

Projektmenedzsment módszerei

PCM
Projekt tervezési módszerek

Hné Hozzpodár Katalin, 2007

Módszerek kiválasztása

- A lehetséges módszerek kiválasztásáról és azok alkalmazásának mikéntjéről a projekt tulajdonságai alapján születik meg a döntés
- A projektmenedzser módszerek használatát célszerű a projektek méretéhez igazítani
 - Módszerek kiválasztása
 - Komplex menedzsment kialakítása
 - Összhang a projekt komplexitásával

Hné Hozzpodár Katalin, 2007

Módszerek kiválasztása

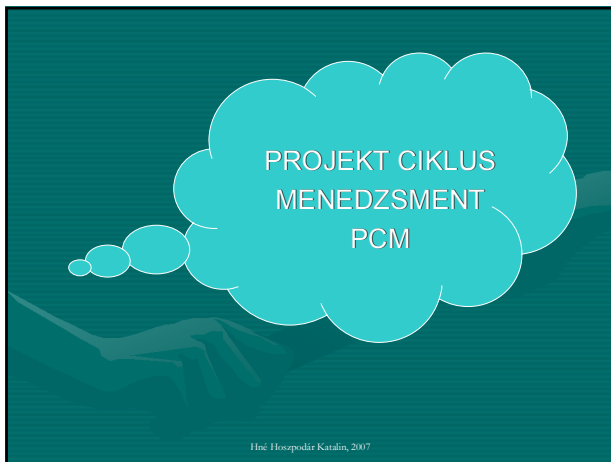
- Projektkörnyezet elemzés megfigyelései átmenthethők – feladatlebonntási struktúra, vagy költségterv
- Projektterv részletességének fokát projekt komplexitásával összhangba kell meghatározni
- Célorientált, csapatmunka – moderációs technikák
- Dolgok láthatóvá tétele támogatja a projektmenedzsment folyamat kommunikációját és az eredmények dokumentálását
- Projekttervek – döntéshozatal (alternatív stratégiák), vezetés (célokban való egyetértés, elkötelezettség megalapozása), kommunikáció eszköze

Hné Hozzpodár Katalin, 2007

Sztenderd projekttervek használata

- Ismétlődő projektek menedzselésénél érdemes használni – hatékonyság növelése. Természetesen az adott körülményekhez kell igazítani!
- Sztenderdizáció a szervezeti tanulás és a tudásmenedzsment egyik eszköze a projektorientált vállalatnál
 - Pl. feladatlebonntási struktúrák, feladatspecifikációs csoportok, mérföldkő listák, projektszervezeti ábrák vagy felelősségi mátrix

Hné Hozzpodár Katalin, 2007



A PROJEKT

A támogatások legkisebb eleme, azok az eszközök (beruházások, szolgáltatások), amelyek hozzájárulnak a szélesebb közösség által kijelölt közép, vagy hosszú távú átfogó cél eléréséhez

- Egy adott kiinduló helyzetből
- Adott időtartamon belül
- Adott eszközökkel
- Egy speciális célt elérni kívánó

TEVÉKENYSÉGSOROZAT

Hné Hozzpodár Katalin, 2007

PROJEKT - PÁLYÁZAT

PROJEKT – megtervezett fejlesztési elképzelés

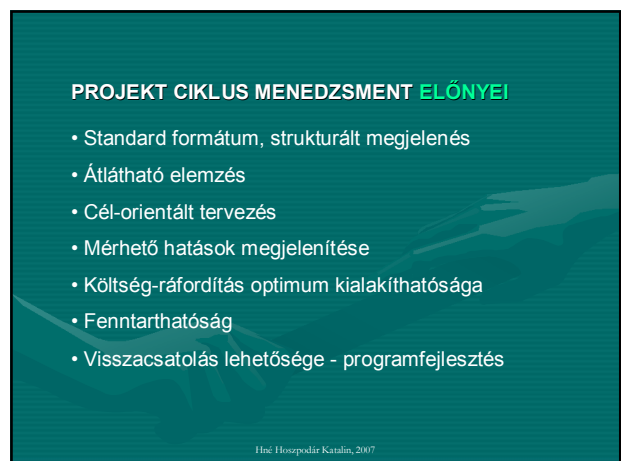
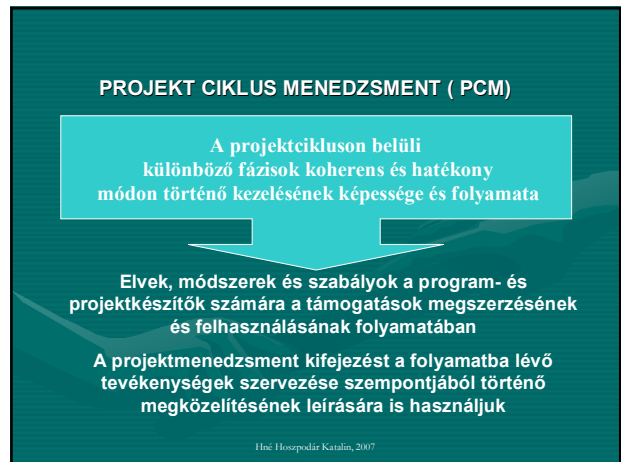
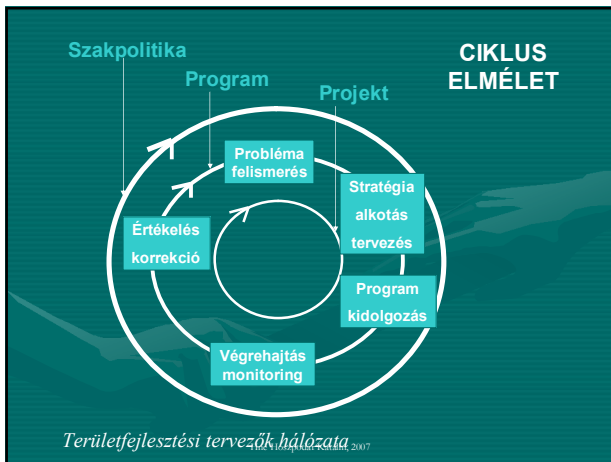
PÁLYÁZAT – a PROJEKT bemutatása a pályázat kiírója (támogató) által megkövetelt formában

Hné Hozzpodár Katalin, 2007

A JÓ PROJEKT ISMÉRVEI

- **Releváns**
 - Keresletvezérelt
 - Cél-orientált
 - Megfelel a stratégiai elvárásoknak
- **Megvalósítható**
 - Jól átgondolt
 - Eredményei mérhetőek
 - Költségvetése reális
 - Munkamegosztása világos
 - Kockázatai ismertek
- **Fenntartható**
 - a célcsoport számára nyújtott előnyök a fejlesztés után is biztosíthatók

Hné Hozzpodár Katalin, 2007



PROJEKT CIKLUS MENEDZSMENT ALKALMAZÁSAI

- Pénz megtakarítása
- Átláthatóság fokozása
- Munkaerő csökkentése
- Új munkahelyek teremtése
- Információáramlás gyorsítása
- Lobbyzás
- Fejlesztés szereplőinek motiválása
- Munkamegosztás javítása
- Kockázatok csökkentése
- Projekt szereplőinek kontrollálása
- A projekt PR-jának erősítése

Hné. Hozzpodir Katalin, 2007

PROJEKTCIKLUS: fő dokumentumok és döntések



Hné. Hozzpodir Katalin, 2007

PROJEKTCIKLUS



Hné. Hozzpodir Katalin, 2007

PROJEKT KÉSZÍTÉS LOGIKAI LÉPÉSEI

1. A projekt háttérének és általános céljának vázlatos ismertetése (ágazati politika, aktualitás)
2. A projekt megvitatása és indoklása szervezeten belül és mindazokkal akiknek érdeke fűződik
3. A projekthez kapcsolódó politikákat tartalmazó legfontosabb dokumentumok meghatározása (nemzeti / EU rendeletek és programok)
4. A projekt konkrét céljainak és eredményeinek meghatározása
5. A projekt kimenetének, bemenetének és előfeltéveinek meghatározása
6. Előzetes projektismertetés készítése (Power Point)
7. A projekt költségeinek és forrásainak előzetes becslése
8. Kapcsolatfelvétel a potenciális támogatókkal

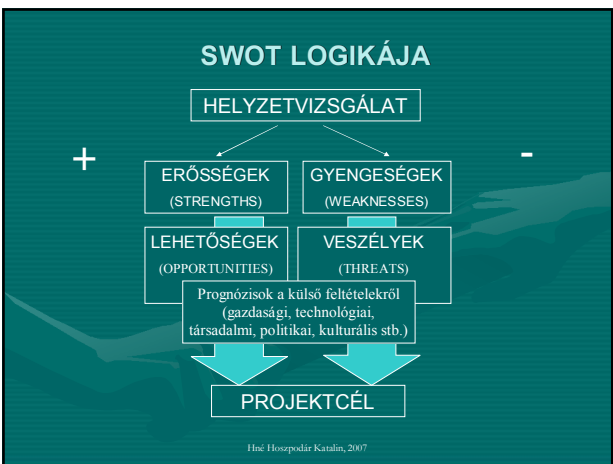
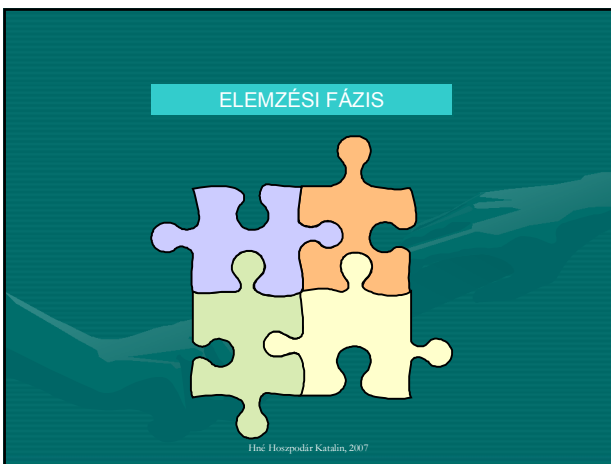
Hné. Hozzpodir Katalin, 2007



PROJEKT-TERVEZÉSI MÓDSZEREK

- **SWOT elemzés**
Az ötletek közötti választást, a célok meghatározását segíti
- **Problémafa – Célfá elemzés**
- **Érintettek elemzése (Stakeholder analízis)**
Személyek és személyek csoportjai, amelyeket érint, akiknek érdekeit szolgálja. Kulcskérdés a kommunikáció!
- **Logikai keretmátrix (logframe) módszer**
A projektjavaslat világos, logikus és strukturált lesz
Az érintettek bevonása a készítés folyamatába
Alternatívák elemzését teszi lehetővé
Az ötletet és a megvalósítás eszközeit illeszti
A kockázatok elemzését lehetővé teszi

Hné Hozzpodár Katalin, 2007



SWOT „A”

ERŐSSEGEK <ul style="list-style-type: none"> Gyártási tapasztalat Új, mindenféle normának megfelelő üzemépület Kiépült infrastruktúra Hulladékhasznosítás Tartós beszállítói kapcsolat Egységes vezetés 	GYENGESÉGEK <ul style="list-style-type: none"> Kapacitás a Elavult géppark Szűkös dolgozói létszám Alacsony szintű közvetlen piaci kapcsolat Közvetlen értékesítés
<ul style="list-style-type: none"> Kedvező konjunktúra Bővülő keresleti tendencia Átlag feletti munkanélküliség M5 autópálya melletti fekvés LEHETŐSÉGEK	<ul style="list-style-type: none"> Lakóövezeti környezet Több hasonló típusú vállalkozás a környéken Maga munkanélküliség VESZÉLYEK

Hé. Hozspodir Katalin, 2007

SWOT „B”

ERŐSSEGEK <ul style="list-style-type: none"> 9 éves szakmai tapasztalat Bővítésre alkalmas terület Széles áruskála Stabil beszállítói háttér Kiterjedt üzleti kapcsolatok Piaci alapú, következetes üzleti stratégia 	GYENGESÉGEK <ul style="list-style-type: none"> Határozott idejű telephely bérlet Szűkös előadótér Kiegészítő lakásfelszerelési tárgyakat nem forgalmaz
<ul style="list-style-type: none"> Kedvező konjunktúra Bővülő keresleti tendencia Átlag feletti munkanélküliség M5 autópálya melletti fekvés LEHETŐSÉGEK	<ul style="list-style-type: none"> Budapest 30 km-re Fejlődő kisvállalkozások, kisebb méretű üzletek a térségben Magas munkanélküliség VESZÉLYEK

Hé. Hozspodir Katalin, 2007

PROBLÉMAELEMZÉS

Problémák megfogalmazása, ok-okozati összefüggések meghatározása, problémafa készítés

CÉLKITŰZÉS-ELEMZÉS

Célkitűzések meghatározása a beazonosított problémák alapján

Eszköz, eredmény összefüggések meghatározása

Célkitűzéscsoportok azonosítása és a projektstratégia meghatározása

Hé. Hozspodir Katalin, 2007

PROBLÉMA ELEMZÉS

- Azonosítás

SWOT-ból vagy ötletrohamból

- Ok-okozati összefüggések feltárása

Problémahierarchia

Kiinduló probléma?

„Ok-okozati” algoritmus

Kapcsolatok felrajzolása

Problémafa

- Végeredmény



Hé. Hozspodir Katalin, 2007

CÉLELEMZÉS

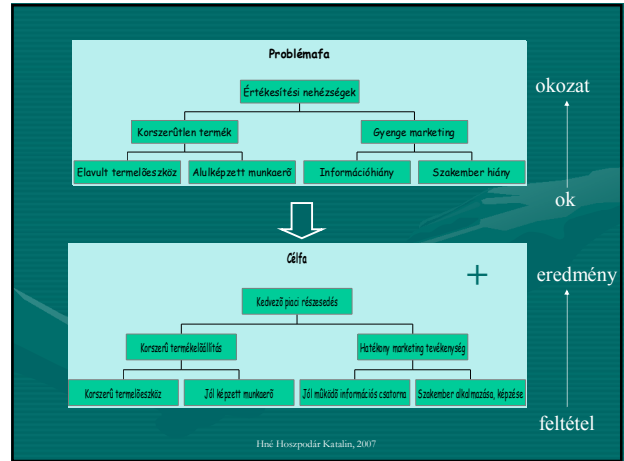
Stratégiaelemzési feladat: A rendelkezésre álló idő és források függvényében a kívánt eredményekhez vezető utak / célcsoportok kiválasztása → A projekt általános stratégiájának meghatározása

- Transzformált problémafa = célfa
- Ok-okozatból → Eszköz-cél lesz
- A logika igazolása
- Végeredmény



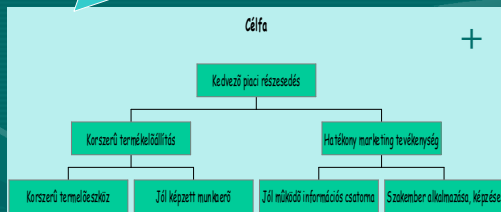
A fa átalakítása a logikai keretmátrixba
 Szintek számának csökkentése
 Kapcsolódó célok csoportosítása
 Erőforrás-elemzés

Hné. Hozzopódr Katalin, 2007



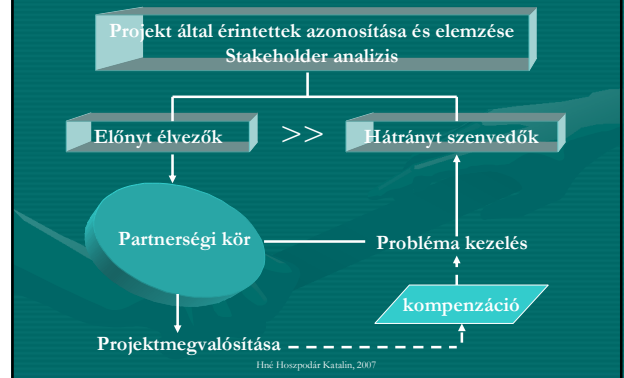
Hné. Hozzopódr Katalin, 2007

STRATÉGIA elemzési feladat:
 A rendelkezésre álló idő és források függvényében a kívánt eredmények eléréséhez vezető utak/célcsoportok kiválasztása
 Projekt általános stratégiájának meghatározása



Hné. Hozzopódr Katalin, 2007

PPROJEKT ÉRINTETTJEINEK ELEMEZÉSE stakeholder analízis



Hné. Hozzopódr Katalin, 2007

ÉRINTETT (stakeholder)

Személyek, csoportok, szervezetek vagy intézmények

Érdeke fűződik a projekthez
Projekt hatással lesz rá
Ő lesz a projektre hatással

AKIK:

- Közvetve befolyásolhatják a projekt megvalósítását
- Akik közvetlenül érdekeltek a célok elérésében
- Döntöttek a beavatkozásról és finanszírozzák azt
- Részt vesznek a projektben
- Közsférában dolgozó érintett végrehajtók
- Projekt végső kedvezményezettjei
- Célcsoport pl. érintett lakosság.

Hé. Hozzpodir Katalin, 2007

ÉRINTETT (stakeholder)

• Fajtái:

- Társadalom-helyi közösség – kormány
- Tulajdonosok – alkalmazottak – versenytársak

• Jellemzői:

- Jelentőségük a projekt sikerét tekintve változó, melyet direkt, vagy indirekt módon befolyásolnak
- Összekötő szerepet töltenek be, szószólók, tárgyalók
- A projekt környezeti folyamatát kísérik figyelemmel megéri jó véleményt kialakítani a kívülvilág felé - LOBBIZÁS

Hé. Hozzpodir Katalin, 2007

ÉRDEKCSOPORT ELEMZÉS

- Projektötlet kialakulása után, lehetséges partnerek azonosításában, tervezés különböző fázisaiban, jelentések készítésénél
- Érdekcsoportok azonosítása, érdekeik, fontosságuk, befolyásuk felmérése, kulcsszereplőkre koncentrálni!
 - Negatív hatások kiküszöböléséhez szükséges lehetséges lépések megtervezése
- Projekt megvalósíthatóságának vizsgálata – rizikófaktorok és előfeltevések azonosítása

Hé. Hozzpodir Katalin, 2007

ÉRINTETTEK ELEMZÉSÉNEK LÉPÉSEI

- Érintettek azonosítása
- Információgyűjtés az érintettekről
- Az érintettek céljainak azonosítása
- Az érintettek erős és gyenge pontjainak elemzése
- A érintettek stratégiájának meghatározása
- Az érintettek viselkedésének elemzése
- Az érintettek rangsorolása
- Cselekvési terv kidolgozása

Hé. Hozzpodir Katalin, 2007

ÉRDEKCSOPORTELEMZÉS

- Stakeholder analysis / rá lehet keresni az Interneten!
- Nem érdemes túlzottan komplikálni!

Érdekcsoportok azonosítása, fontosságuk, befolyásuk felmérése

**IDŐKORLÁT MIATT
KULCSSZEREPLŐKRE
KONCENTRÁLVA!!**

Hné. Hozzpodár Katalin, 2007

Érintettek azonosítása

ÉRINTETTEK STÁTUSZA	ÉRINTETTEK CÉLCSOPORT	ÉRINTETTEK CÉLCSOPORT	ÉRDEKEK, CÉLOK ELVÁRÁSOK	KÖVETKEZTETÉSEK
ÉRINTETTEK TÍPUSA	HASZON-ÉLVEZŐK	HÁTRÁNYT SZENVEDŐK		
Magánszemély				
Civil szervezet				
Vállalkozás				
Önkormányzat				
Intézmény				

Hné. Hozzpodár Katalin, 2007

Az érintettek elemzése



Hné. Hozzpodár Katalin, 2007

PARTNERSÉG

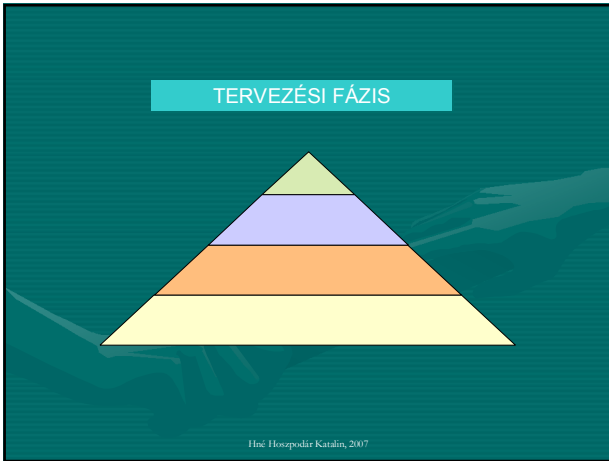
KIK A PARTNEREK?

- Azon személyek és szervezetek, akik a projekt előkészítése során együttműködnek.
- Jól körülhatárolt tevékenységgel és feladatokkal, valamint anyagi és nem anyagi hozzájárulással rendelkeznek

Hné. Hozzpodár Katalin, 2007

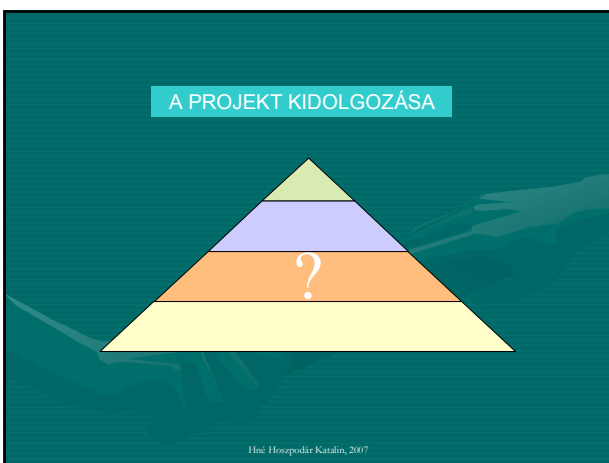
PARTNERSÉG ÉPÍTÉS MIÉRT VAN SZÜKSÉG PARTNEREKRE?

- Információszerzés
- Többféle szaktudás egyesítése
- Innováció, ötletek forrása, új látásmód
- Visszajelzés a saját munkáról
- Megrendelések, új feladatok és források megszerzésének lehetősége



Tervezési fázisok		LOGIKAI MENET	
Általános célkitűzések	Általános célkitűzések	Általános célkitűzések	Általános célkitűzések
1. Általános célkitűzések meghatározása	1. Általános célkitűzések meghatározása	1. Általános célkitűzések meghatározása	1. Általános célkitűzések meghatározása
2. Általános célkitűzések meghatározása	2. Általános célkitűzések meghatározása	2. Általános célkitűzések meghatározása	2. Általános célkitűzések meghatározása
3. Általános célkitűzések meghatározása	3. Általános célkitűzések meghatározása	3. Általános célkitűzések meghatározása	3. Általános célkitűzések meghatározása
4. Általános célkitűzések meghatározása	4. Általános célkitűzések meghatározása	4. Általános célkitűzések meghatározása	4. Általános célkitűzések meghatározása
5. Általános célkitűzések meghatározása	5. Általános célkitűzések meghatározása	5. Általános célkitűzések meghatározása	5. Általános célkitűzések meghatározása
6. Általános célkitűzések meghatározása	6. Általános célkitűzések meghatározása	6. Általános célkitűzések meghatározása	6. Általános célkitűzések meghatározása
7. Általános célkitűzések meghatározása	7. Általános célkitűzések meghatározása	7. Általános célkitűzések meghatározása	7. Általános célkitűzések meghatározása
8. Általános célkitűzések meghatározása	8. Általános célkitűzések meghatározása	8. Általános célkitűzések meghatározása	8. Általános célkitűzések meghatározása
9. Általános célkitűzések meghatározása	9. Általános célkitűzések meghatározása	9. Általános célkitűzések meghatározása	9. Általános célkitűzések meghatározása
10. Általános célkitűzések meghatározása	10. Általános célkitűzések meghatározása	10. Általános célkitűzések meghatározása	10. Általános célkitűzések meghatározása

Hné Hoszpodir Katalin, 2007



- ### PROJEKT KIDOLGOZÁSA
- ➡ Feladatterv
 - ➡ Struktúraterv
 - ➡ Megvalósítási ütemterv - Munkaterv
 - ➡ Gantt-diagram – sávós ütem
 - ➡ Humán erőforrás terv
 - ➡ Kommunikációs terv
 - ➡ Pénzügyi terv
- Hné Hoszpodir Katalin, 2007

Kiadott turisztikai példa mint feladatterv

Projekt struktúratervének elkészítése



Hné Hospodár Katalin, 2007

Munkaterv elkészítésének menete

1. Lépés: Tevékenységek meghatározása
2. Lépés: Tevékenységek logikai sorrendjének, egymásra épülésének vizsgálata
3. Lépés: Egyes tevékenységek időigényének meghatározása
4. Lépés: Egyes tevékenységek felelőseinek meghatározása

Gantt diagram –sávos ütemterv

Ütemtervezés módszertani eszköze

Hné Hospodár Katalin, 2007

1 év														
Tevékenység	1. félév hónapok						2. félév hónapok						Megvalósítá sért felelős szerv.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Rendszervek szervezési jogának eljárása, szükség esetén szükséges közbeszerzés lebonyolítása														Projekt-szervező munkacso.
Marketing koncepció kiértékelési jogokak eljárása, szükség esetén előrehozott közbeszerzés lebonyolítása														Projekt-szervező munkacso.
1. Nyílt konferencia, szakértő workshop – tanulmány előkészítése														Projekt-szervező munkacso. Témafelelős Kivitelező
2. Ausztriai tanulmányút lebonyolítása														Projekt-szervező munkacso. Témafelelős Kivitelező
3. Marketing koncepció összeállítása														Projekt-szervező munkacso. Témafelelős Kivitelező
3.1. Első dem. Helyzelleltérés, marketing politika meghatározása														Projekt-szervező munkacso. Témafelelős Kivitelező
3. Marketing koncepció összeállítása														Projekt-szervező munkacso. Témafelelős Kivitelező
3.2. Második dem. Marketing stratégia kidolgozása														Projekt-szervező munkacso. Témafelelős Kivitelező

Marketing eszközök kivitelezési jogának eljárása, tenderkérés, közbeszerzés lebonyolítása															Projekt-szervező munkacso.
3. Marketing koncepció összeállítása															Projekt-szervező munkacso. Témafelelős Kivitelező
3.3. Harmadik ütem: Marketing akcióterv, cselekvési program kialakítása															Projekt-szervező munkacso. Témafelelős Kivitelező
4. Arculatvezetés, marketing eszközök, internetes honlap kivitelezési															Projekt-szervező munkacso. Témafelelős Kivitelező
5. Internetes jelenlét kialakítása															Projekt-szervező munkacso. Témafelelős Kivitelező
6. Projektzáró konferencia, Sajtótájékoztató															Projekt-szervező munkacso. Témafelelős Kivitelező

Humánerőforrás tervezés

Az egyes feladatokért felelős személyek kiválasztása – a projektcsapat felépítése

Elemi:

Kompetencia igények (szakmai kompetenciák, tapasztalatok) meghatározása

Szakértők kiválasztása, hozzárendelése a feladatokhoz

TEAMFEJLESZTÉS

Teamek összeállítása

Kommunikációs viszonyok

Konfliktus kezelés

Motiváltság

Egyéni szerepek

Készség, szaktudás adatbázis

Tevékenység-felelős hozzárendelési mátrix

Hné. Hozzpodir Katalin, 2007

Munkatársak szaktudás adatbázisa

Team tagok	Szükséges ismeretek				
	I.	II.	III.	IV.	V.
Tag 1	x			x	x
Tag 2		x		x	
Tag 3	x			x	x
Tag 4		x		x	
Tag 5			x	x	x

Hné. Hozzpodir Katalin, 2007

A Csapat – Csapat team kiválasztása

Készségek és személyiségjegyek figyelembevétele

Specialisták

- Egy területet nagyon mélyen ismer
- A saját területein jó válaszai vannak

Generalisták

- Sok területen van tudása, de nem mély
- Érti a területek közötti összefüggéseket
- Jó kérdéseket tud feltenni bármely területen

Szerepek a csapatban

A motivátor, A precíz, A gyakorlatias, A kritikus, Az adminisztrátor

Hné. Hozzpodir Katalin, 2007

Tevékenység – résztvevő felelőség mátrix

Tevékenység	Tag 1	Tag 2	Tag 3	Tag 4	Tag 5
Tevékenység 1	M	M	F		
Tevékenység 2		M	F		M
Tevékenység 3		M			F
Tevékenység 4	M	M		F	
Tevékenység 5	M		F		
Tevékenység 6	M			F	M

Hné. Hozzpodir Katalin, 2007

Kommunikációs terv

A projekt sikeres lebonyolítása során egyaránt fontos:

- A projekten belüli (tevékenységek közötti információ áramlás)
- Projekt és a környezete közti jól működő kommunikáció

Folyamatos információ átadás módszerei pl.:

Projekt teamen belül

- E-maj, telefon
- Rendszeres találkozók
- Időközi jelentések
- Kötelező beszámolók

Projekt és környezete

- Partnertalálkozók
- Időközi jelentések
- Kötelező beszámolók
- Szakmai fórumok, kiadványok

Hné Horzpodár Katalin, 2007

Pénzügyi tervezés

- Költség és forrástervezés
- Pályázat kidolgozása
- Saját forrás biztosítása
- A projekt lebonyolítás nem támogatott költségeinek finanszírozása
- Projekt likviditás fenntartása

Rendeletek, szabályok, ismerete

Pályázati útmutató

Hné Horzpodár Katalin, 2007