



Regionális minőségügyi ISO- tudásprogram vállalkozásoknak

Testreszabott projektirányítási megoldások
KKV számára

Puskás László

Minőségügyi szakmérnök, Minőségirányítás és információbiztonsági rendszermenedzser





ISO 9000 FÓRUM Egyesület

A minőség szolgálatában

1994 óta működő szakmai közösség

2003 óta közhasznú egyesület

ISO 9001 szabvány szerint tanúsított, ISOCRM rendszerrel automatizált, online folyamatokkal megvalósított működés

Több mint 400 tagunk között megtalálhatók



Tagjaink elkötelezettek a minőség szemlélet terjesztése, illetve a minőségfejlesztési eszközök gyakorlatba ültetése iránt

Fő tevékenységeink rendezvények szervezése, szakmai előadások, párbeszéd és tapasztalatcsere programok biztosítása.

Célunk

- Erős, támogató szakmai közösséget építeni
- Céglátogatásokkal, programokkal és konferenciákkal segíteni a fejlődést
- Tudásmegosztást és értékes tapasztalatcserét biztosítani
- Összefogni a minőség iránt elkötelezett vállalatokat és szakembereket





Regionális minőségügyi ISO-tudásprogram vállalkozásoknak

5 vármegyei helyszín – 19 alkalom

Témák

KKV vezetőfejlesztő sorozat 2 blokkban

- Kockázatkezelés, projektmenedzsment, Irányítási rendszerek használata
- Folyamatszabályozás és folyamatoptimalizálás, minőségügyi problémamegoldások, minőség tudatosság és változásmenedzsment

Belső auditor képzés

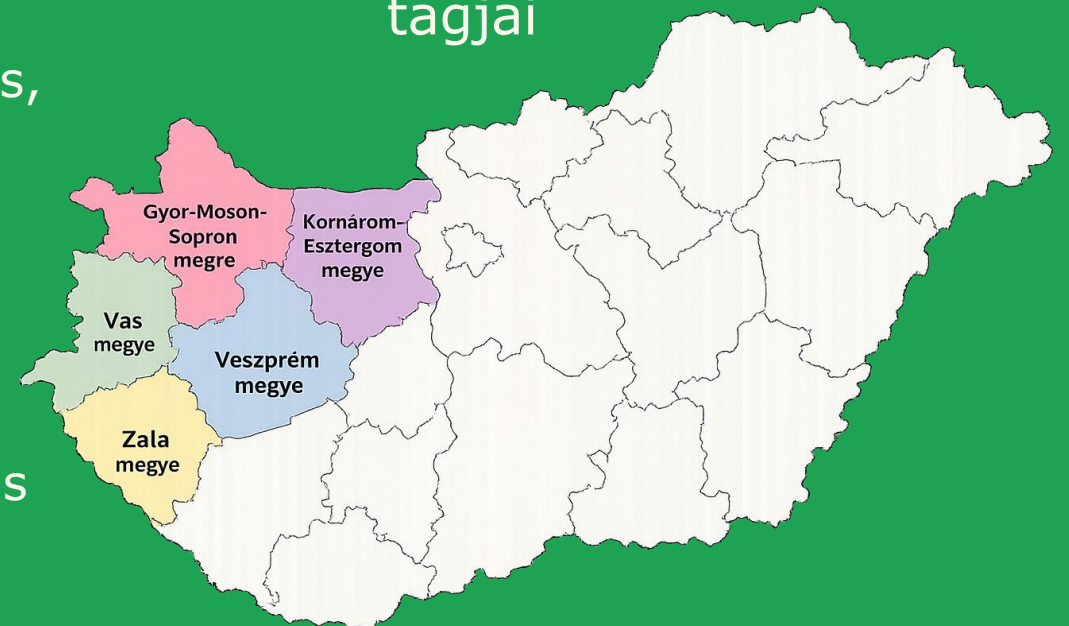
EU új kihívásai tematikus nap 2 témacsomagban

- ESG, energiahatékonyság
- Információbiztonság, NIS2, kiberbiztonság

Best Practice tapasztalatok megismerése - céglátogatás

Előadók

ISO FÓRUM Egyesület
tapasztalt szakemberei,
tagjai





ISO 9000 FÓRUM Egyesület

Legyen tagunk!

- Kedvezményes részvétel a Nemzeti Minőségügyi Konferencián
- Ingyenes részvétel céglátogatásokon
- Szakmai tudás megosztás, tanácsadás a tagok között
- Közvetlen kapcsolatépítés a minőség iránt elkötelezett szakemberekkel
- Szakmai elismerés és láthatóság a legfontosabb hazai fórumokon, weblapunkon
- Inspiráló, támogató közösség, amelyben minden tag számít



+36 30 161 7152



info@isoforum.hu



isoforum.hu





Tárgyalt témák

01

Működési környezet változása

A tőlünk függetlenül zajló globális átalakulás és technológia fejlődés hatása alól nem lehet kimaradni. Igazodnunk kell a környezetünkhöz, ami projekteket generál.

02

Projektmenedzsment dióhéjban

A projektek kezeléshez rendelkezésre állnak a keretrendszerek, szabványok, módszerek, eszközök

03

Projektmenedzsment a gyakorlatban

A projektirányítás minden napi tevékenységéhez rendelkezésre állnak olcsó, könnyen használható, hatékony támogatást biztosító szoftveres megoldások.

04

Útravaló a projektvezetőknek

A projektmegvalósítás kockázatos műfaj. A kockázatok kézbentartása legfőképpen a projektvezető feladata.





0

1

01

Működési környezet változása

A tőlünk függetlenül zajló globális átalakulás és technológia fejlődés hatása alól nem lehet kimaradni. Igazodnunk kell a környezetünkhöz, ami projekteket generál.



Minden vállalkozás elindul a választott útján:

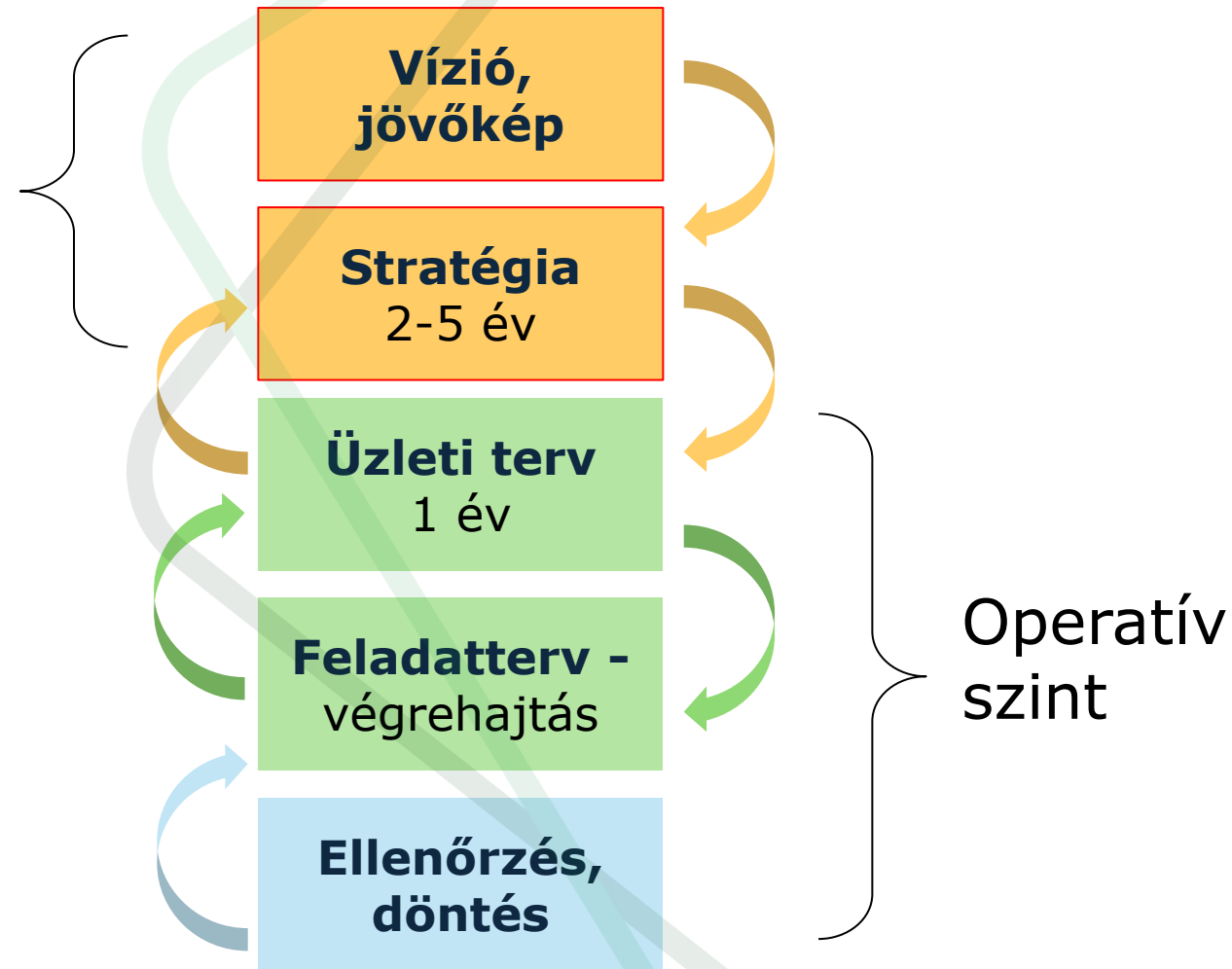
- **Követve a saját vízióját**
- **Megvalósítva a küldetését**
- **Meghatározva a stratégiáját**
- **Kialakítva a mindennapi működését**
- **Aztán jönnek szembe a kihívások, és a döntések...**



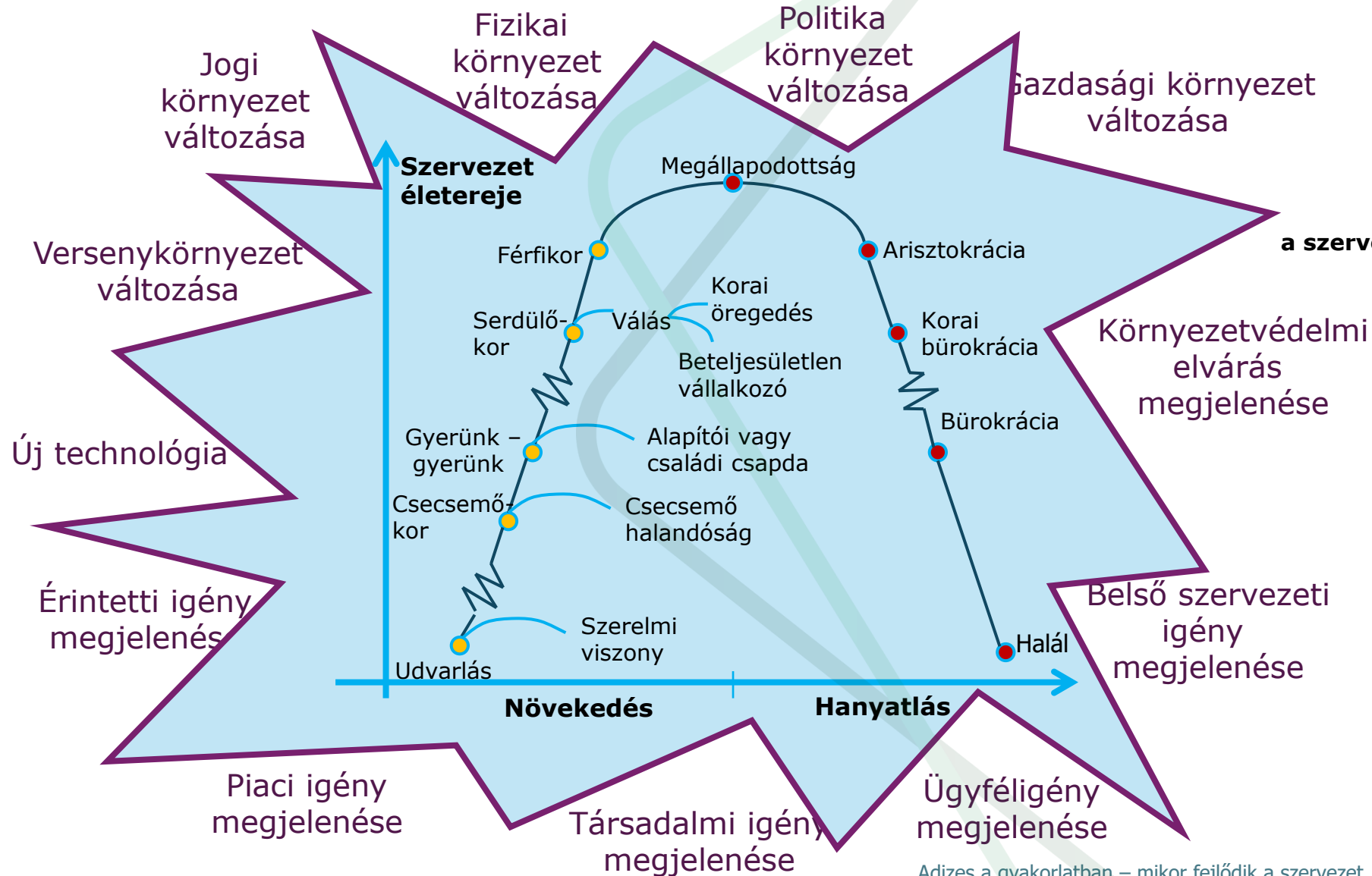
- **A kérdés az, hogy kihez, mihez fordulhatok segítségért?**

Stratégia megvalósítása

Stratégiai szint



Külső, belső kihívások

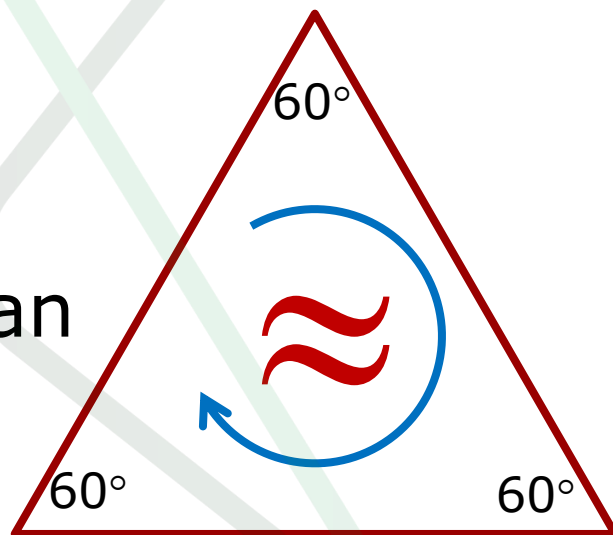


DR. ICHAK ADIZES
Vállalatok életrajza

**Növekedés és tartós siker
a szervezet minden életszakaszában**

A működés egyensúlya

Külső és belső működési
környezetből
elismert elvárások



A mindennapokban
megvalósuló
működés és
annak elért
validált eredménye

Az elismert elvárások
teljesítésére kialakított
irányítási és működési
struktúrák leírása



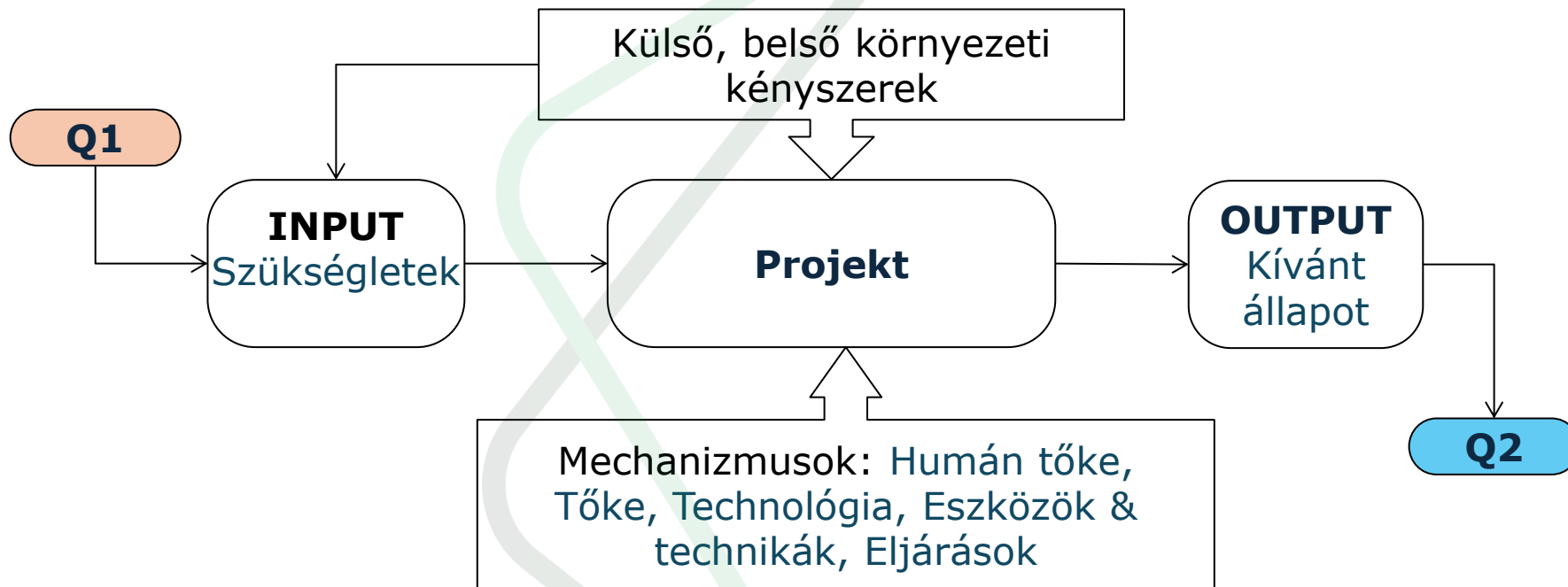


Projektmenedzsment dióhéjban

A projektek kezeléshez rendelkezésre állnak a keretrendszerek, szabványok, módszerek, eszközök

02

Projekt fogalma



Egy időben behatárolt erőfeszítés egy egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény létrehozása céljából.
(PMBOK® Guide 4-7.)

Ideiglenes törekvés egy vagy több meghatározott célkitűzés elérésére.
(MSZ ISO 21500:2021)

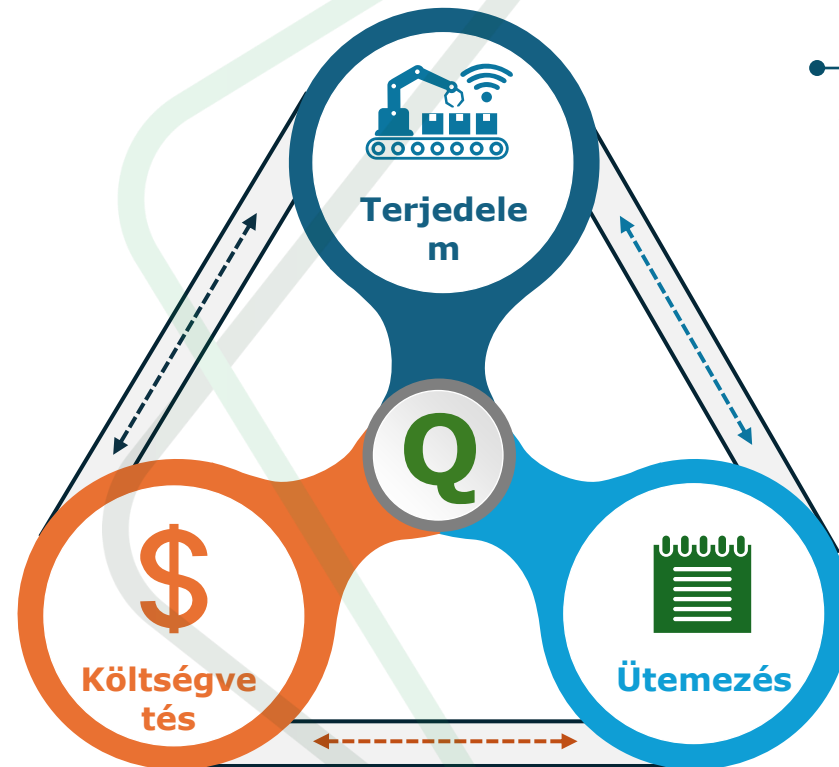


A projekt háromszög

A projekt **vasháromszög** (vagy projektháromszög, hármaskényszer) a projektmenedzsment alapmodellje, amely szerint a projekt sikerét meghatározó három legfontosabb tényező a terjedelemből (scope), az időből (time) és a költségből (cost), melyek szoros kölcsönhatásban állnak egymással, és közvetlenül meghatározzák a projekt minőségét.

Költségvetés

A projekt pénzügyi kerete, beleértve az erőforrásokat, eszközöket és a munkaerőt.



Terjedelemből

A projekt keretében elvégzendő összes feladat és a leszállítandó eredmények köre.

Ütemezés

A projekt megvalósítására rendelkezésre álló mérföldkövek, határidők és az ütemterv.

Projektmenedzsment fogalma



01

PMBOK® Guide 7. - 2021

„A projektmenedzsment – tudás, készségek, eszközök és módszerek alkalmazása a projekttevékenységek során a projekt követelmények kielégítése céljából.”

02

MSZ ISO 21500:2021

Összehangolt tevékenységek az elfogadott célkitűzések megvalósításának irányítására és felügyelet alatt tartására.



Projektsiker

Projektsiker

Az érintett kedvezményezettek, egyéb szereplők és a projekt résztvevőinek közös véleménye alapján a projekt olyan értéket teremtett, amely megérte a ráfordított erőfeszítést és költségeket.



Érték > Erőfeszítés + Költség



Projekt vs. Alapműködés 1.

- A projektmegvalósítás az alapműködéstől eltérő feladatot jelent
- A projektmegvalósítást az alapműködéssel párhuzamosan kell végezni, megváltoztatva az alapműködés feltételeit
- Prioritások konfliktusa: alapműködés vs. változtatás
- Fokozatos kidolgozás a kezdetektől a végső kimenet előállításáig – ismeret és kompetencia hiány állhat fenn
- Nem világos, struktúrátlan, nem egyértelmű problémák halmaza
- Az alapműködésből hiányzik a változáskezeléshez felhasználható eszközrendszer
- A változások az alapműködésre komplex módon visszahatnak (manware, sw, hw)
- A változások szükségszerűen – átmeneti, vagy tartós – teljesítménycsökkenéssel járnak



Minél kisebb egy szervezet, annál inkább a vezető a projekt végrehajtás korlátja!



Projekt vs. Alapműködés 2.

- A projektfeladatok és a folyamatok egyszeri, egyedi feladatra szólnak
- Szűk fókusz, specifikus teljesítménycélok
- Időben behatárolt, egyértelmű kezdés és befejezés
- Elkülönített erőforrások
- Költségvetés mértéke, forrása, célhoz kötöttsége
- Személyi erőforrás komplex kompetenciákra, egyedi összetétel
- Eszközök, berendezések egyszeri feladatra rendelvek
- Specifikus működési és irányítási forma
- Az eltérő megközelítések alapján jelentős többlet kockázatot hoz az alapműködésre



Minél kisebb egy szervezet, a projekt végrehajtás annál kockázatosabb!

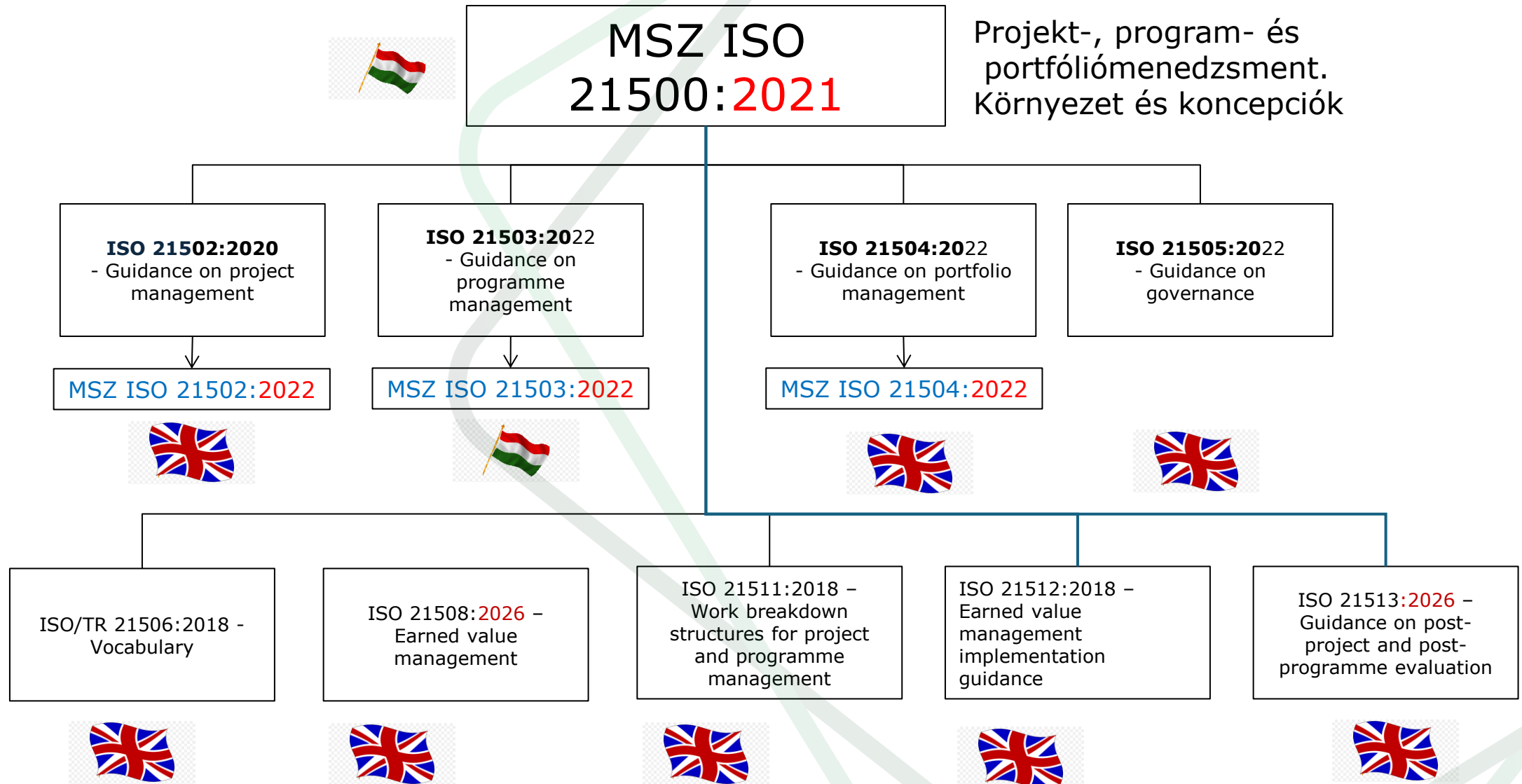


Vezetői fókuszok szórása

- Az alaptevékenységek esetében a menedzsment feladata a működés szabványosításával a hatékonyság és a fenntarthatóság biztosítása.
- A projekt feladatoknál az elsődleges cél a változás elérése, a projektérték hasznosulása a peremfeltételek - cél szerint tartalom, kltg., határidő – tartása mellett.

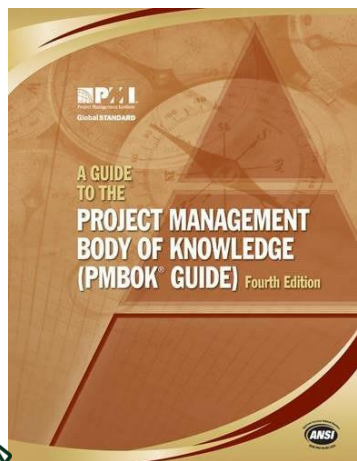


PM - ISO szabályozás

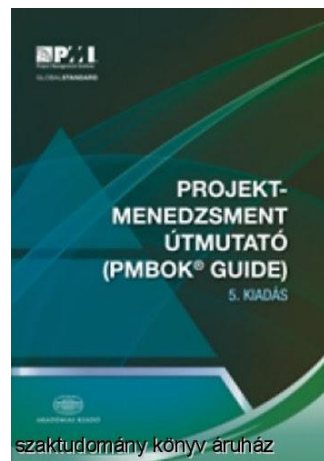


PMBOK® Guide fejlődése

2008



2013



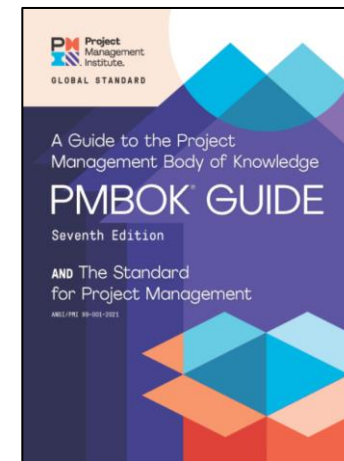
2017



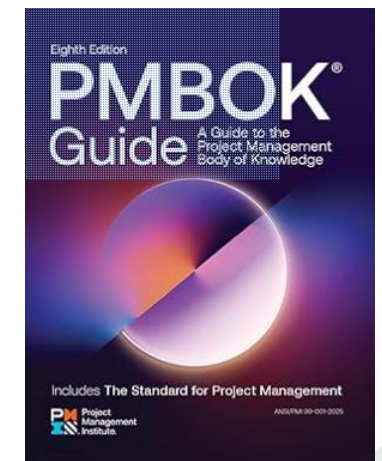
2017



2021



2026



Módszertani sokszínűség

Projektmenedzsment keretrendszerek

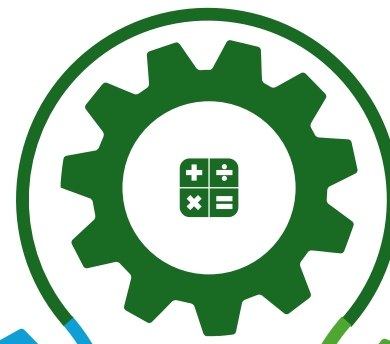
PMI
PMBOK®



ISO 21500
család



Adaptív
rendszerek



Prediktív



Hibrid



Agilis

Projektirányítási megközelítések





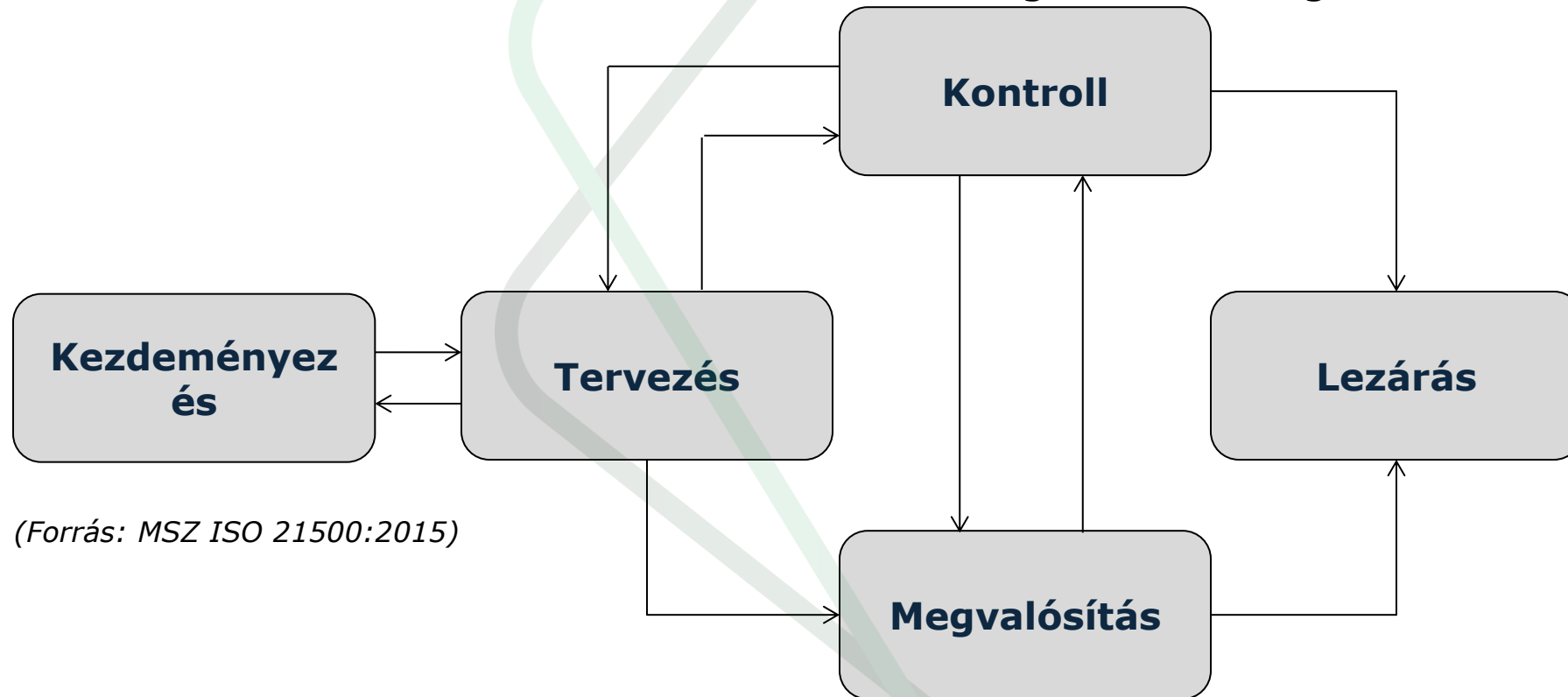
Projektmenedzsment a gyakorlatban

A projektirányítás minden napi tevékenységéhez rendelkezésre állnak olcsó, könnyen használható, hatékony támogatást biztosító szoftveres megoldások.

03

Projekt megvalósítás szakaszai

PMBOK® Guide 5. :
Monitoring & controlling



(Forrás: MSZ ISO 21500:2015)



Projekt kezdeményezés - indítás

Projekt meghatározása: A cél, a célkitűzések és a várható eredmények meghatározása (SMART - specifikus, mérhető, elérhető, releváns és időhöz kötött)

Projektcharta: Projektcharta kidolgozása

A hatókör meghatározása: A projekt hatókörének, korlátainak és feltételezéseinek meghatározása

Kockázatértékelés: A potenciális kockázatok és lehetőségek azonosítása

Megvalósíthatósági tanulmány: A projekt megvalósíthatóságának megértése a választott módszertan szerint

Költség-haszon elemzés: A projekt üzleti értékének azonosítása

Erőforrás-tervezés: A szükséges erőforrások becslése és a projekt előzetes ütemtervének, mérföldköveinek kidolgozása

Az érdekelt felek bevonása: A projekt szponzor (konkrét ember), az érdekelt felek azonosítása és bevonása

Projekt jóváhagyás: Az érdekelt felek jóváhagyásának megszerzése

Csapat kialakítása: A projektvezető kijelölése és a funkcionális végrehajtó csapat azonosítása

Tipp1: Alkalmazz check-listát, és határozd meg az indítási kritériumot (pl. igen>80%)!

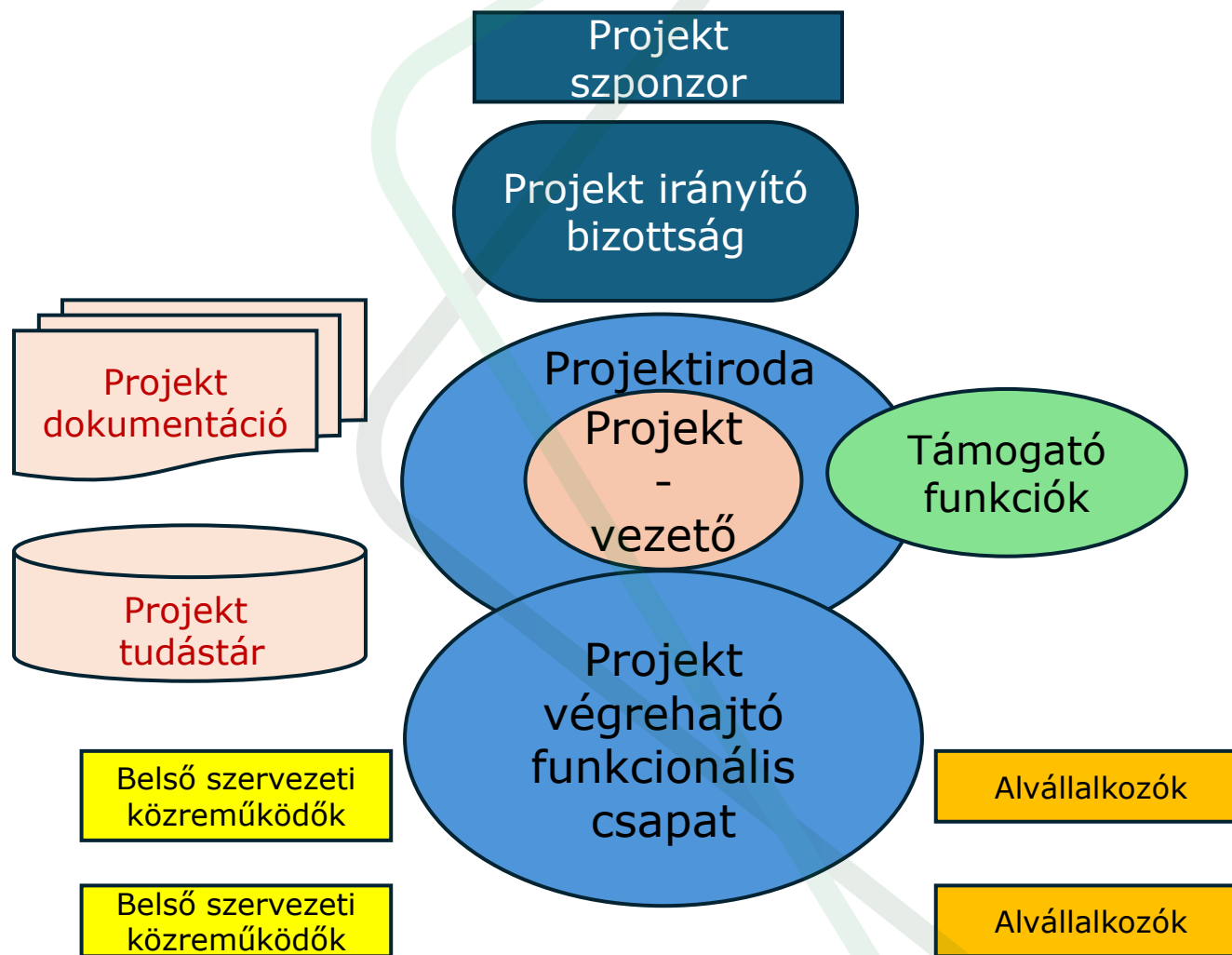
Tipp2: Válassz ki egy a projekt kezdeményezési szakaszt célzottan támogató IT alkalmazást!



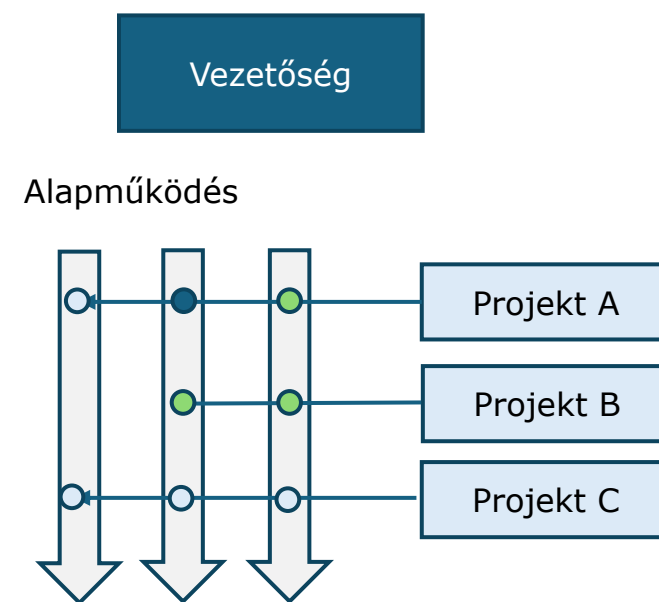
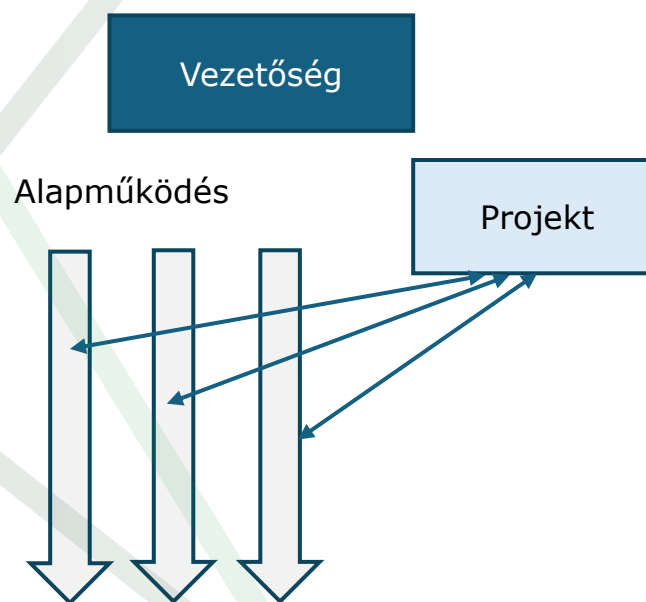
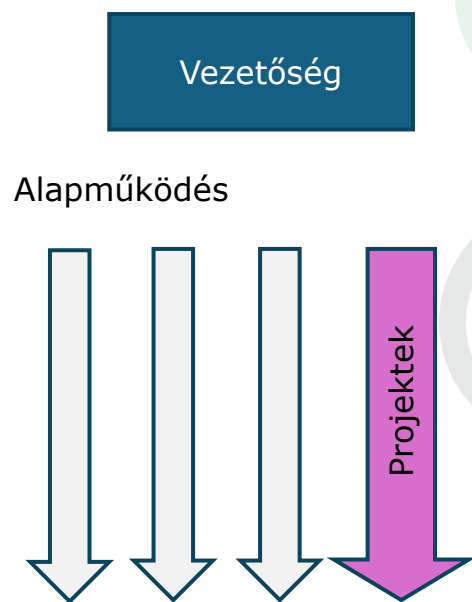
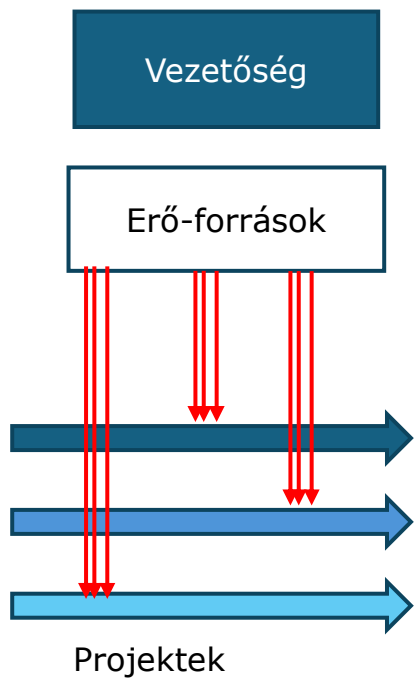
ClickUp



Projekt szervezeti felépítése



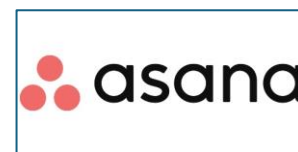
Projekt integráció a szervezetben



Projekt tervezési szakasz

Alapok	Projektindítás	Projekttervezés
Fázis	Első fázis	Második fázis
Cél	A projekt vezetői összefoglaló mélységű meghatározása és jóváhagyásának megszerzése	Részletes projektterv készítése, amelyben felvázolja, hogyan fogják a projektet végrehajtani, nyomon követni és ellenőrizni.
Fontos dokumentumok	Projektcharta – projekt feltételek keretrendszerének bemutatása	Projektmenedzsment terv, ütemterv, költségvetés és kockázatkezelési terv
Kidolgozottság	A projekt bemutatása a szakaszok főbb jellemzőin keresztül	A projekt szakaszok mérföldkövi szintű részletes kidolgozása

Tipp: Válassz ki egy a választott módszertan szerinti tervezést célzottan támogató IT alkalmazást!



Tevékenység- és feladatbontás (WBS):
A projekt lépésekre és alfeladatokra bontása.

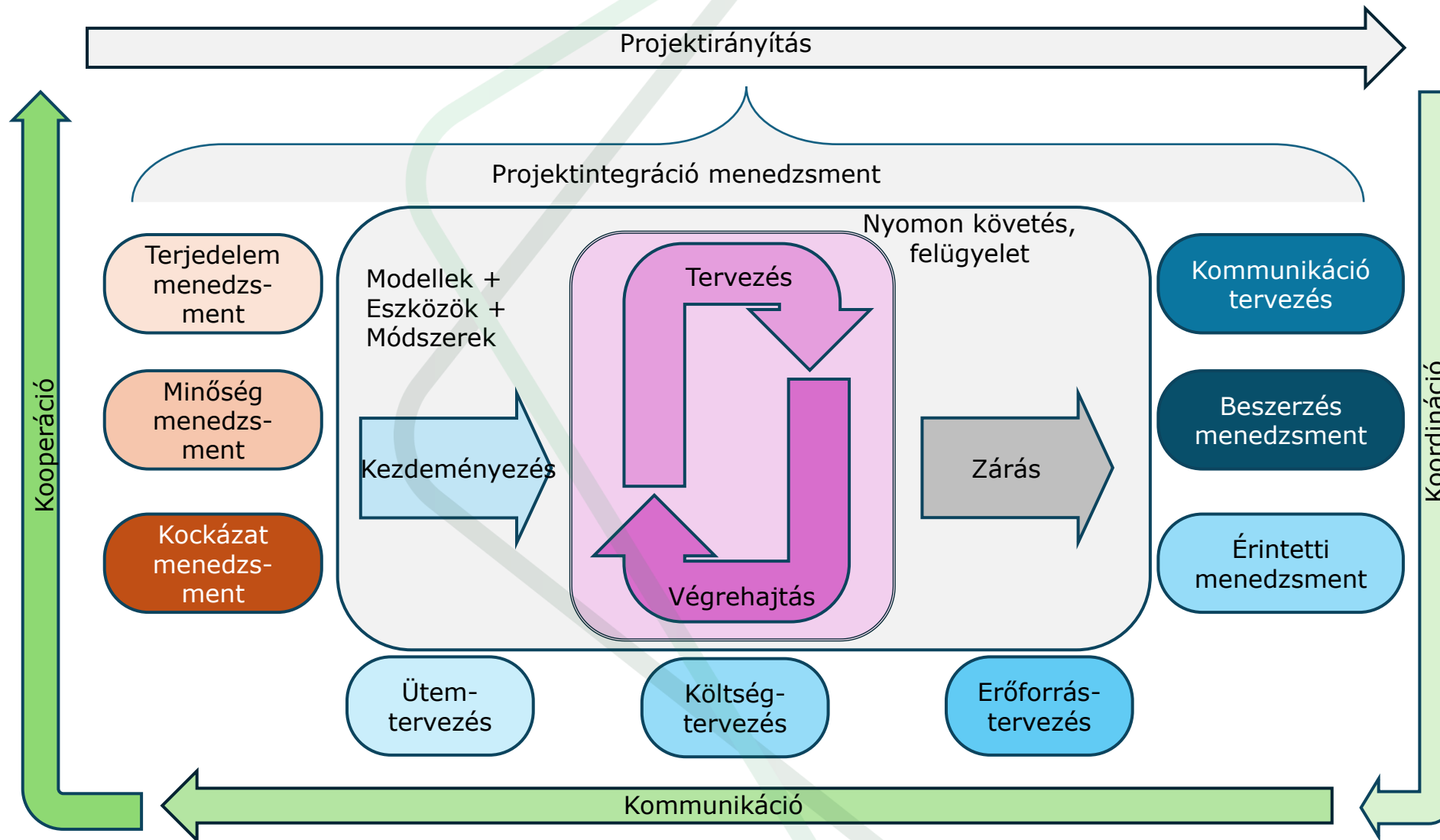
Ütemezés és mérföldkövek:
Gantt-diagram készítése, a logikai kapcsolatok (pl. kritikus út vagy PERT hálótervezés) tisztázása.

Erőforrás- és költségtervezés: Szükséges emberi és anyagi erőforrások mennyiségi, minőségi ütemezése.

Kockázat regiszter: A projekt megvalósítására hatással bíró körülmények azonosítása, értékelése, kezelési terve.



Projektirányítás funkciói



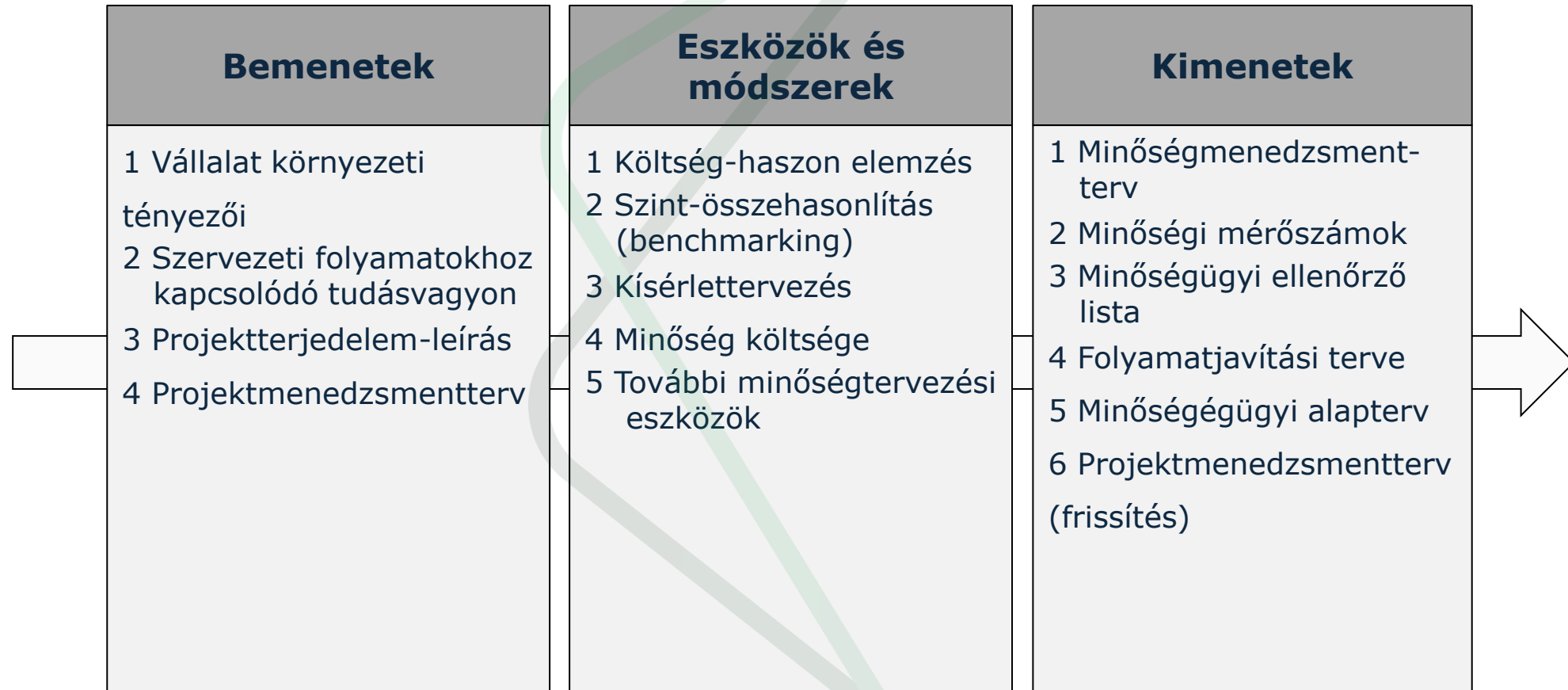
Projektfolyamatok

	Kezdeményezés	Tervezés	Megvalósítás	Kontroll	Lezárás
Integráció	X Y	X Y	X Y	XX YY	XX Y
Érintett	X Y	Y	X Y	Y	
Terjedelem		XXX YYYY		X YY	
Erőforrás	X	XX Y	X YYY	XX	
Idő		XXX YYYYYY		X Y	
Költség		XX YYY		X Y	
Kockázat		XX YYYYY	X	X Y	
Minőség		X Y	X Y	X Y	
Beszerezés		X Y	X Y	X Y	Y
Kommunikáció		X Y	X Y	X Y	

X - MSZ ISO 21500:2015
Y - PMBOK® Guide 5.



PMBOK® - Folyamatok értelmezése



Példa: Projektminőség-menedzsment tudás területen belül
Minőségtervezés folyamata (PMBOK® Guide 3.)



ISO 21500 - Folyamatok értelmezése

Minőség terv célja ... miként teljesítik a követelmények a szabványok elvárásait.

Ez a folyamat az alábbiakat foglalja magában:

- célok és alkalmazandó szabványok ...
- ... eszközök, eljárások, módszerek és erőforrások biztosítása.
- tervezett rendszeres minőségügyi tevékenységek ...
- ... minőségterv ... tartalmazza a felülvizsgálat típusokat, felelősségeket, és a résztvevőket
- ... összes minőséggel kapcsolatos információ megerősítése.

További értelmező bekezdés ...

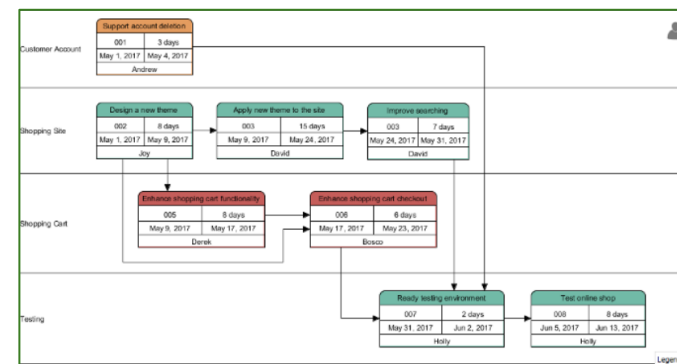
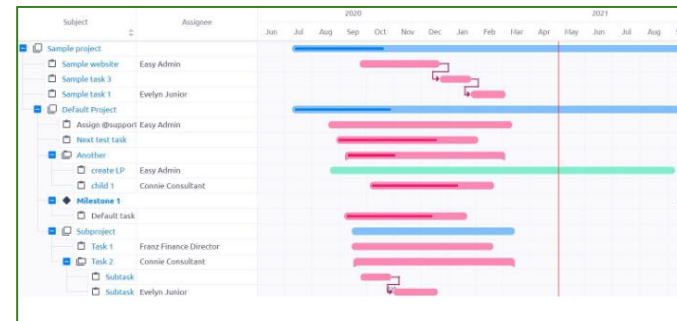
Elsődleges bemenetek	Elsődleges kimenetek
<ul style="list-style-type: none">- Projekttervek- Minőségi követelmények- Minőségpolitika- Jóváhagyott változások	<ul style="list-style-type: none">- Minőségterv

Példa: Projektminőség-menedzsment témakörön belül
Minőségtervezés folyamata (4.2.32)



A top10 eszköz és módszer

1. GANTT diagram (sávos ütemtervezés)
2. Folyamatábra
3. Pert-diagram
4. Pareto-diagram
5. Ok-okozat elemzés (halszálka)
6. Szabályozó kártya
7. Mátrix diagram
8. SWOT elemzés
9. WBS – Feladat lebontási struktúra, munkatervezéshez, munkacsomag kialakítása
10. Időskálás ütemezési hálóterv

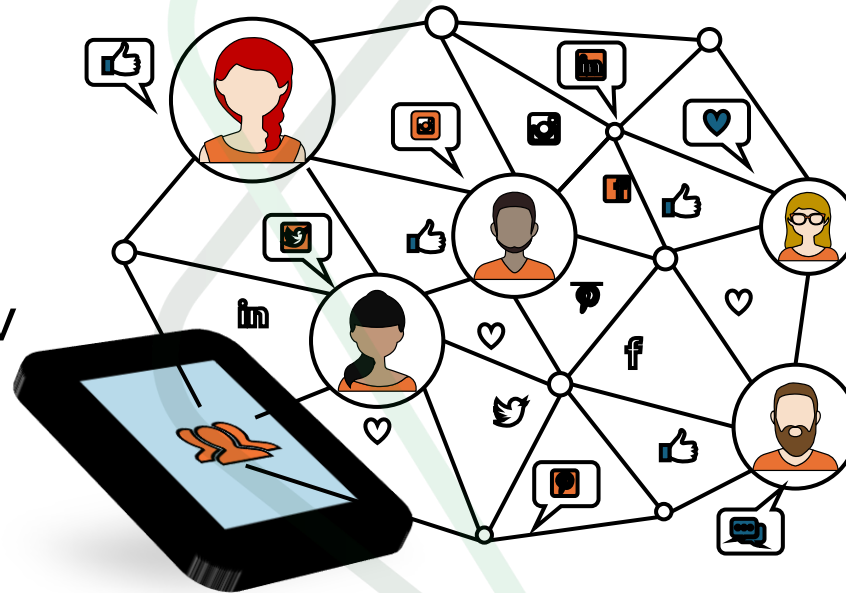


Tevékenység neve	Időtartam	Kezdés	Befejezés	Megelőzők
1 Helyzetfelmérés	8 nap	Hét 09.02.16.	Sze 09.02.25.	
2 Szoftverfejlesztés	20 nap	Csu 09.02.26.	Sze 09.03.25.	1
3 Betanítás	20,5 nap	Csu 09.03.05.	Csu 09.04.02.	
4 Tanárok felkészítése	2 nap	Csu 09.03.05.	Pén 09.03.06.	
5 tanárok betanítása	2 nap	Csu 09.03.05.	Pén 09.03.06.	2KK+5 nap
6 Humán erőforrás részleg betanítása	5,5 nap	Csu 09.03.26.	Csu 09.04.02.	
7 első kurzus indítása	1,5 nap	Csu 09.03.26.	Pén 09.03.27.	2
8 második kurzus indítása	2 nap	Pén 09.03.27.	Ked 09.03.31.	7
9 utolsó csoport indítása	2 nap	Ked 09.03.31.	Csu 09.04.02.	8
10 Gazdasági osztály betanítása	2 nap	Csu 09.03.26.	Pén 09.03.27.	
11 első csoport oktatása	2 nap	Csu 09.03.26.	Pén 09.03.27.	7KK
12 második csoport oktatása	2 nap	Csu 09.03.26.	Pén 09.03.27.	7KK
13 Szoftvertelepítés	31,5 nap	Hét 09.02.16.	Ked 09.03.31.	
14 Humán erőforrás részleg szoftvertelepítés	31,5 nap	Hét 09.02.16.	Ked 09.03.31.	
15 telepítés1	1 nap	Hét 09.03.30.	Ked 09.03.31.	7KK(9BB-2 nap
16 telepítés2	1 nap	Hét 09.02.16.	Hét 09.02.16.	
17 Gazdasági osztály szoftvertelepítés	1 nap	Hét 09.03.30.	Hét 09.03.30.	
18 telepítés1	1 nap	Hét 09.03.30.	Hét 09.03.30.	11
19 telepítés2	1 nap	Hét 09.03.30.	Hét 09.03.30.	12
20 telepítés kész	0 nap	Ked 09.03.31.	Ked 09.03.31.	15,16,18,19



Dokumentált információ

- Projektalapító okirat
- Projektérintett-nyilvántartás
- Projektfeladat-leírás
- Projektterv fejezetek:
 - Terjedelem alapterv
 - Ütemezés alapterv
 - Költség alapterv
- Erőforrás naptárak
- Kockázat regiszter



- Munkateljesítési jelentések
- Előrejelzések (költség, ütemezés)
- Problémanapló
- Döntéstár
- Változtatáskérelmek
- Jegyzőkönyvek, emlékeztetők

A digitális és hagyományos információ hordozók tudatos kezelése kulcsfontosságú a projektirányítás hatékonysága szempontjából!





Útravaló a projektvezetőknek

A projektmegvalósítás kockázatos műfaj. A kockázatok kézben tartása legfőképpen a projektvezető feladata.

04

Projekt kudarcok - finanszírozás



- Alultervezett költségvetés: Kimaradnak a rejtett költségek.
- Tartalékkeret hiánya: Váratlan kiadások azonnal leállítják a projektet.
- Cash-flow problémák: A bevételek és kiadások ütemezése szétcsúszik.
- Utófinanszírozási csapda: Pályázatoknál a saját tőke nem elegendő.
- A változás menedzsment elmaradása: A bevezetés költsége és a változás utáni szükségszerű hatékonyság csökkenés költsége.

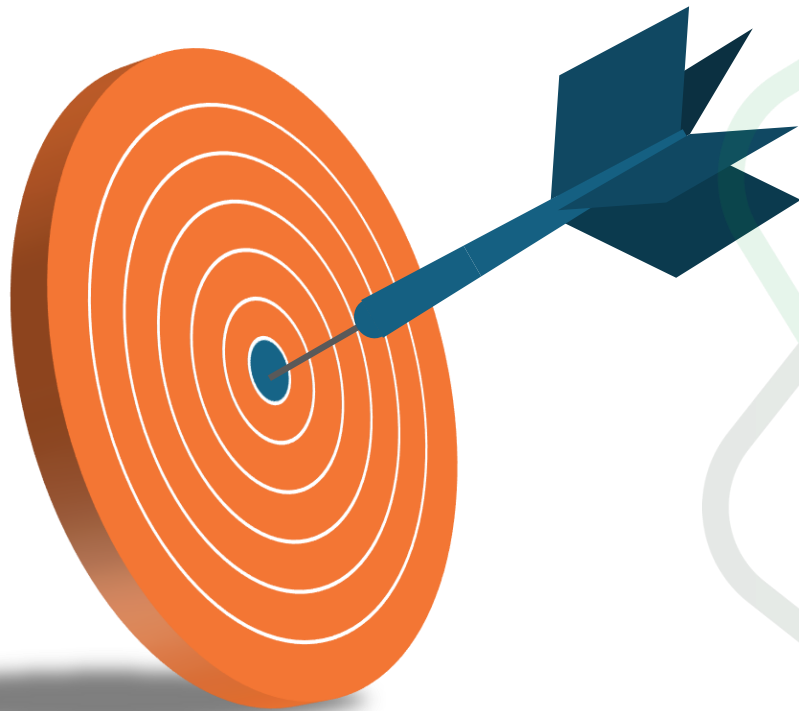


Projekt kudarcok – emberi tényező

- Mikromenedzsment: A cégvezető, mint projektszponzor mindent maga akar kontrollálni.
- Túlterhelt csapat: A munkatársak a napi feladataik mellett projekt feladatokat is el kell lássanak.
- Szaktudás hiánya: A projekt fejlesztése tárgyában. Nincs tapasztalt projektmenedzser a cégnél. A projektvezetés utókövető hozzáállása.
- Az érdekelt felek kezelése: késve és nem teljes körűen kerülnek azonosításra, főként a belső érintettek köre.
- Rossz kommunikáció: A célok nem tiszták a dolgozók és az érdekelt felek számára.



Projekt kudarcok - irányítás



- Célok hiánya: Nem határozzák meg pontosan a sikerkritériumokat.
- Indulási minimum feltételek hiánya: Az indítási döntés nem tényeken alapul, az alapok nincsenek dokumentálva.
- Határidők túllépése: Hiányoznak a mérföldkövek és az ütemtervek, vagy azok rendszeres monitorozása.
- Terjedelem túllépése: A célok és hatókör pontatlan meghatározása miatt folyamatosan változik a terjedelem.
- Kockázatkezelés hiánya: A kockázatok nem helyesen vagy egyáltalán nincsenek meghatározva, vagy nincsenek nyomon követve, aktualizálva.
- Alacsony hatékonyság: A projekt munkát támogató infokommunikációs eszközök alacsony szintű használata.

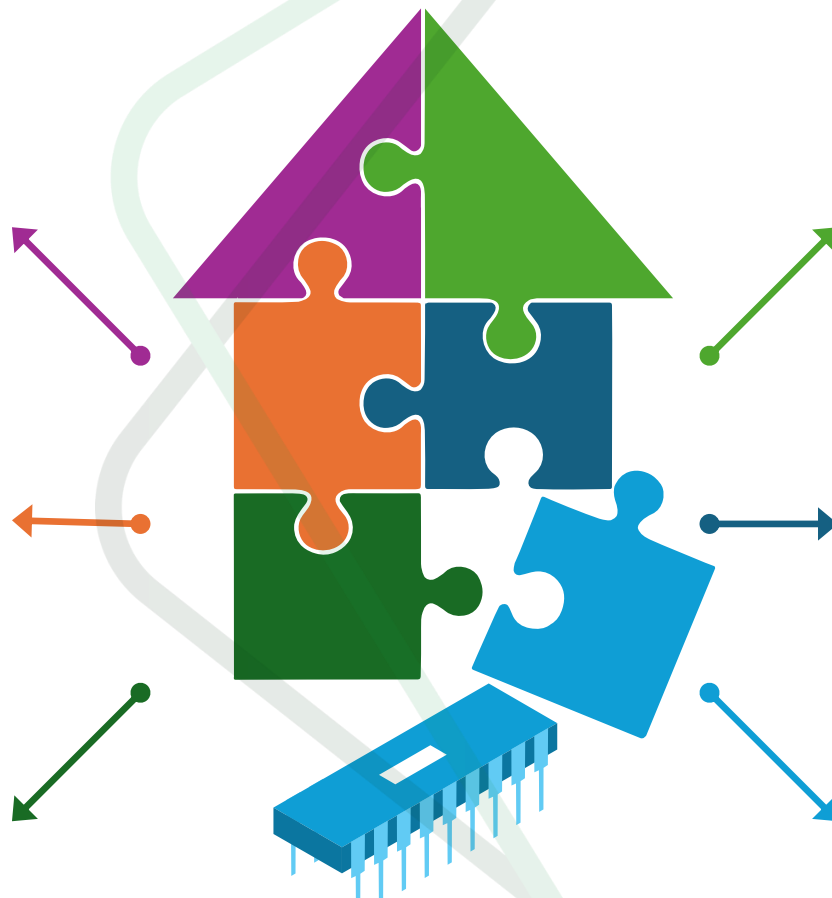


Összefoglalás

A teljes módszertani eszközarzenál használata lehetetlen, minden projekt egyedi, annak megvalósítása is egyedi

A projekt akkor projekt, ha azt formálisan is megalakították

A formális projektalakítás legtöbbször a komplexitás, érték, kockázatok függvénye

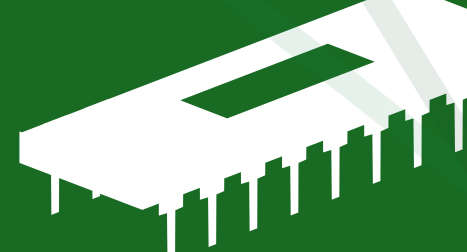
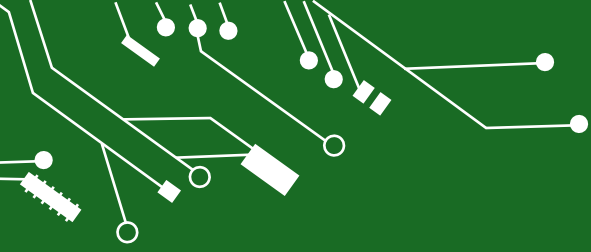


A projekt végrehajtás minden szakasza, folyamata, tevékenysége digitálisan támogatott.

A projekt végrehajtáshoz gyakran vesznek igénybe külső szakértőt, tanácsadót

A projekt jellegű működésnek és egy-egy projekt módszertan szerinti eszköz és módszer alkalmazásának is nagy hozzáadott értéke lehet

Az egyszerre párhuzamosan futó projektek kézbentartása további megfelelést követel meg.



Kérdések?

