

OTDK-dolgozat

2025

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdaságtudományi Kar

**A projektirodák funkcionális szerepének vizsgálata és
projektsikerre gyakorolt hatása**

**The examination of the functional role of project offices and
their impact on project success**

Szerző: Pető Ágnes

Konzulens: Tóth János

Kézirat lezárásnak dátuma: 2023.05.19.

Tartalom

1.	Bevezetés	5
2.	Irodalmi áttekintés	7
2.1	A PMO fogalma és szerepköre	7
2.2	A projektirodák evolúciója és integrációja	11
2.3	PMO típusai és életben maradásához szükséges tényezők	14
2.4	PMO kulcsfontosságú funkciói és szolgáltatásai	17
2.5	Projektérettség és a projektiroda hatékonyságának összefüggése.....	22
2.6	Agilis transzformáció a projektiroda közreműködésével.....	25
3.	Módszertan.....	28
4.	Vállalat bemutatása	33
5.	Iparági sajátosságok a travel retail szegmensen belül.....	36
6.	A kvantitatív kutatás eredményeinek ismertetése	38
6.1.	kategória: A projektirodák szakmai tapasztalatának megismerése	39
6.2.	kategória: A vállalat stratégiai céljainak felépítése és a projektirodák alkalmazásával	40
6.3.	kategória: A szervezet által meghatározott célkitűzésekhez rendelt projektiroda szolgáltatásai	43
6.4.	kategória: A Projektmenedzsment iroda által nyújtott funkciók fejlesztésének lehetősége	46
6.5.	A kvantitatív kutatás eredményeinek összegzése	48
7.	A kvalitatív kutatás eredményeinek ismertetése	50
7.1.	kategória: A vállalati környezet feltérképezésére irányuló kérdések.....	50
7.2	kategória: A vállalat értékeinek megismerése.....	52
7.3	Az utazási kiskereskedelem üzletágon belül működő PMO-k szolgáltatásainak elemzése	53
7.4	A kérdőív kontroll kérdéseire kapott válaszok sajátosságai és azok okainak vizsgálata	56
7.5	A fejlesztendő területek feltérképezése.....	57
7.6	A kvalitatív kutatás eredményének összegzése és javaslattétel a hatékonyság növelésére	59
8.	Összefoglalás	62
	Irodalomjegyzék	64
	Mellékletek:	69
I.	Számú melléklet.....	69
II.	Számú melléklet:.....	74
III.	Számú melléklet:.....	76

IV.	Számú melléklet:.....	77
-----	-----------------------	----

1. Bevezetés

Az eredményes működésre és fejlődésre való törekvés napjaink egyik meghatározó fontossággal bíró kérdése a szervezetek számára. Az állandó változások, új fajta piaci kihívások és korábban még nem tapasztalt fejlődési lehetőségek, amelyek a gazdasági szerepköröket nap mint nap befolyásolják és a projektek szervezeten belüli működésére is hatással vannak. (Görög M., 2008)

A folyamatosan változó környezeti feltételek miatt a vállalatoknak nagyobb fokozottabb rugalmasságra van szükségük a folyamatok kezelése során. Ennek érdekében több projektet indítanak és kezelnek egyszerre, újabb projektfolyamatokat vezetnek be, hogy képesek legyenek hatékonyan reagálni az iparágban bekövetkezett változásokra, és biztosítsák piaci pozíciójukat. (The Standish Group, 2023)

A projektek számának növekedése okán a projektek ellenőrzése, monitorozása is hangsúlyosabbá válik, így a projektek eredményességének, sikerességének, vagy éppen sikertelenségének hatása rendkívüli fontossággal bír, mivel azok ellenőrzése lehetővé teszi az eredmények eltérésének vizsgálatát. A megfelelő mennyiségű projektekre tehát a statikusság elkerülésének elengedhetetlen elemeként tekinthetünk. (Blaskovics, 2014) A siker különböző módokon definiálható. Ahhoz azonban, hogy mégis mérhető, egységesíthető és az adott célok azonosítására alkalmas legyen, egymástól eltérő mutatószámokat hoztak létre. Ezeknek a mutatószámoknak a többsége valamely pénzügyi kimutatás értékein, azok egyezőségein és különbözőségein alapszik. (Virág et al., 2013)

A irodák egy több dimenziós működés mentén járulnak hozzá a sikerek eléréséhez. Ennek okán a dolgozat azokat a fő funkciókat hivatott elemezni, amelyek létének megkérdőjelezhetetlensége mellett hozzájárulnak a hatékonyság növeléséhez és a projektsiker eléréséhez. Mivel a projektirodák létének és hatékonyságának kérdése szervezetenként eltérő és különböző módon értelmezett, a dolgozatom egyik célja, hogy egy nemzetközi multinacionális vállalatnál működő PMO-k (Project Management Officer) funkcióit vizsgálja meg, szorosan támaszkodva a szakirodalmi áttekintésben szereplő kutatási irányvonalakra.

Dolgozatom célja, hogy hozzájáruljon a projektirodákkal kapcsolatos szakirodalmi kutatásokhoz, amely megfelelő alapot képezheti további kvalitatív és kvantitatív kutatásoknak. A dolgozat terjedelmi korlátjaiból adódóan a legfontosabb funkciókat elemeztem, nyitva hagyva a lehetőségét

későbbi kutatások elvégzésének az adott témában. A dolgozatom fókuszában a projektirodák (Project Management Office) által ellátott azon funkciók állnak, amelyek a vállalat stratégiai célkitűzésének eléréséhez egy széles skálán terjedő tevékenységek során járulnak hozzá.

A kutatási egy online kvantitatív kérdőíves megkérdezésen, valamint a szervezeten belül tevékenykedő PMO-k (Project Management Officer-ek) mélyinterjú során készített beszélgetésein alapulnak, támaszkodva a szervezet által a témakörben korábban végzett primer kutatások eredményére. Ezen kiindulópontok fényében az alábbi proposíciók kerültek megfogalmazásra, amelyek a dolgozat eredményeként megválaszolásra kerülnek:

1. A projektirodák hatékonysága meghatározó fontossággal bír a stratégiai célkitűzések elérése érdekében;
2. A projektvezetési tapasztalatoknak fontos szerepük van a projektsikerek elérésében;
3. A projektirodák hozzájárulnak a szervezetfejlesztési változások implementálásához;
4. A projektirodák funkcióinak fejlődésével lehetővé teszi az érettségi állapot folyamatos fejlődését.

A dolgozat további célja, hogy a folyamatos fejlődés igényét alapul véve, elemezze azokat a projektirodák által biztosított funkciókat, amelyek kiemelt fontossággal bírnak az iparágon belül. Ezen felül kutatásommal hozzájárulhassak a vállalati tréning orientációinak igény szerinti változtatásához, melyek fókuszában egy komplex képpel történő elemzésre kerülhet sor.

Azonban dolgozatomnak nem célja akadémiai oktatás szintű keretrendszer kidolgozása, valamint az, hogy az összes funkciót feltérképezze, amely közvetett vagy akár közvetlen módon kapcsolódik a projektirodák tevékenységei által a projektmenedzsmenthez.

A dolgozatom témájához kötődő személyes motivációm közé sorolom a téma érdekességén túl a projektirodák létének és működésének sajátosságait, valamint a sikerességhez való hozzájárulásuk tényét, amely véleményem szerint páratlan szegmense a projektmenedzsmentnek. Komplexitásuk, különbözőségük és folyamatosan változó újszerűségük okán egy rendkívül izgalmas kutatási területet tárnak fel.

2. Irodalmi áttekintés

2.1 A PMO fogalma és szerepköre

A globalizálódott, kontinenseken átívelő piacok kialakulásának hatására a vállalatok olyan kihívásokkal szembesülnek, amelyek további erőforrás-ráfordítást igényelnek a piaci pozíció és versenyképesség megtartása, valamint pénzügyi mutatóik fejlesztése érdekében. Ezen felül a technológia rohamos fejlődésének köszönhetően a vállalatok által kínált termékek és szolgáltatások, valamint azoknak innovációs hatásaik szükségszerűvé teszik azt, hogy a projektmenedzsmentet a stratégiai célok elérésével harmonizálják. A több területet érintő, komplex projektek hatékonyságának növelése elsődleges prioritásban szerepel a modern szemléletű vállalatvezetési felfogásban.

A projektekre sokáig úgy tekintettek, mint egy meghatározott tevékenységű, körül határolt, költségkerettel rendelkező, egy adott cél elérése érdekében létrehozott folyamatra (Project Management Institute, 2010). Ez által pedig a projektek meghatározását összhangba állították a vállalati stratégiával, amely alapján a projekt egy olyan ideiglenes szervezet, amelynek tevékenysége egyedi, komplex feladat teljesítésére irányul meghatározott eredmény létrehozása érdekében, ugyancsak meghatározott idő- és költségkorlátok mellett. (Görög M. , 2003)

Az elmúlt évtizedeket a projektmenedzsment nagyléptékű növekedése jellemezte. A stratégiai célkitűzések eléréséhez egyre inkább elkerülhetetlenné vált, hogy a szervezeten belül futó projekteket koordinálják és törekedjenek a hatékonyság és sikeresség minél inkább magasabb szintű működésére. A vállalatoknak többet kell tenniük annak érdekében, hogy hatékonyan tudjanak reagálni az információs technológia kihívásaira a projektmenedzsment készségek fejlesztésével, valamint a folyamatok és irányítási struktúrák fejlesztésével. (Singh et al. 2009)

Ennek okán megállapítható az, hogy a projektmenedzsment minden szervezeti szintre elér, üzleti funkcióként elismerve, amely lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy a projektek sikerességének mentén hatékonysági mutatóikat növelni tudják és stratégiai célkitűzéseiknek magasszintű koordináció mellett tegyenek eleget. A projektháromszögre fókuszáló (idő, költség és minőség mellett) projektsiker révén pedig hangsúlyt helyezzenek az érintettek elégedettségére is funkciók központosítása és gyakorlatok egységesítése során (Cleland & Ireland, 2010)..

A projekt sikerességének kérdése összhangban áll a projekt menedzsment érettségével. A hatékonyság javítása érdekében szükséges törekedni egy olyan szervezet létrehozására, amely azért felelős, hogy a szervezet projektmenedzsmentben való jártasságának javítását fejlessze. Ezen törekvések hatékony formája a Projektmenedzsment Iroda létrehozása a szervezetben. (Meredith et al. 2003) A PMO (Project Management Officer) fogalmi meghatározására több terminológiát találhatunk a rendelkezésre álló szakirodalmi anyagokban, azonban a vizsgált kutatások során kétségtelenül megállapítható létének fontossága. A projektiroda (Project Management Office, továbbiakban: PMO) egy olyan szervezeti struktúra, amely szabványosítja a projekthalapú irányítási folyamatokat, és elősegíti az erőforrások, módszertanok, eszközök és technikák megosztását. A projektmenedzsment officer feladatai és felépítési struktúrája rendkívül sokfélék lehetnek, szervezettől függően a projektmenedzsment támogató funkcióinak biztosításán át, egy vagy több projekt közvetlen irányításáig. Támogatást nyújt a projektvezetőknek és projektcsapatoknak, hogy kövessék a kialakított módszertanokat. Felelős a projektteljesítmény javításáért, miközben betartja az ütemterveket. Munkája során egységesíti a projektinformációkat és megalapozza a projektadatok egyetlen forrását. A projekt csapatok és a felső vezetés közötti kommunikációt elősegíti és összehangolja a projektsiker elérésének érdekében. Munkája során azonosítja és felülvizsgálja a fejlesztendő területeket, a jövőbeli projektek hatékonysági rátájának növelése érdekében. (Project Management Institute, 2017)

A projektiroda számos szervezeten belül kerül kialakításra a projektek minőségi javításának érdekében, miközben támogató funkciót nyújt egy részről a felsővezetés számára a hatékony információáramlás elősegítésében, amely által gördülékenyebbé válik a döntéshozatal. Továbbá olyan támogató feladatokat lát el, amely szolgáltatást nyújt a projektvezetőknek, felsővezetőknek és a projekteken dolgozó funkcionális vezetőknek. Ennek ellenére nem képvisel döntéshozó szervet, amellyel a vezetők és projektvezető hatáskörébe tartoznak (Cleland & Ireland, 2010).

További empirikus kutatások arra mutatnak rá, hogy PMO segítséget nyújt abban, hogy az szervezetek elérjék stratégiai céljaikat a projektek eredményeinek összehangolásával az által, hogy összekapcsolja a projektmenedzsment gyakorlatokat a vállalatirányítási stratégiákkal. Működése során olyan előnyökkel jár, amellyel a növekvő hatékonyságot, az átgondolt döntéshozatalt segíti, miközben beazonosítja a stratégiai projekteket és átfogó képet nyújt azoknak a működéséről. (Hubbard & Bolles, 2012) Ezért a sokféleségének köszönhetően több, különböző néven

ismerhetjük a PMO-t, mint például projekt támogató iroda, program támogató iroda, program kezelő iroda. Tulajdonságai okán számos szervezet implementálja a projekt irodák struktúráját szervezeti felépítésébe és megállapítható, hogy fő célja az, hogy a projekt menedzsment-gyakorlati ismereteiket egységesítsék és fejleszthessék, szakmaiság és kiválóság széles körben elfogadott biztosítása érdekében. Stratégiai szinten szolgáltatásai hozzáadott értéket biztosítsanak projekteken átívelő koordináció révén, miközben magában foglalja a különböző projektek közötti erőforrás-integrációt. (Monteiro, Santos, & Varajao, 2016)

A projekt menedzsment iroda koncepcionális lényege, hogy külön álló szervezet egy adott vállalatban belül. Támogatja és felügyeli a projekt menedzsment folyamatokat, biztosítva, hogy azok összhangban legyenek a szervezet üzleti céljaival és stratégiájával. (Bolles & Hubbard, 2015) A PMO megjelenése és kialakulása nagy mértékben összefügg a projektek számának és összetettségének növekedésével, amely egyfajta egységesítéshez segítette elő a projekt irodák működését. (Hobbs B, & Aubry M., 2006) Egy olyan fajta szervezeti egység, amely különféle központosított és koordinálással kapcsolatos feladatokat lát el. (Institute, 2004) Mindeközben a projekt menedzsmentet támogató funkciókat képvisel, amellyel a projekt közvetlen irányításáért vállal felelősséget. (Aubry, Hobbs, & Thuillier, 2007)

Block és Frame által végzett kutatásban vizsgálták azon okok létét, amely egy projekt menedzsment iroda létrehozásához vezetnek. A statisztikák azt mutatták, hogy a vállalatban belüli vezetőségi kezdeményezés alapján hozzák létre azzal a céllal, hogy a projekt menedzsment szabványosított módszereinek és normáinak kialakítását elősegítsék. Ezen felül annak szükségessége érdekében, hogy a projektek tervezett időtartamát betarthassák és a projekt vezetési hiányosságokat javíthassák. (Block & Frame, 2001) A PMO szerepköre ez által magában foglalja a portfólió- és program menedzsmentet, miközben nyomon követi a projekt sikerességét erőforrás allokáció szoros koordinálása mellett. (Meredith, Shafer, & Mantel Jr., 2003)

Mivel a PMO egy olyan külön álló szervezeti egység, amely lehetővé teszi, hogy a vezetés és ellenőrzés feladatainak lépéssorozatát, valamint értékelő rendszert vezessen be, amely az irányítási folyamat fejlesztésével a projekt eredmények javítását segíti elő. Ezért a létrehozásakor, maga a PMO szponzorának a felsővezetők tagjai közül kell kikerülnie annak függvényében, hogy a PMO szerepe pontosan milyen céllal lett létrehozva. A szponzoroknak azonban figyelniük kell arra, hogy hogyan definiálják a PMO szerepkörét, elkerülve azt, hogy akadályozzák a kialakított

struktúrában működő szereplők kooperációját. Biztosítaniuk kell azt, hogy a projektben résztvevők betartják a folyamatok során a meghatározott irányelveket és eljárásokat. Ezáltal a projektmenedzser officernek ki kell alakítania a belső folyamatokat és meghatároznia a szervezetek közötti kapcsolódási pontokat. (Harris, 2000)

Annak érdekében, hogy a PMO értékteremtő szerepe kiaknázásra kerüljön, üzleti értéket kell teremtenie és konkrét adatokkal és számokkal definiálni azt, hogy hol realizálódik érték a működése során. Meg kell mutatniuk, hogy hogyan kapcsolódnak az üzleti értékhez, amelyhez pedig az kell, hogy a felsővezetés és projektcsapatok széles körében is elfogadott szereplő legyen. Ez Fister (2013) szerint kritikus a projektmenedzsment officer fontossággal bír azért is, mivel tulajdonságaiból adódóan a stratégiai célkitűzések sikeréhez kapcsolódik, és pozíciója a realizálódott érték mértéke szerinti. (Fister, 2013) Stratégiai jellegű pozíciójának stabilitásában azonban nagy mértékű szerepet játszik a vállalati politikai szerepkörök jelenléte, mivel fenntartásához vezetői támogatásra van szükség és ezen érdekeltek koalíciója elkerülhetetlen stabil fennállásához.

Ezt a pozíciót erőteljes ráhatással befolyásolja a vállalati projektkultúra is. Amennyiben a vállalat magas érettségi szinttel rendelkezik, úgy a projektirodák kisebb ráhatással fog bírni, mint azoknál a vállalatoknál, ahol a projektkultúra fejlődésének lehetősége áll fent. Alapvetően azonban olyan jellemvonásokat kell tükröznie, amellyel helyzete az adott vállalati kultúrába stabilan bele illik. Ehhez képviselni kell, hogy erőfeszítései alulról feljövő (bottom-up) irányúak és hogy a szervezeti tagok érdekképviselése mellett a vállalat, hogyan tudja hatékonyabban és gazdaságosabban befejezni projektjeit úgy, hogy közben eléri stratégiai célkitűzéseit, ami profit szinten mérhető. (Dinsmore , 2002)

2.2 A projektirodák evolúciója és integrációja

A projektirodák elsődleges formái hosszú távú múltba tekint vissza. Az első PMO említések már az 1930-as években jelentek meg távközlési, repülőgépipari vagy védelmi projektekben. (Whitty, 2016) Azonban ezek az irodák sok esetben az ütemezési munkálataik befejezését követően feloszlásra kerültek. Voltak olyan PMO-k, amelyeket a munkát követően tovább fejlődtek és más projektekben dolgoztak tovább a szervezeten belül. (Desouza & Evaristo, 2006) Az informatikai rendszerek térhódításával és a komplex, területi határokat átívelő projektek megjelenésével egyre inkább jelentek meg a vállalati működésben. A projektmenedzsment és azoknak folyamatai a projekteket vezető menedzserek támogatására, és igényeinek egy kézben tartására fejlődött ki. Miután a projektmenedzsment elismert egységgé szerveződött, szükségessé vált, hogy biztosítsák az adott projekt megfelelő tervezését és végrehajtását, amelynek eredményeként létrejöttek a projektirodák. (Harris, 2000)

Annak okán, hogy minden szervezet összetett és különböző módon működő entitás, úgy egy adott szervezeten belül működő projektirodák sem egységesek. Ehhez hozzájárul az, hogy az egyes projektek sajátossága nem összeazonosítható más ipari normákkal vagy elvárásokkal rendelkező projektekkel. Azonban megfigyelhető az is, hogy a projektek komplexitásának változásával együtt változott a projektmenedzser officer szerepköre is. Értelmezésével és szerepkörének összhangjával fejlődtek a projektirodák típusai. Szerepének fontosságával felmerült kérdés, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol a projektérettség előrehaladott, a lépések automatizáltak és a folyamatok jól bejártak, a projektiroda működtetése komoly kihívást jelent, hiszen a résztvevő felek korlátozottan engednek teret annak, hogy hatékonysági szerepét gyakorolhassa. Ebben az esetben a projektvezetők úgy tekintenek a projektirodára, mint akadályozó tényezőre, amely a tervezett ütemezést hátráltatja.

Abban az esetben, ahol a projektiroda olyan környezetben működik, ahol a projektmenedzsment érettsége alacsony szinten áll, a vezetők, funkcionális vezetők, projektmenedzserek hajlandóságot éreznek arra, hogy egy összefogó kézben összpontosítsák a munkafolyamatok és a kommunikáció koordinálását a kívánt hatékonyság elérése érdekében. Szükségszerű, hogy átvegye a koordinátori szerepet más szervezeti funkciókkal, mint a marketing, pénzügy vagy logisztika annak érdekében, hogy az ütemezési támogatást biztosítsa. Stabil, elismert projektiroda kerül kialakításra. (Aubry M., 2015)

A létrehozott projektiroda sajátossága és sikeressége azonban azon múlik, hogy erejét mennyire képesek megalapozni létrehozásakor. Ez azért szükséges, hogy meghatározzák mi lesz a küldetése a létrehozott irodának, ezt követően pedig egyértelműen végezhető a szükséges erőforrásallokáció. Fel kell állítani a szabályokat, miközben a problémamegoldásra törekvés szem előtt tartásával, és meghatározni, hogy melyek a legfontosabb projektek erőforrás és kapacitás szempontjából. A leghatékonyabbaknak azonban vezetőségi támogatásra van szükségük ahhoz, hogy a szervezeten belüli működésük hatékony legyen. (Cleland & Ireland, 2010)

Hatékonyan működő szervezetek ennek alkalmazását integrációs egységek létrehozásával oldják meg a szervezeten belül. Az integrációt úgy definiálják, mint egy folyamat által kialakított egység, amelynek működési célja, hogy fentartsa az egység és a környezetével való hatékony kooperációt. Ez a hálózati megközelítés teszi lehetővé azt, hogy a szabályozási és kapcsolati alapon a PMO-kormányzás kialakuljon, miközben megtartja a strukturális és folyamatalapú szempontokat. (Kilduff & Tsai, 2006) A fentiek okán érdemes kiemelni azt, hogy a PMO integrálása olyan koordináták mentén mozog, amelyek a strukturális, eljárási, kapcsolati és szabályozási dimenziókból tevődik össze. Ennek működésének sikeressége érdekében meg kell állapítani, hogy a mi a döntéshozatal módja a szervezeten belül: részt vesznek-e a funkcionális vezetők a döntéshozatalban vagy egy oldalúan a vezetés felől jövő utasítások a mérvadóak. Helyet biztosít-e a PMO számára, hogy stratégiai döntéseket hozzon meg, miközben a projektek végrehajtási szakaszában támogatóként funkcionál a fejlesztők és projektvezetők közötti megbeszéléseken.

Fel kell térképezni, hogy milyen tulajdonságokkal van jelen a kontroll rendszer a projektrendszeren belül; Külső ellenőrzésen vagy önellenőrzésen alapuló rendszerre épül. Ahhoz, hogy átfogó képet kapjunk, szükséges vertikális és horizontális szempontból értelmezni az ellenőrző rendszer felépítését. Vertikális szinten a PMO és projektek között ellenőrzése formalizált dokumentáció- és szoftverrendszerekre épülnek, amelyek által jelentések és státusz riportok kerülnek készítésre, hozzájárulva a projektek irányításához a projektirodák által. Itt azonban veszélyforrásként jelenik meg, hogy a folyamatos jelentéstétel révén a projektmenedzserek ellenállásába ütközik, az érzékelt dominancia és a túlzott ellenőrzés eredményeként. Ezen veszélyforrás kiküszöbölése érdekében fontos, hogy formalizálják a munkafolyamatokat és azok egyes részeihez tulajdonosokat rendeljenek. Az ellenőrzés horizontális szinten történő létét a projektiroda és projektiroda közötti kapcsolatok mentén értelmezem. Magába foglalva, hogy a felelősségi körök a résztvevők között

felosztásra kerülnek, elkerülve így azt, hogy az ellenőrzés személytelen legyen, miközben elősegíti az önellenőrzés szinkronizálását kooperatív interakció révén. Ez azért bír kiemelkedő fontossággal, mert a projektirodáknak nincs egy felettük álló koordináló szerv, mivel tulajdonságukból adódóan önfelelősek és egy bizonyos mértékig önszervezőek, amelyek mentén megfelelnek a vállalat céljainak. (Müller, Pemsel, & Shao, 2014)

Az integrálódás sikerességének fontos kérdése, az interakció a szereplők között a formalizált kommunikáció és a nyílt párbeszéd közötti skálán. Az ellenőrzési rendszerhez igazodva vertikális kommunikáció formalizált és a már szabályozott folyamatokon alapul, amely mellett a szükségletalapú és önkéntes interakciók horizontális formáját jelenti. (Tsaturyan & Müller, 2015)

Ezen folyamatok által teszik lehetővé a PMO sikeres integrálását, miközben küldetése és hozzáadott értéke megértésre kerül a belső érdekeltek által. Létjogosultságot kap, miközben bizalmat épít ki és egységesítő elemként szolgál a szervezet működése és az érdekeltek körében. Ezen kritériumok értelmezése járul hozzá ahhoz, hogy elfogadják és értelmezik a PMO küldetését és a projekt struktúrában elfoglalt szerepüket, másfelől pedig a belső érdekeltek egyértelműen megértik szerepkörének hozzáadott értékét. (Kemp & Dwyer, 2003)

Ezen a tényezők hatása arra utal, hogy a projektirodák integrálása olyan koordináták mentén mozog, amelyek a strukturális, eljárási, kapcsolati és szabályozási dimenziókból tevődnek össze. Megállapítható, hogy a projektek fejlődésének során jelenlétének szerepe indokolt és célszerű, azonban operatív jellegéből adódóan pontos és határozott koordinációt igényel. Továbbá, hogy integrálása során a szerepét megértsék és széles körben elfogadják.

2.3 PMO típusai és életben maradásához szükséges tényezők

A PMBOK szerinti terminológia alapján jellemzően három típusát különböztetjük meg a projektirodáknak, amelyek hatásköre és ellenőrzési szintjük eltér egymástól.

A támogató típusú útmutatást nyújt a projektvezetőknek és azok csapatainak, miközben korlátozott hatáskörrel és ellenőrzéssel rendelkezik a projektek fölött. Emellett az irányító típusú PMO magasabb szintű hatáskörrel rendelkezik, miközben érvényesíti a projektmenedzsment szabályokat és a projekt döntések meghozatala során. A harmadik típusa a szabályozó PMO, amely a legmagasabb szintű hatáskörrel rendelkezik a projektek felett, részvevő a vezetői döntéshozatalban, miközben tágas tér áll rendelkezésére, hogy a projekttel kapcsolatos szabályokat érvényesítse a megvalósítás során és felelős a folyamat minden aspektusának irányításáért. (Project Management Institute, 2017)

Itt azonban érdemes megjegyezni azt, hogy ezek a kategorizálások nem kőbe vésettek, mivel minden szervezet működése eltérő. Ennek okán lehetséges, hogy egy szervezeten belül a működési funkciójuk határai nem élesen meghatározottak. A rendelkezésre álló empirikus kutatások is ezt támasztják alá, Hubbard és Bolles kutatásában funkcionális megnevezésük és fókuszterületük további típus-kategóriákra bontható. Stratégiai üzleti fókusszal bíró nagyvállalati (Enterprise) PMO, amelynek üzleti fókusza a projektmunka összehangolása a vállalat stratégiai célkitűzéseivel, ehhez pedig felügyeli az egyes divíziókon és üzleti egységeken belül működő projektirodákat, miközben kiválósági központként működik. Operatív felelősségei közé tartozik a stratégiai és taktikai tervezés, és az ezeknek megfelelő projektek kiválasztása és priorizálása. Felelőse azoknak a riportoknak az elkészítéséért, amelyek követlenül a felsővezetőségi tagok által kerülnek átnézésre, mint például vezérigazgatók és elnökök. Hatásköre kiterjed az alapvető projektportfóliók és költségvetési tervek felülvizsgálatára és jóváhagyására. Ide tartoznak azok az irodák, amelyek neve a Enterprise Project Management vagy Corporate Project Management Office címet viselik.

A teljesség feltérképezésének próbálkozásával ezen a szinten, Hubbard és Bolles egy néhány évvel korábbi kutatásában egy, a fent említett kutatási anyagon kívül rendelkezésünkre bocsátja a vezetői projektmenedzsment iroda (Executive Project Management Office) fogalmát. Amely egy, a felső vezetéshez közel álló szerv, amely a stratégiai célkitűzések eléréséért hivatott létezni, miközben

felelősségi területei kiterjednek a kormányzás és vállalatirányítás és projektmenedzsment területeire. Ezen szerv bevezetése azonban kihívást jelenthet, mivel jelentős kulturális változást igényel a szervezeten belül. Bevezetése fokozatos, ezáltal időigényes, hatásköre ennek függvényében fokozatosan kerül bővítésre. Az integrált projektmenedzsment gyakorlatok és vállalatirányítási technikák mellett, egyfajta keretrendszert biztosít ezen elemek integrációjával az üzleti érték növeléséhez. (Hubbard & Bolles, 2012)

A következő szinten a divíziós PMO a teljes divízió számára nyújt projektmenedzsment területen szükséges koordinációt, miközben kezeli és felügyeli az üzleti egységek munkáját, ami által átlátja az operatív szinten működő projekt PMO-k és projekt támogató szervezetek közös munkáját. Üzleti fókusza kiterjed a projekt portfólió és projekt programok menedzselésére. Vállalati felelősségi köre a taktikai főtervezés és projekt-portfóliómenedzsmentre terjed ki, jelentését pedig a nagyvállalatai projektirodák és a divízió igazgatójának készíti. Hatáskörébe tartozik, hogy létrehozza a projekt-portfólió működési és költségvetési terveit, valamint ellenőrizze azok jóváhagyott módosításait, miközben felügyeli a programokat. Ezen típusú projektirodákat olyan címekkel hozzák létre, mint Project Portfólió Manager (PPM) vagy Project Program Manager.

Állandó jelleggel, operatív szinten létrehozott irodaként, általában nagyvállalatoknál van jelen az üzleti egység projektmenedzsment iroda (Business Unit PMO): amelynek menedzsment fókusza kiterjed az operatív szinten működő projektirodák munkájára, miközben felelős az operatív szintű tervezésekért és program-menedzsmentért. Funkcionális üzleti egység révén a divíziós irodának tartozik jelentéssel. Felelőssége, hogy operatív szinten költségvetési terveket dolgozzon ki és felügyelje a futó projekteket.

Operatív szinten azonban a projekt irodákat további csoportokra lehet bontani, amelyek ideiglenesen egy adott projekt idejéig jönnek létre, ez alatt a projektirodákat, mint projektmenedzser officereket értem. Jellegéből adódóan egyetlen, általában nagy és bonyolult, a vállalat több területére hatással lévő kritikus eredményjelzőkkel rendelkező projektek menedzselésére hozzák létre a szakirodalmi kutatások által vizsgált szervezeteknél. Közvetlen támogatást nyújt egységes projektek esetén. Felelőssége, hogy kezdeményezze az operatív szinten szükséges projekteket, montírozza azokat és a lezárja, miközben projektmenedzsment feladatát

ellátja. Közvetlenül a Business Unit PMO-nak tartozik jelentési kötelezettséggel. Hatáskörébe tartozik a projektek operatív terveinek fejlesztése és költségvetésének elkészítése, valamint a szükséges módosítások elvégzése. Menedzseli, kontrollálja és riportálja a projekt előrehaladását.

Az adminisztratív támogató funkciókat ellátó (Project Support Office, PSO) iroda támogató funkciót nyújt egy vagy több nem komplex projekt esetében. A kezdeti szakasztól egészen a lezárásig, majd a nyomon követési fázisban is projektvezérlő funkció biztosítása révén. A projekt jellegétől függően több projektmenedzser felé is riportálási kötelezettséggel bír. Riportjai a projekt státuszát és előrehaladottságát hivatottak ismertetni. (Bolles & Hubbard, 2015)

A fentebb említett struktúra alapján látható, hogy különböző típusú PMO-k különböző alkotó komponensekként jelennek meg a szervezeti struktúrában. Képességi elemei mellett, tervezés és végrehajtás esszenciális elemeit képzik a szervezeti felépítésben. Tulajdonságaik révén fókusz területük a portfólió és program menedzsment, illetve a szervezeti célkitűzések tengelye mentén kering. Az irodáknak azonban ismeretes egy olyan további kategóriája, amely a fenti hierarchiai felépítés egyik szintjére sem illik, annak okán, hogy nem irányít konkrét projekteket, mégis hozzájárulnak a standardizált projektmenedzsment gyakorlatok kialakításához. (BCG, 2013) A Projekt Menedzsment Kiválósági Központok (Center of Excellence Office, COE) módszertanok és gyakorlatok menték eszközli a projektmenedzsment kompetenciák implementálását a szervezet működési áramlásába. Nem dolgozik közvetlenül projekteteken, azonban a funkciót és a használt technikákat nyomon követi, amelyekről a felsővezetésnek tartozik jelentési kötelezettséggel. Felelősségi körébe tartozik, hogy karbantartsa, frissítse és használatukra ösztönözze a projektmenedzsment kommunikációs csatornákat és státuszjelentéseket tartalmazó hálózati oldalakat. Ez által a Kiválósági Központok (Center of Excellence, COE) hozzájárulnak ahhoz, hogy a folyamatok és módszerek javuljanak, valamit meghatározott keretrendszer szerint működjenek. A jelentések pontosabbak és átláthatóbbak legyenek. Másrészt pedig a projekt szállítás eredményeként növelik az elkötelezettséget és elégedettséget, a megtérülési ráták javítása mellett. (Farid, 2021)

Ahhoz, hogy a kialakított programiroda hosszú távon fennmaradhasson, kitűzött és felállított célrendszert elérje, szükséges, hogy elismerést és elfogadást kapjon, miközben a vállalati struktúra

szerves részét képezi. Megkapja azokat a felelősségi szerepköröket, amelyek független funkcionális szervezetnek felel meg. Ezen felül a projektiroda méri és folyamatosan kommunikálja a használt módszertanok és folyamatok alkalmazásának előnyeit és üzleti értékeit. Ehhez kapcsolódóan rendszeresen méri az eltérést a kívánt állapot és az elért eredmények között vállalaton belül, amelynek hatására fejlesztési kezdeményezéseket tesz, hogy a felfedezett hiányosságokat kezelje a vállalati struktúrában.

Továbbá a belső szereplők szempontjából projektszakemberekkel bővíti az egyes csapatokat annak érdekében, hogy növekvő bonyolultságú projekteket is sikeresen végezzenek el. Ez által javítja a program költségeit, és növeli a termelékenységét. Hozzájárul ahhoz, hogy a vállalaton belüli együttműködés és integráció magas szinteket érjen el (Bolles & Hubbard, 2015).

2.4 PMO kulcsfontosságú funkciói és szolgáltatásai

A fentebb említett modellek rámutatnak a projektirodák sokszínűségére. Kwak & Day (2000) a projektirodák olyan szervezeti egységeket definiálta, amely a projektek számára vezetői, adminisztratív és tanácsadói szolgáltatásokat nyújt a projektek koordinálása mellett. Ez a fogalmi meghatározás felveti azt a kérdést, hogy melyek azok a funkciók és kompetenciák, amelyek birtokában a PMO hatékony működőképessé válik. Ennek a kérdésnek megválaszolásához az empirikus kutatások több elemzést is rendelkezésünkre bocsátanak, amelyek különböző stratégiai szinten vizsgálják az egyes kompetenciákat és azok által nyújtott szolgáltatások széles spektrumát. Ebben a fejezetben arra összpontosítok, hogy milyen jellemzőkkel rendelkeznek a legjobb teljesítményű projektiroda, valamint, hogy a növekvő szervezetek hogyan tudják hatékonyan fejleszteni őket. Az adatok azt mutatják, hogy azok a projekt irodák, amelyek kihasználják a kulcsfontosságú képességeket, nagyobb sikert érnek el a stratégiai tervek végrehajtása során és több értéket teremtenek szervezetük számára. Ezeknek a szervezeteknek a pénzügyi teljesítménye is magasabb, mint azoknak a versenytársaknak, akiknek alacsony teljesítményű PMO-juk van. A magas teljesítményű projektmenedzser officerek olyan képességekkel rendelkeznek és fejlesztenek, amelyek segítik a szervezeteket a stratégiák sikeres végrehajtásában, nagyobb értékteremtésben és hatékony pénzügyi teljesítményben. (Hanadi, 2014)

Arto et al., (2011) a rendelkezésre álló tudományos publikációk alapján, mint például (Hobbs & Aubry, 2007) és (Pellegrinelli & Garagna, 2009) olyan feladatkategóriákat határozott meg, mint vezetési gyakorlatok, amelynek felelőssége, hogy a projektek teljesítményét monitorozza és ellenőrizze, miközben a projekt szabványokat és folyamatokat folyamatosan fejleszti. Üzemelteti azt a projektinformációs rendszert, amellyel naprakészen tartja a projekt dokumentumokat, amelyeket egybeköt az ügyfélkapcsolat sikerességének fejlesztésével. Mindeközben több olyan eszközt is biztosít a projektmenedzsereknek, amelyekkel teret enged azok működési rendszerének. Specifikus felelőssége továbbá, hogy kezelje a kockázati adatbázist és átlátható, naprakész rendszert vezessen a projekt mérőszámainak mutatóiról. Ehhez szabványosítja a jelentési űrlapokat és dokumentálja a legjobb gyakorlatokat, elősegítve ez által a projektek során felmerült problémák hatékony kezelését. Figyelemmel kíséri az időbeosztások betartását, az ütemezett feladatok időszerűségét és szabványosítja a projektek felülvizsgálatát.

Második felelősségi kategória-csoport az adminisztratív támogatás biztosítása a szervezeten belül működő összes projektmenedzser számára. Ez által biztosítja a belső résztvevők több oldalú támogatását, miközben jelentéseket készít a belső vezetők számára a projektvezetők által megadott iránymutatások alapján. Olyan kutatásokat végez, amellyel kiválasztja a megfelelő kompetenciájú projektmenedzsereket. A toborzási során a kiválasztási fázisban is jelentős szerepe van. Az adminisztratív támogatásával növeli a gazdasági hatékonyságot, miközben egyidejűleg támogatja a projektvezetést és ügyfélkapcsolat kezelését. Feladatai kihatnak továbbá a beszállítói és szerződéses kapcsolatok koordinálására. Irányítja a projektértekezletek menetét, és az azokon elhangzott projekt-dokumentumok szükséges módosításait. A projektek befejezési szakaszában hozzájárul a projektzáró dokumentációk elkészítéséhez.

Ezen felül harmadik feladatkategória a projekt irodák számára, hogy rendkívül meghatározó szerepet játszanak a projektek kontrolling és monitoring feladatainak ellátásában. Ebben a szekcióban olyan specifikus feladatokért felelősek, amelyekkel figyelemmel kísérik a projektek menetét és ellenőrzik azokat. Priorizálják a projekteket stratégiai szempontból és ennek megfelelően végzik a szükséges szintű erőforrásallokációt. Továbbá felelősek a projekt auditok lebonyolításáért, és a jutalmazási rendszer fejlesztéséért. Fontos továbbá, hogy felelősségi körükbe tartozik a vevői elégedettség mérése és nyomon követése az adott projektek során, biztosítva ezáltal a projektek sikeres befejezését és az ügyfél megtartás képességét. (Rad & Levin, 2002)

Negyedik kategória a tréning és konzultációs tevékenységeket foglalja magában, amely révén fejlesztik a projektben részt vevők kompetenciáit az ezeknek fejlesztésére létrehozott tréningek és oktatások révén. Mentoráló feladatok ellátása révén elősegítik a projektmenedzsment érettségi szintjének fejlődését. Ehhez megosztják azt a tudást, amelyeket korábbi tapasztalataik által szereztek a projektmenedzsment területén, lehetővé téve így a korábbi jártasságok és ismeretek újra hasznosítását. Mindemellett hozzájárulnak a karrierfejlesztéshez egyéni és csapat szinten is. Ellátnak továbbá olyan konzulensként funkcionáló szerepkört is, amelyek arra hivatottak, hogy segítsenek megoldani azokat a problémákat, amelyek a projektek során létrejöttek az adott szervezeti egységen belül. Mindemellett feladatkörükbe tartozik a szükséges projekt-tréning anyagok kidolgozása, annak érdekében, hogy elősegítsék a szervezeten belül a hatékonyabb projektmenedzsmentet.

Ötödik feladatkategória magában foglalja mindazon tevékenységeket, amelyek a stratégiai célkitűzések eléréséhez szükséges projektek kiválasztása, ezeknek elemzése és értékelése. Koordináló szerepet töltenek be a projektek között és részt vesznek azoknak tervezésében, kezelve ezáltal a vállalaton belüli projekt portfóliót. Elvégzik a szükséges projekt költség-haszon elemzéseket és felügyelik azokat a finanszírozási igényeket és folyamatokat, amelyek a sikeres projekt kivitelezéséhez vezetnek. Értékeléseket készítenek a belső részt vevők kompetenciáiról, amely által segítséget nyújtanak az új projektek indításához és azoknak a projektcsapatainak az összeállításához. (Arto et al., 2011)

A legjobb gyakorlatokat alkalmazó szervezeteknél van egy jól meghatározott, világos irányítási struktúra és meghatározott szerepkörök a PMO és a vezetői csapatok között. (APQC, 2013) A Projekt Management Institute által készített riporteredmény egy részletesebb leírást mutat annak érdekében, hogy melyek a gyakorlatban legelterjedtebb PMO-keretek és azoknak funkciói a vizsgálat alapján. Megállapításra került, hogy a Divíziós és Üzleti szervezeti egységek PMO, akik a projektekkel kapcsolatos szolgáltatásokat nyújtanak az adott vállalkozás számára, az első három legfontosabbnak tartott funkciónak a Projekt/Program menedzsment teljesítését és a meghatározott standardok és metodológiák mellett harmadik helyen a portfólióban szereplő projektek prioritizálását tartják. A projekt támogató tevékenységet végző és kontroll tevékenységeket végző PMO irodák, akiknek fókusza a projekt- és programmunka irányítását támogató folyamatok biztosítása a feladata, azok körében ugyanezek a funkciók hasonló sorrendet mutattak. Hasonló

funkciók sorrendjét tükrözik azoknak az irodáknak a válaszai, amelyek ideiglenes szervezetként, a projekthez kapcsolódó szolgáltatásokat nyújtanak az adott projektek támogatása érdekében, mint például a projekt specifikus projektirodák. Ezenél az irodáknál azonban harmadik helyen szerepel az irányítás és teljesítménymenedzsment, miközben szintükön kevesebb figyelem fordítódik a projektek prioritizálásának kérdésére.

A legmagasabb szinten működő irodák, akik a projektmunkák stratégiához történő igazításáért felelősek, mint az Enterprise és Stratégiai PMO-k, az általuk vizsgált adatok szerint a Projekt/Program menedzsment teljesítése mellett második helyen említik a projektek prioritizálását, előtérbe helyezve ezt a tevékenységet a kialakított metodológiák és standardok betartásával szemben. A kiválósági projektirodák, akik módszertanokkal, szabványokkal és eszközökkel hangolják össze a szervezetek és projekt csapatok munkáját, válaszaik azt mutatták, hogy számukra a legfontosabb szempont a kialakított standardok és metodológiák betartása és alkalmazása, és csupán második helyen szerepel a Projekt teljesítése. Továbbá harmadik helyen említik a stratégiai tervezést, amely a fentebb említett, más szervezeti szinteken működő projektirodáknál nem szerepelt a legfontosabb három funkció között. (Project Management Institute, 2013)

A fenti vizsgálat alapján megállapítható, hogy azok a projektirodák, amelyek minél magasabb szinten helyezkednek el a szervezeti struktúrában a projekt teljesítés mellett kiemelten fontosnak tartják, hogy a stratégiai célokat az azokhoz meghatározott folyamatok és metodológiák mentén ériék el azt. Mindazonáltal egyértelműen megállapítható a korreláció a fentebb említett empirikus kutatások által részletezett funkció struktúra és a gyakorlati alkalmazás szoros összhangban áll egymással.

Ntshwene et al., (2022) szakirodalmi áttekintések alapján, mint (Monteiro et al., 2016) és (Tasic, 2014) kutatásai, a projektirodákhöz köthető kulcsfunkciókat stratégiai, taktikai és operatív szinten csoportosítja. Ezekhez a szintekhez rendeli a legfontosabb funkciókat és az azok által nyújtott szolgáltatásokat. Stratégiai szinten a tervezés és projekt kezdeményezés funkciókat tartja elsődlegesnek. A stratégiai tervezés szintjén magába foglalja azokat a szolgáltatásokat, amelyek kihatnak a környezeti vizsgálatok biztosítására és az üzleti célok meghatározására. Ezek mellett kiemelt hangsúlyt kap a feltérképezett előnyök nyomon követése és az ezeknek megfelelő jelentéstétel. A projekt kezdeményezés szintjén olyan szolgáltatások kerülnek biztosításra,

amelyekkel a projekt nyitó értekezletek kezdeményezéséig meghatározhatóak a szükséges információk gyűjteménye. Az itt nyújtott szolgáltatások halmaza magában foglalja az üzleti tervek kidolgozását, majd ezt követően a projekt megvalósíthatóságának és életképességének elemzését. Másfelől pedig olyan szolgáltatásokat kínál, mint rangsorolások és összehasonlítások révén kiválasztásra kerülnek a lehetséges projektek, amelyhez eloszlásra kerül a szükséges erőforrások halmaza.

Következő szinten csoportosítja azokat a funkciókat, amelyek szervezeti változás és a projekt metodológiák szerint a taktikai szintre vannak hatással. A szervezeti változások alatt az olyan szolgáltatások igénybevétele értelmezhető, amelyekkel a belső és külső érdekelttek elégedettségi szintje mérhető. Miközben kommunikáció menedzsment révén kezelésre kerül a projektek során keletkezett ellenállások és kiemelkedő szerepet kap a funkciómenedzsment. Annak érdekében azonban, hogy a külső és belső érdekelttek képviselője sikeresen működjön, a taktikai szinten kerülnek az egyes projekt tagok felvételre a csapatokba. Mindezt olyan szolgáltatások eszközésével, amelyekkel biztosítva van, a szükséges fejlesztések lehetősége akkreditáció megszerzése mellett, hozzájárulásként a hosszú távú karrierlehetőségek megalapozásához. Ezen funkciókkal kerül harmonizálásra a projekt menedzselésével kapcsolatos funkciók, amelyek olyan szolgáltatások révén, mint például a megfelelőségkezelés, és a projektek adott szakaszainak értékelése mellett, tudásmenedzsmenttel járuljon hozzá a projektek sikerességi rátájának növeléséhez. A projekt metodológiák és standardok funkcionális használatához a projekt irodák projekt folyamatok, szabványok és technikák fejlesztése révén nyújtanak kimagasló szolgáltatást. Operatív szinten létrehozott projektirodák nagy mértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy a projekt sikert eléréséhez olyan szolgáltatások biztosítása mellett amely kiterjed a minőségirányítás, szerződéskezelésen át a kockázatkezelésre.

Ennek okán megállapítható tehát az, hogy a projekt menedzsment irodák szerepkörének sokfeliségéből adódóan szükségszerű az, hogy az elért eredmények mérésre kerüljenek annak érdekében, hogy a projektsikerességi ráta növekedjen, ami pedig profit realizálással jár. Ahhoz azonban, hogy az irodák hatékonyságát és sikerességét mérni lehessen, elengedhetetlen az alapvető funkciók és a nyújtott szolgáltatások meghatározása már a projektmenedzsment iroda létrehozásakor. Annak érdekében pedig, hogy a kulcsfontosságú teljesítmény mutatók meghatározhatóak legyenek, amelyhez pedig elengedhetetlen feltérképezni a PMO-k által nyújtott

szolgáltatások széleskörű skáláját. Ezek a mutatók hozzájárulnak a sikeresen működő projektirodák hatékonysági rátájának növeléséhez és élettartamának biztosításához. Sikereségének okán pedig olyan jövőbeli lehetőségekkel képes helyzetének stabilitását fenntartani, amely kihat a folyamatok hangsúlyos pontosságának betartására, létrehozva a változásért felelős felspvezetőkkel való hatékony kooperációt. (BCG, 2013), birtokolva a tudásközvetítő szerepét. A projekt irodák szerepének fontosságával egyértelműen megállapítható, hogy attitűdje szabad gondolkozó, aki mégis emberközpontú, miközben sikeresen képes hatékonyan együtt működni az autokrata, konzervatív és pragmatikus stílusú vezetőkkel. (Pemsel & Wiewiora, 2013)

2.5 Projektérettség és a projektiroda hatékonyságának összefüggése

Egy sikeres projektmenedzser officernek üzleti értéket kell teremtenie, nemcsak azért, hogy megbecsüljék, hanem azért is, hogy megmutassa, hogy mit ér. A jó PMO probléma megoldó.(Fister, 2013) Ehhez azonban, ahogyan ezt a fentebb említett empirikus kutatások is alátámasztják, a projektirodák teljesítményének mérhetőnek kell lenniük. A PMO küldetését össze kell egyeztetni a szervezet célkitűzésével annak érdekében, hogy sikeresen működjön. Ehhez egy olyan keretrendszert kell meghatározni, amely az előrehaladás elsődleges mércéjének tekinthető. Az alapja ennek a keretrendszernek azok a lépések, amelyek által az ütemterv és költségvetés betartásra kerül és a nem várt kockázatokat kezelik. Ehhez pedig a projekt érettségnek a mérése ad alapot, amelyek ez által hozzá járulnak a PMO célok kitűzéséhez, ezáltal pedig biztosítják az elvárt eredményeket. (Fister Gale, 2011)

Annak szükségességét, hogy a szerveztetnek egyáltalán szüksége van-e az adott projektirodára, megállapítható abból azon tényekből fakadóan, hogy amennyiben a szervezet projektszervezett, akkor szükségessége a projektmenedzser officereknek vitathatatlan. Ez pedig olyan kérdések felmerülésének okán kerül megállapításra, amelyek válaszaik mentén egyértelműen megmutatható, hogy ki irányíthat a működő projektek összességét, ki alakítja ki azt a módszertant, amelyek alapjául szolgálnak a projektirányítási műveletek összességének. Az említett kérdések felmerülésére pedig olyan jelek adnak okot, amelyek a projektek átláthatóságának hiányából, valamint a projektek eredményének várttól való eltérése indukál. Ezen felül pedig a tervezett

költségkeret nem kellő módon történő allokációja, amely a költségszámítások pontatlanságából és a késedelmes vagy törölt projektek magas százalékanak arányából eredeztethető, amelyek mellé társul a felelősségvállalás hiánya az adatott projektekért. (Greengard, 2013) Elmondható tehát az, hogy a projektmenedzsment érettségének felmérése és azokhoz rendelt mérő számok kritikus vizsgálata hozzájárul a projektirodák hatékonyságának definiálásához.

Fontos továbbá kiemelni azt, hogy amíg a projektvezetők csapata arra összpontosít, hogy a projekt sikeresen megvalósuljon a megszabott idő, költség és minőség mellett. Tehát amíg a projektmenedzser fókuszpontja a projektmegvalósítás sikerére összpontosít, és ennek tudatában alkalmazza azokat a kompetenciákat, amelyek a megvalósításhoz szükségesek, addig a PMO vezetése többdimenziós, egy szervezeti vezető szerep, amely magában foglalja a szervezetépítést és a szervezet működésének, fenntartásának és innovatív szerepének megteremtését és megtartását. Ez függetlenül a létrehozott projektiroda szintjétől és típusától megállapítható. Ezért a PMO kialakításakor figyelembe kell venni azokat a kompetenciákat, annak érdekében, hogy kívánt érettségi szint felé haladjon. A sikeresség érdekében tehát a projektmenedzser officereknek olyan többdimenziós területen kell hatékonyságot elérnie, amely kiterjed a szervezeten belül működő folyamatokra, mivel a szabványosított folyamatok és azokból eredő következetesség hatékonyá teszi az iroda működését. Ezen felül vállalati projekt portfóliómenedzsment (PPM) rendszerének összhangba állítását kell eszközölnie a csapatokon belül tevékenykedő tagokkal. Mindezek felett pedig folyamatosan kezelnie kell az ügyfélelégedettséghez vezető tényezők összességét. Így tehát a keretre, struktúrára, rendszerre, személyzetre és készségekre összpontosító stratégia létrehozása mozog olyan alapkoncepciók mentén, amelyek segítik a projektek sikeres végrehajtását. Ezen területek közötti egyensúly megteremtése mellett pedig hatékonyságának növeli a projektvégrehajtás szempontjából. (Gage, 2005)

A projektiroda sikerének és érettségének fenntartása érdekében olyan fókuszterületeket kell fejlesztenie és optimalizálnia, amelyek hozzájárulnak ezen cél eléréséhez. Szükséges tehát megvizsgálni azon kompetenciák felépítését és strukturáltságát, amelyek kulcsfontosságú szerepet játszanak ezen siker fenntartásában. (Wheatley, 2007) Első kategóriaként elengedhetetlen azon szociális készségek (soft skillek), amelyek a kommunikáción és kapcsolat építésen túlmenően az érzelmi intelligencia területén is erős, amelyek erős ráhatással bírnak a személy meggyőző és

befolyásoló képességére. Mindezt párosítani kell azokkal a kemény tudást (hard skillek) adó tulajdonságokkal, mint projekt menedzsment metodológiák ismerete és az aktuális technológiai trendek hatásának stabil ismerete és alkalmazása az iparági szabványok tükrében. Ezek mellett azonban kell, hogy az általános menedzsment képességek is megjelenjenek vezetői, integrációs kontroll területekre fókuszálva. Mélyebben tekintve legyen képes kezelni a teljes portfóliót, ismerve és megértve a projekt és program standardokat, miközben képes az ezekhez szükséges bevált gyakorlatok implementálására. Ezekhez képesnek kell lennie realisztikus mutatószámok összeállításához, amelyek segítik a projektértékelések végrehajtását. Az ügyfélelégedettséghez kapcsolódó kompetenciái révén mélységeiben meg kell értenie a valódi szükségleteit az ügyfeleknek, helyén kezelni az elvárásokat, és képesnek lenni a visszajelzések folyamatos fenntartására. Összességében nézve kompetenciái révén ráhatással bírni a projektcsapatok dinamikájára és az operatív folyamatok hatékony működésére. Ezeknek a területek összehangolásával hozzájárul a vállalati stratégiafejlesztéshez és az azokhoz szükséges attribútumok végrehajtásához. (Woerner & Aziz, 2008)

A PMI által végzett felmérés szerint a projektek sikerességének aránya kompetenciák mentén fejleszthető, amelyet érettségként is neveznek. A kutatás továbbá rávilágított arra is, hogy habár ezen kompetenciák széles skálája ismert a szervezetek számára és azokon belül működő egységek között, alkalmazásukhoz és implementálásukhoz további gyakorlati alkalmazás és azoknak mérése szükségeltetik. (Pennypacker & Grant, 2003) Az érettség mérésének egyik módja a Szervezeti Projektmenedzsment Érettségi modell (Lubianiker, 2000). Ezen felül a Ibbs et al. (1998) által publikált érettségi modell, amely hat életciklus fázisra van felosztva (tervezői, kivitelezői, ellenőrzői és lezárást követő és szervezeti környezetet érintő) és kilenc kompetenciaterülete (integráció, terjedelem, idő, költség, minőség, humán erőforrás, kommunikáció, kockázat és beszerzés). A Berkeley Projektmenedzsment érettségi modell az adott szervezetek projektmenedzsment érettségi szintjét ezen komponensek által öt szintű skálán osztja be (ad-hoc, tervezett, irányított, integrált és fenntartható).

A projektek mellett elengedhetetlen fontossággal bír a hatékony projektiroda stabilitásának fenntartása. Amelynek fontos kritériuma, hogy a projektmenedzsment minél szélesebb körben elfogadott és megértett legyen a szervezeten belül, amely mellett kell, hogy a projektgazdák és

érdekelt felek stratégiai orientációja egyértelműen követhető legyen. Mindeközben a felsővezetőség teljes mértékű elkötelezettséget mutat a projektek és a szervezeti stratégia összehangolása érdekében. (Fister, 2013) Ehhez szükséges olyan üzleti tevékenységek megerősítésére használt technikák alkalmazása, amely képes a változáskezelés menedzsmentjére. Megtartja a tehetséges humán erőforrást a vállalatban belül, miközben hatékonyságuk növelését tartja szem előtt. A projektkockázat és a kritikus projektirányítási folyamatok javítására hivatott projektkörnyezet-változtatási kérelmek és integráció kezelés során. Fontos, hogy az így létrehozott PMO kreatív, innovatív és agilis vonásokat hordozzon magában. (Woerner & Aziz, 2008)

2.6 Agilis transzformáció a projektiroda közreműködésével

Az információs technológia és az ennek hatására egyre inkább növekvő piaci dinamika, valamint a rendkívül gyorsan változó fogyasztói igények eredményeként a digitalizálódó világban a vállalatok újszerű kihívásokkal szembesülnek. Ezen változás szükségszerűségeivel a szervezetek igyekeznek agilisakká válni, ezáltal a szervezet számára a digitális transzformáció meghatározó részévé válik az ezekhez szükséges reagálási listának. (Porter & Heppelmann, 2015) Az agilis ciklusok azokat a procedúrákat foglalják magukban, amelyeknek tervezése során a cél az volt, hogy egy olyan környezetben is hatékonyan működjenek, ahol a követelményrendszer és az ehhezallokált erőforrástervezés nem pontosan körülhatárolt. A működés során sokszor történik változtatás, gyakran a prioritizált feladatrendszerben is. A projektciklusok előrehaladtával a létrehozott eredmények folytonosan tartó újraértékelése történik, amely magával hordozza az esetenkénti újratervezést. Az így létrejött változások egyenletes rendszeren belüli nyomon követést igényelnek, amelyek által a keletkezett változások sorozata és azoknak eredményei nyomon követhetővé válnak. Kulcsfontosságú szempont az átláthatóság, amelyet ezen folyamatok biztosítanak a projektben szereplő érdekelték számára. (Thompson, 2022)

Az agilis módszerek alkalmazása szervezeten belüli különböző területekre terjed ki, így ezen területeken dolgozó humán erőforrás is többféle képen értelmezi azt. Azt, hogy az adott cégeknél milyen módon alkalmazzák őket, eltérhet attól, hogy csak egy meghatározott projektnél és projektcsapatnál használják, vagy több területet érintő összetett csapatokból álló környezetben. Ezen folyamatok és elvek alkalmazása pedig annak függvényében mutat hasznosságot, hogy

mennyire képesek szilárdan beépülni a szervezeti szintű folyamatok részébe. (Dingsoyr & Moe, 2014)

Az agilis módszerek alkalmazása tele van kihívásokkal az azt alkalmazó szervezetek számára, hiszen ami az előnyét adja, az egyúttal a nehézségeit is magába hordozza. A módszerrel kapcsolatos kihívások magában rejtik az agilis módszerek megfelelő alkalmazását és a szükséges területek meghatározását. Ehhez pedig olyan a metodikával kapcsolatos félreértések vezetnek, amelyek az agilis eljárások rossz testre szabásából, illetve a nem megfelelő alkalmazási területek kiválasztásából eredeztethető. Technológiai szempontból a vállalatok infrastrukturális jellemzői és a rendelkezésre álló technológiai eszközök támogató struktúrái jelentik a kihívást a nem megfelelő berendezések és informatikai infrastruktúra révén.

A kihívások továbbá megjelennek szervezeti szinten is, amelyek a szervezetek általános irányítása és a felmerülő koordinációs kérdések révén rávilágít a szervezeti struktúrák révén a felsővezetés elkötelezettségének hiányára. Ez szoros összhangban áll a szervezeti kultúra hiányosságaival, amely a nem megfelelő vezetői dinamika által nehezen összeegyeztethető struktúrákat eredményez. Ezek a kihívások továbbá egyéni szinten is felfedezhetőek a képességekkel és motivációval kapcsolatos kihívásokban. A kemény készségek (hard skillek) hiányában a tudástranszfer olyan falakba ütközik, amely az agilis átalakulásban részt vevő szervezeti tagok képességeiből eredeztethető. Továbbá ezen kihívásoknak halmazához tartozik az agilis átalakulásban részt vevő személyek attitűdje is és az átalakulással kapcsolatos véleményük, amelyek a hiányzó agilis gondolkodásmódjából és az ez által indukált következményektől való félelemből generálódik. (Fuchs & Hess, 2018)

Az agilis technika meghatározza a projektirodák által használt gyakorlatokat. Ezen felül az agilis hangsúlyt helyez az együttműködésre és kommunikációra, miközben folyamatosan figyelemmel kíséri az előrehaladás eredményeinek hatását, fejlesztve ez által egy módosulással teli környezetben a szervezet működési képességét. Előnye azonban az agilis folyamatok kihívásainak, hogy teret biztosít a jövőbeli szemleletmódok formálásához, amely teljes mértékben kiterjed a projektszinttől a portfóliószintig. (Thompson, 2022)

A fenti feladatok kezelése pedig egyértelműen összhangba helyezhető a projektmenedzsment iroda szükséges kompetenciáival, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezet számára összefoglaló tevékenységei hatására segítse agilissá válásukat. Ezen koordinált tevékenységek

összessége pedig hozzájárul a szervezet piaci környezetéhez történő alkalmazkodásához, miközben fejlődése révén biztosított annak érdekében, hogy a folyamatos változásokra történő hatékony reagálással stratégiai célkitűzéseit elérje.

3. Módszertan

Dolgozatom alapvető célja, hogy hozzájáruljak a vizsgált nemzetközi multinacionális cég, az Estée Lauder Inc. projektmenedzsment irodájának fejlődéséhez annak érdekében, hogy progresszív görbén a meghatározott intézkedéseket képes legyen teljesíteni és ezáltal ajánlásokat tenni annak érdekében, hogy stratégiai célkitűzéseit elérve piaci pozícióját megtartsa a jövőben. A kutatás fókuszában a projektirodák jelenleg alkalmazott szolgáltatásai állnak, amelyek mellett rávilágítok azokra a jövőbeli indokolt lépésekre és célkitűzésekre, amelyek az agilis gondolkodásmód alkalmazásával lehetővé teszik, hogy egy könnyen mozgó, piaci kihívásokhoz gyorsan alkalmazkodó modern szemléletű szervezet maradjon. Ehhez a következő kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

- Melyek azok a legfontosabb funkciók, amelyek segítségével a Projektmenedzsment iroda képes hozzájárulni a stratégiai célok eléréséhez a vizsgált nagyvállalatnál?
- Melyek azok a területek, amelyek a jelenlegi működés során nem állnak a fontossági lista élén, mégis a jövőben elkerülhetetlen a vizsgált célkitűzésekhez tartozó tevékenységek fejlesztése?
- Milyen módszereket lehetne alkalmazni annak érdekében, hogy a szervezet reagálóképessége hatékonyságot mutasson a fenti két kérdés megválaszolását követően?

Kutatásom jellege olyan feltáró kutatás, amely a korábbi szervezeti eredményeket tekint kiindulópontnak és kísérel meg azt, hogy rávilágítson a további fejlesztendő területekre a válaszadók által legfontosabban tartott tevékenységek szükségessége szerint, miközben a vállalaton belüli projektirodák vezetőinek tapasztalataira szorosan támaszkodik. A felmérés során különböző típusú projektmenedzser officereket kérdeztem, annak érdekében, hogy véleményüket és nézőpontjukat széles skálán elemezhessem. Ezen minta kiválasztásához a korábbi szakirodalmi kutatásaim és munkatapasztalatom által megfigyelt tényezőket vettem alapul:

1. A projektmenedzsment iroda típusa és fókuszterülete, valamint hatásköre szerinti célkitűzések kategorizálása
2. Vállalat iparági elhelyezkedése és a stratégiai célokkal egyeztetett nagyobb projektek ismeretének tükrében

3. Szervezetfejlesztési folyamatban résztvevő területek képviselői, akik a hosszútávú célkitűzések meghatározásában részt vesznek

A dolgozatomban részletezésre kerülő kutatás három fő részből tevődik össze. Az első szakasz a szakirodalmi áttekintést tartalmazza, amely során a dolgozat szempontjából releváns projektirodák típusai, funkciói és tevékenységei kerültek elemzésre. A második szakaszban a leírt empirikus kutatások segítségével kérdőívek és interjúk formájában megállapítottam a kritikus fontossággal rendelkező célkitűzéseket és az ezekhez kapcsolódó fontosnak tartott, projektmenedzsment iroda által nyújtott szolgáltatásokat. Végezetül elemeztem az összegyűjtött adatok alapján kapott eredményeket és megállapítottam a konklúziót.

A kutatás során primer adatgyűjtést vettem alapul, amelyek a fejlődési szakasz célkitűzésének meghatározásához járultak hozzá. Ezekre építettem fel a primer kutatás anyagát, igazolva a korábbiak relevanciáját kérdőív és mélyinterjú formájában annak érdekében, hogy pontos válaszokat kapjak a vállalati szakemberek csoportjától. Mind a két kutatási forma kialakításánál arra törekedtem, hogy a strukturáltság mentén egyértelmű út vezessen a következtetés megtételéhez, amely által figyelembe véve az esetlegesen eltérő vélemények összességét is.

A vizsgálat egy célzott, az ellátási lánc menedzsmenten belül a travel retail divízióra fókuszál, annak okán, hogy egy szerteágazó, mély strukturáltságú nagyvállalatnál releváns következtetéseket vonjak le. Az országspecifikus vonásokat nem elemeztem részleteiben, hiszen a divízió működésének hatékonysága országhatárokat átívelő elemek összességéből tevődik össze. Ennek pontos jelentése, hogy a fő stratégiai irányvonal meghatározása a központban, az Egyesült Államokban történik, a stratégiai implementáció és a travel retail csapatok koordinálása Svájcban, amelyeknek legnagyobb célpiaca ázsiai és Közel-Kelet és afrikai (APAC) térség, így piaci stabilitásuk és stratégiájuk ezen vonalak mentén épül fel. A tevékenységek összetettek és annak módja szerint szerte ágazóak. Az iparág sajátossága tudásintenzivitása mellett az innovatív szemléletmód jellemző, amely indokolja a projektmenedzsment alkalmazását. A sikertényezők alappillérei azok a projektirodák, amelyek kompetenciájuk révén képesek helyt állni ebben az igen sokrétű környezetben.

Ezzel azonban elkerülhetetlenné válik a projekt kultúra kialakítása és minél magasabb szintű alkalmazása, amely hozzájárul a jól körül határolható szervezeti struktúrához és a kritikus sikertényezők megállapításához. Az Estée Lauder Inc., tehát megfelelő anyagként szolgált

elemzéseim elvégzéséhez, ahol összetett tevékenységeik révén vizsgálhattam azt, hogy a szervezeti struktúra alapján milyen tényezőkre fókuszálnak a projektmenedzser officer közvetlen bevonásán keresztül.

A kutatás során megkérdezett személyek nem minden esetben azonosak, azonban jelentős átfedés van a válaszadók között. Minden kitöltő és válaszadó az Estée Lauder Inc., Travel Retail divíziójának svájci alkalmazottja. A kérdőív válaszait egy 10 elemű mintából származtattam, amely két középszintű manager és az általuk irányított egyik csapatvezetőjét, illetve az ebben a csoportban dolgozó kezdő szintű projekt munkatársból állt. Továbbá a kitöltők között szerepelt négy PMO Director, és kettő Transportation Director.

A kérdőív kérdéseit a vállalati források alapján elemzett érettségi szint meghatározáshoz létrehozott vizsgálat alapján építettem fel, ahol azokra a változási pontokra kívántam rávilágítani, amelyekből az aktuális gyengeségek és hiányosságok megállapíthatóak, valamint azokra a célkitűzésekre kívántam helyezni a hangsúlyt, amelyekből levonható a projektmenedzser officer funkciók prioritizált listája. Az első részben a kitöltő személyi vonásain túl kíváncsi voltam arra, hogy mennyire ismeri a szervezet által definiált projektirodák szerepkörét és a meghatározott legfontosabb funkciókat tapasztalatainak megfelelően, ezek vizsgálatához 5 fokú Likert-skálát alkalmaztam. A kérdőívet kitöltő osztályok dolgozóinak száma limitációként határozható meg, ezért az alapsokaságot azon releváns projekttagokból állítottam össze, akik korábban vagy épp jelenleg dolgoznak projektmenedzser officerrel egy adott projekt során.

A második blokkban pedig azt vizsgáltam a szakértői interjú alanyok megkérdezésekor, hogy a kitöltött irányított kérdőívben adott válaszok alapján fellelhető-e összefüggés, valamint további olyan anomália, amelyek további elemzésre és későbbi javaslattevésre ad lehetőséget. Azonban a kutatás nem tekinthető reprezentatívnak az iparágon belül tevékenykedő versenytársak körében, mindazonáltal releváns következtetések levonását teszi lehetővé az adott vállalat számára. A szakértői interjúk során a projektmenedzser officereket kérdeztem meg a jelenlegi működési forma pontos meghatározása érdekében, összevetve a vállalati forrásokkal, amelyek során olyan dokumentumokat vizsgáltam meg, mint a projektirodák munkaköri leírása, az aktuális érettségi modell pontjaira vonatkozó menedzsment által készített megállapítások, illetve a Gartner elemzés riport összefoglalóját.

A kérdőív kitöltése online felületen keresztül történt és anonimen került megválaszolásra. Irányított és nyitott kérdéseket foglalt magában annak érdekében, hogy a fókuszpontot megtartsam, mindamelllett teret engedve a kitöltőnek az egyéni válaszok megadásával részletesebb és sokoldalú válaszok megadására.

A kérdőív kérdései 4 kategóriába sorolhatók:

- I. Kategória: Társadalom-demográfiai adatok és a projektirodák minősítésének megadása
- II. Kategória: Eddigi projekt tapasztalatok megismerése
- III. Kategória: A kitöltő által priorizált projektmenedzser officer funkciók feltérképezése
- IV. Kategória: Az érettségi szint szerinti jelenlegi státuszának behatárolása, a gyenge és további fejlődési pontok felderítéséhez

A válaszok segítségével meghatározhatóvá vált, hogy melyek azok a kulcsfontosságú funkciók, amely az adott célkitűzés eléréséhez elengedhetetlen fontossággal bír.

A kérdőív kérdéseire kapott válaszok alapján kerültek kialakításra a 4 mélyinterjú kérdései, amelyek révén levonásra került a dolgozat konzekvenciája. A szakértői konzultációk átlagosan 20 percig tartottak és a kérdőív által megvilágított fejlődési pontokhoz nyújtott további elemzési felületet. Továbbá a kérdések meghatározásakor Tsaturyan T., és Müller R. 2015-ös tanulmányát vettem alapul.

Az interjú kérdéseinek megfogalmazásakor három fő szempontot vettem figyelembe a kérdőív válaszai alapján. Első sorban azt, hogy a vizsgált projektirodák funkcióinak célkitűzései közül milyen fontossági sorrendet adtak meg, majd megvizsgáltam az ezekhez kapcsolódó funkciókat. Másodszor, a szakértői interjú kérdései során figyelmet szenteltem azonban a kisebb prioritást kapott célkitűzéseknek és az ezekhez köthető funkcióknak is, ugyanis a rendelkezésemre álló anyagokból arra következtettem ebben a fázisban, hogy azért kapott kisebb prioritást az egyes funkció, mert a vállalat érettségi szintje nem ért el addig a pontig, ahol az adott funkció kritikus fontosságú listára kerülhetett volna. Továbbá szerettem volna, hogy a jelenlegi érettségi színtről kaphassak információt annak érdekében, hogy a következtetések elemzésekor képes legyek beazonosítani a következő szükséges lépést. Céлом volt az, hogy megértssem, az érettségi szint jelenlegi státuszát és hogy a válaszadók által kapott eredmények alapján a vizsgált funkciók az

adott szakasz tényleges állapotát tükrözik. A kérdések átfedést tükröznek az interjú válaszaival és annak irányított struktúrájával.

Az interjú válaszait öt kategóriába soroltam:

1. Kategória: A projektmenedzser officer missziójának és víziójának meghatározása
2. Kategória: A projektirodák felelősségi körök meghatározása és kapcsolatok feltérképezése a többi projektmenedzser officer, menedzsmenttel, valamint a projekttagokkal
3. Kategória: A kérdőív egyes pontjaira való kontrollkérdések a leginkább és legkevésbé prioritizált funkciókra összpontosítva, agilitás kérdése
4. Kategória: A digitális transzformáció által befolyások funkciók feltérképezése és jövőbeli, agilis irányvonalak megvitatása

Összegezve a kutatás részleteit megállapítható, hogy a kulcsfontosságú célkitűzések és az azokhoz szükséges funkciók megállapításakor az tapasztalat és az eltérő fontosságú szolgáltatásokat és az azok mögött meghúzódó okokat tártam fel és vizsgáltam, az összhangban álló és egymást kiegészítő kvalitatív és kvantitatív kutatás során, releváns szereplők és szakértői interjúk segítségével. Fókuszba állítva a kritikus fontosságú funkciókat, amelyek a projektmenedzsment érettségi további fejlődéséhez hivatottak vezetni.

4. Vállalat bemutatása

A The Estée Lauder Companies Inc.-t a magyar-cseh származású Estée Lauder és férje Joseph alapította New Yorkban 1948-ban. Az amerikai multinacionális vállalat fő tevékenységi területe a kozmetikai, szépség- és bőrápolási iparra és azok célpiacaira koncentrálódik. Alapítása óta rendkívül innovatív gondolkodásmódot követ, amely hozzájárul ahhoz, hogy világszinten elismert piacvezető szerepét az évek során nem csak megtartotta, hanem tovább erősítette. A New yorki tőzsdén 1995-ben került jegyzésre. Az 1990-es évek második és a 2000-es évek első felében folyamatos márkafelvásárlások követték egymást, amely által kialakult a máig több mint 25 presztízs márkát magába foglaló felsőkategóriás termékportfólió. A termékpaletták a bőrápolás, smink, illat és hajápolás kategóriákra terjed ki. Habár határokat átívelő óriásként több, mint 150 országban van jelen, a menedzsment-testület tagjai között továbbra is meghatározó szerepet töltenek be a család tagjai. Három fő földrajzi régióra összpontosít: Európa, Közel-Kelet és Afrika (EMEA), Kína, valamint az amerikai kontinens. Az EMEA regionális központja Franciaországban található. Ázsia és a csendes-óceáni térség a vállalat számára stratégiai szempontból fontos régió a benne rejlő jövőbeni potenciál miatt. Az ázsiai fogyasztók a világ legigényesebb fogyasztói közé tartoznak, amely kiemelkedő fontossággal bír a presztízs szépségápolási kategória számára. A 2022-es pénzügyi évben az ázsiai és csendes-óceáni régió 30,7%-kal, azaz 5,43 milliárd dollárral járult hozzá a vállalat teljes nettó árbevételéhez. A regionális központ Hongkongban található.

Márka vezérelt innovációs vállalatként törekvéseket tesznek annak érdekében, hogy a portfóliójukban szereplő transzformatív termékekkel növeljék a vásárlói elégedettséget és ezáltal az elkötelezettséget. Termékfejlesztési készségeik minden márkájukban olyan hajóerőt jelent, amely arra hivatott, hogy a fogyasztó számára megfogható és értéket alkotó koncepciót hozhassanak létre a termék alkalmazásával. Ennek érdekében a globális ellátási láncok zökkenőmentes folyamatai kritikus fontossággal rendelkeznek azért, hogy stratégiai céljaikat képesek legyenek elérni. (ELC, Elcompanies.com, 2023)

A szervezet globális sikeréhez kiemelkedő fontosságú a kulturális relevancia meghatározása, amely azt az egyedi képességét jelenti, hogy a termékek és üzletek tükrözik a helyi piacok fogyasztóinak igényét és vásárlási szokásait. A vásárlói szokások és preferenciák átalakulásával, illetve a demográfiai tényezők hatására, mint a feltörekvő piacok lakosságának jóléti mutatóinak pozitív irányú változása, képes egyre mozgékonyabb vállalattá válni. A szolgáltatási csatornák a

kiskereskedelem, digitális kereskedelem és közösségi médiaplatformokra összpontosítva térképezi fel a fogyasztói igényeket és az aktuális piaci trendeket. (ELC, www.elcompanies.com, 2023)

A The Estée Lauder Companies Inc., úgy véli, hogy innovatív szemléletmódjának megtartásához holisztikus megközelítésre van szükség, melyhez a társadalmi hatásai és fenntarthatósággal kapcsolatos intézkedései nagy mértékben hozzájárulnak. Globális ellátási láncuk magában foglalja a környezetvédelemért és biztonságért felelős lépéseket, miközben eleget tesznek a nemzetközi egyezmények által előírt feltételeknek, mint például a Párizsi Egyezmény. Az Egyesült Államokban a vállalat aláírta az Európai Bizottsághoz intézett levelet és a Kongresszushoz intézett közleményükkel annak érdekében tettek lépéseket, hogy fogadják el azokat a gazdasági infrastruktúra-csomagokat, amelyek központjában az adóügyi szempontból felelős tiszta energiaberuházások állnak, és támogatják a megújuló erőforrások széleskörű alkalmazását. Ezen intézkedések érdekében kiemelt figyelmet fordítanak az energiafelhasználás és az üvegházhatású gázok kibocsátásának kezelésére. Folyamatos törekvéseket tesznek az újrahasznosítási tervek megvalósításáért, valamint a vállalati vízfelhasználás csökkentésért. Annak érdekében, hogy a tervezett kibocsátáscsökkentési céljaikat elérjék, egy többfunkciós csoportot hoztak létre azzal a céllal, hogy kidolgozzanak egy olyan fenntarthatósági stratégiát, amelyek betartásával a gyártási területek, kutatási és fejlesztési központok és elosztóközpontok képesek hozzájárulni a kitűzött célok eléréséhez.

Tagjai a Felelős Luxus Ipari Tagok Kezdeményezéséhez (Responsible Luxury Initiative), amelynek létrehozatalának célkitűzése, hogy az iparban tevékenykedő cégek megvitassák, feltárják és fejlesszék azokat az együttműködő megállapodásokat, amelyek megoldást és hatékony működést jelentenek az értékláncukban felmerülő problémákra. A résztvevőknek hozzá kell járulnia ahhoz, hogy iparági sajátosságuk meghatározhatóvá váljon és e-kereskedelmi, szállítási és disztribúciós csatornáik meghatározhatóak legyenek. Mindezek mellett pontos adatokat kell mutatniuk a csomagolási és hulladékgazdálkodási tevékenységüket illetően, és az ezekhez kapcsolódó irányelveikről. (ELC Inc., 2022)

A társaság 2022-es nettó árbevétele 3,56 milliárd dollár volt, amely 10%-os csökkenést jelent az előző évi eredményhez képest. Erős növekedés volt jellemző az amerikai kontinensen javuló utasforgalom eredményeként mind az öt kategóriában, amely bőven képes volt ellensúlyozni a kínai negatív hatásokat, amely a COVID-19-nal kapcsolatos szigorított korlátozások és az

utazásforgalom kevésbé dinamikus növekedésének eredménye. Az amerikai kontinensen a működési eredmény nőtt, amely a nettó árbevétel és a hosszú élettartamú eszközök csökkenésének, valamint az ezeket ellensúlyozó stratégiai beruházások támogatták. Az EMEA régióban a nettó árbevétel minden országban nőtt, kivéve az Egyesült Királyságot. A travel retail terület nettó árbevétele szintén növekedést tükröz a továbbra is fennálló szigorú utazási korlátozások ellenére, amelyek mellett a forgalom lassú növekedése jellemző. A kínai kontinensen a nettó árbevétel közel változatlan volt az előző évhez képest, mivel a COVID-19 korlátozások hatását nagyrészt ellensúlyozta az év első felében tapasztalt rendkívüli növekedés. (Mancini & Marvin, 2023)

5. Iparági sajátosságok a travel retail szegmensben belül

A gazdasági nyitásoknak köszönhetően az elmúlt évtizedekben a turisztikai ipar rohamos fejlődésbe kezdett, amelyek multiplikációs hatására számos kiegészítő iparág megjelent a világpiacra, fókuszálva az utazási és idegenforgalmi szokásokra. Ilyen iparággént értelmezhető az utazási kiskereskedelem (travel retail) megjelenése, amelyek azoknak a tevékenységeknek az összességét foglalja magában, amelyek szolgáltatások nyújtásával és termékértékesítéssel igyekezik a vásárló igényeit kielégíteni, miközben azok úton vannak úticéljuk felé. Az urbanizáció növekedése és a gazdasági feltételek javulása, valamint a folyamatos technológiai fejlődések ösztönzik a piac növekedését. (Princy, 2023)

Az utazási kiskereskedelmi piac (travel retail) a piaci termékek és régió szerinti szegmentálása figyelhető meg. Termékspecifikus perspektívából a kozmetikumok és szeszes italok, elektronikai cikkek, luxuscikkek és vendéglátási szolgáltatások jellemzik. A felsőkategóriás termékek szegmense hatalmas növekedési potenciállal rendelkezik, amelyek a gazdasági változásokhoz képest kisebb rezisztenciát mutatnak. A fő csatornák magukban foglalják a repülőtereket, tengerjáró hajókat, nemzetközi vasútállomásokat, valamint határ menti üzletek sokaságát, tehát a vámmentes zónák összességét fedi le.

Az ázsiai-csendes-óceáni térségben a travel retail piacot az idegenforgalmi ágazat és a folyamatosan fejlődő országok kereskedelmi tevékenységei mozgatják. Ezt igazolja a The Estée Lauder Inc., portfóliója is, amely 2022 második negyedévében Hainanban nyitotta meg egyik legnagyobb disztribúciós központját annak érdekében, hogy a térség fogyasztói igényeit ellássa, alátámasztva, hogy a térségben Kína az egyik legnagyobb kozmetikai importőr. A nagymértékű fejlődést mutató országokban a vállalati egységek számának növekedése népszerűsíti a fogyasztók körében a presztízs termékek használatát, így ezen termékek használatának kultúrája státuszsimbólummá vált. (Roshan & Himanshu, 2023)

Ezen piaci környezethez kíván alkalmazkodni vállalatai szinten is a The Estée Lauder Inc, ezt bizonyítva azzal, hogy a svájci székhelyű disztribúciós központok forgalmuknak 100% a travel retail csatornákra összpontosít. Geográfiai elhelyezkedése ezáltal lehetővé teszi azt, hogy a folyamatosan változó kiskereskedelmi igényekhez alkalmazkodjanak, ezekre a változásokra építve a csatorna további növekedési pontjait. Hosszútávú stratégiai feladat, hogy a svájci székhelyű

disztribúciós központok az agilis és globális teljesítési hálózatok meghatározó elemei legyenek. Ez által nemcsak jelentősen növelve kapacitásukat, hanem innovatív, magasan automatizált, technológiai fejlesztésekre alapuló tevékenységek lehetővé a működési hatékonyságot, piacra jutási gyorsaságot és a változásokhoz történő rezilianciájukat. (Leahy & Marvin, 2023)

Az iparági sajátosságokhoz alkalmazkodva a vállalat kiemelt hangsúlyt helyez a vállalati funkciók optimalizálására, amelynek egyik kiemelkedő lépése, hogy nagymértékben támogatják a projektirodák munkáit annak érdekében, hogy a szervezeti projektvezetés gyakorlati szintjei minél hatékonyabban működjenek a vállalatok belül. Fő fókuszterületük a humán erőforrás megfelelő allokációja, a projektintegráció elősegítése a program- és projektmenedzsmentre történő összehangolása a változásmenedzsment megfelelő kommunikációja mentén. Ez a törekvés pedig az ellátási lánc optimalizálásának stratégiai normáit tartja szem előtt.

A következő pénzügyi évet tekintve a várakozások azt datálják, hogy a harmadik negyedévtől kezdődően további piaci gyorsulásra lehet számítani, ami a teljes eladások 2%-os csökkenés és stagnálás közötti intervallumon mozog majd. Azonban várható, hogy az üzletág a következő évben ismét élénken fellendül, mivel a kereslet világszerte növekszik, aminek hatására az innováció továbbra is kulcsfontosságú pillér marad. Ez a megállapításuk azon adatok összességére épül, amelyeknek eredményei szerint az illatszer-kategóriának a retail partnerek egyre nagyobb teret engednek. (Mancini & Travis, 2023)

A vállalat tehát továbbra is elkötelezett az innováció és fenntarthatóság iránt, és célja, hogy csökkentse a környezetre gyakorolt hatását és növelje a társadalmi felelősségvállalását a fenntartható termelés terén. Ezzel párhuzamosan nagy hangsúlyt fektet a digitalizációra és annak hatékony alkalmazására az értékesítési csatornákon keresztül. A vállalat keresi azokat a lehetőségeket, amelyek segítségével a vásárlói élmény egyedi és emlékeztetővé válik.

6. A kvantitatív kutatás eredményeinek ismertetése

A kvantitatív kutatás során online kérdőíves felméréssel térképeztem fel a szervezeten belüli projektirodák által nyújtott szolgáltatásokat, amelyeknek prioritását a jelenleg működő eljárások szerint elemeztem. A kérdőív alapjához kiindulópontként vettem a primer kutatási anyagként rendelkezésemre bocsátott Gartner érettségi modell eredményeit, amelynek elemzésével állítottam párhuzamba kutatómunkámat. Az adatgyűjtéshez egy 24 kérdésből álló kérdőívet készítettem, amelynek kérdéseire adott válaszokat négy különböző kategóriába soroltam:

1. Kategória: A projektirodák szakmai tapasztalatának megismerése;
2. Kategória: A vállalat által meghatározott stratégiai célok felmérése és a projektirodák bevonása;
3. Kategória: A szervezet által meghatározott célkitűzésekhez rendelt projektmenedzser officer szolgáltatások;
4. Kategória: Projektmenedzsment iroda által nyújtott funkciók fejlesztésének lehetősége.

A kapott eredményeket a vállalati érettségi modell (II. számú melléklet) célkitűzéseinek eredményével összhangba állítva elemeztem, amely azokra a területekre kísérelt meg rávilágítani, amely alapján a jelenlegi működés továbbfejlesztéséhez hozzájárulhatok a levont következtetésekkel. Ennek megfelelően kiindulási pontként kutatási alanyokat két kategóriára bontottam válaszáadásuk függvényében:

- A 0-3 év közötti projekt tapasztalattal rendelkező résztvevők csoportja
- A 4-7 év közötti projekt tapasztalattal rendelkező résztvevők csoportja

A kérdőíves megkeresésre válaszadók száma összesen 12 fő, amely alapján a maximum három év projektmenedzsment tapasztalattal rendelkező vezetők száma 4 és a maximum 7 év projektmenedzsment tapasztalattal rendelkező kitöltők száma 8 fő. Továbbá a válaszadók 100%-a rendelkezik egyetemi szintű képzettséggel (a kutatás során nem vizsgáltam az adott ország oktatási rendszerének sajátosságára és az ezáltal jelen lévő faktorokat), többségükben 35 és 40 év közötti férfi, akik rendelkeznek a Nemzetközi Projektmenedzsment Szövetség (International Project Management Association, IPMA) által kiadott vagy elfogadott certifikációval, mint például Prince 2 tanúsítvánnyal.

6.1. kategória: A projektirodák szakmai tapasztalatának megismerése

A válaszadók szakmai tapasztalatáról megállapítható, hogy 10-en több mint 3 éve tevékenykedik projektmenedzsment területen, amelyek közül mindenki dolgozott már informatikai (Information Technology, IT) projekteken. Ezen projekteket az IT csapatok bevonásának szükségessége szerint értelmezem, amely olyan projekteket foglal magába, amelyek az ellátási lánc egyes részeire terjedtek ki, vagy információs vagy technológiai rendszer fejlesztésének, esetlegesen ezek bevezetésének céljával indított projektek. A megkérdezettek átlagosan 15 fő alatti projektcsapatokban tevékenykedtek, és egyidejűleg átlagosan 3 projektben vesznek részt, amelyeknek az időtartama a projekt méretétől függően változó volt, háromtól-tíz hónapig terjedő intervallumon.

A megkérdezettek válaszai alapján elmondható, hogy a kialakított csoportok eltérő eredményeket mutatnak, amelyeknek okai között olyan tényezők szerepelnek, amelyek a projekt komplexitásából, valamint felelősségi körök különbözőségéből eredeztethetők. Megállapítható, hogy a maximum három év projekt tapasztalattal rendelkező csoportba eső válaszadók kevesebb ideje tevékenykednek projektcsapatokban, amelynek oka, hogy korábban különböző munkakörökben szerzett tapasztalatok és feladatok ellátása volt a munkaköri leírásukban, viszont ezen feladatok éles ráhatással voltak az ellátási lánc működésére. Jellemzően azok a válaszadók tartoznak ebbe a kategóriába, akik valamelyik projektcsapat jelenlegi tagjai vagy az IT részlegen tevékenykedő munkatárs. A maximum 7 évvel rendelkező kitöltők több különböző projekthez kötődő szerepkört töltöttek be eddigi útjuk során. A következtetés eredménye szoros összefüggésben áll a megkérdezettek életkorára adott válasszal, miszerint a több tapasztalattal rendelkező válaszadók dolgoztak már különböző típusú projekteken, és a válaszadók többsége jelenleg is menedzseri vagy vezető pozícióban helyezkedik el.

6.2. kategória: A vállalat stratégiai céljainak felépítése és a projektirodák alkalmazásával

A stratégiai célok felméréséhez és a kutatás szempontjából relevánsnak számított irányok kiválasztásához a primer kutatás anyagát használva fogalmaztam meg kérdéseimet, amelyek 7 területre vonatkoztatva lettek vizsgálva: Stakeholder management szintjén, vizsgálva azt, hogy hogyan kezeli a projektiroda adott funkciója a vállalat felsővezetőivel, üzleti partnereivel és más érdekelt felekkel való kapcsolatot. Ehhez a projektiroda eszközöket és sablonokat biztosít a projekt- vagy programmenedzserek és a vezető érdekelt felek közötti kapcsolatok strukturálásához. Azzal a céllal vizsgálva, hogy hogyan támogatja a PMO az erőforrás allokáció folyamatát, amelyhez olyan eszközöket kell, hogy biztosítson, amelyek segítségével az üzleti érdekeltek a szervezet erőforrás allokációjának részeként üzleti terveket dolgoznak ki a kezdeményezések elindításához és azok kezdeti koordinálásához. Ez által tanácsadási szolgáltatást nyújt az erőforrás allokáció folyamatának részeként, az érdekeltek kezdeményezéseinek beépítéséhez az üzleti eset tervezéséhez. Az üzleti eset mérete, komplexitása és kockázata alapján koordinálja a folyamatot, amelynek révén a szervezet tőkeallokációs folyamatához nyújtott támogatását az egyedi projektekről a portfólió szintű támogatásra helyezi át. Ez pedig további szükségszerű funkció megjelenését vonja maga után, azt, hogy mérje és kezelje a szponzorok elkötelezettségét a teljes projekt ciklus során, valamint elősegítse a projekt- vagy programmenedzserek igazodását a szponzorok preferenciájának megfelelően, amely által növeli elköteleződésüket. Ezen törekvésének megerősítése érdekében a projektiroda proaktív módon eszközöket biztosít az üzleti partnerek számára, akik önállóan is képesek kezelni és értelmezni a megtett intézkedések sorozatát. Továbbá olyan mechanizmusok vizsgálata, amelyekkel a legfontosabb érdekelt felek és szponzorok felé tanúsított elkötelezettségét az egyedi igényekhez és az üzleti környezethez igazítja.

További funkciója, hogy a projektek és programok rangsorolására és sorrendjére vonatkozó döntéseket összehangolja a szervezet célkitűzéseivel. Ezekhez olyan eszközöket kell biztosítani, amelyek segítségével az üzleti érdekeltek számára a tervezett erőforrás allokáció során tréningeket kínál a kezdeményezéseikhez kapcsolódó üzleti esetek létrehozásának szemléltetéséhez. Nélkülözhetetlen funkciója, hogy felmérnie és kezelnie kell a kezdeményezések közötti kockázatokat és kölcsönös függőségeket, amelyek potenciálisan befolyásolhatják a költségvetésen belüli és időbeni teljesítést, valamint a projekt teljesülését. Ennek érdekében keretet biztosít ezen

kockázatok kezeléséhez, amely a kezdeményezések mérete és összetettsége alapján változtatja a kockázatkezelés alkalmazását, továbbá célja a nagyobb és összetettebb projektkontroll szigorúságának növelése. Ennek eszköze olyan becslések készítése, amelyekkel értékeli az erőforrás igényeket a teljes projektciklus során.

Méri és kommunikálja a portfólió teljesítményét nem csak az üzleti érdekeltek, hanem a projektcsapatok számára is. A méréshez szabványos mérőszámokat használ a portfólióban szereplő projektet költségvetésének és ütemezésének nyomon követésére. Az egyes kezdeményezések állapotméréseit a projektportfólió stádiumának átfogó áttekintésébe foglalja. Ezen felül nyomon követi azokat a működési kockázatokat, amelyek befolyásolhatják az egyes iniciatívák költségvetési és ütemtervi teljesítményét. Meghatározza továbbá olyan mérőszámok szabványos készletét, amelyeket a szponzorok adott üzleti esetben használhatnak, hozzájárulva így a projekteredmények által elvárt üzleti eredmények eléréséhez. A sikerességi mérőszámokat megosztja az projektben részt vevő szereplőkkel.

Kiemelkedő fontosságú funkciója, hogy követi a projekteket a teljes életciklus során a teljesítésig felmerülő tényleges kiadások költségeinek ellenőrzése érdekében. Ehhez hozzájárul egy olyan költséggazdálkodási keretrendszer kialakításához, amely a teljes költséggazdálkodást (Total Cost Management, TCM) veszi alapul és használja a projektmenedzsment költségeinek nyomon követésére. A TCM megfelelő alkalmazásához kulcsfontosságú, hogy projekt- és termékmenedzser képzést biztosítson a költségek sikeres kezeléséhez szükséges legjobb gyakorlatokról és azok megközelítéséről. A portfólió rugalmasságának érdekében lehetővé teszi több dimenziós módszertani vizsgálatok alapján.

Iránymutató funkciót biztosít az új projektek és programok hatékony és eredményes létrehozásához. A programokat reaktívan határozzák meg olyan projektek csoportosításával, amelyek hozzájárulnak a szervezet stratégiai céljainak eléréséhez. A programokat kizárólag felülről történő (top-down) módon határozzák meg, vezetőségi szinttől indulva, hogy támogassák az üzleti képességeiket és fejlődési lehetőségeiket, mint például a rendelkezésre álló infrastruktúrát, az ellátási lánc területeit és a humán tőkét. Ez által a programok kifejezetten figyelembe veszik a szervezeten belül működő projektmenedzsment ökoszisztémán kívüli külső entitásokat, azzal a céllal, hogy integrálásukat elősegítsék a projekt folyamatokba. Hozzájárulnak, hogy a programok menedzselése során meghatározásra kerüljenek a felelősségi körök, amelyhez

projekt központú megközelítést alkalmaznak. Ez hozzájárul ahhoz, hogy a programvezetők és az üzleti partnerek következetesen megosszák és együttműködjenek a felelősségi kérdések megvitatásában, elősegítve ez által a döntéshozói folyamatok kialakítását. Azonosítja és enyhíti a projekt problémák korai jeleit a teljes ciklus során, miközben egyértelmű iránymutatást ad a projektcsapatok számára a problémák menedzselésére és azok szükség esetén történő eszkalálására. Rendelkezésre áll az érdekelt felekkel való egyeztetéshez, hogy meghatározza a vezetői oldalról, valamint a projektcsapatok részéről érkező problémamegoldó lépések sorozatát. A problémák azonosításához olyan mutatókat használ, amelyek az ütemterv betartásából és a költségek mérőszámaiból eredeztethető.

Az előző bekezdésekben részletezett funkciók révén a projektmenedzsment iroda hozzájárul a szervezeti változások hatékony implementálásához, mivel felelős a szervezeti változásmenedzsment végrehajtásáért annak érdekében, hogy a különböző változáskezdeményezések és az érdekelt felek igényeihez, elvárásaihoz kellő mértékben igazodjon a hatékony változás elérésének eredményeként. Ennek egyik eszköze, hogy bevonja őket a kialakított változási stratégia folyamatának kialakításához szükséges lépésekbe. Biztosítva ez által, hogy az érdekelt felek informálva legyenek, redukálva így a bizonytalanság és kétségekkel járó akadályok építését a folyamatok útjába, miközben egy úttal lehetőséget biztosít, hogy véleményeiket és konstruktív meglátásaikat a beépítsék a folyamatokba. Szorosan támaszkodik a rendelkezésre álló technológiai forrásokra, valamint a vállalat irányítási rendszerre, például vállalatirányítási (ERP) és informatikai (IT) szolgáltatásmenedzsment rendszerekre, amelyekkel nyomon követi a projektportfóliót, amelyek segítségével státuszjelentéseket készít a vezetőségi tagok, üzleti felek és a projektcsapatokban résztvevő tagok számára. A készített riportokkal méri és kommunikálja a funkcionális teljesítményt, és folyamatosan monitorozza a projektek számát és azok idő és költség kereten belül történő mozgását.

A projektmenedzser officer rálátása több területet sokrétűen lefed, amely teret enged, hogy feladatai mellett képzési erőfeszítéseit projektmenedzsment és termékmenedzsment szerepkörökben a sikerhez szükséges kritikus kompetencia területek fejlesztésére fordítsa. Erőforrásokat biztosít az iparági szabványokkal és keretrendszerrel kapcsolatos oktatáshoz a projekt tagok folyamatokkal kapcsolatos készségeinek fejlesztése érdekében, megteremtve ez által a folyamatos tudásmegosztás környezetét gyakorlati esetekkel alátámasztva.

A kérdőívben meghatározott célkitűzések közül a leginkább fontosnak tartott a funkció a szükséges erőforrás allokáció elősegítése mellett az projekt portfólió menedzsment és projektiroda funkciók támogatása állt. A válaszadók legkevésbé fontosnak tartott célkitűzések között a szabványrendszerek kezelése, valamint a szervezetváltozási ösztönzések kezdeményezése állt. A fenti válaszok és szekunder kutatás alapján vizsgált megállapítások alapján megválaszolható a második kutatási kérdésem, mivel a vizsgált szervezetnél leginkább a funkcionális működést elősegítő célkitűzések kaptak nagyobb fontosságot a sorrendben, a folyamatos változásra és a szerepkörök hatékony struktúrájának kialakítása. A válaszadók közül egy esetben került a projekthez kapcsolódó résztvevők szerepkörének egyértelmű meghatározása, amely azt a következtetésemet vonja maga után, hogy az korábbi már implementált szerepkörök dominálnak az egyes projekttagok között és nem készül kellő felmérés a projekt sajátosságai alapján a csapatok kialakításához.

6.3. kategória: A szervezet által meghatározott célkitűzésekhez rendelt projektiroda szolgáltatásai

A projektirodák számára meghatározott célkitűzések sokrétűsége kétségtelen. Kutatásom során ebben a kategóriában arra kerestem a választ, hogy a kulcsfontosságú célkitűzésekhez milyen funkciókat társítottak, és a válaszadók mennyire tartották fontosnak ezeket a funkciókat. A kérdőívben feltett kérdéseket azon megállapítás mentén állítottam össze, hogy a primer kutatásban kimutatott funkciók hogyan állnak összhangban a megkérdezettek véleményével. Előzetes státuszfelmérés alkalmán megvizsgáltam, hogy a kérdőívet kitöltők közül két személy vett részt a primer kutatásban és 10 személy nem ismerte a szervezet által végzett kutatás során összeállított funkciók listáját. Kiemelkedően fontosnak tartottam, hogy ezen tény mentén rávilágítsak arra, hogy azok a szervezetben működő tagok, akiknek a napi munkája reflektál a primer kutatás által felállított stratégiai célok eléréséhez, összhangban áll-e a gyakorlatban alkalmazott funkciókkal és ténylegesen a célhoz vezető utat követik-e. A kapott válaszok elemzése során összevetettem a szervezeti kutatás anyagával, annak érdekében, hogy az eltéréseket és azoknak okait megvizsgálhassam.

A kérdőív ezen kategóriájában arra kértem a kitöltőket, hogy a felsorolt PMO funkciókat egy 1-től 5-ig terjedő skálán értékeljék a cégnél tapasztaltak alapján, ahol az 1 a nem fontos funkciókat jelentette a fő célkitűzések szempontjából, a 2 a valamelyest fontosakat, a 3 a fontosakat, a 4 a legfontosabbnak ítélteteket és az 5 a nem értékelhető funkciókat, amelyekről nincs tapasztalatuk vagy a jelenlegi működési formában nem kerül értelmezésre. A funkciókat úgy állítottam össze, hogy a szervezet által meghatározott kritikus fontosságú célkitűzések mind a 6 szegmensét lefedje. Ennek alapján rákérdeztem az üzleti érdekeltekkel való kapcsolatra, az erőforrás allokációkhoz történő hozzájárulásnak a fontosságára, szabványok és keretrendszerek kialakításában történő közreműködés, a szervezetváltozási vagy technológiai változások menedzselése, valamint a projektmenedzsment és azok szerepkörének koordinálása, és ezek funkcióinak az irányítása.

A partnerségi kapcsolat ápolása és erősítése az üzleti érdekeltekkel szegmensben a szponzorok bevonására, és a szállítókkal való kapcsolatok kezelésére kérdeztem, amelyek átlagosan 3-as rangsorolást kaptak, amely alapján fontosnak tartották a PMO azon funkcióit, amelyek által mérni és kezelni képesek a projekt szponzorok elkötelezettségét a projektek teljes életciklusa alatt. Továbbá tervezik és a teljesítményeknek megfelelően értékelik a szállítói kapcsolatok egészségét.

Az erőforrás allokációra vonatkozó funkciók átlagosan a 4-es kategóriájú besorolást kapták, amelyekről elmondható, hogy a legfontosabb gyakorlati funkciók sorába tartozik a megkérdezettek válaszaik eredménye alapján. A kiemelkedő fontosságúnak tartott funkciók között a szervezeti erőforrás allokálása fontosnak tartott, ami ráhatással bír arra, hogy a PMO hogyan hangolja össze a projektprioritási és sorrendi döntéseket a szervezet célkitűzéseivel. Ezzel párhuzamban szintén kiemelkedő 4-es fontosságú értékeléseket kapott a portfólió-mérőszámok kiválasztása, amely által hatékonyan képes mérni és kommunikálni az adott projekt teljesítményét, valamint a felmerült kockázatokat és az aktuális állapotokat az üzleti érdekeltek felé. Rákérdeztem azonban az erőforrások kezelésének optimális kihasználásának tervezése, amelyre a válaszadók átlagosan 5-ös értékelést adtak, amely alapján arra engedek következtetni, hogy ez az eljárás nincs szabályozva a szervezeten belül és a kitöltők nem tudták ennek hatását gyakorlati esetük alapján értelmezni, ez által ez a pont nyitva hagyja a lehetőséget jövőbeni funkcionális feladatkörök fejlesztésére.

A szervezeten belüli keretek és szabványok előmozdítása az ellátási lánc szállítási módszereinek alkalmazásával a válaszadók nagy része az 1-es kategóriába (a nem fontos funkciók) sorolták, amelyek az olyan funkciók ellátását foglalja magában, amelyekkel lehetővé teszi iteratív szállítási

lehetőségek elfogadását strukturált, előzetesen kidolgozott módszertan alapján. A költségek nyomon követése a legtöbb esetben azonban 3-as értékelést kapott, amelyek által funkcionálisan követi a teljesítési folyamat során felmerülő költségeket a teljes ciklus során teljes költségkeret betartása érdekében. A kitöltők válaszaiból kettő következtetést vonok le: A szállítási lehetőségek kevésbé rugalmas lehetőségét annak tulajdonítom, hogy minden szállításhoz kapcsolódó feladat az előző évi tender időszakban meghatározottak alapján épül fel, és ha a pici környezet változására az adott opció nem kielégítő, esetlegesen a sorban következő szállítási opció ajánlott. Azonban, ezeknek nyomon követése és menedzselése nem tartozik sem a projektvezetők, sem a projektiroda feladatai közé. Így a válaszadók tükrözik a szervezeti struktúra működési modelljét. A másik következtetés, hogy ezzel összhangban a költségeket nyomon követi annak érdekében, hogy a projekt a terven belül maradjon, illetve adott túllépés esetén a projekt költségek ütemezésére vonatkozó iránymutatások szerint járjon el.

A transzformációs kezdeményezésekhez tartozó célkitűzéseket kiszolgáló funkciók a kitöltők 80%-os aránnyal 4-es értékelés adtak, amely alapján a legfontosabbak azokat a funkciókat tartják, amik a programok meghatározásához járulnak hozzá, olyan eszközökkel, amelyek által az új programokhoz iránymutatásokat hoz létre a hatékony és eredményes működés érdekében. Tehát meghatározza az alapvető irányítási folyamatokat és szerepeket, felelősségi köröket a programok hatékony kezelése érdekében. Meglepő eredményt mutat a szervezeti változások kezelését elősegítő feladatkör betöltése, amelyre a válaszadók egyhangúan 1-es értékelést adtak, ami azt jelenti, hogy a szervezeti változások proaktív kezelése és tervezése egyáltalán nem alkalmazott a szervezeten belül a projektiroda funkcionális szerepkörén belül.

A következő funkcióblokk a projekt- és termékmenedzsment feladatkörének fejlesztési területére terjed ki. A válaszadók a listázott funkciókat legnagyobb számban a 3-as, a célkitűzések szempontjából fontosnak tartott kategóriába sorolták, amely alapján összpontosít arra, hogy a projektmenedzsment szerepkörökben a sikerhez szükséges kritikus készségeket és kompetenciákat fejleszteni tudja. Hozzájárulva a munkatársak karrierútjának fejlesztéséhez és szakmai törekvéseik megvalósításához. Különösnek eredménynek tekinthető azonban az, hogy a blokkban szereplő agilissá válást támogató funkció 70%-os arányban 2-es értékelést kapott, amely alapján azt a megállapítást tudom tenni, hogy a szervezet annak ellenére, hogy tisztában van az agilis szervezet fogalmi meghatározásával, és képes azt valamilyen szinten a gyakorlati folyamatok

részegységéhez párosítani, még mindig abban a fázisban áll, amely nem képes az agilis folyamatok optimális implementálására és inkább ütközik a metodológiából fakadó változásokra történő kései reagálással. Ezt a választ érdekesnek tartom és további részletek feltárásához irányítja kutatási fókuszomat.

A projektmenedzsment és a hozzá kapcsolódó szerepkörök koordinálását a válaszadók több mint 90% -a a 4-es kategóriába sorolta, amely alapján meghatározó funkcióknak tekintik a lényeges fontosságú funkciók hatékony működéséhez. Ebben a szekcióban további elemeket helyeztem a lehetséges válaszok listájába, amelyekkel további információk összegyűjtése kezdeményezhető a funkcionális teljesítmény mérési mutatóinak meghatározása érdekében. A válaszokból egyértelműen megállapítható, hogy nagyon fontos mutatónak tartják a technológiai lehetőségek kihasználását a portfólió nyomon követésének érdekében, amelyeket képes riportálni, mérni és az eredményeket kommunikálni az összes érdekelt felé. A teljesítményt mérő mutatókkal kapcsolatban mérhető választ nem kaptam, amely további kutatási területet tár fel.

6.4. kategória: A Projektmenedzsment iroda által nyújtott funkciók fejlesztésének lehetősége

Az utolsó kategóriában a szekunder kutatás által meghatározott érettségi modell (III. számú melléklet) azon pontjaira kérdeztem rá, amelyek alapján a fejlesztendő területek a jelenleg alkalmazott gyakorlati szokások mellett nyit fejlesztési lehetőségeket. A primer kutatás alapján az alacsony érettséggel rendelkező területek magukban foglalják a projektmenedzsment iroda felelősségi körének meghatározását és közreműködését az agilis csapatok számára, a rendelkezésre álló technológiai eszközök kihasználtságára vonatkozó jelenlegi státuszt, és ezzel összefüggésben a rendelkezésre álló keretrendszer fejlesztéséhez történő hozzájárulásukat.

A primer kutatás eredményében az agilis csapatok létrehozása és azoknak a támogatása kapta a legkisebb érettségi szinttel rendelkező pontszámot. A jelenlegi szervezeti működésben a csapatok számára biztosítják azokat a szükséges eszközöket, amelyeket a csoportok a projektfeladatok ellátásához alkalmaznak, valamint a csapatok számára rendelkezésre állnak szabványosított, vezetői szinten kidolgozott módszertanok az agilis kezdeményezésekhez. Azonban ez a kezdetlegességét képét festi, ha a végső cél az agilis csapatok folyamatos értékteremtésének lehetővé tétele, amelyhez olyan következő lépcsőfokok vezetnek, mint az agilis csapatvezetői szerepek és

felelősségi körök meghatározása, illetve olyan kompetenciamodellek létrehozása, amely olyan fórumot biztosít a csapattagok számára, ahol a tapasztalatok és hatékonyan működő gyakorlati modellek megvitathatók és ezen információk megoszthatók. A kérdőív kitöltők közül 4-en válaszolták azt, hogy ezen funkció abban a fázisban áll, ahol a szükséges eszközök rendelkezésre állnak az agilis csapatok támogatására, azonban nem feltétlenül nyújtanak iránymutatást számukra, a további 8 fő pedig úgy gondolta, hogy a jelenlegi működésben az agilis csapatok támogatását és fejlesztése más területen történik a szervezeten belül és nem áll még készen ennek a metodológiának az implementálására.

Arra a kérdésre, hogy a PMO hogyan segíti elő a technológiai eszközrendszer alkalmazását az erőforrások, projektek és a teljes portfólió nyomon követésére a szervezeti kutatás rávilágít, hogy a rendelkezésre álló eszközökkel elősegíti az aktív munkafolyamatok elvégzését, amelyek adatait a vállalatirányítási rendszerekbe integrálják. Következő tervezett lépés, hogy a technológiai alkalmazások képesek legyenek a végponttól végpontig tartó (end-to-end) folyamatok lefedettségének biztosítására, valamint olyan technológiákat alkalmazzanak, amelyek hozzájárulnak a portfólió támogatásához. A válaszadók szerint a rendelkezésre álló eszközökkel képesek támogatni a jelenleg működő portfóliót, azonban a további lehetőségek feltárásához és kihasználásához fontosnak tartják a projektirodák támogató és egyben koordináló funkcióit a magasabb színvonal elérése érdekében.

Ehhez azonban elengedhetetlen, hogy a projektiroda által meghatározott szabványok és módszertanok megvalósításra kerüljenek. A válaszadók szerint továbbá szükséges, olyan fórumok kialakítására a csapatok számára, amelyeken képesek visszajelzést adni a kezdeményezésekkel kapcsolatos aggályaiknak, amelyek később további értékelésre és megoldásra kerülhetnek.

6.5. A kvantitatív kutatás eredményeinek összegzése

A kutatás kvantitatív eredményei alapján megállapítható, hogy a válaszadók véleményei és a primer kutatás szerint meghatározott projektiroda funkciók egységes irányt mutatnak, eltéréseket hordozva azokon a területeken, ahol a szervezeti egység érettségi szintje alacsony szinten áll (III. számú melléklet).

A válaszadók véleménye alapján a legfontosabbnak tartott funkciók a szorosan kapcsolódnak az aktuális szervezeti működés szerinti formához és sok esetben a bevált gyakorlati módszerek kerülnek alkalmazásra. Nyitottak az új fejlesztési irányok felé, amelyek egyúttal hozzájárulnak ahhoz, hogy a rendelkezésre álló technológiai rendszereket fejleszthessék és szélesebb körben alkalmazzák. A változást azonban apró lépésekként szükséges kezelni, hiszen az eredmények és a válaszok azt mutatják, hogy az agilis csapatok létrehozása elkezdődött és lassú lépésekben halad, azonban ennek a metodikának az implementálása nem egyértelmű a résztvevők számára, és nem reagálnak kellő intenzitással a kiváltott impulzusokra. Erre a területre elengedhetetlen a projektirodák funkcióit összpontosítani azáltal, hogy a szüksége változásokat minden szinten kommunikálják és a célkitűzéseket ismertessék a résztvevőkkel. Szükséges, hogy olyan eszközrendszert alkalmazzanak, amelyek érthetők a résztvevők és üzleti érdekeltek számára, elősegítve ezáltal a zökkenőmentes információáramlást és problémamegoldást. Ki kell alakítani egy olyan módszert, amely hozzájárul az érintettek elkötelezettségének növeléséhez és a könnyebb alkalmazkodáshoz. Összegeznie kell és gyűjtenie a visszajelzéseket a folyamatok és módszertanok javításának érdekében, hogy azonosítva és kezelve azokat olyan javaslatokat legyen képes megfogalmazni, amelyek hozzájárulnak a hasonló problémák jövőbeni elkerüléséhez. A megkérdezettek válaszai alapján továbbá azt a következtetést tudom levonni, hogy a projektirodák szerepkörének is bőven rendelkezésre áll további fejlesztési terület, amelyek révén pozíciójuk megerősítése és szerepük nélkülözhetetlen fennállása biztosítható. Továbbá a válaszadók által megvilágított hiányossági területek pótlására célszerű a projektirodáknak kialakítani a vonatkozó kulcsfontosságú teljesítménymutatók rendszerét, amellyel a kitűzött stratégiai célhoz vezető folyamat aktuális állapota mérhető. Tehát kritikussá válik az agilis csapatok támogatása, amelyhez számos eszközt biztosít a csapatoknak, hogy a dönthessenek a módszertani megközelítésről az

adott kezdeményezés esetében. Részt vesz az agilis gyakorlatok fejlesztésében az által, hogy definiálja a folyamatokat, és eredményeket annak érdekében, hogy a csapatok hatékonyan koordinálják a munkát. Végző célkitűzés, hogy a projektiroda ellássa azokat a funkciókat, amelyek segítenek lehetővé tenni az agilis csapatok számára a folyamatos, ügyfélorientált értékek szállítását, a vállalat képességeinek javítása mellett. A kutatás további fázisában ezekre a területekre helyeztem a fő hangsúlyt.

7. A kvalitatív kutatás eredményeinek ismertetése

Az interjúk Microsoft Teams felületen keresztül készültek, amelyek során az interjúalanyok hozzájárultak, hogy a beszélgetésről hangfelvétel készüljön.

A 5 kategória és a bennük foglalt kérdések:

1. A vállalati környezet feltérképezésére irányuló kérdések (1-2-3-4);
2. A vállalat értékeinek hátterének megértésére vonatkozó kérdések (5-6-7-8);
3. Az utazási kiskereskedelem (travel retail) üzletágon belül működő projektirodák szolgáltatásaira vonatkozó kérdések (8-9-10-11);
4. A kérdőív egyes kérdéseire kapott válaszok eredményének sajátosságai és azok okainak vizsgálata (13-14-15-16);
5. A fejleszthető területekre vonatkozó vélemények feltérképezése (17-18-19-20).

7.1. kategória: A vállalati környezet feltérképezésére irányuló kérdések

A vállalati környezet feltérképezésére irányuló kérdések azt célozzák meg, hogy részletesebb válaszok által megismerjem az aktuális formában működő projektkultúrát, a projektek technikai szintjeit és azt, hogy az összképbe hogyan is illeszkedik a projektirodák működése.

A projektfolyamatok bonyolultságát illetően a válaszadók egyhangúan úgy nyilatkoztak, hogy a szervezeten belül a projektek összetettek és komplexek, mivel az utazási kiskereskedelem (travel retail) üzletágon belül működő teljes ellátási lánc működésére hatással vannak közvetlen vagy közvetett módon. Kiforrott projekt előkészítés jellemzi a kezdést megelőző folyamatokat, amelyeknek a költségvizsgálata elsődlegesen kiindulási pont, majd a projekt teljes időtartama alatt annak folyamatos értékelése történik.

Az egyszerűnek tekintett pár hónapos vagy legfeljebb egy éven belüli projektek esetén is előírás, hogy az üzleti terv kerüljön kidolgozásra, amely magában foglalja a költségek előrejelzését és azoknak az ütemezését. A tervnek továbbá olyan követelményeknek és elvárásoknak kell megfelelni, amelyek 1m USD alatt Quick Base rendszerben létrehozott projekt chartát és a használt pénzügyi sablonokat. Meg kell felelnie a jóváhagyási követelményeknek, amelynek célja, hogy a stratégiailag összehangolják a projekteket az egyértelmű igények feltérképezésének eredménye

okán. Továbbá a projektkiadások előrejelzésének megfelelő kezeléséhez elegendő költségadatok felsorolása. A dokumentumokat a projekt és pénzügyi menedzsereknek ellenőrizniük és egyeztetniük kell az indulás előtt. Ebben a fázisban kerül meghatározásra, hogy mely IT részlegek bevonása szükségeltetik a projektek teljesítéséhez.

A projekteket igyekeznek megtartani a projektfolyamatok technológiai szinten, azonban továbbra is jelentősen támaszkodnak a humán erőforrások által biztosított folyamatokra. Ennek mértékét azzal próbálják meg csökkenteni, hogy a projektindítást megelőző ellenőrzési feltételek listáját növelik, annak érdekében, hogy később minél inkább támaszkodhassanak a technológiai rendszerekből kapott adatokra, növelve így azok megbízhatóságának értékét. Ezen igények növekedését a szervezeten belül a digitális átalakulási kezdeményezéseket támogató projektösszetétel változása okozza, olyan szempontok mentén, mint a pénzügyi évre vonatkozó tőkeprioritások meghatározása, folyamatos nyomon követés és riportálás, a negyedéves pénzügyi kiadásokhoz mérten, valamint az adott negyedévhez tartozó előre jelzési mérőszámok elemzése, elmaradás vagy nem megfelelő eredmény esetén az ok-okozati összefüggések vizsgálata.

A projektfolyamatokba komplexitásukból adódóan már egészen korai szakaszban, a tervezés egyes megbeszélésein bevonásra kerülnek a projektirodák, akik folyamatosan nyomon követik a terveket és rálátásuk van a tervezett költségkeretre. Azért tartják fontosnak, hogy már ezen szakaszban bevonásra kerüljön, mivel szerepköre, hogy a javaslatok felülvizsgálatával és útmutatással segítse projektsiker elérését. Folyamatosan ellenőrzi és elemzi a rövid távú eredményeket. Összességében hozzájárul a projektek előrehaladásának nyomon követéséhez és összeállítja, valamint koordinálja azoknak az ellenőrzőintézkedések végrehajtását, amelyek a projektinformációk összegyűjtésének és előkészítésének alapjául szolgál a döntéshozatali folyamatok előmozdításához a stratégiai kapacitástervezés és erőforrás-gazdálkodás mellett.

7.2 kategória: A vállalat értékeinek megismerése

A második kategóriába eső kérdésekre adott válaszok a szervezet értékeinek hátterét hivatottak feltérképezni.

A blokkban lévő kérdésekkel arra kerestem a választ, hogy az interjúalanyok mennyire érzik azt, hogy azonosulni tudnak a szervezet értékeivel, mennyire lehet ez kihatással a munkahelyen töltött idejükre és hogyan képesek munkájukkal arra, ezeket az értékeket képviseljék. Az Estée Lauder Inc. értékei közé olyan cselekvések összessége, amelyek a szervezeti működés során megtartják az egyén iránti tiszteletet, miközben kompromisszumok nélkül marad etikus, és végtelenül kitartó annak érdekében, hogy innováció mellett érjen el sikereket.

A szervezeten belül az interjúalanyok a bizalomépítést rendkívül fontosnak tartották a sikeres eredmények elérése érdekében. A válaszaikban a transzparenciát tartották az egyik legfontosabb módjának, mivel úgy vélik, hogy azzal, ha a projekt tagok és az érintettek teljes összessége tudja, hogy pontosan mi történik az egyes fázisokban, és hogy az adott folyamatok milyen céllal működnek azok aktuális formájában, akkor képesek arra, hogy jobban megértsék a vállalat céljait és stratégiáját, hozzájárulva ezáltal a célkitűzések eredményességéhez. Továbbá rendkívül fontos a kommunikáció, amellyel a résztvevőknek lehetőségük van arra, hogy véleményüket kifejezzék, és meghallgassák őket. Lehetővé téve így azt, hogy a munka során történő változásokról időben és pontosan tájékoztatva legyenek, elősegítve így a szükséges változások sikeres implementálását. Az alanyok válaszai alapján továbbá fontos a bizalom kiépítése, amely egy részről az általuk vállalt feladatok időszerű és megfelelő gondosságú megoldását jelenti, más részről pedig azt, hogy a vezetőknek törekedni kell arra, hogy a bizalom két oldalú legyen, elősegítve a hosszú távú és hatékony munka kapcsolatok kialakítását. A bizalomépítés egyik szükségszerű eleme az empátia és az adott értékelések minősége, amely által a részt vevők tudják, hogy a szervezet értékeli a munkájukat és eredményeik elismerésre kerülnek. Továbbá említésre került a képzések és fejlesztések támogatása, amely a projekttagoknak és vezetőknek nyújt lehetőséget ahhoz, hogy kompetenciájukat képzések által tovább fejleszthessék, javítva ez által a projektmenedzsment készségeiket és hatékonyságukat.

A válaszadók véleménye alapján elmondható, hogy az ő értelmezésükben a projektiroda az által teremt értéket a vállalaton belül, hogy folyamatos támogató szerepet lát el, akinek fő célja, hogy

javítsa a projektmenedzsment folyamatokat és azok eredményeit a szervezetben. Segítse a projektvezetőket a projektek hatékony kezelésében és biztosítsa az eredményességet, hozzájárulva ez által a versenyképesség és az üzleti eredmények növeléséhez. Mindemellett azonban nem csak a projektmenedzsment támogatás által teremt értéket, hanem azzal is, hogy elősegíti a szervezet más részlegeinek munkáját. Az értékteremtést olyan eszközökkel éri el, mint a folyamatszabályozás, amely a szervezeten belüli hatékonyság és minőség növelésében játszik szerepet. Illetve részt kell vennie a stratégiai tervezésben azáltal, hogy összehangolja a projekteket a szervezet stratégiai céljaival és hozzájárul ezen célok megvalósításához. Értéket teremt továbbá azáltal, hogy lehetőséget ad a szervezet már részlegeivel történő kooperációnak.

A válaszok alapján megállapítható, hogy egyetértés mutatkozik az alapvető értékek kérdésénél, amely remek kiindulópont, hogy jelenlétüket és hatékonyságukat folyamatosan fejleszteni tudják az eredményesség érdekében. A projektiroda szó hallatán olyan elsőként a stratégia, centralizáció, tőkekiadások (capital expenditures, CAPEX és siker jutott eszükbe az interjú alanyoknak.

7.3 Az utazási kiskereskedelem üzletágon belül működő PMO-k szolgáltatásainak elemzése

Az interjú alanyokkal ebben a blokkban kiindulópontként szerettem volna azt, hogy megértsük a projektirodák jelenlegi működését és helyét a szervezetben. Ehhez arra kértem őket, hogy mondják el, pontosan mikortól van PMO az ellátási lánc menedzsmenten belül. Azt kívántam feltérképezni, hogy működött-e már korábban is esetleg más felállásban, eltérő funkciókkal, vagy a jelenlegi működés egy olyan új tag, amely viszonylag kevés ideje, de mégis meghatározó módon járul hozzá a projektsikerek eléréséhez.

Az interjúk során azt a választ kaptam, hogy a vállalatban belül a travel retail szegmensben az ellátási láncot tekintve viszonylag új szervezeti tag. Az első formájában létrehozott projektmenedzsment iroda négy évvel ezelőtt alakult meg. A PMO-k az ellátási lánc országhatárokat túlívelő tulajdonsága miatt nem csak és kizárólag egy országban helyezkednek el. Ennek értelmében rákérdeztem arra is, hogy pontosan milyen típusú projektirodák jöttek létre ezáltal és milyen tevékenységeket láttak el. A válaszokból kiderült, hogy az első években megfogalmazásuk alapján funkcionális projektirodák kerültek kialakításra, akik munkája szorosan összekapcsolódott a projektmenedzsment és az ellátási lánc adott pontjáért felelős vezetőkével. Az

elsődleges célkitűzés a PMO létrehozásával az volt, hogy a komplex projektstruktúrákat átlássák, elemezzék és javaslatot tegyenek koordináció révén az esetleges duplikációk, vagy felesleges kiadások csökkentésének módjára. Két év után azonban az akkor 3 főt jelentő projektiroda humán erőforrás hiánya miatt nem működött hatékonyan, többet között azért, mert nem álltak rendelkezésükre azok az eszközök, amelyek által a projekt portfólió más országból hatékonyan nyomkövethető lett volna, amely az adatok torzításához járult hozzá. Ez indukálta azt, hogy a menedzsment felé terjesztett riportok nem érték el az elvárt eredményeket, amely szükségszerűvé tette a teljes projektiroda osztály megerősítését. Ehhez az új személyeket vettek fel, ami azt jelentette, hogy kontinensenként legalább három PMO felelt az ellátási láncon belül történt projektek hatékonyságának növeléséért. A kezdeti sikertelenségek ellenére azonban létük fontossága megkérdőjelezhetetlen maradt, mivel a teljes szervezet folyamatos fejlődés és növekedést mutatott, a travel retail üzletág a COVID-19 ellenére történő korlátozások ellenére is növekvő bevételt tudott produkálni, köszönhetően annak, hogy a kínai piac, az utazási korlátok ellenére is teret engedett a belföldi járatok használatának, szinten tartva az utasforgalom által fogyasztott termékek értékesítését. A növekedés eredménye pedig egy részből a további projektek indulása, amely növelte a portfóliót és teret engedett annak, hogy stratégiai, hosszú távú projekteket is elindítsanak. Ezen okokból kifolyólag megkérdőjelezhetetlen maradt az, hogy szükség van egy olyan szervezeti egységre, amely képes a projekteket összefogni és azoknak eredményét párhuzamba állítani a stratégiai célkitűzésekkel.

A szervezet jelenlegi értelmezése szerint centralizált projektirodával rendelkeznek és annak teljes maximális hasznosságát kívánják elérni. A központosított PMO-k az olyan szervezetek számára ideálisak, amelyek nagyon következetes üzleti szabályokat és gyakorlatokat követelnek meg. Az ezen típusba tartozó PMO-rendszer azon szervezeteknél kerül alkalmazásra, amelyek követik a modern szemléletű vállalatirányítási tevékenységeket és törekednek arra, hogy nagy létszámú munkaerő mellett, de viszonylag kis létszámú vezetőségi csapatokkal rendelkeznek, mivel ez a rendszer csökkenti annak a szükségességét, hogy a dolgozók folyamatosan irányítsák és menedzseljék egymást, hanem inkább megkönnyíti, hogy az egyének és a részlegek mindegyike egy központosított rendszertől függjön. (Scheiner, 2023)

A kezdeti szolgáltatások leginkább a projektportfólió menedzsment hatékonyságának elősegítését tekintett legfontosabb célkitűzésként. Ezen szolgáltatások összhangban állnak a kérdőív és az

érettségi modell adataival is, ahol azok a szolgáltatásokat tartották a válaszadók a legfontosabbnak, amelyek a jelenlegi struktúra szerint is munkájuk egyik fontos elemét képzik. Továbbá azon funkciók összességét, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy irányt mutassanak az adott munkafolyamathoz és az új programok elindításához, amelyekhez szervezetfejlesztési tréningeken állították össze azokat az anyagokat, amelyek egyrésztől részletesen és lépésenként meghatározza a projektekhez rendelkezésre bocsátott tőkekezelést, valamint projektek egyes szakaszaira vonatkozó folyamatszabályozásokat, pénzügyi kritériumokat és ezeknek a menedzseléséhez szükséges alkalmazandó eszközöket. Annak érdekében, hogy a projektmenedzsment folyamatok koordinálása mögött mélységes tudástőke álljon, a szervezet támogatja azokat a képzéseket, amelyek révén megszerzett képesítésekkel még inkább eleget tudnak tenni a folyamatfejlesztési lépések megvalósításának. A tagok számára a jelentkezés során nem tartják kritériumnak, hogy rendelkezzenek valamilyen nemzetközileg elfogadott tanúsítvánnyal, azonban az éves szinten meghatározott személyes fejlődési tervek (personal development planek, PDP).

A rövid távú célok eléréséhez tehát felállították azokat a rendszereket és projektporfólió kezelő eszközöket, amelyek hatékonyságuk növeléséhez járul hozzá. Azonban a további dinamikus fejlődés érdekében szükséges volt meghatározni azokat a területeket, amelyeknek hiányának pótlásával az eredmények tovább növelhetők. Ezen területek feltérképezése érdekében készítették el a korábban primer kutatásként hivatkozott Gartner által készített érettségi modell elemzést.

A fejlesztendő területek meghatározásában a válaszadók egyetértettek, hogy jelenlegi érettségüket tekintve bőven van mire fókuszálni az elkövetkezendő időszakokban. Olyan folyamatokat emeltek ki, amelyek az érettségi modell elemzése alapján kisebb prioritást kaptak (IV. számú melléklet), mint például a szervezeti változások kezelésének elősegítése. Illetve hosszú távú célkitűzéseik között szerepel, hogy ezekre a változásokat implementálva teret engedjenek az agilis gondolkodásmódnak és metodikának, mivel jelenlegi működésük szerint a kivitelezési fázisokban kötöttek még a vízeséses megoldásokhoz, azonban egyre inkább nyitnak az agilis eszközök alkalmazásához, amelyekhez olyan rendszereket használnak, mint JIRA és Confluence.

7.4 A kérdőív kontroll kérdéseire kapott válaszok sajátosságai és azok okainak vizsgálata

Az interjúk során rákérdeztem a kérdőívben kapott válaszok mögött rejlő mélyebb, részletesebb okokra azoknak a kérdéseknek az esetén, ahol a válaszokból adódóan arra a következtetésre jutottam, hogy további vizsgálható területhez, vagy a nyitott kérdésekre történő válaszhoz juthatok. A kérdőív és a primer kutatás alapján egyértelmű, hogy az agilissá válás útjára léptek, azonban ehhez további fejlesztések szükségesek. Arra a kérdésre, hogy milyen funkciókat tölt be a projektirodák az agilis csapatok támogatását illetően az interjú alanyok azt válaszolták, hogy jelenleg eszközrendszerek használatának lehetőségét biztosítják a csapatok számára, amelyek révén könnyebben adaptálhatják a metodika által nyújtott előnyöket, továbbá iránymutatást és tréningeket biztosítanak.

A továbbiakban azonban úgy gondolják, hogy az érettségből adódóan nem állnak még készen arra, hogy teljes agilis metodika szerint működjenek. A jelenlegi formában ezt úgy tudják elképzelni, mint két lépcsős megoldást és egy olyan hibrid rendszert használni, ahol a projektek típusától függően tudják alkalmazni a vízeséses és hibrid metodikát. Erre a pontra történő eljutásig azonban hosszú út vezet, amelyhez a projektmenedzser officer támogatására szeretnének támaszkodni. Elsősorban az által, hogy a változásmenedzsment hatékony alkalmazása révén képesek megadni a lehetőséget a csapatok számára és a szervezeti anyagok és tréningek által elősegítik a könnyű alkalmazkodásukat a sikeresség elérésének céljával.

Ezzel pedig szoros összefüggésben áll, hogy a technológiai eszközökre támaszkodjanak, a kommunikációs és riportálási folyamatoknál még inkább. A projekt tervezés szakaszától kezdődően a rendszerre történő támaszkodást tartják kiemelkedő fontosságúnak, ahol a projektindítást megelőző folyamatok is nyomon követhetők, továbbá fontosnak tartják, hogy a tervezett pénzügyi folyamatok aktuális állapota is ellenőrizhető legyen, és ezen feladatok megvalósításához támaszkodnak nagy mértékben a projektirodák működésére.

A kulcsfontosságú teljesítménymutatókkal (Key Performance Indicator, KPI) kapcsolatban azt a választ kaptam, hogy jelenleg nem áll rendelkezésükre olyan egységesített lista, amely mentén folyamatosan ellenőrizni tudják a hatékonyságot. A válaszok alapján a riportokat készítik, amelyek nagy mértékben támaszkodnak a projekt fileban létrehozott pénzügyi mutatók aktuális állására. A projektfájlok a projektek teljes idejére vonatkozó dokumentációs anyagok, amelyek a

költségvetéshez tartozó becsléseket is tartalmazták. A készített riportokat a felsővezetői tagokkal egyeztetik, és visszajelzések és további javaslatok alapján határozzák meg a további irányokat. A válaszadók azonban rávilágítottak arra, hogy a jövőben szeretnék előrelépést tenni annak érdekében, hogy kialakításra kerüljön egy olyan teljesítménymutató lista, amely továbbra is szorosan támaszkodik a rendszerben rögzített adatokra, és általuk képes mérni azt, hogy a vizsgált időintervallumon belül a munkafolyamatok abban az ütemben haladnak, amellyel teljesíthető a megállapított projektcél.

7.5 A fejlesztendő területek feltérképezése

Az utolsó blokkban olyan kérdéseket tettem fel a válaszadóknak, amelyekkel rátudok világítani arra, hogy véleményük szerint melyek azok a területek, amelyek rövidtávon mindenképp fejlesztésre szorulnak, továbbá melyek azok a területek, amelyeknek hosszútávon elkerülhetetlen a fejlesztése annak érdekében, hogy a fejlődési ütemet tartani tudják, elérni ezáltal a szervezet stratégiai célkitűzését.

A megkérdezettek véleménye egyhangúan azt vallotta, hogy az érettségi görbe elején járnak és a fejlődés ütemének megtartásához és növeléséhez elkerülhetetlenül szükséges egyes területek javítása, és a projektiroda funkciók harmonizálása. Az alacsony projektérettségű szintű szervezetek közé tartoznak.

A válaszadók szerint azokat a területeket célozták meg fejleszteni, amelyekkel a projektben résztvevők munkája egyszerűbbé és intuitívabbá képes válni, miközben a folyamatosan változó technológiai környezethez könnyen alkalmazkodik. Ezen cél elérésének érdekében olyan fejlesztéseket kívánnak tenni, amely elősegíti a kollaborációs eszközök alkalmazását a projektmenedzsment technológia fejlett eszközeit, amelyek a legújabb innovációt tükrözik. Elősegítve ezáltal az ellátási lánc projektekkel kapcsolatos határokat átívelő probléma fennállását, mint például a projektcsapatok sok esetben nem egy országban és nem is egy időzónában helyezkednek el. Ennek ellenére mégis lehetővé teszik azt, hogy a standardizált eszközrendszeren keresztül mindenki, aki szereplő a projektben a legfrissebb és legaktualizáltabb állapotokat lássa és érje el egyidőben.

Továbbá szeretnék fejleszteni azokat az eszközöket, amelyek mentén a projektportfólió minden eleme támaszkodik az információs technológiai rendszerekre. Egyre inkább orientálódni kívánnak a felhő alapú megosztási technológiák felé. A technológiai fejlesztések révén lehetőséget biztosítva ezáltal a menedzserek és vezetők számára, hogy a csapatokon belüli termelékenységet növeljék és teret engedjenek annak, hogy az adott feladatok megoldására összpontosítsanak, miközben ezzel egyidejűleg egyszerűbbé teszik az ellenőrzési folyamatokat.

A projektmenedzsment technológiák alkalmazásán túl továbbá céljuk elérni azt, hogy fejlettségük révén információgyűjtő eszközök hatását növeljék, amelyek képesek arra, hogy rövid időn belül megalapozott, pontos eredményeket és információt biztosítsanak a résztvevők számára. A pontos, széleskörű adatgyűjtést kulcsfontosságú feladatnak tekintik rövid és hosszútávon egyaránt. Elvárásuk továbbá az, hogy a technológia képes legyen a változó piaci hatások vizsgálatára és elemzésére, biztosítva ezáltal azt, hogy a rendkívül gyorsan változó adatok és az ezekre épülő projektek is sikeresen teljesüljenek az alapvető inputokkal rendelkező projektekkel szemben. Továbbá olyan lehetőségeket képesek biztosítani ezáltal, amely a lehetővé teszi a valós idejű frissítések tesztelését, tehát a projektek valós idejű előrehaladásának nyomon követését, miközben képes arra, hogy fejlett, csapat szintű kommunikációt tegyen lehetővé.

Az együttműködésre épülő rendszerek alapján céljuk hosszútávon annak elérése, hogy a munkafolyamatok kialakítását hatékonyan és egyszerűen legyenek képesek meghatározni. A munkafolyamat- és jelentésautomatizálás így enyhíti a csapatok adminisztratív kötelezettségeit lehetővé téve azt, hogy az időt a megvalósulás szempontjából fontos feladatok megoldására fordítsák. Ennek azonban előzetes feltétele az, hogy az agilitás felé mennyire képes elmozdulni a szervezet és a benne működő egységek.

7.6 A kvalitatív kutatás eredményének összegzése és javaslattétel a hatékonyság növelésére

A kvalitatív elemzés során megerősítésre került mind a kvantitatív kutatás eredménye, mint pedig a primer kutatásban szemléltetett állapot. Az interjúk során úgy gondoltam, hogy a szervezeten belüli PMO-k megfelelő kompetenciákkal rendelkeznek, amelyek képesek hozzájárulni egy nagymértékű fejlődésben a jövőben. Azonban az interjúbeszélgetések alkalmával még inkább világossá vált, hogy mennyi fejlesztendő terület van, amelyek hosszú távon remek mozgatórugói lehetnek a projektsikerek elérésében.

Az interjú alanyok válaszai alapján a legfontosabb fejlesztendő területek az agilitás irányába való elmozdulás, valamint a projektmenedzsment technológiai eszközök magasszintű kihasználása. Ezen területeken elért fejlődéshez vezető út végtelenül komplex, mivel nem elegendő csupán a rendszerek bevezetésére és azoknak eredményességére támaszkodni, hanem a szemléletmódot és egy újfajta gondolkodásmódot kell megértetni és elfogadtatni a projekten dolgozó összes szereplővel. Mivel a projektek meghatározott időintervallumon belül értendők, ezért nem elég csupán egyszer alkalmazni ezeket az eszközöket, hanem magát a gondolkodásmódot, a metodikát kell implementálni a szervezeti működés vérkeringésébe annak érdekében, hogy hosszútávon megfelelően lehessen azt alkalmazni. Világunk folyamatosan fejlődő technológiai újításai a szervezeti működések minden részére kihatnak, annak a kérdése pedig, hogy mennyire képesek ezeket a változásokat a szervezeten belül alkalmazni, annak függvényében értendő, hogy a szervezet mennyire képes ezeket alkalmazni és fenntartani a működésében (Gartner, 2021).

Az agilissá válás tehát nem történik meg egyik napról a másikra vagy nem kerül elfogadásra egyetlen rendszer bevezetésétől, mindazonáltal úgy gondolom, hogy a kutatásban meghatározott eredmények és válaszok alapján a szervezet jó irányban halad annak érdekében, hogy ezen változásokat eredményesen legyen képes alkalmazni. A változásokhoz és ezen összetett folyamatokhoz pedig elengedhetetlenül fontos a projektirodák alkalmazása, amelyeknek készen kell lennie arra, hogy a változásokat megfelelő módon támogassa és koordinálja.

Az eredmények alapján a legfontosabb lépésnek azonban a kulcsfontosságú teljesítménymérő (KPI) mutatók meghatározását tartom. A mutatókkal képesek legyenek a változások folyamatát mérni és ellenőrizni, szükség esetén pedig javítani a használt módszereken. Azonban a projektirodák számára alkalmazott mutatószámok felállítása egy rendkívül komplex feladat, és

több dimenziós szempontból történő vizsgált szükséges meghatározásukra. Ezen felül úgy gondolom, hogy figyelembe kell venni az adott szervezetben belül működő projektmenedzsment feladatokat, azzal a céllal, hogy annak specifikus módján történjen az eredmények mérése.

A kulcsfontosságú teljesítménymutatók olyan eredmények, amely egy adott szervezeti egység teljesítményét tükrözi egy adott intervallumon belül. Ezeket a mutatókat egyeztetni és elfogadtatni kell a menedzsment tagjaival egyhangúság mellett és törekedni kell az önértékelés elkerülésére a projektmenedzsment iroda által. A kialakítás előtt azonban ajánlott olyan szempontokat figyelembe venni, amelyek a további fejlesztéseknek is teret ad. A kialakításhoz szükséges rögzíteni a kiinduló állapotot annak érdekében, hogy azzal dokumentálva legyen a kiindulási pont, és a továbbiakban így összehasonlítható legyen az aktuális állapottal. Lehetővé teszi továbbá a fejlődés bemutatását, amely pedig hozzájárul az érettségi szint meghatározásához.

A PMO iroda hosszú távú fennállásának érdekében az értékek méréséhez figyelembe kell venni kvalitatív és kvantitatív tényezőket is, amely olyan területeket foglal magában, mint a PMO munkája, elfogadottsága és azoknak az eredményeknek a vizsgálata, amelyek a PMO által kerültek befolyásolásra. A munkájára vonatkozó mérőszámok olyan mérhető tényezőket tartalmaznak, amellyel a fejlődése egyértelműen megállapítható. Ennek eszközei a teljességre vonatkozó mérőszámok, amelyek a rendelkezésre álló listák és jelentések összességét foglalja magában, mennyire következetesen lett elkészítve és rendelkezésre állnak-e az üzleti érdekeltek számára. Továbbá megfelelő mérőszám lehet, hogy az adatok és jelentések mennyire naprakészek, minden projektre vonatkozó információ frissül a megadott időkereten belül. Továbbá alkalmazható mérőszám lehet, hogy a humán erőforrás fejlődésének vizsgálata, történt-e változás az képzettségi szinten és milyen képzés történt. A technológiai rendszerben nincs a megállapodottnál hosszabb ideig nyitva hagyott jegy (ticket), amelynek megoldása a PMO válaszára vár. Az üzleti érdekeltekkel történő felmérés eredménye, amely általános kérdőívek formájában kérdezhető.

A PMO elfogadásának mérésének módja, hogy megismerjük az érdekelt felekkel végzett felmérések által, hogy hogyan is látják valójában a munkájukat. A felmérés során olyan kérdéseket célszerű feltenni, amelyek rávilágítanak arra, hogy mennyire elégedettek a PMO munkájával, jelent-e időmegtakarítást számukra a PMO, megfelelő mértékben tájékozódik-e a portfólió prioritásáról, illetve az alkalmazott projektmenedzsment módszerekkel mennyire elégedett, továbbá mennyire tartja elegendőnek az ahhoz készített dokumentációs anyagot.

Amennyiben a PMO munkája sikeres, az ráhatással bír a vállalati sikerre is. Ennek felmérése azonban szintén rendkívül összetett és az is előfordulhat, hogy csak közvetve vehető észre, például a sikeresen befejezett projektek számát illetően, illetve azoknak korrekt dokumentálásáról. Továbbá az is mérhető, hogy mennyire tartják felhasználóbarátnak projektmenedzsment által használt eszközöket, illetve a rendelkezésre álló adatok minősége. Az átfogó elégedettség feltérképezése, illetve a PMO szükség esetén történő elismerése. (Strasser, 2023)

Érdemes kiemelni azonban azt, hogy a mutatószámokat az üzleti érdekeltekkel előzetesen el kell fogadtatni az alkalmazás előtt, hiszen az értékelési folyamat nem egyszeri alkalom lesz és célszerűbb a teljes feladatkört meghatározni. Amennyiben előrelépés történik az érettségi szintben, illetve a stratégiai célok is változást mutatnak, a felállított kulcsfontosságú teljesítmény mérőszámokat ezzel összhangban kell változtatni a minél pontosabb eredmények érdekében. Fontos továbbá az eredmények közzététele az érdekelt felek számára, tudatosítva ez által a PMO értékét a rendszeresség képében. (Packebush, 2023)

8. Összefoglalás

Kutatásom alapvető célja volt, hogy segítséget nyújtson a vizsgált nemzetközi multinacionális vállalat projektirodái számára, hogy jelenlegi működési formájuk mely területen fejleszthető tovább és ehhez milyen további lépések megtétele szükséges. Céлом volt, hogy a vizsgált anyagok által olyan tudás- és eszköztárat mutassak be, amelyek jó alapját képezik a projektérettségi szintjük további fejlődéséhez szükséges lépéseknek, amelyeknek összeállítását a szervezeten belül dolgozók meglátásai és elemzései alapján állítottam össze.

Kutatásom során azokat a projektiroda funkciókat vizsgáltam, amelyek képesek hozzájárulni a szervezet stratégiai célkitűzésének eléréséhez. Ezzel összhangban az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

- Melyek azok a legfontosabb funkciók, amelyek segítségével a Projektmenedzsment iroda képes hozzájárulni a stratégiai célok eléréséhez a vizsgált nagyvállalatnál?
- Melyek azok a területek, amelyek a jelenlegi működés során nem állnak a fontossági lista élén, mégis a jövőben elkerülhetetlen a vizsgált célkitűzésekhez tartozó tevékenységek fejlesztése?
- Milyen módszereket lehetne alkalmazni annak érdekében, hogy a szervezet hatékonyságot mutasson a fenti két kérdés megválaszolását követően?

A dolgozatom releváns fejezeteiben minden feltett kérdésre választ tudtam adni a funkciók részletezésével a teljesség igénye nélkül.

Kutatásom jellege olyan feltáró kutatás volt, amely egy specifikus szegmensben, a travel retail divízióon keresztül az ellátási lánc menedzsment projektek sikeres megvalósításának célját képezik a projektirodák funkcióinak feltérképezésével a projektvezetői tapasztalataik függvényében.

A dolgozatomban az alábbi proposíció fogalmaztam meg, amelyeket a kutatásom eredményei alapján elfogadtam vagy elutasítottam.

5. A projektirodák hatékonysága elengedhetetlen fontossággal bír a stratégiai célkitűzések elérése érdekében.

Az interjú és kérdőívre adott válaszok alapján a proposíciót, elfogadom. A kérdőív 10-11-12-13-as kérdései, valamint mélyinterjú során feltett 2-3-9-10-11-es kérdéseire adott válaszok alapján.

6. A projektvezetési tapasztalatoknak fontos szerepük van a projektsikerek elérésében

Az interjúkban elhangzottak alapján, mely szerint a projekt tapasztalatoknak kiemelkedően fontos szerepük van a projektsikerek elérésében, miközben kitűzött cél, hogy folyamatosan fejleszteni kell azokat, elfogadom.

7. A projektirodák hozzájárulnak a szervezetfejlesztési változások implementálásához

Az interjúk és a kérdőíves válaszok alapján ezt a proposíciót részben fogadom el annak okán, hogy igen, valóban hozzájárulnak a szervezetről változások elfogadtatásához és implementálásához, azonban ez nagy mértékben függ a szervezeten belül működő projektmenedzsment érettségi szintjétől.

8. A PMO irodák funkcióinak fejlődésével lehetővé teszi az érettségi állapot folyamatos fejlődését

A fentebb említett proposíciót a kutatási munkám során végzett adatok alapján elutasítom, mivel a kisebb érettségi szinttel rendelkező szervezetek esetében valóban megállapítható az, hogy amennyiben a PMO funkciók magas szintű eredményeket érnek el, akkor hozzájárulnak a fejlődési lehetőség tovább viteléhez, azonban azon szervezeteknél, ahol az érettség magas szintet ér el, ott a projektirodák funkciói nem képesek azt a fajta dinamikus fejlődést produkálni és létüknek megalapozásához más megközelítést ajánlott alkalmazni.

A kutatási kérdések jellegéből adódóan a vizsgálat egy célzott, kis mintán történt, annak érdekében, hogy a travel retail üzletágra fókuszáló ellátási lánc menedzsmenthez szorosan köthető PMO-k válaszai alapján tudjam következtetéseimet levonni.

A kutatásom eredményeinek vizsgálata során számos, a témával szorosan összeköthető működési folyamatokba nyerhettem bepillantást, amelyek elemzésére a dolgozatom keretei között nem volt lehetőségem. A kutatási kérdéseimre kapott válaszok mellett további kérdések megfogalmazása és a kutatási terület mélyebb vizsgálatára ösztönöz, lehetőséget biztosítva ezáltal később tudományos munkám folytatására.

Irodalomjegyzék

- APQC. (2013). Effective Project Management Offices: An APQC Best Practices. Huston: American Productivity & Quality Center.
- Arto et al, Kulvik, I., Poskela, J., & Turkulainen, V. (2011). The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *International Journal of Project Management* 29 (4), 408-421.
- Aubry, M. (2015). Project Management Office Transformations: Direct and Moderating Effects that Enhance Performance and Maturity. *Project Management Journal* 46(5), 19–45.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 328–336.
- BCG. (2013). Strategic Initiative Management - The PMO Imperative. Boston, MA: The Boston Consulting Group.
- Blaskovics, B. (2014). Az ICT szektorban működő projektvezetők személyes jellemzőinek hatása a projektsiker alakulására. Doktori Értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Block, T., & Frame, J. (2001). Today's Project Office: Gauging Attitudes. *PM Network*, 122-124.
- Bolles, D., & Hubbard, D. (2015). PMO Framework and PMO Models for Project Business Management. *PM World Journal*, 1-22.
- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2010). *Project Managers Portable Handbook*. New York: McGraw Hill LLC.
- Desouza, K., & Evaristo, J. (2006). Project management offices: a case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 414–423.
- Dingsoyr, T., & Moe, N. (2014). Towards Principles of Large-Scale Agile Development: A Summary of the Workshop at XP2014 and a Revised Research Agenda. *Proceedings of the International Conference on Agile Software Development*, 1-8.
- Dinsmore, P. (2002). Project offices: best practices help ride out the storm. *PM Network*, 16(5), 24.
- ELC. (2023, April 04). Elcompanies.com. Retrieved from <https://www.elcompanies.com/en/who-we-are/creativity-and-innovation>
- ELC. (2023, April 05). [www.elcompanies.com](https://www.elcompanies.com/en/who-we-are/retail-channels/travel-retail). Retrieved from <https://www.elcompanies.com/en/who-we-are/retail-channels/travel-retail>
- ELC Inc. (2022). Sustainability and Social Impact Report. New York: The Estee Lauder Companies Inc.

- Farid, S. (2021). A Roadmap to PMO Excellence. Paper presented at PMO Symposium®: Where Leaders Meet. Denver, Colorado. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Fister Gale, S. (2011). The PMO: something of value. *PM Network*, 25 (8), 34–39.
- Fister, G. S. (2013). Four steps to a stronger PMO: The goal is contributing business value. *PM Network*, 27(12), 30–35.
- Fuchs, C., & Hess, T. (2018). Becoming Agile in the Digital Transformation: The Process of a Large-Scale Agile Transformation. *Thirty Ninth International Conference on Information Systems*, 1-18. San Francisco .
- Gage, D. (2005). Pcubed perspective: people, process, and technology in EPM solutions. *The Project Network- MPA Official Newsletter*, 9(4).
- Gartner, R. (2021). *PMO Priorities for 2021: Navigating Protracted Disruption*. New York: Gartner Inc.
- Görög, M. (2003). *A projektvezetés mestersége*. Budapest: Aula Kiadó.
- Görög, M. (2008). *Projektvezetés*. Budapest: Aula Kiadó.
- Greengard, S. (2013). No PMO? How to Know When You Need One. *PM Network*, 16-17.
- Hanadi, S. (2014). A Framework to Establish a Project Management Office. *European Journal of Business and Management*, 19-26.
- Harris, J. (2000, July 19). Theory of PMO Evolution. Retrieved from ProjectManagement.com: https://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?ID=8415&thisPageURL=/articles/8415/Theory-of-PMO-Evolution#_=_
- Hobbs , B., & Aubry, M. (2007). A multiphase research program investigating project management offices (PMOs). *Project Management Journal* 37 , 74-86.
- Hobbs B., & Aubry M. (2006). Identifying the structure that underlies the extreme variety found among PMOs. Montreal: In: *Proceedings of PMI research*.
- Hubbard, D., & Bolles, D. (2012). *Executive PMO – Blending Project Management and Business Management - Second Edition*. *PM World Journal*, 1-18.
- Ibbs, C., Lee, S., & Li, M. (1998). Fast-Tracking’s Impact on Project Change. *Project Management Journal*, 36-52.
- Ibbs, C., Lee, S., & Li, M. (1998). Fast-Tracking’s Impact on Project Change. *Project Management Journal*, 39-57.
- Institute, P. M. (2004). *A guide to the project management body of knowledge*. Third edition. Newton Square, OA: PMI.
- Kemp, S., & Dwyer, L. (2003). Mission statements of international airlines: a content analysis. *Tourism Management* 24 (6), 635-653.

- Kilduff, M., & Tsai, W. (2006). *Social Networks and Organizations*. London: Sage Publications Ltd. .
- Kwak, Y., & Day, C. (2000). Assessing the Value of Project Management Offices (PMO). *Proceedings of PMI Research Conference*, 21-24.
- Leahy, C., & Marvin, J. (2023, April 05). Businesswire. Retrieved from The Estée Lauder Companies Strengthens Its Global Fulfillment Network with the Opening of a New, State-of-the-Art Galgenen Distribution Center Dedicated to the Travel Retail Channel: <https://www.businesswire.com/news/home/20220607005792/en/>
- Lubianiker, S. (2000). Opening the Book on the Open Maturity Model. *PM Network*, 76-93.
- Mancini, L., & Travis, T. (2023). The Estée Lauder Companies, Inc. - Q2 2023 Earnings Call. New York: FactSet CallStreet LLC.
- Mancini, R., & Marvin, J. (2023). THE ESTÉE LAUDER COMPANIES REPORTS EXCELLENT FISCAL 2022 RESULTS. New York: The Estee Lauder Companies INC.
- Meredith, J., Shafer, S., & Mantel Jr. , S. (2003). *Project Management - A strategic Managerial Approach - Tenth Edition*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons Inc.
- Monteiro, A., Santos, V., & Varajao, J. (2016). Project Management Office Models - review. *Procedia Computer Science* 100, 1085 – 1094.
- Müller , R., Pemsel, S., & Shao, S. (2014). Organizational enablers for governance and governmentality of projects: a literature review. *International Journal of Project Management* (32)8, 1309-1320.
- Ntshwene, K., Ssegawa, J., & Rwelamila, P. (2022). Key Performance Indicators (KPIs) for measuring PMOs Services in selected Organisations in Botswana. *Procedia Computer Science* 196, 964–972.
- Packebush, S. (2023, April 04). 18 PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT KPIS TO MEASURE PMO PERFORMANCE. Retrieved from Planview: <https://www.planview.com/resources/guide/project-management-office-ppm-best-practices/project-portfolio-management-kpis/>
- Pellegrinelli, S., & Garagna , L. (2009). Towards a conceptualization of PMOs as agents and subjects of change and renewal. *International Journal of Project Management* 27, 649-656.
- Pemsel, S., & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International Journal of Project Management* 31, 31-42.
- Pennypacker, J., & Grant, K. (2003). Project Management Maturity:An Industry Benchmark. *Project Management Journal*, 56-62.
- Porter, M., & Heppelmann, J. (2015). How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review* 93 (10), 96-114.

- Princy, A. (2023, April 05). Researchdive. Retrieved from A Guide on Travel Retail: Definition, Growth Factors, and Future Prospects: <https://www.researchdive.com/blog/a-guide-on-travel-retail-definition-growth-factors-and-future-prospects>
- Project Management Institute . (2013). PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report: The Impact of PMOs on Strategy Implementation. Newtown Square, PA: Project Management Institute Global Operations Center.
- Project Management Institute. (2010). A guide to the Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania: PMI Publications.
- Project Management Institute. (2017). PMBOK Guide- A guide to the project management body of Knowledge - Sixth edition. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Rad, P., & Levin, G. (2002). The advanced project management office: a comprehensive look at function and implementation. Boca Raton, FL: St. Lucie Press.
- Roshan, D., & Himanshu, V. (2023, April 05). Allied Market Research . Retrieved from Travel Retail Market by Product Type: <https://www.alliedmarketresearch.com/travel-retail-market>
- Scheiner, M. (2023, April 04). CRM. Retrieved from 11 Different Types of PMO: PMBOK, Gartner, & Other PMO Types: <https://crm.org/news/types-of-pmo>
- Singh, R., M. Keil, & V. Kasi. (2009). Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office. *European Journal of Information Systems*, 409.
- Strasser, J. (2023, April 04). How to Prove the PMO Value,unit such as a PMO. Retrieved from The Project Group: <https://www.theprojectgroup.com/blog/en/kpis-for-the-pmo/#:~:text=Study 2020 here.,PMO KPIs>
- Tasic, V. (2014). Project Management Office –Typology and Benefits, *Business Informatics*. *Business Informatics* 1 (31), 173-182.
- The Standish Group. (2023, April 04). Chaos Report - Q&A with Jennifer Lynch. Retrieved from 2015: <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>
- Thompson, K. (2022, March 30). The Agile PMO. Retrieved from PMI- Project Management institute: <https://www.projectmanagement.com/pdf/theagilepmo.pdf>
- Tsaturyan, T., & Müller, R. (2015). Integration and governance of multiple project management offices (PMOs) at large organizations. *International Journal of Project Management* 33, 1098-1110.
- Virág, M., Kristóf, T., Fiáth, A., & Varsányi, J. (2013). Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés, válságkezelés. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Wheatley, M. (2007). Maturity matters. *PM Network*, 21(7), 48-53.

- Whitty, J. (2016). The Project Management Office: it's just not what it used to be. *International Journal of Managing Projects in Business*, 282-308.
- Woerner, B., & Aziz, L. (2008). PMO leadership: a catalyst for accelerating growth within the information technology project management office. PMI Global Congress. Sao Paulo, Brazil: Project Management Institute.

Mellékletek:

I. Számú melléklet

A kérdőívben feltett kérdések:

1. Kérem adja meg nemét:

- Férfi
- Nő
- Egyéb

2. Kérem adja meg, hogy melyik korcsoportba tartozik:

- 18-25 év
- 25-30 év
- 30-35 év
- 35-40 év
- 40-45 év
- 45-50 év
- 50 év feletti

3. Kérem adja meg legmagasabb iskolai végzettségét:

- Gimnázium/ Hochschule(érettségi)
- Főiskolai
- Egyetemi végzettség (BSc)
- Egyetemi végzettség (MSc)
- Egyéb

4. Rendelkezik-e projektmenedzsment certifikációval (pl. PMI vagy IPMA által akkreditált tanúsítvánnyal):

- Igen
- Nem

5. Ha igen → Milyen típusúval certifikációval rendelkezik?

6. Ha nem → Mi volt az oka, amiért nem szerzett meg valamilyen típusú certifikációt?

7. Kérem adja meg, milyen területen dolgozik a vállalatnál:

- Projektmenedzsment
- Menedzseri/Lead pozíció
- Projektcsapat tag
- IT szakember

8. Mennyi ideje dolgozik a projektmenedzsment területen:

- 0-3 év
- 4-6 év
- 7-10 év
- 11-15 év
- 15 év felett
- Egyéb

9. Dolgozott -e már korábban transzformációs vagy IT projekteken, ha igen kérem adja meg hány fős volt a csapat?

- Igen
- Nem
- (+szabad mező a csapatszámra)

10. Kérem adja meg fontossági sorrendben, hogy az alábbi célkitűzések közül Ön melyiket tartja legfontosabbnak projektiroda funkciónak?

- Partnerség az érdekelt felekkel
- PPM funkciók kezelése
- Keretek és szabványok kezelése
- Erőforrás-elosztás
- Szervezetváltozási kezdeményezések ösztönzése
- Projekt- és termékmenedzsment és szerepkör kialakítása
- A PMO-funkciók támogatása

11. Kérem válassza ki az alábbi PMO funkciók közül, hogy mely funkciókat nyújtás a vállalatnál:

- A stakeholder management megközelítése
- Szponzorok bevonása
- Szállítók kezelése
- Erőforrások kezelése
- A portfólió mérőszámainak kiválasztása és jelentése
- A portfólió priorizálásának elősegítése
- A szállítási módszertanok előmozdítása
- Többféle módszertan szerinti alkalmazás elősegítése
- Az előnyök realizálásának mérése és kezelése
- A kezdeményezések teljesítményének kiválasztása és jelentése
- Projekt programok meghatározása
- Problémás intézkedések kezelése
- Készségek és kompetenciák fejlesztése
- Az érdekeltek felkészítése a kezdeményezések irányítására
- Agilis csapatok támogatása
- A PPM teljesítmény mérése és kommunikálása
- Vállalkozók kezelése
- A kezdeményezések költségeinek nyomon követése
- IT csapatokkal való kapcsolattartás
- Egyéb:

12. Kérem adja meg, hogy melyeket tartja Ön a legfontosabb PMO szolgáltatásoknak?

13. Kérem adja meg egy 1-től 5-ig terjedő skálán, hogy mennyire tartja fontosnak az alábbi PMO által nyújtott szolgáltatásokat (A skálán az 1-es a legkevésbé fontos, az 5-ös a legfontosabb):

- A portfólió priorizálásának megkönnyítése
- Az érdekeltek menedzsmentjének meghatározása
- Szponzorok bevonása
- Kockázatok kezelése
- Az előnyök realizálásának mérése és kezelése
- A szállítási módszertanok előmozdítása
- Többféle módszertan átadásának elősegítése
- A kezdeményezések teljesítményének kiválasztása és jelentése
- Agilis csapatok támogatása
- A szervezeti változások kezelésének lehetővé tétele

- A PMO és a projektagok szerepének meghatározása
- Készségek és kompetenciák fejlesztése
- Karrierutak kezelése
- A PMO funkció megbízatásának kezelése
- A PMO teljesítményének mérése és kommunikálása
- A PMO-t támogató technológia kihasználása
- Egyéb:

14. Ön szerint a PMO hozzáadott értéket teremt az általa támogatott projektekhez? Ha igen, kérjük, hozzon példákat.

- Igen
- Részben
- Nem
- Nem tudom megítélni

15. Ha igen → Kérem osszon meg néhány példát.

Ha részben → Kérem osszon meg néhány példát.

Ha nem → Kérem mondja el miért nem teremt értéket Ön szerint.

16. Összességében hogyan értékeli a PMO hatékonyságát a szervezeten belüli projektmenedzsment tevékenységek támogatásában?

17. Hogyan kerül mérésre a PMO hatékonysága az Ön részlegén?

18. Ön szerint a PMO működési hatékonyságát, hogy és/vagy milyen területen lehetne növelni?

19. Kérem adja meg, hogy véleménye szerint mely funkciók járulnak hozzá legkevésbé a projektsiker eléréséhez:

- Agilis csapatok támogatása
- PMO és projekt tagok szerepének meghatározása
- Többféle módszertan megvalósításának elősegítése
- Erőforrások kezelése
- Portfólió elosztása
- A portfólió priorizálásának elősegítése
- Az előnyök realizálásának mérése és kezelése
- Kezdeményezés teljesítményének kiválasztása és jelentése

20. Az alább felsorolt funkciók közül melyik járom területet tartja kiemelt fontosságú területnek?

- Szerepek meghatározása
- A portfólió priorizálásának elősegítése
- Az erőforrások kezelése
- Programok kezelése
- A teljesítmény mérése és kommunikálása
- Erőforrás-elosztás

21. Hogyan határozza meg a jelenlegi PMO funkció a szerepeket, felelősségi köröket és kompetenciákat az agilis csapatok számára, kérem válassza ki a leginkább jellemzőt:

- Az agilis csapatok támogatása a szervezet más részeire bízva a támogatást.
- Eszközök és sablonok biztosítása a módszertani döntések meghozatalához
- Szabványos módszertani iránymutatások kidolgozása az agilis kezdeményezésekhez
- Útmutatás nyújtása az agilis csapatok összehangolásához
- Szerepek és felelősségi körök meghatározása az agilis csapatvezetői szerepek számára
- Több csatornát biztosít a legjobb gyakorlatok megismeréséhez és megosztásához.

22. Hogyan segíti a jelenlegi PMO funkció a módszertanok megvalósítását?

- Nincs hivatalos megközelítés a több módszertani portfóliók támogatására
- Standardizált szabványok
- Dokumentációs követelmények megállapítása az egyes módszertanokhoz
- Segítség a különböző módszerek kezdeményezéseinek alkalmasságának értékeléséhez
- A sebességnövelő technikák elfogadásának ösztönzése
- Mérőszámok meghatározása a mm. kezdeményezések állapotának nyomon követésére
- Rugalmas finanszírozási modellek meghatározása a módszertani portfóliók számára.

23. Hogyan használja a PMO a PPM technológiát/eszközöket az erőforrások, projektek, termékek és portfólió nyomon követésére:

- Nincs hivatalos célzott eszközhasználat
- Dedikált eszközök használata a státuszjelentéshez
- Dedikált eszközök használata műszerfalak létrehozására
- Eszközök használata a kereslet és az aktív munka kezelésére
- PPM eszközök integrálása más vállalati informatikai rendszerekkel
- A technológia használata a folyamatok végponttól végpontig történő lefedettségének biztosítására
- A fejlett technológiák használatának értékelése

- Fedezze fel a technológiát az mm portfóliók támogatására
- Egyéb:

II. Számú melléklet:

A mélyinterjú során feltett kérdések:

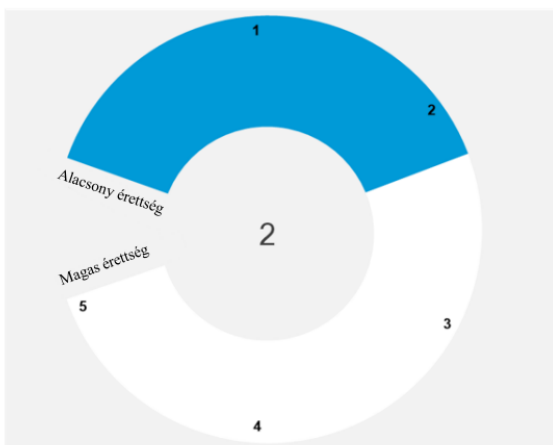
- I. A vállalati környezet feltérképezésére irányuló kérdések:
 1. Mennyire bonyolultak a projektfolyamatok a vállalatnál?
 2. Mennyire marad meg egy projektfolyamat a technikai szinten, és mennyire van szükség a projektek folyamatainál a humán ráhatásra?
 3. Hogyan avatkozik be a PMO a projektfolyamatokba, milyen fázisokba van bevonva
 4. Mennyire kiforrott a projektkultúra a vállalatnál?
- II. A vállalat értékeinek feltérképezése:
 5. Véleménye szerint hogyan lehet a mai világban bizalmat építeni?
 6. Miként formálható a környezet a projektiroda által?
 7. Ön szerint hogyan teremt értéket a szervezeten belül a PMO?
 8. Mi az első szó, ami a PMO szó hallatán az eszébe jut?
- III. A PMO szolgáltatásokra vonatkozó kérdések a szervezeten belül:
 9. Meséljen kérem a PMO irodákról a szervezeten belül. Milyen múlttra tekint vissza a PMO struktúra?
 10. Milyen szolgáltatásokat nyújtott a kezdeti időszakban?
 11. Melyek azok a célok, amelyekhez a rövid távú szeretnének hozzájárulni?
 12. Milyen hiányosságokat és fejleszthető területeket lát a jelenlegi működésben?
- IV. A kérdőív egyes kérdéseire kapott válaszok eredményének sajátosságai és azok okainak vizsgálatára vonatkozó kérdések:
 13. Milyen funkciókat tölt be a PMO az agilis csapatok támogatásának érdekében?
 14. Hogyan segíti elő a technológiai eszközök alkalmazását a projektek állapotának nyomon követéséhez?
 15. Hogyan járul hozzá a PMI a tervezési és megvalósítási folyamatokhoz?
 16. Milyen KPI mutatókat használ a hatékonyság méréséhez?
- V. A fejleszthető területekre vonatkozó vélemények feltérképezésére feltett kérdések:
 17. Mely területeket érzik úgy, hogy továbbra is fejlesztésre szolgál?
 18. Milyen intézkedéseket tesznek a fejlesztés érdekében?
 19. Mi a hosszú távú cél a projektiroda működtetésével?
 20. Mi a projektiroda jövőképe?

24. Hogyan támogatja a PMO funkció a szervezetet az erőforrások elosztásában?

- A források elosztásának informális vagy egyáltalán nem informális támogatása
- Az érdekelt feleknek eszközöket és útmutatást kínál az üzleti esetek kialakításához
- Az érdekelt felkészítése arra, hogy kezdeményezéseikhez üzleti eseteket hozzanak létre
- Az üzleti események kiigazítása a kezdeményezés jellemzőinek megfelelően
- A támogatás átcsoportosítása az egyéni erőforrás-elosztásról a portfólió szintjére
- Együttműködés az érdekelt felekkel a rugalmas allokációs modellek meghatározása érdekében
- Együttműködés az üzleti partnerekkel az elosztási modellek meghatározásában
- Együttműködés a szervezeti erőforrás-allokációhoz szükséges döntési inputok összeállításában
- Egyéb:

III. Számú melléklet:

Általános érettségi szint



Referenciaérték: 2+

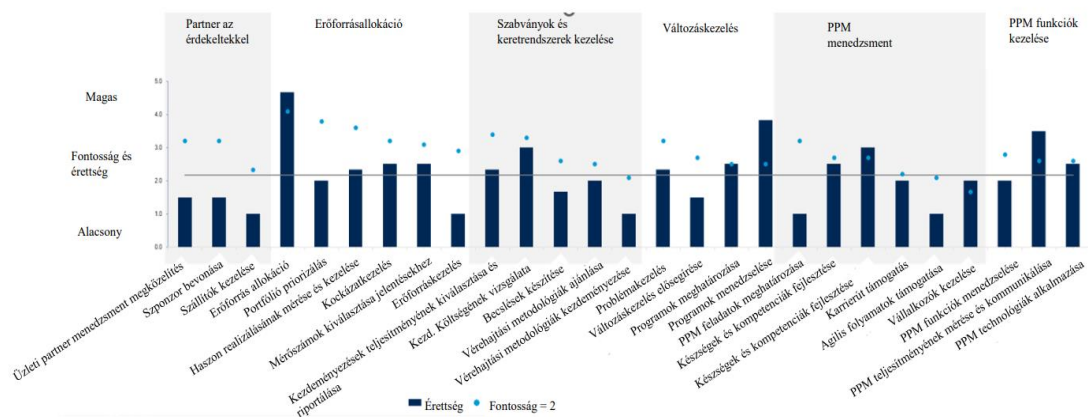
Válaszadók száma: 10

Résztevő szervezetek száma a piackutatásban: 48

1

¹ Szervezeti források által készített diagramm

IV. Számú melléklet:



2

² Szervezeti források alapján készített melléklet

V. Számú melléklet

Funkcionális tevékenységtérkép a projektmenedzsment officerek szolgáltatásaihoz

Partner az érdekeltekkel	Erőforrásallokáció	Szabványok és keretrendszerek kezelése	Változáskezelés	PPM menedzsment	PPM funkciók kezelése
Üzleti partner menedzsment megközelítés	Erőforrás allokáció	Kezdeményezések teljesítményének kiválasztása	Problémakezelés	PPM feladatok meghatározása	PPM funkciók menedzselése
Szponzor bevonása	Portfólió prioritizálás	Kezd. Költségének vizsgálata	Változáskezelés elősegítése	Készségek és kompetenciák fejlesztése	PPM teljesítményének mérése és kommunikálása
Szállítók kezelése	Haszon realizálásának mérése és kezelése	Becslések készítése	Programok meghatározása	Készségek és kompetenciák elősegítése	PPM technológiák alkalmazása
	Kockázatkezelés	Vérehajtási metodológiák ajánlása	Programok menedzselése	Karrierút támogatás	
	Mérőszámok kiválasztása jelentésekhez	Vérehajtási metodológiák kezdeményezése		Agilis folyamatok támogatása	
	Erőforráskezelés			Vállalkozók kezelése	

³ Szakértői interjúkhoz készített funkcionális térkép szervezeti forrásokra támaszkodva