

# Projekt sikertényezők és sikerkritériumok vizsgálata egy vállalatnál a vezetők szemszögéből

**Balogh János**

Mérnök, közgazdász, johannesz85@gmail.com

*Absztrakt: A projektmenedzsment ma már mindennapi munkánk szerves része. Nagy valószínűséggel legalább egyszer felmerül mindenkiben – legyen az akár egy tudományterületi kutató, vagy egy vállalat szakértője, vezetője, illetve egy vállalkozás tanácsadója – a projektek sikerességének miérte, a projekt siker mögött rejlő részletek. Az alábbiakban bemutatandó kutatás egy magyarországi nagyvállalati szektorba tartozó gyógyszerfejlesztő, és - gyártó vállalat felsővezetői körére terjedt ki. A kutatás célja a projektek sikertényezőinek, illetve projektek sikerkritériumainak azonosítása és értékelése volt az adott projektmenedzsment szakirodalom és a releváns projektsiker kutatások eredményeinek segítségével. A sikertényezők és sikerkritériumok menedzserek általi megítélésének felmérése céljából, kvantitatív kutatási módszerként kérdőíves felmérés történt. A kutatás során meghatározásra és menedzserek általi értékelésre kerültek a szakirodalomban publikált, a projekt sikeres megvalósulásához valamilyen mértékben hozzájáruló sikertényezők és a projektek értékelésére szolgáló sikerkritériumok az adott vállalatnál. A sikertényezők és sikerkritériumok azonosításán és értékelésén túl meghatározásra került egy cégspecifikus (nem szektor-, - és iparág specifikus) siker-előrejelzési tényezőrendszer, amely elemeinek alkalmazása valamilyen mértékben hozzájárulhat az adott vállalat projektsikereinek sikeresebb megvalósításához a továbbiakban.*

*Kulcsszavak: ipar; gyógyszeripar; projektmenedzsment; projekt siker; sikertényező; tényezőrendszer, sikerkritérium*

## 1 Bevezetés

A kutatás kiterjedt a hazai és a külföldi szakirodalomban meghatározott projekt sikertényezők és projekt sikerkritériumok felkutatására, majd ezek fontosságának meghatározására egy adott vállalat berkein belül. A projektmenedzsment tudományterületén kutató szakma jeles képviselői szerint a projektsiker már nemcsak a klasszikus projektháromszög (időkeret, költségkeret, minőség/specifikáció) keretein belül vizsgálendő és határozandó meg. A kutatás során a feltételezés az volt, hogy a klasszikus projektháromszög alapvető elemein kívül más sikertényezők és sikerkritériumok is valamilyen mértékű fontos szerepet

kapnak a projektek menedzserek által elvárt tervezésében, véghezvitelében és a menedzserek értékelésében.

## 2 Szakirodalmi áttekintés

A szakirodalmi áttekintés fő célja a hazai és a külföldi szakirodalomban megtalálható definíciók, valamint az egyes szakterületi kutatások eredményei kapcsán meghatározott és publikált projekt sikertényezők és projekt sikerkritériumok felkutatása és összegyűjtése volt.

### 2.1 A projekt és a projektmenedzsment

Dancsecz megfogalmazta, hogy a szakirodalomban megtalálható definíciók nem egységesek a projekt fogalmát illetően, azonban felsorolt néhány közös jellemzőt, amelyek nagyrészt megtalálhatók a projekt definícióiban. Ezek a jellemzők az alábbiak: (Dancsecz, 2008)

- egyszeri, 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.

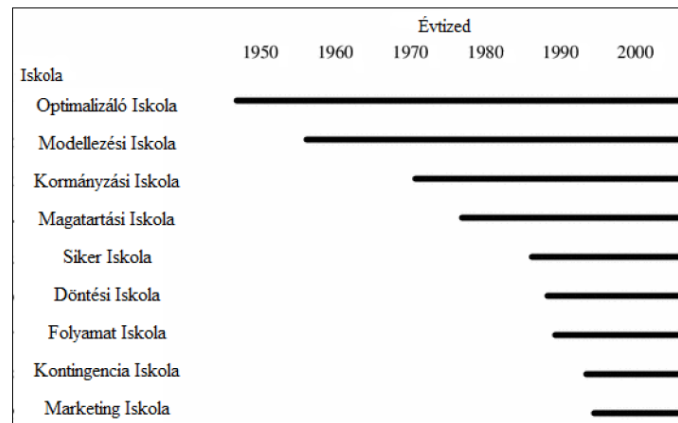
Blaskovics megfogalmazta, hogy a projekt definíciós sokszínűsége rámutat arra, hogy annak értelmezése már túllép a korábbi, egyébként elengedhetetlenül fontos projektháromszögön [Olsen (1971) szerint az idő, a költség és a minőség]. (Blaskovics, 2014; Olsen, 1971 in Blaskovics, 2014)

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 projektcsoport munkatársait, mint a projektet megvalósító ideiglenes projektszervezetet – valamint a projektvezetési eszköztárat egy meghatározott projekteredmény adott időtartam és költségkeret felhasználásával történő elérésére összpontosítja.” (Görög, 2013)

Érdekes kitekintésre adott lehetőséget a projektmenedzsment fejlődési szakaszainak áttekintése is (Varga – Csizsárik, Kocsir, 2023a). 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

A kutatás iránya szempontjából kiemelendő a siker iskola, amely a projektcélok kapcsolatát vizsgálja az üzleti, stratégiai célokkal. Két fő kutatási területe a projekt sikertényezők (valamilyen mértékben hozzájárulhatnak a siker eléréséhez) és a projekt sikerkritériumok (az elért projektsiker mérését teszik lehetővé) vizsgálata. (Turner et al., 2013)

## 2.2 A projektsiker

A kutatás témája a projektsiker kutatás témakörébe tartozó sikervizsgálat volt, így a szakirodalmi áttekintés a következőkben természetesen a projektsiker fogalmára is kitért.

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 maradva 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 megjelölt az irodalomban elsőként a fogyasztók elégedettségének fontossága is. (Varga – Csiszárík-Kocsir, 2023b; Csiszárík-Kocsir – Varga, 2023; Baker et al., 1983)

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)

Horváth szerint ahogyan a projekt, úgy a projektsiker egyértelmű meghatározása is kihívásokkal teli feladat. „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)

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 következőkben a projektek lehetséges sikertényezői, valamint sikerkritériumai kerülnek feltüntetésre az egyes szakirodalmak alapján.

### **2.2.1 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 tekintette át, és véleményük szerint a következő sikertényezők voltak kiemelve: a vezetés projektmenedzsment kompetenciái, kommunikációs és tárgyalási képességek, projektszervezeti struktúra, valamint az üzleti egységek és a felsővezetés közötti együttműködés. (Carden és Egan, 2008)

A tudományterület fontos tudománytörténeti momentuma, miszerint a szakirodalom a sikertényezők halmazán belül azonosította azon sikertényezőket, amelyek kiemelt fontossággal és súllyal bírnak (Garai-Fodor, et al, 2022; Csiszárík-Kocsir – Dobos, 2022). Ezek a kritikus sikertényezők.

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 tett 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)

Cooper komplex, átfogó, több iparágat is magába foglaló, a Covid-19 pandémia idején készült tanulmánya szerint a siker kulcsa a fejlesztési és innovációs folyamatok felgyorsításában leledzik, amely egyben a vállalatok túlélési sikerét biztosíthatja (Csiszárík-Kocsir – Dobos, 2022; Blaskovics et al, 2023).

A szerző kiemelte azon szakirodalmakban is megismert projekt sikertényezők fontosságát, amelyek nagymértékben hozzájárulhattak a vállalatok teljesítményének fenntartásához, illetve növeléséhez a pandémia alatti időszakban:

- 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
- 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)

A 2022-es komplex, hazai, mind az állami és mind a magánszektorra kiterjedő Projektmenedzsment Körkép felmérés rávilágít arra, miszerint a projektsikert befolyásoló tényezők közül kiemelkedő és elsődleges az emberi tényező. A projektsikert legnagyobb mértékben meghatározó (segítő vagy gátló) tényezőként egyértelműen a személyi jellegű, kompetenciához köthető faktorokat azonosították.

A kutatás megállapítja, hogy a projektek sikere szinte borítékolható, amennyiben a megfelelő kompetenciákkal rendelkező, vevő, - felhasználóközpontú, az érintettekkel partneri együttműködésre képes és hajlandó, motivált projektmenedzserek megfelelő kompetenciákkal felvértezett, elkötelezett és motivált projektcsapatokkal együttműködve valósítják meg az adott projektet. A

projektsiker vizsgálata egyre gyakrabban kapcsolható az úgynevezett puha tényezőkhöz (Csiszárík-Kocsir – Varga, 2020; Varga – Csiszárík-Kocsir, 2023c)

### 2.2.2 Sikerkritériumok

Dancsecz doktori értekezésében összesítette a projektsiker 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 fogalmazta 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 megelégedettsége és a szervezeti céloknak való megfelelés

- az érintett érdekcsoportok elégedettségével foglalkozó kritériumok. (Horváth, 2018)

### 2.2.3 Projektsiker a gyógyszeriparban

Mivel a projektsiker kutatást egy gyógyszerfejlesztő, és - gyártó vállalatnál végeztem, így fontosnak tartottam, hogy azon relatíve kevés számú publikált sikerszakirodalom is feldolgozásra kerüljön, amelyek korábbi gyógyszeripari sikerkutatási eredményekről számoltak be.

Sara szerint a siker kulcsa az erkölcsi, anyagi és üzleti támogatást biztosító Menedzsment/vezetőség bevonása a projektbe már a kezdettől fogva. (Sara, 2012)

Pattanaik szerint egy gyógyszeripari projekt kritikus sikertényezői a következők: a projektmenedzser és az érintettek szerepe, a team kommunikációja, és az üzleti folyamatok. (Pattanaik, 2014)

Koka és szerzőtársai szerint maga a projektmenedzsment, mint sikertényező 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. (Koka et al., 2015)

Összességében, a szakirodalomban meghatározott és kiemelt sikertényezők és sikerkritériumok minősége és számossága alapján egyértelműen megállapítható, hogy a projektsiker meghatározása és értékelése során figyelembe vett elemek már nemcsak a projektháromszög elemei közül kerülnek ki. A több mint 4 évtizede tartó sikerkutatás eredményeként felismerésre és elismerésre került az a tény, miszerint ugyan a projektháromszög fontossága elvülhetetlen, de a projektsikerhez a projektek komplexitásnövekedésével arányosan már jóval több elem járul hozzá.

## 3 Anyag és módszer

A szakirodalmi áttekintést követően egy kérdőíves primer kutatás keretében megvizsgáltam, hogy az adott vállalat menedzserei (vizsgálati populáció) mely sikertényezőket, sikerkritériumokat ítélték fontosnak eddigi tapasztalataik szerint.

A kutatás módszertana (kérdőív) Malhotra (2017), valamint Gyulavári és szerzőtársai (2017) könyvein alapszik.

A kérdőívben felsorolt sikertényezők és sikerkritériumok szekunder kutatásból, publikációkból, cikkekből, tanulmányokból, validált kérdőívekből származó külső adatok, próbakérdésre nem volt szükség. Gyógyszeripar-specifikus kutatások,



szakirodalmak a feldolgozott irodalom egészéhez képest relatíve kis számban fordultak elő, így az általános, több iparágra is jellemző szakirodalmakban, valamint a kis számú gyógyszeripar-specifikus szakirodalmakban meghatározott sikertényezők és sikerkritériumok együtt szolgáltak alapul a kérdőívben feltüntetendő sikertényezők és sikerkritériumok meghatározásakor.

A vizsgálandó projekt sikertényezők logikailag és tartalmilag összetartozó csoportokba rendezése Tsiga és szerzőtársai (2017) tanulmánya alapján történt meg. A vizsgálandó projekt sikerkritériumok logikailag és tartalmilag összetartozó csoportokba rendezése pedig Horváth (2018) kutatása alapján történt.

A megszerkesztett kérdőív segítségével a megkérdezett menedzserek, anonim módon, saját véleményük alapján értékelhették a kérdőívben felsorolt sikertényezőket és sikerkritériumokat egy páros, 1-től 4-ig terjedő skálán, ahol az 1-es a legkevésbé fontos, a 4-es a nagyon fontos. A skálakategóriákat a Bostock Marketing Group (2014) kutatása alapján úgy határoztam meg, hogy ne legyen semleges válaszlehetőség. A válaszadók két pozitív és két negatív válaszadási lehetőség közül választhattak (kényszerválasztás). A kérdőív-alanyoknak azt volt szükséges eldöntenie, hogy mely sikertényező/sikerkritérium milyen fontossággal bír számukra munkájuk során.

A kérdőív egyválaszos zárt kérdéseket tartalmazó kérdőív volt. A kérdőív tartalmazott szabad helyeket is, hogy a megkérdezett alanyok is meghatározhassanak még néhány tényezőt/kritériumot, ha nem látták a felsoroltak között, de fontos volt számukra.

A kutatás az alábbi kérdésekre kereste a választ:

- melyek azok a sikertényezők, amelyek meghatározhatják a projektek sikerét egy adott vállalatnál a menedzserek szemszögéből vizsgálva?
- melyek azok a sikerkritériumok, amelyek alapján a projektek sikerét értékelhetik egy adott vállalatnál a menedzserek szemszögéből vizsgálva?
- a választott sikertényezők és sikerkritériumok eltérnek-e a klasszikus projektháromszög elemeitől?

## 4 Eredmények

A megkérdezett menedzserek több mint 90%-a hajlandó volt kitölteni a kérdőívet, így reprezentatív vizsgálat valósulhatott meg. A kiértékelést Malhotra (2017) ajánlása alapján és Microsoft Excel programmal végeztem el külön-külön vizsgálva az adott csoportokba tartozó sikertényezőket és sikerkritériumokat.

## 4.1 Sikertényezők

A sikertényezők kapcsán a kérdőíveket kitöltő vezetők azt értékelhették, hogy mely tényezők járulhatnak hozzá nagyobb, illetve kisebb mértékben a projektek sikeréhez.

A sikertényezők első csoportja a külső és belső kihívások. Ebbe a csoportba a vállalatot és a munkatársakat körülvevő környezeti tényezőket értékelhették a kitöltők. A csoportba tartozó sikertényezők közül a munkakörnyezetet vélték pontszámaik alapján a legfontosabbnak. A cég számára kiemelkedő fontossággal bír a megfelelő munkaeszközök és a megfelelő munkakörnyezet megléte és biztosítása. Ez a választás tükrözi a vállalat erős, a Menedzsment által teljes mértékben támogatott és egyöntetűen képviselt HSE (munka, - egészség, - környezet, -és biztonságvédelem) politikát, elveket.

A következő tényezőcsoport a tudás és tapasztalat csoport. Az ebbe a csoportba tartozó tényezők magas pontszámokkal voltak értékelve, amely jól mutatja, hogy jelentős fontossággal bírnak. A tudásmenedzsment magas pontszáma jól reprezentálja, hogy a hasonló projektekből származó korábbi tapasztalatok és tanulságok beépítésére az új, következő projektbe mindig szükség van. Kiemelendő, hogy a reális, teljesíthető tervek tényező egyhangúlag, minden értékelő által maximális pontot kapott. Ez a tényező így kritikus sikertényezővé vált. A projektek tervezésekor ezen tényező figyelembe nem vétele akár az adott projekt sikertelenségével, bukásával járhat.

További értékelt tényezőcsoport volt a felsővezetés támogatása csoport. A kitöltők szerint a legfontosabb tényezők a csoportban a projekt Menedzsment általi támogatottsága, illetve a Menedzsment elkötelezettsége a projekt iránt. Ha a Menedzsment elköteleződést vállal és mutat a projekt iránt, illetve egy emberként támogatja a projektet, akkor a kijelölt projektcsoport is nagyobb hatékonysággal és így nagyobb valószínűséggel valósíthatja meg sikeresen az adott projektet.

A következő tényezőcsoport az intézményesített tényezők csoportja. A csoportba tartozó mindkét tényező fontosnak bizonyult a vezetők számára. A gyógyszeripar sajátos és egyedi jellegére utal, hogy a minőség és minőségi specifikációk fontosak, mivel meglétük és biztosításuk alapvető, hiszen olyan gyógyszerkészítmények fejlesztéséről, -és gyártásáról van szó, amelyeket betegek, páciensek alkalmaznak nap mint nap. A meghatározott és ismert folyamatok tényező relatíve magasabb pontszámot kapott. Az egyes projektszakaszok végrehajtása a megfelelő és ismert folyamatok mentén gyorsabban és hatékonyabban valósulhat meg. Az eredmény pedig hozzájárulhat a vállalat versenyképességének fenntartásához, piacon maradásához, valamint fejlődéséhez.

A projektmenedzser kompetenciája csoport a következő értékelt tényezőcsoport. Magas pontszámokat kapott, ezáltal kiemelt fontossággal bír a kérdőívet kitöltő vezetők számára a projektmenedzser csapatszervezési, - és vezetési

kompetenciája, problémamegoldási képessége, határozottsága, tervezési, - és szervezési kompetenciája és változáskezelési kompetenciája. A projektek teljes életciklusa során a projektmenedzser képességei és kompetenciái jelentőséggel bírhatnak. Az említett tényezőkre adott magas pontszámok megfelelően reprezentálják azt az elvárást, miszerint a Menedzsment által kinevezett projektmenedzsernek megfelelően, hatékonyan, end-to-end jelleggel kell a projektet és a projektcsapatot vezetnie, irányítania. Ezen tényezők fontossága rámutat, miszerint a projektsikerhez a humán aspektusú 'soft' elemek is nagyobb mértékben hozzájárulhatnak.

A projektalapú szervezet csoportjába tartozó tényezőkre adott pontszámok szerint a kérdőívet kitöltő menedzserek számára az érintettek projekt iránti elkötelezettsége bír nagyobb fontossággal. A partnerek, a beszállítók-szolgáltatók, a hatóságok, a külső és belső érdekeltek, a teljes projektcsapat hozzáállása, nagyobb mértékű bevonódási és együttműködési hajlandósága, az általuk nyújtott nagyobb mértékű támogatás és jelenlét, az általuk biztosított információk és erőforrások jelentőséggel bírnak és fontosak. Magas pontszámokat kapott a meghatározott időterv és ütemterv is.

A projekt-kockázatmenedzsment tényezőcsoportba tartozó aktív és rugalmas kockázatmenedzsment bizonyult fontosnak a kapott pontszámok alapján. A kockázatok folyamatos azonosítása, értékelése és nyomon követése meghatározó folyamat a projekt egész életciklusa alatt. Az állandóan és gyorsan változó környezeti igények és kihívások folyamatos készenléti, - és reagálási szint fenttartását kívánják meg.

A következő és egyben utolsó értékelt tényezőcsoport a követelménymenedzsment csoport. A kérdőívet kitöltő menedzserek számára egyöntetűen, az adható legnagyobb pontszámmal értékelt sikertényező a meghatározott projekt cél. Ezen tényező kritikus sikertényezőként lett értékelve, tehát ezen tényező esetében is megállapítható, hogy a projektek tervezésekor ezen tényező figyelembe nem vétele akár az adott projekt sikertelenségével, bukásával is járhat. Az értékelést végrehajtó vezetők számára ezen tényező kiemelt fontossággal bír, hiszen ismerniük szükséges a projekt célját és ezáltal a stratégiai célt annak érdekében, hogy megfelelő döntéseket hozhassanak, megfelelő erőforrásmennyiséget tudjanak allokálni az adott projektre. Emellett fontos tényező számukra a meghatározott üzleti cél, hiszen kiemelt jelentőséggel bír a projekt értékteremtési képessége, valamint az is, hogy a projekt megvalósulása kapcsán a vállalat milyen eredményre, nyereségre, illetve versenyelőnyre tehet szert.

Cégspecifikus siker-előrejelzési tényezőrendszer
A munkakörnyezet, HSE
Reális tervek
Hasonló projektből származó tapasztalatok, tanulságok ismerete, beépítése a projektbe
A projekt Menedzsment általi támogatottsága
A Menedzsment projekt iránti elkötelezettsége
Meghatározott és ismert folyamatok
Hatékony, felelősségteljes és kiszámítható támogató/szponzor/megrendelő
A projektvezető csapatszervezési, - és vezetési kompetenciája
A projektvezető problémamegoldási képessége
A projektvezető határozottsága
A projektvezető tervezési, - és szervezési kompetenciája
A projektvezető változáskezelési kompetenciája
A projektvezető kommunikációs képessége
A projektvezető konfliktuskezelési képessége
Az érintettek elkötelezettsége a projekt kapcsán
Meghatározott időterv, ütemterv
Aktív és rugalmas kockázatmenedzsment
Meghatározott projektcél
Meghatározott üzleti cél

2. ábra : Cégspecifikus siker-előrejelzési tényezőrendszer

Forrás: saját szerk.

A vezetők által értékelt és preferált tényezők alapján meghatározásra került egy cégspecifikus siker-előrejelzési tényezőrendszer, melynek elemei a fenti ábrán/táblázatban találhatóak meg. A sikertényezőrendszer elemei figyelembe vehetők, beépíthetők a projektekbe és folyamatosan alkalmazhatóak a projektek teljes életciklusa alatt, ezáltal cégspecifikusan az adott projektek nagyobb hatékonysággal és nagyobb sikerrátával valósíthatók meg.

## 4.2 Sikerkritériumok

A sikerkritériumok kapcsán a kérdőíveket kitöltő vezetők azt értékelték, hogy mely kritériumokat részesítik előnyben a végrehajtott projektek értékelése során.

A sikerkritériumok első csoportja az üzleti kritériumok csoportja. A csoporton belül az üzleti, gazdasági haszon, mint sikerkritérium fontos megítélést kapott,

tehát az értékelő vezetők kiemelt hangsúlyt fektetnek a projektek kiértékelése során ezen kritériumra. Nem sokkal lemaradva követi ezt az értékteremtés kritérium. A vállalat fennmaradásához és fejlődéséhez a projekt által eredményezett üzleti, gazdasági haszon jelentős mértékben hozzájárulhat, amellett, hogy az adott projekt tulajdonosi, vevői, társadalmi és gazdasági értéket is teremt. Megfigyelhető, hogy az előző fejezetben tárgyalt sikertényezők közül az egyik kiemelt fontossággal bíró tényező a meghatározott üzleti cél volt. Tehát mind bemeneti, mind kimeneti oldalról kiemelten fontos elem az üzleti célok megfelelő beépítése a projektbe és annak teljesülése.

Az elsődleges projekt kritériumok csoport értékelésekor a vezetők magas pontszámokat adtak az idő, - és ütem tervteljesítmény kritériumnak. Ismét megfigyelhető, hogy az előző fejezetben tárgyalt sikertényezők közül az egyik kiemelt fontossággal bíró tényező a meghatározott időterv, -és ütemterv volt. Tehát mind bemeneti, mind kimeneti oldalról kiemelten fontos ez az elem is. A vezetők kevésbé rugalmasabban állnak hozzá az idő és ütemterv változáshoz, ezért számukra fontos, hogy csak minimális eltérés legyen a projekt kezdetekor kitűzött céldátum és a projekt végén elért megvalósulási dátum között.

A projekt tulajdonosi és szervezeti kritériumok csoportjába tartozó kritériumok értékelése során a vezetők a projektmenedzser képességeit, készségeit, kompetenciáit, valamint a cél teljesítmény kritériumokat emeltek ki fontosság szempontjából. Kiemelten fontos értékelési kritérium a vezetők számára a projektek értékelése során a projektmenedzser a projekt egésze alatt nyújtott képesség, - készség, - és kompetencia teljesítménye, és majdnem ugyanilyen fontossággal bír a projekt cél megtartási teljesítménye is. Újra megfigyelhető, hogy az előző fejezetben tárgyalt sikertényezők közül a projektmenedzser képességei, készségei és kompetenciái, valamint a meghatározott projektcél meglehetősen kiemelt fontossággal bíró tényezők voltak. A vezetők kiemelt elvárásai közé tartozik, hogy a kinevezett projektmenedzser a projekt teljes életciklusa alatt a tőle telhető legjobb teljesítményt hozza, valamint a kezdetben meghatározott cél lehetőleg ne változzon meg jelentős mértékben a projekt végrehajtása során.

Az érintetti kritériumok csoportjába tartozó kritériumok közül a kérdőívet kitöltő vezetők pontszámai alapján a termék/folyamat fenntarthatósága és megbízhatósága kritériumok egyaránt fontosnak ítélték meg. Megint csak megfigyelhető, hogy az előző fejezetben tárgyalt sikertényezők közül meghatározott és ismert folyamatok, valamint a meghatározott minőség és minőségi specifikációk jelentős fontossággal bíró tényezők voltak. A vállalatot a vállalat által kifejlesztett és gyártott, forgalmazott gyógyszertermékek alapján ítélik meg a szakemberek, a betegek, a páciensek, a piac. Ha a termékfejlesztés, a fejlesztési projektek minden szakasza és termékgyártás is egyaránt jól ismert folyamatok mentén hajtható végre, kisebb valószínűséggel merülnek fel problémák, kisebb a bizonytalanság, a kockázatok mérsékeltek lehetnek és ezáltal kezelhetőbbek is.

### Összefoglalás

A sikertényezők vezetők általi értékelése során 2 tényező is (reális tervek, meghatározott projektcél) kritikus sikertényezőként lett értékelve, tehát ha a projekt teljes életciklusa során alkalmazták őket, akkor a projekt sikeres végrehajtásához, a projektsiker eléréséhez igen nagy mértékben hozzájárulhatnak. Több olyan tényező is magas pontszámot kapott, amelyek nem a klasszikus projektháromszög elemei. Említésre méltó, hogy ezen tényezők közül több humán aspektusú, 'soft' tényező is jelen van. A megkérdezett vezetők nem fogalmaztak meg új sikertényezőket a kérdőív kitöltése során.

A sikerkritériumok vezetők általi értékelése során egyes sikerkritériumok magas pontszámokat kaptak, de egy sikerkritérium sem lett úgynevezett (a kritikus sikertényező elnevezéséhez hasonlóan) kritikus sikerkritériumként értékelve, amelynek megvalósulása, teljesülése már önmagában is jelentős pozitív megítélést, értékelést, projektsikert vonhat maga után. Ugyancsak említésre méltó, hogy egy humán aspektusú, 'soft', nem a klasszikus projektháromszög elemei közé tartozó kritérium (a projektmenedzser képességei, készségei, kompetenciái) igen magas pontszámot kapott. A megkérdezett vezetők nem fogalmaztak meg új sikerkritériumokat.

Megfigyelhető volt több elem esetében is, hogy mind a bemeneti oldalon (tehát sikertényezőként), mind pedig a kimeneti oldalon (tehát sikerkritériumként) egyaránt magas pontszámmal értékelték őket a vezetők. Vagyis ezen elemek teljesülése önmagukban biztosíthatják a projektek sikerességét, nagyban megnövelhetik az adott vállalatnál a projektek sikeres megvalósításának valószínűségét, és teljesítésük jelentősen hozzájárulhat a vállalat és a kollégák fejlődéséhez is egyaránt.

### Felhasznált irodalom

- [1] Australian Institute of Project Management (2008): AIPM Professional Competency Standards For Project Management - Part A – Introduction (Version 1.0), Australia, Sydney
- [2] Association for Project Management (2008). APM Competence Framework, England, Buckinghamshire
- [3] Baker, B. N. – Murphy, D. C. – Fisher, D. (1983): Factors affecting project success. Project Management Handbook, New York, pp. 669-685
- [4] Blaskovics, B. (2014): Az ICT szektorban működő projektvezetők személyes jellemzőinek hatása a projekt siker alakulására, Budapesti Corvinus Egyetem, doktori értekezés, Budapest
- [5] Blaskovics, B. – Maró, Z.M. – Klimkó, G. – Papp-Horváth, V. – Csiszárík-Kocsir, Á. (2023): Differences between Public-Sector and Private-Sector

- Project Management Practices in Hungary from a Competency Point of View, Sustainability, 15 (14) Paper: 11236
- [6] Bostock Marketing Group Research Ltd (2014): Factors in project success, Research Report for The Association for Project Management (APM), UK
- [7] Carden, L. – Egan, T. (2008). Does Our Literature Support Sectors Newer to Project Management? The Search for Quality Publications Relevant to Nontraditional Industries. *Project Management Journal*, 39 (3), pp. 6-27.
- [8] Cooper, B. R. (2021): Accelerating Innovation: Some Lessons from The Pandemic, *Journal of Product Innovation Management* (doi:10.1111/jpim.12565)
- [9] Csiszárík-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)* pp. 199-203.
- [10] Csiszárík-Kocsir, Á. – Varga, J. (2020): Good Practices to Managing Projects Better, *Symposia Malitensia* 16(1), pp. 165-174.
- [11] Csiszárík-Kocsir, Á. – Varga, J. (2023): The advancing role of digitalisation through the example of the Perlmutter project from the user side. In: Szakál, Anikó (szerk.) *IEEE 17th International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics SACI 2023: Proceedings, IEEE Hungary Section* pp. 327-332.
- [12] Dancsecz, G. (2008): A nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikertényezői és a siker megítélésének kritériumai, Pannon Egyetem, doktori értekezés, Veszprém
- [13] Earl, M. J. (1989): *Management Strategies for Information Technology*. Prentice Hall
- [14] Fortune, J. – White, D. (2006): Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24 (1), pp. 53-65.
- [15] Garai-Fodor, M. – Szemere, T.P. – Csiszárík-Kocsir, Á. (2022): Investor Segments by Perceived Project Risk and Their Characteristics Based on Primary Research Results. *Risks*, 10(8) p. 159
- [16] Görög, M. (2013). *Projektvezetés a szervezetekben*. Panem Kiadó, Budapest.
- [17] Gyulavári T. – Mitev A.Z. – Neulinger Á. – Neumann-Bódi E. – Simon J. – Szűcs K. (2017): *A marketingkutató alapjai*, Magyar Elektronikus Referenciamű Szolgáltatás (MeRSZ), Akadémiai Kiadó online okoskönyvtára.

- [18] Horváth, V. (2018): A projektmenedzsment kompetencia és a projektsiker összefüggései az olajipar projekt-intenzív upstream üzletágában, Budapesti Corvinus Egyetem, doktori értekezés, Budapest
- [19] 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
- [20] Magyar Projektmenedzsment Szövetség (2022): Projektmenedzsment Körkép 2022, Trendek a hazai projektek világában, A Magyar Projektmenedzsment Szövetség felmérése a Budapest Corvinus Egyetem szakmai támogatásával
- [21] Malhotra, N.K. – Simon Judit közreműködésével (2017): Marketing kutatás, Magyar Elektronikus Referenciamű Szolgáltatás (MeRSZ), Akadémiai Kiadó online okoskönyvtára.
- [22] 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
- [23] Pinto, J. K. - Slevin, D. P. (1988): Project Success: Definitions and Measurement Techniques. *Project Management Journal*, 19 (1), pp. 67–72
- [24] Project Management Institute (2012). *PMI Lexicon of Project Management Terms (Version 2.0)*, USA, Pennsylvania
- [25] Project Management Institute (2017). *A Guide to the project management, Body of Knowledge, PMBOK Guide 6th Edition*
- [26] Rockart, J. F. (2002): Critical Success Factors: A 2002 Retrospective, MIT Sloan School of Management, CISR Research Briefings 2002, Volume II, Number 1D
- [27] Sara, T. (2012): Project Management in Pharmaceuticals. *International Journal of Pharmaceutical and Life Sciences*, 1(1), Serial 4, pp. 1-13
- [28] Tsiga, Z. - Emes, E. – Smith, A. (2017): Critical success factors for projects in the petroleum industry, *Procedia Computer Science* 121, pp. 224–231
- [29] 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.
- [30] Varga, J. – Csiszárík-Kocsir Á. (2023a): 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, IEEE Hungary Section, pp. 321-326.

- [31] Varga, J. – Csiszárík-Kocsir Á. (2023b): User Evaluation of Innovative Megaprojects Induced by Environmental Change Using Primary Data. Eurasia Proceedings of Science Technology Engineering and Mathematics 23 pp. 464-470.
- [32] Varga, J. – Csiszárík-Kocsir Á. (2023c): Exploring the use of digital tools in a technology and change-driven world in Hungary and Poland in the light of the pandemic. In: Szakál, Anikó (szerk.) SISY 2023 IEEE 21st International Symposium on Intelligent Systems and Informatics. Budapest, Magyarország: IEEE Hungary Section (2023) pp. 243-247.
- [33] Verzuh, E. (2006): Projekt menedzsment. HVG Kiadó Zrt, Budapest