

PROJEKTMENEDZSMENT ALKALMAZÁSA EGY MEZŐGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁSBAN

PROJECT MANAGEMENT TOOLS IN AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

DR. NAGY ADRIÁN SZILÁRD egyetemi docens
VATHY VERONIKA MSc-hallgató
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

Abstract

In our days it has become common for agricultural enterprises to plan and define a schedule the production processes. To make the production operate more efficiently and profitably year after year, not only the system of internal and external conditions of the production are necessary to be determined, but also the factors that affect the management of the company. A considerable attention needs to be paid to the exact definition of the projects and the responsibilities and to finding the person for the execution of the projects. The modern production, processing and trading of agricultural products require the adaptation of newer technologies. Our research was carried out at an agricultural enterprise whose main profile was crop production. We examined the application of project management methodologies by the management of the company and the change in the efficiency caused by them. Since the complex management of the investments were introduced, the company evolved, gained larger profits, and it became more developed in comparison with other agricultural enterprises in the area.

1. Bevezetés

A mezőgazdasági vállalatok számára napjainkra már mindennapossá vált a termeléssel kapcsolatos folyamatok előre meghatározott ütemezése, irányítása. Elsődleges céljuk lett a profit maximalizálása. Ahhoz, hogy a termelés évről évre hatékonyan és gazdaságosan tudjon működni, nemcsak a termeléssel kapcsolatos külső és belső feltételrendszert szükséges meghatározniuk, hanem azokat a tényezőket is, amelyek a vállalat menedzsment-irányítását érintik. A termelési folyamat egyik legjelentősebb szegmense a tervezés, amely a nem megfelelő lehatárolás esetén a vállalat jövőbeni fejlődésére, fejlesztési lehetőségeire vonatkozó lehetőségeket korlátozza le. Ezért szükséges jelentős figyelmet fordítani a projektek pontos megfogalmazására, a lebonyolításáért felelős személy kijelölésére, és az ehhez kapcsolódó feladatkörök pontos meghatározására.

A mezőgazdasági vállalkozás esetében az ágazatok összehangolt, harmonikus vezetéséhez is szükséges olyan rendszer, mely a mindennapok feladataira koncentrált és hierarchikus rendszer alapján irányítja a működést. A Magyar Szabványügyi Testület véleménye alapján, három elengedhetetlen tényezője van a hatékony irányítási rendszernek. A vállalkozás működésében hatással van az erőforrás-gazdálkodásra, költségmegtakarítást eredményez, a kockázatfelmérési folyamatok által a kockázatok észleléséhez és kezeléséhez nyújt segítséget, valamint közreműködik a vállalkozás társadalmi és piaci megítélésében, illetve javítja az érdekeltek elvárásainak teljesítését (Magyar Szabványügyi Testület, 2016).

Mivel a mindennapi feladatok ellátásának a szervezése evidensnek tekinthető a mezőgazdasági vállalkozás szempontjából, ezért a továbbiakban a specifikus, szokásostól eltérő feladatok megoldására fektettük a hangsúlyt. A modern mezőgazdasági termékek előállítása során új technológiák adaptálására is egyre inkább szükség van (Nagy Adrián, Fenyves Veronika, Nábrádi András, 2009).

A vállalkozás esetében meg kell vizsgálni, hogy a projektmenedzsment, valamint a projektek hogyan valósulnak meg. A kutatásunk célja, hogy az adott cég esetében milyen módon történik a projektek meghatározása és a hozzájuk kapcsolódó projektcélok kijelölése. A megfelelő projekt koordinálás esetében a kiindulási állapotnál megállapított erőforrás mennyiségét nem kell módosítani, valamint a minőség esetében az előre meghatározott paraméterektől nem szabad eltérni. Célkitűzéseink között szerepelt feltárni azt, hogy a rendszerszemléletben alkalmazott termelés milyen mértékű költségmegtakarítást eredményez, valamint milyen lehetőségek vannak arra vonatkozóan, hogy a minőség-mennyiség javuljon az erőforrások redukálása mellett. Egy termelő vállalkozás esetében a projektmenedzsment és a projektek meghatározása és lebonyolítása eltér a más iparágakban alkalmazottaktól, viszont a projekt tervezése azonos elveken alapszik.

2. Szakirodalmi áttekintés

Elsőként a projekt fogalmának meghatározását tartottuk fontosnak, melyet a későbbiekben a mezőgazdasági ágazatra vonatkoztatva ismertetünk. A projekt definiálására a szakirodalom szerint a ma leginkább elfogadott megközelítés Görög Mihály által fogalmazódott meg: *”projekt minden olyan tevékenység, amely egy szervezet számára olyan egyszeri és komplex feladatot jelent, amelynek teljesítési időtartama, valamint teljesítésének költségei, erőforrásai meghatározottak, és egy jól definiált cél elérésére irányul, azaz olyan valaminek a létrehozására, amely az adott időben a szervezet számára nem létező”*. (Görög, 2007).

Másik jelentős meghatározása a projektnek: A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) által kiadott ISO 8402:1994 a mostani ISO 9000:2000 (MSZ EN ISO 9000:2001) Minőségirányítási rendszerek - Alapok és szótár szabvány tartalmazza a projekt fogalmát. *„A projekt egy olyan egyedi folyamatrendszer, amely kezelési és befejezési időpontokkal megjelölt, specifikus követelményeknek –határidő, költség, erőforrás-megfelelő célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek csoportját”*. (Nemzetközi Szabványügyi Szervezet, 2016).

A projekt definíciói között a következő ismérveket lehet megállapítani, melyek jellemzik a projektet:

- „- általában problémákat old meg, illetve kezel;
- rögzített célokkal rendelkezik, azaz célorientált;
- egyszeri tevékenység, illetve tevékenység-sorozat jellemzi;
- humán, materiális és immateriális erőforrásokat igényel;
- újdonságtartalommal bír, az innovativitás elválaszthatatlan eleme;
- a projekt végrehajtójától függő és független kockázatokkal terhelt;
- rögzített idő és költségkerettel rendelkezik, ezért idő-és költségkorlátos;
- specifikus egymást követő fázisok, illetve tevékenységek jellemzik;
- olyan komplex feladat, amely számos szakterület együttműködését feltételezi;
- önálló szervezeti háttérrel rendelkezik a projekt futamidejére;
- dinamikus a végrehajtási igény, mivel gyakran a feltételek menetközben is változhatnak.” (Szűcs I.–Nagy A, 2015).

A projektmenedzsment kialakulása hosszú évtizedekre vezethető vissza. A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) által kibocsátott ISO 21500:2012 szabványa határozza meg a projekt menedzsmentre vonatkozó iránymutatást, amelyet alkalmazni lehet állami, magán- vagy közösségi szervezeteknél, és bármilyen típusú projekt lebonyolításánál, függetlenül a projekt komplexitásától, időtávjától (Gasiorowski-Denis, Elizabeth, 2012).

Projektként kezelt feladatok közé sorolható a szántóföldi növénytermesztés esetében az általános erő- és munkagépek, valamint betakarítógépek és az ágazat specifikus vető- telepítő gépek és a hozzájuk kapcsolódó betakarító gépek beruházása. Esetlegesen egy teljesen új növénykultúra termesztése is ide sorolható, amennyiben a gépszükséglete eltér a meglévő gépparktól. Egyéb beruházások közé tartozik még a terménytároló épületek, a géppark számára biztonságos épületek építése, valamint egyéb célokra felhasznált szolgálati épületek.

A gépparkkal kapcsolatban pedig a viszonylag drágának tekinthető alkatrészek cserélése vagy az új gép megvásárlására vonatkozó kérdésekre is projektként tekintenek.

A szántóföldi növénytermesztéssel összefüggésben álló projektek megfelelnek a definícióban meghatározott ismérveknek. A projektcélok meghatározása azért jelentős a mezőgazdasági tevékenységet végző vállalkozások számára, mert a pénzügyi terveiket legalább három évvel előre meg kell határozniuk. A probléma a szélsőséges időjárásból adódik, a gazdaságok kis mértékben tudják csak a hozamot és a piaci árakat befolyásolni. A termelés során céljuk a nyereség realizálása, mivel ez szolgál többek között a fejlesztések és beruházások fedezésére is.

A projektfeladatok megállapításánál elsők között kell meghatározni a projektkorlátokat, amelyek konkrétan tartalmazzák a célokat, az időintervallumot, a költségeket, mindezeket minőség-centralizációval.

A projektek sikerességét az emberi tényező is nagymértékben befolyásolja. Megfelelő szaktudás szükséges ahhoz, hogy jó döntés szülessen a beruházások megvalósításával kapcsolatban, valamint több beruházás esetén pedig a projektek szakmai szempontból történő rangsorolásáról.

A projektmenedzsment eredményessége megmutatkozik a műszaki kockázatok csökkentésében, a hibák számának redukálásában, költségvetések tervezésében, valamint az előre meghatározott ütemterv betartásában is (Horváth György, 2016; Pölöskeiné Hegedűs Helén, 2009).

3. Esettanulmány módszere

A kutatásunkat helyszíni felmérés alapján készítettük el. A felmérés során betekintést nyertünk a mezőgazdasági vállalkozás tevékenységébe: az általános feladatokon kívül az irányítási rendszer működését is megismertük. Különösen figyelmet fordítottunk a beruházásokkal kapcsolatos döntéshozatali folyamatok közötti kapcsolatok megismerésére. Célunk volt többek között annak felkutatása, hogy a projekt és a projektmenedzsment működése egy szántóföldi növénytermesztési ágazattal foglalkozó vállalkozás esetében hogyan működik. A projektfolyamatokat azonosítottuk, kiértékeljük. A projektek csoportosítása során figyelembe vettük a költségcsökkentést, az erőforrások hatékonyabb felhasználását és az ütemezések pontosságát.

A vállalkozó feladata volt, hogy feleljen a vállalkozásának működésével kapcsolatos kérdésekre, valamint bemutassa, az elmúlt években hogyan alakult a szervezetüknél a projektek meghatározása, azok céljainak pontos kijelölése.

A projektek megvalósítása során milyen tapasztalatokkal rendelkezik a vezető, és a költséghatékonyság elve mennyire működik, amióta alkalmazzák a projektszemléletű mű-

ködést. Fontos volt számunkra, hogy az egyes feladatokhoz milyen tényezők alapján válassza ki a megfelelő személyeket, valamint a projektek során véleményeztük, hogy mely területeket sorol a projekttevékenységek közé.

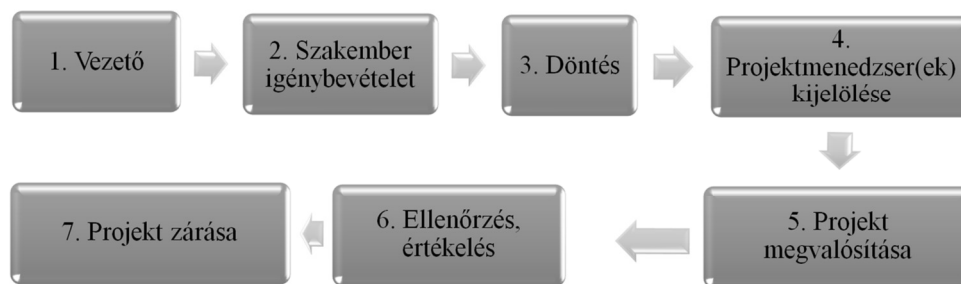
Számunkra a pénzügyi helyzet alakulása volt kiemelkedően fontos, valamint az, hogyan alakulnak a beruházással kapcsolatos projektjeik. Az elmúlt pár évben történő beruházások milyen pozitív hatással voltak a vállalkozás fejlődésében, ill. van-e olyan beruházás, amelyet azért nem valósítottak meg, mert az általuk alkalmazott szakember nem megfelelő módszerekkel számolta ki a beruházás megvalósításának költségeit, jövedelemtermelő képességét.

4. Vizsgálati eredmények

A mezőgazdasági vállalkozás tevékenységének vizsgálata után a következő eredményekre jutottunk: Először is megvizsgáltuk, hogy mi számít számukra projektnek. Ők az elmúlt időszakban a gépparkfejlesztésre és annak bővítésére fektették a hangsúlyt. A beruházásoknál figyelembe vették, hogy az adott gép milyen jövedelemtermelő képességgel rendelkezik, valamint hogy ténylegesen megéri-e beruházni az adott eszközre. Több kérdés vetődött fel bennük a döntés folyamán, miszerint a fennmaradó szabad gépkapacitásokat a környező gazdák területein bér munka formájában tudják-e értékesíteni, illetve ha nem fektetnék be az adott összeget tárgyi eszközökbe, mi lenne a következő alternatíva a felhasználással kapcsolatban. Amennyiben nem kerül tulajdonukba egy eszköz, akkor annak hiányát milyen költségek mellett lehet bér munka formájában igénybe venni. A felmerülő kérdésekre való helyes válaszadásban segítségükre volt egy általuk alkalmazott mezőgazdasági szaktanácsadó, akinek szolgáltatásait 3 éve veszik igénybe. Amióta alkalmazzák a szakember tudását a vállalkozás döntéshozatalában, azóta a beruházásokkal kapcsolatos kérdésekben jó döntések születtek, ellenben előtte a vállalkozás számára előnytelen beruházások is megvalósultak, amelyek azóta sem térültek meg. A szakember szolgáltatásának igénybevételével a vezetői megérzéseket szakmailag, számokkal is megalapozottá teszik.

A projektek meghatározásának folyamata a vállalkozásban a következőképpen történik (1. ábra).

1. ábra. A projektmegvalósítás folyamata a vállalkozásban
Figure 1. The project the process of realisation in the undertaking



Forrás: Saját adatgyűjtés, 2016

A vezető minden év végén átvizsgálja az adott év pénzügyi-és naturális teljesítményét és a piaci-politikai helyzet változásait. Megvizsgálja, hogy a tervezett eredménytől mennyire térnek el. Ha az eredmények alapján jól teljesítettek és a várható előrejelzések is

jónak bizonyulnak, valamint a pénzügyi helyzetük is megengedi, akkor a gépparkfejlesztésre fordítják a hangsúlyt.

A beruházások, fejlesztések tervezésénél figyelembe kell venni, hogy legalább a következő három évre megfelelő mennyiségű tartalékot képezzenek annak érdekében, a felmerülő költségeket fedezni tudják. A termeléssel és a menedzsmenttel kapcsolatos költségre egyaránt elegendő fedezetre van szükség, mivel a szélsőséges időjárás a hozamokat nagymértékben redukálhatja, ezenkívül a piaci viszonyok változásai is jelentősen befolyásolják a nyereség mértékét. Ennek az elvnek a betartása mellett végzik a tevékenységeiket a vezető elmondása alapján, valamint az ehhez kapcsolódó várható kockázatokat is számításba veszik.

A projektfeladat pontos meghatározása után a szakember alátámasztja, vagy megcáfolja a beruházás szükségességét. Miközben a vezető év végén áttekinti az adott év teljesítményét, aközben a beruházások felé támasztott prioritási szempontokat is meghatározza, majd rangsorolja, és beruházási javaslatot tesz a vezető számára. A vezető mindezek áttanulmányozása után hozza meg a beruházással kapcsolatos döntést.

A végleges döntés után a vezető kiválasztja a legmegfelelőbb munkavállalót, aki az adott feladatban a legkompetensebb, és rendelkezik a szükséges információval, szaktudással, ami elengedhetetlen a projekt megvalósítása szempontjából. A kiválasztott munkavállaló lesz az adott projektnek a projektmenedzserre. Egyszerre több projekt is lehet folyamatban a vállalkozásban, mindegyik projekthez másik projektmenedzsert választanak ki. A vállalkozásban a projektmenedzseri pozíció nem állandó, hanem egyszeri feladatra, meghatározott időtávra történő kinevezés. A vállalkozás esetében projektmenedzsermentet végeznek a projektek lebonyolítása során, a külső környezet folyamatos elemzése mellett. Amennyiben több projekt valósul meg azonos időben, akkor a projektmenedzserek a vezetővel folyamatos egyeztetések mellett csoportosítják át az erőforrásaikat a következő feladat megvalósításához. További céljuk, hogy a megvalósítás a tervezett ütemterv betartása mellett történjen. Az erőforrásaik felhasználása során nem léphetik túl az előre meghatározott mennyiséget. A pénzügyi tervnek nagy jelentősége van, mivel a vezető elvárja, hogy a későbbiekben az új beruházás nagyobb jövedelmet realizál az erőforrások csökkentése mellett, viszont jobb minőségű termékek termelése mellett, de a megvalósítás időszakában a tervezettnél több erőforrást nem tud átcsoportosítani a beruházás/ fejlesztés számára.

A következőkben a projektmenedzserek a kiadott feladatot teljesítik, vagy összetett feladat esetén delegálják. Mivel ez egy mezőgazdasági vállalkozás, lekicsinyítve működnek a szerepkörök, ezért a szervezeti formája alapján rendelkezésre bocsátási mátrixszervezetnek tekinthető. A projektben érdekelt személy főként a vezető, de a vezető döntésének sikeressége határozza meg a munkavállalók jövőbeni biztonságát, tehát összességében elmondható, hogy a sikeres megvalósítás az egész szervezetnek érdeke.

A projektmenedzser szerepköre egy mezőgazdasági vállalkozásnál tehát így jelenik meg. Elsőként maga a projektfeladat került meghatározásra, és a hozzá kapcsolódó felhasználandó erőforrások mennyisége, minősége, és a termékkel szemben támasztott minőségi paraméterek kerülnek beazonosításra. A meghatározás után a mezőgazdasági szaknácádó a vállalkozás lehetőségeinek szempontjából vizsgálja meg a projekt jelentőségét és fontosságát. Amennyiben a vezetővel együtt arra a döntésre jutnak, hogy a projekt megvalósításra kerüljön, kijelölik a projektmenedzsert és a továbbiakban ellenőrzik és nyomon követik a megvalósítást, hiba esetén pedig módosítást hajtanak végre.

A projektciklust követve a tervezés folyamata után megtörténik a megvalósítás, azután a tervezett paraméterekhez viszonyítva az ellenőrzés, valamint az értékelés folyamata.

Amennyiben tökéletes a megvalósítás, illetve megfelel az elvárásoknak, akkor a projektzárás következik. Esetünkben a géppark fejlesztését, új gép bekerülését, illetve valamilyen funkcionális épület megépítését értjük alatta.

A rendszerszemléletben való gondolkodás bevezetése a vállalkozás működésében viszonylag hosszú időbe telt. A vezető eleinte ragaszkodott az elveihez, de végül belátta, hogy változásra van szükség a nagyobb nyereség elérése érdekében.

A változást kiváltó ok a vállalkozásban évről évre elvárt eredmény elmaradása volt, így nem volt lehetősége fejlődni, növekedni. A vezető céljai között viszont a folyamatos növekedés szerepelt, és amióta projektmenedzsmentet, a projektekben való gondolkodást alkalmazza a vállalkozásban, azóta folyamatos növekedést tud eredményezni. A profit maximalizálása a cél a költségek csökkentése mellett, viszont a minőségi paraméterek megtartásával, amit a technológiai fejlesztésekkel tud megvalósítani.

5. Összefoglalás

A kutatásunkat egy olyan mezőgazdasági vállalkozásnál végeztük, amelynek a fő profilja a szántóföldi növénytermesztés. A tulajdonos bevallása alapján a vállalkozás célja a növekedés. Azonban a nem megfelelő irányítás következtében a növekedésre nincs, vagy csak kis mértékben van lehetőség. A termesztett növényfajták hozamait nagymértékben befolyásolja a meglévő géppark alkalmazása. A gépek időben történő használata hatással van a növények fejlődésére. A nem megfelelő, vagy nem elegendő mennyiségű gépek alkalmazásával a növények biológiai és tápanyagigényeit nem, vagy csak részben lehet kielégíteni. A vezető a sokéves tapasztalatok alapján belátta, hogy változásra és fejlesztésre van szükség, mert gazdasága hosszú távon nem fenntartható, valamint a piaci szerepe is csökkenhet.

Az elmúlt néhány évben a vezető a mindennapi rutintól eltérő feladatokat, amik nagyobb anyagi vonzatúak voltak, projektként kezdte el azonosítani. Ezt követően igénybe vette egy mezőgazdasági szaktanácsadó cég szakemberének a segítségét a fejlesztések irányának megtervezéséhez és a beruházáselemzési számítások elvégzéséhez. Az ötleteket és terveket döntések követték, és a beruházások megvalósultak. Következő lépésként az adott feladatokhoz a munkavállalói közül kiválasztotta azokat az alkalmazottakat, akiket a meghatározott projektekhez projektmenedzsernek nevezett ki. Erre azért volt szükség, hogy a megfelelő területről emelje ki a munkavállalóját, így újabb külső munkavállalóra ne legyen szüksége, hisz ezek a projektek többnyire rövid időn belüli megvalósítandó projektek voltak. Több projekt megvalósítása esetén ez nagyon jól működik, mert a vezetőnek csak a kijelölt projektmenedzserekkel kell egyeztetni a folyamatok állapotáról, megvalósítási szintjéről.

A projektmenedzsment szemlélet alkalmazásával sikerült a gazdaság működését korlátok közé szorítani és hatékonyabbá tenni. Az előre meghatározott költség, idő és minőségi elvárásoknak való megfelelés sikeresen működik a projektek elvégzése folyamán. Az előre meghatározott költségterveknek köszönhetően a gazdálkodás racionálisabb és feszegettebb lett. Költség túllépés egyre ritkábban fordul elő és az időbeli csúszások sem jelentősek már. A legtöbb régebbi beruházása esetében világossá vált számára, hogy csak a megfelelő irányítási és ellenőrzési rendszer hiányzott a vállalkozásából.

A beruházások komplexebb kezelése óta a vállalkozása fejlődött, nagyobb profitra tett szert, és technológiailag is fejlettebbé vált a környezetében működő mezőgazdasági vállalkozásokkal összehasonlítva.

Felhasznált irodalom

- Gasiorowski-Denis, Elizabeth (2012): New ISO standard on project management, <http://www.iso.org/iso/news.htm?refid=Ref1662>
- Görög Mihály (2007): Általános projektmenedzsment. 3. Javított kiadás, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, AULA Kiadó.
- Horváth György (2016): Az ISO 21500:2015 Útmutató a projektvezetéshez című szabvány bevezetése, http://www.pmsz.hu/upload/files/MSZ_ISO21500%20szabvany_bevezetese_kethasabos.pdf
- Magyar Szabványügyi Testület (2016): Rendszerszabványok, <http://www.mszt.hu/rendszer szabvanyok>
- Nagy, Adrián Szilárd–Fenyves, Veronika–Nábrádi, András (2009): Project management systems in agriculture in the northern great plain region of Hungary. In: Proceedings on 44th Croatian and 4th International Symposium on Agriculture: Zbornik Radova 44. Hrvatski i 4 Medunarodni Simpozij Agronoma. Sveucilista Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku Faculty of Agriculture, Osijek, pp. 223-226. ISBN 978-953-6331-67-3
- Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (2016): Az ISO 9000:2000-es szabványsorozat jellemzői, <http://mmfk.nyf.hu/min/alap/22.htm>
- Pölöskeiné Hegedűs Helén (2009): Projektmenedzsment, <http://centroszet.hu/tananyag/projektmenedzsment/index.html>
- Szűcs István–Nagy Adrián Szilárd (2015): A projektmenedzsment gyakorlata, Debrecen, Debreceni Egyetem, 6–7. p.