



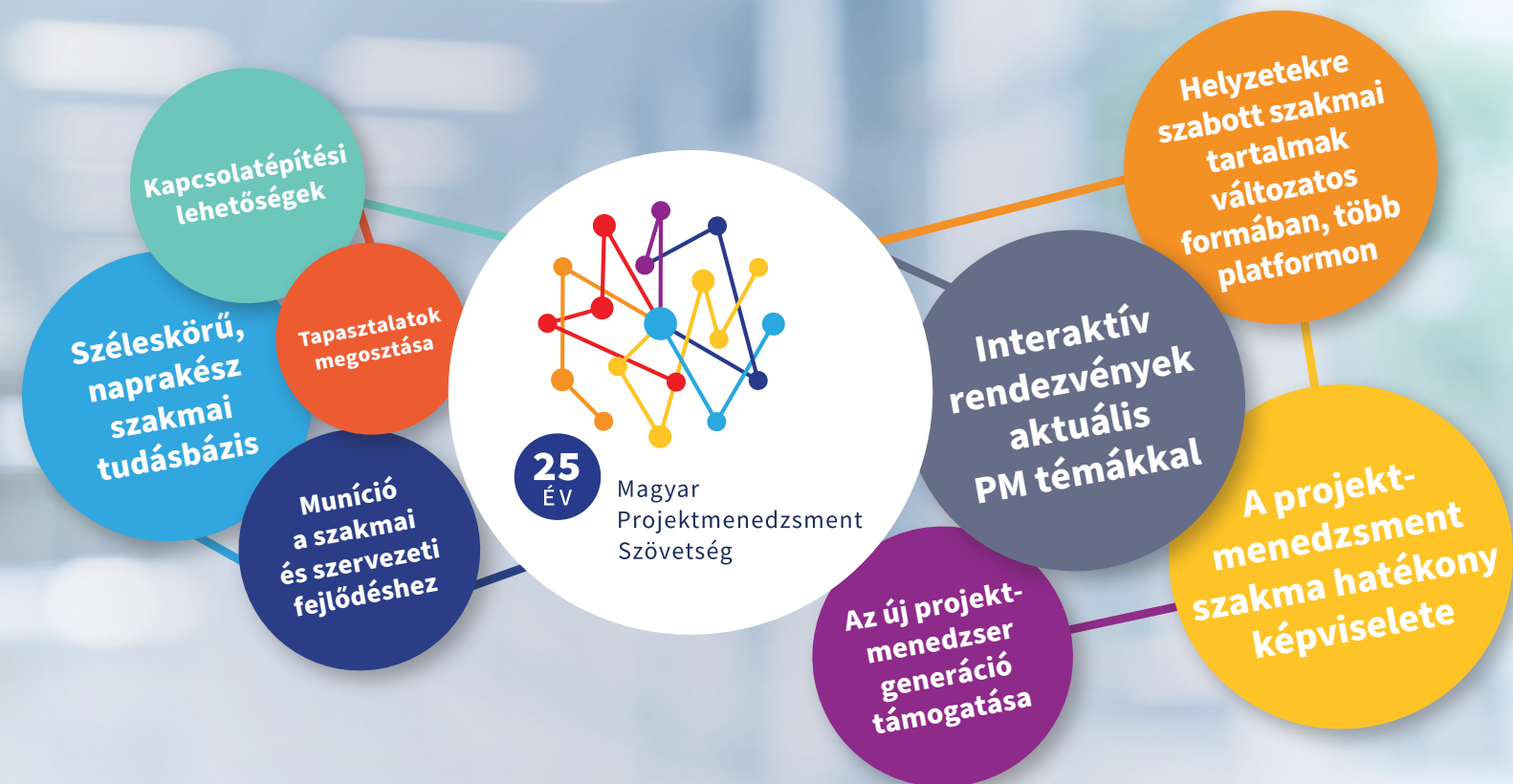
25
ÉV

Magyar
Projektmenedzsment
Szövetség

PROJEKTMENEDZSMENT KÖRKÉP 2022 2020 2018

Trendek a hazai projektek világában

A 25 éves Magyar Projektmenedzsment Szövetség
felmérése a Budapest Corvinus Egyetem
szakmai támogatásával



2023-ban is csatlakozzon a legnagyobb magyar projektmenedzsment közösséghez!

www.pmsz.hu

TARTALOMJEGYZÉK

04

A FELMÉRÉS HÁTTERE

13

A SIKERTELENSÉG OKAI

06

PROJEKTMENEDZSMENT ÉRETTSÉG

16

A PMO SZEREPE A SZERVEZETEK BEN

08

A SIKER KULCSA

20

PROJEKTMENEDZSER KÖRKÉP

10

SIKERTÉNYEZŐK

24

IT TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK HASZNÁLATA A PROJEKTMENEDZSMENT BEN



Tisztelt Olvasó!

Az elmúlt évek történései idehaza és a világban is felértékeltek a projektmenedzsment szakma jelentőségét. A körülöttünk lévő változások kezeléséhez gyors válaszok szükségesek, melyeket korszerű szervezeti környezetben működő projektcsapatok, a vezetésükre felkészült kompetens projektmenedzsment és az általuk eredményesen végrehajtott projektek útján tudunk megadni. A Magyar Projektmenedzsment Szövetség idén már 25. éve biztosít szakmai támogatást, képviseletet, iránymutatást tagjainak a mostanihoz hasonló kihívások leküzdéséhez.

A 2018 és 2020 után immáron harmadik alkalommal elkészített Projektmenedzsment Körkép kutatás és az eredményeket feldolgozó kiadvány fontos projekt számunkra, hiszen a hazai projektmegvalósítók működésének megismerésén keresztül adhatunk betekintést közösségünk számára az aktuális trendekbe. Az eredményeket látva úgy gondolom, a hazai projektmenedzsment-kultúra megfelelő érettséget képvisel. Magán hordozza a hazai sajátosságokat és továbbra is elsődleges az emberi tényező, az újdonságokra és a digitalizációra való nyitottságunk pedig fokozható a nemzetközi jó gyakorlatok követésével. Ehhez is hozzájárul a Körkép 2022 kutatás, melyet ezúton ajánlok szíves figyelmükbe.

A készítők nevében ezúton is köszönöm azon szakemberek és szervezetek munkáját, akik kitöltötték a kérdőívet és hozzájárultak ezen projektünk sikeréhez. Reményeink szerint a kiadvány jó támpontot nyújt minden projektmenedzsmentben érintett szervezet fejlesztéséhez, a hatékonyság javításához és ezáltal a magyarországi projektmenedzsment-kultúra további erősítéséhez.

CSERNA JÓZSEF
elnök

MAGYAR PROJEKTMENEDZSMENT SZÖVETSÉG

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A legutóbbi Körkép kutatás óta eltelt két évet legkönnyebben talán egy szóval tudnánk összefoglalni: változás. Új kihívásokra, bizonytalan helyzetekre kellett gyors és fenntartható megoldást mutatnia vezetőknél, projektmenedzsmenteknek egyaránt. Megváltozott a napi rutin és az együttműködések szinte megváltoztathatatlanul hitt formája. Vannak dolgok, amelyek azonban nem változtak: projektjeink sikeréhez továbbra is a megfelelő kompetenciák, a motivált projekttagok, a pontosan megfogalmazott célok és a stabil vállalati kereteken keresztül vezet az út.

A kutatásban részt vevő 50 szervezet válaszai hozzásegítenek minket ahhoz, hogy láthassuk a hazai projektmenedzsment szakma trendjeit. A szolgáltatás- és eredménycentrikus jelzők továbbra is helytállóak, ha a projektsiker megítéléséről van szó, még ha ez a projektháromszög korlátait is feszegeti. A sikert befolyásoló tényezők között továbbra is elsődleges az emberi faktor. A felkészült, szakmai kompetenciákkal rendelkező projektvezető kiegészülve egy elhivatott, kompetens projektcsapattal szinte biztos recept. Az állami szféra sajátosságából fakadóan a szponzori támogatás és a biztos háttér továbbra is komoly feltételként szolgál, míg a tervezés alapossága és a pontosan megfogalmazott projektcélok szektortól függetlenül a siker kulcsai.

A portfólió- és a programmenedzsment folyamatok megléte és a megvalósítás alatt álló projektek száma között szoros az összefüggés. E téren fejlődhet a hazai projektmenedzsment szféra, hiszen nemzetközi szinten elterjedtebb a PMO-k

működése. Itthon azok a cégek, amelyek már rendelkeznek projektirodával, a jövőben pozitív változásokat prognosztizálnak a PMO-k terén.

A projektmenedzsmenttel szembeni elvárások közül kiemelkedik a döntéshozatali képesség, a vevőközpontúság és az érintettekkel való partneri együttműködés hatékonysága. Minősítések terén továbbra is a PMI által kibocsájtott fokozatok a legnépszerűbbek. Új elemként jelennek meg a kompetenciafejlesztés leginkább alkalmazott eszközei között a tréningek és az önképzés mellett a szakmai szervezetek – így akár a PMSZ – eseményein való részvétel.

A digitalizáció nemzetközi szinten sikertényező, itthon azonban más tényezőket tartunk fontosnak. A pandémia miatt szinte általánossá váltak a csoportmunkát támogató szoftverek, a Microsoft Excel dominanciáját pedig csak az ütemezés-menedzsment területén tudja megtörni más projektmenedzsment célszoftver. Az új innovatív technológiák bevezetési hajlandósága a főként robotizált folyamat-automatizálás területén és a kollaborációs technológiák kapcsán jelenik meg.

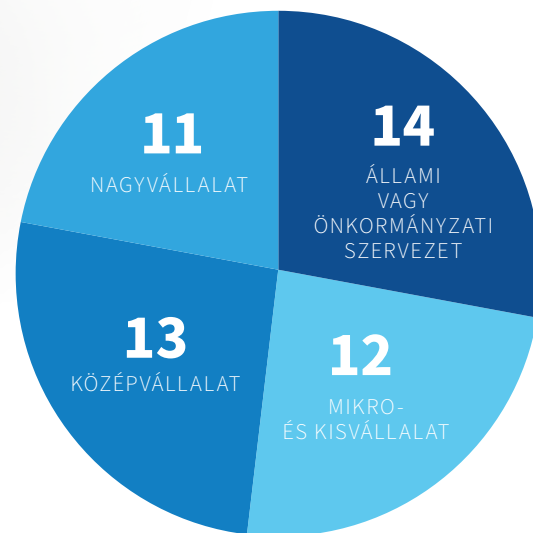
Zárásként a kiadványt lapozgatva kijelenthetjük, hogy az elmúlt időszak változásai a projektmenedzsmentre eszközök szintjén hatással voltak, de a lényeges irányok és a főbb megállapítások változatlanul megmaradtak. A változás projektjét tehát sikeresen zárta a hazai projektés társadalom, azonban itt áll előtűnk az új kihívás: a válság időszaka. 2024-ben ezt a projektet is értékeljük.

Túróczi Zoltán
a kutatás projektvezetője

A FELMÉRÉS HÁTTERE

Az idei kutatás kezdetén is célként tűztük ki magunk elé, hogy minél nagyobb számban és működési területet tekintve minél szélesebb körben szólítsuk meg a hazai projektmegvalósító szervezeteket. Sikerként könyveljük el, hogy 2020-hoz képest 25%-kal emelkedett a kitöltők száma, illetve a vizsgált minta is megtartotta a korábbi diverzifikált jellegét, azaz az állami szféra szereplői és a magánszektor kis-, közép- és nagyvállalatai közel azonos mértékben jelennek meg a vizsgált szervezetek között.

50 RÉSZT VEVŐ SZERVEZET

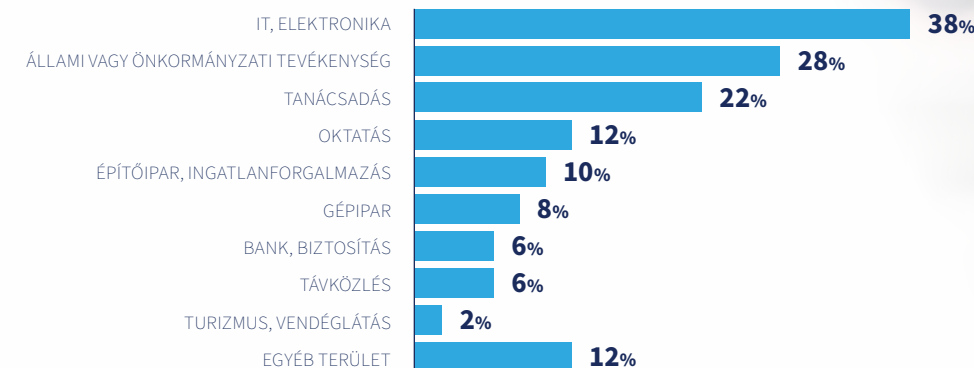


TÖBB MINT 2000 MENEDZSELT PROJEKT

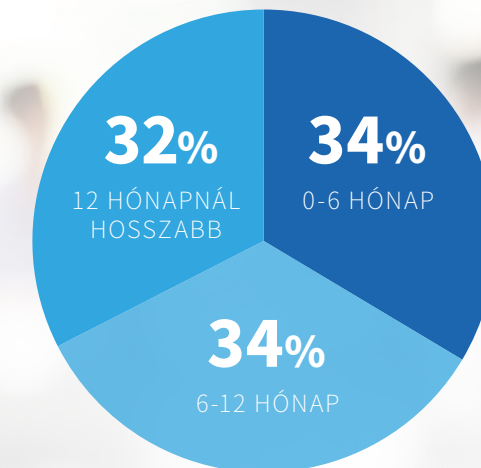
A felmérés részeként kértük a kitöltőket, hogy becsüljék meg projektjeik számát azok időtartama szerinti bontásban. A beérkezett adatok alapján a több mint 2000 projekt időtartam szerinti megoszlása közel azonos.

A kutatás célcsoportjaként azokat az állami és piaci szervezeteket jelöltük meg, akik projekteket valósítanak meg vagy projektalapon működnek. A korábbi trendekhez hasonlóan az informatikai vagy a tanácsadó tevékenységet végző cégek aránya továbbra is jelentős. Az állami vagy önkormányzati tevékenységet végző szervezetek között találhatunk minisztériumokat, háttérintézményeket, egyetemeket és projektmegvalósításra vagy valamilyen hatósági feladatra specializálódott szervezeteket is, így ez a kategória viszonylag széles kört foglal magába. A működési terület esetében több válasz megjelölésére is volt lehetőség.

A KUTATÁSBAN RÉSZT VEVŐ SZERVEZETEK MŰKÖDÉSI TERÜLETEI



A KÉRDŐÍV KITÖLTÉSEKOR FUTÓ, EGY IDŐBEN MENEDZSELT PROJEKTEK MEGOSZLÁSA A PROJEKTEK IDŐTARTAMA ALAPJÁN



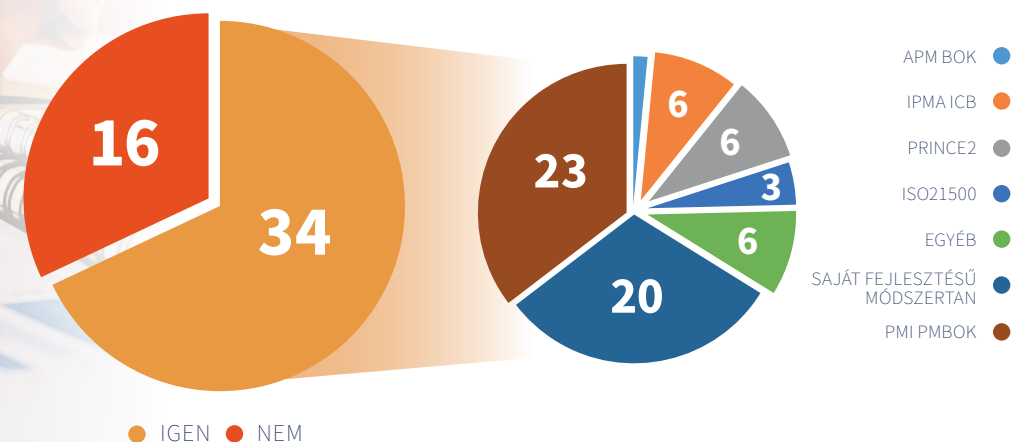
A kiadványban szereplő adatok és elemzések az itt bemutatott mintára vonatkoznak.

PROJEKTMENEDZSMENT ÉRETTSÉG

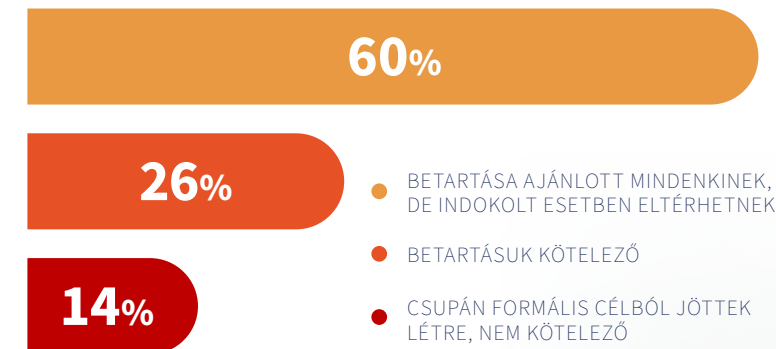
Egy szervezet projektmenedzsment érettségét számos modell alapján, több aspektusból lehet és kell vizsgálni. Jelen kutatásunk lehetőségeihez mérten a főbb tudásterületek és módszertanok alkalmazásának felmérésére vállalkoztunk, illetve a kiadvány további fejezeteiben a projekt megvalósításához szükséges tényezők megismertetésével igyekeztünk képet adni a hazai projektszervezetek érettségéről.

A projektmenedzsment módszertanok legnagyobb előnye, hogy keretet adnak a projektek megvalósításához. A szabályozott működés és a folyamatok, illetve a módszertanok által biztosított eszköztár garantálhatja azt, hogy a fogalmából is eredően unikális, időben behatárolt feladatok egységes módon valósulhassanak meg. A felmérés alapján a kitöltő szervezetek több mint kétharmada alkalmaz projektmenedzsment módszertant, jellemzően a PMI PMBOK® és/vagy saját fejlesztésű keretrendszert.

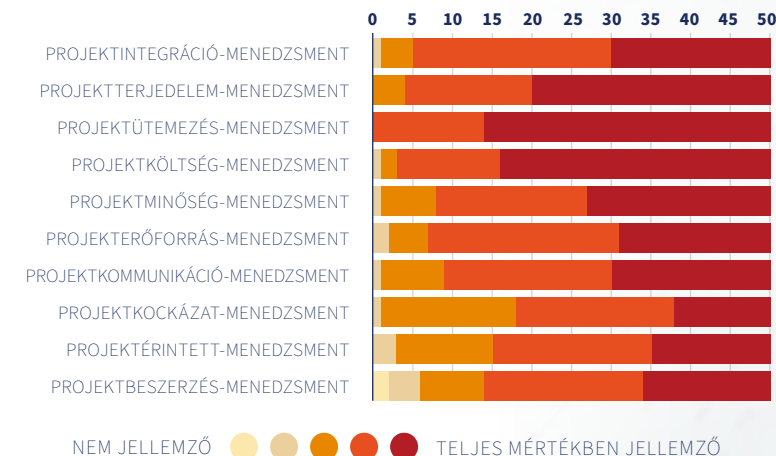
HASZNÁL-E A SZERVEZET FORMALIZÁLT PROJEKTMENEDZSMENT MÓDSZERTANT?



A SZERVEZETNÉL ALKALMAZOTT PROJEKTMENEDZSMENT ELJÁRÁSOK MENNYIRE SZABÁLYOZZÁK A PROJEKTVEZETÉSI FOLYAMATOKAT?

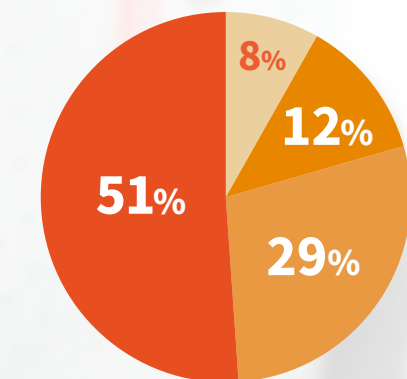


TUDÁSTERÜLETEK ALKALMAZÁSA A PROJEKTEK MEGVALÓSÍTÁSA SORÁN

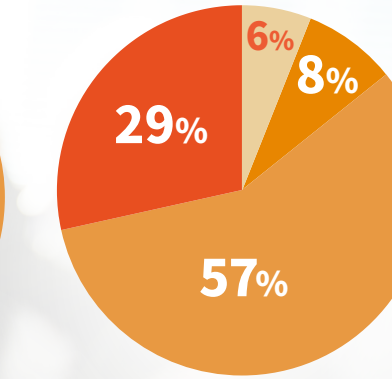


Az eljárásrendek kapcsán kapott válaszok alapján a működés általános szabályozottsága mellett a projektvezetők szabadsága a folyamatok tekintetében biztosított, mivel szükség esetén eltérhetnek az előírásoktól. Ez az arány közel azonos a 2020-as felmérés eredményeivel. A tudásterületek alkalmazása kapcsán nem látható jelentős eltérés a korábbi Körkép kutatáshoz képest: míg a három fő terület továbbra is alapvető részét képezi a projektek menedzsmentjének, addig az érintettek kezelésére és a kockázatokra kisebb figyelem helyeződik. Általános gyakorlat, hogy a projektcélok összhangban vannak a szervezetek céljaival, illetve a projektszponzorokat és más fontos érintetteket is bevonják a projekt céljainak meghatározásába. A 2020-as kutatással összevetve megállapítható, hogy míg előbbi kapcsán 8%-kal csökkent a teljes mértékű gyakoriságra adott válaszok aránya, addig az érintettek bevonása kapcsán idén 7%-os növekedést tapasztaltunk.

A PROJEKTSZPONZORT ÉS MÁS FONTOS ÉRINTETTEKET BEVONNAK-E A PROJEKT INDÍTÁSKOR A CÉLOK MEGHATÁROZÁSÁBA?



MINDIG ÖSSZEKÖTIK A PROJEKTCÉLOKAT A SZERVEZET STRATÉGIAI CÉLJAIVAL?



● EGYÁLTALÁN NEM JELLEMZŐ ● TELJES MÉRTÉKBEN JELLEMZŐ

A SIKER KULCSA

A projektek sok szervezet működésének az alapkövei. Segítségükkel hatékonyan érhetik el az ügyfélelégedettséget, reagálhatnak belső igényekre vagy a külső környezeti hatásokra. Ebből fakadóan a szervezet sikeressége nagyban függ a projektek sikerességétől.

A sikeresség mint fogalom önmagában is összetett, több tényező eredőjéből alakul ki: egyrészt a projektsiker, másrészt a projektmenedzsment sikeressége révén. Előbbi az üzleti sikert, azaz az ügyfél és a főbb érintettek elégedettségét jelenti, míg utóbbi alatt a projekt hatékony és eredményes vezetését, azaz az idő- és költségkorlátoknak, illetve a minőségi, terjedelmi elemeknek való megfelelést értjük.

A kitöltők többsége a sikert elsődlegesen a projekt szempontjából ítéli meg, azaz **az ügyfél vagy a belső szponzor által elvárt eredmény leszállítását helyezik a középpontba**. Ez mind az állami, mind a magánszférára jellemző: előbbinél a kitöltők 54%-a, utóbbinál 56%-a ezt tartotta elsődleges szempontnak. Ebből következik, hogy a hazai projektmenedzsment szakma szolgáltatáscentrikus, azaz elsődlegesen a leszállítandó eredményt helyezi fókuszba.

Mindemellett érdemesnek tartottuk a projektháromszög, azaz a projektmenedzsment siker szempontjából is megvizsgálni a sikeresség megítélését, hiszen ez közvetlenül a projektek lezárása után mérhető, és értékelhető viszonyítási pontot jelent. A felmért hazai adatok – különösen az állami szféra tekintetében – azt mutatják, hogy kis mértékben ugyan, de 2 év alatt **csökkent a határidő, a költségkeret, illetve a mennyiségi és minőségi előírások maradéktalan betartásaként meghatározott sikerráta**: a 2020-as felmérésben a projektek 63%-ára volt ez igaz, idén pedig 55%-ra.

Különösen az állami szférában kedvezőtlen az arány, ahol kevesebb, mint a projektek fele (46%) zárul az előzetesen meghatározott korlátokon belül. Az idő előtt leállított projektek arányában szintén kedvezőtlen változás tapasztalható, hiszen míg 2020-ban körülbelül a projektek 5%-át állították le, ez a mostani felmérést megelőző 12 hónap viszonylatában 9%-ra emelkedett.

A nemzetközi kutatások alapvető elmozdulást látnak abban, ahogyan a kiemelkedő szervezetek és csapataik tervezik és végrehajtják a projekteket. Bár számos tervezett projektet felfüggesztettek, azok közül, amelyek „túléltek” a COVID időszakát, illetve amelyek ebben az időszakban indultak el, több olyan projekt volt, ami elérte a célját, valósította meg az üzleti szándékot és fejeződött be a tervezett költségvetésen belül és határidőre mint a PMI Pulse of the Profession® 2021-es felmérése szerint. Miközben átlagosan javult a projektteljesítmény, csupán a szervezetek egyharmada volt képes egyformán magas színvonalon vagy kiemelkedően megfelelni a kihívásoknak. Ők a folyamatokkal, merev módszertanokkal szemben inkább a kívánt eredményekre összpontosítanak, ha szükséges, rugalmasan változtatva a megközelítést. Kiemelt hangsúlyt helyeztek arra, hogy munkatársaik elsajátíthassanak különböző munkamódszereket, módszertanokat, hogy fejlesszék együttműködési képességeiket. Felismerték az értékalapú szervezeti kultúra szükségességét, amely az ügyfélértékre, digitális megoldásokra vagy a sokszínűsége koncentráll. Ennek eredményeként a nagyobb fokú szervezeti agilitás és ellenállóképesség, a jobb kockázatkezelési folyamatok és a kisebb mértékű nemkívánatos terjedelembővülés mind hozzájárulnak a jobb projektteljesítményhez.



SIKERTÉNYEZŐK

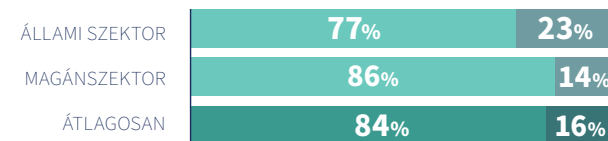
A PMSZ által készített Körkép kutatások elsődleges célja közt szerepel a projektek fő sikertényezőinek megismerése. A felmérésben megkértük a kitöltőket, hogy fontossági sorrendbe állítva nevezzenek meg 5 olyan faktort, amelyek elengedhetetlenek ahhoz, hogy elérjék a meghatározott célt.

A szervezetek három nagyobb csoportot emeltek ki:

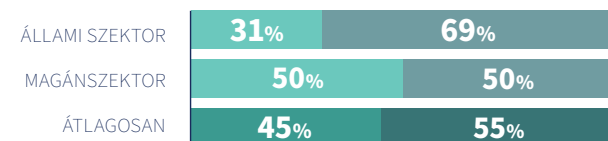
- személyjellegű, kompetenciához köthető faktorok (a válaszadók 84%-a említette, ebből 45% az első helyen)
- vállalati, szervezeti keretek és támogatás (a válaszadók 69%-a említette, ebből 12% az első helyen)
- tervezéshez köthető faktorok (a válaszadók 65%-a említette, ebből 24% az első helyen)

A projektsikert leginkább meghatározó vagy gátló tényezők egyértelműen a személyi jellegű, kompetenciához köthető faktorok. **A kompetens projektcsapat, a projektvezető és a hatékony projektmenedzsment kiemelt jelentőséggel bír a siker elérésében.** Összességében a szervezetek 84%-a emelte ki ezt a sikertényezőt valamilyen megfogalmazásban, köztük 32% pedig elsődleges fontosságúnak ítélte meg. A projektvezető személyét pedig a szervezetek körülbelül 47%-a említette (ebből első helyen 18%-uk), míg a motivált, elkötelezett, jól összeállított csapatot 45%-uk (ebből első helyen 14%-ban).

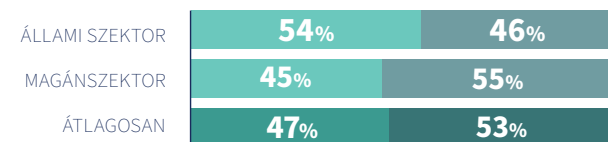
SEMÉLYJELLEGŰ, KOMPETENCIÁHOZ KÖTHETŐ TÉNYEZŐK



JÓL ÖSSZEÁLLÍTOTT, ELHIVATOTT, KOMPETENS ÉS HATÉKONYAN EGYÜTTMŰKÖDŐ PROJEKTCSPAT

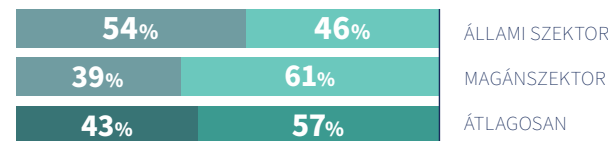


KOMPETENS, MOTIVÁLT, MEGFELELŐ SZAKTUDÁSSAL RENDELKEZŐ PROJEKTVEZETŐ

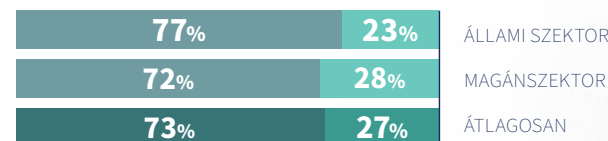


- EMLÍTETTE A TÉNYEZŐK KÖZÖTT
- NEM EMLÍTETTE A TÉNYEZŐK KÖZÖTT

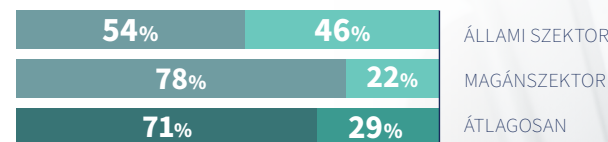
PROJEKTTERVEZÉS



JÓL DEFINIÁLT, MINDKÉT FÉL SZÁMÁRA ISMERT ÉS REÁLIS TERJEDELEM



ERŐFORRÁSOK RENDELKEZÉSRE ÁLLÁSA, MINŐSÉGE



- EMLÍTETTE A TÉNYEZŐK KÖZÖTT
- NEM EMLÍTETTE A TÉNYEZŐK KÖZÖTT

A válaszadók kiemelték a tervezés fontosságát is. **A terjedelem pontos meghatározása mindkét szektorban fontos tényező**, hiszen az állami szervezetek 23%-a, míg a magánszférában tevékenykedő válaszadók 28%-a említette kiemelt faktorként (ebből 11% első helyen).

Az **erőforrások rendelkezésre állása** (melybe a pénzügyi források rendelkezésre állását is beleértjük) szintén mindkét szektor számára lényeges szempont, azonban inkább az állami szervezeteknél jelenik meg, a magánszférában „csupán” a válaszadók 22%-ánál.

Az **ütemezés és a határidők betartását főként a magánszektor képviselői emelték ki**, azonban érdekes, hogy közülük senki nem említette első helyen. Az állami szervezetek kevesebb, mint 10%-a találta fontosnak ezt a tényezőt.

HATÁRIDŐK REALITÁSA, AZOK DEFINIÁLTSÁGÁNAK MÉRTEKE ÉS BETARTÁSA

ÁLLAMI SZEKTOR	8%	92%
MAGÁNSZEKTOR	25%	75%
ÁTLAGOSAN	20%	80%

Avállalati kereteket a szervezetek 69%-a említette (12%-a első helyen). Ez a tényező különösen az állami szektorban fontos, hiszen közel az összes válaszadó megnevezte (92%). A szponzor személye kiemelkedik ezek közül, különösen az állami szervezetek esetében, ahol 62% jelölte meg (körülbelül 25% az első vagy második helyen). A magánszférában ez a tényező közel azonos fontossággal bír, mint a megfelelő terjedelemből-menedzsment (28% említette, azonban csupán 6% első helyen).

SZERVEZETI KERETEK, TÁMOGATÁS

ÁLLAMI SZEKTOR	92%	8%
MAGÁNSZEKTOR	61%	39%
ÁTLAGOSAN	69%	31%

ELKÖTELEZETT ÉS TÁMOGATÓ SZPONZOR

ÁLLAMI SZEKTOR	62%	38%
MAGÁNSZEKTOR	28%	72%
ÁTLAGOSAN	37%	73%

- EMLÍTETTE A TÉNYEZŐK KÖZÖTT
- NEM EMLÍTETTE A TÉNYEZŐK KÖZÖTT

ÁLLAMI SZEKTOR

KÖRKÉP 2022

Elkötelezett és támogató szponzor

Erőforrások minősége és rendelkezésre állása

Kompetens, motivált, szakmailag képzett projektvezető

KÖRKÉP 2020

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

Tervezéshez rendelkezésre álló elegendő idő és információ megléte, pontosan meghatározott terjedelemből

Elkötelezett és szakmailag képzett projektcsapat

MAGÁNSZEKTOR

KÖRKÉP 2022

Motivált, jól összeállított, elhivatott, kompetens és hatékonyan együttműködő projektcsapat

Kompetens, motivált, szakmailag képzett projektvezető

Jól definiált, mindkét fél számára ismert és reális terjedelemből

KÖRKÉP 2020

Képzett, jól összeállított és módszertanilag is erős projektcsapat, professzionális projektmenedzser

Tiszta projektcélok, jól tervezett terjedelemből

Stakeholderek és ügyfelek folyamatos és hatékony kezelése

A SIKERTELENSÉG OKAI

A projektek sikertelenségének megítélése – a sikerhez hasonlóan – relatív. Akkor is beszélhetünk sikertelen projektről, ha azt a megvalósítás során a korlátok között tartottuk, de az ügyfélelégedettséget végül nem hozta el, vagy épp fordítva: sikerrel leszállítottuk az elvárt terméket vagy szolgáltatást, de ezt a határidő, a költségkeret vagy a terjedelmi korlátok nem teljeskörű betartásával értük el. Ahogyan a sikertényezőknél, úgy a sikertelenség okainál is kértük kitöltőinket, hogy priorizálva jelöljék meg a számukra öt legrelevánsabb akadályt.

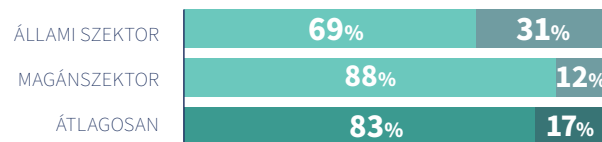
A válaszadók a sikertelenség kapcsán négy nagyobb csoportot emeltek ki:

- Tervezéshez kapcsolódó hiányosságok
- Szervezeti működéshez kapcsolódó tényezők
- Kompetenciához köthető hiányosságok
- Külső, szervezeten kívüli körülmények

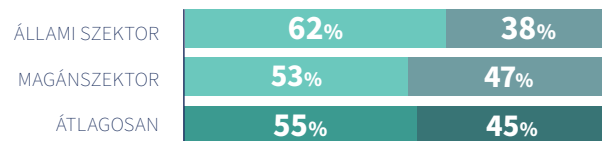
2020-hoz hasonlóan a sikertelenség esetében ezúttal is kiemelt szerepet kaptak a **tervezés hiányosságai**, melyet a válaszadók 83%-a említett (34% első helyen szerepeltetve). Az eredmény különösen a versenyszférára igaz, hiszen esetükben 88% nevezte meg a sikertelenség okának.

A **szervezeti működéshez kapcsolódó problémák** (pl. vezetői vagy megbízói támogatás hiánya, lassú döntéshozatal) is magas, 55%-os említéssel szerepelnek (az állami szféránál ez a tényező 62%), míg a **kompetenciahiányhoz kapcsolódó tényezők** 43%-ban fordulnak elő. Jelentős eltérés e téren nincs a két szféra között, mindkettő esetén ekörül alakul az előfordulás.

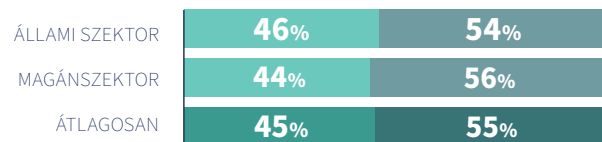
TERVEZÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ HIÁNYOSSÁGOK



SZERVEZETI MŰKÖDÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ NEGATÍV TÉNYEZŐK



KOMPETENCIÁHOZ KÖTHETŐ HIÁNYOSSÁGOK



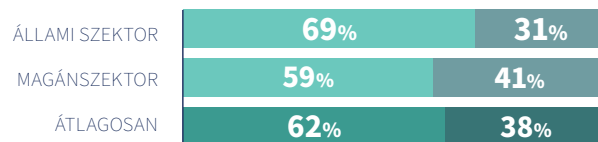
- EMLÍTETTE A TÉNYEZŐK KÖZÖTT
● NEM EMLÍTETTE A TÉNYEZŐK KÖZÖTT

Külső, szervezeten kívüli negatív körülményeket a válaszadók 62%-a állapított meg. Ez különösen az állami szférára igaz, ahol a szervezetek 69%-a említette (köztük 23% első helyen). Külső hatás lehet a politikai vagy jogi környezet változása, az ügyféloldali ellenállás vagy az együttműködés nehézsége, ezért a hatékony stakeholder- és kockázatmenedzsment fontos lehet a siker elérése érdekében.

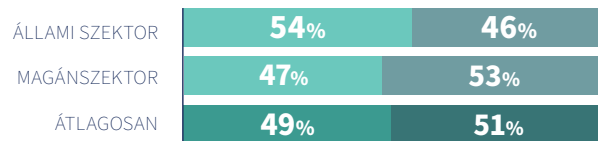
A külső körülményekhez és a szervezeti működéshez kapcsolódó válaszok túlságosan tagoltak ahhoz, hogy jól meghatározott, több kitöltő által említett tényezőzt ki lehessen emelni, azonban a tervezésen és a kompetencián belül három olyan faktort is lehetett azonosítani, amely visszatérő volt a válaszadók között: **az erőforráshiány, a jelentősen változó (vagy nem egyértelmű) projektcélok, illetve a projektcsoport kompetenciájának vagy motiváltságának hiánya.** Ezen tényezők rendre az első helyek valamelyikén szerepeltek mindkét szférán belül.

A 2020-as eredményekhez képest jelentős elmozdulás mutatkozik az erőforráshiány irányába, hiszen akkor csupán az állami szférában volt jelen, most azonban már a versenyszférában is nagyobb számban került említésre.

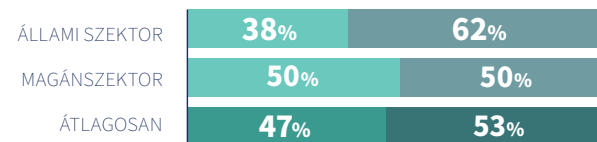
KÜLSŐ, SZERVEZETEN KÍVÜLI KÖRÜLMÉNYEK



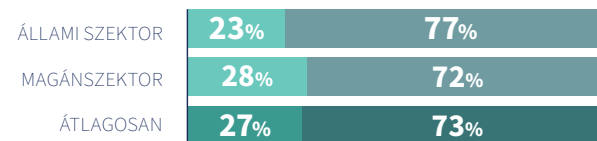
ERŐFORRÁSHIÁNY



JELENTŐSEN VÁLTOZÓ VAGY NEM EGYÉRTELMŰ PROJEKTCÉLOK



PROJEKTCSOPT KOMPETENCIÁJÁNAK VAGY MOTIVÁLTSÁGÁNAK HIÁNYA



A PROJEKTFÁZISOKBAN FELMERÜLŐ PROBLÉMÁK

KÖRKÉP 2020	KÖRKÉP 2022
A megvalósításhoz szükséges erőforrások és a szükséges idő alábecslése	Nem pontos/tiszta igények
A tervezés hiányosságaiból és hibáiból adódó problémák	Jelentős mértékű változtatás a projekt terjedelmében
N/A	Adminisztrációs nehézségek

- TERVEZÉS ● MEGVALÓSÍTÁS ● LEZÁRÁS

Végül kíváncsiak voltunk arra, hogy **a tervezéskor, a megvalósítás során, illetve a projekt lezárási folyamatában milyen problémák merülnek fel.** Mind az állami szektorban, mind pedig a versenyszférában a **nem kellően pontos és nem egyértelműen megfogalmazott igények** játsszák a vezető szerepet a tervezéskor. Ez jellemzően ez arra vezethető vissza, hogy **nem jut elég idő a tervezési szakaszra.** A teljesítés során **a terjedelem változása** jelenti a fő nehézséget, azonban állami szférában az **erőforráshiány** is komoly nehézségeket okoz. A lezárási fázisban az **adminisztrációs nehézségek** okozzák a fő gondot a projektcsoportok számára.

ÁLLAMI SZEKTOR

MAGÁNSZEKTOR

KÖRKÉP 2022

Forrás- és erőforráshiány

1

KÖRKÉP 2022

Jelentősen változó vagy nem egyértelmű projektcélok

Jelentősen változó vagy nem egyértelmű projektcélok

2

Erőforráshiány

Projektcsoport kompetenciájának vagy motiváltságának hiánya

3

Projektcsoport kompetenciájának vagy motiváltságának hiánya

KÖRKÉP 2020

Szervezeti és környezeti tényezők változása, szakpolitikai döntések, szponzor hiánya, lassú döntéshozatal és folyamatok

1

Előkészítés hiánya, pontatlanul meghatározott terjedelem, bizonytalan projektcél

Megalapozatlan, gyors és alacsony szintű tervezettség

2

Nem megfelelő stakeholderkezelés szervezeten belül és kívül egyaránt

Forrás- és erőforráshiány

3

Projektcsoport módszertani és szakmai tudásbeli hiányossága

A PMO SZEREPE A SZERVEZETEK BEN

Minden jól működő szervezetnél létezik egy hosszú távú stratégia, amely meghatározza a célkitűzéseket és az ezek megvalósításához szükséges fejlesztési feladatokat, erőforrásokat. A projektportfólió-menedzsment a vállalati célok megvalósításához szükséges projektek közös felügyeletét és irányítását jelenti, amely tevékenység célja az üzleti érték maximalizálása.

A kutatásunkban résztvevő szervezetek 32%-a rendelkezik formalizált portfóliómenedzsment folyamattal, amely érték elmarad a két évvel ezelőtti mértéktől (45%). Ez a változás betudható a kutatásban részt vevő szervezetek esetleges eltéréseinek is a korábbi felméréshez képest.

Az adatok rámutatnak arra, hogy **szoros összefüggés van az egy időben menedzselt projektek száma és a portfóliómenedzsment folyamat alkalmazása között**. Azoknál a vállalatoknál, ahol alkalmazzák ezeket a folyamatokat, az egy időben futó projektek átlagos száma 73, míg a formalizált folyamatokat mellőző vállalatok esetén ez a szám mindösszesen 30.

Összefüggés van a szervezet mérete és a formalizált folyamat megléte között is; a formalizált folyamattal nem rendelkező szervezetek 73%-a kevesebb, mint 250 főt foglalkoztat, míg az 1500 fő feletti foglalkoztatók 67%-a alkalmaz formalizált portfóliómenedzsment folyamatot.

A nemzetközi statisztikai számokhoz hasonlítva ez az érték jelentősen elmarad a PMI Pulse of the Profession® 2021 szerinti 61%-os átlagtól.

FORMALIZÁLT PORTFÓLIÓ-MENEDZSMENT FOLYAMATTAL RENDELKEZŐ SZERVEZETEK ARÁNYA

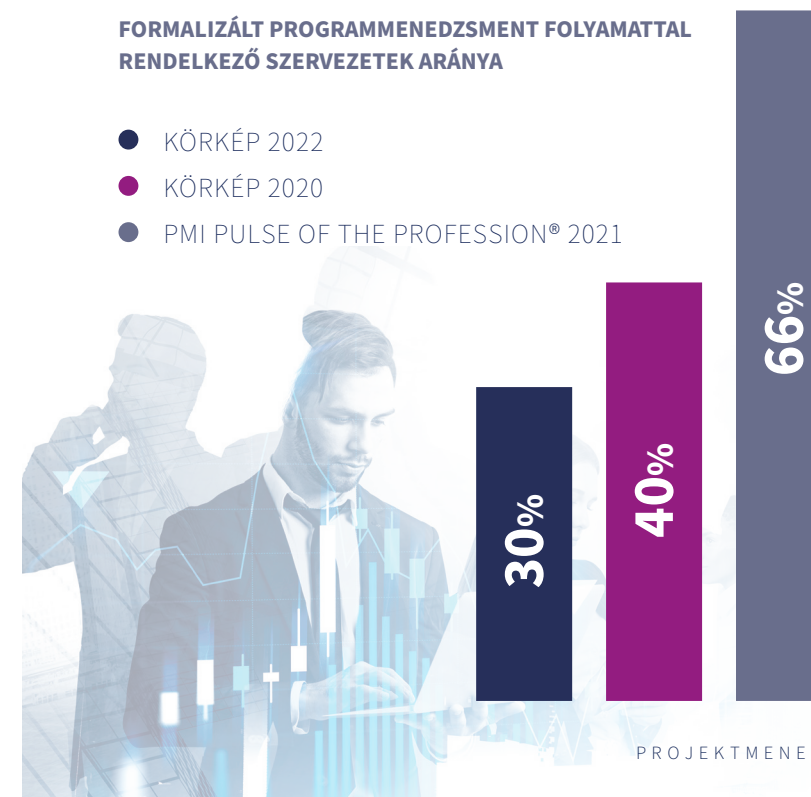


A részt vevő szervezetek 30%-a formalizálta a programmenedzsment folyamatait. A programmenedzsment esetében is megállapítható, hogy **összefüggés van a projektportfólió elemszáma és a folyamat formalizáltsága között**. Míg a formalizált programmenedzsment folyamattal rendelkező szervezetek átlagosan 51 projektet, addig a folyamatot nem szabályozók átlagosan 40 projektet menedzselnek egy időben.

Ebben a dimenzióban is jelentősen elmaradunk a nemzetközileg és nagy mintán mért 66%-os értéktől.

FORMALIZÁLT PROGRAMMENEDZSMENT FOLYAMATTAL RENDELKEZŐ SZERVEZETEK ARÁNYA

- KÖRKÉP 2022
- KÖRKÉP 2020
- PMI PULSE OF THE PROFESSION® 2021



Az ideai felmérés a két évvel ezelőttihez hasonló eredményt hozott a szervezeteknél működő projektmenedzsment irodával kapcsolatban.

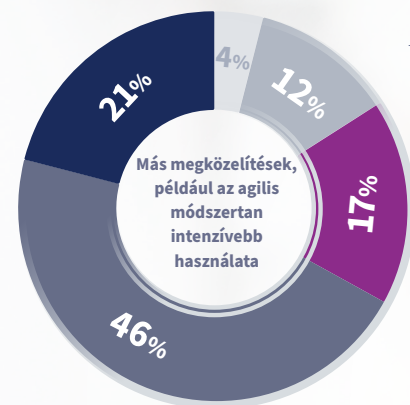
A válaszadók közel fele (48%) jelezte, hogy a szervezeténél PMO működik. Itt a legerősebb az összefüggés a párhuzamosan menedzselt projektek száma és a PMO megléte között: **a PMO-t működtető szervezetek egy időben átlagosan 104 projektet menedzselnek, míg a PMO-val nem rendelkezők mindösszesen 32-t.**

Az következik a felmérésből, hogy **a kevésbé projektorientáltan működő szervezetek más szervezeti formát találnak a projektportfóliójuk menedzselésére.**

Azok a szervezetek, amelyek rendelkeznek PMO-val, a következő tevékenységeket jelölték meg, mint legjellemzőbbeket a projektmenedzsment irodára vonatkozóan:

- Felsővezetői döntések támogatása
- Projektmenedzserek irányítása
- A projektek nyomon követésének biztosítása
- Portfóliómenedzsment támogatása
- Erőforrások tervezése
- Adminisztratív feladatok ellátása a projektekkel kapcsolatban
- Vezetői anyagok (összefoglalók, döntéselőkészítők) készítése a projektekkel kapcsolatban
- Projektinformációk gyűjtése
- PMO teljesítmény monitoring és kontroll
- Projektmenedzsment támogató rendszerek kezelése

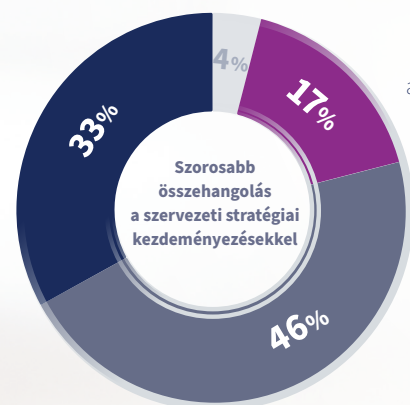
Az ideai felmérésünkben nagy hangsúlyt helyeztünk a következő években várható PMO szerepkörökkel kapcsolatos változásokra. A 3 évre szóló kitekintés alapján megállapíthatjuk, hogy a szervezetek többsége jelentős és pozitív változással számol.



Többségük (67%) új megközelítéseket, új módszertanokat fog alkalmazni a munkája során.

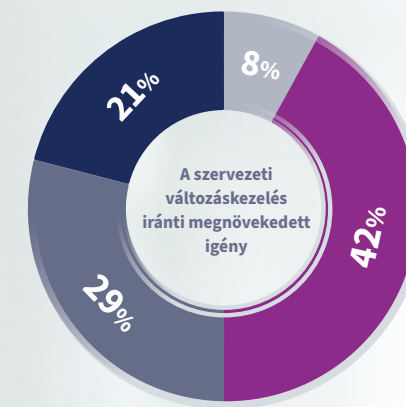
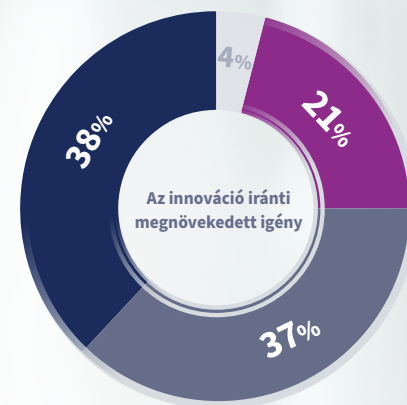
A PMO stratégiai szerepének növekedésével szoros kapcsolatban lehet az a várakozás, hogy az innováció iránti igény is növekedni fog. A megkérdezettek 76% számít erre.

SZINTE BIZTOS NEM TERVEZETT



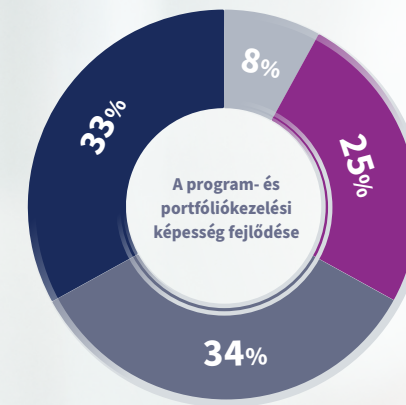
Különösen örömteli eredmény, hogy a megkérdezettek 79%-a ítéli meg úgy, hogy a PMO fontosabb szerepet fog betölteni a szervezet stratégiai kezdeményezéseinek összehangolásában.

A projektek sikerének egyik kiemelt tényezője az, hogy a stakeholderek, szponzorok, tulajdonosok milyen intenzitással kapcsolódnak be a projektmunkába. A várakozások szerint itt is jelentős pozitív elmozdulásra számíthatunk, hiszen a kutatásban részt vevő, és PMO-val rendelkező megkérdezettek háromnegyede számít a jelzett szereplők fokozott bevonódására a következő három évben.



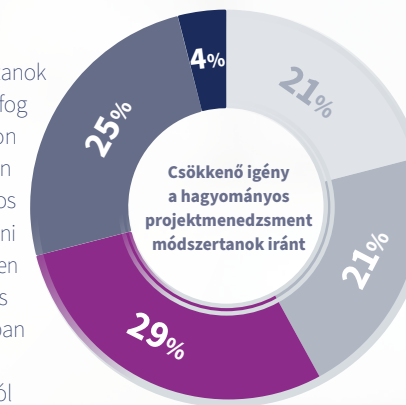
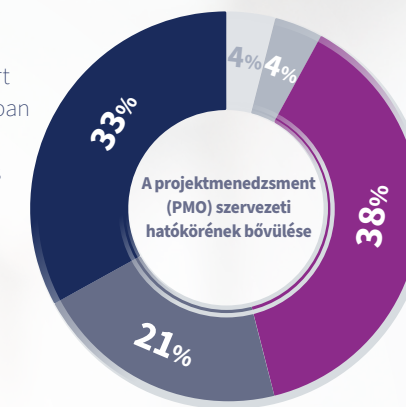
A szervezeti változáskezelés tekintetében a válaszadók fele ítéli meg úgy, hogy a PMO szerepe növekedni fog a következő időszakban.

SZINTE BIZTOS NEM TERVEZETT



Jó hírek tekinthető, hogy a szervezeti siker kulcstényezői, a program- és portfóliókezelési képesség fejlődése tekintetében a szervezetek kétharmada jelezte, hogy jelentős pozitív változásra számít.

Teljesen összhangban van a PMO stratégiai szerepének várt növekedésével, hogy a kutatásban résztvevők 54%-a azzal is számol, hogy a PMO hatóköre is bővülni fog.



Miközben a válaszadók többsége azzal számol, hogy az új módszertanok iránti igény jelentősen növekedni fog a következő 3 évben, addig nagyon megoszanak a vélemények abban a tekintetben, hogy a hagyományos módszertanok iránti igény csökkenni fog-e. A megkérdezettek mindösszesen 4%-a szerint lesz ez egy domináns trend. Úgy látszik, hogy a kutatásban részt vevők úgy ítélik meg, hogy a hagyományos módszertanok jól megférnek egymás mellett az újakkal.

Zárásként a megkérdezettek egyáltalán nem számolnak azzal, hogy a PMO-ra a következő időszakban ne lenne szükség a szervezetüknél. Ez az eredmény teljes összhangban van azzal, hogy inkább a PMO jelentőségének növekedését vetítik előre a megkérdezettek.

PROJEKTMENEDZSER KÖRKÉP

Manapság egyre gyakrabban hallani, hogy a cégek nehezen találják meg a megfelelő munkaerőt, ami igaz a megfelelő képességekkel és kompetenciákkal rendelkező projektmenedzserekre is. A kutatás során arra is választ kerestünk, hogy az általunk vizsgált szervezetek esetében ez mennyire igaz. Emellett választ kaptunk arra is, hogy milyen tényezők akadályozzák a megfelelő jelentkezők kiválasztását, illetve a vállalatok milyen volumenű bővítést terveznek.

A felvezetőben megfogalmazott állítást – amelyet már a 2020-as felmérés is megkérdőjelezett – a kitöltők cáfolták, hiszen 74%-nál jelenleg ez nem okoz gondot.

ÁLTALÁNOSÁGBAN ELMONDHATÓ, HOGY 2020-HOZ HASONLÓAN A HAZAI PROJEKTMENEDZSEREK:

- létszáma összhangban áll az igényekkel (ez igaz a kitöltő szervezetek közel 2/3-ára),
- munkavégzésével legtöbbször elégedettek a szervezetek,
- rendelkeznek a szükséges tudással és kompetenciákkal az adott feladatok ellátásához.

Kivételként elmondható, hogy a projektmenedzserek száma az állami szervezeteknél marad el nagyobb mértékben az igényektől, hiszen 43%-uknál a megfelelő munkaerő megtalálása nehézséget jelent.

Szintén fontos kiemelni, hogy **a szükséges létszám és a megfelelő kompetencia megléte mellett a legtöbb szervezet nyitott a projektmenedzserek létszámának bővítésére: közel kétharmaduk tervezi új projektmenedzserek alkalmazását**, ami – szintén hasonlóan 2020-hoz – elsősorban a termelési és szolgáltatási kapacitás-növeléssel áll összefüggésben.



A bővítést tervező szervezetek **81%-ánál** azonban problémát okoz, hogy **az elvárásaiknak megfelelő projektmenedzsert megtalálják**. Ez az érték 2020-ban még csupán 67% volt, tehát a fenti állítás ilyen szempontból igaznak bizonyul. A fő nehézséget – előfordulási sorrendben – három nagyobb tényezőcsoport okozza:

- a munkaadó és a leendő munkavállaló eltérő elképzelése a fizetésről,
- a munkavállaló nem rendelkezik a munkaadó által elvárt szakmai tapasztalattal vagy gyakorlattal,
- a munkavállaló nem rendelkezik az állás betöltéséhez szükséges megfelelő kompetenciákkal.

Összességében megállapítható, hogy a jelenlegi konszolidált helyzet mellett az állami szervezetek egyre inkább a projektmenedzserek hiányával szembesülnek, ami elsősorban az állami és privát szféra közötti juttatási lehetőségek különbségeiből eredeztethető, illetve mind a piaci, mind az állami szektorban van még lehetőség a kereslet bővítésére.

A KÜLÖNBÖZŐ PROJEKTMENEDZSMENT MINŐSÍTÉS MEGSZERZÉSÉNEK TÁMOGATÁSA A SZERVEZETEK ÁLTAL



A PROJEKTMENEDZSEREK LÉTSZÁMBŐVÍTÉSÉNEK OKAI



A projektagok felé legtöbb esetben elvárás, hogy ismerjék a projektműködés alapvető módszertani elemeit. Arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a szervezetek támogatják-e munkavállalóikat abban, hogy a szükséges tudást különböző minősítések vagy képzések formájában megszerezzék.

Számos minősítéssel tudjuk megszerzett tudásunk bizonyítani. A kutatás alapján a hazai szervezetek közel 40%-a PMI, illetve bármilyen releváns minősítés megszerzését támogatja.



A legelterjedtebb, vállalatok által preferált projektmenedzsment minősítések a PMI-CAPM, a PMI-PMP, a szervezeten belüli minősítés, valamint az IPMA A, B, C és D fokozatok. Az ábra alapján jól látható, hogy a vállalatok több mint egyharmada bármilyen minősítés megszerzését támogatja munkavállalói számára. A legszembetűnőbb különbség, hogy az IPMA, illetve a szakirányú vagy posztgraduális képzések szerepe és támogatottsága 2020-hoz képest csökkent.

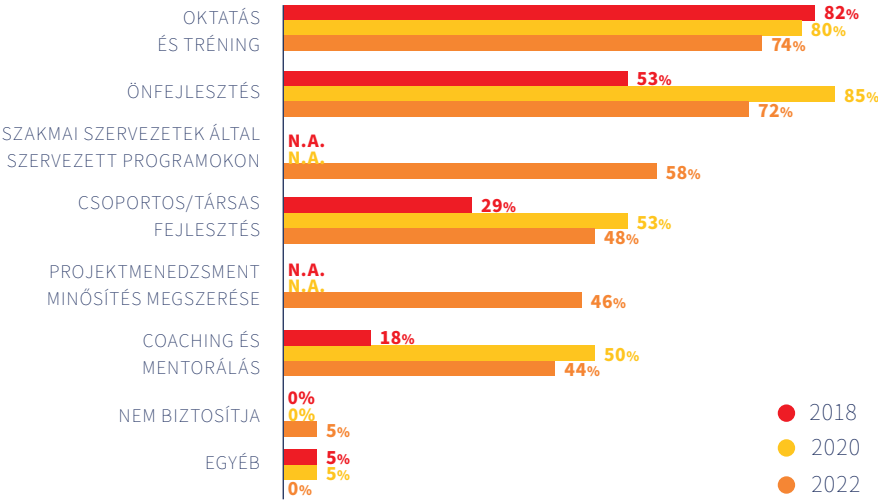
A vizsgált minta alapján **növekedett azon szervezetek aránya (22,5% - 2020, ill. 30% - 2022), amelyek nem támogatják semmilyen projektmenedzsment minősítés megszerzését.** Különösen az állami szervezetek a kiugróak ilyen szempontból (57%-nál a minősítések megszerzése nem támogatott), ezzel ellentétben valamennyi piaci szektorban működő, tanácsadó vállalatnál segítik a különböző fokozatok megszerzését.

A projektmenedzser minősítés megszerzését nem támogató vállalatok számának növekedése a 2021-es Pulse of the Profession® szerint többek között a COVID okozta képzésszervezési akadályokkal, illetve a jelenlegi gazdasági nehézségekkel magyarázható. Összevetve ezen értékeket a 2021-es Pulse of the Profession® eredményeivel azt láthatjuk, hogy a nemzetközi szervezetek jobban támogatják (pl.: 60% feletti támogatottsággal rendelkezik a bármilyen releváns, illetve a PMI minősítés is) a tanúsítvány megszerzését, mint a magyar társaik. Ez alól kivétel az IPMA (24%, ill.

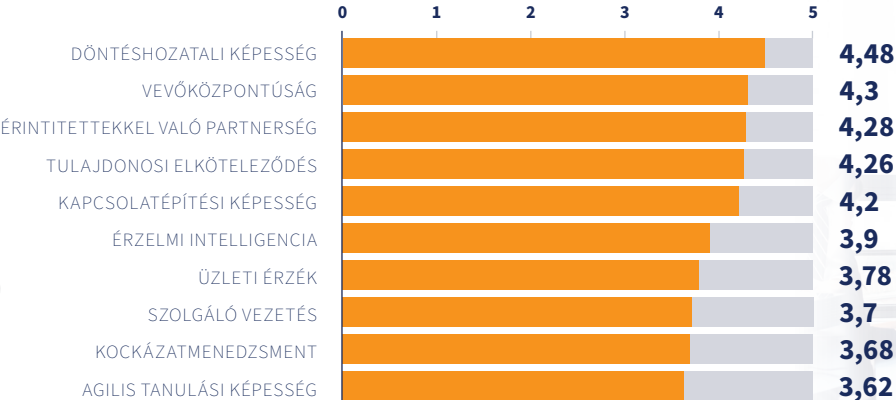
2%) megszerzésének a támogatása, hiszen ez a minősítés a magyar szervezetek esetében népszerűbb.

Nem csak a projektmenedzsment, hanem a szervezetek számára is fontos, hogy munkavállalójuk megfelelő kompetenciákkal és készségekkel rendelkezzen munkavégzése során. Az eredmények alapján megállapítható, hogy **a hazai szervezetek támogatják a projektagok fejlődését, elsősorban oktatással és tréninggel, önfejlesztéssel és szakmai szervezetek által szervezett programokon való részvétel elősegítésével** annak ellenére is, hogy előbbi két kompetenciafejlesztési forma jelentősége 2020-hoz viszonyítva csökkent. Ugyan a szervezetek számára az önképzés a legkényelmesebb és legköltséghatékonyabb megoldás, azonban e forma jelentősége csökkent 2020-hoz (85%) képest, de a 2022-es érték (72%) még mindig bőven meghaladja a 2018-as (53%) eredményt. 2018-hoz és 2020-hoz viszonyítva új válaszlehetőségként jelent meg a projektmenedzsment minősítés megszerzésén keresztül történő munkavállalói kompetenciafejlesztés, mely formát a vállalatok közel fele (46%-a) alkalmazza.

A SZERVEZETEK ÁLTAL BIZTOSÍTOTT KOMPETENCIAFEJLESZTÉS FORMÁI



A SZERVEZETEK ÁLTAL FONTOSNAK TARTOTT KÉPESSÉGEK ÉS KOMPETENCIÁK



Minden szakirodalom alaptézisként kezeli, hogy egy sikeres projektvezetőnek elengedhetetlen tulajdonsága, hogy rendelkezzen bizonyos kulcsképessegekkel és -kompetenciákkal.

A Pulse of the Profession® 2019., 2020. és 2021. évi eredményei is rávilágítanak arra, hogy **a változásmenedzsment, a stakeholderekkel való együttműködés és az agilis tanulási képesség elengedhetetlen ma a szervezetek életében,** így a projektvezetők számára is kulcsképessegeknek és -kompetenciáknak tekinthetők.

A kutatásunkban a magyar szervezetek által legfontosabbnak tartott képességek és kompetenciák a következők voltak: döntéshozatali képesség (4,48-as érték az 5-fokozatú Likert-skálán), vevőközpontúság (4,3) és az érintettekkel való partnerség (4,28). Az szembetűnő, hogy **az agilis tanulási képesség (3,62) – ellentétben a nemzetközi kutatásokkal – utolsó helyen áll a választható képességek és kompetenciák között,** tehát a fejlődés e területen szükséges a nemzetközi szereplőkhöz viszonyítva a magyar szervezetek számára.



IT TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK HASZNÁLATA A PROJEKTMENEDZSMENTBEN

A COVID évei a projektmenedzsment szakmát is sok új kihívás elé állították, de bármennyire is klisének hangzik, a nehézségekkel való szembenézés sok területen újításokat is hozott. A projektek digitalizációja az idei felmérésben korábban sosem látott méreteket öltött, ami egy ilyen kényszerhelyzet nélkül feltehetőleg még váratott volna magára.

Feltehetően a COVID hatásának tulajdonítható, hogy a 2020-as kutatás eredményéhez képest 83%-ról **99%-ra nőtt a csoport- és távmunka szoftverek alkalmazása**. Szinte mindenki használ ma már közös tárhelyet és irodai szoftvert, valamint videokonferencia szoftvert (95%) és a szervezetek több, mint fele vezetői szinten már tud elektronikusan aláírni. A magánszektor és a piaci vállaltok között jelentős eltérés e téren nem tapasztalható, azonban megállapíthatjuk, hogy nagyobb cégek esetében elterjedtebb megoldás az elektronikus aláírás, mint a kis- és középvállalkozásoknál.

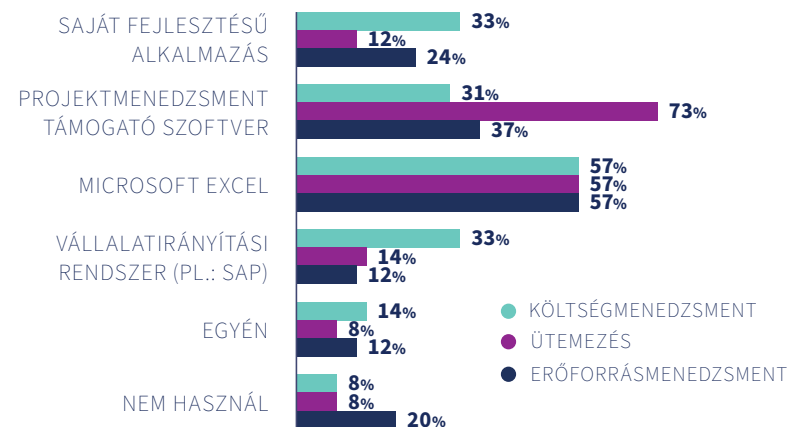
A Pulse of the Profession® 2021 kutatás is hasonló eredményeket mutat: globálisan a szervezetek 98%-a használ valamilyen közösségi vagy csoportmunka támogató eszközt, legnagyobb arányban Microsoft eszközöket és videokonferencia megoldásokat.

A projektmenedzsment célszoftvert alkalmazók aránya a 2020-as felmérés óta szinte változatlan (2020: 70%, 2022: 73%).

A három, hagyományosan szoftveresen támogatott alapvető projektmenedzsment funkció közül az ütemezés támogatása az, amire a projektmenedzsment

szoftvert használó kitöltők 100%-a használja az adott célszoftvert. Lényegesen alacsonyabb az erőforrásmenedzsment funkciókat használók aránya, és az összes célszoftver használó kevesebb, mint fele használja a költségszámítás funkciókat. Összességében a célszoftvert használók aránya magasnak mondható, különösen a KPMG, az AIPM és az IPMA közös projektmenedzsment felméréssel (The Future of Project Management: Global Outlook 2019) összevetve, mivel 2019-ben a kitöltők mindössze 39%-a használt valamilyen célszoftvert a projektjei sikeres lebonyolítása érdekében.

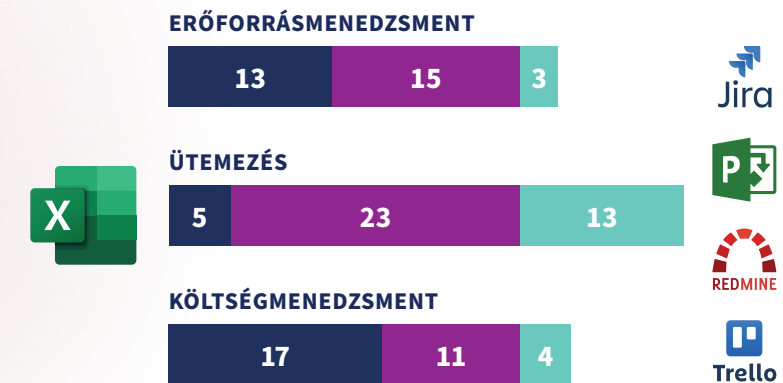
TÁMOGATÓ RENDSZEREK HASZNÁLATA A PROJEKTMENEDZSMENT RÉSZTERÜLETEIN



A költségszámításra és az ütemezésre szignifikánsan több saját fejlesztésű alkalmazás készült, és a költségszámítás esetén sokan használnak vállalatirányítási rendszereket is.

Érdekes megfigyelni, hogy az Excelt használók száma a célszoftverrel szemben teljesen konstans, mind a három esetben 28 válaszadó jelölte, hogy Excelt vagy Excelt is használnak az adott projektmenedzsment területen. A táblázatkezelő és a célszoftverek használók összehasonlításából láthatjuk, hogy **a Microsoft Excel megkerülhetetlen eszköze a magyar projektmenedzsmenteknek**.

TÁMOGATÓ RENDSZEREK HASZNÁLATÁNAK ÖSSZEHASONLÍTÁSA



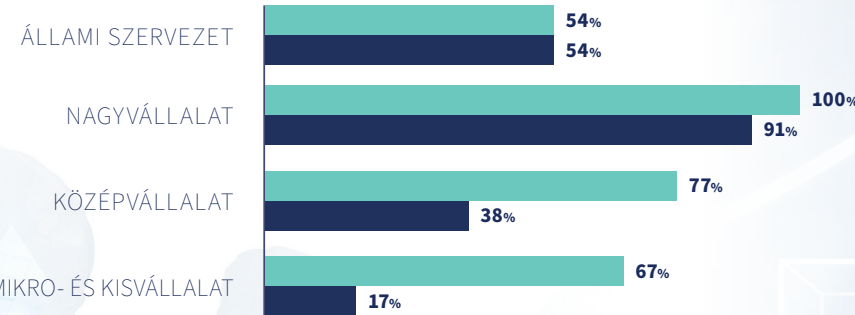
- CSAK MICROSOFT EXCELT HASZNÁL
- EXCELT ÉS CÉLSZOFTVERT IS HASZNÁL
- PROJEKTMENEDZSMENT TÁMOGATÓ SZOFTVERT HASZNÁL



A célszoftverek alkalmazása és a projektmenedzsment iroda (PMO) megléte között erős összefüggés fedezhető fel: az ütemezésmenedzsmentet a PMO-val rendelkezők 93%-a támogatja célszoftverrel, ezzel szemben a PMO-val nem rendelkezők esetén csupán 56% ez az arány.

A támogató szoftverek alkalmazása és a cégméret között is szoros összefüggés látható: a piaci szektorban a cégméret növekedésével arányosan nő a célszoftvereket használók köre.

PROJEKTMENEDZSMENT TÁMOGATÓ SZOFTVEREK ÉS A PROJEKTIRODÁK ARÁNYA

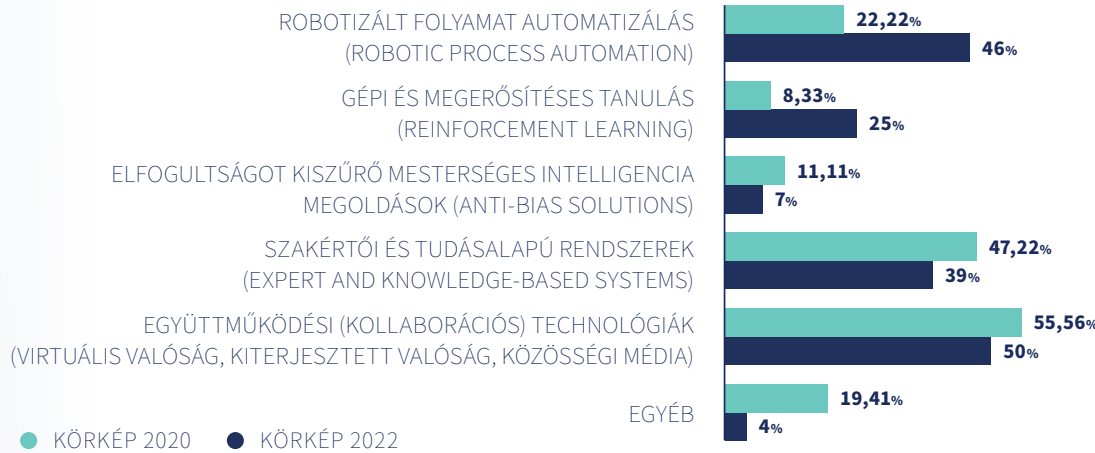


● PROJEKTMENEDZSMENT TÁMOGATÓ ESZKÖZ ● PROJEKTIRODA (PMO)

Az innovatív technológiák bevezetésében a felmérés alapján élen jár az állami szektor, a mikro-, kis- és középvállalkozások viszont nem igénylik vagy nem engedhetik meg a legújabb technológiák használatát. Érdekes megfigyelni, hogy a kérdőív mintavételezése szerint az innovatív digitális technológiák használatának bevezetése hozzávetőleg a technológiai adaptációs görbe inverze.

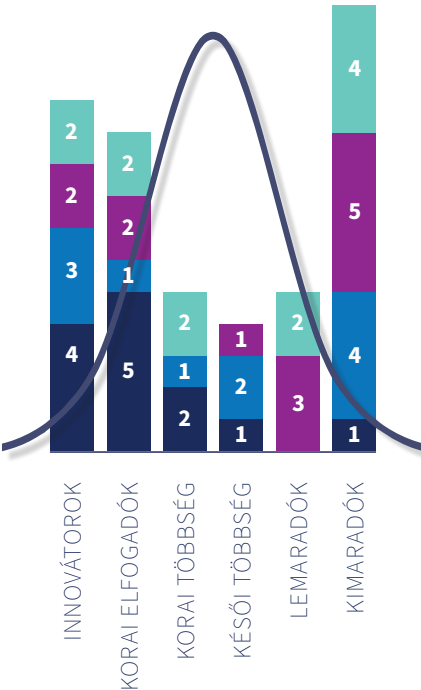
A másik innovatív technológiákkal kapcsolatos kérdésre adott válaszok szerint a cégek közel fele (47%) nem tervez ilyet bevezetni, a bevezetésen gondolkodó válaszadók fele „Együttműködési (kollaborációs) technológiák” bevezetését, 46%-a pedig robotizált folyamat automatizálást tervez bevezetni. Legkevesebben az „Elfogultságot kiszűrő mesterséges intelligencia megoldások” bevezetését vizionálták. Feltehetőleg a válaszok alakulásában szerepet játszik, hogy ez két olyan technológia, ami ma már jelentős fejlesztések vagy szakértelem nélkül is elérhető lehet.

BEVEZETÉSI HAJLANDÓSÁG INNOVATÍV TECHNOLÓGIÁK SZERINT



● KÖRKÉP 2020 ● KÖRKÉP 2022

INNOVATÍV DIGITÁLIS TECHNOLÓGIÁK HASZNÁLATÁNAK BEVEZETÉSE



Az új technológiák és a digitális képességek vizsgálatakor a 2020-as eredményekkel összevetve egy kérdésnél fedezhető fel 55 százalékpontnál magasabb különbség: **a projektmenedzserektől már a válaszadók 96%-a inkább elvárja, hogy képesek legyenek az új technológiák használatára.** Ez akár annak is tulajdonítható, hogy a projektmenedzserek számára ma már több technológia alkalmazása szükséges, ha változatlan hatékonysággal igyekeznek a projekteket vezetni, mivel a nem megfelelő szintű magabiztosság negatív hatással is lehet a projektek életére.

ÚJ TECHNOLÓGIÁK, DIGITÁLIS KÉPESSÉGEK



TAGOZATAINK ÉS BRANDJEINK



KÖSZÖNJÜK A FELMÉRÉSBEN ÉS A KIADVÁNY ELKÉSZÍTÉSÉBEN RÉSZT VEVŐ
ÖNKÉNTESK ODAADÓ MUNKÁJÁT!

Dr. Blaskovics Bálint • Maró Zalán Márk • Németh Gábor • Sárvári Marianna • Valasek Vivien

Kiadja: Magyar Projektmenedzsment Szövetség • Felelős kiadó: Cserna József elnök • Szerkesztő: Túróczi Zoltán
Lektor: Kardos Anita • Grafika és tördelés: Darabos Dávid • Megjelent: 300 példányban • Nyomda: Virtuóz Kiadó és Nyomdaipari Kft.

A Magyar Projektmenedzsment Szövetség küldetése, hogy független szervezetként hozzájáruljon a projektmenedzsment-kultúra fejlesztéséhez, és növelje a projektmenedzsment szakma hazai elismertségét.

KÖSZÖNJÜK EGYÉNI ÉS SZERVEZETI TAGJAINK TÁMOGATÁSÁT, EGYÜTTMŰKÖDÉSÉT KÜLDETÉSÜNK MEGVALÓSÍTÁSÁBAN!

