

Henczi Lajos – Murvai László

Projekttervezés és projektmenedzsment



Budapest, 2012.

Szerzők

Henczi Lajos (I. fejezet: 1., 2., 3., 4., 5., 6.2, 7.1; II. fejezet: 1., 2., 3., 5.1;
III. fejezet: 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9., 10., 11., 12.3, 13.1, 13.2; IV. fejezet: 1., 2., 3.,
4., 5., 6., 7.; V. fejezet: 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9., 10. 11. 12; VI. fejezet: 1., 2., 5., 6.;
VII. fejezet: 3., 4.,)

Murvai László (I. fejezet: 6.1, 6.3, 6.4, 7.2, 7.3; II. fejezet: 4., 5.2, 5.3, 5.4;
III. fejezet: 12.1, 12.2, 13.3; VI. fejezet: 3., 4., 7; VII. fejezet: 1., 2., 5))

Szerkesztette
Henczi Lajos

Lektor
Arapovics Mária

Borító: *Szabó Balázs*
Az illusztrációkat *Varga Marianne Roberta* készítette

ISBN 978-963-638-409-8

Kiadja a SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt.
Felelős kiadó: dr. Bokor Pál a SALDO Zrt. vezérigazgatója
A SALDO Kiadó az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők
Egyesülésének tagja

© A Saldo Kiadó valamennyi kiadványa szerzői jogvédelem alatt áll.
E kiadvány bármely részének sokszorosítása, bármilyen adatrendszerben való
tárolása (papír, elektronikus stb.)
a kiadó előzetes írásbeli engedélye nélkül tilos!

Tartalom

I. fejezet: Projektkoncepció kialakítása	7
1. A probléma azonosítása és elemzése	9
2. Logikai Keretmátrix	10
3. Az LKM terjedelme és elkészítésének menete.	17
4. A projektkoncepció bemutatását segítő specifikus módszerek.	21
5. Önellenőrző feladat	22
6. Projektciklus-menedzsment (Project Cycle Management: PCM)	23
7. Önellenőrző feladatok	31
II. fejezet: A projekt cél és a projekttevékenységek meghatározása	33
1. Tisztázzuk a projekt célját és a megvalósításához szükséges tevékenységeket!	35
2. A projekt jelentése	36
3. Kockázatmenedzsment.	58
4. Közbeszerzés	59
5. Önellenőrző feladatok	69
III. fejezet: A projektesapat kialakítása és a hozzárendelési mátrix elkészítése	73
1. Szeretünk-e és képesek vagyunk-e csapatban dolgozni?	75
3. Alakítsuk ki a csapatot!	77
4. Hogyan folyik a kommunikáció a csoportban?	82
5. Konfliktusok keletkezésének okai	83
6. Milyen módon kezelhetők a kialakult konfliktusok?	84
7. Milyen személyek kellene a projektmenedzsment-csapatba?	84
8. Mire szolgál a <i>Kompetenciatérkép</i> ?	85
9. Milyen szerepeket lehet egy projektmenedzsment-csapatban kiosztani?	88
10. Sajatítsuk el az együttműködés szabályait!	91
11. Milyen csoportos döntéshozatali módszerek léteznek?	92
12. Belső és külső kommunikáció	94
13. Önellenőrző feladatok	100
IV. fejezet: Időtervezés és kritikus út	103
1. A projekt megrendelőjével előre közölni kell a várható befejezési időpontot!	105
2. Az időtervezés szükségessége	106
3. Az elemi időértékek meghatározása	106
4. Gantt-diagram készítése	110
5. A kritikus út kijelölése	112
6. Több út van előttem, melyiket válasszam?	114
7. Önellenőrző feladatok	121

V. fejezet: Költségek meghatározása és projektfinanszírozás	123
1. A projekt költségei	125
2. Melyek a költségtervezés főbb kérdései?	125
3. Milyen a költségterv szerkezet?	127
4. Határozzuk meg a költségterv kiadási oldalát!	127
5. Hogyan becsüljük meg a változó és állandó költségeket?	129
6. Kalkuláljunk a kiadások esedékességével!	130
7. Határozzuk meg a költségterv forrásait!	130
8. Milyen legyen a forrásoldal szerkezeti struktúrája?	131
9. Milyen sorrendben készítsük el a költségterv egyes oldalait?	131
10. Gondoljunk a váratlan kiadásokra!	131
11. Készítsük el a padlószőnyegezési projekt költségvetését!	132
12. Önellenőrző feladat	134
VI. fejezet: Projekt megvalósítása és a minőség garantálása	137
1. Projektminőség-menedzsment	139
2. Projektkontroll	144
3. Projektmonitoring	145
4. Nyomonkövetés	147
5. Eltérések elemzése	148
6. Beavatkozások meghatározása	148
7. Önellenőrző feladatok	149
VII. fejezet: Projektzárás	151
1. Projektdokumentáció	153
2. Projektdokumentumok	156
3. Standard készítése	160
4. Utánkövetés	161
5. Önellenőrző feladatok	161
VIII. fejezet: Feladatok megoldása	163
Irodalomjegyzék	179
Szerzők	181

Előszó

Amikor a számítástechnikával kezdetben ismerkedtem, akkor – oktatóimnak köszönhetően – alapos kiképzést kaptam a kettes vagy bináris számrendszerből, amely két számjegy, a 0 és az 1 segítségével ábrázolja a számokat. A bináris számokkal könnyen tudtam matematikai műveleteket végezni, és – a logikai kapcsolatok kombinálásával – képes voltam egyszerű számítástechnikai alkalmazási programokat is írni, mivel a bináris számok számjegyei alkotják a biteket, a számítástechnikai programok legelemibb komponenseit. A mai legmodernebb informatikai alkalmazások is ezt a bináris számítási logikát használják, szinte kivétel nélkül. A bináris logika segítségével megértettem a számítógép működésének alapjait és a programozás logikáját. Ez a fajta – kezdeti – gyakorlati tudásom/gondolkodásom mindig segítségemre volt, ha a későbbiekben bonyolult számítástechnikai feladatok előtt álltam. (Igazolta persze azt is, hogy a cselekvő tudás tartós, és később is előhívható sajátossággal bír!)

Nos, a fenti mintát követtem, amikor a projektmenedzsmentben és a projektoktatásban szerzett sokévnnyi tapasztalat után elszántam magam arra, hogy elkészítem a projekt-professzió „elemi számrendszerét”, amelynek alapvető komponensei és a köztük fennálló logikai kapcsolatok bármely projektben előfordulnak, legyen szó egyszerű vagy komplex projektről. Ezért is merem ajánlani a könyvet tanulóknak, hallgatóknak vagy éppen a projekt mestereinek is, mivel meggyőződésem szerint hozzájárul a projektről vallott helyes világgép, egy belső személyes konstrukció kialakításához, esetleg a korábban kialakított felfogásunk átformálásához, újraértelmezéséhez. Mivel tudom, hogy a tanulás során nem egyszerűen befogadjuk, magunkba olvasztjuk az olvasott, hallott vagy látott ismereteket, hanem mi magunk konstruáljuk meg álláspontunkat, ezért ezt a személyes konstrukciót igyekeztem minél több – az életből ellesett – eseménnyel, tapasztalattal, helyenként humorral is elősegíteni. Tudom, hogy a témában már számos mű látott napvilágot. Én azonban – megkülönböztetve a könyvet más alkotásoktól – nem a projekttechnikákra helyeztem a hangsúlyt, hanem a projekt ethosát és egyediségét képező logikára, a projektben való gondolkodás felmutatására.

A projektre úgy tekintek, mint tartalmilag és formailag részletesen kidolgozott, megfelelő pénzügyi háttérrel és végrehajtási ütemezéssel rendelkező fejlesztési elképzelésre. Másokkal egybehangzóan úgy vélem, hogy a projekt egyidős az emberiséggel, hisz például az ősember mikor a mamut elejtésére készült, gyakorlatilag egy egyedinek számító, határidővel rendelkező, az erőforrásait számba vevő, meglehetősen komplex projektet

készített elő, s hajtott végre (minden bizonnyal néha sikeresen). Tapasztalatunk tehát van bőven.

A könyvben – szerzőtársammal közösen – áttekintjük a projekt tervezésének és végrehajtásának folyamatát/ciklusát, az ennek során érvényesülő logikai megfontolásokat.

A projekt folyamatát három részre bontottuk: létrehozási, megvalósítási és lezárási fázis.

A létrehozási fázisban kiemelt figyelmet kell szentelni a projektötletnek. A pályázat-készítések során számos alkalommal szomorúan tapasztaltam, hogy egyesek azonosítják a formanyomtatványok kitöltését a projekt létrehozásával! Ilyenkor szoktam kérdezni: Drága barátom! Mi a projektötlet? Az, hogy pénzt akarunk szerezni, az nem projektötlet! Minden projekt kiindulópontja az ötlet (és nem a formanyomtatványok kitöltése), melyet a helyzetelemzés után – a célokkal összhangban – projekttervvé kell fejleszteni. Racionális ötlet nélkül nincs projekt! Sőt! Sok kezdeti ötlet (akár 20–50 is) kell egy sikeres projekthez. Az ötlet a projekt alfája, omegája. A kigondolt ötletek minősége számukkal együtt növekszik.

A projekt megvalósítási fázisát az segíti, ha a tennivalókat kis munkacsomagokra, tevékenységekre bontjuk, amelyekhez munkavégző, erőforrás, időtartam és határidő rendelhető, és logikus sorrendben történő elvégzésük garantálja a partneri igények kielégítését.

Úgy gondoljuk, hogy a projektet lezártak akkor tekinthetjük, ha minden tevékenységgel elkészültünk. (Megjegyzem, hogy a projektek nagyon nagy százalékát valójában sosem fejezik be hivatalosan.) Azonban a projektet még akkor sem lehet késznek tekinteni, ha az utolsó tevékenységet is befejeztük, mert annak eredményeit értékelni kell. Ilyenkor új projektek/standardok alap gondolatai szülehetnek meg.

Bízom benne, hogy a könyv tartalmának – projektszerű – felderítése számos konstruktív álláspont és gondolat kialakításához segíti hozzá az olvasót. A könyvet megleléssel nyújtom át azoknak, akik a projektek létrehozása, megvalósítása és lezárása során szívügyüknek tekintik a tennivalók szakszerű intézését.

Örömmre szolgál, hogy *Dr. Arapovics Mária PhD.*, az ELTE PPK adjunktusa elvállalta a mű lektorálását. Hálás vagyok a *Saldo Kiadó munkatársainak* a lelkiismeretes szerkesztési munkájukért.

Budapest, 2012. január 2.

Dr. Henczi Lajos PhD, docens (BGF/PSZK)