

A magyar és a román mikro-, kis-, és középvállalkozások projektorientációja és a pandémia hatása

A projektmenedzsment szakértője Roland Gareis így fogalmaz egyik munkájában: a projektorientált társadalomban a projektek egyre fontosabbá válnak és nemcsak a profitorientált, illetve a nonprofit szervezeteknél, hanem olyan típusú alkalmazási területeken is, mint a kisközösségek, egyesületek, iskolák, sőt a családok (Gareis, 2007). A projektmenedzsment szerepe kétségtelenül felértékelődött az elmúlt évtizedekben. A projektmenedzsment jelentőségét az a napjainkra jellemző turbulens környezet értékelte fel, amelyben a változások egyre gyorsabb ütemben követik egymást és eközben a folyamatok összetettsége is magasabbá válik (Vasconcelos & Ramirez, 2011). A napjainkban fellelhető legtöbb iparágban megfigyelhető a gazdasági folyamatok turbulenciája, amely még nehezebbé teszi a megfelelő stratégiai lépések kiválasztását (Borodako et al, 2022). Folyamatosan újabb és újabb kihívások elé kell néznie a szervezeteknek és mindenki számára fontossá válik, hogy hogyan lehet az egyre komplexebbé váló feladatokat és kihívásokat minél hatékonyabban megoldani. Ebben tud segíteni a projektmenedzsment igazán. A fennmaradásból, illetve a sikeres működésből (Castro et al, 2019) a vállalatoknak, szervezeteknek folyamatosan módosítaniuk kell termékeiket és szolgáltatásaikat (Liu & Chen, 2015). A szüntelen innováció projekteken keresztül valósítható meg. A nagyobb változás több innovációt, az pedig több projektet igényel (Verzuh, 2006). A projektek által létrehozott eredmények nagy mértékben kötődnek a szervezetek céljaihoz, így mondhatni a vállalati stratégiához is. Hogy mennyire fontos a projektmenedzsment egy vállalkozás életében,

The Project Orientation of Hungarian and Romanian Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Impact of the Pandemic

As project management expert Roland Gareis puts it in one of his works: in a project-oriented society, projects are becoming increasingly important, not only in profit and non-profit organisations, but also in other types of settings such as small communities, associations, schools and even families (Gareis, 2007). The role of project management has certainly increased in importance over the last decades. The importance of project management has been enhanced by today's turbulent environment, in which changes are taking place at an ever faster pace and the complexity of the processes is increasing (Vasconcelos & Ramirez, 2011). Most industries today are experiencing turbulence in economic processes, which makes it even more difficult to choose the right strategic actions (Borodako et al, 2022). Organisations are constantly facing new challenges and it is becoming important for everyone to know how to deal with increasingly complex tasks and challenges as efficiently as possible. This is where project management can really help. In order to survive and thrive (Castro et al, 2019), companies and organisations need to constantly adapt their products and services (Liu & Chen, 2015). More change requires more innovation, which in turn requires more projects (Verzuh, 2006). The results produced by projects are strongly linked to the goals of the organisation, and thus to the corporate strategy. The importance of project management in the life of a business is reflected in its place in the organisational strategy. Projectoriented

azt a szervezeti stratégiában elfoglalt helye is megmutatja. A projektorientált szervezetek fontosnak tekintik a projekteket, mi több, egyre nagyobb figyelmet fordítanak arra, hogy projektjeiket a lehető legnagyobb hatékonysággal valósítsák meg. Érzik, tudják és látják ennek a területnek a fontosságát, így igyekeznek maguk is minél professzionálisabb projektmenedzsmentet folytatni. A tanulmány szakirodalmi részével igyekszik feltárni a projektorientáció lényegét, míg gyakorlati oldalról egy primer kutatás eredményeinek bemutatásával szeretné feltárni annak jelentőségét és megnyilvánulási formáját. Egy dologban azonban biztosak lehetünk. A projektmenedzsment nem lesz kevésbé fontos menedzsment terület a jövőben sem, főleg olyan változások közepette, amelyek napjainkban is érezhetően befolyásolják a szervezeteink mindennapi működését.

Kulcsszavak: projekt, projektmenedzsment, projektorientáció, változások

organisations attach great importance to projects and are increasingly concerned to ensure that their projects are implemented as efficiently as possible. They feel, know and see the importance of this area and are therefore trying to be as professional as possible in their own project management. This paper aims to explore the essence of project orientation through the literature, while on the practical side it aims to explore its significance and manifestation by presenting the results of a primary research. One thing is certain, however. Project management will continue to be an important area of management in the future, especially in the face of changes that are still affecting the day-to-day running of our organisations.

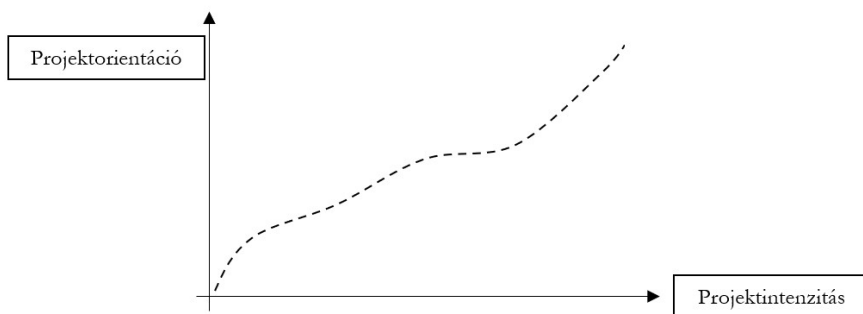
Keywords: project, project management, project orientation, changes

Bevezetés

A projektmenedzsment szakirodalma rendkívül bőséges. Nagyon sokan próbálták már meghatározni a projekt és a projektmenedzsment fogalmát, illetve jelentőségét a szervezetek életében (Carvalho et al, 2017). Jelen tanulmány nem tűzi ki célul ezen fogalmak tisztázását. Alapvetően azt próbálja körbejárni, hogy miért is fontos a projektmenedzsment, hogyan kapcsolódik ez a vállalati stratégiához, mit is jelent igazán projektorientált szervezetnek lenni és milyen előnyök keletkezhetnek belőle (Varga, 2021; Ling et al, 2019). A projektmenedzsment stratégiai terület, hiszen a környezetből származó információkat szervesen beépíti a tervezési tevékenységébe, hogy ezáltal pontosabb képet kaphassunk azokról a tényezőkről, amelyek később hatással lehetnek a projektek alakulására. Mint tudjuk, a projektek mögött tervezési tevékenység húzódik meg (Irfan et al, 2021), sok esetben tervekkel, koncepciók, megvalósíthatósági tanulmányokkal, így azok végrehajtása mindig kapcsolódik valamilyen vállalati célhoz is. Amint megjelenik a célstruktúra a projektek vonatkozásában, úgy nem mehetünk el amellett sem, hogy milyen összefüggés van a projekt és a stratégiai elképzelések

között, mi több, megjelenhet olyan területeken is, mint például a marketing (Jalkala et al, 2015). Általánosságban igaz, hogy a projekteket sem cél nélkül, csupán önmaguk megvalósításáért hajtják végre a vállalkozások (Garcia et al, 2021). A projektmenedzsment az 1990-es éveket követően kinőtte magát a háborús iparágakból és egyre több helyen bírt stratégiai prioritással. A projektorientálttá válás magával hozta a projektintenzitás emelkedését is. Minél inkább projektorientált egy gazdasági szereplő, annál inkább elkötelezett a projektmenedzsment és a projektek megvalósításának irányába. Mindez azt is jelenti, hogy a projektorientált működéssel rendelkező szereplők szívesebben is kezdeményeznek projekteket, ezáltal náluk magasabb a kezdeményezett és megvalósított projektek száma. A projektintenzitás egyrészt azt jelenti, hogy milyen mértékben jellemzők a projektek az adott gazdasági szereplőnél, más részről vizsgálható aszerint is, hogy melyek azok az iparágak, amelyekre a leginkább jellemzők a projektek kezdeményezése és megvalósítása (Rosenberger & Tick, 2021; Blaskovics et al, 2023a; 2023b).

1. ábra: A projektorientáció és a projektintenzitás vélt kapcsolata



Forrás: saját szerkesztés

1990 óta több iparágban is rendkívül fontossá vált a projektszemlélet, így ma már a legprojektintenzívebb területek között tartjuk számon az alábbiakat: egészségügy, gyártás, telekommunikáció, informatika, pénzügyek, logisztika, termelés.

Szakirodalmi áttekintés

Az üzleti élet folyamatosan fejlődő világában a vállalatok elkezdtek felismerni a projektorientált megközelítés alkalmazásának jelentőségét céljaik hatékony elérése és a versenyelőny megszerzése érdekében (Prá Martens et al, 2018) napjaink digitalizált világában (Saáry et al, 2022; Tick et al, 2022; 2023; Garai-

Fodor, 2023). A projektorientáció lényegében azt jelenti, hogy a szervezet működésének egy részét vagy teljes egészét a projekteknek rendeli alá (Marsina et al, 2015). A projektorientáció jelenthet elkötelezettséget a projektek megvalósítása iránt, jelenthet hitet és bizodalmat a projektmenedzsment hatékonyságában és jelenthet olyan szemléletet, amely tudatos és szervezett odafordulást jelent a projekteszközök alkalmazása felé és újszerű, eddig nem alkalmazott megoldásokat (Jovanovic & Beric, 2018) is a projekt megvalósítása során (Serman, 2010). A projektorientálttá válás előnyei sokrétűek lehetnek: ésszerűsítheti a folyamatokat, előmozdíthatja az innovációt és hatékonyabban reagálhat a szervezet a változó piaci igényekre. A projektorientáció azt jelenti, hogy a projektek vagy a projektmenedzsment mennyire képez magas prioritást a szervezet össz vállalati stratégiájában. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy mindent projektekben kell megoldani. Az ilyen szervezet is akkor indít projektet, ha arra valóban szükség van, de ha a feladat, a kihívás vagy a probléma valóban igényli, akkor tudatosan és szívesen indítanak projekt jellegű folyamatokat. A projektorientációt a szervezeti struktúra rendkívül jól le tudja írni. A szervezeti struktúra ugyanis a munkamegosztáson, a hatáskörmegosztáson, a koordináción és a konfiguráción keresztül jellemezhető. A következő táblázat össze is foglalja, hogy egy projektorientált szervezetet milyen tulajdonságokkal tudunk mélyrehatóan jellemezni.

1. táblázat: A projektorientáció néhány érdemi jellemzőjének kiemelése

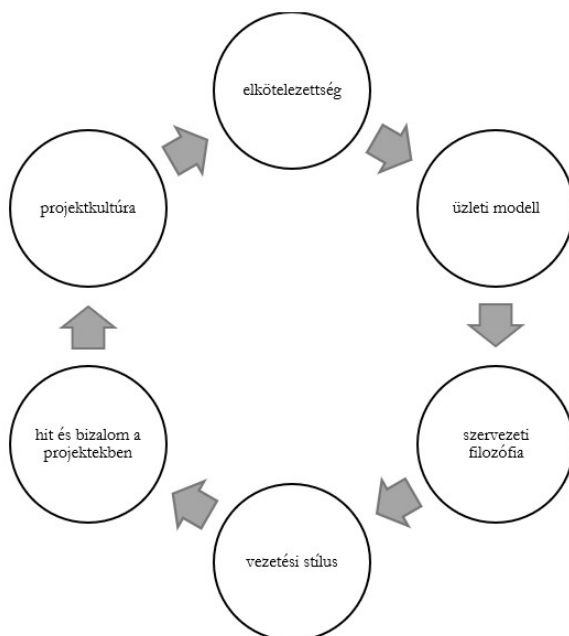
<i>munkamegosztás</i>	megjelenik a projektelv alapú munkamegosztás, a szervezet struktúrája projektekhez igazítva is szerveződik
<i>hatáskörmegosztás</i>	több döntési jogkör átruházása a projektben résztvevők tekintetében. a döntési kompetenciák átengedését és a hatalommal való felruházást is jelenti (például egy projektvezető esetében)
<i>koordináció</i>	a projektek során intenzívebben hangolja össze az eltérő feladatokkal és hatáskörökkel rendelkező egységek, szermélyek működését, illetve tevékenységét
<i>konfiguráció</i>	a szervezeti felépítés (struktúra) projekthez igazítását jelenti

Forrás: saját szerkesztés

Az a szervezet, amely számára a projektmenedzsment magas prioritást jelent, projektalapon szervezi meg a munkamegosztást, a hatáskörmegosztást tekintve több döntési lehetőséget vagy szabadabb mozgásteret ad a projektteamnek és a projektvezetőnek, a koordináció során törekednek a megfelelő irányítási eszközök megválasztására, illetve a hatékony erőforrás-closztásra és a szervezet konfigurálásával lehetővé válik a szervezet esetleges szélességi, vagy mélységi bővítése a projekteknek megfelelően (Forgács et al, 201; 2022). A projektorientáció azt jelenti, hogy a szervezet tevékenységeit, erőforrásait és felelősségeit a projektek köré szervezi,

nem pedig a meghatározott részlegek köré. A merev hierarchikus struktúrák helyett a vállalkozások gördülékenyebbé és alkalmazkodóbbá válnak, a csapatok a konkrét projektek követelményei alapján jönnek létre. Ez a váltás nagyobb együttműködést, kommunikációt és koordinációt tesz lehetővé a különböző funkcionális területek között, elősegítve az összetartóbb és integráltabb munkakörnyezetet. A projektorientált szervezet még szélesebb körben épít a projektben résztvevők képességeire, tapasztalataira és tudására (Zhang et al, 2022). Egy erőteljesebb emberközpontú szemlélet jelenik meg, hiszen tisztában van azzal is, hogy a problémamegoldás vagy az innováció forrása alapvetően az emberektől származhat.

2. ábra: A projektorientáció lehetséges értelmezési formái



Forrás: a feldolgozott szakirodalmak alapján saját szerkesztés

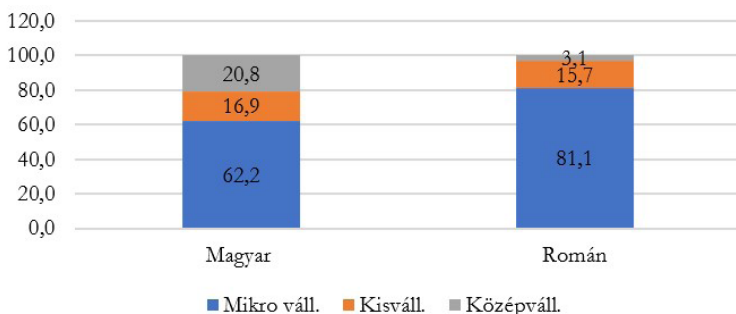
A projektalapú szervezés más ismertetőjegyeket eredményez a szervezeti kultúrában (Lampel & Pushkar, 2007). Az ilyen szervezet rendkívül jól reagál a kihívásokra, sokkal agilisebb és nyitottabb is a környezetben felmerülő lehetőségekre. Mindez a már korábban kialakított projektrutinak, projektszemléletnek és az emberekbe vetett bizalomnak is köszönhető. A projektorientált vállalkozást csak úgy érhetjük el, ha szélsőségesen és folyamatosan fejlesztjük a kommunikációt. A kommunikáció fejlesztése elősegíti az átláthatóságot, transzparenciát biztosít a működés-

ben, így könnyebbé válik a tájékoztatás, az informálás és a projektcsapat irányítása. Egy olyan szervezet, amely tudatosan fordul a projektek kezdeményezése és megvalósítása felé, az nem mondhat le a kommunikáció fejlesztéséről (Shakeri et al, 2020). Gareis szerint ahhoz, hogy a vállalatot projektorientáltnak nevezhessük, a programok és projektet menedzsmentjét, valamint a teljesítőképesség stratégiai, strukturális és kulturális előfeltételeit kell figyelembe vennünk (Gareis, 2007). Ez a megfogalmazás egyértelműen utal arra is, hogy a projektorientáció nemcsak a szervezet stratégiai vetületét, hanem puha tényezőit is alapvetően érinti (Marsina et al, 2022). A projektorientált szervezet mind stratégiai szempontból, mind vezetési és kulturális szempontból más jellemzőkkel rendelkezik, mint a hagyományosan menedzselt vállalatok. A projektorientált vállalatokat projektjei és programjai határozzák meg. Egy adott időpontban számos projekt lehet indítás, végrehajtás, lezárás vagy éppen leállítás alatt. Ily módon egyensúlyi helyzet alakul ki, amelynek biztosítania kell a vállalat fejlődését vagy túlélését. A projektorientált szervezet attól is más, mint a hagyományos szervezetek, hogy működését, kultúráját nem a rendszeresen ismétlődő feladatokhoz igazítja elsődlegesen, hanem a projektmunkát kívánja támogatni. E szervezetek hálózati típusú menedzsmentje a szervezeti tanulásnak, a tudásmenedzsmentnek (Levinson, 2023), a teljes körű minőségmenedzsmentnek és más újszerű megközelítésnek ötvözetét kívánja kialakítani, amely új menedzsment paradigmát és ezáltal új típusú, projektelven működő szervezetet jelent (Gareis, 2007). A menedzsment szerepét nem lehet mellőzni ebben a folyamatban (Ahmed, 2013). A projektalapon szerveződő cégre szélsőségesen jellemző a megrendelői orientáció, előszeretettel ruházza fel hatalommal az alkalmazottakat, folyamatosan változtat, míg kulturális jegyeiből is egyértelműen kivehetők és érezhetők a projekt- és programspecifikus kulturális jegyek. A projektek iránt elkötelezett szervezet egyértelműen kinyilvánítja szervezeti stratégiájában a projektek iránti elkötelezettséget. A projektekre szívesen hoz létre teameket, de még az is előfordulhat, hogy a projektek megvalósítására úgynevezett ideiglenes szervezetet hoz létre. A menedzsment fontolóra veszi a projekthálózatok, projektláncok és projektportfóliók felállítását. Mindemellett tudatosan fordul olyan szereplők felé is, amelyek képesek valamilyen kompetenciával támogatni a projekteket, így szakértői csoportok biztosíthatják a szükséges know-how-t (Mízser et al, 2022). A projektorientált szervezetek nem idegenkednek a projektirodák alkalmazásától sem, amelyek hatékony projekttámogatást képesek nyújtani a projektek sikeres megvalósítását tekintve (Gareis, 2007). A projektvezetés a csapatmunkával, folyamatorientációval és felhatalmazással jellemezhető. A projektorientált vállalatok a projekteket és a programokat stratégiai lehetőségnek tekintik. A projektorientáció megjelenése a szervezetekben annak megnyilvánulási formája, hogy a menedzsment átruházza a felelősséget a projektekre és a programokra. Utóbbiak is projektek összességének foghatók fel. A projektorientált szervezet emellett tanuló szervezet is, hiszen a folyamatos tanulás lehetőségét biztosítják a projektek és a programok rendszeresített monitoringján keresztül is.

Anyag és módszer

A tanulmány alapja egy 2023-ban végrehajtott kérdőíves megkérdezés, melyet Magyarországon és Romániában hajtottunk végre. A kutatás alapjául szolgáló kérdőív létrejöttét több mélyinterjú megkérdezés, valamint egy Magyarországon 2022-ben megvalósított kvantitatív kutatás előzte meg. Így elmondható, hogy a jelen kérdőívet több előtesztelés előzte meg, melynek eredményeként került véglegesítésre a kérdőív jelen formája. A kérdőív komplex formában kérdezett rá a magyar és a román vállalkozások digitalizációs folyamataira, a pandémia hatására, azok projektorientációra és vevőkezelésére operatív és stratégiai olalról egyaránt. A felmérés mindkét országban egy online kérdőív segítségével történt, melyet a magyar és a román mikro-, kis- és középvállalkozások körében terjesztettünk, mindkét esetben önkényes mintavételi technika alkalmazásával. A magyar minta esetében 331, a román kapcsán pedig 127 értékelhető kérdőívet dolgoztunk fel, mindkét esetben alapsokaságnak az adott ország regisztrált vállalkozásait tekintettük. A primer eredmények kiértékelése leíró statisztikai vizsgálatok mellett, a metrikus és nem metrikus skálák összehasonlítására alkalmas varianciaanalízis One-Way ANOVA módszerrel valósult meg. A kutatás korlátai közé tartozik az önkényes mintavételből eredő helyi értékű eredmények mivolta. A kutatás folytatásában kvóta szerinti mintavétel alkalmazására törekszünk az ebbéli korlát kompenzálása érdekében és az eredmények szofisztikáltabb elemezhetősége érdekében. Az elvégzett felmérés nem reprezentatív jellegű, de kiváló alapot szolgáltat egy későbbi, nagyobb mintavételen alapuló kutatás számára. A két ország mintáját az alábbi ábra mutatja. A jelen tanulmányban bemutatott eredményeket a vállalkozások mérete alapján mutatjuk be.

3. ábra: A magyar és a román minta megoszlása a vállalkozás mérete alapján



Forrás: saját kutatás, 2023, N = 331 (magyar), N = 127 (román)

Eredmények

A tanulmányban arra keressük a választ, hogy a pandémia milyen hatást fejtett ki a két ország vállalkozásainak projektszemléletére, projektorientációjára. Ennek felmérése érdekében elsőként alapstatisztikai módszerekkel vizsgáltuk meg a mintákat. A kapott átlagértékek alapján az látható, hogy a román vállalkozásoknál sokkal erősebb az egyes állítások megítélése, mint a magyar vállalkozásoknál. A magyar átlagok maximális értéke 2,706, ellenben a román mintában a maximális érték 2,976 volt. Az látható, hogy mindkét ország vállalkozásai első helyen értenek egyet azzal, hogy a projektek sikere a projektcsapaton múlik, valamint hogy a projektek során nagy hangsúlyt kell fektetni azok tervezésére. Ez mindenképpen értékelendő, hiszen ezek valóban a projektsiker alapkövei. A magyar vállalkozások harmadik helyre azt az állítást sorolták, hogy a jó projekt az, ami nem lépi túl a tervezett költségvetést. Itt látszik az a finanszírozási anomália, amellyel a magyar vállalkozások, főként a mikro-, kis- és középvállalkozások napi szinten meg kell, hogy küzdjenek. A román vállalkozások ezzel szemben viszont továbbra is a projektekben való munkavégzés mellett érveltek, miszerint a saját minden napi munkájukat is projekt alapon szervezik. Ez az állítás a magyar mintában a negyedik helyre sorolódott csak. Ezt követően igen változatos rangsor alakult ki a további állítások tekintetében. A magyar vállalkozások az utolsó helyekre sorolták azt az állítást, amely a pandémia, és a projekt szemlélet fontosságának a kapcsolatát vizsgálja, valamint azzal sem értettek egyet, hogy a pandémia miatt a projektmenedzsment tevékenységük digitalizálásra került volna. Ami még szintén meglepő, hogy a magyar vállalkozások nem hisznek a projektmenedzsment tanokban, hanem a projekteket érzésből irányítják. Ezen utolsó állítás azért jelent problémát, mert ez magyarázatot ad a sok sikertelen hazai projektkezdeményezésre, amelyet hatékony projektmenedzsment eszközökkel sikerre lehetett volna vinni, vagy kevésbé nagy áldozatok árán lehetett volna befejezté tenni. Itt kapcsolatot találtunk a magyar és a román vállalkozások véleményében. A román vállalkozások és úgy gondolják, hogy nem szükségesek a projekt menedzsment ismeretek, hanem a megérzések, és tapasztalatok dominálnak. Ezt az állítást a román vállalkozások az utolsó előtti helyre sorolták. Az is megállapítható az ő esetükben is, hogy a pandémia hatására nem igazán került digitalizálásra a projektmenedzsment folyamata. Azonban az ő esetükben a projektszemlélet fontosságára egyértelműen felhívta a pandémia figyelmet, amit az annak adott átlagértéke is mutat. Mindezek alapján elmondható, hogy a román vállalkozásoknál nagyobb mértékű projektorientációt vélünk felfedezni, mint a magyar vállalkozások esetében. Hangsúlyosabban jelentkeznek náluk azok az állítások, amelyek a projektszemléletre utalnak, ami mindenképpen pozitívum, ami sajnós a magyar vállalkozásoknál nem tapasztalható.

2. táblázat: A feltett állítások minősítésének átlagértéke

	Magyar minta átlag	Román minta átlag
A pandémia felhívta a figyelmünket a projektszemélet fontosságára.	1,988	2,512
A mindennapi munkánk során projektalapon szerveződnek a munkák.	2,495	2,724
Már korábban is hatékony projektmenedzsment rendszerrel dolgoztunk.	2,299	2,252
A pandémia hatására digitalizáltuk a projektmenedzsmentünket.	1,954	1,858
A vállalkozásunk törekszik a projektvezetési gyakorlat tökéletesítésére.	2,441	2,646
A projektjeink sikerét a képzett projektvezető személyében látjuk.	2,332	2,583
A projektjeink sikere a projektcsapaton múlik.	2,706	2,976
Nem hiszünk a projektmenedzsment tanakban, a projektjeinket érzésből és megérzések alapján irányítjuk.	1,828	1,945
Projektjeink során nagy hangsúlyt fektetünk a tervezésre.	2,704	2,937
A projektek sikere a scope pontos megfogalmazásán alapul.	2,054	2,339
Azt tekintjük sikeres projektnek, melyet időben befejezünk	2,410	2,654
Az a jó projekt, mely nem lépi túl a tervezett költségvetést.	2,584	2,472
A pandémia felhívta a figyelmünket a projektszemélet fontosságára.	Átlag	Átlag
A mindennapi munkánk során projektalapon szerveződnek a munkák.	1,988	2,512
Már korábban is hatékony projektmenedzsment rendszerrel dolgoztunk.	2,495	2,724

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 331 (magyar), N = 127 (román)

Ezt követően kíváncsiak voltunk arra is, hogy mennyiben befolyásolja a vállalkozás mérete az egyes állítások megítélését. Ennek érdekében varianciaanalízis végeztünk ANOVA módszer segítségével. Elsőként a magyar vállalkozásoknál voltunk kíváncsiak a kapcsolat létezésére. A feltett tizenkét állításból mindösszesen négy esetben befolyásolta annak megítélését a vállalkozás mérete a szignifikancia értéke alapján. A munkák projekt alapú szerveződését, a pandémia hatására történt projektmenedzsment digitalizáció tényét, a projektek projektcsapatom múlt sikerét, valamint a tervezés fontosságát hangsúlyozó állítást befolyásolta csak a vállalkozás mérete a magyar minta tekintetében, amit a lenti táblázat is szemléltet.

3. táblázat: Az állítások megítélése és a vállalkozás méretének összefüggése a magyar mintában

		Négyzetek összege	df	Négyzet középérték	F	Sig.
A pandémia felhívta a figyelmünket a projektszemélet fontos- ságára.	Csoportok között	1,125	2	0,563	0,310	0,733
	Csoportokon belül	594,826	328	1,813		
	Összesen	595,952	330			
A mindennapi mun- kánk során projektal- pon szerveződnek a munkák.	Csoportok között	16,994	2	8,497	5,051	0,007
	Csoportokon belül	551,750	328	1,682		
	Összesen	568,743	330			
Már korábban is haté- kony projektmenedzs- ment rendszerrel dol- goztunk.	Csoportok között	8,525	2	4,263	2,575	0,078
	Csoportokon belül	542,864	328	1,655		
	Összesen	551,390	330			
A pandémia hatására digitalizáltuk a projekt- menedzsmentünket.	Csoportok között	15,469	2	7,734	4,940	0,008
	Csoportokon belül	508,845	325	1,566		
	Összesen	524,314	327			
A vállalkozásunk törek- szik a projektvezetési gyakorlat tökéletesíté- sére.	Csoportok között	2,198	2	1,099	0,682	0,506
	Csoportokon belül	524,897	326	1,610		
	Összesen	527,094	328			
A projektjeink sikerét a képzett projektvezető személyében látjuk.	Csoportok között	9,009	2	4,504	2,485	0,085
	Csoportokon belül	594,436	328	1,812		
	Összesen	603,444	330			
A projektjeink sikere a projektsapaton múlik.	Csoportok között	20,549	2	10,275	5,931	0,003
	Csoportokon belül	561,267	324	1,732		
	Összesen	581,817	326			
Nem hiszünk a proje- ktmenedzsment tana- iban, a projektjeinket érzésből és megérzések alapján irányítjuk.	Csoportok között	8,533	2	4,267	2,999	0,051
	Csoportokon belül	466,651	328	1,423		
	Összesen	475,184	330			
Projektjeink során nagy hangsúlyt fektetünk a tervezésre.	Csoportok között	17,377	2	8,689	5,592	0,004
	Csoportokon belül	509,608	328	1,554		
	Összesen	526,985	330			
A projektek sikere a scope pontos megfo- galmazásán alapul.	Csoportok között	6,915	2	3,457	1,823	0,163
	Csoportokon belül	622,107	328	1,897		
	Összesen	629,021	330			
Azt tekintjük sikeres projektnek, melyet idő- ben befejezünk	Csoportok között	1,527	2	0,763	0,482	0,618
	Csoportokon belül	516,078	326	1,583		
	Összesen	517,605	328			
Az a jó projekt, mely nem lépi túl a tervezett költségvetést.	Csoportok között	6,643	2	3,321	2,186	0,114
	Csoportokon belül	495,309	326	1,519		
	Összesen	501,951	328			

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 331 (magyar)

A román minta kapcsán öt esetben találtunk összefüggést a vállalkozás méretével a szignifikancia értéke alapján. A mindennapi munkák projekt alapú szerveződését, a korábban jól bevált projektmenedzsment gyakorlatot, a projektvezetési gyakorlatok tökéletesítésére irányuló törekvést, a tervezés fontosságát, valamint a projekt időben történő befejezését befolyásolta az ő esetükben a vállalkozás mérete a lenti táblázat alapján.

4. táblázat: Az állítások megítélése és a vállalkozás méretének összefüggése a román mintában

		Négyzetek összege	df	Négyzet középérték	F	Sig.
A pandémia felhívta a figyelmünket a projektszemélet fontosságára.	Csoportok között	0,185	2	0,092	0,073	0,930
	Csoportokon belül	157,548	124	1,271		
	Összesen	157,732	126			
A mindennapi munkánk során projektalapon szerveződnék a munkák.	Csoportok között	11,059	2	5,530	4,958	0,008
	Csoportokon belül	138,295	124	1,115		
	Összesen	149,354	126			
Már korábban is hatékony projektmenedzsment rendszerrel dolgoztunk.	Csoportok között	10,156	2	5,078	5,257	0,006
	Csoportokon belül	119,781	124	0,966		
	Összesen	129,937	126			
A pandémia hatására digitalizáltuk a projektmenedzsmentünket.	Csoportok között	3,047	2	1,523	1,775	0,174
	Csoportokon belül	106,402	124	0,858		
	Összesen	109,449	126			
A vállalkozásunk törekszik a projektvezetési gyakorlat tökéletesítésére.	Csoportok között	7,185	2	3,593	3,328	0,039
	Csoportokon belül	133,870	124	1,080		
	Összesen	141,055	126			
A projektjeink sikerét a képzett projektvezető személyében látjuk.	Csoportok között	5,002	2	2,501	2,217	0,113
	Csoportokon belül	139,880	124	1,128		
	Összesen	144,882	126			
A projektjeink sikere a projektcsapaton múlik.	Csoportok között	1,605	2	0,802	0,658	0,520
	Csoportokon belül	151,324	124	1,220		
	Összesen	152,929	126			
Nem hiszünk a projektmenedzsment tanáiban, a projektjeinket érzésből és megérzések alapján irányítjuk.	Csoportok között	3,589	2	1,794	2,041	0,134
	Csoportokon belül	109,025	124	0,879		
	Összesen	112,614	126			
Projektjeink során nagy hangsúlyt fektetünk a tervezésre.	Csoportok között	7,735	2	3,867	4,622	0,012
	Csoportokon belül	103,761	124	0,837		
	Összesen	111,496	126			
A projektek sikere a scope pontos megfogalmazásán alapul.	Csoportok között	2,932	2	1,466	1,630	0,200
	Csoportokon belül	111,509	124	0,899		
	Összesen	114,441	126			

Azt tekintjük sikeres projektnek, melyet időben befejezünk	Csoportok között	7,148	2	3,574	4,278	0,016
	Csoportokon belül	103,608	124	0,836		
	Összesen	110,756	126			
Az a jó projekt, mely nem lépi túl a tervezett költségvetést.	Csoportok között	0,706	2	0,353	0,374	0,689
	Csoportokon belül	116,948	124	0,943		
	Összesen	117,654	126			

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 127 (román)

Összefoglalás, következtetések

A projektorientált vállalkozásokat a projektek hatékony végrehajtásának és a kiváló eredmények elérésének képessége különbözteti meg a versenytársaktól. Azok a vállalkozások, amelyek folyamatosan új és innovatív termékeket vagy szolgáltatásokat tudnak piacra vinni, jelentős versenyelőnyre tesznek szert. A versenyelőny szerzése pedig nélkülözhetetlen a modern gazdaságban a fennmaradás biztosításához, a piaci részesedés megőrzéséhez vagy a további növekedési lehetőségek megteremtéséhez (Obeidat, 2016). Az elvégzett varianciaanalízisből is az látható, hogy a román vállalkozások tudatosabban állnak hozzá a projektvezetéshez, jobban odafigyelnek a projektmenedzsment részleteire. A magyar vállalkozásoknál sajnos mindez nem figyelhető meg ilyen erőteljesen. Az is látható, hogy azon tényeket vizsgáló állítások, amelyek kifejezetten a projektmodszertanokra, projektmenedzsmentre fókuszálnak, sokkal nagyobb hangsúlyt kapnak a román vállalkozások tekintetében. Az is megállapítható, hogy minden esetben a nagyobb, azaz a mintában középvállalkozásnak minősülő szervezetek azok, amelyek sokkal hangsúlyosabban értékelik ezeket az állításokat. Mindebből az látszik, hogy a projektorientáció és projektszemlélet a román vállalkozások olvasatában sokkal erősebben jelentkezik, mint Magyarországon, ezért a magyar mikro-, kis- és középvállalkozások esetében nagyon fontos lenne egy projektszemlélet erősítő kezdeményezés, amely jobban felhívja a figyelmet a projektszemlélet fontosságára, annak minden napi működésben kifejtett hasznosságára. A projektorientált megközelítés ma már nem lehetőség, hanem szükségyszerűség a modern üzleti környezetben boldogulni vágyó szervezetek számára. A projektorientáció előnyei között olyanok jelennek meg, mint a hatékonyság fokozódó mértéke, az innovációs intenzitás erősödése, az alkalmazkodóképesség javulása vagy a megrendelői elégedettség növekedése. Világosan kell látni azt is, hogy a projektorientálttá válás nem pusztán stratégiai változtatásokat követel meg a gazdasági szereplők részéről. A hosszú távú sikerek, a fenntartható versenyképesség vagy a profitcélok elérése ugyanúgy megköveteli a szervezet kulturális átalakítását vagy fejlesztését is. Mindezt úgy kell megvalósítani, hogy a szervezet sokkal nyitottabb, befogadóbb legyen a projektek kezdeményezése és megvalósítása kapcsán. A projekteket támogató szervezeti kultúra és környezet kialakítása éppúgy fontos vezetői feladat, amely elősegítheti az üzleti szervezetek projektorientációjának erősödését.

Köszönetnyilvánítás

A 2019-2.1.11-TÉT-2020-00170 számú projekt a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a 2019-2.1.11-TÉT pályázati program finanszírozásában valósult meg.

Felhasznált irodalom:

- Blaskovics, B., Czifra, J., Klimkó, G., Szontágh, P. (2023b). Impact of the Applied Project Management Methodology on the Perceived Level of Creativity. *Acta Polytechnica Hungarica* 20 : 3 pp. 101-120.
- Blaskovics, B., Maró, Z.M., Klimkó, G., Papp-Horváth, V., Csiszárík-Kocsir, Á. (2023a). Differences between Public-Sector and Private-Sector Project Management Practices in Hungary from a Competency Point of View. *Sustainability*, 15 : 14 Paper: 11236
- Borodako, K., Berbeka, J., Rudnicki, M., Lapczynski, M., Kuziak, M., Kapera, K. 2022. Market orientation and technological orientation in business services: The moderating role of organizational culture and human resources on performance. *Plos One* 17(6): e0270737. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270737>
- Carvalho, M.M., Rabechini, R. 2017. Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management* Vol. 35. Issue 6. pp. 1120-1132.
- Castro, M.S., Bahli, B., Farias Filho, J.R. 2019. A contemporary vision of project success criteria. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*. Vol. 16, No. 1, pp. 66-77.
- Forgács, A., Lukács, J., & Horváth, R. (2021). The investigation of the applicability of fuzzy rule-based systems to predict economic decision-making. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(11), pp. 97-115.
- Forgács, A., Lukács, J., Horváth, R. (2022). Safety and risk analysis from the behavioral economics paradigm, use of the possibilities of soft computing methods, In: Horváth, R., Lukács, J., Stadler, R.G. (ed.) *Mérnöki Szimpózium a Bánkin Előadásai: Proceedings of the Engineering Symposium at Bánki (ESB2021)*, pp. 57-61.
- Garái-Fodor, M. 2023. Digitalisation trends based on consumer research. In: Szakál, A. (ed.) *IEEE 17th International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics SACI 2023 : Proceedings, IEEE Hungary Section*, pp. 349-352.
- García, V.M.B., Martens, C.D.P., Carvalho, R.B., Martens, M.L. 2021. Contributions of entrepreneurial orientation in the use of agile methods in project man-

- agement. *Innovation & Management Review*. Vol. 18 No. 1. pp. 17-33. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2019-0002>.
- Irfan, M., Khan, S.Z., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S., Khan, H.H. 2021. Role of project planning and project manager competencies on public sector project success. *Sustainability* 2021, 13, 1421. <https://doi.org/10.3390/su13031421>
- Jalkala, A., Cova, B., Salle, R., Salminen, R. 2010. Changing project business orientations: Towards a new logic of project marketin. Post-Print hal-02312546. HAL.
- Jovanovic, P., Beric, I. 2018. Analysis of the available project management methodologies. *Management: Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies*. 23(3), pp.1-13. doi:10.7595/management.fon.2018.0027
- Lampel, J., Pushkar P. 2007. Models of project orientation in multiproject organizations. (2007).
- Levinson, R.B. 2023. A project in orientation. *The Journal of Higher Education*. Vol. 2. No. 9. 1931. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/1974369>.
- Ling, F.Y.Y., Low, S.P., Wang, S.Q., Lim, H.H. 2009. Key project management practices affecting Singaporean firms' project performance in China. *International Journal of Project Management*, Vol. 27. Issue 1. pp. 59-71. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.10.004>.
- Liu, T., Chen, Y. 2015. Strategy orientation, product innovativeness and new product performance. *Journal of Management & Organization*. 21(1), pp. 2-16. doi:10.1017/jmo.2014.63
- Marsina, S., Hamranova, A., Frantisek, O., Bolek, V. 2015. Knowledge creation and learning within the building project orientation of organizations. *Procedia Manufacturing*. Volume 3. pp. 723-730. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.315>.
- Marsina, S., Hamranova, A., Hrivikova, T., Bolek, V., Zagorsek. B. 2019. How can project orientation contribute to pro-environmental behavior in private organizations in Slovakia. *Journal of Cleaner Production*. Volume 231. pp. 772-782. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.186>.
- Mizser, Cs., Garai-Fodor, M., Csiszárík-Kocsir, Á. 2022. Key competences of young entrepreneurs in the world of digitalisation based on the results of a Hungarian questionnaire research. In: Szakál, A. (ed.) *IEEE 10th Jubilee International Conference on Computational Cybernetics and Cyber-Medical Systems ICCC 2022*, IEEE Hungary Section, pp. 281-286.
- Obeidat, B. (2016) The effect of strategic orientation on organizational performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Communications. Network and System Sciences* 9. pp. 478-505. doi: 10.4236/ijcns.2016.911039.

- Piricz, N. 2018. Affecting determinants of trust in business relationships. *Serbian Journal of Management*, 13(2), pp. 281–291
- Prá Martens, C.D., Machado, F.J., Martens, M.L., Oliveira de Silva, F.Q.P., de Freitas, H.M.R. 2018. Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management*. Volume 36. Issue 2. pp. 255–266.
- Riaz, A., bin Mohamad, A., Masood, N., Masood, T. 2013. The Essence of project leadership is significant to project management. *Research Journal of Recent Sciences*. Vol. 2(5). pp. 44–48, May 2013.
- Rosenberger, P., Tick, J. 2021. Multivariate Optimization of PMBOK, Version 6 Project Process Relevance. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(11), 9–28.
- Saáry, R., Kárpáti-Daróczi, J., Tick, A. 2022. Profit or less waste? Digitainability in SMEs – A comparison of Hungarian and Slovakian SMEs. *Serbian Journal of Management*, 17(1), pp. 33–49.
- Serman, D.V. 2010. Project orientation: a proposal to develop a service-oriented architecture. *Journal of Information Systems and Technology Management*. 7(3). 619–638. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752010000300007>
- Shakeri, H., Khalilzadeh, M., Raslanas, S., Zavadskas, E.K. 2021. What do project managers need to know to succeed in face-to-face communication? *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 34:1, 1094–1120, DOI: 10.1080/1331677X.2020.1819851.
- Tick, A., Kárpáti-Daróczi, J., Saáry R. 2023. Digitalizáció vagy fenntarthatóság – A vállalkozások szemüvegén keresztül. *Informacios Tarsadalom*, 23(1), pp. 40–60
- Tick, A., Saáry, R., Kárpáti-Daróczi, J. 2022. Conscious or indifferent – Concerns on digitalization and sustainability among SMEs in Industry 4.0. *Serbian Journal of Management*, 17(1), pp. 145–160.
- Varga, J. 2021. Defining the Economic Role and Benefits of Micro, Small and Medium-sized Enterprises in the 21st Century with a Systematic Review of the Literature. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(11), 209–228.
- Vasconcelos, F.C., Ramirez, R. 2011. Complexity in business environments”. *Journal of Business Research*. Vol. 64, pp. 236–241.
- Verzuh, E. 2016. *The Fast Forward MBA in Project Management*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Zhang, Q., Hao, S., Guo, J., Tang, B. 2022. Effects of construction project managers’ goal orientation on project performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(6).

