

Menedzsment módszerek, beruházások szervezése és oktatása

MHT XXXVI. Országos Vándorgyűlés

Nagy Tamás

**MBA, Eur.Ing. FIDIC
osztályvezető
ÉDUVIZIG - Győr**

Gyula, 2018. július 05.



ISO 21.500:2015 útmutató a projektvezetéshez szabvány

- Rendszere illeszkedik a minőséggel összefüggő szabványok körébe
- Meghatározza a projektvezetés alapszabályait
 - projektvezetés folyamatokon keresztül valósul meg
 - rendszerszintű összehangolás szükséges
 - érintettek szerepe és felelőssége meghatározandó
- Projektszervezet szerepe és felelőssége:
 - projekt vezetője - irányítja és vezeti a projekt tevékenységeket,
 - projektmenedzser – támogatja a projektvezetőt,
 - projekt csapat – megvalósítja a projekt tevékenységet
- Projektvezetési kompetenciák és terminológiák:
 - műszaki – a projekt struktúrált megvalósítása céljából
 - projektvezetési – fogalmak és folyamatok, ezek kezelése
 - viselkedési kompetenciák – személyes kapcsolatok projekten belül
 - környezeti kompetenciák – belső szervezet és külső környezet kezelése



ISO 21.500:2015 útmutató a projektvezetéshez szabvány

- **Projektcélok elérése érdekében szükséges folyamatcsoportok:**
 - a projekt **terjedelmének meghatározása** – összes feladat és tevékenység meghatározása
 - **erőforrások menedzselése** – emberi és anyagi egyaránt
 - **időtervezés** – tevékenységi kapcsolatok helyes meghatározása, tevékenységekre fordított idő tervezése
 - **költségmenedzsment** – mindig költségkeret van és nem költségvetés!
 - **kockázatok kezelése** – jövő bizonytalanságainak kezelése: idő, költség, minőség
 - **kommunikáció menedzsment** – szükséges információk megfelelő helyre való eljuttatása, jelentések, teljesítmény elszámolások, környezettel és érintettekkel való kommunikáció.



ISO 21.500:2015 útmutató a projektvezetéshez szabvány

- **Az ágazatban a projektek hasonlóak, de minden projekt egyedi.**

Különbségek:

- az előállított „eredménytermék”, azaz amit megvalósítunk
 - a befolyásoló érintettek,
 - a felhasznált erőforrások,
 - a korlátok,
 - a folyamatok illeszkedésének módja
- **Miért jó mindez nekünk, többek között a vízépítési projektekhez?**
 - szabályozottá válik a szakmagyakorlás, nemzetközi normákon alapuló egységes követelmények
 - értékelhetővé válik a teljesítmény, megfelelő működés igazolhatóvá válik

Ne felejtjük el, hogy a projekt mindig egyedi és megismételhetetlen, jellemző rá a kölcsönös függőség (interpendencia) az erőforrások, költségek és idő között.

Ezek bármelyikének megváltoztatása kihat a másik kettőre.



Beruházások szervezése

- **Ötlet** (előkészítés)
- **Tervezés**
- **Optimalizálás** (előkészítés)
- **Pályáztatás**
- **Optimalizálás** (előkészítés)
- **Vállalkoztatás**
- **Használat**
- **Optimalizálás** (javítások)
- **Utógondozás**



Beruházások szervezése

- **Ötlet (előkészítés)**
 - M: gazdasági érdek
 - Á: vezetői döntések sorozata
- **Tervezés**
 - M: választott tervező
 - Á: nyertes tervező
- **Optimalizálás (előkészítés)**
 - Tervezés lezárása költségelemzéssel a rendelkezésre álló forrás figyelembevételével.



Beruházások szervezése

- Pályáztatás
 - M: Vállalkozók versenyeztetése
 - V: Közbeszerzési eljárás lefolytatása
- Optimalizálás (előkészítés)
 - Beérkezett pályázatok értékelése a rendelkezésre álló forrásnak megfelelően. Költségbecslés felülvizsgálata. Utolsó döntési lehetőség arról, hogy megvalósítható a beruházás vagy sem.
- Vállalkoztatás
 - M: Választott vállalkozó
 - Á: Nyertes vállalkozó

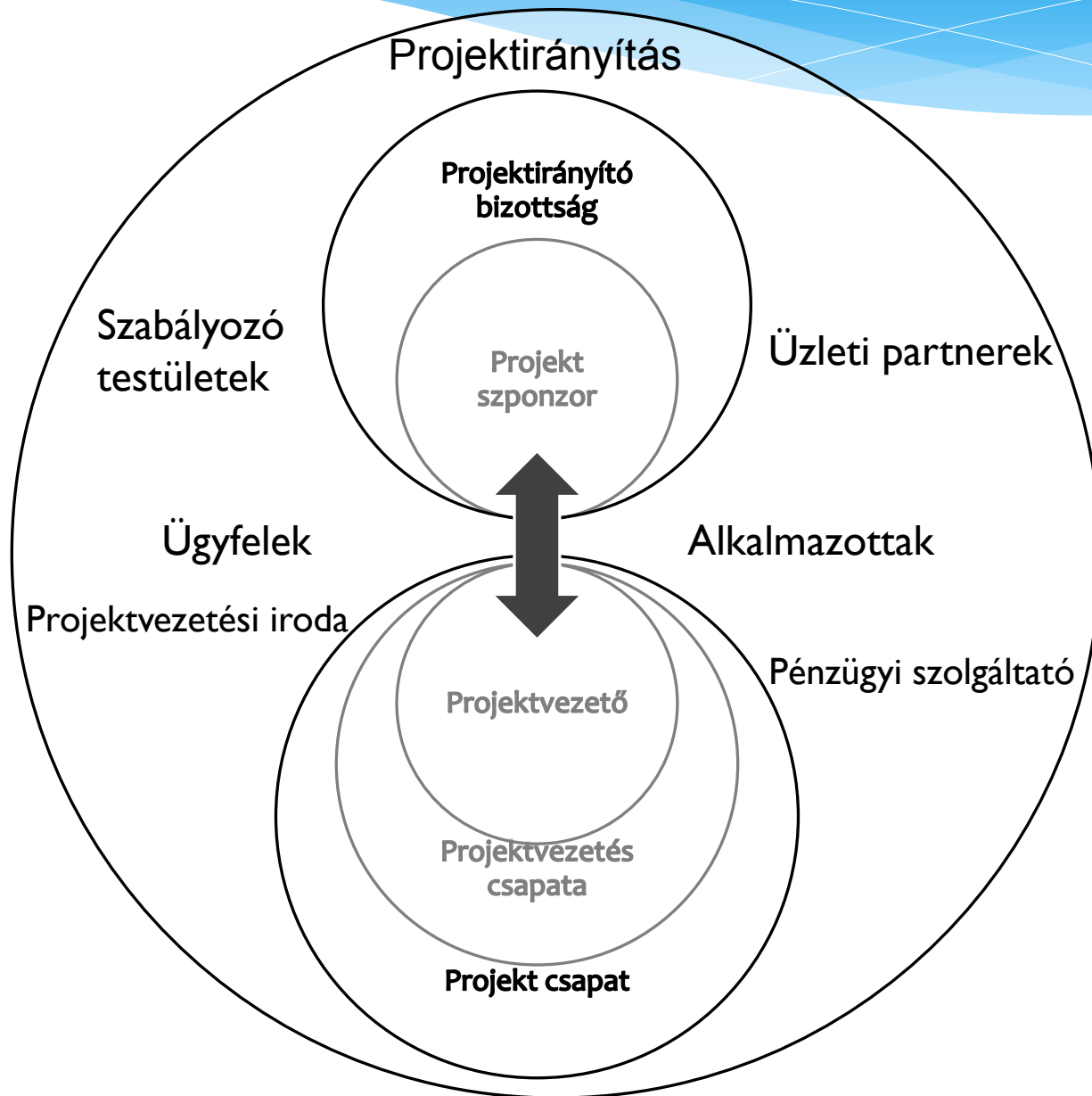


Beruházások szervezése

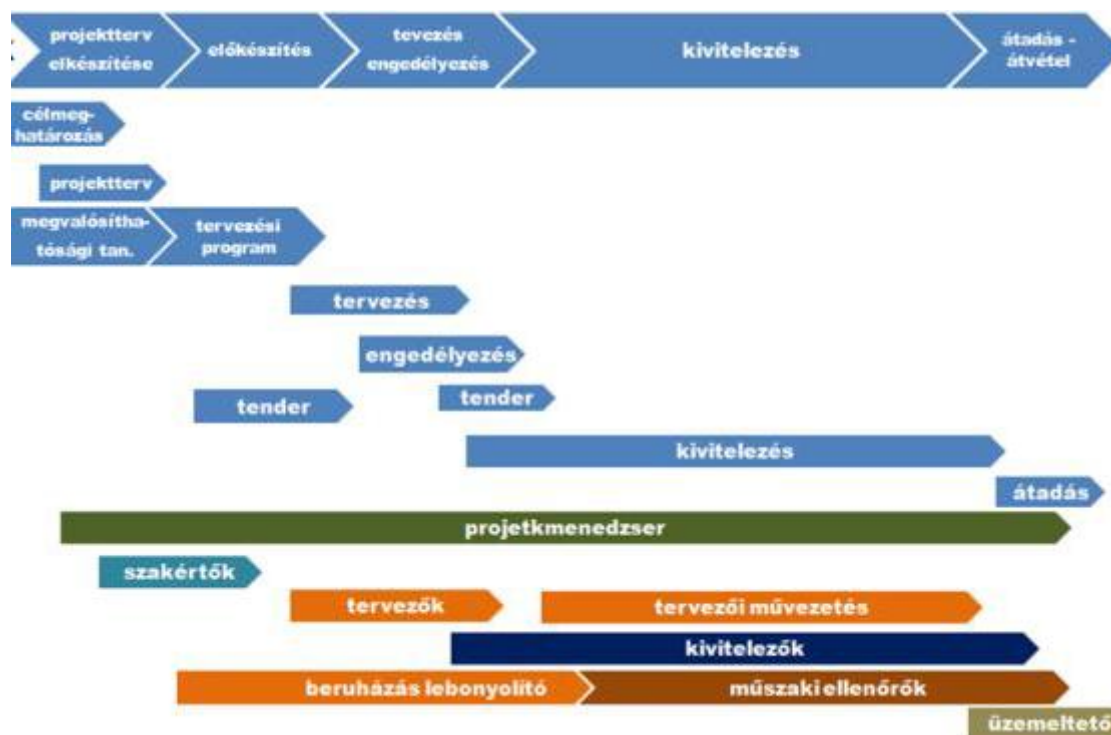
- **Használat**
 - Teljes, vagy közel teljes kihasználtság
- **Optimalizálás (javítások)**
 - Beüzemelés előtt, ill. működés közbeni be szabályozások
- **Utógondozás**
 - Megtérülés
 - Hibajavítások
 - Tapasztalatok felhasználása a következő beruházásokhoz



Beruházások szervezése



Beruházások szervezése



	Magán beruházás	Állami beruházás	Főbb különbségek
Kötöttségek	Kapott és saját szabályok	Kapott szabályok	Alkalmazkodás
Változtatási lehetőségek	Rugalmas a teljes időtartam alatt	Csak a tervezés időszakában lehetséges	Következmények
Változtatás okai	Nincs kötöttség	Rendeltetés szerű használat ellehetetlenítése	Minimális lehetőségek
		Alapvető tervezési hiba	
		Életvédelem	
Optimalizálás	Nincs kötöttség	Nincs ártárgyalás	Korlátozott változási lehetőségek
		Nincs igazi verseny	
		Átalányáras szerződések vannak	
		Nem, vagy csak nagyon nehezen változtatható a szerződés	
		A pótmunka nehezen, vagy egyáltalán nem elszámolható	
		Az IH menet közben is ellenőrzi a beruházást	

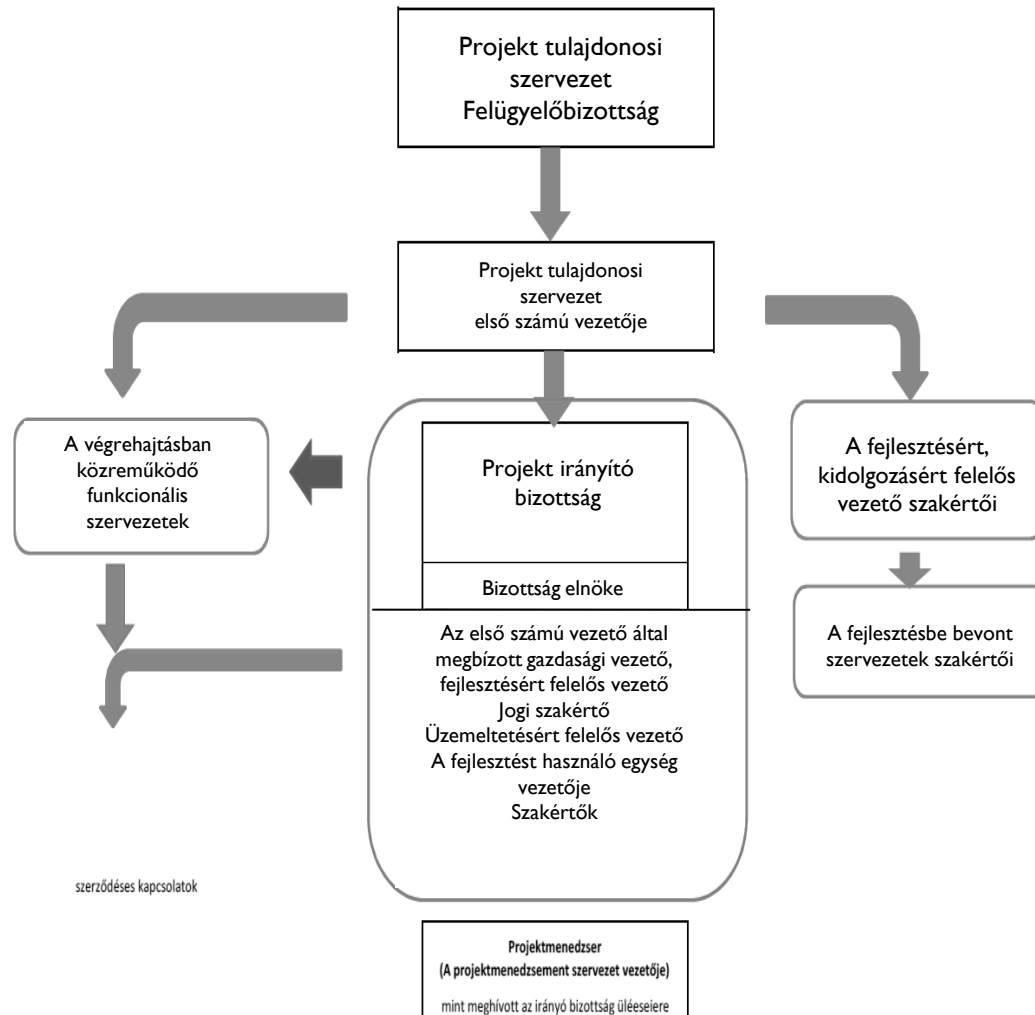


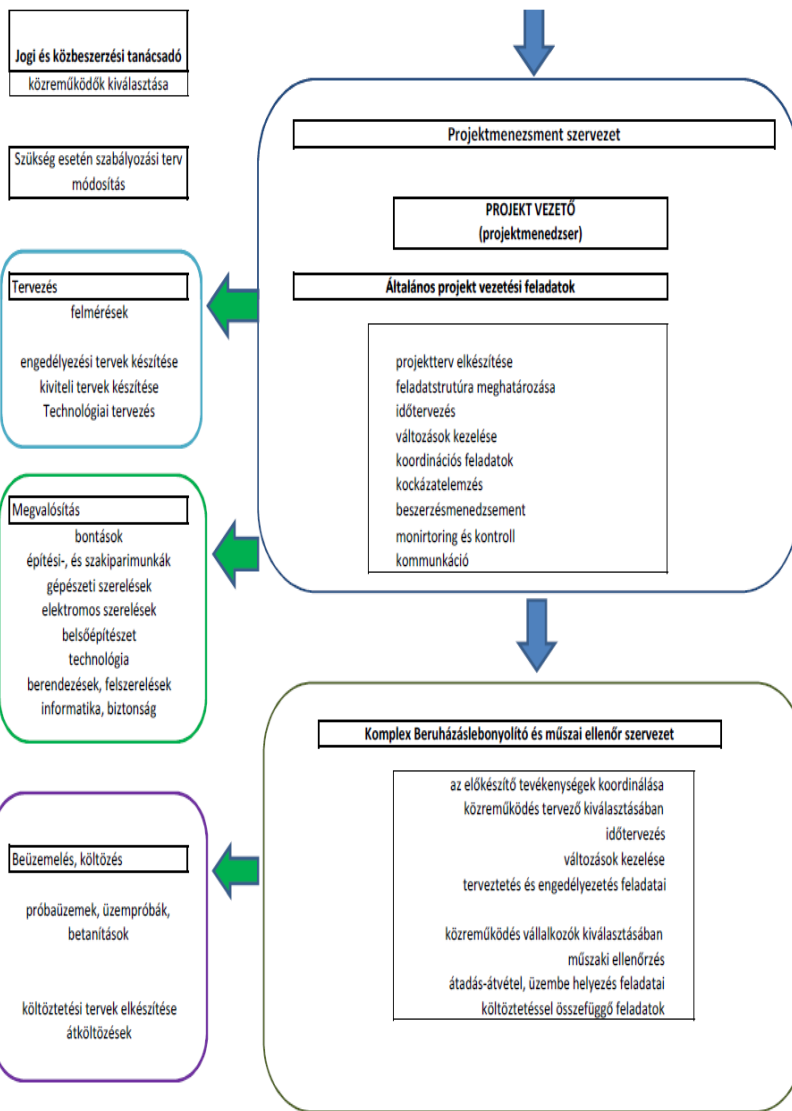
Egy beruházás három menedzser?

- **Beruházó saját projektmenedzsere** (nem feltétlenül szakmai)
A kivitelező és lebonyolító munkájának figyelemmel kísérése, a teljesítésük ellenőrzése, az általa képviselt szervezet akaratának folyamatos érvényesítése, a beruházói kötelezettségek teljesítése.
- **Lebonyolító** (szakmai)
A műszaki ellenőri gárda szakiparonkénti koordinálása és ellenőrzése, a beruházó figyelmének felhívása a problémákra, a kockázatokra valamint az elvégzendő feladatokra, a határidők betartatása, szakmai kooperációk szervezése és tartása, javaslattétel a problémák megoldására.
- **Kivitelező saját projektmenedzsere** (szakmai)
A vállalkozás megszervezése, az alvállalkozók koordinálása, a megrendelői képviselet információval való ellátása, döntéshozatali pozíciók megteremtése.



Beruházási Projekt Projektszervezet és a közreműködők





jelmagyarázat:

hivatali függelmi kapcsolat

közvetlen utasítási kapcsolat

felügyeleti kapcsolatok



Beruházások szervezése

1) Szervezési kérdések:

- Teamek és egyének munkája közös célok érdekében
- Torzítatlan információáramlás vízszintes és függőleges irányban
- Konfliktusok kizárólag szakmaiak lehetnek
- Minden résztvevő számít!
- Döntések az információ forrásánál születnek
- Visszajelzés szükségessége
- Jutalmazási rendszer fontossága

2) Technikai kérdések:

- Szakképzett erőforrások rendelkezésre állása (folyamatos képzés)
- Infrastruktúra
- Adatbázisok és kezelő szoftverek

3) Együttműködési lehetőségek:

- Szakmai szervezetekkel (MHT, Mérnökkamara, stb.) közös műhelymunka
- „Beruházási kódex” újraértelmezése és aktualizálása az EU-s projektekre



Projektkultúra vs. Szervezeti kultúra

A rutinra épülő normál munkamenet:

- Nagyfokú stabilitásra és a zökkenőmentes működésre való törekvés
- Folyamatosan rendelkezésre álló erőforrások
- Akár a „végtelenségig” érvényes célkitűzések

A projektszemlélet és irányítási gyakorlat:

- Formailag: ezen jellemzők inverzével lehet jellemezni
- De tartalmi megkülönböztetés is szükséges (s ez nem a projektmenedzsment sznobizmusából fakad...)
- **EGYEDISÉG !!!**



Projektszemlélet

- Erős célorientáltság
- Egyedi projektszervezetek
- Rugalmasság és a kompromisszumok szükségessége
- Standardok hiánya illetve azok betarthatósága
- Gyakori tervváltoztatások
- A megszokottól eltérő ritmus
- Erős érdekcsoporti hatások
- Kivételek



Mitől lehet sikeres egy projekt?

- ✓ Ha fontos, azaz van gazdája.
- ✓ Ha a feladatot a benne dolgozók teljes körűen megértik.
- ✓ Ha megfelelő az előkészítés, tervezés, megvalósítás és azt működtető menedzsment.
- ✓ Ha a reális cél-idő-erőforrás egyensúly biztosítva van.
- ✓ Ha megfelelő az együttműködés és van bizalom (pl. információ-megosztás).
- ✓ Ha a pénzügyi források rendelkezésre állnak.
- ✓ Ha a kockázatokra figyelnek, és kezelik.
- ✓ Ha a változások menedzseltek.
- ✓ Ha az érdekeltek aktív kezelése megvalósul.
- ✓ Ha van megfelelő külső és belső kommunikáció, és kommunikáció, meg kommunikáció.
- ✓ Ha a jogszabályi környezet (HU és EU) ismert.
- ✓ Ha a közbeszerzés kiemelt figyelmet kap.
- ✓ Ha az valósul meg, amit valójában szerettünk volna.
- ✓ Ha elégedettséget eredményez.



Beruházások oktatása

- **Hagyományos** oktatás: tudás átadás – kiemelés a valós környezetből, lexikális jellegű súlypont.
- **Projektszemléletű** oktatás: tájékozódásra, önálló ismeretszerzésre, kritikai szemléletre való felkészítés.

Projektek oktatása - projektszemlélettel

- Elméletre alapozott gyakorlati ismeretek átadása
- Valós példákon keresztüli ismeretek
- Napi gyakorlat megismerhetősége



Beruházások oktatása

Középfokú ágazati oktatás

- Vízépítő technikus 27/2012. (VIII. 27.) NGM rendelet

„A szakképesítés-ráépüléssel rendelkező képes: ... közreműködni a beruházás, fejlesztés előkészítésében, pályázati anyagok összeállításában, bekérésében, értékelésében, kapcsolatot tartani a beruházási, fejlesztési folyamat résztvevőivel.”

- Győri Műszaki SZC Hild József Építőipari Szakgimnáziuma

Oktatott témakörök:

- Beruházás folyamata, organizációs terv technológiai utasítás, építési naplóvezetés, ütemtervek, mennyiségszámítás, költségvetés
- Pályázatiírási alapismeretek



Beruházások oktatása

Felsőfokú ágazati oktatás

- Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Víztudományi Kar, Vízépítési és Vízgazdálkodási Intézet, Baja, Árvíz- és belvízvédelmi Szakmérnök Képzés
- Projekt menedzselés
 - Vízgazdálkodási fejlesztések
 - EU intézményrendszere, Európai Strukturális és Beruházási Alapok
 - Operatív Programok és azok hazai intézményrendszere
 - Projektek előkészítése és megvalósítása
 - Projektek szereplői, feladataik és hatáskörük
 - Projektek eredményei és tapasztalataik
 - FIDIC szerződéses rendszer bemutatása és gyakorlati alkalmazása



**Köszönöm a megtisztelő
figyelmet!**

