

DIPLOMADOLGOZAT

Keresztes Orsolya

2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Vezetés és szervezés mesterképzési szak

**Munkavállalói kompetenciák és vezetés a globális
projektmenedzsmentben - Kihívások és lehetőségek a munka
világában**

Belső konzulens:

Dr. Suhajda Csilla Judit

Egyetemi docens

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:**

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Készítette:

Keresztes Orsolya

**Budapest
2023**

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	3
2. Kapcsolódásom a témához.....	5
3. Szakirodalmi áttekintés	6
3.1. A projektmenedzsment kialakulása	6
3.2. A projekt és a projektmenedzsment fogalmi meghatározása.....	9
3.3. Kulturális kihívások a globális projektmenedzsmentben	13
3.4. Vezetési képességek a projektmenedzsmentben.....	15
3.5. Képzési programok és fejlesztés a projektmenedzsmentben.....	18
3.6. Ügyfél elégedettség és projektmenedzsment kompetenciák	20
3.7. Kihívások és jövőbeli trendek a projektmenedzsmentben	22
4. Saját vizsgálat.....	24
4.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek.....	24
4.2. Kutatás módszerek és a minta bemutatása	27
4.3. Eredmények	29
4.3.1. A leíró statisztikák.....	29
4.3.2. Hipotézisvizsgálat többváltozós elemzésekkel	41
5. Következtetések, javaslatok	48
6. Összefoglalás.....	51
7. Irodalomjegyzék.....	53
8. Ábrajegyzék	55
9. Mellékletek.....	57
10. Függelékek	63

„A legnagyobb vezető nem az, aki a legnagyobb dolgokat véghez viszi. Hanem az, aki el tudja érni, hogy az emberek a legnagyobb dolgokat vigyék véghez.”

1. Ronald Reagan

1. Bevezetés

A globális információtechnológiai- és tanácsadói (IT-consulting) iparág a XXI. században az üzleti világ egyik legdinamikusabban változó és leggyorsabban fejlődő szektorává vált. Ebben a dinamikusan változó környezetben a vállalatoknak folyamatosan alkalmazkodniuk kell az új technológiai trendekhez és a piaci elvárásokhoz, melynek eredményeképpen a projektmenedzsment és a projektmenedzserek kompetenciái – egyúttal nem csak a projektmenedzserek, hanem a vezetők kompetenciái is - kiemelkedő fontossággal bírnak a vállalatok hatékony működtetése és versenyképesség megtartása szempontjából.

A projektmenedzsment kompetenciák a projektvezetők számára nélkülözhetetlen képességeket és tudást jelentik, amelyek segítik őket a projektek hatékony tervezésében, vezetésében és a felmerülő problémák megoldásában. Magukban foglalják a kommunikációt, a konfliktuskezelést, a határidőkezelést, az erőforrások hatékony felhasználását és még számos egyéb területet. Ezen kompetenciák fejlesztése nem csak a projektmenedzserek, hanem a teljes vállalat számára stratégiai jelentőségűvé válik, különösen a globális IT-consulting vállalatok esetében, hiszen a vállalat globális versenyképességéhez, az ügyfél elégedettségéhez és a projektek sikerességéhez is hozzájárul, ami hosszú távon a vállalat sikeres működésének záloga. Ezek a vállalatok számos egyedi kihívással szembesülnek. Globális ügyfeleknek szolgáltatnak, és olyan projekteken dolgoznak, amelyek különböző országokban és kultúrákban működnek. Emellett gyakran az új technológiai trendek és innovációk iránti növekvő igényeknek is meg kell felelniük. A projektmenedzsment kompetenciák emiatt kulcsfontosságúak a projektportfólió hatékony kezelése, a projektmenedzserek hatékony munkavégzése, a projektcsapat eredményes vezetése és az ügyfelekkel való sikeres kommunikáció érdekében.

Ezen diplomadolgozat célja annak vizsgálata, hogy milyen szerepe van a projektmenedzsment kompetenciáknak a vállalatok, a projektmenedzser és a projektcsapat tagjainak szempontjából, és milyen lehetőségek állnak rendelkezésre ezeknek a kompetenciáknak a fejlesztésére és erősítésére. A dolgozat elemzi a vezetés szerepét a projektmenedzsmentben, a vállalatok projektmenedzserekre vonatkozó kompetenciaigényeit, a kompetenciafejlesztési programokat, valamint a ezek hatását a projektmenedzserek és a vállalatok teljesítményére.

A kutatás során felmerülő kérdések és eredmények hozzájárulhatnak a projektmenedzserek és a vállalatok számára a hiányosságok jobb megértéséhez és azonosításához, rávilágít arra, hogy

milyen lépéseket érdemes tenniük ezen kompetenciák hatékonyabb kiaknázása érdekében. Ezenkívül a dolgozat megvilágítja a jövőbeli trendeket és kihívásokat, amelyekkel a projektmenedzsment területen dolgozók szembesülnek a mai, dinamikusan változó környezetben.

2. Kapcsolódásom a témához

Projektmenedzserként szerzett tapasztalataim során azt figyeltem meg, hogy a kulturális kihívások és a nemzetközi projektek területén a kultúráról alkotott egységes kép jelentős szerepet játszik a projektcsapatok hatékonyságában. Az általam vezetett IT és IT biztonsági projektek során találkoztam olyan esetekkel, ahol a kulturális különbségek konfliktusokhoz vezettek, illetve olyanokkal, ahol a különböző munkastílusok zavart okoztak. Emellett az alapszakon készített szakdolgozatomban a team coaching szerepét vizsgáltam a projektmenedzsmentben, ami további értékes perspektívát adott ahhoz, hogyan lehet a kulturális kihívásokat kezelni és a csapatok hatékonyságát javítani.

Ezen tapasztalatok és az egyetemi kutatásaim során szerzett ismeretek ösztönöznek, hogy mélyebben megérthessem a projektmenedzsment és vezetés terén rejlő kulturális kihívásokat és azok megoldási módjait, valamint a kínálgó lehetőségeket és azok kiaknázhatóságát. A jelenlegi pozícióm és az eddigi tanulmányaim során szerzett tudásom ideális alapot teremt a téma alapos és releváns feldolgozásához. Ezenkívl a projektmenedzsment kompetenciák, melyeket a diplomamunkám keretében vizsgálók, közvetlenül kapcsolódnak a napi munkámhoz, és segíthetnek abban, hogy még hatékonyabban kezeljek komplex IT biztonsági projekteket. Azok a kompetenciák és ismeretek, melyeket a kutatás és a diplomamunka készítése során megszerzek, a további saját sikeres projektmenedzsment gyakorlatom fejlesztését szolgálják.

Ezen érvek alapján, azt hiszem, hogy a diplomamunkám témája és a kutatási kérdéseim relevánsak és hasznosak lehetnek mind a szakmai fejlődésben, mind a vállalatok projektmenedzsment gyakorlatának javításában.

3. Szakirodalmi áttekintés

A projektmenedzsment és vezetés modern területe egy állandóan változó és dinamikus környezetben működik, ahol a vállalatok számára kulcsfontosságú a projektjeik hatékony kezelése, emellett pedig elengedhetetlen a folyamatos tanulásra és a meglévő ismeretek folyamatos megújítására való törekvés. A projektmenedzsment kutatások számos aspektust fednek le, beleértve a projekttervezést, végrehajtást, ellenőrzést és értékelést, valamint a vezetés és a csapatmunka kulcsfontosságú kérdéseit. Ezenkívül a vállalatok vezetésének dinamikus természete azt eredményezi, hogy a vezetőknek a legfrissebb vezetési és szervezési elvekkel és gyakorlatokkal kell lépést tartaniuk.

Az alábbi szakirodalmi áttekintés bemutatja a kutatásom alapjául szolgáló kulcsfontosságú munkákat és elméleteket több különböző nézőpont alapján. Az itt bemutatott eredmények és összefüggések alapján célom egy átfogó kép kialakítása a globális projektmenedzsment és vezetés területéről, és olyan elemek azonosítása, amelyek a projektmenedzsment hatékonyságát és sikerét szolgálják. A kutatásom során arra törekszem, hogy új perspektívákat nyújtsak a projektmenedzsment és vezetés témájában, és hozzájáruljak a szakmai gyakorlat fejlesztéséhez.

3.1. A projektmenedzsment kialakulása

A projektmenedzsment fejlődése szorosan összefonódik az ipar és a vállalati környezet változásaival, és reagál az emberi tevékenység változásaira, fejlődésére. Az elmúlt években a projektmenedzsment elengedhetetlen komponenssé vált a vállalatok és szervezetek hatékony működésében.

Kialakulása régre nyúlik vissza a múltban, már az időszámításunk előtti nagy építkezések (Stonehenge, Gízai piramisok, Kínai Nagy Fal) folyamán is használtak olyan módszereket (megfelelő munkaerő biztosítása, szükséges anyagok biztosítása, munkaszervezés), melyek a ma ismert projektmenedzsment alkotóelemei, azonban az igazi áttörést az ipari forradalom hozta meg az 1700-as évek végén és a 1800-as évek elején. (Novoszáth, 2018) Megváltozott a gazdasági és a társadalmi berendezkedés és hatalmas méreteket öltött a technológiai fejlődés üteme. A korabeli ipari vállalatok tevékenysége bonyolultabbá vált, új termékek és folyamatok jelentek meg, így megnőtt az igény a projektvezetésprojektvégrehajtás iránt is. (Verzuh, 2006)

A 20. század elején főként a hadiipar és a nagy infrastrukturális beruházások esetében alkalmazták a projektmenedzsment alapelveit mind a tervezésben, mind pedig a megvalósításban. Az amerikai hadsereg a második világháború során fejlesztette tovább a projektmenedzsment módszereit, amelyek segítségével a hadiipari termékek előállítása gyorsabbá és hatékonyabbá vált. (Meredith & Mantel, 1996).

Az 1950-es években több nagy jelentőségű esemény hatására a projektmenedzsment területén változások indultak, többek között elterjedtek és megszilárdultak olyan alapelvek, mint a projekttervezés és a határidők és erőforrások szigorú ellenőrzése és folyamatos mederben tartása. Az amerikai rakéta-program elindítása hozta meg az átütő változást, hiszen egészen eddig a projekteket ad-hoc módon kezelték, azonban ezen a feladatok rengeteg beszállító dolgozott egyidejűleg, tehát az addig használt módszerek nem kecsegtettek sikerrel. (Novoszáth, 2018) Szintén az 1950-es években alapították a "Project Management Institute" (PMI) nevű szervezetet is, amely ma a világ egyik legnagyobb projektmenedzsment szakmai szervezete, ahol kidolgozásra került a "Project Management Body of Knowledge" (PMBOK) keretrendszer, amely a projektmenedzsment alapelveit és legjobb gyakorlatait foglalja össze. (PMI, 2017)

A projektmenedzsment területe folyamatosan fejlődik, alapelveit számos területen alkalmazzák, ideértve a teljesség igény nélkül az informatikai projekteket, az építőipart, az egészségügyet, a kutatás-fejlesztést és még számos egyéb területet. A folyamatos ipari és gazdasági változások és az ugrásszerű technológiai fejlődés is állandó hatással vannak a projektmenedzsment gyakorlatára, folyamatosan alakítják azt. (Kogon, Blakemore, & Wood, 2020) A projektmenedzsment szakma gyors fejlődése életre hívott olyan szervezeteket, mint a Project Management Institute (PMI) és az International Project Management Association (IPMA), amelyek az alapelvekre építve szabványokat dolgoztak ki és egy keretrendszert hívtak életre.

A projektmenedzsment módszertanok és eljárások folyamatosan fejlődnek, annak érdekében, hogy alkalmazkodjanak az új kihívásokhoz és változó üzleti környezethez. Napjainkban a digitális technológia és a virtuális kommunikáció megkönnyíti a projektmenedzserek munkáját és lehetővé teszi a globális projektek hatékonyabb kezelését. Ez kulcsfontosságú a szervezetek számára, hogy versenyképesek maradjanak a piacokon és elérjék stratégiai céljaikat. (Cleland, 2004) A projektmenedzsment egy folyamatosan fejlődő és változó terület, számos új kihívást jelent a benne dolgozó szakemberek számára. Az agilis projektmenedzsment, a digitális transzformáció és a fenntarthatóság új dimenziókat hívnak életre, és a projektmenedzsereknek hatékonyan kell alkalmazkodniuk ezekhez a változásokhoz. Új módszerek és elvek kerülnek

bevezetésre, amelyek rugalmasságot adnak a projekttervek kezeléséhez, és lehetővé teszik az ügyféligények gyorsabb kielégítését. A technológiai fejlődés arra sarkallja a vállalatokat, hogy alkalmazkodjanak az új technológiai környezethez és kiaknázzák a digitális lehetőségekben rejlő potenciált a projektvégrehajtás során. (Kerzner, 2017) Az informatikai projektek, az adatkezelés és az online kommunikáció területén is folyamatosan új kihívások és megközelítések merülnek fel. Mindezek mellett az elmúlt évek során a fenntarthatóság és a környezeti szempontok is egyre nagyobb figyelmet kapnak. A vállalatok egyre jobban elköteleződnek a fenntartható fejlődés mellett és annak érdekében, hogy a környezeti szempontokat is figyelembe vegyék alkalmazzák a projektmenedzsment ehhez kapcsolódó elveit és gyakorlatát mind a projekttervezés, mind a végrehajtás során. (Cleland, 2004)

Összefoglalva elmondható, hogy a projektmenedzsment fogalma és fejlődése számos tényezőtől függ, mint például az ipari és gazdasági változások, a technológia fejlődése és a társadalmi elvárások. Ugyanakkor a projektmenedzsment továbbra is az üzleti és szervezeti hatékonyság kulcsfontosságú elemének számít, és a projektmenedzsereknek folyamatosan alkalmazkodniuk kell az új kihívásokhoz és lehetőségekhez minden területen.

3.2. A projekt és a projektmenedzsment fogalmi meghatározása

A projekt fogalma és kialakulása az emberi tevékenység, a gazdasági és a technológiai fejlődés szempontjából kulcsfontosságú. A projekt egy meghatározott célt szolgáló tevékenységet vagy feladatot jelent, amely meghatározott időkorlátok között és meghatározott erőforrásokkal kerül végrehajtásra. A projektet általában olyan egyedi jellegű, különálló feladatokra vagy eredményekre tervezik, amelyek nem részei a szervezet mindennapi rutinmunkájának (Verzuh, 2006). A projektek a vállalatok és szervezetek működésében is alapvető szerepet játszanak. A projektalapú munka módszerével a vállalatok hatékonyabban tudnak reagálni a változó üzleti környezetre, új termékeket és szolgáltatásokat fejleszteni, és stratégiai célokat elérni.

A projektmenedzsment fogalma és kialakulása szintén alapvető fontosságú a vállalatok és szervezetek számára. A projektmenedzsment olyan megközelítés, amely lehetővé teszi a vállalatok és szervezetek számára, hogy hatékonyan tervezzenek, végrehajtsanak és zárjanak le projekteket a meghatározott célok elérése érdekében. (Jarjabka, és mtsai., 2020)

A projektmenedzsment gyakorlatok és elvek ma már számos területen alkalmazásra kerülnek, beleértve az informatikai projekteket, az építőipart, az egészségügyet és a kutatás-fejlesztést. A projektmenedzsment módszerek segítenek a projekttervezésben, a határidők betartásában és az erőforrások hatékony felhasználásában, hozzájárulva a vállalatok és szervezetek sikeréhez.

A projektmenedzsment területén is jelen vannak a folyamatos változások és a fejlődés. Az agilis projektmenedzsment, a digitális transzformáció és a fenntarthatóság szempontjai új kihívásokat és lehetőségeket hoznak a projektmenedzsment gyakorlatába. A projektmenedzsmenteknek alkalmazkodniuk kell ezekhez a változásokhoz, és folyamatosan fejleszteniük kell kompetenciáikat annak érdekében, hogy hatékonyan reagáljanak az új kihívásokra és lehetőségekre a projektmenedzsment területén. (Kukhnavets, 2020)

A projektmenedzsment területén tevékenykedő szakembereknek is lépést kell tartaniuk a rohamosan változó technikai, piaci és társadalmi folyamatokkal, mivel az ezek által támasztott elvárások és az ezekhez szükséges kompetenciák köre is folyamatosan bővül. A projektmenedzsment készségek összefoglalására a „tehetség háromszöge” elnevezésű kompetencia háromszög szolgál, mely három kulcsfontosságú területet azonosít. Ezek a vezetés, a technikai projektmenedzsment és a stratégiai és üzleti menedzsment. A vezetés a

csapatok vezetéséhez, motiváláshoz szükséges készségeket jelenti, a technikai projektmenedzsment a projektre vonatkozó speciális szakmai tudást és a projektmenedzsment feladatok ellátásához szükséges képességeket, míg a stratégiai és üzleti menedzsment a szervezeti és iparági szaktudást foglalja magába. A hatékonyságot szem előtt tartva egy projektmenedzsernek egyensúlyt kell teremtenie a három terület között. (Hutkai, 2023)



1. ábra Tehetség háromszöge (PMI, 2017)

Egy sikeres projektmenedzsernek Hutkai Zsuzsanna gyűjtése alapján az alábbi táblázatban található kompetenciákkal kell rendelkeznie (Hutkai, 2023):

Szerzők:	Szükséges projektmenedzser kompetenciák
Meredith 1995	<ul style="list-style-type: none"> – csapatmunka – szervezési képességek – kommunikációs képességek – szakmai kompetenciák – alkuképesség, bizonyos szituációk kezelése – vezetési képességek
Goodwin 1995	<ul style="list-style-type: none"> – fogalmi, konceptuális képességek – szakmai kompetenciák – tárgyalási képességek – személyes kompetenciák

Murch 2000	<ul style="list-style-type: none"> – személyes képességek (az emberek motiválása, problémamegoldás) – szakmai képességek (szakmai projektmenedzsment-ismeretek) – menedzsmentképességek (vezetési ismeretek, üzleti aspektusok ismerete, kommunikációs, pénzügyi és humán erőforrás-ismeretek) – alkuképesség (különböző szituációk, bizonytalanság, kétség és konfliktusok kezelése)
Dainty et al. 2005	<ul style="list-style-type: none"> – fogyasztóorientáltság – rugalmasság – önuralom
Gareis 2005	<ul style="list-style-type: none"> – szakmai kompetenciák (projekt által alkalmazott eszközök és technikák ismerete) – szervezetismeret (a projektet kivitelező szervezet átfogó ismerete) – kulturális kompetenciák (a projektben közreműködő különböző nemzetek kultúrájának ismerete)
IPMA, 2006	<ul style="list-style-type: none"> – szakmai kompetencia-tartomány (alapvető projektmenedzsment ismeretek) – viselkedéskompetencia-tartomány (a projekt tartalmától függő menedzseri kompetenciaelemek)
Pheng-Chuan 2006	<ul style="list-style-type: none"> – személyes kompetenciák – szakmai kompetenciák – fogalmi kompetenciák
Thomas-Mengel 2008	<ul style="list-style-type: none"> – megosztott vezetés – társas kompetenciák és érzelmi intelligencia – kommunikációs készségek – szervezeti politika ismerete – a vízió és az értékek fontosságának felismerése
Kerzner 2009	<ul style="list-style-type: none"> – csapatépítő képességek (elkötelezettség biztosítása, hatékony légkör, jó személyes kapcsolatok) – vezetői képességek (innovativitás, karizma, rugalmasság)

Pálvölgyi Lajos szerint a felgyorsult világban bekövetkezett változásokra egy projektmenedzser kétféleképpen reagálhat, vagy folyamatosan fejleszti magát, vagy elhagyja a pályát. Ha az első

lehetőség mellett dönt, az élethosszig tartó tanulást jelent, hiszen a sikeres projektvezetéshez szükséges képességek úgynevezett „soft-skillek”, melyek fejlesztését soha nem lehet befejezni. Minden projekt más, minden esetben más hatások érik a projektet és ezáltal a projektvezetőt is, melyeket kontrollálnia kell, de csak vezetési szempontból indokolt mélységig. (Pálvölgyi, Projektmenedzserek pályafejlődése - Hogyan válhatsz jó projektmenedzserré?, 2023)

3.3. Kulturális kihívások a globális projektmenedzsmentben

A globális projektmenedzsment területe kihívásokat és lehetőségeket is hordoz magában, és közöttük a kulturális különbségek meghatározó szerepet játszanak. A kultúra olyan összetett rendszerek halmaza, amelyek magukban foglalják az értékeket, normákat, hiedelmeket és viselkedési mintákat, amelyek mind hatással vannak a projektmenedzsment folyamatokra és azok eredményeire is. Hofstede alapján az interkulturális kihívásokat azonban gyakran alábecsülik, és ez hosszú távon negatív hatással lehet a projekt sikerességére. Az interkulturális kommunikáció hiánya vagy hibás gyakorlata gyakran konfliktusokhoz vezethet a projektcsapatban, ami késleltetheti vagy akár megghiúsíthatja a projektet (Hofstede, 1980). Emellett a kulturális különbségek befolyásolhatják a döntéshozatali folyamatokat és a projekttervek kialakítását, ami stratégiai tényezővé válik a globális projektmenedzsmentben. (Hofstede, 1980)

Az kultúra és projektmenedzsment kapcsolatát vizsgáló kutatások rávilágítanak arra, hogy a kulturális tényezők nem csupán problémákat okoznak, hanem lehetőségeket is rejthetnek magukban. Ezeknek a lehetőségeknek a kiaknázása elengedhetetlen a siker eléréséhez. Az olyan projektmenedzsmentesek, akik képesek megérteni és hatékonyan kezelni a kulturális különbségeket, versenyelőnyhöz juthatnak a globális piacon. Azonban ahhoz, hogy ezeket a kínálkozó lehetőségeket kiaknázhassuk olyan kompetenciák és készségek szükségesek, amelyek a kultúrák közötti érzékenységen és az interkulturális kommunikáción alapulnak (Ang & Earley, 2003). Ezek közül a legfontosabbak a teljesség igénye nélkül a kulturális tudatosság, nyitottság és hajlandóság a tanulásra, empátia, hatékony kommunikáció, konfliktuskezelés, csapatmunka.

A projektmenedzsment és a kultúra szorosan összefonódik, és a jövőbeli projektmenedzsment sikere azon múlhat, hogy milyen mértékben ismerjük fel és kezeljük a kulturális kihívásokat. Azok a projektmenedzsmentesek, akik képesek megfelelni ennek a kihívásnak és kihasználni a kultúra által kínált lehetőségeket, valószínűleg a versenytársaik előtt járnak majd a globális projektmenedzsment terén. (Ang & Earley, 2003)

Szintén ezt az elképzelést támasztják alá az alábbi kutatások megállapításai is.

Egy 2018-ban megjelent tanulmány - amely a " Cultural Intelligence in Multinational Project Teams " címet viseli (Hajro, 2018) - kimutatta, hogy a kulturális tudatosság jelentősen befolyásolja a projektcsapatok teljesítményét. A tanulmány három különböző vállalatnál – egy osztrák, egy német és egy amerikai – elvégzett kutatás eredményeit mutatja be, amelyek azt bizonyítják, hogy a megfelelő vezetéssel ezek a multikulturális csapatok egyszerűsíthetik a

munkafolyamatokat, segítik az explicit és implicit tudás átadását és megosztását, valamint a vállalati kultúra elterjedését a földrajzilag eltérő üzleti egységek között. Emellett a tanulmány rávilágít, hogy azok a csapatok, melyeknek magas a kulturális intelligenciája, jobban alkalmazkodnak és hatékonyabban működnek együtt más kultúrákból származó emberekkel. (Hajro, 2018)

Az interkulturális kommunikáció szintén kulcsfontosságú szerepet játszik a projektmenedzsmentben. Ralph L. Kliem Project Management Solutions for The Year 2000 Crisis című könyvében arra hívta fel a figyelmet, hogy az interkulturális kommunikáció hiánya vagy hibái komoly problémákat okozhatnak a projektcsapatokban. Az interkulturális kommunikáció fejlesztése és a kulturális különbségek érzékeny kezelése kulcsfontosságú a konfliktusok elkerülése és a hatékony együttműködés érdekében. (Kliem, 1999) A kultúrák közötti együttműködést és az interkulturális tanulást elősegítő módszerek a fentiekhez hasonlóan fontos szerepet játszanak a globális projektmenedzsment gyakorlatában. Egy 2018-as tanulmány, amely a " Why cultural intelligence matters on global project teams " címet viseli (Henderson, Stackman, & Lindekinde, 2018), azt mutatja be, hogy a kulturális intelligencia és a kölcsönös bizalom kiemelkedően pozitív hatással van a projektcsapatok teljesítményére. Az interkulturális tanulás lehetővé teszi a projekttagok számára, hogy jobban megértsék egymást és hatékonyabban működjenek együtt. A kutatásban 218 projekttag részvételével gyűjtöttek adatokat, akik egyazon multinacionális vállalatnál dolgoztak, amely vállalat nemrég tért át a globális projektcsapatokban való működésre. Az elemzés eredményei azt mutatták, hogy kulturális intelligencia motivációja – azaz az egyén készsége vágya a különböző kultúrák közti találkozások iránt – fontos szerepet játszik a kommunikációs normáik összehangolásában és saját szerepük tisztázásában. (Henderson, Stackman, & Lindekinde, 2018)

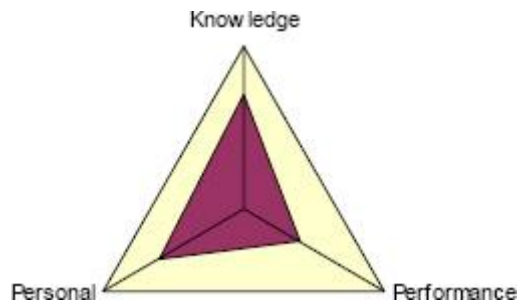
3.4. Vezetési képességek a projektmenedzsmentben

Elengedhetetlen a megfelelő vezetési képességek és kompetenciák megléte minden projektmenedzser számára annak érdekében, hogy hatékonyan irányítsák projektjeiket és a különböző projektcsoportokat. Kutatások alapján a következő kulcsfontosságú vezetési képességek és kompetenciák emelhetők ki ezek közül a vezetési képességek kompetenciák közül: (Hutkai, 2023)

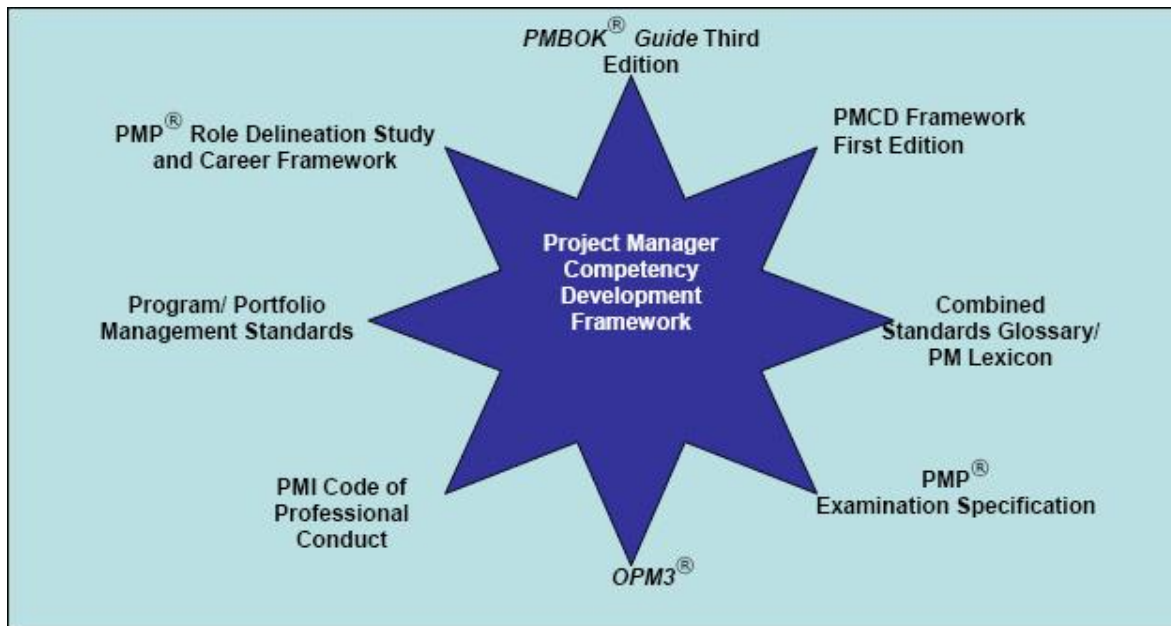
- Kommunikációs készségek: A projektmenedzsernek hatékonyan kell kommunikálnia a projektcsoport tagjaival és érintett felekkel, mivel a megfelelő kommunikáció jelentősen hozzájárul a projekt sikeréhez.
- Konfliktuskezelés: A projektvezetőnek képesnek kell lennie az esetleges konfliktusok kezelésére mind a csapatban, mind pedig a stakeholderek felé. A konfliktusok hatékony kezelése pozitív hatással van a projekt előrehaladására
- Döntéshozatali készségek: A projektmenedzsernek gyors és informált döntéseket kell hoznia a projekt folyamán, melyek jelentős hatással vannak a projekt teljesítményére.
- Csapatépítés és motiváció: A projektvezetőnek kiemelkedő csapatépítő és motivációs képességekkel kell rendelkeznie. A PMI kutatásai azt mutatják, hogy a csapat tagjainak motiválása és ösztönzése kulcsfontosságú a projekt sikeréhez. (Yinger & Cartwright, 2007)

A vezetési képességek és kompetenciák különböző módszerekkel mérhetőek, például teljesítményértékelés során, 360 fokos visszajelzés alapján vagy vezetési kompetenciaértékelőkkel. Pálvölgyi Lajos a Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület 50. PM Műhelyének témájaként a nemzetközi kitekintés mellett ezen kérdések megvitatására tesz kísérletet. (Pálvölgyi, A projektmenedzsment kompetencia fejlesztése és mérése, 2021) Pálvölgyi hivatkozik a PMI (Project Management Institute) „Talent Triangle” csoportosítására, mely a kompetenciákat három tartalmi csoportba foglalja össze. Ezek a csoportok a stratégiai és üzleti, a vezetési, valamint a projektmenedzsment módszertani témákhoz kapcsolódnak. A koncepciót a PMCD (Project Manager Competency Development Framework) alapozza meg, mely alapváltozatában három dimenziót különít el, ezek az ismeret, a teljesítőképesség és a

személyes kompetencia. A PMDC továbbfejlesztett változatában ez a három dimenzió újabb két lábbal egészül ki, melyek a szervezeti és az iparág-specifikus dimenziók. (Pálvölgyi, A projektmenedzsment kompetencia fejlesztése és mérése, 2021) A PMI PMDC használata segíthet a vezetőknek az értékelésben és fejlesztési tervek kialakításában.



2. ábra A kompetencia 3 dimenziója (Yinger & Cartwright, 2007)



3. ábra PMI PDCM Framework (Yinger & Cartwright, 2007)

A vezetés szerepe kiemelkedő a projektmenedzsment sikerességében, mivel a projektvezetőnek a projekt teljes körű irányítása és a csapat motiválása a feladata. Ennek a feladatnak az ellátása érdekében számos vezetési stílus és stratégia alkalmazható a projekt igényeinek megfelelően. Például a transzformációs vezetési stílus hatékony lehet változásoknál, míg a tranzakciós vezetés a konkrét feladatok kezelésére alkalmas. Az alkalmazott stílus a projekt jellemzőitől függ, és a hazai projektek esetében is hasonlóan érvényes. (Blaskovics, A projektvezető vezetési stílusának hatása a projektsikere - egy hazai vállalat példája alapján, 2015)

A projektmenedzserek vezetési képességeinek és kompetenciáinak fejlesztése és erősítése számos módon lehetséges. Ezek közé tartozik a vezetési tréningek és tanfolyamok, a mentorálás, a folyamatos visszajelzés és a gyakorlati tapasztalatok szerzése projektvezetési feladatokban. A folyamatos fejlődés és tanulás kulcsfontosságú a projektmenedzserek számára a projektmenedzsment területén, ami hazánkban is nagy jelentőségű. (Blaskovics, A projektvezető vezetési stílusának hatása a projektsikere - egy hazai vállalat példája alapján, 2015)

3.5. Képzési programok és fejlesztés a projektmenedzsmentben

Annak érdekében, hogy hatékonyan kezelje a projekteket, a projektmenedzser – és a projektcsapat számára is - elengedhetetlen a folyamatos kompetenciafejlesztés. A gyakorlati tapasztalatok alapján számos képzési program és fejlesztési lehetőség áll rendelkezésre, melyek igénybevétele napjainkban már nem csak lehetőség, hanem elvárás is.

A PMI (Project Management Institute) által kínált PMP (Project Management Professional) tanúsítvány egyike a legelismertebb projektmenedzsment képzéseknek világszerte. A PMP minősítés megszerzéséhez a projektmenedzsernek meg kell felelnie bizonyos követelményeknek – főiskolai vagy egyetemi diploma, legalább 36 hónap projektvezetői tapasztalat az elmúlt nyolc év során, részvétel a 35 órányi képzésen, vagy CAPM tanúsítvány – és a tanúsítvány megszerzése után 3 év elteltével szükséges azt megújítani. A PMP tanfolyamok segítenek a projektmenedzsernek a projektmenedzsment szabványok és gyakorlatok elsajátításában. (Project Management Professional (PMP)®, 2023)

Az IPMA (International Project Management Association) által kínált IPMA tanúsítványok is népszerűek, és különböző szinteken elérhetőek, szintén nemzetközileg elismertek. Ebben a tanúsítási folyamatban is szükséges a projektvezetők meglévő tapasztalatának igazolása referenciákkal, hasonlóan a PMP minősítéshez. Ezen tanúsítványok érvényességi ideje 5 év, melynek lejáratát után szükséges azok meghosszabbítása.

Project Management Certification

A LEVEL	Certified Projects Director
B LEVEL	Certified Senior Project Manager
C LEVEL	Certified Project Manager
D LEVEL	Certified Project Management Associate

4. ábra IPMA minősítési szintek (ipma.world, 2023)

A projektmenedzserek és a vállalatok a képzési igényeket a projektmenedzsment területén gyakran a projektmenedzsment kompetenciafejlesztési keretrendszeren keresztül határozzák meg. Ennek célja a projektmenedzserek és projektcsapatok kompetenciáinak,

készségeinek és tudásának meghatározása, valamint az ezekhez kapcsolódó képzési és fejlesztési igények azonosítása.

Ugyanakkor az is igaz, hogy a szabályozottság a projektvezetési folyamatokban segíthet áthidalni a meglévő kompetenciák közötti hiányosságokat, de hosszú távon nem helyettesíti a kevésbé kiterjedt projektvezetési ismeretekkel bíró projektvezetők számára a kompetenciafejlesztési programok által elérhető fejlődést. (Blaskovics, és mtsai., 2022)

A folyamatos tanulás és kompetenciafejlesztés beépítése a projektmenedzsment gyakorlatába rendkívül fontos a változó piaci környezetben. A projektmenedzsereknek lépést kell tartaniuk az új trendekkel és eszközökkel, és ezért a folyamatos tanulás és fejlesztés elengedhetetlen. A képzés és fejlesztés hatékonyságának mérése a projektmenedzsment területén kihívást jelenthet, de fontos. A projektmenedzser és projektcsapat teljesítményének, a projekt eredményeinek és a megtérülésnek a mérése, valamint a képzési célok elérésének követése is, hiszen ezek a tételek a hatékonyságértékelés részét képezik. (Blaskovics, és mtsai., 2022)

3.6. Ügyfél elégedettség és projektmenedzsment kompetenciák

Az ügyfelek elégedettsége és az ügyfélkapcsolatok hatékony kezelése kulcsfontosságú tényező a projektek és a projektmenedzsment sikerességében, és a projektvezetőknek mindent meg kell tenniük annak érdekében, hogy hatékonyan kezeljék az ügyfélkapcsolatokat és biztosítsák az ügyfelek elégedettségét.

Az ehhez szükséges kompetenciák közül kiemelkedő jelentőséggel bírnak az emberi kapcsolatok kezeléséhez szükséges kompetenciák. (Hutkai, 2023) Az ügyfélkapcsolatok hatékony kezeléséhez a következő kompetenciák szükségesek:

- Kommunikáció: A projektmenedzsernek rendkívül hatékony kommunikációs készségekkel kell rendelkeznie.
- Elkötelezettség: Az elkötelezettség az ügyfelek és a projekt iránt elengedhetetlen. A kutatások (Pinto & Slevin, 1988) kimutatták, hogy az elkötelezett projektmenedzserek nagyobb valószínűséggel érik el a projekt célkitűzéseit és az ügyfél elégedettségét.
- Ügyfélközpontú gondolkodás: A projektmenedzsernek az ügyfél szükségleteire kell összpontosítania, és az ügyfelek perspektívájából kell gondolkodnia. Ennek eredményeképpen az ügyfélközpontú gondolkodás javíthatja az ügyfél elégedettségét és a projekt eredményességét.

Az ügyfél elégedettség mérésére több módszer is rendelkezésre áll. A projektmenedzsment területen a projekt végén végzett ügyfél visszajelzés és elégedettségi felmérések a leggyakoribb módszerek. Az elégedettség méréséhez hozzájáruló kompetenciák közé tartozik az érzékeny és hatékony kommunikáció (Fornell, 1992) és az ügyfélközpontú gondolkodás.

A projektmenedzsment kompetenciák fejlesztése és alkalmazása az ügyfél elégedettségének növelése érdekében képzések és tanulási lehetőségek révén öltethet testet. Ha a projektmenedzser részt vesz olyan képzéseken, amelyek a kommunikációs készségeket, az emberi kapcsolatokat és az ügyfélközpontú gondolkodást fejlesztik, hozzájárulhat az ügyfelek elégedettségének növeléséhez.

Össességében az elégedett ügyfelek hajlandóbbak újra projektmenedzserekkel – és ezáltal a vállalattal - dolgozni, és pozitív ajánlásokat tesznek, ami hosszú távon a vállalatnak is előnyös. Az elégedettség hozzájárul a projekt hosszú távú sikeréhez és a hosszú távú ügyfélkapcsolatok kialakításához és fenntartásához. (Fornell, 1992)

3.7. Kihívások és jövőbeli trendek a projektmenedzsmentben

A projektmenedzsment folyamatosan változik és fejlődik, és a projektmenedzsereknek és vállalatoknak alkalmazkodniuk kell a jövőbeli kihívásokhoz és lehetőségekhez. Ezek közül néhány fontos trendet és várható változást az alábbiakban részletezem:

- Digitalizáció és Technológiai Fejlődés: A digitális transzformáció és a technológiai fejlődés nagy hatással van a projektmenedzsment területére is. Az automatizáció, a mesterséges intelligencia és a big data elemzés lehetővé teszi a projektmenedzserek számára, hogy hatékonyabban kövessék nyomon a projektjeiket, optimalizálják erőforrásaikat és gyorsan reagáljanak a változásokra (Schwalbe, 2019).
- Agilis projektmenedzsment: Az agilis módszerek és keretrendszerek (például Scrum és Kanban) egyre inkább elterjednek a projektmenedzsmentben. Az agilitás lehetővé teszi a gyors reagálást az ügyfél igényeire és a piaci változásokra, ami kritikus lehet a versenyképesség megőrzése szempontjából (Hogyan irányítsunk egy agilis projektet, 2022)
- Globalizáció: A globális projektmenedzsment területén további növekedés várható olyan vállalatok részéről, amelyek nemzetközi és globális projekteket hajtanak végre. Ez új kihívásokat jelent a kulturális különbségek kezelése és a távoli csapatok hatékony irányítása terén.
- Fenntarthatóság és környezeti szempontok: A fenntarthatóság fontossága egyre nő a projektmenedzsmentben. Harold Kerzner kutatása (Kerzner, 2017) kimutatta, hogy a fenntarthatóság szempontjainak integrálása a projekttervezésbe és végrehajtásba hozzájárulhat a hosszú távú sikerhez és a pozitív vállalati imázs kialakításához.
- Változó Üzleti Környezet: A projektmenedzsereknek alkalmazkodniuk kell a változó üzleti környezethez, amely gyors fordulatokat hozhat a piaci igényekben és ezáltal a piaci versenyben is. A projektmenedzsereknek rugalmasaknak kell lenniük és gyorsan reagálniuk a változásokra (Verzuh, 2006).

A globális projektmenedzsmentben olyan kihívások és lehetőségek adódnak, amelyek leküzdésében vagy kiaknázásában a kulturális különbségek, az időzónák közötti együttműködés és a nyelvi akadályok kezelése kritikus. A globális projektmenedzsment kutatások azt mutatják, hogy a kulturális érzékenység és a virtuális csapatmunka készségei elengedhetetlenek a sikeres nemzetközi projektek számára. Emellett a fenntarthatóság és a környezeti szempontok is egyre nagyobb szerepet játszanak a projektmenedzsment területén, a fenntartható projektmenedzsment gyakorlatok hozzájárulhatnak a projekt hosszú távú sikeréhez és a vállalati felelősségvállaláshoz. (Huemann & Martinuzzi, 2013)

Ezen változások és kihívások fényében a projektmenedzsereknek agilisek és proaktívnak kell lenniük, és folyamatosan fejleszteniük kell kompetenciáikat annak érdekében, hogy hatékonyan reagáljanak a projektmenedzsment területén bekövetkező változásokra és lehetőségekre.

4. Saját vizsgálat

4.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

Dolgozatomban az elméleti háttér bemutatásán túl célom az, hogy feltárjam a kulturális különbségek hatását a globális projektmenedzsment gyakorlatában és meghatározzam az ezek áthidalásához szükséges módszereket a projektesapatok és vezetés szempontjából, mindemellett vizsgálom a munkavállalói kompetenciák és a vezetés kapcsolatát a globális projektmenedzsment területén. Célom a legjobb gyakorlatok megtalálása a kultúrák közötti együttműködés, interkulturális kommunikáció és munkavállalói kompetenciák terén a projektmenedzsment területén. A kutatásom eredményei támogathatják a projektmenedzsment területét a jelen és a jövőbeli kulturális különbségekkel járó kihívásokra és lehetőségekre való felkészülésben és a munkavállalói kompetenciák fejlesztésében.

A téma mélyebb tanulmányozása során több kérdés is megfogalmazódott bennem, melyek az alábbiak:

- Hogyan fejleszthetők a munkavállalói kompetenciák a globális projektmenedzsment területén?
- Milyen hatással van a kulturális sokszínűség és a nemzetközi munkakörnyezet a kompetenciák alkalmazására a globális projektmenedzsmentben?
- Milyen képzési és fejlesztési programok járulnak hozzá a munkavállalói kompetenciák fejlődéséhez a globális projektmenedzsment területén?

A kutatás elkészítése előtt a témával kapcsolatban négy hipotézist fogalmaztam meg, melyeket a kérdőívre érkezett válaszok alapján fogok elemezni.

Hipotézis 1: Azok a projektmenedzserek, akik az elmúlt év során részt vettek kompetenciák fejlesztő programokban, magasabb szintű projektmenedzsment kompetenciákkal rendelkeznek, és a projektek sikere szempontjából jobb eredményeket érnek el a határidők, költségvetés és minőség területén, mint azok, akik nem vettek részt ilyen programokban.

Az első hipotézishez tartozó kérdések az alábbiak voltak:

- *11. Az elmúlt év során részt vett kompetencia fejlesztő programokban a projektmenedzsment területén?*
- *14. Milyen hatását észlelte ezeknek a programoknak a saját projektmenedzsment kompetenciáira vonatkozóan?*

- *15. A projektek, amelyekben részt vett az elmúlt évben, mennyire voltak sikeresek a következő szempontok alapján: határidők, költségvetés, minőség?*

Hipotézis 2: Azok a projektmenedzserek, akik az elmúlt év során részt vettek kompetencia fejlesztő programokban úgy gondolják, hogy ezek a programok növelik a projektek területén elért sikerességet.

Az második hipotézishez tartozó kérdések az alábbiak voltak:

- *11. Az elmúlt év során részt vett kompetencia fejlesztő programokban a projektmenedzsment területén?*
- *13. Mennyire érzi úgy, hogy ezek a kompetenciafejlesztő programok hozzájárultak a projektjei sikerességéhez?*

Hipotézis 3: Ha a projektvezetők pozitívan értékelik saját vezetői stílusukat, az hozzájárulhat a munkavállalók kompetenciáinak hatékonyabb fejlesztéséhez. Emellett, azok a projektvezetők, akik az inspiráló vezetői stílust alkalmazzák, nagyobb mértékben segíthetik munkavállalóikat a kompetenciák fejlesztésében, mint azok, akik az irányító stílust részesítik előnyben.

A harmadik hipotézishez tartozó kérdések az alábbiak voltak:

- *18. Kérem, értékelje a saját vezetői stílusát és annak hatását a munkavállalói kompetenciák fejlesztésére a projektmenedzsment területén. (Kérem, használjon egy skálát 1-től 5-ig, ahol 1 azt jelenti, hogy a vezetői stílusa inkább gátolja a kompetenciák fejlődését, míg 5 azt jelenti, hogy inkább elősegíti.)*
- *20. Kérem, vázolja fel milyen módszereket alkalmaz a kompetenciák fejlesztése során a projektmenedzsment területén, és milyen kapcsolatot talál a vezetői stílusa és ezek között.*
- *19. Véleménye szerint inkább inspirálja vagy inkább irányítja a vezetői stílusa a munkavállalókat a kompetenciák fejlesztésére? (Kérem, használjon egy skálát 1-től 5-ig, ahol 1 azt jelenti, hogy inkább irányítja, míg 5 azt jelenti, hogy inkább inspirálja.)*

Hipotézis 4: Ha projektmenedzserek gyakran alkalmaznak hatékony vezetési módszereket a virtuális projektesapatok vezetése során globális projektekben, akkor valószínűbb, hogy jobban teljesítenek az időzítési célok tekintetében, mint azok, akik nem használják ezeket a módszereket.

A negyedik hipotézishez tartozó kérdések az alábbiak voltak:

- 21. *Mennyire ért egyet azzal, hogy a virtuális projektcsapatok hatékony vezetése növeli a globális projektmenedzsment projektek sikerességét?*
- 22. *Szokott-e rendszeresen vezetési módszereket alkalmaznia virtuális projektcsapatok hatékony irányítása érdekében globális projektjeiben?*
- 23. *Milyen mértékben észleli, hogy a projektmenedzser hatékony vezetése a virtuális csapat felett javítja a globális projektjeinek időzítését?*

4.2. Kutatás módszerek és a minta bemutatása

Véleményem szerint, az előzőekben ismertetett kérdéskört úgy lehet a leghatékonyabban körbejárni, ha olyan szakembereket kérdezek meg a témával és tapasztalataikkal kapcsolatban, akik gyakorló szakemberei a témának, valamint rendelkeznek a szükséges képességekkel és készségekkel.

A kutatási módszer kiválasztása során azt a szempontot vettem figyelembe, hogy lehetőségem legyen a szükséges számú kérdést feltenni, a kérdések megválaszolása ne legyen bonyolult és időrabló, illetve, hogy megfelelő elemszámú mintával legyen lehetőségem dolgozni. Ezek alapján primer kutatási módszert választottam, önkitöltéses kérdőív formájában. Választásom oka mindenekelőtt az, hogy ezzel a módszerrel a lehető legrövidebb idő alatt a legtöbb kitöltőhöz eljuthat a kérdőív, ezáltal annál pontosabb eredményt kaphatunk, minél szélesebb a kitöltői kör.

A kérdőívben szereplő kérdéseket három fő témakörre osztottam. Az első témakörben szocio – demográfiai kérdések szerepelnek: nemre, életkorra, iskolai végzettségre, lakóhelyre, idegennyelv ismeretre vonatkozóan. A második témakör a projektmenedzsment kompetenciákkal és az azokat fejlesztő programok köré csoportosul, míg a harmadik témakör a vezetői stílusra és az alkalmazott vezetői stílus hatékonyságára kérdez rá. A megkérdezettek anonim módon töltötték ki a kérdőívet. A szerkesztés során igyekeztem zárt kérdéseket alkalmazni, mivel tapasztalatom szerint a kitöltők írásban nem szívesen válaszolnak nyitott kérdésekre. Egy alkalommal használtam nyitott kérdést és ezt nem tettem kötelezően kitöltendővé, és törekedtem a jelölőnégyzetes vagy feleletválasztós kérdések használatára minél gördülékenyebb kitöltést szem előtt tartva.

A kutatási módszer következtető, ezen belül is leíró jellegű. A célpopulációt olyan szakemberek körében határoztam meg, akik jelenleg is projektmenedzserként dolgoznak, illetve ilyen képesítést szereztek és a múltban ezen a területen dolgoztak. A kiválasztott célpopulációt „hólabda” módszer alkalmazásával értem el, melynek lényege, hogy a kutató a célpopulációba tartozó néhány személytől gyűjt adatokat, majd ezt követően megkéri őket, hogy adják tovább az általuk ismert, célpopulációba tartozó személyeknek a kérdőív elérhetőségét. A módszer elnevezése a fokozatos felhalmozódásra utal, a már elért személyek újabbakat javasolnak. (Boncz, 2015) Személyesen és telefonon megkerestem 30 olyan kollégámat és volt kollégámat, akik szintén projektvezetőként dolgoznak, vagy a múltban ilyen pozíciót töltöttek be. Számukra e-mailben elküldtem a kérdőívet, amit kitöltés után ők is továbbítottak a saját ismeretségi körükben ilyen pozícióban dolgozó embereknek. A személyes megkeresések mellett a Magyar Projektmenedzsment Szövetség honlapján található egyéni taglistán szereplő személyek

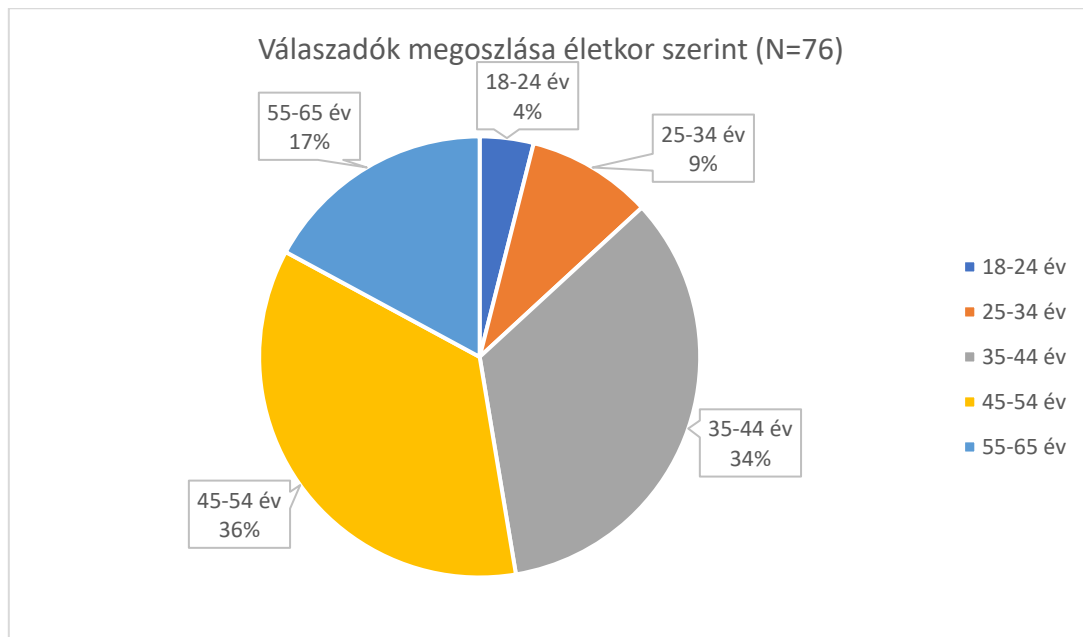
részére is kiküldtem a kérdőívet e-mailben, akiket szintén megkértem, hogy kitöltés után küldjék tovább olyan ismerőseiknek, akik megfelelnek a kitöltési kritériumoknak. A kérdőíves felmérés során lényeges volt az őszinte válaszadás, melyre felhívtam a kitöltők figyelmét is. A megkereséseken és a megkeresettek általi továbbításon túl, a kérdőív megosztásra került az egyik legnagyobb közösségi oldal (Facebook) egyik zárt, szakmai csoportjában is. A kérdőív két hétig volt elérhető az interneten, ez idő alatt közösségi csoportban több alkalommal került megosztásra, illetve a megkeresettek által a jelenlegi munkahelyem belső zárt hálózatán is elérhető volt.

Fontosnak tartom kiemelni, hogy a kutatásom a minta jellege és a mintavételi eljárás specifikussága miatt nem reprezentatív jellegű. (A kérdőívet az 1. számú melléklet tartalmazza.)

4.3. Eredmények

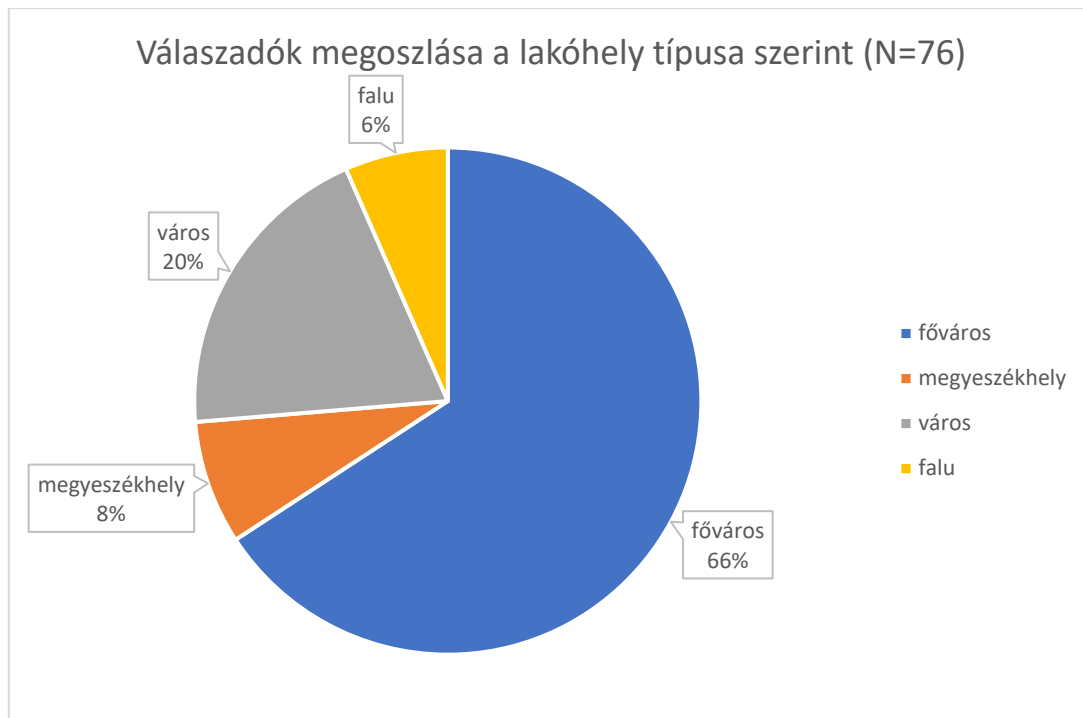
4.3.1. *A leíró statisztikák*

Ahogy már korábban említésre került, a kérdőív három témakörre bontható. Az első témakörben szocio – demográfiai kérdéseket tettem fel a kitöltőknek. A kérdőívet összesen 76 fő töltötte ki. A nemek szerinti eloszlása a következőképpen alakult: 71%-a nő (54 fő), 29%-a férfi (22 fő). A legfiatalabb kitöltő 22 éves, a legidősebb pedig 62 éves, a leggyakoribb korosztály pedig a 45-54 év közöttiek voltak (27 fő).



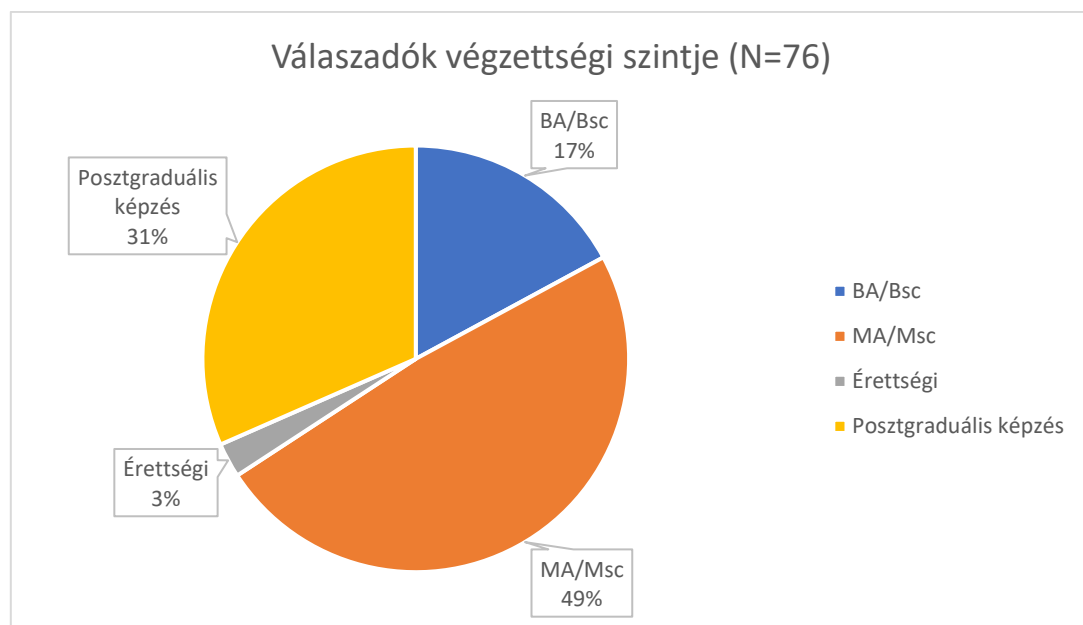
5. ábra: Kitöltők megoszlása életkor szerint (N=76) Forrás: saját szerkesztésű ábra

A következő kérdés a kitöltők lakóhelyének típusára vonatkozott, melyre szintén 76 fő válaszolt. A kapott információkból látható, hogy felülreprezentáltak a fővárosban élő válaszadók, hiszen a kitöltők 66%-a (50 fő) lakik Budapesten. Ezt követik a városok 20% (15 fő), a megyeszékhelyek 8% (6 fő) és végül a falvak 6% (5 fő). A kérdésre érkezett válaszokat az alábbi ábra szemlélteti:



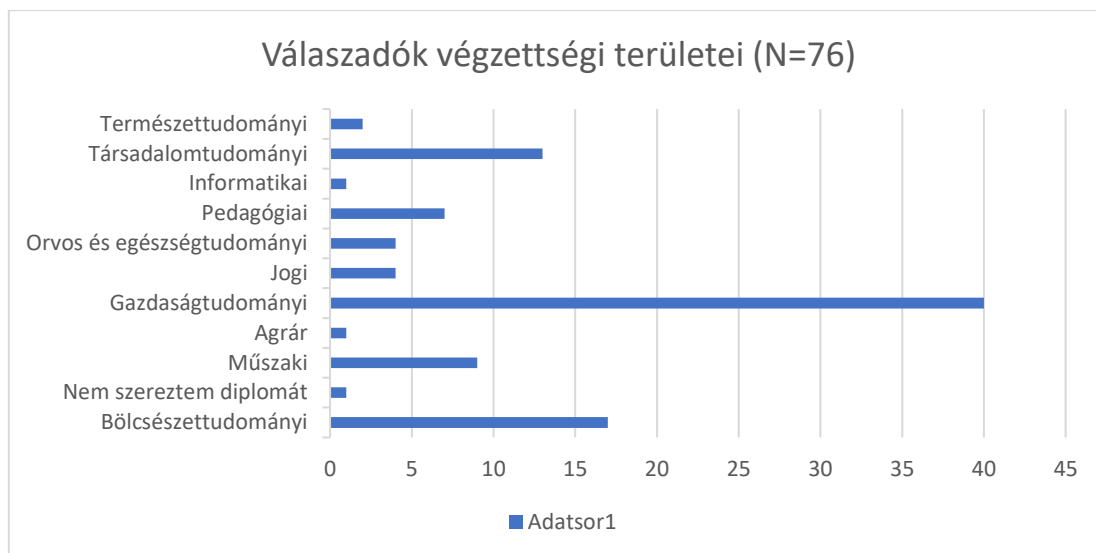
6. ábra: Kitöltők lakóhely szerinti megoszlása (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra

A válaszadók végzettségi szintjére vonatkozó kérdést összesen 76 fő töltötte ki. Az alábbi ábrából látható, hogy a válaszadók legnagyobb többsége, 49%-a MA/Msc végzettséggel rendelkezik (37 fő), posztgraduális végzettséggel 31% (24 fő), BA/Bsc végzettséggel 17% (13 fő), érettségivel pedig 3% (2 fő).



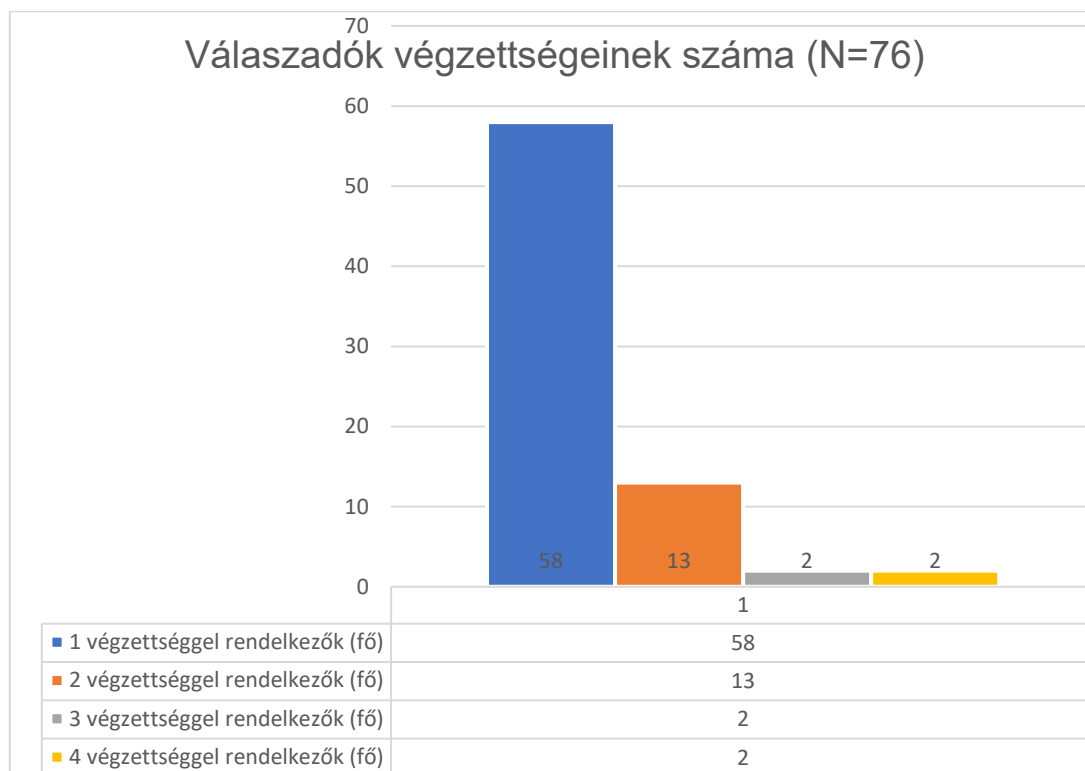
7. ábra: Kitöltők végzettség szerinti eloszlása (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra

A végzettséggel kapcsolatban még egy kérdést tettem fel, mely a végzettségi területre vonatkozott. Ennek megoszlását az alábbi ábra szemlélteti:



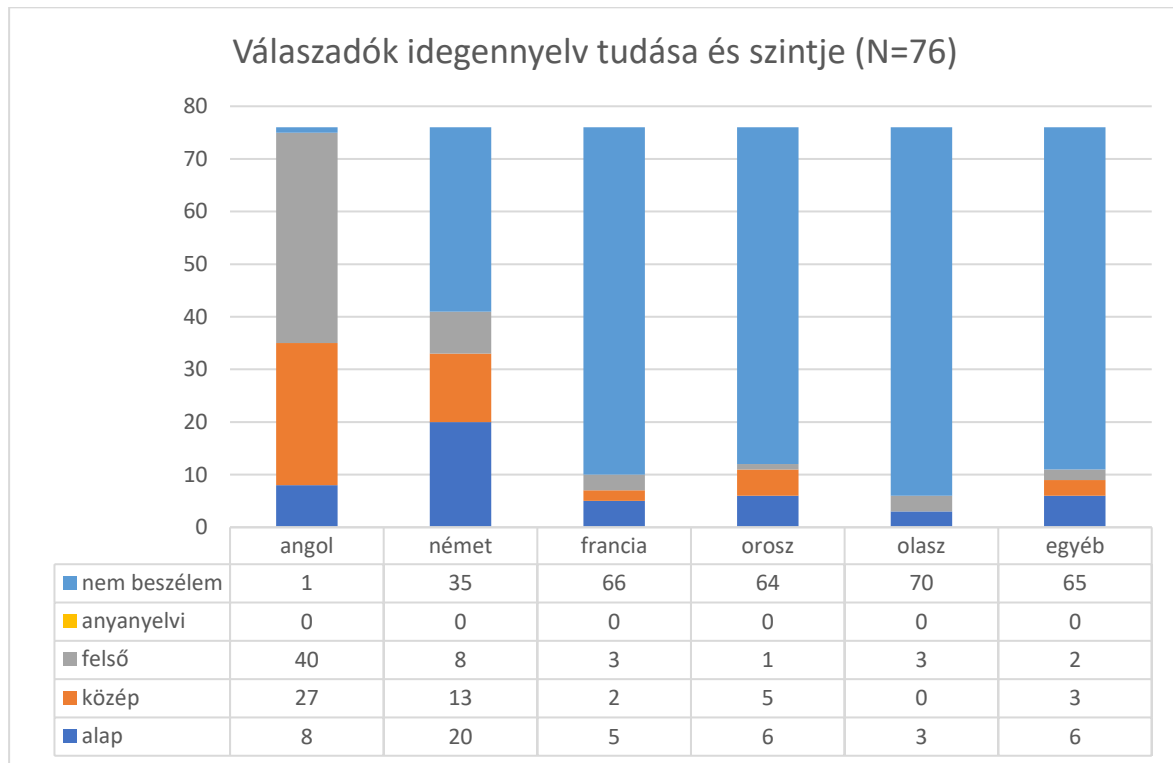
8. ábra: Kitöltők megoszlása végzettségi terület szerint (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra

Az ezzel kapcsolatos előzetes feltevésem igazolást nyert, mely szerint a válaszadók legnagyobb többsége gazdasági területen szerezte diplomáját. Erre kérdésre a kérdőívet kitöltők egyidejűleg több választ is jelölhettek, így kiderült, hogy a teljes válaszadói létszám (76 fő) 22%-a, azaz 17 fő rendelkezik egyidejűleg több különböző végzettséggel. Közülük 13 fő két különböző végzettséggel, 2 fő három különböző végzettséggel, 2 fő pedig négy különböző végzettséggel. Ezek megoszlását az alábbi ábra szemlélteti:



9. ábra Kitöltők végzettségeinek száma (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra

A végzettséget követte a nyelvtudásra vonatkozó kérdés. Nem okozott meglepetést az a tény, hogy a válaszadók legnagyobb hányada, azaz 99%-a (75 fő) az angol nyelvet beszéli valamilyen szinten, a második helyen pedig a német nyelv végzett, ezt a válaszadók 54%-a (41 fő) beszéli valamilyen szinten. A megkérdezett további nyelvek tekintetében a franciát a válaszadók 13%-a (10 fő), az orosz a válaszadók 16%-a (12 fő), az olaszt pedig a válaszadók 8%-a (6 fő) beszéli. Egyéb, nem megnevezett nyelvek esetében a kitöltők 14%-a (11 fő) jelölte, hogy valamilyen szinten beszéli.



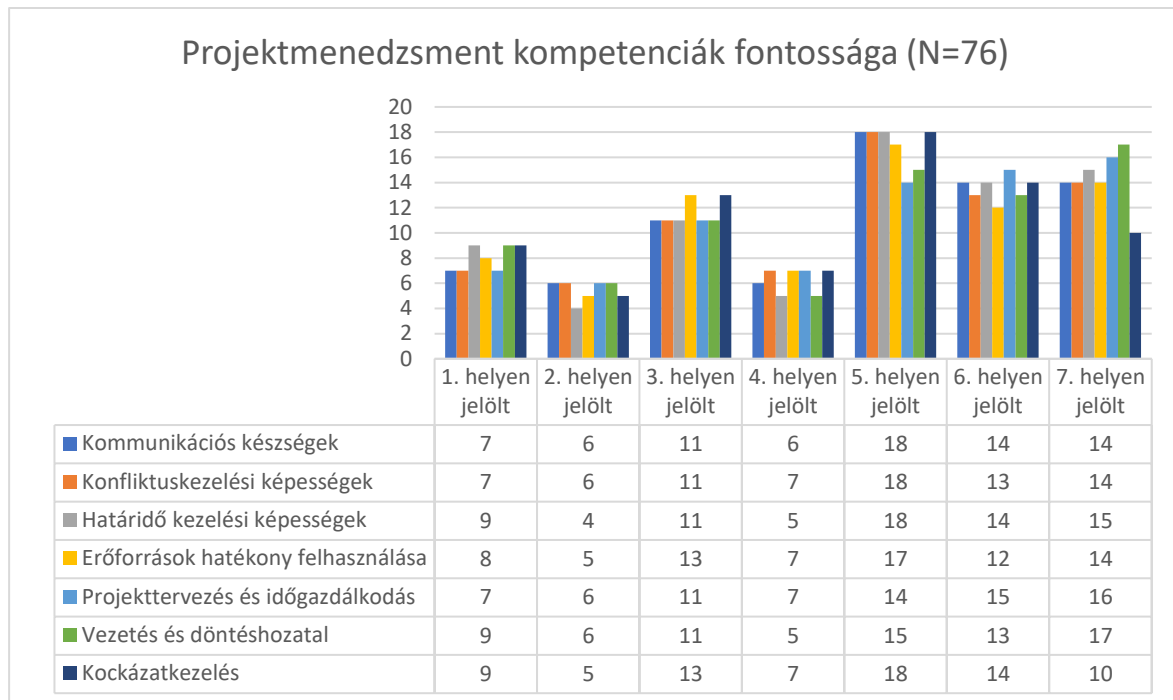
10. ábra: Kitöltők idegennyelv tudása (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra

A második témakörben a projektmenedzsment kompetenciákkal és az azokat fejlesztő programokkal kapcsolatban tettem fel kérdéseket a válaszadóknak. A hetedik kérdés kapcsán arra kértem a kitöltőket, hogy az alább felsorolt projektmenedzsment kompetenciákat rangsorolják fontosságuk szerint:

- Kommunikációs készségek
- Konfliktuskezelési képességek
- Határidő kezelési képességek
- Erőforrások hatékony felhasználása
- Projekttervezés és időgazdálkodás
- Vezetés és döntéshozatal

- Kockázatkezelés

A kérdésre kapott válaszok alapján megállapítható, hogy a válaszadók a felsorolt hét kompetencia tekintetében első helyen a határidő kezelési képességet, a kockázatkezelést és a vezetés és döntéshozatalt gondolták a legfontosabbnak. Ezt a három kompetenciát a válaszadók közül mindhárom kompetencia esetében 9 fő helyezte a sor elejére. Azok közül a válaszadók közül, akik a vezetés a döntéshozatal kompetenciát az utolsó, hetedik helyre rangsorolták, közülük a legtöbben az erőforrások hatékony felhasználását gondolták a legfontosabbnak.



11. ábra: Projektmenedzsment kompetenciák fontossága (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra

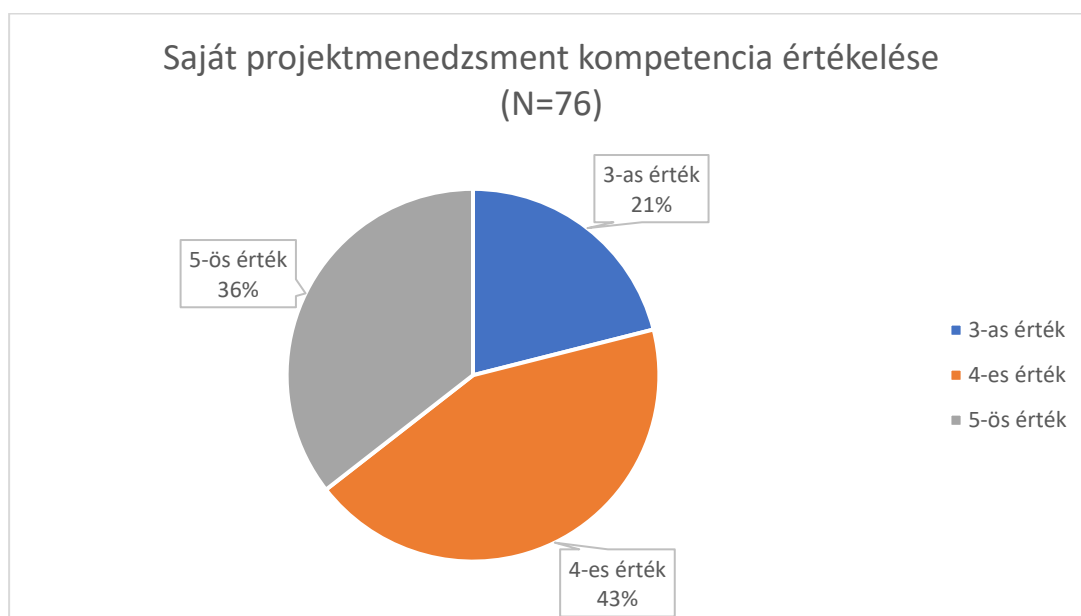
Ha a kérdőívre kapott válaszok alapján az egyes kompetenciákhoz tartozó értékeket a rangsor szerinti súlyozással összeadjuk, akkor megkapjuk a válaszadó legnagyobb többsége által felállított rangsort a felsorolt kompetenciákra vonatkozóan, mely az alábbi:

1. Kockázatkezelés
2. Erőforrások hatékony felhasználása
3. Vezetés és döntéshozatal / Konfliktuskezelési képességek
4. Kommunikációs képességek
5. Határidő kezelési képességek
6. Projekttervezés és időgazdálkodás

	1. helyen jelölt	2. helyen jelölt	3. helyen jelölt	4. helyen jelölt	5. helyen jelölt	6. helyen jelölt	7. helyen jelölt	Súlyozott eredmény

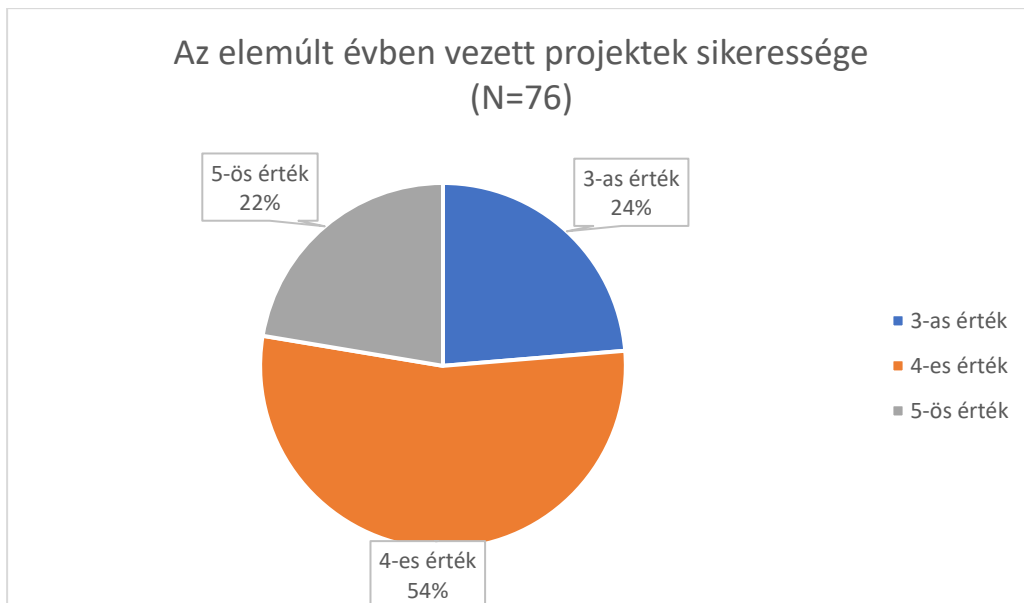
Kommunikációs készségek	7	6	11	6	18	14	14	260
Konfliktuskezelési képességek	7	6	11	7	18	13	14	262
Határidő kezelési képességek	9	4	11	5	18	14	15	259
Erőforrások hatékony felhasználása	8	5	13	7	17	12	14	268
Projekttervezés és időgazdálkodás	7	6	11	7	14	15	16	256
Vezetés és döntéshozatal	9	6	11	5	15	13	17	262
Kockázatkezelés	9	5	13	7	18	14	10	278

A következő kérdésben arra kértem a kitöltőket, hogy 1-től 5-ig terjedő skálán értékeljék saját projektmenedzsment kompetenciáikat, melynek eredményeit az alábbi ábra szemlélteti. A válaszadók közül a legnagyobb többség – 43% (33 fő) 4-es értéket rendelt a saját kompetenciáihoz, 5-ös értéket 36% (27 fő), míg 3-s értéket 21% (16 fő). 1-es és 2-es értéket egy válaszadó sem jelölt.



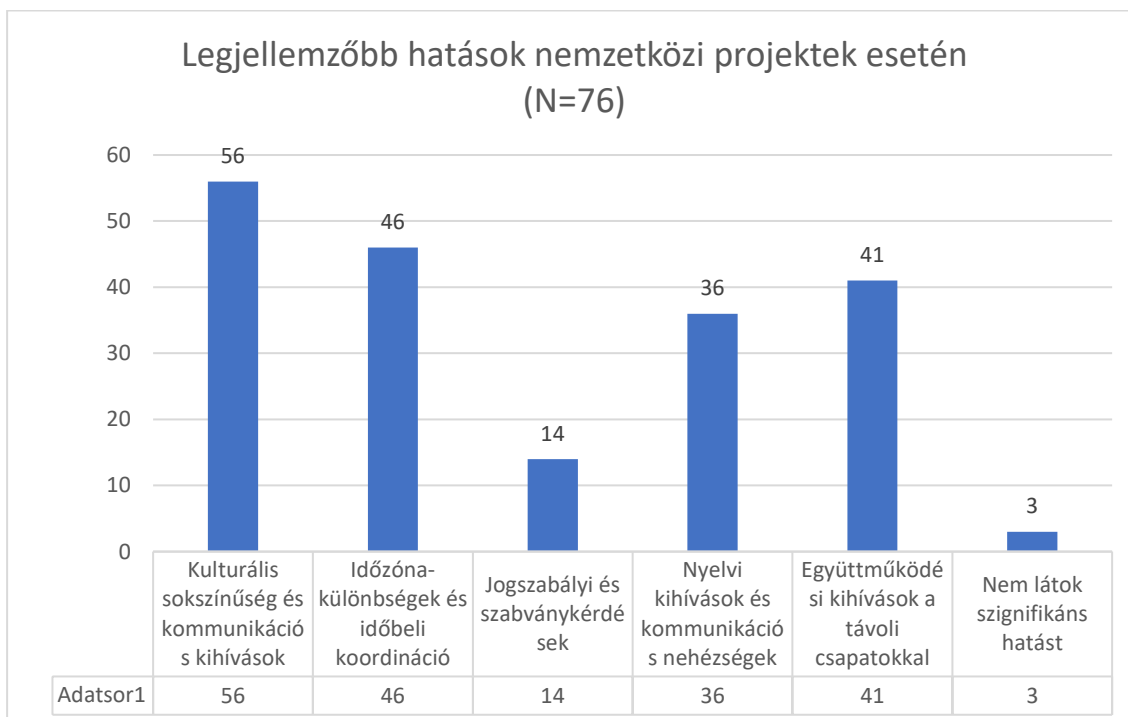
12. ábra: Kitöltők saját kompetenciáinak értékelése (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra

Ezt követően arra kértem a kitöltőt, hogy jelölje 1-től 5-ig terjedő skálán az elmúlt évben általa vezetett projektek sikerességét. A válaszadók több mint fele, 54%-a (41 fő) a 4-es értéket rendelte a kérdéshez, 24% (18 fő) a 3-as értéket, míg 22% (17 fő) az 5-ös értéket.



13. ábra: Kitöltők által vezetett projektek sikeressége (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra

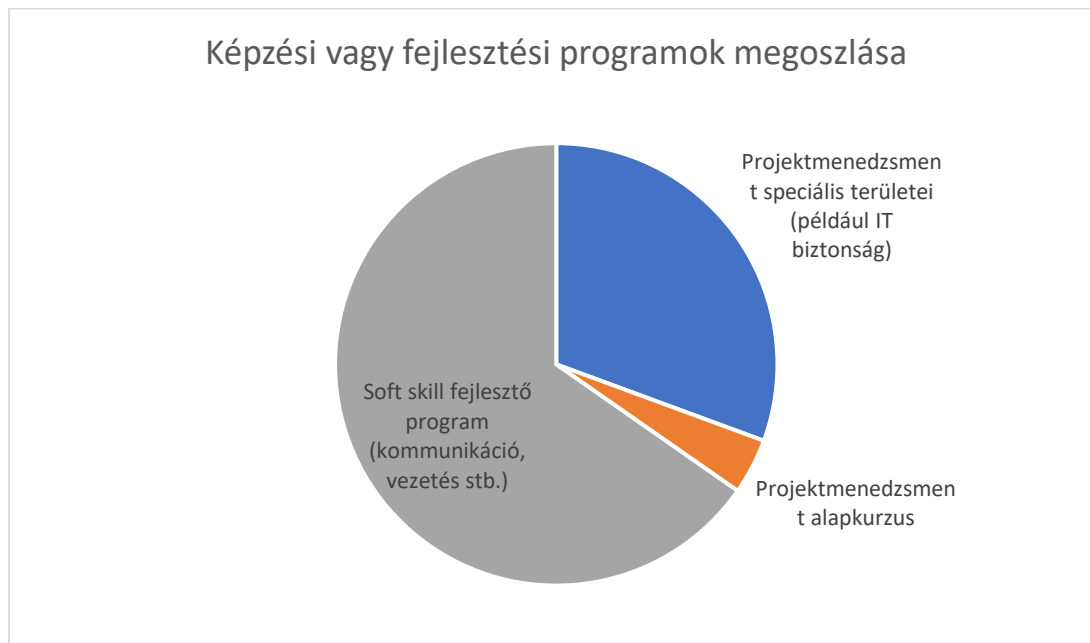
A következő kérdéssel azt vizsgáltam, hogy a nemzetközi projektek lebonyolítása esetén a válaszadók milyen hatásokkal, nehézségekkel találkoznak. A kérdésre egyidejűleg több választ is jelölhettek a válaszadók. A beérkezett válaszok alapján a kitöltők leginkább a *kulturális sokszínűség és kommunikációs kihívások* és az *időzóna-különbségek és időbeli koordináció* válaszokat jelölték.



14. ábra: Legjellemzőbb hatások nemzetközi projektek esetén (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra

Ezt követően arra kérdeztem rá, hogy a kitöltő az elmúlt év során részt vett-e képzési vagy fejlesztési programban, és ha igen milyen kategóriában. A válaszadók 58%-a (44 fő adott igen

választ az első kérdésre. Az igen választ jelölő kitöltők közül 73% (32 fő) vett részt úgynevezett soft skill fejlesztő programban, 34% (15 fő) valamilyen speciális projektmenedzsment területet érintő képzésben, 5% (2 fő) pedig projektmenedzsment alapkurzuson.



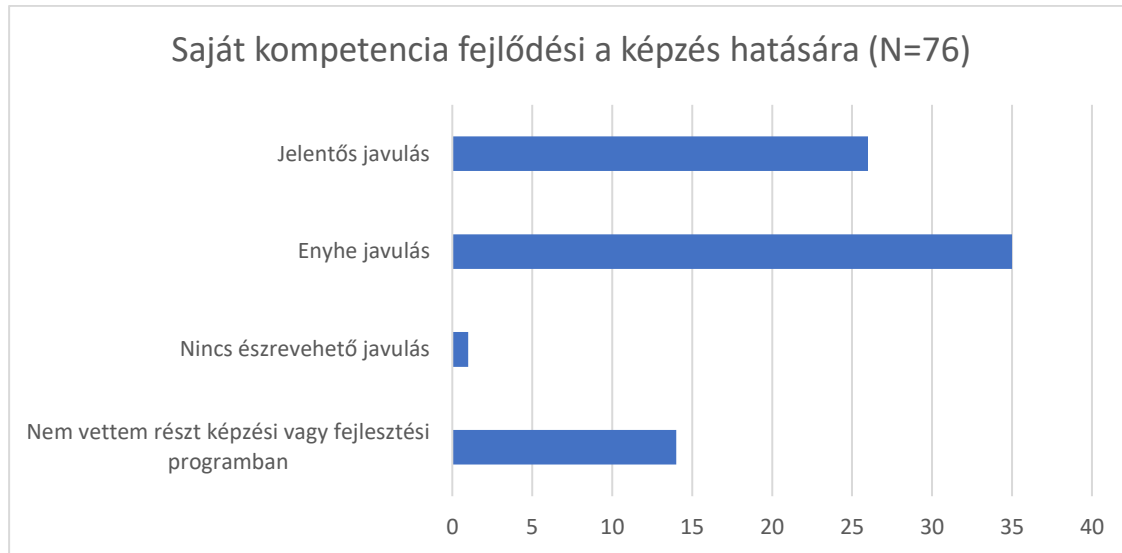
15. ábra: Képzési vagy fejlesztési programok megoszlása az igennel válaszolt kitöltők körében (N=44) Forrás: Saját szerkesztésű ábra

A következő kérdésben arra kerestem a választ, hogy a kitöltő mennyire érezte úgy, hogy ezek a kompetencia fejlesztő programok hozzájárultak projektjei sikerességéhez. A válaszokat hat válaszlehetőség közül választhatták ki, melyek közül egy válasz a „nem vettem részt az elmúlt évben kompetenciafejlesztő programban” volt. A válaszadók közül senki nem jelölte az egyáltalán nem és a teljes mértékben válaszokat. A kitöltők 34%-a (26 fő) *jelentős* hatást észlelt, míg 21% (16 fő) a *részben* és 18% (14 fő) a *részben* választ jelölte.



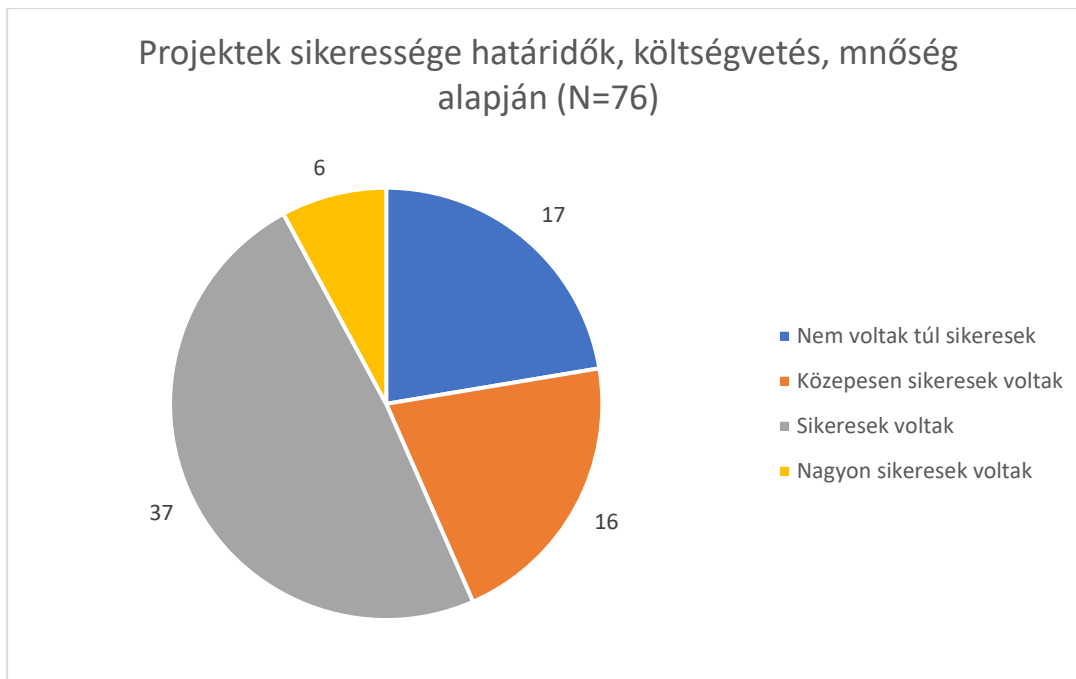
16. ábra: Projektek sikeressége a kompetencia fejlesztő programok hatására (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra

Ez után azt vizsgáltam, hogy ezek a képzési és fejlesztési programok milyen hatást gyakoroltak a megkérdezettek saját projektmenedzsment kompetenciáira. Ennél a kérdésnél is öt válaszlehetőség közül választhattak, így a megkérdezettek 46%-a (35 fő) enyhe javulást tapasztalt, míg 34% (26 fő) jelentős javulást, 1% (1 fő) nem vett észre javulást. Az *inkább romlott* válaszlehetőséget egy kitöltő sem jelölte.



17. ábra: Képzési programok saját kompetenciákra tett hatása (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra

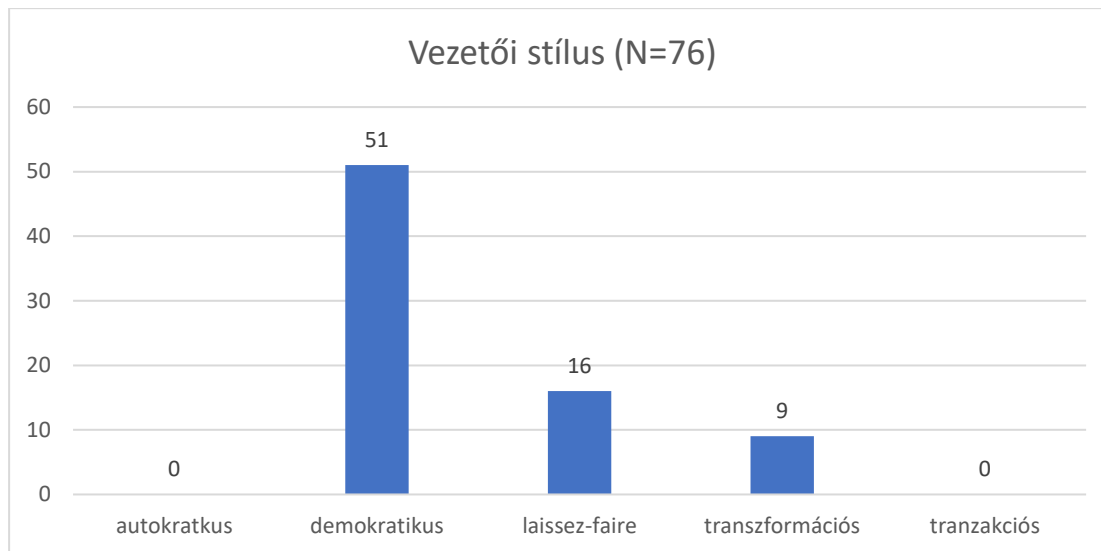
A következő kérdésben azt kértem a kitöltőktől, hogy egy öt fokú skálás határozzák meg mennyire voltak sikeresek azok a projektek, amelyekben részt vettek **határidők, költségvetés, és minőség** szempontjából. A válaszadók majdnem fele, 49%-a (37 fő) jelölte a *sikeres voltak* választ, 22% (17 fő) a *nem voltak túl sikeresek*, 21% (16 fő) a *közepesen sikeresek voltak*, míg 8% (6 fő) a *nagyon sikeresek voltak* választ. Egy válaszadó sem jelölt az *egyáltalán nem voltak sikeresek* lehetőséget.



18. ábra: Projektek sikeressége határidők, költségvetés, minőség alapján (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra

A második témakör utolsó kérdése arra irányult, hogy a kitöltő jelölje meg, melyik képzési vagy fejlesztési programot találta a leghasznosabbnak a feladatai során. A négy lehetséges válasz közül kettőt egy válaszadó sem jelölt, így a beérkezett válaszok 64%-a (49 fő) a soft skilllek fejlesztésére irányuló képzéseket tartja a leghasznosabbnak, míg 36% (27 fő) a projektmenedzsment speciális területeit érintő képzési lehetőségeket.

A kérdőív harmadik témakörében a vezetői stílusra és annak hatékonyságára irányuló kérdéseket tettem fel. Ezzel kapcsolatos első kérdésem az volt, hogy a válaszadó jelölje meg saját vezetői stílusát. Öt lehetőség közül választhattak a megkérdezettek, azonban számomra meglepő módon csak három lehetőséget jelöltek meg az ötből. Ezek a demokratikus vezetési stílus 67%-ban (51 fő), a transzformációs stílus 12%-ban (9 fő) és a laissez-faire 21%-ban (16 fő). Számomra meglepő információ volt, hogy a kitöltő 16% laissez-faire vezetési stílust alkalmaz, előzetes feltevésem a kérdés kapcsán az volt, hogy ezt a lehetőséget szinte senki nem fogja megjelölni.



19. ábra: Vezetői stílus (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra

A következő kérdésben azt kértem, hogy egy öt fokozatú skálás jelölje a kitöltő, hogy szerinte az általa alkalmazott vezetői stílus inkább gátolja vagy inkább elősegíti a munkavállalói kompetenciák fejlesztését. Az összes kitöltő semleges, vagy az inkább elősegítő válaszlehetőségeket jelölte meg. A válaszadók fele adott a kérdésre 4-es értéket, 37% (28 fő) 5-ös értéket, míg 13% (10 fő) 3-as, azaz semleges értéket.

Ezt követően azt kérdeztem, hogy a kitöltők véleménye szerint a vezetői stílusuk inkább irányítja vagy inkább inspirálja a munkavállalókat saját kompetenciáik fejlesztésére. Az előzővel megegyezően itt is 5 fokozatú skálán kellett választ adniuk, ahol a 1 az inkább irányítja, az 5 pedig az inkább inspirálja. a megkérdezettek 26%-a (20 fő) adott semleges választ, 16% (12 fő) szerint inkább irányítja, míg 58% (44 fő) szerint inkább inspirálja a vezetői stílusa a munkavállalókat saját maguk fejlesztésére.

A következő kérdés volt az egyetlen, ahol nyílt kérdést tettem fel a válaszadóknak. Azt kértem vázolják fel milyen módszereket alkalmaznak a kompetenciák fejlesztésére és milyen kapcsolatot találnak saját vezetői stílusuk és ezek között. A kérdésre összesen három értékelhető választ kaptam – ezek alapján a kérdést és az arra érkezett válaszokat kizártam a további elemzésből - melyek az alábbiak:

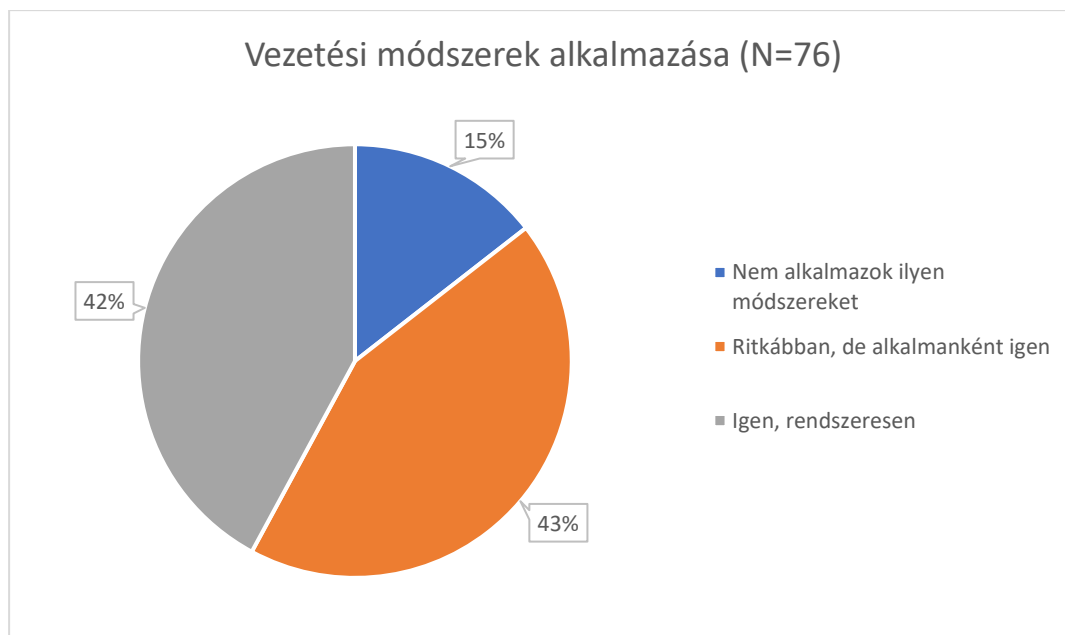
- *„Az én működésem leginkább a servant leadershipgel írható le: középpontban a csapat, az emberek, és elsődleges célom biztosítani, hogy ők lássák, értsék a feladatukat, illetve annak végrehajtásával tudjanak ténylegesen foglalkozni. Ennek része, hogy sokat beszélgetek velük emberként, keresve a saját céljaikat, szakmai hiányosságait és frusztrációikat - ezeknek a megoldásán, a saját kiteljesedésükön*

érdemes dolgozni. Így határozzuk meg, kinek milyen irányba érdemes tovább fejlődni, milyen tudást érdemes felszednie, milyen szakmai minősítés, esetleg új terület felé érdemes orientálódnia. Ezek sosem diktált célok, mindig belső motiváció hajtja az embereket, a saját hitük és meggyőződésük. És az egyik legjobb dolog látni, ahogy megtalálják magukat és olyat tanulnak, ami érdekli, feldobja őket!”

- *„LinkedIn profilamban fajsúlyos, hogy PM tartalmú edukációs tartalmak is megjelenjenek. Emellett konferenciákat látogatókat. Szakmai tartalmat gyártok szakmai újságnak. Ezek mind hozzájárulnak saját fejlesztésemhez és ezzel erősítem tovább demokratikus stílusomat.”*
- *„soft skillek fejlesztése mind saját magam, mind a csapat tagjai számára”*

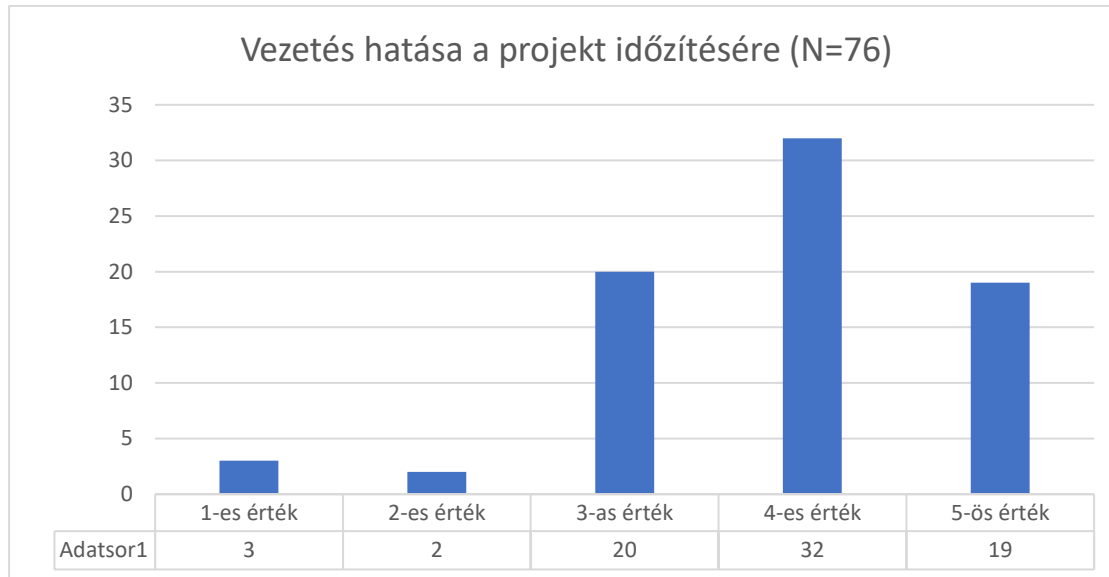
Ezt követően azt kérdeztem, hogy mennyire ért egyet a kitöltő azzal az állítással, hogy a virtuális projektcsapatok hatékony vezetése növeli a globális projektmenedzsment projektek sikerességét. Három lehetőség közül választhattak a kitöltők, ezek közül a nem értek egyet választ senki nem jelölte, a részben egyetértek választ a kitöltők 49%-a (37 fő), míg a teljesen egyetértek választ a kitöltők 51%-a (39 fő) választotta.

A következő kérdésben azt vizsgáltam, hogy a válaszadók szoktak-e rendszeresen valamilyen vezetési módszert alkalmazni a virtuális projektcsapatok hatékony irányítása érdekében. A kitöltők 15%-a (11 fő) nem alkalmaz, 43%-a (33 fő) ritkábban, de alkalmanként igen és 42%-a (32 fő) rendszeresen alkalmaz ilyen módszereket.



20. ábra: Vezetési módszerek alkalmazása (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra

A kérdőív utolsó kérdésében arra voltan kíváncsi, hogy milyen mértékben észleli a kitöltő, hogy a projektmenedzser hatékony vezetése a virtuális csapat felett javítja a globális projektjeinek időzítését. A kérdésre ebben az esetben is öt fokozatú skálán adhattak választ, ahol az 1-es érték a *nem észlelek pozitív hatást*, míg az 5-ös érték a *nagyon pozitív hatást észlelek* volt. A kitöltők az alábbi ábrán látható megoszlás szerint válaszoltak a kérdésre:



21. ábra: Vezetés hatása a projekt időzítésére (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra

4.3.2. Hipotézisvizsgálat többváltozós elemzésekkel

Hipotézis 1: Azok a projektmenedzserek, akik az elmúlt év során részt vettek kompetenciák fejlesztő programokban, magasabb szintű projektmenedzsment kompetenciákkal rendelkeznek, és a projektek sikere szempontjából jobb eredményeket érnek el a határidők, költségvetés és minőség területén, mint azok, akik nem vettek részt ilyen programokban.

Az első hipotézis ellenőrzésére ANOVA tesztet végeztem, melynek eredményét az alábbi ábrák mutatják meg. A teszt elvégzéséhez a kérdőív 15. kérdését használtam függő, és 11. kérdését független változóként. Elsőként kértem egy leíró statisztikát az adatokról.

Descriptives

A projektek, amelyekben részt vett az elmúlt évben, mennyire voltak sikeresek a következő szempontok alapján: határidők, költségvetés, minőség?

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
nem	32	2,31	,859	,152	2,00	2,62	1	4
igen	44	2,50	,976	,147	2,20	2,80	1	4
Total	76	2,42	,928	,106	2,21	2,63	1	4

22. ábra: H1 leíró statisztika, Forrás: Saját szerkesztésű ábra

A statisztikából látható, hogy 32 fő nem választ adott arra a kérdésre, hogy vett-e részt az elmúlt évben képzési vagy fejlesztési programban, és 44 fő igennel válaszolt ugyanerre. A válaszok között a minimum érték 1, a maximum pedig 4 volt, mely azt jelenti, hogy a határidők, költség, minőség kérdésre nem érkezett „egyáltalán nem volt sikeres” válasz.

Az alábbi ábrából látható, hogy a Levene's teszt nem szignifikáns, mivel $p=0,384$, így a szóráshomogenitást feltételezhetjük.

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
A projektek, amelyekben részt vett az elmúlt évben, mennyire voltak sikeresek a következő szempontok alapján: határidők, költségvetés, minőség?	Based on Mean	,768	1	74	,384
	Based on Median	,020	1	74	,887
	Based on Median and with adjusted df	,020	1	59,252	,887
	Based on trimmed mean	,768	1	74	,384

23. ábra: H1 Szóráshomogenitás teszt, Forrás: Saját szerkesztésű ábra

Az ANOVA vizsgálat eredményeit az alábbi ábra szemlélteti:

ANOVA

A projektek, amelyekben részt vett az elmúlt évben, mennyire voltak sikeresek a következő szempontok alapján: határidők, költségvetés, minőség?

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	(Combined)	,651	1	,651	,755	,388
	Linear Term					
	Unweighted	,651	1	,651	,755	,388
	Weighted	,651	1	,651	,755	,388
Within Groups		63,875	74	,863		
Total		64,526	75			

24. ábra: H1 ANOVA vizsgálat, Forrás: Saját szerkesztésű ábra

A táblázatból leolvasható, hogy a megmagyarázott variancia értéke 1-nél kisebb, a meg nem magyarázott variancia értéke 63,875, a teljes variancia érték pedig 64,526. Valamint a csoportosító változó által megmagyarázott variancia esetében a szignifikancia szint nagyobb, mint 0,05, így a csoportok között – akik részt vettek valamilyen képzési és fejlesztési programban az elmúlt évben és akik nem vettek részt – feltételezhetően nincs különbség annak

tekintetében, hogy a projektjeit határidő, költségvetés és minőség szempontjából hogyan értékelte.

A fentiek alapján a H1 hipotézist elvetem.

Hipotézis 2: Azok a projektmenedzserek, akik az elmúlt év során részt vettek kompetencia fejlesztő programokban úgy gondolják, hogy ezek a programok növelik a projektek területén elért sikerességet.

A második hipotézis vizsgálatokor független mintás T-próbát alkalmaztam, melynek eredményei alább kerülnek ismertetésre. A teszt elvégzéséhez a kérdőív 13. kérdését használtam függő, és 11. kérdését független változóként. Elsőként itt is kértem egy leíró statisztikát az adatokról.

Group Statistics					
Az elmúlt év során részt vett kompetencia fejlesztő programokban a projektmenedzsment területén?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Mennyire érzi úgy, hogy ezek a kompetenciafejlesztő programok hozzájárultak a projektjei sikerességéhez?	nem	32	1,19	1,554	,275
	igen	44	3,23	,859	,129

25. ábra: H2 leíró statisztika, Forrás: Saját szerkesztésű ábra

A statisztikából – hasonlóan az előző hipotézishez, hiszen megegyeztek a független változóként használt kérdések - 32 fő nem választ adott arra a kérdésre, hogy vett-e részt az elmúlt évben képzési vagy fejlesztési programban, és 44 fő igennel válaszolt ugyanezre a kérdésre. A nemleges választ adó kitöltők között azzal kapcsolatban, hogy mennyire érzi a kompetenciafejlesztő programok hozzájárulását a projektjei sikerességéhez a válaszok átlagos értéke 1,19, míg az első kérdésre igen választ adók között ugyanez az érték 3,23 volt.

A független mintás T-próba eredményeit az alábbi ábra szemlélteti:

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean	Std. Error	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p	Difference	Difference	Lower	Upper
Mennyire érzi úgy, hogy ezek a kompetenciafejlesztő programok hozzájárultak a projektjei sikerességéhez?	Equal variances assumed	33,363	<,001	-7,315	74	<,001	<,001	-2,040	,279	-2,595	-1,484
	Equal variances not assumed			-6,716	44,714	<,001	<,001	-2,040	,304	-2,652	-1,428

Independent Samples Effect Sizes					
		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
Mennyire érzi úgy, hogy ezek a kompetenciafejlesztő programok hozzájárultak a projektjei sikerességéhez?	Cohen's d	1,200	-1,699	-2,226	-1,164
	Hedges' correction	1,213	-1,682	-2,204	-1,152
	Glass's delta	,859	-2,375	-3,045	-1,692

a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the pooled standard deviation. Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor. Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second) group.

26. ábra: H2 független mintás T-próba eredményei, Forrás: Saját szerkesztésű ábra

A próba eredményéből látható, hogy a Levene's teszt eredménye szignifikáns, mivel $p < 0,001$, így a szóráshomogenitás ebben az esetben nem teljesül. Ennek nyomán a továbbiakban a táblázat második sorát fogom figyelembe venni.

Azok között a projektmenedzserek között, akik nem vettek részt az elmúlt évben kompetenciafejlesztő programokban ($M=1,19$, $SD=1,554$) és azok között, akik az elmúlt évben részt vettek ilyen képzésen ($M=3,23$, $SD=0,859$) szignifikáns különbséget találtam annak kapcsán, hogy ezek a képzési programok növelik a projektek sikerességét $T(44,714)=-6,716$, $p < 0,001$.

Ez alapján a H2 hipotézis igazolást nyert.

Hipotézis 3: Ha a projektvezetők pozitívan értékelik saját vezetői stílusukat, az hozzájárulhat a munkavállalók kompetenciáinak hatékonyabb fejlesztéséhez. Emellett, azok a projektvezetők, akik az inspiráló vezetői stílust alkalmazzák, nagyobb mértékben segíthetik munkavállalóikat a kompetenciák fejlesztésében, mint azok, akik az irányító stílust részesítik előnyben.

A harmadik hipotézis vizsgálatakor Spearman-féle korrelációt alkalmaztam, melynek eredményei alább kerülnek ismertetésre. A teszt elvégzéséhez a kérdőív 18. és 19. kérdését használtam.

Correlations

	Kérem, értékelje a saját vezetői stílusát és annak hatását a munkavállalói kompetenciák fejlesztésére a projektmenedzsment területén. Kérem, használjon egy skálát 1-től 5-ig, ahol 1 azt jelenti, hogy a vezetői stílus inkább gátolja a kompetenciák fejlődését.		Kérem, használjon egy skálát 1-től 5-ig, ahol 1 azt jelenti, hogy a vezetői stílus inkább gátolja a kompetenciák fejlődését.	Véleménye szerint inkább inspirálja vagy inkább irányítja a vezetői stílus a munkavállalók kompetenciák fejlesztésére? Kérem, használjon egy skálát 1-től 5-ig, ahol 1 azt jelenti, hogy inkább inspirálja, míg 5 azt jelenti, hogy inkább irányítja.
Spearman's rho	Kérem, értékelje a saját vezetői stílusát és annak hatását a munkavállalói kompetenciák fejlesztésére a projektmenedzsment területén. Kérem, használjon egy skálát 1-től 5-ig, ahol 1 azt jelenti, hogy a vezetői stílus inkább gátolja a kompetenciák fejlődését.	Correlation Coefficient	1,000	,120
		Sig. (2-tailed)	.	,302
		N	76	76
	Véleménye szerint inkább inspirálja vagy inkább irányítja a vezetői stílus a munkavállalók kompetenciák fejlesztésére? Kérem, használjon egy skálát 1-től 5-ig, ahol 1 azt jelenti, hogy inkább inspirálja, míg 5 azt jelenti, hogy inkább irányítja.	Correlation Coefficient	,120	1,000
		Sig. (2-tailed)	,302	.
		N	76	76

27. ábra: H3 Spearman-féle korreláció, Forrás: Saját szerkesztésű ábra

A fenti eredményből látható, hogy a szignifikancia szint nagyobb, mint 0,05, így az eredményünk nem szignifikáns. A vezetői stílus hatása a munkavállalói kompetenciákra és közöttük, hogy inkább irányítja vagy inspirálja a munkavállalót saját kompetenciái fejlesztésére nagyon gyenge pozitív irányú kapcsolat értelmezhető, azonban mivel a kapott eredmények nem szignifikánsak, **a H3 hipotézist elvetem.**

Hipotézis 4: Ha projektmenedzserek gyakran alkalmaznak hatékony vezetési módszereket a virtuális projektcsapatok vezetése során globális projektekben, akkor valószínűbb, hogy jobban

teljesítenek az időzítési célok tekintetében, mint azok, akik nem használják ezeket a módszereket.

A negyedik hipotézis vizsgálatokor Mann-Whitney tesztet alkalmaztam, melynek eredményei alább kerülnek ismertetésre. A teszt elvégzéséhez a kérdőív 21. és 23. kérdését használtam.

Mann-Whitney Test

		Ranks		
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Milyen mértékben észleli, hogy a projektmenedzser hatékony vezetése a virtuális csapat felett javítja a globális projektjeinek időzítését?	részben egyetértek	39	36,45	1421,50
	teljes mértékben egyetértek	37	40,66	1504,50
	Total	76		

Test Statistics^a

Milyen mértékben észleli, hogy a projektmenedzser hatékony vezetése a virtuális csapat felett javítja a globális projektjeinek időzítését?	
Mann-Whitney U	641,500
Wilcoxon W	1421,500
Z	-,880
Asymp. Sig. (2-tailed)	,379

a. Grouping Variable: Mennyire ért egyet azzal, hogy a virtuális projektcsapatok hatékony vezetése növeli a globális projektmenedzsment projektek sikerességét?

28. ábra: H4 Mann-Whitney teszt eredménye, Forrás: Saját szerkesztésű ábra

A tesztet futtatása során kizártam az „egyáltalán nem értek egyet” válaszlehetőséget, mivel erre nem érkezett egyetlen jelölés sem a kérdőívet kitöltőktől, így csak a „részben egyetértek” és a „teljes mértékben egyetértek” válaszokat vizsgáltam. Az adatok alapján megállapítható, hogy nincs szignifikáns kapcsolat a két változó között, mivel $p > 0,05$.

$U=641,5$, $Z=-0,88$, $p=0,379$, $r=-0,011$

A próba alapján nagyon gyenge negatív irányú kapcsolat van a két változó között, a kapcsolat nem szignifikáns.

A fentiek alapján a H4 hipotézist elutasítom.

5. Következtetések, javaslatok

Kutatási kérdéseimet és az általam előzetesen felállított négy hipotézist figyelembe véve az alábbi összefüggéseket fedeztem fel.

Az első kérdés, ami a kutatás előtt megfogalmazódott bennem az volt, hogy hogyan fejleszthetők a munkavállalói és ezen belül a projektvezetői kompetenciák a globális projektek menedzselésének területén. A megkérdezettek válaszai alapján látható, hogy elsősorban a „soft skillek” fejlesztését tartják fontosnak, hiszen az alapvető és speciális területekhez kapcsolódó kompetenciákat egy projektvezető a mindennapi munkája közben, azaz „action learning” - akció tanulás segítségével észrevétlenül sajátítja el. Emellett a szükséges szakmai kompetenciákat egy projektmenedzser abban az esetben is megszerzi, ha valamilyen nemzetközi minősítést szerez. Azonban a nem szakmai jellegű kompetenciák fejlesztésére folyamatosan gondot kell fordítani, hiszen ez a kulcsa annak, hogy minden környezetben megtalálja a módját a siker elérésének. Ez a megállapítás a saját példám alapján is közel áll hozzám, hiszen én is folyamatosan, a mindennapi munka folyamán szereztem meg a szakmai alap és speciális tudást, azonban például a kommunikációs és vezetési képességeimen – mint „soft-skillek” – folyamatosan dolgoznom kell. Ez még inkább igaz olyan projektek esetében, ahol nemzetközi környezetben, más kultúrájú emberekkel szükséges együtt dolgoznom. Hozzám hasonlóan a válaszadók is kiemelték, hogy olyan tréningek, melyek a problémamegoldási képességet, a kommunikációt, a konfliktuskezelést és a kulturális érzékenységet fejlesztik, különösen hatékonyak lehetnek.

A második kutatási kérdésem azt kutatta, hogy milyen hatással van a kulturális sokszínűség és a nemzetközi munkakörnyezet a kompetenciák alkalmazására a globális projektmenedzsmentben. A kérdőívre érkezett válaszok alapján látható, hogy ez a hatás jelentős. A kérdés megfogalmazásakor az volt az előzetes feltevésem, hogy jelentős hatást fognak ennek tulajdonítani a kitöltők és ez beigazolódott. Az eredmények alapján a kultúrák közötti különbségek és kommunikációs nehézségek gyakran kihívásokat jelentenek a projektmenedzserek és csapataik számára egyaránt. Fontos, hogy a projektmenedzserek felkészüljenek ezek kezelésére és interkulturális kompetenciákat szerezzenek. Az én meglátásom szerint ehhez a jelenben és a jövőben is minden feltétel adott, hiszen napjainkban már Magyarországon is jellemzőek a nemzetközi együttműködések, és ezekben az együttműködésekben egyre inkább elterjed a projekt szemléletű munkavégzés. Így egyre több

és több lehetőség nyílik nemzetközi környezetben történő munkavégzésre, ha nem is teljes projekt, de részegységek tekintetében mindenképpen.

A harmadik kutatási kérdésem arra vonatkozott, hogy milyen képzési és fejlesztési programok járulnak hozzá a munkavállalói kompetenciák fejlődéséhez a globális projektmenedzsment területén. Hasonlóan az első kérdéshez, itt is döntő többségben a „soft-skill” fejlesztést jelölték meg a válaszadók. A kérdés feltevésekor bennem is ez a válasz fogalmazódott meg szinte azonnal, így ebben nem ért meglepetés. Az eredmények alapján a kommunikáció, konfliktuskezelés és interkulturális képzések kulcsfontosságúak globális környezetbe (is) a munkavállalói kompetenciák fejlesztése szempontjából. Fontos, hogy a vállalatok és projektmenedzserek aktívan keressék és vegyék igénybe az olyan programokat, melyek segítenek a munkavállalók kulturális kompetenciáinak javításában.

Kutatási eredményeim és a saját tapasztalataim alapján az alábbi javaslatokat tudom megfogalmazni:

Kulturális kompetencia fejlesztése: A vállalatoknak és projektmenedzsereknek egyre inkább szükséges a kulturális kompetenciák fejlesztésére összpontosítani. Az interkulturális képzések és tapasztalatszerzés más kultúrákban lehetőséget nyújthatnak a munkavállalók számára, hogy megértsék és hatékonyan kezeljék a kulturális különbségeket. A vállalatoknak érdemes lehet kulturális mentorprogramokat bevezetni, ahol a tapasztalt projektmenedzserek segíthetik az új munkavállalókat a kulturális kompetenciák fejlesztésében és a nemzetközi környezetbe való beilleszkedésben.

Képzési és fejlesztési programok: A vállalatoknak érdemes olyan képzési és fejlesztési programokat keresni vagy sajátokat kialakítani, amelyek elősegítik a sikeres projektmenedzsmenthez szükséges kompetenciák fejlődését. A kommunikáció, konfliktuskezelés és interkulturális képzések kulcsfontosságúak lehetnek a munkavállalói kompetenciák javítása szempontjából. A vállalatoknak érdemes rendszeres tréningeket és workshopokat szervezniük, hogy támogassák a munkavállalók fejlődését és fontos, hogy folyamatosan értékeljék ezen programok hatását teljesítményre.

Projektmenedzsment szakmai szervezetek és hálózatok: A projektmenedzsment területen működő szakmai szervezetek és hálózatok jelentős szerepet játszhatnak a kompetenciák fejlesztésében. A vállalatoknak érdemes ösztönözni a projektmenedzsereket, hogy lépjenek be ezekbe a szervezetekbe és hálózatokba, ahol megoszthatják tapasztalataikat és elsajátíthatják legújabb módszereket és trendeket a projektmenedzsment területén. Ezen platformok

lehetőséget nyújthatnak a kulturális kompetenciák fejlesztésére és ezáltal a szakmai fejlődésére is.

Kulturális intelligencia mérése: A vállalatoknak és projektmenedzsereknek érdemes mérési eszközöket bevezetniük a kulturális intelligencia szintjének értékelésére a projektmenedzsment csapatokban. Ez lehetővé teszi a projektmenedzserek és munkavállalók számára, hogy megtudják, milyen területeken kell még fejlődniük. Az értékelés alapján testreszabott képzési programokat lehet kialakítani a hiányosságok kiküszöbölésére.

6. Összefoglalás

A globalizált IT- és tanácsadói szektor az egyik olyan iparág, ahol a változások üteme és a fejlődés gyorsasága elképesztő. Ebben a gyorsan változó környezetben a projektmenedzsment kompetenciák nélkülözhetetlenek a sikerhez. Annak folyamán, ahogyan ez a szektor folyamatosan alkalmazkodik a legújabb technológiai trendekhez és üzleti elvárásokhoz, a projektmenedzsment kompetenciák válnak a vállalkozások egyik – ha nem a leginkább - kulcsfontosságú elemévé.

A projektmenedzsment kompetenciák azt a tudás és készségkészletet jelentik, amelyek segítenek a projektvezetőknek a hatékony tervezésben, a projektek hatékony vezetésében és fejlesztésében. Ide tartozik többek között a kommunikáció, a konfliktuskezelés, a határidők kezelése, erőforrások hatékony felhasználása és még sok egyéb. A kompetenciák fejlesztése és alkalmazása kritikus fontosságú annak érdekében, hogy projektvezetők a szigorú határidők, költségvetési keretek és rendelkezésre álló erőforrások mellett optimálisan bonyolítsák projektjeiket. Mindezek mellett a vállalatoknak számos egyedi kihívással kell szembenéznük. Gyakran dolgoznak globális ügyfelekkel, és olyan projekteken, amelyek a világ különböző pontjain egyszerre működnek. Ráadásul, az IT-consulting területen az új technológiai trendek és az innovációk iránti növekvő igények is további kihívásokat jelentenek. A projektmenedzsment kompetenciák kulcsszerepet játszanak az ilyen vállalkozások számára a projektportfólió kezelésében, a projektmenedzsment hatékony munkavégzésében és az ügyfelekkel való sikeres kommunikációban. Ennek eredményeképp az ilyen vállalatok számára a kulturális kihívások még hangsúlyosabbak, mivel a különböző kultúrákból származó csapatokkal és nemzetközi projektekkel kell foglalkozniuk. A projektvezetőknek ezért kritikus megérteniük és hatékonyan kezelniük a kulturális különbségeket, mind a saját csapatukon belül, mind az ügyfelekkel való kommunikáció során.

A jelen diplomadolgozat célja annak vizsgálata, hogy a projektmenedzsment kompetenciák mekkora szerepet játszanak ezeknél a vállalatoknál, és hogy milyen lehetőségek állnak rendelkezésre ezeknek a kompetenciáknak a fejlesztésére és erősítésére. A kutatás a projektmenedzsmentre vonatkozó kompetenciaigényeket elemzi, valamint a kompetenciafejlesztési programok hatását mind a projektmenedzsment, mind pedig a projektcsapat tagjainak teljesítményére. A kutatás során felmerülő kérdések és iránymutatást nyújtanak arról, hogy hogyan lehet hatékonyan kihasználni a projektmenedzsment

kompetenciákat és hogyan lehet javítani a projektmenedzsment hatékonyságát globális környezetben. Emellett a szakirodalmi feldolgozás része megvilágítja a jövőbeli trendeket és kihívásokat, amelyekkel a projektmenedzsment területén dolgozók a dinamikus piacon szembesülnek.

A projektmenedzsment és a kulturális kihívások kutatása személyes vonatkozású számomra, mivel az IT és IT-biztonság területén szerzett szakmai tapasztalataim során tapasztaltam meg a kulturális különbségek hatását a projektcsapatok hatékonyságára. Azáltal, hogy ilyen projekteket vezetek, szembesültem olyan helyzetekkel, ahol a kulturális különbségek konfliktusokhoz vezettek, vagy a különböző munkastílusok zavart okoztak. Az alapszakon készített szakdolgozatom során pedig a team coaching szerepét vizsgáltam a projektmenedzsmentben, ami további értékes perspektívát adott ahhoz, hogy megérthessem, hogyan lehet hatékonyan kezelni a kulturális kihívásokat és javítani a csapatok hatékonyságát. Ezek a tapasztalatok és az egyetemi kutatások során szerzett ismeretek inspiráltak arra, hogy mélyebben megértssem a projektmenedzsment és a vezetés területén rejlő kihívásokat, valamint a lehetséges megoldásokat. Ezenkívül azok a projektmenedzsment kompetenciák, amelyeket a diplomamunkám keretében vizsgálok, közvetlenül kapcsolódnak a mindennapi munkámhoz, és segíthetnek abban, hogy még hatékonyabban kezeljem a komplex IT-biztonsági projekteket. Azok a kompetenciák és ismeretek, amelyeket a kutatás és a diplomamunka során megszerzek, hozzájárulhatnak a saját szakmai fejlődésemhez azzal együtt, hogy a kutatás eredményei segíthetik a projektmenedzsment területét a jelen és a jövőbeli kihívásokra és lehetőségekre való felkészülésben, valamint a munkavállalói kompetenciák fejlesztésében.

7. Irodalomjegyzék

- (2023). Forrás: ipma.world: <https://ipma.world/ipma-certification/4lc/re-certification/>
- Ang, S., & Earley, P. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Blaskovics, B. (2015). A projektvezető vezetési stílusának hatása a projektsikere - egy hazai vállalat példája alapján. *Vezetéstudomány*, 14-23.
- Blaskovics, B., Szabó, L., Kádár, Z., Molnár, M., Tóth, N., & Tóth, J. (2022). Projektmenedzsment-érettség vizsgálata közsférában tevékenykedő szolgáltatásfókuszú vállalatok példája alapján. *Vezetéstudomány*.
- Boncz, I. (2015). *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécs.
- Cleland, D. (2004. November 4). The evolution of project management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 396 - 397.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 6-21.
- Hajro, A. (2018). *Multinational Teams in European and American Companies*. Bern: Peter Lang International Academic Publishers.
- Henderson, L., Stackman, R., & Lindekinde, R. (2018). Why cultural intelligence matters on global project teams. *International Journal of Project Management*, 954-967.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 42-63.
- Hogyan irányítsunk egy agilis projektet.* (2022. november 18). Forrás: pmi.hu: <https://pmi.hu/blog/hogyan-irnyitsunk-egy-agilis-projektet-7738>
- Huemann, M., & Martinuzzi, A. (2013). *Project Management & Sustainable Development Principles*. Project Management Institute.
- Hutkai, Z. (2023). A sikeres projektmegvalósítás fókuszában: a projektmenedzsment kompetenciák. *Magyar Közigazgatás*, 82-99.
- Jarjabka, Á., Ásványi, Z., Hornyák, M., Merza, P., Sipos, N., Vajkai, A., . . . Dobos, O. (2020). *PROJEKTMENEDZSMENT ISMERETEK*. PTE KTK.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
- Kliem, R. (1999). *Project Management Solutions for The Year 2000 Crisis*. CRC Press.

- Kogon, K., Blakemore, S., & Wood, J. (2020). *Projektmenedzsment mindenkinek*. Bagolyvár Könyvkiadó.
- Kukhnavets, P. (2020. január 11). *Projektmenedzsment trendek 2021-ben*. Forrás: pmi.hu: <https://pmi.hu/blog/projektmenedzsment-trendek-2021-ben-5795>
- Meredith, J., & Mantel, S. (1996). *Project Management: A Managerial Approach*. John Wiley & Sons.
- Novoszáth, P. (2018). Projektmenedzsment Magyarországon – tanulságos esetek a távoli múltból és a közelmúltból. *TAYLOR: GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT*, 111-128.
- Pálvölgyi, L. (2021. 09. 16.). *A projektmenedzsment kompetencia fejlesztése és mérése*. Budapest, Magyar Tudósok krt. 2. BME I. ép. B.110, Pest, Magyarország.
- Pálvölgyi, L. (2023). Projektmenedzsrek pályafejlődése - Hogyan válhatsz jó projektmenedzserré? 25. Projektmenedzsment Fórum, Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület, Budapest.
- Pinto, J., & Slevin, D. (1988). Critical Success Factors Across the Project Life Cycle. *Project Management Journal*, 67-75.
- PMI. (2017). PMBOK. Forrás: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
- Project Management Professional (PMP)®*. (2023). Letöltés dátuma: 2023. 10 23, forrás: [pmi.org: https://www.pmi.org/certifications/project-management-pmp](https://www.pmi.org/certifications/project-management-pmp)
- Schwalbe, K. (2019). *Information Technology Project Management - 9th edition*. Cengage Learning.
- Verzuh, E. (2006). *Projektmenedzsment*. Hvg Könyvek.
- Yinger, M., & Cartwright, C. (2007). Forrás: [pmi.org: https://www.pmi.org/learning/library/project-manager-competency-development-framework-7376](https://www.pmi.org/learning/library/project-manager-competency-development-framework-7376)

8. Ábrajegyzék

1. ábra Tehetség háromszöge (PMI, 2017)	10
2. ábra A kompetencia 3 dimenziója (Yinger & Cartwright, 2007).....	16
3. ábra PMI PDCM Framework (Yinger & Cartwright, 2007)	16
4. ábra IPMA minősítési szintek (ipma.world, 2023).....	18
5. ábra: Kitöltők megoszlása életkor szerint (N=76) Forrás: saját szerkesztésű ábra	29
6. ábra: Kitöltők lakóhely szerinti megoszlása (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra.....	30
7. ábra: Kitöltők végzettség szerinti eloszlása (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra.....	30
8. ábra: Kitöltők megoszlása végzettségi terület szerint (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra	31
9. ábra Kitöltők végzettségeinek száma (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra	31
10. ábra: Kitöltők idegennyelv tudása (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra.....	32
11. ábra: Projektmenedzsment kompetenciák fontossága (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra	33
12. ábra: Kitöltők saját kompetenciáinak értékelése (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra	34
13. ábra: Kitöltők által vezetett projektek sikeressége (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra	35
14. ábra: Legjellemzőbb hatások nemzetközi projektek esetén (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra.....	35
15. ábra: Képzési vagy fejlesztési programok megoszlása az igennel válaszolt kitöltők körében (N=44) Forrás: Saját szerkesztésű ábra.....	36
16. ábra: Projektek sikeressége a kompetencia fejlesztő programok hatására (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra	36
17. ábra: Képzési programok saját kompetenciákra tett hatása (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra	37
18. ábra: Projektek sikeressége határidők, költségvetés, minőség alapján (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra	38
19. ábra: Vezetői stílus (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra.....	39
20. ábra: Vezetési módszerek alkalmazása (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra	40
21. ábra: Vezetés hatása a projekt időzítésére (N=76) Forrás: Saját szerkesztésű ábra.....	41
22. ábra: H1 leíró statisztika, Forrás: Saját szerkesztésű ábra.....	42
23. ábra: H1 Szóráshomogenitás teszt, Forrás: Saját szerkesztésű ábra.....	42

24. ábra: H1 ANOVA vizsgálat, Forrás: Saját szerkesztésű ábra	42
25. ábra: H2 leíró statisztika, Forrás: Saját szerkesztésű ábra.....	43
26. ábra: H2 független mintás T-próba eredményei, Forrás: Saját szerkesztésű ábra	44
27. ábra: H3 Spearman-féle korreláció, Forrás: Saját szerkesztésű ábra	45
28. ábra: H4 Mann-Whitney teszt eredménye, Forrás: Saját szerkesztésű ábra.....	46

9. Mellékletek

1 sz. melléklet: felhasznált kutatási kérdőív

Munkavállalói kompetenciák és vezetés a globális projektmenedzsmentben - Kihívások és lehetőségek a munka világában

Keresztes Orsolya vagyok, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem végzős Vezetés és szervezés szakos hallgatója. A következő kérdőívvel a diplomadolgozatomhoz szeretnék információkat gyűjteni, melynek témája a Munkavállalói kompetenciák és vezetés a globális projektmenedzsmentben - Kihívások és lehetőségek a munka világában

A kérdőív kitöltése anonim, az adatokat kizárólag statisztikai célokra használom fel. A kitöltés maximum 10 percet vesz igénybe.

A segítséget előre is nagyon köszönöm, biztos vagyok benne, hogy minden válasz hozzájárul diplomadolgozatom sikeréhez.

1. Neme?

- nő
- férfi

2. Életkora?

3. Jelenlegi lakhelye?

- főváros
- megyeszékhely
- város
- falu

4. Milyen szintű végzettséggel rendelkezik?

- Érettségi
- BA/Bsc
- MA/Msc
- Posztgraduális képzés

5. Milyen területen szerezte a diplomáját?

- Agrár
- Államtudományi
- Bölcsészettudományi
- Gazdaságtudományi
- Informatikai
- Jogi
- Műszaki
- Művészeti
- Orvos és egészségtudományi
- Pedagógiai
- Sporttudományi
- Társadalomtudományi
- Természettudományi
- Nem szereztem diplomát

6. Milyen idegen nyelvet beszél és milyen szinten?

	alap	közép	felső	anyanyelvi	nem beszélem
angol					
német					
francia					
orosz					
olasz					
egyéb					

7. Kérem, rangsorolja a következő projektmenedzsment kompetenciákat fontosság szerint.

	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Kommunikációs készségek							
Konfliktuskezelési képességek							
Határidő kezelési képességek							
Erőforrások hatékony felhasználása							
Projekttervezés és időgazdálkodás							
Vezetés és döntéshozatal							
Kockázatkezelés							

8. Kérem, értékelje a saját projektmenedzsment kompetenciáit a következő skálán 1-től 5-ig, ahol 1 a legalacsonyabb és 5 a legmagasabb érték.

	1	2	3	4	5	
Alacsony						Magas

9. Értékelje az elmúlt év során végzett projektek sikerességét a következő skálán 1-től 5-ig, ahol 1 az legalacsonyabb és 5 a legmagasabb érték.

	1	2	3	4	5	
Alacsony						Magas

10. Milyen hatást gyakorolnak a nemzetközi projektek a projektmenedzsment munkájára?
Kérem, válassza ki az alábbi lehetőségek közül, hogy melyek a legjellemzőbb hatások a nemzetközi projektek esetében:

- Kulturális sokszínűség és kommunikációs kihívások
- Időzóna-különbségek és időbeli koordináció
- Jogszályi és szabványkérdések
- Nyelvi kihívások és kommunikációs nehézségek
- Együttműködési kihívások a távoli csapatokkal
- Nem látok szignifikáns hatást

11. Az elmúlt év során részt vett kompetencia fejlesztő programokban a projektmenedzsment területén?

- Igen
- Nem

12. Ha az elmúlt év során részt vett képzési vagy fejlesztési programban kérem, válassza ki a következő lehetőségek közül a legrelevánsabbat:

- Projektmenedzsment alapkursus
- Projektmenedzsment speciális területei (például IT biztonság)
- Soft skill fejlesztő program (kommunikáció, vezetés stb.)
- Nem vett részt ilyen programokban
- Egyéb:

13. Mennyire érzi úgy, hogy ezek a kompetenciafejlesztő programok hozzájárultak a projektjei sikerességéhez?

- Egyáltalán nem
- Részben
- Közepesen
- Jelentősen
- Teljes mértékben
- Nem vettem részt az elmúlt évben kompetenciafejlesztő programban

14. Milyen hatását észlelte ezeknek a programoknak a saját projektmenedzsment kompetenciáira vonatkozóan?

- Jelentős javulás
- Enyhe javulás
- Nincs észrevehető javulás
- Inkább romlott
- Nem vettem részt képzési vagy fejlesztési programban

15. A projektek, amelyekben részt vett az elmúlt évben, mennyire voltak sikeresek a következő szempontok alapján: határidők, költségvetés, minőség?

- Nagyon sikeresek voltak
- Sikeresek voltak
- Közepesen sikeresek voltak

- Nem voltak túl sikeresek
- Egyáltalán nem voltak sikeresek

16. Kérem, válassza ki a következő lehetőségek közül, hogy melyik képzési programot találta a leginkább hasznosnak a projektmenedzseri feladatai során:

- Projektmenedzsment alapkurszus
- Projektmenedzsment speciális területei (például IT biztonság)
- Soft skill fejlesztő program (kommunikáció, vezetés stb.)
- Nem találtam egyik képzési programot sem hasznosnak
- Egyéb:

17. Hogyan írná le a saját vezetői stílusát a projektmenedzsment területén?

- autokratikus
- demokratikus
- laissez-faire
- transzformációs
- tranzakciós

18. Kérem, értékelje a saját vezetői stílusát és annak hatását a munkavállalói kompetenciák fejlesztésére a projektmenedzsment területén.

Kérem, használjon egy skálát 1-től 5-ig, ahol 1 azt jelenti, hogy a vezetői stílusa inkább gátolja a kompetenciák fejlődését, míg 5 azt jelenti, hogy inkább elősegíti.

	1	2	3	4	5	
inkább gátolja						inkább erősíti

19. Véleménye szerint inkább inspirálja vagy inkább irányítja a vezetői stílusa a munkavállalókat a kompetenciák fejlesztésére?

Kérem, használjon egy skálát 1-től 5-ig, ahol 1 azt jelenti, hogy inkább irányítja, míg 5 azt jelenti, hogy inkább inspirálja.

	1	2	3	4	5	
inkább irányítja						inkább inspirálja

20. Kérem, vázolja fel milyen módszereket alkalmaz a kompetenciák fejlesztése során a projektmenedzsment területén, és milyen kapcsolatot talál a vezetői stílusa és ezek között.

21. Mennyire ért egyet azzal, hogy a virtuális projektcsapatok hatékony vezetése növeli a globális projektmenedzsment projektek sikerességét?

- Teljesen egyetértek
- Részben egyetértek
- Nem értek egyet

22. Szokott-e rendszeresen vezetési módszereket alkalmaznia virtuális projektcsapatok hatékony irányítása érdekében globális projektjeiben?

- Igen, rendszeresen
- Ritkábban, de alkalmanként igen
- Nem alkalmazok ilyen módszereket

23. Milyen mértékben észleli, hogy a projektmenedzser hatékony vezetése a virtuális csapat felett javítja a globális projektjeinek időzítését?

	1	2	3	4	5	
nem észlelek pozitív hatást						Nagyon pozitív hatást észlelek

10. Függelék

NYILATKOZAT

Keresztes Orsolya (név) (hallgató Neptun azonosítója: PRB1BD) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakedolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: 2023 év 11 hó 15 nap


belső konzulens

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Keresztes Orsolya
A Hallgató Neptun kódja:	PRB1BD
A dolgozat címe:	Munkavállalói kompetenciák és vezetés a globális projektmenedzsmentben - Kihívások és lehetőségek a munka világában
A megjelenés éve:	2023
A konzulens intézetének neve:	Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

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: Veresegyház, 2023 év november hó 05 nap

Hallgató aláírása