

MŰKÖDÉSFEJLESZTÉSI PROJEKTEK, ÜZLETI KILÁTÁSOK

A PROJEKT MENEDZSMENT SZAKMA TÜKRE, 2013

Török L. Gábor PhD
Antroporg Consulting Kft.
togabor@t-online.hu

BEVEZETŐ

2013 elején is sor került a projekt menedzsment szakma közvéleményének kérdőíves vizsgálatára, amelyben válaszadóként összesen 154 fő vett részt. Az online felmérésre a Menedzsment Fórum (www.mfor.hu) jóvoltából került sor. Ez úton is köszönetet mondunk a Fórum által biztosított lehetőségért, a szervezésben és a technikai kivitelezésben résztvevők munkájáért, külön kiemelve Király Béla közreműködését. Köszönet jár természetesen mindazoknak, akik időt szántak a válaszadásra, megteremtve ezzel a projektmenedzsment szakmai tükrök elkészítésének lehetőségét a 2013. esztendőben is.

1 A VÁLASZADÓK ÖSSZETÉTELE, RÉTEGZŐDÉSE

A 2013. évi válaszadók közül 28,6% töltött ki már korábban is a Projekt Menedzsment Fórum céljára készült kérdőívet. Bár 2013-ban kevesebben vettek részt a vizsgálatban, mint 2012-ben (akkor 188-an válaszoltak), pozitívumnak tekinthető, hogy az idejű kérdőív nagy számban aktivizált olyan kollégákat, akik a korábbi felmérésekben nem vettek részt. De nyilvánvalóan öröndetes a válaszolói „törzstagok” jelentős aránya is.

1.1 táblázat

A válaszadók végzettségének jellege szerinti megoszlás (%) (n=154)

Műszaki	39,0
Gazdasági, üzleti	22,7
Humán	9,1
Műszaki és gazdasági, üzleti	21,4
Egyéb kombinációk	7,8
Összesen	100,0

1.2 táblázat

Korcsoportok szerinti megoszlás (%) (n=154)

25 - 34 éves	13,6
35 - 44 éves	37,0
45 – 54éves	20,8
55 - .. éves	28,6
Összesen	100,0

1.3 táblázat

A projekt menedzsmet gyakorlat szerinti megoszlás (%) (n=154)

... - 3 év	10,4
4 - 10 év	33,1
11 - .. év	56,5
Összesen	100,0

1.4 táblázat

A válaszadók által irányított projektek költségvetése szerinti megoszlás (%) (n=154)

.. – 50 millió Ft	26,0
51 - 100 millió Ft	14,3
101 - 500 millió Ft	23,4
501 - .. millió Ft	36,3
Összesen	100,0

1.5 táblázat

A válaszadók által irányított projektekben dolgozók száma szerinti megoszlás (%) (n=154)

5 - 10 fő	36,4
11 - 50 fő	44,1
50 - .. fő	19,5
Összesen	100,0

1.6 táblázat

A projektekben betöltött szerepek szerinti megoszlás (%) (n=154)

(A betölthető szerepek: tanácsadó, szakértő, projekt menedzser, projekt irodavezető, projektigazgató, projekt tulajdonos, irányító bizottsági elnök)

Csak projekt menedzseri szerep	20,8
Projekt menedzseri és szakértői szerep	11,7
Magasabb szintű irányítói szerep	40,9
Egyéb szerepkombinációk együtt	26,6
Összesen	100,0

A 2012-es felmérés adataival való összehasonlításban azt kell kiemelni, hogy a 2013-as felmérés válaszadói összességében véve jóval hosszabb időt töltöttek a projektmenedzseri szakmában.

2 A VÁLLALATI MŰKÖDÉSFEJLESZTÉSI PROJEKTEKKEL KAPCSOLATOS TAPASZTALATOK

2.0 táblázat

A válaszadók megoszlása a vállalati működés, ill. folyamatfejlesztési projektmunka terén szerzett tapasztalat szempontjából (%) (n=154)

Jelentős tapasztalattal rendelkezik	49,4
Alkalmi tapasztalattal rendelkezik	50,6
Összesen	100,0

A működésfejlesztési projektek indításának, körülményeinek néhány tényezője

2.1 táblázat

Mi jellemző leginkább a működésfejlesztési projektet indító, projekttulajdonos vállalatok stratégiájára? (%) (n=154)

1 Egységes, strukturált írásos dokumentum formájában létezik, hozzáférhető	13,6
2 Különböző elemei különböző dokumentumokban található	37,8
3 A vezetők fejében, elképzeléseiben él egyfajta közös koncepció	25,3
4 Igazából nincs olyan, amit vállalati stratégiaként alapul lehetne venni	8,4
5 Nem lehet általánosságban nyilatkozni, nagyon vegyes a kép	14,9
Összesen	100,0

Az összes válaszból számított megoszlás adatai egyes válaszadói rétegek esetében jelentősen eltérnek. Így pl. a 2. válaszlehetőséget a jelentős tapasztalattal rendelkezők 43,6%-a, az alkalmi tapasztalatokkal rendelkezők 21,1%-a jelölte. A 3. válaszlehetőségre a jelentős tapasztalattal rendelkezőknek csak 15,8%-a szavazott, szemben az alkalmi tapasztalatokkal rendelkezők 34,6%-ával. A 3. válaszlehetőség jelölése tendenciózusan csökken a projektmenedzseri szakmában eltöltött idő emelkedésével. Max. 3 év: 35,5%, 4-10 év: 25,5%, 10 év felett: 23,0%. Úgy tűnik, hogy minél több gyakorlattal, tapasztalattal rendelkezik valaki a működésfejlesztési projektek terén, annál kevésbé érzi úgy, hogy a megbízó vállalatok vezetőinek fejében él egyfajta közös stratégiai koncepció.

2.2 táblázat

Az alább felsorolt tényezőknek tipikusan milyen a prioritásuk a vállalati működésfejlesztés céljai között? Az ötfokú skálára adott jelölések átlagának csökkenő sorrendjében.

Tényezők	Átlag	Relatív szórás*
Hatékonyság növelés	4,2	24%
Költségcsökkentés	4,1	28%
Ügyfél elégedettség növelése	3,6	33%
Termék/szolgáltatás gyorsabb piacra kerülése	3,4	30%
A munkaerő kihasználás racionalizálása	3,3	31%

* A relatív szórás válaszok eltéréseinek mutatója. (Szórás/átlag*100.) Minél magasabb az értéke, annál nagyobb az átlagszámításhoz alapul vett egyes adatok közötti különbség.

Bár a relatív szórás adatai nem túl magasak, az egyes tényezők megítélésében vannak válaszadói rétegek közötti szignifikáns különbségek. A legjelentősebbeket az alábbi táblázat tartalmazza.

2.2.1 táblázat

A vállalati működés, ill. folyamatfejlesztési projekt munka terén jelentős, ill. csak alkalmi tapasztalatokkal rendelkezők adatai közötti eltérések.

Tényezők	Jelentős tapasztalattal rendelkezők Átlag	Alkalmi tapasztalattal rendelkezők Átlag
Hatékonyság növelés	4,0	4,3
Költségcsökkentés	3,9	4,3
Ügyfél elégedettség növelése	3,7	3,5
Termék/szolgáltatás gyorsabb piacra kerülése	3,6	3,3
A munkaerő kihasználás racionalizálása	3,2	3,4

Megjegyzésre érdemes még, hogy a költségcsökkentés tényezőjének átlaga a legkevesebb (maximum 3 év) gyakorlati idővel rendelkezők között a legalacsonyabb, 3,8 és a leghosszabb gyakorlati idővel (több mint 10 év) rendelkezők között a legmagasabb, 4,2.

2.3 táblázat

Mi dominál inkább a működésfejlesztésben érintett vállalatok irányításában? (%) (n=154)

Funkcionálisan elkülönülő területek és hierarchikus irányítás	31,9
Folyamatvezéreltség (gyártási, értékesítési, ügyfélkapcsolati, stb. folyamatok horizontális menedzsmentje)	14,9
A fenti kettő optimális összhangja	11,7
A fenti kettő közötti ütközések, konfliktusok	20,1
Nem lehet általánosságban nyilatkozni, nagyon vegyes a kép	21,4
Összesen	100,0

A válaszadók a projekteket indító vállalatokat inkább hagyományos, funkcionálisan és hierarchikusan szerveződő, semmint folyamatvezérelt szervezeteknek látják, ill. inkább érzékelik a két szervező elv közötti konfliktusokat, mint optimális összhangjukat. A konfliktusos jellegre utalók aránya magasabb a jelentős működésfejlesztési gyakorlattal rendelkezők (25,0%) mint az e téren csak alkalmi tapasztalatokkal bírók között (15,4%).

2.4 táblázat

Általában ki a működésfejlesztési projekt szponzora? (%) (n=154)

A vállalat első számú vezetője (igazgató, vezérigazgató)	27,3
A második hierarchikus szinten lévő vezető (igazgatóhelyettes, vezérigazgató helyettes)	43,5
Funkcionális terület első számú vezetője (igazgató, divízióvezető, stb.) <i>kivéve IT</i>	16,2
Az IT terület vezetője (CIO)	1,3
Nem lehet általánosságban nyilatkozni, nagyon vegyes a kép	11,7
Összesen	100,0

Az első két hierarchikus szint képviselőjének szerepvállalását illetően elég élesen megoszlanak a különbségek, mind az eltérő projektmenedzsment gyakorlati idővel rendelkezők, mind pedig a működésfejlesztési projektek terén jelentős, vagy csak alkalmi tapasztalattal rendelkezők között. Az erre vonatkozó adatok a következők.

2.4.1 táblázat

Általában ki a működésfejlesztési projekt szponzora? (%)

Tényezők	Max 3 év proj. men. tapasztalattal rendelkezők (n= 16)	4-10 év proj. men. tapasztalattal rendelkezők (n= 51)	10 évnél több proj. men. tapasztalattal rendelkezők (n= 87)
A vállalat első számú vezetője (igazgató, vezérigazgató)	43,8	33,3	20,7
A második hierarchikus szinten lévő vezető (igazgatóhelyettes, vezérigazgató helyettes)	25,0	43,1	47,1

2.4.2 táblázat

Általában ki a működésfejlesztési projekt szponzora?

Tényezők	Jelentős tapasztalattal rendelkezők (n= 76)	Alkalmi tapasztalattal rendelkezők (n= 78)
A vállalat első számú vezetője (igazgató, vezérigazgató)	22,4	32,1
A második hierarchikus szinten lévő vezető (igazgatóhelyettes, vezérigazgató helyettes)	48,7	38,5

2.5 táblázat

A projektmenedzser kiválasztásának leggyakoribb szempontjai

(Két szempontot lehetett megjelölni, a táblázat a rájuk adott szavazatok csökkenő sorrendjében tartalmazza őket)

	Adott szavazatok száma	Az összes szavazathoz viszonyított arány (%)
Projektmenedzseri gyakorlat, tapasztalat	94	37,3
Vállalati folyamatismeret, folyamatszerkezési jártasság	72	28,6
Ügyviteli folyamatok szervezése terén szerzett szakértelem	34	13,5
Vállalati információtechnikai, informatikai rendszerekkel kapcsolatos (IT) jártasság	32	12,7
Műszaki-technikai, mérnöki jellegű szakértelem (kivéve IT)	20	7,9
Összesen	252	100,0

2.6 táblázat

Mennyire szokták átláthatóvá, világossá tenni a projekt tagok számára a működésfejlesztési céllal kezdeményezett vállalati projektek koncepcióját és céljait? (%) (n=154)

Teljes mértékben	8,4
Nagyrészt	50,1
Is-is	25,4
Alig	9,7
Szinte egyáltalán nem	3,2
Nem lehet általánosságban nyilatkozni, nagyon vegyes a kép	3,2
Összesen	100,0

A jelentős mértékű eltéréseket az alábbi táblázatok tartalmazzák.

2.6.1 táblázat

Skálafokok	Max 3 év proj. men. tapasztalattal rendelkezők (n= 16)	4-10 év proj. men. tapasztalattal rendelkezők (n= 51)	10 évnél több proj. men. tapasztalattal rendelkezők (n= 87)
Teljes mértékben (%)	18,8	7,8	6,9
Nagyrészt (%)	37,5	49,0	52,9

2.6.2 táblázat

Skálafokok	Jelentős működésfejl. tapasztalattal rendelkezők (n= 76)	Alkalmi működésfejl. tapasztalattal rendelkezők (n= 78)
Teljes mértékben (%)	10,5	6,4
Nagyrészt (%)	46,1	53,8

A működésfejlesztési projektek hatása, egyes vállalati tényezők megítélése

2.7 táblázat

Az alábbi tényezők közül melyikben, milyen mértékben érvényesül általában a vállalati működésfejlesztés hatása, eredménye? Az ötfokú skálára adott jelölések átlagának csökkenő sorrendjében.

Tényezők	Átlag	Relatív szórás
Szervezeti folyamatok	3,88	19,7%
Szervezeti struktúra, felépítés	3,51	30,9%
Beosztotti munkafeladatok és felelőségek	3,40	26,6%
IT infrastruktúra használat hatékonysága, minősége	3,31	30,6%
Teljesítménymérés, teljesítmény menedzsment	3,31	29,8%
Vezetési hatáskörök és felelőségek	3,20	31,8%
Motivációs rendszer, érdekeltségi viszonyok	3,03	32,3%
Vezetési hierarchia	2,95	36,4%
A szervezeti tudás hasznosítása, tudásmenedzsment	2,89	33,5%
A munkatársak képességeinek, kompetenciáinak fejlesztése	2,88	33,8%

A tényezők sorrendje megerősíti azt a szervezetszociológiai megállapítást, mely szerint a változásokkal szemben (így a működésfejlesztési projektek hatásaival szemben is) erőteljesen érvényesül a status quo fenntartására irányuló törekvés. Másként fogalmazva: a változások a vezetési hierarchiát jóval kevésbé érintik, mint pl. a beosztotti munkafeladatokat és felelőségeket. Ez nem meglepő, elgondolkodtatóbb viszont az, hogy a működésfejlesztési törekvések utolsóként érvényesülnek a tudás hasznosítása és a munkatársi képességek, kompetenciák fejlesztése terén. Úgy tűnik, a humán tényezők szerepe (beleértve a motivációt is) háttérbe szorul azzal a technokrata megközelítéssel szemben, ami a struktúráktól, folyamatoktól, információs technikától, teljesítményméréstől várja a szervezet jobb működését, nem pedig a benne dolgozóakra fordított figyelemtől. Ezzel az attitűddel a működésfejlesztés is a bürokratikus kontrollmechanizmusok érvényesülésének túlsúlyát képviseli az organikus, humán tényezőkön alapuló szervezeti kontrollal szemben. Ezzel nem vonjuk kétségbe a bürokratikus kontroll jogosultságát, de meggondolandónak tartjuk, hogy túlsúlya egyúttal optimális eredményességre és hatékonyságra vezet-e.

2.8 táblázat

Mi a leggyakoribb megoldás a vállalati folyamatok, üzleti teljesítmény kvantitatív mérése terén? (%) (n=154)

1 A kvantitatív mutatószámok, indikátorok tudatos és komplex alkalmazása	22,1
2 A kvantitatív mutatószámok, indikátorok esetleges, ill. szűk körű használata	48,1
3 Lényegében nincsenek kvantitatív mutatószámok, indikátorok	18,8
4 Nem lehet általánosságban nyilatkozni, nagyon vegyes a kép	11,0
Összesen	100,0

Az 1. tényező megítélésében tendenciózus különbségek vannak a projekt menedzsment gyakorlat mértéke szerinti kategóriák között. A százalékos arányok a következők: maximálisan 3 év gyakorlattal rendelkezők esetében 37,5%, 4-10 év közötti gyakorlattal rendelkezők esetében 23,5%, 10 évnél több gyakorlattal rendelkezők esetében 18,4%. Úgy tűnik, hogy a működésfejlesztés terén leggyakorlottabb projektvezetők és tagok a

kritikusabbak, de legalábbis visszafogottabbak a helyzetmegítélés terén. (Ez egyébként más kérdések kapcsán is érződik.)

2.9 táblázat

Mennyire jellemző, a működésfejlesztési projektekre a kockázatok kezelése (kockázatok bekövetkezési valószínűségének és hatásának feltárása, kockázat csökkentési terv készítése)? (%) (n=154)

Nagy mértékben	10,4
Is-is	42,8
Kis mértékben	36,4
Nem lehet általánosságban nyilatkozni, nagyon vegyes a kép	10,4
Összesen	100,0

A „nagy mértékben” skálafokra adott jelölésekben is tendenciózus különbségek vannak a projekt menedzsment gyakorlat mértéke szerinti kategóriák között. A maximálisan 3 év gyakorlattal rendelkezők esetében az arány 37,5%, a 4-10 év közötti gyakorlattal rendelkezők esetében 11,8%, a 10 évnél több gyakorlattal rendelkezők esetében 4,6%.

A működésfejlesztési projektek és az információtechnika (IT) összefüggéseiről

2.10 táblázat

Milyen kapcsolódásokat, összefüggéseket tart jellemzőnek a működésfejlesztési projekt és a vállalati informatikai infrastruktúra fejlesztése között? (%) (n=154)

Működésfejlesztési projekt van, IT fejlesztés nélkül	13,0
IT fejlesztési projekt van, működésfejlesztés nélkül	16,2
A működésfejlesztésből következően (annak igényei) szerint kerül sor az IT fejlesztésre	44,9
Az IT fejlesztésből adódóan (ennek igényei szerint) kerül sor a működésfejlesztésre	8,4
A vállalati működés és az IT fejlesztés együtt valósul meg, egy fokozatos (inkrementális) fejlesztési stratégia részeként	15,6
A vállalati működés és az IT fejlesztés együtt valósul meg, egy radikális újjászervezési, ill. átszervezési folyamat részeként	1,9
Összesen	100,0

2.11 táblázat

Ha IT fejlesztésre (is) sor kerül, akkor az új/továbbfejlesztett infrastruktúra tipikus módon milyen célt szolgál? (%) (n=154)

A vállalati működés, folyamatok automatizálását	13,6
A vállalati működés, folyamatok ellenőrizhetőségét, kontrollját	24,7
Mindkettőt	61,7
Összesen	100,0

2.12 táblázat

q_13 Ha IT fejlesztésre (is) sor kerül, általában megtörténik-e az infrastruktúra hatékonyságának mérése? (%) (n=154)

Igen	14,3
Részben	44,2
Nem	27,9
Nem lehet általánosságban nyilatkozni, nagyon vegyes a kép	13,6
Összesen	100,0

3 ÜZLETI ELŐREJELZÉSEK, VÁRAKOZÁSOK A 2013-AS ÉVRE

3.1 táblázat

A 2012-es évhez képest milyen változást vár a 2013-ban az induló projektek számát tekintve? (%-os megoszlás, n=154)

15%-nál nagyobb csökkenést	10,4
Legfeljebb 15% csökkenést	18,2
Nem vár változást	42,9
Legfeljebb 15% növekedést	24,0
15%-nál nagyobb növekedést	4,5
Összesen	100,0

3.2 táblázat

A 2013-ban induló projektek komplexitásában milyen változást prognosztizál? (%-os megoszlás, n=154)

Jelentős egyszerűsödést	4,5
Kismértékű komplexitás csökkenést	19,5
Változatlanságot	35,1
Kismértékű komplexitás növekedést	32,5
Jelentős komplexitás növekedést	8,4
Összesen	100,0

3.3 táblázat

A 2013-ban induló projektekben dolgozók átlagos számának változását illetően mire számít? (%-os megoszlás, n=154)

15%-nál nagyobb csökkenésre	5,2
Legfeljebb 15% csökkenésre	26,0
Nem vár változást	48,7
Legfeljebb 15% növekedésre	18,2
15%-nál nagyobb növekedésre	1,9
Összesen	100,0

3.4 táblázat

Az összes projekt (portfólió) várható költségvetésének alakulását hogyan becsli a 2013-as évre? (%-os megoszlás, n=154)

Jelentősen csökken (15%-nál nagyobb mértékben)	9,7
Érzékelhetően csökken (legfeljebb 15%-os mértékben)	22,1
Összességében nem változik (de területenként nagyon eltérően alakulhat)	42,9
Kisebbségi mértékben növekszik (maximum 15%-os mértékben)	20,8
Jelentősen emelkedik (15%-nál nagyobb mértékben)	4,5
Összesen	100,0

3.5 táblázat

Milyen tendenciát valószínűsít a projekt menedzsment tanácsadói/szolgáltatói piacon az elkövetkező 1-2 évben? (%-os megoszlás, n=154)

A piaci szereplők számának érezhető csökkenését, koncentrálódást	34,4
Stagnálást	50,7
A piaci szereplők számának emelkedését, diverzifikálódást	14,9
Összesen	100,0

A 3.1 – 3.4 táblázatok alapjául szolgáló kérdések minden eddigi kérdőívben szerepeltek, így lehetőség van idősoros adatok számítására. A négy felmérés alapján készült összefoglaló adatok a következők.

	2009 átlag	2010 átlag	2011 átlag	2012 átlag	2013 átlag
Pesszimista prognózisok	57%	34%	26%	42%	29%
Változatlan helyzet	24%	35%	31%	36%	42%
Optimista prognózisok	19%	31%	44%	23%	29%
Összesen	100%	100%	101%	100%	100%

Mint látható, 2013-ra vonatkozóan a pesszimista és optimista prognózisok teljes mértékben kiegyenlítik egymást és jelentős relatív többségben a stagnálást várók vannak. Az elmozdulás 2012-höz képest sokkal inkább a pesszimizmus 13 százalékpontos csökkenéséből, semmint az optimizmus 6 százalékpontos növekedéséből adódik.