

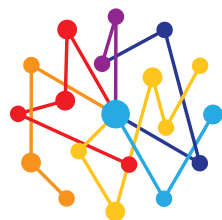


Magyar  
Projektmenedzsment  
Szövetség

# PROJEKTMENEDZSMENT KÖRKÉP 2020

**Kitekintés a hazai projektek világára**

A Magyar Projektmenedzsment Szövetség kutatása  
a Budapesti Corvinus Egyetem szakmai támogatásával



# Magyar Projektmenedzsment Szövetség



**PÉNZINTÉZETI  
TAGOZAT**  
Magyar Projektmenedzsment  
Szövetség



**ÉPÍTÉSI  
TAGOZAT**  
Magyar Projektmenedzsment  
Szövetség



**JÁRMŰIPARI  
TAGOZAT**  
Magyar Projektmenedzsment  
Szövetség



**HELLO VILÁG  
KLUB**  
Magyar Projektmenedzsment  
Szövetség



**IFJÚSÁGI  
TAGOZAT**  
Magyar Projektmenedzsment  
Szövetség

Felelős szerkesztő: Cserna József  
[kommunikacio@pmsz.hu](mailto:kommunikacio@pmsz.hu)

© 2020 Magyar Projektmenedzsment Szövetség  
1041 Budapest, Görgey Artúr út 73-75/b

# TARTALOMJEGYZÉK

---

- 04 A KÖRKÉP 2020 FELMÉRÉS HÁTTERE
- 06 A HAZAI PROJEKTEK ÉRETTSÉGE
- 08 A PROJEKTEK SIKERTÉNYEZŐI
- 11 A PROJEKTEK SIKERTELENSÉGÉNEK OKAI
- 13 A VUCA VILÁGA
- 14 A PMO SZEREPE A SZERVEZETEK BEN
- 18 A PROJEKTMENEDZSEREK SZEREPE
- 20 PROJEKTMENEDZSER KÖRKÉP
- 22 IT TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK HASZNÁLATA A PROJEKTMENEDZSMENT BEN
- 26 DIGITALIZÁLT PROJEKTMENEDZSMENT
- 28 KONKLÚZIÓ
- 29 KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS



## Tisztelt Olvasó!

Immáron második alkalommal nyújtjuk át a Magyar Projektmenedzsment Szövetség kutatását, amely a Budapesti Corvinus Egyetem projektmenedzsment kutatói közösségének szakmai közreműködésével készült. Digitalizált világunkban egyre jobban felértékelődik a projektmenedzsment szakma szerepe. A szervezetek legtöbbször felismerte, hogy a kihívásokra, változásokra adandó válaszok legtöbbször projekteken keresztül tud megvalósulni. Az pedig, hogy ezek a projektek mennyire hatékonyak, kontrolláltak, az alkalmazott projektmenedzsment eszközöktől, a projekteket vezető és abban résztvevő munkatársak tudásától függ. Természetesen elengedhetetlen feltétele a projekt sikereknek, hogy a szervezetek megteremtsék a legjobb környezetet. Ezért is volt örömteli látni azt, hogy a Magyar Projektmenedzsment Szövetség felmérést kitöltő tagszervezetei az elmúlt két évben is mennyit léptek előre a projekt portfóliókezelés vagy a HR kompetenciák fejlesztése terén.

Ezúton is köszönjük azon szakembereknek és a cégeknek a munkáját, akik kitöltötték a kérdőívet és hozzájárultak ezen vállalkozás sikeréhez. Reményeink szerint a kiadvány jó támpontot nyújt minden projektmenedzsmentben érintett szervezet fejlesztéséhez, hatékonyságának javításához és ezáltal a magyarországi projektmenedzsment kultúra emeléséhez.

**Cserna József**

elnök

MAGYAR PROJEKTMENEDZSMENT SZÖVETSÉG

# VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

**A Magyar Projektmenedzsment Szövetség és a Budapesti Corvinus Egyetem második közös projektmenedzsment kutatása ismét érdekes, elgondolkodtató, olykor meglepő tényezőkre hívja fel a figyelmet. A 40 kitöltő szervezet megoszlása a piaci és az állami szféra, a KKV-k és a multinacionális cégek között megfelelő mintát ad a legfrissebb hazai projektmenedzsment felmérésnek.**

A fókusz ezúttal is a sikerességre és az annak eléréséhez szükséges tényezőkre helyeztük. A közel 6000 megvizsgált projekt sikerének legfőbb kulcsa: a csapat. Az elkötelezett, megfelelő kompetenciákkal rendelkező projektagok hatékony együttműködése megalapozza a projektek sikerességét. Ennek eléréséhez azonban elmaradhatatlan egy szakmailag és soft skilltek tekintetében is erős projektmenedzser.

A stabil környezet, a világos és összehangolt célok, a szponzori támogatás megléte szintén fontos feltétel, azonban a felgyorsult világban a befolyásoló tényezők rákényszerítik arra a projektmenedzsereket, hogy alkalmazkodjanak a bizonytalanság és a komplexitás állandó jelenlétéhez.

A minket körülvevő digitális világ számos eszközt ad a kezünkbe ahhoz, hogy eredményesen tudjuk felvenni a versenyt a változással. Új technológiák bevezetése és támogató eszközök használata terén a hazai projektmenedzsment társadalom nem marad el a nemzetközi átlagtól, azonban még nem látjuk ennek valódi előnyeit, nem tartjuk a sikeresség kulcs tényezőjének a digitalizációt.

Látva a sikeresség emberi tényezőit, hangsúlyos fejlődési irány-  
nak tartjuk a humán erőforrás fejlesztését. Biztosítsunk karrierutat a motivált projektmenedzserek számára, szponzorként adjunk minél stabilabb hátteret projektcsapataink mögé, hagyjunk időt az alapos tervezésre, vagy ennek híján fejlesszük ki azt a működési rendszert, amiben a rugalmas változáskezelés érvényesülni tud.

A 2020-as Körkép kutatás, ahogy a neve is jelzi, egy általános képet ad rólunk, a körülöttünk zajló projektekről, a környezetünk látásmódjáról. A fent kiemelt eredményeken túl számos nemzetközi összevetést is szembe állítottunk a felmérés válaszaival. Ezek alapján kijelenthető, hogy a hazai projektkultúra érett, módszertanilag erős, fejlődő irányú és kiemelkedően emberközpontú.

# A KÖRKÉP 2020 FELMÉRÉS HÁTTERE

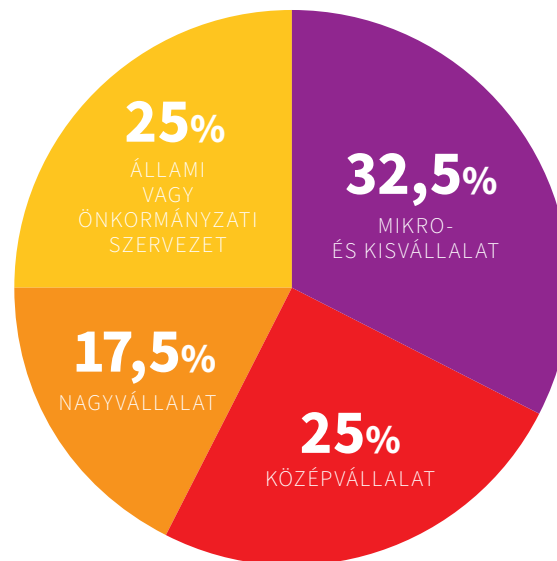
A kitöltők számossága, a működési területek sokszínűsége és a projektek kimagasló száma lehetőséget ad arra, hogy reális képet kapjunk a hazai projektmenedzsment kultúra helyzetéről. Megállapítható, hogy az informatikai szféra továbbra is magasan a leginkább projektorientált iparág, ahogyan a tanácsadói szektor szereplői is eszerint alakítják működésüket.

A kiadvány további részében található szemléltető táblázatok a kutatási eredmények hátterét mutatják be. A Magyar Projektmenedzsment Szövetség ezúton is köszöni a felmérés kitöltésében részt vett 40 szervezet közreműködését!

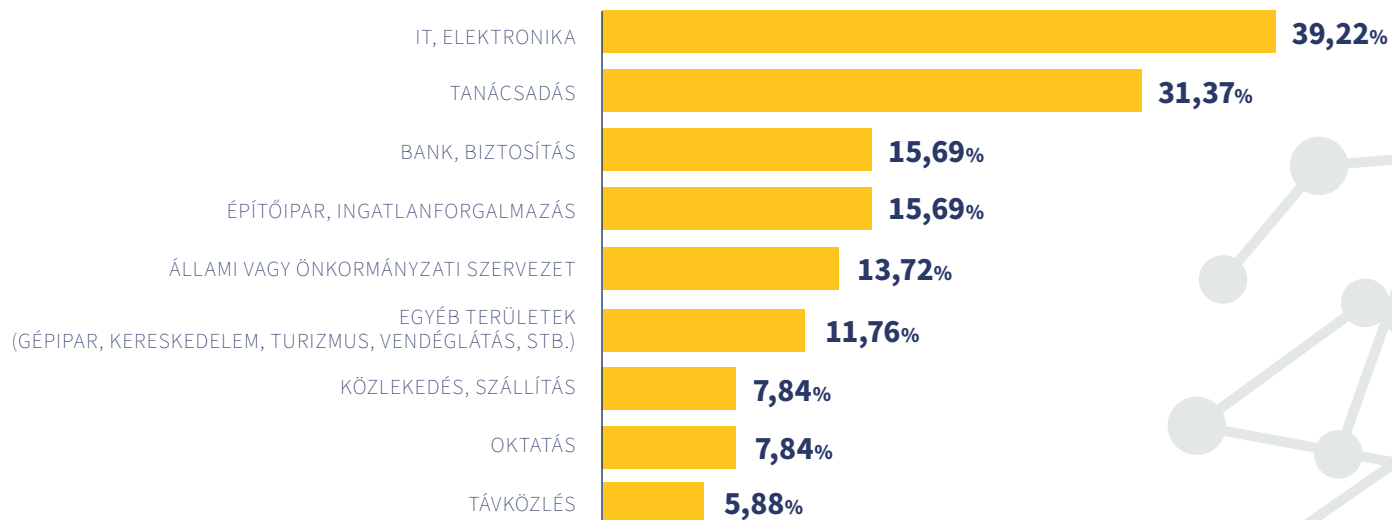
A felmérés tervezői a kutatás célcsoportjaként az alábbi szervezeteket jelölték meg:

- Magyar és külföldi tulajdonú KKV-k, illetve mikro- és kisvállalkozások bármely iparágban, ahol rendszeresen valósítanak meg projekteket, saját fejlesztésben vagy az ügyféligény kielégítése miatt (informatikai, építési, K+F projektek, stb.)
- Multinacionális vállalatok és olyan nagyvállalatok bármely iparágból, ahol projektek megvalósítása, koordinálása történik, és projektirodát is működtetnek.
- A közszférában működő állami vagy önkormányzati tulajdonú cégek, háttérintézmények, hivatalok, ahol évente minimum 3-5 projektet valósítanak meg, vagy a lebonyolításban közreműködnek, koordinálnak.

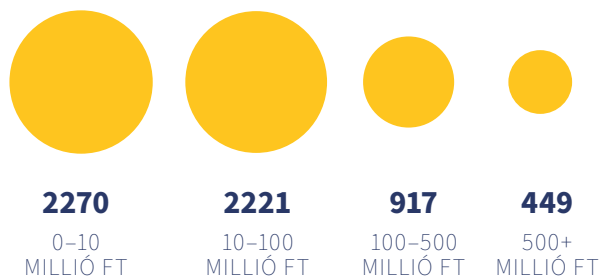
**A KUTATÁSBAN RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK ARÁNYA**



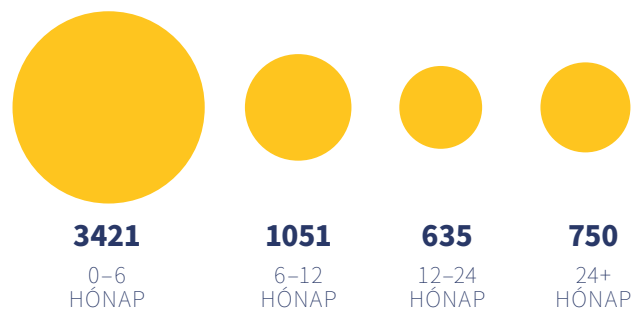
## A FELMÉRÉSBEN RÉSZVEVŐ SZERVEZETEK MŰKÖDÉSI TERÜLET SZERINTI MEGOSZLÁSA



A kitöltők által megadott, a kiértékelés során vizsgált 2019-es projektek száma költség szerint



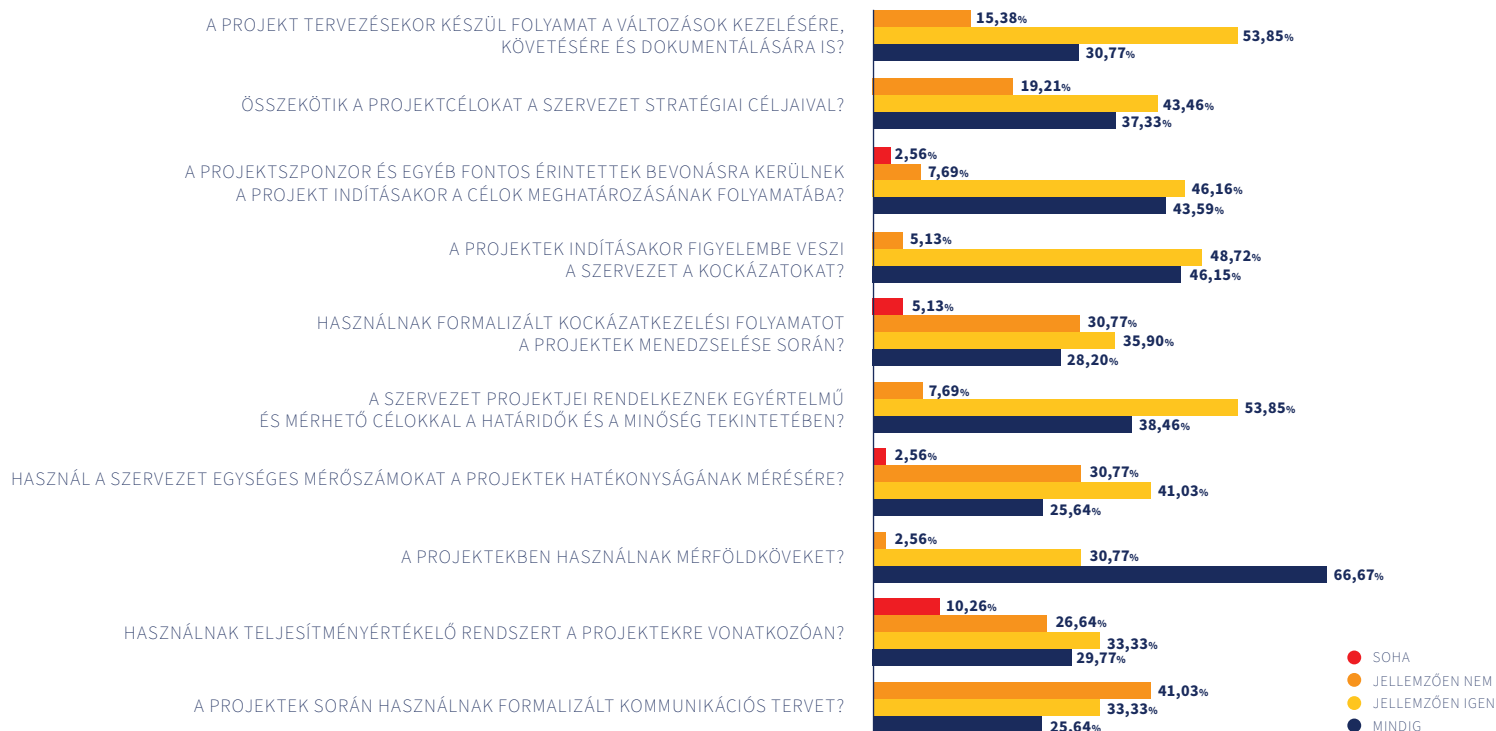
A kitöltők által megadott, a kiértékelés során vizsgált 2019-es projektek időtartam szerint



# A HAZAI PROJEKTEK ÉRETTSÉGE

A kutatás egyik fő célja a szervezetek projektmenedzsment érettségének felmérése. A PMSZ által megfogalmazott, több aspektusból történő vizsgálat legfőbb eredményeit a következő összefoglaló grafikon szemlélteti. A válaszok arra utalnak, hogy a projektmenedzsment érettsége a magyar szervezetekben magas, azonban a formalizáltság egy fejlesztendő terület lehet a jövőben. A változáskezelés, a kockázatkezelés vagy a mérföldkövek használata is összhangban áll a tudásterületeknél megjelenő eredménnyel.

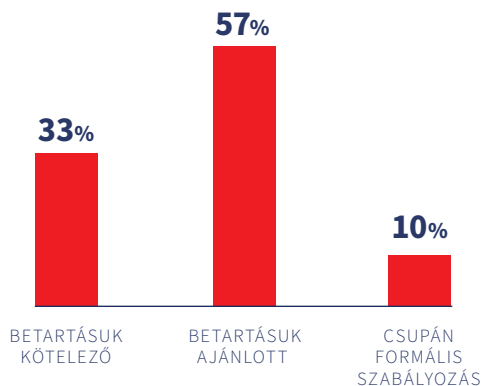
## A PROJEKTMENEDZSMENT ÉRETTSÉG ASPEKTUSAI





A cégek magas aránya, 88% használ projektmenedzsment módszertant, jellemzően saját működésükhöz igazítva. A szervezetek kis részénél tekintenek ezen szabályokra csupán formális kötelezettségként, ami érett projektmenedzsment kultúrát feltételez a hazai szereplőknél.

### Az alkalmazott projektmenedzsment eljárások mennyire szabályozzák a projektvezetési folyamatokat?



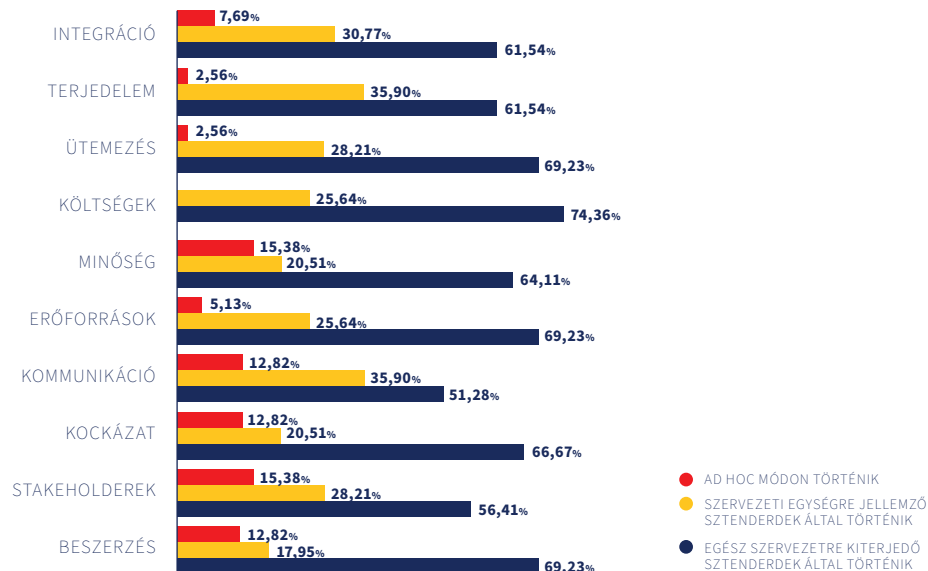
A PMBOK® Guide – Sixth Edition (2017) 10 tudásterületre osztja a projektet. Az egyes részek menedzselése nem egyenlő súlyú, sőt bizonyos projektekben nem is fordul elő mindegyik terület. A kutatás során kíváncsiak voltunk arra, hogy ezen tudásterületek menedzselése a szervezet milyen szintjén történik.

Az eredmény egyértelműen mutatja, hogy a legtöbb szervezetben minden tudásterületet szervezeti szintű sztenderdek szerint menedzselnek, azaz a projektgondolkodás jelen van az adott cég működésében.

Ezen túl látható, hogy a legfontosabb területek, így a terjedelem, az ütemezés és a költség nem ad hoc módon szerveződik, ellentétben a „soft” területekkel, azaz a kommunikációval, a kockázatkezeléssel vagy a minőségmenedzsmenttel.

A szervezeti egységre jellemző sztenderdek használatára adott magasabb értékek és a szervezet működési területe, mérete vagy tulajdonosi köre közötti összefüggéseket nem vizsgáltuk jelen kutatásban.

### A PROJEKT TUDÁSTERÜLETEK MENEDZSMENTJE A SZERVEZETEKBEN



## A PROJEKTEK SIKERTÉNYEZŐI

A projektek legfőbb ismérve az egyediség. Definíció szerint egy egyedi szolgáltatás vagy termék jön létre a befektetett erőfeszítés eredményeként. Ezzel párhuzamosan a projektsiker fogalmát is egyedi-ként kell kezelnünk, mivel egzaktul nem fogalmazható meg, hogy egy projekt mitől lesz sikeres. Ennek ellenére kíváncsiak voltunk, hogy a kutatásban résztvevők szerint mi a siker kulcsa.

# KELL EGY CSAPAT!

Hatékonyság MÓDSZERTAN

EQ MOTIVÁCIÓ  
Kitartás  
Elkötelezettség

EGYÜTTMŰKÖDÉS  
Sokoldalúság CSAPAT

PROFESSZIONÁLIS PROJEKTVEZETÉS

Szervezettség

Felkészültség SOFT SKILLEK

Szakmai kompetencia MEGBÍZHATÓSÁG

SZAKÉRTELEM

Projektcsapat

FEJLŐDŐ PROJEKTKULTÚRA

Tapasztalat

INNOVATÍV GONDOLKODÁS

Jelen felmérés és más nemzetközi kutatások is alátámasztják, hogy a projektek legfőbb sikertényezője a szakmailag felkészült projektmenedzser által vezetett, motivált és sokoldalú projektcsapat. Ez a kijelentés egyaránt helytálló a magán- és a közsféra szervezeteinél, azonban fontos következtetés, hogy az állami szektor szereplői esetén a szponzori és szakpolitikai támogatottság, a szükséges forrás és erőforrások megléte jelenti az elsődleges feltételt a sikeres megvalósításhoz.

A Pulse of the Profession® 2020 nemzetközi kutatás szerint a megkérdezett első számú döntéshozók a szervezeti agilitást (35%), a befektetést a megfelelő technológiákba (32%) és a releváns szakértelem rendelkezésre állását (31%) tartják a legfontosabb jövőbeli sikertényezőknél. A hazai felmérés kitöltői a szervezet agilitását csak néhány válaszbán, a digitális technológiákba való befektetést viszont szinte egyáltalán nem nevezték meg sikertényezőként.

#### VERSENYSZFÉRA VÁLLALATAI

#### ÁLLAMI VAGY ÖNKORMÁNYZATI SZERVEZETEK

**1.** Képzett, jól összeállított és módszertanilag is erős projektcsapat, professzionális projektmenedzser

Kiszámítható szervezeti környezet, stabil szakpolitikai háttér, szponzori támogatás és elkötelezettség

**2.** Tiszta projektcélok, jól tervezett scope

Tervezéshez rendelkezésre álló elegendő idő és információk megléte, pontosan meghatározott scope

**3.** Stakeholderek és ügyfelek folyamatos és hatékony kezelése

Elkötelezett és szakmailag képzett projektcsapat

**4.** Kommunikáció és együttműködés sikere szervezeten belül és a külső szereplőkkel

A felmérés szintén alátámasztja a **kommunikáció** hatékonyságának elvárását is, beleértve a projekten belüli információ megosztást és az ügyfelekkel történő kapcsolattartás megalapozottságát is.

#### A kommunikációt fontosnak tartó szervezetek:

- alkalmaznak egységes projekt módszertant,
- de ezek követése jellemzően csak ajánlott,
- és feltételezhetően ez okból legtöbbjük nem rendelkezik formalizált kommunikációs tervvel.

A hatékony kommunikációnak számos feltétele van, azonban mindenképpen javasolt egy kommunikációs terv elkészítése, benne a legfontosabb kommunikációs utak megfogalmazásával és az egyes stakeholderekkel való kapcsolattartás módjának meghatározásával. A folyamatba célszerű bevonni a projektcsapat minden tagját!

A tervezés szerves része a projektmenedzsment módszertanok előírásai szerint a korábbi projekt **tapasztalatok gyűjtése** és elemzése. A projektek

végrehajtása során elkövetett hibákból érdemes tanulnunk, és az így összegyűjtött tapasztalatok feldolgozása ma már a szervezeti tudásmenedzsment fontos részét képezi.

#### A felmérés eredménye alapján:

- a hazai szereplők gyűjtik a projektek tapasztalatait,
- a gyűjtés jellemzően nem formalizált,
- a kielemezéshez jellemzően nincs formalizált módszerük,
- viszont a korábbi tapasztalatokat gyakran építik be az új projektekbe.

Tekintettel a „lessons learned” felhasználásának fontosságára, javasoljuk, hogy a projektzárás részeként mindenképp áldozzunk időt a projekttapasztalatok formalizált gyűjtésére, elemzésére, illetve magasabb projektszám esetén a formalizált kiértékelések bevezetésére is.



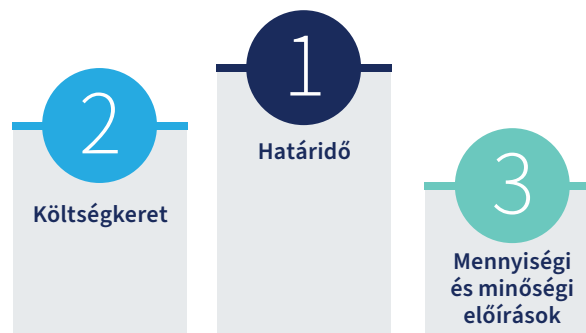
# A PROJEKTEK SIKERTELENSÉGÉNEK OKAI

A felmérésben vizsgált projektek **63%**-át valósították meg az eredetileg kitűzött projektháromszög (határidő, költségkeret, mennyiségi és minőségi előírások) maradéktalan betartásával.

Azon projektek esetében, ahol nem a projektháromszög mutatóin belül sikerült tartani a megvalósítást, egyértelműen kirajzolódik, hogy a problémát elsősorban az ütemezések betartása jelenti. A kitöltők túlnyomó többsége második helyre a költségterv betartását sorolta, harmadiknak pedig a terjedelem változását jelölte meg.

Megfelelő változáskezelési módszerek alkalmazásával azonban ezek a tényezők kiküszöbölhetők, és nem vezetnek a projekt sikertelenségéhez. A válaszok alapján a szervezetek csupán **a projektjeik 5%-át állították le.**

## SIKERTELENSÉGI TÉNYEZŐK A PROJEKTHÁROMSZÖG ALAPJÁN



Kíváncsiak voltunk, milyen tényezők okoznak problémát a projektmenedzserek számára a kezdeti és megvalósítási fázisokban. A válaszadók szerint a projektek tervezési és megvalósítási fázisában a működési környezettől függetlenül hasonló problémák jelentkeznek, melyet az alábbi táblázat foglal össze.

## VERSENYSZFÉRA VÁLLALATAI, ÁLLAMI VAGY ÖNKORMÁNYZATI SZERVEZETEK

Problémák tervezéskor: **A megvalósításhoz szükséges erőforrások és a szükséges idő alábecslése**

Problémák megvalósításkor: **A tervezés hiányosságából és hibáiból adódó problémák**

## A felmérés útján betekintést nyerhetünk, hogy mely tényezők eredményezik leginkább a projektek sikertelenségét.

### VERSENYSZFÉRA VÁLLALATAI

### ÁLLAMI VAGY ÖNKORMÁNYZATI SZERVEZETEK

1.	Előkészítés hiánya, pontatlanul meghatározott terjedelem, bizonytalan projektcél	Szervezeti és környezeti tényezők változása, szakpolitikai döntések, szponzor hiánya, lassú döntéshozatal és folyamatok
2.	Nem megfelelő stakeholderkezelés szervezeten belül és kívül egyaránt	Megalapozatlan, gyors és alacsony szintű tervezettség
3.	Projektcsapat módszertani és szakmai tudásbeli hiányossága	Forrás, erőforrás hiány és problémák
4.	Kommunikációs problémák	Projektmenedzsment során elkövetett hibák, szaktudás és specifikus tapasztalat hiánya

A legnagyobb kihívást a piaci szektor szereplőinél a projektek tervezési problémái okozzák, míg a közszférához köthető projektek külső kitettsége rendkívül magas. Ezek a következtetések összhangban vannak a felmérés tervezési és megvalósítási problémáit vizsgáló kérdésének eredményeivel.

## NEMZETKÖZI KITEKINTÉS

A Pulse of the Profession® 2020 szerint az elsődleges projekt sikertelenségi tényező a szervezeti prioritások változása – világszinten 37%, európai szinten 41% említi elsődleges okként. A ProProfs 100+ Project Management Statistics & Facts 2020-ban frissített gyűjtésének projektmenedzsment statisztikái szerint nemzetközi szinten a projektek sikertelenségi tényezői:

- 37% bukik meg definiált projektcélok és mérföldkövek hiánya miatt,
- 44% az üzleti és projektcélok összehangolatlansága miatt,
- 47% nem éri el a célját a követelmények gyenge feltárása és kezelése miatt,
- 41% rosszabbul teljesít a projekt szponzorok támogatásának hiánya miatt,
- a szervezetek 55%-ának nem állnak rendelkezésére valós idejű projekt KPI-ok,
- és a szervezetek 80%-a a projektek időtartamának felét újratervezéssel, már befejezett részek újratekintésével tölti.

# A VUCA VILÁGA

A sikertelenségi tényezőket leginkább úgy tudjuk orvosolni, ha alkalmazkodunk a változásokhoz, a változó környezethez és megtanuljuk azokat hatékonyan kezelni. Ehhez ad támpontot a VUCA világa.

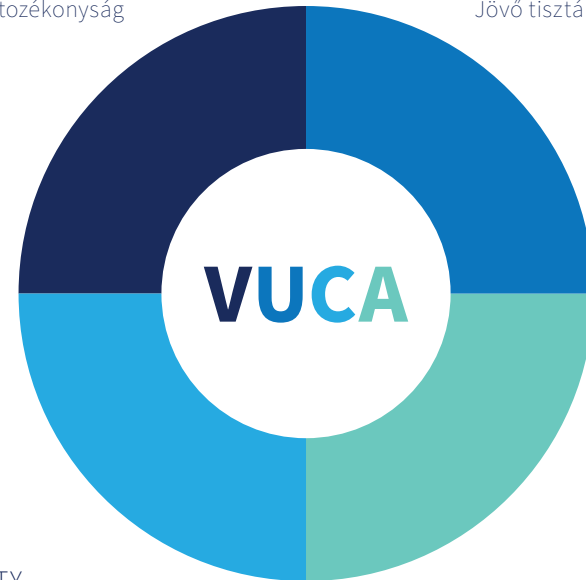
A VUCA elnevezés a világ változékonyságára, bizonytalanságára, komplexitására és többértelműségére utal. Ez a fajta környezet egyértelműen új kihívásokat állít elénk, ami leginkább talán a munka (pl. a projekt) és tanulás (projektvezetői készség fejlesztése) területén nyilvánul meg. Az automatizáció és a digitalizáció virágzásának köszönhetően évről évre hatalmas a technikai fejlődés. Soha nem látott mennyiségű információ terjed sosem tapasztalt sebességgel. Az elkészítő ütemű fejlődésnek köszönhetően az, amit ma megtanulunk, holnap már nem érvényes.

Amit ma megtervezünk egy projektben az lehet, hogy holnap már nem kivitelezhető, mert az is előfordulhat, hogy olyan mértékben változnak a körülmények, hogy lehetetlen jól tervezni és a projektet a tervek szerint megvalósítani. Erre jobb példát nem is kell keresnünk a COVID19-nél.

A VUCA kutatói négy olyan tulajdonságot, készséget azonosítottak, melyek bár korábban is fontosak voltak, ebben az ingoványos környezetben különösen felértékelődtek. Ezek a bátorság, a megértés és elfogadás, a vízióalkotás képessége és az alkalmazkodó készség. Azok a szervezetek fognak hosszú távon fennmaradni, akik mögött olyan emberek állnak, akik el tudják fogadni az előre nem látott változást, képesek megérteni és kezelni a komplex problémát, és mernek kockázatot vállalni azáltal, hogy több kínáló megoldás közül egyet megpróbálkoznak.

VOLATILITY  
**ILLÉKONYSÁG**  
Erősödő változékonyság

UNCERTAINTY  
**BIZONYTALANSÁG**  
Jövő tisztánlátásának hiánya



COMPLEXITY  
**BONYOLULTSÁG**  
Nincs egy jó irány vagy válasz

AMBIGUITY  
**KÉTÉRTELMŰSÉG**  
Összekapcsolódások, függőségek

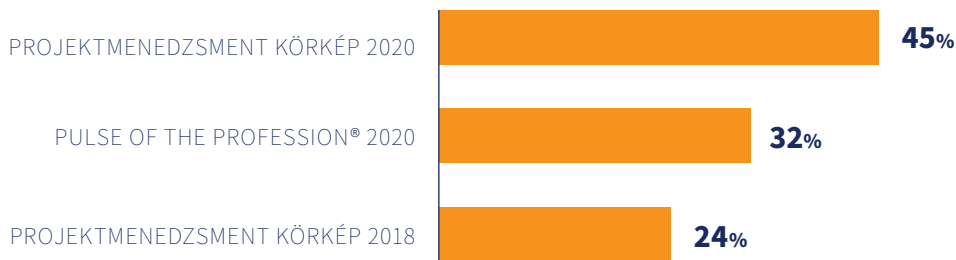
# A PMO SZEREPE A SZERVEZETEK BEN

A szervezetek életében nagy jelentőséggel bír a projektportfólió-menedzsment mikéntje. A szervezetek legtöbbször projektportfólió-kezelést az ügyfél elégedettség növelése, a költségek csökkentése és ezáltal a haszon maximalizálása érdekében, illetve a projektek összehangolása és központi kontrollja érdekében végez. Az egyes szervezetek projektkultúra érettségének egyik fokmérője az alkalmazott portfóliómenedzsment eszközök megléte és azok minősége.

Globális szinten a szervezetek 32%-a rendelkezik magas projektportfólió-kezelési érettséggel.

A 2018-as PM Körkép még csak a szervezetek 24%-ánál mutatott ki tudatos projektportfólió-kezelést. Ez az arány mostanra 45%-ra nőtt, ami azt jelzi, hogy a hazai szereplők is felismerték az ebben rejlő fejlődési lehetőségeket, és tudatosan beépítik működési folyamataik közé a portfóliómenedzsment eszközöket.

## FORMALIZÁLT PORTFÓLIÓMENEDZSMENT FOLYAMATOK ALKALMAZÁSA





A kutatásban részt vett 10 állami vagy önkormányzati tulajdonú cég 60%-a bír formalizált, a működését segítő portfóliómenedzsment folyamattal. Ez az érték jól mutatja az elmúlt évek fejlődését az államigazgatási szektorban, még ha a kutatásban szereplő cégek többsége a PMSz szervezeti tagjai közül került ki. Az egyéb hazai cégek esetében csak egyharmaduknál igaz, hogy formalizált portfólió-folyamatokkal rendelkezének, míg a külföldi tulajdonossal rendelkező cégek esetében ez a szám 56%.

## FORMALIZÁLT PORTFÓLIÓMENEDZSMENT FOLYAMATOK ALKALMAZÁSA KÜLÖNBÖZŐ TULAJDONOSI HÁTTERŰ CÉGEK ESETÉN

56%

KÜLFÖLDI

34%

MAGYAR

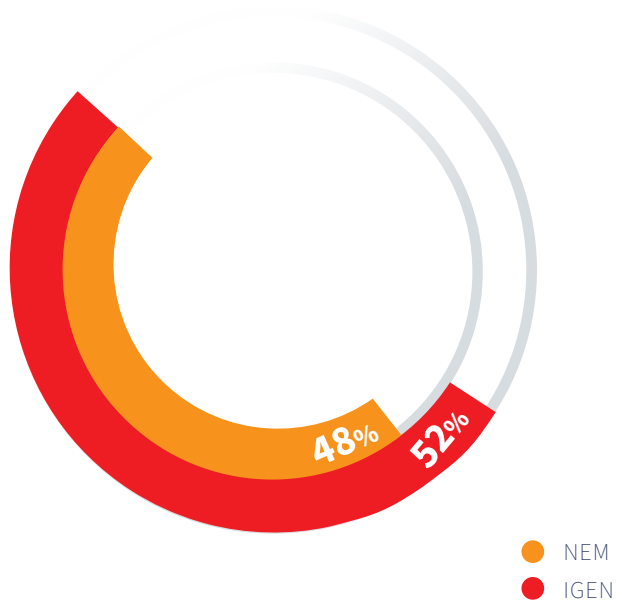
60%

ÁLLAMI VAGY  
ÖNKORMÁNYZATI



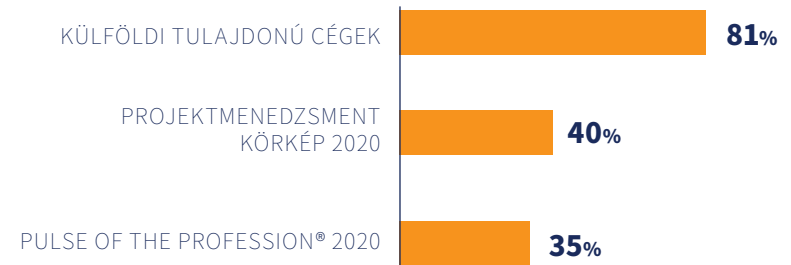
A portfólió-folyamatokon belül a cégek közel 50%-a rangsorolja projektjeit, ami egyértelműen mutatja, hogy az indítandó és futó projektek kiválasztása és kontrollja ezeken a folyamatokon keresztül történik meg.

### ALKALMAZ-E PROJEKTRANGSOROLÁSI MÓDSZERT?



A Pulse of the Profession® 2020 szerint globális szinten a vizsgált szervezetek 35-a rendelkezik magas programmenedzsment érettséggel. Jelen felmérésünkben szereplő hazai számok (40%) egyáltalán nem maradnak el a nemzetközi átlagtól, sőt, kismértékben meghaladják azt. A külföldi tulajdonú hazai cégek esetében pedig kiemelkedően magas ez az érték, közel 80%.

### FORMALIZÁLT PROGRAMMENEDZSMENT FOLYAMATOT ALKALMAZ





A hazai kutatásban szereplő cégek 50%-a rendelkezik valamilyen szintű projektirodával (PMO). A nemzetközi statisztikai számokhoz hasonlítva ez az érték elmarad a PMI Pulse of the Profession® 2020 szerinti 66%-os átlagtól, amelyből 45% vállalati szintű stratégiai PMO. A hazai cégek közül azok a szervezetek, amelyek rendelkeznek PMO-val, több mint 80%-ban stratégiai szintű támogatást nyújtanak a vállalat felsővezetésének.

#### Feladataik közé tartozik

- a projektmenedzsment folyamatok standardizálása,
- a kapcsolódó módszertanok, standardok implementálása,
- szervezeti szintű kockázatmenedzsment ellátása,
- a programmenedzsment folyamatok támogatása,
- a projektek portfólió szintű nyomon követése,
- projektmenedzsment szoftverek implementálása.

Ezen felül a PMO-k gyakran besegítenek a HR folyamatokba a cég szintű projektmenedzsment kompetenciák feltérképezésével, fejlesztésével, illetve a projektmenedzsment teljesítményének értékelésével.

Amíg a stratégiai szintű PMO-k legfontosabb feladatai között szerepel a felsővezetői döntések támogatása, a projektmenedzsment folyamatok és módszertanok sztenderdizálása, addig a projektszintű PMO-k elsősorban az eszkalációs folyamatok biztosításáért, az erőforrások tervezéséért és a projektek nyomon követéséért felelnek.

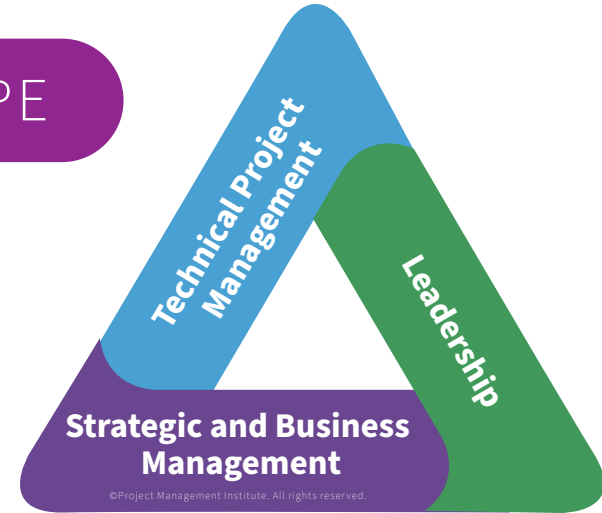
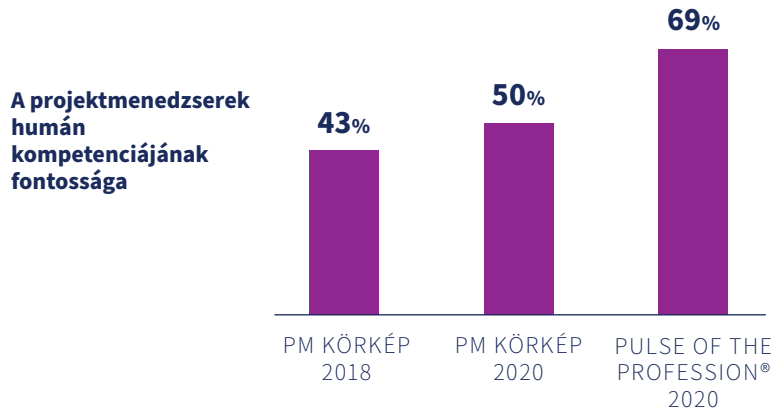
#### VAN PMO A SZERVEZETEN BELÜL



# A PROJEKTMENEDZSEREK SZEREPE

A projektvezető kiválasztásánál néhány éve még a legfontosabb szempont volt a szakmai tapasztalat és a projektmenedzsment módszertanok ismerete. Úgy tűnik, ez a trend mostanra átalakult, és a projektvezető kiválasztásánál inkább a megfelelő humán kompetenciák – így a kommunikációs és tárgyalási készségek, a személyes motiváció, a csapatépítő és problémamegoldó képesség – megléte és alkalmazása dominál.

A 2018-as Körkép kutatásban a válaszadók 43%-a, míg a 2020-as felmérésben már 50% sorolja fel sikertényezőként a projektvezetéshez szükséges személyes kompetenciákat. A Pulse of the Profession® 2020 nemzetközi viszonylatban ennél is magasabb szintet mutat.



## A Körkép 2020 a sikeres projektvezetés szempontjából a következőként rangsorolja a PMI Talent Triangle kompetencia területeit:

1. A projektvezetéshez szükséges vezetési képességek (kommunikációs-, tárgyalási- és csapatépítő készségek, motiváció, problémamegoldó képesség, stb.)
2. A projektvezetéshez szükséges stratégiai és üzleti látásmód (elemzési készségek, rendszerszemlélet, célorientáltság, stb.)
3. A projektvezetéshez szükséges technikai képességek (projektvezetési módszertan ismerete, eszköztár alkalmazása, stb.)

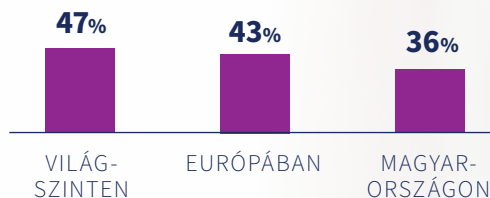
A Pulse of the Profession® 2020 szerint 3-5 éves távlatban az egyik legjelentősebben fejlesztendő terület a projektvezetők és a projekttagok esetében is a fejlett technológiák használata, azaz a projektekben mindenki képes legyen az információ-technológiai megoldások alkalmazására mind szakterületi mind projektmunka támogatás szempontjából. Ezzel közel azonos hangsúlyt fektetnek a cégek a vezetési készségek, valamint a műszaki készségek fejlesztésére is.

Ezzel szemben érdekes, ahogyan, azt korábban már láthattuk, a 2020-as Körkép válaszadói nem említik a projektsikert meghatározó tényezők között a fejlett technológiák használatát és a digitális tudás meglétét.

A hazai és a nemzetközi eredmények alapján úgy látjuk, hogy a digitális újítások – kiemelten az automatizáció és a „design thinking” – jelentik a jövőt, azonban ezen technológiai eszközök a projekttagok képességei nélkül nem eredményezhetnek közvetlen sikert. Tehát hiába áll rendelkezésre a legmagasabb szintű technológia, ha annak kihasználására nem vagyunk képesek. Fontos, hogy a technológiai eszköztár fejlődése a kompetencia fejlesztésével is párosuljon!

És hogy a munkavállaló számára biztosított-e a karrierút a tudásáért cserébe? A Körkép 2020 szerint a szervezetek csupán 36 %-a biztosít karrieru-

### A karrierutat biztosító szervezetek aránya



tat a projektmenedzsment szerepkörök számára. A Pulse of the Profession® 2020 alapján ez a szám a világon 47%, Európában pedig 43%. A kutatás eredményei alapján az ösztönzés, a minősítés megszerzése és a karrierút között nem fedezhető fel olyan összefüggés, amely alapján levonhatnánk azt a következtetést, hogy magyar szervezeteknél a karrier szempontjából meghatározó tényező lenne a projektmenedzser nemzetközi minősítésének megléte. Egy esetlegesen mérföldkövek eléréséhez igazított elismerési folyamat kialakítása mindenképp egy fejlesztendő – motivációt jelentő – terület lehet a hazai projektmenedzsment kultúrában.



# PROJEKTMENEDZSER KÖRKÉP

Manapság egyre többször hallani, hogy a cégek nehezen találnak olyan projektmenedzsert, akiben az elvárt kompetenciák többsége megtalálható. A kutatás során arra is kerestük a választ, hogy ez a kijelentés mennyire jellemző a hazai szervezetekre, milyen tényezők akadályozzák a kiválasztást, és milyen volumenű bővítést terveznek.

A felmérés során kapott válaszok több mint 80%-a alapján megkérdőjelezhető a fenti állítás.

## A HAZAI PROJEKTMENEDZSEREK:

- **létszáma jellemzően összhangban áll az igényekkel;**
- **munkavégzésével elégedettek a szervezetek;**
- **rendelkeznek a szükséges tudással az adott feladatok ellátásához.**

Ugyanakkor fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a szükséges létszám és a megfelelő kompetencia meglétén túl van igény a projektmenedzserek létszámának bővítésére. A kutatásban résztvevők több mint fele (55%) tervez valamilyen mértékű felvételt, ami elsősorban a termelési és szolgáltatási kapacitás-növeléssel áll összefüggésben, tehát a szervezeteknél egyre nő az új projektek száma.

A bővítést tervező kitöltők 67%-a nyilatkozott úgy, hogy gondot okoz az elvárásaiknak megfelelő projektmenedzser megtalálása. A fő nehézséget két tényező okozza.

- Nem találnak az elvárásoknak megfelelő szakembert, illetve nehézséget okoz a valódi tudás mérése a kiválasztáskor.
- Nem áll összhangban a jelentkező által kínált szakértelem az elvárt bérigénnyel, illetve a szervezetek bértömegének korlátaival.

Összességében a kiköltők válaszai alapján megállapítható, hogy 2020-ban a megfelelő mennyiségű és az elvárásoknak megfelelő minőségi projektmenedzser áll rendelkezésre Magyarországon, ettől függetlenül van még tér a kereslet bővülésére.

A projektek tagjai felé legtöbb esetben elvárás, hogy ismerjék a projektműködés alapvető módszertani elemeit. Kíváncsiak voltunk, hogy a hazai projektmenedzsment társadalom mennyire tartja ezek ismeretét fontosnak, támogatja-e munkavállalóit abban, hogy ezen tudást akár minősítés formájában megszerezzék, illetve ennek birtokában nyílnak-e meg új karrierutak a tanúsítvánnyal rendelkező projektmenedzserek előtt.

**Számos minősítéssel tudjuk megszerzett tudásunk bizonyítani. A kutatás alapján a hazai szervezetek közel 40%-a nemzetközi – elsősorban a PMI és IPMA minősítések – megszerzését támogatja.**

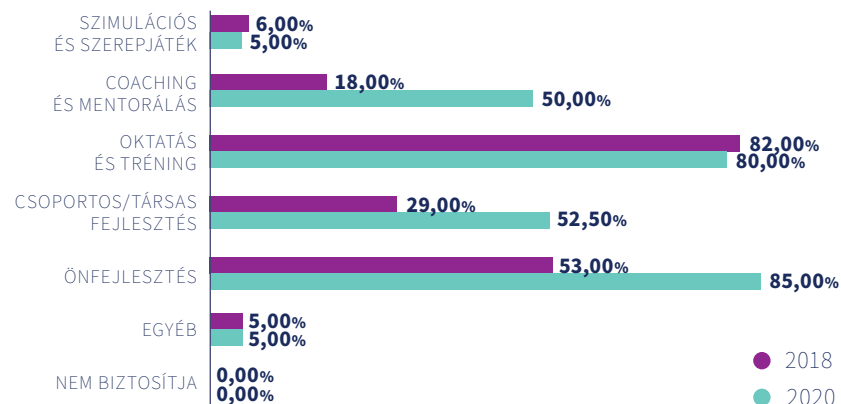


Az összevetésből látható, hogy a preferált projektmenedzsment minősítések közül a legnépszerűbb és legelterjedtebb a PMI-PMP, a PMI-ACP, a CSM-CSP-CSD – Agile Scrum minősítések, valamint az IPMA A, B, C és D minősítések.

Érdekes megállapítás, hogy a PRINCE2 módszertan elsősorban a közigazgatásban és a hatósági környezetben elterjedt, a hazai állami vagy önkormányzati szervezeteknél mégsem ez a bevált gyakorlat, és inkább részesítik előnyben a PMI módszertanait.

Amellett, hogy a projektmenedzser értékét növeli egy ilyen tudás és az ezt elismerő minősítés, a szervezet számára is fontos, hogy munkavállalója magas szintű szakmaisággal végezze feladatát. A 2018-as Körkép eredményeivel összevetve látható, hogy a cégek felismerték ennek fontosságát. Megállapítható, hogy a hazai vállalatok támogatják a projektagok fejlődését, elsősorban oktatással, mentorálással, illetve legnagyobb részben az önfejlesztésnek lehetőséget adva.

Általános tanulságként levonható, hogy a szervezetek számára egyértelműen az önképzés a legkényelmesebb és legköltséghatékonyabb megoldás. Fontos következtetés, hogy a munkáltató az oktatás és a minősítés megszerzés költségeinek átvállalásáért cserébe elvárja azt a projektmenedzserétől, hogy önmaga fejlesztése útján ő is járuljon hozzá a közös célok eléréséhez.



# IT TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK HASZNÁLATA A PROJEKTMENEDZSMENTBEN

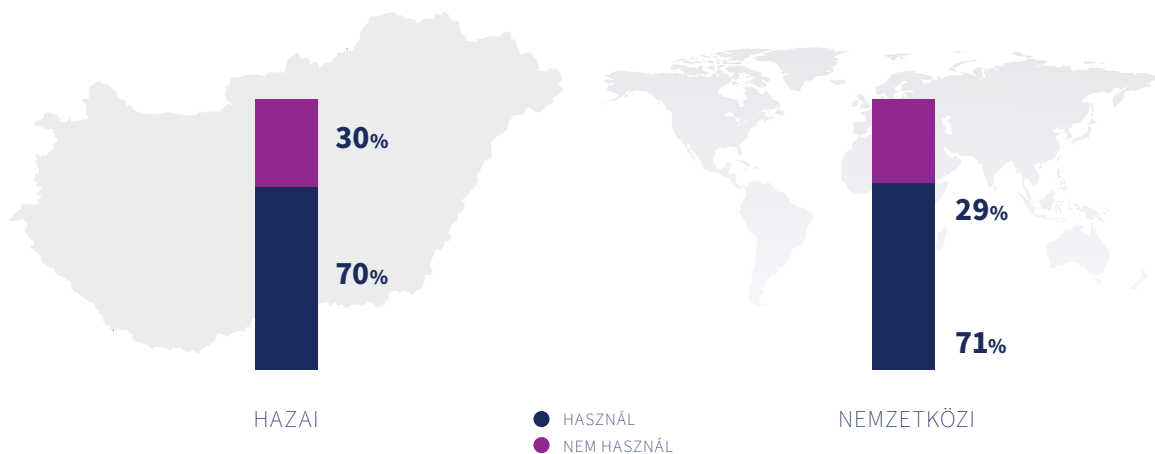
A Körkép 2020 kitöltői igazodva a világban uralkodó trendekhez, egyre nagyobb mértékben támogatják projektjeiket szoftverekkel, azonban ahhoz, hogy az elithez felzárkózzunk, innovatívabb megközelítés ajánlott. Uralkodó trend, hogy a projektmenedzserek egyre inkább támaszkodnak, és támaszkodni fognak a célszoftverekre. A KPMG, az AIPM és az IPMA 2019-es közös Projektmenedzsment felmérése (The Future of Project Management: Global Outlook 2019) alapján a megkérdezettek 71%-a használ valamilyen projektmenedzsment szoftvert arra, hogy kontrollálni tudja a projektjeit.

Jelentős javulás mutatkozik a kutatásban résztvevő szervezeteknél a támogató szoftverek használatára vonatkozóan, ugyanis a szervezetek 97,5%-a használ valamilyen alkalmazást a projektvezetés során, szemben a 2018-as Körkép kutatás azonos kérdésére adott 64,71%-os aránnyal. A Körkép 2020 kitöltőinek 70%-a használ célszoftvert, főként a Microsoft Project valamelyik változatát.

A nemzetközi példák azt mutatják, hogy jelentős különbség mutatkozik a jól- és alul-teljesítő cégek között szoftverhasználatban. A jól teljesítő vállalatok esetén ez az arány nagyon magas.

A korábban említett, a KPMG, az AIPM és az IPMA által készített felmérés (The Future of Project Management: Global Outlook 2019) szerint a teljes 71%-ból 39% speciális projektmenedzsment szoftvert, 20% saját fejlesztésűt, míg 12% nem projektmenedzsmentre kifejlesztett alkalmazást (pl. ERP) használ projektek támogatására.

## PROJEKTMENEDZSMENT CÉLSZOFTVEREK HASZNÁLATA HAZAI ÉS NEMZETKÖZI VISZONYLATBAN





## CSOPORTMUNKÁT TÁMOGATÓ IT ESZKÖZÖK

A 2020-as koronavírus okozta átalakulás a munkavégzésben jelentősen növelte a távmunka és a virtuális csoportmunka szerepét. A kérdőív kitöltésére még ezt megelőzően került sor, azonban így is látható, hogy a szervezetek jelentős része használ szoftvereket kollaborációra.

A KPMG, az AIPM és az IPMA felmérése (The Future of Project Management: Global Outlook 2019) szerint a megkérdezettek 51%-a használ kollaborációs szoftvereket a projektjei végrehajtásához. A nemzetközi trendekkel összhangban, azokat meghaladva a hazai

kutatás résztvevőinek 83%-a aktívan használ online kollaborációs alkalmazásokat. Jellemzően a megkérdezett állami vagy önkormányzati tulajdonú szervezetek mindegyike használ ilyen eszközöket. Ugyanez az arány a magáncégeknél csak 77%. A cégméretet tekintve a nagyvállalatok rendszeresen használják (89%), míg KKV-k esetén ez az arány csupán csak 77%.

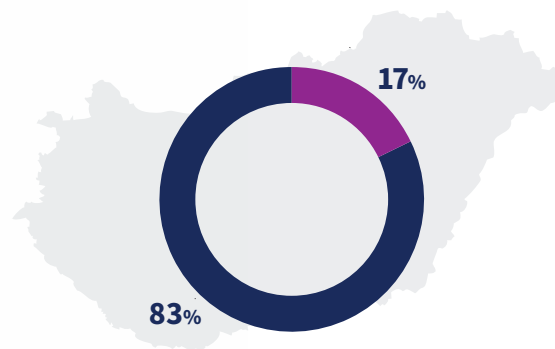
A KPMG, az AIPM és az IPMA felmérése (The Future of Project Management: Global Outlook 2019) azt mutatja, hogy a cégek nagy része (73%) használja a Microsoft SharePoint, 45%-uk pedig az MS Teams

alkalmazást, ezen felül jelentősebb piaci szereplő még a Confluence (31%) és a Smartsheet (11%). A többi szereplő mind 5% alatt marad. A Körkép 2020 kutatás eredményei is azt mutatják, hogy hazai környezetben is jellemzően a nemzetközi szinten is vezető két alkalmazást használják a szervezetek.

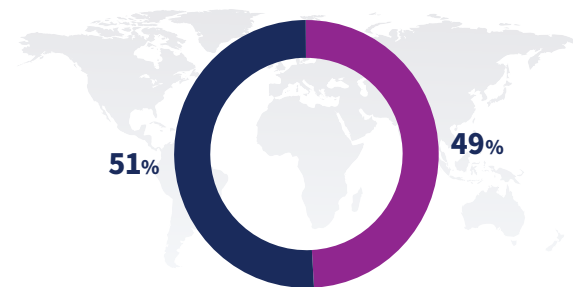
A pandémiás helyzetet követő időkre nagy biztonsággal állítható, hogy ezek az arányok növekedni fognak, és a csoportmunka-támogató eszközök szerepe még jobban felértékelődik.



### CSAPATMUNKÁT TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK HASZNÁLATA



HAZAI



NEMZETKÖZI

● HASZNÁL  
● NEM HASZNÁL

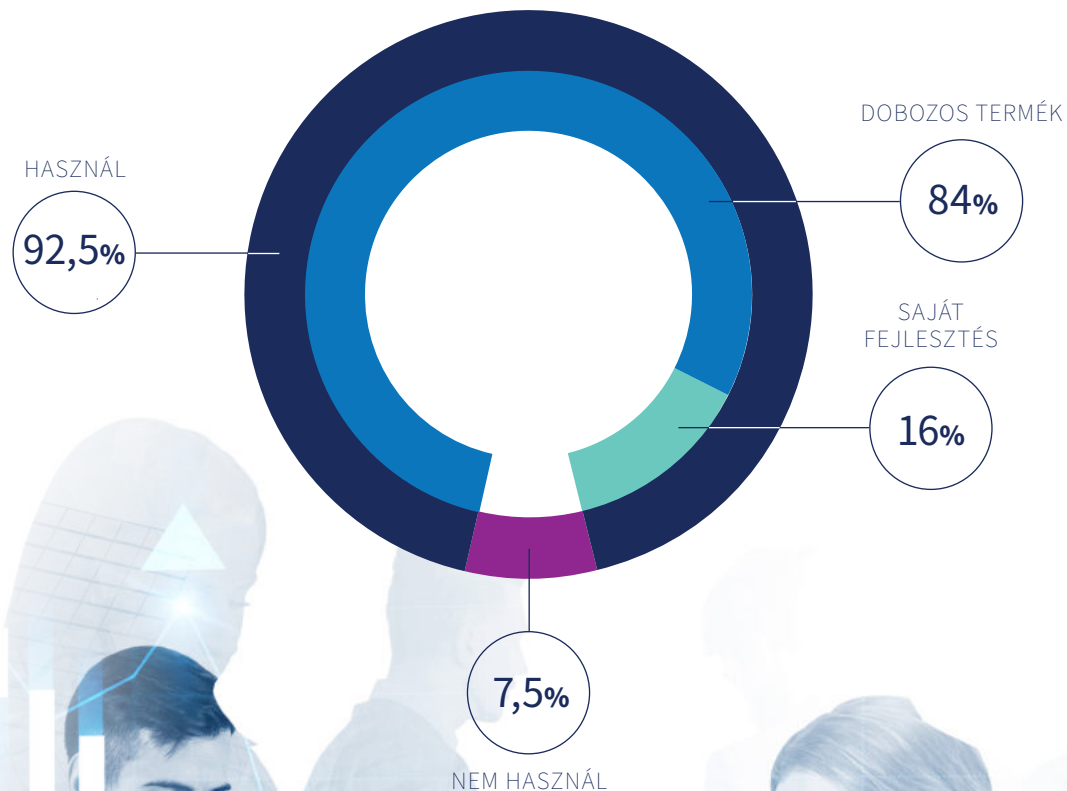
## A PROJEKT ÜTEMEZÉS IT TÁMOGATÁSA

Élenjárók vagyunk az ütemezés informatikai támogatásában. A kitöltők jelentősen nagy hányada használ ütemezésre projektmenedzsment célszoftvert.

A kutatásban résztvevő hazai szervezetek 92,5%-a használ valamilyen IT-eszközt a projektek időtervezésére, ütemezésére. Az állami és magán szervezetek nagyjából hasonló arányban teszik ezt, csakúgy, mint a KKV-k (91%) és a nagyvállalatok (94%). A cégek 84%-a dobozos termékeket használ a projekt ütemezés támogatására, míg a fennmaradó hányad (16%) saját fejlesztésű eszközöket. A legnépszerűbb alkalmazás a kutatás résztvevői között a MS Project (82,5%). Ezt követik jelentős lemaradásban az MS Office termékek (12,5%). Hasonlóan a Körkép 2020-hoz a KPMG, az AIPM és az IPMA projektmenedzsment kutatásában (The Future of Project Management: Global Outlook 2019) szereplő szervezetek 83%-a használ MS Project/Project online eszközt.

A válaszadók közül, aki rendelkezik valamilyen projektmenedzsment alkalmazással, alapvetően ütemezésre is használja azt.

## ÜTEMEZÉSRE HASZNÁLT SZOFTVEREK



## PROJEKT ERŐFORRÁS- ÉS KÖLTSÉGTERVEZÉS IT TÁMOGATÁSA

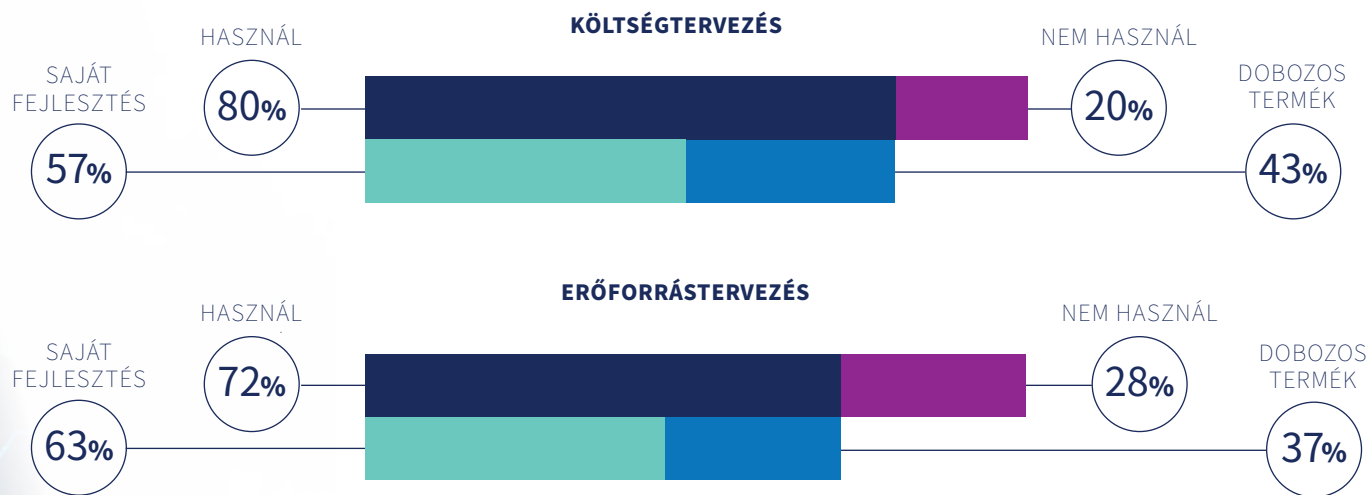
Általánosságban megállapítható, hogy a projektek erőforrás- és költségtervezésének informatikai támogatottsága elfogadható annak ellenére, hogy ezt nem projektmenedzsment célszoftvereken keresztül biztosítják. Figyelembe véve azonban a nemzetközi trendeket, miszerint egyre nagyobb mértékben használnak projektmenedzsment szoftvereket, az erőforrás- és költségtervezés informatikai támogatásának növekedése várható a következő években.

A kutatásban résztvevő szervezetek 80%-a támogatja valamilyen IT alkalmazással a költségtervezését. Az erőforrás tervezés esetén ez az arány csupán 72%. Az alkalmazott szoftverek erőforrástervezés esetén 62,5%-a, míg költségtervezés esetén 57,1%-a saját fejlesztésű megoldás. Igaz, ebbe sokszor a testreszabott dobozos termékek (például Excel-alapú fejlesztések) is beletartoznak. A dobozos termékek közül legnépszerűbb alkalmazások az MS Office (37,5%, illetve 50%) és az MS Project (17%,

illetve 22%). A célszoftvert erre a célra alkalmazók aránya igen alacsony, kevesebb mint 20% (17,8%, illetve 14,3%).

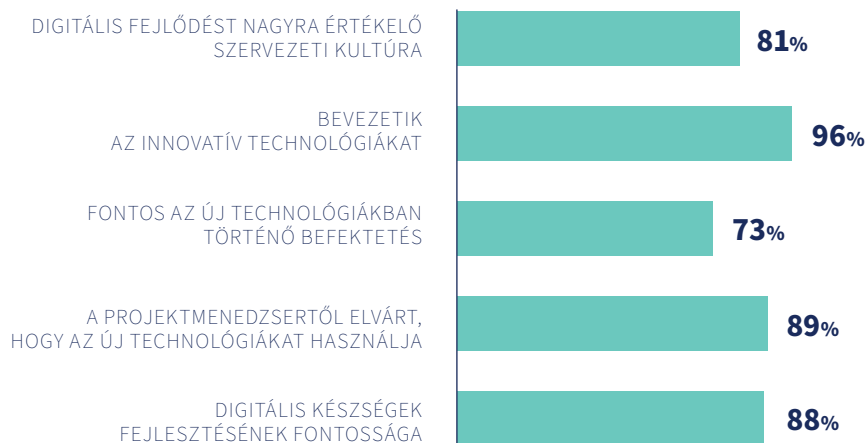
A projekt erőforrás- és költségkeretének tervezése során nemzetközi példák igazolják, hogy a projektvezetési szoftverek alkalmazása növeli az időbeli és költségbeli teljesülés esélyét megközelítőleg 44%-kal. Ennek ellenére azonban a projektmenedzsment szoftvert alkalmazók csupán 43%-a használja erre a célra.

### ERŐFORRÁS- ÉS KÖLTSÉGTERVEZÉSRE HASZNÁLT SZOFTVEREK



# DIGITALIZÁLT PROJEKTMENEDZSMENT

Az új technológiák felé történő elmozdulás és investíció, valamint a digitális készségek fejlesztése különösen fontos tényezők a projektek sikeressége szempontjából a felmérés kitöltőinél.



A kutatásban résztvevő cégek 88%-a számára kiemelten fontos a digitális készségek fejlesztése, 73% pedig az új technológiák bevezetését, alkalmazását tartja fontosnak a projektsiker elősegítése érdekében.

Érdekes vetülete a jelen felmérésnek, hogy bár a célzott kérdésre adott válasz alapján a digitális készségek és új a technológiába történő befektetés fontosságáról meggyőző az egyetértés, a válaszadók sem a projekt sikertényezői, sem a projektvezetői készségek és képességek között nem említették kiemelt fontosságúnak a digitális úttörőséget, és számos más tényezőt előrébb soroltak.

Ez a jelenség magyar sajátosságnak tűnik, mivel a nemzetközi Pulse of the Profession® 2020 felmérés eredményei szerint a felsővezetők a megfelelő új technológiák használatát a top 3 jövőbeli sikertényező közé sorolják, és a projektvezetői készségek, valamint képességek között is jobban preferálják a technikai tudást.

A válaszadó cégek nagyon nyitottak az új technológiák bevezetésére. Általánosan 96,1% bevezeti a projektmenedzsment folyamatok eredményességét vagy hatékonyságát növelő új és innovatív digitális technológiákat, közülük 80,8% pedig már az új megoldás megjelenését követő egy éven belül. Az innovatív digitális technológiák használatának bevezetése a felmérést kitöltők 84,6%-ánál jellemzően a kezdeményező személyhez vagy üzleti területhez köthető, és csak 3,8% esetében nem egy szűk körű, kezdeményező úttörő technológiai missziójának eredménye.

Ez alapján úgy tűnik, hogy az új technológiák bevezetése leginkább a vezetők digitális és technológiai nyitottságán, valamint személyes meggyőződésén, kitartásán múlik.

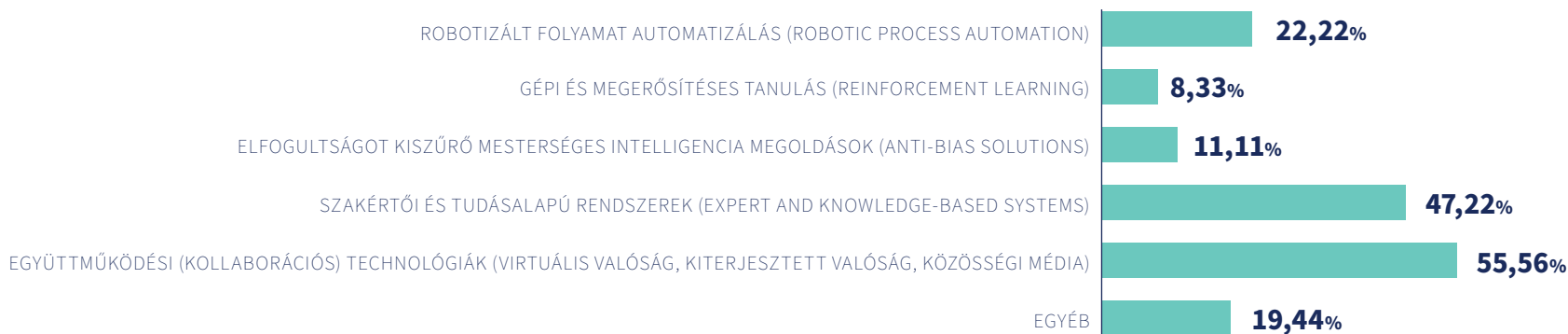
Az új technológiák használatára való felkészítés a felmérést kitöltők 60%-nál szükség szerint, a bevezetés folyamán koncentráltan történik, ami szintén erősítheti azt az érzésünket, hogy az új technológiák elterjesztése még mindig inkább egyéni kezdeményezés, mintsem tömegjelenség. Érdemes törekedni az új digitális és innovatív technológiák szélesebb körben történő megismertetésére, és előnyeiknek, felhasználhatóságuknak célra és személyre szabott bemutatására a bevezetésük során.

## NEMZETKÖZI KITEKINTÉS

A PwC's Annual Global CEO Survey felmérésben résztvevő felsővezetők is azt várják, hogy a következő 3-5 évben a legjelentősebb céges befektetések az új technológiákba és digitalizációba történnek majd. Ugyanakkor a hivatkozott nemzetközi felmérések szerint a felsővezetők a technológiai változás sebességét az első 8 fenyegetettség közé sorolták, azaz 29% válaszolt úgy, hogy jelentősen aggódik a napjainkban végbe menő technológiaváltás gyorsasága miatt.

A PwC's Annual Global CEO Survey szerint a CEO-k 85%-a szerint a mesterséges intelligencia alapjaiban fogja megváltoztatni az üzletelést az elkövetkező 5 évben. A Pulse of the Profession® 2020 felmérést kitöltő projektmenedzserek 81%-a már most tapasztalja, hogy a szervezetük életébe betört az AI valamilyen formában. Az AI Innovators: Cracking the Code on Project Performance (2019) felmérés szerint az úttörő cégek a következő 5 szempontot alkalmazzák AI bevezetéseikben: ösztönzik az innovatív szemléletet, pártolják a kísérletezést, támogatják a bevezetésben közvetlenül érintett vezetőket, az adat-alapú döntés stratégiájuk része és folyamatosan törekednek az új, szükséges képességek fejlesztésére cégeikben.

### TERVEZETT TECHNOLÓGIÁK JÖVŐBELI IGÉNYBEVÉTELE A PROJEKTMENEDZSMENT FOLYAMATOK TÁMOGATÁSA ÉRDEKÉBEN



# KONKLÚZIÓ

Reményeink szerint a második Projektmenedzsment Körkép is nagyban hozzájárul a projektmenedzsment kultúra fejlődéséhez, és támpontot ad azoknak a szervezeteknek, akik vagy már alkalmazzák a különböző projektmenedzsment technikákat, vagy éppenséggel most lépnek a működés és hatékonyságjavítás ezen útjára. A Budapesti Corvinus Egyetem szakmai támogató tevékenysége mellett készült kutatással egy újabb pillanatfelvételt rögzítettünk a projektmenedzsment szakma hazai fejlődéstörténetében.

Mint ahogyan az első kiadványunkban, most is igyekeztünk nemzetközi kontextusba helyezni a hazai felmérés eredményeit. Az így kapott kép azt mutatja, hogy természetesen akad számos terület, ahol még sok tennivaló vár ránk, de összességében jó úton járunk, sőt vannak olyan területek, ahol elértük vagy meghaladtuk a nemzetközi átlagot.

**Példaként elég, ha arra gondolunk, hogy a hazai projektmenedzsment kultúrában kiemelt szerepet kap a szakmai-**

**lag erős projektmenedzser és az általa vezetett projektcsapatok hatékonysága.**

**Örömmel láttuk, hogy a hazai szervezetek fontosnak tartják a projektmenedzsment fejlesztését, és a legtöbb esetben anyagi áldozatokat is hoznak érte. Cserébe elvárják például, hogy a projektvezetők az önképzés terén is hozzájáruljanak ahhoz, hogy a közös célokat elérjék, és a felmerülő problémákat megoldják.**

A kiadvány elkészítésében a PMSZ tagjai között nagyszerű önkéntesekre, szakmagyakorlókra találtunk. Külön köszönet a kutatási projekt vezetőjének, Túróczi Zoltánnak, aki a kezdetektől irányította, szakmailag összefogta a munkát.

Reméljük sok hasznos megerősítő információt találnak majd a kiadványban. Terveink szerint az elkövetkezendő időben, hagyományt teremtve, folytatjuk majd a projektmenedzsment szakma magyarországi helyzetének felmérését, ezzel is segítve a szervezetek fejlődését, de addig is jó elemzést, értelmezést kívánunk!

**Cserna József**  
elnök

MAGYAR PROJEKTMENEDZSMENT SZÖVETSÉG



Magyar  
Projektmenedzsment  
Szövetség

KÖSZÖNJÜK A KUTATÁSBAN RÉSZTVEVŐ ÖNKÉNTESEKNEK  
AZ ODAADÓ MUNKÁJUKAT!

**Túróczy Zoltán**, projektvezető

**Dr. Blaskovics Bálint**

**Cserna József**

**Karasán Krisztina**

**Dr. Klimkó Gábor**

**Kovács Ildikó**

**Nagy Karina**

Reméljük, nem csak a felmérésben résztvevők,  
hanem minden projektmenedzsmenttel foglalkozó további olvasónk is  
hasznosnak találja kutatásunk eredményeit!





Látogass el honlapunkra!

[www.pmsz.hu](http://www.pmsz.hu)