

A SZERVEZETEK VERSENYPÉSSÉGÉNEK ALAPJAI: PROJEKTMENEDZSMENT A SZERVEZETEK ÉLETÉBEN

DR. VARGA JÁNOS

ÓBUDAI EGYETEM KELETI KÁROLY GAZDASÁGI KAR

varga.janos@kgk.uni-obuda.hu



AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT

ABSZTRAKT

A szervezetek versenypésségének alapjai olyan kutatási projekt, amely a hazai vállalkozások versenypésségének és vezetési gyakorlatának elemzésével foglalkozik. A program keretében több száz hazai kis-, közepes- és nagyvállalat töltötte ki azt a kérdőívet, amely a cégek versenypésségével és aktuális gazdasági helyzetével kapcsolatban tett fel kérdéseket. A tanulmány igyekszik röviden összefoglalni, hogy milyen helyzetben vannak a hazai vállalkozások a gazdasági válságot követően, és milyen mértékben sikerült alkalmazkodni a cégeknek azokhoz a változásokhoz, amelyek az elmúlt pár évben kísérték végig a gazdálkodó szervezetek működését. A tanulmány középpontba helyezi a projektmenedzsment és a versenypésség kapcsolatát, és arra a feltételezésre épít, hogy a projektek hatékonyabb menedzselése a szervezetek számára potenciális versenyelőnyöket eredményezhet. A tanulmány azt kívánja vizsgálni, hogy a vállalkozások milyen mértékű erőfeszítéseket tettek az elmúlt években annak érdekében, hogy sokkal versenypésebb és sikeresebb szervezetekké váljanak. Ennek érdekében elemzésre kerül a cégek projektgyakorlata, együttműködési hajlandósága és ezek versenypésség-menedzsmenthez kapcsolódó viszonya.

KULCSSZAVAK: projekt, projektmenedzsment, projektvezetés, projektorientáció

BEVEZETŐ

Élni annyit tesz, mint folyamatosan problémákat megoldani. Minél teljesebb egy élet, annál bonyolultabbá és összetettebbé válnak a megoldásra váró problémák. Ugyanez vonatkozik a szervezetekre is. Ahhoz, hogy irányítsunk egy szervezetet, szakadatlanul problémákat kell megoldanunk. Egy szervezetnek csak akkor nincsenek problémái, amikor nem zajlik benne semmiféle változás. Ez viszont csak akkor fordul elő, ha a szervezet már halott (Károlyi, 2012). Ichak Adizes gondolatai kiválóan szemléltetik, hogy milyen is a vállalkozói működés igazi természete.

Az üzleti környezetben bekövetkezett változások nem tették egyszerűbbé a vállalkozások működését, amit a válság sem befolyásolt pozitívan (Csiszárik-Kocsir 2017). Miközben egyre összetettebbé és

változékonyabbá vált az életünk szinte minden területe, addig a vállalkozások számára is újabb és újabb kihívásokat kell megoldani a hosszú távú sikerek fenntartásához (Lazányi, 2014a,b). Ebben a folyamatos kényszerhelyzetben és küzdelemben válik nagy segítséggé a projektmenedzsment, amely lehetőséget teremt a cégek számára, hogy az újszerűnek tekinthető feladatokat egyedi menedzsment megoldásokkal oldják meg (Szilágyi-Almádi 2015) (Szilágyi et. al, 2015). A projektmenedzsment alkalmazása nem kötelező a vállalkozások számára, hiszen a projektmenedzsment alkalmazása nélkül is lehet sikeres egy üzleti szervezet. Ugyanakkor mégis azt tapasztalhatjuk, hogy a projektmenedzsment megfelelő alkalmazása mellett megsokszorozódik a hatékonyság, az eredményesség, és a szervezeti versenyképesség is erősödik.

A projekt és a projektmenedzsment meghatározására a mai napig nem alakult ki egységesen elfogadott definíció. Ugyanakkor elmondhatjuk, hogy bár vannak alapvető fogalmi különbségek az egyes meghatározások között, a legtöbben mégis egyetértenek a projekt általános jellemzőit illetően. Mindez olyan megismételhetetlen tevékenységnek tekinthető, amely meghatározott céllal és elvárt eredménnyel rendelkezik, definiált költségvetéssel és határidőkkel jellemezhető, illetve a projektcél megvalósításához jól meghatározott anyagi és emberi erőforrásszükségletet támaszt.

A projekt úgy segíti a szervezet hosszú távú sikerességét, hogy annak céljai alapvetően illeszkednek a szervezeti célokhoz, bármi is volt eredetileg a projekt alapvető célja (Szilágyi, 2015).

Egyes megközelítések szerint a projektmenedzsment segít a környezeti változásokhoz való alkalmazkodásban (Lazányi, 2015). A több változás több innovációt igényel, és ezeket a leghatékonyabban projektek keretében tudjuk megvalósítani (Verzuh, 2006). Hasonlóképpen fogalmaz Gareis is, aki szerint a projektmenedzsment arra teremt lehetőséget, hogy elő tudjuk segíteni a szervezet rugalmasságát, és mindez egyenes utat jelent a minőség fokozásához (Gareis, 2007). A projektmenedzsment nagy hatásokkal segíti elő a szervezet tudásmenedzsmentjének fejlődését is, hiszen a projektmunka során tanulhatunk a hibákból és fejleszthetővé válnak azok a módszerek, amelyeket később sikerrel vethetünk be az újabb projektek menedzseléséhez.

A Projektmenedzsment Útmutató (PMBOK Guide) is felhívja a figyelmet a projektmenedzsment gyakorlati alkalmazhatóságára. A projektmenedzsment alkalmazásával a szervezetek képessé válnak ismeretek, készségek, folyamatok, eszközök és módszerek alkalmazására, ezzel növelve a siker esélyét a projektek széles spektrumában. A projektmenedzsment termékek, szolgáltatások megvalósítására, átadására koncentrálnak (PMI, 2013, p. 34). Tekintve azt, hogy a vállalkozások döntő többsége termékeit és szolgáltatásait értékesíti a piacokon, és ezekből származik a profitja, így korántsem mellékes kérdés, hogy mivel tehetjük még hatékonyabbá a vállalkozásokat ebben a tevékenységben. Egyik lehetséges megoldásnak természetesen a projektmenedzsmentet tekinthetjük. Több projekt ugyanis több profitot is eredményezhet.

A projektmenedzsment azért is válhat egyre jelentősebbé a vállalkozások számára, mert jelentősen megrövidültek a termékek életciklusai. Egyre több szervezet számára lesz lényeges kérdés, hogy minél rövidebb idő alatt vezessen be a piacra új termékeket és szolgáltatásokat a versenypozíciója fenntartása érdekében. A globális verseny erősödése a minőség szerepét is középpontba állította, és így az elvárásoknak való megfelelést sem lehet már akármilyen eszközzel biztosítani. A projektmenedzsment alkalmazásával átütő sikereket érhetünk el a minőség javításában, amely egyértelműen a vevői-, megrendelői elégedettség fokozását fogja eredményezni. A tudás és az ismereteink fejlődése megnöveli a projektek összetettségét, mert a legújabb fejlesztések, amelyek egyébként nagy tudástőkét igényelnek, éppen a projektek keretében valósulnak meg. A tudástőke bővülése magával hozta a komplexitást, amely csak akkor válik jól menedzselhetővé, ha célzott megoldásokkal és megközelítéssel igyekszünk az összetett folyamatokat áttekinthetőbbé és könnyebben kezelhetővé tenni. Mindehhez a projektmenedzsment nyújt számunkra segítséget. Ebből a szempontból azt is mondhatjuk, hogy a projektmenedzsment ma már a legjelentősebb fejlesztések menedzsmentjének is tekinthető (Jebrin, 2013).

A projektmenedzsment mindazonáltal segít hatékonyabbá válni olyan területeken, mint például a tervezés, az erőforrásgazdálkodás, a finanszírozás, az időgazdálkodás, az információgazdálkodás, a kockázat- és konfliktuskezelés, vagy a változásoknak való hatékonyabb megfelelés stb.

A PROJEKTORIENTÁCIÓ ÉRTELMEZÉSE

A tanulmány azzal a céllal készült, hogy megvizsgáljam a hazai vállalkozások projektorientációját. Projektorientáció (management by projects, vagyis a szervezetek projektalapú menedzselése) alatt azt kell értenünk, hogy egy-egy vállalkozás mennyire elkötelezett a projektmenedzsment irányába és milyen mértékben jellemző a szervezetekre, hogy a feladatokat (problémákat), kihívásokat leginkább projektek keretében valósítják meg. A projektorientáció egyben a projektintenzitás mértékét is kifejezi.

Minél magasabb egy szervezet projektorientációja, annál inkább jellemző lehet rá, hogy több projektet valósít meg. A projektorientáció kifejeződik abban, hogy a menedzsment felismeri a projektmenedzsmentben rejlő lehetőségeket és igyekszik azt a szervezet legtöbb feladatára ráilleszteni. A projektorientáció egyben a projektet támogató szervezeti kultúrát is jelenti, amely mindenképpen fontos lesz a projektek sikeres megvalósításához. A projektorientáció a menedzsment olyan irányú meggyőződése, hogy a projektekkel sokkal nagyobb eredményeket lehet elérni a költségcsökkentés, vagy a megrendelő elvárásainak teljesítésében. A projektorientáció a szervezet és a menedzsment olyan mértékű elkötelezettsége is lehet a projektek irányába, hogy még a szervezeti struktúrát is képesek egy-egy projekthez igazítani. Mindez egyértelműen kifejezi, hogy mennyire is fontos a projekt a szervezet számára, hiszen az elsődleges munkamegosztási rendező elvnek a projekt fog bizonyulni.

A projektorientáció változása szinte együtt jár a projektintenzitás változásával. Minél fontosabb szerepet tölt majd be a projektmenedzsment egy-egy szervezet életében, annál valószínűbb, hogy több projektet fog megvalósítani. A projektintenzitás vizsgálható iparágak, vagy vállalatok szintjén is. Az iparági vizsgálat során arra a kérdésre kaphatunk választ, hogy melyek azok az ágazatok, amelyekben a legtöbb projektet valósítják meg. A projektek magas száma arra enged következtetni, hogy ezekben találhatjuk azokat a vállalkozásokat is, amelyeknél a leginkább felfedezhetjük a projektmenedzsment szemléletet, így a projektorientáció magasabb fokát. A projektintenzitás ugyanakkor azt is jelenti, hogy a szervezetnél hogyan változott a projektek száma a vizsgált időszakban. Ha magasabb a projektintenzitás, azt az is jelenti, hogy a szervezetnél több projektet is kezdeményeztek egy-egy egyedi probléma, vagy feladat megoldására.

A szervezet projektalapú menedzselése (*management by projects*) törvényszerűen hozza magával a projektintenzitás változását is. Egyes arányosság fedezhető fel a szervezetre jellemző projektorientáltság és a projektintenzitás között. Ha növekszik a projektmenedzsment iránti elkötelezettség a szervezet, vagy a vezetés részéről, úgy egyre több projekt megvalósításában fogják magukat érdekeltnek érezni. Belátva a projektalapú menedzselés előnyeit és hasznosságát, szívesebben létesítenek projekteket, vagy hoznak létre projektteam-eket az egyes megoldandó feladatokra. A projektmenedzsment előnyeit és lehetőségeit megtapasztalva szívesebben fognak a későbbiekben projekteken gondolkodni, és mindez elősegíti a projektek számának növekedését is.

Azonban ez nem jelenti azt, hogy mindent projekteken kellene megvalósítani. A projekteket is csak akkor kell létrehozni, ha azoknak valóban van létjogosultsága. Nem kell mindig és mindent projektbe foglalni, de a szervezetek legtöbbször azokat a feladatokat sem oldják meg projekteken, amelyeknél egyébként célszerű lenne a projektalapú megoldás.

ANYAG ÉS MÓDSZER

A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás azzal a céllal vette kezdetét, hogy megvizsgálja a gazdálkodó szervezetek versenyképességére ható tényezőit. Természetesen ennek a kutatásnak bizonyos pontjai a projektmenedzsmenttel kapcsolatban is próbált információkat gyűjteni. A kutatás legfőbb pillére a kérdőíves megkeresés volt. Ennek során papír alapon (nyomtatott kérdőív formájában) kerestem meg a vállalkozásokat és kértem részvételüket a kutatásban. A kutatás alapvető célja az volt, hogy legalább 1.000 vállalkozás alkossa azt a mintát, amely a statisztikai elemzések és az eredmények megállapításának alapját képezheti. A kérdőívet két nagyobb részre lehet bontani. Az első részében a vállalkozások karakterisztikájára vonatkozó kérdéseket találhatjuk. Ezek a kérdések segítséget nyújtanak abban, hogy meg tudjuk állapítani, konkrétan milyen méretű és jellegű vállalkozás vett részt a kutatásban. A második részben a szervezetek működése és menedzsmentjének vizsgálata kerül a középpontba. A kitöltött és kiértékelhető kérdőívek száma a tanulmány megírásáig N=949 volt, a minta jellemzőit a következő pontokban tömören is bemutatom.

A kérdőív 16 darab kérdést tartalmazott, amelyek között egyaránt szerepeltek eldöntendő kérdések, értékelőskálák és nyitott kérdések is. Utóbbiak eseti jelleggel fordultak elő a felmérésben. A válaszadók többségében értékelőskálákon jellemezhetők, hogy milyen mértékben jellemző rájuk egy-egy előre megfogalmazott állítás. Az eredményeket összevontan értékeltem, és készítettem alapstatisztikai vizsgálatot a leggyakoribb válaszok kiemeléséhez.

Elsőként azok a kérdések kerülnek bemutatásra, amelyek a minta jellemzőiről árulnak el több információt. A felmérésben résztvevő vállalkozások karakterisztikáját tekintve elsőképpen a társasági forma szerint jellemzem a válaszadókat. A felmérésben résztvevő cégek közel háromnegyede Kft. formában működött, egyben bemutatva a hazai viszonyok között legnépszerűbbnek tekinthető vállalkozói jogi formát is. A betéti társaságok és a részvénytársaságok csak jóval kisebb arányban vettek részt a kutatásban.

A második vizsgálati pontot a foglalkoztatottak száma jelenti. A felmérésben résztvevő cégek több mint fele 10-nél kevesebb munkavállalóval rendelkezik. Ugyanakkor szép számmal találunk olyan vállalkozásokat is a mintában, amelyek 50 főnél magasabb foglalkoztatotti létszámmal rendelkeznek. Mindez 182 vállalkozásról mondható el. Nemcsak a foglalkoztatás, hanem az árbevétel alapján is látható lesz, hogy a kutatás nem kizárólag a mikrovállalkozásra fókuszált. A mintában a közepes- és a nagyvállalatok is szép számmal képviseltetik magukat. Mindez azért is nevezhető szerencsésnek, mert Magyarországon a hazai vállalkozások 99,9%-át kis- és közepes vállalkozások alkotják, míg a nagyvállalatok aránya csupán 0,1%. Az eredmények szempontjából jelentős torzulást okozott volna, ha döntő többségében csak KKV-k vesznek részt a felmérésben. A felmérésben résztvevő vállalkozások többségének nincsenek külföldi piacai (65,9%). Azok a cégek, amelyek viszont rendelkeznek külföldi piacokkal (34,1%), leginkább európai piacokon érdekeltek. Mindössze 80 vállalkozásnak vannak ázsiai, 62-nek észak-amerikai, 48-nak dél-amerikai, 39-nek afrikai és 17-nek ausztrál piaci érdekeltségei. A foglalkoztatás mellett az árbevétel is sokat elárul a kutatásban közreműködő cégek méretéről. A minta 20%-ának 500 millió forint felett alakul az éves árbevétele.

A tevékenységi kör szerint vizsgálva a vállalkozásokat már jóval egyértelműbb megoszlást láthatunk. A válaszadó cégek fele (számszerint 346 cég) a kereskedelemben tevékenykedik. Mellettük az építőipari és szállítási/raktározási tevékenységgel foglalkozó cégek szerepelnek még a második legnagyobb gyakorisággal. A harmadik helyen (kb. 100-100 válaszadással) az informatika, az ipar és az üzleti tanácsadás szerepel. A többi ágazatból csak kisebb százalékban szerepelnek vállalkozások a mintában. A legkisebb válaszadási arány a szociális ellátással foglalkozó vállalkozások közül kerül ki.

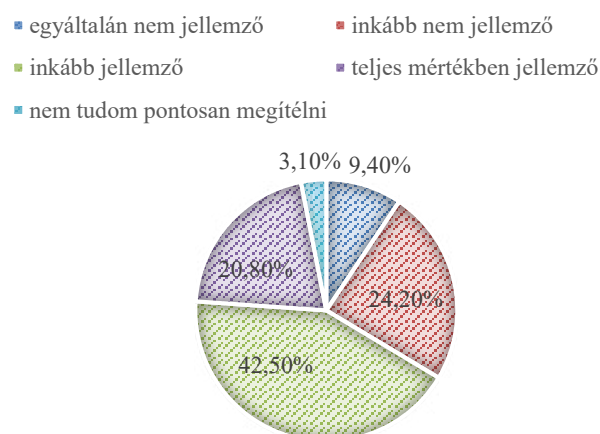
A kutatásban résztvevő cégeket tevékenységük helye szerint is lehet csoportosítani. A legtöbb vállalkozás Budapesten végez üzletszerű gazdálkodó tevékenységet (634 válaszadó). Mellettük második helyen Közép-

Magyarország található (400 válaszadással), míg az ország többi régiójában nagyjából egyenletes eloszlásban folytatják működésüket a mintában résztvevő vállalkozások (a többi régióban kb. 150-200 válaszadás). Ebből a szempontból kijelenthető, hogy a kutatás valóban teljesítette azt a célkitűzést, hogy az ország minden régiójából szerezzen kielemezhető információkat.

EREDMÉNYEK

A projektintenzitás vizsgálatához az adja a legkézenfekvőbb formát, ha megkérdezzük a vállalkozásokat, milyen mértékben növekszik a cég innovációs potenciálja, és a projektjeik száma. Eric Verzuh Projektmenedzsment című könyvében arról ír, hogy a vállalkozásoknak a fennmaradás vagy az üzleti sikerek érdekében folyamatosan meg kell újítaniuk termékeiket és szolgáltatásaikat. Mindezek szüntelen innovációkon keresztül valósíthatók meg, amelyek projektek keretében sokkal eredményesebben és hatékonyabban menedzselhetők (Verzuh, 2006). A környezeti változásokra a cégeknek innovációkkal kell reagálni, amely még több projekt kezdeményezését irányozná elő. Ha abból indulunk ki, hogy minden cég életében vannak kisebb-nagyobb változások, akkor azt feltételezhetnénk, hogy a projektek száma is arányosan növekszik a társaságoknál. Valójában erről korántsem lehet beszélni.

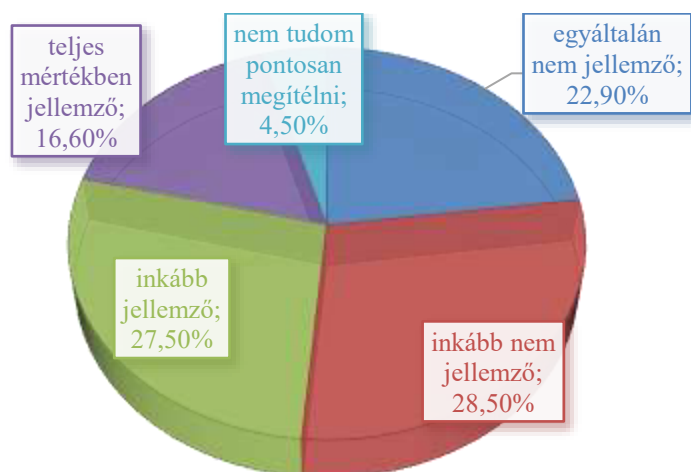
A kérdőív egyik kérdése azt kérte a kitöltőktől, hogy értékeljék egytől négyig terjedő skálán, hogy mennyire jellemző a cégnél az innovációs teljesítmény erősödése. Az egyes érték azt jelentette, hogy egyáltalán nem jellemző az innovációs teljesítmény javulása, míg a négyes érték a teljes mértékben jellemző értéket jelentette. Az értékelőskálát minden esetben kiegészítette egy ötödik válaszlehetőség is, amely a nem tudom pontosan megítélni válaszlehetőséget jelentette. A válaszokból kiderül, hogy a cégek mindössze 15%-a ítéli meg úgy, hogy jelentősen javul az innovációs teljesítménye, miközben a válaszadók fele szerint ez inkább nem, vagy egyáltalán nem jellemző. Mindez jól érzékelteti a felmérésben résztvevő cégek innovációs törekvéseit, hiszen csak kevesen jelölték meg azt a választ, mely szerint egyértelmű az innovációs erőfeszítések fokozódása. Mindez jól megmutatkozik a megkeresett cégek projektintenzitásában is. A több innováció több projektet igényelne, de ez is csak a vállalkozások 20,8%-ára jellemző teljes mértékben. A következő ábra jól szemlélteti, hogy milyen mértékben növekszik a projektintenzitás a vállalkozásoknál. Ha valóban projekintenzív vállalkozásokról beszélünk, akkor a mintában lényegesen több olyan vállalkozás szerepelne, amelyek a projekintenzitás növekedéséről szóló kérdésre a teljes mértékben jellemző válaszokat adták volna döntően.



1. ábra: Jellemző-e, hogy növekszik a cégek projektintenzitása? (saját kutatás)

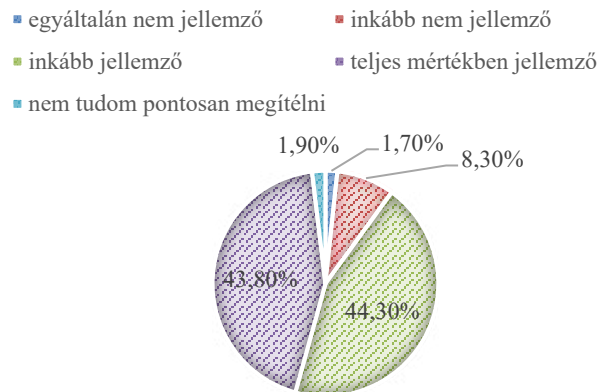
Bár az innovációs teljesítmény vagy a projektintenzitás növekedéséről nem számoltak be döntően pozitívan a megkeresett vállalkozások, a megrendelői- vagy ügyfélorientáltságot tekintve már nagyobb egyetértést tapasztalhattam. A cégek többségében azt állították, hogy teljes mértékben jellemző rájuk a vevő/megrendelő orientáltság növekedése (57,7%). Mindez rendkívül jól kamatoztatható lenne az innovációkhoz vagy a projektekhez, hiszen mindkettő szől valakinek, mindkettőnek megvannak a “címzettjei”, így a vevővel vagy megrendelővel mindig és mindenkor kiemelten kell foglalkozni. A kutatás szerint a cégek ebbe az irányba megteszik a szükséges erőfeszítéseket, így igyekeznek közelebb kerülni a vevőikhez, a megrendelőikhez és jobban megismerni igényeiket, elvárásaikat. A megkeresett cégek 33,7%-a szerint ez inkább jellemző a működésre, míg alig találunk olyan válaszadókat, akik szerint az alig, vagy egyáltalán nem jellemző. A kapott eredmények talán nem meglepőek, hiszen elvégre is mindenkinek a vevőkből származik a bevétele, így saját profitja ellen dolgozik az a szervezet, amely nem helyezi előtérbe a vevői vagy megrendelői orientáltságot.

Az előző ábra már jól szemléltette, hogy a megkeresett cégek csak egy kis részére jellemző teljes mértékben a projektintenzitás növekedése. Természetesen itt jöhetne az a kritikai megjegyzés, hogy miért is kellene feltétlenül növelni a projektkezdemenyzések számát, ha egy cég amúgy is sok projektet valósít meg. Emiatt szükséges volt megkérdezni a vállalkozókat arról is, hogy mennyire jellemző a projektteam-ek létrehozása egy-egy probléma megoldására. A teljes mértékben jellemző választ csak a kitöltők kevesebb, mint egyötöde jelölte meg. Ugyanakkor a mintában szereplők több mint fele olyan jellegű válaszokat adott, amelyek arról árulkodnak, hogy a problémákra inkább nem, vagy egyáltalán nem hoznak létre projektteam-et. Megítélésem szerint ez összefüggésbe hozható azzal is, hogy a 949 vállalkozás közül 501 cég tíznél kevesebb munkavállalóval rendelkezik, így ezeknél nagyon nem is lenne lehetőség külön projektteam-eket létrehozni.



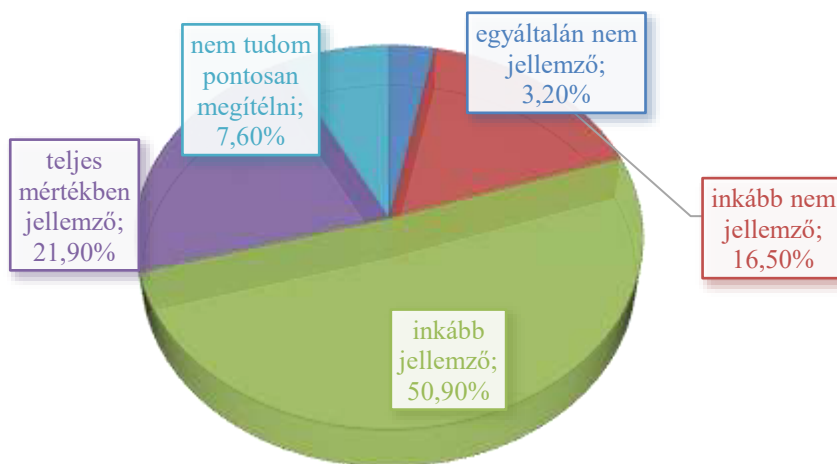
2. ábra: Mennyire jellemző a vállalkozásnál, hogy projektteam-et hoznak létre egy-egy probléma megoldására? (saját kutatás)

A projektek, vagy innovációk megvalósításához rendkívül fontos lenne, hogy a vállalkozás rendelkezzen mindazon feltételekkel, amelyek a célok megvalósításához szükségesek lehetnek. Ebből a szempontból a megkeresett cégek jól vizsgáztak, hiszen a mintában szereplő cégek közel 80%-a véli úgy, hogy a szükséges munkafeltételeket teljes mértékben, vagy jellemzően biztosítani tudja az érintettek számára. Ez szintén jó alapot szolgáltathatna arra, hogy a cégek több innovációt, vagy több projektet tudjanak megvalósítani.



3. ábra: Mennyire jellemző, hogy a cégnél minden szükséges munkafeltétel adott a feladatok ellátásához? (saját kutatás)

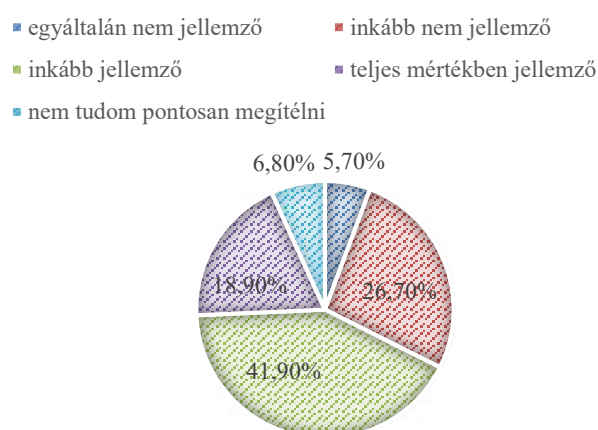
A megkeresett cégek csupán egyötödére jellemző, hogy egyértelműen hatékonyabbá vált a kockázatok kezelését illetően. Az inkább jellemző válasz a megkérdezettek 50%-ára volt jellemző. Mindez csak kisebb mértékű javulásnak, vagy előrelépésnek fogható fel.



4. ábra: Mennyire jellemző, hogy a cégnél egyre nagyobb hatékonysággal ismerik fel és kezelik jól a kockázatokat? (saját kutatás)

A fenti ábra arról tanuskodik, hogy a cégek kockázatkezelési gyakorlata többnyire javuló tendenciát mutat, azonban ezt egyértelműen csak a vállalkozások egyötöde tudja megerősíteni. A kockázat a vállalkozói tevékenység, és így a projektek egyik nehezítő tényezője, amelyre a céljaink teljesülése érdekében mindenképpen több figyelmet kell fordítani. A kockázatok nemcsak a projektek menedzselése, hanem a rendszeresen végzett vállalkozói tevékenységek esetében is okozhatnak problémákat. Nem csupán a projektek sikere érdekében lenne szükség a hatékonyabb kockázatmenedzsmentre, hanem ezen a területen általánosságban véve kellene folyamatos és látványos előrelépést felmutatnia a gazdálkodó szervezeteknek. Mindezt csak a mintában szereplő cégek kicsivel több, mint 20%-a tudta felmutatni.

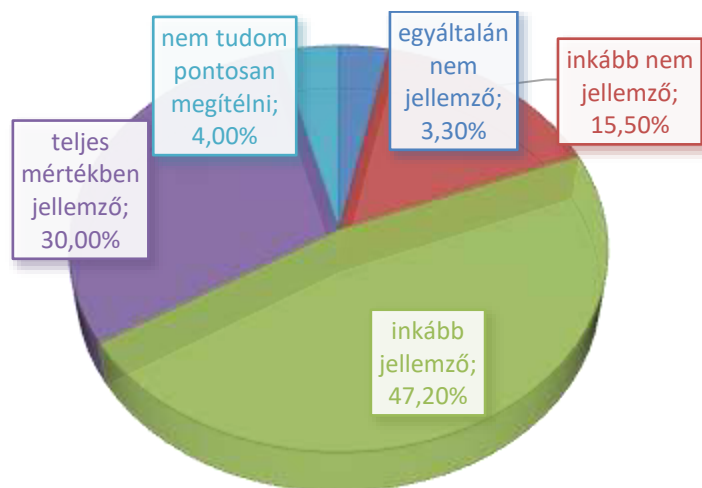
A projekteket akkor szokták leginkább kezdeményezni, amikor a vállalkozásnál új feladatokkal, kihívásokkal, problémákkal találkozunk az érintettek, és ezeket a korábban alkalmazott megoldásokkal már nem lehet elég sikeresen menedzselni. A projektorientáció mértékéről rendkívül sokat elárul az a tény, hogy mennyire szereti egy vállalkozás az új feladatokat, kihívásokat. A következő ábra egyértelművé teszi, hogy a felmérésben résztvevő vállalkozások kevesebb mint egyötödére jellemző, hogy egyre jobban szeretik az új feladatokat. A mintában szereplő cégek közel 42%-ára ez csak kisebb mértékben jellemző, így nem nevezhetjük egyértelműen olyan vállalkozásoknak ezeket, amelyek kimondottan az új lehetőségeket keresnek. A cégek a folyamatosan és intenzív versenyhelyzet miatt időről-időre kénytelenek a megújulás útjára lépni, de különbséget kell tennünk abból a szempontból, hogy míg egyesek a szüntelen innovációkat kutatják, és ezeket kívánják megvalósítani (akár projektek keretei között is), addig mások csak alkalmanként és szükség szerint folytatnak innovációs vagy fejlesztési tevékenységet. Bárhogy is nézzük, a fejlesztésre és megújulásra való törekvésnek mindenképpen nagyobbak kellene lennie, bármilyen vállalkozást is elemezzünk.



Forrás: saját adatgyűjtés

5. ábra: Mennyire jellemző, hogy a cégnél egyre jobban szeretik az új feladatokat, kihívásokat? (saját kutatás)

A projektek menedzselése során az egyik legnagyobb előny abból származik, hogy a folyamatos visszacsatolások és kontroll eredményeképpen a vállalkozás saját maga is tökéletesíteni tudja projektmenedzselési gyakorlatát. Ehhez azonban speciális öntanuló és önfejlesztő folyamatot kell bejárni. Csak akkor tudjuk módszereinket fejleszteni, ha a projekt megvalósítása során folyamatosan feltárjuk és dokumentáljuk hibáinkat, majd azokból a projekt végén értékelést végzünk, illetőleg fejlesztési javaslatokat fogalmazunk meg. Ehhez azonban első lépésként be kell látni, hogy hibáztunk és meg kell találni azok tényleges felmerülési helyét. Saját hibáinkból tanulhatunk a legtöbbet, hiszen ez teszi lehetővé, hogy kikísérletezzük a legjobb gyakorlatot, ami egyre közelebb visz minket a projektcél teljesítéséhez. A kérdőíves felmérésben résztvevő cégek 30%-ára jellemző egyértelműen, hogy rendszeresen elemzi hibáit. Ebből a szempontból lényegesen nagyobb javulásra lenne szüksége a vállalkozásoknak, hiszen a hibák elemzése nemcsak a projektek megvalósítása és az új projektek kezdeményezése esetében lehet fontos, hanem az úgynevezett rendszeresen végzett vállalkozói tevékenységnél is (így például a termelésnél, vagy a logisztikánál).



6. ábra: Mennyire jellemző, hogy a cég folyamatosan elemzi hibáit? (saját kutatás)

ÖSSZEFOGLALÁS

A kérdőívben olyan jellegű kérdések kerültek megfogalmazásra, amelyekből következtetni lehet a felmérésben résztvevő cégek projektoreintációjának változására. A kapott válaszok alapján azt mondhatjuk, hogy vállalkozásoknak inkább a stratégiai szemlélete javult, sem mint a projektmenedzsment iránti elkötelezettsége. A cégek mindössze 20%-a jelölte meg, hogy egyértelműen növekszik a projektorientáció, tehát egyre több feladatot oldanak meg projektek keretében. Ennél sokkal kevesebb cég igazolta az innovációs teljesítmény egyértelmű javulását. A cégek kevesebb, mint egyötöde szereti igazán az új lehetőségeket, kihívásokat. A megkeresett cégek kicsivel több mint 15%-a hoz csak létre projektteam-et egy-egy feladat vagy probléma megoldására. Mindez azt mutatja, hogy a projektmenedzsment szemlélet a vállalkozások csak egy szűk körére jellemző, és többségére nem jellemző a PBA (project based organisation) szemlélet.

A cégek többsége egyre jobbnak tekinthető a vevőközpontúság fokozásában, a hibák rendszeres elemzése a cégek 30%-ára teljes mértékben, míg 47%-ukra inkább jellemző, míg a kockázakezelés javulása a cégek 21%-ára teljes mértékben, míg 50%-ukra inkább jellemző volt. Ezek az eredmények önmagukban nem tűnnek rossznak, és ahhoz bőségesen elegendők, hogy azt mondjuk: a cégek valójában foglalkoznak vevőikkel, többé-kevésbé elemzik a hibákat, és a kockázatokat is igyekeznek feltérképezni. Ugyanakkor a fenti eredmények alapján egyértelműen kijelenthető, hogy csak azoknál a cégeknél beszélhetünk magas projektorientációról, ahol a fenti állítások majd mindegyikére a teljes mértékben jellemző válaszokat adnák a társaságok. Jól látható módon több állítás esetében ez jóval az átlagos érték alatt jelenik meg: a vállalkozások érzékenyebbek lettek a külső környezeti változásokra és vevőikre, megrendelőikre is jobban koncentrálnak, de a projektszemléletű magatartás a felmérésben résztvevő cégek csak kisebb százalékára jellemző igazán.

IRODALOMJEGYZÉK

Csiszárík-Kocsir, Á. (2017): *Crisis and Financing - or the Practical Financing Decisions of Hungarian Small and Medium-sized Enterprises*, Polgári Szemle - különszám, ISSN: 199-215. pp.

Gareis, R. 2007. *Projekt? Örömmel*. HVG Kiadó. Budapest

Jebri, A. Hadi. 2013. *Integration between Project Management and Strategic Approach Theoretical*. [Online] International Journal of Advances in Management and Economics
www.managementjournal.info/download1.php?f=1902062013.pdf

Károlyi, L. 2012. *Üzleti évszakok*. Alinea Kiadó. Budapest

Lazányi K. (2015): *What makes a Start-up Successful? – Small Business Ventures in Focus*. On-Line Journal Modelling the New Europe. 2015:(16) pp. 68-79.

Lazányi, K. (2014a) *Entrepreneurs of the future*. Serbian Journal of Management 9:(2) pp. 149-158.

Lazányi, K. (2014b): *Short Assessment of the Situation of Hungarian SMEs and the Potential Role of Higher Educational Institutes*. In: Ivan Mihajlović (szerk.) Possibilities for development of business cluster network between SMEs from Visegrad countries and Serbia: IMKSM2014. pp. 55-64.

PMI 2015. *Projektmenedzsment Útmutató*. PMBOK Guide. Akadémiai Kiadó. Budapest

Szilágyi T. P. - Almádi B. - Tóth T. 2015. *Az építőipari, beruházási - projekt kockázatok vizsgálata és feltárt dimenziói*. In: Bitay Enikő (szerk.) *A XX. Fiatal Műszaki Tudományos Ülésszak Előadásai* Kolozsvár, Románia, Erdélyi Múzeum-Egyesület, pp. 287-290.

Szilágyi T. P. - Almádi B. 2015. *Beruházási-projekt kockázatok vizsgálata és feltárt dimenziói primer kutatási eredmények alapján*. In: Keresztes Gábor (szerk.) *Tavaszi Szél 2015 konferenciakötet*. 659 p. Budapest, EKF Líceum Kiadó; DOSz, 2015. p. 601. 2. kötet.

Szilágyi T. P. 2015. *Beruházási projekt kockázatok primer kutatási eredmények tükrében*. In: Csiszárík-Kocsir Ágnes (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.: tanulmánykötet*. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 2015. pp. 19-32.

Verzuh, E. 2006. *Projektmenedzsment*, HVG Kiadó. Budapest