

A PROJEKTMENEDZSMENT AKTUÁLIS KÉRDÉSEI

Dr. Sebestyén Zoltán

egyetemi docens

BME Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG

HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY

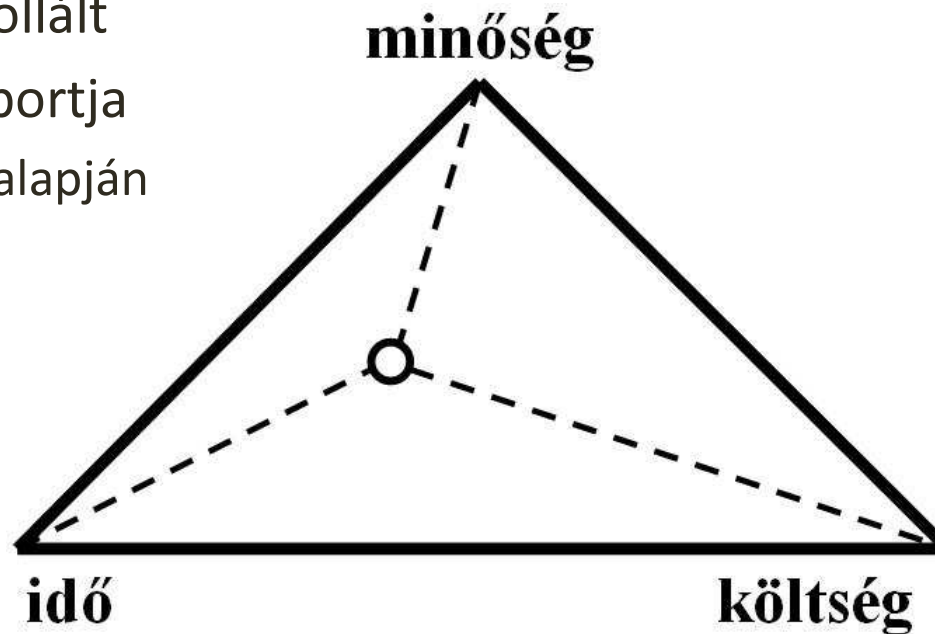
AKTUÁLIS KÉRDÉSEK

- minősítések
- projekt ÉS minőség
- sikertényezők
- nyomon követés
- szerepek
- program, portfólió, megaprojekt

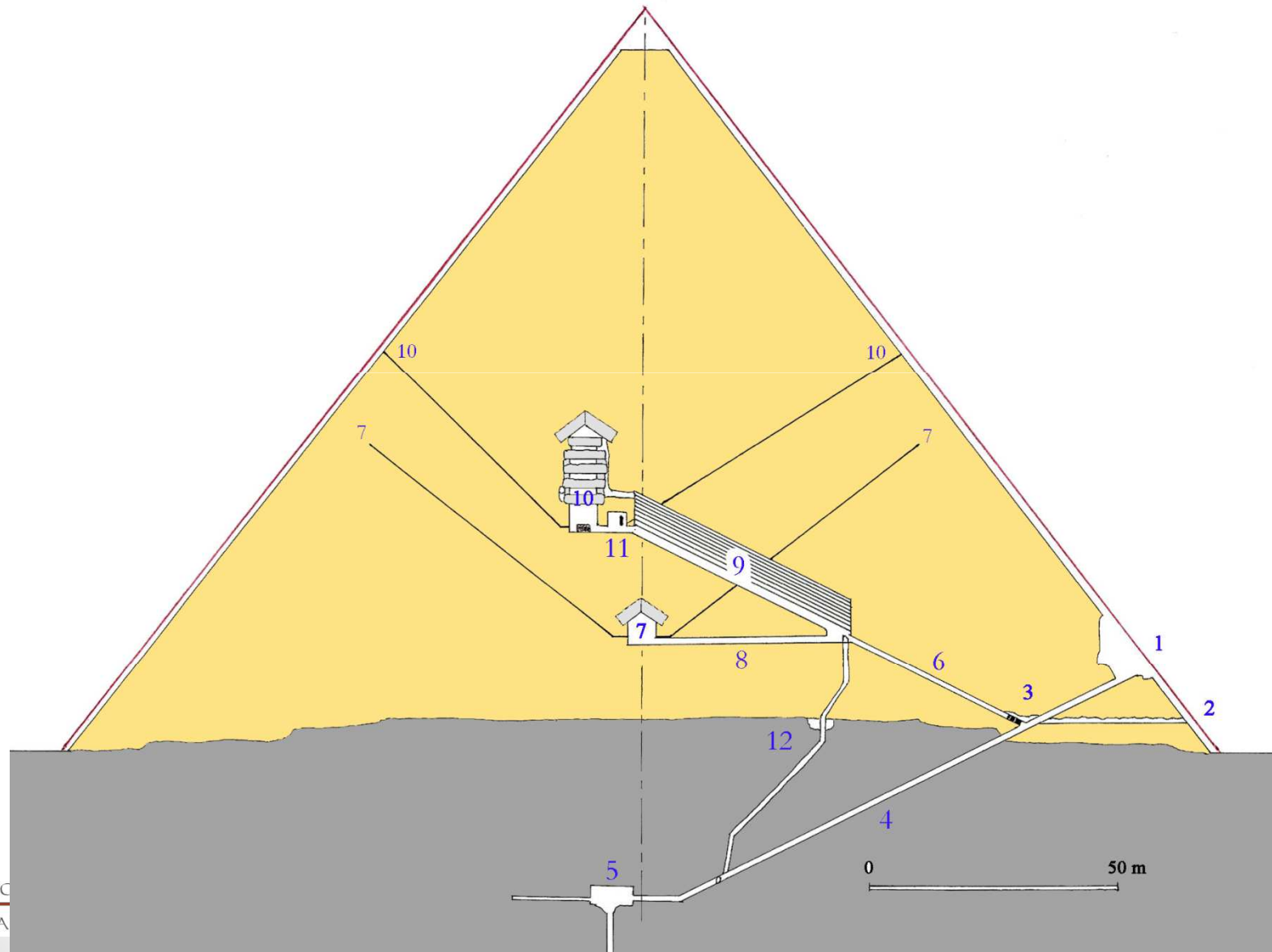


DEFINÍCIÓ

- egyedi folyamatrendszer, amely
- kezdési és befejezési dátumokkal megjelölt (terv szerint),
- specifikus követelményeknek – beleértve a minőségi, költség- és erőforráskorlátokat – megfelelő,
- célkitűzés elérése érdekében vállalt,
- koordinált és kontrollált
- tevékenységek csoportja
 - *ISO 8402 (1994) alapján



SZNEFERU & KUFU



SYDNEY OPERAHÁZ



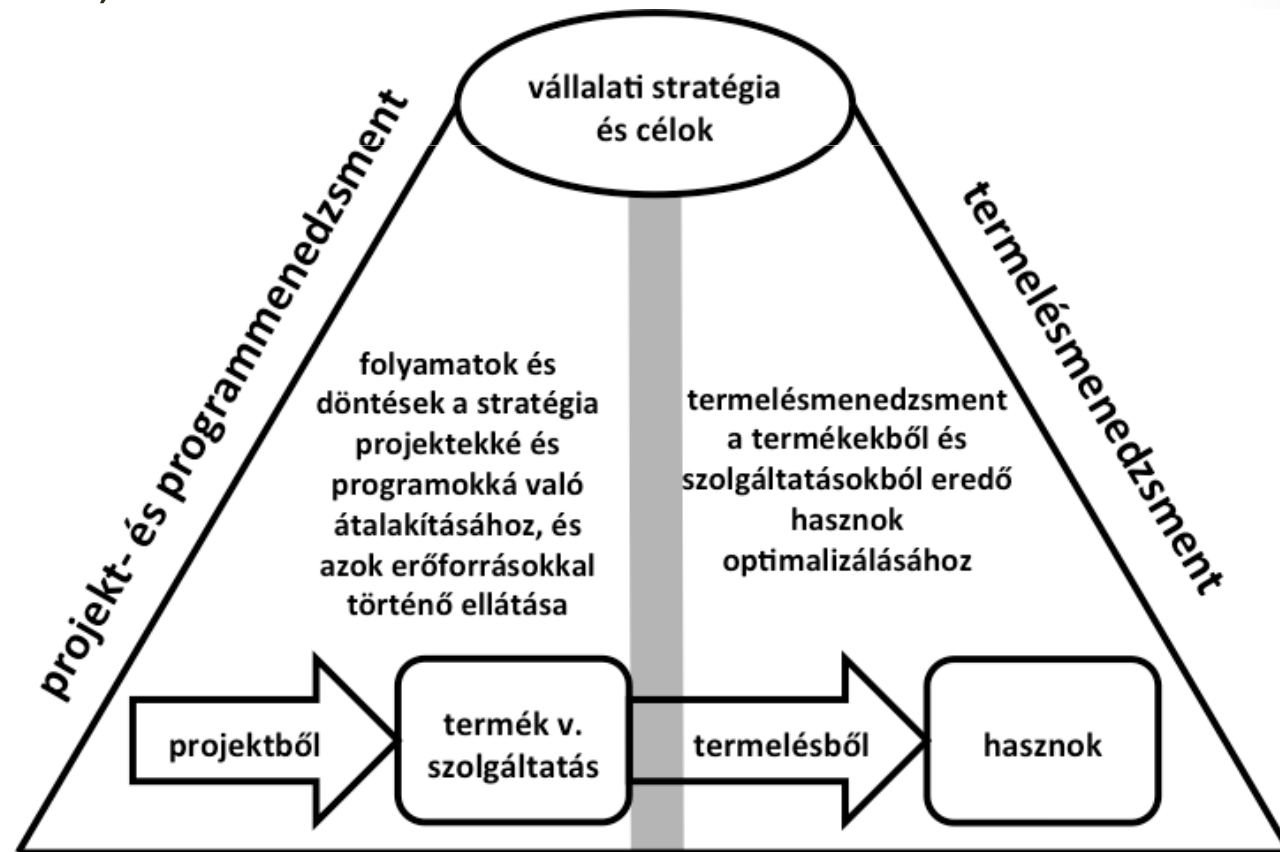
NEW YORK TIMES HQ



“Coming in on budget and on time isn’t good enough.”

MINEK A SIKERE?

- projekt & projektmenedzsment (De Wit, 1988)
- kritérium & tényező, kapcsolat (Niu, Lechler & Jiang, 2010)
- Cooke-Davies, 2002.:



KITERJESZTÉS

- projektsiker folyamatos fenntartása (Cooke-Davies, 2002.)
- értékteremtés (Reich, Gemino & Sauer, 2010)
- biztonság (Morris & Hough, 1986)
- Critical Success Factors (Rockhart, 1979)
- Key Result Area (Rowe, Mason & Dickel, 1985)
- Összesítő táblázat (Belassi & Tukel, 1996)
 - Martin (1976)
 - Lock (1984)
 - Clealand & King (1983)
 - Sayles & Chandler (1971)
 - Baker, Murphy & Fisher (1983)
 - Pinto & Slevin (1989)



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG

HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY

ÉRDEKELTEK ÉS ÉSZLELÉS

- percepció és elégedettség (Verma, 1995)
- stakeholders (Freeman, 1984)
- "happy user" (Collins & Baccharini, 2004)
- beruházók és vállalkozók (Bryde & Robinson, 2005)
- tulajdonos, felügyelő és vállalkozó (Wang & Huang, 2006)

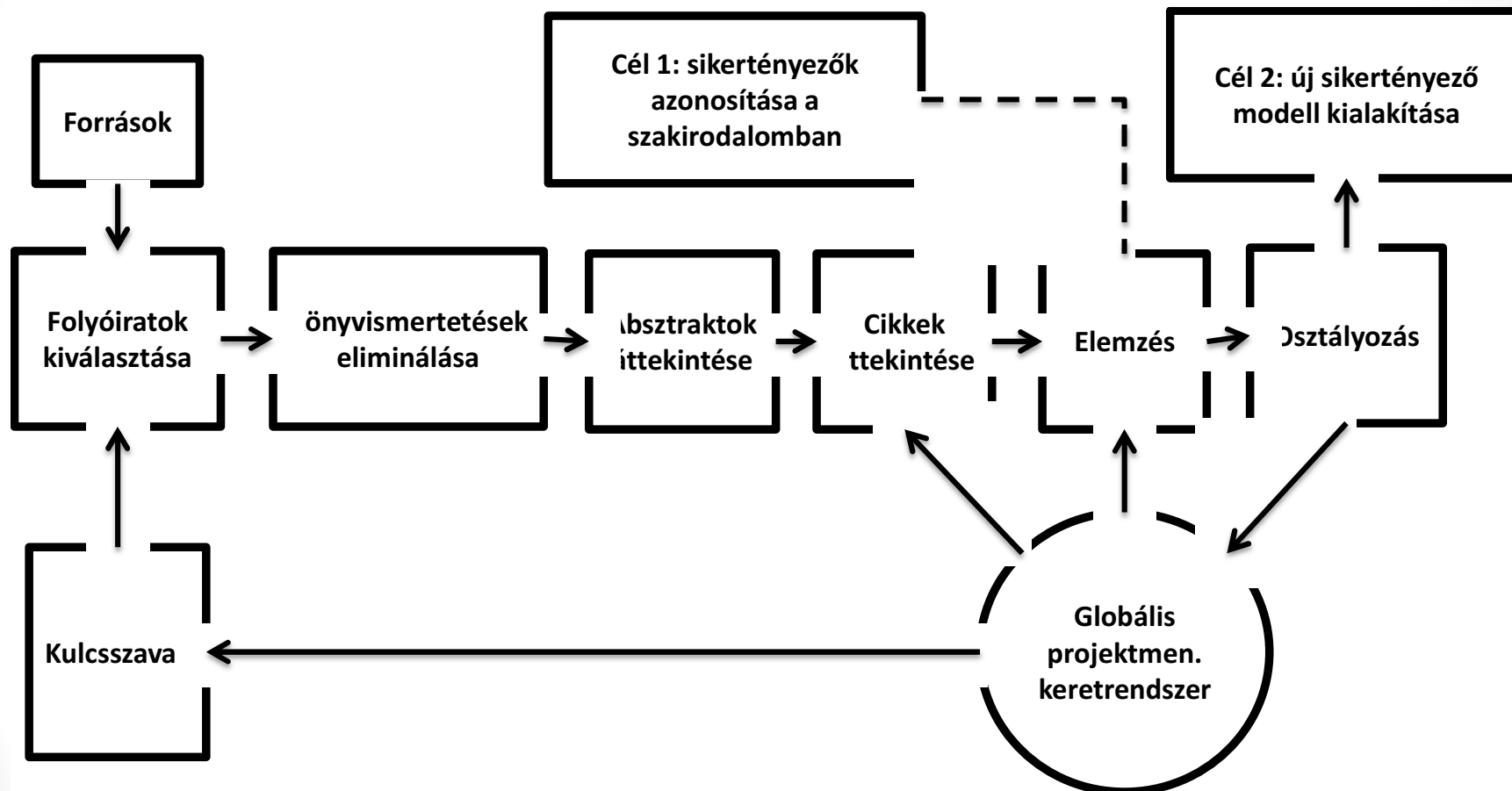


EMBERI OLDAL

- szerény mennyiségű kutatás (Kloppenborg & Opfer, 2002)
 - rugalmasság és alkalmazkodóképesség
 - lelkesedés
 - spontaneitás
 - agresszivitás
 - magabiztosság
 - kezdeményezéssel és vezetéssel kapcsolatos preferenciák,
 - ambíció
 - verbális képességek stb.
- nemzetk. és vezetési stílus (Yang, Huang & Wu, 2011)
- kulturális különbségek (Pereira, et al., 2008)
- emberi tényező: legkisebb hatás (Pinto & Prescott, 1988;
Belout & Gauvreau, 2004)



EGYÉB



- bonyolult és összetett (de Wit, 1988)



NYOMON KÖVETÉS

- törvények
 - GPRA (1993); FASA, Title V (1994); Clinger-Cohen Act (1996)
 - OMB – EOP – U.S. szövetségi kormány
- igény (statisztikák)
 - sokféle folyamat, feladat
 - egész projektre vonatkozó kumulatív jelleg
 - egységes mértékegység
- paraméterek
 - idő (előrehaladás)
 - költség (budget)
 - elkészült munka (készültség)



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG

HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY

MEGTERMELT ÉRTÉKEK

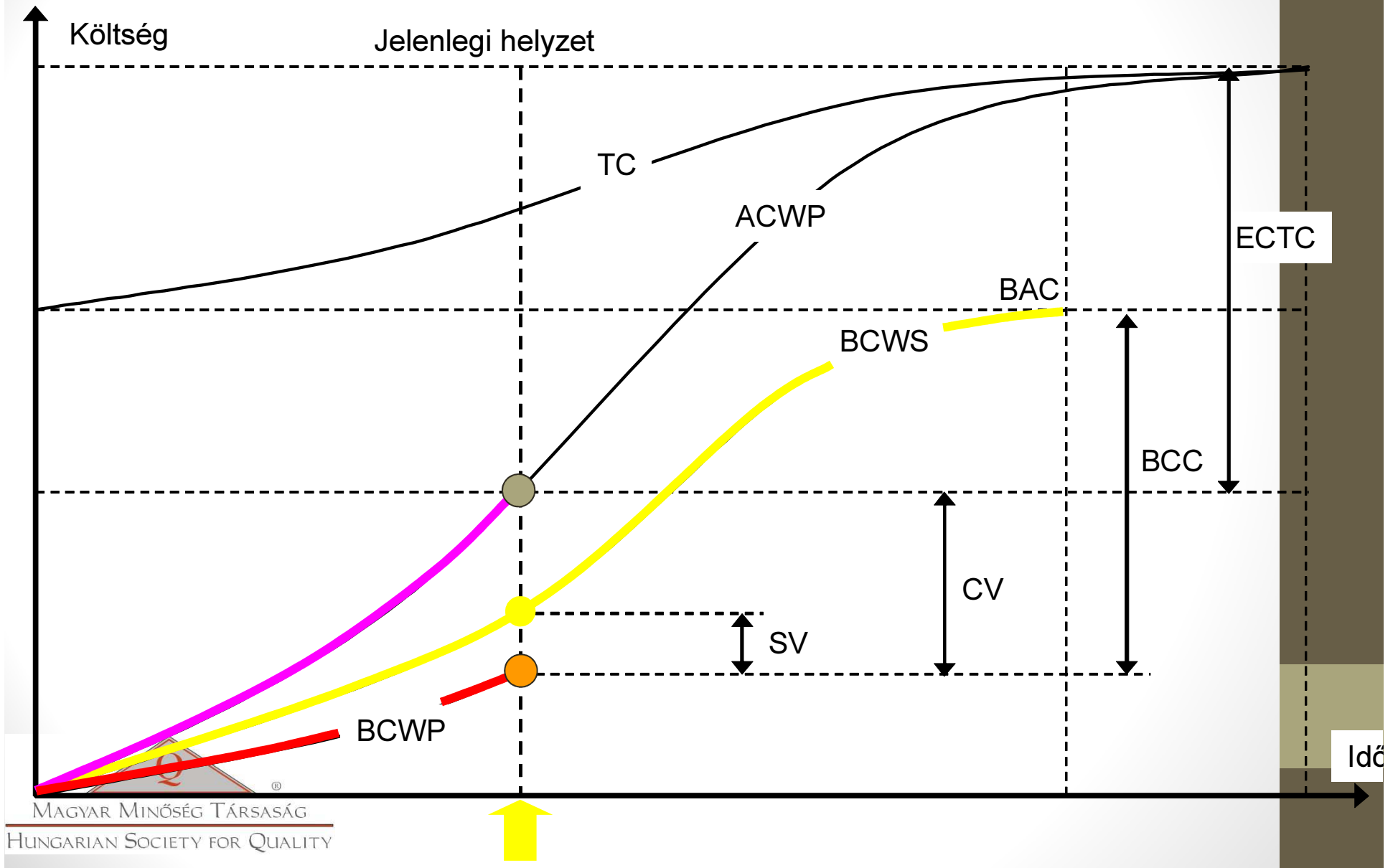
- 1960- USA kormánya EVM elődjét
 - 35 kritériumon alapuló rendszer: C/SCSC (Cost/Schedule Control Systems Criteria)
- EVM alkalmazása és a projektek sikere pozitív korreláció
(Marshall, 2006)
- 1991-ben Dick Cheney törölte a McDonnell Douglas A-12 Avenger II programot
- 90-es évek közepén hivatalos szabvány
 - (ANSI EIA 748-A)



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG

HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY

KÖLTSÉG- ÉS ÜTEMTERV



HÁTRÁNYA

- mértékegysége minden esetben pénzegység, vagy munkaóra (időt nem tartalmaz)
 - időből szeretnénk további következtetéseket levonni - értelmezés?
- optimistább lehet a valóságnál
 - a projekt vége felé, ha a projekt csúszásban van, akkor az SV és az SPI elkezd a valóságnál optimistább eredményeket szolgáltatni (PV a projekt befejeztekor a BAC-vel egyenlő)
- megoldások
 - planned value (Anbari)
 - earned duration (Jacob, Kane)
 - earned schedule (Lipke, Henderson)



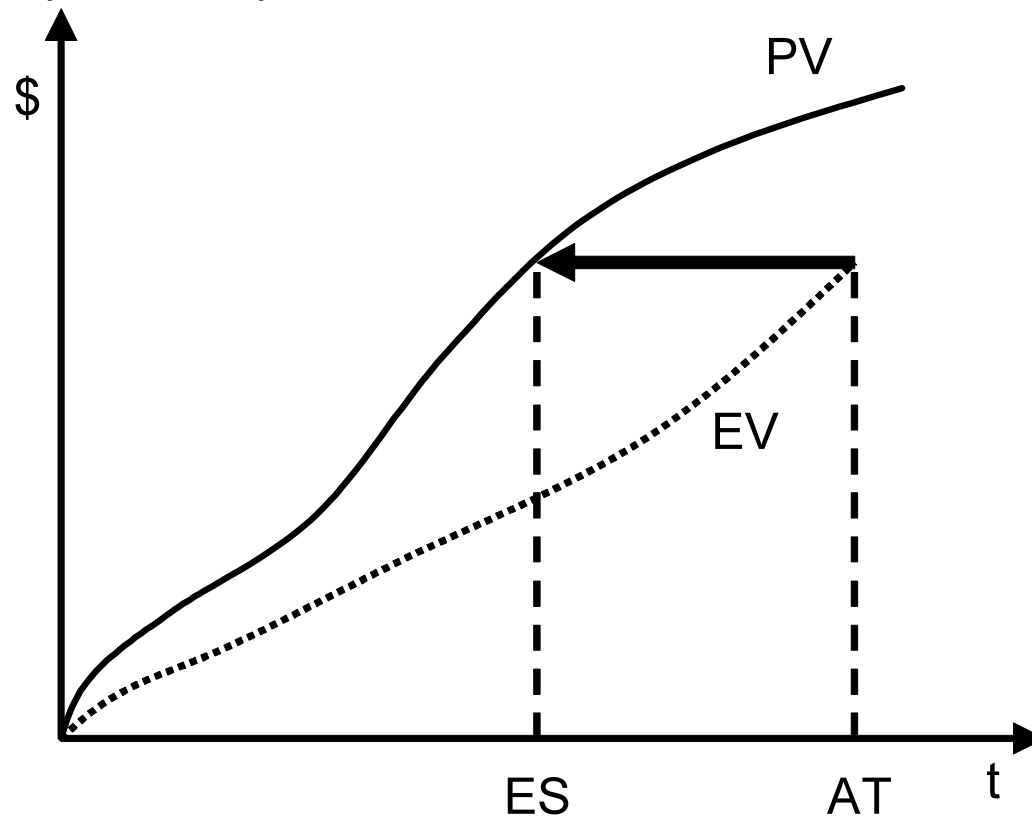
MEGTERMELT ÜTEMTERV

- eddig
 - SV: SV(\$)
 - SPI: SPI(\$)
- új mutatók (idő mértékegységek alapján, Lipke)
 - SV(t)
 - SPI(t)
- $SV(t)=ES-AT$, illetve $SPI(t)=ES/AT$.

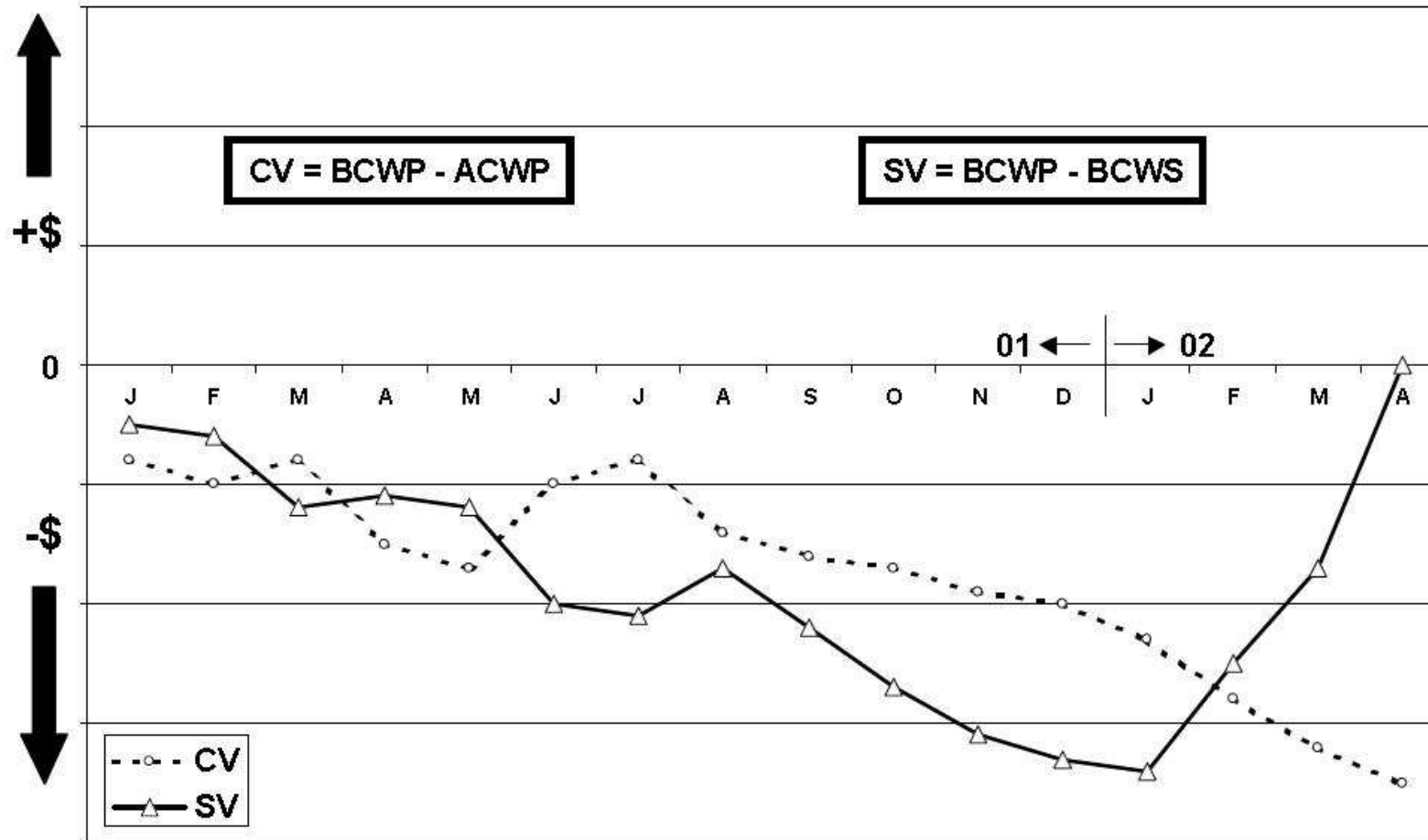


MEGTERMELT ÜTEMTERV

- ES alapötlet:
 - meg kell keresni azt az időtartamot, ami alatt a megtermelt érték (EV) annyi, amennyinek terv szerint kellett volna lennie

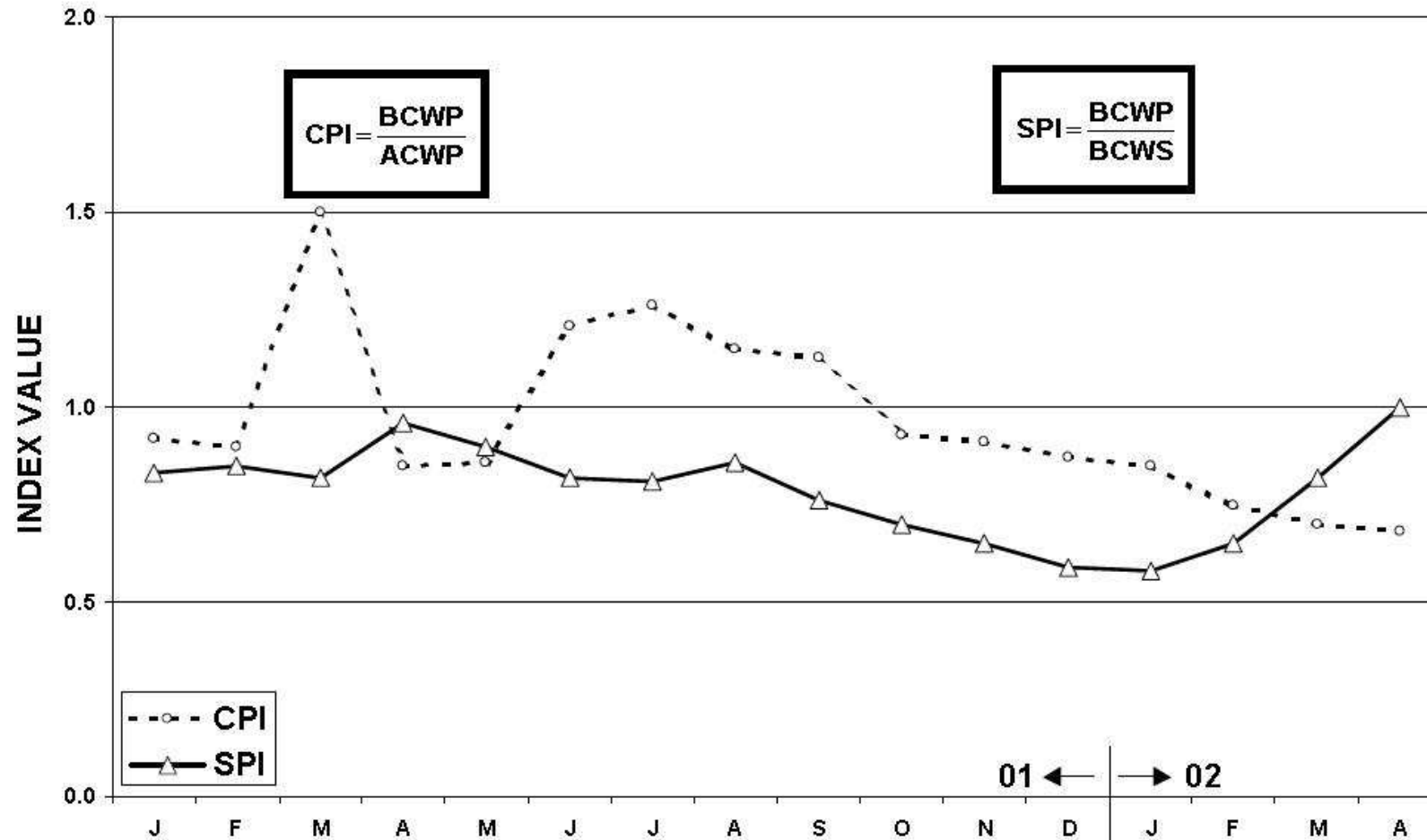


MEGTERMELT ÜTEMTERV



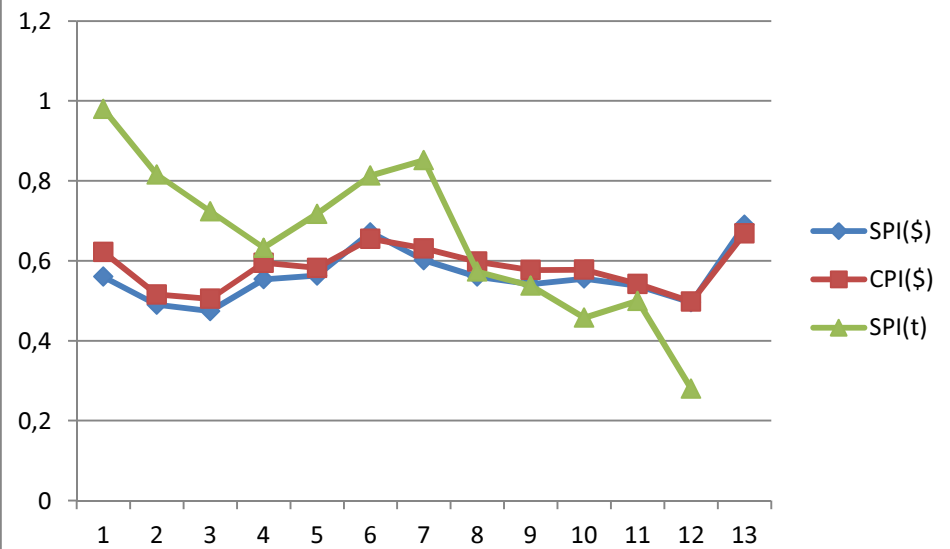
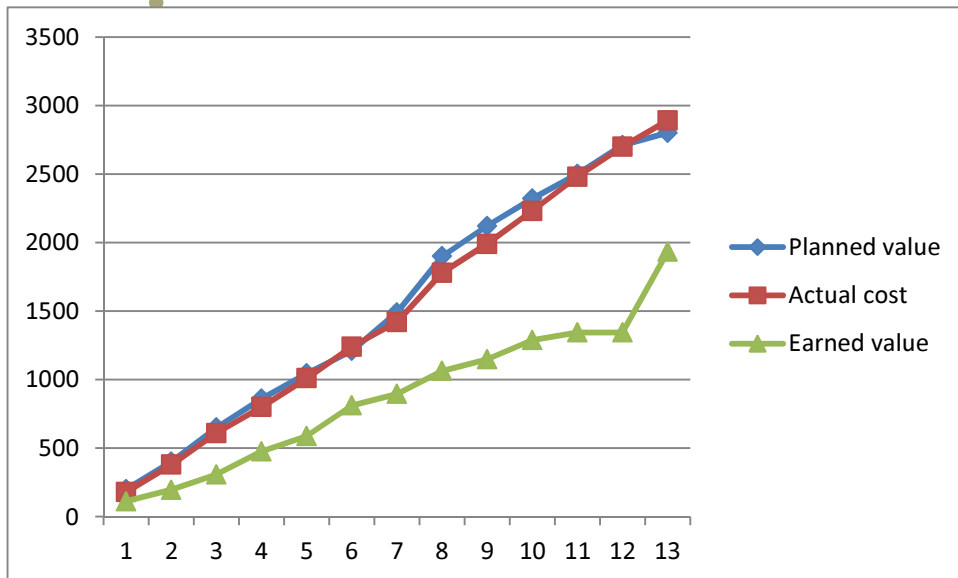
Note: Project completion was scheduled for Jan 02, but completed Apr 02.

MEGTERMELT ÜTEMTERV



Note: Project completion was scheduled for Jan 02, but completed Apr 02.

MEGTERMELT ÜTEMTERV



- $A_t = \mu + G \cdot t + \varepsilon_t ; E(\varepsilon_t) = 0$



KORRIGÁLT ADAPTÍV

Project	1	2	3	4	5
ES(t)	5,495238	3,968	8,623188	4,105556	8,2
ES(t+1)	-2,86667	3,466667	8,423729	3,693333	6,388235

$$C_i = \frac{\sum_i \frac{ES_i(t+1)}{ES_i(t)}}{i}$$

$$F_{adaptive,corrected} = F_{adaptive} - \left| \frac{C_i}{100} \cdot F_{adaptive} \right|$$

$$F_{adaptive,corrected}(13) = -5,871$$



SZEREPELMÉLETEK

<i>PRINCE2</i>	<i>PMBOK</i>	<i>Kerzner (2002)</i>	szponzor		ügynök (ü)	célpont	szószóló (sz)
			elindító (sz-e)	fenntartó (sz-f)			
szponzor			ugyanaz	ugyanaz	–	lehet	–
projektmenedzser			–	–	hasonló	lehet	lehet
projektmenedzsmenst team			–	–	hasonló	lehet	lehet
	vevő/felhasználó		lehet, ha érinti	lehet, ha érinti	lehet, ha érinti	lehet	hasonló
	megvalósító szervezet (msz)		sz-e a msz tagja	sz-f a msz tagja	ü a msz tagja	lehet	sz a msz tagja
	a projektteam (pt) tagjai		–	–	–	lehet	sz lehet a pt tagja
	hatásgyakorló		–	–	–	–	–
		projektbajnok	–	–	lehet, de nem mindig jó	lehet	hasonló
	vállalati vagy programmenedzsmenst		hasonló	–	–	lehet	–
	projekttanács		–	hasonló	hasonló	lehet	–
	teammenedzser		–	–	hasonló	lehet	–



PROGRAM ÉS PORTFÓLIÓ

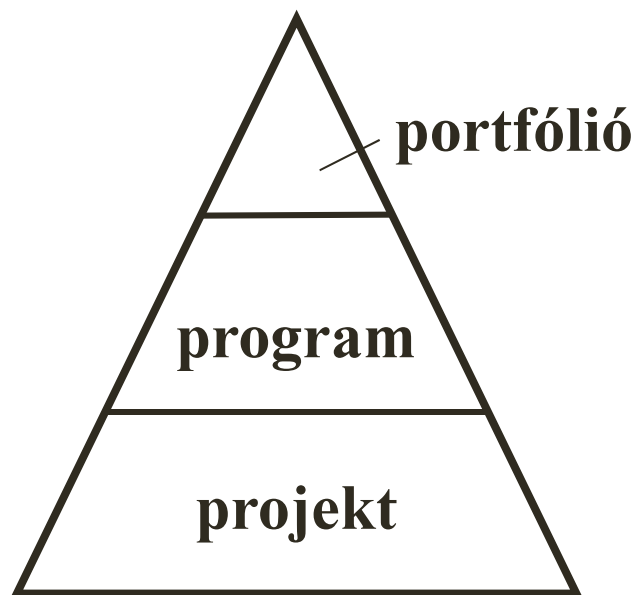
- program
 - több, összefüggő
 - együttesen kell menedzselni és nyomon követni
- portfólió
 - egymással nem feltétlenül összefüggő
 - stratégiai célok mentén
 - rangsorolt halmaza
 - ciklikus
 - **külön tudományág? (Pellegrinelli, 2011)**
- megaprojekt
 - olaj és gáz
 - 1 M USD feletti, bizonytalan, hosszú távú (Miller & Lessard, 2000)



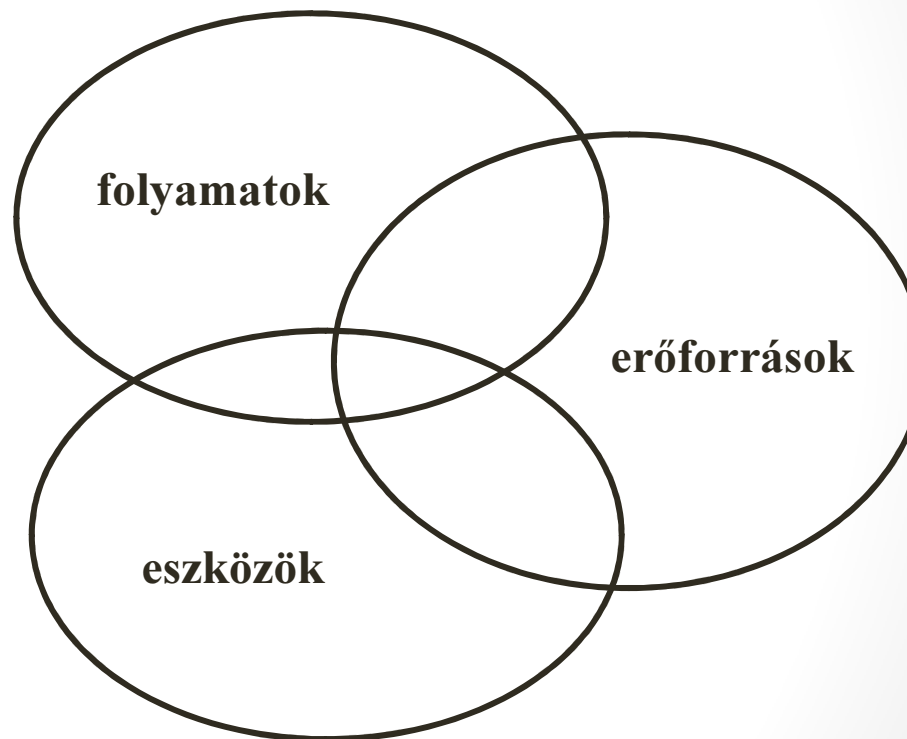
INTEGRÁLT PROJEKTRENDSZER

stratégiai szint

üzleti egység szint



operatív szint



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG

HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY

LÉPÉSEK

- nulladik lépés: feltételek megteremtése
 - szervezeti feltételek megteremtése, szerepek
 - ki kezdeményez és hogyan
 - portfólió táplálása projektekkel
 - ötletek generálása (proaktív)
 - előszűrés (szponzor)
 - átfogó adatbázis - elemzés és összehasonlítás
 - rangsorolás
 - ki és mi alapján
 - portfóliószintű ütemezés és erőforrás-allokálás
 - optimumkeresés
 - kritikus erőforrások azonosítása, adatbázisba töltése, kezelése
- kockázatmenedzsment



RANGSOROLÁS

- top priority, active, hold, back
- nem megy egyetlen kritérium alapján
- kritériumrendszer
 - klasszikus alapok +
 - szervezeti stratégia
 - rövid, közép és hosszú távú célok
 - követelményeknek való megfelelés
 - *költségek*
 - *erőforrások*



RANGSOROLÁS

- modern portfólió elmélet (Markowitz, Sharpe, Miller, Modigliani ...)
- nettó jelenérték mutató
- belső megtérülése ráta
- jövedelmezőségi index mutató
- megtérülési idő – diszkontált megtérülési idő
- könyv szerinti hozam
- reál opciók
- szimuláció (Neumann, Intel)

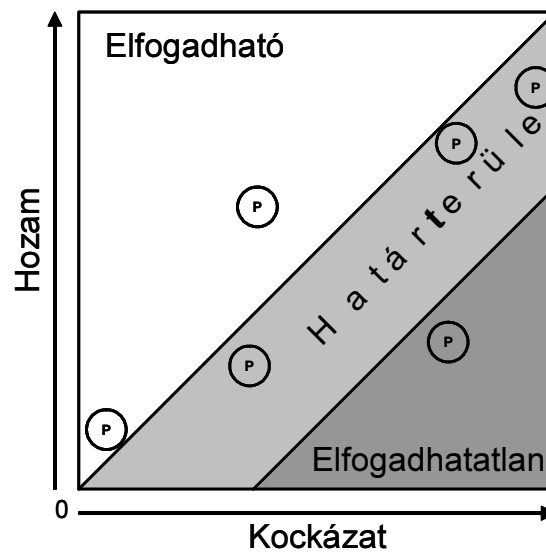


RANGSOROLÁS

- projekt prioritás (project priority – *PP*)
 - $PP = \alpha_1 * FI + \alpha_2 * SI + \alpha_3 * OL + \alpha_4 * SH$
- pénzügyi (financial – *FI*)
 - $FI = \beta_1 * BE + \beta_2 * RI$

$$\sum_{i=1}^4 \alpha_i = 1$$

$$\alpha_1 > \sum_{i=2}^4 \alpha_i$$



RANGSOROLÁS

- stratégiai (strategic importance – SI)
- tanulási (opportunity for learning – OL)
- érintettek (stakeholder acceptance – SH)



Köszönöm a figyelmet



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY