

DIPLOMADOLGOZAT

CSETE-VÁRKONYI KATALIN

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
Vezetés és szervezés mesterképzési szak

**A PROJEKTORIENTÁLT SZERVEZETI MŰKÖDÉS ÉS A
PROJEKTKONTROLLING KAPCSOLATA**

Belső konzulens:	Dr. Thalmeiner Gergő egyetemi adjunktus
Belső konzulens intézete, tanszéke:	Vidékfejlesztési és Fenntartható Gazdasági Intézet Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék
Külső konzulens:	-
Készítette:	Csete-Várkonyi Katalin

Budapest
2024

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Bevezetés és célkitűzések.....	5
1.1.	Bevezetés.....	5
1.2.	A dolgozat felépítése	7
2.	Szakirodalmi áttekintés	8
2.1.	Projektmenedzsmenttel kapcsolatos definíciók	8
2.1.1.	Projekt definíciók	8
2.1.2.	Projektmenedzsment definíciók	9
2.2.	Projektmenedzsment története röviden	10
2.3.	Agilis és hagyományos projekt módszertan közötti különbségek	13
2.4.	Vezetési dimenziók a szervezetben – a projektmenedzsment helye és szerepe.....	14
2.5.	Projektorientált szervezet meghatározása	17
2.5.1.	Fogalom tisztázás	17
2.5.2.	Projektorientált működés ajánlott szervezeti struktúrája a mátrix	18
2.5.3.	Projektorientált működést támogató szervezeti kultúrák	19
2.5.4.	Szervezetfejlesztés	21
2.6.	PMO – Projekt Management Office - Projektmenedzsment Iroda	23
2.7.	Projektkontrolling.....	29
2.7.1.	Kontrollingrendszer.....	29
2.7.2.	Projektkontrolling.....	30
2.7.3.	A Projektkontrolling iroda feladatai.....	31
2.7.4.	Projektkontroller szerepe, kompetenciái, feladatai:	31
2.7.5.	Folyamatkontroll és eredménykontroll	33
2.7.6.	Projektvezető munkájának támogatása – projektkontrolling eszközök	34
2.7.7.	Projekt KPI (Key Performance Indicator) – kulcs teljesítmény mutatók.....	36
2.7.8.	Projektkontrolling agilis projektmenedzsment esetén.....	38
2.8.	Projektsiker.....	39
2.8.1.	Sikerkritérium és sikertényező	40
2.8.2.	Hierarchikus kritériummodell	42
2.8.3.	Magyarországi kutatási eredmények a projektsikerről.....	44
2.8.4.	Projektkontrolling és projektsiker	44
3.	Alkalmazott módszerek.....	46
3.1.	A kutatás célja és módszertana.....	46
3.2.	Adatgyűjtés.....	46
3.2.1.	Az interjú alanyai	46
3.2.1.	Az interjú kérdései	47
4.	Eredmények és értékelésük	48
4.1.	Általános – szervezeti kérdések kiértékelése	48
4.1.1.	Ágazati besorolás	48
4.1.2.	Interjúalany szervezetben betöltött pozíciója	48

4.1.3.	Szervezeti struktúra	49
4.1.4.	Projektszervezet struktúra, projektvezetői szerepkör	49
4.1.5.	Szervezeti kultúramodell	50
4.2.	Projekt módszertannal kapcsolatos kérdések kiértékelése	51
4.3.	Vállalati kontrolling feladatokkal kapcsolatos kérdések kiértékelése.....	52
4.3.1.	Kontrolling típusok alkalmazása	52
4.3.2.	Kontrolling a szervezeten belül	53
4.3.3.	Stratégiai kontrolling elemek használata.....	54
4.3.4.	Operatív kontrolling elemek használata	55
4.3.5.	Jellemző kontrolling felfogások a társaságnál	55
4.4.	Projektkontrolling eszközök használatával kapcsolatos kérdések kiértékelése	56
4.4.1.	Projektkontrolling főtevékenységei.....	56
4.4.2.	Terv típusok és a projektkontrolling kapcsolata	57
4.4.3.	Beszámolók típusai és azok elkészítésének gyakorisága	58
4.4.4.	Projektkontrolling eszközök használata	60
4.5.	Projektkontrolling rendszer eredményes alkalmazásának értékelése.....	61
4.5.1.	A projektkontrolling területére jellemző felfogások, szemléletek	61
4.5.2.	Projektvezetés támogatása a projektkontrolling által	62
4.5.3.	A projektkontroller támogatásának sikeres tényezői	63
4.5.4.	Projektek sikeres kontrolling támogatásának tényezői	64
4.5.5.	Projektkontrolling rendszerrel kapcsolatos állítások.....	65
4.5.6.	Kontrolling eszközök eredményes alkalmazása.....	67
4.5.7.	Projektkontrolling felhasználása a társaságon belül.....	68
4.5.8.	A vállalati kontrolling 2017 és 2024 eredményeinek összehasonlítása	69
4.6.	A projektsiker és a projektkontrolling közötti összefüggés vizsgálata	70
4.6.1.	Tervezett és befejezett projektek	70
4.6.2.	Projektkontrolling szervezet működésének hatásai.....	73
4.6.3.	Projektkontrolling és a projektsiker összefüggései	74
5.	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	76
5.1.	Szervezeti struktúra és kultúra hatása a projektorientált működésre	76
5.2.	Projektkultúra érettségének hatása a projektsikerre	76
5.3.	Projektkontrolling rendszer hatása a projektsikerre	77
6.	ÖSSZEFOGLALÁS.....	79
7.	IRODALOMJEGYZÉK.....	81
8.	TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE	84
9.	RÖVIDÍTÉS JEGYZÉK	86

1. Bevezetés és célkitűzések

*„Amíg jobban félünk a változástól,
mint a megszokott rossztól,
addig minden marad a régiben.”*
(Dave Ramsey)

1.1. Bevezetés

Ahogy a fenti idézet is mutatja, az életben nehéz a változás, mert félelmet, szorongást vált ki, sokkal jobb ragaszkodni megszokott dolgokhoz, mint belevágni valami újba és kockázatot vállalni. „Az élet maga a változás, a változatlanosság pedig a pusztulás”, tartja egy régi görög közmondás, tehát változás nélkül nincs fejlődés. Gyakran csak utólag állapítható meg, hogy milyen előnyökkel vagy hátrányokkal jár egy szervezeti átalakítás, éppen ezért a továbbfejlesztést át kell gondolni, és a lehető legtöbb új tényezőt figyelembe kell venni, ahogy a már működő folyamatokat is.

Témaválasztásomat egy közelmúltban megélt szervezetfejlesztés tapasztalatai indokolták. A projektek számának növekedésével a menedzsment úgy határozott, hogy a korábbi projektfolyamatokat optimalizálni szükséges, valamint a projektkultúra, projektmódszertan elfogadását is erősíteni kell a középvezetők és a beosztottak körében. A korábbi szervezeti struktúrát és kultúrát is az optimális projektorientált működéshez igazították, valamint új szervezeti egységek (projektportfólió menedzsment, projektkontrolling, projektminőség-biztosítás) kerültek kialakításra. **Diplomadolgozatom fókuszában a projektkontrolling áll, valamint annak tevékenységei hogyan támogatják a projektorientált szervezeti működést a sikeres projektek megvalósításában.**

Gyakorló projektmenedzserként többször kértek fel uniós és hazai projektek minőségének ellenőrzésére, ennek következtében számos projektet, a hozzájuk tartozó szervezeteket és projektmenedzsereket vizsgáltam. A projektek sikertényezőinek definiálására elegendő mennyiségű szakirodalom áll rendelkezésre, ahogy a projektmenedzserek kompetenciáinak meghatározására is. Kevesebb adat található arról, hogy a projektkontrolling hogyan járul hozzá a sikeres projektek megvalósításához.

A téma aktualitása azért is kiemelt jelentőséggel bír, mert napjainkban a hatalmas költségvetésű – főként informatikai – projektek száma a korábbi évekhez képest a többszörösére emelkedett, de ezek jelentős hányada részlegesen, vagy teljesen kudarcot vallott. Egy 2015-ös kutatás alapján az információtechnológiai projektek 44 %-a kihívásokkal küzdött, tehát nem a tervezetteknek megfelelően sikerült, és további 24 % egyértelműen megbukott. (Aranyossy, Blaskovics, & Horváth, 2015)

A projektek minden esetben újszerű, még nem ismert feladatok sorozatából állnak össze, azonban a folyamatok és módszerek standardizálhatóak, amelynek következtében csökkenhet a projektvezetőre nehezedő teher, ezáltal a projekt sikerére is nagyobb esély adódik. Az eredményes projektkontrollig eszközök alkalmazása hatékonyan tudja támogatni a projektmenedzsment szervezetet, mivel az időben kapott információk alapján megnő a reagálási képesség, és az előforduló változásokra szükséges döntéseket hamarabb lehet meghozni.

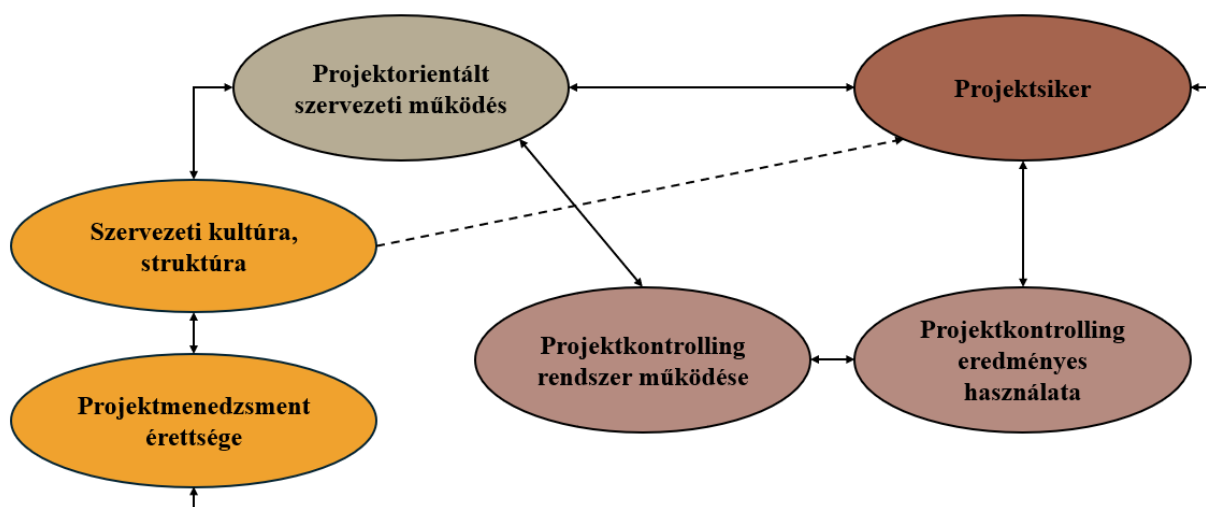
Kutatásom alapkérdése, hogy milyen kapcsolat áll fenn a projektsiker és a projektorientált szervezeti működés között, valamint a projektkontrolling milyen mértékben járul hozzá a projektek sikeres megvalósításához.

A kutatási cél elérése érdekében az alábbi problémákra kerestem válaszokat:

- a projektorientált szervezeti működést hogyan támogatja a szervezeti kultúra és struktúra,
- a projektsikert befolyásolja-e a projektmenedzsment, projektkultúra érettsége,
- a projektkontrolling bevezetését követően az indított projekteket nagyobb arányban tudják-e sikeresen teljesíteni a vállalatok,
- a sikeres projektek megvalósulásához hogyan járul hozzá a projektkontrolling rendszer és eszközeinek eredményes használata,
- a projektkontrolling alkalmazása hozott-e kimutatható pozitív eredményeket a projektfolyamatok működésében.

1. ábra: Célstruktúra

(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)



Dolgozatomban különböző szervezeteknél működő projektmódszertant és kontrolling megoldást elemzek, amelyek forrása részben saját tapasztalat, félig strukturált interjúk és projektdokumentumok. A vizsgálat célja a sikertényezők azonosítása, és azok viszonya a szervezetnél kialakításra került projektkontrolling működésével.

1.2. A dolgozat felépítése

A bevezetés és célkitűzések ismertetését követően - a második részben - a témában releváns szakirodalom került feldolgozásra, amelyen keresztül bemutatom a projektmenedzsment helyét és szerepét a szervezeten belül, meghatározom a projektorientált szervezet fogalmát, valamint bemutatom annak támogató szervezeti kultúráját. Ismertetem a PMO (Projektmenedzsment Iroda) fogalmát, szorosan a témához kapcsolódva a projektmódszertan érettségét, kultúráját, majd részletesen bemutatom a projektmenedzsment szervezet tevékenységeit, azon belül a projektkontrolling feladatait, eszközeit. A fejezet végén a projektsikert és a hozzá kapcsolódó sikerkritériumokat elemzem.

A dolgozat harmadik fejezetében ismertetem az általam alkalmazott vizsgálati módszert, amely alapján az adatgyűjtést, feldolgozást és értékelést készítettem. A kvalitatív kutatás során feltárt összefüggéseket a negyedik fejezetben értékelem és elemzem részletesen. Az ötödik fejezet tartalmazza az eredmények alapján levonható következtetéseket és a további kutatásra vonatkozó javaslatokat, majd a diplomadolgozat zárásaként a hatodik fejezetben foglalom össze annak tartalmát.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Projektmenedzsmenttel kapcsolatos definíciók

2.1.1. Projekt definíciók

1. táblázat: Projekt definícióinak táblázatos összefoglalása
(Forrás: Saját gyűjtés alapján, 2024)

Forrás	Definíció
APM	„A projekt egy egyedi törekvés, ami a kívánt kimenetel megvalósulására irányul.” (APM, 2012)
AIPM	„A projekt egy időszakos törekvés, amelynek célja egy egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény, mint kimenetel” (AIPM, 2010)
Roland Gareis	„Időben behatárolt üzleti folyamatok végrehajtására létrejött ideiglenes szervezetek, amelyeket egyedi, speciális feladatokat tartalmazó, rövid vagy közepes távú, stratégiaileg fontos folyamatok megvalósítására alkalmaznak.” (Gareis, 2007, old.: 41)
Görög Mihály	„Projektnek tekintünk minden olyan feladatot, ill. annak végrehajtását, ami eltér egy szervezet szokásos, s így rutinjellegűnek nevezhető napi tevékenységétől, és valamilyen egyszeri, komplex feladatot jelent a szervezet számára” (Görög, 1999, old.: 32)
Graham	„A projekt konkrét, általában egy meghatározott költségvetési és időkereten belül elérendő cél megvalósítására ideiglenes jelleggel összeválogatott emberek és egyéb erőforrások csoportja.” (Graham, 2003)
IPMA	„A projekt egy egyedi, ideiglenes, multidiszciplináris és szervezett törekvés, hogy előre meghatározott követelményeken és korlátokon belül megvalósítsa a megállapodott eredményeket. A projekt céljainak eléréséhez ezeknek a termékeknek meg kell felelniük a meghatározott követelményeknek, beleértve az időbeli, költség-, erőforrás- és minőségi korlátokat is.” (IPMA, 2015)
ISO 10006	„a projekt olyan egyedi folyamat, amely egyértelmű kezdési és befejezési dátumokkal megjelölt, specifikus követelményeknek – minőségi, erőforrás és költségkorlátoknak – megfelelő, egy adott célkitűzés érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek csoportja” (ISO-10006:2018, 2018)
Kerzner	„A projekt tevékenységek, feladatok sorozata, amelyeknek meghatározott céljuk és követelményrendszerük, definiált kezdési és befejezési időpontjuk, költségvetésük van, valamint emberi és egyéb erőforrásokat igényelnek és legtöbbször multifunkcionális jellegűek.” (Kerzner, 2013)
Oxford	„A projekt egy egyedi és együttműködésen alapuló vállalkozás, amely körültekintően lett megtervezve egy speciális cél elérése érdekében” (Oxford Dictionary of English, 2016)
PMI	„Egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény létrehozására irányuló ideiglenes vállalkozás. A projektek ideiglenes jellege a projektmunka kezdetét és végét vagy a projektmunka egy szakaszát jelzi. A projektek futhatnak önállóan, vagy lehetnek egy program vagy portfólió részei.” (PMBOK Guide 7 th e., 2021, old.: 4)
PRINCE2	„A projekt egy ideiglenes szervezet, melynek célja az elfogadott üzleti terv szerint egy vagy több üzleti termék létrehozása” (Office of Government Commerce, 2009, old.: 5)
SEI	„A projekt irányított, összekapcsolódó erőforrások összesége, amikkel egy-vagy több végtermék biztosítható a vevőnek vagy a végfelhasználónak.” (SEI, 2010, old.: 491)

2.1.2. Projektmenedzsment definíciók

2. táblázat: Projektmenedzsment definícióinak táblázatos összefoglalása
(Forrás: Saját gyűjtés alapján, 2024)

Forrás	Definíció
Gaál és Szabó	„A projektmenedzsment a vezetéstudomány önálló, független ága, amely egy totális rendszerbe integrálja azokat a technikákat, amelyek elősegítik a projekt céljainak hatékony és eredményes realizálását.” (Gaál & Szabó, 2002, old.: 4)
Roland Gareis	„A projektmenedzsment a projektorientált vállalat egy folyamata, amely a projektindítás, a folyamatos projektkoordináció, a projektkontrolling és a projektzárás alfolyamatait foglalja magában.” (Gareis, 2007, old.: 53)
Görög Mihály	„A projektmenedzsment egy olyan vezetési funkció gyakorlása, amely az erőforrásokat (humán és technikai), az információkat, valamint a releváns módszertani és technikai eszköztárat egy konkrétan meghatározott cél elérésére összpontosítja.” (Görög, 1999, old.: 19)
IPMA	„Projekteket abból a célból hoznak létre, hogy a meghatározott projektcélt elérjék, létrehozzák a projekt terméket az elvárt minőségi szempontoknak megfelelően, adott költség és időkereten belül, minél kisebb kockázatokat vállalva. (IPMA, 1999)
PMI	„A projektmenedzsment a projektkövetelmények teljesítése érdekében végzett tevékenységek során a tudás, képességek, eszközök és technikák alkalmazása. A projektmenedzsment a projektmenedzsment-folyamatok – kezdeményezés, tervezés, végrehajtás, követés és ellenőrzés, valamint lezárás – alkalmazásán és egységbe illesztésén keresztül valósítható meg.” (PMBOK 5th e., 2013, old.: 24) „Az ismeretek, készségek, eszközök és technikák alkalmazása a projekttevékenységekre a projektkövetelmények teljesítése érdekében. A projektmenedzsment a projektmunka irányítását jelenti a tervezett eredmények elérése érdekében. A projektcsapatok a megközelítések széles skáláját használva érhetik el az eredményeket (pl. előrejelző, hibrid és adaptív) (PMBOK 7th e., 2021, old.: 4)
PRINCE2	„A projektmenedzsment a projekt valamennyi szempont szerinti megtervezése, követése és ellenőrzése, és mindazok motiválása, akik részt vesznek a projekt céljainak az előre meghatározott időben, költségkereteken belül és megfelelő minőségben történő megvalósításában.” (Office of Government Commerce, 2009)
Söderlund	„A projektmenedzsment a komplex szervezeti problémák megoldásának eszköze, módszere vagy technikája.” (Söderlund, 2004)
Szabó Lajos	„A projektmenedzsment a szervezet által megalkotott projektcélok eléréséhez a rendelkezésre álló emberi, pénzügyi, tárgyi és információs erőforrások tervezésének, döntéshozatalának, szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata.” (Szabó, 2015, old.: 4)

A diplomamunkám témaválasztásához leginkább Görög Mihály és Roland Gareis definíciói állnak közel, mivel Görög a projektet a stratégia megvalósításának leghatékonyabb eszközének tekinti, a projektmenedzsmentet pedig egy vezetési funkciónak. Gareis a projektmenedzsmentet a projektorientált vállalat egy folyamatának nevezi, amelynek szoros eleme a projektkontrolling.

2.2. Projektmenedzsment története röviden

A projektmenedzsment története több évszázadra nyúlik vissza, és a projektalapú munka megjelenésével kezdődik. Az emberek már az őskorban is csoportosan dolgoztak együtt, hogy közös célokat érjenek el. A projektmenedzsment, mint különálló diszciplína csak a XX. század elején alakult ki fogalmának meghatározásával először az 1950-es években találkozhattunk.

Az iparosodás és a technológiai fejlődés a XIX. században hatalmas változásokat hozott az üzleti világban. Az emberek felismerték, hogy hatékonyabb a feladatellátás, ha a tevékenységeket előre meghatározott tervek és célok alapján szervezik. Az ebben az időszakban épített hatalmas projektek, mint pl. az első vasúti vonalak vagy hídfelújítások, már igényelték a projektirányítás és koordináció magasabb szintjét.

Kwak Y. H. (Kwak, 2003) elmélete alapján a modern projektmenedzsment kialakulása az 1900-1950 közötti időszakra tehető, azonban néhány irodalom Henri Fayol (Fayol, 1930) öt menedzseri funkcióját (tervezés, szervezés, utasítás, koordinálás és irányítás) említi, mint a modern projektmenedzsment alapját. Söderlund (Söderlund, 2004) publikációjában Henry Gantt-t tekint, mint a projektmenedzsment atyját, elsősorban a Gantt-diagramm megalkotása miatt.

Az 1960-as években az Egyesült Államok kormánya jelentős mértékben hozzájárult a projektmenedzsment elterjedéséhez. A NASA sikeresen irányította az Apollo űrprogramot. A program során a projektmenedzsment technikák kiemelkedő szerepet játszottak az óriási méretű és összetettségű projekt sikeres végrehajtásában. Az 1960-as években kezdődtek az első erőfeszítések a projektmenedzsment módszertan nemzetközi egységesítésére, és napjainkban is számos szervezet törekszik az egységes projektmenedzsment megértésére és alkalmazására.

Az 1970-es években a projektmenedzsment elmélete és gyakorlata tovább fejlődött, és egyre több iparágban alkalmazták. A projektmenedzsment szakma jelentős mértékben hozzájárult a projektek hatékony tervezéséhez, végrehajtásához és ellenőrzéséhez. Az informatikai projektek, az üzleti fejlesztések és a kutatás-fejlesztési projektek területén is egyre inkább elterjedt a projektmenedzsment gyakorlata.

A projektmenedzsment, mint tudomány az 1990-es években érte el elismertségét, amelyet a szervezeteknél bevezettek és alkalmaztak, a gyártástól az informatikáig, a legkülönbözőbb szolgáltatásokig (Verzuh, 2011).

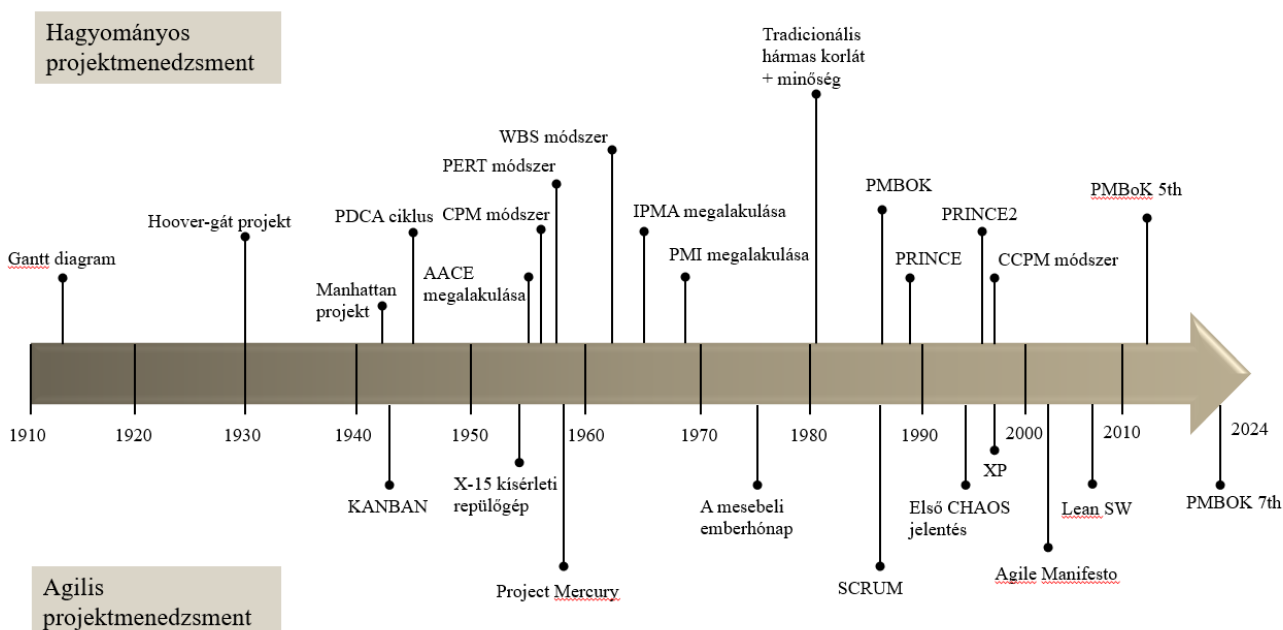
Ebben az időszakban számos projektmenedzsment módszer és keretrendszer jelent meg pl. a PMBOK, PRINCE2 és az Agilis (Agile) módszertanok.

A XXI. században a projektmenedzsment továbbra is fontos szerepet játszik a gazdasági fejlődésben és az üzleti sikerek elérésében. Napjainkban az egyik legdinamikusabban fejlődő tudományág, népszerűsége annak tudható be, hogy rendkívüli módon gyakorlatorientált.

Barna László doktori disszertációjában részletesen bemutatja az IT projektek agilis és hagyományos projektmenedzsment történetét és annak idővonalát, amelyet saját gyűjtéssel egészítettem ki. (2. ábra és 3. táblázat)

Az agilis projektmenedzsment módszertanban sikerült elmélyednem az elmúlt 5 év során és számtalan előnyét tapasztaltam a hagyományos projektvezetéssel szemben. Természetesen mindkét megközelítésnek megvannak az előnyei és a korlátjai, így személy szerint a hibrid, azaz az integrált megközelítés híve vagyok. Minden projekt más és más, így a projektvezető a projekt jellegétől és környezetétől függően tudja az eszköztárát kombinálni az agilis és a hagyományos módszerek alapján.

2. ábra: Projektmenedzsment történetének idővonala (Forrás: Saját szerkesztés (Barna, 2020) alapján)



3. táblázat: A projektmenedzsment fontosabb állomásai

(Forrás: Saját szerkesztés (Barna, 2020) alapján, jelölőszínnel az agilis fejlődés dátumai)

Évszám	Esemény
1910-1915	Gantt diagram: Henry Gantt amerikai gépészmérnök által kifejlesztett módszer, a feladatok ütemezésének grafikus formában (oszlopdiagram) történő ábrázolása.
1928-1936	Hoover-gát projekt: Az USA legsikeresebb, valamint az első olyan projekt, aminek tervezési fázisában Gantt diagramot használtak.
1942-1946	Manhattan projekt: Atomfegyver fejlesztésének titkos amerikai projektje. Ez volt az első legnagyobb és legösszetettebb tudományos és műszaki projekt a történelemben, amely komplex projektmenedzsment megközelítéseket igényelt.
1943	KANBAN: A kanban történelme az 1600-as évekre nyúlik vissza, de projektek során történő alkalmazása a Toyota gyárban kezdődött 1943-ban. A modern kanban az agilis projektmenedzsment része a 2000-es évektől, ahol feladatkártyaként funkcionálnak.
1945	PDCA ciklus: W. Edward Deming által kitalált és alkalmazott módszer, amely a spirálszerű ismételten alapszik. Tervezés-cselekvés-ellenőrzés-beavatkozás. A projektmenedzsmentben elsősorban a kontrolling alkalmazza a folyamatok ellenőrzése során.
1955-1959	X-15 repülőgép: Az első projekt, ahol a fejlesztés iteratív módon történt.
1956	AACE megalakulása: American Association of Cost Engineers – A szervezet tagjai tudatosan alkalmazzák a projekt tervezéséhez kapcsolódó technikákat.
1956-1959	CPM módszer: Kritikus út módszere, a hagyományos projektmenedzsment egyik alapvető eszköze.
1958	PERT módszer: Hálóterv. Polaris rakéta projekt során kifejlesztett módszer projektek tervezésére és ütemezésére.
1958-1963	Mercury projekt: NASA szakemberei által, a szoftverfejlesztés során alkalmaztak először félnapos iterációkat.
1962	WBS: Work Breakdown Structure, feladat lebontási eszköz, amivel a komplex feladatok kisebb, kezelhetőbb egységekre bonthatók.
1964	IPMA megalakulása: International Project Management Association
1969	PMI megalakulása: Project Management Institute. Első hivatalos szakmai szervezet és oktatási intézet kifejezetten projektmenedzsment számára.
1975	Mesebeli emberhónap: Frederick P. Brooks, Jr. „The Mythical Man-Month” című könyvében kérdőjelezi meg a projektfeladatok emberhónapokban való becslésének használhatóságát. Innen eredeztethető az agilis projektcsapatok létszáma.
1980	Tradicionális hármas korlát: Idő-költség-terjedelem+minőség modelljének elterjedése. Ekkor jelent meg a projektmenedzsment, mint szakma.
1980-1990	SCRUM: Iteratív szoftverfejlesztési módszer az agilis szoftverfejlesztés leggyakoribb módszere. Az első hivatalos Scrum leírás 1995-ben jelent meg.
1986	PMBOK: Megjelenik az első projektmenedzsment kézikönyv, a PMI által kiadott projektmenedzsment útmutató, amely tartalmazza a szakmában széleskörűen elfogadott szabványokat és gyakorlati útmutatókat.
1985-1990	PRINCE: PRjects IN a Controlled Environment – projektek ellenőrzött környezetben. A PMBoK-tól némileg eltérő szabványosítás. Az Egyesült Királyság Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) által kifejlesztett projektirányítási módszertan. A nagyközönség számára történő ki publikálás 1990 tavaszán történt.
1994	Első CHAOS jelentés: Standish Group által készült riport, ami az IT projektmenedzsment környezetében végzett felmérésekre és elemzésekre épült. Az IT projektek sikerességének és kudarcának okait vizsgálta.

1996	PRINCE2: PRINCE módszertan továbbfejlesztése és kibővítése. A gyakorlati alkalmazhatóságot és az adaptálhatóságot hangsúlyozza.
1997	CCPM módszer: Critical Chain Project Management – Kritikus lánc modell, ami főként az erőforrásokra helyezi a hangsúlyt.
1990-2000	XP: Extreme Programming – Agilis szoftverfejlesztési keretrendszer, amely 6 fázisra bontható: tervezés – elemzések - design (feladatok lebontása, forgatókönyvek) - végrehajtás - wrapping (demo verziók, regresszió, új igények) – zárás. XP alapelveit 1999-ben publikálta Ken Beck a módszertan kitalálója.
2001	Agile manifesto: Kiáltvány az agilis szoftverfejlesztésért. (alapelvek)
2003	Lean SW: Lean szoftverfejlesztés elveit az általános Lean gyártási módszertanból adaptálták. Az első hivatalos könyv 2003-ban jelent meg.
2013	PMBOK 5th: Az 5. kiadás a projektmenedzsment folyamatokra összpontosít, azokat csoportokba rendezi és számszerűsíti, a fókusz főként a hagyományos gyakorlatokra és elvekre összpontosít.
2021	PMBOK 7th: A 7. kiadás szorosan integrálja az agilis projektmenedzsment gyakorlatokat a hagyományos folyamatokkal. Emellett nagyobb hangsúlyt helyez az egyedi szervezeti igényekre és projektmenedzsment alkalmazásának kontextusára. Rugalmasabb és adaptívabb szerkezetet kínál, amely lehetővé teszi az alkalmazkodást a projekt specifikus igényeihez és körülményeihez.

2.3. Agilis és hagyományos projektmódszertan közötti különbségek

Az agilis definíciója Jim Highsmith alapján: „*Turbulens üzleti környezetben való profitálás érdekében a változás létrehozásának és az arra való reagálás képessége.*” (Highsmith, 2009, old.: 5)

Barna (2020) az agilis megközelítés esetében három fő irányvonalat nevezett meg:

- Szervezett működési módszerek és káosz, ami egyszerre található meg a szervezetek életében.
- Együttműködésre való törekvés, azaz a bizalom nélkülözhetetlen minden külső és belső kapcsolatban.
- A fókusz az embereken és az interakciókon van, csak másodsorban a folyamatokon. (Barna, 2020)

Barna megállapításait kiegészíteném egy lényeges szemponttal, hogy míg a hagyományos projektmenedzsment esetében egy fő a felelős, a projektvezető, addig az agilis módszertanban ezt a felelősséget nem egy fő, hanem a csapat viseli.

- A felelősség megoszlása a csapat valamennyi tagja esetében.

Az agilis és a hagyományos projektmenedzsment között a legnagyobb különbség, hogy az agilis projekt leszállítása több modulon, részterméken, úgynevezett inkrementumon keresztül történik.

Ehhez kapcsolódik, hogy már a **tervezésnél** szétválik a két irányzat, hiszen míg a tradicionális megközelítés egy előre megtervezett és dokumentált projekttervet készít, amely meghatározza a projekt céljait, erőforrásait, határidejét és a végrehajtás folyamatait, addig az agilis projektmenedzsmentben a hangsúly az iteratív és inkrementális tervezésen van.

A projekteket rövidebb időszakokra (2-4 hetes iterációkra) bontják, amelyek során a követelmények és prioritások rugalmasabban változhatnak. Az agilis megközelítés emiatt jobban reagál a változásokra és a projektirányítás is rugalmasabb.

Eltérő továbbá a **struktúra** is, míg a hagyományos projektmenedzsment hierarchikus struktúrát használ, ahol a kommunikáció fentről lefelé irányul, addig az agilis működésben a csapatok közvetlenül együtt dolgoznak és rendszeresek a rövid állapotegyeztetések (stand-up meetingek), tehát a kommunikáció ebben az esetben kulcsfontosságú.

A **teljesítményt** másképp mérik a hagyományos projektmenedzsmentben, elsősorban a tervezett mérföldköveknél, az agilis módszertan a teljesítményt a munkamennyiség és az iterációk közötti előrehaladás alapján méri. A cél az ügyfél által értékelt és elfogadott működő szoftver leszállítása minden iteráció végén.

Az agilis működés esetében a vezetési dimenzió is más, hiszen nagyfokú rugalmasság és alkalmazkodóképesség szükséges a gyakran változó körülmények miatt.

2.4. Vezetési dimenziók a szervezetben – a projektmenedzsment helye és szerepe

„A vezetés egyik funkciója a szervezetben, hogy biztosítsa az éppen aktuális közvetlen célok és feladatok folyamatos és eredményes teljesítését.” (Görög, 1996)

A projekt, mint a stratégia megvalósításának eleme esetén kulcsfontosságú a stratégiai és a projektmenedzsment közötti különbségek megértése, vagyis a szervezeti vezetés három fő dimenziójának elkülönítése, melyeket Görög (1996) hat szempont alapján vetett össze: a stratégiai menedzsment, a projektmenedzsment és az operatív menedzsment. Görög eredeti táblázatát kiegészítettem az agilis projektmenedzsment dimenzióival a 4. táblázatban.

4. táblázat: Vezetési dimenziók a szervezetben
(Forrás: Saját szerkesztés (Görög, 1996) alapján)

Szemponatok	Stratégiai menedzsment	Projekt-menedzsment	Operatív menedzsment	Agilis projekt-menedzsment
Döntések időhorizontja	Hosszú távú (szervezet jövőképek kialakítása)	Középtávú (stratégiai célok, részfeladatok realizálása)	Rövid távú (napi működés ellátása)	Rövid távú és iteratív. (új információkra gyors reagálás)
Hatása a szervezet egészére	Hosszú távon jelentős	Középtávon jelentős	Rövid távon jelentős	Rövid távon jelentős
A működés meghatározó tényezője	A várható jövőbeni környezet	Kedvező változás az elérendő eredménytartalom révén adott költség- és időkorlátok mellett	A rendelkezésre álló erőforrások és/vagy az aktuális piaci helyzet	Csapatok önállósága és az iteratív munkamódszer.
A tevékenység jellege	Komplex, innovatív	Komplex, innovatív	Rutinszerű, szabályozott	Rugalmasság, adaptáció
A funkció gyakorlásának jellege	Folyamatos	Egyszeri, visszatérő	Folyamatos	Folyamatos iterációk
A működés mozgástere	A szervezet egésze	A szervezet egésze vagy több funkcionális egység	Egy-egy funkcionális egység	A szervezet egésze

Míg az operatív és a stratégiai menedzsment tevékenységei – a célkitűzések elérése érdekében – általában időben folyamatosak és bizonyos értelemben ismétlődő jellegűek, addig a projektmenedzsment – ideértve az agilis projektmenedzsmentet is – mindig egyedi célokra összpontosít, amelynek meghatározott kezdési és befejezési időtartama van, valamint előre meghatározott erőforrásfelhasználással jár. Ezek az egyedi jellemzők teszik a projektmenedzsmentet önálló részterületté a menedzsmenttudományok területén.

Görög írásait elemezve Blaskovics Bálint összegezte a projekttevékenység és az operatív működés jellemzőit. (5. táblázat) (Blaskovics, 2014)

5. táblázat: Projekttevékenység és az operatív működés jellemzői

(Forrás: Blaskovics, 2014 nyomán)

	Projekttevékenység	Operatív működés
Előállítás	Új terméket állít elő.	Ugyanazt a terméket állítja elő.
Időbeliség	Meghatározott kezdettel és befejezéssel rendelkezik.	Folyamatos tevékenység.
Szaktudás	Több tudományterület ismeretét igényli.	Specifikus tudást igényel.
Szervezet	Ideiglenes csapat.	Permanens szervezet.
Termék típusa	Egyediség.	Ismétlődő és jól ismert.
Költség	Terv szerint dolgozik, meghatározott költséggel.	Éves költségterv alapján dolgozik.
Működés	Megszűntetik, ha az előzetes célok nem teljesülnek.	A folyamatos működés majdnem minden körülmény ellenére biztosítva van.
Költségoptimalizálás	Nehéz meghatározni és betartani a költségét és befejezésének idejét.	Az éves kiadások a korábbi tapasztalatok alapján kerülnek meghatározásra.

Az eddig leírtak alapján látható, hogy a projektmenedzsment egy irányítási rendszertől többet jelent, mivel önálló vezetési, szervezési modell, ami az egész szervezetre hatással van.

A projektmenedzsment, mint funkcionális terület a projektorientált vállalat egy folyamata, amely az indítás, előkészítés, megvalósítás, ellenőrzés és zárás fázisait, valamint tevékenysége alapján a projektkoordinációt, a projektkontrollíngot, a minőségbiztosítást és a projektzárás alfolyamatait foglalja magába. A projektmenedzsment rendelkezik a projekt felfüggesztésének megoldásával is. (Gareis, 2007)

A szervezetek feladataik ellátását tekintve a hatékonyságra törekednek, ugyanez vonatkozik a projektekre is. A projektek céljai lehetnek önmagukban is stratégiai jellegűek, vagy közvetetten segíthetik az összvállalati célok elérését. (Gray & Larson, 2003)

Gareis kutatásai és írásai arra ösztönzik a szervezeteket, hogy a projektmenedzsmentet az üzleti tevékenység szerves részévé tegyék, valamint folyamatosan fejlesszék és alkalmazzák a projektmenedzsment elveit és gyakorlatait, ezáltal a projektorientált vagy projektalapú szervezeti működést részesítsék előnyben.

Az agilis projektmenedzsmentet választó szervezetek esetében a projektalapú működés nélkülözhetetlen feltétele a hatékony feladatellátásnak.

2.5. Projektorientált szervezet meghatározása

2.5.1. Fogalom tisztázás

A projektorientált szervezet és a projektalapú szervezet fogalmát tekintve a legtöbb munkahelyen szinonimaként használják, azonban:

- A **projektorientált** esetében a vezetőség előtérbe helyezi a projekt igényeit (pl. erőforrásbiztosítás) a funkcionális igényekkel szemben.
- A **projektalapú** működésnél a projektek alkotják a szervezeti működés alapvető kereteit, minden tevékenység projektkeretek között valósul meg és nincs szükség formális funkcionális koordinációra. Egy projektalapú szervezetben minden egyes projekt igényei újra strukturálhatják a szervezeti elrendezést.

Görög Mihály úgy definiálta, hogy „*azt a szervezetet tekintjük projektorientált szervezetnek, amelyik a klasszikus értelemben vett alaptevékenységek mellett a stratégiai céljainak elérése érdekében jelentős számú projekt teljesítésével is foglalkozik. Ugyanakkor a projektalapú szervezetek körébe tartozónak tekintünk minden olyan szervezetet, amelyeknek működése a projekttulajdonosi szervezetek számára teljesített projektfeladatokon alapul.*” (Görög, 2016)

Görög Mihály kutatásait – tapasztalataim alapján – továbbfejlesztettem és a 6. táblázatba rendeztem a két típus közötti alapvető különbségeket.

6. táblázat: Projektorientált és projektalapú szervezet összehasonlítása
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)

	Projektorientált szervezet	Projektalapú szervezet
Fókusz	Projekttevékenységek integrálása a mindennapi működésbe, a projekt csak egy a sok funkció közül	A projekt a fő strukturális egység, az egész szervezet célja a projekt sikeres elvégzése.
Struktúra	Hierarchikus struktúra, ahol a projektek az egyes részlegeken vagy funkcionális területeken keresztül szerveződnek	A szervezet struktúrája a projektekre épül és az erőforrásokat a projekteknek megfelelően rendelik hozzá.
Feladat elvégzése	A projekttevékenységet a funkcionális részlegek végzik el, és a projektmenedzsmenst csak egy eszköz a koordinációhoz.	Az erőforrásokat projektcsapatokba szervezik és a projektvezetőknek van a projektek felett teljes irányításuk.
Kommunikáció és koordináció	A koordináció a funkcionális területek és a projektmenedzsmenst közötti együttműködés révén történik.	A projektvezetők felelnek a projektek irányításáért, és a kommunikáció főként a projektcsapatok között zajlik.
Hozzárendelés és irányítás	Az erőforrásokat időszakosan rendelik a projektekhez, de a funkcionális vezetők irányítják a dolgozókat.	Az erőforrásokat a projektvezetők rendelik a projektekhez, és ők irányítják a projekt végrehajtását.

2.5.2. Projektorientált működés ajánlott szervezeti struktúrája a mátrix

Szervezeti struktúra modellek és jellemzőik:

Antal Zsuzsanna kutatásai alapján elmondható, hogy a szervezetek hatékonyságát az alkalmazott szervezeti struktúrájuk döntően befolyásolja. A gyakorlatban fellelhető szervezeti modellek a **funkcionális**, a **divizionális** és a **mátrix** szervezetek (Antal, 2006).

7. táblázat: A szervezeti modellek jellemzői
(Forrás: Antal, 2006 nyomán)

	Funkcionális	Divizionális	Mátrix
Alkalmazási feltételek	Homogén, nem túl komplex alaptevékenység	Diverzifikált tevékenység	Diverzifikált, komplex, innovatív tevékenység
	Relative stabil, nem túl komplex környezet	Dinamikus, összetett környezet	Dinamikus, összetett környezet
A szervezeti modell főbb jellemzői	Az alaptevékenységet funkcionálisan specializált alrendszerek végzik	Az alaptevékenység termék-, vevő-, vagy regionális elven specializált	Az alaptevékenység egyszerre két elven specializált (2 egyenrangú dimenzió)
	A stratégiai és operatív döntéseket a felsővezetés hozza meg	A felsővezetés a stratégiai, a divíziók vezetői pedig az operatív döntéseket hozzák meg.	A stratégiai és az operatív döntéseket a két specializációs elv szerinti vezetői szintek közösen hozzák meg.
	A szervezet működése (a feladatok és hatáskörök) részleteiben is szabályozott	A divíziók működésének keretei szabályozottak	A működés keretei is változhatnak, az üzleti igényeknek megfelelően a vezetők alkalmazkodnak egy adott helyzethez.
	A funkcionálisan specializált alrendszerek belső struktúrája eltérő módon alakítható ki.	A divíziók belső struktúrája eltérő módon alakítható ki, de többnyire funkcionális elven specializáltak	A mátrix egyes dimenzióin belül eltérő belső struktúrák alakíthatóak ki.

A projektorientált vagy projektalapú szervezetek legoptimálisabb működési modellje a **mátrix típusú struktúra**, ahol a vezetési funkciókat két, egymástól független úgynevezett „szakmai” (funkcionális, operatív) és „tárgyi” (stratégiai-projektalapú) területre bontják. A tárgyi vezetés a projekt megvalósítása, ahol a „leader” a projektvezető, azaz a projektmenedzser.

Projektorientált működésnél a hatásköri átfedések elkerülése érdekében a tényleges vezetői tevékenységet a szakmai vezető látja el, míg a projektvezető a projektben meghatározott feladatok elvégzése érdekében kap lehetőséget az alkalmazott irányítására, tehát alárendelt szerepe van az elsőszámú vezetővel szemben.

A mátrix szervezet előnyei:

- Csapatmunka támogatása
- Problémamegoldás hatékonyabb, gyorsabb a rövidebb kommunikációs utak miatt, valamint a szakmai kompetenciák a hierarchiában betöltött helyükhöz képest előnyben részesülnek.
- Az alkalmazottak közvetlenebb viszonyban állnak a vezetéssel, azokhoz állandó kapcsolatuk van, akik a szakmai szempontjaikat jobban figyelembe veszik.

A mátrix-szervezet hátrányai:

- Hatásköri konfliktusok, hatalmi harcok, átláthatóság problémája, elszámoltatási nehézségek. Több azonos jogosultsággal rendelkező, átfedő hatáskörű középvezető.
- Hosszadalmasabb döntési folyamatok, bizonytalanság a többszörös alárendeltség miatt.
- Az alkalmazottaknak egyszerre két vezetésnek (szakmai vezető és projektvezető) is meg kell felelniük.
- A felsővezetés egyszerre felelős a két irányítási területért.

A diplomadolgozatban a projektorientált kifejezést használom a továbbiakban, mivel az általam vizsgált szervezetek esetében kijelenthető, hogy szervezeti működésük lineáris-funkcionális (lásd. 4. fejezet), valamint a projektek nem a szervezeti működés alapvető keretei.

2.5.3. Projektorientált működést támogató szervezeti kultúrák

Korábbi tanulmányaim során részletesen megismerkedtem Hofstede, Handy, Quinn és Trompenaars kultúra modelljeivel, amelyeket összehasonlítottam a Mintzberg féle szervezeti struktúrával. Az említett kultúramodellek különböző szempontokból közelítik meg a szervezeti kultúrát. Minden modellnek megvannak a maga előnyei és korlátjai, tehát minden szervezet számára az optimális kultúramodellt az adott szervezet egyedi jellemzőitől, a céljaitól és projektportfóliójától függően szükséges kiválasztani.

A téma iránti fokozott érdeklődésem folytán a fenti kutatások eredményeit összefoglaltam a 8. táblázatban, ahol jelölőszínnel a projektorientált működést támogató modellek láthatóak.

8. táblázat: Szervezeti kultúramodellek és típusok

(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)

Hofstede	Handy		Quinn	Trompenaars	Mintzberg
Piramis (tekintély, nem kockázatvállaló, teljes bürokrácia)	Hatalom- kultúra (vezér)		Hierarchia (Szabálya- orientált)	Család (magas kontextus, tekintély)	Egyszerű szervezet
Piac (kis hatalmi távolság, kockázatvállalás)	Szerep- kultúra (bürokrácia)		Klán (Támogató kultúra)	Eiffel-torony (bürokratikus, szervezeti felépítés)	Gépi bürokrácia
Jól olajozott gépezet (tevékenység szabályozás)	Feladat- kultúra (projekt, mátrix szervezet)		Piac (Célorientált kultúra)	Irányított rakéta (feladat-, cél- és teljesít- ményorientált)	Divizionális forma
Család (személyorientált bürokrácia)	Személyiség- kultúra (magányos sztárok)		Adhokrácia (Innováció orientált kultúra)	Inkubátor (az egyén teljesítménye a fontos)	Szakértői bürokrácia (Handy – személyiség- -kultúra)
					Adhokarcia (Quinn)

A projektorientált szervezetek számára az együttműködésre összpontosító kultúrák relevánsak, mivel a projektek csapatmunkát igényelnek.

- **Hofstede** kulturális dimenziók modellje közül a **jól olajozott gépezet** lehet a legmegfelelőbb, ami egy munkafolyamatokra összpontosító bürokráciát jelent. A hatékony szabályozásnak köszönhetően minimálisra csökkenthető az egyedi utasítások száma (német kultúrkör). (Hofstede, 1991)
- **Handy** négy szervezeti kultúrája közül a **feladatcultúra** lehet releváns, mivel ez a kultúra a projektmunka hatékony végrehajtására összpontosít. A feladatcultúra felépítése egy mátrixhoz hasonlítható leginkább, ahol a befolyás nem a pozícióból vagy a személyes autoritásból ered, hanem a szaktudásból. Ez egy munkakör- és projekt-orientált kultúra, amelynek fő célja a munka hatékony elvégzése. (Handy, 1986)
- **Quinn** négy versenyképes értékrendet különböztetett meg ezek közül az innovációra és az irányításra összpontosító kultúrák lehetnek megfelelőek, mivel ezek támogatják a változékonyságot és a projektvezetést. A legkedvezőbb az **adhokrácia**, de a támogató és célorientált kultúrák is megfelelőek lehetnek. (Quinn, 1988)
- **Trompenaars** a kulturális dimenziókat hasonlította össze és nevezett meg négy típust, ezek közül az **inkubátor**, ahol az egyén teljesítménye fontos, illetve az irányított rakéta, ami a feladatra összpontosít.

Az irányított rakéta a szervezeti vezetésre utal, ahol a célok és a stratégiák egyértelműek és az irányítás centralizált. Az inkubátor főleg a változó környezetre, az innovációra vagy a projektek fázisaira utal. (Trompenaars, 1994)

- **Mintzberg** féle struktúrák közül az **adhokrácia** a legmegfelelőbb a projektorientált szervezet számára, mivel az adhokrácia a flexibilitásra, az innovációra és a projektalapú tevékenységekre összpontosít. Kiválóan alkalmas olyan szervezetek számára, ahol a változások gyakoriak, és a projektcsapatoknak nagyfokú önállóságra van szükségük. Az adhokrácia a változékony környezethez igazodik és nem kötődik mereven előre meghatározott szabályokhoz és struktúrákhoz. (Mintzberg, 1982)

2.5.4. Szervezetfejlesztés

A projektmenedzsment folyamatok optimalizálása mellett a másik érdeklődési köröm a szervezetfejlesztés. A projektorientált működésre való áttéréshez a legtöbb esetben szervezetfejlesztési tevékenység szükséges a hatékony és sikeres projektkezelés biztosítása érdekében. Tapasztalataim alapján a projektorientált működéshez az alábbi területeken merül fel a legnagyobb fejlesztési, átalakítási és optimalizálási igény:

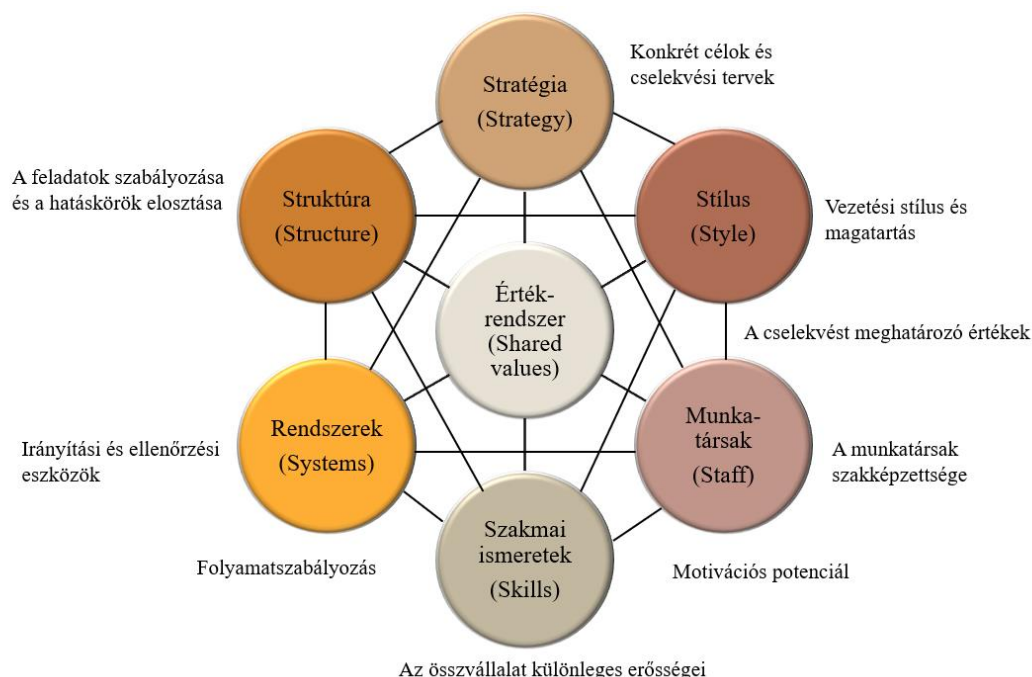
- **Projektmenedzsment fejlesztése:** a megnövekedett mennyiségű projektek megvalósítása érdekében fontos, hogy a projektmenedzserek megfelelő készségekkel és ismeretekkel rendelkezzenek a projektek hatékony tervezésében, végrehajtásában és irányításában.
- **Projektmenedzsment folyamatok optimalizálása** – folyamatmodellezés és folyamatfejlesztés.
- **Projektkultúra megerősítése:** Fontos, hogy a szervezet támogató kultúrát alakítson ki, amely elősegíti a projektorientált működést.
- **Szervezeti struktúra átalakítása:** PMO létrehozása, projektcsapatok felállítása, hierarchikus struktúrák rugalmasabbá tétele (mátrix struktúra bevezetése), projektmenedzserek döntési, intézkedési, utasítási jogkörének bővítése.
- **Technológiai támogatás és eszközök bevezetése:** Hatékony IT rendszerek, projektmenedzsment szoftverek, együttműködési platformok, kommunikációs eszközök fejlesztése.

McKinsey 7S modellje (3. ábra), ami egy strukturált keretrendszer jól használható a szervezetfejlesztés során. (Peters, 2011) A 7S meghatározásokat hozzárendelem a szervezetfejlesztés lépéseéhez a 9. táblázatban:

9. táblázat: McKinsey 7S modell alkalmazása a szervezetfejlesztés során
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)

7S meghatározása	Szervezetfejlesztés lépései
Stratégia: A szervezet hosszú távú céljait és az ezek eléréséhez szükséges tervek és stratégiák.	• Elemzés: Az összes „S” értékelése. A szervezet működésének feltárása, hogy az összhangok és disszonanciák felszínre kerüljenek és ezáltal a fejlesztési terület meghatározható legyen.
Stílus: A vezetői stílust és a szervezeti kultúrát jelenti, amely meghatározza a szervezet működésének módját és a viselkedését.	• Célok kitűzése: Az elemzés során meghatározásra kerülnek a szervezet céljai és prioritásai, majd ez alapján jelöljük ki a fejlesztési irányokat.
Munkatársak: A szervezet embereit és azok készségeit, képzettségüket, tapasztalatukat és motivációjukat értjük alatta.	• Integráció: A változtatások végrehajtása során fontos az összhang biztosítása az „S”-ek között. Ez teszi lehetővé, hogy a szervezetfejlesztés következményei illeszkedjenek a szervezet működésébe.
Szakmai ismeretek: Azokat a specifikus képességeket és kompetenciákat jelenti, amelyekkel a szervezet rendelkezik, hogy elérje a célját.	• Végrehajtás: A változtatások végrehajtása a fejlesztési tervek alapján a szervezet minden szintjén.
Rendszerek: Folyamatok, eljárások és rutinok, amelyekkel a szervezet működik. Ide tartoznak a kommunikációs folyamatok, az információáramlás, a teljesítményértékelés stb.	• Értékelés és ellenőrzés: A szervezetfejlesztési folyamatok és változtatások hatékonyságának értékelése és az esetleges további finomítások végrehajtása a sikeres szervezetfejlesztés érdekében.
Struktúra: A szervezet formális és informális struktúrája, beleértve a hierarchiát, a felelősségi köröket és a döntéshozatali mechanizmusokat.	
Értékrendszer: Alapvető értékek, amelyek meghatározzák a szervezet kultúráját és normáit.	

3. ábra: McKinsey 7S modell
(Forrás: Saját szerkesztés (Peters, 2011) alapján)



A projektorientált szervezeti működésre való áttérés kulcsterülete a PMO kialakítása, átszervezése, fejlesztése. A szakirodalomban nincs egyértelmű ajánlás, hogy a PMO-nak hol van az optimális helye a szervezeten belül. Véleményem és tapasztalatom alapján a PMO feladatait leghatékonyabban a közvetlen első számú vezető alatt, másodsorban a stratégiai területen tudja ellátni. Találkoztam olyan megoldásokkal, ahol az informatikai terület külön projektportfólióval és PMO irodával rendelkezett a nagyszámú IT projektek miatt.

Akkor lehet hatékony a decentralizált PMO-k működése, ha a projektekhez rendelt erőforrások felett döntési jogkörrel rendelkezik. Jelen esetben egy IT PMO működésénél az IT igazgatóság erőforrásait az IT portfólió alapján tudja a projektekhez rendelni. Amennyiben különböző igazgatóságok erőforrásait kell mozgatni különböző projektekhez, akkor sokkal hatékonyabb egy közvetlen első számú vezető alá tartozó PMO, amelyik az egész szervezet erőforrásaival gazdálkodik.

A következő fejezetben a projektkultúra érettségének meghatározását, valamint a PMO működését - típusait, feladatait, szervezeti egységeit - tekintem át.

2.6. PMO – Projekt Management Office - Projektmenedzsment Iroda

A PMO a vállalatban belül, az a szervezeti egység, amelynek jelentős feladatai és felelősségei vannak a hatáskörébe rendelt projektek felett. Azokban a szervezetekben, ahol jóval több projekt méretű üzleti igény merül fel, mint amennyit végrehajtani képes, szükséges az üzleti igények szűrése (azonosítás), prioritizálása (kategorizálás), kapacitásokhoz (erőforrások) történő igazítása. Ha nincs megfelelő kontroll, akkor az egyéni érdekek és hatalmi pozíciók alapján történik a projektek kiválasztása. A PMO és ezen belül a projektportfólió-menedzsment célja, hogy a stratégiai érdekek érvényesüljenek az egyéni érdekek helyett.

A PMO-nak nincs egységes definíciója, mert a szerepek és a felelősségi körök meglehetősen eltérőek. A PMO meghatározása leginkább a szervezet projekttámogatási igényeitől függ, az APM és a PMI definíciói a következők.

10. táblázat: PMO definícióinak táblázatos összefoglalása

(Forrás: Saját gyűjtés alapján, 2024)

Forrás	Definíció
APM	„A PMO a vállalatban belüli csoport vagy részleg, amely meghatározza és fenntartja a projektmenedzsment szabványait a szervezetben belül.” (APM, Body of Knowledge 7th e., 2019)
PMI	„A PMO olyan irányítási struktúra, amely szabványosítja a projektekkel kapcsolatos irányítási folyamatokat, és megkönnyíti az erőforrások, módszertanok, eszközök és technikák megosztását.” (PMBOK 5th e., 2013) „A projektiroda (PMO) egy olyan szervezeti struktúra, amely szabványosítja a projektekkel kapcsolatos irányítási folyamatokat és megkönnyíti az erőforrások, módszertanok, eszközök és technikák megosztását. A PMO feladatai a projektmenedzsment támogatásától az egy vagy több projekt közvetlen irányításáért való felelősségig terjedhetnek”. (PMBOK 7th e., 2021)

Az ISO 21500:2021 szabvány „Projekt-, program- és portfóliómenedzsment kontextus és fogalmak” áttekintést ad ezekről a szakterületekről és a kapcsolódó irányítási folyamatokról. A szabvány célközönsége többek között a projektmenedzsment, a programmenedzsment és a portfóliómenedzsment gyakorlói és szakemberei (projekteket felügyelő vezetők, felső vezetés, szponzorok és egyéb irányító testületek, a projekt, program és portfólió érdekeltjei).

A PMO megfelelő felépítését a szervezet működése alapján érdemes kialakítani, az alábbi típusok alapján (PMBOK 7th e., 2021):

- **Támogató PMO:** A fő feladata az, hogy segítse a projektmenedzsmentet a projektjeik tervezésében és végrehajtásában, miközben támogatást és erőforrásokat biztosít számukra, azonban ez a fajta PMO nincs döntéshozatali jogkörrel felruházva.
- **Irányelv alapú PMO:** Felelős a projektmenedzsment szabványok, szabályzatok és folyamatok betartásáért. Emellett útmutatást és támogatást is nyújthat a projektmenedzsmentnek, de döntéshozatali jogkörrel szintén nem rendelkezik.
- **Engedélyezési PMO:** Fókusz a projektmenedzsment támogatása, hogy biztosítsa számukra a projektek sikeres megvalósításához szükséges eszközöket, erőforrásokat és támogatást. Emellett képzési és fejlesztési lehetőségeket is kínálhat a projektmenedzsment számára, hogy segítse őket készségeik erősítésében.
- **Együttműködő PMO:** A projektmenedzsmenttel szorosan együttműködik annak érdekében, hogy a projektek összhangban legyenek a szervezet általános stratégiai céljaival. Ezen túlmenően tanácsadó szerepet is betölthet, iránymutatást és ajánlásokat adhat.
- **Stratégiai PMO:** A szervezet projektjeit összhangba hozza az általános stratégiai célokkal. Felelőssége a portfólió kezelése és az új projektlehetőségek azonosítása.

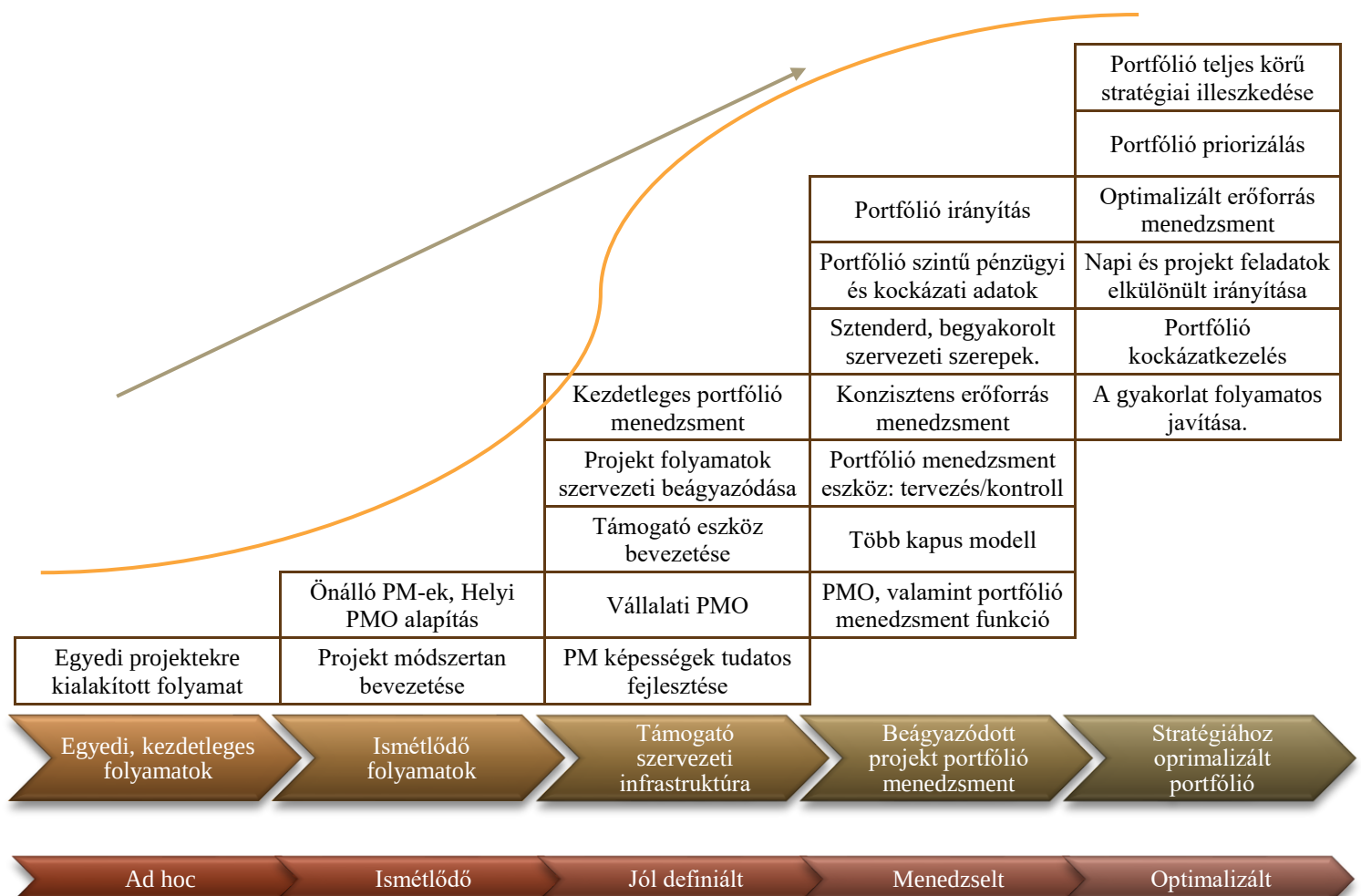
A projektkultúra érettségének fejlődésével, az önálló projektmenedzserek megjelenését követően, vagy azzal egyidőben jelenik meg a PMO a szervezetben. A cél a stratégiai PMO kialakítása, ami a PMI alapján a legerősebb. Gyakorlatilag annyira leszabályozza a projekteket, hogy azokat ő irányítja, ezáltal tényleges szerepe van a vállalat sikerében.

Gray és Larson (Gray & Larson, 2003) a projektmenedzsment éréseinek folyamatát vizsgálták a szervezetekben, ez alapján a következő kategóriákat azonosították:

1. Ad hoc – Kiszámíthatatlan folyamatok
2. Ismétlődő – Alapszintű folyamatok
3. Jól definiált – Ismétlődő folyamatok
4. Menedzselt – Menedzselt folyamatok
5. Optimalizált – Optimalizált folyamatok

Megjegyzés: A COBIT 4.1 szabvány (nemzetközi informatikai biztonsági szabvány ISACA) ugyanezt a besorolást alkalmazza a folyamatok érettségének meghatározására az auditok során.

4. ábra: Projektkultúra érettsége
(Forrás: Saját szerkesztés (Projektcoach, 2015) alapján)



PMBOK 5th alapján a PMO elsődleges feladata a projektvezetők támogatása az alábbiak szerint:

- A PMO által kezelt összes projekt közös erőforrásainak kezelése.
- A projektmenedzsment módszertan, a legjobb gyakorlatok és szabványok azonosítása és fejlesztése.
- Coaching, mentorálás, képzés és felügyelet.
- A projektmenedzsment szabványoknak, irányelveknek, eljárásoknak és sablonoknak való megfelelés a projektellenőrzések révén.
- Projektpolitikák, eljárások, sablonok és egyéb közös dokumentáció kidolgozása és kezelése.
- A projektek közötti kommunikáció koordinálása. (PMBOK 5th, 2013)

A PMBOK 7th (2021) jelentős változása a korábbiakhoz képest a **projektmenedzsment rendszerszemlélete**, ami a portfóliók, programok és projektek irányításáról az értékláncra való összpontosításra helyezi a hangsúlyt, amely összekapcsolja más üzleti képességekkel a szervezeti stratégia, az értékek és az üzleti célok előmozdítása érdekében.

A PMBOK 7th hangsúlyozza, hogy a projektek nem egyszerű kimeneteket (projekt eredmény, végtermék) állítanak elő, hanem – ami még fontosabb – lehetővé teszik, hogy ezek a kimenetek olyan eredményeket érjenek el, amelyek végső soron értéket teremtenek a szervezetek és az érdekelt felek számára. (PMBOK 7th e., 2021)

Főként a nemzetközi szakirodalom foglalkozik részletesen a PMO feladataival és annak hatáskörével, hazai viszonylatban kevés ezzel kapcsolatos publikáció elérhető. A nemzetközi ajánlásokat olvasva táblázatba foglaltam a PMO funkcióit, majd hozzárendeltem a felelősséget és a tevékenységeket a 11. táblázatban elsősorban a PMI alapján.

11. táblázat: PMO alapvető tevékenységek táblázatos összefoglalása*(Forrás: Saját szerkesztés PMI (2021) alapján)*

Funkciók	Felelősség	Tevékenységek
Projektmenedzsment	Módszertanok és folyamatok kidolgozása, bevezetése és karbantartása.	Projektmenedzsment irányelvek, sablonok, eljárások és dokumentációk (sztenderek) kidolgozása és biztosítása.
Projektportfólió	Kezelése, projektek összehangolása, erőforrások elosztása.	Projektportfólió elemzése, projektek prioritizálása, portfólió-összhang fenntartása a vállalati célokkal.
Irányítás	Projektek irányítása és nyomon követése.	Projektstátuszok, határidők és költségvetés figyelemmel kísérés, előrehaladás riportálás, problémák kezelése.
Erőforrások	Tervezés, koordinálás és felügyelet.	Erőforrások kapacitásának és elérhetőségének elemzése, a projekt erőforrások elosztásának támogatása és a kapcsolódó riportok készítése.
Kockázatkezelés	Kockázat- és minőségmenedzsment folyamatok és eljárások kidolgozása és koordinálása.	Kockázatok azonosítása, értékelése és kezelése. Minőségi szabványok és ellenőrzések biztosítása a projektek során.
Projektkommunikáció	Kommunikáció és érdekelt (stakeholder menedzsment) koordinálása	Kommunikációs terv kidolgozása, a kommunikáció megfelelő csatornáinak biztosítása, érdekelttel való kapcsolattartás és együttműködés.
Képzés, fejlesztés	Projektmenedzsment és projektcsoportok képzése és fejlesztése.	Képzések szervezése, mentorálása, tapasztalatcsere programok és projektmenedzsment eszközök támogatása

Fontos megjegyezni, hogy a PMO szerepköre és tevékenységei változhatnak a szervezet igényeinek és méretének függvényében. Egyes PMO-k lehetnek nagyobb hatáskörűek és átfogóbb szolgáltatásokat nyújtanak, míg mások inkább specifikusabb területekre fókuszálnak.

A PMO-n belül az alábbi funkcionális szervezeti egységeket ajánlott kialakítani:

- **Projektmenedzsment Iroda:** ami az adminisztratív támogatást nyújtja a projektmenedzsment csapatnak és szabványosítja a projekthez kapcsolódó menedzsment folyamatokat.
- **Programmenedzsment Iroda:** ami irányítja a programirányítási folyamatot és koordinálja a programmenedzsment csapatot.
- **Portfóliókezelési Iroda:** ami felügyeli az adott szervezet összes projektjét és programját, valamint támogatja a projekt- és programmenedzsment irodákat, gondoskodik az erőforrások menedzseléséért a projektek megvalósítása érdekében
- **Projektkontrollig Iroda:** ami elsősorban a projektek pénzügyi és költség-kontrollingjáért felelős, valamint a projekt teljesítményének és haladásának monitoring tevékenységért és riportolásáért a vezetőség felé.

A fentiekén túl a PMO ellát támogató és minőségbiztosítással kapcsolatos tevékenységeket is.

Hobbs és Aubry kutatásában kb. 500 PMO szervezeti egységet vizsgált meg a világ számos országában, amelyek alapján összesen 27 PMO funkciót/szolgáltatást figyeltek meg. A következő táblázatban (12. táblázat) a funkciókat hozzárendelem az optimális PMO-n belüli szervezeti egységhez.

12. táblázat: A leggyakoribb PMO tevékenységek
(Forrás: Saját szerkesztés (Hobbs & Aubry, 2010) alapján)

	PMO funkciók/szolgáltatások	PMO szervezeti egység
1.	Jelentés a projekt, program állapotáról a felsővezetés számára.	Projektkontrolling
2.	A projektteljesítmény nyomon követése és ellenőrzése.	Projektkontrolling
3.	Projektmenedzsment információs rendszerek bevezetése és működtetése.	Projektmenedzsment Iroda Projektkontrolling
4.	A portfólió projektjeinek koordinálása és integrálása.	Projektportfólió-menedzsment Iroda
5.	A projektmenedzsment-tudatosság előmozdítása a szervezeten belül.	Projektmenedzsment Iroda
6.	Résztétel a stratégiai tervezésben.	Projektportfólió-menedzsment Iroda
7.	Egy vagy több portfólió kezelése.	Projektportfólió-menedzsment Iroda
8.	Projektdokumentumok kezelése.	Projektmenedzsment Iroda
9.	Projektek és programok ellenőrzése.	Programmenedzsment Iroda
10.	Olyan eszközkészlet biztosítása, amely tesztre szabható a programok és projektek egyedi igényeinek megfelelően.	Programmenedzsment Iroda
11.	Az erőforrások elosztása a projektek között.	Programmenedzsment Iroda
12.	A levont tanulságok adatbázisának vagy tudástárának a megvalósítása és kezelése.	Projektmenedzsment Iroda Projektkontrolling Iroda
13.	A program előnyeinek kezelése.	Programmenedzsment Iroda
14.	A projektmenedzsmentek felvétele, kiválasztása, értékelése és a bérekről való döntés.	Projektmenedzsment Iroda
15.	Standard projektmenedzsment-módszertan kidolgozása és végrehajtása.	Projektmenedzsment Iroda
16.	A szakemberek kompetenciáinak fejlesztése, beleértve a képzést is.	Projektmenedzsment Iroda
17.	Tanácsadás a felsővezetés számára.	Projektmenedzsment Iroda Projektkontrolling Iroda
18.	Projekt eredménytábla kidolgozása és karbantartása.	Projektkontrolling Iroda

19.	A projektek teljesítményének nyomon követése és ellenőrzése.	Projektkontrolling Iroda
20.	Mentorálás biztosítása a projektvezetők számára.	Projektmenedzsment Iroda
21.	Új projektek azonosítása, kiválasztása és rangsorolása.	Projektportfólió-menedzsment Iroda
22.	Egy vagy több program irányítása.	Programmenedzsment Iroda
23.	Ügyfélkapcsolatok kezelése.	Projektmenedzsment Iroda Programmenedzsment Iroda
24.	Speciális feladatok biztosítása a projektmenedzserek számára.	Projektmenedzsment Iroda
25.	Projektzárás utáni felülvizsgálatok végzése (projekt utánkövetés).	Projektmenedzsment Iroda Projektkontrolling Iroda
26.	Projekt kockázatok és egyéb problémákról adatbázis bevezetése és kezelése.	Projektmenedzsment Iroda
27.	Hálózatépítés és környezetfelmérés.	Projektmenedzsment Iroda

2.7. Projektkontrolling

2.7.1. Kontrollingrendszer

A kontroll fogalmát tekintve annnyival jelent többet a monitoring kifejezéstől, amely egy klasszikus ellenőrzési funkció, hogy a kontroll az ellenőrzésen felül döntéselőkészítési feladatokat is ellát. (Jarjabka, 2020) A 2.4. fejezetben megkülönböztettünk három vezetési dimenziót a stratégiai menedzsmentet, az operatív menedzsmentet és a projektmenedzsmentet, amelyekhez szorosan kapcsolódik a szervezet kontrollingrendszere (5. ábra).

5. ábra: Kontrollingrendszer
Forrás: saját szerkesztés, 2024



A **stratégiai kontrolling** feladata a hosszú távú célok és stratégiák hatékony végrehajtásának biztosítása. A fókusz a vállalati szintű teljesítményelemzés és a stratégiai döntéshozatal.

A stratégiai kontrolling elemei, funkciói:

- Tervezés (befektetések tervezése, részstratégiák tervezése, stratégiai üzleti tervezés, taktikai tervezés, hosszútávú pénzügyi tervezés)
- Benchmarking (versenytársakhoz vagy iparági átlagokhoz viszonyított teljesítményértékelés)
- Kockázatkezelési politika
- Adózási stratégia
- Balanced scorecard (kiegyensúlyozott mutatók rendszere)
- KPI (kulcs teljesítménymutatók)

Az **operatív kontrolling** a vállalat mindennapi üzleti tevékenységeinek ellenőrzésére és irányítására összpontosít. A fókusz a rövid távú teljesítményelemzés és üzletmenet.

Az operatív kontrolling elemei, funkciói:

- Tervezés (teljesítménytervezés, költségtervezés, értékáram alapú költségszámítás, finanszírozás tervezés, eredménytervezés (költségfedezet-számítás), rövid távú pénzügyi tervezés)
- Terv-tény eltéréselemzések
- Tranzakciók feldolgozása
- Finanszírozási politika
- Beruházási pénzáramlás menedzsment
- Költség- és bevételkontroll
- Tőkeallokáció
- Kockázati kitettség menedzselése
- Belső audit

2.7.2. Projektkontrolling

A **projektkontrolling** célja a projekt teljesítményének nyomon követése és ellenőrzése. A fókusz a projekt specifikus teljesítményelemzése és a projektmenedzsment folyamatok irányítása.

A projektkontrolling elemei, funkciói:

- Tervezés (eredményterv, cashflow terv, projektterv, finanszírozási terv, befektetési terv, mérlegterv, pénzügyi kockázatok elemzése)
- Terv-tény eltéréselemzések – (folyamatos projektmonitoring, majd eredménykontrolling)
- Kockázatkezelés
- Költségkontroll
- Projektstátusz jelentések, beszámolók

A projektkontrolling rendszer a projekt megvalósításának tevékenységeit kíséri végig, biztosítva, hogy az előzetesen meghatározott minőségi standardoknak megfelelően haladjon. A folyamatos mérés és elemzés segítségével állandó képet kaphatunk a projekt aktuális állapotáról. A projektkontrolling főként a hatókört, az időtartamot, a költségeket, az emberi erőforrásokat és a minőséget vizsgálja valamint célja a projektvezetés döntéseinek támogatása. (Dr. T. Kiss, Balla, & Kiss, 2015)

„A projektkontrolling a múltbeli tevékenységek eredményeként előálló jelenlegi állapotot vizsgálja a jövőbeli eredmények és kitűzött célok teljesülése érdekében.” (Görög, 2008)

A projektkontrolling funkcionális eleme a projektmenedzsmentnek ezáltal nem ajánlott stratégiai és operatív részfeladatokra bontani, és nem kapcsolódik a szervezeten belüli egyéb kontrolling részrendszerekhez. Információit elsősorban a projektmenedzsmentnek szolgáltatja.

2.7.3. A Projektkontrolling iroda feladatai

A projektkontrolling iroda biztosítja a projekt célkitűzéseinek megvalósítását, a határidők és a költségvetés betartását, valamint a projekt teljesítményének nyomon követését. A projektkontroll tevékenységei hozzájárulnak, hogy a projektcélok a tervekkel szinkronban jöjjenek létre, azaz a projektkontroll nem más, mint a projekt teljesítésére vonatkozó döntéstámogató információs rendszer. (Jarjabka, 2020)

A projektkontrolling iroda feladatai a következők:

- Projektköltség tervezése és annak követése (részletes költség, eredmény és teljesítmény elszámolási rendszer). Költségvetési előrejelzések készítése.
- Projektcélok teljesítésének ellenőrzése, elemzése (mutatószám rendszerek kifejlesztése)
- Kockázattervezés (minőségbiztosítás, kritikus tényezők feltárása, akciótervek)
- Projekt terv-tény eltéréselemzés (időbeli kettőség – megvalósítás alatt folyamatos nyomon követés, lezárást követően terv-tény elemzés)
- Riportok készítése a vezetőség számára, beszámolás (jelentések elkészítése, amely a vezetési szinteknek megfelelő információkat szolgáltat)

2.7.4. Projektkontroller szerepe, kompetenciái, feladatai:

A projektkontroller az a személy, aki felelős a projektirányítási folyamatok és az ahhoz kapcsolódó kontrolling tevékenységek végrehajtásáért a vállalaton belül. Ezekhez az alábbi kompetenciák szükségesek:

- Projektmenedzsment ismeretek (módszerek, folyamatok, eszközök)
- Költségmenedzsment (költségek tervezése, nyomon követése és ellenőrzése)
- Pénzügyi és számviteli ismeretek (cashflow elemzés, nyereségességi mutatók stb.)
- Adatelemzési képesség (projekt teljesítményének értékelése a beérkező adatok alapján)
- Jelentéskészítés (vezetőség és az érintettek tájékoztatása)
- Kommunikációs készségek
- Részletes és precíz munkavégzés
- Problémamegoldó készség

A kontroller feladatai - a hagyományos projektmenedzsment esetében - a következők:

- **Projektmonitoring:** A projekt aktuális, adott időpontbeli állapotának feltárása, amelynek során összegyűjtik, elemzik és értékelik az adatokat és információkat a projekt főbb tényezőivel kapcsolatban. Általában a főbb mérföldkövekhez rögzítik, de szükség esetén lehet gyakoribb vizsgálat is.
- **Eredménykontroll:** Terv-tény elemzés, ami a tervezett és az aktuális állapot közötti különbségek feltárása, elemzése, valamint az esetleges korrekciós intézkedések meghozatala.
- **Költségellenőrzés és pénzügyi monitoring.**
- **Időmenedzsment** és időbeli ellenőrzés (ütemterv ellenőrzés).
- **Minőségellenőrzés**, esetleg minőségbiztosítás.
- **Kockázatkezelés.**
- **Döntéstámogatás.**
- **KPI-ok** nyomon követése (lásd. 2.7.7. fejezet)
- **Riportolás**, beszámolók készítése, projekt vezetés információellátása.
- **Tervezési** feladatok, dokumentumok készítéséhez szakmai támogatás
- **Dokumentáltság** (egységes dokumentációs rendszer kialakítása, fejlesztése)

Jarjabka (2020) által megfogalmazott tevékenységekkel értek egyet a legjobban, eszerint a projektkontrolling célja, hogy **jelezz** a tervezett és a tényleges állapot közötti eltéréseket, és szükség esetén megfelelő korrekciós lépéseket tegyen annak érdekében, hogy a projekt teljesítése a tervezett célok szerint történjen. Fontos, hogy a mérések legyenek **aktuálisak**, precízek és következetesek, a rendszer legyen kellően **gyors**, az eredmények megjelenési formája pedig legyen **könnyen értelmezhető**. Szempont továbbá, hogy legyen **összehangolt** a felhasználó szervezettel, annak érdekében, hogy az információáramlás és a döntéshozatal hatékony legyen. (Jarjabka, 2020)

2.7.5. Folyamatkontroll és eredménykontroll

A projektkontroll vonatkozhat a projekt folyamatára, valamint annak eredményére, ez alapján megkülönböztetünk folyamatkontrollt és eredménykontrollt. (Dr. T. Kiss, Balla, & Kiss, 2015)

Folyamatkontroll

A folyamatkontroll a projekt folyamatainak és teljesítésének középpontjában áll, különös figyelmet fordítva a projekt időbeli előrehaladására, valamint a rendelkezésre álló költségek és erőforrások felhasználásának elemzésére.

- A megtermelt érték-menedzsment (EVM – Earned Value Management) segítségével értékeljük a projekt előrehaladását és teljesítését, figyelembe véve a projekt ütemezését, a költségvetés terv szerinti felhasználását és a projekt terjedelmének alakulását. Mérőszámok a következők:
 - ütemezett tevékenység tervezett költsége (BCWS)
 - teljesített tevékenység tervezett költsége (BCWP)
 - teljesített tevékenység tényleges költsége (ACWS)
- A befejezéshez társítható teljesítménymutató (TCPI – To-Complete Performance Index) arról ad tájékoztatást, hogy a tervezett teljes költség (BAC) százalékában kifejezve mennyi költségkeret áll rendelkezésre a hátralévő tevékenységek befejezéséhez. A becsült költség (EAC) indikátoron alapuló befejezéshez kapcsolódó teljesítménymutató megadja, hogy a hátralévő tevékenységek befejezéséhez szükséges költség milyen arányban áll a becsült költségkeret rendelkezésre álló részéhez képest.

Eredménykontroll

Az eredménykontroll vagy más néven projektkimenet-ellenőrzés fókuszra a projekt eredményeinek (mérőföldkövek végén részeredmények) elemzésén és azok sikerességének vizsgálatára vonatkozik. Az előre meghatározott célok, tervezett eredmények és kimenetek összehasonlítása a ténylegesen elért eredményekkel, azaz a projekt teljesülésének vizsgálata tartozik az eredménykontroll folyamatába.

Az eredménykontroll során az alábbi feladatokat szükséges elvégezni:

- eredmények és kimenetek összehasonlítása (terv-tény),
- minőségellenőrzés,
- mennyiségi ellenőrzés,
- eltérések, hiányosságok azonosítása,
- intézkedések meghatározása

Az eredménykontroll folyamatosan ismétlődik a projekt teljes életciklusában annak érdekében, hogy biztosítsa a projekt céljainak és követelményeinek megfelelő teljesítést.

A nem megfelelő minőségű eredmények jelenthetnek nem teljesítést is. Miután az ellenőrzés megtörtént, a projektmenedzsmentnek döntési lehetősége van a beavatkozásra és a módosításra az eredeti projekttervek, illetve a további projekteredmények tekintetében. (Dr. T. Kiss, Balla, & Kiss, 2015)

2.7.6. Projektvezető munkájának támogatása – projektkontrolling eszközök

Kapcsolat a projektvezető és a projektkontroller között

- A projektvezető irányítja a projekts csapat munkáját, míg a projektkontroller tanácsot ad a csapathoz és a projektmenedzsernek például a lehetséges költség- és ütemezési problémákról, azok helyreállítási tervéről, azaz egyfajta szakmai támogató szerepet tölt be a projekten belül.
- A projektkontroller előállítja többek között a projekt költségének ütemezési adatait, míg a projektvezető felhasználja a generált információkat és döntéseket hoz a projektre vonatkozóan.

Projektkontrolling eszközök és a projektmenedzsment kapcsolata:

Tervtípusok:

A projekt életciklusa során a legkritikusabb szakasz a tervezés. A részletes projektterv (beruházási terv) a projekt átfogó, teljeskörű terve, ami tartalmazza a célokat, határidőket, erőforrásokat, tevékenységeket és a hozzájuk tartozó felelősöket (RACI mátrix).

Projektmenedzsment szempontból az alábbi terveket (13. táblázat) szükséges elkészíteni, ezekhez hozzárendeltem a kapcsolódó projektkontrolling tervtípusokat:

13. táblázat: Tervtípusok
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)

Projektmenedzsment	Projektkontrolling
• Projektterjedelelem (scope) • Feladatlebon tási terv (WBS – Work Breakdown Structure) • Ütemterv, hálót erv (kritikus út)	• Projekteredményterv: célok és eredmények meghatározása.
• Költségterv, pénzügyi tervezés	• Mérlegterv • CashFlow terv • Finanszírozási terv
• Minőségbiztosítási terv • Kommunikációs terv • Stakeholder (érdekeltek) kezelési terv	
• Kockázatkezelési terv	• Pénzügyi kockázatok elemzése • Befektetési terv

Beszámolók:

- Státuszbeszámoló
- Költségvetési beszámoló
- Ütemezési határidőkre (mértékhelyekre) vonatkozó beszámoló
- Minőségi beszámoló
- Kockázatkezelési beszámoló
- Tevékenységekkel (feladatok elvégzése) kapcsolatos beszámolók

Költségekkel kapcsolatos mérőszámok, amelyek befolyásolják a projekt költségvetését:

- Rugalmas költségszámítás: költségek változásának elemzése, költségtervezés eleme.
- Fedezeti költségszámítás (kapacitáskihasználtság): adott időszakra tervezett termelési vagy értékesítési mennyiség mennyire fedezi a fix költségeket.
- Ár-, költség-, fedezet-, nyereségszámítás: annak vizsgálata, hogy az eladási árak mennyire fedezik az előállítási költségeket és a termék vagy szolgáltatás milyen nyereséget eredményez.
- Működési költségáttétel számítás: a működésből származó bevétel mennyire képes fedezni a fix költségeket, az üzleti tevékenység eredményességét és jövedelmezőségét mérni.
- Bevétel-kiadások terve.
- Jövedelmezőségi mutatók, megmutatják, hogy egy adott időszak alatt mekkora nyereséget képes termelni a vállalat.
- Standard költségszámítás.
- Záróbázisú költségszámítás.
- Termék életciklus számítás, olyan elemzési módszer, amely a termék életciklusának minden szakaszára vonatkozó költségeket és bevételeket elemzi.
- Várható értékek számítása, a projekt várható értékének figyelembevételével elemzi a jövőbeli bevételeket és költségeket.
- Terv-tény eltéréselemzések.
- Hosszútávú eredmény / jövedelemszámítás.
- Rövidtávú eredménytervezésű számítás.
- Tőkebevonási-kihelyezési vizsgálat.
- Beruházási kalkulációk.
- Pénzügyi kitettség, amely elemzi a pénzügyi környezet változásait (pl. árfolyamváltozások, infláció)

Egyéb projektkontroll eszközök:

- Nem pénzügyi teljesítmény mérőszámok (KPI) vizsgálata.
- Balance scorecard: stratégiai irányítási eszköz, amely az egyensúlyt keresi négy perspektíva között: pénzügyi folyamatok, ügyfél folyamatok, belső folyamatok és tanulás, tudásbővítés.
- Értéorientált vállalatvezetés: stratégiai eszköz, amely arra összpontosít, hogy a vállalat hogyan képes értéket teremteni a tulajdonosok, az ügyfelek és más érdekelt felek számára.

2.7.7. Projekt KPI (Key Performance Indicator) – kulcs teljesítmény mutatók

A projekt KPI-ok olyan mérhető mutatók, amelyek segítenek nyomon követni a projekt teljesítményét. A projektkontroller a KPI-ok elemzése alapján készíti el jelentéseit a projekt haladásáról.

Az alábbi KPI-okat – elsősorban nemzetközi ajánlások alapján – határoztam meg. (Samolovac, 2022), (Wootton, 2020):

Időszerűségre vonatkozó KPI-ok

1. **Ciklusidő:** A projektben ismétlődő feladatok esetében érdemes a tevékenység elvégzéséhez szükséges idő felmérése és annak nyomon követése.
2. **Időben történő befejezés százalékos aránya:** Egy feladat teljesítése adott határidőig.
3. **Ütemterv módosításainak száma:** Hányszor került módosításra a projekt véghatárideje, vagy akár az egyes mérföldkövek.
4. **Eltöltött idő:** Az az idő, amit a projektcsapat (vagy akár külön-külön a tagok) a projekt feladataival töltenek. (Erőforrás nyomon követése)
5. **Naptári napok:** Mennyi idő tölt a csapat egy bizonyos projekttel naptári napok, órák alapján. (Pl. Projektmenedzserekre vonatkozó kimutatás)
6. **Tervezett órák:** Ha az eltöltött idő eltér a várttól, akkor ez azt jelzi, hogy az erőforrástervezésnél alulbecslésre került az erőforráselosztás vagy a költségvetés, ez hatással lehet az idővonalra.
7. **Erőforrás kapacitás:** A projekten dolgozó egyének száma szorozva a munkára rendelkezésre álló idő százalékával. Ez a projekt KPI segít az erőforrások megfelelő elosztásában (és az esetleges munkaerő-felvételi igények meghatározásában), valamint a projekt pontos befejezésének ütemezésében.
8. **Erőforrás-konfliktus – YOY:** Az erőforrás-ütközést okozó projektek számának összehasonlítása évről évre (YOY). Ha nem állnak rendelkezésre a projektek befejezéséhez szükséges erőforrások, vagy ha egyszerre több projekthez rendelnek munkaerőt, az csökkentheti a hatékonyságot. Ezeket az ütközéseket összehasonlító KPI-ok megmutatják, hogy a helyzet tartós probléma, vagy egyszeri helyzet, amit kezelni szükséges.

Pénzügyi KPI-ok

9. **Költségvetési eltérés:** Mennyivel tér el a tényleges költségvetés a tervezett költségvetéstől.
10. **Költségvetés készítésének ciklusideje:** A projekt költségvetésének kialakításához szükséges idő. Magába foglalja az előkészítés, tervezés és a végső megállapodás megkötésének teljes időtartamát.
11. **Költségvetési sorok:** A sorok segítenek a projektszponzornak nyomon követni az egyéni kiadásokat és részletesebben kimutatható a tételes költségvetés.
12. **Költségvetési iterációk száma:** A végső jóváhagyás előtt elkészített költségvetési verziók száma. A költségvetési iterációk nagyobb száma azt jelenti, hogy több időt kell fordítani a költségvetés tervezésére és véglegesítésére.
13. **Tervezett érték:** Az a szám, ami még hátravan a projektben, az a tervezett költség, amit még el kell végezni. Ezzel a projekt KPI-vel össze lehet hasonlítani a tényleges költségeket és szükség esetén módosítani lehet a költségvetést.
14. **Költségteljesítmény index:** Eddig elvégzett munka költségvetésének összehasonlítása a ténylegesen elköltött összeggel. Ez egy arányszám a projekt költséghatékonyságának mérésére.
15. **Befektetés megtérülése (ROI):** A négy KPI-kategóriát (idő, költségvetés, minőség, hatékonyság) magába foglaló ROI számítások mérik egy projekt pénzügyi értékét a költségekhez viszonyítva. Ezt a KPI-t gyakran használják annak eldöntésére, hogy kezdeményezzék a projektet vagy két különböző projekt értékét hasonlítják össze. Hívják programmenedzsment KPI-ként is, egy projektportfólió hatásának értékelésére.

Minőségre vonatkozó KPI-ok

16. **Ügyfélelégedettség (hűség):** Felmérés az ügyfélelégedettségre vonatkozóan.
17. **NPS (Net Promoter Score):** Egy felhasználó elégedettségére vonatkozó KPI.
18. **Hibák száma:** Milyen gyakran kell elvégezni a feladatokat a projekt során. A KPI méri, hogy hány alkalommal kell a feladatot újra elkészíteni, átdolgozni, ami hatással van a költségvetésre és a határidők módosítására is.
19. **Ügyfélpanaszok:** Külső ügyfelektől érkező panaszok amiatt, hogy valaki nem végzte el a feladatát. A projekt „ügyfele” lehet belső tag is, aki azért panaszodik, mert valami vagy valaki miatt nem tudja elvégezni a feladatát.

20. **Alkalmazotti (projekttag) fluktuáció:** A céget elhagyó csapattagok száma vagy százalékos aránya. Ha a projektsapatoknál nagy a fluktuáció az jelzi, hogy javítani kell a menedzsmentet és a munkakörnyezetet. A lemorzsolódás lassítja a projektet és hosszú távon magasabb költségeket okoz a vállalat számára.

Hatékonyagra vonatkozó KPI-ok

20. **Átlagos óráköltség:** Ez a KPI annak a nyomon követése, hogy az alkalmazottak (projekttag) idejét hatékonyan használta-e a projekt.
21. **Erőforrások jövedelmezősége:** Az előző KPI-hoz hasonlóan az erőforrások jövedelmezőségének kiszámítása, azonban a projektsapat idejére vonatkozóan.
22. **Időben teljesített mérföldkövek:** A projektmérföldköveinek időbeli teljesülése, amit a projektszponzor jóváhagyott (elfogadott) minőségi szempont alapján.
23. **A projekthez szükséges képzés/oktatás/kutatás:** Ha sokat kell költeni képzésre, betanításra, akkor az erőforrások nem rendelkeztek megfelelő kompetenciával a feladat elvégzésére. Ez a KPI alkalmas arra, hogy mérje az erőforrások hány százaléka volt alkalmas arra, hogy megfelelő tudással dolgozzon a projekten.
24. **Törölt projektek száma:** Felfüggesztett, vagy megszüntetett projektek számának nyomon követése. A törölt projektek nagy száma a tervezés hiányát, a célok összehangolásának hiányát vagy az új projektek elfogadásának képtelenségét jelezheti.
25. **Változaskérések száma:** A megrendelő által egy meghatározott munkaterületre kért változtatások száma és gyakorisága. A túl sok változtatás negatívan befolyásolja a költségvetést, az erőforrásokat, az ütemtervet és az általános minőséget.
26. **Számlázható kihasználtság:** Az ügyfél felé számlázható projektórák százalékos aránya. A számlázható órák bevételtermelő, projektekkel kapcsolatos feladatokhoz kapcsolódnak, míg a nem számlázható órák jellemzően inkább adminisztratív jellegűek.

2.7.8. Projektkontrolling agilis projektmenedzsment esetén

Az agilis projektmenedzsmentben a projektkontrolling szerepe jelentősen különbözik a hagyományos projektmenedzsmenthez képest, mivel az agilis megközelítésben a kontrolling inkább a fejlődés és a csapatok folyamatos tanulása köré épül. Az ellenőrzés és visszajelzés rendszeres és iteratív módon történik. A projekt részeredményeinek leszállítását követően (2-4 hetente) az éppen befejezett projektkimenet áttekintésre kerül. A projekt előrehaladása folyamatosan látható és követhető minden résztvevő számára, az elért eredményeket és a tervezett irányt rendszeresen egyeztetik a csapattagok (stand-up meeting, retrospektív, demo-bemutató).

Az agilis projektmenedzsmentben szintén vannak mérföldkövek és teljesítménymutatók, amelyek segítik az előrehaladás nyomon követését és értékelését. A kontrolling folyamatosan alkalmazkodik a változó körülményekhez és az új információkhoz. Az agilis kontrolling nagyobb hangsúlyt helyez a csapatok támogatására és fejlesztésére (akadályok megszüntetése, tanulás, új készségek előmozdítása, csapat hatékonyságának és produktivitásának növelése).

2.8. Projektsiker

A projektmenedzsment fejlődésével és vállalati szintű jelentőségének növekedésével, valamint a teljesítendő projektek mennyiségének emelkedésével egyidejűleg egyre változatosabb projekttypusokat valósítanak meg a szervezetek. Évtizedek óta az egyik legfontosabb kérdéskör a projektmenedzsment szakmában a projektek sikere.

A szakirodalomban nincs általános egyetértés a projektsiker egyetlen, egységes definícióját illetően. A tradicionális megközelítés az OnTime-OnBudget-OnTarget háromszög, azaz a határidőre és előre meghatározott költségkereten belül, az elvárt igények alapján leszállított projekteket tekintjük sikeresnek. A „modern” megközelítés már csak két komponenst vizsgál az OnTime-OnBudget, azaz az ügyfél elégedettségét nem méri, általánosan „kielégítőnek” veszi.

A projektsiker fontosságát jól példázza az a tény, hogy az International Journal of Project Management és a Project Management Journal, a két vezető projektmenedzsment szakmai folyóiratban, a projektsiker témáját több mint tízezerszer említik (Ika, 2009).

Az egyik legismertebb szervezet, amely a projektek sikerességével foglalkozik, az 1985-ben alapított független, nemzetközi kutatási tanácsadó cég, a Standish Group. Évente közzéteszik a „Chaos Report” című kiadványukat, amelyben az adott évben vizsgált projektek összesített sikerességi rátáját mutatják be. A jelentés különböző szempontok alapján osztja fel a projekteket: sikeres, változtatásokkal (kihívásokkal) teljesült és sikertelen (Standish Group, 2015).

- Hagyományos (OnTime-OnBudget-OnTarget)
- Modern (OnTime-OnBudget)
- Projektméretek (pólóméretek alapján XL (grand), L (large), M (medium), S (small))
- Ipari szektor (bank, pénzügy, kormányzat, egészségügy, gyártás, kereskedelem, szolgáltatás, telekommunikáció, egyéb)
- Területi bontás (Észak-Amerika, Európa, Ázsia, világ többi része)
- Projekt típusok

Görög Mihály az alábbi projektsiker definíciót fogalmazta meg: „Egy projekt akkor tekinthető sikeresnek, ha a projekt eredménye hozzájárul a létalapjául szolgáló stratégiai cél eléréséhez a projektet kezdeményező szervezetben, valamint mind a projekt teljesítési folyamata, mind a létrejövő projekteredmény elfogadott az érintett érdekcsoportok számára.” (Görög, 2013)

A siker méréséhez két tényező a sikerkritérium és a sikertényező megfogalmazása szükséges.

2.8.1. Sikerkritérium és sikertényező

Blaskovics (2014) doktori értekezésében részletesen bemutatta a két fogalom közötti kapcsolatot, ez alapján a sikertényezők a bemeneti, azaz input tényezők, ezáltal a sikerhez hozzájáruló paraméterek, míg a sikerkritériumok az elért projektsiker mérését teszik lehetővé, azaz a siker kimenetelét, outputját érintik. (Blaskovics, 2014)

Sikerkritériumok azok a viszonyítási alapok, amelyek lehetővé teszik a projektsiker mérését. Ezek olyan célok vagy célértékek, amelyek teljesülését a projekt befejezése után lehet ellenőrizni és a siker mértékét mérni. (Blaskovics, 2014)

A **sikertényezők**, amelyek közvetve vagy közvetlenül segítik a projekt sikeres elérését, azaz a sikeresség független változói. A kritikus sikertényezők, amelyek kiemelkedő mértékben hozzájárulnak a projektsiker egyik meghatározott kritériumához. A sikertényezőkön belül különbséget kell tenni a projekt kritikus sikertényezői (KST) között, amelyek olyan speciális tényezők, amelyek a legnagyobb mértékben járulnak hozzá a projekt sikeres teljesítéséhez. (Blaskovics, 2014)

A projekt sikertényezői

Az egyik legelismertebb kutatás a témában Pinto és Slevin nevéhez fűződik, akik a több, mint 650 projektmenedzser bevonásával az alábbi sikertényezőket határozták meg (14. táblázat)

14. táblázat: Sikertényezők

(Forrás: Saját szerkesztés (Pinto & Slevin, 1988) alapján)

Belső sikertényezők	Külső sikertényezők
• projekt misszió	• projekt csoport vezetőjének jellemzői
• felsővezetői támogatás	• hatalmi erőviszonyok és politika
• projekt ütemezés/terv	• környezeti események
• csoport	• sürgősség
• projektet támogató technológia	
• ügyfél elfogadottság	
• monitoring és visszajelzés	
• kommunikációs csatornák	
• problémakezelési szakértelem	

Crawford, több kutatás eredményére építve, azt az összefüggést állapította meg, hogy a projektben részt vevő munkatársak kompetenciái között és az elért projektsiker között összefüggés mutatkozik, amely közvetve a szervezet sikerességére is hatással van. (Crawford, 2005)

6. ábra: Projektmenedzsment kompetencia hatása a szervezet sikerességére
(Forrás: Saját szerkesztés (Crawford 2005) alapján)



A fentiek alapján megállapítható, hogy a projektmenedzser kompetenciái fontos szerepet játszanak a projektek sikeres teljesítésében. Ennek eredményeként a projektmenedzsment területén nagy a kereslet a tapasztalt szakemberek iránt, akik rendelkeznek a szükséges kompetenciákkal (PMI, 2017).

A projekt sikerkritériumai

Müller és Turner a projektmenedzsment sikerességét azzal mérték, hogy mennyire sikerül a projektet az előre meghatározott idő- és költségkorlátokon belül befejezni, ami egybeesik a Standish Group Chaos Report modern megközelítés projektsikerének mérési módjával. A szerzők a fenti eljárást a projektmenedzsment hatékonyságának is nevezik, miközben a projekteredmény hatásosságának kérdésével is foglalkoznak. Ez utóbbi azt vizsgálja, hogy az eredmény mennyiben járult hozzá az alapjául szolgáló szervezeti stratégiai cél eléréséhez. (Müller & Turner, 2010)

Shenhar a versenyelőnyökhöz kapcsolódva négy sikerdimenziót definiált:

- **hatékonyság** (határidők és költségvetés célok, valamint a minőségi követelmények betartása)
- **hatásosság** (ügyfélelégedettség)
- **üzleti siker** (kereskedelmi érték és piaci részesedés alapján mérhető)
- **jövőre való készülés** (új technológiai és működési infrastruktúra, piaci lehetőségek) (Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001)

Turner és Müller kutatásaik során kimutatták, hogy a projektek sikerkritériumainak meghatározása során figyelembe kell venni a projekt típusát (összetettség, fontosság, méret, egyediség stb.) (Müller & Turner, 2010)

Baccarini a projektmenedzsment sikere és a projekteredmény sikere közötti összefüggést vizsgálta. A projektmegvalósítási folyamat sikere elősegíti a kívánt projekteredmény elérését. (Baccarini, 1999)

A PMBOK 6th. kiadása 11+1 sikerkritériumot határoz meg, míg Blaskovics (2014) négy alapvető kompetencia kategóriát említ: értékközpontú megközelítés, elsődleges projektcélok, szervezeti elégedettség, érintett érdekcsoportok elégedettsége. Ezek összefüggéseit mutatja be a 15. táblázat.

15. táblázat: Projekt sikerkritériumok

(Forrás: Saját szerkesztés (PMBOK 6th. és Blaskovics, 2014) alapján)

PMBOK	Blaskovics
a projekt bevételi/haszon terveknek való megfelelése	a projektsiker értékközpontú megközelítése, avagy a pénzügyi alapú értékelési módszerek
a projekt üzleti lehetőségeit meghatározó döntéselőkészítő tanulmány pénzügyi mutatóknak való megfelelés (NPV, ROI, IRR, PBP, BCR)	
a projekt üzleti lehetőségeit meghatározó döntéselőkészítő tanulmány nem pénzügyi céljainak teljesítése,	
a projekteredmény minőségi elvárásainak való megfelelés,	elsődleges projektcéloknak (idő-, erőforrás és költségterveknek és a minőségi elvárásoknak) való megfelelés
a projekteredményének integrálása a szervezet működési környezetébe,	
szerződéses kondíciók teljesítése,	projekttulajdonosi szervezet elégedettsége és a szervezeti céloknak való megfelelés
szervezeti stratégiának és céloknak való megfelelés,	
szervezeti kormányzás céljainak való megfelelés,	
a vágyott kedvező változások elérése a szervezetben,	
érintett érdekcsoportok elégedettsége,	érintett érdekcsoportok elégedettségével kapcsolatos kritériumok
vevői/végfelhasználói elégedettség,	
egyéb kritériumok	

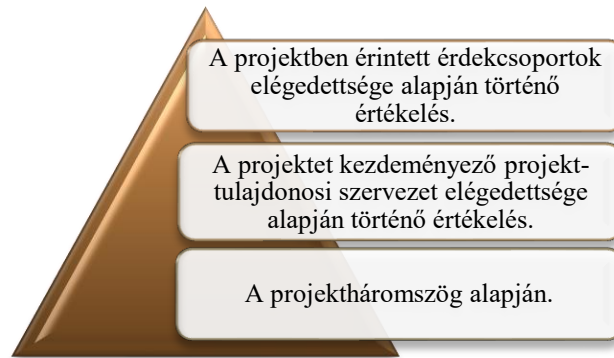
2.8.2. Hierarchikus kritériummodell

A hierarchikus kritériummodell egy strukturált megközelítést jelent a projektsiker értékelésére, amely különböző szinteken vizsgálja a sikerességet. Az egyszintű megközelítésekben a különböző értékelési kritériumok egyenlő fontossággal bírnak, míg a hierarchikus modellekben megfigyelhető egyfajta lépcsőzetes struktúra. A modell legfelső szintje a legáltalánosabb, míg az alsóbb szinteken specifikusabb kritériumok találhatók.

Görög hierarchikus kritériummodellje három fő szintet különböztet meg:

- a projektben érintett érdekcsoportok elégedettsége,
- a projektet kezdeményező és finanszírozó projekttulajdonosi szervezet elégedettsége,
- a projektháromszög (idő, költség, minőség) alapján (Görög, 2003).

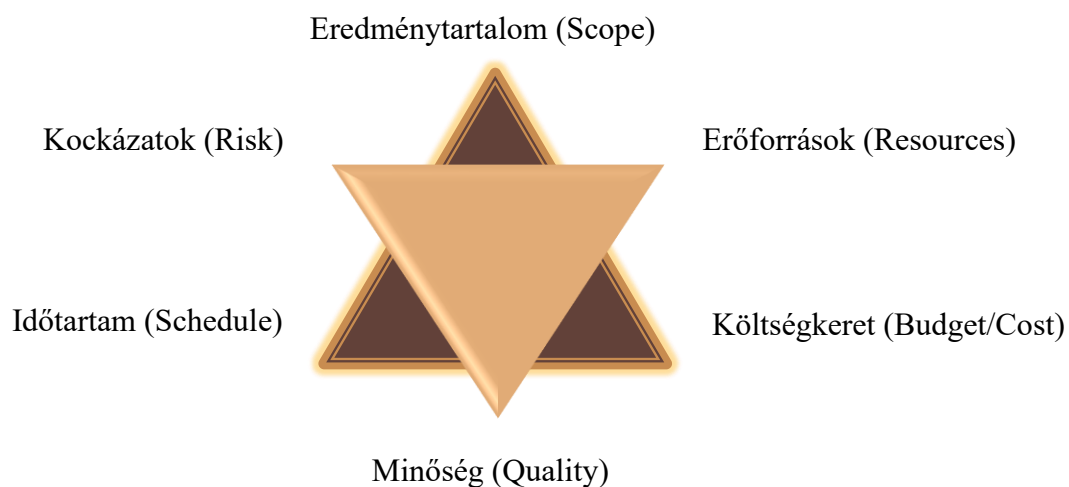
7. ábra: Hierarchikus kritériummodell
(Forrás: Saját szerkesztés (Görög, 2007) alapján)



A projektháromszög

A klasszikus projektháromszög elemeit – az elérendő eredményt (scope), a teljesítés időtartamát (schedule) és a teljesítés költségkeretét (budget) – hagyományosan háromszög alakzatban ábrázoljuk, mert ez a forma szimbolizálja a három elem közötti kölcsönös összefüggést, vagyis, hogy egyik sem módosítható anélkül, hogy az ne befolyásolná a másik kettő közül legalább az egyiket. (Horváth, 2018) A PMBOK 4th. szabványban jelenik meg először a projektcsillag kifejezés, ami az eredeti projektkorlátok mellett megemlíti a kockázatokat, az erőforrásokat és a minőséget. (PMBOK 4th, 2009)

8. ábra: Projektcsillag
(Forrás: Saját szerkesztés PMI (2009) alapján)



Horváth (2018) doktori értekezésében rámutatott a hierarchikus kritériummodell négy alapvető előnyére, amelyeket a 16. táblázatban foglaltam össze.

16. táblázat: A hierarchikus kritériummodell négy alapvető előnye
(Forrás: Saját szerkesztés (Horváth, 2018) alapján)

1.	Hatékonyság és hatásosság szerinti elemzés	A modell egyaránt elemzi a projektek sikerét hatékonyság (első szint) és hatásosság (második és harmadik szint).
2.	Rugalmasság	Az egyes sikerkritériumok szerinti sikeresség külön-külön történő értelmezése.
3.	Kritériumok priorizálása	A szervezet a saját stratégiai céljaival összhangban prioritási sorrendet határozhat meg a modellben szereplő egyes sikerkritériumok között.
4.	Sikeresség eltérő nézőpontok alapján történő elemzése	A különböző projekt szereplők vagy tágabb értelemben a projektben érintett összes érdekcsoport eltérő kritérium szintek alapján tudják a projekt sikerét mérni.

2.8.3. Magyarországi kutatási eredmények a projektsikerről

Az Ernst & Young 2006-ban végzett felmérést projektmenedzserek körében a projektek eredményességéről, a főbb megállapítások a következők:

- **Tervezett megvalósítás:** a projektek 51 %-a fejeződik be a tervezettek alapján, 34 % késve, 25 % meghaladja a költségvetést, 5 % sikertelenül zárul.
- **Sikertelenség oka:** projekt cél (scope) változás, tervezési hiányosságok, nem megfelelő vezetői támogatás, környezeti változások, erőforrás-koordinációban bekövetkező problémák (ütközések), személyi ellenállás.
- **Projektvezető tudása:** általánosságban a tudás és tapasztalat (97 %) a projekt támaja alapján megfelelő, de 20 %-ban nem megfelelő az ismeret a projektrányításról, annak eszközeiről és technikai alkalmazásáról.
- **Terheltség:** Egy projektvezető több párhuzamos projektet is kezel, általánosságban kettőt, hármat egyszerre.
- **Módszertan:** Jellemző a saját projektmenedzsment módszer kialakítása.
- **Fejlődés:** 29 %-a válaszadóknak úgy gondolja, hogy a projektrányítási gyakorlatot fejleszteni szükséges. (Ernst&Young, 2006)

2.8.4. Projektkontrolling és projektsiker

A projektsiker számos kutatás alaptémája, az egyik ilyen kiemelt terület a projektkontroll és a projektsiker összefüggései. A Gartner 2021-es felmérése alapján a nagyszabású tőkeprojektek esetében a projektek 98%-a költségtúllépést vagy késést tapasztalt, a költségnövekedést átlagosan az eredeti érték 80 %-ára becsülik és a határidők gyakran 20 hónapot is késnek.

A jól szabályozott ellenőrző tevékenységek célja a költségek és ütemtervek betartása. A projektellenőrzés olyan megismételhető folyamatok, amelyek a projekt állapotának mérésére, a mérések alapján a várható eredmények előrejelzésére, majd a projekt teljesítményének javítására szolgálnak, ha a tervezett eredmények nem elfogadhatók.

Gray és Larson kutatásukban arra keresték a választ, hogy melyek a projektek életciklusa során felmerülő leggyakoribb projektsikert akadályozó tevékenységek és vizsgálták azok gyakoriságát. (17. táblázat)

17. táblázat: Projektsikert akadályozó tényezők
(Forrás: Saját szerkesztés (Gray & Larson, 2003) alapján)

Tevékenységek (100%)	Akadályozó tényezők	Gyakoriság %
Tervezés 32%	Nem tisztázott definíciók	16
	Gyenge döntéshozatal	9
	Rossz információk	3
	Változások	4
Időtervezés 12%	Fesztes időterv	4
	Nem leegyeztetett időterv	5
	Nem menedzselt időterv	3
Szervezés 11%	Felelősség és elszámoltathatóság hiánya	5
	Gyenge projektmenedzser	5
	A felsővezetés beavatkozása	1
Személyzet 12%	Nem hozzáértő személyek	5
	Inkompetens projektmenedzser	4
	Projekt tag esetében változás	2
Irányítás 26%	Nem megfelelő folyamatok	1
	Gyenge koordináció	9
	Gyenge kommunikáció	6
	Gyenge projektvezetés	5
	Alacsony szintű elkötelezettség	6
Kontrolling 7%	Gyenge nyomon követés	3
	Gyenge monitoring	2
	Nincs ellenőrzési rendszer	1
	A problémák, kockázatok felismerésének hiánya	1

A felmérés alapján a kontrolling nem megfelelő működése csupán 7 %-ban merül fel, mint a sikertelenség egyik faktora, azonban ez a kutatás már működő projektkontrollingra vonatkozik.

Diplomadolgozatom egyik célkitűzése, annak vizsgálata, hogy a projektkontrolling bevezetését követően hogyan változik a sikeres projektek aránya.

3. Alkalmazott módszerek

3.1. A kutatás célja és módszertana

A kutatásom célja annak megismerése, hogy a magukat projektorientált szervezetnek azonosító, éves szinten viszonylag sok projektet megvalósító, többnyire köztulajdonban álló gazdasági társaságok esetében, milyen jelentőséggel bír a projektkontrolling alkalmazása, milyen pozitív vagy negatív hatásokat eredményezett a projektkontrolling bevezetése és használata.

A kutatásom egyik fő területe, hogy a sikeres projektek megvalósításához hogyan járult hozzá az eredményes projektkontrolling használat, azaz milyen összefüggések találhatók a projektkontrolling alkalmazása és a projektsiker között. A projektkontrolling vállalaton belüli elhelyezkedése milyen mértékben járul hozzá a hatékony feladatellátáshoz. A projektorientált szervezetek esetében milyen tevékenységei vannak egy projektkontrollernek, valamint milyen tényezők szükségesek az eredményes projektkontrolling rendszer működtetéséhez.

A kutatás további aspektusa, annak vizsgálata, hogy a szervezeti kultúra, szervezeti struktúra kialakítása, illetve a projektkultúra érettsége milyen hatással van magára a projektkontrolling rendszerre és ezáltal a projektsikere.

Kutatásomhoz a legalkalmasabb módszernek a félig strukturált interjú alapján készült vizsgálatot tartottam, mert általa komplexebb képet lehetett kapni a társaságokon belüli projektmenedzsmentről, a projektek megvalósításának folyamatairól, a projektkontrollingról és a sikeres projektekről.

3.2. Adatgyűjtés

3.2.1. Az interjú alanyai

Az interjúk alanyait saját kapcsolati rendszeremből választottam, mivel magam is ezen a területen tevékenykedem közel húsz éve. A félig strukturált interjút 12 köztulajdonban álló gazdasági társaság és 2 pénzügyi vezető beosztású munkavállalójával (igazgató, főosztályvezető, osztályvezető) vagy projektkontroller munkatársával készítettem el. A beszélgetések 2023. október 1. - 2023. december 20. között zajlottak és kb. 2 órát vettek igénybe.

A társaságok:

1. BKK (Budapesti Közlekedési Központ)
2. HungaroControl Zrt.
3. KIFÜ (Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség)
4. Lechner Tudásközpont
5. Magyar Fejlesztési Bank
6. Magyar Nemzeti Bank
7. MVM (Magyar Villamos Művek)
8. NISZ (Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt.)
9. Várkapitányság Nonprofit Zrt.
10. ÉMI Kft. (Építésügyi Minőségellenőrző Innovációs Kft.)
11. Bay Zoltán Alkalmazott Kutatási Közhasznú Kft.
12. IdomSoft Zrt.
13. DKÜ (Digitális Kormányzati Ügynökség)
14. Szerencsejáték Zrt.

Az interjúk során kapott eredmények anonimizáltak, a válaszadó társaságokkal kapcsolatos konkrét adatok nem beazonosíthatók. Az interjúalanyok minden kérdésre megfelelő választ adtak, így azok értékelése teljeskörűen elvégezhető volt.

3.2.1. Az interjú kérdései

A kérdőívet úgy állítottam össze, hogy csak olyan adatokra kérdezzen rá, amelyek nem sértenek üzleti titkot, emellett ügyeltem az érthető, logikus felépítésre, így ennek megfelelően alakítottam ki a kérdések sorrendjét, a beszélgetés tematikáját. Az összeállított interjú kérdőíve az 1. számú mellékletben található és az alábbi 6 főrészből áll:

- I. Általános – szervezeti kérdések
- II. Projektkultúrával, projektmódszertannal kapcsolatos kérdések
- III. Vállalati kontrolling feladatok
- IV. Projektkontrolling eszközök használata
- V. Projektkontrolling rendszer eredményes alkalmazása
- VI. A projektsiker és a projektkontrolling közötti összefüggés

A kérdőív egyes pontjai (III. 3., 4., 5.; IV. 2., 4.; V. 4., 5., 6., 7.) esetében felhasználtam Szabó (2017) doktori disszertációjában használt kérdéseket, táblázatokat, hogy a téma kutatását már validált kérdőív alapján tudjam vizsgálni, annak érdekében, hogy a saját kutatásom is eredményes legyen. A kontrolling felfogások, eszközök és rendszerekhez kapcsolódó eredmények aktualitása azért is jelentős, mert a kontrolling terület elfogadottsága folyamatosan növekvő tendenciát mutat a vállalatokon belül. (Szabó Z. L., 2017)

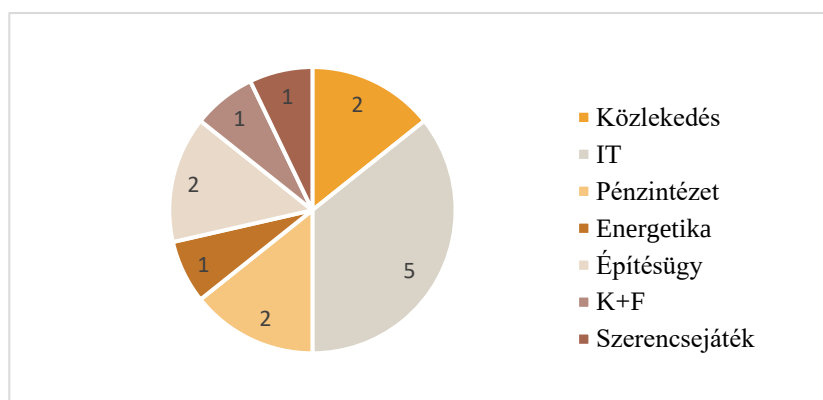
4. Eredmények és értékelésük

4.1. Általános – szervezeti kérdések kiértékelése

Az interjú első szakaszában a társaságok általános tevékenységi körére, a vállalat nagyságára, az interjúalany jelenleg betöltött pozíciójára, valamint feladataira kérdeztem rá.

4.1.1. Ágazati besorolás

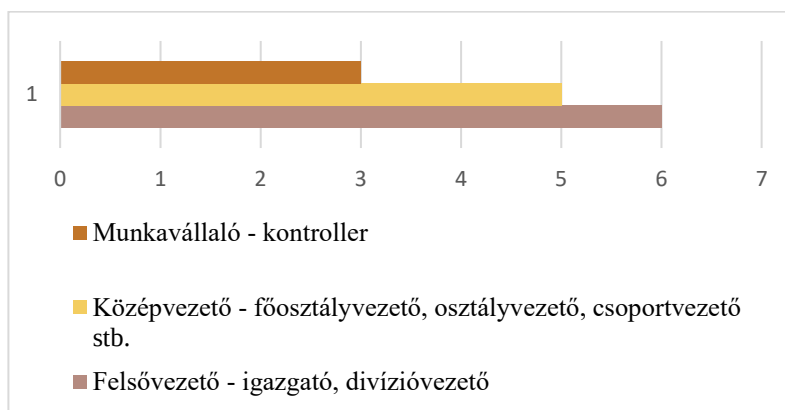
9. ábra: A válaszadó társaságok megoszlása ágazati besorolás alapján
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)



Az interjút adó vállalatok főtevékenységük alapján: 14 % közlekedésszervezés, 36 % IT szektor, 14 % pénzügy, 8 % energetikai szektor, 14 % építésügy, 8 % kutatás-fejlesztési tevékenység, 8 % szerencsejáték szervezés. (9. ábra)

4.1.2. Interjúalany szervezetben betöltött pozíciója

10. ábra: Interjúalanyok szervezetben belüli pozíciója
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)

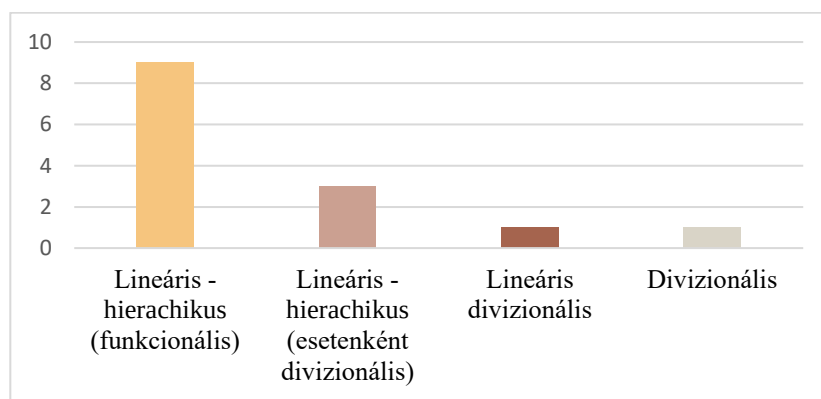


Az interjút adók 22 %-a nyilatkozott kontroller munkavállalóként, 36 % funkcionális, középvezetőként, 42 % pedig a társaságnál felsővezetői pozíciót tölt be. (10. ábra)

4.1.3. Szervezeti struktúra

A szervezeti struktúra vizsgálata elsősorban azért érdekes, mert az általam választott társaságok esetében a lineáris-hierarchikus, funkcionális szervezeti forma jellemző (64%), ahol a különböző szervezeti egységek az egyes funkciók (stratégia, gazdaság, kereskedelem, jog stb.) alapján kerülnek kialakításra. A funkcionális struktúra mellett, megjelenik a lineáris divizionális szervezeti forma (22 %-ban lineáris-hierarchikus, amit kiegészít egy-egy divízió és 8 %-ban lineáris divizionális). A tisztán divizionális struktúra 8 %-ban jelenik meg az válaszadók közül (11. ábra). Az interjút adó társaságok egyik felsővezetője nyilatkozott úgy, hogy jelenleg tervezik a szervezeti átalakítást mátrix típusúra, mivel a projektek megvalósítása igényelné az erre való átállást.

11. ábra: A válaszadó társaságok szervezeti struktúrája
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)

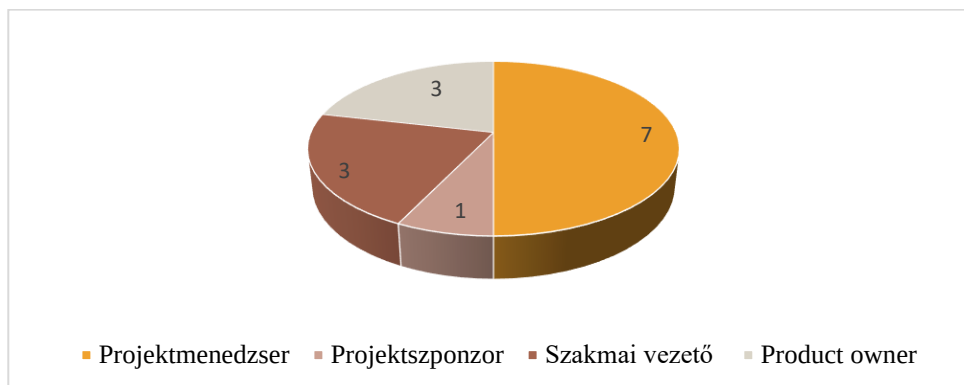


4.1.4. Projektszervezet struktúra, projektvezetői szerepkör

A társaságok mindegyike úgy nyilatkozott, hogy a projektszervezet szintén hierarchikus felépítésű. Kisebb projektek vezetését egy fő, nagyobbak esetében egy úgynevezett projekt irányító bizottság (PIB) látja el a döntési jogkört.

A projektvezető elsődleges feladata a projekt operatív irányítása, felelőssége a projekt céljainak tervszerű, határidőben, költségkeretben, minőségi elvárásoknak megfelelő leszállítása. A projektvezetői szerepkört azonban nem minden esetben a klasszikusnak gondolt projektmenedzser kompetenciákkal rendelkező személy tölti be, hanem például a funkcionális (szakmai) vezető. (12. ábra)

12. ábra: Projektvezetői szerepkör betöltője
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)



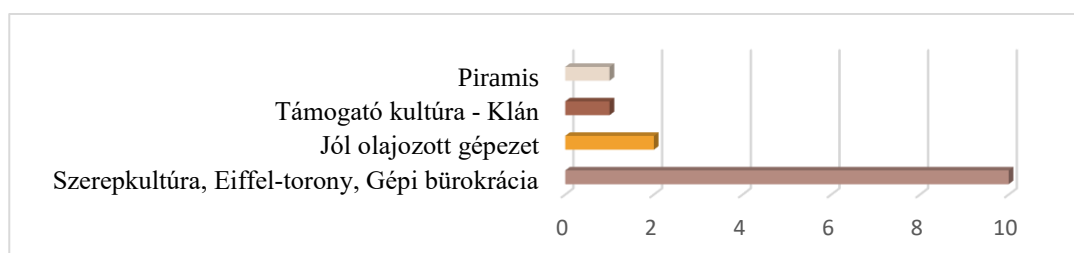
A válaszadók a projekt tényleges vezetőjének 50 %-ban a projektmenedzsert nevezték meg, azzal a kiegészítéssel, hogy problémaként merül fel a projektvezető hatásköre, mivel a szervezeti struktúra alapján nem menedzser, mint a funkcionális vezető (osztályvezető, csoportvezető stb.) tehát hivatalosan nincsenek utasítási jogkörei, ami nehezíti a projektfeladatok végrehajtását. Ennek áthidalására több helyen a „projektalapító dokumentumban” szabályozzák a felelősségi és döntési jogköröket a projektben betöltött szerepkörök és a hozzájuk rendelt erőforrások esetében.

21 % a válaszadó társaságok esetében alkalmaz a projekt szervezeti struktúrában úgynevezett product ownert, aki a döntési, vezetői jogkört látja el, ő a projekt tulajdonosa, a szervezeti hierarchiában pedig annak a területnek a vezetője, akihez a projekt tartozik. Ennek a szerepkörnek egy az egyben megfeleltethető a szakmai vezető (21 %). Ezekben az esetben a projektmenedzser, kizárólag koordinációs szerepkört tölt be, az alkalmazottakat nem utasíthatja a feladat elvégzésére. 8 % nyilatkozott úgy, hogy a projekt vezetését a projektszponzor látja el.

4.1.5. Szervezeti kultúramodell

Az interjút adó vállalatvezetők és munkatársak a 8. táblázatban szereplő kultúramodellek megismerését követően beazonosították a saját szervezetükre leginkább jellemző típust. A szervezeti hierarchikus struktúra 86 %-os eredményéből következtetni lehetett, hogy a projektek megvalósítása kiegészítő tevékenységet jelent a napi, funkcionális feladatok ellátása mellett.

13. ábra: A válaszadó társaságok szervezeti kultúrája
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)



A lineáris-hierarchikus szervezetekre többnyire jellemző a szerepkultúra, azaz a bürokratikus kultúra. A válaszadók 70 %-a választotta Handy szerepkultúráját, amelynek tartóoszlopai a funkcionális szakterületek. Ezenél a társaságoknál fontosabb a szerepkör (munkaköri leírás által definiált feladatok ellátására kompetens személy), mint maga az ember és annak egyedi tudása. A munkaerő kiválasztás folyamata is erre a szerepre épül, a kompetencia vizsgálata kizárólag erre vonatkozik.

14 % jól olajozott gépezetnek jellemezte kultúráját, ami megfeleltethető a feladatkultúrának is, amelynek legfőbb küldetése a munka elvégzése. A szakértelem és a személyiség az elsődleges szempont a formális pozíció csak másodlagos jelentőségű.

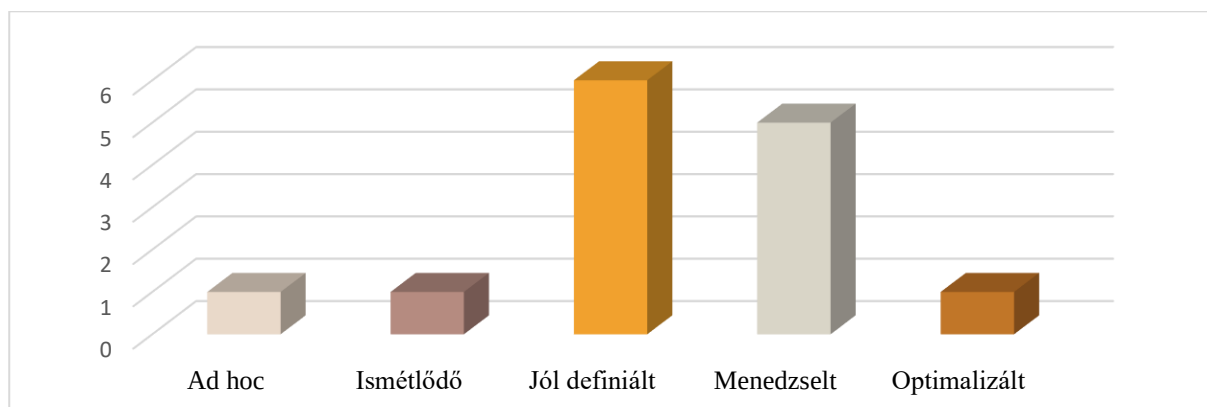
8 % Quinn versengő értékek modellje alapján, támogató kultúrának sorolta be működését, mivel az általánosan elfogadott gyakorlat alapján a vezető és a beosztott között kölcsönös a bizalom és a felelősség, a részvétel a munkában, az együttműködés, az egyéni fejlődés lehetősége.

8 % választotta Hofstede Piramis modelljét, ami Quinn alapján a szabályorientáltak is megfeleltethető. A társaságra jellemző a formális pozíciók tisztelete, a szabályozottság és az írásos kommunikáció. A szervezeti kultúra nem támogatja a projektek működését, roppant nehézkes a feladatok ellátása, elsőbbséget élveznek a funkcionális (operatív – mindennapi) feladatok a projekt tevékenységeivel szemben, ezáltal azok elhúzódnak és a sorozatos határidő módosítás miatt előfordul, hogy már nem releváns azok megvalósítása, emiatt nagyon magas a sikertelen (nem megvalósított, felfüggesztett) projektek száma. (14. ábra)

4.2. Projektmódszertannal kapcsolatos kérdések kiértékelése

A válaszadó társaságok mindegyike projektorientált szervezatként azonosította magát, azonban a projektkultúra érettsége eltérő a 4. ábrán szemléltetett 5 kategória alapján.

14. ábra: A válaszadó társaságok projektkultúra érettsége a 4. ábra alapján
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)



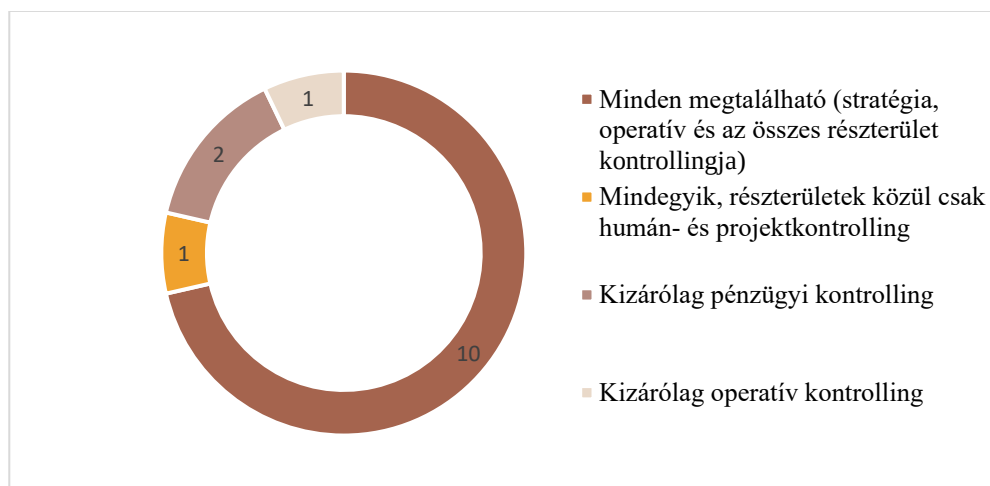
8 %-ban a projektkezelés folyamatai még kezdetlegesek és projektmenedzsment irodával sem rendelkezik a szervezet. 8 %-ban az ismétlődő folyamatok már kialakításra kerültek, működik a különálló projektmenedzsment osztály, azonban még nincs projektportfólió kezelés. 42 % azonosította a társaságot jól definiált, támogató szerveztként, ahol már megjelent a társasági szintű PMO, valamint a portfólió menedzsment, ami egyelőre még csak a projektek rangsorolását végzi. A projekt céljainak megvalósításához szükséges erőforrás menedzsment még nem kialakított, ahogy hiányzik az operatív és a projekt feladatainak elkülönült irányítása is. 36 % választotta a menedzselt kategóriát, azaz véleményük alapján a szervezet rendelkezik vállalati projektmenedzsment irodával, ami ellátja a portfólió irányítását is, valamint működik egy kezdetleges erőforrás menedzsment, minőségbiztosítás, projektkontrolling. 8 % definiálta szervezetét optimalizált működésűnek, azaz megtalálható a stratégiához igazított portfólió menedzsment, ehhez az optimalizált erőforrás menedzsment, valamint elkülönült a napi és a projektfeladatok irányítása. A válaszadó társaságoknál egy kivétellel kialakításra került a PMO, azaz a projektmenedzsment osztály, csoport vagy fejlettebb projektkultúrával rendelkező szervezetek esetében önálló igazgatóság.

Az interjú során érdeklődtem, hogy a projektmenedzsment szervezet milyen minta alapján került kialakításra. 78 % válaszolta, hogy saját kialakítás, 22 % esetében a PMO létrehozását a saját kialakítás mellett támogatta külső tanácsadó cég, illetve figyelembe vettek nemzetközi ajánlásokat. (14. ábra)

4.3. Vállalati kontrolling feladatokkal kapcsolatos kérdések kiértékelése

4.3.1. Kontrollingtípusok alkalmazása

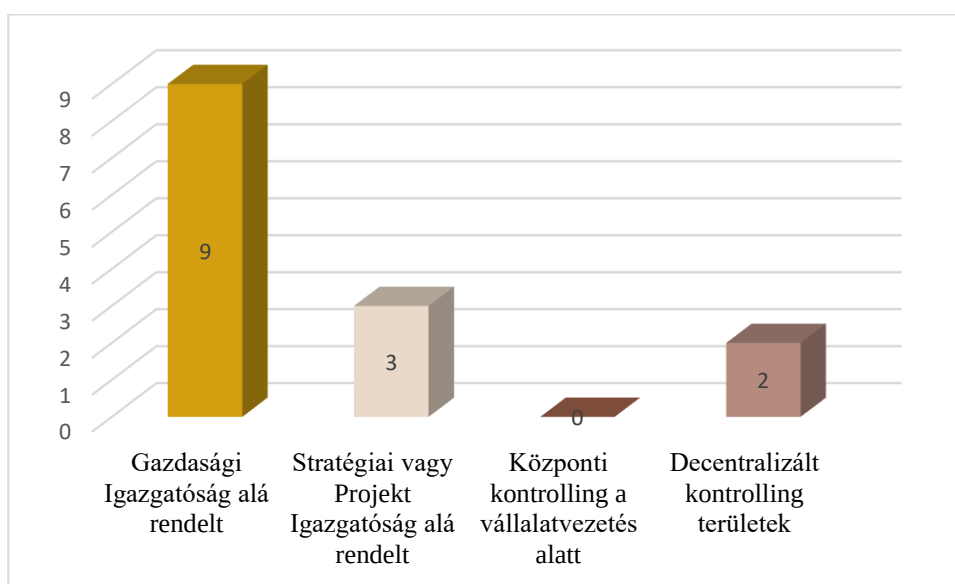
15. ábra: A válaszadó társaságok kontrollingrendszerének alkalmazása
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)



A válaszadó társaságok 70 %-a használja a stratégiai és az operatív kontrollingrendszereket, illetve a részterületek (humán erőforrás, marketing, logisztika, minőség, projekt stb.) kontrollingját. 8 % nyilatkozott úgy, hogy vannak hiányzó részterület kontrollingrendszerek, jelenleg csak a humán- és a projektkontrolling valósul meg. 14 % kizárólag pénzügyi kontrollingrendszert használ, és 8 % véleménye, hogy a társaság csak operatív kontrollingrendszert működtet. A fenti válaszokból megállapítható, hogy projektkontrolling részrendszert 78% használ. (15. ábra)

4.3.2. Kontrolling a szervezeten belül

16. ábra: A kontrolling terület vállalaton belüli helye
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)



A megkérdezett társaságok zöménél (64 %) a kontrolling terület a gazdasági vezető hatáskörébe rendelt, ami a pénzügyi számvitel múltorientáltsága miatt alakult ki. Törzskari vagy központi kontrolling szervezet egyik vállalat esetében sem működik. (0%) Decentralizált kontrolling, azaz külön osztályok foglalkoznak a pénzügyi kontrollinggal, a projektkontrollinggal és a humánkontrollinggal, a válaszadó társaságok 14 %-ánál működik. Ezek esetében problémaként definiálták, hogy a kontroller gyakran találkozik érdekellentétekkel, amikor nem tudja összeegyeztetni a szakmai és a területi vezetők iránymutatásait.

Azoknál a vállalatoknál, ahol a feladatok ellátása nagy mennyiségű projektben (éves szinten több mint 100 db), valósul meg, a kontrolling terület a stratégiai vagy projektekért felelős vezető alatt helyezkedik el. (22%) (16. ábra)

Kontroller feladatai

Az interjút adó társaságok mindegyike úgy nyilatkozott, hogy a kontroller fő feladatai közé tartozik a döntéshozatal támogatása, amely az információk összegyűjtését (monitoring), előkészítését és azok összefoglalását jelenti annak érdekében, hogy a döntéshozók megfelelően tudjanak rendelkezni. Emellett a kontroller másik fontos szerepe a koordináció, ami a tervezési és ellenőrzési folyamatok, valamint a részcélok és tervek összehangolását jelenti, ide tartozik még a vállalat különböző területei közötti kapcsolatok biztosítása. Terv-tény adatokat a projekt megvalósítása során folyamatosan, valamint a zárását követően elemzi és ebből jelentést készít.

4.3.3. Stratégiai kontrolling elemek használata

18. táblázat: Stratégiai kontrolling elemek használatának gyakorisága
(Forrás: Saját szerkesztés (Szabó 2017) nyomán)

Stratégiai kontrolling funkció		Gyakoriság
Tervezés	Befektetések tervezése	58 %
	Részstratégiák tervezése	64 %
	Stratégiai üzleti tervezés	100 %
	Taktikai tervezés	22 %
	Hosszútávú pénzügyi tervezés	86 %
Versenyelemzés / Benchmarking		14 %
Balanced Scorecard		14 %
Pénzügyi politika		70 %
Beruházás gazdaságossági számítások		86 %
Tőkestruktúra / Tőkebefektetés		36 %
Kockázatkezelési politika		70 %
Kockázat- hozamoptimalizálás		70 %
Adózási stratégia		100 %

A válaszadók a stratégiai tervezésen belül 100 %-ban használják a stratégiai üzleti tervezést és 86 %-ban a hosszútávú pénzügyi tervezést, kevésbé ismert a taktikai tervezés (22 %), míg a projektcontrollinghoz szorosan kapcsolódó befektetések tervezése 58 %-os gyakoriságot hozott. A Benchmarking (14 %) kevésbé fontos elem, ami azzal magyarázható, hogy az interjút adó társaságok nem rendelkeznek komolyabb versenytársakkal, jelentős részük (86 %) főként állami megrendeléseket teljesít, vagy monopólium a piacon.

A másik kevésbé fontos elem a Balanced Scorecard, a kiegyensúlyozott mutatók rendszere (14%), amelynek népszerűsége az elmúlt években egyre emelkedik. A beruházás gazdaságossági számításokat a vállalatok 86 % használ, ezek főleg a megtérülési idő, a beruházás nettó jelenértéke és a belső megtérülési ráta. A pénzügyi politika, a kockázatkezelés és a kockázat-, hozamoptimalizálás a társaságok 70 %-ánál fontos elem, míg a tőkebefektetést csak 36 % emelte ki az interjú során (18. táblázat).

4.3.4. Operatív kontrolling elemek használata

19. táblázat: Operatív kontrolling elemek használatának gyakorisága
(Forrás: Saját szerkesztés (Szabó, 2017) nyomán)

Operatív kontrolling funkció		Gyakoriság
Tervezés	Teljesítménytervezés (éves)	64 %
	Költségtervezés	100 %
	Értékáram alapú költségszámítás (Value Stream Costing)	58 %
	Finanszírozás tervezés	100 %
	Eredménytervezés (költségfedezet-számítás)	100 %
	Rövidtávú pénzügyi tervezés (kiadásfedezet-számítás)	100 %
Terv-tény eltéréselemzés / vezetői jelentések		100 %
Tranzakciók feldolgozása		86 %
Finanszírozási politika / likviditásmenedzsment		78 %
Beruházási pénzáramlás menedzsment		64 %
Tőkeallokáció		70 %
Kockázati kitettség menedzselése		93 %
Belső audit		70 %

Az operatív kontrolling elemek használatára magasabb arányban kerül sor a válaszadók szerint, mint a stratégiai kontrolling elemekre. A tervezésen belül a költségtervezés, a finanszírozás tervezés, az eredménytervezés és a rövidtávú pénzügyi tervezés használata 100 %, míg a teljesítménytervezés 64 %, az értékáram alapú költségszámítás 58 %-ban valósul meg. A terv-tény eltéréselemzések, vezetői jelentések, használata 100 %. A kockázati kitettség menedzselése 93 %, míg a finanszírozási politikát (likviditásmenedzsment) a válaszadók 78 %-a tartotta fontosnak. A beruházási pénzáramlás menedzsmentet csupán 64 % használja. (19. táblázat)

4.3.5. Jellemző kontrolling felfogások a társaságnál

20. táblázat: Kontrolling felfogások gyakorisága
(Forrás: Saját szerkesztés (Szabó, 2017) nyomán)

Kontrolling felfogás	Gyakoriság
A stratégiai tervezés és kontroll kialakítása és végrehajtása.	70 %
Az operatív tervezés és kontroll kialakítása és végrehajtása.	100 %
A vállalati értékek növelésének támogatása.	78 %
A szervezet eredményességének fokozása.	70 %
A vezetés racionalitásának biztosítása.	70 %
A funkcionális vezetés támogatása.	86 %
A vezetői tevékenység koordinálása a szervezetben.	64 %
A menedzsment információellátásának elsődleges forrása.	70 %
A menedzsment döntéseinek elsődleges forrása.	64 %
A vezetői információigénynek megfelelően változtatja eszközszerét.	64 %
A kontrolling megjelöli a tervek végrehajtásáért felelős személyeket és intézkedéseket.	58 %
Monitoring tevékenységet végez.	70 %
Tervtől való eltérések kezelésére intézkedési terveket készít.	70 %
Dokumentáltság, mint alapelv (pl. tervezési kézikönyv, kontrolling eszközök leírása stb.)	100 %

Az operatív tervezés és kontroll kialakítása és végrehajtása, valamint a dokumentáltság, mint alapelv 100 %-ban fontos a megkérdezett interjúalanyok véleménye alapján. A következő elem 86 %-os értékelésével a funkcionális vezetés támogatása. 78 %-ban fontos a vállalati értékek növelésének támogatása, majd 70 %-ban a stratégiai tervezés és kontroll kialakítása és végrehajtása, a szervezet eredményességének fokozása, a vezetés racionalitásának biztosítása, a menedzsment információellátásának elsődleges forrása a kontrolling, a monitoring tevékenység és a tervtől való eltérések kezelésére intézkedési tervek készítése. 64 % értékelte fontosnak a következő kontrolling felfogásokat: vezetői tevékenység koordinálása a szervezetben, a menedzsment döntéseinek a kontrolling az elsődleges forrása, valamint a vezetői információigényeknek megfelelően változtatja a kontrolling az eszközrendszerét. A legkevesebb százalékot (58 %) az a felfogás kapott, hogy a kontrolling megjelöli a tervek végrehajtásáért felelős személyeket és intézkedéseket. (20. táblázat)

4.4. Projektkontrolling eszközök használatával kapcsolatos kérdések kiértékelése

Az interjút adó vállalatok többségénél, 78%-nál működik projektkontrolling (lásd. 4.3.1.).

4.4.1. Projektkontrolling főtevékenységei

Azok a társaságok, ahol működik a projektkontrolling a következő feladatokat nevezték meg, mint a szakterület elsődleges tevékenysége:

- Beszerzések, közbeszerzések pénzügyi elszámolhatósági vizsgálata.
- Projektek pénzügyi vezetése (Projektmonitoring - pénzügyi feladatok ellátása).
- Kontrolling erőforrások biztosítása a projektre.
- A projekt költségvetési tervezésének gazdasági, szakmai koordinációja.
- Végrehajtás gazdasági felügyelete, monitorozása.
- Kötelezettségvállalások nyilvántartása.
- Belső és külső jelentési kötelezettség (adatszolgáltatás, riporting).
- Vállalatstratégia-menedzsment folyamat összefogása, támogatása, cégcsoport szinten.
- Beszámolók elkészítése, egységes dokumentáció.
- Projektek utólagos értékelése.
- Projektportfólió vezetése.

A megkérdezett társaságok mindegyike úgy nyilatkozott, hogy a projekthez kapcsolódó kontrolling tevékenység kiemelkedő fontosságú. Azok a vállalatok, ahol nem került kialakításra a projektkontrolling - de a projektek száma indokoltá tenné - azon a véleményen voltak, hogy ez a társaság egyik hiányossága és rövid időn belül érdemes a terület felállításán gondolkodni.

4.4.2. Tervtípusok és a projektkontrolling kapcsolata

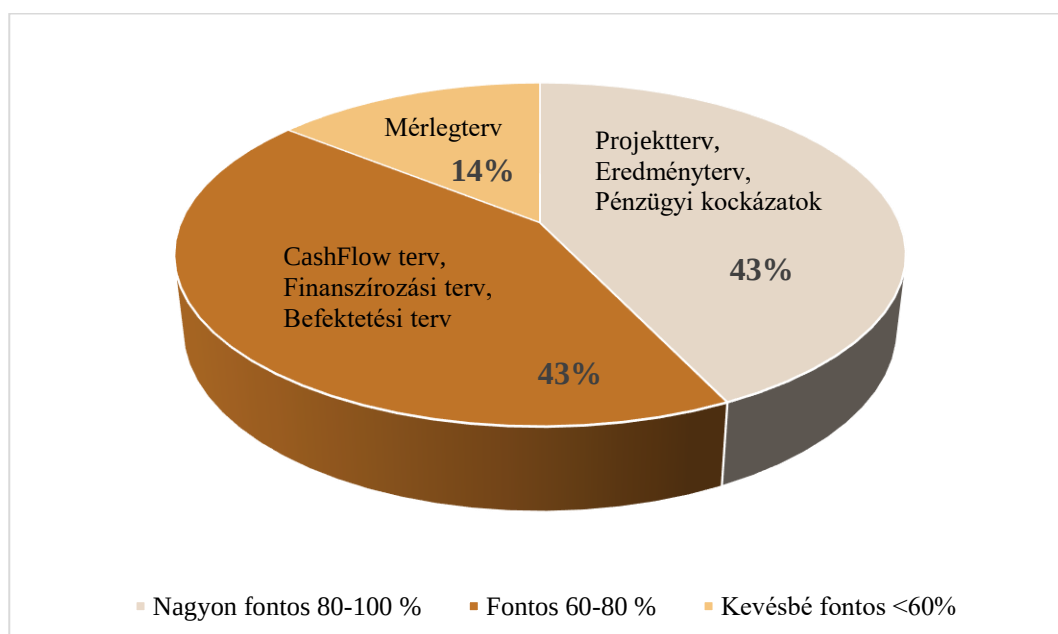
A kontrolling által használt pénzügyi tervezés részletterveinek kapcsolatát vizsgáltam az interjúk során. Kutatásom arra irányult, hogy a 21. táblázatban látható tervtípusok mennyire befolyásolják a projekthez kapcsolódó kontrolling tevékenységet, azaz az egyes tervtípusok szerepének mekkora a fontossága egy projekthez kapcsolódó kontrolling tevékenység során.

21. táblázat: Tervtípusok és a projektkontrolling kapcsolata
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)

Tervtípus	Gyakoriság
Eredményterv	86 %
Mérlegterv	50 %
CashFlow terv	70 %
Projektterv (Beruházási terv)	100 %
Finanszírozási terv (pénzszükségleti terv, pénzfedezeti terv, pénzforgalmi terv)	64 %
Befektetési terv	64 %
Pénzügyi kockázatok elemzése	86 %

A válaszadók egyhangúan nyilatkoztak arról, hogy a projektterv nélkülözhetetlen egy projekt megvalósítása során és a projektkontrolling terület támogatása ennél a tervtípusnál a legfontosabb. 86 %-kal az eredményterv és a pénzügyi kockázatok elemzését szintén nagyon fontosnak tartották a válaszadó társaságok képviselői. Közepesen fontosnak ítélték meg 70 % esetében a CashFlow terv készítését, 64 %-ban pedig a finanszírozási tervek és a befektetési tervek készítését. A mérlegterv a válaszadók felénél jelent meg, mint kevésbé fontos tervtípus. (21. táblázat, 17. ábra)

17. ábra: Tervtípusok szerepének fontossága
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)



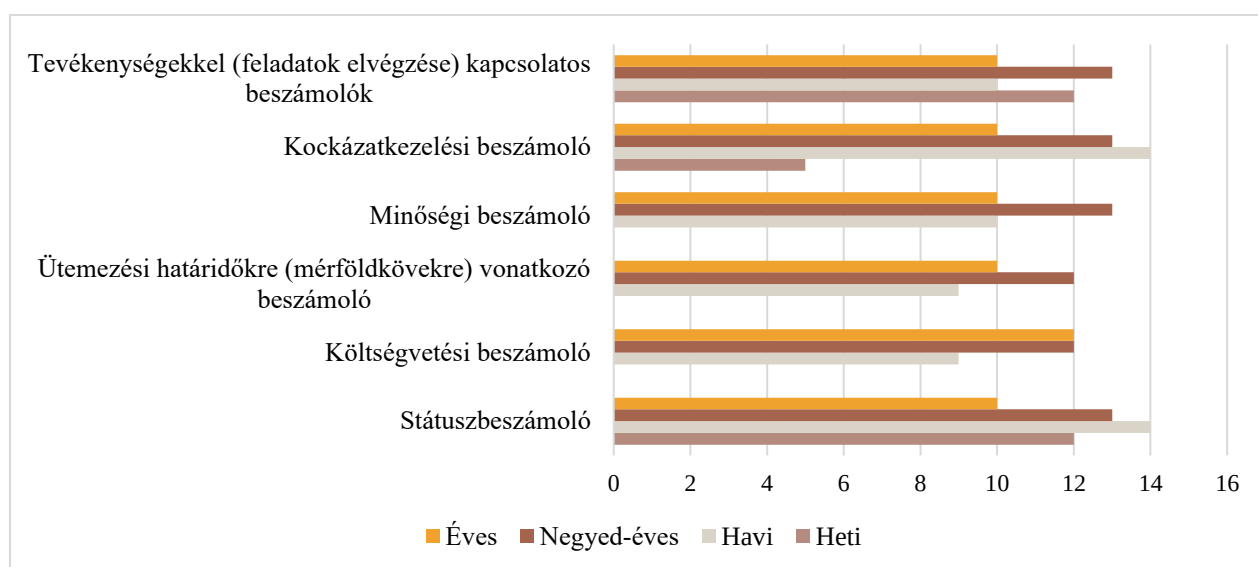
4.4.3. Beszámolók típusai és azok elkészítésének gyakorisága

Az interjú során érdeklődtem, hogy a társaságoknál milyen gyakorisággal vizsgálják a projekt folyamatait, fázisait, terveit (költségterv, ütemterv, erőforrásterv stb.), valamint a kapcsolódó beszámolók típusait.

22. táblázat: Beszámoló típusok gyakorisága
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)

Beszámoló típusa	Gyakoriság értékelése			
	Heti	Havi	Negyed- éves	Éves
Státuszbeszámoló	86 %	100 %	93 %	70 %
Költségvetési beszámoló	0 %	64 %	86 %	86 %
Ütemezési határidőkre (mértőldkövekre) vonatkozó beszámoló	0 %	64 %	86 %	70 %
Minőségi beszámoló	0 %	70 %	93 %	70 %
Kockázatkezelési beszámoló	36 %	100 %	93 %	70 %
Tevékenységekkel (feladatok elvégzése) kapcsolatos beszámolók	86 %	100 %	93 %	70 %

18. ábra: Beszámoló típusok gyakorisága
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)



- Státuszbeszámoló**

A válaszadó társaságok mindegyikénél a havi projektstátusz beszámoló kötelező elem a projektmenedzsment eszközök közül, mivel ez adja a legátfogóbb képet a projekt állapotának előrehaladásáról és tartalmazza a többi beszámoló típus főbb elemeit is úgy, mint az elért eredményeket, fennálló kockázatokat és problémákat, az aktuális költségek kimutatását, valamint a következő időszak feladatait. A projektstátusz gyakoriságát tekintve előfordul 86 %-ban heti, 93 %-ban negyedéves és 70 %-ban éves beszámoló formájában is.

Külön dokumentumban elkészített kockázatkezelési beszámolót és tevékenységekkel kapcsolatos beszámolót szintén havi gyakorisággal készít a megkérdezett társaságok mindegyike, ezek főleg a felsővezetés számára, vagy a projekt irányító bizottságának (PIB) készülő jelentések.

- **Költségvetési beszámoló**

A költségvetési beszámoló negyedéves és éves formátumban a leggyakoribb (86 %), a megkérdezett társaságok 64 %-nál készül havi gyakorisággal is, de ekkor nem különálló dokumentumként, hanem mint a projektstátusz eleme. Részletes áttekintést nyújt a projekt pénzügyi állapotáról, beleértve a költségvetés teljesítését, a kiadásokat (esetleges bevételeket) és a pénzügyi kockázatokat.

- **Ütemezési határidőkre vonatkozó beszámoló**

Elsősorban mérföldkövek végén készülő beszámoló típus, ami támogatja az időbeli csúszások felismerését és annak finomhangolását. A leggyakrabban 86 %-ban jelölték meg a társaságok negyedéves formában, de előfordul éves (70 %) és havi (64 %) gyakorisággal is. A válaszadók egyhangúan jelezték ennél a típusú beszámolónál, hogy elsősorban nem a standard (havi, heti stb.) gyakorisági besorolás a szempont, hanem a projekt mérföldkövének (szakasz lezárás) teljesülése.

- **Minőségi beszámoló**

A minőségi beszámoló típus a projekt teljesítményének minőségéről szól, többnyire negyedéves (93 %) felsővezetői tájékoztatás formájában. Ezek a beszámolók tartalmazzak minőségi mutatókat, ellenőrzéseket és a minőségi problémák részletes leírását. Előfordulnak továbbá havi és éves szinten is (70%).

- **Kockázatkezelési beszámoló**

Kockázatkezelési beszámoló a megkérdezett társaságoknál havi szinten 100%-ban előfordul, ami sok helyen a státuszbeszámoló része. A válaszadók 36 %-a nyilatkozott úgy - főleg kiemelt projektek esetében -, hogy heti szinten is kötelező elem a kockázatkezelési jelentés, ami tartalmazza a felmerült aktuális kockázatokat, annak bekövetkezésének valószínűségét, és a kockázatkezelés stratégiáját (megoldási javaslatok). Ezeken kívül előfordul negyedéves (93 %) és éves (70%) gyakorisággal is.

- **Tevékenységekkel kapcsolatos beszámolók**

Ezek a beszámolók a konkrét feladatok elvégzéséről szólnak és részletesen tárgyalják az egyes tevékenységek előrehaladását, a felmerült problémákat és megoldásokat, valamint a feladatok elvégzéséhez rendelt erőforrásokat (RACI mátrix – felelősség-hozzárendelési mátrix formájában).

A megkérdezett társaságok egyhangúan válaszolták, hogy ez a beszámoló típus havi gyakorisággal kötelező elem, és elsősorban a projektstátusz része. Gyakoriságát tekintve megegyezik a státuszbeszámolóval, azaz havi (100%), heti (86 %), negyedéves (93%) és éves (70%). (22. táblázat és 18. ábra)

4.4.4. Projektkontrolling eszközök használata

Az interjú során vizsgáltam a társaságok által alkalmazott projektkontrolling eszközök költségekkel kapcsolatos alkalmazását annak megismerése érdekében, hogy a projekt vezetését milyen típusú mutatókkal és számításokkal támogatja a leggyakrabban a kontroller.

23. táblázat: Projektkontrolling eszközök alkalmazásának gyakorisága
(Forrás: Saját szerkesztés (Szabó, 2017) nyomán)

Kontrolling eszköz	Gyakoriság
Rugalmas költségszámítás	86 %
Fedezeti költségszámítás (kapacitáskihasználtság)	100 %
Ár-, költség-, fedezet-, nyereségszámítás	70 %
Működési költségáttétel számítás (fix és változó költségek aránya)	86 %
Bevétel-kiadások terve	70 %
Jövedelmezőségi mutatók (ROE, ROA)	70 %
Standard költségszámítás	86 %
Záróbázisú költségszámítás	70 %
Termék életciklus számítás	42 %
Várható értékek számítása (pl. értékesítés, infláció, árfolyamok)	58 %
Terv-tény eltéréselemzések	100 %
Hosszútávú eredmény / jövedelemszámítás	78 %
Rövidtávú eredménytervezésű számítás	100 %
Mérlegterv (eszközök és forrásaik terve)	86 %
Cash-flow tervezés és számítás (indirekt, direkt)	100 %
Tőkebevonási-kihelyezési vizsgálat	70 %
Nem pénzügyi teljesítmény mérőszámok (KPI)	100 %
Beruházás kalkulációk (statikus, dinamikus)	100 %
Balance scorecard	58 %
Értékorientált vállalattervezés (pl. EVA stb.)	58 %
Pénzügyi kitettség, kockázatelemzés	58 %

A válaszadók egyhangúan úgy nyilatkoztak, hogy leggyakrabban alkalmazott eszközök a következők: terv-tény eltéréselemzések, rövidtávú eredménytervezésű számítás, nem pénzügyi teljesítmény mérőszámok (KPI) elemzése, beruházás kalkulációk, cash-flow tervezés és számítás, valamint a fedezeti költségszámítás (100%).

A rugalmas költségszámítás, a működési költségáttétel számítás, a mérlegterv alkalmazása a társaságok 86 %-ánál valósul meg, a hosszútávú eredmény 78 %-ban, az ár-, költség-, fedezet-, nyereségszámítás, a bevétel-kiadások terve, a jövedelmezőségi mutatók, a záróbázisú

költségszámítás és a tőkebevonási-kihelyezési vizsgálat 70-ban, a várható értékek számítása, a balance scorecard, az értékorientált vállalattervezés, pénzügyi kitettség vizsgálata már csak a társaságok 58 %-ánál jelenik meg, míg a termék életciklus számítás csupán 42 %-ban alkalmazott eszköz. (23. táblázat)

4.5. Projektkontrolling rendszer eredményes alkalmazásának értékelése

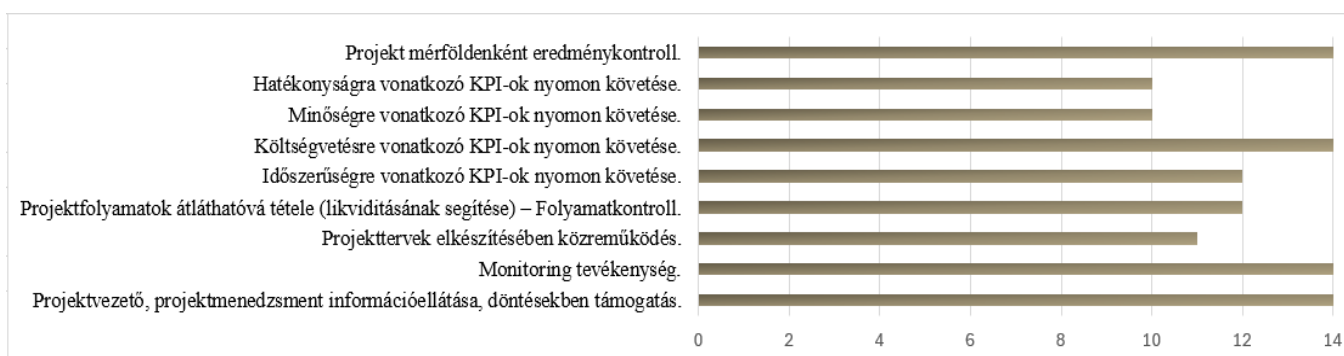
4.5.1. A projektkontrolling területére jellemző felfogások, szemléletek

Az interjúk során részletesen érdeklődtem a projektkontrolling alkalmazásáról és a területre jellemző felfogásokról, szemléletekről.

24. táblázat: Projektkontrolling felfogások gyakorisága
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)

Kontrolling felfogás	Gyakoriság
Projektvezető, projektmenedzsment információellátása, döntésekben támogatás.	100 %
Monitoring tevékenység.	100 %
Projekttervek elkészítésében közreműködés.	78 %
Projektfolyamatok átláthatóvá tétele (likviditásának segítése) – Folyamatkontroll.	86 %
Időszerűsége vonatkozó KPI-ok nyomon követése.	86 %
Költségvetésre vonatkozó KPI-ok nyomon követése.	100 %
Minőségre vonatkozó KPI-ok nyomon követése.	70 %
Hatékonyaságra vonatkozó KPI-ok nyomon követése.	70 %
Projekt mérföldenként eredménykontroll.	100 %

19. ábra: Projektkontrolling felfogások gyakorisága
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)



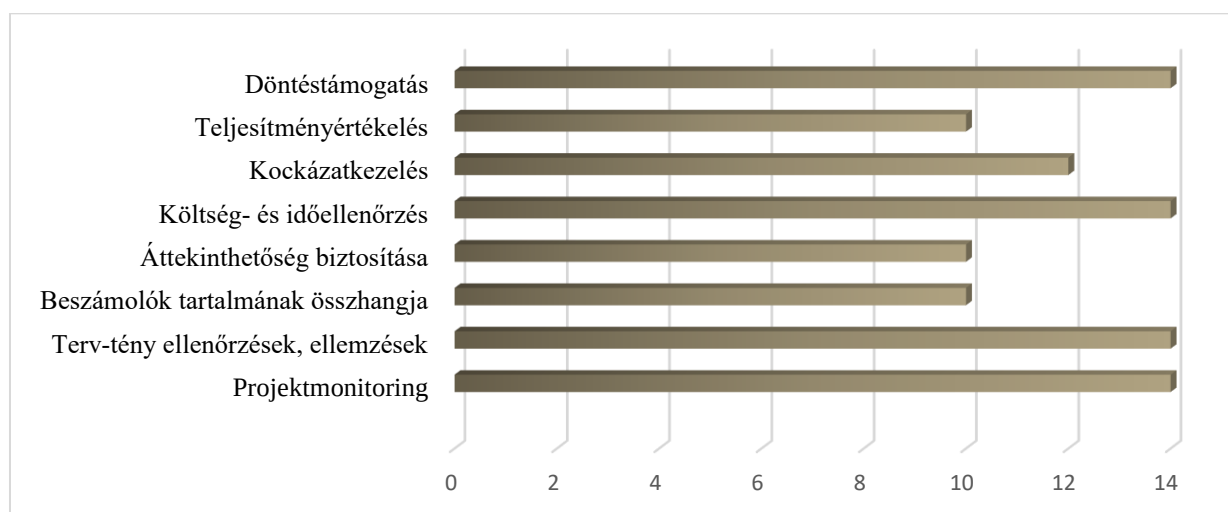
Az interjúalanyok valamennyien úgy nyilatkoztak, hogy a projektkontrolling segíti a projektvezetőt a döntéshozatalban a megfelelő információk rendelkezésre bocsátásával (100%). Elsősorban a pénzügyi információkat nevezték meg, azaz a költségvetésre vonatkozó kulcsfontosságú teljesítménymutatókat (100 %).

A válaszadók kiemelten fontos feladatnak jelölték meg a projektmonitoring tevékenységét (100 %), ami lehetővé teszi, hogy adatokat gyűjtve és elemezve a kontroller értékelje a projekt aktuális állapotát és ha szükséges korrekciót javasoljon, arról időben informálja a döntéshozó vezetőket. A projektkontrolling felfogásra szintén 100%-ban jellemző az eredménykontroll fontossága a projekt teljes életciklusában a célok és követelmények megfelelő teljesítése érdekében.

A válaszadók kevésbé tartották fontosnak, hogy a kontrolling tevékenységnek köszönhetően javul az adott projekt likviditása, illetve az időszerűsége vonatkozó KPI-ok nyomon követését (86 %). A társaságok vezetői és kontroller munkatársai, bár fontosnak érzik, hogy a kontrolling a projekt terveinek készítésében és ellenőrzésében részt vállaljon, egyik válaszadónál sem került a lista élére (78%). A hatékonyságra és a minőségre vonatkozó KPI-ok 70%-ban fontosak a sikeres projekt szempontjából a megkérdezett interjúalanyok véleménye alapján. (24. táblázat, 19. ábra)

4.5.2. Projektvezetés támogatása a projektkontrolling által

20. ábra: Projektvezetés támogatása
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)



Az interjúk során érdeklődtem, hogy a projektkontrolling mennyire segíti a projektvezetést, hogyan támogatja annak munkáját. A válaszadók mindegyike kiemelte a döntéstámogatás fontosságát (100 %), azaz a projektkontrolling által biztosított adatok és információk alapján a projektvezető képes megalapozott döntéseket hozni a projekt irányításával és végrehajtásával kapcsolatban. Ez lehetővé teszi a gyors beavatkozást a projekt folyamataiba, az esetleges változások vagy problémák mielőbbi kezelését.

A projektmonitoring, valamint a terv-tény ellenőrzések és elemzések szintén 100%-ban hozzájárulnak a projektvezetés sikeres munkavégzéséhez, mindkét feladat szorosan kapcsolódik a döntéstámogatáshoz, hiszen az adatok gyűjtése, majd azok elemzése segíti a kockázatok és felmerülő problémák azonosítását.

A projektkontrolling segítségével a projektvezető képes nyomon követni a költségeket és az időbeli előrehaladást a tervekhez képest, ami szintén lehetővé teszi számára, hogy azonnal reagáljon az esetleges költség- vagy időbeli túllépésekre és megfelelő intézkedéseket tegyen azok kezelésére. (100%)

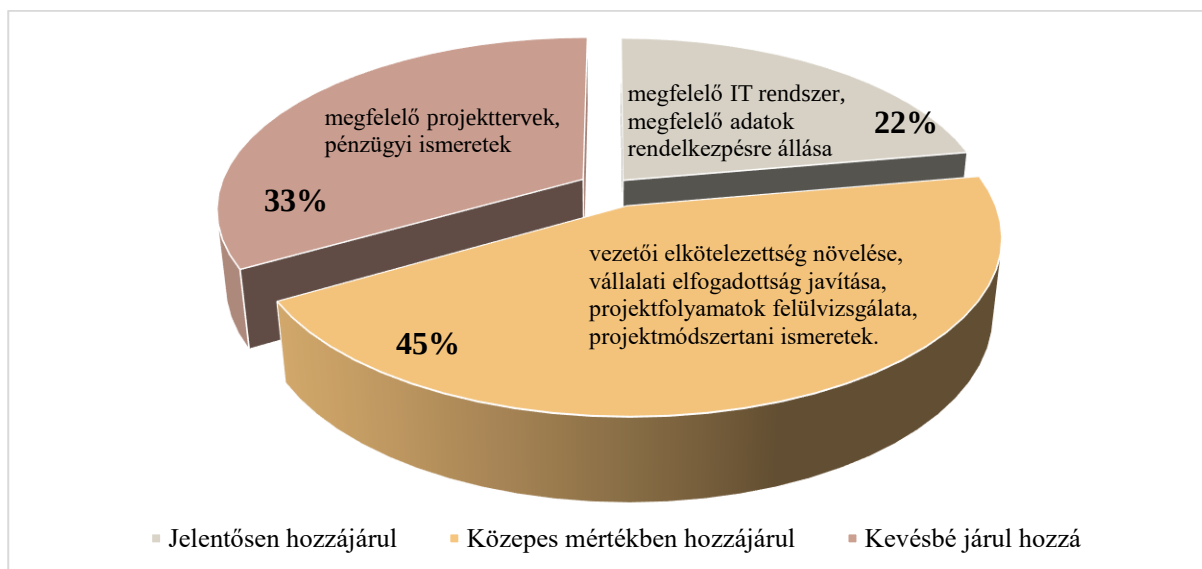
A kockázatkezelés támogatását 86 % külön kiemelte az interjúk során, mint a projektmonitoring legfontosabb részét. A teljesítményértékelés támogatja a projekt vezetését az előrehaladás mérésében az előre meghatározott projektindikátorok alapján, valamint az eredmények és kimenetek minőségének ellenőrzésében (70%). Az áttekinthetőség biztosítását 70 % emelte ki, mint fontos tényezőt. A projektkontrolling rendszeres riportok és jelentések készítésével és elemzésével biztosítja, hogy a projekt vezetése mindig naprakész legyen a projekt aktuális állapotáról.

A válaszadók többsége (70 %) vallotta, hogy a beérkező adatok megbízhatóságának és a beszámolók tartalmának összhangjában kiemelt szerepe van a projektkontrollingnak, ehhez szükséges azonban a hatékony IT támogatás biztosítása. (21. ábra)

4.5.3. A projektkontroller támogatásának sikeres tényezői

Az interjúk során azt is vizsgáltam, hogy milyen tényezők járulnak hozzá a projektkontroller hatékony napi munkavégzéséhez.

21. ábra: Kontroller támogatása
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)



A válaszadók egyhangúan nevezték meg a hatékony IT rendszer biztosítását, mint eszközt a sikeres kontrolling támogatására, valamint ebből következik, hogy a megfelelő adatok rendelkezésre állása is jelentősen hozzájárul a kontroller hatékony feladatellátásához. (100 %)

Közepes mértékű hozzájárulásra értékelték a vezetői elkötelezettség növelése és a kontrolling vállalati elfogadottságának javítását (78 %). A vállalatvezetők és kontrolling munkatársak 70 %-a gondolja úgy, hogy a jelenlegi projektfolyamatokat érdemes lenne felülvizsgálni és a projektkontrolling elemekkel (feladatokkal) kibővíteni, átstrukturálni, ami javítaná a kontroller szerepkör elfogadását. Ugyancsak 70 % nyilatkozta, hogy a kontroller munkatársaknak jobban meg kell ismerniük a projektmódszertanokat, ajánlásokat, illetve az egész társaság munkavállalóira ráférne egy tudásbővítés, tudásmegosztás a projektfolyamatokkal kapcsolatban.

Kevésbé járul hozzá, ám fontos a hatékony munkavégzéshez a projekt terveinek megfelelő minőségben történő elkészítése és a kollégák pénzügyi ismeretének bővítése. (50 %) (21. ábra)

4.5.4. Projektek sikeres kontrolling támogatásának tényezői

Az előző kérdéskört vizsgáltam abból az aspektusból is, hogy a sikeres kontrolling támogatáshoz milyen tényezők szükségesek a vállalaton belül. Az interjút adó társaságok az előző kérdésre adott válaszaikat kibővítették vagy pontosították a lenti táblázatban található tényezőkkel.

25. táblázat: Sikeres kontrolling támogatás tényezői
(Forrás: Saját szerkesztés (Szabó, 2017) nyomán)

Tényezők	Gyakoriság
A vállalaton belüli kommunikáció erősítése.	100 %
Az előrejelzés fontosságának növelése az üzleti részlegekben.	70 %
Az előrejelzés pontosságának növelése.	70 %
A beérkező adatok megbízhatóságának és szabályosságának javítása.	100 %
Rendszerintegráció növelése.	100 %
A pénzügyi folyamatok megfelelő áramlása.	86 %
Több kontrolling eszköz alkalmazása.	50 %
Kevesebb kontrolling eszköz alkalmazása.	50 %
A terv értékek és beszámolók tartalmának összhangja.	100 %
A kontrolling eszközök alkalmazásával kapcsolatos alkalmazotti érdekeltség növelése.	70 %
Vezetői elkötelezettség növelése.	86 %
A kontrolling vállalati elfogadottságának javítása.	86 %
A hatékony IT támogatás biztosítása.	100 %

22. ábra: Kontrolling támogatás tényezői
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)

Jelentősen hozzájárul	- kommunikáció erősítése, - beérkező adatok megbízhatóságának javítása, - rendszerintegráció javítása, - terv értékek és beszámolók tartalmának összhangja, - hatékony IT támogatás
Közepes mértékben hozzájárul	- pénzügyi folyamatok megfelelő áramlása, - vezetői elkötelezettség növelése - kontrolling vállalati elfogadottságának javítása
Kevésbé járul hozzá	- előrejelzés fontosságának növelése az üzleti részlegben, - előrejelzés pontosságának növelése - több kontrolling eszköz alkalmazása - kevesebb kontrolling eszköz alkalmazása - kontrolling eszközök alkalmazásával kapcsolatos alkalmazotti érdekeltség növelése

A válaszadók egyhangúan nevezték meg, mint a projektek sikeres kontrolling támogatásához jelentősen hozzájáruló tényezők közül a vállalaton belüli kommunikáció erősítését, a beérkező adatok megbízhatóságának és szabályosságának javítását, a rendszerintegráció javítását, a terv értékek és beszámolók tartalmának összhangját és a hatékony IT támogatás biztosítását (100 %)

Közepes mértékben hozzájáruló tényezők a pénzügyi folyamatok megfelelő áramlásának biztosítása, a vezetői elkötelezettség növelése és a kontrolling vállalati elfogadottságának javítása (86 %).

Kevésbé hozzájáruló tényezőnek gondolják az előrejelzések fontosságának és pontosságának növelését és a kontrolling eszközök alkalmazásával kapcsolatos alkalmazotti érdekeltség növelését (70 %). A kevesebb vagy akár több kontrolling eszköz alkalmazása 50 %-ban járul hozzá a sikeres projektkontrolling támogatáshoz. (25. táblázat, 22 ábra)

4.5.5. Projektkontrolling rendszerrel kapcsolatos állítások

Az interjú során mértem a saját társaságra vonatkozó projektkontrolling állítások érvényességét:

26. táblázat: Projektkontrolling állítások
(Forrás: Saját szerkesztés (Szabó, 2017) nyomán)

Állítás	Gyakoriság
A kontrolling pénzügyi szempontból koordinálja a projektet.	100 %
A kontrolling eszköztárban megnőtt a projektvezetést támogató eszközök aránya.	86 %
A kontrolling átláthatóvá teszi a projektekhez kapcsolódó folyamatokat és azok hatását.	100 %
A sikeres vállalati vezetés megvalósításához szükség van a projektekre orientálódó kontrolling tevékenységre.	100 %
A kontrolling képes a megfelelő információkkal támogatni a projektvezető döntéseit operatív szinten.	100 %
A kontrolling képes a megfelelő információkkal támogatni a projektvezető döntéseit stratégiai szinten.	100 %
A kontrolling tevékenységnek köszönhetően javul a projekt jövedelmezősége.	78 %
A kontrolling tevékenységnek köszönhetően csökken a projekt pénzügyi kockázata.	100 %
A kontrolling tevékenységnek köszönhetően javul a projekt likviditása.	70 %
A kontrolling tevékenység biztosítja a projektvezetőnek a cash-flow összegeinek és időbeli ütemezésének a változó körülményekhez és lehetőségekhez történő alkalmazkodás érdekében a befolyásolási képességet.	100 %
A projekttervek és a kontrolling kölcsönhatása pozitívan járul hozzá a projektvezetés eredményességéhez.	100 %
A kontrolling a projektvezetésnek szolgáltatott információi csak a tájékoztatást szolgálják.	0 %
A kontrolling gyors és folyamatos beavatkozási lehetőséget biztosít a projekttel kapcsolatos folyamatokba.	100 %

A válaszadók egyhangúan kiemelték, hogy a kontrolling átláthatóvá teszi a projektekhez kapcsolódó folyamatokat és azok hatását, a sikeres vállalatirányításhoz nélkülözhetetlen a projektek kontrolling tevékenysége, a projektvezető döntéseit stratégiai és operatív szinten is képes a megfelelő információkkal támogatni, csökken a pénzügyi kockázat, eredményesebb a projektvezetés, valamint gyors és folyamatos beavatkozási lehetőséget biztosít a projekt folyamataiba. (100 %)

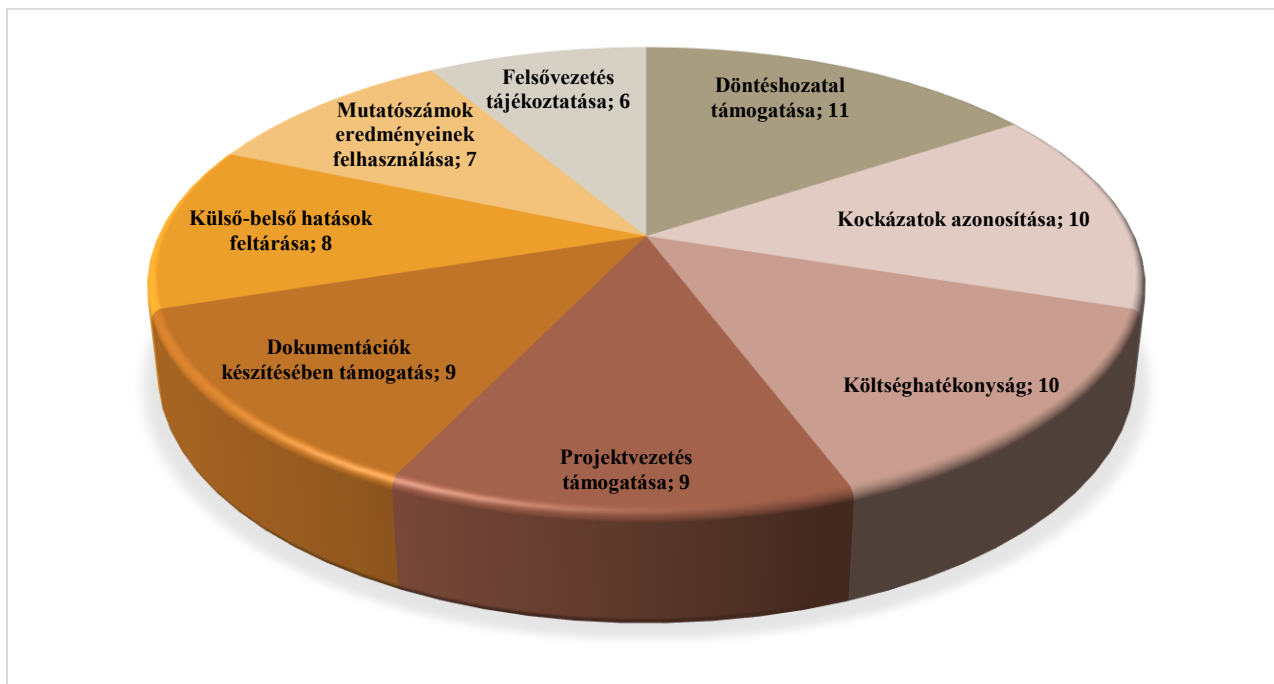
A válaszadó társaságok 86 % nyilatkozta, hogy a kontrolling eszköztárban megnőtt a projektvezetést támogató eszközök aránya, 78 % gondolja, hogy a projekt jövedelmezősége javul a kontrolling tevékenység által, 70 % véleménye, hogy a projekt likviditása javult.

A válaszadók nem értettek egyet azzal az állítással, hogy a kontrolling a projektvezetésnek szolgáltatott információi csak a tájékoztatást szolgálják, mert véleményük, hogy a döntési folyamathoz is szorosan hozzájárul. (26. táblázat)

4.5.6. Kontrolling eszközök eredményes alkalmazása

A válaszadók a következő területeket emelték ki, ahol a kontrolling eszközök hatékonyan látták el feladatukat és eredményesen segítették a napi munkát.

23. ábra: Kontrolling eszközök hatékonysága
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)



A válaszok feldolgozását követően a 19. ábrán látható területeket azonosítottam. A társaságok 78 %-ánál a projektkontrolling eszközök által szolgáltatott adatokat és információkat a projekt vezetői eredményesen használják döntéshozatalaik során, ugyanakkor a legkevesebb válasz (42 %) a felsővezetői tájékoztatások támogatására érkezett.

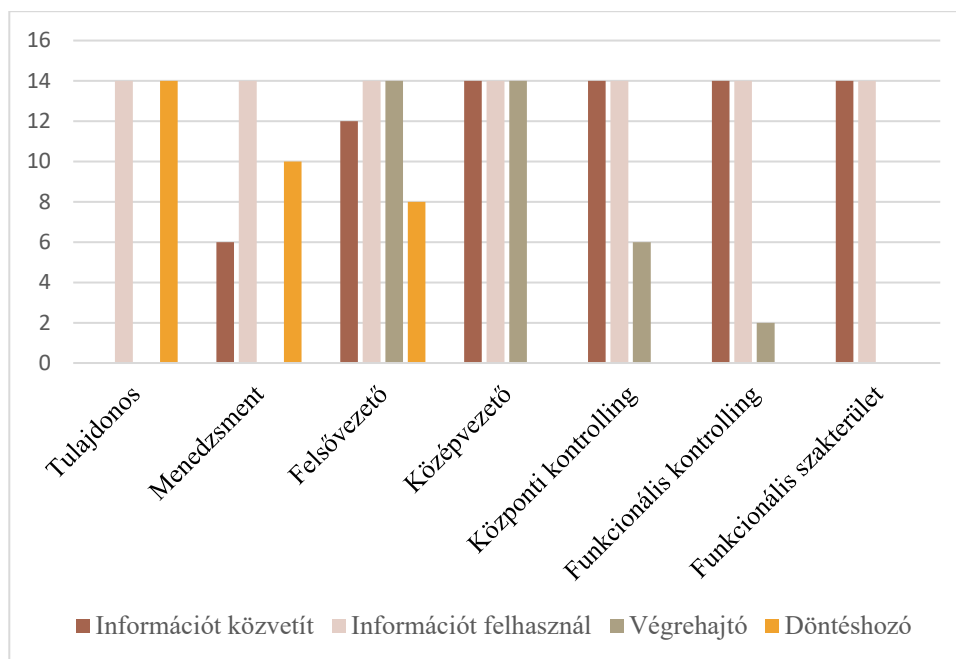
A társaságok 70 % gondolja úgy, hogy a kockázatok azonosításában és a projekt költséghatékonyságában a projektkontrollingnak jelentős szerepe van. A döntéstámogatás mellett a projektvezetés támogatása a különböző monitoring tevékenységek által 64 % véleménye alapján eredményes, míg a dokumentációk készítése során nyújtott támogatás szintén 64 %-os eredményességet mutat. A megkérdezettek 58 %-a említette, hogy a projektkontrolling eszközök segítik feltárni azokat a külső és belső hatásokat, amelyek befolyásolják a projekt megvalósítását.

A mutatószámok eredményeinek felhasználást a válaszadók 50 %-a említette, kiegészítve azzal, hogy a túl sok mutatószám pont az ellenkezőjét eredményezi, tehát a vezetésnek az aktuális és éppen szükséges kimutatások fontosak, ebben az esetben a kevesebb több elv érvényesül. (24. ábra)

4.5.7. Projektkontrolling felhasználása a társaságon belül

Az interjúk során vizsgáltam, hogy a társaságon belül kik és milyen szerepkörben használják a projektkontrolling által szolgáltatott információkat adatokat, eredményeket, mutatószámokat.

24. ábra: Kontrolling információk használata
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)



Az információk gyűjtését, közvetítését 100-ban a kontrolling terület alapvető tevékenységének nevezték meg az interjút adó társaságok, de az információk rendelkezésre állásának tekintetében már megoszlottak a vélemények. A funkcionális szakterületeken és a középvezetői szinteken elérhető adatokat 100 %, a felsővezetői szinteken megjelenő adatokat 86 % és a menedzsment részéről átadott információkat 42 %-ban választották az interjú során.

Az információ felhasználásáról 100%-ban gondolják a válaszadók, hogy minden szereplő érintett. A végrehajtás során az adatok felhasználásának értéke, a felső- és középvezetői szintet érinti 100%-ban, a központi kontrolling területet 42 %-ban, míg a funkcionális kontrolling területet csupán 14 % jelölte meg. Ebből következtethető, hogy a kontrollerek alapvetően nem a végrehajtói szinten tevékenykednek.

A döntéshozói szinten lévő szereplők esetében 100%-ban a társaság tulajdonosa, míg 70 % ide sorolja a menedzsmentet és 58 % véleménye alapján a felsővezetők is ebbe a kategóriába tartoznak. A döntéshozatal során a kontrolling által szolgáltatott információ felhasználása nélkülözhetetlen. (24. ábra)

4.5.8. A vállalati kontrolling 2017 és 2024 eredményeinek összehasonlítása

Szabó (2017) doktori kutatása során a magyar építőipar területén végzett vizsgálatokat az eredményes kontrolling rendszerekkel kapcsolatban. Kíváncsi voltam, hogy az általa kapott eredmények hét év elteltével, köztulajdonban álló nagyvállalati szinten mutatnak-e egyezőséget. Az általam kapott eredményeket összehasonlítottam Szabó (2017) adataival a 27. táblázatban.

27. táblázat: A kontrolling rendszerrel kapcsolatos összehasonlítás
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)

	Szabó kutatási eredményei (2017)	Jelen kutatás eredményei (2024)
Stratégiai kontrolling funkció	Beruházás gazdaságossági számítások	Stratégiai üzleti tervezés, Adózási stratégia
Operatív kontrolling funkció	Rövid távú pénzügyi tervezés, finanszírozási politika, likviditás-menedzsment	Rövid távú pénzügyi tervezés, költségtervezés, finanszírozás tervezés, eredmény-tervezés, terv-tény eltérés-elemzés
Jellemző kontrolling felfogások	Eredményes irányítás, funkcionális vezetés támogatása, információellátás	Operatív tervezés és kontroll kialakítása és végrehajtása, dokumentáltság
Tervtípusok	Eredményterv, cashflow terv, beruházási terv	Projektterv (beruházási terv), eredményterv, pénzügyi kockázatok elemzése
Projekt-kontrolling eszközök használata	Terv-tény eltéréselemzések, fedezeti költségszámítás, működési költségszámítás, bevétel-kiadás terv	Terv-tény eltéréselemzések, fedezeti költségszámítás, rövidtávú eredménytervezésű számítás, cash-flow tervezés, KPI, beruházás kalkulációk

A stratégiai kontrolling elemek használatával kapcsolatban az általam kérdezett társaságok képviselői a stratégiai üzleti tervezést és az adózási stratégiát választották legtöbbször, míg Szabó kutatása a beruházás gazdaságossági számításokat hozta eredményül. Az operatív kontrolling elemek esetében a felmérés egyezőséget mutatott a rövid távú pénzügyi tervezés használatára vonatkozóan. A kontrolling felfogások közül Szabó kutatásának eredménye, hogy a kontrolling támogatja az eredményes irányítást és a funkcionális vezetést, valamint a szervezet elsődleges információellátása. Az általam vizsgált társaságok véleménye alapján a kontrolling az operatív tervezés és kontroll kialakításában és végrehajtásában nélkülözhetetlen szerepet tölt be, illetve a dokumentáltság, mint alapelv a legfontosabb szempont. A tervtípusok közül a beruházási terv mindkét kutatás esetében a leggyakrabban használt tervezési dokumentum. A projekt-kontrolling eszközök használatára vonatkozó kutatás egyaránt a terv-tény eltéréselemzéseket és a fedezeti költségszámítást hozta eredményül.

Jelen kutatási eredmények megközelítőleg 80%-os egyezőséget mutatnak Szabó megállapításaival, ami alapján kijelenthető, hogy a kontrolling a vállalatok számára nélkülözhetetlen szakterület elsősorban a tervezések és a terv-tény adatok vizsgálata során.

4.6. A projektsiker és a projektkontrolling közötti összefüggés vizsgálata

A kérdőív VI. részében a strukturális interjút felváltotta a mélyinterjú, amelynek során a válaszadókat kértem, – hogy az üzleti titkok megsértése nélkül – reagáljanak a kérdéseimre, amelyek célja választ találni arra, hogy a projektkontrolling alkalmazása hozott-e kimutatható pozitív eredményeket a projektfolyamatok működésében, ezáltal növekedett-e a sikeres projektek száma.

4.6.1. Tervezett és befejezett projektek

A kvalitatív vizsgálat egyik célja annak megismerése, hogy a projektkontrollingot alkalmazó vállalatok az indított projekteket nagyobb arányban tudják-e sikeresen befejezni, mint a kontrollingot nem alkalmazó társaik. Ehhez szükség volt az interjúalanyoktól az az adat, hogy éves szinten mennyi projektet indítanak és ahhoz képest mennyi a sikeresen befejezett projektek száma. Jelen esetben azt tekintetem sikeresnek, amelyek az elvárt határidőn belül, megfelelő minőségben és a rendelkezésre álló költségkeretből megvalósultak. Tehát a befejezett projektek számába nem tartoznak bele a felfüggesztett, vagy részeredménnyel zárult projektek.

A projektorientált működést nem a tervezett projektek mennyisége határozza meg, sokkal inkább a projektkultúra érettsége, vagy a projektmódszertanhoz kapcsolódó feladatok ellátására kialakított szervezeti egységek megjelenése.

Projektek mennyiségével kapcsolatban három kategóriát határoztam meg, éves szinten 100 db feletti a tervezett projektek száma, 50-100 db közötti és 50 db alatti, ehhez rendeltem a befejezett projektek számát százalékos arányban.

A 28. táblázatban a mennyiségi adatokkal együtt vizsgáltam, hogy található-e összefüggés a szervezet struktúrája és kultúrája, valamint a projektkultúra érettségének szintje és a sikeres projektek aránya között.

28. táblázat: Sikeres projektek aránya a szervezeti adatok aspektusából
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)

Társaság	Indított projektek száma	Befejezett projektek aránya	Projekt-kultúra érettsége	Projekt-kontrolling	Szervezeti struktúra	Szervezeti kultúra
1 db	100 felett	80 %	Optimalizált	Jelentős elfogadottság	Divizionális	Feladatcultúra, célorientált
3 db	100 felett	70 %	Menedzselt	Jelentős elfogadottság	Lineáris hierarchikus (funkcionális)	Szerepkultúra
1 db	100 felett	70 %	Menedzselt	Jelentős elfogadottság	Lineáris hierarchikus (divizionális)	Szerepkultúra
1 db	100 felett	60 %	Jól definiált	Közepes elfogadottság	Lineáris hierarchikus (divizionális)	Szerepkultúra
1 db	100 felett	60 %	Jól definiált	Közepes elfogadottság	Lineáris hierarchikus (funkcionális)	Szerepkultúra
1 db	100 felett	50 %	Jól definiált	Nincs kialakított projektcontrolling	Lineáris hierarchikus (funkcionális)	Piramis
1 db	50-100 között	80 %	Menedzselt	Jelentős elfogadottság	Lineáris hierarchikus (funkcionális)	Támogató kultúra
1 db	50-100 között	70 %	Jól definiált	Közepes elfogadottság	Lineáris hierarchikus (divizionális)	Szerepkultúra
1 db	50-100 között	70 %	Jól definiált	Közepes elfogadottság	Lineáris hierarchikus (funkcionális)	Szerepkultúra
1 db	50-100 között	60 %	Jól definiált	Közepes elfogadottság	Lineáris hierarchikus (funkcionális)	Szerepkultúra
1 db	50 alatt	80 %	Ismétlődő	Nincs kialakított projektcontrolling	Lineáris-divizionális	Feladatcultúra
1 db	50 alatt	60 %	Kezdetleges	Nincs kialakított projektcontrolling	Lineáris hierarchikus (funkcionális)	Szerepkultúra

Az adatok alapján három társaság értékelte projektmegvalósítási képességét **80%-osra**. Ebből egy társaság nem értékelhető a jelen kutatásban, mert a projektkultúra érettsége csupán kettes fokozatú, azaz nem került még kialakításra projektmenedzsment iroda és projektcontrolling sem működik. A projektek száma éves szinten 50 db alatt van, gyakorlatilag a 2023-as évben 10 projekt indult, amelyből 8 került megvalósításra. A projektek vezetését két fő projektmenedzser látta el, nagyságukat tekintve S (small) méretűek, azaz 3 hónapon belül megvalósítható projektekről beszélünk.

Az értékelhető két társaság esetében a projektkontrolling működése jelentősen elfogadott, valamint a projektkultúra érettsége is megfelelő. A szervezeti kultúrák a válaszadók véleménye alapján feladatkultúra, azaz célorientált, vagy támogató kultúra.

Az első társaság jelentős számú, éves szinten több mint 100 db projektet indít. A megvalósítás érdekében külön „Projektmenedzsment Divízió” működik, program- és projektmenedzserek és program koordinátorok közreműködésével, valamint külön „Projekt elszámolási divízió”-n belül működő „Projektkontrolling és monitoring csoport”. A társaság a projektkultúrájának érettségét a legmagasabb osztályba sorolta, azaz működik a stratégiához optimalizált portfólió. A projektek nagyságát tekintve 50 db körüli S méretű, 30 db M méretű, 30 db L méretű, 10 körüli XL méretű és 1-2 db XXL méretű projekt indul évente. A társaság a pólóméretekhez a következő paramétereket rendelte, amely egy általánosan elfogadott kategória a projektek nagyságának meghatározására (29. táblázat):

29. táblázat: Projektméretek - pólóméret alapú besorolás
(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)

Polóméret kategória	Időintervallum	Projektagok (erőforrásszükséglet)	Költségek (Budget)
S (small)	3 hónapon belül	10 fő alatt	50 M Ft alatt
M (medium)	3-6 hónap	10-20 fő	50-100 M Ft
L (large)	6 hónap – 1 év	20-50 fő	100-500 M Ft
XL (grand)	1-2 év	50-100 fő	500 – 1.000 M Ft
XXL (extra)	2 éven túl	100 fő felett	1 Mrd Ft felett

A második társaság az 50-100 közötti projekt mennyiségbe sorolandó. Az interjúalany elmondása alapján kb. 80 db projekt indul évente, azonban ezek között kevés az S-M méretű (kb. 10 db), jelentős azonban az L méretű projektek száma 60 db körül és a maradék kb. 10 db XL méretű projekt.

A **70 %-os** projektsikerességi rátával rendelkező és éves szinten több, mint 100 projektet indító társaságok (4 db) esetében, ahol a projektkultúra érettsége menedzselt, azaz 4. szintű, a projektkontrolling működése jelentősen elfogadott. Ezenél a társaságoknál a sikeres projektek számának a csökkenése a szervezeti kultúrára vezethető vissza. A szerepkultúra a projektorientált működés szempontjából kevésbé optimális, ezenél a társaságoknál az interjút adó vezetők elismerték, hogy a projektmenedzser nem rendelkezik azokkal a jogosultságokkal, mint a funkcionális vezető, tehát kevesebb döntési jogköre van, illetve a projektagok esetében sem rendelkeznek utasítási és elszámoltatási jogkörrel.

A **70 %-os**, 50-100 db között indított projekt mennyiségi kategóriába két társaság sorolta magát, mindkettő esetében a projektkultúra érettsége jól definiált, 3. szintű, a projektkontrolling működése azonban csak közepesen elfogadott, a szervezeti kultúra a magyarországi köztulajdonban lévő gazdasági társaságokra általánosan jellemző szerepkultúra.

A **60 %-os** kategóriát 4 társaság választotta, a projektkultúra érettsége három esetben jól definiált, 3. szintű. A negyedik társaság adatai szintén nem értékelhetők, mert csupán az első szinten áll, azaz jelenleg nem működik projektmenedzsment. Éves szinten 5 db projektet indítottak, jelenleg 1 fő projektmenedzser dolgozik a társaságnál és az általa vezetett 3 projekt zárult sikeres projektként. Ennél a társaságnál a projektsiker egyértelműen a kompetenciának köszönhető, azaz a projektek vezetését megfelelő projektmenedzsment szaktudással rendelkező munkavállaló látta el. A sikertelen projektek (2 db) vezetését a szakmai, funkcionális vezető töltötte be, akinek az operatív feladatai magasabb prioritással rendelkeztek, mint a projekt céljainak megvalósítása.

4.6.2. Projektkontrolling szervezet működésének hatásai

Az interjúk során érdeklődtem, hogy a projektkontrolling bevezetése, vagy a szakterület fejlesztése, átalakítása, hatáskörének bővítése stb. óta növekedett-e a sikeres projektek száma.

11 válaszadó társaság esetében értékelhető a vizsgálat, ahol a projektkontrolling eredményesen működik. Ezek közül 2 esetben a projektkontrolling szakterület kialakítása 3 éven belül történt, 6 vállalatnál került sor 2-3 éven belül a projektkontrolling fejlesztésére és 4 társaságnál már huzamosabb idő óta működik változatlan felállásban a projektkontrolling szakterület.

Projektkontrolling, mint új szakterület kialakítása és működése az említett két társaságnál kimutatható eredményeket hozott. Az első társaság esetében a projektek száma éves szinten több, mint 100 db, ebben az esetben kb. 10 %-kal emelkedett a sikeres projektek száma. Az interjút adó felsővezető abban látja az eredményes működést, hogy a projekt megvalósítása során felmerülő kockázatok és problémák hamarabb kerülnek felszínre, így a beavatkozás, döntés is gyorsabb. Véleménye szerint megnőtt a projektszervezet reagálási képessége a kontroller napi munkájának köszönhetően. A másik társaság szintén hasonló eredményekről számolt be, ugyan kevesebb az éves projekt mennyisége (50-100 közötti), azonban ezek időben hosszabb terjedelműek, és nagyköltségvetésű projektek. A kontrolling hatékony támogatása elsősorban a költségoptimalizálásnál érzékelhető, tehát a projektek jövedelmezősége javult és csökkentek a pénzügyi kockázatok.

A projektvezetők beszámolói alapján a kontrollerek támogatása jelentős a projekt során és kiemelkedő szerepük van a döntéselőkészítő anyagok adatainak, információinak szolgáltatásában.

Projektkontrolling terület fejlesztése során az interjút adó társaságok elsősorban azt emelték ki, hogy társaságuknál korábban csak a költségkontrolling esetében volt szerepe a kontrollernek a projekt megvalósítása során (fedezetigazolások, teljesítésigazolások kiállítása, terv-tény költségek elemzése), amit kiterjesztettek a projektfolyamatok kontrolljával és az eredménykontroll működésével. Az elmúlt év során a megvalósuló projektek kb. 5%-os növekedést mutattak az előző évekhez képest, tehát a választ adó 6 társaság mindegyike a projektkontrolling feladatok bővítését, eredményesnek értékeli, ami hozzájárult a sikeres projektek számához.

Projektkontrolling szakterület már régóta tartó működése esetén a sikeres projektek megvalósításának növekedése nem mérhető, azonban az interjút adó négy vállalat mindegyike úgy nyilatkozott, hogy a projektkontrolling nélkülözhetetlen a társaság feladatellátásaihoz.

Projektkontrolling szakterülettel nem rendelkező három társaságot képviselő interjúalanyok arról számoltak be, hogy a projektmenedzsmentnek szüksége lenne a kontrolling szaktudásra elsősorban a projekt költségeinek nyomon követése miatt. Jelenleg a projekt vezetője vagy nem fér hozzá a költségeket nyilvántartó rendszerhez, vagy az adatokat (riportokat) késve kapja meg a pénzügyi szakterülettől, ami megnehezíti feladatainak hatékony ellátását.

4.6.3. Projektkontrolling és a projektsiker összefüggései

Az interjú során a kutatásom egyik legfontosabb kérdése volt, hogy a projektkontrolling hogyan járul hozzá a projektsikerhez. A válaszadást irányítottam a projekt fázisai alapján végzett tevékenységekkel és a százalékok meghatározását úgy kértem, hogy a kontrolling által végzett feladatok milyen arányban járulnak hozzá a sikeres projekt megvalósításához. Az eredményeket a 30. táblázat tartalmazza.

30. táblázat: Kontrollfeladatok hozzájárulása a sikeres projekthez*(Forrás: Saját szerkesztés, 2024)*

Projektszakasz	Kontrollfeladatok	Hozzájárulás
Tervezés	Projektalternatívák gazdaságossági mutatóinak vizsgálata	12%
	Mérőszámok, indikátorok, KPI-ok meghatározása	6%
	Tervdokumentumok kidolgozásában közreműködés	3%
	Kockázatok azonosítása, elemzése	5%
Megvalósítás	Költségvetés által biztosított pénzügyi keret és a költségek alakulásának figyelemmel kísérése	15%
	Tevékenységek teljesítésének tételes ellenőrzése	7%
	Erőforrások felhasználásának vizsgálata	7%
	Projektesemények tényleges és tervezett adatainak összevetése	10%
	Eltérések elemzése – korrekciós intézkedések javaslata	8%
	Projektmenedzsment támogatása	10%
	Jelentések készítése	6%
Zárás	Projekt megvalósítása során összegyűjtött tapasztalatok elemzése (Lessons learned anyagok)	4%
	Eredménykontroll: terv-tény elemzés, teljesítménymérés és értékelés	10%
	Dokumentációk elkészítésében közreműködés	6%
	Javaslatok a jövőbeli fejlesztésekhez	7%

A válaszadók kiemelték, hogy a sikeres projektekhez a **tervezési fázisban** a projektcontrolling nélkülözhetetlen feladatot lát el elsősorban a lehetséges projektvariánsok összemérhetővé tétele során a gazdaságossági mutatók vizsgálatával (12%). Mindezek mellett fontos a mérőszámok, indikátorok és KPI-ok meghatározása (6%), amelyek lehetővé teszik a projekt megvalósításakor az eredmények mérhetőségét. A kockázatok azonosítása, majd ezekre akciótervek kidolgozása a sikeres projektmegvalósításhoz 5 %-ban járul hozzá, míg a tervdokumentumok készítésének támogatása 3%-ot emel a sikeresnek mondható projekteken.

A **megvalósítási szakaszban** a költségkontroll (15%) járul hozzá a legnagyobb mértékben a projektsikerhez, majd a projekt folyamatkontroll (10%). A projektmenedzsment, azaz a projektvezetés támogatását 10 %-ban határozták meg a válaszadók, elsősorban a döntéshozás támogatása miatt. Az eltérések elemzése, a korrekciós intézkedésekre adott javaslatok 8%-ban, a tevékenységek teljesítésének tételes ellenőrzése és az erőforrások felhasználásának vizsgálata 7 %-ban, míg a jelentések készítésében való közreműködés 6%-ban járul hozzá a projektsikerhez.

A **zárási szakaszban** az eredménykontroll kapta a legmagasabb értékelést (10 %), amely objektív módon elemzi a projekttervezés és végrehajtás közben felmerült problémákat, hibákat és helyes megoldásokat (Lessons learned anyagok). Ennek eredményeképpen készülnek a jövőbeni projektek megvalósítására vonatkozó fejlesztési javaslatok (7%).

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Kutatásom elsődlegesen arra irányult, milyen kapcsolat áll fenn a projektsiker és a projektorientált szervezeti működés között, valamint a projektkontrolling milyen mértékben járul hozzá a projektek sikeres megvalósításához. Az eredmények kiértékelését követően az alábbi következtetéseket és javaslatokat teszem:

A kutatás fő megállapításai az alábbiak:

5.1. Szervezeti struktúra és kultúra hatása a projektorientált működésre

Az általam vizsgált szervezetek többsége projektorientált működésű, azaz éves szinten számos (50<) projektet valósítanak meg. A projekttevékenységek végrehajtása a funkcionális feladatok ellátásával párhuzamos, és a projektmenedzsment csak egy eszköz ezek koordinálásában. A szervezeti struktúra elsősorban lineáris-hierarchikus, ami kevésbé kedvező a projektfeladatok ellátásához, mivel nagyon gyakoriak a hatáskör ütközések, valamint az operatív feladatok elsőbbséget élveznek a projekttevékenységekkel szemben. A mátrix struktúrára való áttérés ajánlott a nagyszámú projektfeladatok végrehajtása esetén, ami gyorsabb, eredményesebb munkavégzést tesz lehetővé. Az általam vizsgált szervezetek közül 14% jelezte, hogy tervezik a mátrix modell bevezetését.

A szervezeti kultúrára vonatkozó kutatásom eredménye alapján, az általam vizsgált társaságok 70%-a azonosította magára vonatkozóan a szerepkultúrát, ami nem támogatja kellően a projektorientált működést. A válaszadók többsége azon a véleményen volt, hogy sikeresebbek lennének a projekt folyamatai, ha a bürokratikus modellről áttérnének az adhokráciára, vagy feladatkultúrára, amelyek előnyben részesítik a szaktudást a pozícióval szemben és nagyobb döntési jogkört adnak a projekttagoknak munkájuk elvégzéséhez.

5.2. Projektkultúra érettségének hatása a projektsikerre

Kutatási eredményeim alapján a projektkultúra érettségét a válaszadók 78 % értékelte megfelelőnek, ebből 42% jól definiáltnak, 36 % pedig menedzseltnek. A társaságok jelentős többségénél már kialakításra került a PMO, létezik projektportfólió-menedzsment, a projektfolyamatok meghatározásra kerültek és beágyazódtak a szervezet mindennapi működésébe, megjelent a vállalati szintű erőforrástervezés a projektek feladatainak ellátására.

A vizsgálati eredményeim alapján kimondható, hogy az optimalizált működés eléréséhez hosszú még az út, emiatt a projekt vezetésének számos akadállyal kell megküzdenie a mindennapok során. Az egyik legnagyobb nehézséget az okozza, hogy az operatív és a projekt feladatok irányítása nem válik szét egymástól és gyakran fordul elő, hogy a projektvezető leader-i szerepe nem teszi lehetővé a projekt feladatainak közvetlen irányítását. Emellett problémát okoz, hogy a projektportfólió nincs teljes mértékben összehangolva a stratégiával, és hiányzik a megfelelő kontroll, ami miatt az egyéni érdekek és hatalmi pozíciók befolyásolhatják a projektválasztást. A PMO és ezen belül a projektportfólió-menedzsment célja, hogy a stratégiai célokat helyezze előtérbe az egyéni érdekekkel szemben.

A kutatásom további eredménye, hogy a projektkultúra érettsége hatással van a projektsikerre, mivel egy „érettebb” és megfelelő hatáskörrel rendelkező stratégiai PMO tényleges szerepet tud vállalni a sikeres projektek megvalósításában, amelyek értéket teremtenek a vállalat számára.

5.3. Projektkontrolling rendszer hatása a projektsikerre

A vizsgált társaságok esetében a projektkontrolling rendszer működése 78%-ban jelen van, ami jelentősen hozzájárul a sikeres projektek megvalósításához. A projektkontrolling helye a szervezeten belül optimális esetben a PMO részeként funkcionál, azonban a válaszadók többségénél (64%) a gazdasági szakterületen található. Nehézsége ennek a működésnek, hogy nincs közvetlen kapcsolat a projekt vezetése és a kontroller között, ezáltal az információ átadása lassabb, illetve ismét a funkcionális vezetési hierarchia okozza a legtöbb gondot azáltal, hogy a kontroller nem utasítható közvetlenül a projektmenedzser által, csak a funkcionális vezetőn keresztül lehet feladatainak ellátására ösztönözni.

Kíváncsi voltam, hogy a 2.8.4-es fejezetben említett Gray és Larson 2003-as kutatás milyen mértékben állja meg a helyét a napjainkban, azaz hozzávetőlegesen hány százalékban merül fel sikertelenségi faktornak a kontrollingrendszer nem megfelelő működése. A kutatásom során bizonyosságot nyert, hogy a projektkontrolling rendszer alkalmazása a projektsikert pozitívan befolyásolja, mivel átláthatóvá teszi a folyamatokat és azok hatásait, ezáltal gyors és folyamatos beavatkozási lehetőséget biztosít. **Az általam vizsgált társaságok esetében az indított projektek sikeres zárásához kb. 10 % arányban járul hozzá az eredményes kontrollingrendszer.**

A kutatás egyik eredménye, hogy a kontrolling eszközök hatékony alkalmazása a következő területeken járulnak hozzá a projektsikerhez:

- Döntéshozatal támogatása
- Kockázatok azonosítása
- Költséghatékonyság
- Projektvezetés támogatása
- Dokumentációk készítésének támogatása
- Külső-belső hatások feltárása
- Mutatószámok eredményeinek felhasználása
- Felsővezetés tájékoztatása

A projektkontrolling kiemelt szerepe a projektvezetés információval való ellátása a megfelelő döntések meghozatala érdekében, ehhez szükséges a tervezett és az aktuális állapot közötti eltérések azonosításának képessége.

A kutatásom eredményein alapuló javaslataim:

- A projektorientált működést támogató szervezeti struktúra a mátrix, kultúrája az adhokrácia vagy a feladatcultúra, szervezetfejlesztéssel ajánlott az ezen modellekre való áttérés az eredményesebb működés érdekében.
- A PMO szervezeten belüli ajánlott helye a közvetlen stratégiai menedzsment alatt, különálló szakterületként.
- A projektkontrolling hatékony feladatellátása a PMO-n belül tud megvalósulni, ahol a projektvezetést közvetlenül tudja támogatni.

A projektkontrolling működésének további kutatásait javaslom az alábbi területeken:

- Projektkontrolling eszközök hatékonyságának vizsgálata agilis környezetben.
- Projektportfólió-menedzsment folyamatokra vonatkozó projektkontrolling működés, ellenőrzőpontok kialakítása, KPI-ok meghatározása, kiválasztási szempontrendszer, rangsorolás, erőforrás-menedzsment.
- Projektfolyamatok minőségbiztosítása, projektek auditálási szempontrendszer.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A projektmenedzsment szakma és tudomány egyre növekvő népszerűségnek örvend köszönhetően egyrészt a piaci verseny fokozódásának, azaz a vállalatoknak gyorsan alkalmazkodniuk kell a környezeti változásokhoz, a piaci körülményekhez és az ügyfelek igényeihez, másrészt a szervezetek egyre inkább elkötelezettek a hatékony és eredményes működés mellett. A projektmenedzsment módszerei és eszközei támogatják az optimális projektvégrehajtást és maximalizálják a projektek eredményességét, ehhez nagyban hozzájárul a hatékony projektkontrolling rendszer működése.

A projektmenedzsment népszerűségével párhuzamosan megnőtt a szervezetek igénye a projektorientált működés bevezetésére, ehhez azonban sok esetben nélkülözhetetlen a szervezeti átalakítás, fejlesztés, ami érinti a szervezeti struktúrát és kultúrát. A projektorientált működést támogató szervezeti struktúra a mátrix, kultúrája pedig az adhokrácia (feladat- és támogatókultúrák, valamint cél- és innovációorientált kultúrák) mivel ezek az együttműködésre összpontosítanak és támogatják a csapatmunkát. A projektmenedzsment iroda (PMO) feladatait, hatáskörét, folyamatait a vállalat projektkultúra érettségének megfelelően érdemes kialakítani.

A PMO-n belül működő szervezeti egységek a következők: a projektmenedzsereket foglalkoztató és irányító terület, a projektportfóliót (igénykezelés, rangsorolás, kiválasztás) működtető terület, egy vállalati stratégiai cél megvalósítása érdekében kezelt több projekt úgynevezett program menedzselését ellátó terület, a projektek és programok ellenőrzését ellátó projektkontrolling szakterület és a projektminőségbiztosítás.

Diplomadolgozatom fókusza a projektkontrolling működésének vizsgálata. Kutatásom során arra kerestem a választ, hogy a projektkontrolling rendszer hatékony alkalmazásának van-e kimutatható eredménye, hatása a projektsikerre. A kvalitatív kutatás során a félig strukturált interjút választottam, amelynek eredményeképpen megállapítottam, hogy a projektkontrolling rendszerrel rendelkező társaságok eredményesebbek, azaz a tervezett projekteket nagyobb számban tudják sikeresen befejezni, mint a projektkontrolling eszközöket, módszereket nem használó társaik. A kutatás során megállapítottam továbbá, hogy a projektkontrolling kb. 10 %-kal járul hozzá a sikeres projektek számának növekedéséhez.

Kontrolling rendszer nélkül a projektvezetés nehézségekkel küzd az adatok és információk nem megfelelő rendelkezésre állása miatt, amelyek nélkülözhetetlenek a megalapozott döntések meghozatalához. Kontrolling nélkül nem kerül sor a terv- és tényadatok elemzésére, a projekt tanulságainak összegyűjtésére, ami a projektfolyamatok javítása és a folyamatos fejlesztés alapja. A fentiekén túl a projektvezetőre jelentős többletteleher nehezedik, mivel kontrolling nélkül egyedül kell ellátnia a következő fontos tevékenységeket: költségek kezelése, tervezése, a vezetői beszámolók írása, kockázatok azonosítása. Ezekben a feladatokban a kontroller támogatása, közreműködése kimutathatóan jelentős.

7. IRODALOMJEGYZÉK

- AIPM. (2010). *Professional competency standards for Project Management*. Australian Institute of Project Management.
- Antal, Z. (2006). *A szervezeti struktúra mint a stratégia megvalósítását támogató eszköz*. 40. sz. műhelytanulmány, Budapest Corvinus Egyetem.
- APM. (2012). *APM Body of Knowledge 6th ed.* Association for Project Management.
- APM. (2019). *Body of Knowledge 7th ed.*
- Aranyossy, M., Blaskovics, B., & Horváth, Á. A. (2015). Információtechnológiai projektek sikere és kudarca. *Vezetéstudomány XLVI. évf. 5.*, 66-78.
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30 (4) 25-32.
- Barna, L. (2020). *IT projektek agilis és hagyományos környezetben történő vezetéséhez szükséges kompetenciák elemzése nagyvállalati környezetben*. Miskolci Egyetem.
- Blaskovics, B. (2014). *Az ITC szektorban működő projektvezetők személyes jellemzőinek hatása a projektsiker alakulására*. Forrás: Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem: https://phd.lib.uni-corvinus.hu/822/1/Blaskovics_Balint_dhu.pdf
- Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23 (1) 7-16.
- Dr. T. Kiss, J., Balla, T., & Kiss, T. (2015). *Projektmenedzsment és kontrolling*. Debreceni Egyetem.
- Ernst&Young. (2006). *Cégvilág*. Forrás: <https://www.vg.hu/cegvilag/2006/12/az-indulo-projektek-fele-sikeress>
- Fayor, H. (1930). *Industrial and General Administration*. London.
- Gaál, Z., & Szabó, L. (2002). *Segédlet a projekt menedzsmenthez I.* Pannon Kiadó.
- Gareis, R. (2007). *Projekt? Örömmel!* HVG Kiadó.
- Görög, M. (1996). A projektmenedzsment helye és szerepe a szervezetek vezetésében. *Vezetéstudomány*, (27) p. 15-21.
- Görög, M. (1996). A projektmenedzsment helye és szerepe a szervezetek vezetésében. *Vezetéstudomány*, 15-21.
- Görög, M. (1999). *Bevezetés a projekt menedzsmentbe*. Aula Kiadó.
- Görög, M. (2016). *A szervezetek projektvezetési felkészültségének értékelése és fejlesztésének lehetősége*. Forrás: Akadémiai doktori értekezés: https://real-d.mtak.hu/946/7/dc_1196_16_doktori_mu.pdf
- Graham, R. (2003). *Creating an Environment for Successful Projects 2nd ed.* Jossey-Bass.
- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2003). *Project Management - The Managerial Process*. McGraw-Hill/Irwin.

- Handy, C. (1986). *Szervezetek irányítása a változó világban*. Budapest: Mezőgazdasági Kiadó.
- Highsmith, J. (2009). *Agile Project Management - Creating Innovative Products*. 2nd e. Addison-Wesley Professional.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). The Project Management Office (PMO): A Quest for Understanding.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations, - Intercultural cooperation and its importance for survival*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Horváth, V. (2018). *A projektmenedzsment kompetencia és a projektsiker összefüggései az olajipar projekt-intenzív upstream üzletágában, doktori értekezés*. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Ika, L. (2009). *Project Success as a Topic in Project Management Journals*. Project Management Journal, 40 (4) 6-19.
- IPMA. (2024). Forrás: <https://ipma.world/>
- IPMA, I. (1999).
- ISO-10006:2018. (2018). *Quality management systems - Guidelines for quality management in projects, is an international standard developed by the International Organization for Standardization*.
- Jarjabka, Á. (2020). *Projektmenedzsment ismeretek*. Pécsi Tudományegyetem.
- Kerzner, H. (2013). *Project Management, a systems approach to planning, scheduling and controlling 11 th e*. John Wiley & Sons.
- Khang, D., & Moe, T. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects. *Project Management Journal*, 39 (1), 72-84.
- Kwak, Y. H. (2003). *Brief history of project management p.1-10*. Quorum Books .
- Mintzberg, H. (1982). *Szervezetek felépítése és dinamikája*.
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28 (7) 437-448.
- Office of Government Commerce. (2009). *Managing successful projects with PRINCE2*. London: Stationery Office Books.
- Oxford Dictionary of English. (2016). *Oxford Dictionary of English 4 th e*. Edited by A. Stevenson: Oxford University Press.
- Peters, T. (2011. március 8). *tompeters.com*. Forrás: tompeters! blog: <https://translate.google.com/website?sl=en&tl=hu&hl=hu&prev=search&u=http://tompeters.com/2011/03/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/>
- Pinto, J., & Slevin, D. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19 (3) 67-75.
- PMBOK 5th e. (2013). *PMBOK Guide - Projektmenedzsment útmutató 5th e*. Akadémia Kiadó.
- PMBOK 7th e. (2021). *PMBOK Guide 7 th e*. PMI.
- PMI. (dátum nélk.). Forrás: <https://www.pmi.org/>

- Project Management Institute. (2017). *PMBOK Guide - Projekt menedzsment útmutató 6th e.* Akadémia Kiadó.
- Projektcoach. (2015). Forrás: <https://projektcoach.hu/>
- Qiunn, R. (1988). *Beyond Rational Management.* Jossey Bass.
- Samolovac, V. (2022. augusztus 31). *Plaky blog.* Forrás: <https://plaky.com/blog/kpi-project-management/#30-examples-of-kpis-in-project-management>
- SEI. (2010). *CMMI (R) for Services.*
- Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34 (6) 699-725.
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management. *International Journal of Project Management*, 22, p. 183-191.
- Standish Group. (2015). Forrás: Chaos Report: https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf
- Szabó, L. (2015). Stratégiai projektek irányítása - a projektvezetés kihívásai. *Magyar Minőség, XXIV (7)*, 4-14.
- Szabó, Z. L. (2017). *A projekt kontrolling gyakorlati alkalmazása az építőipari szervezetek vezetésének hatékonyabbá tételében.*
- Trompenaars, F. (1994). *Riding the waves of culture.* Irwin: Burr Ridge.
- Verzuh, E. (2011). *The Fast Forward MBA in Project Management 4th e.* New Jersey: John Wiley & Sons.
- Wootton, P. (2020. április 29). *Projectmanagement.com.* Forrás: <https://www.projectmanagement.com/wikis/345150/Key-Performance-Indicators>

8. TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE

Táblázatjegyzék:

1. táblázat: Projekt definícióinak táblázatos összefoglalása	8
2. táblázat: Projektmenedzsment definícióinak táblázatos összefoglalása	9
3. táblázat: A projektmenedzsment fontosabb állomásai.....	12
4. táblázat: Vezetési dimenziók a szervezetben.....	15
5. táblázat: Projekttevékenység és az operatív működés jellemzői	16
6. táblázat: Projektorientált és projektalapú szervezet összehasonlítása	17
7. táblázat: A szervezeti modellek jellemzői	18
8. táblázat: Szervezeti kultúramodellek és típusok.....	20
9. táblázat: McKinsey 7S modell alkalmazása a szervezetfejlesztés során	22
10. táblázat: PMO definícióinak táblázatos összefoglalása	24
11. táblázat: PMO alapvető tevékenységek táblázatos összefoglalása	27
12. táblázat: A leggyakoribb PMO tevékenységek.....	28
13. táblázat: Tervtípusok	34
14. táblázat: Sikertényezők	40
15. táblázat: Projekt sikerkritériumok.....	42
16. táblázat: A hierarchikus kritériummodell négy alapvető előnye	44
17. táblázat: Projektsikert akadályozó tényezők.....	45
18. táblázat: Stratégiai kontrolling elemek használatának gyakorisága.....	54
19. táblázat: Operatív kontrolling elemek használatának gyakorisága.....	55
20. táblázat: Kontrolling felfogások gyakorisága	55
21. táblázat: Tervtípusok és a projektkontrolling kapcsolata	57
22. táblázat: Beszámoló típusok gyakorisága	58
23. táblázat: Projektkontrolling eszközök alkalmazásának gyakorisága	60
24. táblázat: Projektkontrolling felfogások gyakorisága	61
25. táblázat: Sikeres kontrolling támogatás tényezői	64
26. táblázat: Projektkontrolling állítások	66
27. táblázat: A kontrolling rendszerrel kapcsolatos összehasonlítás	69
28. táblázat: Sikeres projektek aránya a szervezeti adatok aspektusából	71
29. táblázat: Projektméretek - pólóméret alapú besorolás	72
30. táblázat: Kontrollfeladatok hozzájárulása a sikeres projekthez.....	75

Ábrajegyzék:

1. ábra: Célstruktúra.....	6
2. ábra: Projektmenedzsment történetének idővonala	11
3. ábra: McKinsey 7S modell.....	22
4. ábra: Projektkultúra érettsége	25
5. ábra: Kontrollingrendszer	29
6. ábra: Projektmenedzsment kompetencia hatása a szervezet sikerességére.....	41
7. ábra: Hierarchikus kritériummodell	43
8. ábra: Projektcsoport.....	43
9. ábra: A válaszadó társaságok megoszlása ágazati besorolás alapján.....	48
10. ábra: Interjúalanyok szervezeten belüli pozíciója	48
11. ábra: A válaszadó társaságok szervezeti struktúrája	49
12. ábra: Projektvezetői szerepkör betöltője	50
13. ábra: A válaszadó társaságok szervezeti kultúrája	50
14. ábra: A válaszadó társaságok projektkultúra érettsége a 4. ábra alapján	51
15. ábra: A válaszadó társaságok kontrollingrendszereinek alkalmazása.....	52
16. ábra: A kontrolling terület vállalatban belüli helye	53
17. ábra: Tervtípusok szerepének fontossága	57
18. ábra: Beszámoló típusok gyakorisága.....	58
19. ábra: Projektkontrolling felfogások gyakorisága	61
20. ábra: Projektvezetés támogatása	62
21. ábra: Kontroller támogatása	63
22. ábra: Kontrolling támogatás tényezői	65
23. ábra: Kontrolling eszközök hatékonysága	67
24. ábra: Kontrolling információk használata.....	68

9. RÖVIDÍTÉSJEGYZÉK

Nemzetközi szakmai szervezetek:		
APM		Association for Projekt Management (Egyesült Királyság)
AIPM		Australian Institutud of Projekct Management (Ausztrália)
IPMA		International Project Management Association (Európa)
PMI		Project Management Institute (USA)
AACE		American Association of Cost Engineers
Projektmenedzsment területek		
PMO		Project Management Office - Projektmenedzsment Iroda
PPM		Project Portfolio Management - Projektportfólió-menedzsment
PrMO		Program Management Office – Programmenedzsment Iroda
PCO		Project Controlling Office – Projektkontrolling Iroda
Projektmenedzsment módszerek és eszközök		
CPM		Kritikus út módszer
CCPM		Kritikus lánc modell
PERT		Hálóterv módszer
PRINCE		PProject IN a Controlled Environment – projektirányítási módszertan
SCRUM		Iteratív szoftverfejlesztési módszer
RACI		Felelősség-hozzárendelési mátrix
WBS		Work Breakdown Stucture – feladat lebontási eszköz
Projektmenedzsment szabványok		
ISO		International Organization for Standardization – Nemzetközi Szabványügyi Testület
ISO 21500		Guidance on Project Management – MSZ ISO 21500:2015 „Útmutató projektvezetési irányelvekhez” (magyar szabvány) ISO 21500:2021 – Project, programme and portfolio management
ISO 10006		Quality management systems – Minőségi menedzsment alkalmazása a projektekben
PMBOK		Project Management Body of Knowledge Guide 6th (2017), 7th (2021)
Pénzügyi mutatók		
ROI		Return on Investment – befektetés arányos megtérülési mutató
EVM		Earned Value Management – projekt teljesítményének értékelése (megtermelt érték módszer)
BCWS		Budgeted Coast of Work Scheduled – ütemezett tevékenység tervezett költsége
BCWP		Budgeted Coast of Work Performed – teljesített tevékenység tervezett költsége
ACWS		Actual Coast of Work Performed – teljesített tevékenység tényleges költsége
TCPI		To-complete Performance Index – befejezéshez társítható teljesítménymutató
BAC		Budget at Completion – összes tervezett költség
EAC		Estimate to Completion – becsült összköltség
ETC		Estimate to Complete – befejezésig hátralevő becsült költség

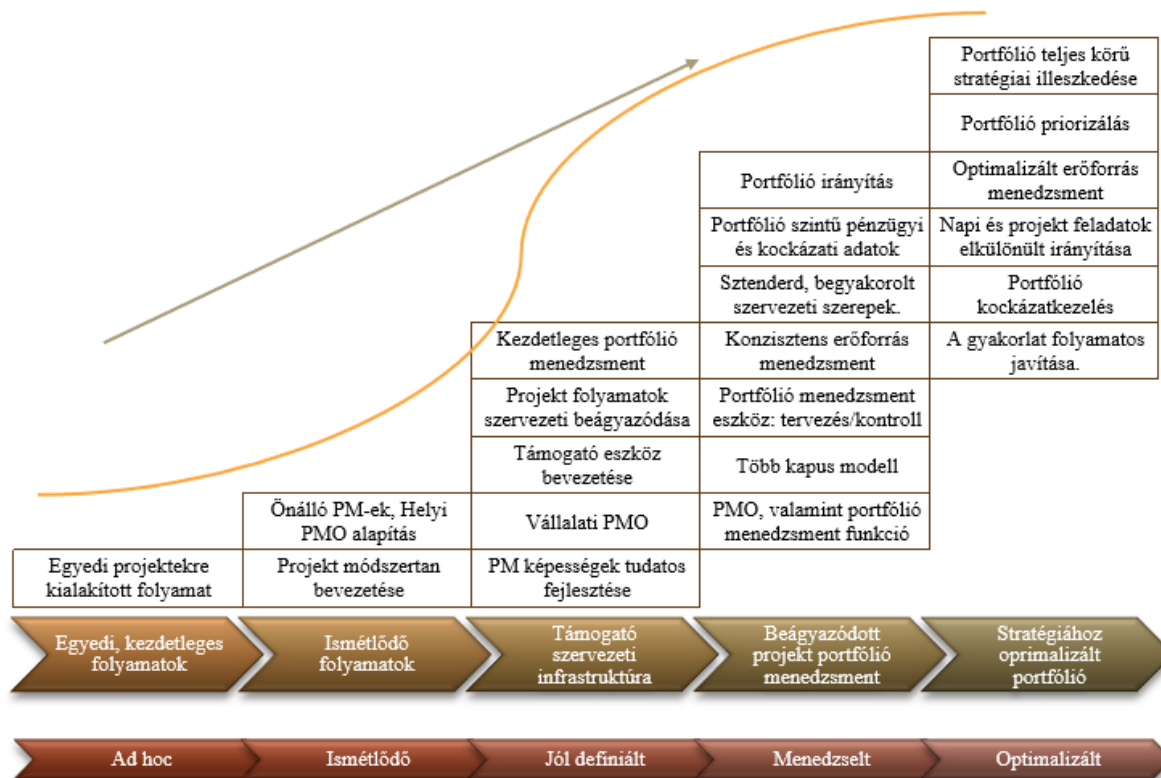
I N T E R J Ú K É R D É S E I

I. Általános - szervezeti kérdések

1. Az Ön vállalatának mi a főtevékenysége?
2. Milyen pozíciót tölt be Ön a vállalatnál? Kérem bővebben fejtse ki, hogy milyen munkakört tölt be a vállalatnál, mik a főbb feladatai. A szervezeti hierarchiában Ön hol helyezkedik el?
3. Vállalata milyen szervezeti struktúrát alkalmaz? (Lineáris szervezet, törzskari szervezet, funkcionális struktúra, divizionális struktúra, mátrix struktúra, tenzor struktúra, organikus szervezet, konszern/holding, egyéb.)
4. A projektek megvalósítására létrehozott projektszervezet milyen struktúra alapján kerül kialakításra? Ki tölti be a projekt esetében a leader-i szerepkört, ki a projekt vezetője (pl. projektszponzor, projektmenedzser-projektvezető, product owner stb.)
5. Amennyiben ismeri a vállalat szervezeti kultúramodelljét kérem fejtse ki bővebben, hogy Ön szerint melyik típusba tartozik. (Handy, Quinn, Trompenaars, Hofstede)

II. Projektkultúrával, projektmódszertannal kapcsolatos kérdések

1. Véleménye szerint az Ön vállalata projektorientált szervezet, azaz a vezetőség előtérbe helyezi a projekt igényeit (pl. erőforrásbiztosítás) a funkcionális igényekkel szemben?
2. A vállalat projektkultúra érettségét hova helyezné el az alábbi ábrán?



3. Az Ön vállalatánál kialakításra került a Projektmenedzsment Iroda (Project Management Office - PMO)?
4. A projektmenedzsment szervezet milyen minta alapján került kialakításra? (pl.: átvett modell (nemzetközi vagy hazai minta alapján) vagy saját kialakítás, esetleg külső tanácsadó cég által ajánlott modell stb.)

III. Vállalati kontrolling feladatok

1. Az Ön vállalkozásában megtalálható mind a stratégiai, mind az operatív kontrolling, valamint a részterületek kontrollingja (Humán erőforrás, Marketing, Logisztika, Minőség, Projekt, Információtechnológia)?
2. A vállalati hierarchiában hol van a kontrolling helye? Milyen feladatokat lát el a kontroller?

3. Az Ön vállalkozása mely stratégiai kontrolling elemeket használja? Kérem, jelölje X-el!

Stratégiai kontrolling funkció		Értékelés
Tervezés	Befektetések tervezése	
	Részstratégiák tervezése	
	Stratégiai üzleti tervezés	
	Taktikai tervezés	
	Hosszútávú pénzügyi tervezés	
Versenyelemzés / Benchmarking		
Balanced Scorecard		
Pénzügyi politika		
Beruházás gazdaságossági számítások		
Tőkestruktúra / Tőkebefektetés		
Kockázatkezelési politika		
Kockázat- hozam optimalizálás		
Adózási stratégia		
Egyéb		

4. Az Ön vállalkozása mely operatív kontrolling elemeket használja? Kérem, jelölje X-el!

Operatív kontrolling funkció		Értékelés
Tervezés	Teljesítménytervezés (éves)	
	Költségtervezés	
	Értékáram alapú költségszámítás (Value Stream Costing)	
	Finanszírozás tervezés	
	Eredménytervezés (költségfedezet-számítás)	
	Rövid távú pénzügyi tervezés (kiadásfedezet-számítás)	
Terv-tény eltéréselemzés / vezetői jelentések		
Tranzakciók feldolgozása		
Finanszírozási politika / likviditás menedzsment		
Beruházási pénzáramlás menedzsment		
Tőkeallokáció		
Kockázati kitettség menedzselése		
Belső audit		
Egyéb		

5. Az alábbi kontrolling felfogások jellemzőek az Ön vállalkozására? Kérem, jelölje X-el!

Kontrolling felfogás	Értékelés
A stratégiai tervezés és kontroll kialakítása és végrehajtása.	
Az operatív tervezés és kontroll kialakítása és végrehajtása.	
A vállalati értékek növelésének támogatása.	
A szervezet eredményességének fokozása.	
A vezetés racionalitásának biztosítása.	
A funkcionális vezetés támogatása.	
A vezetői tevékenység koordinálása a szervezetben.	
A menedzsment információellátásának elsődleges forrása.	
A menedzsment döntéseinek elsődleges forrása.	
A vezetői információigénynek megfelelően változtatja eszközrendszerét.	
A kontrolling megjelöli a tervek végrehajtásáért felelős személyeket és intézkedéseket.	
Monitoring tevékenységet végez.	
Tervtől való eltérések kezelésére intézkedési terveket készít.	
Dokumentáltság, mint alapelv (pl. tervezési kézikönyv, kontrolling eszközök leírása stb.)	

IV. Projektkontrolling eszközök használata

1. Az Ön vállalkozásában megtalálható-e a projektkontrolling, amennyiben igen, akkor milyen fő tevékenységei vannak? Mennyire fontos az Ön vállalatánál egy projekthez kapcsolódó kontrolling tevékenység?
2. Az alább felsorolt tervtípusokat az Ön vállalatánál használják a projektekhez kapcsolódó kontrolling tevékenység során? Kérem, jelölje X-el!

Tervtípus	Értékelés
Eredményterv	
Mérlegterv	
CashFlow tervek	
Projektterv (Beruházási tervek)	
Finanszírozási tervek	
Befektetési tervek	
Pénzügyi kockázatok elemzése	
Egyéb	

3. Milyen gyakorisággal (éves, féléves, negyedéves, havi, heti, napi) vizsgálják az Ön vállalkozásánál a projekt folyamatait, fázisait, terveit (költségterv, ütemterv, erőforrástervek)? Milyen típusú beszámolók készülnek?

Beszámoló típusa	Gyakoriság
Státuszbeszámoló	
Költségvetési beszámoló	
Ütemezési határidőkre (mértékegységekre) vonatkozó beszámoló	
Minőségi beszámoló	
Kockázatkezelési beszámoló	
Tevékenységekkel (feladatok elvégzése) kapcsolatos beszámolók	

4. Az Ön vállalkozása a projektvezetés támogatására alkalmazza a következő projektkontrolling eszközöket? Kérem, jelölje X-el!

Kontrolling eszköz	Értékelés
Rugalmas költségvetés	
Fedezeti költségvetés (kapacitáskihasználtság)	
Ár-, költség-, fedezet-, nyereségvetés	
Működési költségvetés számítás (fix és változó költségek aránya)	
Bevétel-kiadások terve	
Jövedelmezőségi mutatók (ROE, ROA)	
Standard költségvetés	
Záróbázisú költségvetés	

Termék életciklus számítás	
Várható értékek számítása (pl. értékesítés, infláció, árfolyamok)	
Terv-tény eltéréselemzések	
Hosszútávú eredmény / jövedelemszámítás	
Rövidtávú eredménytervezésű számítás	
Mérlegterv (eszközök és forrásaik terve)	
Cash-flow tervezés és számítás (indirekt, direkt)	
Tőkebevonási-kihelyezési vizsgálat	
Nem pénzügyi teljesítmény mérőszámok (KPI)	
Beruházás kalkulációk (statikus, dinamikus)	
Balance scorecard	
Értékorientált vállalattervezés (pl. EVA, DCF, ROIC stb.)	
Pénzügyi kitettség, kockázatelemzés	

V. Projektcontrolling rendszer eredményes alkalmazása

1. A projektcontrolling területére milyen felfogások, szemléletek jellemzőek? Kérem értékelje nagyon fontos, fontos, nem fontos skálán!

Kontrolling felfogás	Értékelés
Projektvezető, projektmenedzsment információellátása.	
Monitoring tevékenység.	
Projekttervek elkészítésében közreműködés.	
Projektfolyamatok átláthatóvá tétele (likviditásának segítése) – Folyamatkontroll.	
Időszerűségekre vonatkozó KPI-ok nyomon követése.	
Költségvetésre vonatkozó KPI-ok nyomon követése.	
Minőségre vonatkozó KPI-ok nyomon követése.	
Hatékonyagra vonatkozó KPI-ok nyomon követése.	
Projekt mérföldenként eredménykontroll.	

2. A projektcontrolling mennyire segíti a projektvezetést, miben támogatja a napi feladatokat?
3. Milyen tényezők és milyen mértékben segítik a projektcontrollert a sikeres munkavégzés során?

4. Az alábbi tényezők megtalálhatók az Ön vállalkozásánál a projektek sikeres kontrolling támogatása érdekében? Kérem, jelölje X-el!

Tényezők	Értékelés
A vállalaton belüli kommunikáció erősítése.	
Az előrejelzés fontosságának növelése az üzleti részlegekben.	
Az előrejelzés pontosságának növelése.	
A beérkező adatok megbízhatóságának és szabályosságának javítása.	
Rendszerintegráció növelése.	
A pénzügyi folyamatok megfelelő áramlása.	
Több kontrolling eszköz alkalmazása.	
Kevesebb kontrolling eszköz alkalmazása.	
A terv értékek és beszámolók tartalmának összhangja.	
A kontrolling eszközök alkalmazásával kapcsolatos alkalmazotti érdekeltség növelése.	
Vezetői elkötelezettség növelése.	
A kontrolling vállalati elfogadottságának javítása.	
A hatékony IT támogatás biztosítása.	

5. Az alábbi állítások érvényesek az Ön vállalkozására a projektkontrolling rendszerrel kapcsolatban? Kérem, jelölje X-el! (Amennyiben a vállalkozás nem rendelkezik projektkontrolling területtel, kérem a saját véleménye alapján értékeljen.)

Állítás	Értékelés
A kontrolling pénzügyi szempontból koordinálja a projektet.	
A kontrolling eszköztárban megnőtt a projektvezetést támogató eszközök aránya.	
A kontrolling átláthatóvá teszi a projektekhez kapcsolódó folyamatokat és azok hatását.	
A sikeres vállalati vezetés megvalósításához szükség van a projektekre orientálódó kontrolling tevékenységre.	
A kontrolling képes a megfelelő információkkal támogatni a projektvezető döntéseit operatív szinten.	
A kontrolling képes a megfelelő információkkal támogatni a projektvezető döntéseit stratégiai szinten.	
A kontrolling tevékenységnek köszönhetően javul a projekt jövedelmezősége.	
A kontrolling tevékenységnek köszönhetően csökken a projekt pénzügyi kockázata.	
A kontrolling tevékenységnek köszönhetően javul a projekt likviditása.	
A kontrolling tevékenység biztosítja a projektvezetőnek a cash-flow összegeinek és időbeli ütemezésének a változó körülményekhez és lehetőségekhez történő alkalmazkodás érdekében a befolyásolási képességet.	
A projekttervek és a kontrolling kölcsönhatása pozitívan járul hozzá a projektvezetés eredményességéhez.	
A kontrolling a projektvezetésnek szolgáltatott információi csak a tájékoztatást szolgálják.	
A kontrolling gyors és folyamatos beavatkozási lehetőséget biztosít a projekttel kapcsolatos folyamatokba.	

6. A projekt megvalósítása során a kontrolling eszközeinek alkalmazása mennyire eredményes?
7. Ki és milyen szerepet lát el a projektkontrolling felhasználásával? (Több válasz is lehetséges.)

Csoport – Ellátott szerep	Nincs szerepe	Információt közvetít	Végrehajtó	Döntéshozó
Tulajdonos				
Menedzsmen				
Felsővezető				
Középvezető				
Központi kontrolling				
Funkcionális kontrolling				
Funkcionális szakterület				

VI. A projektsiker és a projektkontrolling közötti összefüggés

1. Egy üzleti év alatt kb. hány darab a tervezett projektek száma? Ebből hány darab kerül megvalósításra, majd sikeres zárásra?
2. A projektkontrolling bevezetését követően, illetve amennyiben történt fejlesztés, átalakítás a szakterületen, azóta érzékelhetően növekedett-e a sikeres projektek száma?
3. Véleménye szerint a projektkontrolling hogyan járul hozzá a projektsikerhez?

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Csete-Várkonyi Katalin

A Hallgató Neptun kódja: ZG2L8Q

A dolgozat címe: A projektorientált szervezeti működés és a projektcontrolling kapcsolata

A megjelenés éve: 2024

A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztési és Fenntartható Gazdasági Intézet

A konzulens tanszékének a neve: Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően

- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Budapest, 2024. év április hó 15. nap



Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Csete-Várkonyi Katalin (hallgató Neptun azonosítója: ZG2L8Q) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védelemre **javasom**.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot **nem** tartalmaz.

Kelt: Budapest, 2024. év április hó 15. nap



belső konzulens