

SZAKDOLGOZAT

Orosz Alex

2025



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Szent István Campus

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Gazdálkodási és menedzsment szak

A „Top-Down” és a „Bottom-Up” projektek összehasonlítása

Belső konzulens: Dr. Turzai-Horányi Beatrix
Egyetemi adjunktus

Intézete/tanszéke: Mezőgazdasági és
Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

Készítette: Orosz Alex

Gödöllő

2025

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés és célkitűzések	4
2. Szakirodalmi áttekintés	7
2.1 A szervezeti és vezetési rendszerek elméleti alapjai	7
2.2 Multinacionális vállalatok és globális projektkörnyezetek	9
2.3 Projektmenedzsment megközelítések: Top-Down and Bottom-Up módszerek	13
3 Saját vizsgálat	19
3.1 BP BSC Kft	19
3.2 Alkalmazott módszerek	21
3.3 Eredmények és értékelésük	23
4. Következtetések és javaslatok	33
4.1 Célkitűzésben feltett hipotézisek megválaszolása	33
4.2 Javaslatok az útvonalak fejlesztésére	34
5. Összefoglalás	38
6. Irodalomjegyzék	40
7. Ábrák és táblázatok jegyzéke	43

1. Bevezetés és célkitűzések

A mai globalizált üzleti környezetben a multinacionális vállalatok állandó változás, bizonytalanság és technológiai átalakulás közepette működnek. A digitalizáció, az automatizálás és a kommunikáció területén bekövetkezett gyors fejlődés alapjaiban formálta át a szervezetek működésének módját, valamint azt, ahogyan tevékenységeiket megtervezik és végrehajtják. A projektek - amelyeket korábban csupán átmeneti feladatokként kezeltek - mára a stratégiai célok megvalósításának, az innováció bevezetésének és a versenyképesség fenntartásának alapvető eszközeivé váltak. A szervezetek hosszú távú sikerének egyik döntő tényezője napjainkban az a képesség, amellyel a stratégiai szándékot hatékony végrehajtássá tudják alakítani. (Kerzner, 2009)

A globalizáció felgyorsulása és a tudásalapú gazdaságok térnyerése fokozta annak szükségességét, hogy a vállalatok stratégiaileg összehangoltak, ugyanakkor operatíván rugalmasak legyenek. A hagyományos, merev hierarchiákra épülő vezetési modellek gyakran nem képesek hatékonyan reagálni a gyorsan változó környezet kihívásaira. A korszerű szervezeteknek ezért az eredményekre és a teljesítményre kell összpontosítaniuk a formális tekintély helyett, elősegítve a felelősségvállalást és a kezdeményezőkézséget minden szervezeti szinten. (Drucker, 2011)

A stratégiai tervezés önmagában már nem garantálja az alkalmazkodóképességet; a modern menedzsmentgondolkodás a rugalmasságot és a hierarchikus szintek közötti együttműködést hangsúlyozza annak érdekében, hogy a döntéshozatal egyszerre tükrözze a stratégiai prioritásokat és a gyakorlati realitásokat. (Mintzberg, 2000)

A multinacionális vállalatok esetében a globális stratégiai irány és a helyi operatív autonómia közötti kölcsönhatás az egyik legösszetettebb vezetési kihívást jelenti. A nagyszabású projektek egyre inkább e két dimenzió közötti hídként szolgálnak, mivel a vállalati célokat gyakorlati cselekvéssé alakítják, miközben a helyi egységek tudására és kreativitására támaszkodnak. A központi koordináció és a decentralizált kezdeményezés közötti egyensúly megteremtése ezért kulcsfontosságú a globális versenyképesség szempontjából. (Morgan, Levitt, & Malek, 2007)

A technológiai forradalom tovább alakította a projektek megvalósításának módját is. (Turner, 2009)

A mesterséges intelligencia, a digitális kommunikációs rendszerek és az adatalapú döntéshozatal gyorsabb reakciókat tesznek lehetővé, ugyanakkor új vezetői kompetenciákat is igényelnek. A projektek sikeres megvalósítása ma már nem csupán technikai pontosságon, hanem az emberi alkalmazkodóképességen, az együttműködésen és a motiváción is múlik. (Turner, 2009)

Az ilyen környezetben működő vezetők

számára alapvető fontosságú az érzelmi intelligencia, a kulturális érzékenység és a képesség a földrajzilag szétszórt csapatok közötti együttműködés ösztönzésére. (Goleman, 2017) A modern szervezetelmélet egyre inkább felismeri, hogy a tartós siker kulcsa a stratégiai vízió és a széleskörű részvétel integrációjában rejlik. (Mintzberg, 2000) A fenntartható teljesítmény akkor jön létre, ha a felső szintű irányítás összehanglódik az alsóbb szintek kreativitásával és kezdeményezőkézségével, olyan egységes rendszert alkotva, amelyben az információ és az ötletek szabadon áramlanak a szervezeten belül. (Goddard, 2002) Ez a megközelítés azt a szemléletet tükrözi, miszerint az innováció és a tudás létrehozása azokban a struktúrákban virágzik, amelyek a vezetést összekapcsolják a kollektív tanulással és a megosztott felelősségvállalással. Ezen háttér alapján a jelen dolgozat a stratégiai irányítás és a részvételi végrehajtás közötti kölcsönhatást vizsgálja a projektmenedzsment két meghatározó paradigmájának - a Top-Down és Bottom-Up megközelítéseknek - az összehasonlításán keresztül. Az elemzés célja e modellek működésének bemutatása a multinacionális vállalatok gyakorlatában, valamint annak feltárása, hogy ezek miként támogatják az alkalmazkodóképességet, az innovációt és a teljesítményt a globális komplexitás körülményei között. A kontroll és az együttműködés közötti egyensúly megértése alapvető fontosságú a hatékony projektmenedzsment és a folyamatos tanulásra, illetve fenntartható sikerre képes szervezetek kiépítése szempontjából a 21. században. A jelen dolgozat fő célja annak vizsgálata, hogy a különböző projektmenedzsment-megközelítések - különösen a Top-Down és a Bottom-Up módszerek - miként befolyásolják a multinacionális vállalatok működését és teljesítményét. A kutatás célja, hogy elméleti megértést és gyakorlati betekintést nyújtson a projektmenedzsment fejlődésének történeti háttérébe, a jelenlegi gyakorlatok elemzésébe, valamint a jövőbeli fejlesztési irányok és ajánlások megfogalmazásába. A célok elérése érdekében a dolgozat három fő nézőpont köré épül, amelyek együtt átfogó képet nyújtanak a projektmenedzsment fejlődéséről, alkalmazásáról és jövőbeli lehetőségeiről a komplex, globális szervezetek - például a BP plc - működésében.

1. Történeti nézőpont - A projektmenedzsment fejlődése

- 1.1. A projektmenedzsment elméleti alapjainak és eredetének feltárása, különös tekintettel a hierarchikus, Top-Down struktúrák korai dominanciájára.
- 1.2. A részvételi és decentralizált vezetési koncepciók megjelenésének és fejlődésének vizsgálata, a Bottom-Up megközelítések kialakulásának nyomon követése.

1.3. Olyan elméleti keret kidolgozása, amely bemutatja, miként épültek be mindkét megközelítés alapelvei a modern szervezeti gyakorlatba.

2. Jelenkori nézőpont - A projektmenedzsment alkalmazása és összehasonlítása napjainkban

2.1. A Top-Down és a Bottom-Up projektmenedzsment-modellek jelenlegi alkalmazásának elemzése a multinacionális vállalatok körében.

2.2. A két megközelítés összehasonlító értékelése, különös tekintettel azok hatására a szervezeti hatékonyságra, az innovációra és a kommunikációs folyamatokra.

3. Jövőbeli nézőpont - Stratégiai ajánlások és fejlesztési irányok

3.1. Gyakorlati javaslatok megfogalmazása a projektmenedzsment-rendszerek fejlesztésére a komplex nemzetközi környezetekben.

3.2. Hibrid projektmenedzsment-keretrendszer kidolgozása, amely a Top-Down és a Bottom-Up módszerek erősségeit integrálja.

3.3. Hosszú távú vezetői következtetések és fejlesztési irányok meghatározása az innováció, az alkalmazkodóképesség és a fenntartható versenyképesség erősítése érdekében a globális vállalatok működésében.

Hipotézisek

- A BP magyarországi Szolgáltató Központjában a Top-Down projektmenedzsment-modellek biztosítják a stratégiai célokhoz való erős illeszkedést, ugyanakkor korlátozzák az innovációs rugalmasságot.
- A Bottom-Up projektmegközelítések a BP SSC-ben nagyobb munkavállalói elkötelezettséget és kreativitást eredményeznek, de nehezebben illeszthetők a vállalati szintű irányítási struktúrába.
- A Top-Down és Bottom-Up megközelítések kombinációja (hibrid modell) javítja a szervezeti alkalmazkodóképességet és a projektvégrehajtás hatékonyságát a BP SSC környezetében.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1 A szervezeti és vezetési rendszerek elméleti alapjai

Menedzsment

A menedzsment általánosságban a tervezés, szervezés, vezetés és ellenőrzés összehangolt folyamataként értelmezhető, amelynek célja a szervezeti erőforrások hatékony felhasználása a kitűzött célok elérése érdekében. A korai elméletek a menedzsmentet olyan rendszerezett funkciók összességéként írták le, amelyek a hierarchia és a kontroll révén biztosítják a munka hatékony végrehajtását. (Fayol, 2016) Az idők során ez az értelmezés kibővült, és a célorientáltságot, a teljesítményért való felelősséget, valamint a kommunikációt is a menedzsment alapvető dimenzióiként azonosította. (Drucker, 2011) A modern felfogás szerint a menedzsment egy folyamatos döntéshozatali, tanulási és alkalmazkodási ciklus, amely reagál a környezet változásaira. Jelen dolgozat a menedzsmentet olyan strukturált folyamatként határozza meg, amelynek során a szervezetek a stratégiai szándékokat összehangolt cselekvésekké alakítják. (Mintzberg, 2000)

Szervezeti struktúra

A szervezeti struktúra azt a formális rendszert jelenti, amely meghatározza a szerepeket, a hatásköröket és a felelőségeket elosztását egy vállalatban belül. A bürokratikus elmélet a struktúrát a hierarchia, a szabályok és a szabványosított eljárások révén a hatékonyság ésszerű mechanizmusaként azonosította. (Weber, 2009) A későbbi fejlemények rávilágítottak a rugalmasság és az informális hálózatok fontosságára, amelyek lehetővé teszik a környezet összetettségéhez való alkalmazást. (Mintzberg, 2000) A multinacionális szervezetekben a struktúra határozza meg a globális irányítás és a helyi autonómia közötti egyensúlyt. A centralizált rendszerek a stratégiai konzisztencia fenntartása érdekében a hatalmat a csúcson koncentrálnak, míg a decentralizált struktúrák a hatalmat lefelé delegálják az innováció és a gyorsabb döntéshozatal ösztönzése érdekében. (Drucker, 2011)

A választott struktúra típusa közvetlenül befolyásolja a projektek irányításának módját, a kommunikáció áramlását és az erőforrások hatékony kezelését.

Döntéshozatal

A döntéshozatal az alternatívák értékelésének és a meghatározott célok eléréséhez szükséges intézkedések kiválasztásának folyamata. A modern menedzsment elmélet elismeri, hogy a

döntések korlátozott információk és idő alapján születnek, és hogy a tökéletes racionalitás ritkán lehetséges. (Simon, 2013) Ennek eredményeként a hatékony szervezetek olyan rendszereket terveznek, amelyek a döntéshozatali jogköröket azoknak a szinteknek osztják szét, ahol a tudás és a kontextus a leginkább releváns. (Simon, 2013) A Top-Down konfigurációban a döntések hierarchikusan áramlanak a vezetőségtől az alkalmazottakig, biztosítva a stratégiai egyértelműséget és következetességet. A Bottom-Up irányuló konfigurációk viszont lehetővé teszik, hogy az operatív betekintés és kezdeményezőkézség befolyásolja a magasabb szintű stratégiákat. (Fayol, 2016) (Drucker, 2011) A döntéshozatal sikere attól függ, hogy egy szervezet mennyire integrálja a hatalmat és az autonómiát a vezetési struktúrájába.

Vezetés és hatalom

A vezetés meghatározható úgy, mint az egyének vagy csoportok befolyásolásának és irányításának folyamata a közös célok elérése érdekében. A hagyományos elméletek a vezetést parancsolásként és irányításként ábrázolták, ahol a hatalom a hivatalos pozícióból és rangból fakadt. (Fayol, 2016) Későbbi értelmezések a vezetőket olyan közvetítőkként tekintenek, akik kommunikáció és érzelmi intelligencia révén elősegítik az együttműködést, a motivációt és a kreativitást. (Goleman, 2017) A hatalom pedig a döntéshozatal, az erőforrások elosztása és a viselkedés irányítása terén meglévő törvényes jogot jelenti. A hierarchikus rendszerekben a hatalom a struktúrán keresztül formalizálódik, míg a részvételi rendszerekben gyakran a szakértelem és a kölcsönös bizalom alapján alakul ki. (Weber, 2009) A vezetés és a hatalom együttesen határozzák meg, hogyan oszlik meg a hatalom és a felelősség mind Top-Down, mind a Bottom-Up irányuló keretekben.

Központosítás és decentralizáció

A központosítás arra utal, hogy a döntéshozatali jogkör milyen mértékben koncentrálódik a hierarchia magasabb szintjein. A központosítást előtérbe helyező szervezetek előnyösnek tartják az egységes stratégiai irányvonalat és a szigorú ellenőrzést, de gyakran feláldozzák a reagálóképességet és a kreativitást. (Fayol, 2016) A decentralizáció a hatalmat több szintre osztja, lehetővé téve a helyi kihívásokra való gyorsabb reagálást és elősegítve a munkavállalók elkötelezettségét. (Drucker, 2011) A gyakorlatban a legtöbb modern vállalat e két szélsőség között működik, olyan hibrid rendszereket alkalmazva, amelyek megőrzik a stratégiai felügyeletet, ugyanakkor lehetővé teszik a működési rugalmasságot. (Mintzberg, 2000) A központosított irányítás és a decentralizált kezdeményezés közötti egyensúly a vezetői hatékonyság egyik legfontosabb meghatározó tényezője, különösen komplex multinacionális környezetben.

Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra magában foglalja a szervezet tagjai által megosztott kollektív értékeket, normákat és viselkedési elvárásokat. Befolyásolja, hogy az egyének hogyan érzékelik a hatalmat, hogyan kezelik a konfliktusokat és hogyan viszonyulnak a változásokhoz. (Schein, 2016) A kohéziós kultúra növeli a stabilitást és a következetességet, míg az adaptív kultúra elősegíti az innovációt és a folyamatos tanulást. (Schein, 2016) Az erős hierarchikus kultúrák megerősítik a Top-Down irányuló vezetési stílust, előtérbe helyezve a rendet és a felelősségre vonhatóságot, míg a részvételi kultúrák ösztönzik az alul. (Drucker, 2011) (Goleman, 2017) A kultúra tehát olyan közvetítő tényezőként működik, amely meghatározza, hogy a vezetési filozófiák hogyan valósulnak meg a gyakorlatban.

2.2 Multinacionális vállalatok és globális projektkörnyezetek

Közös szolgáltató központok - Shared Service Centers (SSCs)

A közös szolgáltatóközpont (SSC) egy vállalaton belüli szervezeti egység, amely adminisztratív vagy operatív szolgáltatásokat nyújt több üzleti részlegnek vagy földrajzi régióknak. Az SSC-modell fő célja a hatékonyság növelése, a működési költségek csökkentése és a szolgáltatás minőségének javítása az ismétlődő, tranzakcióalapú folyamatok, például a pénzügyek, a számvitel, a humán erőforrások, a beszerzés vagy az információs technológia központosításán keresztül. Ez a szervezeti struktúra lehetővé teszi a vállalatok számára a folyamatok szabványosítását, a méretgazdaságosság kihasználását és az egységes teljesítménymérőket különböző üzleti funkciókban. (Bergeron, 2002)

Az SSC koncepció először a multinacionális vállalatoknál jelent meg az 1980-as évek végén és az 1990-es évek elején, a növekvő komplexitás és az emelkedő adminisztratív költségek kezelésének szükségessége miatt. Az idő múlásával a megosztott szolgáltatások a költségkontroll mechanizmusból egy stratégiai szervezeti modellé fejlődtek, amely hangsúlyt fektet a folyamatok optimalizálására, az innovációra és a belső ügyfél-elégedettségre. A modern SSC-k félig autonóm üzleti egységként működnek a vállalaton belül, egyértelmű szolgáltatási szintű megállapodások (SLA-k), teljesítménymutatók és ügyfélorientált elvek alapján, amelyek mérhető hatékonyságot és elszámoltathatóságot biztosítanak. (Quinn, Cooke, & Kris, 2000) A multinacionális szervezeteken belül az SSC-k a centralizáció és decentralizáció hibrid formáját képviselik. A hatékonyság és a következetesség elérése érdekében földrajzilag vagy funkcionálisan központosítják a támogató

funkciókat, miközben fenntartják a régiók belső ügyfeleinek speciális igényeire reagáló szolgáltatói szemléletet. Ez a kettősség ideális környezetet teremt az SSC-k számára, hogy megfigyeljék, hogyan léteznek egymás mellett a Top-Down irányuló stratégiai iránymutatások és a Bottom-Up irányuló folyamatfejlesztések ugyanazon működési kereteken belül. Az SSC-k alkalmazottai gyakran részt vesznek az innovációban és a folyamatok átalakításában, lehetőséget teremtve a helyi kezdeményezéseknek a szervezet teljesítményének javítására. (Bergeron, 2002) Az operatív hatékonyságon túl a megosztott szolgáltató központok (SSC-k) jelentős mértékben hozzájárulnak a tudásmegosztáshoz, a folyamatok standardizálásához és a technológiai átalakuláshoz a multinacionális vállalatokon belül. Keresztfunkcionális és multikulturális jellegük elősegíti a hatékony kommunikációt, a bevált gyakorlatok megosztását és a szervezeti integrációt a különböző országok és régiók között. Ennek eredményeként az SSC-k gyakorlati és dinamikus környezetet biztosítanak annak vizsgálatára, hogy a különböző projektmenedzsment-módszertanok - különösen a hibrid megközelítések - miként teszik lehetővé a szervezetek számára, hogy egyensúlyt teremtsenek a globális irányítás és a helyi innováció között. (Quinn, Cooke, & Kris, 2000)

Multinacionális vállalat (MNC)

A multinacionális vállalat (MNC) olyan gazdasági szervezet, amely több országban rendelkezik tulajdonnal, irányítással vagy működési egységekkel - leányvállalatokon, fiókokon vagy közös vállalkozásokon keresztül -, miközben központi szinten egységes irányítási és koordinációs mechanizmust tart fenn. (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2018). A multinacionális vállalatok (MNC-k) jellemzői közé tartozik a globális tőkemobilitás, a transznacionális termelési hálózatok kialakítása, valamint az olyan integrált vállalati stratégia, amely a különböző piacokon az erőforrás-hatékonyságot, a helyi rugalmasságot és az innovációt egyaránt előtérbe helyezi. (Bartlett & Ghoshal, Managing Across Borders, 2002) Jelen dolgozat a multinacionális vállalatot olyan szervezeti rendszerként értelmezi, amely képes egyensúlyt teremteni a globális integráció és a helyi adaptáció között - ez a kettősség közvetlenül meghatározza, hogy a Top-Down vagy a Bottom-Up projektmenedzsment-megközelítés bizonyul-e hatékonyabbnak az adott szervezeti környezetben.

Szervezeti struktúrák multinacionális vállalatokban

A szervezeti struktúra a szervezeten belüli szerepek, hatáskörök és kommunikációs kapcsolatok formális elrendezését jelenti, amely meghatározza a vállalat működésének módját, valamint a

felelősségek és feladatok megoszlását. (Weber, 2009) A szervezeti struktúra meghatározza a munkafeladatok megosztásának és összehangolásának módját, valamint kialakítja a vezetési szintek és a szervezeti egységek közötti kapcsolatokat. A struktúrák lehetnek funkcionális, divizionális, mátrix vagy hálózati alapúak, amelyek mindegyike sajátos működési környezethez és szervezeti igényekhez illeszkedik. (Mintzberg, 2000) A multinacionális vállalatok esetében a szervezeti struktúra határozza meg a centralizáció mértékét, a központ és a leányvállalatok közötti beszámolási kapcsolatokat, valamint az információáramlás irányát és módját a globális egységek között. Egy jól megtervezett struktúra elősegíti a hatékony projektirányítást és a megalapozott döntéshozatalt az összetett vállalati környezetekben. (Chandler, 1990)

Globalizáció

A globalizáció azon folyamatot jelenti, amely során a nemzetgazdaságok, kultúrák és politikai rendszerek egyre szorosabban összekapcsolódnak és egymástól kölcsönösen függővé válnak. Ezt a folyamatot a technológiai fejlődés, a kereskedelem bővülése és a kommunikációs eszközök fejlődése hajtja. (Friedman, 2005) A globalizáció átalakítja a vállalatok versenyzésének és működésirányításának módját: miközben új piacokat nyit meg, egyúttal fokozza a versenyt is. A globalizáció arra kényszeríti a szervezeteket, hogy tevékenységüket egyszerre globális szinten és eltérő helyi kontextusokban folytassák. (Giddens, 2013) A multinacionális vállalatok számára a globalizáció egyszerre teremt lehetőségeket a terjeszkedésre, valamint kihívásokat a koordináció, a szabályozási környezet és a kulturális sokszínűség terén - olyan tényezőket, amelyek közvetlenül befolyásolják a projekttervezést és -menedzsmentet.

Internacionalizáció

Az internacionalizáció azon stratégiai folyamatot jelenti, amelynek során egy vállalat tevékenységét a hazai határokon túlra terjeszti ki exporttevékenység, partnerségek kialakítása vagy külföldi leányvállalatok létrehozása révén. (Root, 1998)

Az internacionalizáció magában foglalja a külföldi lehetőségek azonosítását, a kockázatok felmérését, valamint olyan működési képességek kialakítását, amelyek lehetővé teszik a nemzetközi piacok kiszolgálását. Idővel ezek a tevékenységek egy integrált multinacionális rendszerre fejlődnek. (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2018) Az internacionalizáció teremti meg azt a kezdeti szervezeti és stratégiai keretet, amelyből később a globális projektmenedzsment gyakorlatai kibontakoznak, összekapcsolva a vállalati terjeszkedést a strukturált koordinációval.

Vállalatirányítás

A vállalatirányítás azon szabályok, folyamatok és kapcsolatrendszerek összességét jelenti, amelyek mentén a vállalatok irányítása és ellenőrzése megvalósul. Meghatározza, miként oszlanak meg a jogok és felelősségek a részvényesek, a menedzsment és más érintett felek között. (Cadbury, 1992) A multinacionális vállalatok esetében a vállalatirányítási mechanizmusok biztosítják a globális stratégiák és a helyi megvalósítás közötti összhangot, miközben kezelik a különböző szabályozási környezetekből eredő kockázatokat. (OECD, 2004) A hatékony vállalatirányítás elszámoltathatóságot és átláthatóságot teremt, amelyek alapvető feltételei a projektalapú döntéshozatalnak és az erőforrások globális működések közötti elosztásának.

Kultúraközi menedzsment

A kultúraközi menedzsment azt vizsgálja, miként befolyásolják a kulturális különbségek a szervezeti viselkedést, a vezetést és a kommunikációt a nemzetközi üzleti környezetekben. (Hofstede, 2001) A kultúraközi menedzsment középpontjában olyan kulturális dimenziók megértése áll, mint az individualizmus, a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés - ezek a tényezők alapvetően formálják a hierarchiához, a csapatmunkához és a kockázatvállaláshoz való viszonyulást. (Hampden-Turner & Trompenaars, 2020) A projektmenedzsmentben a kultúraközi kompetencia kulcsfontosságú a félreértések minimalizálása, a hatékony együttműködés biztosítása és a bizalom erősítése érdekében a globális csapatok között.

Globális projektkörnyezet

A globális projektkörnyezet magában foglalja mindazon feltételeket, amelyek között a projektek több országban kerülnek megtervezésre és megvalósításra. Gyakran jellemzi a földrajzilag elosztott csapatok, a sokféle érdekelt fél és a különböző jogrendszerek együttes jelenléte. (Kerzner, 2009) Az ilyen környezetek egyértelmű irányítási rendszereket, szabványosított kommunikációs eszközöket, valamint olyan alkalmazkodó vezetést igényelnek, amely képes a stratégiai célokat a helyi korlátokkal összehangolni. (PMI, 2021) A multinacionális vállalatok projektjeinek összhangban kell lenniük a globális vállalati stratégiákkal és a helyi piaci realitásokkal, ami ideális kontextust teremt Top-Down és a Bottom-Up megközelítések elemzéséhez.

Koordináció

A koordináció azon folyamatot jelenti, amelynek célja a feladatok, erőforrások és döntéshozatali folyamatok összehangolása a különböző szervezeti egységek között a közös célok elérése érdekében. (Lawrence & Lorsch, 1986) A multinacionális vállalatokban a koordinációs mechanizmusok a globális stratégiákat a helyi működéssel integrálják különféle irányelvek,

beszámolási rendszerek és közös célok révén. Ez a megközelítés biztosítja a működés következetességét, miközben megőrzi a rugalmasságot a regionális alkalmazkodás számára. (Bartlett & Ghoshal, 2002) A hatékony koordináció növeli a szervezeti hatékonyságot, csökkenti az erőfeszítések megkettőződését, és elősegíti a funkciók közötti együttműködést - mindez elengedhetetlen feltétele a nagyszabású nemzetközi projektek sikeres menedzsmentjének. (Daft, 2021)

Kommunikáció

A kommunikáció az információk, ötletek és visszajelzések cseréjét jelenti egyének vagy szervezeti egységek között, azzal a céllal, hogy támogassa a szervezeti célok megvalósítását. (Robbins & Timothy, 2019) A multinacionális vállalatokban a kommunikáció formális beszámolási rendszereken, digitális platformokon, valamint kultúrákon és időzónákon átívelő személyes interakciókon keresztül valósul meg. Az egyértelmű kommunikáció csökkenti a bizonytalanságot, elősegíti az átláthatóságot, és megkönnyíti a döntéshozatalt. (Daft, 2021) A nyílt, többirányú kommunikáció lehetővé teszi egyrészt a stratégiai célok a Top-Down irányuló közvetítését, másrészt a helyi ismeretek a Bottom-Up történő továbbítását - mindez elengedhetetlen a globális irányvonal és a helyi innováció közötti egyensúly megteremtéséhez. (Goleman, 2017)

2.3 Projektmenedzsment megközelítések: Top-Down and Bottom-Up módszerek

Projekt

A projekt egy egyedi, időben behatárolt és célorientált tevékenységsorozat, amely meghatározott erőforrások felhasználásával hoz létre konkrét eredményt vagy értéket. A projektek alapvető jellemzője, hogy egyedi célra irányulnak, meghatározott kezdési és befejezési időponttal rendelkeznek, valamint ideiglenes szervezeti keretben működnek. (PMI, 2021) A projektek a szervezetek stratégiai céljainak megvalósítását szolgálják, lehetőséget teremtve az innovációra, a változások bevezetésére és a tanulás elősegítésére. (Kerzner, 2009) A modern megközelítések szerint a projekt nem csupán technikai feladatok összessége, hanem egy komplex, több érdekelt felet és dinamikus környezetet magában foglaló menedzsmentfolyamat, amelyben a siker kulcsa az erőforrások, a kockázatok és az időhatárok összehangolt kezelése. (Turner, 2009) (Lock, 2020)

Projektmenedzsment

A projektmenedzsment a tudás, készségek, eszközök és módszerek alkalmazását jelenti a

projekttevékenységek során annak érdekében, hogy a meghatározott követelmények az idő-, költség- és minőségi korlátok betartásával teljesüljenek. (PMI, 2021) A projektmenedzsment mechanizmusként szolgál a szervezeti stratégia mérhető eredményekké történő átalakítására. A projektek ideiglenes szervezeti egységek, amelyek egyedi eredmények létrehozására irányulnak, és kulcsszerepet töltenek be az innováció és a változás megvalósításában. (Kerzner, 2009)

A multinacionális vállalatok esetében a projektmenedzsment összekapcsolja a globális stratégiai célokat a regionális és operatív realitásokkal, ezáltal biztosítva a koordinációt a funkcionális és földrajzi határokon átívelően.

Projektéletciklus

A projektéletciklus azon egymást követő fázisok sorozatát jelenti, amelyeken egy projekt a kezdeményezéstől a befejezésig végighalad. (Lock, 2020)

A projektéletciklus tipikus szakaszai a következők (Kerzner, 2009):

- **Kezdeményezés**
- **Tervezés**
- **Végrehajtás**
- **Megfigyelés**
- **Irányítás**
- **Lezárás**

Minden egyes fázishoz sajátos teljesítmények (deliverable-ek), felelősségi körök és döntési pontok tartoznak. (Turner, 2009)

A projektéletciklus megértése alapvető fontosságú, mivel ez határozza meg a menedzsment megközelítéseinek eltéréseit: Top-Down módszerek jellemzően a kezdeményezési és tervezési szakaszokban dominálnak, míg a Bottom-Up elvek gyakrabban jelennek meg a végrehajtás és a problémamegoldás során.

Projektirányítás

A projektirányítás azon keretrendszer határozza meg, amelyen keresztül a projekt döntései megszületnek, nyomon követhetők és ellenőrizhetők. Meghatározza a felelősségi viszonyokat, a döntési jogköröket és a beszámolási kapcsolatokat a projekt szervezetén belül. (Turner, 2009) A hatékony irányítási struktúra biztosítja, hogy a projektcélok összhangban legyenek a szervezeti stratégiával és az érintettek elvárásaival. A projektirányítási mechanizmusok jellemzően

magukban foglalják az irányító bizottságokat, a projektvezető testületeket és a teljesítményértékeléseket. (Kerzner, 2009) A multinacionális környezetben a projektirányításnak egyensúlyt kell teremtenie a globális felügyelet és a helyi rugalmasság között, lehetővé téve a határokon átnyúló következetes megvalósítást, miközben teret enged a kulturális és működési sajátosságokhoz való alkalmazkodásnak.

Projekt-erőforrások

A projekt-erőforrások magukban foglalják mindazon inputokat - humán, pénzügyi, anyagi és információs erőforrásokat, amelyeket a projekttevékenységek megvalósításához felhasználnak. (Lock, 2020) Az erőforrások hatékony elosztása meghatározza a költséghatékonyságot és a teljesítmény minőségét. A Top-Down megközelítések a centralizált erőforrás-tervezést hangsúlyozzák, míg a Bottom-Up módszerek a helyi becslésekre és a részvételen alapuló költségvetés-kialakításra támaszkodnak. (Drucker, 2011)

A multinacionális vállalatok esetében az erőforrás-allokáció több pénznem, szabályozási környezet és időzóna kezelését foglalja magában, ami integrált eszközöket igényel a globális kapacitáskihasználtság nyomon követésére. (Kerzner, 2009)

Projektvezetés

A projektvezetés a projektmenedzser azon képességét jelenti, hogy befolyásolja és motiválja a csapattagokat a projektcélok elérése érdekében. (Goleman, 2017) A vezetési stílus jelentős hatást gyakorol a projektkultúrára, a kommunikációra és a problémamegoldási viselkedésre. Az irányító (directive) vezetés jellemzően a Top-Down rendszerekhez kapcsolódik, míg a részvételen alapuló és transzformációs vezetési stílusok inkább a Bottom-Up környezetekhez illeszkednek. (Northouse, 2019)

A hatékony projektvezetés érzelmi intelligenciát, kultúráközi érzékenységet, valamint azt a képességet igényli, hogy a vezető képes legyen egyensúlyt teremteni az ellenőrzés és a felhatalmazás között - különösen a multinacionális és földrajzilag elosztott csapatok esetében. (Turner, 2009)

Projektcsoport és csoportméret

A projektcsoport egy ideiglenes szervezeti egység, amely olyan, egymást kiegészítő készségekkel rendelkező egyénekből áll, akiket egy projektmenedzser irányítása alatt konkrét projektcélok megvalósítására hoznak létre. (PMI, 2021)

A csapatméret közvetlen hatással van a kommunikációs folyamatokra, a koordináció összetettségére és a döntéshozatal hatékonyságára. A kisebb csapatok általában összetartóbbak és rugalmasabbak, míg a nagyobb csapatok képesek szélesebb körű és összetettebb projektek megvalósítására, azonban működésük strukturáltabb irányítási rendszereket és egyértelműbb kommunikációs csatornákat igényel. (West, 2012)

A multinacionális szervezetekben a csapatok gyakran funkcióközi és globálisan elosztott egységekből állnak, amelyek tagjai különböző szakmai és kulturális háttérrel rendelkeznek. Az ilyen csapatok irányítása érzelmi intelligenciát, kulturális érzékenységet, valamint digitális együttműködési eszközök alkalmazását igényli a bizalom és a produktivitás fenntartása érdekében az eltérő időzónák között. (Goleman, 2017)

Projekt-hatékonyság és sikerességi kritériumok

A projekt-hatékonyság azt méri, hogy a projekt milyen mértékben éri el a meghatározott céljait a rendelkezésre álló erőforrások és korlátok keretein belül. (Kerzner, 2009) A sikerességi kritériumok túlmutatnak a pusztán hatékonyságon, és magukban foglalják a stratégiai hatást, az érintettek elégedettségét, az innovációs értéket, valamint a tudás létrehozását és megosztását. (Turner, 2009) Az egyértelmű sikerességi kritériumok lehetővé teszik a szervezetek számára, hogy objektíven értékeljék a projekt teljesítményét, és meghatározzák, mely menedzsmentmegközelítés járul hozzá leghatékonyabban a hosszú távú értékteremtéshez.

Kockázatmenedzsment

A kockázatmenedzsment a projektkockázatok azonosításának, elemzésének és kezelésének szisztematikus folyamata, amelynek célja a lehetséges negatív hatások minimalizálása. (Hillson & Simon, 2020) A kockázatmenedzsment megelőző és korrekciós intézkedéseket egyaránt magában foglal. A Top-Down rendszerekben a kockázatkezelés központosított és formalizált, míg a Bottom-Up rendszerekben a kockázattudatosság elosztott és rugalmas jellegű. (Kerzner, 2009)

A globális projektek esetében a kockázati tényezők közé tartozik a politikai instabilitás, az árfolyam-ingadozás és a kulturális félreértések lehetősége - mindezek átfogó kockázatkezelési keretrendszereket igényelnek a stabilitás és a reziliencia biztosítása érdekében

Projektméret és komplexitás

A projektméret a projekt teljes nagyságát írja le a költségvetés, az időtartam és az erőforrások tekintetében. (Lock, 2020) A komplexitás a feladatok közötti kölcsönös függőséget, az érintettek

számát, valamint a projektkörnyezetben fennálló bizonytalanság mértékét tükrözi. (Williams & Hillis, 2011)

A nagy, összetett projektek általában Top-Down irányítási mechanizmusokra támaszkodnak a koordináció érdekében, míg a kisebb, dinamikus projektek a Bottom-Up megközelítések rugalmasságából profitálnak. A projektméret és komplexitás megértése segít meghatározni az adott projekthez leginkább megfelelő irányítási és vezetési modelleket.

Projektalapú döntéshozatal

A projektalapú döntéshozatal azon folyamatot jelenti, amely során a projektcélok elérése érdekében a rendelkezésre álló korlátok között meghatározzák a cselekvési irányokat és prioritásokat. (Simon, 2013) A Top-Down rendszerek a döntéshozatalt a vezetői szintekre összpontosítják a stratégiai összhang fenntartása érdekében, míg a Bottom-Up rendszerek a részvételen alapuló döntéshozatalt ösztönzik a helyi szakértelem hatékonyabb kihasználása céljából. (Drucker, 2011) A hatékony döntéshozatal megköveteli az információátadás átláthatóságát és olyan visszajelzési csatornák meglétét, amelyek összekapcsolják a stratégiai vezetést az operatív csapatokkal.

Push és Pull menedzsmentlogika

A *Push* menedzsment a kontrollalapú logikán működik, amelyben a tervek, feladatok és ütemezések a felsőbb szintekről kerülnek meghatározásra és „lenyomásra” a végrehajtási egységek felé. Ez a megközelítés a kiszámíthatóságot és a szabványosítást helyezi előtérbe. (Kerzner, 2009)

A *Pull* menedzsment ezzel szemben keresletalapú logikát követ, amelyben a tevékenységek a tényleges igényekre vagy kapacitásokra reagálva indulnak el. Ez a megközelítés elősegíti a rugalmasságot és a folyamatos fejlesztést. (Womack & Jones, 2013)

A *Push* és *Pull* elvek közötti egyensúly megteremtése lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy egyszerre érjenek el stratégiai kontrollt és operatív reagálóképességet.

Projektkommunikáció

A projektkommunikáció a projektben érintett felek közötti információcsere strukturált folyamata, amelynek célja az egyértelműség, a koordináció és a közös megértés biztosítása. (PMI, 2021)

A hatékony kommunikáció elősegíti az együttműködést és minimalizálja a konfliktusokat. A Top-Down környezetekben a kommunikáció jellemzően irányító és formális, míg a Bottom-Up kontextusokban inkább interaktív és részvételen alapuló. (Robbins & Timothy, 2019)

A modern multinacionális projektek digitális platformokra és tudásmegosztó rendszerekre támaszkodnak annak érdekében, hogy elősegítsék a zökkenőmentes, valós idejű kommunikációt a csapatok és időzónák között. (Daft, 2021)

Projektérintettek

A projektérintettek olyan egyének vagy csoportok, akik befolyásolhatják a projekt kimenetelét, vagy akiket annak eredményei érintenek. Közéjük tartoznak a támogatók, az ügyfelek, a csapattagok, a beszállítók és a szabályozó hatóságok. (Freeman, 2010) Az érintettek bevonása biztosítja az elvárások megfelelő kezelését és a célok szervezeti, illetve társadalmi szintű összhangját. Top-Down rendszerekben az érintettek bevonása strukturált és formalizált módon történik, míg a Bottom-Up rendszerekben inkább együttműködésen alapuló és iteratív jellegű. (Turner, 2009) Az érintettek elemzése és a kommunikációs stratégiák kidolgozása ezért szerves részét képezi a sikeres projektmegvalósításnak a globális környezetben.

3 Saját vizsgálat

3.1 BP BSC Kft

A BP plc (British Petroleum) egy brit multinacionális energetikai vállalat, amelynek székhelye Londonban, az Egyesült Királyságban található. A társaság a világ egyik legnagyobb integrált energiacége, amely tevékenységét a teljes energialánc mentén végzi - a kutatástól és kitermeléstől kezdve a finomításon és elosztáson át egészen a megújuló energiaforrások fejlesztéséig. A vállalatot 1909-ben alapították Anglo-Persian Oil Company néven, és több mint egy évszázad alatt egy regionális olajtermelőből globális energiaipari szereplővé fejlődött, amely ma már egyaránt jelen van a fosszilis és a megújuló energia szektoraiban. (Britannica, 2025) Története során a BP meghatározó szerepet játszott a modern energiaipar fejlődésében. A vállalat növekedését számos egyesülés és felvásárlás segítette elő - többek között az Amoco, az ARCO és a Castrol beolvadása -, melyek révén a BP a globális olaj- és gázipar egyik „szupervállalatává” vált.

Napjainkban a BP több mint hatvan országban folytat tevékenységet, hat kontinensen irányít projekteket, és világszerte több mint százezer munkavállalót foglalkoztat. (BP, 2025). Tevékenységi köre kiterjed az energiaértéklánc minden szakaszára: a kutatásra, a kitermelésre, a finomításra, a petrokémiai gyártásra, a marketingre és a kiskereskedelemre. A hagyományos energiaforrásokon túl a BP portfólióját folyamatosan diverzifikálja - befektet a bioenergia, a hidrogéntechnológiák és az elektromos járműtöltő hálózatok fejlesztésébe is, ezzel is tükrözve hosszú távú célját: a nettó zero kibocsátás elérését 2050-re.

A BP globális stratégiájának középpontjában a hagyományos szénhidrogén-alapú tevékenységek és a fenntartható energiatermelés közötti egyensúly megteremtése áll. Ez az átalakulás több szinten, kiterjedt projektmenedzsment-folyamatokon keresztül valósul meg. A vállalat olyan stratégiai kezdeményezéseket indított, mint a bp pulse, amely az elektromos járművek töltőhálózatát bővíti Európában és Észak-Amerikában, vagy a bpX energy, amely az Egyesült Államokban a low-carbon működés optimalizálását célozza. Ezek a programok jól illusztrálják a BP átalakulását egy hagyományos olajipari modellből egy diverzifikált, fenntartható energiavállalattá, amely képes alkalmazkodni a globális energiaszektor strukturális változásaihoz.

A BP összetett szervezeti struktúrája különösen releváns példát szolgáltat arra, hogy a multinacionális vállalatok miként hangolják össze projektjeiket a különböző piacokon. A vállalati központ határozza meg a stratégiai célkitűzéseket és a hosszú távú beruházási irányokat, míg a regionális leányvállalatok és üzleti egységek a helyi szabályozási és kulturális környezethez igazítva hajtják végre a projekteket. Ez az interakció a globális irányvonal és a helyi kezdeményezés között ideális terepet biztosít a Top-Down és a Bottom-Up projektmenedzsment-dinamikák elemzésére. A vállalat projektkultúrája egyaránt hangsúlyt helyez a szigorú irányítási normákra és az adaptív végrehajtásra, így biztosítva a csoportszintű stratégiai összhangot és az operatív rugalmasságot.

Saját szakmai tapasztalataim alapján a BP-nél megfigyelhető, hogy a projektek indítása, jóváhagyása és megvalósítása különböző szervezeti szinteken történik. A nagyszabású, stratégiai jelentőségű programok - például a fenntarthatósághoz vagy a digitalizációhoz kapcsolódó kezdeményezések - jellemzően a vállalati központból indulnak, és strukturált keretrendszerek mentén valósulnak meg. Ezzel szemben a kisebb, folyamatfejlesztési projektek gyakran helyi csapatok kezdeményezésére jönnek létre, konkrét operatív igények alapján. Ez a kettősség jól tükrözi a vállalaton belüli direktív és részvételi vezetési gyakorlatok együttes jelenlétét, amely értékes tapasztalatokat nyújt a dolgozatban bemutatott összehasonlító elemzéshez.

A BP példája rávilágít arra a vezetési kihívásra, hogy miként lehet fenntartani a globális egységességet úgy, hogy közben teret kapjon az innováció és a helyi kezdeményezés. A hierarchikus irányítás, az érintetti bevonás és a projektalapú együttműködés kombinációja a BP-t kiváló esetté teszi annak tanulmányozására, hogy a multinacionális vállalatok miként képesek kezelni a komplexitást, a változást és az innovációt a folyamatosan alakuló globális energiaipari környezetben.

3.2 Alkalmazott módszerek

A szakdolgozat empirikus része

A dolgozat empirikus része a projektmenedzsment-gyakorlatokat vizsgálja a BP plc vállalat keretein belül, különös tekintettel a Top-Down és a Bottom-Up projektmegközelítések azonosítására és összehasonlítására. Az elemzés elsősorban a vállalaton belüli forrásokra, valamint a szerző személyes szakmai tapasztalataira épül, amelyeket a szervezet több projektjében való aktív részvétel során szerzett. Ez a kettős nézőpont biztosítja az elemzés elméleti megalapozottságát és gyakorlati relevanciáját egyaránt.

Az elemzés célja

Az alkalmazott kutatás célja annak feltárása, hogy a különböző projektmenedzsment-módszertanok miként működnek egy összetett, multinacionális környezetben, valamint annak azonosítása, mely tényezők befolyásolják hatékonyságukat.

A kutatás konkrét célkitűzései a következők:

- A túlnyomórészt Top-Down vagy Bottom-Up logikát követő projektek megkülönböztetése;
- Az egyes megközelítésekhez kapcsolódó előnyök és hátrányok azonosítása;
- Annak vizsgálata, hogy a hibrid projektmodellek megjelennek-e a BP vállalaton belül, és ha igen, milyen feltételek mellett alakulnak ki.

Ezen célok közvetlen összhangban állnak a dolgozat korábbi fejezeteiben megfogalmazott kutatási célkitűzésekkel.

Kutatási terv

A kutatás kvalitatív, leíró és összehasonlító jellegű megközelítést alkalmaz.

A fő módszertani elemek a következők:

- **Esettanulmány-módszer:** a **BP plc** szolgál egyedi esettanulmányként, amely a projektorientált, strukturált multinacionális vállalat reprezentatív példája.
- **Összehasonlító elemzés:** az egyes projekteket projektmenedzsment-orientációjuk (Top-Down, Bottom-Up vagy Hibrid) alapján kategorizálja.
- **Kontextuális értékelés:** a projektjellemzőket szervezeti, kulturális és környezeti szempontok szerint elemzi.

Az elemzés nem egyetlen konkrét projektre, hanem a vállalat globális struktúráján belül megvalósított projektportfólióra fókuszál, különös tekintettel azokra a területekre, ahol funkciók és régiók közötti együttműködés szükséges.

Adatgyűjtés

Az adatok két fő forrásból származnak:

- **Belső vállalati információk:** projektdokumentációk, folyamatszabályzatok, belső irányítási útmutatók és a munkavállalók számára elérhető teljesítményjelentések.
- **Személyes tapasztalat és megfigyelés:** a szerző által, a BP különböző részlegeiben futó projekteken való részvétel során szerzett ismeretek.

A megfigyelések középpontjában a projektirányítási struktúrák, a kommunikációs folyamatok, a döntéshozatali mechanizmusok, a csapatösszetétel és a vezetési magatartás álltak. Minden adatot a vállalati titoktartási előírások betartásával kezeltek; semmilyen érzékeny vagy bizalmas információ nem került nyilvánosságra.

Adatfeldolgozás és elemzés

A begyűjtött információkat kvalitatív tartomelemzés és összehasonlító értelmezés segítségével dolgozták fel. Az egyes megfigyelt projekteket a szakirodalmi áttekintés alapján meghatározott kulcsfontosságú elemzési dimenziók mentén vizsgálták:

- Irányítási és döntéshozatali struktúra
- Kommunikációs folyamatok
- Erőforrás-allokáció
- Csapatméret és összetétel
- Kockázatmenedzsment-gyakorlatok
- Vezetői magatartás
- Projekt-rugalmasság és innovációs szint

A leíró statisztika (százalékos arányok és megoszlások) segítségével kerül bemutatásra, hogy az egyes jellemzők milyen gyakorisággal fordulnak elő az elemzett projektek között. A grafikus szemléltetés (oszlopdigrammok és összehasonlító ábrák) pedig az egyes megközelítések közötti összefüggéseket - például az irányítási modellek, döntési hatáskörök és kommunikációs intenzitás - jeleníti meg.

3.3 Eredmények és értékelésük

Az empirikus elemzés fókusza

Az empirikus elemzés a BP plc magyarországi Szolgáltató Központjára (Shared Service Center, SSC) összpontosít, amely Budapesten található. Az SSC a BP globális működését támogatja széles körű üzleti és adminisztratív szolgáltatások révén, ideértve a pénzügyi, beszerzési, humánerőforrás- és informatikai területeket. Az itt bemutatott eredmények ezért kizárólag erre a szervezeti egységre vonatkoznak, és nem reprezentálják a BP teljes vállalati gyakorlatát. Ez a fókusz ugyanakkor lehetővé teszi a projektmenedzsment-dinamikák részletes vizsgálatát egy megosztott szolgáltatási környezetben, amelyet funkciók közötti együttműködés és folyamatos folyamatfejlesztési projektek jellemeznek.

A projektmegközelítések megfigyelt eloszlása

A BP magyarországi SSC-jében évente számos projekt indul, amelyek jellemzően a folyamatoptimalizálás, a digitalizáció, a megfelelés (compliance), valamint a belső szolgáltatásfejlesztés területeire irányulnak. A belső dokumentumok elemzése és a szerző projektrészvételi tapasztalatai alapján megállapítható, hogy az SSC projektjei általában két meghatározó menedzsment-megközelítés egyikét alkalmazzák: a Top-Down vagy a Bottom-Up modellt. Kisebb számú kezdeményezés hibrid jellemzőket mutat, amelyek során a projekt előrehaladtával a menedzsment-megközelítés dinamikusan változik. A vizsgált mintában az SSC-projektek mintegy kétharmada a Top-Down struktúrát követi - elsősorban a megfelelési, az informatikai rendszerimplementációs és a pénzügyi transzformációs programok esetében. Körülbelül egyharmaduk a Bottom-Up modellt alkalmazza, amely jellemzőbb az innovációvezérelt kezdeményezésekre vagy a munkavállalók által indított folyamatfejlesztési projektekre. Csupán a projektek kisebb hányada (körülbelül 5%) sorolható a hibrid kategóriába, amelyeknél a menedzsment-stílus a végrehajtás során rugalmasan igazodik a változó körülményekhez.

Projekt típus	Modell	Becsült részesedés (%)
○ Folyamatautomatizálási, megfelelési és pénzügyi transzformációs	Top-Down	65
○ Innovációs és munkavállalói kezdeményezésű fejlesztési projektek	Bottom-Up	20
○ Alkalmazkodó vagy hibrid jellegű kezdeményezések	Hibrid	5

táblázat 1 - Projektmenedzsment-megközelítések megoszlása a BP Magyarországi Szolgáltató Központjában (Forrás: saját szerkesztés)

A táblázat adatai egyértelműen mutatják, hogy a BP magyarországi Szolgáltató Központjában a projektek többsége Top-Down megközelítéssel valósul meg, különösen az olyan nagyobb volumenű, stratégiai jelentőségű területeken, mint a megfelelési vagy informatikai transzformációs programok. A Bottom-Up és hibrid modellek kisebb arányban fordulnak elő, ugyanakkor jelenlétük arra utal, hogy a szervezetben fokozatosan erősödik a részvételen alapuló kezdeményezések és az operatív rugalmasság szerepe. Ez a megoszlás jól tükrözi a BP projektkultúrájának kettősségét: a központi irányítás stabilitása mellett egyre nagyobb hangsúlyt kap az innováció és a helyi adaptáció.

A Top-Down megközelítés jellemzői

Az SSC-n belüli Top-Down projektekre a formális irányítási struktúra, a központosított döntéshozatal és a szabványosított beszámolási eljárások jellemzőek. A projektek kezdeményezését és prioritizálását általában a menedzsment vagy a BP globális irányelvei határozzák meg, ezáltal biztosítva az összhangot a vállalati stratégiával és a szabályozási követelményekkel. E projektek közé tartoznak például a vállalati szoftverek bevezetése, az új megfelelési rendszerek kialakítása vagy a számviteli munkafolyamatok standardizálása.

Fő előnyök:

- Erős összhang a BP globális irányelveivel és minőségi standardjaival
- Kiszámítható tervezés és költségvetés
- A kockázatok és megfelelési követelmények hatékony kontrollja

Fő korlátok:

- Korlátozott rugalmasság gyors változások esetén
- Alacsonyabb munkavállalói elkötelezettség és kreativitás
- Potenciális kommunikációs késedelem a vezetési szintek között

Ezek a jellemzők összhangban állnak az SSC működési környezetével, ahol a stabilitás, pontosság és megfelelés a legfontosabb teljesítménymutatók közé tartoznak.

A Bottom-Up megközelítés jellemzői

A Bottom-Up megközelítésű projektek gyakoriak az SSC folyamatos fejlesztési programjaiban, ahol a munkavállalók vagy kisebb csapatok azonosítják a hatékonysági hiányosságokat, és helyi megoldásokat javasolnak. E kezdeményezések gyakran a BP „Empower to Innovate” belső kulturális programjaihoz kapcsolódnak, amelyek az együttműködést, kísérletezést és fokozatos innovációt helyezik előtérbe.

Fő előnyök:

- Magas szintű motiváció és elkötelezettség a csapattagok körében
- Gyorsabb alkalmazkodás a helyi igényekhez
- A kreativitás és a felelősségvállalás ösztönzése

Fő korlátok:

- Nehézségek a sikeres kezdeményezések skálázásában és formalizálásában
- Korlátozott láthatóság a menedzsment szintjén
- Kihívások a vállalati stratégiai célokkal való összehangolásban

Bár a Bottom-Up projektek kisebb léptékűek, kulcsfontosságú szerepet játszanak az innováció előmozdításában és a munkavállalói felhatalmazás erősítésében az SSC működési keretein belül.

Hibrid projektmodellek

Bár ritkábban fordulnak elő, a BP SSC-ben több projekt is hibrid menedzsmentstruktúrát alkalmaz, amely a projekt életciklusa során folyamatosan fejlődik. Jellemzően a kezdeti fázisok (projektdefiníció, költségvetés-tervezés, érintettek összehangolása) Top-Down irányítás alatt zajlanak, míg a végrehajtási és folyamatos fejlesztési szakaszokban Bottom-Up módszerek kerülnek előtérbe. Például a digitális transzformációs projekteknél a globális irányelvek

meghatározzák a rendszer célkitűzéseit, de a helyi SSC-csapatok valós idejű felhasználói visszajelzések és folyamat-specifikus kihívások alapján módosítják a munkafolyamatokat. Ezek a hibrid projektek adaptív megoldást jelentenek az SSC működésének növekvő komplexitására, különösen annak fényében, hogy a központ folyamatosan bővül és stratégiai jelentősége növekszik.

A kulcsdimenziók összehasonlító áttekintése

A BP magyarországi Shared Service Centerében (SSC) végzett elemzés több visszatérő dimenziót azonosított, amelyek meghatározzák, miként különböznek a projektmenedzsment-megközelítések a gyakorlatban. Mindegyik dimenzió befolyásolja a hatékonyságot, az alkalmazkodóképességet és a kommunikáció minőségét a szervezeten belül. Az alábbiakban a kutatásban alkalmazott fő analitikai kategóriák részletes megfigyelései következnek.

Irányítási modell

- **Top-Down:** Az irányítás erősen központosított és vezetői irányítású. A projekt minden szakasza a felső vezetés hivatalos jóváhagyásához kötött, és a szigorú beszámolási vonalak biztosítják az összhangot a vállalati szabványokkal. Ez a megközelítés fenntartja az osztályok közötti konzisztenciát, és a helyi tevékenységeket a globális stratégiához igazítja.
- **Bottom-Up:** Az irányítás decentralizált és részvételen alapuló. A csapatokat önszerveződésre, mérföldkövek meghatározására és a haladás belső nyomon követésére ösztönzik. Ez a nagyobb autonómia fokozza a motivációt és a kreativitást, ugyanakkor csökkentheti a projekt állapotának átláthatóságát a felső vezetés szintjén.
- **Hibrid:** Az irányítás a központosított stratégiai irányítást ötvözi a helyi operatív rugalmassággal. A kezdeti tervezés és jóváhagyás továbbra is Top-Down irányítás alatt marad, míg a végrehajtási szakaszokban Bottom-Up visszacsatolási körök működnek a módszerek és az eredmények dinamikus finomítására.

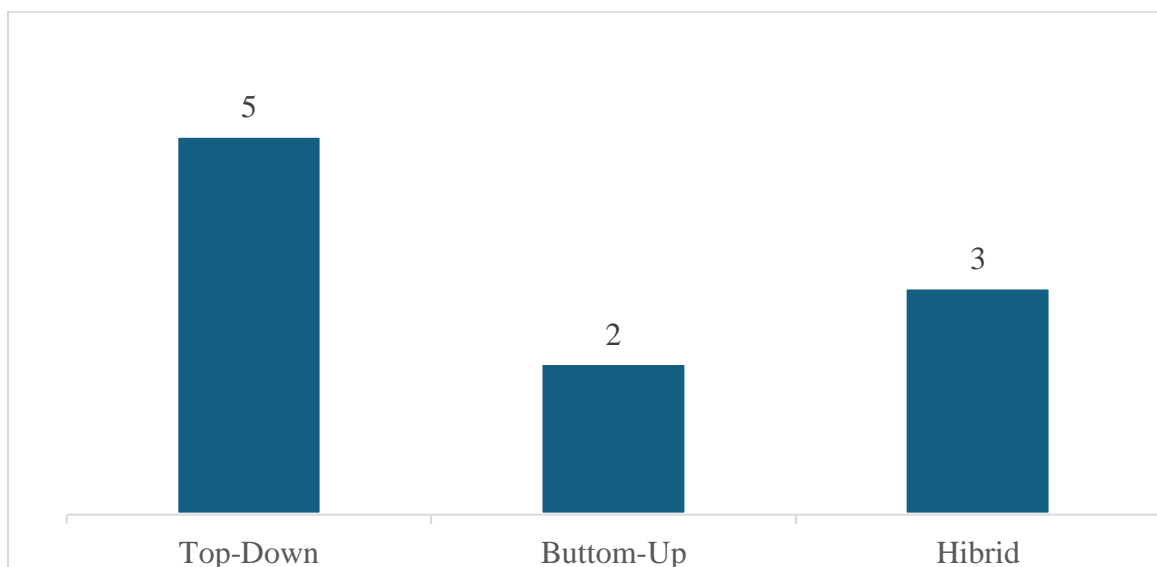
Döntéshozatali struktúra

- **Top-Down:** A döntéseket projekt-szponzorok vagy részlegvezetők hozzák meg, gyakran előre meghatározott eskalációs folyamaton belül. Ez a megközelítés biztosítja a stratégiai kontrollt és a kockázatok minimalizálását, ugyanakkor korlátozza a csapat gyors reagálási képességét a változásokra.
- **Bottom-Up:** A döntési jogkörök megoszlanak a projektcsapat tagjai és az alsóbb vezetői szintek között. A döntéshozatal rendszeres megbeszélések és együttműködési eszközök

segítségével, konszenzusra építve történik. Ez a struktúra növeli az alkalmazkodóképességet, de következtelenséghez vezethet, ha a felügyelet nem megfelelő.

- **Hibrid:** A döntéshozatal a projekt fázisaihoz igazodik: a költségvetéssel, projektszókóppal és mérföldkövekkel kapcsolatos döntéseket a felső vezetés hozza meg, míg a napi operatív döntések a csapatvezetők vagy munkafolyamat-felelősök hatáskörébe tartoznak.

Az 1. ábra szemlélteti, hogy a döntéshozatali szintek átlagos száma miként alakul a különböző projektmegközelítések esetében, rávilágítva a Top-Down modellek formálisabb, míg a Bottom-Up rendszerek laposabb hierarchiájára.



ábra 1 - Ábra - Átlagos döntéshozatali szintek száma projektmegközelítésenként (Forrás: saját szerkesztés)

Az ábrán látható adatok alapján megfigyelhető, hogy a Top-Down projektek esetében a döntéshozatali szintek száma lényegesen magasabb, ami formálisabb, hierarchikusabb működési rendet jelez. Ezzel szemben a Bottom-Up modellekre jellemző a laposabb szervezeti struktúra és a rövidebb döntési lánc, ami nagyobb rugalmasságot és gyorsabb reagálást tesz lehetővé a projektvégrehajtás során. A hibrid modellek a két véglet közötti átmenetet képviselik, kombinálva a stratégiai kontrollt a decentralizált döntéshozatal előnyeivel.

Erőforrás-allokáció

- **Top-Down:** Az erőforrások elosztása a globális vagy felső vezetés által meghatározott stratégiai prioritások alapján történik. A költségvetés, a létszám és az ütemezés korán rögzítésre kerül, majd szabványosított rendszereken keresztül kerülnek nyomon követésre.

Ez a megközelítés biztosítja a kiszámíthatóságot, ugyanakkor megnehezíti az erőforrások újraelosztását, ha a projektigények időközben változnak.

- Bottom-Up: Az erőforrások becslését és igénylését maguk a projektcsapatok végzik. Az allokáció a kimutatott szükségletek és a várható hatás alapján történik. Ez a módszer támogatja a rugalmasságot és a felelősségvállalást, de korlátokba ütközhet, ha az egyes részlegek között erőforrás-verseny alakul ki.
- Hibrid: Az erőforrás-allokáció központosított költségvetés-tervezéssel indul a pénzügyi kontroll biztosítása érdekében. Ugyanakkor a helyi vezetők vagy csapatirányítók a projektfázisokon belül átcsoportosíthatják a humán és technikai erőforrásokat a felmerülő problémák megoldása érdekében. Ez a megközelítés egyensúlyt teremt a hatékonyság és a rugalmasság között.

Kommunikációs folyamatok

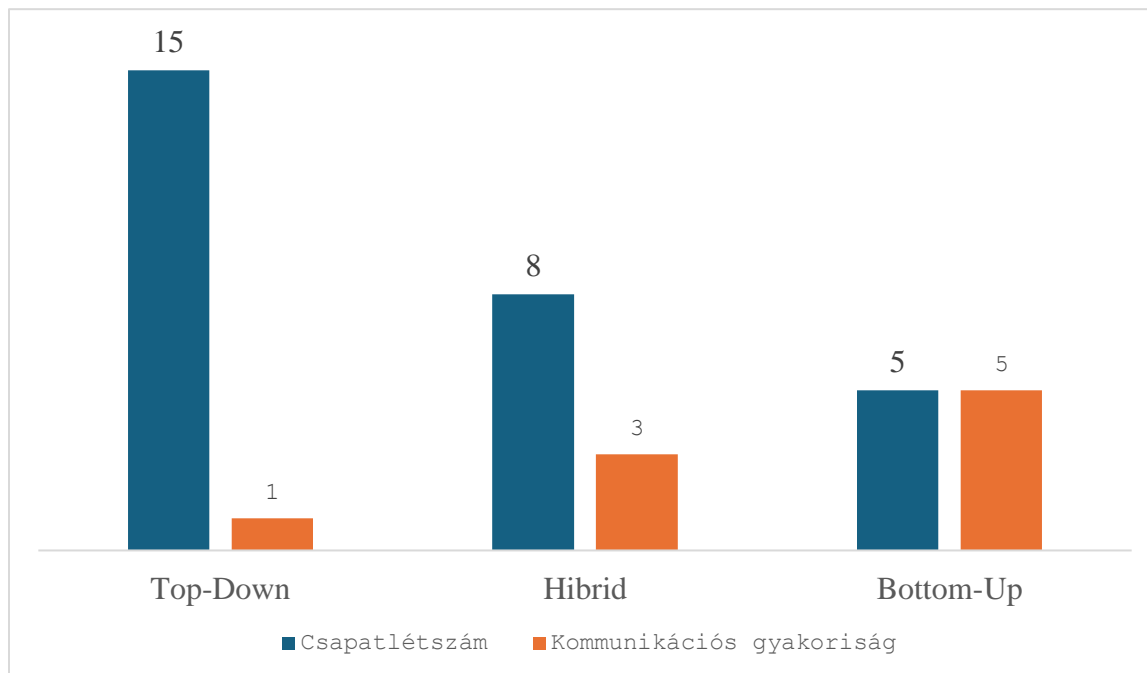
- Top-Down: A kommunikáció vertikális, hierarchikus mintát követ. Az információ a felső vezetéstől a projektmenedzsereken keresztül jut el a csapattagokhoz, strukturált jelentések és rendszeres eligazítások formájában. Ez a megközelítés biztosítja az üzenetek pontosságát, ugyanakkor lassíthatja a reakcióidőt a döntéshozatali folyamatokban.
- Bottom-Up: A kommunikáció horizontális és együttműködésen alapuló. A csapatok nyíltan cserélnek információt digitális platformokon - például a *Microsoft Teams* használatával -, elősegítve az átláthatóságot és a bevonódást. Ugyanakkor, formális beszámolási struktúra hiányában a felső vezetés nem mindig rendelkezik teljes körű helyzetismerettel.
- Hibrid: A kommunikációs csatornák integrált rendszert alkotnak: a stratégiai információk formális jelentéseken keresztül jutnak el az érintettekhez, míg a napi együttműködés agilis eszközökre és közvetlen visszacsatolási körökre épül. Ez a kombináció összehangolja a megbízhatóságot a gyors reagálással.

Csapatméret és összetétel

- Top-Down: A csapatok jellemzően nagyobb létszámúak, specializált szerepkörökkel és egyértelmű hierarchiával. Minden tag pontos feladatkörért felel, és a koordináció formális projektmenedzsment-folyamatokon keresztül valósul meg.
- Bottom-Up: A csapatok kisebbek, funkciók közötti (cross-functional) egységekből állnak, amelyek nagyobb autonómiával rendelkeznek. A működés alapja az önszerveződés és a szoros személyes kommunikáció. Ez a struktúra növeli a rugalmasságot és az innovációt,

ugyanakkor kiegyensúlyozatlanságot okozhat a munkaterhelésben összetettebb projektek esetén.

- **Hibrid:** A csapatstruktúra a projektéletciklus során fejlődik. A kezdeti szakaszban gyakran nagyobb, hierarchikus csapatok vesznek részt, míg a későbbi fázisokban a szervezet kisebb, agilis egységekre vált át a gyorsabb végrehajtás és az iteratív fejlesztés érdekében.



ábra 2 - A csapatméret és a kommunikáció gyakorisága (heti megbeszélések száma) közötti összefüggés az SSC-projektekben (Forrás: saját szerkesztés)

Az ábrán bemutatott összefüggés alapján megállapítható, hogy a kisebb létszámú, funkciók közötti (cross-functional) projektcsapatok esetében a kommunikáció jóval gyakoribb és közvetlenebb, ami elősegíti a gyors információáramlást és a hatékony problémamegoldást. Ezzel szemben a nagyobb, hierarchikusabb csapatokban a kommunikáció formálisabb és ritkább, ami bár biztosítja a koordinációt és az elszámoltathatóságot, egyben csökkenti a rugalmasságot és a spontán együttműködés lehetőségét. Az eredmények így alátámasztják, hogy az SSC környezetében az agilis, kisebb csapatstruktúrák különösen kedveznek a folyamatos fejlesztésnek és az innovációs teljesítménynek.

Alkalmazkodóképesség és innovációs potenciál

- Top-Down: Az alkalmazkodóképesség korlátozott, mivel a legtöbb változtatás formális jóváhagyást igényel. Ez a stabilitás biztosítja a konzisztenciát, ugyanakkor lassítja a reagálást az újonnan felmerülő kihívásokra. Az innováció jellemzően strukturált fejlesztési programokon keresztül valósul meg.
- Bottom-Up: Az alkalmazkodóképesség magas, lehetővé téve a csapatok számára a tervek gyors módosítását és új ötletek kipróbálását. Az innováció nyílt visszajelzések és folyamatos tanulás révén bontakozik ki, különösen a folyamatfejlesztési vagy informatikai projektek esetében.
- Hibrid: A hibrid megközelítés a stabilitást és a kreativitást ötvözi. A Top-Down felügyelet fenntartja a strukturáltságot, míg a Bottom-Up rugalmasság elősegíti az innovációt és a gyors alkalmazkodást, amikor a külső vagy belső körülmények megváltoznak.

Kockázatmenedzsment

- Top-Down: A kockázatmenedzsment a BP standardizált vállalati keretrendszerét követi. A kockázatokat korán azonosítják, kategorizálják, és formális nyilvántartásokban dokumentálják. A mérséklési stratégiákhoz vezetői jóváhagyás szükséges. Ez a megközelítés biztosítja a következetességet és a megfelelést.
- Bottom-Up: A kockázatok kezelése informális és iteratív módon történik. A csapatok valós idejű problémamegoldással reagálnak a felmerülő helyzetekre, gyakran gyakorlati megoldásokkal, előre meghatározott sablonok nélkül. Ez a módszer gyorsaságot biztosít, de növeli annak kockázatát, hogy a kevésbé látható veszélyek elkerülik a figyelmet.
- Hibrid: A hibrid projektek kettős kockázatkezelési megközelítést alkalmaznak: a nagyobb kockázatok esetében standardizált dokumentációt, míg a működési kihívások esetében Bottom-Up azonosítást és kezelést. Ez a kombináció összehangolja a kiszámíthatóságot és a rugalmasságot, elősegítve a bizonytalanság hatékony kezelését.

	Top-Down Projektek	Bottom-Up Projektek	Hibrid Projektek
○ Irányítási modell	Központosított és vezetésközpontú	Decentralizált és csapatvezérelt	A két modell ötvözte, projektfázistól függően változó
○ Döntéshozatal	Hierarchikus, jóváhagyás-alapú működés	Együttműködésen alapuló és iteratív	A döntéshozatal megoszlik a különböző szervezeti szintek között
○ Erőforrás-allokáció	Stratégiai tervezés által rögzített struktúra	Csapatjavaslatokon alapuló döntéshozatal	Központi költségvetés, helyi szintű korrekációs lehetőséggel
○ Kommunikációs folyamatok	Vertikális és formális kommunikáció	Horizontális és informális kommunikáció	Kettős kommunikációs struktúra (vertikális és horizontális)
○ Csapatméret és összetétel	Nagy, specializált csapatok	Kis létszámú, funkciók közötti (cross-functional) csoportok	A csapatméret és összetétel projektfázisonként változik
○ Alkalmazkodóképesség	Mérsékelt alkalmazkodóképesség	Magas alkalmazkodóképesség	Magas alkalmazkodóképesség
○ Innovációs potenciál	Korlátozott, ellenőrzött innováció	Erős innovációs potenciál	Kiegyensúlyozott innovációs potenciál
○ Kockázatmenedzsment	Standardizált és dokumentált folyamatok	Helyzetfüggő és reaktív kockázatkezelés	Integrált és dinamikus kockázatkezelés

táblázat 2 - A projektmenedzsment-jellemzők összefoglalása a BP Magyarországi Szolgáltató Központjában (Forrás: saját szerkesztés)

A táblázatban bemutatott összehasonlítás rávilágít a Top-Down, Bottom-Up és hibrid projektmenedzsment-megközelítések közötti alapvető különbségekre. Jól látható, hogy míg a Top-Down modellek erős stratégiai kontrollt és standardizált irányítást biztosítanak, addig a Bottom-Up megközelítések nagyobb autonómiát, kreativitást és adaptivitást tesznek lehetővé a csapatszinteken. A hibrid modellek e két véglet között helyezkednek el, kiegyensúlyozva a formális szervezeti kereteket és a részvételi döntéshozatalt. Ez a kombinált szemlélet a BP SSC esetében különösen ígéretes irányt képvisel, mivel egyszerre támogatja a vállalati konzisztenciát és az operatív rugalmasságot.

4. Következtetések és javaslatok

4.1 Célkitűzésben feltett hipotézisek megválaszolása

„A BP magyarországi Szolgáltató Központjában a Top-Down projektmenedzsment-modellek biztosítják a stratégiai célokhoz való erős illeszkedést, ugyanakkor korlátozzák az innovációs rugalmasságot.”

Hipotézisem beigazolódott. A BP magyarországi Szolgáltató Központjában (SSC) végzett elemzés egyértelműen kimutatta, hogy a Top-Down irányítási struktúrában megvalósított projektek magas fokú stratégiai összhangot mutatnak a vállalat globális céljaival és standardjaival. Az ilyen projektek szigorú tervezési és ellenőrzési mechanizmusokra épülnek, amelyek biztosítják a megfelelést és a kockázatok hatékony kezelését. Ugyanakkor a központi döntéshozatal és a hierarchikus kommunikációs lánc miatt ezek a projektek korlátozott mértékben képesek rugalmasan reagálni a változó igényekre, ami csökkenti az innovációs potenciált és a helyi kezdeményezések terét. Mindez megerősíti, hogy a Top-Down modell a stratégiai stabilitás és az alkalmazkodóképesség közötti kompromisszumot jelenti a BP SSC környezetében.

„A Bottom-Up projektmegközelítések a BP SSC-ben nagyobb munkavállalói elkötelezettséget és kreativitást eredményeznek, de nehezebben illeszthetők a vállalati szintű irányítási struktúrába.”

Hipotézisem beigazolódott. Az empirikus vizsgálat eredményei alapján a Bottom-Up megközelítést alkalmazó projektek nagyobb mértékű munkavállalói részvételt, kreativitást és helyi felelősségvállalást mutattak. Ezek a kezdeményezések - különösen a folyamatfejlesztési és innovációs projektek esetében - gyorsabb alkalmazkodást tettek lehetővé az operatív igényekhez, és növelték a csapatok motivációját. Ugyanakkor a stratégiai összehangolás és a formális riportálási mechanizmusok hiánya gyakran nehezítette a kezdeményezések szélesebb vállalati beépülését. Ez az eredmény megerősíti, hogy a Bottom-Up modell a BP SSC-ben hatékonyan támogatja a helyi innovációt és a munkavállalói felhatalmazást, de egyben korlátok közé szorul, ha nem kap strukturált vezetői támogatást.

„A Top-Down és Bottom-Up megközelítések kombinációja (hibrid modell) javítja a szervezeti alkalmazkodóképességet és a projektvégrehajtás hatékonyságát a BP SSC környezetében.”

Hipotézisem részben beigazolódott. Az elemzés kimutatta, hogy a hibrid projektmenedzsment-modell a BP SSC bizonyos területein már megjelenik - elsősorban a digitális transzformációs és folyamatautomatizálási kezdeményezésekben. E projektek képesek voltak egyszerre megőrizni a Top-Down irányítás strukturáltságát és a Bottom-Up végrehajtás rugalmasságát, amely nagyobb alkalmazkodóképességet és hatékonyabb kommunikációt eredményezett. Mindazonáltal a hibrid megközelítés még nem tekinthető teljes mértékben intézményesített gyakorlatnak a BP SSC-ben: alkalmazása eseti jellegű és vezetői támogatástól függ. A részleges beigazolódás azonban egyértelműen mutatja, hogy a hibrid modell irányába történő továbblépés jelentős potenciállal bír a szervezeti reziliencia és projekt-hatékonyság növelésében.

4.2 Javaslatok az útvonalak fejlesztésére

A BP magyarországi Szolgáltató Központjában (SSC) végzett elemzés, valamint a releváns projektmenedzsment-szakirodalom szintézise egyaránt arra utal, hogy a hibrid projektmenedzsment-módszertan jelenti a leghatékonyabb és legfenntarthatóbb irányt azon multinacionális vállalatok számára, amelyek célja a szervezeti reziliencia, az alkalmazkodóképesség és a versenyképesség erősítése. A komplex vállalati környezetekben sem a Top-Down, sem az Bottom-Up projektmenedzsment-megközelítés nem képes önmagában kielégíteni a stratégiai irányítás és az operatív rugalmasság párhuzamos igényét. A hibrid módszertan ezt a korlátot úgy hidalja át, hogy összehangolja a hierarchikus kontroll strukturális előnyeit a részvételen alapuló menedzsment adaptív képességeivel, ezáltal dinamikus egyensúlyt teremtve a hatékonyság, az innováció és az elszámoltathatóság között. A multinacionális szervezetekben a projektek különböző funkcionális és földrajzi határokon ívelnek át, miközben folyamatosan változó szabályozási, technológiai és piaci feltételek között működnek. Ezek között a körülmények között a hibrid megközelítés a fenntartható projekt-teljesítmény stratégiai előmozdítójává válik. Kettős természetének köszönhetően a vállalatok megőrizhetik a Top-Down rendszerek konzisztenciáját és megbízhatóságát, miközben integrálják a Bottom-Up gyakorlatok kreativitását és agilitását. A hibrid projektmenedzsment nem pusztán operatív kompromisszum, hanem egy stratégiai szintézis - tudatosan megtervezett rendszer, amely összehangolja a globális

stratégiai szándékot a lokális végrehajtással. E megközelítés intézményesíti a kontrollt és az innovációt egyaránt, biztosítva, hogy a stratégiai szinten hozott döntések mindig operatív tapasztalatokra épüljenek, miközben a helyi kezdeményezések is illeszkedjenek a vállalat globális irányvonalához.

A hibrid megközelítés alapvető jellemzői

1. Integrált irányítás:

A hibrid módszertan világosan meghatározott irányítási szinteket határoz meg, amelyek strukturált elszámoltathatóságot biztosítanak, ugyanakkor autonómiát engednek a projektcsapatoknak a meghatározott határokon belül. A stratégiai irányítás, a megfelelőség és a kockázatmenedzsment központi szinten marad, míg az operatív döntések és folyamatmódosítások a projektcsapatok hatáskörébe tartoznak. Ez a rétegzett irányítási struktúra biztosítja a koherenciát anélkül, hogy korlátozná a rugalmasságot.

2. Adaptív tervezés és végrehajtás:

A hibrid projektek tervezése strukturált keretrendszert követ az indulási szakaszban, ugyanakkor nyitott az iteratív finomításra a megvalósítás során. A csapatok dinamikusan reagálhatnak az új követelményekre vagy külső változásokra, biztosítva, hogy a projekttervek végig relevánsak és életképesek maradjanak a projekt teljes életciklusa alatt.

3. Kétirányú kommunikáció:

A hibrid menedzsment sikerének kulcsa a transzparens és folyamatos kommunikáció a hierarchikus és csapatszintek között. A stratégiai célok formális jelentési rendszereken keresztül felülről lefelé áramlanak, míg a valós idejű operatív visszajelzések a Bottom-Up jutnak el a döntéshozókhoz. Ez a mechanizmus biztosítja a szervezeti összehangoltságot és az adatokon alapuló döntéshozatalt minden szinten.

4. Kiegyensúlyozott erőforrás-menedzsment:

A hibrid projektek központosított erőforrás-tervezést ötvözik a helyi szintű alkalmazkodóképességgel. A költségvetés és a munkaerőelosztás vállalati szinten kerül meghatározásra, ugyanakkor lehetőség van rugalmas újraelosztásra a projekt előrehaladása és a felmerülő kihívások függvényében. Ez az egyensúly optimalizálja a kontrollt és a reaktivitást, biztosítva az erőforrások hatékony felhasználását.

5. Innováció a strukturáltságon belül:

A hibrid menedzsment lehetővé teszi a kreatív problémamegoldást meghatározott keretek között, így támogatja az innovációt anélkül, hogy veszélyeztetné a kiszámíthatóságot. A csapatok felhatalmazást kapnak az új megoldások tesztelésére, iterálására és finomítására, miközben a vezetés biztosítja, hogy az innovációk összhangban maradjanak a stratégiai célokkal és a megfelelőségi elvárásokkal.

A hibrid projektmenedzsment sikeres bevezetésének szervezeti előfeltételei

A hibrid projektmenedzsment hatékony működéséhez bizonyos szervezeti feltételeknek teljesülniük és fennmaradniuk kell:

- **Vezetői kompetencia:**

A vezetőknek képesnek kell lenniük kettős szerepben működni - egyszerre stratégiai döntéshozóként és együttműködést elősegítő facilitátorként. A hibrid vezetéshez érzelmi intelligencia, alkalmazkodóképesség és kulturális érzékenység szükséges ahhoz, hogy a vezetők sokszínű, nemzetközi csapatokat hatékonyan irányítsanak.

- **Kulturális felkészültség:**

A sikeres hibrid működéshez olyan szervezeti kultúra szükséges, amely egyszerre értékeli a fegyelmet és az innovációt. A munkavállalóknak meg kell érteniük, hogy az autonómia és az elszámoltathatóság egymást kiegészítő fogalmak, és hogy a visszajelzés adása és fogadása minden projektfázisban megengedett és elvárt.

- **Digitális infrastruktúra:**

A hibrid munkafolyamatok támogatásához integrált digitális eszközrendszerre van szükség. A valós idejű együttműködési platformok, az átlátható irányítópultok és a tudásmegosztó rendszerek lehetővé teszik a zökkenőmentes koordinációt a központosított irányítás és a decentralizált végrehajtó egységek között.

- **Teljesítményértékelés:**

A hagyományos mutatókat - például költség, idő és terjedelem - ki kell egészíteni olyan indikátorokkal, mint az alkalmazkodóképesség, a kommunikáció hatékonysága és az érintetti elégedettség. Ezek a mérőszámok tükrözik a hibrid projektmenedzsment többdimenziós sikerességi kritériumait.

Stratégiai következmények a multinacionális vállalatok számára

A hibrid módszertan alkalmazása a projektmenedzsmentet eljárásalapú funkcióból stratégiai képességgé alakítja.

Ez lehetővé teszi a multinacionális vállalatok számára, hogy:

- **Gyorsan reagáljanak a technológiai és szabályozási változásokra**
- **Elősegítsék a folyamatos innovációt, miközben fenntartják a megfelelőséget**
- **Erősebb összhangot teremtsenek a globális stratégia és a lokális végrehajtás között**
- **Hosszú távú rezilienciát építsenek az adaptív tanulás révén**

Ahogy a globális üzleti környezet egyre volatilisabbé és kölcsönösen függővé válik, a hibrid projektmenedzsment egy olyan strukturált, mégis rugalmas keretrendszert kínál, amely lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy fejlődjenek anélkül, hogy elveszítenék az irányítást. Ez a megközelítés megtestesíti a szervezeti kétérzőség elvét - vagyis azt a képességet, hogy a vállalatok egyszerre legyenek képesek meglévő kompetenciáik hatékony kiaknázására és új lehetőségek feltárására.

Végső ajánlás

A jövőbeli reziliencia, innovációs képesség és transzformációs agilitás biztosítása érdekében a multinacionális vállalatoknak fokozatosan intézményesíteniük kell a hibrid projektmenedzsment-módszertant mint alapvető működési modellt. Ehhez elengedhetetlen a hibrid elvek beépítése a vállalati projektirányítási rendszerbe, a vezetőfejlesztési programokba, valamint a teljesítménymenedzsment-folyamatokba. E lépések révén a szervezetek képesek megőrizni a hagyományos menedzsment stratégiai fegyelmességét, miközben megfelelnek a kortárs globális működés rugalmassági követelményeinek. A hibrid megközelítés tehát nem pusztán egy átmeneti modell, hanem a projektmenedzsment következő generációjának alapvető paradigmája - olyan rendszer, amely egyesíti a kontrollt és a kreativitást, a strukturáltságot és a rugalmasságot, valamint a stratégiát és a végrehajtást egy összehangolt, adaptív keretrendszerben.

5. Összefoglalás

A jelen dolgozat célja a Top-Down és a Bottom-Up projektmenedzsment-megközelítések vizsgálata és összehasonlítása volt a multinacionális vállalatok kontextusában, különös tekintettel a BP magyarországi Szolgáltató Központjára (SSC). A kutatás célja annak feltárása volt, hogy e két megközelítés milyen előnyökkel, korlátokkal és gyakorlati következményekkel jár, valamint, hogy miként befolyásolják a szervezeti alkalmazkodóképességet, az innovációt és a hatékonyságot az összetett, nemzetközi környezetekben.

A dolgozat logikus elemzési felépítést követett. A bevezetés rész bemutatta a téma relevanciáját, kiemelve a globális projektek növekvő komplexitását és a stabilitás és agilitás egyensúlyát megteremteni képes menedzsmentmodellek iránti igényt. A kutatási célkitűzések és hipotézisek meghatározták az empirikus vizsgálat irányát, különös tekintettel a hierarchikus kontroll, a részvételen alapuló irányítás és a hibrid integráció összefüggéseire a vállalati projektstruktúrákban. A szakirodalmi áttekintés megteremtette a kutatás elméleti alapját, feltárva a menedzsment, a szervezeti struktúra, a döntéshozatal, a kommunikáció és a vezetés kulcsfogalmait, valamint a Top-Down és Bottom-Up módszertanok meghatározó jellemzőit. A fejezet bemutatta továbbá, hogyan kezelik a multinacionális vállalatok a komplexitást, miként koordinálják a kulturálisan diverz csapatokat, és hogyan valósítanak meg projekteket globális működésük során. Az áttekintés rámutatott arra, hogy a stratégiai összehangoltság és a lokális rugalmasság közötti strukturális egyensúly kulcsfontosságú tényező, amely az empirikus vizsgálat elméleti keretét is megalapozta.

Az empirikus kutatás a BP magyarországi SSC-jét vizsgálta, mint egy globális hálózatban működő, folyamatvezérelt szervezet reprezentatív példáját. Az adatok vállalaton belüli forrásokból és a szerző személyes szakmai tapasztalataiból származtak, melyeket kvalitatív és összehasonlító elemzés keretében dolgozott fel. Az értékelés során a projektek irányítási struktúráját, döntéshozatali mechanizmusait, kommunikációs folyamatait, csapatösszetételét, alkalmazkodóképességét és innovációs potenciálját vizsgáltam.

Az eredmények szerint az SSC-n belül a legtöbb projekt Top-Down irányítási struktúrában valósul meg, amely biztosítja a kontrollt, a konzisztenciát és a globális vállalati szabványoknak való megfelelést. Ezzel szemben a Bottom-Up jellegű kezdeményezések, bár ritkábbak, kulcsszerepet játszanak az innováció ösztönzésében és a munkavállalói elkötelezettség erősítésében. Egy korlátozott számú hibrid projekt pedig azt mutatta, hogy a strukturált kontroll és a részvételi

rugalmasság ötvözése jelentősen javítja a projektek alkalmazkodóképességét és reagálóképességét. E hibrid példák egy átmeneti fázist képviselnek egy olyan kiegyensúlyozottabb menedzsmentrendszer felé, amely egyszerre képes támogatni a hatékonyságot és az innovációt.

A kutatás eredményei a három megfogalmazott hipotézisből kettőt teljes mértékben, egyet pedig részben igazoltak. Az elemzés igazolta, hogy a Top-Down menedzsment biztosítja a stratégiai összhangot, ugyanakkor korlátozza az innovációs képességet; a Bottom-Up megközelítés viszont ösztönzi a kreativitást és a bevonódást, ám koordinációs kihívásokkal járhat. A hibrid integráció bizonyult a legígéretesebb megközelítésnek, amely képes biztosítani a rezilienciát és a hosszú távú versenyképességet a komplex vállalati környezetekben. Azok a projektek, amelyek kétirányú kommunikációra és megosztott döntéshozatalra épültek, nagyobb alkalmazkodóképességet és magasabb érintetti elégedettséget mutattak.

A következtetések megerősítik, hogy a fenntartható projektsiker a multinacionális vállalatok esetében azon múlik, hogy a szervezetek képesek-e integrálni a hierarchikus és a részvételen alapuló modellek előnyeit. A kutatás igazolta, hogy egy kiegyensúlyozott, hibrid projektmenedzsment-rendszer lehetővé teszi a stratégiai felügyelet megőrzését, miközben ösztönzi az innovációt az operatív szinteken. Ez a kettősség biztosítja a reziliencia, a változásokhoz való alkalmazkodás és a folyamatos tanulás alapját a folyamatosan változó nemzetközi környezetben. Végül az dolgozat ajánlása szerint a multinacionális vállalatoknak rendszerszinten kell bevezetniük a hibrid projektmenedzsmentet mint a szervezeti működés központi elemét. A módszertan hatékony alkalmazása adaptív irányítási struktúrákat, kétirányú kommunikációs rendszereket és együttműködésre épülő vezetőfejlesztést igényel. Ezek integrálása révén a vállalatok növelhetik működési hatékonyságukat és innovációs potenciáljukat, ezáltal elérve a fenntartható teljesítményt és a stratégiai agilitást a globális üzleti környezetben.

6. Irodalomjegyzék

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing Across Borders*. Harvard Business School Press: United States.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press: United States.
- Bergeron, B. (2002). *Essentials of Shared Services*. Wiley: United States.
- BP. (2025. 10 26). *BP at a Glance*. Forrás: bp.com:
https://www.bp.com/en/global/corporate/what-we-do/bp-at-a-glance.html?utm_source=chatgpt.com
- Britannica, T. E. (2025. 10 26). *BP plc – British Petroleum Company Profile*. Forrás: Britannica.com: <https://www.britannica.com/money/BP-PLC>
- Cadbury, S. A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee Publishing: London.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Doubleday: United Kingdom.
- Daft, R. L. (2021). *Organization Theory & Design*. Cengage Learning: United States.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2018). *International Business: Environments & Operations, Global Edition*. Pearson Education: United Kingdom.
- Drucker, P. F. (2011). *THE PRACTICE OF MANAGEMENT*. Harper & Row: New York.
- Fayol, H. (2016). *General and Industrial Management*. Ravenio Books: United Kingdom.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press: United Kingdom.
- Friedman, T. L. (2005). *World is Flat: a Brief History of the Twenty-first Century*. Farrar, Straus and Giroux: United States.
- Giddens, A. (2013). *The Consequences of Modernity*. Polity Press: Germany.
- Goddard, L. (2002). *Top-down vision and bottom-up management: A collaborative and motivational path to business success*. Brand: York.
- Goleman, D. (2017). *Leadership that Gets Results*. Harvard Business Review Press.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2020). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. John Murray Press: United Kingdom.
- Hillson, D., & Simon, P. (2020). *Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology, Third Edition*. Berrett-Koehler Publishers: United States.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications: United Kingdom.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken: Wiley.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1986). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press: United Kingdom.
- Lock, D. (2020). *Project Management*. Taylor & Francis: United Kingdom.
- Mintzberg, H. (2000). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Financial Times Prentice Hall: United Kingdom.
- Morgan, M., Levitt, R. E., & Malek, W. A. (2007). *Executing your strategy : how to break it down and get it done*. Mass: Boston.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications: India.
- OECD. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance 2004*. OECD Publishing: France.
- PMI, P. M. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute: United Kingdom.
- Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (2000). *Shared Services: Mining for Corporate Gold*. Financial Times Prentice Hall: United Kingdom.
- Robbins, S., & Timothy, A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson: United Kingdom.
- Root, F. R. (1998). *Entry Strategies for International Markets*. Wiley: United States.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley: Germany.
- Simon, H. A. (2013). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. 4th Edition*. Free Press: United Kingdom.
- Stopford, J. M., & Wells, L. T. (1972). *Managing the Multinational Enterprise*. Longman: Hong Kong.
- Turner, J. R. (2009). *Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations, Third Edition*. McGraw-Hill Education: New York.
- Weber, M. (2009). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press: United Kingdom.
- West, M. A. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. Wiley: United Kingdom.
- Williams, T. M., & Hillis, W. S. (2011). *Managing and Modelling Complex Projects*. Springer Netherlands: Netherlands.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2013). *Lean Thinking: Banish Waste And Create Wealth In Your Corporation*. Simon & Schuster UK: United Kingdom.

7. Ábrák és táblázatok jegyzéke

Ábrajegyzék

ábra 1 - Ábra - Átlagos döntéshozatali szintek száma projektmegközelítésenkén (Forrás: saját szerkesztés).....	27
ábra 2 - A csapatméret és a kommunikáció gyakorisága (heti megbeszélések száma) közötti összefüggés az SSC-projektekben (Forrás: saját szerkesztés).....	29

Táblázatjegyzék

táblázat 1 - Projektmenedzsment-megközelítések megoszlása a BP Magyarországi Szolgáltató Központjában (Forrás: saját szerkesztés)	24
táblázat 2 - A projektmenedzsment-jellemzők összefoglalása a BP Magyarországi Szolgáltató Központjában (Forrás: saját szerkesztés)	31

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Orosz Alex
A Hallgató Neptun kódja: UP4F0V
A dolgozat címe: A „Top-Down” és a „Bottom-Up” projektek összehasonlítása
A megjelenés éve: 2025
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem. Továbbá kijelentem, hogy a dolgozat elkészítése során alkalmazott mesterséges intelligencia-eszközök (pl. szöveggenerálás, nyelvi javítás, fordítás, adatelemzés) használata nem helyettesítette a saját kutatási és alkotói munkámat, azok alkalmazását a források között vagy a módszertani részben feltüntettem, és a szakmai-etikai elvárásoknak megfelelően jártam el.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2025 év 11 hó 11 nap



Hallgató aláírása

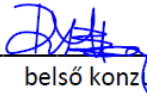
NYILATKOZAT

Orosz Alex (hallgató Neptun azonosítója: UP4FOV) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: 2025 év 11 hó 11 nap


belső konzulens

Hallgatók, doktoranduszok nyilatkozata mesterséges intelligencia (MI) alkalmazásáról

1. Általános adatok

Hallgató neve:	Orosz Alex
Neptun-kódja:	UP4F0V
Képzési szint (a megfelelőt jelölje X-szel):	<input checked="" type="checkbox"/> BSc/BA <input type="checkbox"/> MSc/MA <input type="checkbox"/> Doktori (PhD) <input type="checkbox"/> Egyéb:
Tantárgy neve/kódja*:	Szakdolgozat
A munka címe:	A „Top-Down” és a „Bottom-Up” projektek összehasonlítása

* doktori értekezés esetén nem kitöltendő

2. Nyilatkozat az MI használatáról

Alulírott, etikai felelősségem teljes tudatában az alábbi nyilatkozatot teszem:

(Kérjük, válasszon egyet az alábbi lehetőségek közül!)

A) Nem alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.

(Amennyiben ezt jelölte, a további táblázatok kitöltése nem szükséges.)

B) Alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.

(Kérjük, töltsse ki a vonatkozó táblázatokat!)

3. A mesterséges intelligencia használatának részletezése

I. TÁBLÁZAT: Asszisztensi vagy kisebb mértékű felhasználás (pl. fordítás, nyelvi korrektúra, ötletelés stb.)

(Ezen felhasználások esetében a konkrét promptok és válaszok csatolása nem szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott MI-eszköz neve és verziója	Érintett rész (ha nem a szöveg egészére vonatkozik)
Helyesírás	ChatGPT (GPT-5)	
formázás	ChatGPT (GPT-5)	
Nyelvi stílus ellenőrzése, javítása	ChatGPT (GPT-5)	

II. TÁBLÁZAT: Jelentős tartalmi hozzájárulás (pl. egy teljes ábra vagy egy hosszabb szövegrész generálása)

*(Ezekben az esetekben a felhasznált kulcsfontosságú promptok és az MI által adott nyers válaszok dokumentálása és a munka **mellékletében való csatolása szükséges.**)*

A felhasználás célja	Alkalmazott eszköz verziója, elérhetősége	MI-neve, Az érintett fejezet / ábra / táblázat pontos sorszáma	A prompt-naplót tartalmazó melléklet bejegyzésének sorszáma

3/A. Oktató által előírt kiegészítő szabályok (ha vannak)

Amennyiben az adott tantárgy oktatója vagy témavezetője az MI-eszközök használatára vonatkozóan külön szabályokat vagy elvárásokat határozott meg, kérjük, az alábbi mezőben foglalja össze ezeket:

Pl. az MI használatának tilalma bizonyos feladattípusokra; csak konkrét eszköz használata engedélyezett; eltérő hivatkozási elvárások; dokumentációs forma stb.

Oktató vagy témavezető által előírt szabályok:

.....

.....

.....

.....

4. Minden hallgatóra vonatkozó nyilatkozat:

Kijelentem, hogy az MI által esetlegesen generált tartalmakat minden esetben kritikailag felülvizsgáltam, szerkesztettem és a munkába illesztettem. A leadott munka minden eleméért, annak eredetiségéért és tudományos helytállóságáért teljes körű felelősséget vállalok. Tudomásul veszem, hogy a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem a benyújtott munkát mesterséges intelligencia detektorral ellenőrizheti, és eljárást kezdeményezhet, amennyiben a nyilatkozatom valótlan vagy hiányos.

Kelt: Gödöllő 2025. 11 hó 11 nap

Alex Orosz

.....
Hallgató aláírása

D. Nagy

.....
Konzulens/Témavezető aláírása