nemzetiségű projektmenedzser esetében a belső motivációs tényezők kaptak magasabb pontszámot, ami előre vetíti, hogy ezen tényezők erősebb befolyással bírnak a projektmenedzserek munkájára.

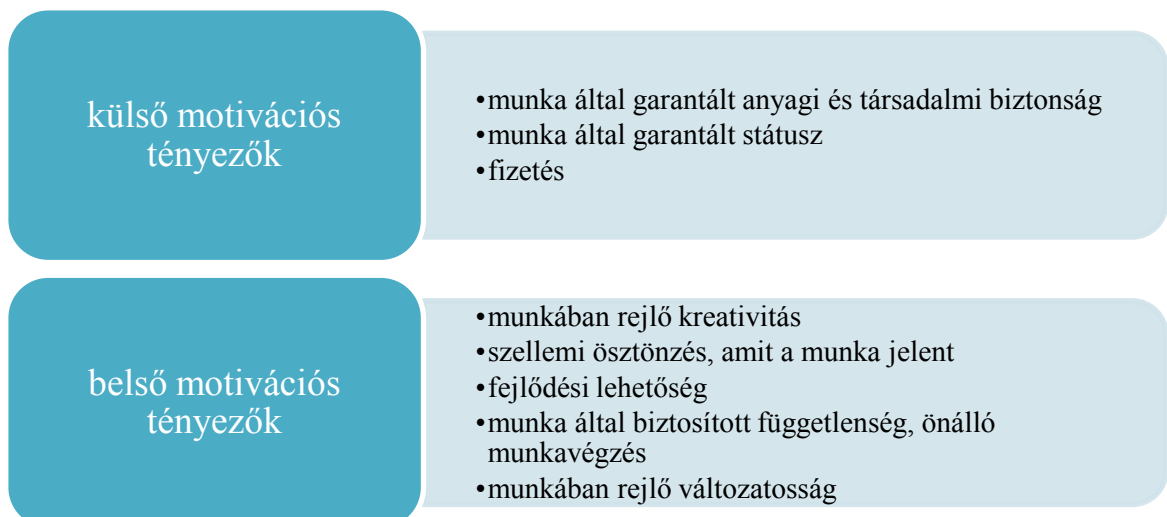
37. ábra: A megkérdezett projektmenedzserek motivációs tényezői

A motivációs tényezők mögött húzódó látens struktúra feltárása érdekében faktorelemzést végeztem a kérdőívben szereplő 11 változó körében, melynek során három változó kiesett a nem megfelelő interpretálhatóság miatt.

Az eredetileg bevont változók a következők voltak:

- a feladat által biztosított munkastílus;
- kellemes munkakörnyezet;
- a munka által garantált anyagi és társadalmi biztonság;
- a munka által garantált státusz;
- a fizetés;
- a munkában rejlő kreativitás lehetősége;
- a szellemi ösztönzés és kihívás, amit a munka jelent;
- a fejlődési lehetőség, ami a munkában rejlik;
- az előmenetel lehetősége;
- a munka által biztosított függetlenség, önálló munkavégzés;
- a munkában rejlő változatosság.

Az elemzés végül 0,811-es KMO érték és 60,089%-os varianciarány mellett igazolta a szakirodalomban is megtalálható két faktor meglétét.

38. ábra: Egyéni motivációs faktorok

Ez az elemzési eredmény összhangban van a szakirodalmi áttekintés során bemutatott csoportosítással, hiszen a határon átnyúló projekteknel is megtalálhatóak és szétválszthatóak a külső és belső motivációs tényezők. Ezen változó esetében tehát teljes mértékben alátámasztásra kerültek a korábbi kutatások.

A projektmenedzserek csoportosítása a motivációs faktorok alapján

A létrehozott két faktor alapján klaszterelemzést végeztem annak feltárására, hogy csoportosíthatók-e a projektmenedzserek az egyes motivációs faktorok fontossága, erőssége szempontjából.

45. táblázat: A projektmenedzseri motivációs klaszterek végső klaszterközép értékei

Faktor	Klaszter			
	1	2	3	4
külső motivációs tényezők	-1,94126	-,88403	,57861	,63018
belső motivációs tényezők	-1,62165	,15174	,65997	-1,04578

A klaszterelemzés során négy csoportot sikerült azonosítanom:

- **motiválatlanok:** e klaszterbe sorolhatók azon projektmenedzserek, akikre igazán egyik típusú motivátor sem gyakorol hatást, sem a külső, sem a belső tényezők készítő hatását nem érzik érvényesnek magukra nézve. Ez a különös klaszter mindössze 7 tagot számlál;
- **belső motiváltságúak:** olyan projektmenedzserek tartoznak ezen klaszterbe, akiket a belső tényezők átlagos mértékben motiválnak, a külső tényezők viszont egyáltalán nem. Az előmenetel, a kreativitás, a függetlenség, a változatosság és a kihívás 74 projektmenedzsernek jelent elsődleges motivációt;
- **erősen motiváltak:** e klaszterbe olyan projektmenedzserek tartoznak, akikre mindkét motivátor típus jelentős hatást gyakorol. Nem tehetünk igazán különbséget az anyagi és biztonsági motivációs elemek, valamint a kreativitással, függetlenséggel jellemezhető készítetések között. 81 ilyen projektmenedzsert azonosítottam a térségben;

39. ábra: Projektmenedzseri motivációs klaszterek



- **külső motiváltságúak:** a csoport olyan projektmenedzserekből áll, akiket főleg a külső tényezők, vagyis a fizetés, az anyagi biztonság és a státusz motiválnak, a

belső tényezők viszont jóval átlag alatti értékeket kaptak. E klaszterbe 51 projektmenedzser sorolható.

A motivációs tényezők vizsgálata során felvetődött bennem a kérdés, hogy a megjelenik-e a karrierlehetőség ezen határon átnyúló pályázatokat megvalósító menedzserek számára, mint motiváló vagy demotiváló erő. Ennek feltárására a kvantitatív kutatás kiegészítéseként rövid interjút készítettem két magyar, két horvát és két szlovén projekt koordinátorral:

- nonprofit Kft. (magyar);
- egyetem (magyar);
- fejlesztési Ügynökség (horvát);
- önkormányzat (horvát);
- idegenforgalmi intézet (szlovén);
- turisztikai információs központ (szlovén).

Az interjúk teljes szöveges válaszai a 15. mellékletben megtalálhatók.

Az interjúk kezdetekor azt feltételeztem, hogy ezen speciális területen annak újdonsága és a projektmenedzserek jellemzően fiatal életkora miatt nem beszélhetünk klasszikus karrierről, vagyis a magasabb hierarchiabeli pozíció elérésére való törekvéstről, amely jobb teljesítményre sarkallja a munkavállalókat. Az interjúalanyaim részben megerősítették ezen feltevést. Arra a kérdésre, hogy „megítélése szerint mit jelent a karrier a projekt menedzsmentben?” a hat válaszadóból ketten (két szlovén válaszadó) egyértelműen kijelentették, hogy a karrier nem meghatározható, értelmezhető az általuk képviselt szervezetben. Ketten említették (két magyar válaszadó), hogy karriert az jelent, ha egyre nagyobb felelősséggel ruházza fel őket az intézmény. Egy horvát válaszadó szerint a karrier egyenlő a sikeres projektek végrehajtásával, a másik horvát projekt koordinátor szerint pedig a karrier azt jelenti, hogy elkötelezettséget mutat a szervezet felé.

A karrier kérdését tovább vizsgálva arra is kíváncsi voltam, hogy mi az a legmagasabb pozíció a szervezetben, ami projektmenedzserként elérhető. Ezesetben hárman az igazgatói posztot nevezték meg, ketten osztályvezetői pozíciót és egy fő pedig kijelentette, hogy abszolút nincs ilyen hely, amely projektmenedzserként elérhető lenne. Ezen válaszokból láthatjuk, hogy a magasabb pozíció eléréséhez nem kell feltétlenül projekt menedzsment területen tevékenykedni, hiszen egy turisztikai intézet, nonprofit kft. esetében bármely területről, pozícióból elérhető az igazgatói állás, amely sok esetben inkább bizalmi alapon múlhat, mintsem projekttevékenység minőségén.

Az első kérdések kapcsán tehát megállapítható, hogy nem a pozíció és nem a hagyományos értelemben vett megközelítés jelentik a karriert a vizsgált szervezetek esetében. A motivációs tényezőkre visszautalva láthatóan a szellemi ösztönzés és kihívás, valamint a munkában rejlő fejlődési lehetőség jelentik az előrelépést.

A közép- és hosszútávú karriertervek pontosabb feltárása érdekében azt vizsgáltam, milyen célokat tűztek ki a projektmenedzserek 2020-ra és 2030-ra. Két válaszadó (egy magyar és egy horvát) jelezte, hogy a következő 5 évben szeretne eljutni odáig, hogy határon átnyúló pályázati projekteken vezető partneri koordinátori szerepet töltsön be. További ketten (egy horvát és egy szlovén) az előző kérdéshez hasonlóan kijelentette, hogy komplexebb, bonyolultabb (pl. infrastrukturális) projektekkel szeretne foglalkozni. Egy szlovén projektmenedzser megjegyezte, hogy mivel az ő szervezetükben a projektek kifejezetten kiegészítő tevékenységet jelentenek, nem is szeretne ezzel

foglalkozni 2020-ban. Egy magyar válaszadó pedig a projektekkel kapcsolatos látókörét, palettáját szeretné szélesíteni.

2030-ban két horvát projektmenedzser tanácsadóként szeretne dolgozni, a két szlovén interjúalany viszont egyáltalán nem tervezi, hogy projektekkel foglalkozna ekkor. A két magyar válaszadó a K+F és kutatási projektekben szeretne tapasztalatot szerezni.

A karrier értelmezésének kiterjesztése kapcsán tehát ismét látható, hogy bizonyos szakemberek abszolút kiegészítésként foglalkoznak a határon átnyúló pályázatokkal, s nem tervezik hosszú távon az e szakmában való elmélyülést. Látható viszont az is, hogy néhányan komolyan gondolják a szakmai fejlődést és előremenetelt, s tapasztalatokat szerezve szeretnének egyre összetettebb pályázatokat megvalósítani, mígnem kutatóként vagy tanácsadóként tudnak dolgozni 15 év múlva.

A következő téma felvezetéséül arra is megkértem a válaszadóimat, hogy összegezzék, mely kompetenciákat tartják kiemelten fontosnak a karrierjük, előremenetelük szempontjából. Egyedül az idegen nyelvismeret volt olyan tényező, melyet a hatból három válaszadó is megemlített. Ketten nevezték meg továbbá a rugalmasságot, a kitartást, a csapatmunkára való alkalmasságot, a megfelelő autonómiát, a motivációt és hozzáállást, továbbá a kreativitást. Ezen tényezők mindegyike bevonásra is került a kutatásba.

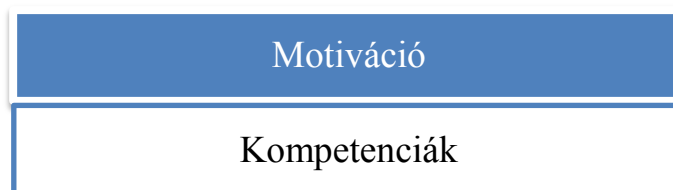
Végül a motiváló és demotiváló tényezők kapcsán fontosnak tartottam annak feltárását is, hogy mennyire lojálisak a megkérdezettek a jelenlegi intézményükhöz, s mik azok a tényezők, melyek esetleg továbblépésre sarkallhatják őket.

A válaszadókat arra kértem, hogy egy ötfokozatú skálán értékeljék saját lojalitásukat jelenlegi szervezetükhöz. A hat válaszadó közül négyen maximálisan értékelték saját hűségüket, egy projektmenedzser 4-re, egy pedig közepesen értékelté azt. Alapvetően tehát látható, hogy a szakemberek szívesen dolgoznak jelenlegi munkahelyükön, megneveztek azonban több demotiváló tényezőt is:

- „lojális vagyok, de nem estem a fejemre... a boldogságom érdekében akár változtatnék”
- „szeretnék a jövőben is itt dolgozni, persze csak akkor, ha megfelelőek lesznek a körülmények (pl. stabilitás, jó vezetés, világos célok)”
- „szeretnék itt dolgozni 10 és 20 év múlva is, persze ehhez az is kell, hogy mindig lássam magam előtt a célt és a feladatot”

A fiatal projektmenedzserekről megállapítható, hogy alapvetően lelkesek és elkötelezettek a jelenlegi intézményük iránt, nem haboznak azonban új lehetőségeket keresni, ha a mostani intézményben nem találják meg a számításaikat, nem elégedettek a körülményekkel vagy egyszerűen nem érzik jól magukat, nem boldogok ott.

A projektmenedzserek kompetenciafaktorainak meghatározása

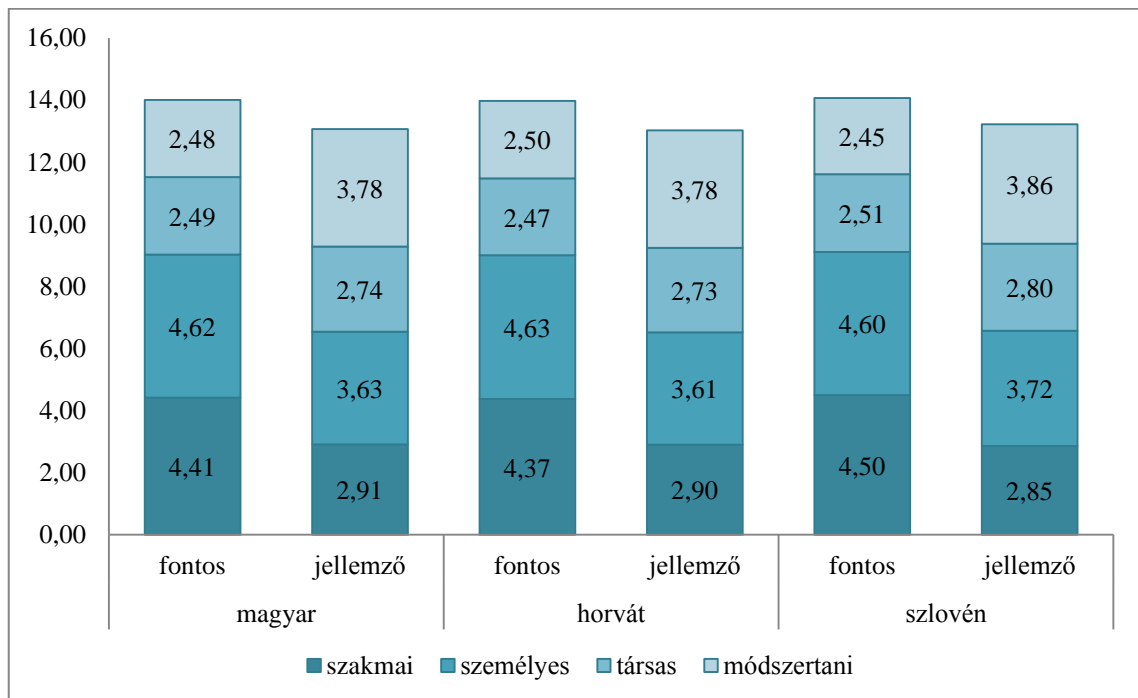


A projektmenedzserek kompetenciáit kettős megközelítésben vizsgáltam meg. Egyrészt kíváncsi voltam arra, hogy a határon átnyúló pályázati projekteket koordináló

személyek miként látják és határozzák meg a feladat ellátásához szükséges kompetenciák körét; másrészt pedig megvizsgáltam, hogy e projektmenedzserek saját meglátásuk szerint mely kompetenciák birtokában vannak.

A kompetenciák vizsgálatához a Forgács által meghatározott csoportosítást alkalmaztam, melynek eredményeit az egyes országokra vetítve a 40. ábra ismerteti. Ezen ábrán látható, hogy a legtöbb projektmenedzser a szakmai kompetenciák mellett a személyes képességek fontosságát emelte ki, míg a társas és módszertani kompetenciák fontossága alacsonyabb átlagot ért el a vizsgálatban.

40. ábra: A megkérdezett projektmenedzserek által fontosnak ítélt és birtokolt kompetenciák megoszlása



A fontosnak ítélt kompetenciák körében nem tapasztalható markáns különbség a három országból érkező válaszok között, így megállapítható, hogy a két vizsgált határon átnyúló pályázati program sikeres megvalósítása érdekében szükséges kompetenciák körét illetően összhang van a lebonyolító menedzserek között.

A projektmenedzserek saját bevallásai alapján a jellemző kompetenciák körében sem mutatkozik jelentős eltérés az országok szerint, árulkodóbb talán a fontosnak ítélt és a jellemző kompetenciák fontossága és megléte közötti különbség vizsgálata.

Ez alapján belátható, hogy bár valamennyi projektmenedzser szerint nagyon fontosak a szakmai ismeretek, kis mértékben rendelkeznek ezen készségekkel. Hasonlóan vélekednek a személyes kompetenciák fontosságáról is, ez esetben is mindhárom ország válaszadói átlagosan egy egységgel alacsonyabbra értékelték az adott kompetenciákkal való rendelkezést, mint annak fontosságát. A társas kompetenciák kapcsán megállapítható, hogy a megkérdezettek nem tartják különösebben fontosnak, s hasonló mértékben is birtokolják ezen képességeket. Ellenben a módszertani kompetenciák esetében fordított arány jellemző, hiszen a projektmenedzserek átlagosan 2,4 illetve 2,5-re értékelték ezen ismeretek fontosságát, ugyanakkor ezen képességeknek kimagaslóan birtokában vannak.

A kompetenciacsoportok alaposabb megismerése érdekében az előzetesen ismert látens struktúrára alapozva faktorelemzést végeztem a kérdőívben szereplő 25 változó körében:

- Szakmai kompetenciák
 - (projekt)tervezési képesség;
 - menedzsment szemlélet;
 - projektmenedzsment területen szerzett tapasztalatok;
 - hasonló szervezetben szerzett tapasztalatok;
 - idegen nyelv ismerete;
- Személyes kompetenciák
 - rugalmasság;
 - kreativitás, innovatív gondolkodásmód;
 - elkötelezettség az aktuális projekt iránt;
 - jó szervezőképesség;
 - jó stressztűrő képesség;
- Társas kompetenciák
 - hatékony konfliktuskezelés;
 - jó magyarázó és összegző képesség;
 - nyitottság;
 - kezdeményezőképeség;
 - jó kapcsolat-fenntartó képesség;
 - együttműködési készség;
 - csapatmunkára való alkalmasság;
 - jó alkalmazkodóképesség;
- Módszertani kompetenciák
 - világos célmeghatározás;
 - eredmény-centrikusság;
 - döntéshozatali képesség;
 - problémaazonítás és megoldási javaslatok;
 - előrelátó és hatékony kockázatkezelés;
 - integráló, rendszerező képesség;
 - jó memória.

A fontosnak ítélt kompetenciák kapcsán a faktorelemzés mindössze egy faktor meglétét igazolta szignifikánsan. Az előzetes egyszerű statisztikai módszerek eredményeivel ellentétben, amely során megállapítottuk, hogy a módszertani kompetenciákat kevésbé ítélik fontosnak a projektmenedzserek, ezen tényezők kerültek az egyetlen faktorba. A statisztikai adatok közül meg kell említeni, hogy a Kaiser-Meyer-Olkin mutató 0,779-es értékkel igazolta az elemzés helytállóságát, míg a modell magyarázóereje 51,885% lett. A további statisztikai alátámasztó táblázatokat a 12. számú melléklet tartalmazza.

41. ábra: A projektmenedzserek által fontosnak ítélt kompetenciafaktor

módszertani
kompetenciák

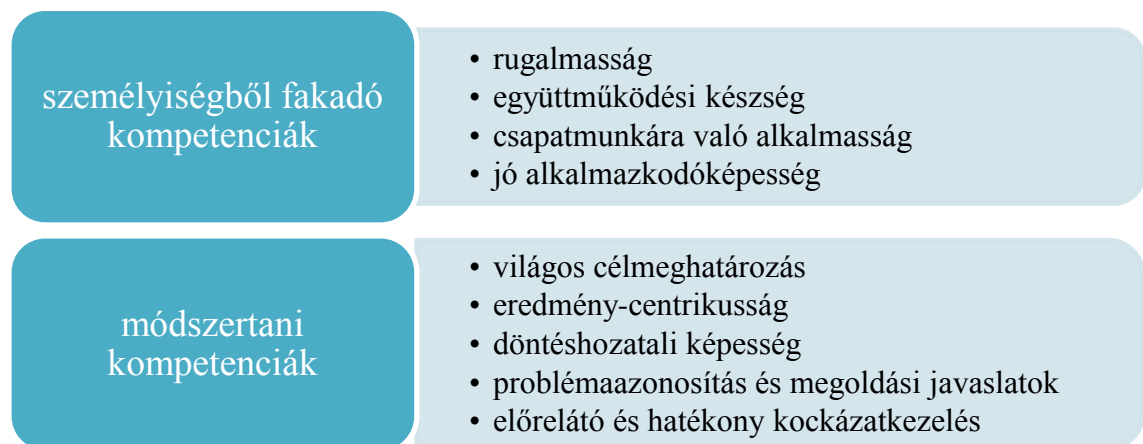
- problémaazonosítás és megoldási javaslatok
- előrelátó és hatékony kockázatkezelés
- integráló, rendszerező képesség
- jó memória

A módszertani kompetenciák jelentőségét nem lehet elvitatni, hiszen pl. Szabó és Csepregi tanulmányában is olvashatjuk, hogy összefüggés mutatható ki a munkastílust meghatározó módszertani kompetenciák megléte és a szervezeti karakterisztikák között (Szabó-Csepregi, 2013:360).

A fontosnak ítélt kompetenciák körénél talán nagyobb figyelmet érdemes szentelni arra, hogy mely tényezőcsoportok jellemzőek a térségben határon átnyúló pályázati projektet lebonyolító személyekre. Ezen struktúra feltárása érdekében szintén faktorelemzést végeztem, amely két változó meglétét igazolta.

Ezen változókat, valamint a hozzájuk tartozó egyes kompetenciákat a 42. ábra mutatja be. A statisztikai elemzés részletei a 13. mellékletben található.

42. ábra: A megkérdezett projektmenedzserekre jellemző kompetenciafaktorok



Az első csoportba sorolhatóak azon személyiségjegyek, melyek alapján az illető jó projektmenedzser lehet. Ezen tényezők köre a pályázati környezetben jól definiálható és magyarázható, hiszen a rugalmasság és alkalmazkodóképesség a projektek során kialakuló, változó feltételek és környezeti elemek követése szempontjából különösen fontos lehet. Mivel a pályázati projektek megvalósítását konzorciumban, projekt partnerekkel közösen kell ellátni, így az együttműködési képesség szintén fontos tulajdonság. A csapatmunkára való alkalmasság további előnyt jelenthet a projekt menedzsmentben, hiszen a projektek vezetőinek, koordinátorainak kell irányt mutatnia és támogatnia a projekt csapat tagjait.

Az elemzés szerint módszertani kompetenciák játszhatnak még kiemelkedő szerepet, mely esetben fontos a projekt céljainak világos és egyértelmű meghatározása annak érdekében, hogy az érintettek tisztában legyenek, miért dolgoznak. Az eredmény-centrikusság különösen fontos a pályázati projektek esetében, hiszen a közreműködő és ellenőrző szervezetek a legegyszerűbb módon ezen eredmények (indikátorok és outputok) teljesítése mentén képesek megítélni a projekt eredményességét. A döntéshozatali képesség sok esetben nem a projektmenedzser feladata, ugyanakkor a napi ügyek intézésében e tényezőnek is fontos szerepe lehet, legyen szó akár egy jelentős összeállításával kapcsolatos lépésekről és alátámasztó dokumentumok benyújtásával kapcsolatos kisebb döntésekről, vagy költség átcsoportosítási kérelmek benyújtásáról. Természetesen egy pályázati projekt kapcsán is gyakran merülnek fel problémák – mondhatni valamennyi hiánypótlási felszólítás ebbe a kategóriába sorolható. Nagyon fontos, hogy a projektmenedzser meglássa és felismerje a problémás területek, s amennyiben lehetséges, időben beavatkozzon, vagy ha ez már nem megoldható, igyekezzen megtalálni a lehető legjobb megoldást. E gondolatmenetet

követve kell megemlíteni a kockázatkezelést is, amely véleményem szerint a projekt tapasztalatok felhalmozásával válhat könnyebbé.

Érdekesség, hogy a kompetenciák vizsgálata során az empirikus kutatásom részben megcáfolta a szakirodalomban fellelhető eredményeket, hiszen a négy fő kompetenciatípus közül mindössze egy (módszertani kompetenciák) azonos az általam vizsgált, határtérség szervezeteire jellemző kompetenciák körével. A másik létrejött faktor (személyiségből fakadó kompetenciák) pedig a személyes és a társas kompetencia csoportok egyfajta keveréke. Megállapíthatjuk tehát, hogy a határon átnyúló pályázati projektek menedzselésében a szakirodalommal ellentétben elsősorban a módszertani és a személyiségből fakadó kompetenciák lehetnek mérvadóak.

A projektmenedzserek csoportosítása a kompetenciafaktorok alapján

A létrejött két faktor mentén csoportosítottam a határon átnyúló pályázati projekteket lebonyolító menedzsereket, s az elemzés révén négy klasztert hoztam létre.

46. táblázat: Projektmenedzseri kompetencia-klaszterek végső klaszterközép értékei

Faktor	Klaszter			
	1	2	3	4
Személyiségből fakadó kompetenciák faktora	-,54210	1,02616	-,19376	1,22389
Módszertani kompetenciák faktora	-,68560	1,67658	,68983	-,59684

A négy klaszter a következő jellemzőkkel bír:

- kompetencia réssel rendelkezők: e csoport tagjai nem rendelkeznek projektmenedzseri személyiségjegyekkel, nem rugalmasak, nehezen alkalmazkodnak, s saját bevallásuk szerint sem a csapatmunkára, sem az együttműködésre nem igazán alkalmasak. Nem rendelkeznek továbbá projekt menedzsment módszertani kompetenciákkal sem, így e csoport 87 tagja elméletileg nem birtokolja a sikeres projekt menedzsmenthez szükséges kompetenciák körét;
- magas kompetencia szinttel rendelkezők: a klasztertagok személyiségükből adódóan jó projektmenedzserek, mivel megvan minden képességük, ami erre predesztinálja őket. Mindemellett széleskörű módszertani ismeretekkel is rendelkeznek, amik segíthetik őket a projektek sikeres lebonyolítása érdekében. Összesen 18 ilyen típusú menedzsert azonosítottam a térségben;
- módszertani kompetenciákkal bírók: az e csoporthoz tartozó egyének személyiségjegyeik alapján nem feltétlenül jó projektmenedzserek, mivel nem birtokolják ezen képességeket, ellenben módszertani kompetenciáik miatt lehetnek jó projekt vezetők. 73 személy sorolható e kategóriába;
- személyiségből adódó projektmenedzserek: e csoport tagjai személyiségükből adódóan jó projektmenedzserek lehetnek, habár projekt menedzsment módszertani kompetenciákkal nem rendelkeznek. Meglátásom szerint ez a 35 menedzser lehet kiváló projektvezető, hiszen a módszertani kompetenciák elsajátítása könnyebb, mint a személyiségjegyek megváltoztatása.

43. ábra: Projektmenedzseri kompetenciaklaszterek

A létrejött négy klaszter jellemzőit összevettem a projektek általános jellemzőivel annak érdekében, hogy feltárjam az esetleges összefüggéseket.

47. táblázat: A projektmenedzseri kompetenciaklaszterek és a projekt partnerek számának összefüggései

		2-3	4-5	6-7	8 vagy több	összesen
Kompetencia réssel rendelkezők	érték	33	37	6	11	87
	kompetencia klaszter %	37,9%	42,5%	6,9%	12,6%	100,0%
	partnerek száma %	41,8%	54,4%	17,1%	35,5%	40,8%
Magas kompetencia szinttel rendelkezők	érték	7	7	1	3	18
	kompetencia klaszter %	38,9%	38,9%	5,6%	16,7%	100,0%
	partnerek száma %	8,9%	10,3%	2,9%	9,7%	8,5%
Módszertani kompetenciákkal bírók	érték	28	19	17	9	73
	kompetencia klaszter %	38,4%	26,0%	23,3%	12,3%	100,0%
	partnerek száma %	35,4%	27,9%	48,6%	29,0%	34,3%
Személyiségből adódó projektmenedzserek	érték	11	5	11	8	35
	kompetencia klaszter %	31,4%	14,3%	31,4%	22,9%	100,0%
	partnerek száma %	13,9%	7,4%	31,4%	25,8%	16,4%
összesen	érték	79	68	35	31	213
	kompetencia klaszter %	37,1%	31,9%	16,4%	14,6%	100,0%
	partnerek száma %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A vizsgálat során gyenge, de szignifikáns kapcsolatot találtam a projektmenedzserek jellemző kompetenciái, valamint a projekt partnerek száma között. A 47. táblázatból is látható, hogy azon menedzserek, akiknek egyaránt hiányosságaik vannak a személyes és a módszertani kompetenciáik kapcsán, kevesebb partnerrel dolgoznak együtt (37,9%-uk 2-3 partnerrel, 42,5%-uk 4-5 partnerrel). Meglepő módon azonban a magas kompetencia szinttel rendelkezőkről is hasonló mondható el, 77,8%-uk maximum 5 partnerrel dolgozott együtt a vizsgált projektekben. Mindez részben azon tudatossággal

is magyarázható, mely szerint a megfelelő kompetenciákkal bíró projektmenedzserek tisztában vannak a nagyobb számú partnerség nehézségeivel és buktatóival, így tudatosan döntenek az alacsonyabb partnerszám mellett. Ezen elméletet az is alátámasztja, hogy a 8 vagy több partnerrel együtt dolgozók 35,5%-a a *kompetencia réssel rendelkezők* csoportjából került ki.

48. táblázat: A projektmenedzserei kompetenciaklaszterek és a projekt partnerek száma közötti összefüggés Khí-négyzet tesztje

Khí-négyzet teszt			
	Érték	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,078 ^a	9	,006
Likelihood Ratio	24,054	9	,004
Linear-by-Linear Association	4,846	1	,028
N of Valid Cases	213		

A keresztábra elemzés hitelességét a 0,006-os szignifikancia szint mutatja, a kapcsolatot szorosságát pedig a Cramer V mutató jelzi. Eszerint a két változó között viszonylag gyenge, de statisztikailag igazolt kapcsolat mutatható ki (Cramer V: 0,190).

49. táblázat: A projektmenedzserei kompetenciaklaszterek és a projekt partnerek száma közötti összefüggés Cramer V mutatója

		Érték	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,329	,006
	Cramer's V	,190	,006
N of Valid Cases		213	

További összefüggés mutatkozott a projektmenedzserei kompetenciaklaszterek és a válaszadók neme között.

50. táblázat: A projektekmenedzserei kompetenciaklaszterek és a nem összefüggései

		nem		összesen
		férfi	nő	
Kompetencia réssel rendelkezők	érték	31	56	87
	kompetencia klaszter %	35,6%	64,4%	100,0%
	nem %	31,6%	48,7%	40,8%
Magas kompetencia szinttel rendelkezők	érték	10	8	18
	kompetencia klaszter %	55,6%	44,4%	100,0%
	nem %	10,2%	7,0%	8,5%
Módszertani kompetenciákkal bírók	érték	43	30	73
	kompetencia klaszter %	58,9%	41,1%	100,0%
	nem %	43,9%	26,1%	34,3%
Személyiségből adódó projektmenedzserek	érték	14	21	35
	kompetencia klaszter %	40,0%	60,0%	100,0%
	nem %	14,3%	18,3%	16,4%
Összesen	érték	98	115	213
	kompetencia klaszter %	46,0%	54,0%	100,0%
	nem %	100,0%	100,0%	100,0%

Ahogy az 50. táblázat is mutatja a *kompetencia réssel rendelkezők* többsége (64,4%) a nők köréből kerül ki, míg a *magas kompetencia szinttel rendelkezők* 55,6%-a férfi. Megállapíthatjuk tehát, hogy a határon átnyúló pályázati projektek menedzserei közül elsősorban a férfiak rendelkeznek a sikeres projektbonyolításhoz szükséges ismeretekkel, kompetenciákkal.

Be kell látnunk ugyanakkor azt is, hogy a férfiak esetében jellemzőbbek a módszertani kompetenciák (58,9%), míg a hölgyek esetében elsősorban a személyiségjegyek járulhatnak hozzá a projekt sikerhez (60,0%).

A fenti eredmény alátámasztja azt a sztereotípiát, mely szerint a nők jellemzően az emberi kapcsolatokat (kedvesség és együttérzés) helyezik előtérbe, addig a férfiak többnyire gyakorlatiasak, határozottak és hidegfejúek.

51. táblázat: A projektmenedzseri kompetenciaklaszterek és a nem összefüggéseinek Khí-négyzet tesztje

Khí-négyzet teszt			
	Érték	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,827 ^a	3	,020
Likelihood Ratio	9,888	3	,020
Linear-by-Linear Association	2,846	1	,092
N of Valid Cases	213		

52. táblázat: A projektmenedzseri kompetenciaklaszterek és a nem összefüggéseinek Cramer V mutatója

	Érték	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,215
	Cramer's V	,215
N of Valid Cases	213	

A hipotézis ellenőrzése

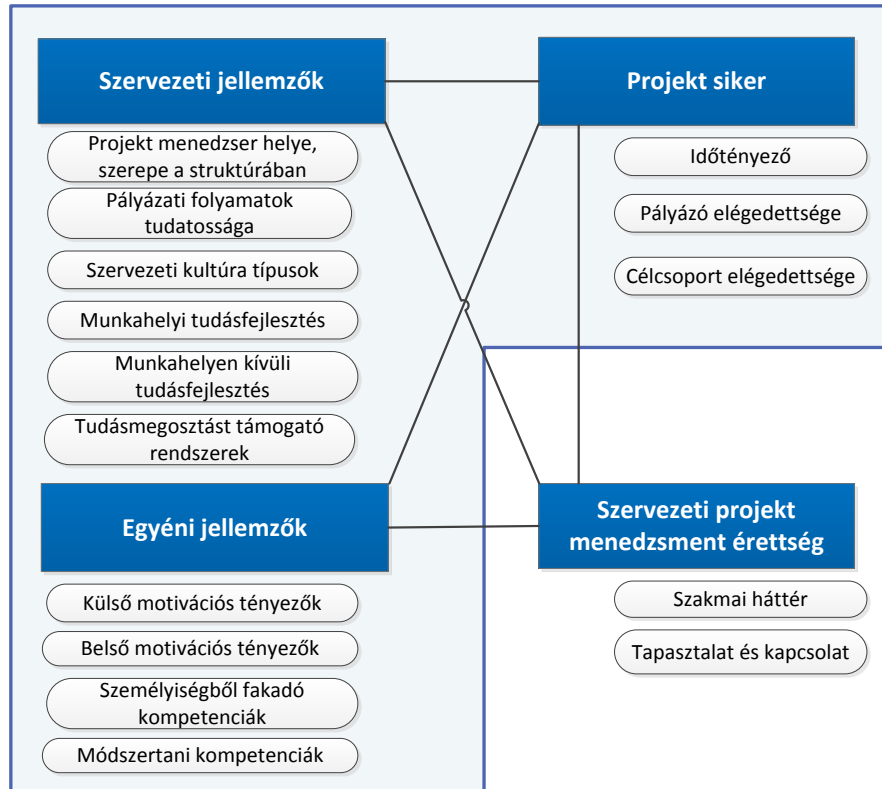
A projekt sikerre ható tényezők vizsgálata során regresszió elemzést végeztem, amely során a három projekt sikerfaktorra befolyást gyakorló tényezők körét kívántam beazonosítani.

A vizsgálat során a regresszióelemzést backward módszer mellett alkalmaztam, amely biztosítja a nem releváns és szignifikáns tényezők körének kizárását az elemzésből. A bevont magyarázó változók körét minden esetben azon faktorok képezték, amelyek az előzőekben bemutatott faktorelemzések során létrejöttek. Ennek megfelelően a magyarázó tényezők között szerepeltek:

- szervezeti jellemzők:
 - projektmenedzser helye és szerepe a szervezeti struktúrában;
 - pályázati folyamatok tudatossága a szervezeti struktúrában;
 - munkahelyen történő kompetenciafejlesztés;
 - munkahelyen kívüli kompetenciafejlesztés;
 - tudásmegosztást támogató rendszerek;
- egyéni tényezők:
 - külső motivációs tényezők;
 - belső motivációs tényezők;

- projektmenedzserek által fontosnak ítélt kompetenciafaktor;
- projektmenedzserekre jellemző személyiségből fakadó kompetenciák;
- projektmenedzserekre jellemző módszertani kompetenciák.

44. ábra: A 2. hipotézisvizsgálat mérési modellje



A projekt siker idő faktorát befolyásoló tényezők vizsgálata

Az elemzések során elsőként a projekt siker idő faktorára gyakorolt hatást vizsgáltam. A regresszióelemzés során két tényező magyarázó ereje bizonyult szignifikánsnak, melyek az 53. számú táblázat utolsó sora alapján 2,4%-át magyarázzák az időtényezőben rejlő sikernek.

53. táblázat: A projekt siker idő faktorára ható tényezők modelljének összefoglalása

Modellösszegzés				
Modell	R	R négyzet	Korrigált R négyzet	Becslés sztenderd hibája
9	,181 ¹	,033	,024	,83994741

Az elemzés arra enged következtetni, hogy a projektmenedzserek helye és szerepe a szervezeti struktúrában, valamint a projektmenedzserekre jellemző személyiségből fakadó kompetenciák hozzájárulhatnak a projektek sikeres időmenedzsmentjéhez. A személyiségből fakadó kompetenciák, úgy, mint a rugalmasság és az alkalmazkodóképesség az elemzés szerint negatív irányban járulnak hozzá a projektek időbeli lezárásához és a tevékenységek megadott határidőre való elkészítéséhez.

A projektmenedzserek szervezetben elfoglalt helye, utasítási és ellenőrzési jogának növekedése, kvázi hatalmának erősítése azonban elősegítheti a projektek és azok egyes altévékenységeinek időbeli lebonyolítását. Amennyiben a projektmenedzser hatást tud gyakorolni a munkatársaira, s az egyes projekt feladatokat ellátó személyekre, nagyobb eséllyel készülnek el a munkafázisok a megadott időpontra.

54. táblázat: A projekt siker idő faktorára ható tényezők modelljének magyarázóereje

Együtthetők						
Modell		Sztenderdizálatlan együtthetők		Sztenderdizált együtthetők	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
9	konstans	2,676E-16	,058		,000	1,000
	projektmenedzserekre jellemző személyiségből fakadó kompetenciák	-,120	,064	-,128	-1,871	,063
	projektmenedzser helye, szerepe a szervezeti struktúrában	,120	,070	,117	1,720	,087
a. Független változó: Siker_idő faktor						

A projekt siker pályázó szervezeti elégedettségi faktorát befolyásoló tényezők vizsgálata

A projekt siker egyes faktorait befolyásoló tényezők feltárásának következő lépéseként a korábbiakban felsorolt magyarázó tényezők hatását vizsgálom a projektek sikerének pályázó szervezet elégedettségi faktorára.

Az elemzés során ismét két tényező magyarázó ereje bizonyult szignifikánsnak, melyek az 55. számú táblázat utolsó sora alapján alacsony mértékben, 4,2%-ban magyarázzák a pályázó szervezet elégedettségi sikerfaktorát.

55. táblázat: A projekt siker pályázó szervezet elégedettségi faktorára ható tényezők modelljének összefoglalása

Modellösszegzés				
Modell	R	R négyzet	Korrigált R négyzet	Becslés sztenderd hibája
9	,227 ¹	,051	,042	,87761533

56. táblázat: A projekt siker pályázó szervezet elégedettségi faktorára ható tényezők modelljének magyarázóereje

Együtthetők						
Modell		Sztenderdizálatlan együtthetők		Sztenderdizált együtthetők	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
9	konstans	-1,649E-17	,060		,000	1,000
	projektmenedzserekre jellemző személyiségből fakadó kompetenciák	-,189	,067	-,190	-2,817	,005
a. Független változó: Siker_pályázó szervezet elégedettségi faktor						

A pályázó szervezeti elégedettség kapcsán a személyiségből fakadó kompetencia faktor bizonyult szignifikáns hatásúnak.

A személyiségből fakadó jellemző kompetenciák hatása e tényezőre is negatív előjelű, tehát ellentétes hatást gyakorolnak. Meglátásom szerint a személyiségjegyek alapvetően befolyásolhatják a pontosságra való törekvés, a szervezeti elvárásoknak való megfelelés igényét. Ennek megfelelően az előző sikertényező vizsgálatához hasonlóan a rugalmas és alkalmazkodó személyiségtípus nem feltétlenül segíti hozzá a szervezetet a tevékenységek, indikátorok és pályázati outputok eléréséhez.

A projekt siker célcsoport elégedettségi faktorát befolyásoló tényezők vizsgálata

A sikerfaktorok sorában utolsóként a célcsoport elégedettségének faktorára ható tényezők körét vizsgáltam. A bevont magyarázó változók közül mindössze egy gyakorolt szignifikáns hatást a siker ezen tényezőjére, amelynek magyarázó ereje 3,8% volt.

57. táblázat: A projekt siker célcsoport elégedettségi faktorára ható tényezők modelljének összefoglalása

Modellösszegzés				
Modell	R	R négyzet	Korrigált R négyzet	Becslés sztenderd hibája
10	,207 ^J	,043	,038	,90047971

58. táblázat: A projekt siker célcsoport elégedettségi faktorára ható tényezők modelljének magyarázóereje

Együtthetők						
Modell		Sztenderdizálatlan együtthetők		Sztenderdizált együtthetők	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
10	konstans	1,591E-16	,062		,000	1,000
	projektmenedzserek által fontosnak ítélt kompetenciafaktor	-,209	,068	-,207	-3,074	,002

a. Független változó: Siker_célcsoportok elégedettsége faktor

A korábbiakban ismertetetteknek megfelelően a projektmenedzserek által fontosnak ítélt kompetenciák köre elsősorban a módszertani kompetenciák közül kerültek ki. Meglepő módon ez esetben is ellentétes irányú, negatív előjelű kapcsolat mutatkozott a kompetenciák és a projekt siker ezen faktora között.

A vizsgálat kezdetén feltételeztem, hogy a projektmenedzserek által fontosnak vélt kompetenciák és a célcsoport elégedettsége között fennálló kapcsolat elsősorban a belső értékrendszer közvetítésében mutatkozik majd meg. Ennek részben megfelelő eredményt kaptam, hiszen a regressziószámítás alapján a jó memória, a kockázatkezelés és problémamegoldási kompetenciák nem javítják a projekt különböző célcsoportjainak elérését, megszólítási arányát és elégedettségét.

A fentiek értelmében a második tézisem a következő:

A határon átnyúló pályázati projektek sikerét az egyes szervezeti jellemzők, valamint a projektmenedzser egyéni tényezői szignifikánsan befolyásolják. A szervezeti tényezők közül a projektmenedzser struktúrában elfoglalt helye és szerepe befolyásolja a sikertényezőket, míg az egyéni tényezők közül a projektmenedzserek által fontosnak ítélt, valamint a rájuk jellemző személyiségből fakadó kompetenciák határozzák meg a pályázati projektek sikerét.

Annak ellenére, hogy nincs statisztikailag igazolt összefüggés a létrejött szervezeti és egyéni klaszterek között, fontosnak tartom az eredmények egy részének bemutatását, hiszen azok a statisztikailag igazolt összefüggés hiányában is sokat mondóak.

A projekt sikerklaszterek és a struktúraklaszterek kapcsán megállapítható, hogy a *sikeresek* csoport tagjai elsősorban a *tudatosan építkezők* szervezeti struktúra családjába sorolhatók (30,6%), akikre jellemző, hogy kellő mozgásteret és jogosultságot adnak a projektmenedzsernek, továbbá a pályázati folyamatok építését is tudatosan végzik. A projekt siker szempontjából *kevésbé sikeres* szervezetek esetében nem azonosítható be ilyen mértékben a szervezeti struktúra típus, kevésbé sikeres szervezetek gyakorlatilag valamennyi struktúrában megtalálhatók. Az *ad hoc projekt szervezetek*, akikre a tudatosság a legkevésbé jellemző, többségében az *időbeli problémákkal küzdők* sikerklaszterébe sorolhatók be (40,0%).

A projekt siker klaszterek és a kultúra klaszterek összevetésénél megállapítható, hogy valójában azon szervezetek lehetnek *sikeresek*, akik a Cameron-Quinn féle kultúra modell valamennyi elemét ötvözni tudják, és egyfajta arany középutat képesek kialakítani. A *sikeres* szervezetek 44,9%-a ezen *domináns kultúrátípussal nem rendelkezők* klaszterébe sorolható kultúra szempontjából. Projektmenedzserei szemmel tehát belátható, hogy sem a túlzott külső vagy belső fókusz, sem a túlzott rugalmasság és stabilitás sem vezet eredményre a pályázati projektek sikerét illetően.

A projekt sikerklaszterek és a különböző tudásátadási módszereket alkalmazó szervezeti klaszterek közötti összefüggés vizsgálata során megállapítottam, hogy a *profí tudásátadók*, akik mindhárom módszert erőteljesen alkalmazzák jellemzően *sikeresek* a projektjeikben (60,0%). Mindemellett meglepő módon a *lemaradók* csoportjában, akik egyik tudásátadási eszközt sem alkalmazzák különösebben, 50%-a is a *sikeres* kategóriába sorolható. Láthatjuk tehát, hogy a különböző tudásátadási módszerek valójában nem segítik elő az egyes szervezetek által lebonyolított pályázatok sikerét.

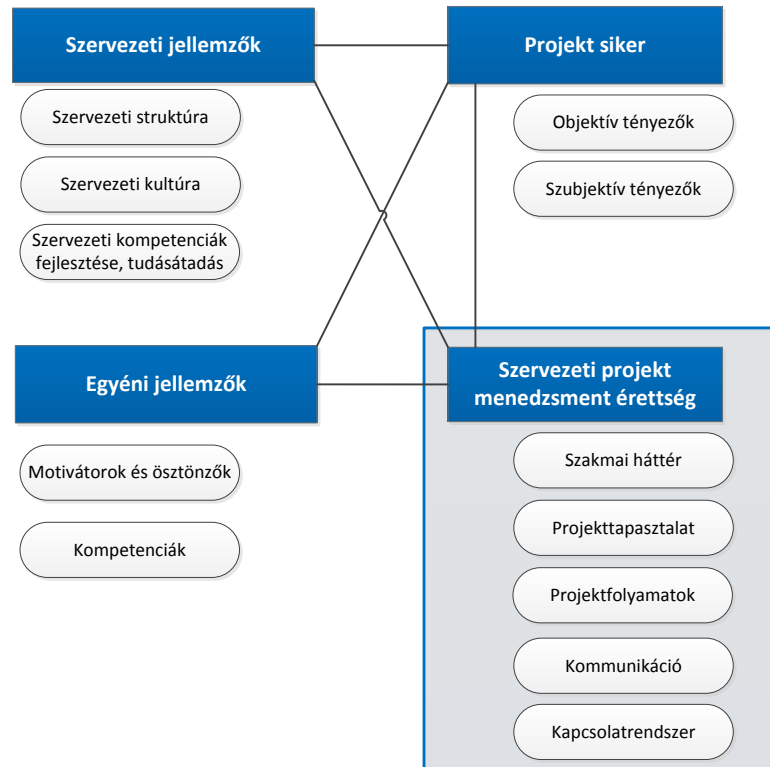
Az egyéni tényezők körében elsőként a motivációs klasztereket vizsgáltam a projekt sikerklaszterek összefüggéseiben, s megállapítottam, hogy a *sikeres* szervezetekben 40,8%-ban *erősen*, tehát külső és belső tényezők által is *motivált* projektmenedzser dolgozik. A siker egyik kulcsa lehet tehát az, hogy a szervezet olyan munkatársat keressen a határon átnyúló projektjeinek vezetésére, akit a külső motivációs tényezőkön kívül a belső eredményesség, a változatosság és a kreativitás is vonz.

A projekt siker klaszterek és a projektmenedzserekre jellemző kompetenciák közötti összefüggés kapcsán érdekes eredmény született, ugyanis a *sikeres* projektek 54,1%-a *kompetencia réssel rendelkező* projektmenedzser irányításával született.

6.6.4 A határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségi faktorainak meghatározása

Ahogy az elméleti áttekintés során is bemutattam, a szervezeti projekt menedzsment érettség mérésére nincs egységesen, általánosan elfogadott módszer. Számos szerző foglalkozott a szervezeti projekt menedzsment érettség kutatásával, így vizsgálatomban elsősorban Gareis, Kerzner és a Projekt Menedzsment Intézet elméleteit vettem alapul saját, pályázati projektekre vonatkozó érettség modellem kidolgozása során.

45. ábra: A 3. hipotézisvizsgálat kiindulási modellje



A szervezetek projekt menedzsment fejlettségét a következő öt dimenzióban vizsgáltam: szakmai háttér, projekt tapasztalat, projekt folyamatok, kommunikáció, kapcsolatok.

59. táblázat: A vizsgált szervezetek projekt menedzsment érettségének megítélése

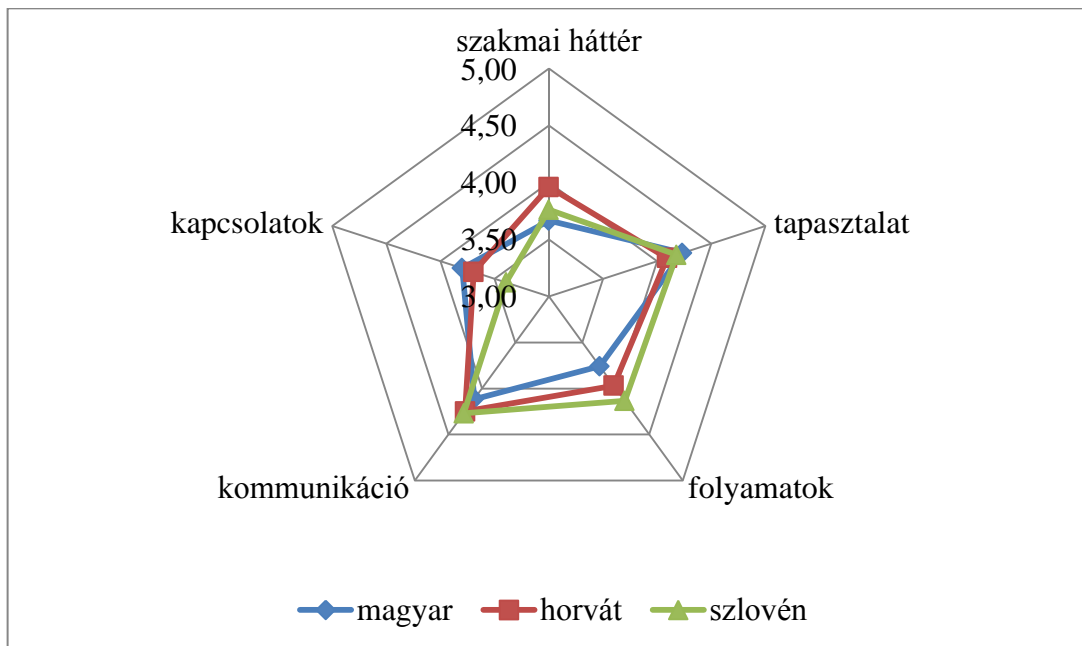
	magyar	horvát	szlovén
szakmai háttér	3,67	3,96	3,76
projekt tapasztalat	4,23	4,09	4,18
projekt folyamatok	3,76	3,97	4,14
kommunikáció	4,12	4,25	4,27
kapcsolatok	3,80	3,70	3,40

Ahogy az 59. táblázatban is látható, az öt dimenzióban markáns különbséget tapasztalhatunk a három vizsgált országból érkező válaszok átlagai között. Látható, hogy legikánbb a horvát válaszadóknál adott a szakmai háttér, ami nem is meglepő, hiszen a pályázati ciklus alatt bekövetkező Uniós csatlakozásuk miatt jóval

nagyobb mértékben koncentráltak a projektmenedzseri ismeretek elsajátítására, mint pl. Magyarországon vagy Szlovéniában. Ugyanakkor a projekt tapasztalatok terén épp a horvátok a sereghajtók. E tekintetben viszont a szlovének kellően érettnak, fejlettnak tartják magukat. A különböző projekt folyamatok alakulása és megfelelő kivitelezésében is a szlovének értékítélete a legmagasabb, magyar oldalon viszont ez az egyik legalacsonyabb szintű fejlettséget jelképező elem. Hasonló eredményeket kaptunk a kommunikáció dimenziójában is, itt azonban érdemes megemlíteni, hogy ezen értékek közül mind 4-es felett van, tehát alapvetően jónak mondható.

A 46. ábrán látható, hogy a szervezetek legnagyobb hiányosságait a megfelelő szakmai kapcsolatok terén látják, e területen kirívóan alacsony (3,4) a szlovén érték.

46. ábra: A vizsgált szervezetek projekt menedzsment érettségének megítélése



Amennyiben az öt szempontra adott válaszok átlagaiból területet számolunk, megállapítható, hogy a horvát szervezetek önértékelése a legjobb a régióban, ők a maximálisan elérhető 25 egységből 19,97-et értek el. Őket követik a szlovének 19,74-es területmérettel, míg a magyarok tartják legkevésbé érettnak saját szervezetüket projekt menedzsment szempontból, ezen válaszok átlaga 19,57. Látható azonban, hogy mindhárom ország esetén találunk jól és kevésbé jól működő területeket, így ezen diagram segítheti a szervezeteket abban, hogy kijelöljék a fejlődésük alapvető irányait.

A szervezeti projekt menedzsment érettség faktorok meghatározása

A határon átnyúló pályázati projektekkal kapcsolatos szervezeti projekt menedzsment érettség releváns tényezőinek feltárására faktorelemzést alkalmaztam.

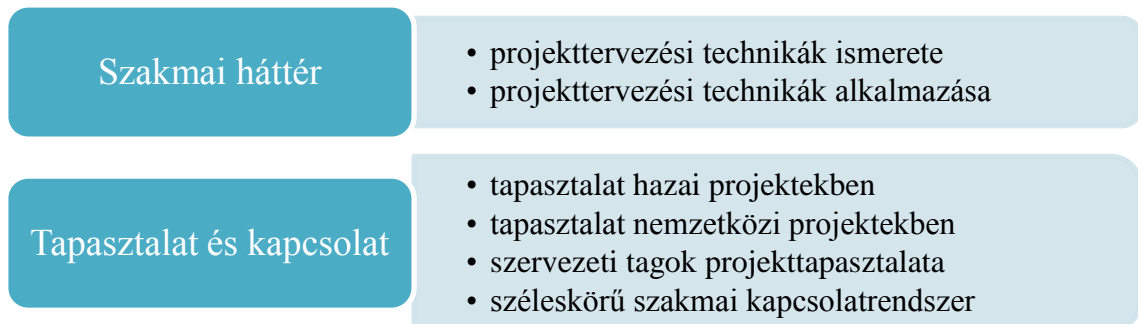
A kérdőívben vizsgált változók a következők voltak:

- Szakmai háttér
 - projekttervezési technikák ismerete;
 - projekttervezési technikák alkalmazása;
- Projekt tapasztalat

- a szervezet pályázati tapasztalata hazai finanszírozású projektekben;
- a szervezet pályázati tapasztalata nemzetközi, határon átnyúló finanszírozású projektekben;
- a szervezet tagjai rendelkeznek valamilyen projekttapasztalattal, dolgoztak már különböző pályázati projektekben;
- Projektfolyamatok
 - a projektfeladatok gördülékenyen kerülnek megvalósításra a szervezeten belül;
 - a különböző pályázati projektek egymásra épülnek, egymást támogatják, kiegészítik;
- Kommunikáció
 - a szervezet belső kommunikációs csatornái hatékonyak;
 - a szervezet külső kommunikációs csatornái hatékonyak;
- Kapcsolatok
 - a szervezet széles szakmai kapcsolatrendszerrel rendelkezik;
 - a szervezet széleskörű lobbyerővel bír.

Az elemzés során két faktor nyert alátámasztást, melyek az eredetileg bevont 11 változóból 6-ot őriztek meg. A vizsgálat Kaiser-Meyer-Olkin mutatója 0,772, a modell magyarázóereje pedig 64,637%. A további statisztikai vizsgálati eredményeket (rotált faktor mátrix, kommunalitás) a 14. számú melléklet tartalmazza.

47. ábra: A vizsgált szervezetek projekt menedzsment érettség faktorai



Az elemzés során rávilágítottam arra, hogy a szervezeti projekt menedzsment érettség mérése kapcsán a szakmai háttér, valamint a tapasztalatok és a kapcsolati rendszer képeznek domináns faktorokat, és ezen változók vizsgálata alkalmas az érettség feltárására, így a továbbiakban ezek bázisán vizsgálódom.

A **szakmai háttér** szerepe előrejelezhető volt, hiszen a különböző projekttervezési technikák ismerete és alkalmazása jelentősen megkönnyítheti a pályázatok előkészítését. Ezen módszerek, különösen a mátrix alapú projekttervezési technikák megfelelő alkalmazása hozzájárulhat ahhoz, hogy a legrövidebb, legkevesebb költségű, vagy a legfontosabb projektváltozatot tudjuk kiválasztani, amely során figyelembe tudjuk venni a költség-, idő- és erőforráskorlátokat is (Kosztyán, 2013:65-66). Így ezen módszerek szervezeti szintű ismerete és alkalmazása mindenképp a projekt menedzsment érettség magasabb szintjét jelöli. Feltehetően a határmenti térség „érett” szervezetei várják és elvárják munkatársaiktól ezen technikák ismeretét, melyeken keresztül a könnyebb tervezhetőség mellett az átláthatóság, a megvalósítás és az ellenőrizhetőség is egyszerűbbé válhat.

A **projekttapasztalatok** fontossága a projekt menedzsment érettség kapcsán szintén igazolást nyert. A tapasztalat ez esetben magába foglalja a különböző hazai vagy nemzetközi projekteken való részvételt, és a szervezeti tagok egyéb más szervezetekben felhalmozott tudását is. Ezen képességek és tapasztalatok a megszerzett rutin és jártasság révén egyértelműen elősegíthetik a projektek magasabb minőségi szinten való tervezését és lebonyolítását.

Az általam feltételezett **kapcsolatok** dimenzió csak részeiben maradt bent a modellben, mégpedig a tapasztalatokkal összefüggésében. Meglátásom szerint ez azzal magyarázható, hogy ha egy szervezet vagy egy projektmenedzser rendelkezik kellő tapasztalattal a különböző projektek terén, szakmai kapcsolatrendszere is ezzel egyenértékűen bővül. Így a tapasztalat és a kapcsolatok, továbbá az e tényezőknél alapuló bizalmi tőke egyenes arányosságban állnak egymással.

A projektek végrehajtásának egyes **folyamatait**, valamint a **kommunikáció** kutatásomban nem bizonyultak döntő tényezőnek a szervezeti projekt menedzsment érettségének vizsgálata során.

A fentiek értelmében a harmadik hipotézisem a következőképpen módosul:

A határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettsége a következő tényezőkkel írható le: szakmai háttér, projekt tapasztalat és kapcsolatok, amelyek a következő változókat foglalják magukba: projekttervezési technikák ismerete és alkalmazása; hazai és nemzetközi projekteken szerzett szervezeti és egyéni tapasztalat, széleskörű szakmai kapcsolatrendszer.

A szervezetek csoportosítása a projekt menedzsment érettség faktorok alapján

Kutatásom során a szervezeti projekt menedzsment érettség oldaláról is igyekeztem homogén csoportokat létrehozni a válaszadóim körében, így ismét klaszterelemzést alkalmaztam.

60. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettségklaszterek végső klaszterközép értékei

Faktor	Klaszter			
	1	2	3	4
Szakmai háttér	,43053	,25972	-2,44807	-1,11769
Tapasztalat és kapcsolat	,54183	-1,37605	,88434	-,13823

A határon átnyúló pályázati projektek érettség tényezői által létrehozott szervezeti projekt menedzsment érettségi klaszterek a következők:

- érettség felé tartók: e klaszter tagjai rendelkeznek kellő szakmai ismerettel és alkalmazzák a különböző projekttervezési technikákat. A szervezet és tagjai tapasztaltak a projekt menedzsment terén és széleskörű kapcsolatrendszerrel bírnak. A vizsgált térségben meglepően sok, 118 ide sorolható szervezetet azonosítottam;
- tapasztalatlanok: azon szervezetek tartoznak e csoportba, akik szakmai háttérismeret birtokában állnak ugyan, de alacsony mértékű projekt tapasztalattal

és kapcsolati hálóval rendelkeznek. Összesen 46 így jellemezhető szervezetet azonosítottam a térségben;

- tapasztalatokra építők: a kutatási eredmények során egy meglehetősen különös csoportot sikerült azonosítanom, akik a projekttervezési technikákat abszolút nem ismerik és nem használják, ellenben kiemelkedő szintű tapasztalattal rendelkeznek mind a nemzetközi, mind a hazai projekteken, továbbá jelentős a szakmai kapcsolatrendszerük is. Ebbe a kategóriába 6 szervezetet soroltam;
- szakmai háttérrel nem rendelkezők: a klaszter tagjaira jellemző, hogy alacsony szintű szakmai ismerettel rendelkeznek, és nem is alkalmazzák a különböző projekt menedzsment technikákat, valamint az átlagnál alacsonyabb mértékű tapasztalattal és kapcsolati hálóval bírnak. 43 szervezet sorolható ebbe a kategóriába.

48. ábra: A szervezeti projekt menedzsment érettségklaszterek



A létrehozott érettség klaszterek számát és helytállóságát a statisztikai elemzések is igazolták.

Meglepő módon a válaszadóim kb. fele az *érettség felé tartók* kategóriába került, ami önmagában pozitívan értelmezhető eredmény, hiszen azt üzeni a döntéshozók számára, hogy a térség különböző típusú szervezetei készen állnak a következő időszak források minőségi munkával történő lehívására. Az egyszerű statisztikai elemzések során azt tapasztaltam, hogy számos (az összes válaszadó kétharmada) olyan szervezet működik a vizsgált térségben, akik legalább három projektet bonyolítottak már le a határmenti zónában. Ez a szakmai tudás és a tapasztalat pedig kiváló alapot biztosíthat a következő támogatási ciklusra is.

A *tapasztalatlanok* csoportjába sorolt válaszadók kutatásom szerint elsősorban a horvát és a magyar szervezetekből kerültek ki. Horvátország az Európai Unióhoz való csatlakozását megelőzően számos olyan képzési programot indított fiatal pályakezdekők és önkormányzati dolgozók számára, amelyek célja az Unió működési elvének, továbbá a pályázati rendszerek működésének megismerése volt. Hasonló folyamatot figyelhettünk meg Magyarországon is, ahol a nagyobb települések önkormányzatai, valamint a felsőoktatási intézmények a pályázati lehetőségek felé fordulva igyekeztek biztosítani munkatársaik, s ezáltal saját szervezetük számára a megfelelő szaktudást. Mindez magyarázza a szervezetekben fellelhető szakmai ismeretek meglétét, ugyanakkor a tapasztalatok hiányát is.

Érettséget kutató empirikus vizsgálatomban olyan meglepő eredmény is született, mint a *tapasztalatokra építők* csoportja. A klaszterező változók értelmében e csoport tagjai úgy bonyolítottak le különböző projekteket az elmúlt hét évben, hogy valójában nem alkalmaztak semmilyen szaktudást. Ezen projektek sikeressége és hatékonysága

meglátásom szerint erősen megkérdőjelezhető, s nem meglepő, hogy e csoport tagjai kevesen vannak.

A *szakmai háttérrel nem rendelkezők* csoportjába olyan szervezetek tartoznak, akik kezdők a határon átnyúló pályázatok terén, így még mind a tervezési, előkészítési technikák, mind a tapasztalatok és kapcsolatok terén képezniük kell magukat a siker érdekében.

A szervezeti projekt menedzsment érettségklaszterek összefüggései egyéb projekt jellemzőkkel

A létrejött érettségklasztereket keresztábra elemzés segítségével összevettem a projektek és a projektmenedzserek általános jellemzőivel, és két kapcsolat esetében szignifikáns összefüggést találtam.

Értelemszerűen a szervezetek projekt menedzsment érettsége összefüggésben van azzal, hogy a határon átnyúló projektjeiket lebonyolító menedzserek rendelkeznek e projektmenedzserei végzettséggel. Ahogy a 61. táblázatból is látható, az *érettség felé tartók* csoportjában találjuk a legtöbb projektmenedzserei végzettségű személyt (36,4%), s az összes szakmai végzettséggel rendelkezőnek 81,1%-a az *érettség felé tartók* klaszterében található.

Ezen eredményből egyértelműen látható, hogy a szakmai végzettség és a szervezet projekt menedzsment érettsége között összefüggés áll fenn.

61. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettségklaszterek és a projekt menedzsment végzettség összefüggései

		igen	nem	Összesen
Érettség felé tartók	érettség klaszter %	36,4%	63,6%	100,0%
	pm. végzettség %	81,1%	46,9%	55,4%
Tapasztalatlanok	érettség klaszter %	15,2%	84,8%	100,0%
	pm. végzettség %	13,2%	24,4%	21,6%
Tapasztalatokra építők	érettség klaszter %	0,0%	100,0%	100,0%
	pm. végzettség %	0,0%	3,8%	2,8%
Szakmai háttérrel nem rendelkezők	érettség klaszter %	7,0%	93,0%	100,0%
	pm. végzettség %	5,7%	25,0%	20,2%
Összesen	érettség klaszter %	24,9%	75,1%	100,0%
	pm. végzettség %	100,0%	100,0%	100,0%

A vizsgálat eredménye 0,000-ás Pearson-féle Khí-négyzet szignifikanciaszint mellett 0,307-es Cramer V szorossági mutatóval bír, ami azt igazolja, hogy a két változó között közepesen szoros kapcsolat mutatható ki.

62. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettségklaszterek és a projekt menedzsment végzettség összefüggéseinek Khí-négyzet tesztje

Khí-négyzet teszt			
	Érték	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,096 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	23,213	3	,000
Linear-by-Linear Association	16,950	1	,000
N of Valid Cases	213		

63. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettségklaszterek és a projekt menedzsment végzettség összefüggéseinek Cramer V mutatója

		Érték	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,307	,000
	Cramer's V	,307	,000
N of Valid Cases		213	

Az előzőekben bemutatott összefüggésnek megfelelően a projektmenedzsment minősítéssel rendelkezők és az érettségklaszterek között is szignifikáns eredményt kaptam. Az összefüggés részleteit a 64. táblázat mutatja be. Ebből látható, hogy az összes projektmenedzseri minősítéssel rendelkező megkérdezett 84,4%-a *érettség felé tartó* szervezeti klaszterben tevékenykedik, további 6,5%-uk *tapasztalatlan* szervezetben, ahol mint korábban ismertetésre került, a szakmai ismeretek rendelkezésre állnak.

64. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettségklaszterek és a projekt menedzsment minősítés összefüggései

		igen	nem	Összesen
Érettség felé tartók	érettség klaszter %	22,9%	77,1%	100,0%
	pm. minősítés %	84,4%	50,3%	55,4%
Tapasztalatlanok	érettség klaszter %	6,5%	93,5%	100,0%
	pm. minősítés %	9,4%	23,8%	21,6%
Tapasztalatokra építők	érettség klaszter %	0,0%	100,0%	100,0%
	pm. minősítés %	0,0%	3,3%	2,8%
Szakmai háttérrel nem rendelkezők	érettség klaszter %	4,7%	95,3%	100,0%
	pm. minősítés %	6,3%	22,7%	20,2%
Összesen	érettség klaszter %	15,0%	85,0%	100,0%
	pm. minősítés %	100,0%	100,0%	100,0%

A szignifikanciaszint ez esetben 0,005, mely szintén megfelel az előírt értékhatárnak, a szorossági mutató pedig 0,247-es értékkel közepesen gyenge kapcsolatot igazolt.

65. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettségklaszterek és a projekt menedzsment minősítés összefüggéseinek Khí-négyzet tesztje

Khí-négyzet teszt			
	Érték	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,996 ^a	3	,005
Likelihood Ratio	14,960	3	,002
Linear-by-Linear Association	9,707	1	,002
N of Valid Cases	213		

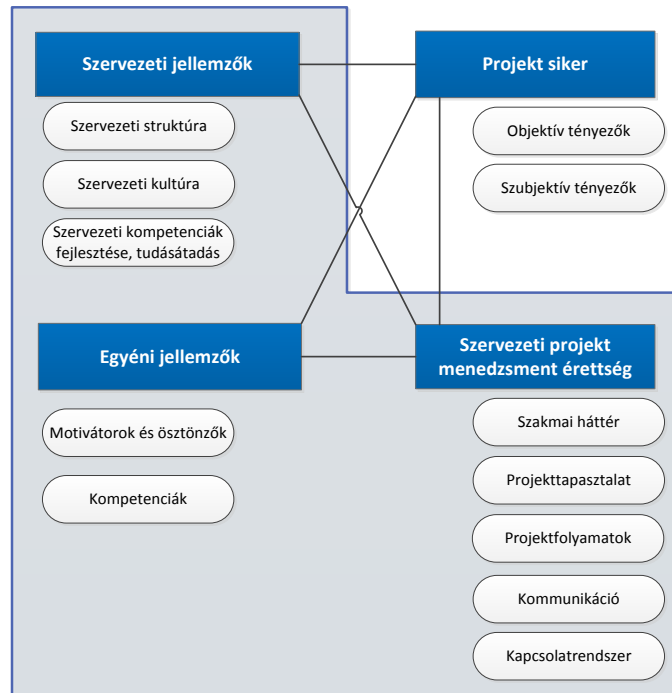
66. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettségklaszterek és a projekt menedzsment minősítés összefüggéseinek Cramer V mutatója

		Érték	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,247	,005
	Cramer's V	,247	,005
N of Valid Cases		213	

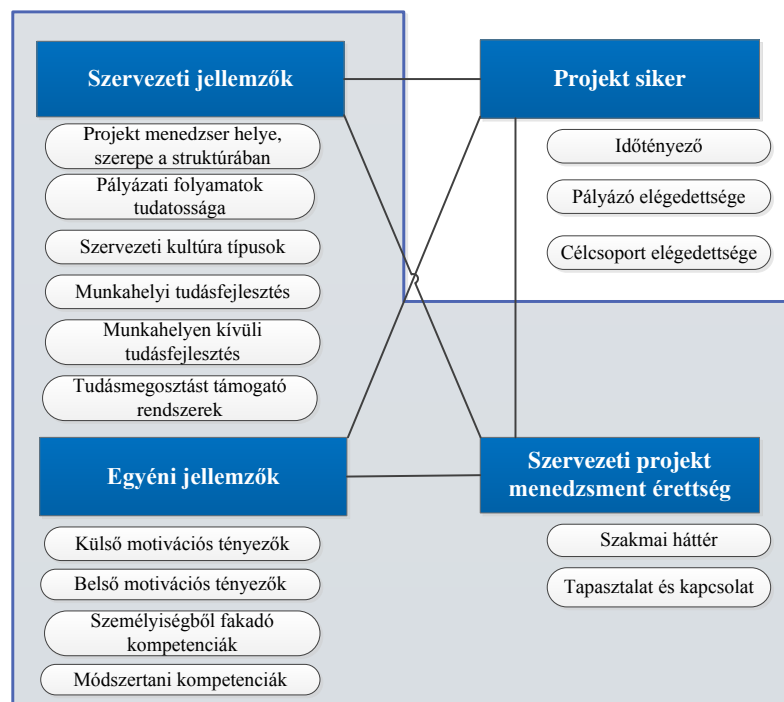
6.6.5 A határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségét meghatározó tényezők

A 4. hipotézisem ellenőrzése érdekében megvizsgáltam az egyes szervezeti és humán tényezők szervezeti projekt menedzsment érettségre gyakorolt hatását. Az elemzés során regresszióelemzés révén megvizsgáltam, hogy a magyarázó tényezők faktorai szignifikáns hatással vannak-e a szervezeti projekt menedzsment érettség két faktorára, a szakmai ismeretekre és a tapasztalat-kapcsolat tényezőkre.

49. ábra: A 4. hipotézisvizsgálat kiindulási modellje



50. ábra: A 4. hipotézisvizsgálat mérési modellje



Ezt követően keresztábra elemzésnek vettem alá az egyes struktúra-, kultúra-, tudásátadási eszközök-, motiváció-, projektmenedzserekre jellemző kompetenciák kapcsán létrejött klasztereket a szervezeti projekt menedzsment érettségklasztterekkel.

A regresszióelemzés során backward módszert alkalmaztam, amely biztosítja a nem releváns és szignifikáns tényezők körének kizárását az elemzésből. A bevont magyarázó változók körét ez esetben is azon faktorok képezték, amelyek az előzőekben bemutatott elemzések során létrejöttek. Ennek megfelelően a magyarázó tényezők között szerepeltek:

- szervezeti jellemzők
 - projektmenedzser helye és szerepe a szervezeti struktúrában;
 - pályázati folyamatok tudatossága a szervezeti struktúrában;
 - munkahelyen történő kompetenciafejlesztés;
 - munkahelyen kívüli kompetenciafejlesztés;
 - tudásmegosztást támogató rendszerek;
- egyéni jellemzők:
 - külső motivációs tényezők;
 - belső motivációs tényezők;
 - projektmenedzserek által fontosnak ítélt kompetenciák köre;
 - projektmenedzserekre jellemző személyiségből fakadó kompetenciák;
 - projektmenedzserekre jellemző módszertani kompetenciák.

A szervezeti projekt menedzsment érettség szakmai háttér faktorát befolyásoló tényezők vizsgálata

Az elemzések során elsőként a projekt menedzsment érettség szakmai háttér faktorára gyakorolt hatást vizsgáltam.

A regresszióelemzés során három tényező, egy szervezeti, s két humán elem magyarázó ereje bizonyult szignifikánsnak, melyek a 67. számú táblázat utolsó sora alapján 20,5%-ban magyarázzák az érettség szakmai háttérét.

67. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettség szakmai háttérének faktorára ható tényezők modelljének magyarázóereje

Modellösszegzés				
Modell	R	R négyzet	Korrigált R négyzet	Becslés sztenderd hibája
8	,465 ^h	,216	,205	,80490553

A szakmai háttérre, vagyis a projekttervezési technikák ismeretére és alkalmazására szignifikáns hatást gyakorol a szervezeti struktúra egy változója, a pályázati folyamatok tudatossága. Ez az egyenes arányosságú kapcsolat jól magyarázható, hiszen a projektek közötti kapcsolat megteremtése érdekében elengedhetetlen a megfelelő szakmai ismertetel való rendelkezés, továbbá a magas pályázatkészítési potenciál is előrevetíti a projekttechnikák ismeretét.

68. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettség szakmai háttérének faktorára ható tényezők modelljének összefoglalása

Együtthetők						
Modell		Sztenderdizálatlan együtthetők		Sztenderdizált t együtthetők	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
8	konstans	-9,179E-18	,055		,000	1,000
	Pályázati folyamatok tudatossága	,431	,071	,383	6,069	,000
	Projektmenedzserekre jellemző személyiségből fakadó kompetenciák	-,142	,063	-,142	-2,265	,025
	Belső motivációs tényezők	,118	,061	,118	1,921	,056

a. Függő változó: Érettség faktor_ szakmai háttér

A személyiségből fakadó kompetenciák esetén azonban ellentétes irányú kapcsolatot találunk, vagyis a projektmenedzser személyiségére jellemző rugalmasság, csapatmunkára való alkalmasság meglehetősen nem vezet a szervezet érettségéhez. Ez részben talán azzal magyarázható, hogy minél inkább szabálykövető és kevésbé rugalmas a projektmenedzser, annál egyszerűbb a szakmai folyamatokat koordinálni, előkészíteni és szabványosítani.

A motivációs tényezők közül a belső elemek hatása bizonyult szignifikánsnak a szakmai háttérre nézve, vagyis minél magasabb a projektmenedzserben a munkában rejlő kihívás elfogadása, az abban rejlő változatosság és fejlődési lehetőség keresése, annál magasabb érettségi szintet érhet el a szervezet. Ez az összefüggés jól magyarázható azzal, hogy ha egy projektmenedzser érdeklődik a munkája iránt, szeretne abban kiteljesedni, amihez folyamatos fejlődés, az új eszközök és technikák megismerése szükséges. Ez pedig maga után vonja a szervezet szakmai háttérének bővülését is.

A szervezeti projekt menedzsment érettség tapasztalat és kapcsolat faktorát befolyásoló tényezők vizsgálata

A következőkben megvizsgáltam a fentiekben bemutatott magyarázó tényezők hatását a tapasztalat és kapcsolatok érettség faktorára.

A regresszióelemzés során öt tényező magyarázó ereje bizonyult szignifikánsnak, melyek a 69. számú táblázat utolsó sora alapján 16,0%-ban magyarázzák az érettség tapasztalat és kapcsolat faktorát.

69. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettség tapasztalat és kapcsolat faktorára ható tényezők modelljének magyarázó ereje

Modellösszegzés				
Modell	R	R négyzet	Korrigált R négyzet	Becslés sztenderd hibája
6	,424 ^t	,180	,160	,88034485

70. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettség tapasztalat és kapcsolat faktorára ható tényezők modelljének összefoglalása

Együtthetők						
Modell		Sztenderdizálatlan együtthetők		Sztenderdizált együtthetők	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
6	konstans	-1,635E-16	,060		,000	1,000
	Projektmenedzser helye, szerepe	,188	,077	,163	2,430	,016
	Munkahelyen történő kompetenciafejlesztés	-,164	,061	-,171	-2,682	,008
	Külső motivációs tényezők	,161	,070	,158	2,307	,022
	Belső motivációs tényezők	,177	,069	,167	2,548	,012
	Projektmenedzserekre jellemző módszertani kompetenciák	-,140	,072	-,133	-1,951	,052

A struktúra mérésének változói közül ezúttal a projektmenedzser helye és szerepe bizonyult meghatározónak, ami egyenes arányosságban áll a szervezetek tapasztalatának és kapcsolatrendszerének mértékével. Ezen összefüggés értelmében a projektmenedzser jogosultságai magyarázzák az érettséget, minél több utasítási- és ellenőrzési joggal ruházzuk fel a projektmenedzsert, annál szélesebb körű tapasztalatokat képes felhalmozni, s annál több emberrel tud stratégiai kapcsolatot létesíteni a szervezet.

A tudásátadási technikák közül a munkahelyen történő képzés szintén hatással van az érettség ezen faktorára, viszont az összefüggés ellentétes irányú. Mindez talán meglepő lehet, ugyanakkor ha elfogadjuk, hogy a munkahelyen történő tudásátadás eszközei között a pályázati tanácsadó és a közbeszerzési tanácsadó alkalmazása is szerepel, beláthatjuk, hogy így elsősorban nem a szervezet fog tapasztalatokkal gyarapodni, csupán az az egy fő, vagy esetleg külső szolgáltató, aki ezzel foglalkozik.

A tapasztalatban és a kapcsolatrendszerben megmutatkozó érettség fontos befolyásoló tényezői a motivációs faktorok, hiszen mind a külső, mind a belső motivátorok befolyásolják e tényezőt. Így elmondhatjuk, hogy a szervezetben felhalmozott tapasztalat függ attól, hogy a projektmenedzserét milyen erősen motiválják az egyes tényezők. Függetlenül tehát attól, hogy külső, vagy belső motivációról beszélünk, megállapítható, hogy minél magasabb szintű ez a menedzserei motiváció, annál érettebb lesz a szervezet a tapasztalatok és a szakmai kapcsolatok terén. Belátható tehát, hogy a szervezetben felhalmozott projekt tapasztalat és kapcsolati háló mértéke erősen függ attól, hogy a projektmenedzserek mennyire motiváltak a projektek sikeres megvalósítása érdekében.

Végül a projektmenedzserre jellemző kompetenciák köre és azok erőssége is befolyásolja az érettség ezen faktorát, a módszertani kompetenciák ellentétes irányú hatást gyakorolnak a tapasztalatra és a kapcsolatokra. Beláthatjuk, hogy a szervezetek tapasztalatban mért projekt menedzsment érettsége nem növelhető a menedzserek módszertani ismereteinek bővítése által.

A fenti eredményeknek megfelelően a negyedik tézisémet a következő:

A határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségét a szervezeti jellemzők, valamint a projektmenedzser egyéni tényezői szignifikánsan befolyásolják. A szervezeti jellemzők közül a projektmenedzser struktúrában elfoglalt helye és szerepe, a pályázati folyamatok tudatossága és a munkahelyen történő tudásfejlesztés befolyásolja az érettséget. Az egyéni tényezők közül a projektmenedzsmentre jellemző módszertani és személyiségből fakadó kompetenciák, továbbá a külső és belső motivációs tényezők meghatározóak.

A projekt menedzsment érettségklaszterek és szervezeti, egyéni klaszterek keresztábra elemzése

A regresszióelemzést követően keresztábra elemzés révén arra kívántam rámutatni, hogy mely struktúra, kultúra, tudásátadási technika, motivációs klaszter, vagy épp kompetencia klaszter mutatkozik optimálisnak a szervezeti projekt menedzsment érettség kapcsán. A vizsgálat során valamennyi klasztert összevettem a négy érettség klaszterrel, s két összefüggés bizonyult szignifikánsnak.

Szervezeti struktúra és a projekt menedzsment érettség

Az *érettség felé tartó* szervezetek 38,1%-a a *tudatosan építkezők* klaszterébe sorolható, amely csoportra jellemző a pályázati folyamatok tudatossága és a projektmenedzser felhatalmazása, szerep- és hatáskörének bővítése. Ez az eredmény várható volt, hiszen már a struktúra klaszterek létrehozása során láthatóvá vált a projekt folyamatok tudatos szervezésének fontossága, amely pedig összecseng a szervezeti projekt menedzsment érettséggel.

A *tapasztalatlanok* csoport 39,1%-a *korlátozó*, vagyis azon szervezetek nem rendelkeznek kellő szakmai ismerettel és kapcsolatrendszerrel, akik korlátozzák a projektmenedzser irányítási és utasítási funkcióit. E szervezetek életében jelen van egy szakmailag képzett projektmenedzser, viszont a szervezeti struktúra nem hagy kellő teret a számára, így bár a szakmai háttér adott lenne, a projektmenedzser csak korlátozott mértékben tud tapasztalatokat szerezni, kapcsolatokat kiépíteni.

A *tapasztalatokra építők* csoportjánál meglepő módon nem találunk olyan szervezetet, amelyre a *projektmenedzserre építők* klaszter jellemzői lennének igazak, holott ez lett volna logikus. Az a hat szervezet, melyek ezen érettség klaszterbe sorolhatók, elsősorban *ad hoc projekt szervezetek*, illetve *korlátozók*.

A *szakmai háttérrel nem rendelkezők* klaszter tagjainak 41,9%-a szintén az *ad hoc projekt szervezetek* struktúra csoportjába sorolható. Ezen szervezetekben nincs olyan személy vagy szervezeti egység, amely a szükséges szakmai háttérrel biztosítani tudná. Ez részben azzal magyarázható, hogy a projekt folyamatok tudatos szervezése sincs jelen, vagyis a projektmenedzseri funkciók sincsenek definiálva a struktúrában.

71. táblázat: A projekt menedzsment érettségklaszterek és a struktúraklaszterek összefüggései

		Érettség felé tartók	Tapasztalatlanok	Tapasztalatosokra építők	Szakmai háttérrel nem rendelkezők	Össz.
projekt-menedzserre építők	érték	27	12	0	10	49
	struktúra klaszter %	55,1%	24,5%	0,0%	20,4%	100,0%
	érettség klaszter %	22,9%	26,1%	0,0%	23,3%	23,0%
korlátozók	érték	34	18	2	10	64
	struktúra klaszter %	53,1%	28,1%	3,1%	15,6%	100,0%
	érettség klaszter %	28,8%	39,1%	33,3%	23,3%	30,0%
tudatosan építkezők	érték	45	9	1	5	60
	struktúra klaszter %	75,0%	15,0%	1,7%	8,3%	100,0%
	érettség klaszter %	38,1%	19,6%	16,7%	11,6%	28,2%
ad hoc projekt szervezetek	érték	12	7	3	18	40
	struktúra klaszter %	30,0%	17,5%	7,5%	45,0%	100,0%
	érettség klaszter %	10,2%	15,2%	50,0%	41,9%	18,8%
Összesen	érték	118	46	6	43	213
	struktúra klaszter %	55,4%	21,6%	2,8%	20,2%	100,0%
	érettség klaszter %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ahogy a 72. és 73. táblázat is igazolja, az elemzés statisztikailag alátámasztott összefüggést mutatott ki a két változó között, 0,000-s szignifikanciaszinttel és 0,230-as gyenge szorossági mutatóval.

72. táblázat: A projekt menedzsment érettségklaszterek és a struktúraklaszterek összefüggéseinek Khí-négyzet tesztje

	Érték	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,686 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	32,767	9	,000
Linear-by-Linear Association	4,569	1	,033
N of Valid Cases	213		

Megállapíthatjuk tehát, hogy a projekt menedzsment érettség elsősorban azon szervezetek esetében található meg, ahol a struktúra szabad kezét ad a projektmenedzser számára, valamint a projektek között magas fokú koordináció jellemző, a szervezet pedig széleskörű kapcsolati hálóval és pályázatkészítési potenciállal bír. Az is megállapítható ellenben, hogy azon szervezetek nevezhetők legkevésbé éretteknek

projekt menedzsment szempontból, ahol a pályázati folyamatok előkészítése nem tudatos, s a projektmenedzsernek nincs utasítási- és ellenőrzési joga.

73. táblázat: A projekt menedzsment érettségklaszterek és a struktúraklaszterek összefüggéseinek Cramer V mutatója

		Érték	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,398	,000
	Cramer's V	,230	,000
N of Valid Cases		213	

Projektmenedzseri kompetenciák és projekt menedzsment érettség

A projektmenedzserek jellemző kompetenciái, valamint a szervezetek projekt menedzsment érettsége kapcsán létrehozott klaszterek között is található szignifikáns összefüggés.

Ezen összefüggés értelmében meglepő módon az *érettség felé tartó* szervezetek képviselőinek 48,3%-a kompetencia résszel rendelkezik, vagyis sem személyes jellemzői, sem módszertani képességei nem determinálják sikerességét a projekt menedzsment területén. Meglátásom szerint mindez abból adódhat, hogy a határon átnyúló pályázati projektek esetében kifejezetten igaz lehet, hogy a gyakorlat írja az elméletet, és nem a menedzseri képességek, de nem is a pályázati projektek irányításához szükséges kompetenciákkal bíró projektmenedzserek tesznek éretté egy szervezetet, hanem a szervezeti jellemzők játszanak hangsúlyos szerepet. A projekt menedzsment érettséget így rendszerszerűen és összefüggéseiben kell vizsgálnunk, és feltételezhetjük, hogy a szervezeti jellemzők mellett magán a projektet végrehajtó csoporton nagyobb mértékben múlik egy szervezet pályázati érettsége, mint a projektmenedzser egyéni kompetenciáin.

A *tapasztalatlanok* csoportjának 39,1%-ánál *módszertani kompetenciákkal bírók* dolgoznak. Ezen eredmény alátámasztható a két csoport jellemzőinek vizsgálata során, hiszen a tapasztalatlan szervezetekre jellemző a projektmenedzseri szakmai háttér általános megléte, melyek a módszertani kompetenciák birtokában lévő projektmenedzser(ek) ismereteiből állnak össze.

A *tapasztalatokra építő* szervezetek esetében kevésbé játszanak fontos szerepet a projektmenedzseri kompetenciák, mivel ezen szervezetekben jellemzően alacsony szintű a szakmai háttér. Mindezt a keresztábra elemzés is alátámasztja, melynek eredményeiből látható, hogy az ilyen típusú szervezetekben dolgozó projektmenedzserek 50,0%-a kompetenciával rendelkezik.

A *szakmai háttérrel nem rendelkező* szervezetek esetében a tapasztalat és a kapcsolat átlagosnak mondható, a szakmai ismeretek és azok alkalmazása nincs jelen a szervezetben. Ennek megfelelően, ahogy a 74. táblázatban is látható, az e csoportba sorolható szervezetek projektmenedzsereinek 32,6%-a nem rendelkezik sem személyes, sem módszertani kompetenciákkal, míg ugyanilyen arányban vannak azon szervezetek, ahol a projektmenedzser módszertani ismeretekkel bír.

74. táblázat: A projekt menedzsment érettségklaszterek és a kompetenciaklaszterek összefüggései

		Érettség felé tartók	Tapasztalatlanok	Tapasztalatokra építők	Szakmai háttérrel nem rendelkezők	Össz.
Kompetencia réssel rendelkezők	érték	57	13	3	14	87
	kompetencia klaszter %	65,5%	14,9%	3,4%	16,1%	100,0%
	érettség klaszter %	48,3%	28,3%	50,0%	32,6%	40,8%
Magas kompetencia szinttel rendelkezők	érték	2	9	1	6	18
	kompetencia klaszter %	11,1%	50,0%	5,6%	33,3%	100,0%
	érettség klaszter %	1,7%	19,6%	16,7%	14,0%	8,5%
Módszertani kompetenciákkal bíró projektmenedzserek	érték	40	18	1	14	73
	kompetencia klaszter %	54,8%	24,7%	1,4%	19,2%	100,0%
	érettség klaszter %	33,9%	39,1%	16,7%	32,6%	34,3%
Személyiségből adódó projektmenedzserek	érték	19	6	1	9	35
	kompetencia klaszter %	54,3%	17,1%	2,9%	25,7%	100,0%
	érettség klaszter %	16,1%	13,0%	16,7%	20,9%	16,4%
Összesen	érték	118	46	6	43	213
	kompetencia klaszter %	55,4%	21,6%	2,8%	20,2%	100,0%
	érettség klaszter %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Összességében megállapítható, hogy a projektmenedzserek kompetenciái is összefüggésben vannak az általuk képviselt szervezet projekt menedzsment érettségével. Azon projektmenedzserek, akik magas személyes és módszertani kompetencia szinttel rendelkeznek, jellemzően a *tapasztalatlan* szervezetekben dolgoznak, vagyis olyan intézményekben, ahol a szakmai háttér átlagos szintje mellett, melyet a projektmenedzserei kompetenciák biztosítanak, a projekttapasztalat és a kapcsolati háló alacsonyabb mértékű. A módszertani kompetenciák játsszák talán a legnagyobb szerepet az érettség összefüggéseiben, hiszen az e kompetencia típusal bíró menedzserek jellemzően (54,8%) az érettség útján legjobban álló szervezetekben tevékenykednek. A személyes vonások szerepe is jelentős, a megfelelő személyiségből fakadó kompetenciákkal bíró egyének több mint fele (54,3%) szintén az érettség felé tartó szervezetekben található meg. Meglepő módon azonban azon menedzserek, akik mind személyiségük, mind módszertani ismereteik alapján átlagosnál alacsonyabb szintet érnek el, meghatározói a szervezeti projekt menedzsment érettségnek.

A szignifikanciavizsgálat eredménye a határérték alatti 0,012-es értéket vette fel, míg a keresztábra elemzésben szereplő változók kapcsolatának szorosságát mutató Cramer V értéke 0,182, vagyis gyenge kapcsolat mutatkozik.

75. táblázat: A projekt menedzsment érettségklaszterek és a kompetenciaklaszterek összefüggéseinek Khí-négyzet tesztje

	Érték	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,115 ^a	9	,012
Likelihood Ratio	22,329	9	,008
Linear-by-Linear Association	1,210	1	,271
N of Valid Cases	213		

76. táblázat: A projekt menedzsment érettségklaszterek és a kompetenciaklaszterek összefüggéseinek Cramer V mutatója

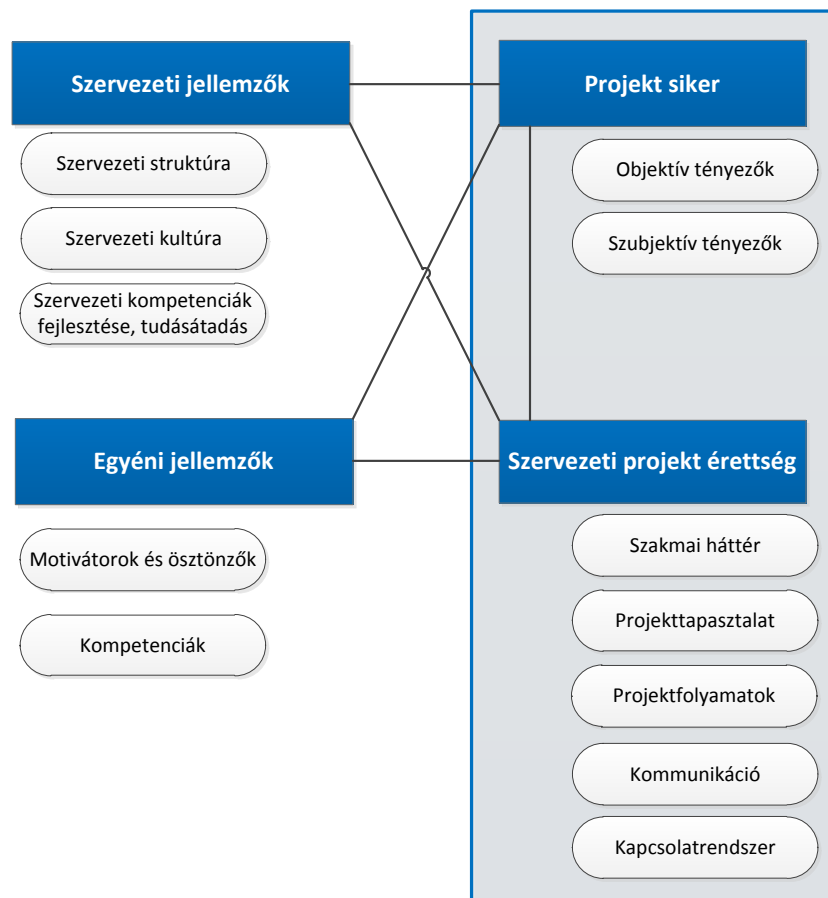
		Érték	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,315	,012
	Cramer's V	,182	,012
N of Valid Cases		213	

6.6.6 A határon átnyúló pályázati projektek sikerének és a megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségének összefüggései

Kutatásom zárásaként kézenfekvő volt annak vizsgálata, hogy a szervezeti projekt menedzsment érettség, valamint a projektek sikere között mutatkozik-e összefüggés.

Az 51. ábrán látható a vizsgálat kiinduló modellje, mely szerint a projekt sikert objektív és szubjektív mutatókon keresztül vizsgálom, míg a szervezeti projekt menedzsment érettség tekintetében a már korábban is említett öt tényezőt, szakmai háttér, a projekt tapasztalat, a projekt folyamatok, a kommunikáció és a kapcsolatrendszer vizsgálatán keresztül igyekeztem definiálni a szervezetek projekt menedzsment érettségét.

51. ábra: Az 5. hipotézisvizsgálat kiindulási modellje

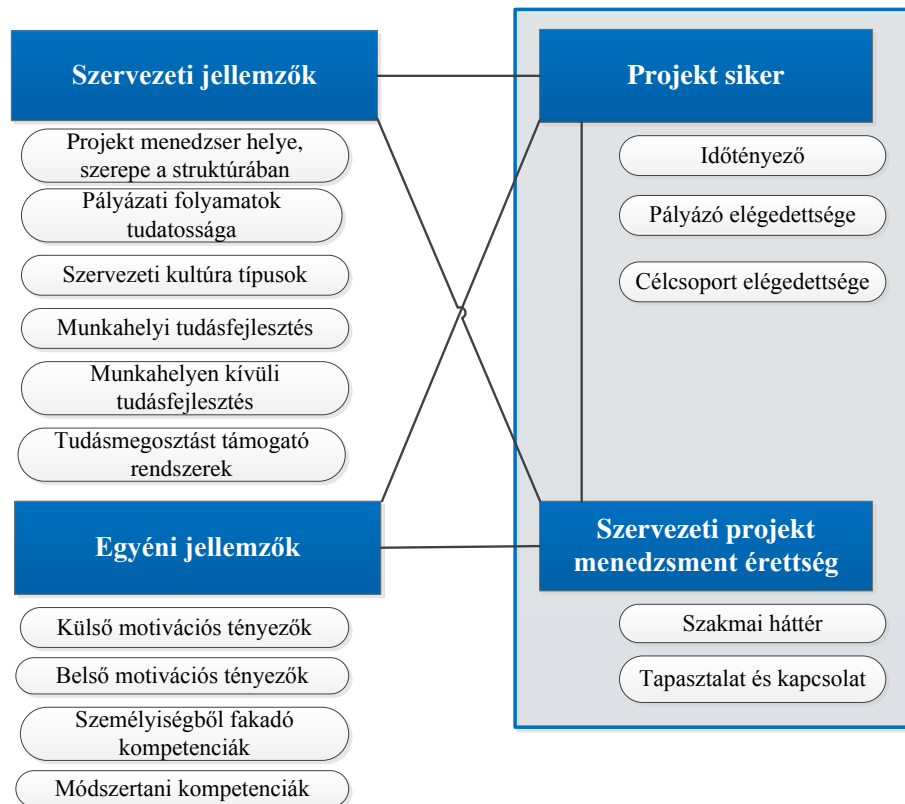


Ahogy azonban az 1. és a 3. hipotézis vizsgálatánál rámutattam, sem a projekt sikert, sem a szervezeti projekt menedzsment érettség ezen tényezőkkel való leírását nem támasztották alá a vizsgálati eredmények. Ennek megfelelően a kiindulási modellhez képest egy a korábbi hipotézisek eredményei alapján módosított mérési modellt alkalmazok az 5. hipotézis értékeléséhez (52. ábra).

Mivel ez esetben nem határozható meg egyértelműen az ok és az okozat (a projektek sikeréből lehet tanulni, ami épp úgy hozzájárulhat a szervezeti projekt menedzsment fejlődéséhez, mint ahogy a projekt menedzsment érettség befolyásolhatja a projektek

sikeres megvalósítását), korreláció elemzés révén vizsgáltam meg a változók közötti összefüggést.

52. ábra: Az 5. hipotézisvizsgálat mérési modellje



A szervezeti projekt menedzsment érettség *szakmai háttérre* irányuló faktora 0,158-as Pearson érték mellett korrelál a sikertényezők *pályázó szervezet elégedettségére* vonatkozó változójával. Mivel a Pearson együttható pozitív előjelű, ez összefüggés egyenes arányú, vagyis a pályázó szervezet elégedettségével a szervezeti érettség szakmai háttére is nő – és fordítva. Ezen összefüggés elsősorban azzal magyarázható, hogy a projekttervezési technikák (pl. kockázatelemzés, problémafa és célfa, SWOT elemzés, logikai keretmátrix készítése) ismerete és alkalmazása nyilvánvalóan hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet a projekt által kitűzött célokat, indikátorokat és feladatokat maradéktalanul ellássa és megvalósítsa. Ugyanakkor a megfelelő tevékenységi kör és célmeghatározás is hozzásegítheti a szervezetet a projekt menedzsment érettség szakmai háttérének fejlődéséhez.

Szignifikáns összefüggés mutatkozott továbbá a szervezeti projekt menedzsment érettség *tapasztalatokra és kapcsolatokra* vonatkozó faktora, valamint a projekt siker *időtényezője* között. A két változó közötti összefüggés szorosságát mérő Pearson korrelációs együttható értéke 0,143, vagyis ismét egyenes irányú kapcsolatról beszélhetünk. A változók együtt mozgása részben magyarázható a projekt menedzsment érettség tapasztalati oldalával, hiszen minél több hazai és nemzetközi projektben vesznek részt az adott szervezet munkatársai, annál több ismeretre és tapasztalatra tesznek szert, ami pedig maga után vonja a projekt határidőkre való felkészülésben való jártasság és az időmenedzsment magasabb szintjét.

77. táblázat: A projekt siker és a szervezeti projekt menedzsment érettség korrelációja

		Érettség - szakmai háttér	Érettség - tapasztalat és kapcsolat	Siker - célcsoport elégedettsége	Siker - pályázó elégedettsége	Siker - idő faktor
Érettség - szakmai háttér	Pearson korreláció	1	,083	,058	,158*	-,011
	Szign.		,225	,401	,021	,879
Érettség - tapasztalat és kapcsolat	Pearson korreláció	,083	1	,113	,119	,143*
	Szign.	,225		,100	,084	,036
Siker - célcsoport elégedettség	Pearson korreláció	,058	,113	1	,092	,064
	Szign.	,401	,100		,180	,352
Siker - pályázó elégedettsége	Pearson korreláció	,158*	,119	,092	1	,056
	Szign.	,021	,084	,180		,415
Siker - idő faktor	Pearson korreláció	-,011	,143*	,064	,056	1
	Szign.	,879	,036	,352	,415	

A faktorok korrelációjának vizsgálatán túl keresztábra elemzést is végeztem annak feltárása érdekében, hogy a siker- és érettségkلاسزterek között is fellelhető-e ez a fajta összefüggés. A keresztábra elemzés érvényességét igazoló Khí-négyzet teszt nem mutatott szignifikáns eredményt, ugyanakkor (a statisztikai igazoltság hiánya végett fenntartással) fontosnak tartom ezen eredmények bemutatását is.

Az *érettség felé tartó* szervezetek 50,0%-a az általam megadott szempontok és az azokból képzett faktorok alapján sikeres projektekről számoltak be a vizsgálat során, további 27,1%-a pedig belső elégedettségre, vagyis a határidők betartására és a projektfeladatok megfelelő ellátására fókuszált.

A fent bemutatott eredményeket összevetve megállapíthatjuk, hogy a projekt siker és a szervezeti projekt menedzsment érettség között összefüggés mutatkozik, ugyanakkor nem jelenthető ki egyértelműen, hogy a projekt menedzsment érettség mely szintje deklarálja a projektek sikerét.

Az 5. tézisem ennek megfelelően a következő:

A határon átnyúló pályázati projekt sikere és a szervezetek projekt menedzsment érettsége között összefüggés mutatkozik. Az összefüggés projekt siker kritériumok közül a szakmai háttér és a pályázó szervezet elégedettsége, míg a szervezeti projekt menedzsment érettség kritériumai közül a tapasztalat-kapcsolat és az időfaktor viszonylatában nyert szignifikáns alátámasztást.

7. Kutatási eredmények, következtetések

7.1 A hipotézisek értékelése, tézisek megfogalmazása

A kutatás eredményeként megvilágítást nyertek a határon átnyúló pályázati projektek sikerkritériumai, valamint a szervezeti projekt menedzsment érettséget leíró faktorok. A vizsgálat bemutatta, mely szervezeti és egyéni tényezők játszanak szerepet a siker és az érettség kialakulásában, és további általános projektjellemzőkkel való összefüggések is bemutatásra kerültek.

Az első hipotézisem értelmében: *A határon átnyúló pályázati projektek sikeressége leírható a projekt menedzsment hagyományos sikerdefinícióival, vagyis az idő, költség és minőség tényezőkkel.* Ezen hipotézis a szakirodalomban felvázoltaknak megfelelően, a projekt siker mágikus háromszöge alapján (minőség, időtényező és költségkeretek betartása) került kialakításra. A kutatási eredmények, elsősorban a faktorelemzés alapján viszont láthatóvá vált, hogy a szakirodalomban felvázolt három legfontosabb sikerkritérium csak részben van jelen a határon átnyúló pályázatok esetében. A kutatási modell magyarázott oldalán szereplő területek jól elkülöníthető csoportokat képeznek; a határon átnyúló pályázati projektek sikerét alapvetően az időtényező, a pályázó szervezet elégedettsége és a projekt célcsoportjainak elégedettsége jelenti. Így megállapíthatjuk, hogy az időtényező mellett - amennyiben elfogadjuk a minőség elégedettséggel való mérésének lehetőségét – a minőség kritériumai jelentek meg a vizsgálat következtében.

Ezek alapján az első tézisem a következő: **A határon átnyúló pályázati projektek sikeressége a következő tényezőkkel írható le: időtényező, pályázó szervezet elégedettsége, célcsoportok elégedettsége.**

A kutatási modell magyarázott oldalának másik eleme kapcsán is a szakirodalomban legjellemzőbben előforduló elemek kerültek beépítésre. Így a harmadik hipotézisem a következőképp szól: *A határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségét a következő tényezők alapján mérhetjük: szakmai háttér, projekteken szerzett tapasztalat, projekt menedzsment folyamatok, kommunikáció, kapcsolatok.*

Az elemzés során alkalmazott faktorelemzés révén viszont rávilágítottam arra, hogy a szervezeti projekt menedzsment érettség mérése kapcsán a szakmai háttér, valamint a tapasztalatok és a kapcsolati rendszer képeznek domináns faktorokat, és ezen változók vizsgálata alkalmas az érettség feltárására.

A szakmai háttér szerepe előrejelezhető volt, hiszen a különböző projekttervezési technikák ismerete és alkalmazása jelentősen megkönnyítheti a pályázatok előkészítését. Így ezen módszerek szervezeti szintű ismerete és alkalmazása mindenképp a projekt menedzsment érettség magasabb szintjét jelöli.

A projekttapasztalatok fontossága a projekt menedzsment érettség kapcsán szintén igazolást nyert. A tapasztalat ez esetben magába foglalja a különböző hazai vagy nemzetközi projekteken való részvételt, és a szervezeti tagok egyéb más szervezetekben felhalmozott tudását is. Ezen képességek és tapasztalatok a megszerzett rutin és jártasság révén egyértelműen elősegíthetik a projektek magasabb minőségi szinten való tervezését és lebonyolítását.

Az általam feltételezett kapcsolatok dimenzió csak részeiben maradt bent a modellben, mégpedig a tapasztalatokkal összefüggésben. Meglátásom szerint ez azzal

magyarázható, hogy ha egy szervezet vagy egy projektmenedzser rendelkezik kellő tapasztalattal a különböző projektek terén, szakmai kapcsolatrendszere is ezzel egyenértékűen bővül. Így a tapasztalat és a kapcsolatok, továbbá az e tényezőkön alapuló bizalmi tőke egyenes arányosságban állnak egymással.

A projektek végrehajtásának egyes folyamatait, valamint a kommunikáció kutatásomban nem bizonyultak döntő tényezőnek a szervezetek projekt menedzsment érettségének vizsgálata során.

Ezek alapján a harmadik tézisem a következő: **A határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettsége a következő tényezőkkel írható le: szakmai háttér, projekt tapasztalat és kapcsolatok, amelyek a következő változókat foglalják magukba: projekttervezési technikák ismerete és alkalmazása; hazai és nemzetközi projekteken szerzett szervezeti és egyéni tapasztalat, széleskörű szakmai kapcsolatrendszer.**

A kutatás során a projekt siker és a szervezeti projekt menedzsment érettség faktorai alapján klasztereket hoztam létre, amelyek homogén csoportokba tömörítik a hasonló sikerességű és érettségű szervezeteket.

A kutatási modell magyarázó oldalán faktorelemzés segítségével meghatároztam a szervezeti struktúra, kultúra és tudásátadási módszerek faktorait, melyek a következők:

- szervezeti struktúra: projektmenedzser helye és szerepe a struktúrában; pályázati folyamatok tudatossága;
- szervezeti kultúra: klán, hierarchia, piac és adhokrácia jellemzők;
- tudásátadási módszerek: munkahelyen történő tudásfejlesztés, munkahelyen kívüli tudásfejlesztés, tudásmegosztást támogató rendszerek.

A szervezeti jellemzőkön túl a projektmenedzseri, egyéni tényezők is feltárássra kerültek faktorelemzés segítségével, és mind a motivációk, mind a kompetenciák kapcsán összefoglaló változókat képeztem:

- motiváció: külső motivációs tényezők, belső motivációs tényezők;
- kompetenciák: projektmenedzser által fontosnak ítélt kompetenciák, projektmenedzserekre jellemző személyiségből fakadó kompetenciák, módszertani kompetenciák.

Az 53. ábra jól szimbolizálja kutatásom második és negyedik hipotéziseinek alátámasztását.

A második hipotézisem szerint: *A határon átnyúló pályázati projektek sikerét a szervezeti jellemzők, valamint a projektmenedzser egyéni tényezői szignifikánsan befolyásolják.*

A létrejött faktorok összevetésével vizsgált regresszióelemzés részben igazolta ezt a feltevést. Az elemzések eredményeként szignifikáns összefüggés mutatkozott a projekt siker időtényezője és a projektmenedzser helye és szerepe, valamint a projektmenedzserekre jellemző személyiségből fakadó kompetenciák, továbbá a projekt siker pályázó szervezet elégedettsége és a projektmenedzserekre jellemző személyiségből adódó kompetenciák között, valamint a célcsoportok elégedettsége és a projektmenedzserek által fontosnak ítélt kompetenciák között.

A fentiek alapján a kezdeti második hipotézisem pontosítása nyomán a következő tézist fogalmaztam meg: **A határon átnyúló pályázati projektek sikerét az egyes szervezeti jellemzők, valamint a projektmenedzser egyéni tényezői szignifikánsan befolyásolják. A szervezeti tényezők közül a projektmenedzser struktúrában**

A negyedik hipotézisemet szintén a faktorok közötti kapcsolat vizsgálatával támasztottam alá. A hipotézisem a következő volt: *A határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségét a szervezeti jellemzők, valamint a projektmenedzser egyéni tényezői szignifikánsan befolyásolják.*

Az 53. ábrán is látható, kék színnel jelölt kapcsolatok alapján megállapítottam, hogy a szervezeti projekt menedzsment érettség szakmai háttérre vonatkozó faktora és a pályázati folyamatok tudatossága, a projektmenedzserekre jellemző személyiségből fakadó kompetenciák és a belső motiváció faktor szignifikáns kapcsolatot mutatnak. Hasonlóképpen a szervezeti projekt menedzsment érettség tapasztalat és kapcsolatok faktora összefüggésben van a projektmenedzser helye és szerepe, a munkahelyen történő tudásfejlesztés, a belső motiváció, a külső motiváció és a projektmenedzserekre jellemző módszertani kompetenciák faktoraival.

Ezek alapján a negyedik hipotézisem a következőképp változott: **A határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségét a szervezeti jellemzők, valamint a projektmenedzser egyéni tényezői szignifikánsan befolyásolják. A szervezeti jellemzők közül a projektmenedzser struktúrában elfoglalt helye és szerepe, a pályázati folyamatok tudatossága és a munkahelyen történő tudásfejlesztés befolyásolják az érettséget. Az egyéni tényezők közül a projektmenedzserekre jellemző módszertani és személyiségből fakadó kompetenciák, továbbá a külső és belső motivációs tényezők meghatározóak.**

A szervezeti és az egyéni tényezők feltárását követően klaszterelemzés segítségével homogén csoportokba soroltam a szervezeteket és egyéneket. A kutatás során további összefüggés mutatkozott az így létrehozott egyes klaszterek, valamint néhány projektjellemző és az egyes klaszterek között is.

Ezen összefüggéseket az 54. ábra mutatja be.

Szignifikáns kapcsolatot találtam a struktúraklaszter és a szervezeti projekt menedzsment érettségklaszterek között, a kompetenciaklaszterek és a szervezeti projekt menedzsment érettségklaszterek között, valamint a projekt menedzsment végzettség és minősítés, és a szervezeti projekt menedzsment érettség között.

Ezen túl a program és ország csoportok, valamint a struktúraklaszterek között is statisztikailag igazolt összefüggés található, csakúgy, mint az ország szerinti besorolás és a tudásátadási klaszterek között. Végül a projektmenedzser neme és a projekt partnerek száma, valamint a kompetencia klaszterek között is igazolt kapcsolat áll fenn.

Az ötödik hipotézisem értelmében: *A sikeres projektek jellemzően magas projekt menedzsment érettséggel bíró szervezetekben valósulnak meg.*

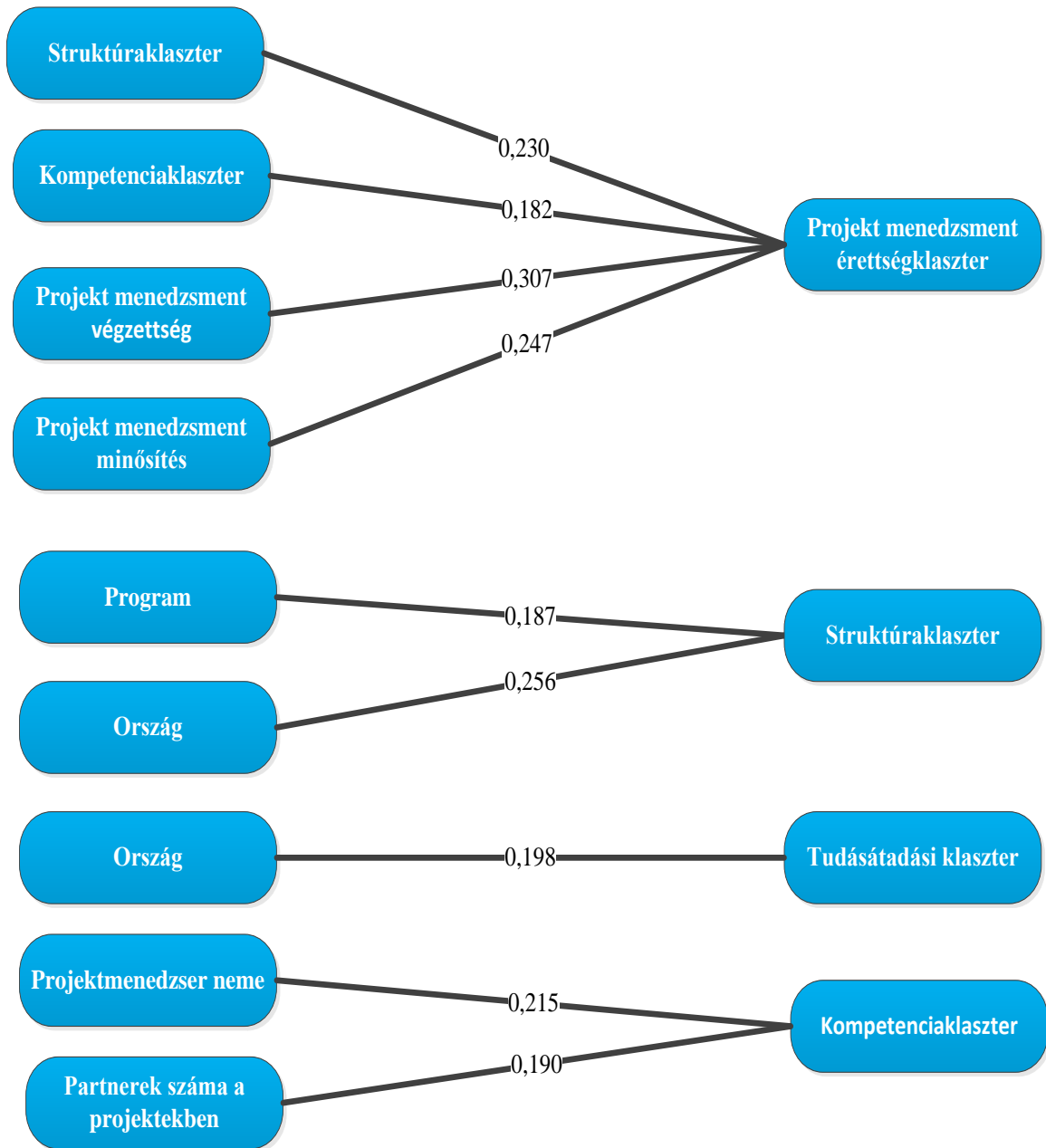
A hipotézis igazolása érdekében korrelációs számítást végeztem a projekt sikerfaktorok valamint a szervezeti projekt menedzsment érettség faktorok között. A szervezeti projekt menedzsment érettség szakmai háttérre irányuló faktora korrelál a sikertényezők pályázó szervezet elégedettségére vonatkozó változójával. Szignifikáns összefüggés mutatkozott továbbá a szervezeti projekt menedzsment érettség tapasztalatokra és kapcsolatokra vonatkozó faktora, valamint a projekt siker időtényezője között.

Ezen eredményeket összevetve megállapíthatjuk, hogy a projekt siker és a szervezeti projekt menedzsment érettség között összefüggés mutatkozik, ugyanakkor nem jelenthető ki egyértelműen, hogy a projekt menedzsment érettség mely szintje deklarálja a projektek sikerét.

A fentiek alapján utolsó, ötödik tézisemet a következőképpen fogalmaztam meg: **A határon átnyúló pályázati projektek sikere és a szervezetek projekt menedzsment**

érettsége között összefüggés mutatkozik. Az összefüggés a projekt siker kritériumok közül a szakmai háttér és a pályázó szervezet elégedettsége, míg a szervezeti projekt menedzsment érettség kritériumai közül a tapasztalat-kapcsolat és az időfaktor viszonylatában nyert szignifikáns alátámasztást.

54. ábra: Az eredményeket leíró kutatási modell - keresztábra elemzés alapján



Ahogy a fenti táblázatok és szöveges elemzések is bemutatták, az elvégzett empirikus, kvantitatív elemzések eredményei alapján a kezdeti hipotézisek módosításra kerültek. A határon átnyúló pályázati projekteket vizsgáló kutatásomban a következő ábrán feltüntetett téziseket fogalmaztam meg.

A határon átnyúló pályázati projektek sikeressége a következő tényezőkkel írható le: időtényező, pályázó szervezet elégedettsége, célcsoportok elégedettsége.

A határon átnyúló pályázati projektek sikerét az egyes szervezeti jellemzők, valamint a projektmenedzser egyéni tényezői szignifikánsan befolyásolják. A szervezeti tényezők közül a projektmenedzser struktúrában elfoglalt helye és szerepe befolyásolja a sikertényezőket, míg az egyéni tényezők közül a projektmenedzserek által fontosnak ítélt, valamint a rájuk jellemző személyiségből fakadó kompetenciák határozzák meg a pályázati projektek sikerét.

A határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettsége a következő tényezőkkel írható le: szakmai háttér, projekt tapasztalat és kapcsolatok, amelyek a következő változókat foglalják magukba: projekttervezési technikák ismerete és alkalmazása; hazai és nemzetközi projekteken szerzett szervezeti és egyéni tapasztalat, széleskörű szakmai kapcsolatrendszer.

A határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségét a szervezeti jellemzők, valamint a projektmenedzser egyéni tényezői szignifikánsan befolyásolják. A szervezeti jellemzők közül a projektmenedzser struktúrában elfoglalt helye és szerepe, a pályázati folyamatok tudatossága és a munkahelyen történő tudásfejlesztés befolyásolja az érettséget. Az egyéni tényezők közül a projektmenedzserekre jellemző módszertani és személyiségből fakadó kompetenciák, továbbá a külső és belső motivációs tényezők meghatározóak.

A határon átnyúló pályázati projektek sikere és a szervezetek projekt menedzsment érettsége között összefüggés mutatkozik. Az összefüggés projekt siker kritériumok közül a szakmai háttér és a pályázó szervezet elégedettsége, míg a szervezeti projekt menedzsment érettség kritériumai közül a tapasztalat-kapcsolat és az időfaktor viszonylatában nyert szignifikáns alátámasztást.

7.2 Önálló, újszerű eredmények és gyakorlati alkalmazhatóság

Doktori kutatásom során a Magyarország-Horvátország IPA Határon Átnyúló Együtműködési Program 2007-2013, valamint a Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együtműködési Program 2007-2013 által érintett magyar, horvát és szlovén megyék területein lebonyolított pályázati projekteket, és az azokat megvalósító szervezeteket, projektmenedzsereket vizsgáltam. A kutatás célja az volt, hogy felmérjem a határon átnyúló pályázati projektek sikerkritériumait, a megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségét, valamint e sikerre és érettségre ható szervezeti és egyéni tényezők szerepét. Kutatásomban igyekeztem rávilágítani arra, mely szervezeti struktúra, kultúra, tudásátadási módszer, vagy épp milyen típusú motiváció és kompetenciakészlet szükséges a sikeres projekt menedzsmenthez, s a szervezeti projekt menedzsment érettséghez.

Az empirikus kutatás során kérdőíves felmérést bonyolítottam le a két határon átnyúló pályázati program által érintett, e programokban nyertes projektet megvalósító szervezetek körében. Ezen megkérdezéses vizsgálat eredménye képezte a primer kutatás adatbázisát. A határon átnyúló pályázati projektek sikerkritériumainak és a megvalósító szervezetek érettség jellemzőinek feltérképezésére még nem készült hasonló, tudományos megalapozottságú kutatás.

A felmérés során mind a válaszadási arány, mind pedig a válaszadók által felölelt térségek és vizsgált témakörök tekintetében egyedülálló, új eredmények születtek. Tekintve, hogy az alapsokaságot 656 szervezet alkotta, mely intézményektől végül 213 kitöltött kérdőívet kaptam vissza, 32,5%-os visszaküldési arányról, továbbá az egyes országok szerint reprezentatív mintáról beszélhetünk.

Értekezésemben meghatároztam a határon átnyúló pályázati projektek sikerkritériumait, amelyek a következő három csoportba sorolhatók: időtényező, pályázó szervezet elégedettsége, célcsoportok elégedettsége. Az azonosított sikerfaktorok a következő elemekből épülnek fel:

- Idő faktor:
 - tevékenységek határidőre való elkészítése;
 - időben történő projektzárás;
 - jelentési határidők betartása;
- Pályázó elégedettségi faktor:
 - outputok megvalósulása;
 - indikátorok elérése;
 - tevékenységek teljesülése;
- Célcsoport elégedettségi faktor:
 - célcsoport elérése;
 - célcsoport elégedettsége;
 - célcsoport jelenléte az eseményeken.

A létrejött sikerfaktorokon keresztül meghatároztam a határon átnyúló pályázati projektek sikerklasztereit is, melyek a következő fő jellemzőkkel bírnak:

1. Kevésbé sikeresek: valamennyi mutató kapcsán jóval átlag alatt teljesítenek, különösen a tevékenységek, indikátorok és outputok elérése nem teljesül.

2. Belső elégedettségre fókuszálók: jelentős figyelem van a tevékenységek megvalósításán, indikátorok teljesítésén, ugyanakkor kevés fókusz helyeződik a célcsoport elégedettségére és az időtényezők átlagos betartására.
3. Időbeli problémákkal küzdők: ezen szervezetek az időkereteket nem képesek betartani, a pályázó szervezet és a célcsoport elégedettségén viszont átlag feletti hangsúly van.
4. Sikeresek: valamennyi mutató kapcsán jóval átlag felett teljesítenek, különösen a célcsoportok elérésére és elégedettségére fókuszálnak.

Az első három klaszterbe sorolható szervezetek számára mindenképp célként kell kitűzni, hogy idővel a „sikeresek” klaszterébe kerüljenek. Ennek érdekében a következő eszközrendszert javaslom számukra:

A belső elégedettségre fókuszálók esetében a probléma részben abból adódik, hogy nem megfelelően határozzák meg a projektjeik célcsoportjait, vagy nem megfelelő kommunikációs csatornákon próbálják elérni őket. Ennek javítására projekt marketing fejlesztést javaslom számukra. Elengedhetetlen a célcsoport felé történő nyitás, a külső fókusz erősítése. Meglátásom szerint a projektek kezdetekor szükséges tisztázni, ki jelenti a célcsoportot, mi jellemzi őket, s a lehető legpontosabban meg kell határozni azon kommunikációs csatornákat, ahol elérhetőek. Ezen túl fontos lenne megismerni a célcsoport pontos igényeit, valamint a projekt tervezésének fázisában előzetes felmérni a véleményüket annak specifikációjáról. Mivel számos projekt esetében a publikum, egy adott település és környékének lakossága, egy-egy intézmény diákjai, hallgatói jelenti a célcsoportot, számukra olyan nyilvánossági elemeket kell tervezni, amik széleskörűen eléri őket. Ilyen lehet például a rádiós hirdetés, vagy a közösségi média alkalmazása. Más projekteknél a KKV szektor vagy épp a helyi termelők jelenti a célcsoportot. Ezen esetben a szervezet kapcsolati hálójának kiterjesztése, fejlesztése szükséges. Tájékoztató szórólapokkal felhívhatjuk ugyan a célcsoport figyelmét a projektekre, de rendkívül fontos a stakeholderek számára nyújtott előnyök hangsúlyozása ezen nyomdai termékeknél. A tapasztalatok azt mutatják, hogy sem a lakosságot, sem a vállalkozásokat nem érdeklik a projekt adatok és a partnerség bemutatása, arra sokkal inkább kíváncsiak, hogy számukra milyen hasznot hozhat a projekt. Ennek megfelelően a projekt kiadványoknak is sokkal invitatívabbnak és figyelemfelkeltőbbnek kell lenniük, s kevésbé sablonosnak.

Az időbeli problémákkal küzdők esetén nem könnyű megtalálni a megfelelő megoldást, hiszen ezen többnyire hierarchikus, lassan és nehezen változtató szervezetekben (pl. egyetemeken, önkormányzatoknál) a bürokratikus folyamatok jellemzően jelentősen lelassíthatják a pályázati tevékenységeket is. Így ennek megfelelően javaslatként fogalmazható meg, hogy legalább a projekt partneri jelentések benyújtása során számoljanak a projektmenedzserek a hosszabb elfogadási és aláírási folyamat időtávjával, ha az 5-8 napos átfutási idejű hiánypótlásoknál ez nem is megvalósítható. Ez a fajta előre gondolkodás sokat segíthet a határidők betartásában. További megoldás lehet (amelyet néhány szervezet már alkalmazott is a 2007-2013-as időszakban) az aláírási jogkör alsóbb szintre delegálása, ezzel gyorsítva a folyamatot. A szervezeti struktúra némi változtatásával akár az is elérhető lehet, hogy ne kizárólag egy felelős legyen a projekt partneri jelentések vagy hiánypótlások elkészítésének, így az esetleges szabadságolások vagy betegségek esetén sem fordulhatnak elő több napos csúszások. Hasonlóképp az aláírók személyének helyettesítése is egyfajta megoldás lehet. Számos helyen tapasztalhatjuk a projekt iroda sikeres működését is, amelynek feladata, hogy megkönnyítse és gyorsítja a folyamatokat.

Az előző két klaszter kapcsán megfogalmazott javaslatok mind érvényesek lehetnek a kevésbé sikeresek csoport intézményei számára is. A fentiekén túl pedig a projekttevékenységek és folyamatok jobb megtervezése érdekében a különböző projekt menedzsment technikák alkalmazását javaslom, különös tekintettel az időtervező és logikai kapcsolatokat feltáró modulokra (pl. Gantt diagramok). Hasonló minikurzusokat akár a Közreműködő Szervezetek is kezdeményezhetnek, hiszen ezen intézményeknek megvan a megfelelő tudása és eszköztára, amelyet átadhatnak a projekt partnerek számára is. Mindezekén túl a visszafogottabb és jobban megtervezett indikátor- és output-tervezést is fontosnak tartanám, hiszen sok esetben ezeket nem tudták teljesíteni a partnerek. Ezen elemek részletesebb bemutatása a pályázati formanyomtatványban akár már a benyújtott pályázatok elbírálásakor is előnyt jelenthet, hiszen mutatja a pályázó szakmai felkészültségét és realitásérzékét.

Kutatásom következő részében meghatároztam a határon átnyúló pályázatokat megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettség faktorait is, amelyek a következők:

- Szakmai háttér faktor:
 - projekttervezési technikák ismerete;
 - projekttervezési technikák alkalmazása;
- Tapasztalat és kapcsolat faktor:
 - tapasztalat hazai projektekben;
 - tapasztalat nemzetközi projektekben;
 - szervezeti tagok projekttapasztalata;
 - széles szakmai kapcsolatrendszer.

Az így létrehozott érettséget leíró faktorokon keresztül meghatároztam a határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek érettségklasztereit is, melyek a következő fő jellemzőkkel bírnak:

1. Érettség felé tartók: ezen szervezetek rendelkeznek kellő szakmai ismerettel és projekttervezési technikákkal, a szervezet és tagjai tapasztaltak a projekt menedzsment terén és széleskörű kapcsolatrendszerrel bírnak.
2. Tapasztalatlanok: szakmai háttérismeret birtokában állnak, de alacsony mértékű projekttapasztalattal és kapcsolati hálóval rendelkeznek.
3. Tapasztalatokra építők: projekttervezési technikákat abszolút nem ismerik és nem használják, ugyanakkor kiemelkedő szintű tapasztalattal rendelkeznek mind nemzetközi, mind hazai projektekben, továbbá jelentős a szakmai kapcsolatrendszerük is.
4. Szakmai háttérrel nem rendelkezők: alacsony szintű szakmai ismerettel rendelkeznek, továbbá átlagosnál alacsonyabb mértékű projekttapasztalattal és kapcsolati hálóval bírnak.

Az utolsó három klaszter szervezetei esetében ajánlásokat fogalmazhatunk meg annak érdekében, hogy az érettség útjára lépve fejlesszék intézményüket. Ennek érdekében a következő eszközrendszert javaslom számukra:

A tapasztalatlanok esetében meglátásom szerint azért szerencsés a helyzet, mert hátrányuk csupán a kevés lebonyolított projektből, s nem a szakmai ismeretek hiányából adódik. Meglátásom szerint ezen sokat segíthet, ha a szervezet tudatosan keresi a projektekben való részvételt, s ezzel együtt kezdeményezi is azokat. Ennek első lépéseként a különböző online pályázati felületek partnerkereső oldalain célszerű regisztrálni. Ilyen lehetőség többek között a vizsgált Magyarország-Horvátország IPA

Határon Átnyúló Együtműködési Program 2014-2020-as időszakra szóló honlapján is megtalálható (<http://www.huhr-cbc.com/en/partner-search-module>). Meg kell említeni továbbá a partnerkereső rendezvényeket is, melyeken szintén érdemes jelen lenni. Minkét vizsgált program kezdetekor több alkalommal kerültek megszervezésre hasonló rendezvények, melyekről a programok honlapján lehet tájékozódni. Ezen eseményekre célszerű már meglévő projekt ötletekkel érkezni, amelyeket mintegy „draft”-ként egy oldalas összefoglaló formájában tudunk magunkkal vinni. Ezesetben akár már a potenciálisan szóba jöhető szervezetek, vagy legalábbis a szervezetek típusait is feltüntethetjük. Az érettség felé tartó út egy másik fontos állomása lehet az, hogy a szervezet törekedjen megtartani azon munkatársait, akik korábban már tapasztalatokat szereztek határon átnyúló, vagy más típusú projektekben, hiszen ez a felhalmozott tudás a szervezet számára hosszú távon rendkívül hasznos lehet.

A tapasztalatokra építők csoportja esetében elsődleges szempont lehet a projekt menedzsment ismeretek bővítése és elterjesztése a szervezeten belül. Ezt megtehetik az által, ha különböző kurzusokra íratják be a munkatársaikat (akár a Project Management Institute által kidolgozott képzési anyagot követve, vagy épp a Pannon Egyetemen futó két éves vagy angol nyelven zajló egy éves posztgraduális oktatáson való részvétellel). Hasonló képzéseket akár házon belül is lehet szervezni, amennyiben van legalább egy olyan személy, aki érti és használja a különböző projekt menedzsment eszközöket, technikákat, esetleg szoftvereket. Be kell látniuk ezen szervezeteknek, hogy a projektek sikere érdekében el kell sajátítaniuk bizonyos kompetenciákat, pl. az időtervezés vagy a költségtervezés egyes elemeit. Ehhez pedig elengedhetetlen egyfajta kultúráváltás, s a szervezet tagjainak nyitottsága az új módszerek (pl. projekt szoftverek) bevezetésére.

A szakmai háttérrel nem rendelkezők esetében gyakorlatilag az előző két csoportnál felsorolt eszközrendszer mindegyike alkalmazható, hiszen kevés szakmai ismerettel rendelkeznek, és az átlagosnál alacsonyabb mértékű projekttapasztalattal és kapcsolati hálóval bírnak.

A sikerre és érettségre ható tényezők feltárása érdekében faktorelemzés segítségével meghatároztam a potenciális befolyásoló szervezeti és egyéni tényezők körét is. A szervezeti tényezők fő faktorai a következők lettek:

- Projektmenedzser helye és szerepe
 - a projektmenedzser a felsővezetés és az egyes szervezeti egységek vezetői között helyezkedik el;
 - a projektmenedzser elsősorban döntéshozó és koordináló;
 - a projektmenedzsernek közvetlen utasítási és ellenőrzési joga van a projekttevékenységben résztvevők felé;
 - a projektmenedzser irányítja az erre a célra létrehozott szervezeti egységet;
- Pályázati folyamatok tudatossága
 - a projektek között magas fokú koordináció és egymásra épülés valósul meg;
 - a szervezet jelentős kapcsolati tőkével bír;
 - a szervezet jelentős pályázatkészítési potenciállal bír;
- Kultúrátípus Cameron-Quinn szerint
 - klán jellemzők;
 - adhokarcia jellemzők;
 - piac jellemzők;
 - hierarchia jellemzők;
- Munkahelyen történő tudásfejlesztés
 - coaching rendszer működése;

- mentorálás működése;
- pályázati tanácsadó alkalmazása;
- közbeszerzési tanácsadó alkalmazása;
- Munkahelyen kívüli tudásfejlesztés
 - tanfolyamon való részvétel;
 - esettanulmányok megoldása, megvitatása;
 - szimuláció, csoportmunka;
- Tudásmegosztást támogató rendszerek
 - szakmai munkacsoportok felállítása;
 - helyzetelemző, problémamegoldó megbeszélések;
 - projekt tapasztalatok átadására, tudásmegosztásra irányuló megbeszélések;
 - képességek és kompetenciák feltárására szolgáló értékelőlapok;
 - belső szervezeti telefonvonal;
 - tudásmegosztást támogató informatikai megoldás, dokumentummegosztó rendszerek;
 - pályázatfigyelő rendszerek, adatbázisok;
 - döntéstámogató rendszerek.

A szervezeti struktúra jelentős tényezőnek bizonyult a projekt siker és a szervezeti projekt menedzsment szemszögéből, így klasztereket hoztam létre az egyes szervezeteket azonos jellemzők mentén csoportosítva. A létrejött struktúra klaszterek a következők:

1. Projektmenedzserre építők: a projektmenedzser döntéshozó, utasítási és ellenőrzési jogköre jelentős, s közepes mértékben fejlettek, tudatosak a pályázati projektek előkészítésének és lebonyolításának folyamatai.
2. Korlátozók: a projektmenedzser nem tagozódik be közvetlenül a felsővezetés alá, így utasítási és ellenőrzési jogköre is minimális, a szervezet jelentős mértékben korlátozza a projektmenedzser mozgásterét. A projektek egymásra épülése és a pályázatok jelentősége e szervezetekben átlagosnak mondható.
3. Tudatosan építkezők: a projektmenedzser irányító szerepe meghatározó, utasítási és ellenőrzési joga van, irányítja az e célra kialakított szervezeti egységet. A projekt folyamatok tudatossága jellemző, a pályázatkészítési és a kapcsolati tőke, valamint a projektek egymásra épülő jellege kimagasló.
4. Ad hoc projekt szervezetek: a projektmenedzser átlagosnál alacsonyabb hatáskörrel bír, s nem feltétlenül beszélhetünk önálló szervezeti egységről. A kapcsolati és a pályázatkészítési potenciál tekintetében e szervezetek jóval elmaradnak a többi klaszter tagjaitól, jelentős mértékű az alul szervezettség és az ad hoc jellegű megoldások.

Ahogy az előző klaszterek esetében, a szervezeti struktúra kapcsán is érdemes javaslatokat megfogalmaznunk azon szervezetek számára, akik nem a tudatosan építkezők körébe tartoznak.

A projektmenedzserre építő szervezetek esetében a folyamatok tervezésével kapcsolatos problémák fedezhetők fel, de ezen túl az aktuális szervezeti struktúra megfelelőnek mondható. Egyfajta előrelépés lehet ennek megfelelően, ha a szervezetek a különböző pályázati projektjeiket egymásra építve tervezik és valósítják meg. A benyújtott pályázati ötletek elbírálásakor kifejezetten díjazza a bírálók, ha van előzménye az adott projektjavaslatnak, s egy korábbi pályázat folytatásaként vagy kiegészítéseként jön létre az új projektötlet. Nem szabad megfélemlenünk arról sem, hogy egy-egy kommunikációs elem és általában a projekt marketing is sokkal könnyebben és

gördülékenyebben véghez vihető, ha volt már néhány kommunikációs elem a projekt első fázisaiban (pl. egy honlap, közösségi profil vagy egyszerűen egy egységes arculat). Ezért azt javaslom ezen klaszter tagjainak, hogy bátran gondolják újra és használják fel korábbi projektjeiket, akár hasonló célokat megfogalmazva, ismétlődő tevékenységeket megvalósítva, vagy épp az előző projekt eredményeit beépítve. Ezen szervezetek esetében különösen fontos lehet az intézményi fejlesztési stratégia kialakítása, amely pedig tudatos tervezési rendszert vetít elő. A klasztertagok számára további javaslatként fontosnak tartanám a kapcsolati tőke erősítését is. Ehhez jó alkalmat teremthet egy évnitő vagy épp évváró partnertalálkozó, ahol megvendéghelhetjük jelenlegi partnereinket, kis ajándékkal kedveskedhetünk nekik. Ezen apróságok kifejezetten segíthetik a szervezetek közötti kapcsolat erősítését. Hasonlóan apróságnak tűnik, ám mégis a kapcsolatépítést segítheti egy-egy karácsonyi üdvözlőlapp, vagy pl. ha havi gyakorisággal hírleveleket küldünk a partnereinknek, amelyekben röviden, tömören beszámolunk azon intézményi eseményekről, amelyek az adott időszakban történtek és őket is érinti. Ez a fajta jó szándék azért is előnyös lehet, mert fontosnak érezhetik magukat a partnerek, s így nem a médiából tájékozódnak arról, hogy pl. elnyertünk egy újabb projektet, amiben esetleg ők is érdekeltek lehetnek. A pályázatkészítési potenciál erősítése érdekében a korábban már említett beiskolázás segíthet, munkatársainkat sarkallni kell arra, hogy részt vegyenek projekt menedzsment alapjait elsajátító képzéseken, vagy ami még fontosabb, a Közös Technikai Titkárság által szervezett tájékoztató workshopokon, konferenciákon. Így nem kizárólag az általános projekt menedzsment ismereteket szerezhetik meg, de konkrét és specifikus információkhoz is juthatnak az adott pályázati program sajátosságait illetően is.

A korlátozók csoportjába tartozó szervezetek számára az jelenti a legfőbb problémát, hogy a projektmenedzser nem rendelkezik utasítási és ellenőrzési jogkörrel, ugyanakkor a projektért ő a felelős. Ez a struktúrabeli vonás rendkívül hátrányosnak mondható és ezáltal nehéz helyzetbe hozza a projektmenedzsmentet, aki így inkább csak koordinátora lehet az adott projektnek, s legfőbb feladata a dokumentálás. Mivel nem ő a döntéshozó, valójában nem is ő vezeti a projektet. Mindenképp javaslom ezen szervezetek számára, hogy változtassanak ezen a helyzeten, hiszen az ilyen körülmények között dolgozó projektmenedzsmentek nem élvezhetik a szakma azon motiváló sajátosságait, ami hosszú távon vonzóvá teszi a projekt menedzsmentet. Sem a kihívást, kreativitást igénylő munka, sem az önállóság vagy a fejlődés lehetősége nem adottak ezen strukturális megközelítésben. Mindenképp szükséges tehát azon helyzet megteremtését, amikor a projektmenedzser irányít, s igenis szükség van arra, hogy utasítási és ellenőrzési joga legyen a munkatársak és azok tevékenységei felett. Ehhez a már korábban is említett kultúraváltás szükségeltetik, vagy adott esetben a szervezeti organogram megváltoztatása vezethet eredményre. A változást viszont minden esetben a felsővezetőnek kell kezdeményeznie.

Az ad hoc projekt szervezetek vannak e tekintetben a legrosszabb helyzetben, hiszen itt sem a projektmenedzseri jogkör, sem a folyamatok nem támogatják a projektek megvalósulását. Ezen körülményeken mindenképp változtatni szükséges, amennyiben a szervezet a jövőben is szeretne projektmenedzsmenttel foglalkozni. Javaslataim ezen típusú intézmények számára megegyeznek az előző két klaszternél bemutatottakkal.

A szervezeti kultúra kapcsán szintén homogén csoportokba tudtam sorolni a vizsgált szervezeteket, melyek legfontosabb jellemzői a következők:

1. Domináns kultúratípussal nem rendelkezők: a négy alapvető kultúra típus valamennyi elemét magukon hordozzák, s egyfajta egyensúlyát, koncentrációját testesítik meg a külső és belső fókuszuknak, valamint a stabilitás- és rugalmasság-centrikusságnak.
2. Stabilitás-centrikusak: egyszerre jellemző mind a hierarchia, mind a piaci szervezeti kultúra vonásai, ugyanakkor a klán és adhokrácia sajátosságok háttérbe szorulnak, így a szabványosított folyamatok és rendszerek kerülnek előtérbe.
3. Rugalmasság-centrikusak: a klán és az adhokrácia kultúra típusok jellemzői mutatnak kirívó értéket a többihez képest, ezen szervezetek képesek a gyors alkalmazkodásra.
4. Hierarchia típusúak: a klaszterben lévő szervezetekben erőteljes dominanciát mutatnak a hierarchikus kultúra jellemzők, míg a többi kultúra motívum alig észrevehető.
5. Adhokrácia típusúak: rugalmasságra törekvők, ugyanakkor külső fókusszal rendelkeznek.
6. Klán típusú: rugalmas, ellenben belső orientáltságú szervezetek, akik a családi, ugyanakkor piaci kihívásokra gyorsan reagálni képes légkört preferálják.
7. Belső fókuszúak: a klán és a hierarchai kultúra típusok főbb jellemzői találhatók meg, a szervezetek a stabilitás és a rugalmasság tengelyén viszont nem különböztethetők meg élesen.

A szervezeti kultúra megítélése meglehetősen szubjektív, így a klaszterképzés után sem jelenthetjük ki egyértelműen, hogy melyik az ideális, vagy jobb klaszter. A kereszttábla elemzések arra engednek következtetni, hogy talán a domináns kultúratípussal nem rendelkezők lennének a követendő példa.

A stabilitás-centrikus szervezetek esetében örömdetes, hogy megvannak a szabvány folyamatok, melyek ugyan támogathatják a projektek megvalósulását, ugyanakkor a rugalmasság is elengedhetetlen lenne ebben a szisztémában.

A rugalmasság-centrikus klaszter esetében pedig épp a szervezeti projekt menedzsment érettség egy fontos lépése, a szabványok hiányoznak.

Hasonlóképp a hierarchia típusú, a klán típusú és a belső fókuszú szervezetek esetében elmondható, hogy erősíteniük szükséges a külső kapcsolataikat, hiszen az egyes célcsoportok vagy partnerek elérése csak ekkor valósulhat meg. Ennek különböző eszközeiről az előzőekben már írtam.

Az adhokrácia kultúratípusú szervezetek esetében a külső fókusz adott, viszont a túlzott rugalmasság miatt célszerű a folyamatok szabályozására helyezni a hangsúlyt. Ezek megfelelő tervezésével ugyanis a tevékenységek, indikátorok vagy outputok elérése is könnyebbé válhat.

A különböző tudásátadási technikák alkalmazása alapján szintén sikerült a csoportképzés, s a következő klaszterek születtek:

1. Munkahelyen fejlesztők: erős munkvégzés közbeni tudásátadási és fejlesztési tevékenység, ugyanakkor közepesnél gyengébb munkaidőn túli fejlesztés. A tudásmegosztást támogató rendszerek kapcsán szintén alacsony mutatóval rendelkeznek.
2. Munkahelyen kívül fejlesztők: kimagaslóak a munkaidőn kívüli fejlesztések (tanfolyamokon való részvétel, esettanulmányok megoldása és szimuláció), s

többnyire rendelkeznek a szükséges tudásmegosztást támogató rendszerekkel is. Ellenben a munkahelyen történő tudásfejlesztés terén elmaradottak.

3. Lemaradók: ezen szervezetek mindhárom kategória szerint jóval átlag alatt teljesítenek, s a tudásátadás egyik eszközével sem bírnak igazán.
4. Támogató rendszerrel rendelkezők: e klaszter tagjaira jellemző, hogy a szükséges tudásmegosztást támogató rendszerek kimagaslóan rendelkezésükre állnak, ellenben a munkahelyen és azon kívül történő fejlesztési technikák alkalmazásában átlag alatti értékeket mutatnak.
5. Profi tudásátadók: 10 olyan intézményt azonosítottam kutatásom során, akik profinak tekinthetők a tudásátadásban, hiszen kiemelkedően magas értéket értek el mind a munkahelyen történő és azon kívüli tudásfejlesztési technikák terén, továbbá rendelkeznek a szükséges tudásmegosztást támogató rendszerekkel is.

Mint a felsorolásból is látható, a vizsgált szervezetek közül mindössze tíz olyan található, akik mindent megtesznek a szervezeti kompetenciák fejlesztése és a belső tudásátadás érdekében. A többi négy klaszter esetében azonban megfogalmazhatóak különböző fejlesztési javaslatok.

A munkahelyen fejlesztők esetében megítélésem szerint a másik két terület erősítésére kell fókuszálni. Így a technológiai fejlesztések, a különböző partnerekről és projektekről készülő adatbázisok nagy szolgáltatást tehetnek egy-egy újabb projektötlet kidolgozása során. Nem szabad megfeledkezni továbbá a munkacsoportok felállításáról sem, mely szintén remek eszköz lehet arra, hogy a felhalmozott tudás ne csak az adott projektben közvetlenül érintett néhány embernél legyen jelen, hanem az egész szervezet tanulhasson belőle. Ennek érdekében munkacsoport felállítását javaslom pl. projekt marketing területén, ahol a pályázatok megvalósítása során alkalmazott nyilvánossági elemek hasznosságát lehet megvitatni. Mivel ez a terület valamennyi projekt esetén kötelező feladat, fontos tanulni a korábbi tapasztalatokból.

A munkahelyen kívül fejlesztők esetében, ahogy a főkomponens elemzés is alátámasztotta, a tanfolyamokon való részvétel, az esettanulmányok megvitatása és esetlegesen csoportban megvalósított szimuláció kerül előtérbe. Ennek okaiként említhetjük, hogy a főleg individualista és bizonytalanságkerülő kultúrákban a személyközi kapcsolatok nem túl elterjedtek a munkahelyeken, így a személyes coaching vagy mentorálás kultúrája sem elterjedt ezen országokban. A projektpartnerek számára javaslom az on-the-job technikák elterjesztését és alkalmazását. A coaching és a mentorálás jelen nemzetek és szervezetek kultúrájában nem túl elterjedt, a hatékony tudásátadás szempontjából viszont fontos lehet. Egy-egy pályázat menedzselését nehezen lehet elsajátítani könyvekből vagy iskolarendszer szerűen. A személyes tapasztalatok átadására a munka közbeni tudásátadás hatékonyabb módszer lehet. Ezért a mentorrendszer bevezetése, a junior és szenior projektmenedzseri státuszok bevezetése a non-business szféra számára is hasznos lehet. További eredménye a kutatásnak, hogy a különböző tudásmegosztást támogató technikai eszközök sem nevezhetők széles körben ismert vagy elterjedt elemeknek az ezen klaszterbe tartozó határmenti szervezetek esetében. Meglátásom szerint ez részben azzal magyarázható, hogy a vizsgált pályázati projektek megvalósítói non-business típusú szervezetek, ahol nem a profitszerzés vezérli a szervezet működését, így nem is fókuszálnak kifejezetten ezen újszerű menedzsmet eszközök (mint pl. döntéstámogató rendszerek, kompetencia értékelőlap vagy tudástérkép) alkalmazására. Ezen túlmenően a centrumtól való távolság is oka lehet a tudásmegosztást támogató rendszerek kismértékű alkalmazásának. A fentiek alapján javaslatként megfogalmazható a közreműködő szervezet és irányító hatóság számára, hogy segítsék elő a szervezetek tudásátadási technikákban való jártasságát. Ennek egyik kiváló módszere lehet a pályázatok

megkezdése előtti felkészítő workshopok kiterjesztése, pl. korábbi projektek tapasztalatainak átadása, bevezetés a dokumentummegosztó rendszerek alkalmazásába. A lemaradók csoportjába kerülő szervezetek számára valamennyi fent említett módszer követése javasolt, mind a technológia alkalmazása, mind a mentorálás és coaching bevezetése, továbbá a tanfolyamokon és konferenciákon való részvétel is hasznos lehet. A legfontosabb javaslatom ugyanakkor az, hogy ezen szervezetek alaposan tanulmányozzák át a projekt- és programdokumentumokat, az elszámolhatósági szabályrendszert, hiszen sok esetben ez az első lépés marad el, ezért válik nehézkessé a projekt megvalósítása.

Végül a támogató rendszerrel rendelkezők esetében a fenti technikák kapcsán az on-the-job és az off-the-job eszközök széleskörű bevezetése javasolt.

A sikerre és érettségre ható fő egyéni tényezők kapcsán kutatásomban a következő faktorokat azonosítottam:

- Külső motivációs tényezők
 - munka által garantált anyagi és társadalmi biztonság;
 - munka által garantált státusz;
 - fizetés;
- Belső motivációs tényezők
 - munkában rejlő kreativitás lehetősége;
 - szellemi ösztönzés, amit a munka jelent;
 - fejlődési lehetőség, ami a munkában rejlik;
 - munka által biztosított függetlenség, önálló munkavégzés;
 - munkában rejlő változatosság;
- Projektmenedzserekre jellemző személyiségből fakadó kompetenciák
 - rugalmasság;
 - együttműködési készség;
 - csapatmunkára való alkalmasság;
 - jó alkalmazkodóképesség;
- Projektmenedzserekre jellemző módszertani kompetenciák
 - világos célmeghatározás;
 - eredmény-centrikusság;
 - döntéshozatali képesség;
 - problémaazonosítás és megoldási javaslatok;
 - előrelátó és hatékony kockázatkezelés;
- Projektmenedzserek által fontosnak ítélt kompetenciák
 - problémaazonosítás és megoldási javaslatok
 - előrelátó és hatékony kockázatkezelés
 - integráló, rendszerező képesség
 - jó memória

A motiváció kapcsán klasztereket hoztam létre, mely indíttatásaik szerint csoportosítja a projektmenedzsereket. A létrejött klaszterek a következők:

1. Motiválatlanok: igazán egyik típusú motivátor sem gyakorol jelentős hatást ezen menedzserekre, sem a külső, sem a belső tényezők készítő hatását nem érzik érvényesnek magukra nézve.
2. Belső motiváltságúak: a belső tényezők átlagos mértékben motiválóak (a kreativitás, a függetlenség, a változatosság és a kihívás), a külső tényezők viszont egyáltalán nem.

3. Erősen motiváltak: mindkét típusú motivátor jelentős hatást gyakorol rájuk, nem tehetünk igazán különbséget az anyagi és biztonsági motivációs elemek, valamint a kreativitással, függetlenséggel jellemezhető késztetések között.
4. Külső motiváltságúak: főleg a külső tényezők, vagyis a fizetés, az anyagi biztonság és a státusz motiválják őket, a belső tényezők viszont jóval átlag alatti értékeket kaptak.

Mint látható a fenti felsorolásból, a motivációs tényezők esetében is beszélhetünk olyan csoportokról, amelyek továbbgondolásra, fejlesztésre szorulnak.

A motiválatlan projektmenedzserek esetében javaslatot megfogalmazni nagyon nehéz, hiszen saját bevallásuk szerint őket sem a külső sem a belső motivációs tényezők nem igazán késztetik munkájuk sikeres elvégzésére. Feltehetően ők hosszú távon nem fognak projekt menedzsmenttel foglalkozni, mivel a kutatási eredmények alapján nem lelik igazán örömeiket benne.

A belső motiváltságú menedzserek esetében a változatosság biztosítása lehet a további motiváció egyik kulcsa, ezért a feladatok rotálása és újabb típusú projektek leosztása segítheti őket a motiváció magas szinten tartásában. A folyamatos fejlődés biztosítása érdekében ugyanakkor javaslom, hogy ezen projektmenedzserek időnként vegyenek részt továbbképzéseken, ezzel ugyanis tovább tudják szélesíteni a látókörüket és gazdagítani a szakmai tudásukat. Pl. egy-egy pénzügyi területen megszerzett tudás hasznosítható lehet a projektek esetében is. Hasonlóképp motiváló lehet, ha egy hosszabb ideje projektmenedzserként dolgozó munkatársunkat nemzetközileg elismert projektmenedzseri végzettséget adó képzésre küldjük.

A külső motiváltságúak körében kézenfekvő motiváló erőt jelenthet az extra juttatás egy-egy projekt sikeres véghezvitele esetén. Ez a fajta teljesítményértékelés meglátásom szerint motiváló erőt jelenthet a projektmenedzsereknek, viszont ez esetben a többi munkatársnak is meg kell értenie azt, hogy a projektek vezetése nem 8 órától 16 óráig tartó munkaidőt jelent, s ezen menedzserek minden bizonnyal többet is dolgoznak az átlagnál. Ám ezen túlmotivációs tényezőkről is beszélhetünk. A külső és a belső motivációs tényezők egyfajta egyvelegeként az elismerés és a státusz biztosítása szintén kedvezően hathat a projektmenedzserekre. Ehhez az egész szervezet előtt tett megnyilvánulásokra van szükség. Ide sorolnám továbbá – ahogy korábban a szervezeti struktúra kapcsán már említettem – az utasítási és ellenőrzési jogkörök projektmenedzserre való átruházását, amely szintén a munkájának elismerését és a bizalmat jelentheti a projektmenedzser számára.

A projektmenedzserek által birtokolt jellemző kompetenciák köre alapján további csoportosítást végeztem, mely során homogén kategóriákba soroltam a projektmenedzsereket ezen kompetenciák alapján:

1. Kompetencia réssel rendelkezők: nem rendelkeznek projektmenedzseri személyiségjegyekkel, s nem rendelkeznek projekt menedzsment módszertani kompetenciákkal sem.
2. Magas kompetencia szinttel rendelkezők: személyiségükből adódóan jó projektmenedzserek, s széleskörű módszertani ismereteik vannak.
3. Módszertani kompetenciákkal bíró projektmenedzserek: személyiségjegyeik alapján nem feltétlenül jó projektmenedzserek, módszertani kompetenciák miatt azonban igen.
4. Személyiségből adódó projektmenedzserek: személyiségükből adódóan jó projektmenedzserek, de nem rendelkeznek projekt menedzsment módszertani kompetenciákkal.

A fentiek közül három klaszterbe sorolható szervezetek számára mindenképp célként kell kitűzni, hogy idővel a „magas kompetencia szinttel rendelkezők” klaszterébe kerüljenek. Ennek érdekében a következő eszközrendszert javaslom számukra:

A kompetencia réssel rendelkezők vannak a leghátrányosabb helyzetben. Be kell látnunk ugyanakkor, hogy a személyiségvonások csak nagyon nehezen változtathatók, így első lépésként mindenképp a módszertani ismeretek elsajátítását javaslom ezen szervezetek számára. Erre a már korábban is említett különböző off-the-job technikák, tréningeken, workshopokon, konferenciákon való részvétel kiválóan alkalmas. Ha a projektmenedzserek már magával a tudományterülettel és a pályázati konstrukciók fogalmaival tisztában vannak, sokkal könnyebben boldogulhatnak. A személyiségjegyek változtatását csak hosszabb távon látom megvalósíthatónak, amikor is a projektmenedzser kénytelen a konkrét élethelyzethez alkalmazkodni.

A módszertani kompetenciákkal bíró menedzserek esetében részben igazak a fenti állítások, de nem szabad elfelejtenünk, hogy az együttműködési képesség és a rugalmasság a sikeres projektekhez fontos kompetenciák lehetnek. Megítélésem szerint bár valóban nehéz a személyiségjegyeken változtatni, az mégsem lehetetlen, a megfelelő motivációt szükséges megtalálni. Ehhez a csapatépítések vagy a study tour-ok jó alkalmat teremthetnek, s elindíthatják a személyiségváltozás folyamatát.

A személyiségből adódó projektmenedzserek kapcsán azért szerencsésebb a helyzet, mert itt a módszertani kompetenciákat kell pótolni, ami pedig az első csoportnál említett tréningeken és képzéseken keresztül megvalósítható.

Empirikus kutatásom során megvizsgáltam a határon átnyúló pályázati projektek siker- és érettség tényezői, valamint a különböző szervezeti és humán tényezőket leíró változók között fennálló összefüggéseket.

Az összefüggésvizsgálatok során rámutattam, hogy a projekt *siker időtényezőjét* a vizsgálatba bevont változók közül a projektmenedzser szervezeti struktúrában elfoglalt helye és szerepe, valamint a projektmenedzserekre jellemző személyiségből fakadó kompetenciák határozzák meg szignifikánsan. A *pályázó szervezeti elégedettség, mint sikerkritérium* kapcsán szintén a projektmenedzserekre jellemző személyiségből fakadó kompetencia faktor bizonyult szignifikáns hatásúnak. A *projekt célcsoportjainak elégedettségét* a vizsgálat szerint a projektmenedzserek által fontosnak ítélt kompetenciák befolyásolják.

A *szervezeti projekt menedzsment érettség szakmai háttér* tényezőjének alakulásában, vagyis a projekttervezési technikák ismerete és alkalmazása terén szignifikáns hatást gyakorol a szervezeti struktúra egy változója, a pályázati folyamatok tudatossága. A projektmenedzserekre jellemző személyiségből fakadó kompetenciák esetén ellentétes irányú kapcsolatot találtam a szakmai háttérrel, vagyis a rugalmasság, csapatmunkára való alkalmasság megléte a projektmenedzser személyiségében nem vezet a szervezet érettségéhez. A motivációs tényezők közül a belső elemek hatása bizonyult szignifikánsnak a szakmai háttérre nézve, vagyis minél magasabb a projektmenedzserben a munkában rejlő kihívás elfogadása, az abban rejlő változatosság és fejlődési lehetőség keresése, annál magasabb érettségi szintet érhet el a szervezet.

A szervezeti projekt menedzsment érettség másik meghatározó tényezőjére, a *szervezetek tapasztalatára és kapcsolatrendszerére* a struktúra mérésének változói közül a projektmenedzser helye és szerepe bizonyult meghatározónak. A tudásátadási technikák közül a munkahelyen történő tudásfejlesztés szintén igazolt hatással van az érettség ezen faktorára, viszont az összefüggés ellentétes irányú. A kutatásom során

igazoltam, hogy a tapasztalatban és a kapcsolatrendszerben megmutatkozó érettség fontos befolyásoló tényezői a motivációs faktorok, hiszen mind a külső, mind a belső motivátorok befolyásolják e faktort. Végül igazoltam, hogy a projektmenedzserekre jellemző módszertani kompetenciák köre és azok erőssége is befolyásolja az érettség ezen faktorát, ellentétes irányú hatást gyakorolnak a tapasztalatra és a kapcsolatokra.

Keresztábra elemzés segítségével rávilágítottam arra, hogy az *érettség felé tartó* szervezetek 38,1%-a a *tudatosan építkezők* struktúra klaszterébe sorolható, amely csoportra jellemző a pályázati folyamatok tudatossága és a projektmenedzser felhatalmazása, szerep- és hatáskörének bővítése.

Megállapítottam továbbá, hogy összefüggés mutatkozik a projektmenedzserek kompetenciái és az általuk képviselt szervezet projekt menedzsment érettsége között, mégpedig a módszertani kompetenciák játsszák a legnagyobb szerepet az érettség függvényében, hiszen az e kompetencia típussal bíró menedzserek jellemzően (54,8%) az érettség útján legjobban álló szervezetekben tevékenykednek.

A kutatásom során igazoltam, hogy összefüggés mutatkozik a projekt siker és a szervezeti projekt menedzsment érettség egyes faktorai között is:

- az érettség szakmai háttérre irányuló faktora korrelál a sikertényezők pályázó szervezet elégedettségére vonatkozó változójával.
- az érettség tapasztalatokra és kapcsolatokra vonatkozó faktora korrelál a projekt siker időtényezőjével.

Az első összefüggésről megállapítható, hogy a projekttervezési technikák ismerete és alkalmazása hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet a projekt által kitűzött célokat, indikátorokat és feladatokat maradéktalanul ellássa és megvalósítsa. A tapasztalat-kapcsolat és időtényező együtt mozgása pedig részben magyarázható a projekt menedzsment érettség tapasztalati oldalával, hiszen minél több hazai és nemzetközi projektben vesznek részt az adott szervezet munkatársai, annál több ismeretre és tapasztalatra tesznek szert, ami pedig maga után vonja a projekthatáridőkre való felkészülésben való jártasság és az időmenedzsment magasabb szintjét.

Az elemzés során összefüggést mutattam ki továbbá az egyes országokhoz való tartozás és a struktúraklaszterek között, mely kapcsán megállapítottam, hogy a magyarországi szervezetek jelentős része (41,7%) a *Korlátozók* csoportjába sorolható, amely szervezetek esetében a projektmenedzser mozgásteret jelentősen beszűkül. Horvátország és Szlovénia esetében a legtöbb szervezet (40,3%) a *Projektmenedzserre építők* csoportjába sorolható, ahol a pályázati tudatosság még nem jelentős. Hasonló eredményre jutottam az egyes pályázati programokban való érintettség és a struktúra klaszterek kapcsán is.

A mintában szignifikáns összefüggés mutatkozott a tudásátadási klaszterek és az egyes országokhoz való tartozás szerint is, mely során megállapítottam, hogy a magyar szervezetek előnyben részesítik a munka közbeni tanulást, hiszen a vizsgált magyar szervezetek 40,7%-a volt e klaszterbe sorolható.

További összefüggés mutatkozott a projektmenedzseri kompetenciaklaszterek és a válaszadók neme között. A *kompetencia réssel rendelkezők* többsége (64,4%) a nők köréből kerül ki, míg a *magas kompetencia szinttel rendelkezők* 55,6%-a férfi volt. A *magas kompetencia szinttel rendelkezők* 77,8%-a továbbá maximum 5 partnerrel dolgozott együtt a vizsgált projekteken. Mindez részben azon tudatossággal is magyarázható, mely szerint a megfelelő kompetenciákkal bíró projektmenedzserek

tisztában vannak a nagyobb számú partnerség nehézségeivel és buktatóival, így tudatosan döntenek az alacsonyabb partnerszám mellett.

Az általános projektjellemzők közül a projekt menedzsment végzettség és minősítés szintén szignifikáns összefüggést mutatott a szervezeti projekt menedzsment érettséggel: az *érettség felé tartók* csoportjában találjuk a legtöbb projektmenedzsment végzettségű személyt (36,4%), s az összes szakmai végzettséggel rendelkező 81,1%-a az *érettség felé tartók* klaszterében található. Továbbá az összes projektmenedzsment minősítéssel rendelkező megkérdezett 84,4%-a *érettség felé tartó* szervezeti klaszterben tevékenykedik, 6,5%-uk *tapasztalatlan* szervezetben, ahol mint korábban ismertetésre került, a szakmai ismeretek rendelkezésre állnak.

Doktori kutatásomat az az elképzelés motiválta, hogy feltárjam a határon átnyúló pályázati projektek sikerkritériumait és meghatározom azon faktorokat, amelyeken keresztül a szervezetek projekt menedzsment érettsége mérhetővé válik ezen speciális területen. Célom volt továbbá rávilágítani arra, hogy a projektek sikeres megvalósításához mely szervezeti tényezők járulhatnak hozzá, s milyen motivációval és kompetenciákkal rendelkező projektmenedzsmentek tehetik sikeressé ezen pályázatokat.

Az értekezés során meghatározott gyakorlati elképzelések, következtetések és megállapítások saját elemzéseim alapján kerültek megfogalmazásra, azok más szerzők által korábban nem kerültek bemutatásra. Valamennyi saját, önálló eredménynek tekinthető.

Véleményem szerint a doktori kutatásom nem csak a vizsgált szervezetek számára jelent önértékelési lehetőséget a saját projektjeik sikerének, vagy szervezetük projekt menedzsment érettségének megítélése kapcsán, de vizsgálatomban arra is rávilágítottam, hogy egyes szervezeti és egyéni tényezők hogyan befolyásolhatják a projektek sikerét, s a szervezet érettségét. Ezen ismeretek birtokában pedig a határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek magabiztosabban készülhetnek a 2014-től 2020-ig terjedő következő programozási időszak pályázati felhívásaiban foglaltak lebonyolítására.

Fontosnak tartom azt is kiemelni, hogy mivel a vizsgált szervezetek jól reprezentálják az alapsokaságot, így a fentiekén túl a vizsgálatom eredményei a Közreműködő Szervezetek és a Közös Technikai Titkárságok számára is információforrást jelenthetnek, melyből rálátást nyerhetnek arra, hogy a projekteket megvalósító szervezetek mely területeken küzdenek a legnagyobb problémákkal, mi akadályozza őket a sikeres projektmegvalósításban. Kutatásom során azt is megállapítottam, hogy számos szervezet nevezhető érettnek projekt menedzsment szempontból, amely eredmény azt az üzenetet közvetíti a Hatóságok számára, hogy a magyar-horvát-szlovén határtársérg szervezetei felkészülve és készen állnak az újabb pályázati források lehívására.

7.3 Az eredmények összefoglalása

Doktori kutatásom egy olyan földrajzi térséget vizsgált, amelynek hátrányos helyzetéről és nehézségeiről számos szerző készített tanulmányt (Süli-Zakar, 2003; Éger, 200). Egy stratégiai előkészítő dokumentum szerint például annak ellenére, hogy Magyarország 2004-ben az Európai Unió tagjává vált, a határmenti térségben nem mutatható ki jelentősebb fejlődés ezen időszak alatt. A határon átnyúló együttműködési programok célja épp ezért a jószomszédi kapcsolatok kialakítása mellett a stabilitás, a biztonság és a jólét növelése, valamint az országok harmonikus, kiegyensúlyozott és fenntartható fejlődésének támogatása valamennyi érintett ország esetében (Magyarország-Horvátország Határon Átnyúló Együttműködési Program, Programdokumentum 2013). A fentiek alapján belátható, hogy a határtérség számára a különböző pályázati forrásokból lehívható támogatások, különösen azok, amelyek az együttműködést, vidékfejlesztést támogatják, kiemelt jelentőséggel bírnak, s ezen pályázatok a fejlődés egyik motorjává válhatnak.

Kutatásomban nem kívántam a 2007-2013-as időszak statisztikai mutatóit és a projektek várható eredményeit vizsgálni, ezzel szemben elsősorban a projektmegvalósítás nehézségeit helyeztem a fókuszba.

Kutatásom célcsoportját két határon átnyúló pályázati program, a Magyarország-Horvátország IPA Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013, valamint a Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 kereteiben nyertes pályázati projektek képezték. Mintavételi egységnek a projekteket megvalósító menedzsereket, koordinátorokat választottam, részben mivel az ő egyéni jellemzőiknek vizsgálata a kutatásom egyik fókusza volt, másrészt a szervezeti jellemzők megítélése kapcsán hitelesebb képet kaphatunk egy nem vezető beosztású munkatárstól. A projektek sikerének és a szervezetek projekt menedzsment érettségének megítélése kapcsán továbbá olyan válaszadók véleményére volt szükségem, akik napi kapcsolatot ápoltak a projekt különböző célcsoportjaival, beleértve a közreműködő szervezeteket, s a projekt által megcélzott személyeket, szervezeteket egyaránt.

A kérdőíves felmérés reprezentatív volt a három résztvevő országban székhellyel rendelkező, vizsgált projekteket megvalósító szervezetek számára nézve.

Kutatásom kezdetén szekunder adatgyűjtést végeztem, melynek keretei között az általam meghatározónak ítélt tényezők elméleti háttérét tártam fel. Így átfogó képet kaptam a szervezeti struktúra, kultúra és tudásátadás területeiről, valamint az olyan egyéni befolyásoló tényezőkről, mint a motiváció és a kompetenciák. Mivel a vizsgálódásom középpontjában a projekt siker és a szervezeti projekt menedzsment érettség állt, így e területekről a széleskörű áttekintést követően szekunder irodalmi elemzést végeztem.

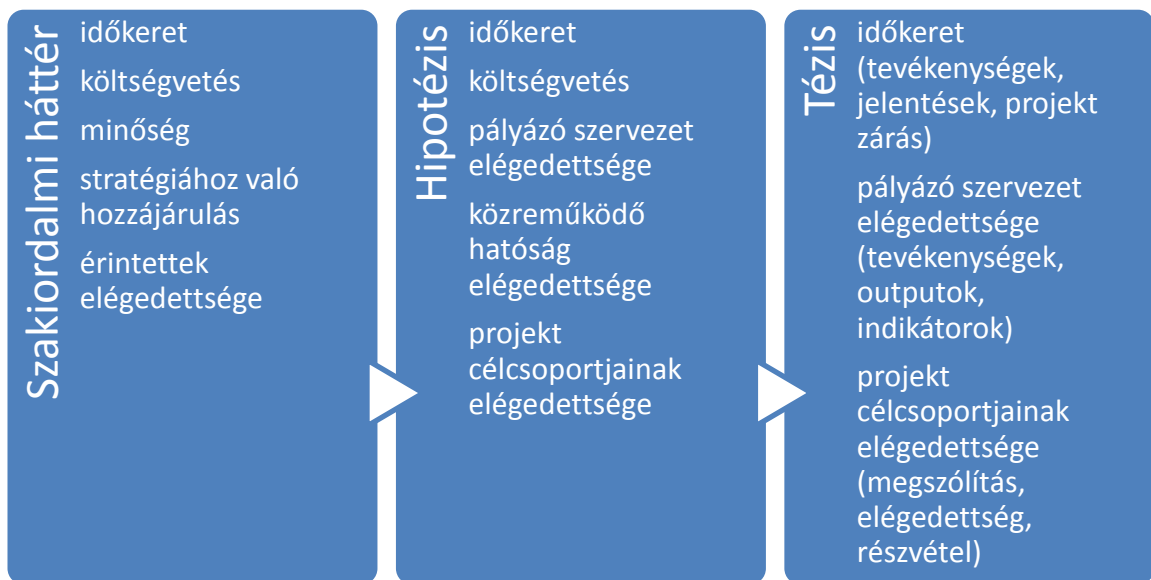
Primer kutatásom során a fentiekben bemutatott szervezeti és egyéni tényezők befolyásoló erejét vizsgáltam a határon átnyúló pályázati projektek sikerére, valamint a szervezeti projekt menedzsment érettségre nézve. A kutatás során feltártam, hogy ezen faktorok közül melyek befolyásolhatják szignifikánsan a sikert és az érettséget, ugyanakkor azt is beláttam, hogy az általam elemzésbe bevont változók mellett feltehetően számos egyéb tényező is meghatározó szerepet játszik.

Kutatásom során megállapítottam, hogy a határon átnyúló pályázati projekteket lebonyolító és koordináló projektmenedzserek jelentős többsége (75%)

projektmenedzseri végzettség nélkül dolgozik a pályázatok megvalósításán. Beláttam azt is, hogy a projekt menedzsment ezen speciális területe nem deklarálnak egyik nemhez sem, hiszen a férfiak és a nők, mint a projektek koordinátorai hasonló mértékben képviseltették magukat a mintában. A projektmenedzserek életkorát tekintve elmondhatjuk, hogy az 51-60 év közöttiek kerültek legnagyobb arányban bevonásra a vizsgálatba (36,2%), őket követték a 41-50 év közöttiek (28,6%), a 31-40 év közöttiek (18,3%), s a 20-30 év közöttiek (14,6%).

Kutatásom összefüggésvizsgálata során megállapítottam, hogy az előzetesen feltételezett hármass peremfeltétellel (idő, költség és minőség) ellentétben a határon átnyúló pályázati projektek nem jellemezhetőek kizárólag ezen tényezők mentén. A vizsgálatban bebizonyosodott, hogy ezen pályázati projektek sikeressége a következő tényezőkkel írható le: időtényező, pályázó szervezet elégedettsége, célcsoportok elégedettsége, s a siker értékelésében a költségtényezők nem játszanak szignifikáns szerepet. Meglátásom szerint ez elsősorban annak köszönhető, hogy a pályázati projektek menedzsmentjében valamennyi fél abban érdekelt, hogy a projekt rendelkezésére álló összeget a projekt partnerek maximálisan felhasználják és a lehető legjobb, leghasznosabb célra fordítsák.

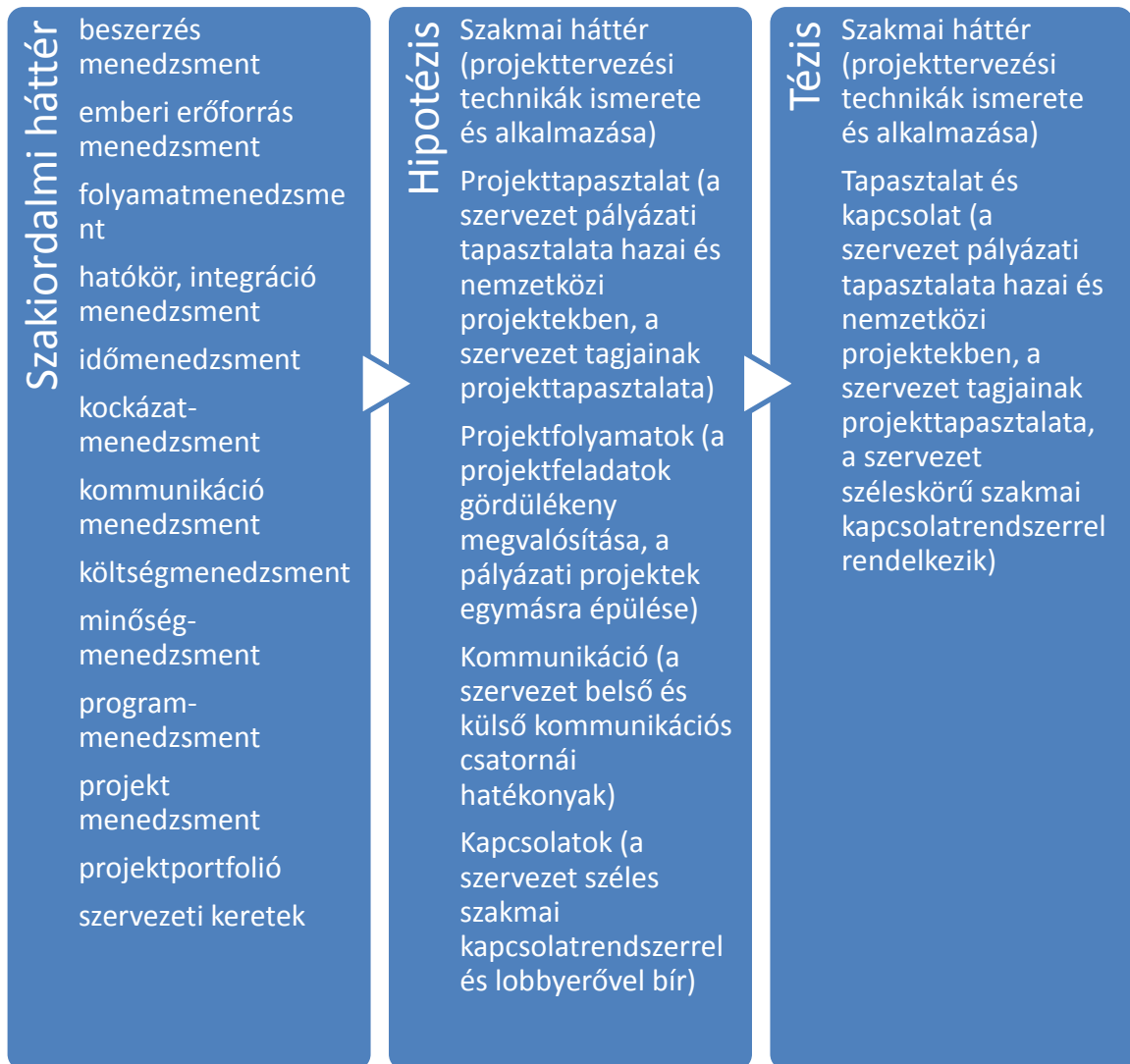
55. ábra: A feltételezett és igazolt projekt siker kritériumok



A fentiekben bemutatott három sikerkritérium alapján a vizsgált szervezetek 46%-a mondható sikeresnek, s 15,5% olyan, aki egyáltalán nem képes a három tényező szerint sikeresen lebonyolítani a projektjét. A számos sikeres szervezet beazonosítása mellett rávilágítottam, arra hogy a projektmenedzsere helye és szerepe a szervezeti kultúrában, a tudásmegosztást támogató rendszerek, valamint a személyiségből fakadó kompetenciák kulcsszerepet játszhatnak a sikerben.

A primer kutatási eredményeim megcáfolták azon kezdeti feltevésemet is, mely szerint öt dimenzióban vizsgálhatjuk a határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezetek projekt menedzsment érettségét. Az elemzés során igazolódott, hogy ennek mérésére a szakmai háttér, valamint a tapasztalatok és a kapcsolati rendszer vizsgálata alkalmas.

56. ábra: A feltételezett és igazolt szervezeti projekt menedzsment érettség faktorok



A szervezeti projekt menedzsment érettség kapcsán végzett klaszterelemzés eredményeként a válaszadók kb. fele az *érettség felé tartók* kategóriájába került, ami önmagában pozitívan értelmezhető eredmény, hiszen azt üzeni a döntéshozók számára, hogy a térség különböző típusú szervezetei készen állnak a következő időszak források minőségi munkával történő lehívására. Az érettség-vizsgálódás során megállapítottam, hogy a projekt menedzsment érettség elsősorban azon szervezetek esetében lelhető fel, ahol a struktúra szabad kezet ad a projektmenedzser számára, valamint a projektek között magas fokú koordináció jellemző, a szervezet pedig széleskörű kapcsolati hálával és pályázatkészítési potenciállal bír. Az is megállapítható ellenben, hogy azon szervezetek nevezhetők legkevésbé éretteknek projekt menedzsment szempontból, ahol a pályázati folyamatok előkészítése nem tudatos, s a projektmenedzsernek nincs utasítási- és ellenőrzési joga.

Dolgozatomban sikerült rávilágítanom arra, hogy mely tényezőkkel írható le a határon átnyúló pályázati projektek sikere és a szervezetek projekt menedzsment érettsége, mellyel egyúttal a 2007-2013-as felhívások szakmai tapasztalatait is összegeztem. Meglátásom szerint vizsgálatom eredményei hasznos és gyakorlati tanulságokkal

szolgálnak az új programozási időszakra való felkészülés kapcsán - mind a pályázók, mint a pályázatok számára.

7.4 Az eredmények értelmezési tartománya, korlátai, folytatása

Doktori kutatásom során a magyar-horvát-szlovén határtérségben megvalósított pályázatokat, s a megvalósító szervezeteket vizsgáltam, melyek a kutatásom és az eredmények értelmezési tartományát képezik. Így eredményeim e földrajzi területen, s a határon átnyúló pályázatok körére teljeskörűen értelmezhető.

Mindemellett mivel az egyéb, magyar részvétellel zajló határon átnyúló pályázati programok struktúrája, elvei, prioritásai, potenciális pályázóinak köre rendkívül hasonló az általam vizsgáltakhoz, feltételezhetjük, hogy a kutatásom főbb eredményei ezen más határon átnyúló programokban megvalósított projektek esetén is értelmezhetőek és igazak. Egyúttal ha elfogadjuk, hogy az Európai Unió területfejlesztési politikájára alapozott egyéb, nem határmenti területet támogató programok specifikációiban nem térnek el az általam vizsgáltaktól, ebben az esetben a kutatásom eredményei akár ezen projektekre is érvényesek lehetnek.

Kutatásom specialitását többek között az adja, hogy olyan területet vizsgáltam, amely projekt menedzsment szempontból nem kutatott és nem feltárt terület. A határtérség pályázati projektjeinek vizsgálata azért is egyedi, mivel ahogy a disszertáció bevezető szakaszában is említettem, a vizsgált pályázati programokban elsősorban önkormányzatok, fejlesztési ügynökségek, alapítványok és egyesületek, természetvédelemmel foglalkozó intézmények, néhány főt foglalkoztató turisztikai szervezetek, oktatási intézmények, munkaügyi központok pályázhatnak. Ezért meg kell jegyeznünk, hogy a térségben található szervezetek - néhány egyetemet és nagyvárosi önkormányzatot leszámítva – nem feltétlenül a stratégiai céljaik elérését célozzák meg a pályázati projektekkel, hanem alapműködésüket kívánják támogatni és finanszírozni általa. Bár mindez ellentmond a pályázati konstrukció céljainak, számos szervezet ezen kiírásokhoz igazítja a projektötleteit, s nem a saját elképzeléseikhez keresnek forrást. El kell fogadnunk, hogy az általam vizsgált intézmények jelentős része a túlélésért küzd ezen projekteket által.

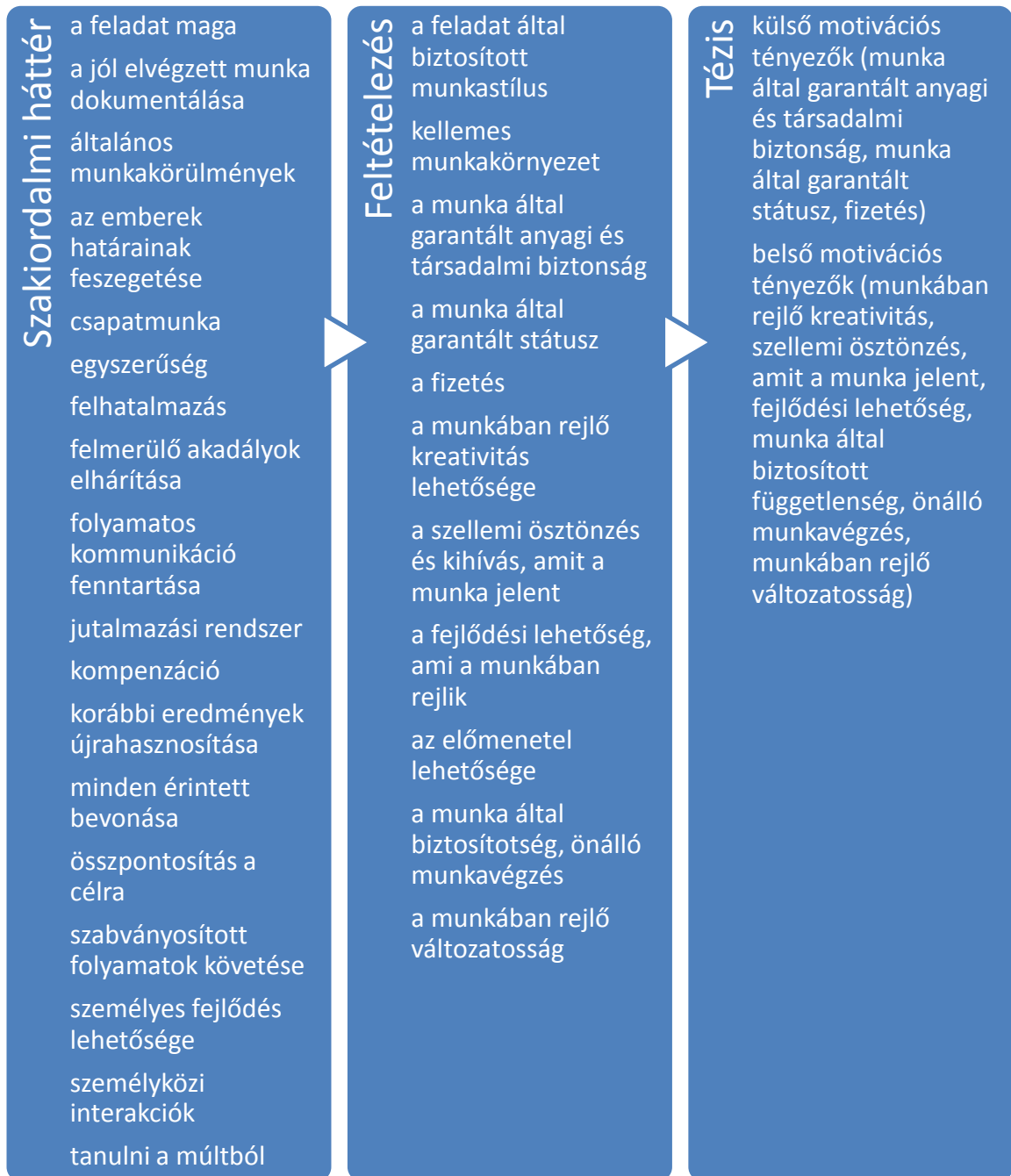
A vizsgálat korlátjaként említhető, hogy a kutatásomban előtérbe helyeztem a projektsiker és a szervezeti projekt menedzsment érettség vizsgálatát, a projektek eredményességét és utóéletét, térségre gyakorolt társadalmi, gazdasági hatásait azonban jelen disszertációban nem vizsgáltam.

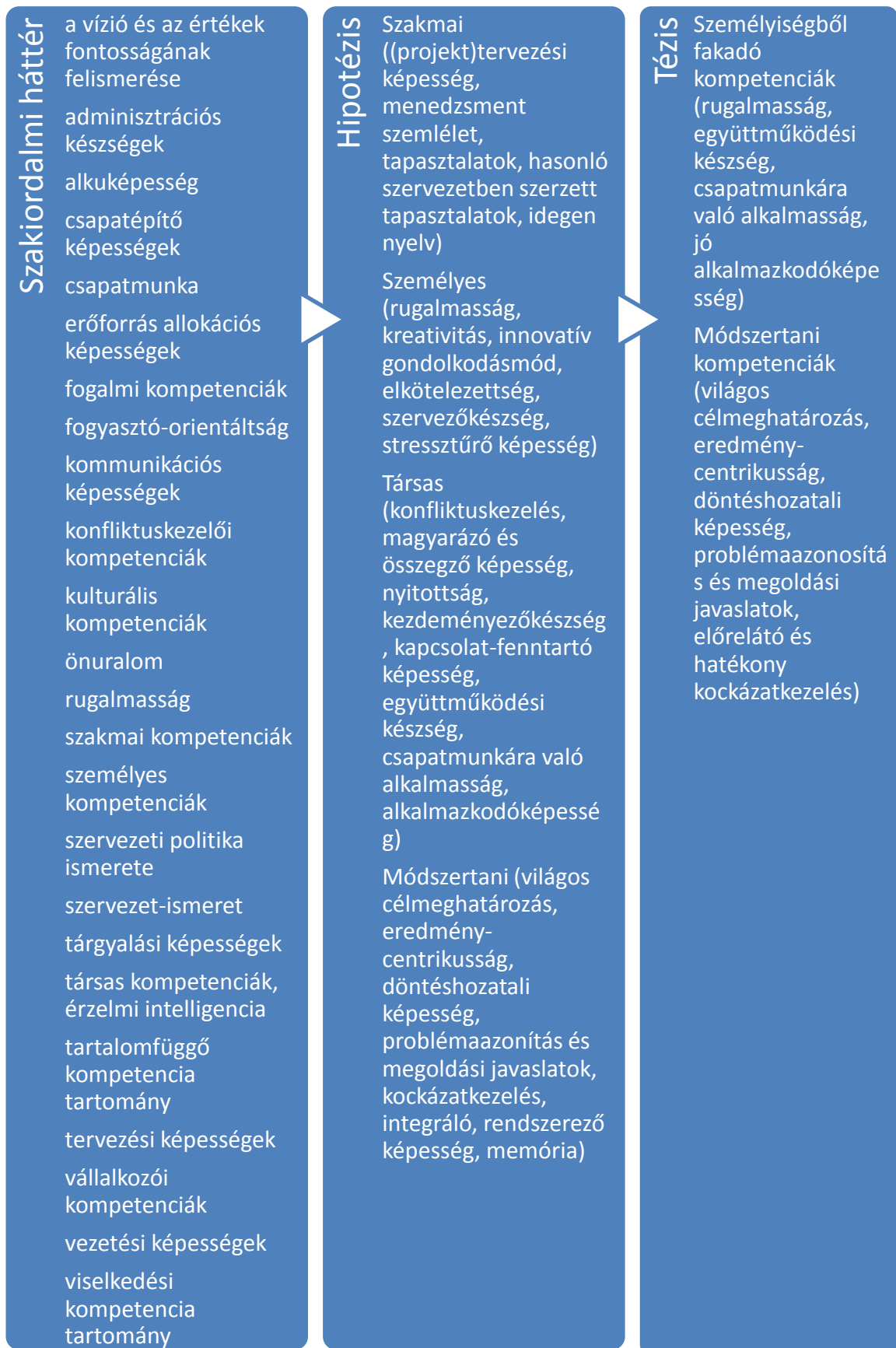
Az előző alfejezetben feltételezett és igazolt projekt sikerfaktorokon, valamint szervezeti projekt menedzsment érettség faktorokon túlmenően a dolgozatom több ponton alátámasztotta, másutt pedig megcáfolta a szakirodalomban található korábbi kutatási eredményeket.

Az egyéni, humán tényezők vizsgálata során rávilágítottam arra, hogy a projektmenedzsment motivációs tényezői alapvetően megegyeznek a határon átnyúló pályázatokat koordináló szakemberek motivációival: az általam vizsgált térségben is megtalálhatók a szakirodalomban feltételezett külső és belső motivációs tényezők, melyek a faktorelemzést követően átfedést is mutattak az elméleti háttérben ismertettekkel (57. ábra).

A projektmenedzseri kompetenciák kapcsán a szakirodalomban több csoportosítási lehetőséggel is találkozunk, amelyek közül az általam választott szakmai, személyes, társas és módszertani kompetenciacsoportokat leíró megközelítés csak részben nyert alátámasztást. A határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szakemberek esetében a módszertani kompetenciák ugyanúgy megtalálhatók, mint más korábbi vizsgálatokban; ezen felül ugyanakkor az egyes személyes és társas kompetenciaelemeket magába foglaló faktor jött létre a vizsgálatom eredményeül (58. ábra).

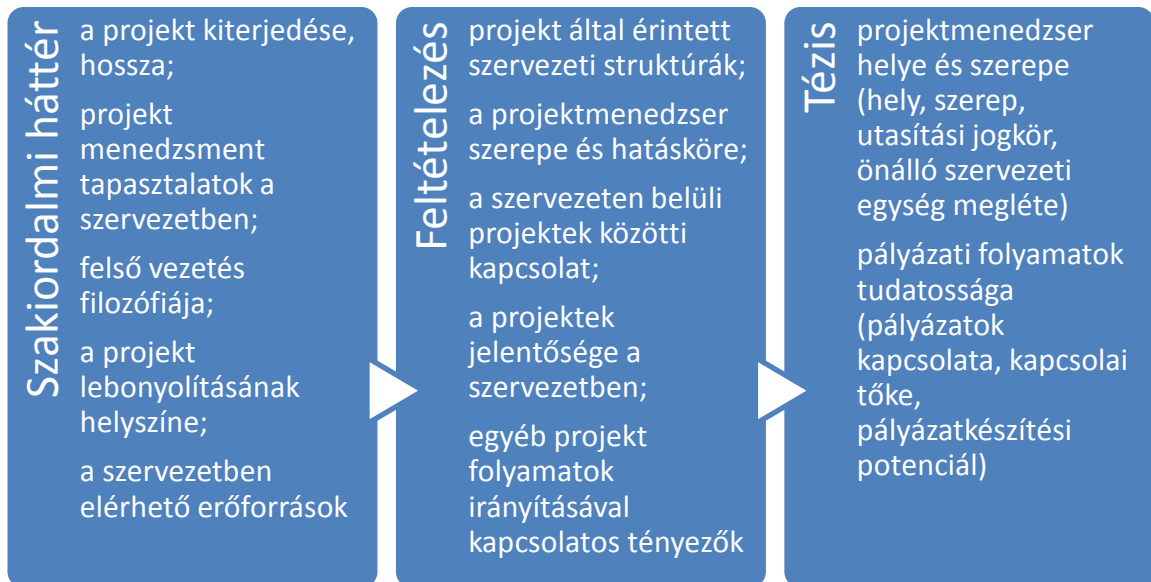
57. ábra: A projektmenedzseri motiváció feltételezett és igazolt változói



58. ábra: A projektmenedzseri kompetenciák feltételezett és igazolt változói

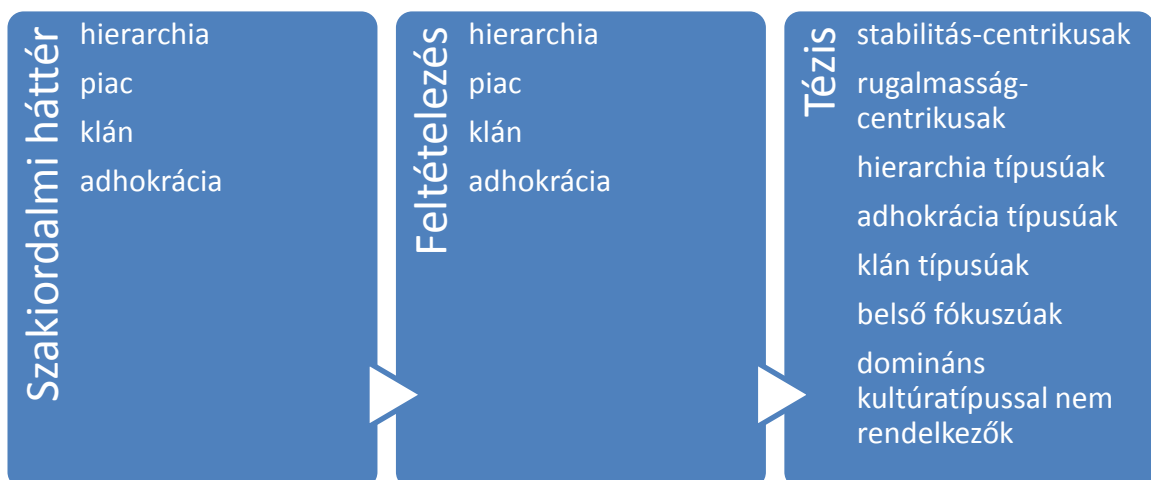
A határon átnyúló pályázatokat megvalósító szervezetek kapcsán a szervezeti struktúra vonatkozásában is új utakat találtam a kutatásom során. A szakidőroamban fellelhető struktúra alkotó tényezők helyett az általam választott szervezeti struktúra típusokból, s az ezek között fellelhető különbségekből kiindulva hoztam létre azon változókat, amelyek leginkább megkülönböztetik egymástól a vizsgált projekteket megvalósító szervezeteket (59. ábra).

59. ábra: A szervezeti struktúra feltételezett és igazolt változói



A szervezeti kultúra vizsgálatánál Cameron-Quinn modelljéből indultam ki, s a szakirodalom által meghatározott négy fő csoportot kerestem a határon átnyúló pályázati projekteket megvalósító szervezeteknél. Ezen esetben a négy kultúra típusból hármát tudtam egyértelműen azonosítani, létrejött továbbá négy kevert kultúra típus is. Ezen eredmény tehát részben kapcsolható a téma elméleti háttéréhez, létrejöttek azonban új típusú szervezetcsoportok is (60. ábra).

60. ábra: A szervezeti kultúra feltételezett és igazolt csoportjai



Végül a szervezetek tudásátadásra és kompetenciaépítésre fókuszáló vizsgálatom során rávilágítottam azon jellemző eszközökre, amelyeket a határon átnyúló pályázatokat megvalósító szervezetek jellemzően alkalmaznak. A szakirodalom által megadott kategóriák (munkahelyi tréningek és munkahelyen kívüli tréningek) a vizsgált térségben is megtalálhatók; a korábbi kutatások során feltárt befolyásoló tényezők egy körét pedig a disszertációm korábbi részeiben vizsgáltam. Egy új elemként bevontam viszont a vizsgálatba az egyéni és szervezeti tudásmegosztási eszközöket, melyek magukba foglalták a technológiát, az infrastruktúrát és a folyamatokat egyaránt. Ezen elemek egy része a tézisek közé is bekerült (61. ábra). A tudásátadás vizsgálata kapcsán tehát eredményeim alapvetően kapcsolódnak a korábbi kutatásokhoz.

61. ábra: A szervezeti tudásátadás feltételezett és igazolt változói



Az elvégzett kutatás folytatásaként tervezem egyéb határon átnyúló pályázati programokban megvalósított projektek vizsgálatát, magyar-szerb, magyar-román, magyar-szlovák és magyar-osztrák relációban. Ennek első lépéseként ösztöndíjat nyertem az Ausztria-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 program ezirányú kutatására, melynek eredményeit 2015 őszén összegzem. Ezen kutatás során a disszertációban is bemutatott és alkalmazott kérdőív már fejlesztésre került, elsősorban a projekt siker és projekt menedzsment érettség területei lettek újragondolva és fogalmazva.

Az egyes programok vizsgálata során kapott eredményeknek és a kibővített adatbázisnak köszönhetően lehetőségem nyílik az egyes országok szerinti együttműködések összehasonlítására, s a Magyarországgal legsikeresebb projekteket megvalósító országok meghatározására.

Megítélésem szerint a határtérség számára kidolgozott projekt siker és szervezeti projekt menedzsment érettség modell olyan mérőrendszert ad a kutatók kezébe, amely a későbbiek során nem csak a határmenti logikában, de más uniós országok közötti

együtműködési pályázatok sikerének mérésére és a szervezetek fejlettségének beazonosítására is alkalmas lehet.

Távlati célként pedig a kérdőíves kutatás újragondolása mellett egyéb pályázati programok (pl. Central-Europe vagy további Interreg programok) vizsgálata is lehetővé válhat. Ezen uniós programok a határmenti együttműködési pályázatok logikájával nagyon hasonló módon szerveződnek, pl. érvényesül a partnerség, a vezető partner elve, továbbá az elszámolhatósági szabályok is rendkívül hasonlóak.

Összességében tehát munkámat mindenképpen tovább kívánom folytatni a pályázati projektek világában, a projekt menedzsment ezen speciális ágának kutatásával. Célom továbbra is a sikeres pályázati projektek tényezőinek feltárása, valamint a szervezetek projekt menedzsment érettségére ható tényezők további vizsgálata, pályázati világban érvényesnek tekinthető érettség modell kialakítása.

Felhasznált irodalom

1. Adams, J. S. (1963): Toward an understanding of equity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67/5. pp. 422–436
2. Aggteleky, B. – Bajna, M. (1994): *Projekttervezés, Projektmenezsment*. KözDok Rt. Budapest
3. Ajmal, M.M. - Koskinen, K. U. (2008): Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective. *Project Management Journal*, 39/1. pp. 7–15.
4. Alderfer, C. P. (1972): *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*. Free Press, New York.
5. Andersen, E. S. – Jessen, S. A. (2003): Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21/6. pp. 457-461
6. Armstrong, M. (1996): *A Handbook of Personnel Management Practice*. Koogan Page, London. pp. 361-372
7. Armstrong, M. (1999): *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, London. p. 479.
8. Asquin, A. - Garel, G. – Picq, T. (2010): When project-based management causes distress at work. *International Journal of Project Management*, 28/2. pp. 166–172
9. Atkinson, R. (1999): Project management, cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17/6. pp. 337-342
10. Aubert, A. – Miszler, M. (2000): A Duna-Dráva-Száva Eurorégió turizmusának fejlesztési lehetőségei. *Turizmus Bulletin*, 4/2. pp. 36-40.
11. Babbie, E. (2003): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest
12. Backlund, F. – Chronéer, D. – Sundqvist, E. (2014): Project management maturity models – A critical review – A case study within Swedish engineering and construction organizations. *27th IPMA World Congress*. Procedia – Social and Behavioral Sciences 119, pp. 841-842.
13. Bakacsi, Gy. – Bokor, A. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. ISBN 963 224 072 3
14. Bakacsi, Gy. (1998): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. ISBN: 963 224 242 4
15. Bakacsi, Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Akadémiai Kiadó. Budapest. ISBN: 963 05 8340 2
16. Bakacsi, Gy. (2006): Kultúra és gazda(g)ság – a gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúráváltóinak összefüggései. *Vezetéstudomány*, 37/2. pp. 35-45
17. Baker, B. N. – Murphy, D. C. – Fisher, D. (1983): *Factors affecting project success*. *Project Management Handbook*, Cleland, D. I. - King, W. R. Van Nostrand Reinhold, New York, pp. 669-685; pp. 902 – 909
18. Baranyai, B. (2007): *A határmentiség dimenziói Magyarországon*. Dialóg-Campus Kiadó, Budapest – Pécs
19. Bart, J. (1996): *McGraw-Hill's best practices for housing construction*. New York: McGraw-Hill
20. Bassi, A. (2014): Project management: human and organizational learning. Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life. *Management, Knowledge and Learning International Conference*, Portoroz, Szlovénia, 2014. június 25-27. pp. 460; 462

21. Berggren, C. – Söderlund, J. (2008): Rethinking project management education: Social twists and knowledge co-production. *International Journal of Project Management*, 26/3. pp. 286–296
22. Boas, F. (1911): *The mind of primitive man*. The Macmillan Company, New York. p. 141
23. Bognár, F. (2014): The Impact of Organisational Culture and Maintenance Strategies in Organisational Business Processes. *Pannon Management Review*. 3/1. pp. 93-127.
24. Bokor, A. (2000): *Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája*. Doktori disszertáció. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.
25. Borgulya, I. - Barakonyi, K. (2004): *Vállalati kultúra*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
26. Bower, M. (1966): *The Will to Manage*. McGraw-Hill, New York
27. Bowman, J. – West, J. – Berman, E. – Wart, M. V. (2004): *The professional edge: competences in public service*. M. E. Shape, New York
28. Boyatzis, R. E. (1982): *The competent manager. A model for effective performance*. John Wiley and Sons, New York. p. 21
29. Boyne, G. (2002): Public and Private Management – What’s the difference? *Journal of Management Studies*, 39/1. pp. 97-122
30. Bredillet, C. - Yatim, F. – Ruiz, P. (2010): Project management deployment: The role of cultural factors. *International Journal of Project Management*, 28/2. pp. 183–193
31. Bredin, K. (2008): People capability of project-based organisations: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 26/5. pp. 566–576
32. Buchowicz, B. (1990): Cultural transition and attitude change. *Journal of General Management*, 15/4. pp 45–55
33. Cameron, K. S. – Quinn, R. E. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture – Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass, San Fransisco
34. Cheung, S. O. - Wong, P. S. P. – Wu, A. W. Y (2011): Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29/1. pp. 33–44
35. Chiochio, F. – Beaulieu, G. – Boudrias, J. S. – Rousseau, V. – Aubé C. – Morin, E. M. (2010): The Project Involvement Index, psychological distress, and psychological well-being: Comparing workers from projectized and non-projectized organizations. *International Journal of Project Management*, 28/3. pp. 201-211
36. Cleland, D. J. (1986): Measuring success: The owner’s viewpoint. *Proceeding of the 18th Annual Seminar/Symposium*, Montreal, upper Darby, Project Management Institute. pp. 6-12
37. Cooke-Davies, T. (2002): The ‘real’ success factors in projects. *International Journal of Project Management*, 20/3. pp.185–90
38. Cooke-Davies, T. J. (2002): Consistently doing the right projects and doing them right – What metrics do you need? *The measured*, 4/2. pp. 44-52
39. Cooke-Davies, T. J. – Arzymanowc, A. (2003): The maturity of project management in different industries: an investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management*, 21/6. pp. 471-478
40. Corsten, H. (2000): *Projektmanagement*. Oldenbourg Verlag, München

41. Costa, J. – Bogdány, E. (2013): The relationship between organizational culture and the transfer of management, functions and roles in the SMES succession: A case study between Hungary and North of Portugal. *Tourism & Management Studies*. 9/1. pp. 121-128
42. Crawford, J. K. (2006): The project management maturity model. *Information System Management*, 23/4. pp. 50-58
43. Crawford, L. (2000): Profiling the Competent Project Manager. *Proceedings of PMI Research Conference*, 21-24 June, Paris, France, pp. 3-15
44. Cross culture model by Lewis (2015): <http://www.crossculture.com/>. 2015. július 23.
45. Csepregi, A. (2011): *The knowledge sharing and competences of middle managers*. Doktori disszertáció. Pannon Egyetem Gazdálkodás – és Szervezéstudományok Doktori Iskola
46. Cserhádi, G. – Szabó, I. (2014): The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management*. 32/4. pp. 613–624
47. Dainty, A. - Cheng, M. – Moore, D. (2005): A comparison of the behavioral competencies of client-focused and production-focused project managers in the construction sector. *Project Management Journal*, 36/1. pp. 39–48
48. Dancsecz, G. (2008): *A nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikertényezői és a siker megítélésének tényezői*. Doktori disszertáció. Pannon Egyetem Gazdálkodás – és Szervezéstudományok Doktori Iskola
49. Davies, A. (2005): *The business of projects: managing innovation in complex products and systems*. Cambridge University Press, Cambridge. pp. 62
50. Davis, K. (2014): Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32/2. pp. 189-201
51. De Wit, A. (1988): Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6/3. pp. 164-170
52. Deák, Cs. (2005): Projekt menedzsment képességek szervezeti szintű fejlesztése. „Tudásalapú társadalom Tudásteremtés – Tudástranszfer Értékrendváltás.” V. Nemzetközi konferencia, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. II. köt. Miskolc-Lillafüred 2005. május 11-12. pp. 80-86
53. Deák, Cs. (2006): A projekt menedzsment érettség. *Vezetéstudomány*, 37/Különszám, pp. 60-68
54. Deák, Cs. (2010): *Nemzetközi és hazai, magas innovációs szintet képviselő projektek helyzetképe és fejlődési lehetőségei*. Habilitációs tézisek. Veszprém.
55. Deal, T. – Kennedy, A. (1982): *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Books Publishing, 232 p.
56. Deist, F. D. – Wintertone, J. (2005): What is competence. *Human Resource Development International*, 8/1. pp. 27–46
57. Dobák, M. (2008): *Szervezeti formák és vezetés*. Akadémiai Kiadó, Budapest. pp. 43-56
58. Dolfi, J. – Andrews, E. J. (2007): The subliminal characteristics of project managers: an exploratory of optimism overcoming challenges in the project environment. *International Journal of Project Management*, 25/7 pp. 668-674
59. Dosi, G. – Nelson, R. R. – Winter, S. G. (2000): *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford University Press, Oxford.

60. Duffield, S. – Whitty, S. J. (2015): Developing a systemic lessons learned knowledge model for organisational learning through projects. *International Journal of Project Management*, 33/2, pp. 311-324
61. Dulewicz, V. - Higgs, M. J. (2003): Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles. *Henley Working Paper Series HWP 0311*. Henley-on-Thames, UK: Henley Management College.
62. Dwivedula, R. – Bredillet, C. N. (2010): Profiling work motivation of project workers. *International Journal of Project Management*, 28/2. pp. 158-165
63. Eibel, K. (1994): A marketingeszközök alkalmazása, *Anyaggazdálkodás és raktárgazdálkodás*, 32/1-2
64. Éger, Gy. (2000): *Regionalizmus, határok és kisebbségek Kelet – Közép – Európában – Szempontok a határ régiók vizsgálatának elméleti megközelítéséhez*. Doktori disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Kapcsolatok Doktori Iskola
65. European Commission (2004): Project Cycle Management Guidelines. EuropeAid Cooperation Office, p.8
66. European Commission (2014): Public contracts and funding – Grants. http://ec.europa.eu/contracts_grants/grants_en.htm. Letöltés ideje: 2014. december 29.
67. EuroStat adatbázis (2014): http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database#. Letöltés ideje: 2014. december 6.
68. Farkas, F. – Dobrai, K. (2009): Tudásalapú nonprofit szolgáltatások. Hetesi, E. – Majó, Z. – Lukovics, M. (szerk.) *A szolgáltatások világa*. JATEPress, Szeged, pp. 157-167
69. Fábián, E. (2007): A vállalati (szervezeti) kultúra. *Magyar Grafika* 6. pp. 96-97.
70. Fehérvölgyi, B. (2010): *Határtalan lehetőségek a határ mentén*. Doktori disszertáció. Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
71. Fehérvölgyi, B. – Kaszás, N. (2014): Success Factors in the Cross-Border Region - Regional Project Again Brain Drain. Management, Knowledge and Learning (MakeLearn) International Scientific Conference 2014. Portorož (Szlovénia), 2014. június 25-27. ISBN: 978-961-6914-07-9. pp. 861-870
72. Fekete, H. (2011): *Merre tart a hajó? A szervezeti stratégia, a struktúra és a kultúra hatásainak vizsgálata a vállalat teljesítményére*. Doktori disszertáció. Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
73. Flamholtz, E. G. – Aksehirli, Z. (2000): Organizational Success and Failure: An Empirical Test of a Holistic Model. *European Management Journal*, 18/5. pp. 488–498
74. Forgács, K. – Kaucsek, Gy. – Simon, P. (2002): A kompetens munkaerő értékelése pszichológiai teszttel és írásanalízissel. *Munkaügyi szemle*, 16/9. pp. 12-18
75. Freeman, M. – Beale, P. (1992): Measuring project success. *Project Management Journal*, 23/1. pp. 8-17
76. Fritsch, M. – Németh, S. (2003): Egy „binacionális” városközpont kialakításának kezdeményezéséről a finn-svéd határ mentén. *Falu Város Régió*, 2. pp. 28-34
77. Gaál, Z. – Szabó, L. (2008): *Segédlet a stratégiai menedzsmenthez*. Pannon Egyetem Kiadó, Veszprém

78. Gaál, Z. - Obermayer-Kovács, N. - Csepregi, A. - Antonova, A. – Jenei, E. (2010) “Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy? Investigating Organizational Culture Types and Knowledge Sharing in Bulgaria, Hungary and Serbia” KMO 2010 - Roles and Challenges of Knowledge Management in Innovation for Services and Products. 5th International Knowledge Management in Organizations Conference. Organizer: University of Pannonia. Veszprém, Hungary. May 18-19, 2010, pp. 52-61.
79. Gaál, Z. – Szabó, L. – Csepregi, A. (2013): Organizational Characteristics and Social Competences: Are there differences within social competences connected with communication and co-operational skills based on the characteristics of organizations?” *The International Journal of Management Science and Information Technology*. 2013/2 (Special issue: Knowledge strategies, decision making and IT in emergent economies) pp. 182-200.
80. Gareis, R. – Früssing, E. (2007): *The maturity of the projekt-oriented SK-AT Region – Final report*. Projektmanagement Group, Bécs, pp. 16-20.
81. Gareis, R. – Gruber, C. (2005): *Bewertung Österreichs als projektorientierte Gesellschaft anhand eines Maturity-Modells – Abschlussbericht*. Projektmanagement Group, Bécs, Anhang 10.3, pp. 1-14
82. Gareis, R. – Huemann, M. (2007): Maturity model of the Project-Oriented Company. In.: Turner, J. R. (2007): *The Gower Handbook of Project Management*, Gower, Alderhot. pp. 183-208
83. Gareis, R. (2000): Programme Management and Project Portfolio Management: New Competences of Project-oriented Organizations. *PMI Symposium*, Houston.
84. Gareis, R. (2005): *Happy projects*. Manz Verlag, Vienna
85. Gareis, R. (2007): *Projekt? Örömmel!* HVG Kiadó, Budapest
86. Gelbard, R. - Carmeli, A. (2009): The interactive effect of team dynamics and organizational support on ICT project success. *International Journal of Project Management*, 27/5. pp. 464–470
87. Gemünden, H. G. (1990): Erfolgsfaktoren des Projektmanagements – eine kritische Bestandaufnahme der empirischen Untersuchungen. *Projekt Management*, 1/1-2. pp. 4-15
88. Goodwin, R.S.C. (1995). Skills required of effective project managers. *Journal of Management in Engineering*, 9/3. pp. 217–226
89. Görög, M. (1996): A projekt menedzsment helye és szerepe a szervezetek vezetésében. *Vezetéstudomány*, 27/., pp. 15-21
90. Görög, M. (1999): *Általános projekt menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest
91. Görög, M. (1999): *Bevezetés a projekt menedzsmentbe*. Aula Kiadó. Budapest
92. Görög, M. (2003): *A projektvezetés mestersége*. Aula Kiadó, Budapest
93. Grant, R. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17/Special Issue: Knowledge and the Firm, (Winter, 1996), pp. 109-122
94. Grant, K. P. – Pennypacker, J. S. (2006): Project management maturity: an assessment of project management capabilities among and between selected industries. *IEEE Transaction on Engineering Management*, 51/1. pp. 59-68
95. Gregory, B. T. - Harris, S. G. - Armenakis, A. A. - Shook, C. L. (2009): Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62/7. pp. 673–679
96. Grinnell, S. K. - Apple, H. P. (1975): When Two Bosses Are Better Than One. *Machine Design*, January. pp. 84–87

97. Gu, V. C. – Hoffman, J. J. – Cao, Q. – Schniederjans, M. J. (2014): The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: A moderation perspective. *International Journal of Project Management*, 32/7. pp. 1170–1181
98. Hackman, J. R. (1987): The design of work teams. In: Lorsch, J: *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
99. Handy, C. (1985): *Understanding Organizations*. Penguin Books, London
100. Handy, C. (1995): *The Gods of Management*. Arrow, London
101. Hardi, T. (2000): *Államhatárok és regionális együttműködések – Magyarország területi szerkezete és folyamatai az ezredfordulón*. MTA Regionális Kutatások Központja, Pécs
102. Hardi, T. (2004): Az államhatárokon átnyúló régiók formálódása, *Magyar Tudomány*, 9. pp. 991
103. Hartle, F. (1995): *How to re-engineer your performance management process*. Kogan Page, London. pp. 107
104. Heidrich, B. (2001): *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Human Telex Consulting, Budapest
105. Henczi, L. – Zöllei, K. (2007): *Kompetenciamenedzsment*. Perfekt Kiadó, Budapest
106. Héra, G. – Ligeti, Gy. (2005): *Módszertan - A társadalmi jelenségek kutatása*. Osiris Kiadó, Budapest
107. Herzberg, F. - Mausner, B. - Snyderman, B. B. (1959): *The Motivation to Work*. John Wiley, New York
108. Hofstede, G. (1991): *Cultures and organisations: Software of the mind*. McGraw-Hill, London
109. Hofstede, G. (2014): *The Hofstede Centre*, <http://geert-hofstede.com/hungary.html> (2014. július 29.)
110. Hogan, S. J. – Coote, L. V. (2014): Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67/8. pp. 1609-1621
111. Homburg, C. - Pflesser, C. (2000): A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37/4. pp. 449–462.
112. Horváth, Gy. (2002): Régiók Magyarországa. In: Enyedi, Gy. - Horváth, Gy. (szerk.): *Táj, település, régió*. Budapest MTA Társadalomkutató Központ – Kossuth Kiadó, 2002 pp. 393-459, Magyar Tudománytár 2.
113. House, R. J. - Javidan, M. (2004): Overview of GLOBE. In: House, R. J. et al.: *Culture, Leadership and Organization – The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publication, London. pp. 9-26
114. Hungary-Croatia Joint Technical Secretariate (2013): *Rivers Connecting Cross-border Region towards Croatian Accession to the European Union*. Palatia Nyomda és Kiadó Kft., Győr.
115. Ibbs, C. W. – Kwak, Y. H. (2000): Assessing project management maturity. *Project Management Journal*, 31/1. pp. 32-43
116. Ibbs, C. W. – Reginato, J. M. – Kwak, Y. H. (2003): Developing Project Management Capability: Benchmarking, Maturity, Modeling, Gap Analyses, and ROI Studies. In: Pinto, J. – Morris, P. W. G. (2003): *The Wiley Guide to Managing Projects in*. John Willey & Sons, New York
117. International Project Management Association (2006): *ICB-IPMA Competence Baseline*, Version 3.0

118. Jalocha, B. – Krane, H. P. – Ekambaram, A. – Prawelska-Skrzypek, G. (2014): Key competences of public sector project managers. *27th IPMA World Congress Precedia – Social and Behavioral Sciences*, 119 pp. 247-256
119. Jarjabka, Á. (2007): Projektszervezeti formák alkalmazásának eltérő hatásai a vállalatok emberi erőforrás felhasználására, *EEM Hírlevél*, 8/2. pp. 15
120. Jarjabka, Á. (2009): A modern projektszervezetek vezetéselméleti összevetése. *Vezetéstudomány*, 40/7-8. pp. 1-4; 36-48
121. Jarjabka, Á. (2010): Hasonlóságok és különbségek a közép- kelet európai országok nemzeti-szervezeti kultúrájában. Merre tovább? *Gazdaság és társadalom, realitás és esély*, 10. *Tudományos konferenciasorozat a Magyar Tudomány Ünnepe 2010 tiszteletére*, 2010.11.4-5. Budapest. Programfüzet abstract, pp. 76
122. Jiang, J. J. - Klien, G. (2002): Pre-project partnering impact on an information system project, project team and project manager. *European Journal of Information Systems* 11. pp. 86-97.
123. Juchniewicz M. (2009): *Dojrzałość projektowa organizacji*. Bizarre, Varsó
124. Judgev, K. – Thomas, J. (2002): Project management maturity models: the silver bullets of competitive advantage? *Project Management Journal*, 33/4. pp. 4-14
125. Jugdev, K, - Müller, R. (2005): A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36/4. pp. 19-31
126. Kaasa, A. - Vadi, M. - Varblane, U. (2013): European social survey as a source of new cultural dimensions estimates for regions. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2. pp. 137–157.
127. Karcics, É. (2011): *Menedzseri kompetencia-elvárások a munkaerőpiacon*. Doktori disszertáció. Budapesti Műszaki- és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola. pp. 14
128. Kathiravelua, S. R. - Mansorb, N. n. A. - Ramayahc, T. – Idrisd, N. (2013): Why Organisational Culture Drives Knowledge Sharing? *International Conference on Innovation, Management and Technology Research*, Malaysia, 22 – 23 September, 2013.
129. Kendra, K. - Taplin, L. (2004): Project success: A cultural framework. *Project Management Journal*. 35/1. pp. 30-45
130. Kerékgyártó, Gy. – L. Balog, I. – Sugár, A. – Szarvas B. (2008): *Statistikai módszerek és alkalmazásuk a gazdasági és társadalmi elemzésekben*. Aula Kiadó, Budapest
131. Kerzner, H. (2001): *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. Wiley & Son, New York
132. Kerzner, H. (2006): *Project management – A system approach to planning, scheduling and controlling*. Wiley & Son, New Jersey. pp. 890-894
133. Kerzner, H. (2009): *Project management - A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Tenth edition. John Wiley & Sons, New York
134. Klein, S. (2004): A stratégiai vezetés és a társadalmi kulturális környezet kapcsolatrendszere. In: *Stratégiai vállalkozások az intézmények vezetési gyakorlatában*. Infocity, Budapest
135. Kloppenberg, T. – Opfer, W. A. (2002): The current state of project management research: trends, interpretations and predictions. *Project Management Journal*, 33/2. pp. 5–19
136. Kornmeier, M. – Schneider, W. (2006): *Balanced Management*. Erich Schmidt Verlag, Berlin

137. Kosztyán, Zs. T. (2013): Mátrix alapú, stratégiai projekttervezési eljárások. *Sigma: matematikai-közgazdasági folyóirat*, 44/1-2. pp. 65-94.
138. Kovács, Z. (2006): *Kultúrák versengése a globalizáció korszakában – A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars-modell alapján*. Doktori disszertáció. Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
139. Kristó, Gy. (2002): A magyar-horvát perszónálunió kialakulása. *Tiszatáj* 56/10. pp. 39-44
140. Kuijper, M. (2001): Career development competencies. In: Streumer, J. (eds.) *Proceedings of the second conference of HRD Research and Practice Across Europe: Perspectives on learning at the workplace: Theoretical positions, organizational factors, learning processes and effects*. 2001. január 26-27. University of Twente, Enschede. pp. 309-314
141. Lechler, T. (1997): *Erfolgsfaktoren des Projektmanagements*. Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main
142. Levin, G. – Skulmoski, G. (2000): The project management maturity, *ESI Horizons*, 2/3. pp. 1-7
143. Ley, T. – Ulbrich, A. – Scheir, P. – Lindstaedt, S. N. – Kump, B. – Ablert, D. (2008): Modeling competencies for supporting work-integrated learning in knowledge work. *Journal of knowledge management*, 12/6. pp. 31-47
144. Lim, C. S. – Mohamed, M. Z. (1999): Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17/4. pp. 243-248
145. Litke, H. D. (2004): *Projektmanagement*. Hanser Verlag, München
146. Lock, D. (1998): *Projekt menedzsment*. Panem Kiadó, Budapest
147. Locke, E. A. (1968): Towards a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3. pp. 157–189
148. Mackinder, H. J. (1996): *Democratic ideals and reality: A study in the politics of reconstruction*. National Defense University Press, Washington DC.
149. Maczóné, M. P. (2003): A XXI. század katonai vezetője – Kompetencia Feltételek. *Humánpolitikai Szemle*, 14/11. pp. 47-61
150. Madauss, B. J. (2000): *Handbuch Projektmanagement*. Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
151. Magyarország-Horvátország IPA Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013 hivatalos honlapja (2014): [http://www.hu-hr-ipa.com/uploads/editors/HU-HR%20Programme%20area,%20new%20from%202013\(1\).jpg](http://www.hu-hr-ipa.com/uploads/editors/HU-HR%20Programme%20area,%20new%20from%202013(1).jpg). Letöltés ideje: 2014. december 6.
152. Majoros, P. (2004): *A kutatómódszertan alapjai*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó Rt. Budapest
153. Maslow, A. H. (1943): A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50. pp. 370–396
154. Mazur, A. - Pisarski, A. - Chang, A. – Ashkanasy, N. M. (2014): Rating defence major project success: The role of personal attributes and stakeholder relationships. *International Journal of Project Management*, 32/6. pp. 944-957
155. McClelland, D. (1961): *The Achieving Society*. The Free Press, New York.
156. Meredith, J. R. - Samuel, J. - Mantel, J. (1995): *Project Management: A Managerial Approach*. John Wiley, New York
157. Mittermaier, H. K. – Steyn, H. (2009): Project management maturity: an assesment of maturity for developing pilot plans. *South African Journal of Industrial Engineering*, 20/1. pp. 95-107

158. Mohácsi, G., (2004): Kompetencia és érzelmi intelligencia. In: Farkas, F. – Karoliny, Mné – László, Gy. – Poór, J., (2004): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK- KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
159. Morgan, G. (1986): *Image of organisations*. Sage, Beverly Hills
160. Murch, R. (2000): *Project management: Best practices for IT Professionals*. Prentice Hall, Upper Sadle River
161. Müller, R. – Gerald, J. G. – Turner, J. R. (2007): *Linking Complexity and Leadership Competences of Project Managers*. University of Siegen. <http://centrim.mis.brighton.ac.uk/events/irnop-2007/papers-1/Mueller%2520et%2520al.pdf>
162. Nagy, J. (2000): *A XXI. Századi pedagógia alapozása*. Osiris Kiadó, Budapest, pp. 34-42
163. Nahm, A. Y. - Vonderembse, M. A. - Koufteros, X. A. (2004): The impact of organizational culture on time-based manufacturing and performance. *Decision Science*, 35/4. pp. 579–607
164. Obermayer-Kovács, N. – Wensley, A. (2015): Social media in organizations: Leveraging knowledge sharing. *Pannon Management Review*. 4/1. pp. 35-65
165. ODE (2010): *Oxford Dictionary of English Dictionary*. Oxford University Press, Oxford
166. Organ, D. W. – Bateman, T. S. (1991): *Organizational behavior*. Irwin, Boston. pp. 206-207
167. Pályázat.gov (2014): *ETE, IPA, ENPI 2007-2013*, http://palyazat.gov.hu/europai_teruleti_egyuttmukodes_ipa_enpi_2007_2013. Letöltés ideje: 2014. július 15.
168. Pályázat.gov (2014): *Szlovénia - Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program 2007-2013*, http://palyazat.gov.hu/szlovenia_magyarország_hataron_atnyulo_egyuttmukodesi_program_2007_2013. Letöltés ideje: 2014. július 15.
169. Park, S. M. – Word, J. (2012): Driven to service: Intrinsic and extrinsic motivation for public and nonprofit manager. *Public Personnel Management*, 41/4. pp. 705-734
170. Pasian, B. – Sankaran, S. – Boydell, S. (2012): Project management maturity: a critical analyses of existing and emergent factors. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5/1. pp. 146-157
171. Pemsel, S. - Wiewiora, A. (2013): Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 31/1. pp. 31–42
172. Péter, E. – Keller, K. – Kaszás, N. (2013): Egészségtudatosság – része a szervezeti kultúrának? *Vezetéstudomány*, 6. különszám, pp. 52-58. ISSN 0133-0179
173. Pheng, L. S. - Chuan, Q. T. (2006): Environmental factors and work performance of project managers in the construction industry. *Journal of Project Management*, 24/1. pp. 24–37
174. Pinto, J. K. – Slevin, D. P. – English, B. (2009): Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, 27/6. pp. 638–648
175. Pinto, J. K. - Slevin, D. P. (1988): Project Success: Definitions and Measurement Techniques. *Project Management Journal*, 19/1. pp. 67–72
176. Pinto, J. K. (2010): *Project Management – Achieving competitive advantages*. Pearson Kiadó, New Jersey

177. Prabhakar, G. P. (2008): What is project success: a literature review. *International Journal of Business and Management*, 3/9
178. Prencipe, A. – Tell, F. (2001): Inter-project learning: processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms. *Research Policy*, 30/9. pp. 1373–1394
179. Project Management Institute (2005): *Organizational Project Management Maturity Model*. PMI, Pennsylvania, pp. 3-10
180. *Projekt menedzsment útmutató* (2006), Akadémiai Kiadó, Budapest
181. Prónay, G. (2009): A projektsikert elősegítő munkakultúra jellemzői és létrehozása. *Híradástechnika*, 64/5-6. pp. 9-12
182. Ratcheva, V. (2009): Integrating diverse knowledge through boundary spanning processes – The case of multidisciplinary project teams. *International Journal of Project Management*, 27/3. pp. 206-215
183. Rechnitzer, J. (2006): *Magyarország szerepvállalási lehetőségei a kelet-, közép-, és dél-kelet európai területfejlesztési együttműködésekben*. II. rész: Országtanulmányok. 173 B. Győr.
184. Reich, B. H. – Gemino, A. – Sauer, C. (2014): How knowledge management impacts performance in projects: An empirical study. *International Journal of Project Management*, 32/4. pp. 590–602
185. Research and Statistical Support (2014): http://www.unt.edu/rss/class/Jon/SPSS_SC/Module9/M9_CATPCA/SPSS_M9_CATPCA.htm. Letöltés ideje: 2014. december 31.
186. Ryan, R. M. – Deci, E. L. (2000): Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25. pp. 54-67
187. Saarinen, T. (1996). An expanded instrument for evaluating information system success. *Information and Management*, 2/31. pp 103-118
188. Sackmann, S. (1991): Uncovering culture in organizations. *Journal of Applied Behavioural Sciences*. 27/3.
189. Sadler, P. (1971): Designing an Organizational Structure. *Management International Review*, 11/6, pp. 19–33
190. Sajtos, L. - Mitev, A. (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest
191. Sasaki, I. – Yoshikawa, K. (2014): Going beyond national cultures – Dynamic interaction between intra-national, regional, and organizational realities. *Journal of World Business*, 49/3. pp. 455-464
192. Savanevicienė, A. – Stukaitė, D. – Silingienė, V. (2008): Development of strategic individual competencies. *Engineering Economics*, 3/58. pp. 81-88
193. Schein, E. H. (1978): *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading MA: Addison-Wesley Publishing Company, pp. 124-146
194. Schein, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco, CA; 9. old.
195. Schein, E. H. (1992): *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass. San Francisco.
196. Schmitt-Egner, P. – Brunn, G. (1998): *Grenzüberschreitende Zusammenarbeit in Europa. Theorie, Empirie, Praxis*. Nomos Verl. Baden-Baden.
197. Scott-Young, C. – Samson, D. (2008): Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *International Journal of Project Management*, 26/6. pp. 749-766

198. Seiler, S. – Lent, B. – Pinkowska, M. – Pinazza, M. (2012): An integrated model of factors influencing project manager's motivation – Findings from Swiss Survey. *International Journal of Project Management*, 30/1. pp. 60-72
199. Serrador, P. – Turner, J. R. (2014): The Relationship between Project Success and Project Efficiency. *27th IPMA World Congress, Procedia – Social and Behavioral Sciences* 119. pp. 75-84
200. Sharp, H. – Hall, T. – Baddoo, N. – Beechman, S. (2007): Exploring motivational differences between software developers and project managers. Poster Session at the 6th Joint Meeting on *European Software Engineering Conference and the ACM SIGSOFT Symposium on the Foundations of Software Engineering*, Dubrovnik, Croatia
201. Shenhar, A. J. – Dvir, D. – Levy, O. – Maltz, A. C. (2001): Project success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34. pp. 699-725
202. Shenhar, A. J. – Dvir, D. (2007): *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Press, Boston, pp. 21-36
203. Shenhar, A. J. – Levy, O. – Dvir, D. (1997): Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28/2. pp. 5-9
204. Skinner, B. F. (1969): *Contingencies of Reinforcement: A Theoretical Analysis*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
205. Skulomski, G. (2001): Project maturity and competence interface. *Cost Engineering*, 43/6. pp. 11-18
206. Söderlund, J. – Vaagaasar, A. L. – Andersen, E. S. (2008): Relating, reflecting and routinizing: Developing project competence in cooperation with others. *International Journal of Project Management*, 26/5. pp. 517-526
207. Sparrow, P. R. – Hiltrop, J. M. (1994): *European human resource management in transition*. Prentice Hall International, London.
208. Spencer, L. – McClelland, D. – Spencer, S. (1994): *Competency assessment methods: History and the state of the art*. McBer Research Press, Hay
209. Spencer, L. M. – Spencer, S. M. (1993): *Competence at work. Models for superior performance*. John Wiley and Sons, New York. p. 9
210. Sternberg, R. J. (1990): Prototypes of competence and incompetence. In: Sternberg, R. J. – Kolligian, J.: *Competence considered*. Yale University Press, New Haven. pp. 117-145
211. Süli-Zakar, I. (2003): A határ menti területek (külső perifériák) fejlesztésének kérdései. In: *A terület- és a településfejlesztés alapjai* (szerk. Süli-Zakar, I.), Dialóg Campus Kiadó, Budapest – Pécs
212. Szabó, L. (2012): *Projekt menedzsment*. Pearson Education, London
213. Szabó, L. – Csepregi, A. (2013): Organizational characteristics and methodological competences” *Management & Marketing*. 2013/8 (Special), pp. 353-362
214. Szabó, L. – Csepregi, A. (2015) "Project and Knowledge Strategies: Examination of Cultural Influences" Proceedings of the 16th European Conference on Knowledge Management. Organizer: University of Udine, Udine, Italy, 3-4 September 2015. pp. 749-758.
215. Széchenyi Programiroda (2015): Európai Unió Fejlesztési Programok. Letölthető: http://www.szpi.hu/index.php?action=recordView&type=places&category_id=3868&id=966513. 2015. július 13.

216. Székelyi, M. – Barna, I. (2005): *Túlélőkészlet az SPSS-hez*. Typotex Kiadó Kft., Budapest
217. Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együtműködési Program 2007-2013 hivatalos honlapja (2014): http://www.si-hu.eu/images/programm_region_big_hu.jpg. Letöltés ideje: 2014. december 6.
218. Tabassi, A. A. – Baker, A. H. A. (2009): Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International Journal of Project Management*, 27/5. pp. 471-480
219. Thomas, G. – Fernández, W. (2008): Success in IT projects: A matter of definition? *International Journal of Project Management*, 26/7. pp. 733-742
220. Thomas, G. C. – Worley, G. C. (1993): *Organization Development and Change*. West Publ. Company, Minneapolis
221. Thomas, J. – Mengel, T. (2008): Preparing project managers to deal with complexity – Advanced project management education. *International Journal of Project Management*, 26/3. pp. 304-315
222. Tobias, T. – Diertich, A. (2003): Identifying employee competencies in dynamic work domains: Methodological considerations and case study. *Journal of Universal Computer Science*, 9/12. pp. 1500-1518
223. Torfi, F. – Rashidi, A. (2011): Selection of project managers in construction firms Using Analytic Hierarchy Process (AHP) and Fuzzy Topsis: A Case Study. *Journal of Construction in Developing Countries*, 16/1. pp. 69–89
224. Trompenaars, F. – Hampden-Turner, C. (1997): *Riding the Waves of Culture*. 2nd edition. Nicholas Brealey Publishing, London
225. Trompenaars, F. – Hampden-Turner, C. (2002): *Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing, London
226. Turner, J. R. - Müller, R. (2005): The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36/1. pp. 49-61
227. Ujhelyi, M. (2001): *Az emberi erőforrás menedzsment és fejlesztés, valamint a szervezetfejlesztés kapcsolata*. Doktori disszertáció. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. Gazdálkodástani Doktori Iskola
228. Vasiliauskienė, I. – Stanikūnienė, B. – Lipinskienė, D. (2005): The Employees' Competence Development inside Organization: Managerial Solutions. *Engineering Economics*, 5/45 - Work Humanism. pp. 51-59
229. VÁTI (2014): *Területi együttműködési programok*. <http://www.vati.hu/index.php?page=main&menu=19689&langcode=hu>. Letöltés ideje: 2014. július 15.
230. Veress, G. (1999): *A minőségügy alapjai*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
231. Verma, V. (1995): *Organizing Projects for Success – The human aspects of project management*. Vol. 1. Project Management Institute, Pennsylvania
232. Verma, V. (1996): *Human Resource Skills for the Project Manager – The human aspects of project management*. Vol. 2. Project Management Institute, Pennsylvania
233. Verzuh, E. (2006): *Projekt menedzsment*. HVG Kiadó Zrt, Budapest
234. Virtanen, T. (2000): Changing competencies of public sector managers: tensions in commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, 13/4. pp. 333-341
235. Vroom, V. H. (1964): *Work and Motivation*. John Wiley & Sons, New York

236. Wateridge, J. (1998): How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16/1. pp. 59-63
237. Yang, L. R. – Huang, C. H. – Wu, K. S. (2011): The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29/3. pp. 258-267
238. Zheng, W. - Yang, B. - McLean, G. (2010): Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledgemanagement. *Journal of Business Research*, 63/7. pp. 763–771

Mellékletek

1. számú melléklet: A kutatás során alkalmazott kérdőív



Pannon Egyetem



Tisztelt Válaszadó!

Kaszás Nikoletta vagyok a Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola hallgatója, s disszertációm a **horvát-magyar és a szlovén-magyar határtérség határon átnyúló projektjeinek** témájában írom. Kutatásom célja feltárni a térségben működő, fent említett pályázati kiírásokban nyertes szervezetek jellemzőit, valamint a projekteket operatív módon koordináló, menedzselő személyek hozzájárulását a projektek sikeréhez. Kérdőívemmel azon személyeket szeretném megcélózni, akik ezen határon átnyúló projekteket menedzselték és irányították.

Amennyiben Ön több horvát-magyar, vagy szlovén-magyar projekt menedzselését is ellátta, elegendő egyszer kitöltenie a kérdőívet, ez esetben kérem a kérdésekre az Ön által koordinált projektekre vonatkozóan általánosságban, összegzően válaszoljon!

A megadott adatokat bizalmasan kezelem és kizárólag a kutatáshoz használom fel. A tapasztalatok alapján a kérdőív megválaszolása kb. 20 percet vesz igénybe.

I. Szervezeti struktúra

Mely tényezők milyen mértékben jellemzőek az Ön által képviselt szervezetre?

(1: egyáltalán nem jellemző; 5: teljes mértékben jellemző)

	1	2	3	4	5
A projekt helye a szervezetben					
a projektmenedzser a felsővezetés és az egyes szervezeti egységek vezetői között helyezkedik el a szervezeti struktúrában					
a projektek általában egy-egy szervezeti feladathoz kapcsolódnak, s elsősorban az adott egység munkatársai végzik el a projektben vállalt feladatokat					
a projektfeladatok ellátására külön szervezeti egység kerül kialakításra, mely magába integrálja a feladatok elvégzéséhez szükséges munkatársakat és erőforrásokat					
A projektmenedzser szerepe					
a projektmenedzser elsősorban koordináló, információ-szolgáltató, döntés-előkészítő és tanácsadó					
a projektmenedzser elsősorban döntéshozó és koordináló					
a felsővezetés elsődleges feladata új projektek megszerzése					
A projektmenedzser hatásköre					
a projektmenedzsernek közvetlen utasítási és ellenőrzési joga van a projekttevékenységben résztvevők felé					
a projektmenedzsernek nincs közvetlen ellenőrzési joga a különböző szervezeti egységekben dolgozók felett					
a projektmenedzser mozgásterét, hatáskörét a szervezeti egységek vezetőitől függ					
a projektmenedzser irányítja az erre a célra létrehozott szervezeti egységet					
egy munkatárs jellemzően egyszerre dolgozik a hagyományos munkakörében és egy projektben egyaránt, egyszerre két irányból is kaphat utasítást					



Pannon Egyetem



a projektet érintő döntések megoszlanak a projektmenedzser és a különböző, projektben érintett szervezeti egységek vezetői között					
A projektek közti kapcsolat					
a különböző szervezeti projektek közti kapcsolat minimális					
a projektek közt magas fokú koordináció és egymásra épülés valósul meg					
az egyes projektek általában több szervezeti egységet érintenek jellemzően igen sok projekt fut párhuzamosan					
A projektek jelentősége a szervezetben					
a projekt jelentősége leginkább az azt megvalósító szervezeti egységben érzékelhető					
a projekt támogatottsága a szervezeten belüli más szakterületekről alacsony					
a szervezet elsősorban projektekre koncentrál, ez az alapvető feladata					
Egyéb jellemzők					
a projektben felmerülő problémák észlelése és kezelése kapcsán hosszú reakcióidő jellemző a szervezetben					
a szervezetre jellemző, hogy állandó mozgásban, változásban van az adott szakterületen, szervezeti egységben szerzett szaktudás és erőforrás azonnal a projekt rendelkezésére állnak					
egymás tisztelete és a kompromisszumkészség kifejezetten jellemző a szervezet munkatársaira					
a szervezet jelentős kapcsolati tőkével bír					
a szervezet jelentős pályázatkészítési potenciállal bír (megfelelő tudás, szakismeret és tapasztalat)					

II. Szervezeti kultúra

Kérem, értékelje a következő szempontokat az alapján, hogy mennyire jellemzőek az Ön által képviselt szervezetre?

Az Ön véleménye szerint milyen állapot lenne kívánatos az Ön által képviselt szervezetben?

Az alábbi táblázatban osszon fel minden egyes csoportban 100-100 pontot az állítások között, külön a jelenlegi és külön az Ön által kívánatosnak ítélt szervezeti kultúrára nézve! Írhatja mind a 100 pontot egy állításhoz is, de fel is oszthatja őket!

	Jelenlegi	Kívánatos
	össz. 100	össz. 100
Célorientáció		
a szervezet olyan, mint egy család, mindenki jól ismer mindenkit, s számíthatnak egymás segítségére		
a szervezet dinamikus és energikus, vállalkozó szellemű		
a szervezet eredményorientált, a teljesítmény áll mindenek felett		
a szervezet működése jól szabályozott és strukturált, előírások szerint dolgozunk		
Irányítás	össz. 100	össz. 100
a szervezetben fontos az egyéni fejlődés, s ehhez megadja a megfelelő segítséget és támogatást		



Pannon Egyetem



a szervezet támogatja a vállalkozó kedvet és az innovatív gondolkodást		
a szervezet értékeli, ha a dolgozók rámenősek az eredmények elérése érdekében		
a szervezetre jellemző a kiegyensúlyozott, egyenletes működés		
Vezetési stílus	össz. 100	össz. 100
a szervezetre olyan vezetési stílus jellemző, amely támogatja a csapatmunkát és a munkában való aktív részvételt		
a szervezetben a vezetési stílus támogatja az egyéni felelősségvállalást és szabadságot		
a szervezetben a vezetési stílus támogatja a versenyszellemet és magas elvárásokat állít a dolgozók elé		
a szervezetre olyan vezetési stílus jellemző, amely ösztönzi a szervezeti működés kiszámíthatóságát, stabilan tartását		
Összetartó erőt a szervezetben	össz. 100	össz. 100
a szervezetben az összetartó erőt az egymásba vetett bizalom és a szervezet iránti elkötelezettség adja		
a szervezetben az összetartó erő a közös cél és a fejlődés		
a szervezetben mindenki alárendeli magát a közös célnak		
a szervezetben az előírt szabályok és irányelvek képezik az összetartó erőt		
Stratégiai hangsúlyok	össz. 100	össz. 100
a szervezetben a stratégiai hangsúly a nyitottságon és a nagy fokú bizalmon van		
a szervezetben a stratégiai hangsúly folyamatos kihíváskeresésen és az új lehetőségek feltárásán van		
a szervezetben a stratégiai hangsúly a versengésen van, cél a piacvezető pozíció megszerzése		
a szervezetben a stratégiai hangsúly a stabilitáson, állandóságon és hatékonyságon van		
Siker	össz. 100	össz. 100
a szervezetben a csapatmunka, az emberekkel való törődés és a személyes fejlődés biztosítása jelenti a sikert		
a szervezetben sikert jelent az innovatív szerep a piacon, az új termékek / szolgáltatások kidolgozása		
a szervezetben sikert jelent a piaci versenyelőny megszerzése		
a szervezetben sikert jelent a megbízható teljesítmény és a költséghatékonyság		

III. Szervezeti kompetenciafejlesztés, tudásátadás

Jellemző az Ön által képviselt szervezetre az on-the-job jellegű, vagyis munka közbeni tanítás, fejlesztés a projektek koordinálása, megvalósítása során? (Több válasz is megjelölhető!)

- coaching rendszer működik (olyan szakmai kapcsolat, ahol a coach segíti valamely munkatársat a projektek szempontjából szükséges képességek kifejlesztésében)



Pannon Egyetem



- o mentorálás működik (a mentor tanácsadóként áll egy munkatárs rendelkezésre, ha a projektek tervezése, megvalósítása során szükséges)
- o pályázati tanácsadó (olyan külső szakértő, aki a pályázatok kivitelezésében nyújt segítséget a szervezet tagjai számára)
- o közbeszerzési tanácsadó (olyan külső szakértő, aki elsősorban a különböző eszköz-, szolgáltatáscsomagok beszerzésének lebonyolításában és dokumentálásában segíti a szervezet munkatársait)
- o egyéb, éspedig:

Jellemző az Ön által képviselt szervezetre az off-the-job jellegű, vagyis munkán kívüli fejlesztés a projektek koordinálása, megvalósítása során? (Több válasz is megjelölhető!)

- o előadások hallgatása a szükséges témákban (pl. JTS, vagy más közreműködő szervezet által szervezett rendezvényen)
- o workshopokon való részvétel (pl. JTS, vagy más közreműködő szervezet által szervezett workshop)
- o tanfolyamon való részvétel
- o esettanulmányok megoldása, megvitatása
- o szimuláció, csoportmunka
- o egyéb, éspedig:

Milyen tudásmegosztást támogató eszközök működnek az Ön által képviselt szervezetben? (Több válasz is megjelölhető!)

Emberre irányuló

- o szakmai munkacsoportok felállítása egy-egy jól körülhatárolható feladat megoldására (pl. kutatócsoport, kommunikációs munkacsoport)
- o projektértékelő megbeszélések, helyzetjelentő értekezletek, belső workshopok (pl. a projekt kezdetén vagy végén)

Folyamatra irányuló

- o helyzetelemző, problémamegoldó megbeszélések (pl. egy aktuálisan felmerült kérdés kapcsán)
- o projekttapasztalatok átadására, tudásmegosztásra irányuló megbeszélések (pl. egy új projekt indításakor, projektterv elkészítésekor)
- o projekt vagy pályázati iroda működése

Tartalomra irányuló

- o „tudástérkép” a munkatársak képességeinek feltárására (a tudástérkép leírja a munkavállalók képességeit és kompetenciáit, mely segít annak meghatározásában, milyen típusú projektfeladatot melyik munkatársunkra tudunk rábízni)
- o képességek és kompetenciák feltárására szolgáló értékelőlapok alkalmazása

Technológiára irányuló

- o belső szervezeti telefonvonal
- o tudásmegosztást támogató informatikai megoldás, dokumentummegosztó rendszerek (pl. egyszerre több számítógépről hozzáférhető adatbázis)
- o pályázatfigyelő rendszerek, adatbázisok
- o döntéstámogató rendszerek



Pannon Egyetem



IV. Motivátorok és ösztönzők

Mely tényezők és milyen mértékben motiválják Önt egy-egy projekt sikeres megvalósítása érdekében?

(1: egyáltalán nem motivál; 5: teljes mértékben motivál)

	1	2	3	4	5
a feladat által biztosított munkastílus					
kellemes munkakörnyezet					
a munka által garantált anyagi és társadalmi biztonság					
a munka által garantált státusz					
a fizetés					
a munkában rejlő kreativitás lehetősége					
a szellemi ösztönzés és kihívás, amit a munka jelent					
a fejlődési lehetőség, ami a munkában rejlik					
az előmenetel lehetősége					
a munka által biztosított függetlenség, önálló munkavégzés					
a munkában rejlő változatosság					

V. Kompetenciák

Ön mely kompetenciákat tartja fontosnak a projektmenedzseri munkájához? (1: egyáltalán nem fontos; 5: nagyon fontos)

Mennyire jellemzőek Önre az alábbi kompetenciák? (1: egyáltalán nem jellemző; 5: nagyon jellemző)

	Fontosnak tartja					Jellemző Önre				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Szakmai kompetenciák										
(projekt)tervezési képesség										
menedzsment szemlélet										
projektmenedzsment területen szerzett tapasztalatok										
hasonló szervezetben szerzett tapasztalatok										
idegen nyelv ismerete										
Személyes kompetenciák										
rugalmasság										
kreativitás, innovatív gondolkodásmód										
elkötelezettség az aktuális projekt iránt										
jó szervezőképesség										
jó stressztűrő képesség										
Társas kompetenciák										
hatékony konfliktuskezelés										
jó magyarázó és összegző képesség										
nyitottság										
kezdeményszóképeség										
jó kapcsolat-fenntartó képesség										
együttműködési készség										



Pannon Egyetem



csapatmunkára való alkalmasság																				
jó alkalmazkodóképesség																				
Módszertani kompetenciák																				
világos célmeghatározás																				
eredmény-centrikusság																				
döntéshozatali képesség																				
problémaazonítás és megoldási javaslatok																				
előrelátó és hatékony kockázatkezelés																				
integráló, rendszerező képesség																				
jó memória																				

VI. Projektsiker

Kérem, értékelje a következő szempontokat az alapján, mennyire voltak jellemzőek az Ön által koordinált projektekre!

(1: egyáltalán nem volt jellemző; 5: teljes mértékben jellemző volt)

	1	2	3	4	5
Idő					
a szervezetben az egyes projekt tevékenységek határidőit betartották, azokat a pályázatban adott trimeszter végéig elvégezték					
a projekt zárása időben történt, halasztási kérelem és hosszabbítás nélkül					
a jelentési és hiánypótlási határidőket sikerült betartani					
Költségek					
az elnyert támogatást sikerült jelentős mértékben felhasználni					
kevés elutasított, vagy el nem számolható költség merült fel a projektbeszámoló alkalmával					
nem volt példa arra, hogy támogatást kelljen visszafizetni					
nem volt példa arra, hogy a projekt során költségátcsoportosítást kelljen kérelmezni					
A pályázó szervezet elégedettsége					
a projekt elérte a kitűzött célját, az outputok és eredmények megvalósultak					
a vállalt indikátorok teljes mértékben teljesültek					
a projekttevékenységek maradéktalanul teljesültek					
A közreműködő hatóság elégedettsége					
a projekt megfelelt a programdokumentumokban megfogalmazott céloknak					
a projekt jelentős mértékben hozzájárult a közreműködő szervezet céljainak eléréséhez					
a közreműködő hatóság elégedett volt a projekt eredményeivel					
A projekt célcsoportjainak elégedettsége					
a projekt célcsoportjait teljes mértékben sikerült elérni					
a projekt célcsoportjainak képviselői elégedettek voltak a projekt eredményeivel, számukra nyújtott előnyeivel					
a projekt célcsoportjai jelentős számban képviseltették magukat az őket megcélzó projektrendezvényeken					



Pannon Egyetem



VII. Szervezeti projektérettség

Kérem, értékelje az Ön által képviselt szervezetet a következő szempontok szerint!

(1: egyáltalán nem jellemző; 5: teljes mértékben jellemző)

	1	2	3	4	5
Szakmai háttér					
projekttervezési technikák ismerete (problémafa, célfa, hálótervezés stb.)					
projekttervezési technikák alkalmazása					
Projekt tapasztalat					
a szervezet pályázati tapasztalata hazai finanszírozású projektekben					
a szervezet pályázati tapasztalata nemzetközi, határon átnyúló finanszírozású projektekben					
a szervezet tagjai rendelkeznek valamilyen projekt tapasztalattal, dolgoztak már különböző pályázati projektekben					
Projekt folyamatok					
a projektfeladatok gördülékenyen kerülnek megvalósításra a szervezeten belül					
a különböző pályázati projektek egymásra épülnek, egymást támogatják, kiegészítik					
Kommunikáció					
a szervezet belső kommunikációs csatornái hatékonyak (pl. kapcsolattartás a projekt team tagjai között, a szervezet különböző osztályai között)					
a szervezet külső kommunikációs csatornái hatékonyak (pl. kapcsolattartás a közreműködő hatósággal, partnerszervezetekkel)					
Kapcsolatok					
a szervezet széles szakmai kapcsolatrendszerrel rendelkezik (pl. partnerkeresés, pályázati írók, közbeszerzési tanácsadók)					
a szervezet széleskörű lobbyerővel bír					

VIII. Projektjellemzők

Mely programban futó projektet koordinál(t) a vizsgált térségben? (Több válasz is megjelölhető!)

- Magyarország-Horvátország IPA Határon Átnyúló Együttműködési Program (HU-HR)
- Szlovénia-Magyarország Határon Átnyúló Együttműködési Program (SI-HU)
- mindkettő

Hány projektet koordinált Ön eddig a vizsgált programokban?

- jelenleg zajlik az első Ön által koordinált projekt
- egyet
- kettőt
- hármat
- négyet
- ötöt, vagy többet



Pannon Egyetem



Jellemzően mekkora összköltségvetésűek voltak a projektek, amelyeket koordinált a vizsgált programokban?

- 100.000 EUR alatt
- 100.001 – 200.000 EUR között
- 200.001 – 300.000 EUR között
- 300.001 – 400.000 EUR között
- 400.001 – 500.000 EUR között
- 500.001 EUR felett

Jellemzően hány projektpartner vett részt összesen a projektekben, amelyeket koordinál(t) a vizsgált programokban?

- 2-3
- 4-5
- 6-7
- 8 vagy több

Rendelkezik Ön projektmenedzsment végzettséggel? Ha igen, milyennel?

- igen, és pedig
- nem

Rendelkezik Ön valamely szervezet által kiadott projektmenedzsment minősítéssel? Ha igen, milyennel?

- igen, és pedig
- nem

Az Ön neme

- férfi
- nő

Az Ön életkora

- 20 – 30 év között
- 31 – 40 év között
- 41 – 50 év között
- 51 – 60 év között
- 61 év felett

Köszönöm, hogy a kérdőív kitöltésével hozzájárult kutatásom sikeréhez!

Ha a kérdőívvel, vagy a kutatással kapcsolatosan bármi kérdése merül fel, kérem, keressen az alábbi elérhetőségek valamelyikén:

e-mail: kaszas.nikoletta@uni-pen.hu

telefon: +93/502-913

postacím: Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz, 8800 Nagykanizsa, Zrínyi u. 18.

2. számú melléklet: A Projekt Menedzsment Érettség Modell fejlettségi szintjei és jellemzői

Szint		Szervezeti jellemzők Kerzner értelmezésében	Szervezeti jellemzők önálló megközelítésben, pályázati projektekre adaptálva
0.	Projekt kultúra hiánya	<p>Ahogy a szint nevéből is adódik, azon szervezetek sorolhatók ide, amelyeknél ha vannak is projektek és kapcsolódó folyamatok, hiányoznak a projektek menedzseléséhez szükséges belső szabványok, eljárásrendek. Ebből adódóan a projektek előkészítése és azok dokumentálása sok esetben pontatlan, s nem fedezhetők fel egyértelműen a projektek mérőszámai sem. Jellemzően sok az ad-hoc jellegű folyamat és a hiányos kommunikáció.</p> <p>A fentiek miatt ezen szervezetek projektjei nem feltétlenül érik el a projekt sikert a hármas peremfeltétel mentén. <i>Deák</i> szerint az ezekben a szervezetekben projektet lebonyolító menedzserek valójában szerencsejátékosok, mivel esetleges sikerük sokkal inkább a szerencsén, s nem a tudáson, tudatosságon nyugszik.</p>	<p>A pályázati projektek kapcsán e szinthez sorolhatók azon szervezetek, melyek első projektjeiket bonyolítják le, továbbá azon szervezetek is, ahol nincs állandó alkalmazásban projektmenedzser, így minden egyes projekt esetén új személy kerül bevonásra, aki nem ismeri a folyamatokat. A határon átnyúló projektek kapcsán rengeteg ilyen szervezettel találkozhatunk.</p> <p>Ha a projektek előkészítése pontatlan, előfordulhat, hogy a költségek vagy az indikátorok nem megfelelően kerülnek megadása, esetleg rossz értelmezés miatt nem teljesülnek.</p> <p>A sikeresség kapcsán megállapítható, hogy ezen szervezetek esetében jellemzőek az időbeli csúszások, a támogatási összeg nem teljeskörű lehívása.</p>
1.	Közös nyelvezet	<p>Az érettség első lépcsőjén elhelyezkedő szervezetekre jellemző, hogy felismerik a projekt menedzsment fontosságát és értik annak nyelvezetét, s a szervezeten belüli kommunikációban is ismertek a projekt folyamatokhoz kapcsolódó kifejezések. A projekt menedzsment folyamatai jelen vannak a szervezetben, de sok esetben nem szabványosítottak, s a dokumentáció is alapszintű.</p>	<p>A közös nyelv alkalmazása a pályázati projektek esetében is kiemelten fontos.</p> <p>Amennyiben a szervezet tagjai nincsenek tisztában a pályázati alapfogalmakkal (pl. partner progress report, IMIS, DoVE stb.) az jelentősen meghosszabbítja a projektfolyamatokat.</p> <p>A pályázatok kapcsán bizonyos folyamatok megléte elengedhetetlen (pl. jelentéstétel folyamata), ugyanakkor ezek szabványosítása már egy következő lépcső az érettség folyamatában.</p>
2.	Közös eljárások	<p>A szervezetek ebben a fázisban már tisztában vannak azzal, hogy a projekt folyamatok szabványosítása és támogatása szükséges annak érdekében, hogy a jól működő, sikeresnek ítélt folyamatok a jövőben megismételhetővé váljanak. Ez a szabványosítás azonban még nem átfogó jellegű, sokkal inkább egy-egy folyamatra irányul. A személyzet magatartásbeli változása is szükséges a jól működő folyamatok ismétléséhez, fenntartásához.</p> <p>A folyamatok ezen a szinten már ellenőrzésre is kerülnek, manuálisan gyűjtött mérőszámok bevezetése révén.</p>	<p>Tapasztalatok szerint a pályázati projektek menedzsmentjében a legkönnyebben általánosítható, szabványosítható folyamatok közé tartoznak a beszerzések, a jelentések készítése, a munkaidő kimutatások szabványosítása.</p> <p>A jól működő folyamatok új projektben való alkalmazására elsősorban akkor kerülhet sor, ha ugyanazon személyek két (vagy több) projektben dolgoznak – a komplett tudásátadás ezen a szinten nem jellemző.</p>

3.	Egyetlen módszertan	<p>A harmadik érettségi szintet elérő szervezetek a szabványosítás kapcsán mutatnak leginkább fejlődést az előző szinthez képest, ők ugyanis már egyetlen projekt módszertant alkalmaznak, mely tulajdonképp a szervezet különböző tevékenységi és folyamat szabványainak szinergiája. Ebben az esetben beszélhetünk intézményesített projekt menedzsment folyamatokról, dokumentálásról.</p> <p>A munkatársak teljes mértékben elkötelezettek a projekt menedzsment iránt.</p>	<p>A pályázati projektek kapcsán elsősorban akkor beszélhetünk az egyetlen módszertan szintjéről, ha a szervezeten belül projekt iroda működik, vagy kifejezetten projektek előkészítésére és lebonyolítására szakosodott szervezetről van szó, hiszen ezen szervezetek, szervezeti egységek képesek a projektfolyamatok teljes lebonyolítására vonatkozó átfogó stratégia bevezetésére.</p>
4.	Benchmarking	<p>Az érettség ezen szintjén a szervezet már nem csak befelé, saját folyamataira fókuszál, hanem a versenytársaira is, s belátja, hogy a folyamatok tökéletesítése és a projektkultúra fejlesztése elengedhetetlen a versenyelőny megtartása érdekében.</p> <p>A tanulási folyamat megjelenik a szervezetben, hiszen minden projekt esetén megállapításra kerül, hogy mely területeken teljesítettek jobban a korábbi projektekhez képest, továbbá melyek azok a pontok, ahol a jövőben még fejlődni szükséges. Ennek mérésére hatékony mérőszámokat alkalmaznak. Ezen a szinten a kulcsfontosságú üzleti folyamatok és azok integrációja jelentik a projektek sikertényezőit.</p>	<p>A pályázati projektek körforgásában a verseny elsősorban a pályázati ötletek benyújtásakor van jelen, a projekt elnyerését követően kevésbé jellemző. Presztízst és finanszírozási könnyítést jelenthet ugyanakkor a különböző projektek minőségi kivitelezése, így a benchmark ez esetben is értelmezhető. A projektek lebonyolítását vagy zárását követő tanulás a tapasztalatok szerint elmarad a pályázati projektek esetén, hiszen az újabb és újabb pályázati felhívások keresése, s a pályázati projekteket menedzselők terheltsége mellett a legtöbb szervezet erre nem fordít kellő figyelmet.</p>
5.	Folyamatos fejlesztés	<p>Az érettségi lépcső legfelső fokán elhelyezkedő szervezetekre továbbra is jellemző a folyamatos tanulás, s a külső-belső benchmark során szerzett információk értékelése, a folyamatos fejlesztés és a projekt menedzsment folyamatok tökéletesítése érdekében. Az e szinten lévő szervezetek felismerik, hogy a projekt menedzsment kiválóság elérése egy soha véget nem érő „utazás”. A felhalmozott tudást nem kizárólag a projektek menedzseléséhez használják fel, hanem a stratégiai tervezés és döntéshozatal előkészítéséhez is.</p>	<p>A folyamatos tanulás és az állandó jelleggel jelenlévő benchmark kétségkívül a pályázati projekt menedzsment legfelső lépcsője lehet – amennyiben ide soroljuk az új pályázati felhívások és egyéb elszámolásbeli módosítások nyomán követését és az azokra való reagálási idő hosszának csökkentését is.</p>

Forrás: Kerzner, 2006:890-894; Deák, 2006:63-65; Szabó, 2012:114-115

3. számú melléklet: A HU-HR program 1. pályázati felhívásának eredményei számokban

ország	támogatott projekt-partnerek száma	vezető partnerek száma	EU hozzájárulás (euró)
Magyarország	63	30	6.264.014,21
Horvátország	73	11	5.965.887,79
Prioritás	Kiválasztott projektek száma	EU hozzájárulás (euró)	
1.1.1	2	4.845.508,80	
1.1.2	4	859.939,68	
1.2.1	1	349.994,62	
2.1.1	4	576.373,50	
2.1.2	2	340.836,79	
2.1.3	8	2.783.582,58	
2.1.4	3	641.491,31	
2.2.1	7	1.013.553,70	
2.2.2	7	594.870,98	
2.2.3	3	223.750,04	
Megye	Kiválasztott projektek száma	EU hozzájárulás (euró)	
Baranya	31	3.440.454,78	
Somogy	13	965.095,51	
Zala	19	1.858.463,92	
Kapronca-Kőrös	14	567.013,46	
Medimurska	21	2.389.599,60	
Eszék-Baranya	24	2.608.938,76	
Verőce-Drávamente	8	306.264,67	
Belovár-Bilogora	1	14.735,18	
Pozsega-Szlavon	0	0	
Varasd	3	56.381,87	
Vukovár-Szerémség	2	22.954,25	

Forrás: Hungary-Croatia Joint Technical Secretariate, 2013

4. számú melléklet: A HU-HR program 2. pályázati felhívásának eredményei számokban

ország	támogatott projekt-partnerek száma	vezető partnerek száma	EU hozzájárulás (euró)
Magyarország	83	45	7.164.689,04
Horvátország	84	15	6.805.558,76
Prioritás	Kiválasztott projektek száma	EU hozzájárulás (euró)	
1.1.1	3	5.016.653,18	
1.1.2	6	136.644,27	
2.1.1	6	977.066,33	
2.1.2	3	425.599,55	
2.1.3	6	2.009.833,32	
2.1.4	5	713.427,07	
2.2.1	12	1.921.228,86	
2.2.2	16	1.325.018,02	
2.2.3	3	214.980,20	
Megye	Kiválasztott projektek száma	EU hozzájárulás (euró)	
Baranya	44	4.438.813,30	
Somogy	15	915.844,81	
Zala	24	1.810.030,93	
Kapronca-Kőrös	12	417.518,55	
Medimurska	21	1.760.608,56	
Eszék-Baranya	29	3.838.926,91	
Verőce-Drávamente	16	705.987,00	
Belovár-Bilogora	3	24.452,60	
Pozsega-Szlavon	1	20.359,14	
Varasd	2	37.706,00	
Vukovár-Szerémség	0	0	

Forrás: Hungary-Croatia Joint Technical Secretariate, 2013

5. számú melléklet: A HU-HR program 3. pályázati felhívásának eredményei számokban

ország	támogatott projekt-partnerek száma	vezető partnerek száma	EU hozzájárulás (euró)
Magyarország	56	20	10.549.676,58
Horvátország	78	19	10.219.216,97
Prioritás	Kiválasztott projektek száma	EU hozzájárulás (euró)	
1.1.1	1	861.683,85	
1.1.2	1	299.891,90	
1.2.2/a	8	1.094.9751,02	
1.2.2/b	5	3.615.489,65	
1.2.3	7	2.283.575,15	
1.2.4	4	606.764,53	
1.2.5	2	280.698,93	
2.1.2	2	227.266,46	
2.1.3	3	608.115,51	
2.1.4	3	602.389,88	
2.2.1	3	433.266,67	
2.2.3	0	0	
Megye	Kiválasztott projektek száma	EU hozzájárulás (euró)	
Baranya	29	6.859.592,53	
Somogy	8	755.837,03	
Zala	19	2.834.247,02	
Kapronca-Kőrös	14	1.773.822,99	
Medimurska	8	581.996,78	
Eszék-Baranya	41	6.140.764,65	
Verőce-Drávamente	9	1.557.967,96	
Belovár-Bilogora	0	0	
Pozsega-Szlavon	1	21.007,75	
Varasd	4	97.741,24	
Vukovár-Szerémség	1	45.915,60	

Forrás: Hungary-Croatia Joint Technical Secretariate, 2013

6. számú melléklet: A projekt sikerfaktorok létrehozásának alátámasztó statisztikai táblázatai

78. táblázat: A projekt sikerfaktorok KMO és Bartlett-teszt értékei

KMO és Bartlett Teszt		
Kaiser-Meyer-Olkin mutató		,803
Bartlett's Test of Sphericity	Khí-négyzet próba	866,423
	df	36,000
	szignifikancia	,000

79. táblázat: A projekt sikerfaktorok rotált faktor mátrixa

	Faktor		
	1	2	3
tevékenységek elkészítése határidőre	,216	,080	,712
a projekt zárása a tervezett időben történik	,074	,068	,650
a jelentési és hiánypótlási határidőket betartása	,108	,198	,679
projekt outputjainak megvalósulása	,284	,680	,150
projekt indikátorok elérése	,193	,826	,126
projekttevékenységek teljesülése	,227	,751	,127
a projekt képes volt megszólítani a célcsoportjait	,783	,278	,152
a célcsoportok elégedettsége	,847	,278	,116
célcsoport tagjai részt vettek a projekteseményeken	,741	,193	,223

80. táblázat: A projekt sikerfaktorok kommunilitása

	Kezdeti	Kivonat
tevékenységek elkészítése határidőre	,396	,560
a projekt zárása a tervezett időben történik	,313	,433
a jelentési és hiánypótlási határidőket betartása	,378	,512
projekt outputjainak megvalósulása	,493	,565
projekt indikátorok elérése	,576	,735
projekttevékenységek teljesülése	,546	,632
a projekt képes volt megszólítani a célcsoportjait	,639	,714
a célcsoportok elégedettsége	,670	,809
célcsoport tagjai részt vettek a projekteseményeken	,587	,637
Extraction Method: Maximum Likelihood.		

81. táblázat: A projekt sikerfaktorok magyarázóképesége

Teljes magyarázott variancia									
Faktor	Kezdeti			Faktorelemzés utáni			Rotáció utáni		
	Faktor sajátérték	Magyarázott variancia hányad	Összesített variancia hányad	Total	Magyarázott variancia hányad	Összesített variancia hányad	Total	Magyarázott variancia hányad	Összesített variancia hányad
1	4,006	44,513	44,513	3,612	40,136	40,136	2,115	23,498	23,498
2	1,533	17,038	61,552	,882	9,801	49,937	1,950	21,668	45,166
3	1,183	13,145	74,697	1,103	12,251	62,188	1,532	17,022	62,188
4	,554	6,160	80,857						
5	,473	5,257	86,115						
6	,434	4,818	90,933						
7	,355	3,945	94,878						

8	,239	2,656	97,534						
9	,222	2,466	100,000						
Módszer: Maximum Likelihood.									

82. táblázat: A projekt sikerfaktorok normalitás vizsgálata

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Célcsoport elégedettsége	,213	213	,000	,903	213	,000
Pályázó elégedettsége	,306	213	,000	,747	213	,000
Időtényező	,157	213	,000	,867	213	,000

7. számú melléklet: A projekt sikerklaszterek létrehozásának alátámasztó statisztikai táblázata

83. táblázat: A vizsgált projektek siker klasztereinek ANOVA elemzése

	Klaszter		Hiba		F	Sig.
	Átlagos négyzetérték	df	Átlagos négyzetérték	df		
Időtényező	28,566	3	,323	209	88,470	,000
Pályázó szervezet elégedettsége	39,206	3	,253	209	154,931	,000
Célcsoportok elégedettsége	39,265	3	,292	209	134,617	,000

84. táblázat: A vizsgált projektek siker klasztereinek normalitás vizsgálata

	Levene statisztika	df1	df2	Sig.
Időtényező	15,930	3	209	,000
Pályázó szervezet elégedettsége	22,877	3	209	,000
Célcsoportok elégedettsége	21,746	3	209	,000

8. számú melléklet: A szervezeti struktúrafaktorok létrehozásának alátámasztó statisztikai táblázatai

85. táblázat: A szervezeti struktúrafaktorok KMO és Bartlett-teszt értékei

KMO és Bartlett Teszt		
Kaiser-Meyer-Olkin mutató		,719
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	226,350
	df	21,000
	Sig.	,000

86. táblázat: A szervezeti struktúrafaktorok rotált faktor mátrixa

	Faktor	
	1	2
a projektmenedzser a felsővezetés és az egyes szervezeti egységek vezetői között helyezkedik el a szervezeti struktúrában	,518	,061
a projektmenedzser elsősorban döntéshozó és koordináló	,576	,049
a projektmenedzsernek közvetlen utasítási és ellenőrzési joga van a projekttevékenységben résztvevők felé	,688	,217
a projektmenedzser irányítja az erre a célra létrehozott szervezeti egységet	,558	,088
a projektek közt magas fokú koordináció és egymásra épülés valósul meg	,225	,476
a szervezet jelentős kapcsolati tőkével bír	,009	,669
a szervezet jelentős pályázatkészítési potenciállal bír (megfelelő tudás, szakismeret és tapasztalat)	,089	,645

87. táblázat: A szervezeti struktúrafaktorok kommunalitása

	Kezdeti	Kivonat
a projektmenedzser a felsővezetés és az egyes szervezeti egységek vezetői között helyezkedik el a szervezeti struktúrában	,187	,273
a projektmenedzser elsősorban döntéshozó és koordináló	,220	,334
a projektmenedzsernek közvetlen utasítási és ellenőrzési joga van a projekttevékenységben résztvevők felé	,333	,521
a projektmenedzser irányítja az erre a célra létrehozott szervezeti egységet	,217	,320
a projektek közt magas fokú koordináció és egymásra épülés valósul meg	,191	,277
a szervezet jelentős kapcsolati tőkével bír	,236	,447
a szervezet jelentős pályázatkészítési potenciállal bír (megfelelő tudás, szakismeret és tapasztalat)	,247	,424

Módszer: Maximum Likelihood.

88. táblázat: A szervezeti struktúrafaktorok magyarázóképesége

Teljes magyarázott variancia									
Faktor	Kezdeti			Faktorelemzés utáni			Rotáció utáni		
	Faktor sajátérték	Magyarázott variancia hányad	Összesített variancia hányad	Total	Magyarázott variancia hányad	Összesített variancia hányad	Total	Magyarázott variancia hányad	Összesített variancia hányad

1	2,368	33,827	33,827	1,750	25,000	25,000	1,444	20,630	20,630
2	1,452	20,742	54,568	,845	12,070	37,070	1,151	16,440	37,070
3	,732	10,454	65,022						
4	,708	10,110	75,132						
5	,646	9,232	84,364						
6	,621	8,876	93,240						
7	,473	6,760	100,000						
Módszer: Maximum Likelihood.									

89. táblázat: A szervezeti struktúrafaktorok normalitás vizsgálata

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Projektmenedzser helye, szerepe	,072	213	,010	,972	213	,000
Pályázati folyamatok tudatossága	,070	213	,013	,970	213	,000

9. számú melléklet: A szervezeti struktúraklaszterek létrehozásának alátámasztó statisztikai táblázatai

90. táblázat: A vizsgált projektek szervezeti struktúraklasztereinek ANOVA elemzése

	Klaszter		Hiba		F	Sig.
	Átlagos négyzetérték	df	Átlagos négyzetérték	df		
Projektmenedzser helye, szerepe	32,185	3	,237	209	135,675	,000
Pályázati folyamatok tudatossága	34,216	3	,162	209	211,438	,000

91. táblázat: A vizsgált projektek szervezeti struktúraklasztereinek normalitás vizsgálata

	Levene statisztika	df1	df2	Sig.
Projektmenedzser helye, szerepe	1,404	3	209	,243
Pályázati folyamatok tudatossága	2,439	3	209	,066

10. számú melléklet: A szervezeti tudásfejlesztés főkomponenseinek alátámasztó statisztikai táblázatai

92. táblázat: A munkahelyen történő tudásfejlesztés főkomponens magyarázóereje

Dimenzió	Cronbach's Alpha	Variancia	
		Total (kezdeti)	Variancia hányad
1	,411	1,445	36,136
Total	,411	1,445	36,136

93. táblázat: A munkahelyen történő tudásfejlesztés főkomponens átlagai

	Centroid koordináták		Total (vektor koordináták)	
	Dimenzió	Átlag	Dimenzió	Total
	1		1	
coaching rendszer működése	,169	,169	,169	,169
mentorálás működése	,348	,348	,348	,348
pályázati tanácsadó alkalmazása	,540	,540	,540	,540
közbeszerzési tanácsadó alkalmazása	,388	,388	,388	,388
Active Total	1,445	1,445	1,445	1,445
Variancia hányad	36,136	36,136	36,136	36,136

94. táblázat: A munkahelyen kívüli tudásfejlesztés főkomponens magyarázóereje

Dimenzió	Cronbach's Alpha	Variancia	
		Total (kezdeti)	Variancia hányad
1	,483	1,476	49,185
Total	,483	1,476	49,185

95. táblázat: A munkahelyen kívüli tudásfejlesztés főkomponens átlagai

	Centroid koordináták		Total (vektor koordináták)	
	Dimenzió	Átlag	Dimenzió	Total
	1		1	
tanfolyamon való részvétel	,179	,179	,179	,179
esettanulmányok megoldása, megvitatása	,673	,673	,673	,673
szimuláció, csoportmunka	,623	,623	,623	,623
Active Total	1,476	1,476	1,476	1,476
Variancia hányad	49,185	49,185	49,185	49,185

96. táblázat: A tudásmegosztást támogató rendszerek főkomponens magyarázóereje

Dimenzió	Cronbach's Alpha	Variancia	
		Total (kezdeti)	Variancia hányad
1	,553	1,936	24,200
Total	,553	1,936	24,200

97. táblázat: A tudásmegosztást támogató rendszerek főkomponens átlagai

	Centroid koordináták		Total (vektor koordináták)	
	Dimenzió	Átlag	Dimenzió	Total
	1		1	
szakmai munkacsoportok felállítása egy-egy feladat megoldására	,220	,220	,220	,220
helyzetelemző, probléma-megoldó megbeszélések	,102	,102	,102	,102
projekttapasztalatok átadására, tudásmegosztásra irányuló megbeszélések	,174	,174	,174	,174
értékelőlapok alkalmazása képességek és kompetenciák feltárására	,127	,127	,127	,127
belső szervezeti telefonvonal	,350	,350	,350	,350
tudásmegosztást támogató IT megoldás, dokumentum-megosztó rendszerek	,483	,483	,483	,483
pályázatfigyelő rendszerek, adatbázisok	,177	,177	,177	,177
döntéstámogató rendszerek	,304	,304	,304	,304
Active Total	1,936	1,936	1,936	1,936
Variancia hányad	24,200	24,200	24,200	24,200

98. táblázat: A tudásátadási módszereket leíró faktorok normalitás vizsgálata

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statisztika	df	Sig.	Statisztika	df	Sig.
Munkahelyen történő tudásfejlesztés főkomponens	,132	213	,000	,933	213	,000
Munkahelyen kívüli tudásfejlesztés főkomponens	,324	213	,000	,691	213	,000
Tudásmegosztást támogató rendszerek főkomponens	,110	213	,000	,921	213	,000

11. számú melléklet: Az egyéni motivációs faktorok létrehozásának alátámasztó statisztikai táblázata

99. táblázat: Az egyéni motivációs faktorok KMO és Bartlett-teszt értékei

KMO és Bartlett Teszt		
Kaiser-Meyer-Olkin mutató		,811
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	809,234
	df	28,000
	Sig.	,000

100. táblázat: Az egyéni motivációs faktorok rotált faktormátrixa

	Faktor	
	1	2
a munka által garantált anyagi és társadalmi biztonság	,128	,818
a munka által garantált státusz	,148	,649
a fizetés	,119	,807
a munkában rejlő kreativitás lehetősége	,778	,182
a szellemi ösztönzés és kihívás, amit a munka jelent	,879	,078
a fejlődési lehetőség, ami a munkában rejlik	,761	,122
a munka által biztosított függetlenség, önálló munkavégzés	,649	,203
a munkában rejlő változatosság	,729	,098

101. táblázat: Az egyéni motivációs faktorok kommunalitása

Kommunalitások		
	Kezdeti	Kivonat
a munka által garantált anyagi és társadalmi biztonság	,516	,686
a munka által garantált státusz	,376	,443
a fizetés	,517	,665
a munkában rejlő kreativitás lehetősége	,593	,638
a szellemi ösztönzés és kihívás, amit a munka jelent	,676	,778
a fejlődési lehetőség, ami a munkában rejlik	,549	,594
a munka által biztosított függetlenség, önálló munkavégzés	,481	,462
a munkában rejlő változatosság	,535	,541

102. táblázat: Az egyéni motivációs faktorok magyarázóképesége

Faktor	Teljes magyarázott variancia								
	Kezdeti			Faktorelemzés utáni			Rotáció utáni		
	Faktor saját-érték	Magyarázott variancia hányad	Összesített variancia hányad	Total	Magyarázott variancia hányad	Összesített variancia hányad	Total	Magyarázott variancia hányad	Összesített variancia hányad
1	3,779	47,235	47,235	3,377	42,209	42,209	2,961	37,012	37,012
2	1,806	22,570	69,804	1,430	17,880	60,089	1,846	23,077	60,089
3	,587	7,342	77,146						
4	,542	6,775	83,921						
5	,434	5,424	89,345						
6	,335	4,188	93,533						
7	,299	3,732	97,265						
8	,219	2,735	100,000						

103. táblázat: Az egyéni motivációs faktorok normalitás vizsgálata

Normalitásvizsgálat			
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statisztika	df	Sig.
külső motivációs tényezők	,086	213	,001
belső motivációs tényezők	,073	213	,008

12. számú melléklet: A projektmenedzserek által fontosnak ítélt kompetenciafaktorok létrehozásának alátámasztó statisztikai táblázata

104. táblázat: A projektmenedzserek által fontosnak ítélt kompetenciafaktor KMO és Bartlett-teszt értékei

KMO és Bartlett Teszt		
Kaiser-Meyer-Olkin mutató		0,779
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	274,603
	df	6
	Sig.	0,000

105. táblázat: A projektmenedzserek által fontosnak ítélt kompetencia faktor kommunalitása

Kommunalitások		
	Kezdeti	Kivonat
problémaazonítás és megoldási javaslatok	,442	,560
előrelátó és hatékony kockázatkezelés	,483	,632
integráló, rendszerező képesség	,432	,546
jó memória	,286	,337

106. táblázat: A projektmenedzserek által fontosnak ítélt kompetenciafaktor magyarázóképesége

Teljes magyarázott variancia						
Faktor	Kezdeti			Faktorelemzés utáni		
	Faktor sajátérték	Magyarázott variancia hányad	Összesített variancia hányad	Total	Magyarázott variancia hányad	Összesített variancia hányad
1	2,536	63,389	63,389	2,075	51,885	51,885
2	,661	16,528	79,917			
3	,414	10,348	90,265			
4	,389	9,735	100,000			

13. számú melléklet: A projektmenedzserekre jellemző kompetenciafaktorok létrehozásának alátámasztó statisztikai táblázata

107. táblázat: A projektmenedzserekre jellemző kompetenciafaktorok KMO és Bartlett-teszt értékei

KMO és Bartlett Teszt		
Kaiser-Meyer-Olkin mutató		,865
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	782,028
	df	36
	Sig.	,000

108. táblázat: A projektmenedzserekre jellemző kompetenciafaktorok kommunalitásai

Kommunalitások		
	Kezdeti	Kivonat
rugalmasság	,247	,259
együtműködési készség	,613	,714
csapatmunkára való alkalmasság	,577	,718
jó alkalmazkodóképesség	,495	,579
világos célmeghatározás	,506	,611
eredmény-centrikusság	,399	,459
döntéshozatali képesség	,488	,584
problémaazonítás és megoldási javaslatok	,464	,536
előrelátó és hatékony kockázatkezelés	,351	,387
Extraction Method: Maximum Likelihood.		

109. táblázat: A projektmenedzserekre jellemző kompetenciafaktorok magyarázóképesége

Teljes magyarázott variancia						
Faktor	Kezdeti			Faktorelemzés utáni		
	Faktor sajátérték	Magyarázott variancia hányad	Összesített variancia hányad	Total	Magyarázott variancia hányad	Összesített variancia hányad
1	4,154	46,151	46,151	3,683	40,921	40,921
2	1,544	17,152	63,302	1,164	12,933	53,854
3	,736	8,179	71,481			
4	,633	7,034	78,515			
5	,471	5,234	83,750			
6	,459	5,099	88,849			
7	,395	4,390	93,239			
8	,337	3,739	96,978			
9	,272	3,022	100,000			

14. számú melléklet: A szervezeti projekt menedzsment érettség faktorok létrehozásának alátámasztó statisztikai táblázata

110. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettség faktorok KMO és Bartlett-teszt értékei

KMO és Bartlett teszt		
Kaiser-Meyer-Olkin mutató		,772
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	639,385
	df	15
	Sig.	,000

111. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettség faktorok rotált faktor mátrixa

Rotált faktor mátrix		
	Faktor	
	1	2
projekttervezési technikák ismerete	,310	,922
projekttervezési technikák alkalmazása	,265	,822
tapasztalat hazai projektekben	,785	,232
tapasztalat nemzetközi projektekben	,699	,285
szervezeti tagok projekttapasztalata	,809	,192
széleskörű szakmai kapcsolatrendszer	,452	,227

112. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettség faktorok kommunalitása

Kommunalitások		
	Kezdeti	Kivonat
projekttervezési technikák ismerete	,736	,947
projekttervezési technikák alkalmazása	,710	,745
tapasztalat hazai projektekben	,546	,670
tapasztalat nemzetközi projektekben	,494	,569
szervezeti tagok projekttapasztalata	,545	,691
széleskörű szakmai kapcsolatrendszer	,238	,256

113. táblázat: A szervezeti projekt menedzsment érettség faktorok magyarázóképesége

Teljes magyarázott variancia						
Faktor	Kezdeti			Total	Rotáció utáni	
	Faktor sajátérték	Magyarázott variancia hányad	Összesített variancia hányad		Magyarázott variancia hányad	Összesített variancia hányad
1	3,415	56,912	56,912	2,129	35,479	35,479
2	1,016	16,940	73,852	1,749	29,158	64,637
3	,694	11,569	85,421			
4	,408	6,793	92,214			
5	,315	5,252	97,467			
6	,152	2,533	100,000			

15. számú melléklet: Karrier interjúk

Megítélése szerint mit jelent a karrier a projekt menedzsment területén? Milyen szintre lehet eljutni pl. abban a szervezetben, ahol jelenleg dolgozik?

HR	Fejlesztési Ügynökség	A karrier számomra azt jelenti, hogy sikeres projekteket hajtok végre. Egészen a pályázat benyújtásától a szerződéskötésen és a megvalósításon át a jelentéstételig és auditig. A legmagasabb pozíció az igazgatói poszt.
HR	Önkormányzat	A karrier egyfajta elkötelezettséget jelent a szervezet felé, kemény munkát és sok megszerzett tapasztalatot, amely rendkívül fontos, ha jó eredményeket szeretnél elérni a projekt menedzsmentben. Mivel helyi önkormányzat vagyunk, a legmagasabb elérhető pozíció az EU ügyekért felelős osztályvezető.
SI	Idegenforgalmi Intézet	Ebben a szervezetben a karrier nagyon nehezen értelmezhető. Az intézetben csak egyedül vagyok, mint állandó munkatárs, így nálunk magasabb szintre nem lehet eljutni, mert jelenleg magam vagyok egy személyben, mint megbízott igazgató és a turizmus osztály vezetője.
SI	Turisztikai Információs Központ	Mivel az intézményben a projekt menedzsment nem főtevékenység, így nem is igazán beszélhetünk karrier lehetőségről. A projekt munka csak egy járulékos feladat, így ezen a területen nincs „legmagasabb pozíció”.
HU	Nonprofit Kft	A karrier lehetősége ezen a területen megítélésem szerint hasonló, mint más területek esetében. Azaz, akkor mondhatjuk, hogy valaki előrébb jutott, ha egyre nagyobb felelősséggel, döntési- és egyéb jogkörrel rendelkező pozíciókat kap egy-egy projekt esetében. Valaki például projektasszisztensként kezd, és a projekt vagy annak egy részét támogatja adminisztratív munkával. Később már egy adott projekten belül megkaphatja egy-egy részterület, vagy csapat vezetését, irányítását. Ha elegendő tapasztalatot szerez, akkor egy projekt önálló vezetője, menedzsere lehet. Még itt is lehetséges további előrelépés, hiszen egy egyszerűnek tekintendő projekt (pl. rövid átfutású 1-2 kisebb rendezvényt magában foglaló projekt) vezetésétől eljuthat nagyobb, komplexebb, sok partnert és projektagot (Pl. nagy infrastrukturális vagy sokéves összetett kutatás-fejlesztési projekt) számláló projekt vezetéséig. A mi szervezetünkben jelenleg a „csúcsot” azon nemzetközi, szervezési projektek vezetése jelenti, melyek több éves (2-3 év) időtartamúak és több ország 5-10 partnere vesz benne részt.
HU	Egyetem	Projektmenedzseri szempontból intézményen belüli karrier lehet az, ha már nem az operatív teendőkkel (munkaidő kimutatások és háromhavi jelentések írása) kell foglalkozni, hanem a projektek általános tervezésével. Szervezetünkben kari szintű vezetői vannak a projekteknek, talán ez a legmagasabb szint, ahová el lehet jutni, de persze ez nem jelenti azt, hogy az illető kizárólag projektekkel

	foglalkozik az egyetemen.
--	---------------------------

Mit szeretne elérni 2020-ra a projekt menedzsment területén, mivel szeretne foglalkozni? És 2030-ra?

HR	Fejlesztési Ügynökség	2020: talán projektmenedzseri pozíció partneri vagy vezető partneri szerepben 2030-ban inkább tanácsadói szerepben szeretném folytatni a munkámat, s kevésbé operatív pozícióban
HR	Önkormányzat	Szeretnék több tapasztalatot szerezni EU-s infrastrukturális projektek menedzselésében, mivel ez idáig nem volt lehetőségem ilyen típusú munkára. Nehéz kérdés, hogy 2030-ban mit szeretnék csinálni. Talán minősített szakértőként szeretnék dolgozni különböző EU által finanszírozott projekteken (infrastrukturális vagy nagy és komplex transznacionális projektek menedzselésében)
SI	Idegenforgalmi Intézet	Vidékfejlesztési- és turisztikai pályázatokkal (főleg szállás lehetőségek terén) szeretnék foglalkozni, persze ha lesz erre finanszírozási lehetőség.
SI	Turisztikai Információs Központ	Ha projekt menedzsmenttel szeretnék foglalkozni, akkor egy másik szervezethez kellene mennem, mivel a turisztikai központ nem tervezi ezen profil bővítést.
HU	Nonprofit Kft	2020-ig kitűzött cél, hogy a szervezetünk mintegy 20 nemzetközi projektben vegyen részt, és ezek közül 5-ben vezető partnerként. Ezen projektek közül 2-3 projekt általam történő vezetése a cél. 2030-ra szeretném, ha cégünknek saját kutatás-fejlesztési projektjei lennének.
HU	Egyetem	Nehéz kérdés, mivel egy ilyen intézményben nem feltétlenül az egyéni teljesítményen múlik az előrelépés, ráadásul a projektmenedzsment számos feladat csoportmunkát jelent. 2020-ra szeretném kibővíteni az ismereteimet, minél több pályázati programot megismerni és beleásni magam. 2030-ban pedig talán a fentiek mellett szívesen végeznék nagyobb volumenű projekt kutatásokat az Irányító Hatóságok számára ezen programok eredményességének vizsgálata érdekében.

Véleménye szerint mely kompetenciák segíthetnek ezen karrier célok elérésében?

HR	Fejlesztési Ügynökség	Rugalmasság. Hideg fejjel gondolkodás. Kitartás
HR	Önkormányzat	Pro aktivitás, elkötelezettség, folyamatos tanulás, jó nyelvtudás, magas stressz tűrő képesség
SI	Idegenforgalmi Intézet	Hogy tudsz kommunikálni, csoportban dolgozni, hogy pontos vagy. Illetve a már lebonyolított projektek száma.
SI	Turisztikai Információs Központ	Motiváció, autonómia, jó projekt csapat, kreativitás és dinamizmus.
HU	Nonprofit Kft	Angol nyelvtudás, kreativitás, megfelelő célok kitűzésének és ellenőrzésének képessége, fókuszálás képessége, döntéshozatali

		és problémamegoldó képesség, eredményorientált szemlélet, pozitív hozzáállás.
HU	Egyetem	Szerintem egyfajta rugalmasság mindenképp kell, illetve erős idegzetek. Sokszor nem rajtunk múlik a siker, és ezt el kell tudni viselni. Ezen kívül fontos persze az idegen nyelv tudás és a szervezőképesség is.

Egy ötfokozatú skálán mérve mennyire lojális a jelenlegi szervezetéhez? (1-egyáltalán nem; 5-teljes mértékben)? Ott szeretne dolgozni 10 év múlva is?

HR	Fejlesztési Ügynökség	Lojális vagyok, de nem bolond. 3-asra értékelném magamat. Valószínűleg maradnék, de a boldogságom érdekében akár változtatnék is bizonyos dolgokon.
HR	Önkormányzat	5-öt mondanék, mivel valóban szeretnék sikeres lenni a munkámban és sokszor dolgozom munkaidőn túl vagy a hétvégén is, ha szükséges. Szeretnék 10 év múlva is itt dolgozni, persze csak akkor, ha megfelelőek lesznek a körülmények (stabilitás, jó vezetés és menedzsment, világos célok).
SI	Idegenforgalmi Intézet	Az intézethez nagyon lojális vagyok és igen, 10 év múlva is itt szeretnék dolgozni, hiszen úgy látszik, hogy hosszú munkaévek után megtaláltam a számomra alkalmas munkát.
SI	Turisztikai Információs Központ	Igen, szeretnék is ezen szervezetenél maradni ahol most dolgozom.
HU	Nonprofit Kft	Az én esetemben ez legalább 5, mivel én vagyok a cég tulajdonosa. Mindenképpen szeretnék 10 év múlva is itt dolgozni, mert ez azt jelenti, hogy a szervezet még működni fog.
HU	Egyetem	Azt hiszem, mondhatom, hogy teljes mértékben lojális vagyok. Szeretnék itt dolgozni 10 és 20 év múlva is, persze ehhez az is kell, hogy mindig lássam magam előtt a célt és a feladatot.