


Uj Magyarország  
EU




**Projektmenedzsment**

**Székesfehérvár Polgármesteri  
Hivatal  
szervezetfejlesztése  
ÁROP 1.A.2.**

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

1

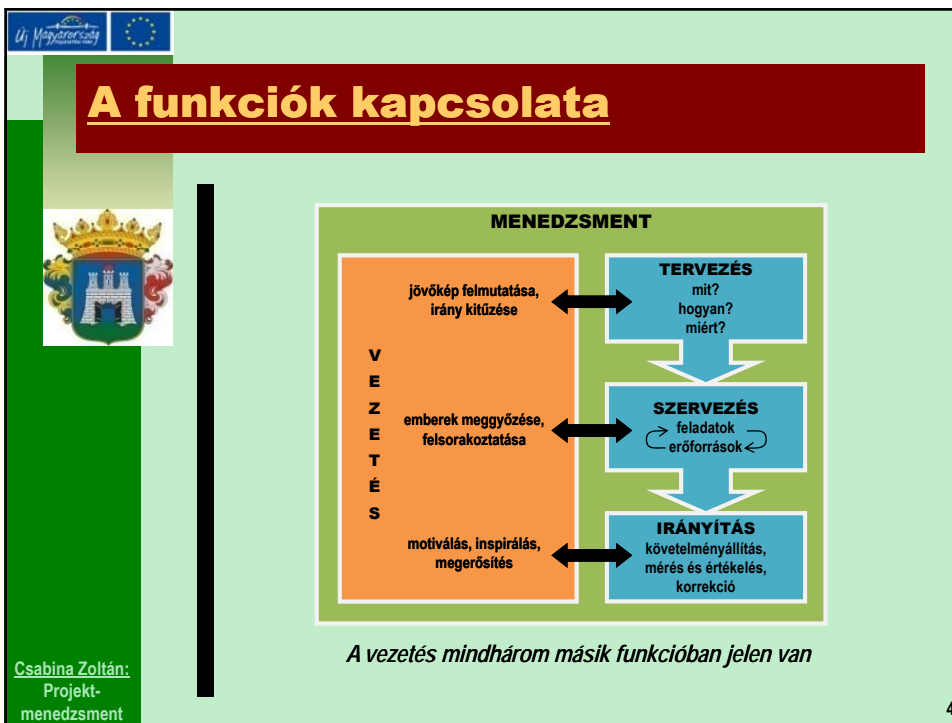
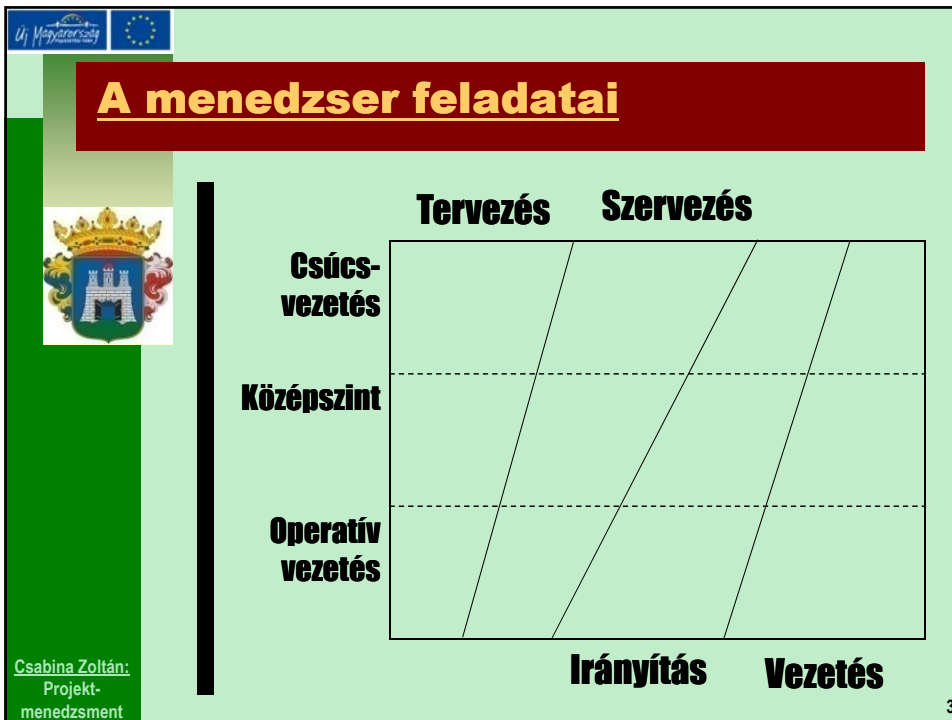
Uj Magyarország  
EU



**Menedzsment**


Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

2



Uj Magyarország  



## Mit várnak el a vezetőtől?




- Interperszonális szerep**
  - Formális vezető
  - Motiválás (leader)
  - Összekötő, kapcsolatteremtő és -ápoló
- Információs szerep**
  - Információgyűjtés
  - Információk szétosztása (tájékoztatás)
  - Szóvivő
- Döntési szerep**
  - Vállalkozó (kezdemenyező)
  - Zavarelhárítás
  - Erőforrás elosztás
  - Közvetítő, tárgyaló-megegyező

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

5

Uj Magyarország  


## Vezetői készségek



Vezetési szint	Koncepcionális	Interperszonális	Műszaki
Felső			
Közép			
Felügyelő			

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

6

Uj Magyarország 

## Menedzser vagy leader



Feladat	Menedzser	Leader
<b>Célkitűzés</b>	<b>Tervezés, költségkeret biztosítása</b>	<b>Jövőkép, változási stratégia</b>
<b>Feltételbiztosítás</b>	<b>Szervezés, szabályok</b>	<b>Meggyőzés, kommunikáció, elfogadtatás</b>
<b>Végrehajtás</b>	<b>Kontroll, problémamegoldás</b>	<b>Motivál, inspirál, megerősít</b>
<b>Sikerkritérium</b>	<b>Belső hatékonyság, zökkenőmentes működés</b>	<b>Eredményesség, igazodás a környezethez</b>

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

7

Uj Magyarország 

## Kompetencia alapú megközelítés





**Tudatos szintek**

**Kevésbé tudatos vagy tudattalan szintek**

alakíthatóság



Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

Új Magyarország 

## EU - vezetői kompetenciák



- vezetés**
- más emberek motiválása**
- hibákból való tanulás**
- kapcsolattartás**
- más emberekre való hatás**
- döntéshozatal képessége**
- az eredmények és folyamatok véghezvitelére történő fókuszálás**
- stratégia előállítás**
- etikus hozzáállás**

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

9

Új Magyarország 

## Ki a jó vezető?



Jellemzők	Magyar	Nyugati	Eltérés
Stratégiai tervezés, jövőkép	51	88	37
Intenzív ellenőrzés	50	82	32
Teljesítményorientált vezetés	62	93	31
Hatékony válságmenedzsment	53	75	22
A beosztottak motiválása	57	75	18
Gyors döntéshozatal	63	72	9
Döntéskészség	71	78	7
Együttműködő vezetési stílus	63	56	-7

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

10

Figyelő – 2000 június 8-14

Uj Magyarország  
EU




# Stratégia és projekt

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

11

Uj Magyarország  
EU



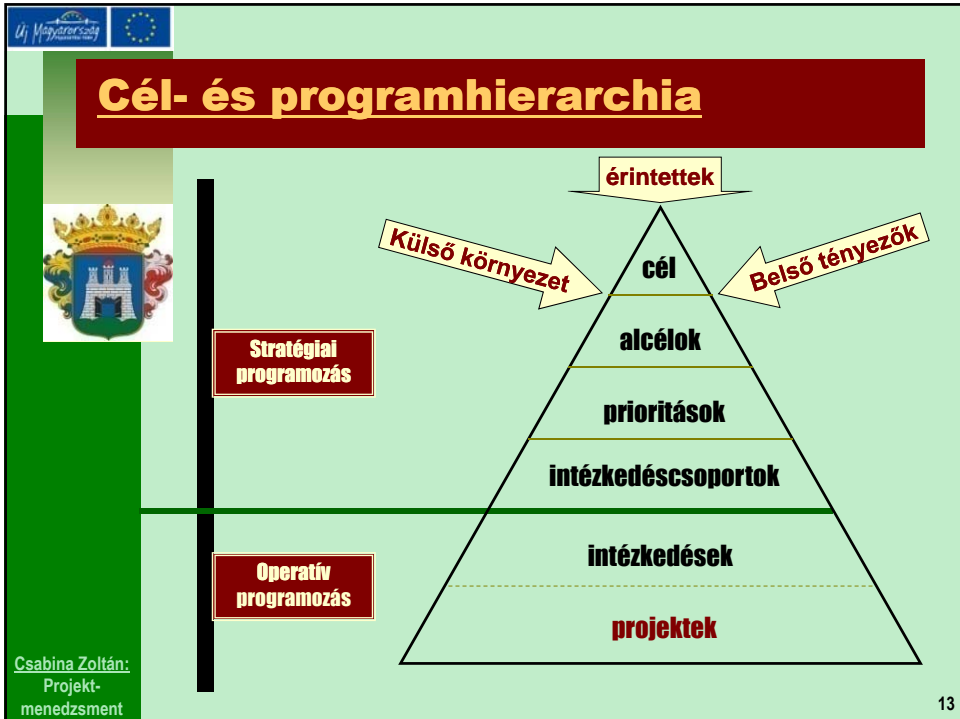
## A stratégia

- **A külső környezet változási tendenciáiból**
- **és a szervezet belső adottságaiból kiindulva**
- **meghatározza az elvárt jövőbeli állapotot**
- **és a célok eléréséhez szükséges utat, eszközöket, erőforrásokat**

**Stratégia ≠ hosszú távú terv**

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

12



Új Magyarország

EU

## A stratégia sikertényezői

ráfordítás

Információ elemzés

A stratégia kidolgozása

A stratégia bevezetése

idő

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

15

Új Magyarország

EU

## A stratégia sikertényezői

Megfelelő stratégiai terv;

A tervet minden munkatárs ismerje;

A vezetés elkötelezettsége;

Megfelelő szervezeti struktúra;

Jól működő vezetői információs rendszer;


Folyamatos monitoring ← mérhetőség

**Amit nem tudsz mérni,  
azt befolyásolni sem tudod**


Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

16



Uj Magyarország 

## Stratégia és projekt



### Stratégiai menedzsment

- ❑ helyzetértékelés
- ❑ jövőkép
- ❑ célokhoz vezető út

↓

### Projektmenedzsment

a stratégiai célok és részcélok megvalósításával összefüggő egyedi és komplex feladatok


↙

### Operatív menedzsment


- ❑ aktuális célok, feladatok eredményes teljesítésének biztosítása

Csabina Zoltán: Projektmenedzsment

17

Uj Magyarország 

## A sikeres (pályázati) projekt



Igény, probléma

Átfogó, hosszú távú cél

Közvetlen célok, alcélok

Operatív célok

Input (pénz, erőforrások)

Hatás (hosszú távú, átfogó)


Eredmény (közvetlen, azonnali hatás)

Output (előállított termék, szolgáltatás)


Program, projekt

Csabina Zoltán: Projektmenedzsment

18

Új Magyarország 

## log-frame: a projekt „illeszkedése”



Beavatkozási logika	Mérhető indikátor	Ki és hogyan méri	Feltételezések, kockázatok
Általános cél, hatás			<del>X</del>
Közvetlen, azonnali cél			
Eredmény, output			
Tevékenységek (fázisok)	Eszközök és források		
			A projekt előfeltételei

Csabina Zoltán: Projektmenedzsment

19

Új Magyarország 

## Példa: 2007-2013-tól ÚMFT



**OP (stratégiai jellegű)**

↓

**Prioritás**

↓

**Akcióterv (nem EU-s előírás)**

↓

**(Pályázati) felhívás**

↓

**(Pályázati) projekt**

Csabina Zoltán: Projektmenedzsment

20

Uj Magyarország  
EU



## Projekt, projekttypusok, projektmenedzsment

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

21

Uj Magyarország  
EU



## Projekt vagy nem projekt?

<b>Reggeli felkelés</b>	<b>Költözés</b>
<b>Iskolai óra megtartása</b>	<b>Napi bevásárlás</b>
<b>Nyári nyaralás</b>	<b>Esküvő</b>
<b>Hivatali ügyélfogadás</b>	<b>Bérfizetés</b>
<b>Autóvásárlás</b>	<b>Internetes portál kialakítása</b>
<b>Havi áfa bevallás</b>	<b>Heti vezetői értekezlet</b>
<b>Házépítés</b>	<b>Felkészülés a vizsgára</b>

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

22

Új Magyarország  


## Projekt vagy nem projekt?




- Reggeli felkelés
- Iskolai óra megtartása
- Nyári nyaralás
- Hivatali ügyélfogadás
- Autóvásárlás
- Havi áfa bevallás
- Házépítés

- Költözés
- Napi bevásárlás
- Esküvő
- Bérfizetés
- Internetes portál kialakítása
- Heti vezetői értekezlet
- Felkészülés a vizsgára

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

23

Új Magyarország  


## Mi a projekt?

**RUTIN**

Folyamatos  
Ismétlődő  
Automatikus  
Változatlan

**Cél**  
Kezdet/vég  
Egyszeri  
Tervezett  
Komplex


**PROJEKT**  
Korlátozott erőforrások

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

24

Uj Magyarország  
EU

## Mi a projektmenedzsment?




- Feladatok és erőforrások**
  - tervezése és
  - megszervezése
- a cél megvalósítása érdekében**
- idő- és költségkorlátok mellett**

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

25

Uj Magyarország  
EU

## Mikor és miért alkalmazzuk?



- Hatékonyabb munkavégzés**
- Átléphetők a szervezeti keretek**
- Pontos időütemezés (tervezhetőség)**
- Jobb kommunikáció**
- Jobb együttműködés**

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

26

Új Magyarország  
EU

## Miben különböznek/hasonlítanak?



- Házépítés
- Új mikroprocesszor kifejlesztése
- A vállalt szervezeti átalakítása
- Űrszonda működtetése

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

27

Új Magyarország  
EU


## A tipizálás szempontjai




- Célok szerint (zárt/nyitott)
- Haszon szerint (gazdasági/eszmei)
- Termék szerint (elméleti/termékfejlesztési/  
tevékenységorientált/kivitelezési)
- Méret szerint (nagy/kicsi)
- Résztevők szerint (belső/külső)

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

28



## Projekttypusok




- Építési / gyártási / kivitelezési projekt**
  - világosan definiált termék / feladat / eljárások
  - (pl. házáépítés)
- Fejlesztési projekt**
  - a termék / feladat elvontabb
  - (pl. szervezetátalakítás)
- Kutatási projekt**
  - a termék / feladat ismeretlen
  - lényege a problémamegoldás

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

29



## Projektmenedzsment történelem



- XIX. sz. 2. fele**
  - Amerika, transzkontinentális vasút építése
- XX. sz. eleje**
  - Taylor: a hatékonyságnövelés módja a tevékenységek elemi részekre bontása
  - H. Gantt: Gantt-diagram
- 50-es, 60-as évek**
  - Hadiipar, űrkutatás (Lockheed, Du Pont Corporation) új technikák, módszerek (PERT, CPM)  
→ elterjednek más területeken is (pl. ipar)
  - számítógépesítés

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

30

Uj Magyarország  
EU




# Projektfázisok, PCM

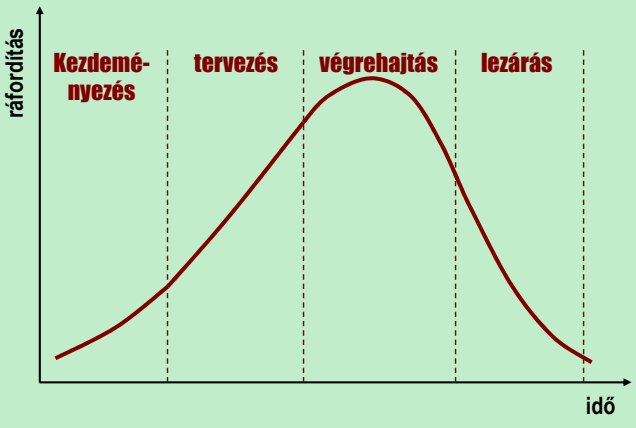
Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

31

Uj Magyarország  
EU



# Projektfázisok



ráfordítás

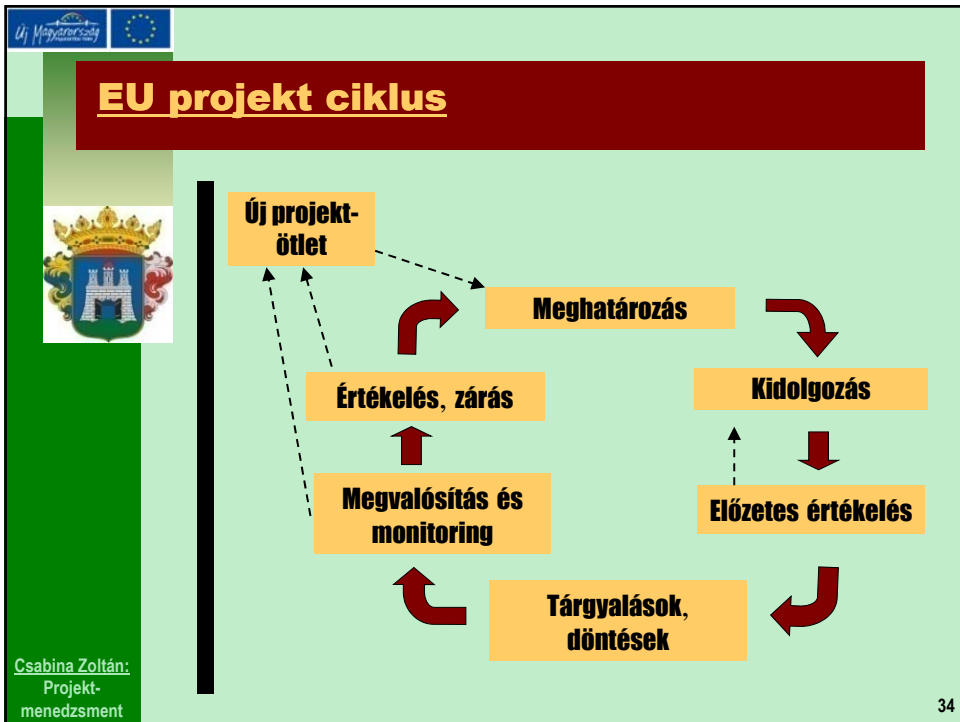
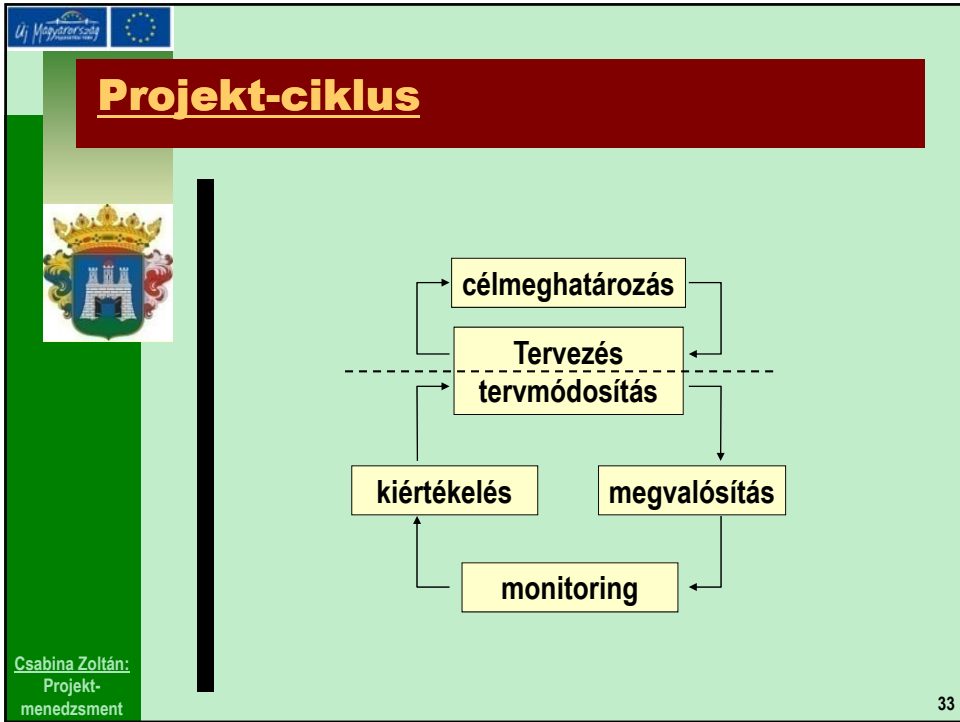
Kezdeményezés    tervezés    végrehajtás    lezárás



idő

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

32






## A PCM elterjedésének indokai



### Korábbi tapasztalatok

- zavaros stratégiai keretek
- kínálat-vezérelt projektek
- gyenge helyzetelemzés
- tevékenységorientált tervezés
- bemérhetetlen hatások
- kedvezményezettek igényeinek figyelmen kívül hagyása
- rövid távú gondolkodás
- nem várt kockázatok
- eredmények követhetlensége
- a költségek nem álltak arányban a kapott előnyökkel
- tapasztalatok beépülésének hiánya
- pontatlan projektdokumentumok

**EU**





*90-es évek eleje*

### A PCM előnyei


- strukturált megjelenés
- kereslet-vezérelt megoldások
- fejlett elemzés
- cél-orientált tervezés
- mérhető hatások
- hangsúly a minőségen
- összpontosítás a fenntarthatóságra
- standard formátumok (projekt/program dokumentum)

Csabina Zoltán: Projektmenedzsment

35

## Projektkezdeményezés



- Kiindulópont**
  - külső lehetőség (megrendelés vagy pályázat)
  - ötlet – brainstorming
- Információgyűjtés és elemzés**
  - erőforrásbecslés (költség, megtérülés)
  - szervezeti kérdések (szakismeret, hatáskörök)
  - előzmények, háttér
  - kockázatok stb.
- Dokumentálás: döntés-előkészítés**
- Döntés: indulhat a projekt?**

Csabina Zoltán: Projektmenedzsment

36

Uj Magyarország  



## Projektek elemzése




- **Környezeti tendenciák feltárása**
  - statisztikai módszerek (trend)
  - PEST analízis
- **Érdekeltek elemzése**
- **Kockázatelemzés**
- **Pénzügyi elemzés**
  - megetérülés-számítás
  - Költség-haszon elemzés
- **SWOT analízis**

Csabina Zoltán:  
 Projekt-  
 menedzsment

37

Uj Magyarország  


## Tervezés



- **Az erőforrások koordinálásának és ellenőrzésének alapja → kritikus elem**
- **Megválaszolendő kérdések:**
  - **Mi** a cél, az elvárt eredmény?
  - **Hogyan** érhető ez el?
  - **Ki** az egyes tevékenységek felelőse?
  - **Mikor**, mettől meddig tartanak a tevékenységek?
  - **Mennyi** az erőforrásigénye (költség, ember)?

Csabina Zoltán:  
 Projekt-  
 menedzsment

38



## A terv tartalma, elemei



- „Szakmai” tevékenységek specifikációja**
  - Részcélok, elvégzendő feladatok, ütemezés, outputok, minőségi előírások, felelősök, erőforrások,
- Mérföldkövek**
  - Visszacsatolás, módosítás
- Projektmenedzsment feladatok**
  - Kommunikáció, koordináció, monitoring
- Disszemináció**
  - Kiterjesztés, marketing, PR

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

39



## Megvalósítás



- Indító értekezlet**
- Az előrehaladás ellenőrzése**
  - Idő/költség/minőség (monitoring)
  - Összevetés a tervvel (kiértékelés) → eltérések kezelése
- Tájékoztatás, visszacsatolás**
  - Vezetők, megrendelők, résztvevők
- Tárgyalások, megrendelések**
- Konfliktuskezelés**

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

40

Uj Magyarország  
EU

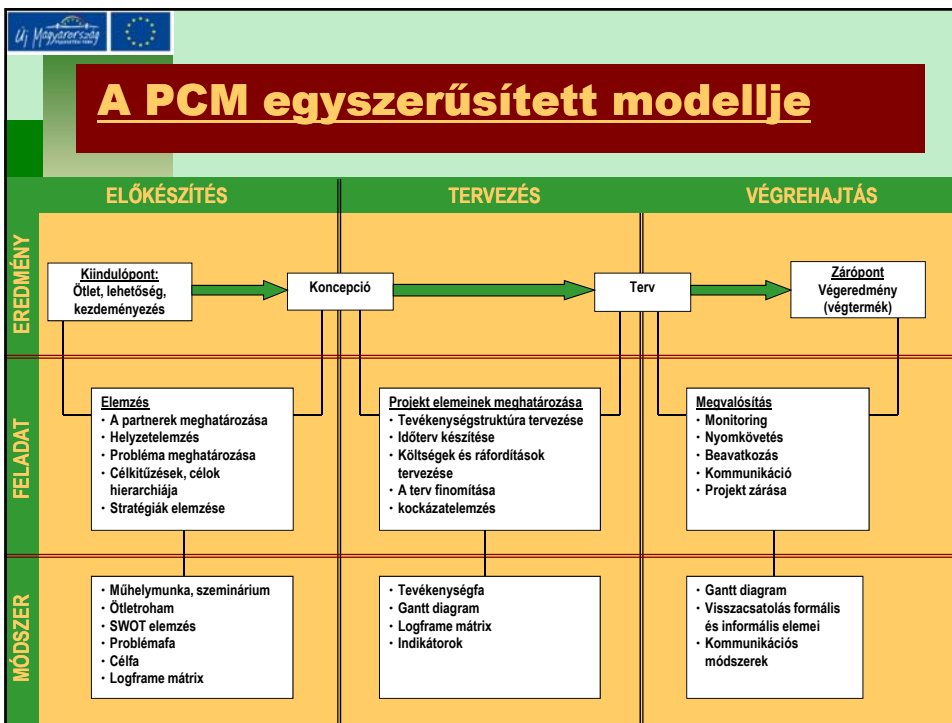
# Zárás





- Eredmények átadása
- Elszámolás
- Értékelés

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

41



Uj Magyarország  
Progreszivitás



# Projektek elemzése

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

1

Uj Magyarország  
Progreszivitás




# Projektek elemzése

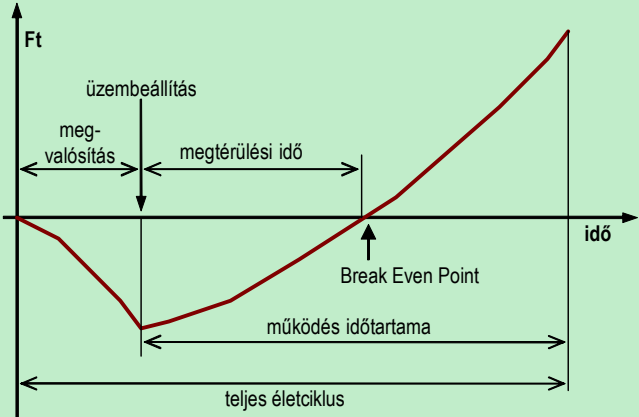
- Gazdasági elemzés**
  - megtérülés-számítás
  - Költség-haszon elemzés
- Környezeti tendenciák feltárása**
  - statisztikai módszerek (trend)
  - PEST analízis
- Érdekeltek elemzése**
- Kockázatelemzés**
- SWOT analízis**
- Problémafa → célfa**

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

2


Új Magyarország  


## Tőkevisszatérülés



Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

3

Új Magyarország  


## Megtérülésszámítás

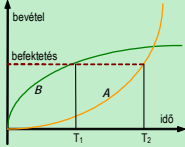
$$a_n = a_0(1 + p)^n$$

$$PV = a_0 = a_n \frac{1}{(1 + p)^n}$$

**Diszkontálás**

$$NPV = PV - befektetés$$

**Nettó jelenérték**



**Megtérülési idő**

$$NPV = 0 \quad p = ?$$

**Belső megtérülési ráta**

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

4

## Megtérülésszámítás



Egy 10 MFt értékű telken 15 MFt költséggel épített házat két év múlva 28 MFt-ért tudunk eladni. Jó befektetés-e ez, ha a diszkonttényező 10 %?

$$NPV = 28.000 \frac{1}{(1 + 0,1)^2} - (10.000 + 15.000) =$$

$$= 23.141 - 25.000 = -1.859$$

### Az eredmény értelmezése:

Ha az időtényezőt nem vesszük figyelembe, a 25 MFt befektetésből származó 28 MFt bevétel 2 MFt nyereséget jelent.

De ha a 25 MFt-ot 10 %-os kamatozású betétbe fektetjük, két év múlva már 30.250 eFt-unk lenne. Ehhez képest a beruházással 2.250 eFt-ot veszítettünk.

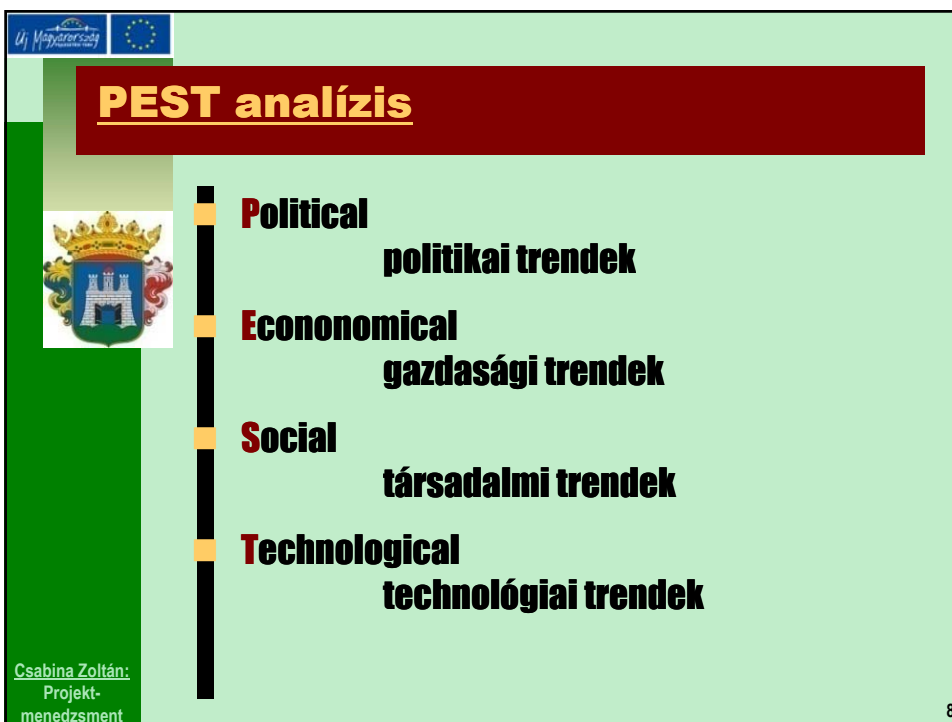
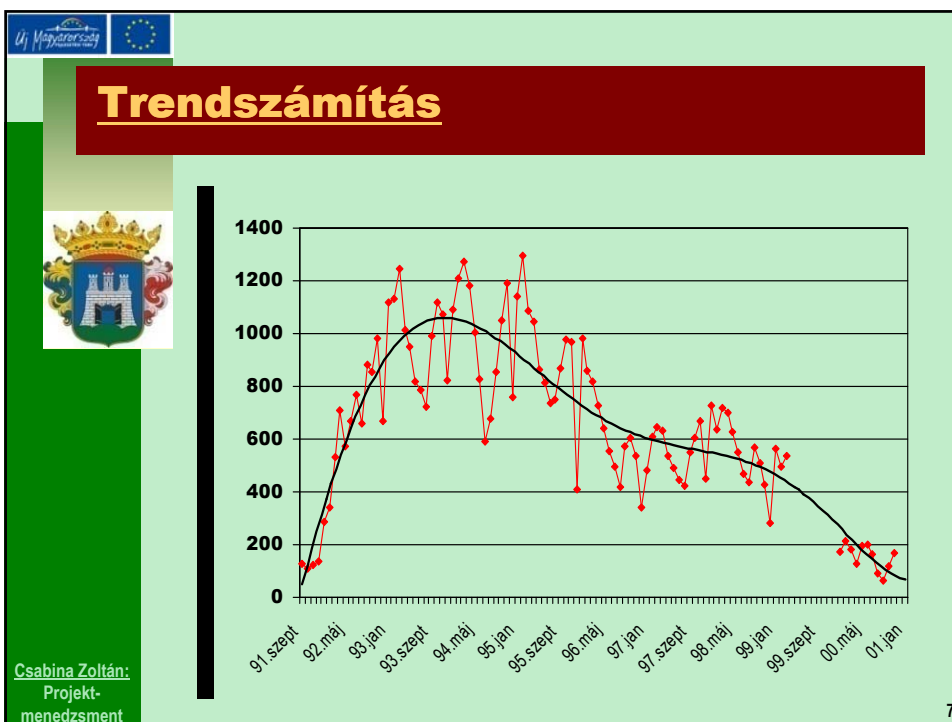
A 2.250 eFt a jövőben (2 év múlva) esedékes veszteség; jelenértéke 1859 eFt.

## 2. Példa




időszak	Kiadások	Bevételek	Egyenleg	Nettó jelenérték	Kumulált nettó jelenérték
0	-75,00		-75,00	-75,00	-75,00
1	-4,80	17,00	12,20	10,17	-64,83
2	-2,40	24,00	21,60	15,00	-49,83
3		24,00	24,00	13,89	-35,94
4		24,00	24,00	11,57	-24,37
5		24,00	24,00	9,65	-14,73
6		24,00	24,00	8,04	-6,69
7		24,00	24,00	6,70	0,01
8		24,00	24,00	5,58	5,59
9		24,00	24,00	4,65	10,24
10		24,00	24,00	3,88	14,12





Uj Magyarország  
EU

## Stakeholder analízis



- ❑ **Érdekelt, aki**
  - ❑ részt vesz a projektben
  - ❑ hatással van a projektre
  - ❑ érdekelt az eredményben
- ❑ **Az elemzés lépései**
  - ❑ Az érdekeltek felsorolása, csoportosítása (külső, belső)
  - ❑ Rangsorolás
  - ❑ Sikerkritériumaik meghatározása

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

9

Uj Magyarország  
EU

## Csoportosítás/rangsorolás




- ❑ **Külső/belső**
- ❑ **Támogató/semleges/ellenző**
- ❑ **Ellenőrző funkciója van/nincs**
- ❑ **Döntési jogköre van/nincs**

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

10

Uj Magyarország  
EU

## Az adott csoport jellemzése



- Társadalmi, szervezeti aspektusok**
  - Mik a főbb társadalmi-gazdasági jellemzőik?
  - Milyen a szervezeti felépítésük?
  - Milyen a döntéshozatali struktúrájuk?
  - Milyen (jogi) státuszuk van?
- Elvárások, kapcsolatok**
  - Milyen érdeke fűződik a projekthez?  
Mik az elvárásai?
  - Milyen kapcsolata van más stakeholder csoportokkal?

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

11

Uj Magyarország  
EU


## Az adott csoport jellemzése




- Érzékenységük a horizontális szempontokra (esélyegyenlőség, környezetvédelem)**
  - Érzékenyek ezekre a kérdésekre?
  - Feladataik és tevékenységük hatással van ezekre a kérdésekre?
- Potenciál, források, kapacitások**
  - Meglevő erősségek, melyekre épülhet a projekt,
  - Potenciális hozzájárulása a projekthez
  - Milyen hiányosságokkal kell számolni a projekt kapcsán

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

12

Uj Magyarország  



## Következtetések és javaslatok




- Mennyire számítsunk az adott szervezetre?**
- Milyen tevékenységben vegyenek részt?**
- Hogyan kezeljük az adott szervezetet?**
  - Kinek az érdekeit részesítsük előnyben?
  - Ideális eset: konszenzus, részvételen alapuló projekt tervezés
  - A célrendszer prioritásainak átláthatónak kell lenni
  - Felkészülés esetleges konfliktuskezelésre (ellenzőkből legyenek támogatók)

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

13

Uj Magyarország  



## Stakeholder analízis




	Fontosság	Sikerességi kritérium
<b>Külső érdekelt</b>		
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
<b>Belső érdekelt</b>		
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

14

Uj Magyarország  


## Mi a kockázat?



Ismeretlen tényezők

↓

Nem szándékolt hatás

↙ ↘

Pozitív kimenetel

Negatív kimenetel = KOCKÁZAT

Kockázat ≠ hazardírozás

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

15

Uj Magyarország  


## Kockázatkezelés



Lehetséges probléma	Valószínűség (P)	A hatás mértéke (H)	Kockázati index (P*H)
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

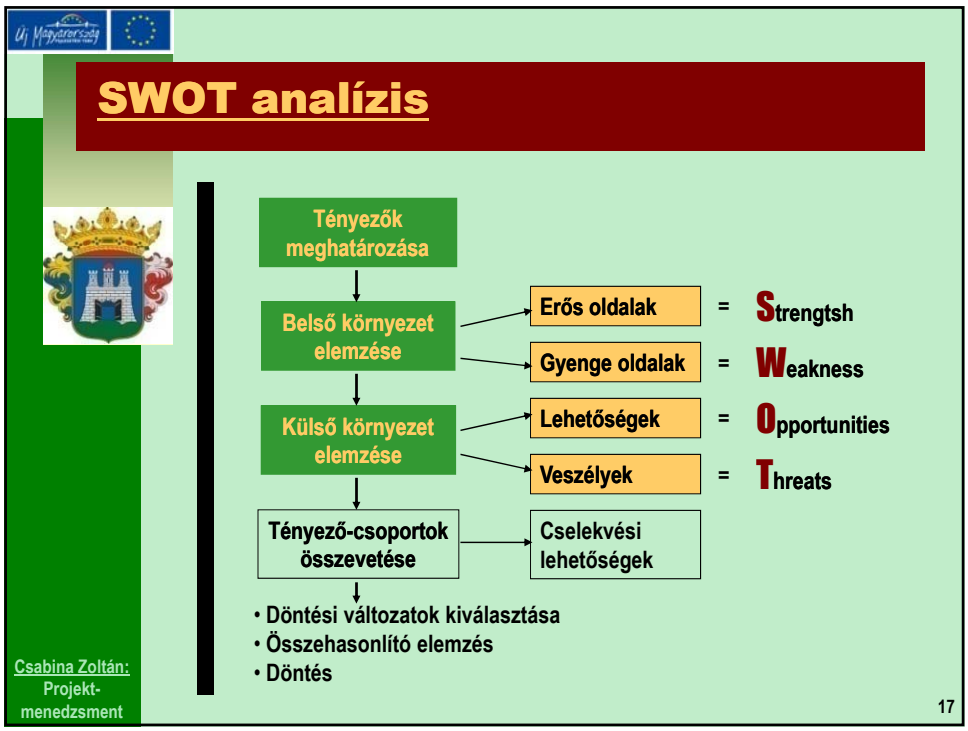
A kockázatkezelés módjai:


■ elkerülés
■ csökkentés

■ áthárítás
■ megosztás

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

16



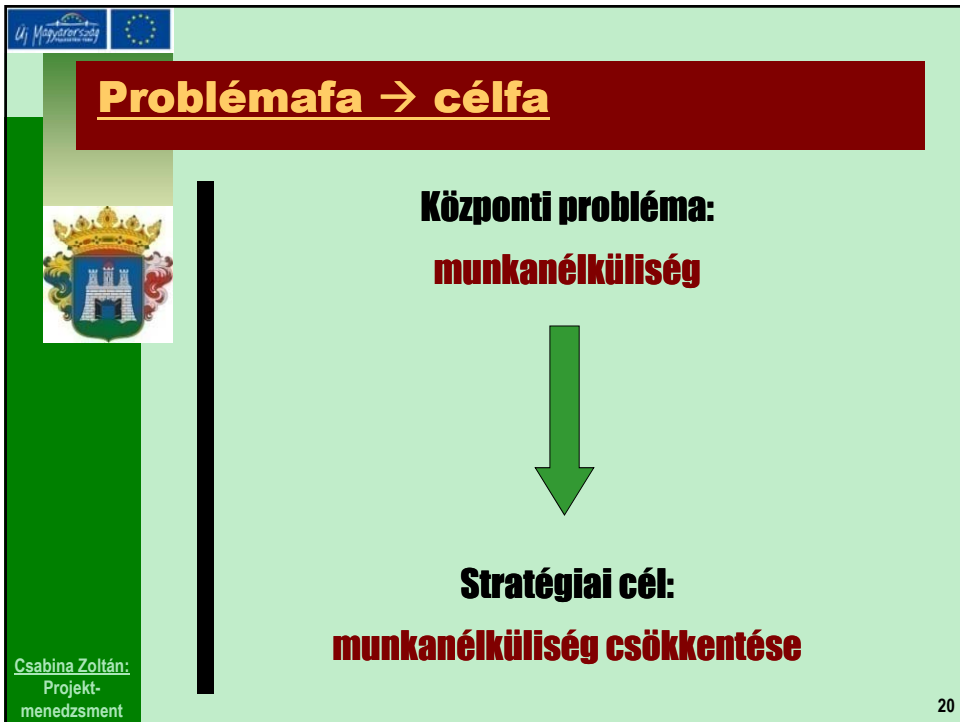
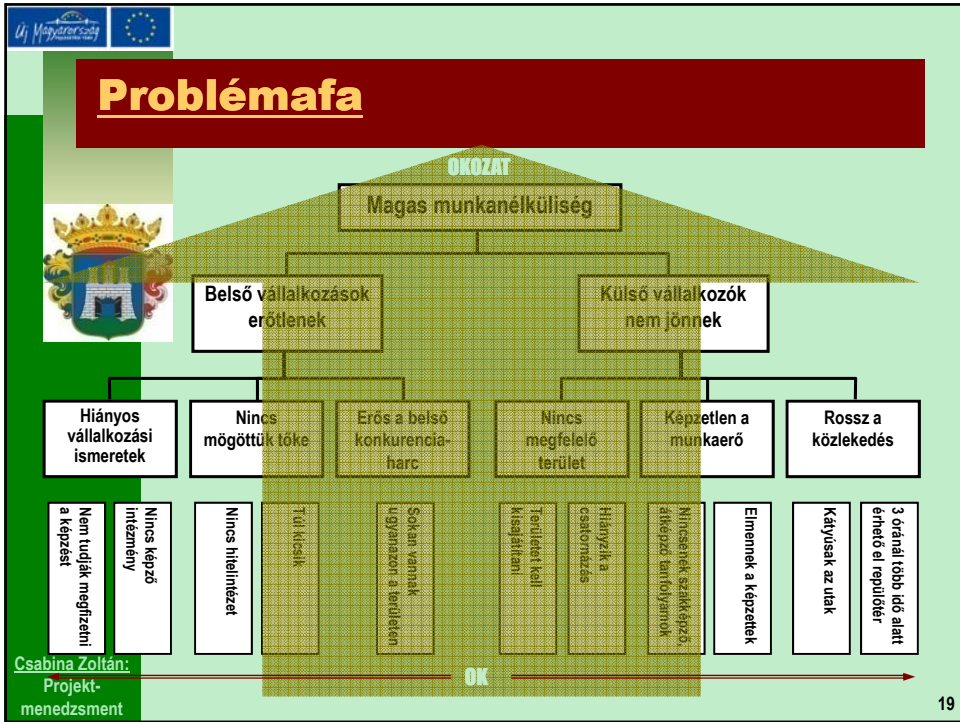
Uj Magyarország  


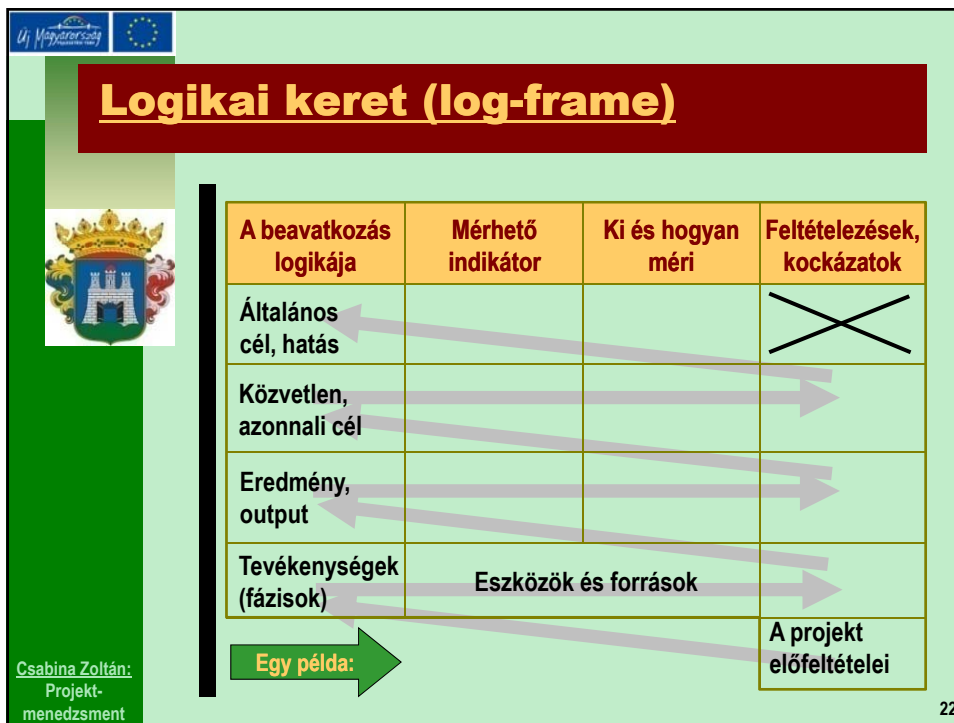
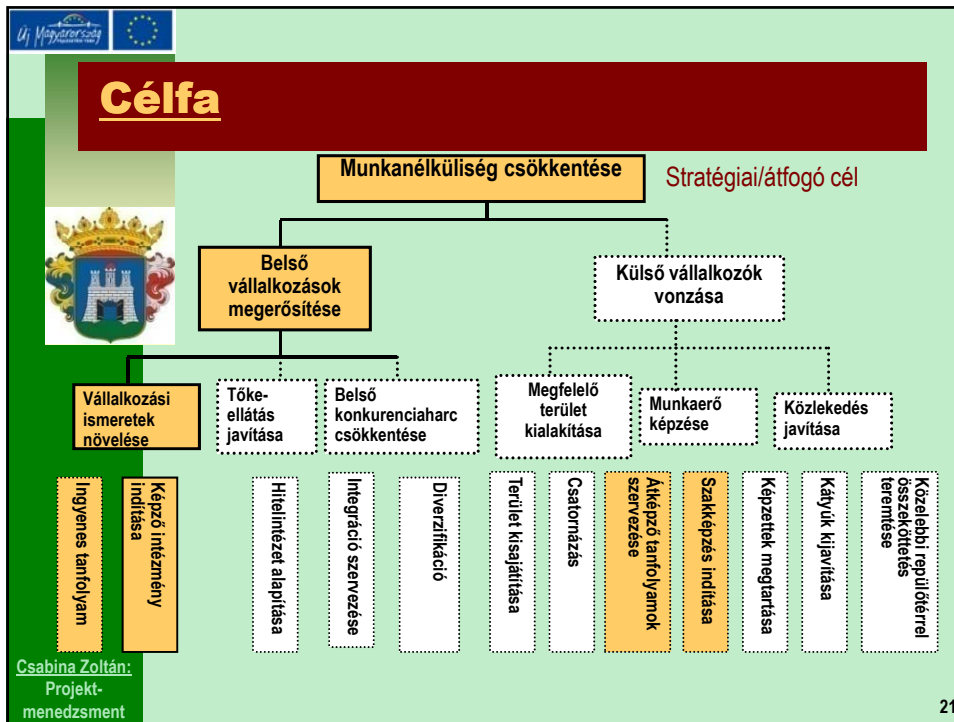
## SWOT analízis

	<b>Erőségek:</b>	<b>Gyenge pontok:</b>
	1.....	1.....
	2.....	2.....
	3.....	3.....
<b>Lehetőségek:</b>	offenzív	változásorientált
1.....		
2.....		
3.....		
	<b>Lehetséges stratégiák</b>	
<b>Veszélyek:</b>		
1.....		
2.....		
3.....	diverzifikált	deffenzív

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

18







Uj Magyarország  
Progreszsió




**Döntéselőkészítő dokumentumok, értékelés, döntés**

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsmnt

23

Uj Magyarország  
Progreszsió



**Döntéselőkészítő dokumentumok**

- A projekt tartalma**
  - Célok, elvárt eredmények, tevékenységek
- A projekt menedzselése**
  - Szervezet, irányítási struktúra, erőforrások
- A projekt kapcsolatrendszere**
  - Illeszkedés a szervezet meglévő struktúrájába, stratégiájába (vagy térségi, nemzeti, szektorális, EU célokhoz)
- Indoklás, a döntést alátámasztó információk**

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsmnt

24

Uj Magyarország  


## PRINCE módszertan



- Projektötlet**
- Projektjavaslat**
- Projekt engedélyezési dokumentum**
- 
- Projektalapító dokumentum**
- Projektdokumentáció**

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

25

Uj Magyarország  


## Példa: Project Fiche



<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Cím</b></li> <li><b>Alprogram</b></li> <li><b>Földrajzi behatárolás</b></li> <li><b>A projekt célja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Általános</li> <li><input type="checkbox"/> Azonnali</li> </ul> </li> <li><b>A program leírása</b></li> <li><b>Intézményi keretek</b></li> <li><b>Költségvetés</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Megvalósítási intézkedések</b></li> <li><b>Időterv</b></li> <li><b>Környezetre gyakorolt hatás</b></li> <li><b>Megtérülés</b></li> <li><b>Befektetési kritériumok</b></li> <li><b>Feltételezések</b></li> <li><b>Mellékletek</b></li> </ul>
---	---

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

26

Uj Magyarország  
Progreszsió





# Projektek tervezése

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsmnt

1

Uj Magyarország  
Progreszsió



## A projektmenedzsmnt feladata


- Feladatok és erőforrások**
  - tervezése és
  - megszervezése
- a cél megvalósítása érdekében**
- idő- és költségkorklátok mellett**

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsmnt

2

Uj Magyarország  
EU

## Tervezés



**Az erőforrások koordinálásának és ellenőrzésének alapja → kritikus elem**

**Megválaszolendő kérdések:**

- Mi** a cél, az elvárt eredmény?
- Hogyan** érhető ez el?
- Ki** az egyes tevékenységek felelőse?
- Mikor**, mettől meddig tartanak a tevékenységek?
- Mennyi** az erőforrásigénye (költség, ember)?

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

3

Uj Magyarország  
EU

## A terv tartalma, elemei



**„Szakmai” tevékenységek specifikációja**

- Részcélok, elvégzendő feladatok, ütemezés, outputok, minőségi előírások, felelősök, erőforrások,

**Mérföldkövek**

- Visszacsatolás, módosítás

**Projektmenedzsment feladatok**

- Kommunikáció, koordináció, monitoring


**Disszemináció**

- Kiterjesztés, marketing, PR


Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

4

Uj Magyarország  
Prostratgia 2010-2014



## A terv funkciója



- **Meghatározza a célok eléréséhez szükséges tevékenységek körét,**
- **a tevékenységek ütemezését, időrendjét,**
- **a tevékenységek emberi, technikai erőforrásigényét,**
- **a tevékenységek költségkeretét,**
- **a közreműködők felelősségét**

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

5

Uj Magyarország  
Prostratgia 2010-2014



## A tervezés lépései



- **Résztevékenységekre bontás**
- **Résztevékenységek időigényének becslése**
- **Résztevékenységek logikai kapcsolata**
- **Résztevékenységek erőforrásigénye;  
Erőforrás-kiegyenlítés (iteráció)**
  - **Erőforrás-korlátos tervezés**
  - **Időtartam-korlátos tervezés**
- **Költségterv az erőforrásigény alapján**

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

6

## Tevékenységstruktúra kialakítása



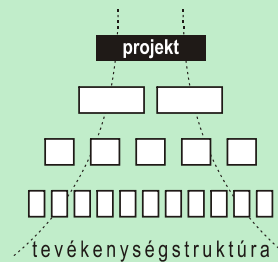
### Nagy projekteknel először fázisok

- egyszerre csak egy fázis részletezése (rugalmas)
- fázishatáron mérföldkövek
- minden fázisnak jól definiált célja van ellenőrizhetőség – döntés a folytatásról

### Részletes lebontás

- felülről lefelé
- több lépéses, ciklikus

### Probléma: milyen részletesség?



## Milyen részletességgel?



### Legyen egyértelmű:

- mit kell csinálni
- az erőforrásigénye
- a „végtermék”
  - mennyisége
  - minősége

Uj Magyarország  



## Tevékenységleírás




- Cím, azonosító**
- Felelős**
- Célok, feladatok**
- Tevékenységek és határidők**
- Eredmények, outputok**
- Felhasználandó anyagok, források**
- Kapcsolatok más tevékenységekkel**
- Erőforrások, költségek**

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

9

Uj Magyarország  



## Példa: EU 5. keretprogram




Munkacsomag címe:	A régióbeli vállalkozások szükségleteinek azonosítása						
Munkacsomag száma:	WP11-8						
Felelős partner száma:	4						
Egyéb résztvevő partnerek száma:	1	2	3	4			
Személy-nap partnerekenként:	53	45	14	20			
Összes személy-nap	132						
Tanácsadói személy-nap partnerekenként							
<b>Feladat</b>	A regionális kereslet elemzése, a regionális cégek szükségleteinek azonosítása, mint a Regionális Innovációs Stratégiát létrehozó elemzés egyik kulcseleme						

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

10

Uj Magyarország  


## Példa: EU 5. keretprogram



**A tevékenység leírása**

A stratégia alapjának lefektetéséhez a kulcselemek a régió innovációs potenciáljának felderítése és a vállalkozók, különösen az SME-k innovációs vonatkozású követelményeinek feltárása. Az információgyűjtés fontos eleme a vállalkozókkal való interjúkészítés. A vállalkozások kiválasztási kritériuma, hogy mintát adnak a régió jellemző szektoraiból. Ezek az interjúk olyan információkat és visszacsatolást biztosítanak, amelyek segítenek a program kiterjesztésében és az ismertség növelésében. Az EU-régiókban vállalati látogatásokat is kell szervezni azok regionális gazdasági szerkezetnek való megfelelése jobb igazolására és megtárgyalására, valamint a magyar régiók SWOT elemzésének finomítására.


A munka során adatbázis kerül létrehozásra – amely a jövőben folyamatosan frissítve lesz –, ami megmutatja a két magyar régió vállalkozásainak helyzetét és kilátásait az innováció vonatkozásában.

Az elemzés során meg kell határozni az erős és gyenge pontokat, valamint a regionális gazdasági környezetet, ami befolyásolja a vállalkozás helyzetét. Az elemzésnek tartalmaznia kell a vállalkozások EU-vonatkozásait (üzleti kapcsolatok, EU-projektekbe bevont partnerek), és összehasonlítást kell tenni a magyar és EU partnerrégiók vállalkozói követelményei között.


A keresleti elemzés eredményeit egy workshop keretében a jelenlévő vállalkozókkal meg kell vitatni.

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

11

Uj Magyarország  


## Példa: EU 5. keretprogram



**Leszállítandó „termékek”; tevékenységek**

1. Műhely: Információgyűjtés tervezése és előkészítése (mintavétel, kérdőívkészítés)
2. Információgyűjtés és adatfeldolgozás, beleértve az interjúkat, kb. 200 vállalkozó/régió
3. Vállalati látogatások Umbriában és Brandenburgban (5-5 vállalat és 2-2 kutatóintézet)
4. Adatok és információk kiértékelése és összegzése egy zárótanulmányban, amely a következőket tartalmazza:
  - a magyar régiók gazdaságának bemutatása, különös tekintettel az innovációra
  - a régiók ipari szektorai és technológiája fejlődési tendenciájának bemutatása
  - a magyar és EU-helyzet összehasonlítása
  - a magyar vállalkozások EU-kapcsolatainak elemzése
  - SWOT elemzés
5. Tanácsadó Testületi ülés az eredmények összehasonlítására és a visszacsatolás segítésére
6. Irányítóbizottsági ülés az elemzés egyeztetésére

**Várt eredmények**

1. Adatbázis áll rendelkezésre a régió vállalkozásainak helyzetéről és követelményeiről. Később frissítése folyamatosan történik ( a WPII-12-ben leírtak szerint figyélésre használatos)
2. A vállalkozások helyzetéről és követelményeiről SWOT elemzés és tanulmány áll rendelkezésre.

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

12



## Időigény becslése



### Miért becslés?

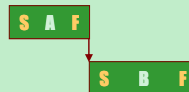
#### Az időigény függ:

- a munka mennyiségétől
- a rendelkezésre álló erőforrások mennyiségétől,
- az erőforrások teljesítményétől
- a résztvevők begyakorlottságától, jártasságától
- külső tényezőktől → I: logframe (feltételezések)

## Logikai kapcsolatok alapesetei



### Vég és kezdet Finish-to-Start



### Kezdet és kezdet Strat-to-Start

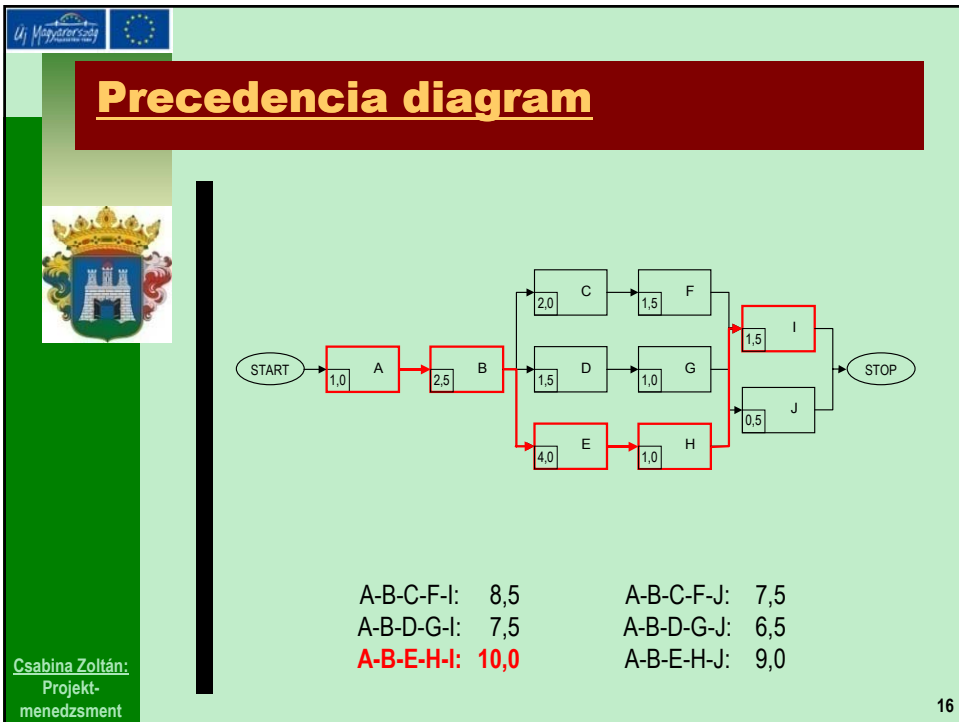
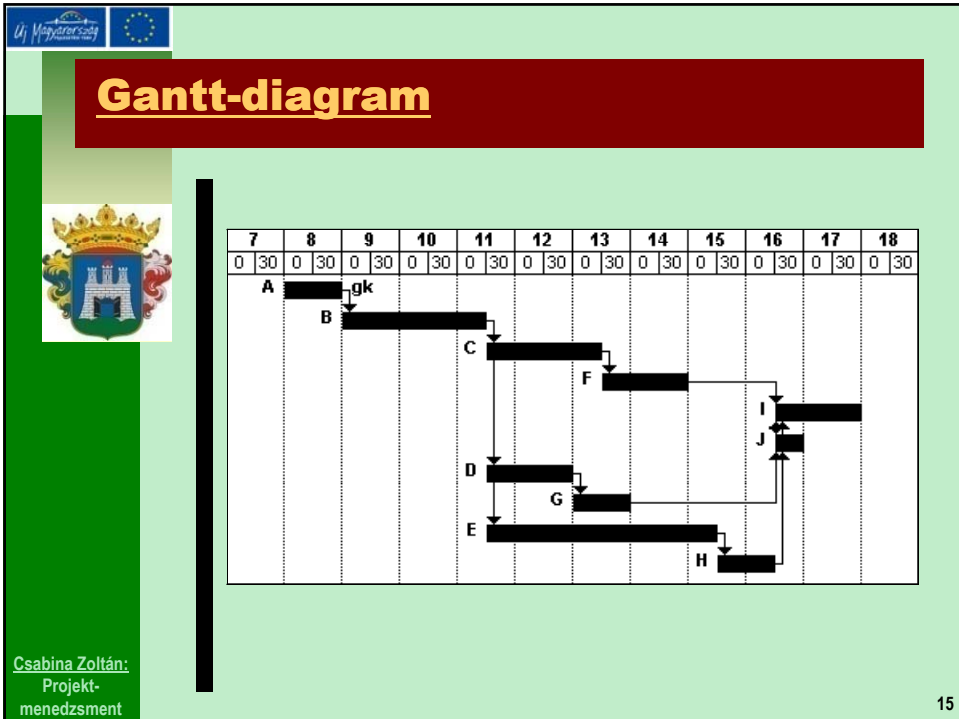


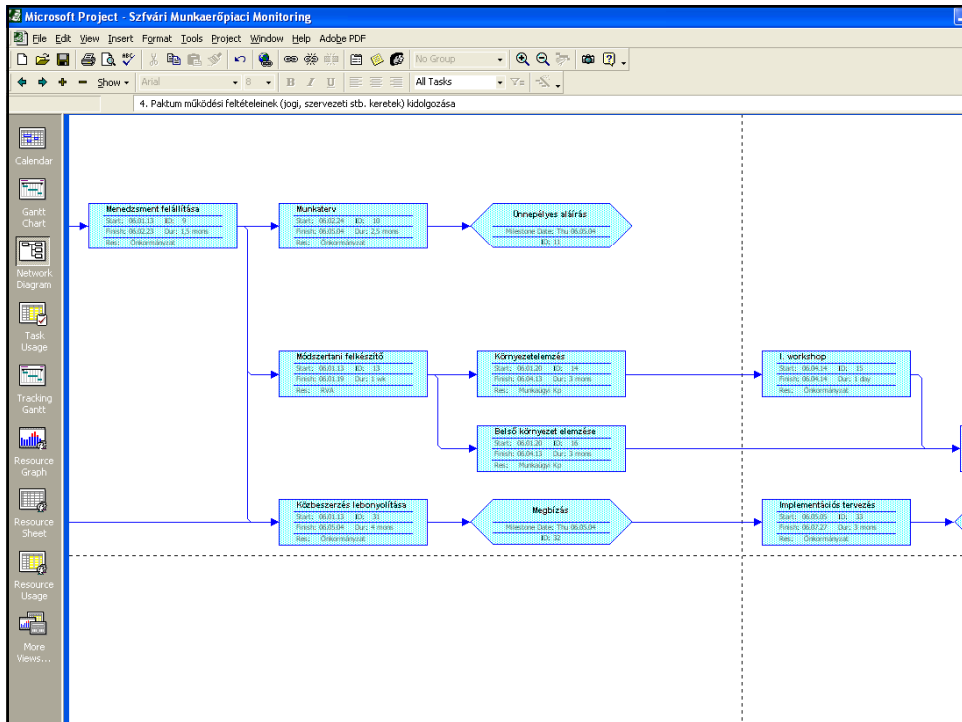
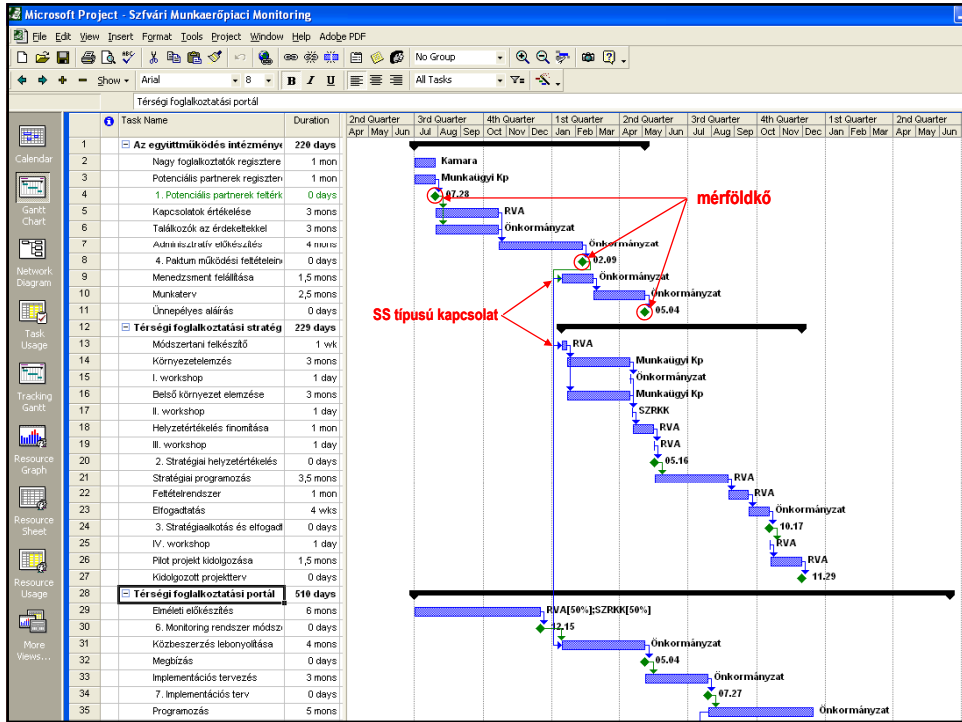
### Vég és vég Finish-to-Finish

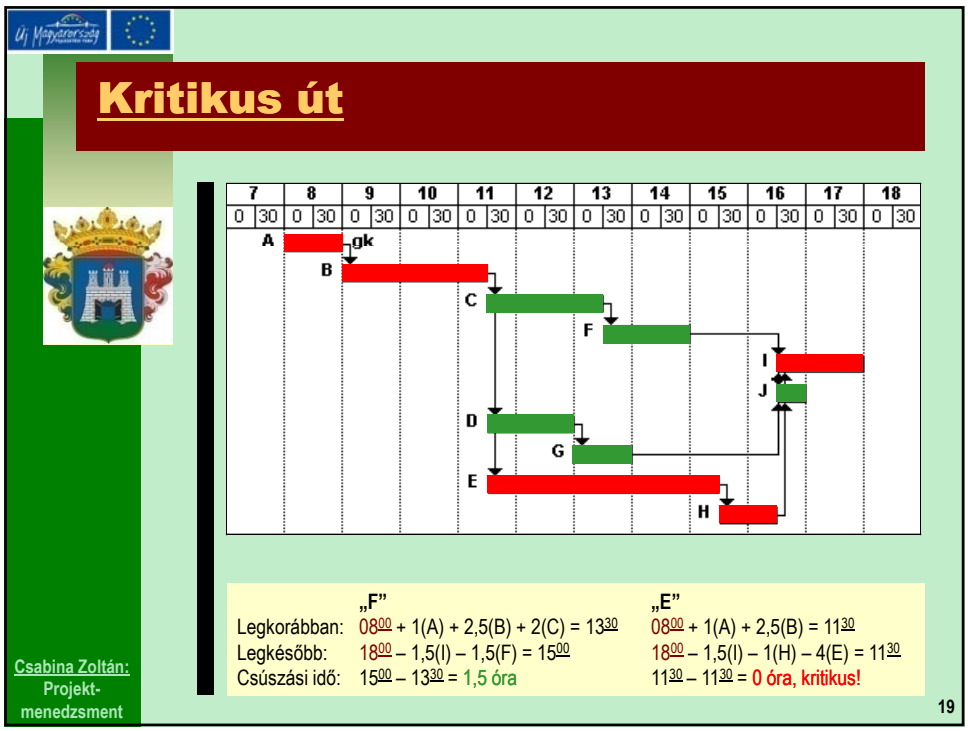


### Kezdet és vég Strat-to-Finish











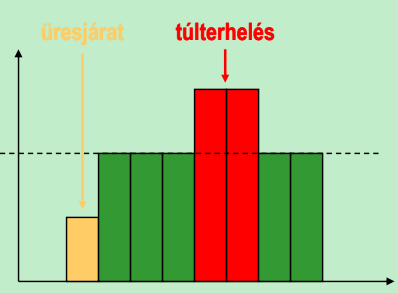
- Erőforrás-tervezés**
- Szaktudás és eszközök meghatározása
  - Az egyes erőforrások felhasználási idejének meghatározása ← tevékenységütemezés
  - A meglévő erőforrások biztosítása
  - A szükséges pótlólagos és tartalék erőforrások biztosítása
  - A terv szükség szerinti korrekciója az egyenletes kihasználás érdekében
- Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment



# Erőforrás-simítás

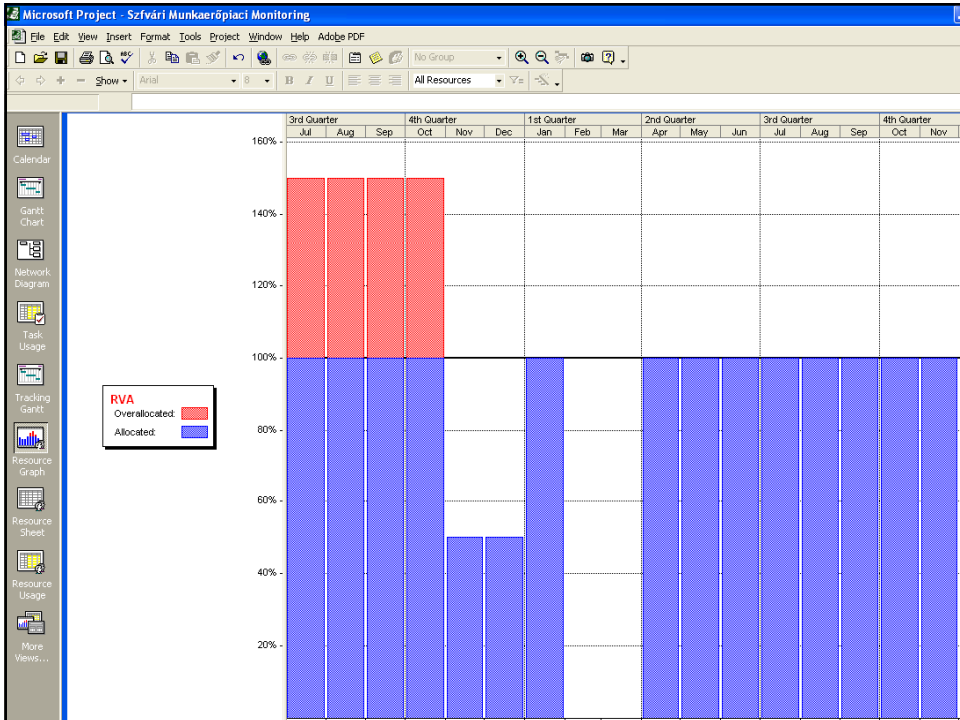



Rendelkezésre álló mennyiség




Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsmet

21

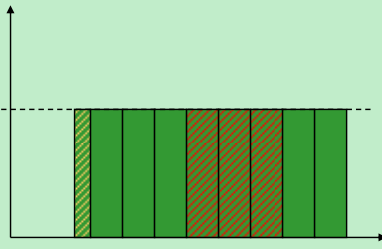




## Erőforrás-simítás



- **A csúszási idők kihasználásával**
- **A korlátok módosításával**
  - Időtartam-korlátos tervezés**
  - Erőforrás-korlátos tervezés**




Rendelkezésre álló mennyiség

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

23



## Költségtervezés



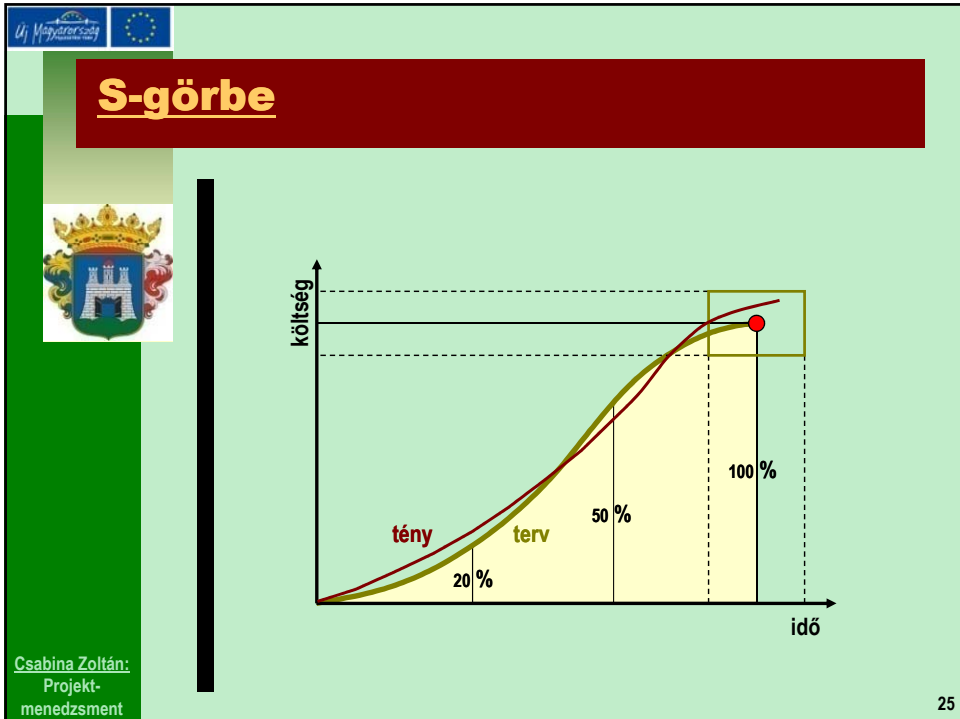
- **Paraméteres költségbeclés**
- **Tevékenységalapú költségbeclés**
  - erőforrás-arányos költség**
  - fix költség**

**A szükséges adatok erőforrásonként**

- egyszeri díj
- egységköltség
- túlóradíj
- kifizetés ütemezése

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

24



Microsoft Project - Szévi Munkaerőpiaci Monitoring

Resource Name | Type | Material Label | Initials | Group | Max. Units | Std. Rate | Ovt. Rate | Cost/Use | Accrue A | Base Calendar | Code

1	Önkormányzat	Work	Ö		100%	0,00 Ft/hr	0,00 Ft/hr	0,00 Ft	Prorated	Standard	
2	Munkatügyi Kp	Work	M		100%	0,00 Ft/hr	0,00 Ft/hr	0,00 Ft	Prorated	Standard	
3	RVA	Work	R		100%	0,00 Ft/hr	0,00 Ft/hr	0,00 Ft	Prorated	Standard	
4	SZRIKk	Work	S		100%	0,00 Ft/hr	0,00 Ft/hr	0,00 Ft	Prorated	Standard	
5	Kamera	Work	K		100%	0,00 Ft/hr	0,00 Ft/hr	0,00 Ft	Prorated	Standard	
6	Csabina Zoltán	Work	C		50%	0,00 Ft/hr	0,00 Ft/hr	0,00 Ft	Prorated	Standard	
7	Másolópapír	Material	M			1,00 Ft			Start	Standard	

**Resource Information**

Resource Name: Csabina Zoltán | Base calendar: Standard

Set working time for selected date(s):

Legend:

- Working
- Nonworking
- Edited working hours

On this calendar:  Edits to a day of the week

Set selected date(s) to:

- Use default
- Nonworking time
- Nondefault working time


From: | To: |

2005 February


M	T	W	Th	F	S	S
1	2	3	4	5	6	
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28						

2004. ÉVI KAMARAI AJÁNLOTT VÁLLALKOZÓI DÍJ

Mémők kategória	Vállalkozói mémőknap díj (Ft/np)			Vállalkozói mémők óradíj (Ftóra)		
	minimum	átlag	maximum	minimum	átlag	maximum
A Mémők gyakornok	29 000	34 000	40 000	3 600	4 300	5 000
B Beosztott mémők	40 000	48 000	56 000	5 000	6 000	7 000
C Önálló mémők	56 000	68 000	80 000	7 000	8 500	10 000
D Irányító mémők	80 000	96 000	112 000	10 000	12 000	14 000
E Kiemelt mémők	112 000	136 000	162 000	14 000	17 000	20 000
Segédtervező, szerkesztő	20 000	24 000	29 000	2 500	3 000	3 600

Uj Magyarország  


## Humán erőforrás terv



### A humán erőforrások tervezése is szükséges


- rendelkezésre állás, szűk keresztmetszetek
- költségek felmérése

### Elemei

- kompetencia igények meghatározása
- szakértők kiválasztása, hozzárendelése a feladatokhoz
- egyes feladatok pontos ráfordítás-igényének meghatározása
- ütemterv alapján humán erőforrás inputok tervezése

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

27

Uj Magyarország  


## Humán erőforrás terv – példa

Projekt elem	Konkrét tevékenység	Szakértők					Összesen
		projekt menedzser	pénzügyi szakértő	építési szakember	rendszer gazda	HR szakértő	
gép beszerzés	tendereztetés	1	20		3		24
	szállítás		1		5		6
infrastruktúra	tendereztetés	1	25	5			31
	építés	12	5	50			67
szoftver kiadás	tendereztetés	2	20		5	2	29
	szoftver		0,33		36		36,33
	oktatás	1	0,33			5	6,33
általános projekt menedzsment	kiadványok	2	0,33		1	5	8,33
		40	14				54

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

28



Uj Magyarország  
Prostratgia 2010-2014




## **Projektszervezet, team munka**

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

1

Uj Magyarország  
Prostratgia 2010-2014



## **Humán erőforrás terv**

**A humán erőforrások tervezése is szükséges**


- rendelkezésre állás, szűk keresztmetszetek
- költségek felmérése

**Elemei**


- kompetencia igények meghatározása
- szakértők kiválasztása, hozzárendelése a feladatokhoz
- egyes feladatok pontos ráfordítás-igényének meghatározása
- ütemterv alapján humán erőforrás inputok tervezése

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

2

Uj Magyarország  


## Partnerség, a team összeállítása



Szakértelen Tag	Szervezés	Szaktárgyi ismeret	Informa- tika	Grafika	Videó
A		X			X
B	X		X		
C		X	X		
D			X	X	

Tag	A	B	C	D
Tevékenység				
Szakanyag írás	Felelős		Közreműk.	
Illusztrációk	Közreműk.			Felelős
Programfejlesztés		Felelős	Közreműk.	Tartalék

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

3

Uj Magyarország  


## A teamben szükséges szerepek



- Motivátor**
- Precíz**
- Gyakorlatias**
- Kritikus**
- Adminisztrátor**

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

4

Uj Magyarország  
EU

## Projektszervezet

projekt  
projekt  
projekt

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

5

Uj Magyarország  
EU


## A projektmenedzser feladatai

- Elkészíti a projekttervet
- Alkalmazza a projekt team tagjait és koordinálja a csoport munkáját
- Követi és ellenőrzi a projekt menetét
- Jelentéseket készít a vezetésnek
- Elkészíti a projekt zárójelentését

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

6




Uj Magyarország  


## A végrehajtás tevékenységei

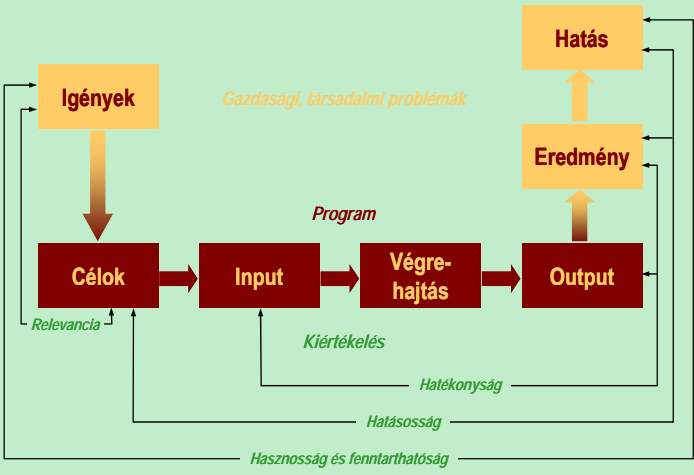
- **Szakmai feladatok**  
a feladatok tényleges, operatív kivitelezése
- **Projektirányítás, projektmenedzsment**
  - Az előrehaladás ellenőrzése (projektkontroll)
  - Külső és belső kommunikáció
  - Koordináció
  - Visszacsatolás, motiváció
  - Konfliktusok kezelése

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

9

Uj Magyarország  



## A kontrolling alapkérdései




The diagram illustrates the project management process with feedback loops. It starts with 'Gazdasági, társadalmi problémák' (Economic, social problems) leading to 'Igények' (Needs). 'Igények' leads to 'Célok' (Goals). 'Célok' leads to 'Input', which leads to 'Végrehajtás' (Implementation), which leads to 'Output'. 'Output' leads to 'Eredmény' (Result), which leads to 'Hatás' (Impact). Feedback loops are shown: 'Relevancia' (Relevance) from 'Célok' to 'Igények'; 'Kéértékelés' (Evaluation) from 'Output' to 'Input'; 'Hatékonyság' (Efficiency) from 'Output' to 'Végrehajtás'; 'Hatásosság' (Effectiveness) from 'Output' to 'Célok'; and 'Hasznosság és fenntarthatóság' (Usefulness and sustainability) from 'Output' to 'Igények'. The word 'Program' is written above the 'Input' to 'Végrehajtás' transition.

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

10

Uj Magyarország  


## Alapfogalmak



**Ellenőrzés**  
a kitűzött végeredmény (output) teljesült-e, a program „végtermékének” megléte vagy nemléte, szabályok betartása


**Monitoring**  
a folyamat hol tart a kitűzött elvárásokhoz, célokhoz képest

**Értékelés**  
az átfogó és specifikus célok teljesültek-e, hatás a célcsoportra

- Ex-ante, on-going vagy ex-post

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

11

Uj Magyarország  


## A beavatkozási logika

↑ értékelés

↑ monitoring

↑ ellenőrzés

**Input (erőforrások)**

→

↑

**Program tevékenységek**

↑

**Output (előállított termék, szolgáltatás)**

↑

**Eredmény (közvetlen, azonnali hatás)**

↑

**Hatás (hosszú távú, átfogó)**

Társadalmi elvárások, problémamegoldás

Eredményesség

Jogi, adminisztratív előírások

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

12

Uj Magyarország  


## Jellemzőik



Tevékenység	Ellenőrzés	Monitoring	Értékelés
<b>Célja</b>	A szabályoknak, előírásoknak való megfelelés vizsgálata	A kitűzött célokhoz viszonyított megvalósulás vizsgálata	A tevékenység hatásának vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma viszonylatában
<b>Időbeliség</b>	Folyamatos, a programvégrehajtás során	Folyamatos, a programvégrehajtás során	Pontszerű, előzetes, közbeni és utólagos
<b>Végzője</b>	Külső vagy belső	Belső	Külső
<b>Jellege</b>	Operatív	Operatív	Elemző-tudományos
<b>Vissza-csatolás</b>	Szankció	Külgazítás a hatékonyság érdekében	Tanulási folyamat

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

13

Uj Magyarország  



## Alap: az indikátorok (EU példák)




Tevékenység	Output	Eredmény	Hatás
IT képzés munkanélkülieknek	képzési órák száma	a speciális szakképesítést megszerző résztvevők száma	azon résztvevők száma, akik a képzést követő 2 éven belül munkához jutottak
Export tanácsadási program KKV-knak	támogatott vállalkozások száma	újonnan exportálóvá váló vállalkozások száma	a külföldi eladások %-os aránya a támogatott vállalkozások forgalmi adataiban, a támogatás után 18 hónappal
Regionális utak minőségének javítása	épített regionális utak hossza km-ben	ESS csökkenése	létrehozott és megőrzött munkahelyek bruttó/nettó száma
Turisztikai szálláshelyek fejlesztése	létrehozott vagy fejlesztett férőhelyek (ágyak) száma	vendégek megelégedettsége (%) külön férfiak és nők	kiváltott hozzáadott érték éves szinten

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

14

Uj Magyarország  



## A jó indikátor: SMART és...




<b>S</b> pecific	Specifikus
<b>M</b> easurable	Mérhető
<b>A</b> chievable/Available	Elérhető, rendelkezésre áll
<b>R</b> elevant/Reliable	Releváns/Megbízható
<b>T</b> imely	Aktuális

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

15

Uj Magyarország  


## ... QQTTP



<b>Q</b> uantity	Mennyit?
<b>Q</b> uality	Mit?
<b>T</b> ime	Mikor?
<b>T</b> arget group	Kinek?
<b>P</b> lace	Hol?


Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

16



Új Magyarország  
EU

## Érvek a számszerűsítés mellett



- Objektív képet ad a vizsgált jellemzőről
- Egyértelmű jelzést ad, ha a program nem megfelelően halad a kitűzött célok felé
- Összehasonlítható más, hasonló jellegű adatokkal
- Összegezve inputot jelenthetnek magasabb szintű indikátorokhoz
- Formadokumentumokra épülő, számítógépes alapú monitoringrendszerek kialakítására alkalmasabbak


**Amit nem tudsz mérni, azt ellenőrizni sem tudod!**

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

17

Új Magyarország  
EU

## Az indikátorok forrásai




- Kontextus indikátorok**
  - hivatalos statisztikák
  - egyéni felmérések
- Monitoring indikátorok: végrehajtásban részt vevő intézmények**
  - output: projekt gazdák
  - eredmény: projekt gazdák, végrehajtó szervezetek
  - hatás: értékelések

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

18

Uj Magyarország  
EU

## Az indikátorforrások problémái




- **Az indikátorforrások meghatározzák az elérhetőséget, az időszerűséget és a megbízhatóságot.**
- **Hivatalos statisztikák problémái**
  - dimenzió (területi, ágazati, időbeli, stb.)
  - időszerűség
- **Végrehajtó intézmények mint indikátorforrások: objektivitás és megbízhatóság kérdése**

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

19

Uj Magyarország  
EU

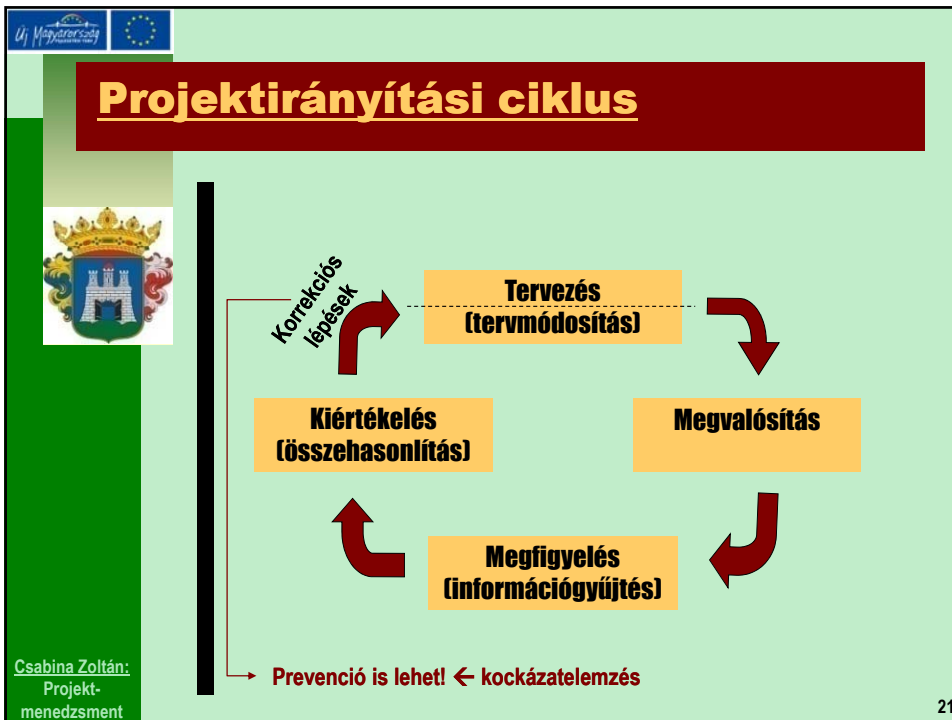
## A monitoring alapkérdései



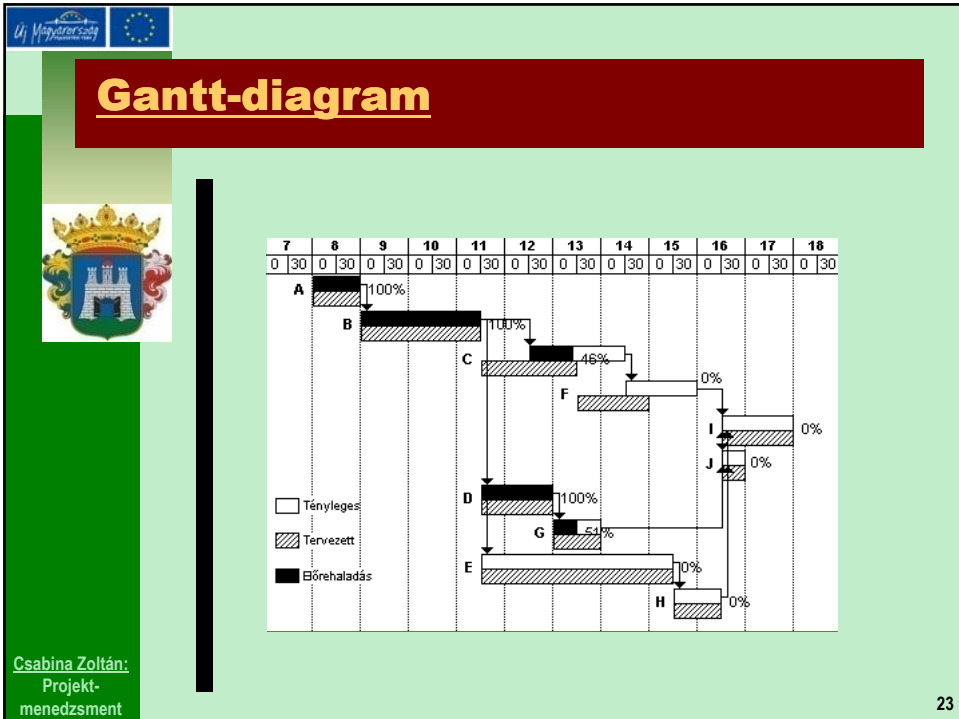
- **Hol tartunk?**  
A projekt aktuális állapotának megállapítása;
- **Hol kellene járnunk?**  
Az aktuális állapot összevetése a tervvel;
- **Hogy jutunk oda?**  
A lehetséges korrekciós lépéseknek a mérlegelése, amelyek segítenek a projektet újból „sínre tenni” (ha szükséges) vagy rajta tartani;
- **Jó irányba haladunk?**  
A korrekciós lépések projektre gyakorolt hatásának elemzése.

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

20



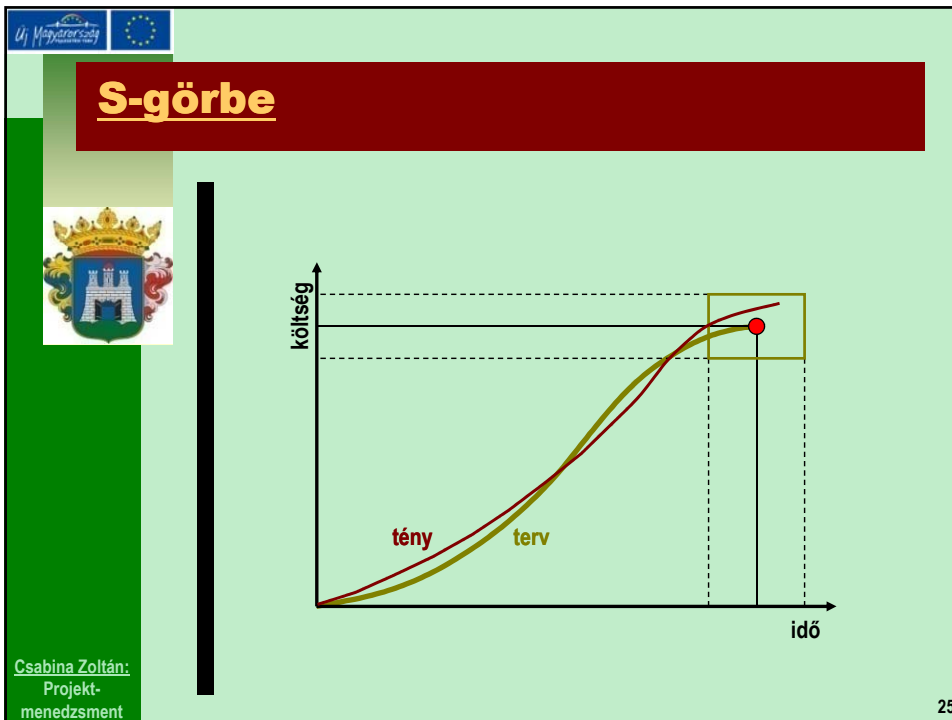
- 
- Mire terjed ki a monitoring?**
- Időtartam, ütemezés**
    - személyes tájékozódás, írásos jelentések, áttekintő értekezletek stb.
  - Erőforrások, költségek**
    - Létszámjelentés, jelenléti ív (túlóra), gépidőfelhasználási adatlap stb.
    - Szerződések, számlák alapján cash-flow
  - Minőség**




**Adatlapok**

**Heti teljesítmény felmérési adatlap**

A projekt megnevezése:		Azonosítója:
Időtartam:		
Sorsz.	Tevékenység	Heti teljesítés
1.	.....	.....
2.	.....	.....
3.	.....	.....
4.	.....	.....
Dátum:		Aláírás:



Uj Magyarország  


## Cost/Schedule Control System Criteria

**A ktsg és az ütemezés együttes értékelése**

- BCWS (Butgeted Cost of Work Scheduled)**  
**Tervezett tevékenységek tervezett költsége**
- BCWP (Butgeted Cost of Work Performed)**  
**Végrehajtott tevékenységek tervezett költsége**
- ACWP (Actual Cost of Work Performed)**  
**Végrehajtott tevékenységek tényleges költsége**

Időterv ellenőrzése		Költségterv ellenőrzése	
BCWS > BCWP	Elmaradás	BCWS > ACWP	Megtakarítás
BCWS = BCWP	Terv szerint	BCWS = ACWP	Terv szerint
BCWS < BCWP	többletjeljesítés	BCWS < ACWP	Túllépés
Vagy: BCWP / BWS		BCWS – ACWP: megtak. / túllépés mértéke	

Csabina Zoltán:  
Projektmenedzsment

26

Uj Magyarország  
EU

## **Kommunikációs terv**



- Ki?**
- Kinek?**
- Milyen gyakorisággal?**
- Milyen tartalommal?**
- Milyen részletességgel?**
- Milyen céllal?**

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

27

Uj Magyarország  
EU

## **Kommunikációs formák**



- Jelentések, tájékoztatók**
  - írásos
  - szóbeli
- Értekezletek**
  - projektindító
  - projektáttekintő
  - projektzáró

Csabina Zoltán:  
Projekt-  
menedzsment

28

## Igazodás a vezetési szintekhez



	<b>felsővezetés</b>	<b>közvetlen felettes, felügyelő</b>	<b>team-tagok</b>
<b>Részletesség</b>	Kevésbé részletes, grafikonok, információs eszközök	Közepes részletesség	Nagyobb részletesség, listák, akciók
<b>Gyakoriság</b>	Kevésbé gyakran, de minimum havonta	Közepes gyakoriság	Hetente vagy gyakrabban
<b>Tartalom</b>	Rövid áttekintés, problémák és javaslatok kiemelése	Minden információ, ami a végrehajtás során keletkezik	Ami kapcsolatban áll velük és hatással van a tevékenységre