



Projektmenedzsment Körkép

2018

SIKERES PROJEKTEK SIKERES SZERVEZETBEN

PMSZ-BCE Projektmenedzsment felmérés eredményeinek
bemutatása, nemzetközi trendek tükrében



Magyar
Projektmenedzsment
Szövetség



Pénzügyi
tagozat



Építési
tagozat



Járműipari
tagozat



Női
Projektmenedzsment
Klub



Ifjúsági
tagozat

Felelős szerkesztő: Cserna József
kommunikacio@pmsz.hu

© 2019 Magyar Projektmenedzsment Szövetség
1041 Budapest, Görgey Artúr út 73-75/b

TARTALOMJEGYZÉK

<u>Köszöntő</u>	04	<u>Sikeres szervezet – sikeres projektek</u>	10	<u>Projektmenedzsment gyakorlat</u>	20
<u>Vezetői összefoglaló</u>	05	<u>Döntéshozók, stakeholderek</u>	12	<u>Kockázatok kezelése</u>	22
<u>A kutatás háttere</u>	07	<u>Projektmenedzsment érettség</u>	14	<u>Portfólió- menedzsment, PMO</u>	24
<u>A projekt sikertényezői</u>	08	<u>Projektvezetési kompetenciák</u>	16	<u>Konklúzió</u>	26
		<u>Módszertanok</u>	18	<u>Köszönetnyilvánítás</u>	27

KÖSZÖNTŐ

Tisztelt Olvasó!

Korunk egyik legnagyobb kihívása, hogy az előttünk álló feladatokat hogyan oldjuk meg gyorsan, hatékonyan, jó minőségben. Ebben segíthet a projektmenedzsment alkalmazása, amely képes tervezetté, szervezetté tenni a munkákat és ezáltal sikeresebbé az egyéneket, szervezeteket. A világ különböző pontjain a helyi specialitások figyelembe vételével, hasonló módszertanok alapján zajlik a projektek menedzselése.

A Magyar Projektmenedzsment Szövetség a Budapesti Corvinus Egyetem Stratégia és Projektvezetés Tanszéke bevonásával azért indította el ezt a kutatást 2018-ban, hogy átfogó képet adjon a magyarországi projektmenedzsment gyakorlatról és hozzájáruljon a hazai szakma fejlődéséhez. Ezúton köszönjük a 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, hatékonyság javításához és ezáltal a magyarországi projektmenedzsment kultúra emeléshez.

Budapesti Corvinus Egyetem
Projektmenedzsment Kutató
Közössége

Cserna József
elnök
Magyar Projektmenedzsment Szövetség



VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Magyarországon korábban nem történt olyan teljes körű kutatás, amely a projektmenedzsment szakma itthoni érettségéről adna képet, így a Budapesti Corvinus Egyetemmel közösen vállalkoztunk arra, hogy elindítunk egy megismételhető kutatás-sorozatot, ami kitékintést ad a szakma nemzetközi trendekhez viszonyított állapotára.

8 kulcsterületet érintő kérdőívünkben 4150 magyarországi projekt tapasztalatait osztották meg a különféle állami és magánszektorban működő szervezetek. Kutatásunkban a következő kérdésekre kerestük a választ:

1. Milyen sikermutatókkal rendelkeznek a hazánkban megvalósított projektek?
2. Van-e eltérés a hazai projektek sikeressége és a nemzetközi sikerességi trendek között?
3. Kimutatható-e különbség a sikeres és a kevésbé sikeres projektek módszertana, szervezeti vagy szervezési megoldásai között?

A felmérés eredményei alapján egyértelműen az látszik, hogy a sikeres szervezetek a projektek megvalósításában is sikeresebbek, az indított projektek 80%-át leszállítják, míg az alulteljesítő szervezetek a projektek 40%-át könyvelik el sikeresnek. Ez a számottevő különbség a sikeres és az alulteljesítő szervezetek között összhangban van a PMI globális jelentésében, a 2018-as PMI Pulse of the Profession®-ban szereplő eredményekkel: a „bajnok” vállalatok sikeres projektjeinek aránya 92%, az alulteljesítő szervezeteké mindössze 32%.

Szervezeti siker és projektsiker összefügg egymással: a sikeres szervezetek 79,6%-a sikeresen megvalósítja az indított projekteket.

A sikeres szervezetek projekteken keresztül valósítják meg a stratégiájukat, és investálnak a projektmegvalósítási képességek fejlesztésébe.

A soft skill-ek fejlesztése kulcsszereppel bír.

A kompetens projektmenedzser kiváló tárgyalási, kommunikációs és vezetési képességekkel rendelkezik.

A vizsgált hazai szervezetek mindössze 24%-a rendelkezik formalizált portfólió menedzsment folyamattal, azonban a sikeres szervezetek több mint felének van projektirodája (PMO).

Kutatási összefoglalónkban alapvetően a sikeres szervezetek működésbeli előnyeit emeljük ki. Ők már felismerték azokat a nemzetközileg is bizonyított összefüggéseket, hogy a projektek sikeres megvalósításához elengedhetetlen, hogy a stratégia hatékony megvalósítása projekteken keresztül lehetséges, és ehhez elengedhetetlen a szervezet projektmenedzsment képességeinek fejlesztése.

Fontos továbbá a nemzetközi trendekhez igazodó szemléletváltás is a projektek sikerességének megítélésében. Mind a PMI Pulse of the Profession® 2018 jelentése, mind pedig a Standish Group CHAOS riportja kiemelte 2018-ban, hogy nem elég a hagyományos pénz-idő-terjedelem kereteken belül megítélni a projektek eredményességét, a siker fokmérője a stratégiai célok teljesülése, azaz az ügyfél elégedettség és a projektek üzleti megtérülése kell legyen.



A KUTATÁS HÁTTERE

A PMSZ-Corvinus közös kutatása a hazai projektmenedzsment gyakorlat, projektkultúra és azok legfontosabb jellemzőinek áttekintését és értékelését, valamint nemzetközi trendekkel való összevetését tűzte ki célul.

MAGYAR KUTATÓCSOPORT

A kutatás a Magyar Projektmenedzsment Szövetség elnökségének kezdeményezésére, a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalkozásfejlesztési Intézet Stratégia és Projektvezetés Tanszék kutatóival jött létre, önkéntesek bevonásával.

NEMZETKÖZI KUTATÁSOK

A magyarországi felmérés eredményeinek nemzetközi viszonyításához az amerikai Standish Group „CHAOS report”, a Project Management Institute Inc. (PMI): Pulse of the Profession®, valamint a brit Wellington „PM Survey” 2018-as évi kutatásai szolgáltak alapul.

A KUTATÁS SZÁMOKBAN

112 KÉRDÉS

13 témakörben

128
CÉGES
MEGKERESÉS

17
ÁTVILÁGÍTOTT
SZERVEZET

29% magyar magáncég, 34% állami tulajdonú,
37% külföldi cég.

A résztvevők 52%-a nagyvállalat (250+ fő)

4150 PROJEKT

197 projekt költségvetése: 500+ mHUF

91 projekt átfutási ideje: 2+ év

Projekttypusok: szolgáltatásfejlesztés (30%),
technológia (25%), termékfejlesztés (23%),
szervezet és folyamatfejlesztés (15%),
létesítményfejlesztés (7%)

A PROJEKT SIKERTÉNYEZŐI

A nemzetközi kutatásokkal összhangban a sikeres projektek aránya nagyban növelhető.



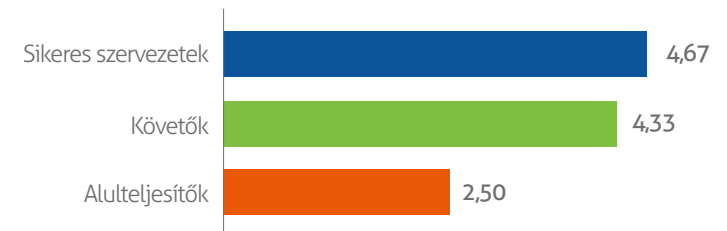
A sikeres projektek aránya nagyban nő, ha:

1. a szervezetek a stratégiai célok mentén indítanak projekteket, és ezeket a célokat értik és ismerik a projektrésztvevők;
2. időben bevonásra kerül a projektben érintett összes szereplő a projektcélok és követelmények meghatározásába;
3. a szervezetek hangsúlyt fektetnek a projektmegvalósítási képességek fejlesztésére, hogy növekedjen az ügyfél elégedettség.

A projektben résztvevő munkatársak ismerik és értik a szervezet stratégiai céljait (1-5 skálán)



A szervezet folyamatosan fejleszti a projektmegvalósítási képességét és a projektek minőségét az ügyfélelégedettség elérése érdekében (1-5 skálán)



Projektszponzor és más fontos érintettek bevonása a tervezésbe



A PROJEKT SIKERTÉNYEZŐI

A sikeres szervezetek hangsúlyt fektetnek arra, hogy a projektrésztvevők ismerjék és értsék a szervezet stratégiai célkitűzéseit, bevonják a tervezésbe a stakeholdereket, és folyamatosan fejlesztik a projektmegvalósítási képességüket is.

Kutatási eredmények

Mind a szervezeti, mind a projektsiker elérésében határozottan szerepe van annak, hogy milyen mértékben ismertek a szervezet stratégiai céljai. A vizsgált szervezetek közel fele közepesre értékelte ezt a mutatót, azaz a projektben résztvevő munkatársak csak részben ismerik és értik a stratégiai célokat. Kifejezetten nagy eltérés tapasztalható e tekintetben a sikeres és az alulteljesítő szervezetek közt.

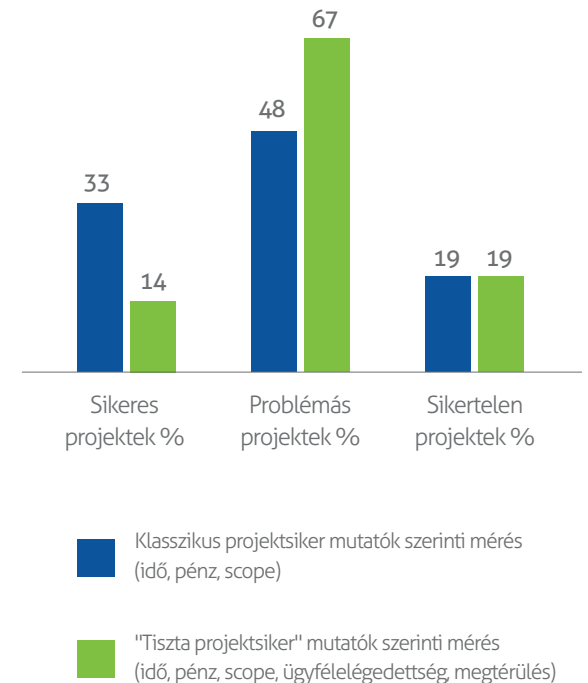
A vizsgált cégeknél egyértelműen kimutatható, hogy a jól definiált projektcélok meghatározásának folyamatába már a tervezéskor bevonják a projekt stakeholdereit.

A sikeres szervezetek nemcsak a projektben érdekeltnek bevonásának szükségességét értékelik átlagfelettinek, hanem a projektmegvalósítási képességük folyamatos fejlesztésére is nagy hangsúlyt fektetnek.

Nemzetközi kitekintés

A PMI Pulse of the Profession® jelentése hasonló sikertényezőket emel ki: a projekt sikere azon múlik, hogy mennyire sikerül áthidalni a stratégiai tervezés és megvalósítás közti űrt, érti-e a vezetőség, hogy a stratégiát projekteken keresztül lehet megvalósítani, és ehhez növelni kell a szervezet projektmegvalósítási képességét. Ugyanakkor mindössze a szervezetek 58%-a érti pontosan a projektmenedzsment szerepét a stratégiai célok megvalósításában.

A Standish Group CHAOS riportjában megkülönbözteti a projektvezetés klasszikus sikertényezőit, úgymint idő, költség és terjedelem kereteken belüli teljesítés, a projekt sikertényezőitől. „Tiszta siker” definíciójuk szerint egy projekt akkor sikeres, ha a hagyományos sikermutatókon túl magas az ügyfél elégedettségi és üzleti megtérülési mutatója is. Ilyen módon azonban drasztikusan csökken a sikeres projektek aránya az általuk vizsgált szervezeteknél: a projektek mindössze 13%-a mutat magas ügyfél elégedettséget és megtérülést, 67%-uk pedig a problémás kategóriába sorolódik át.

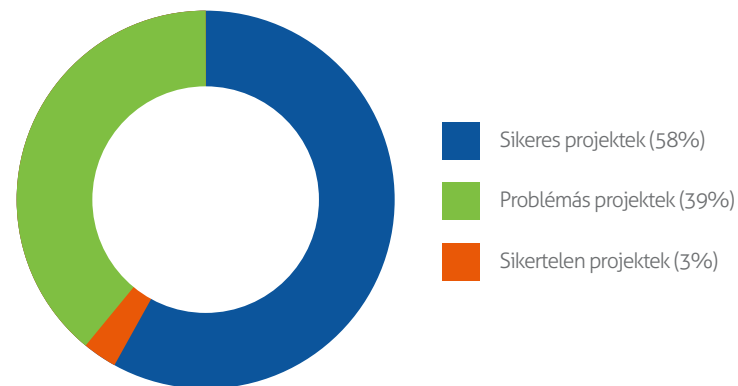


SIKERES SZERVEZET – SIKERES PROJEKTEK

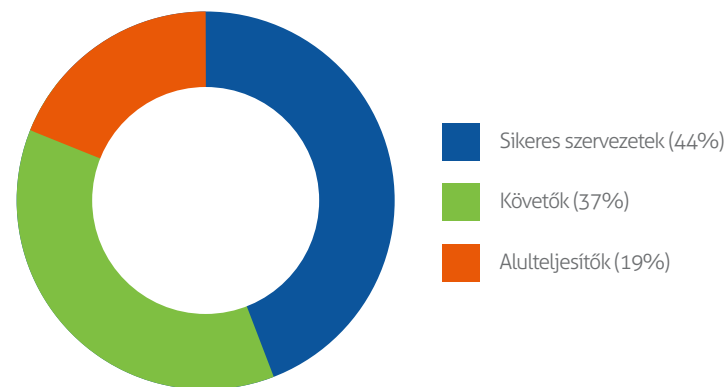
A kutatásban 5 mutató mentén értékelhették a szervezetek saját sikerességüket: a stratégia megvalósítása, a tulajdonosi elégedettség, a pénzügyi sikeresség, az ügyfelek elégedettsége és a szervezeti folyamatok hatékonysága.

Ezek alapján a szervezetek 44%-a számolt be sikeres működésről. 37% a követők csoportjába tartozik, akik az átlagnál jobb szervezeti teljesítményt mutatnak, és további fejlődéssel felzárkózhatnak a sikeres szervezetek közé. Az alulteljesítők (19%) szervezeti teljesítménye azonban jelentősen elmarad a várakozástól.

Projektsikerek



Szervezeti siker



SIKERES SZERVEZET – SIKERES PROJEKTEK

A szervezeti siker és a projektsiker összefügg egymással: a szervezeti, stratégiai szempontból sikeres szervezetek az indított projektek 79,6%-át tudták sikeresen befejezni, míg a követők és az alulteljesítők a projektek kevesebb, mint felét (40-45%).

Kutatási eredmények

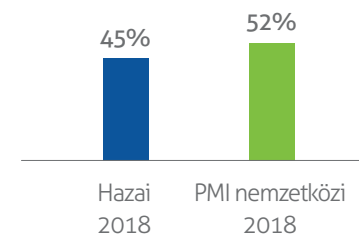
A projektsiker mérése a klasszikus felfogást követve a projektháromszög teljesítésén alapult (idő, költség, scope). A vizsgált hazai szervezetek 2017-ben átlagosan 58%-ban valósították meg sikeresen a projekteket, a projekteknek 39%-a problémás – azaz a projekt megvalósult, de idő, scope vagy költség oldali változásokkal, míg a projektek 3%-a sikertelen volt.

Nemzetközi kitekintés

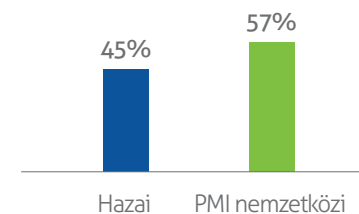
A magyar felmérés eredményeit összehasonlítva a főképp szoftverfejlesztési projekteket mérő Standish Group CHAOS riportjával az látható, hogy a magyar projektmenedzsment gyakorlat jobb sikermutatókkal rendelkezik.

A vállalt határidőn és költségkereten belül befejezett hazai projektek aránya 45-45%, azonban ez alatta marad a PMI Pulse of the Profession® nemzetközi összehasonlításában szereplő 52-57%-os nemzetközi átlagnak.

Határidőn belül megvalósult



Költségkereten belül megvalósult



Sikeres projektek aránya (%) CHAOS riport vs. BCE-PMSZ kutatás

	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2009	2012	2013	2014	2015	2016	2017	H-2017
Sikeres	16	27	26	28	34	29	35	32	39	41	36	36	36	36	58
Problémás	53	33	46	49	51	53	46	44	43	40	47	45	47	45	39
Sikertelen	31	40	28	23	15	18	29	24	18	19	17	19	17	19	3

Chaos Report, Standish Group
1994-2017

BCE-PMSZ kutatás
2017

DÖNTÉSHOZÓK, STAKEHOLDEREK

A sikeres projektek fontos ismerve a külső és belső érintettekkel (stakeholderekkel) való megfelelő kommunikáció, annak módja, tartalma és hatékonysága.



A belső projekt stakeholderek jóval nagyobb figyelmet kapnak a vizsgált cégeknél, mint a külső érintettek, ami magában hordja annak kockázatát, hogy a külső ügyféligények és projekt által érintett külsős szereplők igényei felett elsikkad a szervezet.

Milyen mértékben foglalkoznak a projekt KÜLSŐ stakeholdereivel? (1-5 skálán)



Milyen mértékben foglalkoznak a projekt BELSŐ stakeholdereivel? (1-5 skálán)



DÖNTÉSHOZÓK, STAKEHOLDEREK

A projektek sikeres kimeneteléhez elengedhetetlen a projekt külső és belső stakeholdereinek, döntéshozóinak megfelelő beazonosítása, elemzése és mozgósítása – ez a hazai gyakorlatban erősítendő terület!

Kutatási eredmények

Jóllehet a vizsgált szervezetek elismerik annak fontosságát, hogy a stakeholderek a tervezés, igényfelmérés során be legyenek vonva a projektbe, a tudatos kezelésükre nem fordítanak kellő figyelmet.

A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy mind a belső, mind a külső érintettek tekintetében a szervezetek hangsúlyt fektetnek az érintettek azonosítására, a róluk való információgyűjtésre és az egyes érintettek céljainak feltérképezésére, azonban lényegesen kisebb fókuszot helyeznek az érintettek viselkedésének elemzésére, illetve az ezeken az elemzéseken nyugvó cselekvési terveknek a kidolgozására és megvalósítására.

Összhangban a PMI Pulse of the Profession® kiadvánnyal a következőket javasoljuk a döntéshozók megfelelő bevonásának és elköteleződésének növelése érdekében:

- Teremtünk olyan projektkultúrát, ami támogatja a kapcsolatot a projektvezetők és döntéshozók között;
- Határozzuk meg milyen képességek, feladatok, felelősségi körök szükségesek a hatékony döntéshozói szerephez;
- Készítsük fel, képezzük ki a döntéshozókat arra, hogy a projektben elvárt szerepüknek meg tudjanak felelni.

Nemzetközi kitekintés

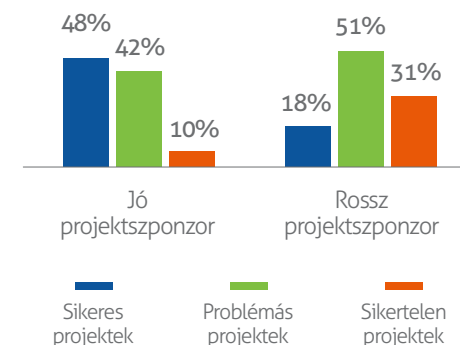
A PMI Pulse of the Profession® kutatása a stratégiai illeszkedés hiánya után a sikertelen projektek második legfontosabb okának a nem megfelelő vezetői támogatást találta. A PMI szerint a „bajnok” szervezetek már felismerték, hogy a projektben érdekelt vezetők és szponzorok hatékony támogatásával válik lehetővé, hogy a projektben megmaradjon a stratégiai fókusz, a váratlanul felbukkanó változásokat kontrollálni lehessen, és az akadályok is könnyebben elháruljanak.

A Standish Group CHAOS riportja is kiemeli a megfelelő képességekkel bíró projektszponzor fontosságát. A 2013-2017 között megvalósított szoftverprojektek elemzésekor szoros összefüggést mutattak ki a projektszponzor képességei és a projektsiker között. A jó projektszponzor ismérvei: inspirál, gyorsan hoz döntést, és felelősséget vállal a projekt sikeréért.

"Bajnok" szervezetek 17%-a és "alulteljesítők" 41%-a szerint az elégtelen vezetői támogatás a sikertelen projektek oka



PMI Pulse of the Profession®



Standish Group, CHAOS, 2018

PROJEKTMENEDZSMENT ÉRETTSÉG A SZERVEZETBEN

A szervezetek projektmenedzsment érettsége több mutató mentén értékelhető: a projektek dokumentáltsága, a tapasztalatok beépítése, a projektcsapat teljesítményének értékelése.

”

Míg a projektek dokumentáltsága, és formális folyamatok megléte a szervezetek több mint 85%-ra érvényes, addig a projektek értékelésének gyakorlata már nagyobb szórást mutat.

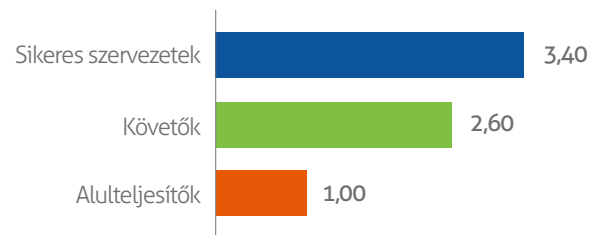
A szervezet rendelkezik egységes, dokumentált, minden projektre érvényes projektmenedzsment folyamatokkal és módszerekkel rendelkezik (1-5 skála)



A szervezet gyűjti a projektekből leszűrhető tapasztalatokat (1-5 skálán)



Projektszponzor és más fontos érintettek bevonása a tervezésbe (1-5 skálán)



PROJEKTMENEDZSMENT ÉRETTSÉG A SZERVEZETBEN

A sikeres szervezetek egységes projektmenedzsment folyamatokkal rendelkeznek, formális teljesítményértékelő rendszert működtetnek egyéni és csapat szinten egyaránt, valamint a projekt tapasztalatokat beépítik későbbi projektjeikbe.

Kutatási eredmények

A projekteredmények értékelésénél az állami és a magánszektor cégeinél eltérő gyakorlat tapasztalható – míg az állami cégek 72%-a használ formális visszacsatolást a projektekről, addig ez a magáncégek 85%-ára jellemző.

A projekt tapasztalatok gyűjtése, elemzése és beépítése későbbi projektekbe egyaránt a szervezet érettségét mutatja: míg a tapasztalatok gyűjtését a cégek 80%-a végzi, addig azok elemzésére és beépítésére már kevesebb energiát fektetnek, csak a cégek 67%-a foglalkozik ezzel.

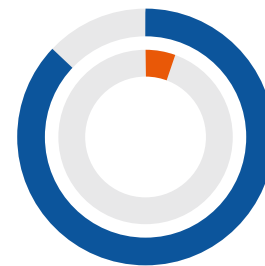
Míg a vizsgált szervezetek 90%-a alkalmaz valamilyen egyéni teljesítményértékelő rendszert a csapattagok projektben nyújtott teljesítményének értékelésére - ami a siker elengedhetetlen feltétele -, addig a projektek csapatszintű értékelése kevésbé jellemző: a szervezetek mintegy 40%-a nem végez formális csapatszintű teljesítményértékelést, miután a projekt lezárult.

Nemzetközi kitekintés

Azok a szervezetek, amelyek projektmenedzsment érettsége magas, sikeresebben alkalmazkodnak a környezeti kihívásokhoz, és értékteremtő képességük is magasabb, derül ki a PMI Pulse of the Profession® felméréséből. Ez az arány a szervezeti sikerrel is összefüggést mutat: míg az alulteljesítő szervezetek 5%-a nyilatkozott úgy, hogy fejlett a szervezet projektmegvalósítási képessége, addig a sikeres szervezeteknél ez az arány 87%-os.

A PMI 450 felső vezetővel végzett kutatásában a vezetők 81%-a nyilatkozott úgy, hogy a projektek tanulságait felhasználják a stratégia kialakításakor. A megkérdezettek 70%-a szerint pedig a projektmenedzsment értékének elismertetése is prioritást élvez a szervezetben.

A magas projektmegvalósítási képesség csökkenti a kockázatokat és a költségeket, és értéknövelő hatással bír.



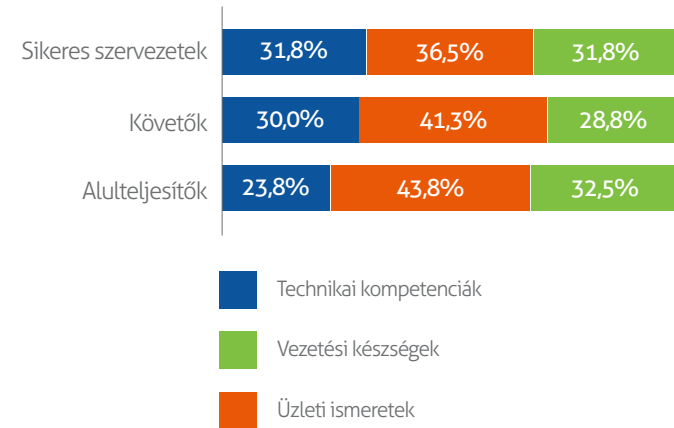
Az "**Alulteljesítő**" szervezetek 5%-a, a "**Sikeres (bajnok)**" szervezetek 87%-a rendelkezik magas projektmegvalósítási képességgel.

PROJEKTVEZETÉSI KOMPETENCIÁK

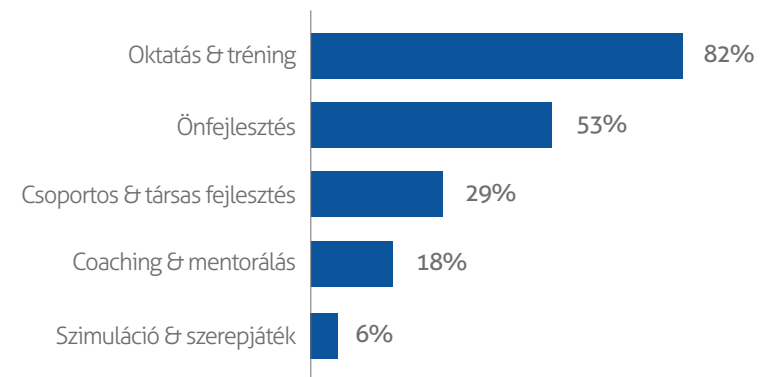
A vizsgált vállalatok mindegyike a humán készségeket emelte ki, mint a sikeres projektvezetés kulcstényezőjét.

A sikeres és kompetens projektvezetőt kiváló kommunikációs, tárgyalási, csapatépítő és problémamegoldó képességek jellemzik. Az oktatás és tréning, valamint az önfejlesztés a legjellemzőbb kompetenciafejlesztési forma a megkérdezettek körében.

Mely kompetenciaterületeket tart fontosnak szervezete a sikeres projektvezetéshez?



Hogyan biztosítja szervezete a projektvezetők képességfejlesztését?



PROJEKTVEZETÉSI KOMPETENCIÁK

Mindegyik vizsgált szervezet a projektvezetéshez szükséges vezetői készségeket tartja a legfontosabbnak szemben a technikai és üzleti ismeretekkel – a nemzetközi trendekkel összhangban. A magyar vizsgálat eredményeivel ellentétben a minősítések megléte növelheti a projektmenedzserek versenyképességét.

Kutatási eredmények

A vezetői készségeket különösen fontosnak tartják azok a szervezetek, ahol kevésbé sikerül a projektháromszögön belül befejezni a projekteket (alulteljesítők).

A vizsgált vállalatok többségénél (71%) a kezdő projektmenedzsertől nem várja el a szervezet, hogy projektmenedzsment minősítéssel rendelkezzen, ahogy a gyakorló projektmenedzserektől sem várják el szükségszerűen a formális minősítést, - a vállalaton belül megszerezhető minősítés elégséges feltétel. A projektmenedzsment területén szerzett tapasztalat ugyanakkor minden projektvezetésben sikeres vállalatnál elvárás a gyakorló projektvezetők felé.

Nemzetközi kitekintés

A hazai vizsgálatban kiemelt vezetői készségek fontosságára a PMI Pulse of the Profession® is rámutat. A megkérdezettek 80%-a fontosabbnak tartja a humán készségeket most, mint 5 éve, azaz a technikai készségek megléte önmagában nem elégséges feltétele a sikeres projektvezetésnek. A PMI Pulse of the Profession® vizsgálatban a megkérdezett 800 PMO igazgató 72%-a szerint a projektmenedzseri minősítés nagyon releváns a mid-career projektvezetőknél, hiszen egy ilyen minősítés együtt jár a folyamatos önképzéssel és új képességek elsajátításával.

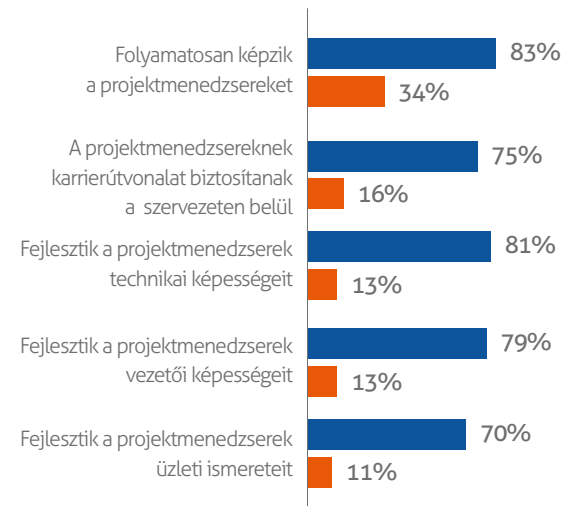
A Pulse of the Profession® arra is rámutat, miben különböznek a sikeres (bajnok) szervezetek és az alulteljesítők. Amennyiben a projektmenedzserek fejlesztéséről van szó a sikeres szervezetek szignifikánsan többet investálnak a projektmenedzsereikbe.

A projektvezetői soft skill-ek, mint kommunikációs, tárgyalási és vezetési készségek fontossága az elmúlt 5 évhez képest:



Bajnokok vs Alulteljesítők

PMI Pulse of the Profession® 2018

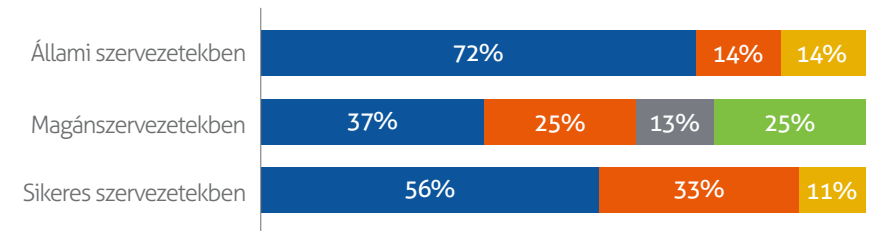
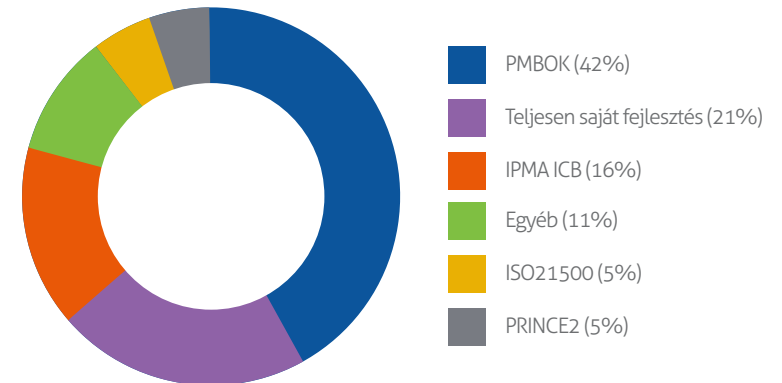


MÓDSZERTANOK

A sikeres szervezetek több, jellemzően nemzetközi módszertan kombinációját használják projektjeik menedzselése során.

A vizgált szervezetek többsége rendelkezik olyan formalizált módszertannal, amelyet a projektvezetőknek alkalmazni kell a projektek menedzselése során, míg a szervezetek 7%-a nem használ semmilyen formális módszertant.

Az alkalmazott módszertanok megoszlása



MÓDSZERTANOK

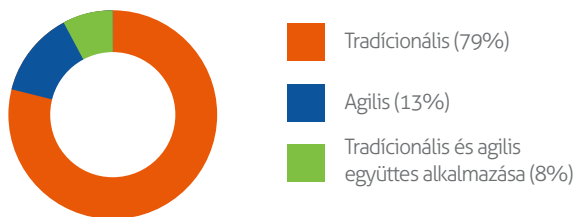
Itthon egyelőre a hagyományos (vízeséses) projektvezetési szemlélet az uralkodó, az agilis megközelítés még csak most kezd elterjedni.

Kutatási eredmények

Az állami és versenyszférában egyaránt PMBoK-ra épülő módszertant használnak leginkább a szervezetek, jóllehet a magánszervezetekben egyenletesebb eloszlás látható az alkalmazott módszertanokat illetően, és nagyobb arányban használnak saját fejlesztésű projektmenedzsment módszertant is, mint az állami szervezetek.

Projektszemléletünk dominánsan „vízesés-alapú”, a vizsgált szervezetek közel 80%-a a hagyományos projektvezetés híve, a tisztán agilis vagy kevert projektszemlélet kisebb mértékben van jelen.

Tradicionális vs. agilis projektszemlélet megoszlása a vizsgált hazai szervezeteknél



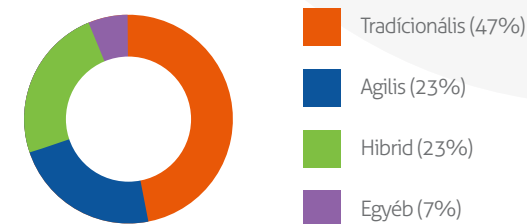
Nemzetközi kitekintés

A PMI Pulse of the Profession® által vizsgált szervezetek 93%-a használ sztenderd projektmenedzsment eszközöket, ami nagyban növeli a projektek hatékonyságát, főleg, ha a szervezet egészére ki van terjesztve használatuk, azonban a magyar eredményekhez hasonlóan a PMI által vizsgált vállalatok harmada is csak szíjgöngyölítőként, azaz nem a szervezet egészére kiterjesztve alkalmazza őket.

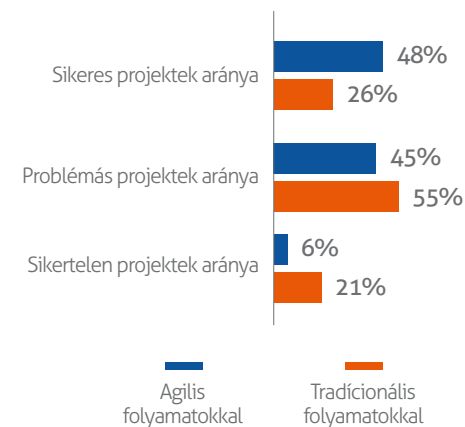
A PMI szerint a sikeres szervezetek abban térnek el a többiektől, hogy hatékonyan ki tudják választani, melyik módszertant, és megközelítést – hagyományos, agilis, vagy kevert – kell az adott projektre alkalmazni.

A szoftverfejlesztési projekteket vizsgáló Standish Group már határozottan az agilis megközelítés mellett teszi le a voksot. Az általuk vizsgált szervezeteknél a sikeres szoftverfejlesztési projektek közel fele agilis munkafolyamatokkal dolgozik.

Az elmúlt 1 évben melyik projektvezetési megközelítést alkalmazta a szervezete?



PMI Pulse of the Profession® 2018



Standish Group, CHAOS, 2018

PROJEKTMENEDZSMENT GYAKORLAT

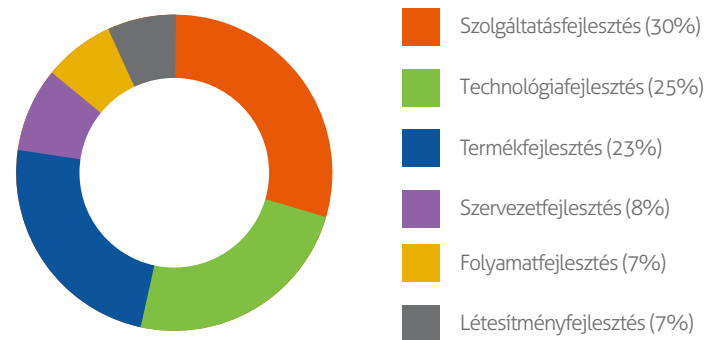
A projektmenedzsment gyakorlat témakörben azt vizsgáltuk, hogy mely területeken indítanak projekteket a szervezetek, milyen szoftveres támogatás a jellemző, és mely tudásterületek okoznak nehézséget.



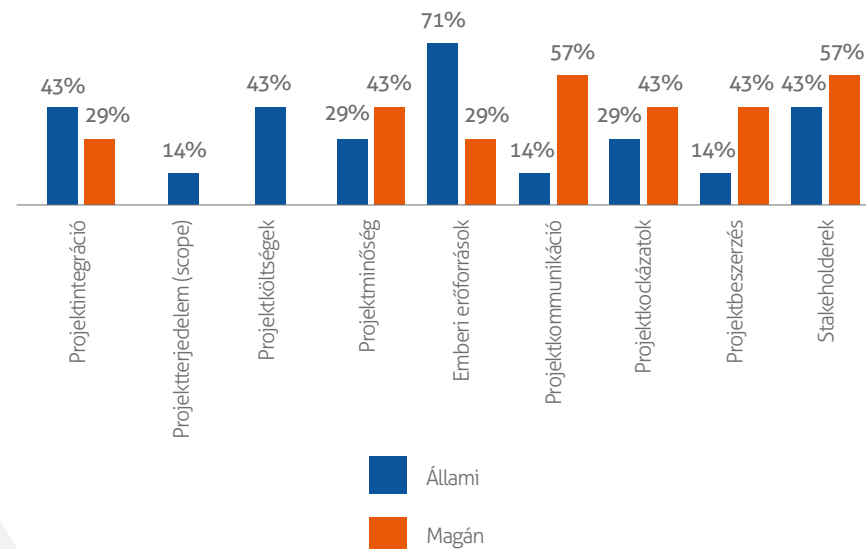
A vizsgált projektek több mint fele (53%) termék vagy szolgáltatásfejlesztésről szól.

A projektmenedzsment tudásterületek alkalmazásában a legnagyobb problémát az emberierőforrás-menedzsment és a stakeholder-menedzsment jelenti.

A vizsgált projektek megoszlása tartalmuk szerint



Problémás területek megoszlása állami és magán szervezeteknél



PROJEKTMENEDZSMENT GYAKORLAT

A válaszok alapján megállapítható, hogy a szolgáltatásfejlesztés a leggyakoribb terület, ahol a vizsgált szervezetek projekteket indítanak. A projekteknak több mint 30%-a tartozik ebbe a kategóriába.

Kutatási eredmények

A második legnépszerűbb terület projektek indítására a technológiafejlesztés (26%), kicsivel megelőzve a termékfejlesztést (24,5%). Az állami és magánszféra összehasonlításában is népszerűek ezek a projektek, azonban megállapítható, hogy míg az állami szférában elsősorban belső fókuszú projektek jellemzők (szolgáltatás-, és szervezetfejlesztés), addig a magánszféra jelentős mennyiségű külső fókuszú projektet indít (termék-, vagy technológiafejlesztés). A támogatott szoftverek terén is igen jelentős megoszlás található az egyes cégek között, azonban a kitöltők mindegyike használ valamilyen projekt támogató szoftvert. Az alkalmazott szoftverek terén kiemelkedik a Microsoft Project valamelyik változata, a vizsgált szervezetek 85%-a használja. Felhő alapú, nem telepített változatot a cégek 28,57%-a használ, míg a legnépszerűbb a telepített, kliens-szerver alapon működő megoldás, a cégek több mint 64%-a használja. A projektmenedzsment fontosabb tudásterületei kapcsán az állapítható meg a kutatásunkból, hogy az állami szervezetek inkább erőforrásbeli, míg a magáncégek inkább stakeholderekhez kapcsolódó problémákkal szembesülnek projektjeik során.

Nemzetközi kitekintés

A Wellingtone jelentésben a megkérdezett brit szervezetek több, mint 50%-a vélekedett úgy, hogy a projektek üzleti haszon megvalósítása okozza a legnagyobb nehézséget, ezt követi a tanulságok levonása és beépítése a projektekbe, illetve a változások kezelése.

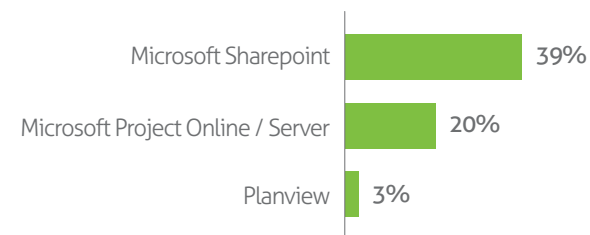
A jelentés kitér arra is, hogy a megkérdezett brit cégek közel 40%-a Sharepointot használ, azonban rohamos iramban nő az MS Project Online népszerűsége is: előző évhez képest 50%-al több szervezet vezette ezt be 2017-ben.

A legnehezebb projektmenedzsment területek



Wellington Survey, 2017

Legfontosabb projekt/portfolio menedzsment eszközök



Wellington Survey, 2017

KOCKÁZATOK KEZELÉSE

A kockázatmenedzsment területén a kutatás elsőként arra a kérdésre kereste a választ, hogy a vizsgált szervezeteknél van-e formalizált kockázatfelmérési és -kezelési folyamat a projektek menedzselésére.



A vizsgált szervezetek 78%-a rendelkezik formalizált kockázatmenedzsment folyamattal a projektekben, amelynek elsődleges célja a tervezett projekteredmény (scope) teljesítésének támogatása.

Van-e a projektekre formalizált kockázatfelmérési és -kezelési folyamat az Önök szervezetében?



- Igen, szigetszerűen csak a projektek menedzselésére (52%)
- Igen, a vállalati integrált projektmenedzsment rendszer szerves részét képezi (26%)
- Nincs (22%)

KOCKÁZATOK KEZELÉSE

A vizsgált hazai szervezetek többsége (81 %) esetében az jellemző, hogy a kockázatmenedzsment során elkülönülten kezelik az egyes projekteket, a projektek közötti esetleges kapcsolatok modellezése csak a szervezetek elenyésző hányadánál valósul meg.

Kutatási eredmények

A vizsgált szervezetek többsége megelégszik azzal, hogy a projektek előkészítésével és megvalósításával összefüggő kockázatokat szigetszerűen, csak egy-egy projektre kiterjedően mérje fel, amely így nem ad reális képet a szervezeti szintű kockázati kitettség mértékére vonatkozóan. Ez a tény nem teszi lehetővé a szervezeti szintű kockázatkezelés hatékony megvalósítását sem.

A többség véleménye szerint a kockázatkezelés alapvetően nem a projekt elején, hanem a terjedelem kézbentartása miatt a megvalósítás során bír nagyobb jelentőséggel. Annak a kérdésnek az eldöntésére, hogy érdemes-e egy projekt megvalósításába belevágni kevésbé a kockázatmenedzsment ad választ.

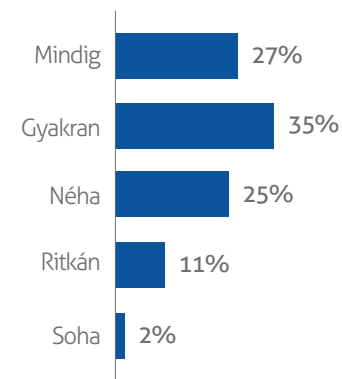
Nemzetközi kitekintés

A PMI Pulse of the Profession® szerint két sikertényezője van a kockázatok csökkentésének: elkötelezett aktív szponzorok, akik segítenek az akadályok elhárításában, valamint a következetesen használt és sztenderdizált projektmenedzsment eszközök.

A projekt scope-jának bővülése például a projektek 52%-ra jellemző, azaz a projektek több mint fele nem tudja hatékonyan kivédeni a váratlanul bekövetkező változásokat, amelyek mögött az egyre komplexebbé váló projektkörnyezet a felelős. E változások kezeléséhez elengedhetetlen a folyamatos kockázatkezelés azért, hogy a scope-ot érintő változásokra optimális válasz szülessen.

A PMI Pulse of the Profession® több lehetőséget is kiemel a scope kézbentartásához: az agilis projektekben ismert „dinamikus scope” opció beépítésén túl javasolja a folyamatos visszacsatolást az ügyféllel végig a projekt során, és annak figyelembevételét, hogy sérül-e a projekt üzleti haszna a változtatások hatására.

Milyen gyakran végeznek a projektekben kockázatmenedzselést?



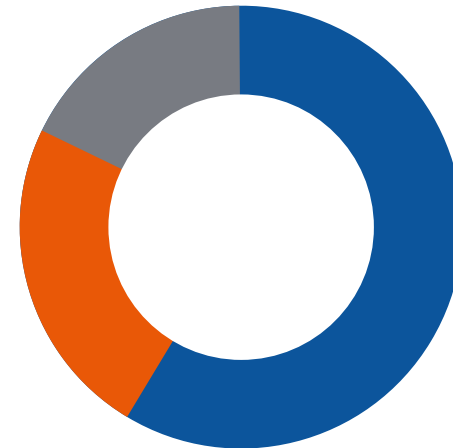
PMI Pulse of the Profession, 2018

PORTFÓLIÓMENEDZSMENT, PMO

A kutatásban résztvett vállalatok közel 60%-a rendelkezik projektirodával.



Ez az arány alatta marad a PMI nemzetközi kutatásában szereplő „bajnok” szervezetek 80%-os értékének, azonban a hazai szervezeteknél egyenlő arányban található stratégiai szintű, illetve projekt és program PMO is. Kisebb szervezeteknél kevésbé formalizált a projektiroda funkció és jellemzően egyéb folyamatokba integrálódik.



- Rendelkezik PMO-val (59%)
- Nem rendelkezik PMO-val (23%)
- Nem válaszolt (18%)

PORTFÓLIOMENEDZSMENT, PMO

A vizsgált hazai szervezetek mindössze 1/4-e (24%-a) rendelkezik formalizált portfóliómenedzsment folyamattal, azonban a sikeres szervezetek több mint fele rendelkezik projektirodával (PMO).

Kutatási eredmények

A formalizált PMO-k több mint 80%-a illeszkedik a szervezet által megfogalmazott stratégiához. Míg a stratégiai szintű PMO-k legfontosabb feladatai között szerepel a felsővezetői döntések támogatása, a projektmenedzsment folyamatok és módszertanok sztenderdizálása a szervezetben, addig a projektszintű PMO-k elsősorban az eszkalációs folyamatok biztosításáért, az erőforrások tervezéséért és a projektek nyomon követéséért felelnek.

A portfóliómenedzsment támogatása ezeknél a szervezeteknél elsősorban a programszintű PMO-kra jellemző, azonban portfóliómenedzsment gyakorlattal kapcsolatban elenyésző válasz érkezett a kutatásban.

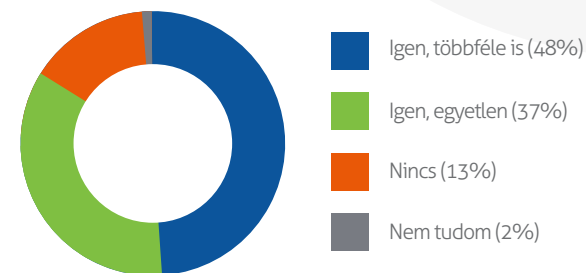
Arra a kérdésre, hogy milyen kihívásokkal néz szembe a PMO a következő években Magyarországon, a többség a megfelelő tudású, végzettségű és tapasztalatú projektmenedzserek hiányát, valamint a projektfolyamatok szervezeten belüli következetes alkalmazásának nehézségét jelölte meg.

Nemzetközi kitekintés

A PMI Pulse of the Profession® szerint a vállalati szintű PMO-nak lényeges szerepe van abban, ahogyan a szervezet a stratégiáját megvalósítja. A vizsgált „bajnok” szervezetek 80%-a rendelkezik PMO-val, amelyek erősen kapcsolódnak a szervezeti stratégiához. A stratégiai PMO-nak kiemelkedő szerepe van abban, ahogy a szervezet a digitális transzformációs céljait projekteken és programokon keresztül megvalósítja.

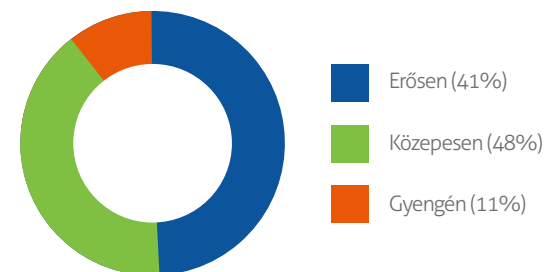
A briteknél hasonló mértékű a projektirodák megléte: a Wellington jelentés szerint a vizsgált brit szervezetek 85%-a rendelkezik PMO-val. A jelentés ugyanakkor kitér arra is, hogy a PMO-k 40%-a mögött hiányzik a felsővezetői támogatás, és mindössze negyedüket ismerik el stratégiai partnerként.

Van-e a vállalatánál projektiroda (PMO)?



Wellington Survey, 2017

Mennyire erősen kapcsolódik a vállalati projektiroda (PMO) a szervezet stratégiájához?



PMI Pulse of the Profession® 2018

KONKLÚZIÓ

Egy régi adósságnak szeretnénk volna eleget tenni, mégpedig egy részletesebb kutatással megvizsgálni a magyar piac projektmenedzsment érettségét. A munkához szerencsére kitűnő társra leltünk a Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalkozásfejlesztési Intézet, Stratégia és Projektvezetés Tanszék munkatársaiban és a PMSz önkénteseiben. Külön köszönet Czipra Juliannának, aki vállalta a projekt vezetését. A kutatásba a Magyar Projektmenedzsment Szövetség szervezeti tagjait vontuk be.

Célunkat elértük, de az első kutatás tapasztalatai is fontosak számunkra. Az indulásnál eldöntöttük, hogy a nemzetközi kutatásokhoz mérjük a magyar valóságot. Az eredményekből jól látszik, hogy vannak területek, ahol van helye a fejlődésnek, de a sikeres magyar szervezetek már sok kiváló gyakorlatot alkalmaznak a mindennapokban. A sikeres projektnél kiemelt fontosságú a stratégiai célok ismerete, a stakeholderek kezelése, a kockázatok kezelése és a PM módszertanok használata. A nagyobb szervezeteknél elengedhetetlen a PMO megléte, de látszik, hogy a projekt-portfóliókezelés területén nagyobb még a lemaradásunk.

Nemzetközileg nő a PM minősítések értéke, azonban a magyar piacon az ebben rejlő lehetőségeket még nem aknáztuk ki, fontosságban hátrébb sorolódik, pedig nagyobb biztonságot adhatna a szervezeteknek, ha rendelkeznek minősítéssel a munkatársaik. A nemzetközi kimutatások szerint így a tudás is jobban mérhető és számszerűsíthető. A tapasztalatok megszerzésére, megosztására javasoljuk a PMSz teadélutánjait és Körkapcsolás konferenciáit, illetve aki alapismeretekre szeretne szert tenni, annak a Budapesti Corvinus Egyetem képzéseit.

Reményeink szerint sok hasznos megerősítő információt találnak majd a kiadványban. Terveink szerint – tanulva az első sorozat tapasztalataiból – folytatása következik majd. Addig is jó elemzést, értelmezést!

Cserna József

elnök

Magyar Projektmenedzsment Szövetség

Köszönjük a kutatásban résztvevő önkénteseknek az odaadó munkájukat.



Magyar
Projektmenedzsment
Szövetség



Magyar Projektmenedzsment Szövetség:

- Czifra Julianna, projektvezető
- Cserna József, PMSz elnök
- Holczmann Anita, PMSz Key Account Manager
- Dr. Klimkó Gábor, PMSz elnökhelyettes
- Kovács Ildikó, PMSz titkárságvezető

Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalkozásfejlesztési Intézet, Stratégia és Projektvezetés Tanszék:

- Dr. Blaskovics Bálint, egyetemi adjunktus
- Dr. Csendes István, egyetemi adjunktus
- Dr. Fekete István, egyetemi docens
- Horváth Viktória, tanársegéd
- Dr. Jelen Tibor, tanszékvezető egyetemi docens
- Dr. Szabó Lajos, egyetemi tanár, oktatási rektorhelyettes
- Nagy Karina, demonstrátor
- Lengyel József, PhD-hallgató

Pannon Egyetem, Szervezési és Vezetési Tanszék:

- Dr. Csepregi Anikó, egyetemi docens

Köszönjük a résztvevőknek a hozzájárulását! Reméljük, nemcsak ők, hanem minden projektmenedzsmenttel foglalkozó további olvasóink is hasznosnak találja felmérésünk eredményeit.

