

# Projekt sikertényezők és sikerkritériumok változása a COVID-19 tükrében – szakirodalmi áttekintés

**Balogh János**

mérnök és közgazdász, johannesz85@gmail.com

*Absztrakt: A COVID-19 pandémia megváltoztatta életünket és a mai napig hatással van környezetünkre, és így munkánkra is. A pandémia megjelenésével és annak megerősödésével arányosan egyre nagyobb figyelmet kellett fordítanunk arra, hogy annak negatív hatásait ellensúlyozni tudjuk és hatékony módon alkalmazkodjunk a kialakult helyzethez. Egy korábbi primer kutatásom fő célkitűzése az volt, hogy egy magyarországi kis, - és középvállalati szektorba tartozó gyógyszerfejlesztő, - és gyártó vállalat projekt sikertényezőit, illetve projekt sikerkritériumait azonosítsam, majd azokat a vállalat projektvezetői által értékeltessem a COVID előtti és alatti időszakokra. A primer kutatást egy szakirodalom áttekintés előzte meg, amely igyekezett kitérni a projektmenedzsment szakirodalomra és a projektsiker kutatások eredményeire egyaránt. A szakirodalmi áttekintés eredményeként összegyűjtésre kerültek a szakirodalomban publikált - a projekt sikeres megvalósulásához valamilyen mértékben hozzájáruló - sikertényezők és - a projektek értékelésére szolgáló - sikerkritériumok.*

*Kulcsszavak: ipar; gyógyszeripar; projektmenedzsment; projekt siker; COVID; sikertényező; sikerkritérium*

## 1 Irodalmi áttekintés

A szakirodalmi áttekintés célja a hazai és a külföldi szakirodalomban megtalálható, a korábbi, a vírushelyzet előtt, valamint az alatt meghatározott projekt sikertényezők és projekt sikerkritériumok felkutatása és összegyűjtése volt.

### 1.1 A projekt és a projektmenedzsment

A legnagyobb nemzetközi projektmenedzsment szakmai szervezetek szerint a projekt:

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2023/2. kötet  
A jelen kor gazdasági kihívásainak és társadalmi változásainak  
interdiszciplináris megközelítései

- időben behatárolt erőfeszítés egy egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény létrehozása szempontjából (PMI, 2012); (AIPM, 2008)
- egyedi, ideiglenes, multidiszciplináris és szervezett törekvés, a kitűzött eredmények elérése érdekében az előre meghatározott követelmények és korlátok betartása mellett (IPMA, 2015)
- egyedi, ideiglenes törekvés egy vágyott eredmény elérése érdekében (APM, 2008)

A projekt fogalma a szakirodalomban nem egységes. Dancsecz felsorolt néhány jellemzőt, amelyek azonban egységesen megtalálhatók a projekt definícióiban. Ezek a jellemzők az alábbiak: (Dancsecz, 2008)

- egyszerű, komplex feladat
- meghatározott cél (termék/szolgáltatás/eredmény)
- meghatározott kezdési és befejezési időtartam
- egyedi, bonyolult és jelentős probléma
- speciális ismeretek és sokrétű erőforrás igény
- rövid, vagy közepes távú, stratégiaileg fontos folyamat
- változtatás, valami új vagy különleges létrehozása
- multifunkcionális jelleg.

Kaszás szerint a szakirodalomban megtalálható projekt definíciókban néhány elem az előfordulási gyakorisága miatt fontos és kiemelendő. Ezek az időkeret, az egyedi jelleg és a konkrét cél. (Kaszás, 2015)

Blaskovics megfogalmazza, hogy a projekt definíciós sokszínűsége rámutat arra, hogy annak értelmezése már túllép a korábbi, egyébként elengedhetetlenül fontos projektháromszögön [Olsen (1971) szerint az idő, a költség és a minőség]. (Blaskovics, 2014; Olsen, 1971 in Blaskovics, 2014, 2018)

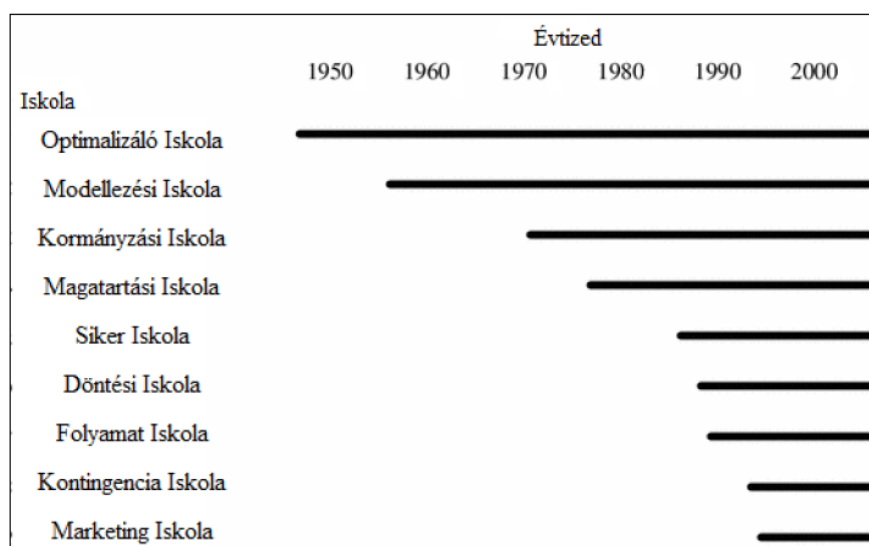
A szakmai szabványok szerint a projektmenedzsment:

- a folyamat, amely során egy projektet behatárolnak, megterveznek, felügyelnek, ellenőriznek és megvalósítanak az előre meghatározott eredmények elérése mellett (APM, 2008)
- tudás, készségek, eszközök, és módszerek alkalmazása a projekttevékenységek során a projekt követelményeinek kielégítése céljából (PMI, 2012); (AIPM, 2008)

Görög megfogalmazásában a projektmenedzsment „... olyan vezetési feladatkör, amely az információkat, az erőforrásokat – kiemelten pedig a projektszervezet munkatársait, mint a projektet megvalósító ideiglenes projektszervezetet –

valamint a projektvezetési eszköztárat egy meghatározott projekteredmény adott időtartam és költségkeret felhasználásával történő elérésére összpontosítja.” (Görög, 2013)

A projektmenedzsment szakirodalmi áttekintése során érdemes a projektmenedzsment fejlődésére is figyelmet fordítani (Blaskovics et al, 2023a; 2023b; 2023c). Horváth doktori értekezésében vizuálisan is összefoglalja a Turner és szerzőtársai (2013) által korábban megfogalmazott, a különböző projektmenedzsment irányzatokról, iskolákról és azok időbeli kialakulásáról szóló áttekintést. (Horváth, 2018)



1. ábra : A projektmenedzsment kilenc iskolája  
 Forrás: Horváth, 2018

Az optimalizáló irányzat menedzsmenttudományi, döntésméleti és operációkutatási alapokra épül. Ehhez a II. világháború utáni időszakhoz kapcsolható a projektcél különálló tevékenységekre bontásának, a tevékenységek ütemezésének, és az ehhez szükséges erőforrások allokációjának, valamint a Gannt diagramos időterv ábrázolásnak, és valamivel később pedig a hálódigramos ábrázolási technikáknak (Metra Potential Method-MPM, Critical Path Method-CPM hálódigramok) a megjelenése. A napjainkban is használt idő-, erőforrás- és költségtervezési, azaz az ún. „kemény” projektmenedzsment módszerek ezen irányzat eredményei, és elsősorban az időterv-optimalizálásra helyezte a hangsúlyt.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2023/2. kötet  
A jelen kor gazdasági kihívásainak és társadalmi változásainak  
interdiszciplináris megközelítései

A modellezési iskola a projektek komplexitására (a változás sebessége, mértéke, kiterjedtsége; a feladatok sokrétűsége) világított rá. Ez az iskola hívja fel a figyelmet a kiszámíthatatlanság, a bizonytalanság, a kockázatok kezelésére, ezek projektbe való beépítésére, nyomon követésére, tehát szorgalmazza a kockázatmenedzsment és a változásmenedzsment fontosságát. Ugyanezen iskola később, a 2000-es években a klasszikus projektkorlátok (idő, költség, eredmény/minőség), mint elsődleges korlátok (ún. vasháromszög/mágikus háromszög) mellé bevezeti a másodlagos korlátokat is, amelyek a vevői elvárások, a végső minőség, és a kockázatok csökkentése.

A kormányzati iskola vezette be a projektorientált szervezeti megközelítést, és ezen iskola törekvéseinek eredménye a projektek, mint önálló és - a rutin működéstől eltérő - ideiglenes jelenségek elfogadása.

A magatartás iskola a „soft” szemléletű iskola, amely elsősorban az emberi tényezőre helyezi a hangsúlyt. A szervezeti magatartás és a humán erőforrás menedzsment alapjait használva vizsgálja, kutatja az optimalizált projektsapat működést és az emberek vezetésének fontosságát hirdeti.

A siker iskola a projektcélok kapcsolatát vizsgálja az üzleti, stratégiai célokkal. Két fő kutatási területe a projekt sikertényezők és a projekt sikerkritériumok vizsgálata. A sikertényezők a projekt azon elemei, amelyek valamilyen mértékben hozzájárulhatnak a siker eléréséhez, a sikerkritériumok az elért projektsiker mérését teszik lehetővé.

A döntési iskola a projektekhez kapcsolódó döntéseket és döntési folyamatokat vizsgálja, többek között: mely döntések járultak hozzá a projektek sikeres teljesítéséhez, vagy hogy milyen kiemelt döntések szükségesek a projektek indítási-tervezési szakaszában.

A folyamat iskola a projektet, mint a szervezet egyik helyzetből a másik helyzetbe történő elmozdítását megvalósító komplex folyamatot értelmezi. Ezen iskola érdeme a projekt életciklus és a projekt érettség megjelenése, illetve a projekt orientált szervezet modelljének megalkotása.

A kontingencia iskola szerint különböző projektek léteznek. Az iskola a projektek kategorizálását helyezi előtérbe, és véli, hogy a különböző projekthez más-más vezetési stílus és más vezetési, - és projektkompetenciák szükségesek.

A marketing iskolában a projektmarketing kettős értelmezéssel jelenik meg. Egyrészt nagy hangsúlyt kap a projekthez kapcsolódó és aktívan érdekelt külső (ügyfél, partnerek, hatóságok), vagy belső (tulajdonos, menedzsment, munkatársak, projektvezető, projektszervezet, projektszponzor) személyek vagy szervezetek - azaz érintettek, érdekcsoportok - elemzése, a megfelelő projektszervezeti megoldások kiválasztása, a tulajdonos és a közreműködők közötti kapcsolat, a projekt elfogadtatása a szervezeten belül és a felső vezetéssel, valamint a projektek stratégiai gyökerei, kapcsolódása. Másrészt szintén kiemelt

jelentőséggel bír a külső ügyfelek számára a projekttevékenység értékesítése. (Turner et al., 2013)

## 1.2 A projektsiker

A projektmenedzsment szakma egyik legfontosabb kérdésköre évtizedek óta a projektek sikerességének vizsgálata, különösképp a kvantitatív módon nem leírható, nem fizikai eredményt képviselő projekteredmények tekintetében. Ahogyan Horváth megfogalmazta: „A projektmenedzsment tudományának egyik legrégebb óta vizsgált kérdésköre maga a projektsiker. Ennek ellenére mindmáig nehézséget jelent magának a sikernek a definiálása.” (Horváth, 2018; Varga – Csiszárík-Kocsir, 2019; 2023; Csiszárík-Kocsir – Varga, 2017a; 2017b; Csiszárík-Kocsir – Dobos, 2022)

Ika rávilágít arra, hogy a projektsiker témakörének relevanciája abból is jól látható, hogy 1986 és 2004 között a két legjelentősebb projektmenedzsment szakmai folyóiratban, az *International Journal of Project Management*-ben és a *Project Management Journal*-ban a projektsiker kérdéskörét jelentősen többször, több mint tizenháromezerszer említik. (Ika, 2009)

A legtöbbször idézett kutatók a projekt siker meghatározásában Baker, Murphy és Fischer, akik szerint a projekt siker nem definiálható teljes egészében/kielégítően úgy, mint az időkeretben, költségkeretben maradván elérni a minőséget/specifikációt. A projekt érzékelhető sikerét úgy definiálták, mint a meghatározott minőség/specifikáció elérése az anyaszervezet, az ügyfél, a felhasználó és a projekt csapat nagyfokú elégedettsége mellett. Megfigyelhető, hogy a szerzők által megjelent az irodalomban elsőként a fogyasztók elégedettségének fontossága is. (Baker et al., 1983)

Cleland kutatása szerint a projektsiker többek között kifejezhető a szervezet stratégiai missziójához való hozzájárulásának mértékében is. (Cleland, 1986)

De Wit szerint a sikert meghatározó legmegfelelőbb kritériumok a projekt céljai. A projekt sikerét vagy kudarcát az határozza meg, hogy ilyen mértékben tudtuk elérni ezeket a célokat. A projekt célja és így a projekt sikere a projekt idő-ben való előrehaladása során változhat. A projekt sikerének visszamérésekor figyelembe kell venni a különböző hierarchiai szinten jelen lévő érintettek elégedettségét a célok elérésével kapcsolatban a projekt egész ideje alatt. (De Wit, 1988)

A Pinto-Slevin szerzőpáros megállapította, hogy a projekt sikerének megítélésében a vasháromszög pontjainak (idő, költség, teljesítmény) fontosságán kívül a projekt végeredményének vevők/fogyasztók általi használhatósága és hatékonysága/haszna, valamint a vevők/fogyasztók elégedettsége jelentős befolyással bír. A szerzőpáros felhívja a figyelmet, hogy a siker megítélése a

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2023/2. kötet  
A jelen kor gazdasági kihívásainak és társadalmi változásainak  
interdiszciplináris megközelítései

projekt időben való előrehaladásakor változhat a belső és külső igényeknek megfelelően. (Pinto-Slevin, 1988)

Wateridge írásában a siker több szempontú definiálását említi, vagyis a felhasználók elégedettségét, a projekttulajdonos elégedettségét, valamint az érintettek elégedettségét is a projektháromszög mellett. (Wateridge, 1998)

A projekt sikerét Baccarini szerint a projektmenedzsment hatékonysága (költség, idő, minőség) és a projekttermék hatékonysága adja meg. (Baccarini, 1999)

Shenhar és szerzőtársai szerint a projekt sikere a fogyasztótól és az ő megítélésétől függ. (Shenhar et al., 2001)

Kerzner a projekt siker projektháromszögre vonatkozó definícióját kiegészítette a vevő, felhasználó elfogadásával, a projekt terjedelmének minimális változásával, a szervezet munkafolyamatainak nem megzavarásával és a vállalati kultúra meg nem zavarásával. (Kerzner, 2003)

Kendra és Talpin szerint a projekt sikerének megállapításakor érdemes egyéni tényezőket (kompetenciák, teljesítményértékelés) és szervezeti tényezőket (üzleti folyamatok, szervezeti struktúrák) is figyelembe venni. (Kendra-Talpin, 2004)

Pinto, Slevin és English szerint a projekt sikere összefüggésbe hozható a projektmenedzser, valamint a különböző érintettek közötti bizalommal. (Pinto et al. 2009)

Görög az alábbi projektsiker-definíciót fogalmazta meg: „egy projekt akkor tekinthető sikeresnek, ha a projekt eredménye hozzájárul a létalapjául szolgáló stratégiai cél eléréséhez a projektet kezdeményező szervezetben, valamint mind a projekt teljesítési folyamata, mind a létrejövő projekt-eredmény elfogadott az érintett érdekcsoportok számára.” (Görög, 2013)

Ahogy a projekt egyértelmű definiálása egyelőre nem lehetséges, úgy a projektsiker egyértelmű meghatározása is kihívásokkal teli feladat. Horváth szerint a „projektek sikerességének megfogalmazása önmagában nehezen értelmezhető és megértését nagyban segíti két kapcsolódó fogalom, a sikertényező és a sikerkritérium definiálása és a kettő közötti különbségtétel.” (Horváth, 2018)

Bredillet definíciója szerint a sikertényezők olyan befolyásoló körülmények, amelyek közvetve, vagy közvetlen módon elősegítik a projektek sikeres teljesítését, azaz a sikeresség kialakulásának független változói. (Bredillet, 2008)

Cooke-Davies sikerkritériumnak nevezi azokat a viszonyítási alapokat, amelyek a projektsiker mérését teszik lehetővé. Ezek tehát olyan célok vagy célértékek, amelyek teljesülését a projekt befejezését követően ellenőrizni lehet. (Cooke-Davies, 2002)

Müller és Turner szerint a sikerkritérium olyan függő változók összessége, amelyek mentén az elért siker mértékét mérni lehet. (Müller és Turner, 2007a)

Blaskovics megfogalmazásában a sikertényezők alapvetően a sikerhez hozzájáruló paraméterekre fókuszálnak, így a siker bemeneti tényezőivel, inputjaival foglalkoznak, a sikerkritériumok az elért projektsiker mérését teszik lehetővé, azaz a siker kimenetét, outputját érintik. (Blaskovics, 2014)

A sikertényezők és sikerkritériumok szempontjából 4 időbeli fejlődési szakaszt állapítottak meg az adott szerzők a különböző kutatásaik során.

Az első szakasz az '50-es évek és a '70-es évek eleje közötti időszak, amelyben a klasszikus elméletek domináltak. Mind a sikertényezők, mind pedig a sikerkritériumok a klasszikus projektháromszög paramétereivel (idő, költség, minőség) voltak jellemezve. (Antal-Mokos et. al., 2000). A projektek alapvető céljai nem változtak a megvalósítás során, azok az értékek maradtak fontosak, amiket a behatárolás során megállapítottak. Így az időbeli, költségbeli és minőségbeli teljesülés egyenlő volt a sikeres befejezéssel. (Judgev és Müller, 2005)

A második szakasz a '70-es és a '80-as évek közötti időszakra tehető. Ebben az időszakban a projektháromszög, mint értékelési eszköz már nem volt elegendő. A korszakra jellemző bizonytalanságra, kiszámíthatatlanságra és dinamikusán változó környezetre valahogyan alkalmazkodni kellett a projektek menedzselése, megvalósítása során is. (Antal-Mokos et. al., 2000) Nagyobb mértékű vevőközpontúságra volt szükség. Egyre inkább előtérbe kerültek olyan sikertényezők és sikerkritériumok, amelyek a különböző érintettek (vevői, tulajdonosi) elégedettségének, hasznának fontosságát hangsúlyozták, így egészítve ki a projekt háromszöget projekt négyszöggé. (Atkinson, 1999)

A harmadik szakasz a '90-es éveket öleli fel. Erősebb a stratégiai szemlélet, és ennek köszönhetően a projektek egyre nagyobb mértékben hozzájárulnak az üzleti, vállalati stratégiához. A sikertényezőket keretrendszerbe foglalták, csoportosították (pl.: projekttel, projektmenedzserrel és team taggal kapcsolatos, szervezettel kapcsolatos, külső környezettel kapcsolatos tényezők) harmonizálták a feladatokkal, emellett felismerték, hogy a projektsikerhez nagymértékben hozzájárulnak a külső és belső érintettek egyaránt, továbbá a belső és külső környezet is (Belassi és Tukul, 1996; Görög, 2003)

A negyedik szakasz a 2000-es éveket foglalja magában. A világ felgyorsult és komplexebb változásokkal néz szembe, jelentős hatással bír a globalizáció, az internet elterjedt és jelentős versenytényezővé, versenyelőnyvé válik. A stratégiai szemlélet immár sokkal mélyebb értelmezést kap (Mészáros, 2010). Ennek következtében az integráltság, az egymásra hatás (sikerkritériumok és sikertényezők/kritikus sikertényezők közötti kapcsolatok) vizsgálata még inkább szükségesszerűvé válik. (Westerveld, 2003; Csiszárík-Kocsir – Varga, 2019)

A következőkben a projektek lehetséges sikertényezőit, kritikus sikertényezőit, valamint siker-kritériumait, majd értékelési szempontjait vizsgálom meg az egyes szakirodalmak alapján.

### 1.2.1 Sikertényezők

A Pinto-Slevin szerzőpáros gyűjtő-összegző munkája eredményeként 10, a belső szervezettől függő sikerfaktort azonosított:

- projektcél
- felső vezetés támogatása
- projekt ütemterv
- konzultáció az érintettekkel, igények feltárása
- csapat tagok
- technikai teljesítmény
- a projekteredmény ügyfél általi elfogadása
- információáramlás (monitoring, visszajelzés, szabályozás)
- kommunikáció
- hibaelhárítás, problémamegoldás (Pinto-Slevin, 1988)

Verzuh szerint iparágtól függetlenül minden sikeres projektre bizonyos jellemzők állandó jelleggel érvényesek lehetnek, így összefoglalva öt sikertényezőt fogalmazott meg a projektekre:

- világosan megfogalmazott, minden résztvevő által elfogadott célok,
- megfelelő projektterv (feladatterv, ütemterv, költségterv),
- állandó és eredményes kommunikáció az érintettek között,
- jól meghatározott és szabályozott hatókör,
- a felsővezetés, szenior menedzsment támogatása. (Verzuh, 2006)

Carden és Egan a '70-es, '80-as és '90-es évek irodalmát áttekintette, és véleményük szerint a következők voltak kiemelve, mint a sikert meghatározó tényezők: a vezetés projektmenedzsment kompetenciái, kommunikációs és tárgyalási képességek, projektszervezeti struktúra, valamint az üzleti egységek és a felsővezetés közötti együttműködés. (Carden és Egan, 2008)

A szakirodalom a sikertényezőkön belül megfogalmaz kritikus sikertényezőket is, amelyek a sikertényezők közül kiemelt fontossággal és hangsúllyal bírnak.

Earl szerint a kritikus sikertényezők módszerének lényege, hogy a projekt kialakítása során meg kell határozni kevés számú (lehetőleg 3-7) tényezőt, amelyeknek elérése már önmagában biztosíthatja a projekt sikerességét (Earl, 1989).



Rockart szintén úgy véli, hogy amíg a sikertényezők valamilyen mértékben elősegíthetik a sikert, addig a kritikus sikertényezők nagymértékben (vagy a projekt szempontjából a legnagyobb mértékben, szélsőséges esetben akár 100%-ban is) járulnak hozzá a projektsiker eléréséhez (Rockart, 2002).

Ehhez hasonló megállapításokat tesz Fortune és White, akik szerint a sikertényezők közül kritikus sikertényezőknek (kulcs tényezőknek) azokat nevezzük, amelyek a projektsiker valamelyik kritérium által meghatározott alakulásához nagymértékben, kiemelkedő mértékben járulnak hozzá. (Fortune és White, 2006)

### 1.2.2 Sikerkritériumok

Dancsecz doktori értekezésében összesítette a projekt siker megítélésének kritériumait vizsgáló kutatások eredményeit, és arra a megállapításra jutott, hogy a mágikus háromszög elemein túl elsősorban a stratégiához való hozzájárulás és a különböző érdekcsoportok/érintettek elégedettsége szerepelnek többször a különböző vizsgált művekben. (Dancsecz, 2008)

A Project Management Institute által kiadott Project Management Body of Knowledge (PMBOK) 6. kiadása az alábbi sikerkritériumokat fogalmazza meg:

- a projekt bevételi/haszon terveknek való megfelelése,
- a projekt üzleti lehetőségeit meghatározó döntés-előkészítő tanulmány pénzügyi mutatóinak való megfelelés (nettó jelenérték (NPV), befektetés-arányos megtérülés (ROI), belső megtérülési ráta (IRR), megtérülési idő (PBP), and költség-haszon ráta (BCR)),
- a projekt üzleti lehetőségeit meghatározó döntés-előkészítő tanulmány nem pénzügyi céljainak teljesítése,
- a projekteredmény minőségi elvárásainak való megfelelés,
- a projekteredményének integrálása a szervezet működési környezetébe,
- szerződéses kondíciók teljesítése,
- szervezeti stratégiának és céloknak való megfelelés,
- szervezeti kormányzás céljainak való megfelelés,
- a vágyott kedvező változások elérése a szervezetben,
- érintett érdekcsoportok elégedettsége,
- vevői/végfelhasználói megelégedettség
- egyéb kritériumok (PMI, 2017)

Horváth ezen kritériumokat - tartalmukat tekintve – az alábbi négy alapvető kompetencia-kategóriába sorolta be:

- üzleti érték alapú kritériumok
- az elsődleges projektcéloknak (idő-, erőforrás és költségterveknek és a minőségi elvárásoknak) való megfelelés kritériumai
- a projekttulajdonosi szervezet meglégedettsége és a szervezeti céloknak való megfelelés
- az érintett érdekcsoportok elégedettségével foglalkozó kritériumok. (Horváth, 2018)

### 1.3 Projektsiker a gyógyszeriparban

Sara szerint a siker kulcsa az erkölcsi, anyagi és üzleti támogatást biztosító Menedzsment/vezetőség bevonása a projektbe már a kezdettől fogva. A vezetőségnek meg kell értenie a projekt fontosságát, az üzleti stratégiához és növekedéshez való kapcsolódását, ismernie kell a kockázatait, a történéseit, a státuszát. Megismerve és megértve a fentieket, a vezetőség irányt ad a projektnek, motiválja a team tagokat és elkötelezetté teszi az érintetteket. (Sara, 2012)

Pattanaik szerint egy gyógyszeripari projekt kritikus sikertényezői a következők: a projektmenedzser és az érintettek szerepe, a team kommunikációja, és az üzleti folyamatok. Véleménye alapján a felelőségek megosztása a team tagok, a projektmenedzser és a felső vezetés között nagyobb valószínűséggel vezet sikeres projekthez. A felső vezetés által időben biztosított erőforrások sikeres projektvégrehajtást eredményeznek. A projektmenedzser proaktív kockázatmenedzsmentje, valamint az általa biztosított nyílt és hatékony kommunikációmenedzsment értéket teremtő, jelentős sikertényező. (Pattanaik, 2014)

Koka és szerzőtársai a projektmenedzsment gyógyszeripari alkalmazásának fontosságát hirdetik. Véleményük szerint a projektmenedzsment az egyik leghatékonyabb menedzsmenteszköz, amellyel a gyógyszerfejlesztés, - és gyártás teljes spektrumát átölelő egész folyamatra (a klinikai kutatástól a termelésen keresztül a piaci logisztikáig) ráhatásunk lehet. Segítségével megtervezhetjük a teljes K+F folyamatot, ezzel egy időben optimalizálhatjuk a terjedelmet is meghatározott határidők, ütemezések, tevékenységek és mérföldkövek alapján. A projektmenedzsment segítségével hatékonyan gazdálkodhatunk az idővel, valós idejű erőforrás allokációt végezhetünk, és a projektmenedzsment biztosítja a keresztfunkcionális projekt team tagok szorosabb együttműködését a közös cél elérésének érdekében. A projektmenedzsment gyógyszeripari szektorra való alkalmazásának kiterjesztése jelentős mértékben hozzájárulhat a gyógyszerfejlesztés időtartamának lecsökkentéséhez, és ezáltal a gyógyszeripari vállalkozás korábbi piacra lépéséhez, a vállalkozás versenyképességének

magtartásához, illetve növeléséhez. Mint az látható, itt is érvényesül a stratégiai szemlélet. (Koka et al., 2015)

## **1.4 Projektsiker a COVID-19 pandémia alatt**

Cooper komplex, átfogó, több iparágat is magába foglaló tanulmánya szerint a pandémia legfontosabb tanulsága a fejlesztési és innovációs folyamatok felgyorsítása, amely a vállalatok túlélési sikerét biztosíthatja. Véleménye szerint a COVID-19 vakcina kifejlesztése iránti igény világított rá a gyorsított termékfejlesztés szükségességére.

A szerző cikke kritikus fontossággal hangsúlyozza, hogy a gyorsított innovációs folyamat az újra tervezést jelenti, nem pedig a folyamatok időszükségletének csökkentését. Tehát az innovációs folyamatok és módszerek újragondolása új megközelítések és újratervezett folyamatok felé irányítanak.

Cooper 5 praktikát fogalmaz meg, ajánl és fejt ki, amelyek a folyamatok újra tervezését, - a cikk szerzőjének megfogalmazása szerint - újra feltalálását segíthetik. Ezek a következők: a fókuszált projekt csapatok, a kevesebb de jobb projektek, a digitális eszközök, a Lean fejlesztés és az agilis fejlesztés. Az 5 praktika segítségével a vállalatok a termékeiket gyorsabban kifejleszthetik és gyorsabban piacra vihetik, így biztosítva rövid, - és hosszú távú fennmaradásukat.

### **1.4.1 Fókuszált projekt csapatok**

A termék portfólió menedzsment leggyakrabban említett kihívása a portfólióba tartozó fejlesztési projektek számossága. A portfólió menedzserek a válságos helyzetekben általában olyan problémák megoldásával foglalkoznak, mint például a projektek prioritizálása és a munkatársak mozgatása a különböző projektek között. Eredményül az emberi erőforrás túl sok projekt között való szétszórtságát kaphatjuk, így minden projekt, köztük a fontos projektek is erőforrás hiányosakká válhatnak. A szükséges erőforrások hiánya az egyik legalapvetőbb oka annak, hogy a projektek termékei (leszállítandói) későn jutnak el a piacra, és szintén az erőforráshiány okolható a projekt csapatokat kísértő megszorítások meghozatalának indokaként, amelyeket az idő, - és kapacitás megtakarítás érdekében tesznek. Cooper szerint a benchmark tanulmányok azt mutatják, hogy a legjobban teljesítő vállalkozások a termékinnovációra dedikált erőforrásaik miatt sokkal fókuszáltabbak, mint versenytársaik. A legjobban teljesítő vállalkozások több mint fele dedikált erőforrásokat allokál a projektjeire, és több mint felének dedikált termékinnovációs csapata van.

#### **1.4.2 Kevesebb, de jobb projekt**

A szerző szerint hatékony a portfólió menedzsment lehet az egyik megoldás arra, hogy a megfelelő és megfelelő számú fejlesztési projektekre fókuszálhassunk. Egy egyszerű, de nagyon hatásos módszer a projektek prioritizálása. A cél az, hogy kevesebb, de jobb projekteket futtassunk egyidőben, lássuk el ezeket megfelelően erőforrásokkal és végezzük is el őket.

#### **1.4.3 Digitális eszközök a tudás létrehozásának felgyorsítása érdekében**

Számos digitális eszköz elérhető a termékfejlesztési folyamat felgyorsításához. A szerző megemlíti egy 200 vállalat körében elvégzett kutatást, mely szerint a vállalatok 2026-ig hatékonyságuk és teljesítményük 19%-os növekedését, valamint a piacra jutás idejének 17%-os csökkenését várják a digitális termékfejlesztésbe való befektetés eredményeként. Az újabb technológiák, mint például a 3 dimenziós (3D) nyomtatás, a szimuláció, a virtuális és kiterjesztett valóság (VR, AR), mesterséges intelligencia (AI) a termékfejlesztést könnyebbé, gyorsabbá és kevésbé költségessé tehetik.

#### **1.4.4 A Lean fejlesztés fontossága**

A szerző szerint több vállalat esetében az új termék fejlesztési folyamatok bürokratikusá és lassúvá váltak. Az értéklánc elemzés egy jól ismert, széleskörű ipari sikernek örvendő Lean-6 $\sigma$  módszertan, amelyet az üzleti folyamatok veszteséges és nem hatékony részeinek eltávolítására fejlesztettek ki. A Lean módszere az új termék fejlesztéshez is alkalmas, különösen a veszteségek eltávolítására, illetve az ötlet-piacra lépés rendszerének hatékonyabbá tételére. Értéket nem teremtő munkák, úgy, mint a szükségtelen feladatok elvégzésének, vagy túl sok felesleges prezentáció elkészítésének megszüntetésével időt spórolhatunk. A párhuzamos folyamatstruktúra kialakításával – amelynek keretében a folyamatokat újra tervezzük annak érdekében, hogy az elvégzendő feladatok átfedésbe kerüljenek – is időt nyerhetünk. A folyamatok meggyorsításának, a ciklusidők rövidítésének egy másik módja, ha az értéklánc elemzés során az előremutató kulcsfontosságú döntési pontokat azonosítjuk.

#### **1.4.5 Az Agilis fejlesztési módszertan**

A szerző fontosnak tartja az agilis módszertan megemlítését is, mert ez egy újabb lehetséges megoldása a folyamatok felgyorsításának, a menedzsment és a vevő időben való bevonásának és a termék időben való piacra vitelének. A termék időben való piacra juttatása magasabb és időben hamarabb realizálható profitot, nagyobb piaci részesedést eredményezhet. Az agilis módszer inkrementális és iterációs sorozatok összessége, alkalmazkodó módszertan, a termék definíciója

(körül határolása) és a projekt terv a projekt előrehaladásával változik, gyors és gyakori szállításokat eredményez, valamint 100%-ban dedikált, önálló, fókuszált projektcsapatok és nem tradicionális projektmenedzserek (Scrum Master, Product Owner) működnek közre. A legnépszerűbb agilis módszertan a scrum módszer, amelyben rövidebb (2-3 hetes) sprintekre bontják a fejlesztési folyamatot, a sprintekben pedig egyfajta napi jellegű megbeszéléseket (stand-upokat, scrumokat) tartanak a folyamatos egyeztetés és problémamegoldás végett. A sprintek végén pedig bemutatják a termékfejlesztés státuszát a menedzsmentnek, illetve a vevőnek (demo). Végül a csapat a saját tapasztalatai, illetve a menedzsmenti és vevői visszajelzéseket figyelembe véve tart egy retrospektív (visszatekintő) megbeszélést, amelynek keretében a fejlődési lehetőségeket, a hatékonyabb sprintek megvalósítását beszélik át. Bár az agilis projektmenedzsment módszertan gyökerei az informatika világából erednek, de más ipari vállalatok is szívesen alkalmazzák fejlesztési folyamataik adott szakaszaiban annak érdekében, hogy a kötött, merev projektmódszertani elemeket (Gantt diagram, mérföldkövek, határidők) helyettesíthessék, kiválthassák, így hibrid rendszert alkalmaznak. A szerző szerint azon vállalatok, amelyek ezt a hibrid módszertant átvették és alkalmazták, ciklusidejüket akár 20-30%-kal is képesek voltak csökkenteni. A szerző szerint 3 fontos pozitív eredménye van a hibrid módszertan alkalmazásának a vállalatok számára: gyorsabb fejlesztés, a menedzsmentnek és a vevőnek megfelelő termék, lelkesebb projektcsapat.

A szerző rámutatott, hogy mely, az eddigi szakirodalmakban is megismert projekt sikertényezők kaphatnak nagyobb hangsúlyt a pandémia alatt:

- megfelelő és reális időterv
- megfelelő erőforrásterv
- ismert és megfelelő folyamatok
- a partner elégedettsége
- az ügyfél elégedettsége
- a kollégák elégedettsége
- az érintettek elégedettsége
- a menedzsment elégedettsége
- a tulajdonosi elégedettség
- a projektvezető elégedettsége
- a projektcsapat mérete
- a projektcsapat összetétele
- a projektcsapat elkötelezettsége és elégedettsége
- kommunikáció a projektcsapatban

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2023/2. kötet  
A jelen kor gazdasági kihívásainak és társadalmi változásainak  
interdiszciplináris megközelítései

- a projektvezető és a projektcsapat változáskezelési kompetenciája
- a projektvezető és a projektcsapat problémamegoldási képessége
- a menedzsment, a projektvezető és a projektcsapat elkötelezettsége
- a projekt státuszának és kereteinek folyamatos monitoringja, értékelése, visszajelzés. (Cooper, 2021)

Összességében megállapítható, hogy a pandémia alatti sikerszakirodalom inkább a sikertényezők kutatására helyezte a hangsúlyt, tehát a szerzők a projektek sikerének valószínűségének növelésében keresték a megoldást. Nem teljesen új sikertényezők kerültek megfogalmazásra, hanem a már korábban is megfogalmazott sikertényezők fontossága változott meg.

#### Hivatkozások

- [1] Australian Institute of Project Management (2008): AIPM Professional Competency Standards For Project Management - Part A – Introduction (Version 1.0), Australia, Sydney
- [2] Antal-Mokos, Z. - Balaton, K. - Drótos, Gy. - Tari, E. (2000): Stratégia és szervezet. Budapest, KJK-KERSZÖV jogi és üzleti kiadó, Budapest. 3. változatlan kiadás
- [3] Association for Project Management (2008). APM Competence Framework, England, Buckinghamshire
- [4] Atkinson, R. (1999): Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenome-non, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management* 17 (6), pp. 337-342.
- [5] Baccarini, D. (1999): The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*. 30 (4), pp. 25-32.
- [6] Baker, B. N. – Murphy, D. C. – Fisher, D. (1983): Factors affecting project success. *Project Management Handbook*, New York, pp. 669-685
- [7] Belassi, W. – Tukel, O. (1996): A new framework for determining critical success-failure factors in projects, *International Journal of Project Management* 14 (3), pp. 141-151.
- [8] Blaskovics, B. (2014): Az ICT szektorban működő projektvezetők személyes jellemzőinek hatása a projekt siker alakulására, Budapesti Corvinus Egyetem, doktori értekezés, Budapest
- [9] Blaskovics, B. (2018): Aspects of Digital Project Management. *Dynamics Relationships Management Journal*, 7 : 2 pp. 25-37.
- [10] Blaskovics, B., Maró, Z.M., Klimkó, G., Papp-Horváth, V., Csiszárík-Kocsir, Á. (2023a): Differences between Public-Sector and Private-Sector

Project Management Practices in Hungary from a Competency Point of View, *Sustainability*, 15 : 14 Paper: 11236

- [11] Blaskovics, B., Czifra, J., Klimkó, G., Szontágh, P. (2023b): Impact of the Applied Project Management Methodology on the Perceived Level of Creativity. *Acta Polytechnica Hungarica*, 20 : 3 pp. 101-120.
- [12] Blaskovics, B., Szabó, L., Kádár, Zs., Molnár, M., Tóth, J., Tóth, N. (2023c): Projektmenedzsment-érettség vizsgálata közszférában tevékenykedő szolgáltatásfókuszú vállalatok példája alapján, *Vezetéstudomány*, 54 : 4 pp. 2-17.
- [13] Bredillet, C. N. (2008). From the Editor - Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Reserach Part (4). *Project Management Journal*, 39 (1), pp. 2-6.
- [14] Carden, L. – Egan, T. (2008). Does Our Litherature Support Sectors Newer to Project Management? The Search for Quality Publications Relevant to Nontraditional Industries. *Project Mangement Journal*, 39 (3), pp. 6-27.
- [15] 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
- [16] Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20 (2002), pp. 185-190.
- [17] Cooper, B. R. (2021): Accelerating Innovation: Some Lessons from The Pandemic, *Journal of Product Innovation Management* (doi:10.1111/jpim.12565)
- [18] Csiszárik-Kocsir, Á., Dobos, O. (2022): Hungarian SMEs' role and opinion about research, development and innovation projects. In: Szakál, Anikó (szerk.) *IEEE 20th Jubilee International Symposium on Intelligent Systems and Informatics (SISY 2022)* Szabadka, Szerbia, pp. 199-203.
- [19] Csiszárik-Kocsir, Á., Varga, J. (2017a): The Hungarian SMEs’ Project Financing Practice – Results Based on a Primary Research. In: Marko, Kolakovic (szerk.) *Proceedings of 2nd Business & Entrepreneurial Economics (BEE 2017) Conference Zágráb, Horvátország* : University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, pp. 163-169.
- [20] Csiszárik-Kocsir, Á., Varga, J. (2017b): Crisis – Project – Risk: According to the Opinions of Hungarian SMES’. In: Žaneta, Ilmete; Jānis, Ikstens (szerk.) *Project Management Development – Practice and Perspectives : Sixth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries Riga, Lettország* : University of Latvia, pp. 60-70.
- [21] Csiszárik-Kocsir, Á., Varga, J (2019):. The importance and fulfillment of the success criteria in projects implemented by small and medium-sized

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2023/2. kötet  
A jelen kor gazdasági kihívásainak és társadalmi változásainak  
interdiszciplináris megközelítései

- enterprises. *People: International Journal Of Social Sciences* 4 : 3 pp. 834-844.
- [22] Csiszárík-Kocsir, Á. - Varga, J. - Garai-Fodor, M. (2021): Knowledge About Past and Present Financial Crises in Relation to Financial Education. *Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly (1963-)* 66:2 pp. 211-231.
- [23] Dancsecz, G. (2008): A nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikertényezői és a siker megítélésének kritériumai, Pannon Egyetem, doktori értekezés, Veszprém
- [24] De Wit, A. (1988): Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6 (3), pp. 164-170
- [25] Earl, M. J. (1989): *Management Strategies for Information Technology*. Prentice Hall
- [26] Fortune, J. – White, D. (2006): Framing of project critical success factors by a systems model. *Inter-national Journal of Project Management*, 24 (1), pp. 53-65.
- [27] Görög, M. (2003): *A projektvezetés mestersége*. Aula kiadó, Budapest
- [28] Görög, M. (2013). *Projektvezetés a szervezetekben*. Panem Kiadó, Budapest.
- [29] Horváth, V. (2018): *A projektmenedzsment kompetencia és a projektsiker összefüggései az olajipar projekt-intenzív upstream üzletágában*, Budapesti Corvinus Egyetem, doktori értekezés, Budapest
- [30] Ika, L. A. (2009): Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40 (4), pp. 6-19.
- [31] International Project Management Association (2015). *IPMA Individual Competence Baseline for project, programme and portfolio management (Version 4.0)*, Switzerland, Zurich
- [32] Judgev, K. & Müller, R. (2005): A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36 (4), pp. 19-31.
- [33] Kaszás, N. (2015): *Sikeres projektek, érett szervezetek a határ mentén*, Pannon Egyetem, doktori értekezés, Veszprém
- [34] Kendra, K. - Taplin, L. (2004): Project success: A cultural framework. *Project Management Journal*. 35 (1), pp. 30-45
- [35] Kerzner, H. (2003): *Project management – A system approach to planning, scheduling and controll-ing (8th edition)*, pp. 890-894



- [36] Koka, A. – Rao G. U. (2015): Project management and its advantages in pharma industry - Short communication. *Journal of Applied Pharmacy*, 7 (1) pp. 9-12
- [37] Müller, R. – Turner, R. J. (2007a). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, 25 (4), pp. 298-309.
- [38] Pattanaik, A. (2014): Complexity of project management in the pharmaceutical industry. Paper presented at PMI® Global Congress 2014-EMEA, Dubai, United Arab Emirates. Newtown Square, PA: Project Management Institute
- [39] 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 (2009) pp. 638–648
- [40] Pinto, J. K. - Slevin, D. P. (1988): Project Success: Definitions and Measurement Techniques. *Project Management Journal*, 19 (1), pp. 67–72
- [41] Project Management Institute (2012). *PMI Lexikon of Project Management Terms (Version 2.0)*, USA, Pennsylvania
- [42] Project Management Institute (2017). *A Guide to the project management, Body of Knowledge, PMBOK Guide 6th Edition*
- [43] Rockart, J. F. (2002): Critical Success Factors: A 2002 Retrospective, MIT Sloan School of Management, CISR Research Briefings 2002, Volume II, Number 1D
- [44] Sara, T. (2012): Project Management in Pharmaceuticals. *International Journal of Pharmaceutical and Life Sciences*, 1(1) Serial 4, pp. 1-13
- [45] Shenhar, A. J. – Dvir, D. – Levy, O. – Maltz, A. C. (2001): Project success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34., pp. 699-725
- [46] Turner, J. R. – Anbari, F. – Bredillet, C. (2013). Perspectives on research in project management: the nine schools. *Global Business Perspectives*, 1 (1), pp. 3-28.
- [47] Varga, J., Csiszárík-Kocsir, Á. (2019): Redefining the Role of Project Leader for Achieving a Better Project Result. *PM World Journal* 8 : 8 pp. 1-18. , 18 p.
- [48] Varga, J., Csiszárík-Kocsir, Á. (2023): Perception of innovation and innovative projects at user level through the example of the Atala Prism project. In: Szakál, Anikó (szerk.) *IEEE 17th International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics SACI 2023 : Proceedings Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem, IEEE Hungary Section* pp. 321-326.

- [49] Verzuh, E. (2006): Projekt menedzsment. HVG Kiadó Zrt, Budapest
- [50] Wateridge, J. (1998): How can IS/IT projects be measured for success? International Journal of Project Management, 16 (1), pp. 59-63
- [51] Westerveld, E. (2003): The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. International Journal of Project Management, 21, pp. 411-418.