



Magyar
Projektmenedzsment
Szövetség

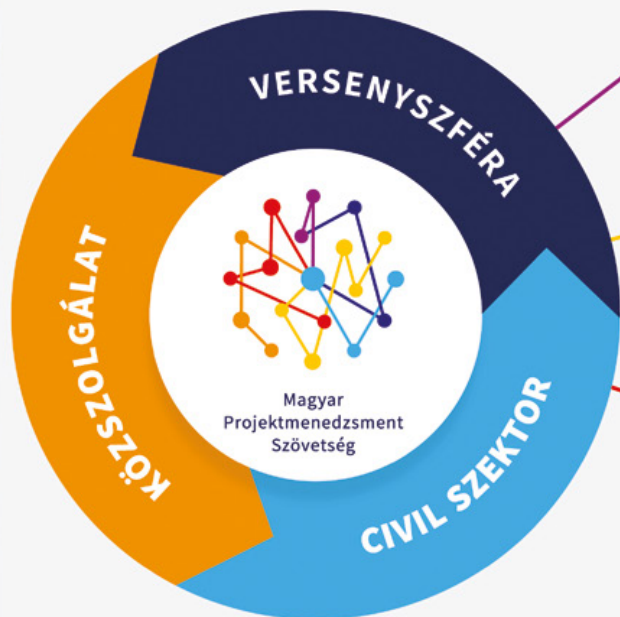
PROJEKTMENEDZSMENT KÖRKÉP 2024

Trendek a hazai projektek világában

A Magyar Projektmenedzsment Szövetség felmérése a Budapesti Corvinus Egyetem szakmai támogatásával

A PMSZ összehozza a projektmenedzsment szereplőket és összeköti a szektorokat

A versenyszféra, a civil szektor és a közszolgálat metszetében együttműködési lehetőséget biztosít minden szervezet számára.



TARTALOMJEGYZÉK

04 A FELMÉRÉS HÁTTERE

06 FORMALIZÁLT
PROJEKTMŰKÖDÉS

08 A SIKER RECEPTJE

13 A NEHÉZSÉGEK
FORRÁSA

16 A PMO SZEREPE
A SZERVEZETEK BEN

22 IT TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK HASZNÁLATA
A PROJEKTMENEDZSMENT BEN

27 PROJEKTMENEDZSER
KÖRKÉP



Tisztelt Olvasó!

Nagy örömmre szolgál, hogy újabb két év elteltével, immáron negyedik alkalommal ajánlhatom figyelmükbe a Magyar Projektmenedzsment Szövetség kutatásának eredményeit feldolgozó kiadványunkat. Küldetésünknek megfelelően célunk a projektmenedzsment szemlélet terjesztése és a szakma elismertségének növelése. Ehhez olyan átfogó kép szükséges a hazai szervezetek érettségéről és a főbb trendekről, amelyek megismerése alapul szolgálhat tevékenységünk főbb irányainak kijelölésében, és amely egy magasabb szintű, hatékonyabb képviselet lehetőségét biztosítja számunkra.

A korábbi eredmények és a megszólított szervezetek egyre nagyobb számának ismeretében egyre biztosabban tehetünk olyan általános érvényűnek tekinthető állításokat, amelyek hozzásegíthetik a projektmegvalósítókat céljaik eléréséhez. Emellett természetesen minden felmérés rámutat új trendekre, mint például idén a projektirodák szerepének növekedésére vagy az ügyfélcentrikus sikertényezők erősödésére.

Az állandóságot erősítve, a korábbi évek tapasztalatai alapján a siker receptjén mi sem változtattunk: gondos tervezéssel, felkészült és elkötelezett csapattal vágunk neki a kutatási projektünknek. Külön köszönet illeti szakmai együttműködő partnerünk, a Budapesti Corvinus Egyetem Projektmenedzsment Tanszékének képviselőit, illetve a kiadvány elkészítésében részt vevő önkénteseket.

Bízunk abban, hogy olvasóink elégedettségét is elnyeri a kiadvány, továbbá hozzájárul a mindennapi munkavégzéshez, a projekteket megvalósító szervezetek fejlesztéséhez, iránytűként szolgálva a hazai projektmenedzsment kultúra erősödéséhez.



CSERNA JÓZSEF

elnök

MAGYAR PROJEKTMENEDZSMENT SZÖVETSÉG



VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

2022-ban azzal a gondolattal zártuk a Projektmenedzsment Körkép kutatás eredményeit bemutató kiadvány vezetői összefoglalóját, hogy a bizonytalan külpolitikai és gazdasági helyzet egy új kihívást, a válság időszakát hozhatja el, mely a projektek megvalósítását is több szempontból érintheti. Két évvel ezelőtti konklúzióink szerint a projektek megvalósításának irányai nem változtak meg jelentősen a járványhelyzet okozta átrendeződéssel. Újra megállapítható, hogy a főbb irányok tekintetében 2024 is az állandóságot képviseli: hasonló sikertényezők, azonos eszközrendszer és felkészült projektmenedzserek jellemzik a hazai projektmenedzsment világot.

Elsődleges célunkat a kérdőív kitöltési időszakának zárásakor elértük, hiszen tovább növelve a kitöltők számát, már 70 szervezet gyakorlata képezi a vizsgálatok alapját. Így egyre nagyobb mintára alapozva nyerne meg erősítést azok az állítások, amelyeket a korábbi kutatások során tettünk.

A projektek sikerének megítélésében továbbra is kiemelt szereppel bír az ügyfélelégedettség fókuszba állítása, így azon szervezetek tudnak célba érni legkönnyebben, akik megfelelő vezetői támogatás mellett és biztos szervezeti keretek között hatékonyan tudják az ügyfelek és a kiemelt stakeholderek igényeit kielégíteni. Emellett a „hagyományos” sikertényező, a projektháromszög kereteinek megtartása is fontos helyet foglal el a tényezők sorában, melyhez az alapos tervezés és az erős koordináció járul hozzá leginkább.

Ha már siker, a projektmenedzserek a fő letéteményesei annak, hogy a projektek az elvárások mentén valósuljanak meg, ezért létszámuk növelése továbbra is fontos trend. A kompetenciák tekintetében kiemelt elvárás az érintettekkel való partnerség, illetve a kapcsolatépítési képesség és az érzelmi intelligencia is egyre fontosabb szempontként jelenik meg.

A kutatás egyik kiemelt tapasztalása a PMO-k szerepének növekedése. A projektirodák stratégiai döntések szintjén vannak jelen a szervezetek működésében, integráltságuk, jelentőségük és feladatkörük növekszik, és ez a trend többek közt a PMO készség- és tudásfejlesztési tevékenysége tekintetében is kiemelten megmutatkozik.

A projektmenedzsment folyamatok a szervezetek többségében továbbra is formalizáltak, illetve a digitalizációs vívmányok alkalmazása ugyan továbbra sem jelenik meg sikertényezőként, de ismerjük és használjuk az alapvető eszközöket, célszoftvereket.

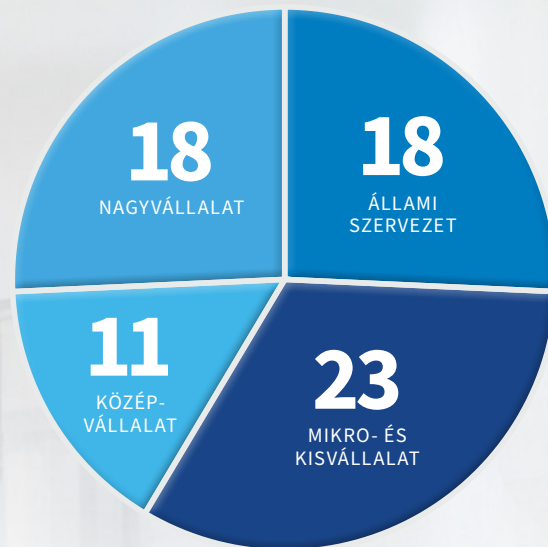
Négy kutatással, 177 szervezet válaszaival, 7 évvel és az ezalatt megváltozó környezeti tényezőkkel a hátunk mögött kijelenthetjük, hogy a kézben tartott kiadvány az elmúlt évek állandósult trendjeit látva pontos képet ad a hazai projektmenedzsment kultúra állapotáról és a sikeresség érdekében alkalmazott megoldásairól. Hogy utóbbinak része lesz-e a munkánkban magának egyre inkább helyet követelő mesterséges intelligencia? 2026-ban kiderül!

Túróczy Zoltán
a kutatás projektvezetője

A FELMÉRÉS HÁTTERE

Az idei Projektmenedzsment Körkép projektnek is azzal a céllal vágtunk neki, hogy növeljük a kitöltő szervezetek számát, ezzel bővítve a kutatás alapjául szolgáló mintát, így biztosítva a még nagyobb reprezentativitást. Ennek eredményeként 2022-höz képest további 20-szal nőtt a megszólított szervezetek száma, illetve a vizsgált entitások aránya is csak a magánszektor képviselőinek megoszlásán belül változott, az állami szervezetek továbbra is a minta közel egynegyedét teszik ki.

A kitöltők működési területei közt a korábbi kiadványok trendjeihez hasonlóan továbbra is az informatikai és távközlési iparág, valamint tanácsadói szféra képviselteti magát (több tevékenységet is választhatott a kitöltő). Ebből láthatjuk, hogy ezeken a területeken erősen projektalapú a munkaszervezés, függetlenül a cégmérettől. Idén új nézőpontként vizsgáltuk több szempontnál is, így például a sikertényezők esetén, a külföldi és a belföldi tulajdonú vállalatok közti különbségeket.

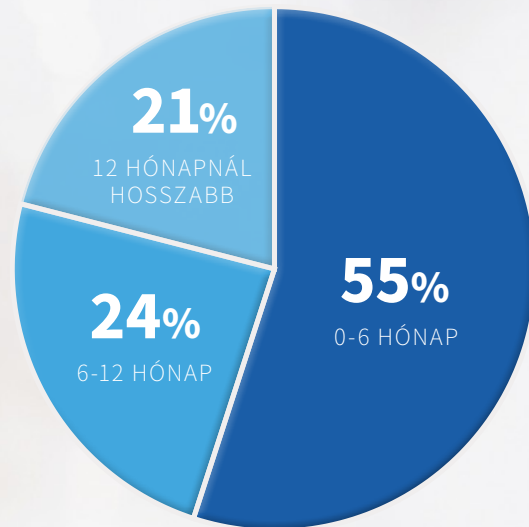


70 RÉSZT VEVŐ SZERVEZET

TULAJDONOSI MEGOSZLÁS

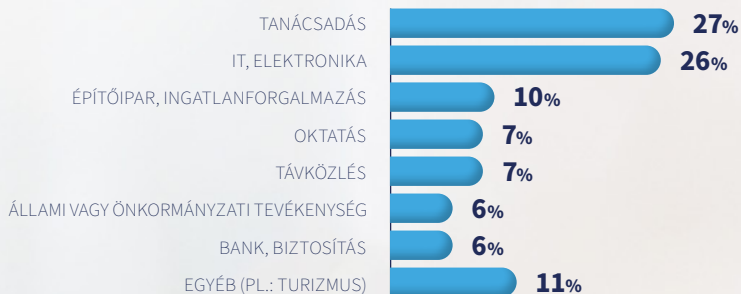


A KÉRDŐÍV KITÖLTÉSEKOR FUTÓ, EGY IDŐBEN MENEZSELT PROJEKTEK MEGOSZLÁSA A PROJEKTEK IDŐTARTAMA ALAPJÁN



A korábbi felmérésekben jellemző volt, hogy a rövid-, közép- és hosszútávú projektek egyenlő arányban oszlottak meg a mintában, azonban 2024-ben a maximum féléves időtartamú projektek 55%-át tették ki a több mint 3000 projektnek. Ennek egyik oka szintén az, hogy jelentősen nőtt a jellemzően rövidebb kifizetésű projekteket megvalósító, tanácsadói tevékenységet folytató kitöltők aránya a megszólított vállalkozások között.

A KUTATÁSBAN RÉSZT VEVŐ SZERVEZETEK MŰKÖDÉSI TERÜLETEI



2000
TÖBB MINT 3000 MENEZSELT PROJEKT

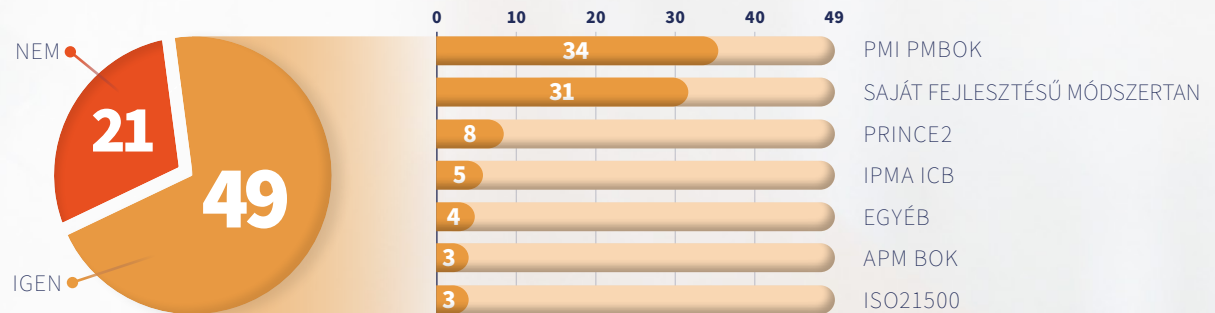
A kiadványban szereplő adatok és elemzések az itt bemutatott mintára vonatkoznak.

FORMALIZÁLT PROJEKTMŰKÖDÉS

A Magyar Projektmenedzsment Szövetség küldetése, hogy fejlessze a hazai projektmenedzsment kultúrát. A kiadvánnyal célunk, hogy megmutassuk a projektmenedzsment érettség legtöbb aspektusát, így a magyarországi szervezetek működésének formalizáltságát is a projektek megvalósításának tekintetében. Ebben a fejezetben bemutatjuk a használt módszertanokat és a projektműködés során fókuszált területeket.

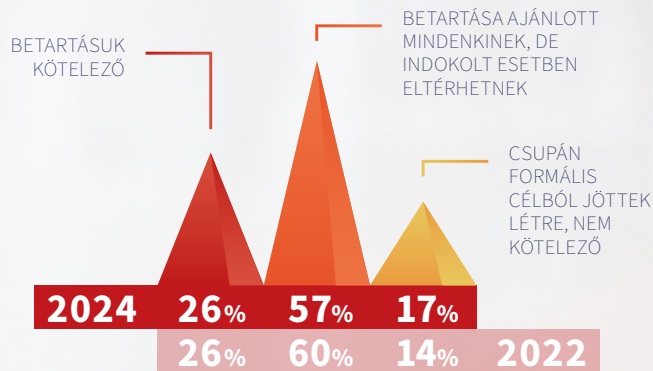
A formalizált módszertanok nem csak a projektek, hanem a teljes szervezeti működés keretét megadhatják. Vannak, akik szigorúan betartják ezeket a kereteket, és vannak, akik egyfajta iránymutatásként tekintenek rájuk: az erre vonatkozó kérdésre adott válaszok alapján megállapítható, hogy a szervezetek számára fontos a formalizált projektműködés. Alátámasztja ezt az állítást az, hogy az ideai minta alapján nagyobb arányt mértünk erre vonatkozóan, mint a korábbi években. Ami az alkalmazott módszertanokat illeti, idén is kimagasló a PMI PMBOK és a saját fejlesztésű módszertanok aránya, sőt az állami szektor 18 kitöltője csak ezen két opció valamelyikét jelölte meg. Általánosságban tapasztalható, hogy sok szervezet többféle módszerből merít a projektek menedzselése során, azonban a PMI PMBOK az esetek felében egyedüli választott opcióként szerepelt. A formalizált módszertanok használata és a cégméret, valamint a működési terület között összefüggéseket nem tapasztaltunk.

HASZNÁL-E A SZERVEZET FORMALIZÁLT PROJEKTMENEDZSMENT MÓDSZERTANT?



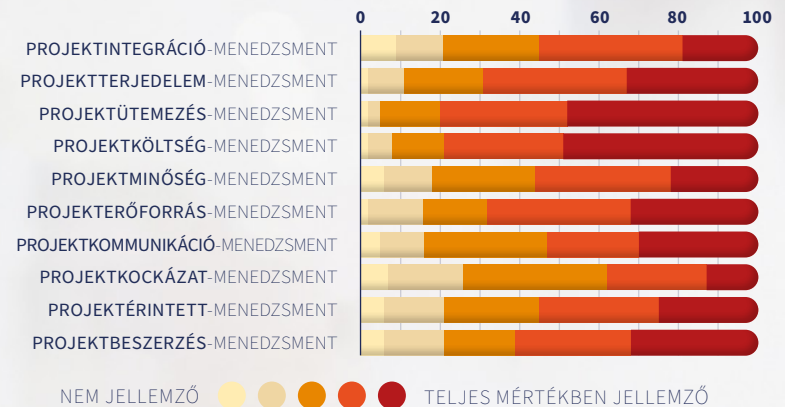
Ugyan a mintában részt vevő szereplők száma nőtt, és a kitöltő cégek körében is volt változás, már szinte állandósult annak aránya, hogy a formalizált módszertant alkalmazó szervezetek esetében ezek használata mennyire szabályozza le a projektmenedzsment folyamatokat. A válaszok alapján a projektek sokrétűsége miatt alkalmazott egyedi megoldások új technikák alkalmazását tehetik lehetővé, amiben a cégek bizonyos fokú szabadságot adnak a projektvezetők számára. Az eredmények alapján megállapíthatjuk azt is, hogy a módszertanok kötelező betartása inkább a KKV-k vagy a nagyvállalatok, illetve a külföldi tulajdonú szervezetek esetén elvárás.

A SZERVEZETNÉL ALKALMAZOTT PROJEKTMENEDZSMENT ELJÁRÁSOK MENNYIRE SZABÁLYOZZÁK LE A PROJEKTVEZETÉSI FOLYAMATOKAT?



A vezetői összefoglalóban említett állandóság az érintettek és a szponzorok bevonása esetén is tetten érhető, ami a projektek céljainak meghatározását illeti. Szintén nem tapasztalható jelentős eltérés a tudásterületek alkalmazásában sem: a két vezető terület továbbra is az ütemezés és a költség, azonban a korábbiakhoz képest nagyobb figyelmet fordítanak a projektmenedzsment az erőforrások menedzselésére.

TUDÁSTERÜLETEK ALKALMAZÁSA A PROJEKTEK MEGVALÓSÍTÁSA SORÁN



MINDIG ÖSSZEKÖTIK A PROJEKTCÉLOKAT A SZERVEZET STRATÉGIAI CÉLJAIVAL?



A PROJEKTSZPONZOR INTENZÍVEN BEVONÁSRA KERÜL A PROJEKT INDÍTÁSAKOR A CÉLOK MEGHATÁROZÁSÁNAK FOLYAMATÁBA?



A PROJEKT ÉRINTETTJEI BEVONÁSRA KERÜLNEK A PROJEKT INDÍTÁSAKOR A CÉLOK MEGHATÁROZÁSÁNAK FOLYAMATÁBA?



TELJES MÉRTÉKBEN JELLEMZŐ (sötét piros) ÁLTALÁBAN NEM (sárga)
 ÁLTALÁBAN IGEN (vörös) EGYÁLTALÁN NEM JELLEMZŐ (világos sárga)

A SIKER RECEPTJE

A sikeres projektek révén érhető el a cégek számára az a fenntartható versenyelőny, ami biztosítja a profitábilis működést és javítja a piaci pozíciót. Bár egy új projekt magában hordozza a bizonytalanságot, és ezáltal költség- vagy időtúllépéssel, esetleg kudarcral végződhet, de megfelelő projektmenedzsmenttel a siker biztosítható, a versenyelőny és a járulékos hasznok megszerezhetőek.

A siker mérésére több kritériumrendszer is használhatnak a cégek. Ezek egy jól behatárolható szempontrendszer köré csoportosulnak, amely két elemből áll. **Ez a projektmenedzsment sikeressége, azaz a projektháromszög menedzselésének hatékonysága, valamint az ügyfelek és az érintettek elégedettségéből összeálló, és a kitűzött cél teljesülését jelentő projektsiker.** Megállapítható, hogy a kitöltők többsége inkább az utóbbit helyezi a siker megítélése során a középpontba, hiszen 57%-uk szerint ez a mérvadó szempont. Ez mind az állami (56%), mind a magánszektor (58%) esetén jellemző. Ezek az értékek nagyságrendileg megegyeznek a 2022-es adatokkal.

Érdeemes ugyanakkor azt is kiemelni, hogy a külföldi tulajdonú cégeknél (véltően a központ távolsága miatt) az objektív, kvantitatív szempontokat előtérbe helyező hatékonyság fontossága felértékelődik: a korábbiaknál jelentősebb arányban, 59%-ban a projektháromszög szerinti megítélés a jellemző. Ezzel szemben a belföldi szervezetek esetén már ismét a projektsiker kerül előtérbe 62%-kal. A vállalati méret szerint hasonló a megoszlás: a KKV-k (55%) és a nagyvállalatok (60%) többsége is a projektsiker alapján értékeli.

Össességében megállapítható tehát, hogy a kitöltők továbbra is az ügyfél, a szponzor vagy egyéb kiemelt érintett elégedettsége alapján határozzák

meg elsődlegesen azt, hogy sikeres volt-e a projekt vagy sem, így továbbra is fókuszban áll a szolgáltatáscentrikus attitűd.

A sikeres projektek aránya tekintetében sajnos továbbra is elmaradunk a világtól, illetve 2022-höz képest nagyságrendileg hasonló, de enyhe, alig pár százalékpontos csökkenés tapasztalható. Manapság – a PMI Pulse of the Profession® 2024 felmérése alapján – a projektek körülbelül 70-75%-a fejeződik be sikerrel, azonban az idei Körkép felmérés alapján **a hazai cégeknek a projektháromszög alapján értelmezett sikeressége megközelítőleg csupán 53%. Ez – figyelembe véve a korábbi éveket – majdnem 10 százalékpontos csökkenés a 2020-as szinthez képest, és közel azonos a 2022-es felmérés adataival.**

SIKERESSÉG ARÁNYA 2024-BEN



Ellentétben a sikerességgel, az idő előtt leállított projektek aránya minimálisan kedvezőbb képet mutat 2022-höz képest (9%, illetve 7,6%). Jelentős eltérés az állami és a magánszektor, valamint a vállalatméretek között nem azonosítható. A sikeráráta növelésén nagyban javíthat a megfelelő projektmenedzsment gyakorlat és a képzett szakemberállomány, ami szintén jótékony hatást gyakorol (az erőforrásellátottság mellett) az idő előtt leállított projektek arányára is.



KÖZÉPPONTBAN AZ ÜGYFÉL

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

Amíg 2022-ben a vezető tényezők a sikeresség elérésében a személyjellegű, kompetenciákhoz kapcsolódó faktorok voltak, 2024-ben ez a tényező csupán a harmadik helyre szorult. Az első helyet az ügyfélhez kötődő tényezők vették át, míg második helyre – feltehetően az infláció miatti drasztikus költségnövekedés miatt – a projektháromszöghöz kapcsolódó (idő, költség) tényezők kerültek. Ezek alapján a következő három tényezőcsoport lett a legfontosabb a projektsiker elérését illetően:

- az ügyfél hatékony kezelése és annak a projekthez való kedvező viszonyulása (a válaszadók 86%-a említette, ebből 37% az első helyen);
- a tervek minősége, realitása és kereteken belül való teljesülésük (a válaszadók 79%-a említette, ebből 17% az első helyen);
- a személyjellegű, kompetenciákhoz kapcsolódó tényezők (a válaszadók 66%-a említette, ebből 17% az első helyen).

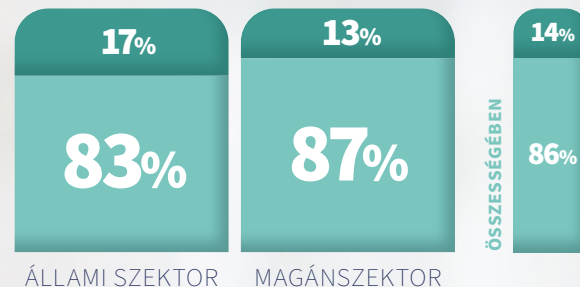
AZ ÜGYFÉL HATÉKONY KEZELÉSE ÉS ANNAK A PROJEKTHEZ VALÓ KEDVEZŐ VISZONYULÁSA

A kitöltők ezt a csoportot tartották a legmeghatározóbbnak a **projektsiker szempontjából**, hiszen a válaszadók 86%-a említette (és nincs olyan kategória, ahol 83%-nál kevesebben említették volna). Az ügyfélhez kötődő csoport három tényezőtől tevődik össze: **vezetői támogatás**, az **ügyféloldali szervezeti keretek**, például az ügyfél projektmenedzsment felkészültsége, a szervezeti kultúra, a döntéshozatal módja (31% említette, amiből 7% első helyen), végül pedig a **megfelelő ügyfélmenedzsment**, mint például jó kommunikáció vagy stakeholder menedzsment.

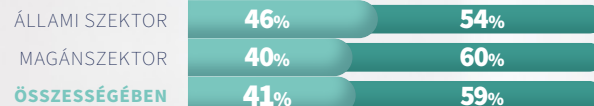
A kitöltők által az egyik leggyakrabban említett tényező a **vezetői támogatás**. Ez mind az állami, mind pedig a magánszervezetek esetén fontos szempont, hiszen mindkét esetben körülbelül minden második válaszadó említette. Enyhén nagyobb a szórás a belföldi és a külföldi szervezetek esetén, méghozzá a külföldi cégek javára. Itt több, mint a fele említette (53%), míg a belföldi szervezetek esetén 38%. A **szervezeti keretek**, bár fontos tényezőnek tekinthetők, de a vezetői támogatáshoz képest kevésbé markáns szempontként jelennek meg, ráadásul nagyjából az összes kategóriában a válaszadók közül csak minden harmadik említi meg.

Ezzel szemben a **hatékony ügyfélmenedzsment** mindenhol kiemelten fontos, nincs olyan megbontás, ahol a kitöltők legalább 40%-a ne említené, igaz, nagyobb eltérések tapasztalhatók az egyes cégtípusok között. Míg az állami cégeknek csupán 44%-a tartja ezt a tényezőt kiemelten fontosnak, addig magánszervezetek (54%) esetén már több, mint a fele. A belföldi cégek szintén fontosabbnak tartják ezt a szempontot (55%), mint a külföldi tulajdonú vállalatok (44%).

AZ ÜGYFÉL HATÉKONY KEZELÉSE ÉS ANNAK A PROJEKTHEZ VALÓ KEDVEZŐ VISZONYULÁSA



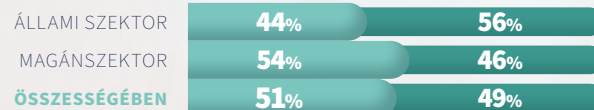
VEZETŐI TÁMOGATÁS



SZERVEZETI KERETEK



HATÉKONY ÜGYFÉLMENEDZSMENT



A TÉNYEZŐK KÖZÖTT



EMLÍTETTE



NEM EMLÍTETTE

TERVEK MINŐSÉGE, REALITÁSA ÉS ANNAK TELJESÜLÉSE

21%

79%

29%

71%

HATÁRIDŐ REALITÁSA
ÉS BETARTÁSA

61%

39%

ERŐFORRÁSOK RENDELKEZÉSRE
ÁLLÁSA ÉS A KÖLTSÉGERKET

24%

76%

TERVEZÉS MINŐSÉGE

TERVEK MINŐSÉGE, REALITÁSA, TELJESÜLÉSE

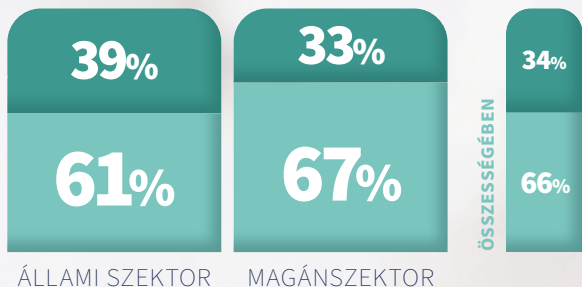
A válaszadók a sikertényezők között második helyen a tervezés köré épülő szempontokat határozták meg, és bár az állami és magánszervezetek hasonló módon találják ezt fontosnak (78%-79%), a többi bontás már jelentősebb eltérést mutat. A belföldi tulajdonú cégek 81%-a tartja ezt a legfontosabb csoportok egyikének, míg a külföldieknek csupán 71%-a (érdeklenség, hogy első helyen a külföldiek 24%-a jelölte meg, szemben a belföldiek 15%-ával). A KKV-k esetén ez az arány 83%, míg a nagyvállalatok esetén csupán 73%. Ez a csoport szintén három tényezőre bontható a válaszok alapján: **a határidők realizására és azok betartására, az erőforrások rendelkezésre állására és a költségkeretre, valamint a tervezés minőségére.**

A **határidők realizációja és betartása** faktort a szervezetek 29%-a tartotta kiemelten fontosnak. Ez magában foglalja az ütemezést, valamint a határidők és mérföldkövek leszállítási határidejének realizációját. Ez a tényező a belföldi szervezetek esetén kevésbé bír fontossággal, hiszen csak minden ötödik kitöltő említette (ráadásul közülük senki sem első helyen), míg a külföldi tulajdonú cégek kitöltői közül csak minden második (47%).

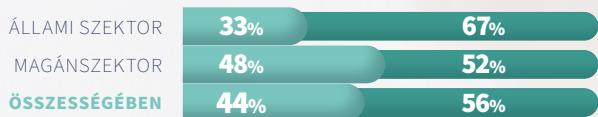
A második tényező **az erőforrások rendelkezésre állása és a költségkeret**. Ez minden olyan szempontot magában foglal, amely az erőforrásokhoz kapcsolódik (kivéve a kompetencia oldali vetületét), legyen az költség, humán erőforrás, technikai erőforrás vagy ezek ellenőrzése. Jelentős különbség nincs itt sem az állami és a magán szervezetek, sem pedig a belföldi vagy külföldi tulajdonú cégek között, azonban a KKV-nál dolgozó kitöltők meghatározónak tartják (tíz kitöltőből hét említi), nagyvállalat esetén csupán minden második.

A harmadik kategória a **tervezés minősége**. Ezt a faktort a válaszadók 24%-a tartotta kiemelten fontosnak (első helyen körülbelül 9%). Jelentős különbség itt nem azonosítható a különböző kategóriákon belül.

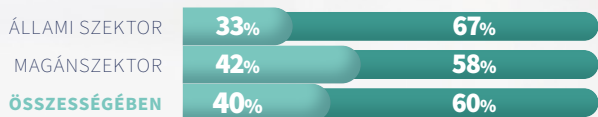
A SZEMÉLYJELLEGŰ, KOMPETENCIÁKHOZ KAPCSOLÓDÓ TÉNYEZŐK



KÉPZETT ÉS KOMPETENS PROJEKTMENEDZSER



MEGFELELŐEN KÉPZETT ÉS MOTIVÁLT PROJEKTCSPAT



A TÉNYEZŐK KÖZÖTT



EMLÍTETTE



NEM EMLÍTETTE

A SZEMÉLYJELLEGŰ, KOMPETENCIÁKHOZ KAPCSOLÓDÓ TÉNYEZŐK

A harmadik csoportot a személyjellegetű, kompetenciákhoz kapcsolódó tényezők jelentették. Ide tartozik a képzett és kompetens projektmenedzser, valamint a megfelelően képzett és motivált projektcsapat.

A képzett és kompetens projektmenedzser tényezőt a válaszadók 44%-a tartotta kiemelten fontosnak, ráadásul közülük is kb. minden negyedik elsődlegesen fontosnak. A megfelelően képzett és motivált projektcsapat megítélése hasonló képet mutat.

Az eredmények összhangban vannak a legtöbb nemzetközi felméréssel, hiszen a projektvezető kompetenciája (különösen az emberek menedzseléséhez szükséges power skills), a szervezeti keretekbe beleértendő projektmenedzsment módszertan, illetve a projektcsapat kiemelt tényezők a siker elérése érdekében.



A NEHÉZSÉGEK FORRÁSA

A projektsiker elérése nemcsak megfeszített munkát igényel az ügyfél, a projektvezető és a projektcsapat részéről, ahol bármelyik fél ellenállása vagy képességbeli hiányossága sikertelenséget eredményezhet, de olykor a szerencse vagy a külső körülmények is hatást gyakorolhatnak a végeredményre. Ezért is szükséges a tudatos menedzsment, hogy a kedvezőtlen körülmények esélyét és hatását, azaz a sikertelenségi tényezőket minimálisra csökkenthessük.

A kitöltők válaszi alapján a projektsikerhez hasonló kategóriák azonosíthatók, azonban ellentétes előjellel és kimenettel. Bár a három vezető csoport komoly átfedést mutat a sikertényezőkkel, az első helyre most nem az ügyfélhez, hanem a tervezéshez kötődő szempontok kerültek.

- Rossz tervezés vagy irreális, nem teljesülő tervek (a kitöltők 79%-a jelölte meg, 26% első helyen).
- Nem megfelelő ügyfélmenedzsment vagy nem támogató ügyfél (a kitöltők 74%-a jelölte meg, 37% első helyen).
- Kompetenciához köthető hiányosságok (a kitöltők 63%-a jelölte meg, 16% első helyen).

A három főbb kategória mindegyike részben vagy egészben a 2022-as Körképben is megtalálható volt.

A rossz tervezés vagy irreális, nem teljesülő tervek kategóriájába tartoznak az irreális határidők és az ebből fakadó csúszások, az erőforrások rendelkezésre állásának hiánya vagy a forráshiány, valamint a nem alapos tervezés. Az eredmények alapján összességében megállapítható, **hogy az erőforráshiány inkább az állami szereplők esetén vezető ok, míg a forprofit cégek kevésbé toleránsak a rossz ütemezéssel szemben.**

ROSSZ TERVEZÉS VAGY IRREÁLIS,
NEM TELJESÜLŐ TERVEK

21%

79%

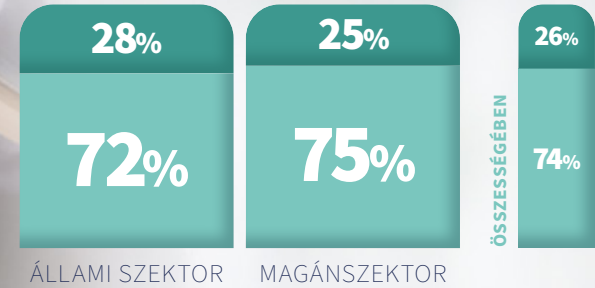




A nem megfelelő ügyfélmenedzsment vagy a nem támogató ügyfél kategóriáján belül három tényező azonosítható: a legjelentősebb ezek közül a nem megfelelő ügyfélmenedzsment (pl. elégtelen kommunikáció, hiányos stakeholder menedzsment). Kevésbé lemaradva következnek a szervezeti keretek hiánya (pl. nem megfelelő projektkultúra az ügyfélnél). A vezetői támogatás hiánya szintén fontos szempont. Utóbbi esetén nagyobb eltérés a belföldi és a külföldi szervezetek, illetve a KKV-k és a nagyvállalatok esetén tapasztalható. Előbbinél minden tizedik belföldi mondta, hogy fontos ok, míg külföldi esetén minden második (47%, amiből 29% első helyen). KKV-k esetén szintén kevésbé fontos (10%, amiből 2,5% első helyen), szemben a nagyvállalatokkal (33%, amiből 23% első helyen).

Összességében megállapítható tehát, hogy a hierarchikus vagy külföldi szervezeteknél a kudarc szempontjából fontos ok a menedzsment támogatás nem megfelelő mértéke, míg a hazai szereplők esetén inkább a megfelelő ügyfélmenedzsment hiánya jelenik meg jelentős sikertelenségi tényezőként.

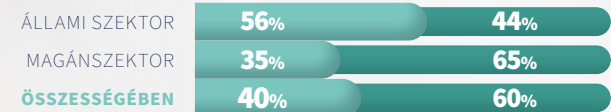
NEM MEGFELELŐ ÜGYFÉLMENEDZSMENT VAGY NEM TÁMOGATÓ ÜGYFÉL



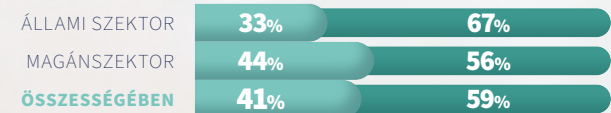
VEZETŐI TÁMOGATÁS HIÁNYA



SZERVEZETI KERETEK HIÁNYA



NEM MEGFELELŐ ÜGYFÉLMENEDZSMENT



A TÉNYEZŐK KÖZÖTT

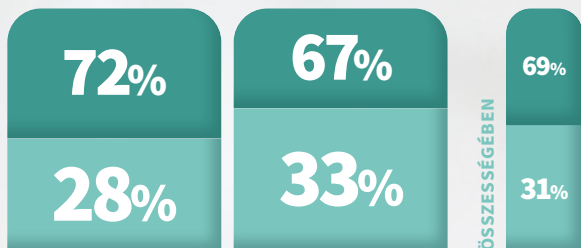


EMLÍTETTE



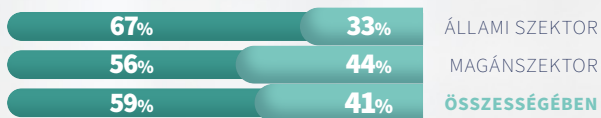
NEM EMLÍTETTE

NEM MEGFELELŐ KOMPETENCIÁVAL VAGY FELHATALMAZÁSSAL RENDELKEZŐ PROJEKTMENEDZSER

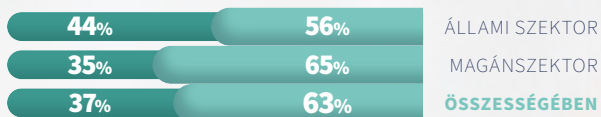


ÁLLAMI SEKTOR MAGÁNSZEKTOR

NEM MEGFELELŐEN ÖSSZEÁLLÍTOTT PROJEKTCSPAT



KOMPETENCIÁKHOZ KÖTHETŐ HIÁNYOSSÁGOK



Szintén fontos csoport a kompetenciák hiánya, amelyet a válaszadók 63%-a említett a kudarc okaként. Ez összetett tényező, amely két további okra bontható: a nem megfelelően összeállított projektcspatra, valamint a nem megfelelő kompetenciával vagy felhatalmazással rendelkező projektmenedzserre.

A felmérés arra is kitért, hogy milyen problémák merülnek fel tervezéskor, megvalósításkor és lezáráskor. Az itt kapott eredmények is átfedésben állnak a 2022-es felméréssel.

A PROJEKTFÁZISOKBAN FELMERŰLŐ PROBLÉMÁK

KÖRKÉP 2024

INFORMÁCIÓHIÁNY ÉS AZ EHEZ KAPCSOLÓDÓ TERVEZÉSI BIZONYTALANSÁGOK

JELENTŐS MÉRTÉKŰ VÁLTOZTATÁS A PROJEKT TERJEDELMÉBEN

ADMINISZTRÁCIÓS NEHÉZSÉGEK

KÖRKÉP 2022

NEM PONTOS/TISZTA IGÉNYEK

JELENTŐS MÉRTÉKŰ VÁLTOZTATÁS A PROJEKT TERJEDELMÉBEN

ADMINISZTRÁCIÓS NEHÉZSÉGEK

KÖRKÉP 2020

A MEGVALÓSÍTÁSHOZ SZÜKSÉGES ERŐFORRÁSOK ÉS A SZÜKSÉGES IDŐ ALÁBECSLÉSE

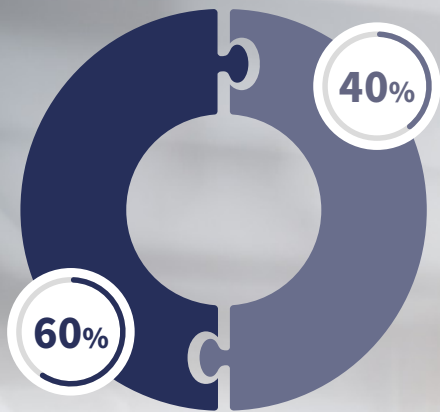
A TERVEZÉS HIÁNYOSSÁGAIBÓL ÉS HIBAIBÓL ADÓDÓ PROBLÉMÁK

N/A

● TERVEZÉS ● MEGVALÓSÍTÁS ● LEZÁRÁS



A PMO SZEREPE A SZERVEZETEKBEN



RENDELKEZIK PMO-VAL ●

NEM RENDELKEZIK PMO-VAL ●

A válaszadók szervezetei közül:

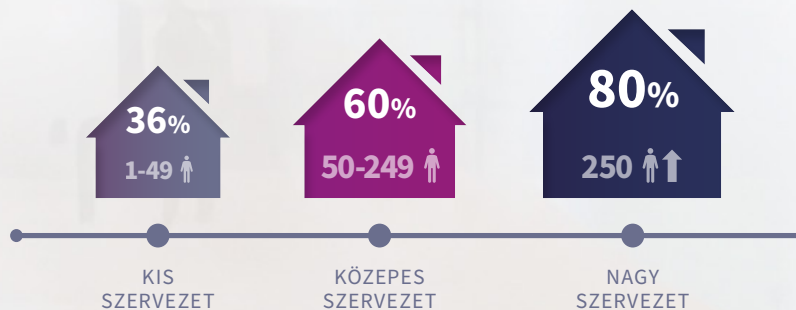
- 42 szervezet rendelkezik PMO-val (60%),
- 28 szervezet nem rendelkezik PMO-val (40%).

A projektmenedzsment irodák (PMO-k) kulcsfontosságú szerepet játszanak a szervezetek működésében. A szerepük egyre inkább túlmutat a projektek taktikai végrehajtásán és a pusztán adminisztráción: gyakran olyan tevékenységeket is végeznek, amelyek stratégiai értéket teremtenek a szervezetek számára. A modern PMO-k ember- és kultúráközpontúak, rugalmasak, képesek az alkalmazkodásra, támogató szerepet töltenek be, korszerű technológiákat alkalmaznak és nagymértékben igazodnak a szervezeti stratégiához. Emellett erősebb a jelenlétük a vezetői szinteken, együttműködnek a felsővezetéssel annak érdekében, hogy a projekteket hatékonyan összehangolják a szervezet stratégiájával, és azokra a kulcsfontosságú feladatokra összpontosítsanak, amelyek valóban számítanak a szervezet számára.

A PMO-val kapcsolatos kérdések célja – az előző évekhez hasonlóan – az volt, hogy segítsen megérteni a jelenlegi gyakorlatokat, valamint azokat a trendeket, amelyek a PMO stratégiai szerepének erősödéséhez és közvetetten a szervezeti sikerhez járulnak hozzá. A válaszadók tapasztalataik megosztásával segítenek a PMO-juk, illetve általában a projektmenedzsment tevékenységük másokkal való összehasonlításában, és a kutatás alapján érvekkel támaszthatják alá a PMO fejlesztésének szükségességét.

A szervezetek mérete meghatározó abban, hogy rendelkeznek-e PMO-val: minél nagyobb méretű egy szervezet, annál valószínűbb, hogy rendelkezik projektirodával. Ez azzal is összefügg, hogy a nagyobb szervezetek jellemzően nagyobb számú projektet menedzselnek, ami megkövetelheti a projektmenedzsment intézményesítését a szervezetben. **A PMO-val rendelkező szervezetek átlagosan 80%-kal több projektet menedzselnek mint a PMO-val nem rendelkezők.**

PMO-VAL RENDELKEZŐK ARÁNYA A SZERVEZETEK MÉRETE SZERINT



Érdekes eredmény, hogy mind a PMO-val rendelkező, mind az azt nélkülöző szervezetek hasonló mértékben voltak sikeresek az elmúlt 12 hónapban abban, hogy a projektjeiket a kitűzött céloknak megfelelően megvalósítsák (58% és 57%). Ugyan tanulmányok sora bizonyítja, hogy a PMO-k léte növeli a sikeres projektmegvalósítás esélyét, de – főleg kisebb szervezetekben – más szervezeti megoldások is vezethetnek jó minőségű projektmegvalósításhoz.

A válaszadók 70%-ának szervezete formalizálta a projektmenedzsment módszertanát. A két évvel ezelőtti felmérésünkben még csak a megkérdezettek 40%-a számolt be strukturált módszertan alkalmazásáról. Ugyan a két minta eltérő, ezért nem engedi meg a közvetlen összehasonlítást, de így is öröndetes a nagy mértékű elmozdulás.

Nem meglepő, hogy a PMO-val rendelkező szervezetek nagyobb arányban rendelkeznek formalizált projektmenedzsment módszertannal, mint az azzal nem rendelkezők. Ugyanakkor érdekes eredmény, hogy a PMO-val nem rendelkezők 50%-a is strukturált módszertan szerint menedzseli a projektjeit.



● FORMALIZÁLT PROJEKTMENEDZSMENT MÓDSZERTANOKAT HASZNÁLÓ SZERVEZETEK SZÁMA

● FORMALIZÁLT PROJEKTMENEDZSMENT MÓDSZERTANT NEM HASZNÁLÓ SZERVEZETEK SZÁMA

A PMO SAJÁT HATÉKONYSÁGÁNAK ÉS HOZZÁADOTT ÉRTÉKÉNEK MÉRÉSI MÓDSZEREI

24

A szervezetek közel fele arról számolt be, hogy két vagy több módszert alkalmaz a PMO hatékonyságának és hozzáadott értékének mérésére. Ez arra utal, hogy ezek a szervezetek törekednek átfogó megközelítés alkalmazására, több mutatót és módszert is bevetve az értékelés során.

16

14

13

9

- TELJESÍTMÉNYMUTATÓK (KPI-K)
- VISSZAJELZÉSEK ÉS FELMÉRÉSEK
- PROJEKT SIKERRÁTÁK
- NINCS FORMALIZÁLT MÉRÉSI MÓDSZER VAGY NEM MÉRİK
- PÉNZÜGYI MEGTÉRÜLÉS (ROI)



A PMO OTT ÜL A „STRATÉGIAI ASZTALNÁL”

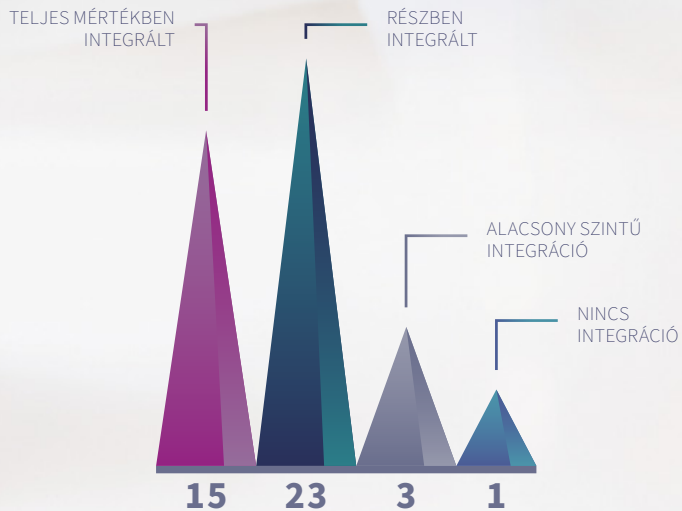
A válaszok alapján a PMO-k részben vagy teljes mértékben integráltak a szervezet működésébe, lehetőséget biztosítva arra, hogy formálói és végrehajtói legyenek a szervezeti stratégiának. **Az integráció mértéke kulcsfontosságú tényező a PMO sikeressége szempontjából, mivel alapvetően meghatározza, hogy a PMO mennyire képes hatékonyan támogatni a szervezet stratégiai céljait, optimalizálni a projektfolyamatokat és biztosítani a projektmenedzsment módszertanok egységes alkalmazását.**

A válaszadók 36%-a (15 válaszadó) szerint a PMO szervesen beépül a szervezet operatív és stratégiai működésébe, és aktívan részt vesz a főbb döntéshozatali folyamatokban. Ez lehetővé teszi a szervezet számára, hogy a PMO-tól kapott adatokat és elemzéseket felhasználva megalapozott döntéseket hozzon, növelve ezzel a projektek sikerességi arányát és a szervezeti célok elérését. Az ilyen mértékű integráció biztosítja, hogy a PMO minden releváns területen jelen legyen, és közvetlenül befolyásolja a projektmenedzsment gyakorlatokat.

További 23 szervezet jelezte, hogy a PMO bizonyos területeken vagy projekteken belül szorosan együttműködik a többi részleggel, de nem minden területen van beágyazva a szervezet szerkezetébe. Ez a szintű integráció még mindig lehetővé teszi a hatékony együttműködést és információáramlást, de korlátozhatja a PMO teljes hatókörét és befolyását. Az ilyen integrációs szint is hasznos lehet, különösen olyan szervezetekben, ahol a projektek diverzifikáltak, és ahol a PMO-nak egyes projektekre kell fókuszálnia.

Az alacsony szintű vagy nem létező integráció ritkább, ami nagyon pozitív eredmény, mivel a magas szintű integráció növeli a PMO hozzáadott értékét, elősegíti a stratégiai döntéshozatalt, és biztosítja a projektek sikeres végrehajtását. Ennek megfelelően a szervezeteknek törekedniük kell arra, hogy a PMO minél magasabb szintű integrációját valósítsák meg.

A PMO SZERVEZETI INTEGRÁLTÓSÁGÁNAK MÉRTÉKE



A PMO KIHÍVÁSAI



A válaszadók szerint az erőforrások és a finanszírozás hiánya, valamint a szervezeti kultúra és struktúra konfliktusai a leggyakoribb akadályok a működésükben, ezeket követi a szakértelem és a képzés hiánya. Az ellenállás a változásokkal szemben és a kommunikációs akadályok szintén jelentős problémák. Az eredmények azt mutatják, hogy **a PMO-k gyakran küzdenek belső szervezeti kihívásokkal, erőforrások és támogatás hiányával, valamint a változásokkal szembeni ellenállással, ami akadályozza hatékonyságukat és fejlődésüket.**

A PMO FELADATAI



Örömteli eredmény, hogy **a válaszadók egy jelentős része nem csak a taktikai feladatokra koncentrálnak, hanem stratégiai feladatokat is ellát.** A felsővezetői döntések támogatása és a portfólió menedzsment támogatása is előkelő helyen szerepel a feladatok között, jelezve a PMO szerepének fontosságát a szervezet stratégiai irányvonalának meghatározásában. Emellett a szervezet

digitális átalakulásának támogatása is kiemelt terület, ami rámutat arra, hogy a PMO-k hogyan alkalmazkodnak a modern technológiai követelményekhez, és segítik elő a szervezet fejlődését. Az ilyen feladatok vállalása hozzájárul a PMO-k érettségének növekedéséhez és hosszú távú értékteremtéséhez a szervezet számára.

NEMZETKÖZI KITEKINTÉS

A PMI és a PwC 2022-es globális felmérése alapján a legsikeresebb PMO-kat a következő öt tényező jellemzi:

- **Részvétel a stratégiaalkotásban:** hatékony hozzájárulás a szervezeti stratégia kidolgozásához és aktív részvétel a végrehajtásban.
- **Integráció és igazodás:** a projektek és a teljesítménymutatók (KPI) összehangolása a szervezet stratégiai és változási céljaival.
- **Folyamatok:** modern projektmenedzsment eszközök, módszertanok és gyakorlatok alkalmazása.
- **Technológia és adatok:** digitális eszközök és adatok használata a jó minőségű projektmenedzsment, az együttműködés és a kommunikáció javítása érdekében.
- **Emberek:** személyes készségek intenzív fejlesztése (pl. vezetési, együttműködési és döntéshozatali tréningek a projektmenedzsment körében).

Felmérésünk szerint a PMO-k többsége már elindult a sikeres irányba, de fontos, hogy tudatosan haladjanak tovább ezen az úton. Különös figyelmet kell fordítani a képzésre, ami a felmérés alapján sokak számára kihívást jelent. A projektvezetők képességei és felkészültsége alapvetően meghatározzák a projektek sikerességét a legújabb kutatások szerint. Ezért elengedhetetlen, hogy a szervezetek befektessenek a projektmenedzsment képzésébe és folyamatos fejlődésébe. **A tudatos képzés és fejlesztés biztosítja, hogy a PMO-k továbbra is hozzájáruljanak a szervezet stratégiai céljainak eléréséhez és fenntartható növekedéséhez.**

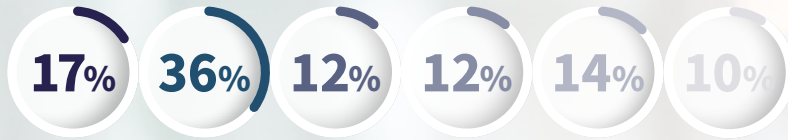
Forrás: PMI és PwC. (2022).
PMO Maturity: Lessons from the Global Top Tier. Project Management Institute.
<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/value-delivery>

A megkérdezettek **háromnegyede** egyáltalán **nem számol azzal, hogy a PMO-ra** a következő időszakban **ne lenne szükség** a szervezetüknél. **Ez a PMO jelentőségének növekedését** vetíti előre.

A PMO-val rendelkező válaszadók közel kétharmada **jelentős mértékű készség- és tudásfejlődésre számít** a program- és portfóliókezelés területén.

A PMO MŰKÖDÉSÉNEK VÁLTOZÁSA A KÖVETKEZŐ 3 ÉVBEN

SZERVEZETI STRATÉGIAI KEZDEMÉNYEZÉSEK ÖSSZEHANGOLÁSA



Öröndetes, hogy a megkérdezettek 53%-ának véleménye szerint a következő 3 évben a **PMO-juk jelentős vagy nagyon jelentős mértékben vesz részt a szervezetük stratégiai kezdeményezéseinek összehangolásában**. A 2022-es felmérésben a megkérdezettek 79%-a vélekedett így, de az eltérés adódhat a válaszadók személyének eltéréseiből is, így trendszerű következtetést nem vonhatunk le.

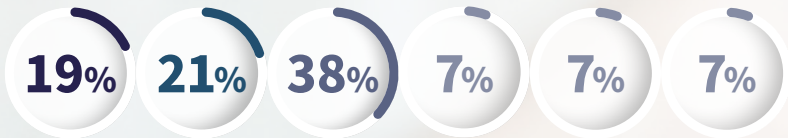
- NAGYON JELLEMZŐ
- KÖZEPES MÉRTÉKŰ
- NEM JELLEMZŐ
- JELLEMZŐ
- KIS MÉRTÉKŰ
- NEM TUDJA

AZ INNOVÁCIÓ IRÁNTI MEGNÖVEKEDETT IGÉNY



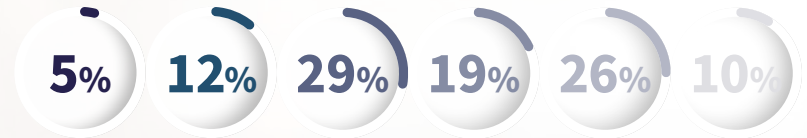
Egyértelmű változásokra számítanak a megkérdezettek amiatt, hogy megfeleljenek a szervezeti innovációk támogatása által támasztott megnövekedett igényeknek. 57%-uk jelentős vagy nagyon jelentős bevonásra, változásra készül a PMO-kban.

A STAKEHOLDEREK PROJEKTMENEDZSMENTBE TÖRTÉNŐ ERŐTELJESEBB BEVONÓDÁSA



A válaszadók 40%-a bízik abban, hogy a stakeholderek, az üzleti tulajdonosok és a szponzorok a következő időszakban aktívabban vállalnak szerepet a projektmenedzsmentben, míg egyharmaduk véleménye szerint a részvétel inkább közepes lesz.

A HAGYOMÁNYOS PROJEKTMENEDZSMENT MÓDSZERTANOK IRÁNTI CSÖKKENŐ IGÉNY



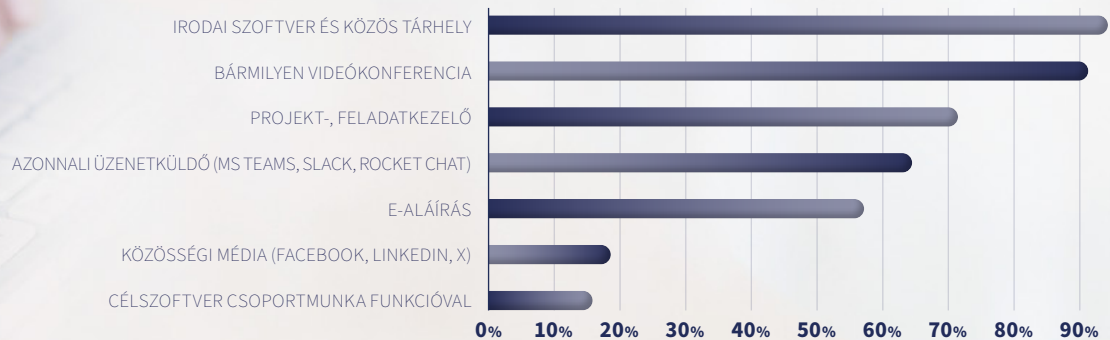
Az ideai kutatás résztvevőinek túlnyomó többsége nem számol a hagyományos projektmenedzsment módszertanok hanyatlásával. A megkérdezettek mindössze 17%-a véli úgy, hogy ez egy erőteljes trend lesz a következő években. Úgy tűnik, a hagyományos módszertanok jól megférnek az újak mellett.

IT TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK HASZNÁLATA A PROJEKTMENEDZSMENTBEN

A Covid-19 éveit követően, bár sok helyen és a legtöbb esetben csökkentett napszámban megmaradt a home office, elindult a visszatérés az irodákba. Jelen fejezetből arra is választ kaphatunk, hogy milyen hatással volt ez a projektek IT támogatottságára.

A 2020-as Körkép kiadványban uralkodó trendként hivatkoztunk a projektmenedzsment célszoftverek használatára. Az elmúlt 4 évben rendre 70-75% körüli eredmény született, ami nem mondható lényeges változásnak. A Covid-19 utáni részleges visszarendeződés, úgy tűnik, nem hatott a bevezetésre került hatékonyságnövelő és csoportmunka támogató eszközökre, ezek népszerűsége továbbra is töretlen. A cégek több mint 90%-a használ az irodai szoftverek mellett közös tárhelyet, valamint videókonferencia eszközt. Az e-aláírás elterjedtsége is 50% feletti a megkérdezettek körében.

KOLLABORÁCIÓS ESZKÖZÖK HASZNÁLATA



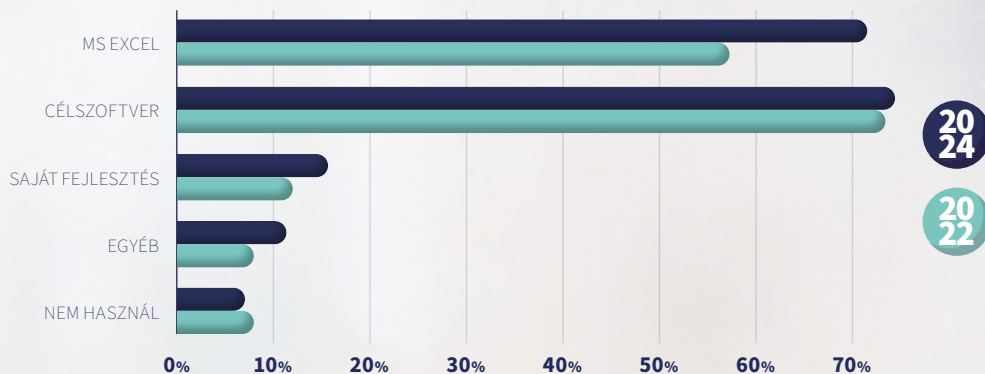
A kollaborációs szoftverek tekintetében a KPMGxPMI 2022 Project Management Survey is hasonló eredményeket hozott. A hivatkozott felmérés konkrét szoftverekre kérdezett rá: az MS Teams 88%-ot ért el, a Sharepoint pedig 66%-kal szerezte meg a dobogó második fokát.

Bár a változások nem szignifikánsak, de minimálisan csökkent a kisebb elköteleződést jelentő ingyenes videókonferencia szoftverek használata, és valamivel nőtt a fizetős szoftverek és a konferenciatermekbe fixen felszerelt céleszközök aránya. Ez mutathatja azt, hogy **az elmúlt években kipróbált hibrid működést a cégek hosszútávon fent kívánják tartani.** Bár a célszoftverek használata nem változott jelentős mértékben, összességében a projektek informatikai támogatottsága tovább javult. Mindösszesen egy olyan szervezet

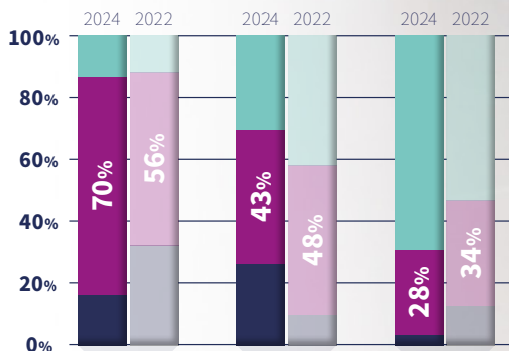
volt a válaszadók között, ahol sem az ütemezés-, sem a költség-, sem az erőforrásmenedzsmentet nem támogatják szoftveresen, tehát **a kitöltők 99%-a támogatja valamilyen módon IT eszközökkel a projektek menedzsmentjét a korábban ismertetett tudásterületeken.**

A projektmenedzsment célszoftverek továbbra is az ütemezésmenedzsment területén a legnépszerűbbek. Itt a válaszadók kétharmada használ elsősorban MS Project vagy Atlassian terméket. A kérdőív alapján elsősorban a nagyobb cégek igénylik a fejlett ütemezésmenedzsment funkciókat: a megkérdezett, 1500 főnél nagyobb cégek száz százaléka használ valamilyen projektmenedzsment célszoftvert. A legkisebb szegmensben ez az arány körülbelül 50%.

ÜTEMEZÉSEK IT TÁMOGATOTSÁGA



PROJEKTMENEDZSMENT TUDÁSTERÜLETEK SZOFTVERES TÁMOGATÁSA



ÜTEMEZÉS



ERŐFORRÁS



KÖLTSÉGVETÉS

- CSAK CÉLSZOFTVER (PL.: MS PROJECT, JIRA, REDMINE)
- CÉLSZOFTVER ÉS MS EXCEL
- MS EXCEL

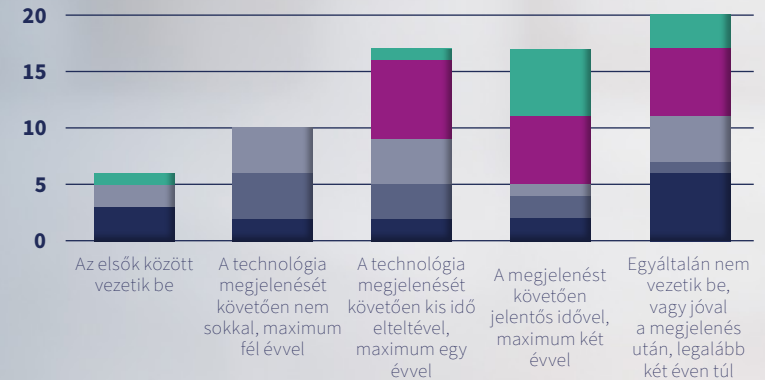
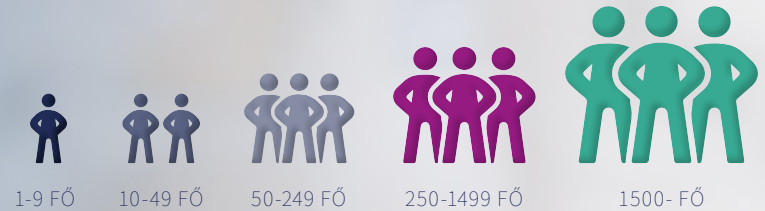
A költségmenedzsment és az erőforrásmenedzsment területein továbbra is az MS Excel az uralkodó támogató szoftver. A válaszadók jelentős része az esetlegesen használt MS Project, Jira, Trello vagy Redmine eszközöket is szereti kiegészíteni az Excel könnyen testre szabható funkcióival.

A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOKNAK JELENTŐS SZEREPE VAN AZ INNOVÁCIÓBAN

Az innovatív technológiákat a megkérdezettek hozzávetőleg 20%-a vezeti be fél éven belül, 30%-a legalább két évet vár a technológia megjelenését követően.

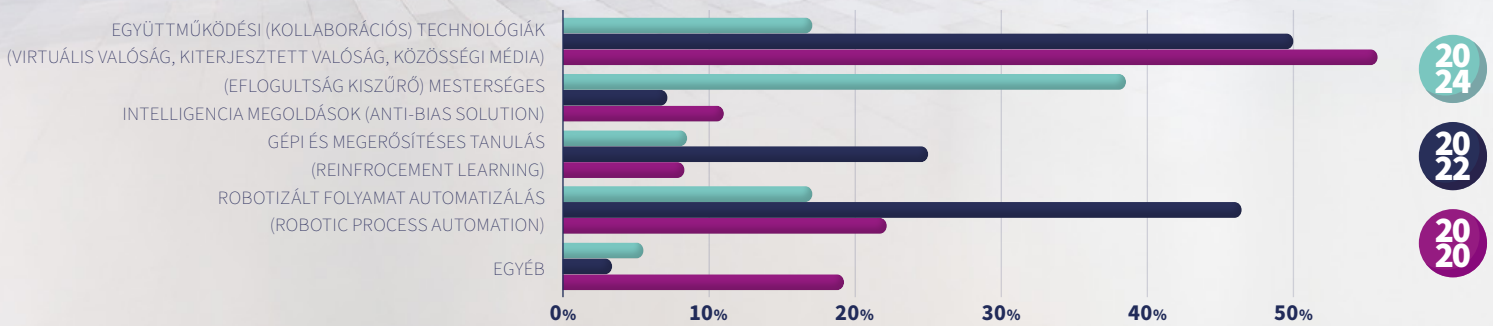
A 250 fő feletti cégek 70%-a legalább 1 évet vár az újdonságok bevezetésével, a 250 főnél kisebb cégeknek csupán 40%-a ennyire óvatos.

INNOVATÍV TECHNOLÓGIÁK BEVEZETÉSE





INNOVATÍV TECHNOLÓGIÁK ALKALMAZÁSA



A technológiák, melyeket a hazai cégek be szeretnék vezetni, természetesen évről-évre változnak. Az elmúlt három kutatás adatait bemutató grafikonon jól látszik, hogy 2020 év elején az együttműködési technológiák keltették fel leginkább a szervezetek érdeklődését, majd 2022-ben csökkent az ezek iránt mutatott igény, és a figyelem az RPA, valamint a gépi tanulás felé kezdett elmozdulni.

A legutóbbi felmérés lezárása után, 2022 novemberében bemutatták a Chat-GPT-t. Ezt követően a mesterséges intelligencia iránti érdeklődés a Google Trends alapján jelentősen megnőtt, feltehetően azért, mert egy informatikában átlagosan jártas ember számára is olyan gyors és meghökkentő eredményeket tudott mutatni, amely bizakodást ébreszt sokakban a technológia iránt.

PROJEKTMENEDZSER KÖRKÉP

A 2020-as évek elejétől kezdve mindezidáig nem tapasztalt gyorsasággal változó munkaerőpiaci viszonyok között a vállalatok egyre nehezebben találnak rá a megfelelő munkaerőre. Kulcskérdéssé vált a projektmenedzserek között is a különböző képességek és kompetenciák megléte és folyamatos szinten tartása. Ebben a fejezetben arra a kérdésre keressük a választ, hogy az általunk vizsgált szervezetek esetében mennyire okoz problémát a megfelelő képességekkel és kompetenciákkal rendelkező jelentkezők megtalálása, kiválasztása és megtartása, illetve melyek azok a kompetenciafejlesztési formák és minősítések, amelyeket fontosnak találnak a vállalkozások.

A fenti állítás egy részét cáfolhatjuk, hiszen a szervezetek közel kétharmada rendelkezik megfelelő számú, és közel háromnegyede rendelkezik megfelelő képzettségű projektmenedzserrel (hasonlóan a 2020-as és a 2022-es felmérés eredményeihez). Ez az arány az állami szektorban alacsonyabb, hiszen ezen szervezetek majdnem 50%-a küzd létszámhiánnyal a projektmenedzserek tekintetében. Másrészt a bevezetőben megfogalmazott állítás abból a szempontból igaz, hogy a vállalkozások 67%-ánál problémát okoz a toborzás, vagyis az újonnan belépő projektmenedzserek kiválasztása és felvétele.

Az azonban kijelenthető, hogy 2022-es felméréshez hasonlóan a már foglalkoztatott hazai projektmenedzserek:

- létszáma összhangban áll az igényekkel,
- munkavégzésével legtöbbször elégedettek a szervezetek,
- rendelkeznek a szükséges tudással, képességekkel és kompetenciákkal a feladat ellátásához.

Összhangban a korábbi kutatásokkal, annak ellenére, hogy a foglalkoztatott projektmenedzserek rendelkeznek hasznosítható tudással, képességekkel és kompetenciákkal, a szervezetek fele tervezi a létszámuk bővítését, amit elsősorban a projektek számának növekedése indokol.

A PROJEKTMENEDZSEREK LÉTSZÁMBŐVÍTÉSÉNEK OKAI

**PROJEKTEK
SZÁMÁNAK
NÖVEKEDÉSE**

25

14

**A SZERVEZET
NÖVEKEDÉSE**

**NEM ÁLL RENDELKEZÉSRE
MEGFELELŐ SZÁMÚ
PROJEKTMENEDZSER**

13

12

**A PROJEKTVEZETŐK
LETERHELTSÉGÉNEK
CSÖKKENTÉSE**

**UTÁNPÓTLÁS
BIZTOSÍTÁSA**

11

3

**NEM ÁLL RENDELKEZÉSRE
MEGFELELŐ KÉPZETTSÉGŰ
PROJEKTMENEDZSER**

EGYÉB

1

A szervezetek 67%-ánál gondot okoz, hogy az elvárásoknak megfelelő, szakmai tudással és meglévő tapasztalattal rendelkező projektmenedzsert megtalálják. Különösen igaz ez az építőiparra, az oktatási, illetve a távközlési szektorra, hiszen ezen vállalatok 100%-a jelezte ezt problémaként. A felmérésben részt vevő tanácsadó cégek arról nyilatkoztak, hogy megfelelő számú és képesítésű projektmenedzser van az iparágukban. Az idei kutatásban már egyetlen tényezőcsoport sem emelhető ki elsődleges indokként, az alábbi okok nagyjából hasonló előfordulással jelentek meg a szervezeteknél:

- a jelentkező nem rendelkezik a pozíció betöltéséhez szükséges megfelelő kompetenciákkal,
- a jelentkező nem rendelkezik a munkaadó által elvárt szakmai tapasztalattal vagy gyakorlattal,
- a jelentkező és a munkaadó között nincs összhang a bérezés tekintetében.

Jelentős különbség figyelhető meg ilyen szempontból – összevetve a korábbi felmérések eredményeivel is – az állami és a piaci szervezetek között, hiszen amíg a már foglalkoztatott projektmenedzserek megfelelő számában és képzettségében nincs nagy különbség, addig **az új projektmenedzserek kiválasztása és felvétele az állami szervezetek közel 85%-ánál problémát jelent.** Itt rendre indokként jelenik meg a fizetési összhang megtalálásának hiánya.

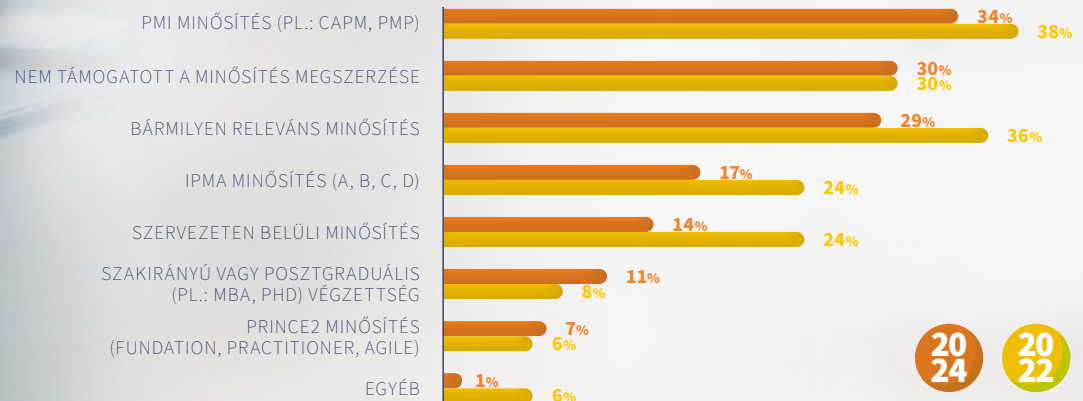
Összességében megállapítható, hogy jelentős változások nem történtek ezen a területen az elmúlt két évben, és továbbra is van még lehetőség a kereslet bővítésére, hiszen a szervezetek rendelkeznek nyitott pozíciókkal és kapacitásbővítési lehetőségekkel.



A projektagok általánosságban rendelkeznek a megfelelő képzettséggel, azonban fontos elvárás, hogy ismerjék a projektműködés alapvető és naprakész módszertani elemeit. Annak érdekében, hogy a munkavállalók a szükséges és új tudást, valamint képességeket elsajátítsák, a munkaadók támogatják őket különböző képzések vagy minősítések megszerzésében.

A szervezetek által leginkább támogatott minősítések a PMI minősítések, azonban a két évvel korábbi kutatáshoz képest az arányuk minimálisan csökkent. Általánosságban elmondható, hogy a szakirányú vagy posztgraduális (pl.: MBA, PhD) projektmenedzsment képzettségek és a PRINCE2 minősítések kivételével a képesítések megszerzésének támogatottsága minimálisan csökkent. Előbbi képesítés támogatottsága kiemelkedő az állami szervezetek esetében. Mivel továbbra is 30% azon vállalatok aránya, ahol nem támogatják a minősítések megszerzését, ez azt jelenti, hogy a szervezetek támogatási palettája a különböző képesítések megszerzésére nem csökkent. A legszembetűnőbb különbség a szervezeten belüli minősítés támogattságánál jelenik meg. A projektmenedzsment minősítés megszerzését nem támogató szervezetek aránya a nemzetközi szinten azonban elkezdett csökkenni az utóbbi években – lásd például a PMI Pulse of the Profession® 2021-es vagy 2023-as eredményeit –, amely hatással lehet a magyar szervezetekre is a közeljövőben.

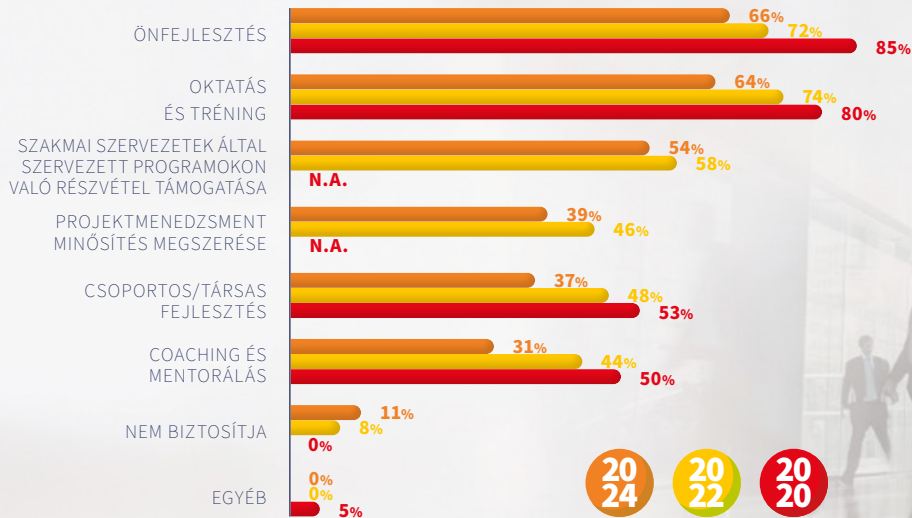
A KÜLÖNBÖZŐ PROJEKTMENEDZSMENT MINŐSÍTÉSEK MEGSZERZÉSÉNEK TÁMOGATÁSA A SZERVEZETEK ÁLTAL



A következő ábrából jól látható, hogy nem a projektmenedzsment minősítés megszerzése a szervezetek által biztosított leggyakoribb kompetenciafejlesztési forma. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a szervezetek támogatják a munkatársak fejlesztését és fejlődését, azonban 2020-hoz és 2022-höz viszonyítva minden egyes kategóriában visszaesés tapasztalható a vállalatok által támogatott kompetenciafejlesztési formák között. Emellett jól látható egy tendencia is: 2020-ban valamennyi vizsgált szervezet kínált valamilyen kompetenciafejlesztési formát, 2024-ben viszont már 11% esetében nem volt biztosított semmilyen lehetőség.

Az ideai adatok alapján a projekttagok fejlődését elsősorban önfejlesztéssel, oktatással és tréninggel, valamint szakmai szervezetek, így például a PMSZ által szervezett programokon való részvétel támogatásával segítik a szervezetek. Az előbbi két kompetenciafejlesztési forma jelentősen visszaesett mind 2020-hoz, mind 2022-höz viszonyítva, annak ellenére, hogy a vállalatok számára az önfejlesztés és önképzés a legköltséghatékonyabb és legkényelmesebb forma. Hasonló, 10 százalékpontos visszaesés látható a csoportos/társas fejlesztés, illetve a coaching és mentorálás esetében is.

A SZERVEZETEK ÁLTAL BIZTOSÍTOTT KOMPETENCIAFEJLESZTÉS FORMÁI



Összességében elmondható, hogy az utóbbi évek nehézségei (pl.: Covid-19 és hatásai, magas inflációs környezet) beépülnek a szervezetek életébe is, hiszen a kompetenciafejlesztési formák elérhetősége, és ezáltal az alkalmazottak ilyen módon történő támogatása jelentős mértékben visszaesett.



A SZERVEZETEK ÁLTAL FONTOSNAK TARTOTT KÉPESSÉGEK ÉS KOMPETENCIÁK



A PMI Pulse of the Profession® 2023. évi eredményei is rávilágítanak arra, hogy a kommunikáció, a problémamegoldás és az együttműködésen alapuló vezetés (pl.: a tulajdonosokkal vagy az érintettekkel) a legkritikusabb képességek a projektvezetők számára a szervezeti célok elérése szempontjából. A 2024-es hazai felmérésben a szervezetek által legfontosabbnak tartott képességek az érintettekkel való partnerség, a kapcsolatépítési és a döntéshozatali képesség, ami összhangban áll a korábbi fejezetben már ismertetett ügyfélközpontú sikertényezőkkal. A legalacsonyabb értékekkel a kockázatmenedzsment, a szolgáltató vezetés és az agilis tanulási képesség rendelkezik. Utóbbi nemzetközi viszonylatban előbb áll a képességek és kompetenciák területén, tehát – hasonlóan a 2022-es felmérés tanulságaihoz – további fejlődés lehet indokolt e téren a magyarországi szervezetek számára.

2022-höz viszonyítva idén a magyar szereplőknél a legnagyobb fejlődés a kapcsolatépítési képességnél és a kockázatmenedzsmentnél, míg a legnagyobb visszaesés a vevőközpontúságnál és a döntéshozatali képességnél tapasztalható.

BRANDJEINK ÉS TAGOZATAINK



KÖRKAPCSOLÁS

Magyar Projektmenedzsment
Szövetség



**SZAKMAI
TEADÉLUTÁN**

Magyar Projektmenedzsment
Szövetség



JUNIOR PM VERSENY

Magyar Projektmenedzsment
Szövetség



PMSZ PODCAST

Magyar Projektmenedzsment
Szövetség



**PMSZ
TONIK**



MUSTRA

Magyar Projektmenedzsment
Szövetség



**ÉPÍTÉSI
TAGOZAT**

Magyar Projektmenedzsment
Szövetség



**PÉNZINTÉZETI
TAGOZAT**

Magyar Projektmenedzsment
Szövetség



**INNOVÁCIÓS
TAGOZAT**

Magyar Projektmenedzsment
Szövetség



**KÖZSZOLGÁLATI
TAGOZAT**

Magyar Projektmenedzsment
Szövetség



**IFJÚSÁGI
TAGOZAT**

Magyar Projektmenedzsment
Szövetség



**AGILIS
TAGOZAT**

Magyar Projektmenedzsment
Szövetség



**HELLO VILÁG
KLUB**

Magyar Projektmenedzsment
Szövetség



HR PROJEKT KLUB

Magyar Projektmenedzsment
Szövetség

SZAKMAI PARTNER



MÉDIA TÁMOGATÓ PARTNER

ITBUSINESS

KÖZREMŰKÖDŐ PARTNEREK



KÖSZÖNJÜK A FELMÉRÉSBEN ÉS A KIADVÁNY ELKÉSZÍTÉSÉBEN
RÉSzt VEVŐ ÖNKÉNTESek ODAADÓ MUNKÁJÁT!

Szerzők: Dr. Blaskovics Bálint, Maró Zalán Márk, Németh Gábor, Sárvári Marianna

Közreműködők: Korény Barbara, Kovács Ildikó, Papp-Horváth Viktória, Szontágh Péter, Valasek Vivien

Kiadja: Magyar Projektmenedzsment Szövetség • Felelős kiadó: Cserna József elnök • Szerkesztő: Túróczi Zoltán
Grafika és tördelés: Darabos Dávid • Lektor: Kardos Anita • Megjelent: 500 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!

