

## **Projektportfólió menedzsment és controlling**

## **Tőkekihelyezés és projektkövetés informatikája**

---

# Tartalom

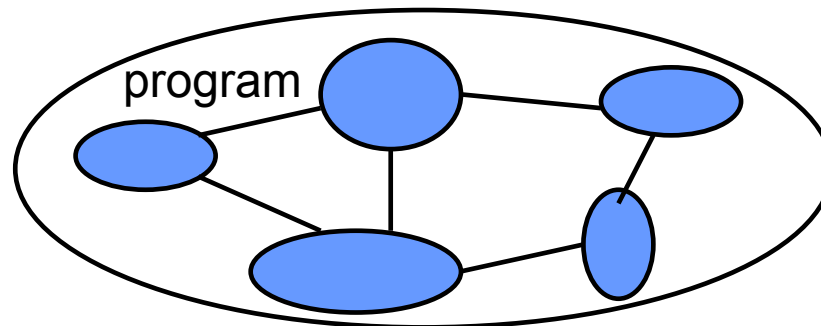
---

## ■ A program és a portfólió fogalma

- A projektportfólió menedzsment szerepe, feladatai
- A projektportfólió menedzsment kulcsszereplői
- Szervezetek projektmenedzsment érettsége
- Projektek prioritizálása
- Projektek üzleti hatásainak mérése
- PPM-et támogató informatikai eszközök

## A program egymással összefüggő projekteket tartalmaz

„A program egymással kapcsolatban álló projektek csoportja, melyeket egymással koordináltan menedzselnek olyan előnyök, és irányítási lehetőségek elérése céljából, amelyek elérése a projektek elkülönült kezelése esetén nem lenne lehetséges.”



- A programon belüli projektek kapcsolata többféle lehet
  - Tartalmi kapcsolat
  - Erőforrás kapcsolat
  - Regionális egybeesés
  - ...
- A programok összeállítása döntés kérdése (attól függően, hogy a közös menedzselés (→) előnyei hogyan használhatók ki)

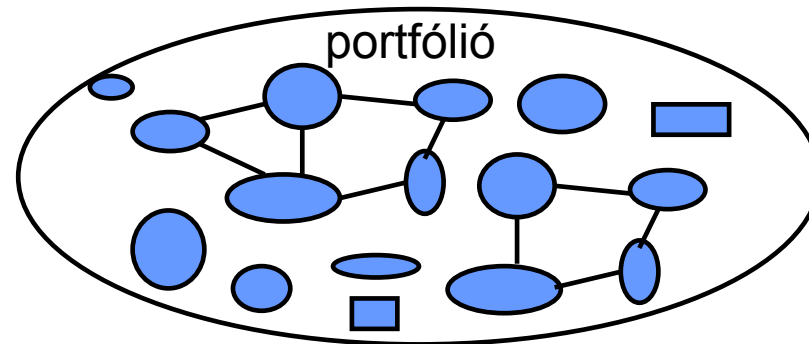
## A programmenedzsment célja a program projektjeinek összehangolt irányítása

---

- „A programmenedzsment egymással kapcsolatban álló projektek koordinált menedzselése olyan előnyök, és irányítási lehetőségek elérése céljából, amelyek a projektek elkülönült kezelése esetén nem lenne lehetséges.”  
„Program management is the management of group of projects in a coordinated way to obtain benefits and control not available from managing them individually.”  
(PMBOK - Guide to Project Management Body of Knowledge)

## A projektportfólió egy szervezet által végrehajtott programokat, projekteket és tevékenységet tartalmaz

„A projektportfólió olyan projektek, programok és egyéb feladatok gyűjteménye, amelyeket azért foglalnak egy csoportba, hogy ezzel a munka hatékonyabb irányítását és a stratégiai üzleti tervek jobb teljesítését szolgálják.”



- A portfólió elemei (programok, projektek, egyéb feladatok) nem feltétlenül vannak közvetlen kapcsolatban
- A portfólió összeállítása sok szempont szerint történhet:
  - Közös erőforrás pool használata
  - Közös tulajdonosok, akik a teljes értéket akarják maximalizálni
  - Kockázatok csökkentése, vagy megosztása
  - ...

## A projekt portfóliómenedzsment célja a portfólió értékének növelése

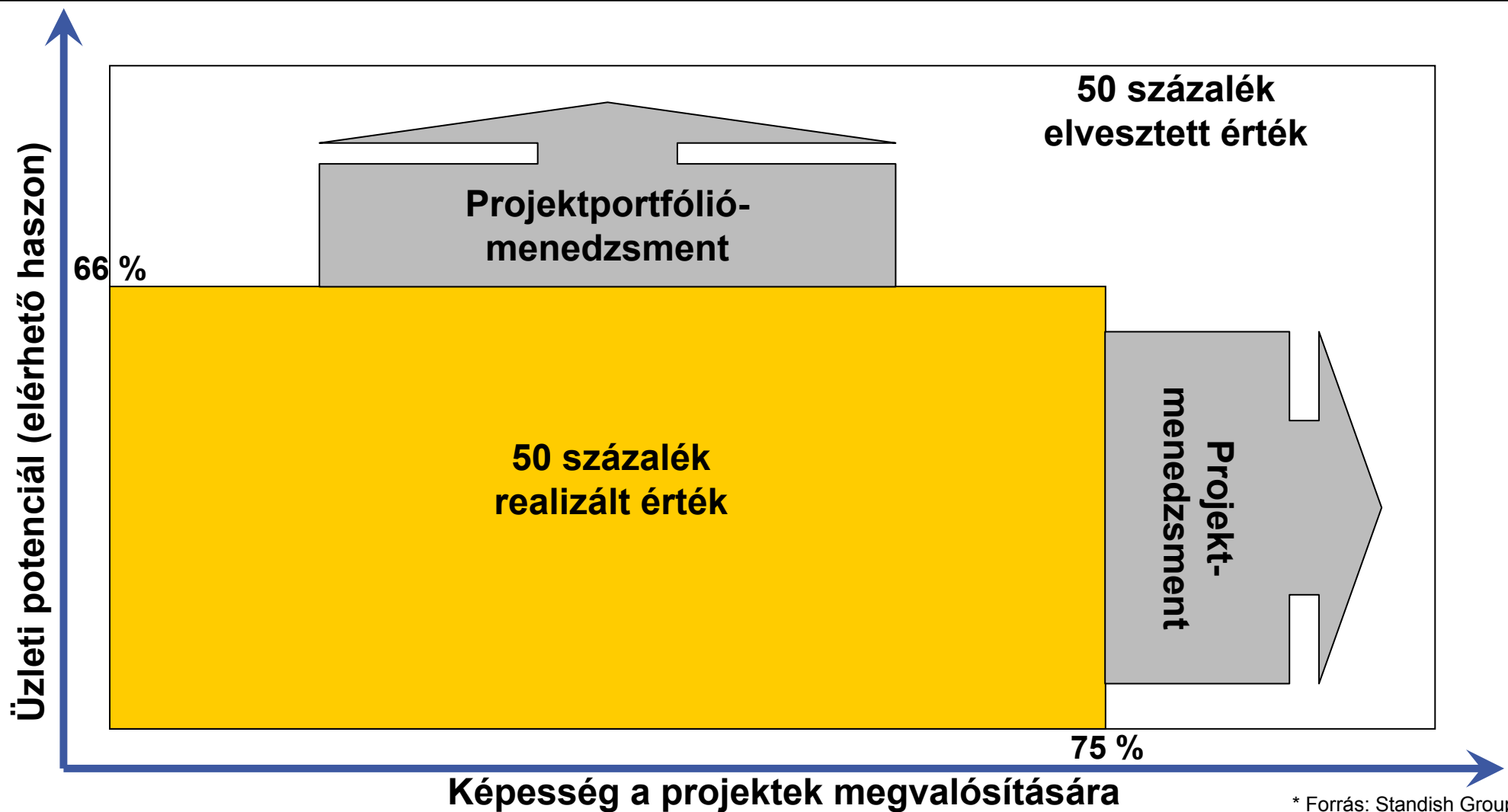
---

- „A portfóliómenedzsment célja a portfólió értékének növelése a jelölt projektek és programok gondos megválasztásával és portfólióba való felvételével, illetve a stratégiai céloknak nem megfelelő korai kizárásával.”  
„The goal of portfolio management is to maximize the value of the portfolio by careful examination of candidate projects and programs for inclusion in the portfolio and the timely exclusion of projects not meeting the portfolio’s strategic objectives.”  
(PMBOK - Guide to Project Management Body of Knowledge)
- Egy vállalati cél (célok csoportja) érdekében indított projektek portfóliójának koordinált menedzselése  
„The co-ordinated management of a portfolio of projects to achieve a set of business objectives”  
(Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA))
- Projektek egy adott portfóliójához tartozó feladatok tervezése és monitorozása  
„The planning and monitoring of tasks and resources across a portfolio of projects”  
(The Programme Management Group (PMG))
- Projektek portfóliójának koordinálása, a kommunikáció harmonizálása a vállalati cél(ok) elérése érdekében. A stratégiai irányok összhangjának biztosítása a célok meghatározásával a sokprojekt-es környezet kontrollálása érdekében. A projekt termékek és a minőség biztosítása.  
„To co-ordinate a portfolio of projects to harmonise communications in order to achieve a set of stated business objectives. Provision of strategy alignment with design objectives in order to maintain control over a multiple project environment. Ensuring quality end deliverables which meet business operational needs”  
(Association for Project Management (APM))

## A projekt-, program-, és portfóliómenedzsment különböző szinteken szolgálja a vállalat érdekeit

	<b>Projekt- menedzsment</b>	<b>Program- menedzsment</b>	<b>Portfólió- menedzsment</b>
<b>Cél</b>	„Doing the things right”	„Doing the right things”	„Doing the things better”
<b>Terjedelem</b>	A projekt keretei, érintettjei	A program projektjei, érintettjei	A portfólió projektjei, programjai, stb.
<b>Optimalizálás szintje</b>	A projekt keretei	A program projektjeinek keretei	A teljes vállalat, közös erőforrások, azonos tulajdonos
	<b>A projekt sikere</b>	<b>A program összességének sikere</b>	<b>A vállalat sikere</b>

## A vállalatoknál a projektekkel elérhető üzleti haszon általában a projektportfólió-menedzsment fejlesztésével növelhető jobban



\* Forrás: Standish Group



# Tartalom

---

- A program és a portfólió fogalma
- **A projektportfólió menedzsment szerepe, feladatai**
- A projektportfólió menedzsment kulcsszereplői
- Szervezetek projektmenedzsment érettsége
- Projektek prioritizálása
- Projektek üzleti hatásainak mérése
- PPM-et támogató informatikai eszközök

## A PPM feladata tételből áll

---

A PPM feladata\*:

- **A stratégiának való megfelelés biztosítása**
- **A maximális értékű portfólió összeállítása (a (büdzsé, erőforrás, stb.) korlátok betartásával)**
- **A portfólió kiegyensúlyozása (több szempont szerint)**
  - Kockázat (hatás mértéke; valószínűség)
  - Időtáv
  - Üzlet – back-office

Tehát a PPM választ ad a következő kérdésekre:

- Segítenek a kiválasztott projektek megvalósítani a stratégiai céljaimat?
- Jól választottam a befektetési (projekt) lehetőségeim közül?
- Rendelkezem megfelelő erőforrásokkal a kiválasztott projektek megvalósításához?
- Megvalósíthatók a projektjeim a tervezett határidőre a rendelkezésre álló büdzséből?

# Tartalom

---

- A program és a portfólió fogalma
- A projektportfólió menedzsment szerepe, feladatai
- **A projektportfólió menedzsment kulcsszereplői**
- Szervezetek projektmenedzsment érettsége
- Projektek prioritizálása
- Projektek üzleti hatásainak mérése
- PPM-et támogató informatikai eszközök

## Szereplők és szervezetek listája – IFUA gyűjtés

### Személy

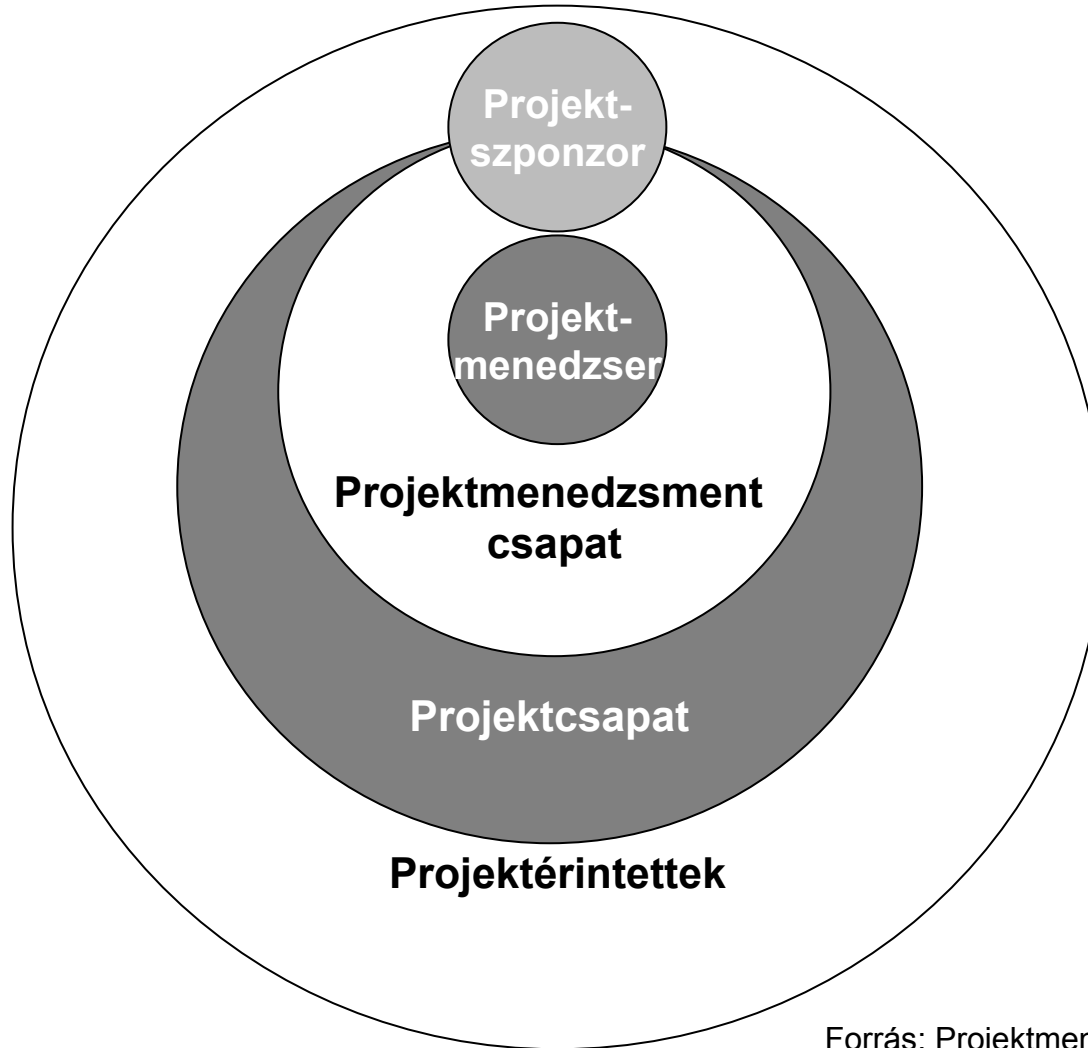
- Teamtag
- Teamvezető
- Projektvezető
- Projektszponzor
- Alvállalkozó teamtag
- Alvállalkozó projektvezető
- Szakmai vezető
- Megrendelő
- Erőforrás gazda
- Projektiroda vezető
- Projekt adminisztrátor
- Projektcontroller
- Projekt Steering Committee tag
- Ügyvezetés
- Igazgatótanács tag
- ...

### Szervezet

- Projektteam
- Projektvezetés
- Szakmai vezetés
- Projekt Steering Committee
- Igazgatóság/Osztály/Csoport
- Alvállalkozó
- Ügyvezetés
- Igazgatótanács
- ...

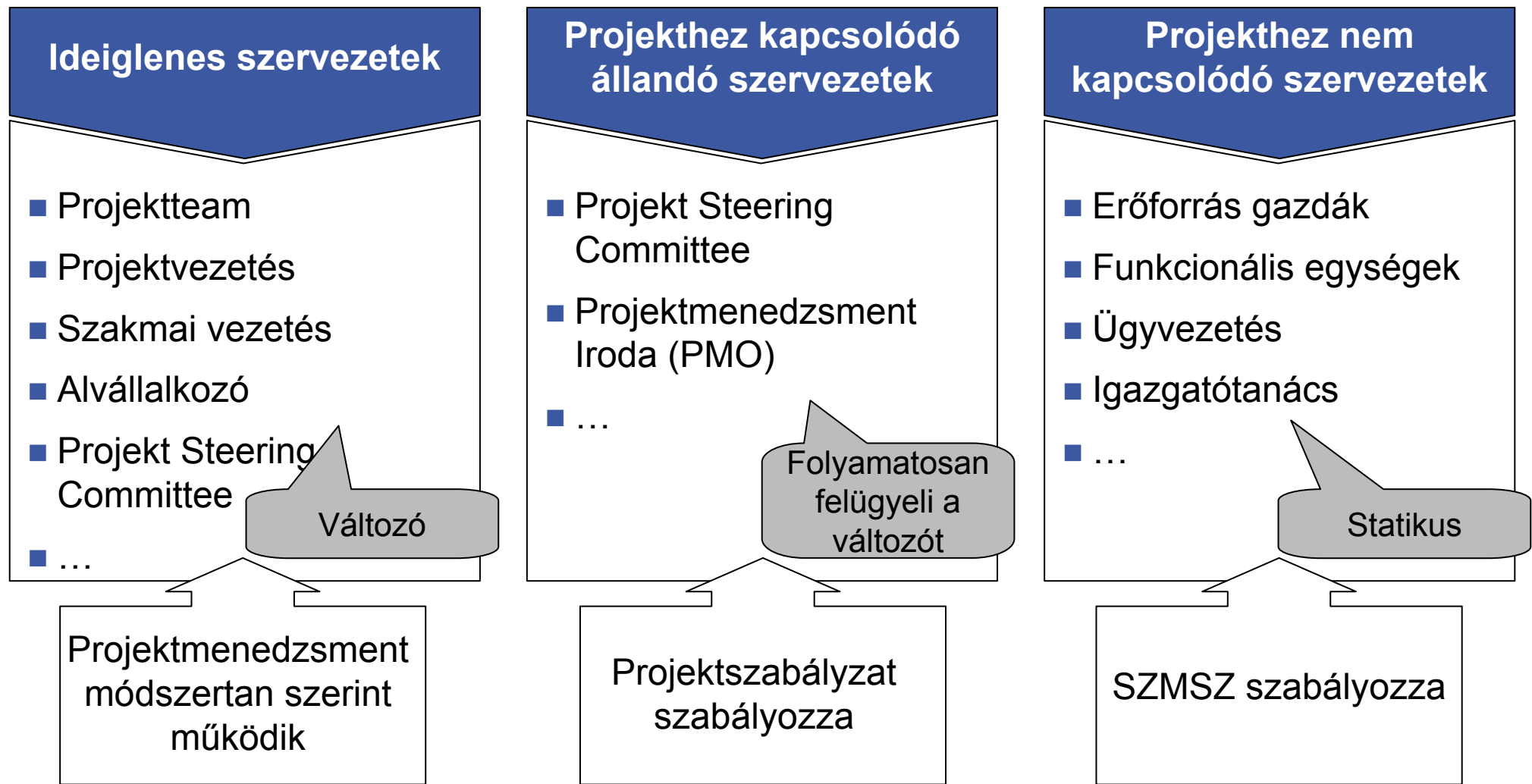
## A projekt legszűkebb környezete a team és a projekt érintettjei

---



Forrás: Projektmenedzsmen Útmutató PMBOK GUIDE

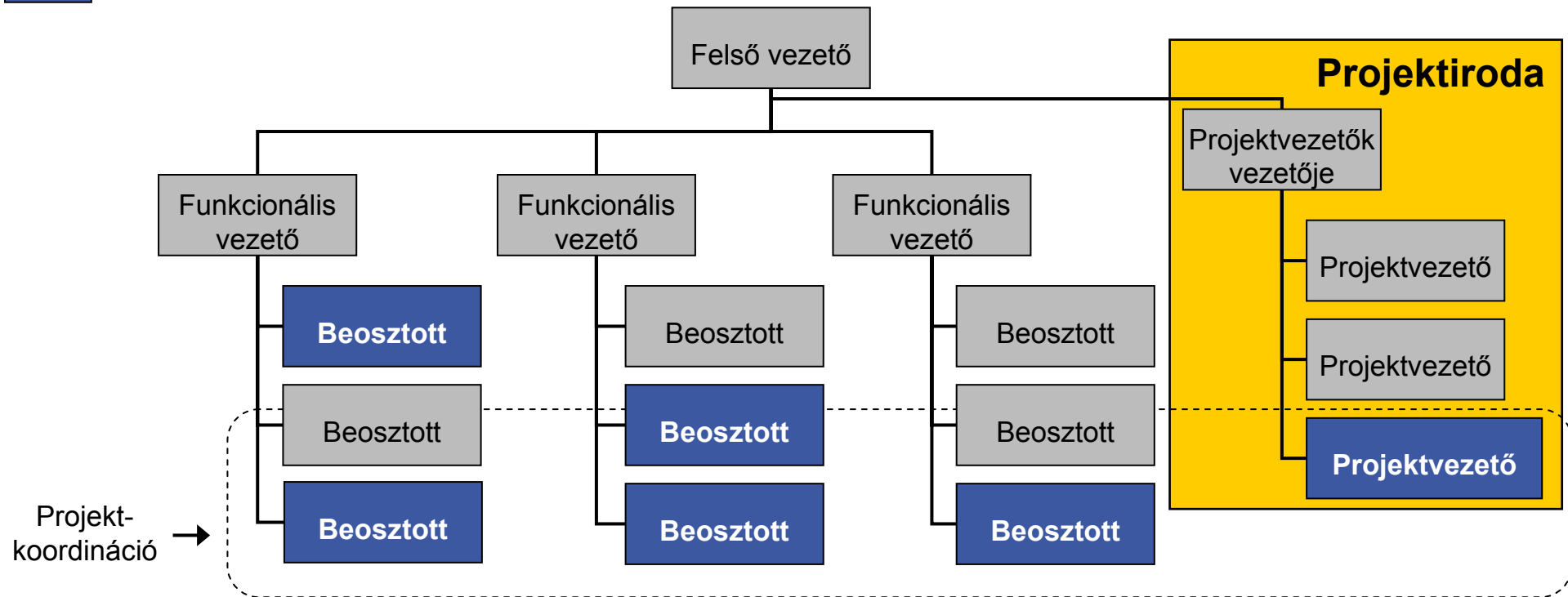
## A szervezetek viszonya a projektekhez különböző



# A projektek megfelelő súlyának biztosítása a vállalat megújulási képességének egyik alapja

■ Projekt szereplők

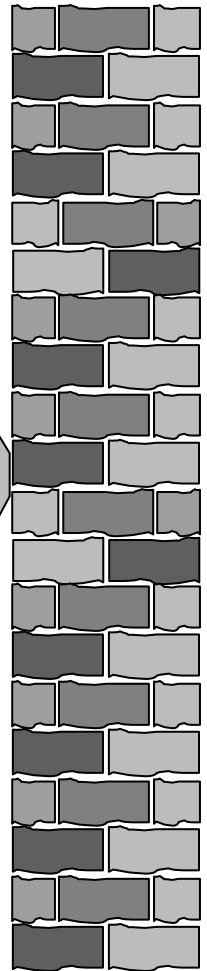
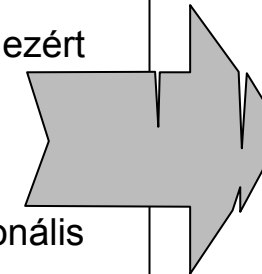
Forrás: PMBOK



Az erős mátrix szervezet kifejezi a projektek fontosságát: a projekt vezetője szervezetileg elkülönül a funkcionális területektől, ez biztosítja, hogy a szereplők a projekt vezetőjeként elismerjék. A projektben felmerülő probléma esetén azonban a projektvezető csak a funkcionális utat bejárva találhat megoldást a problémákra.

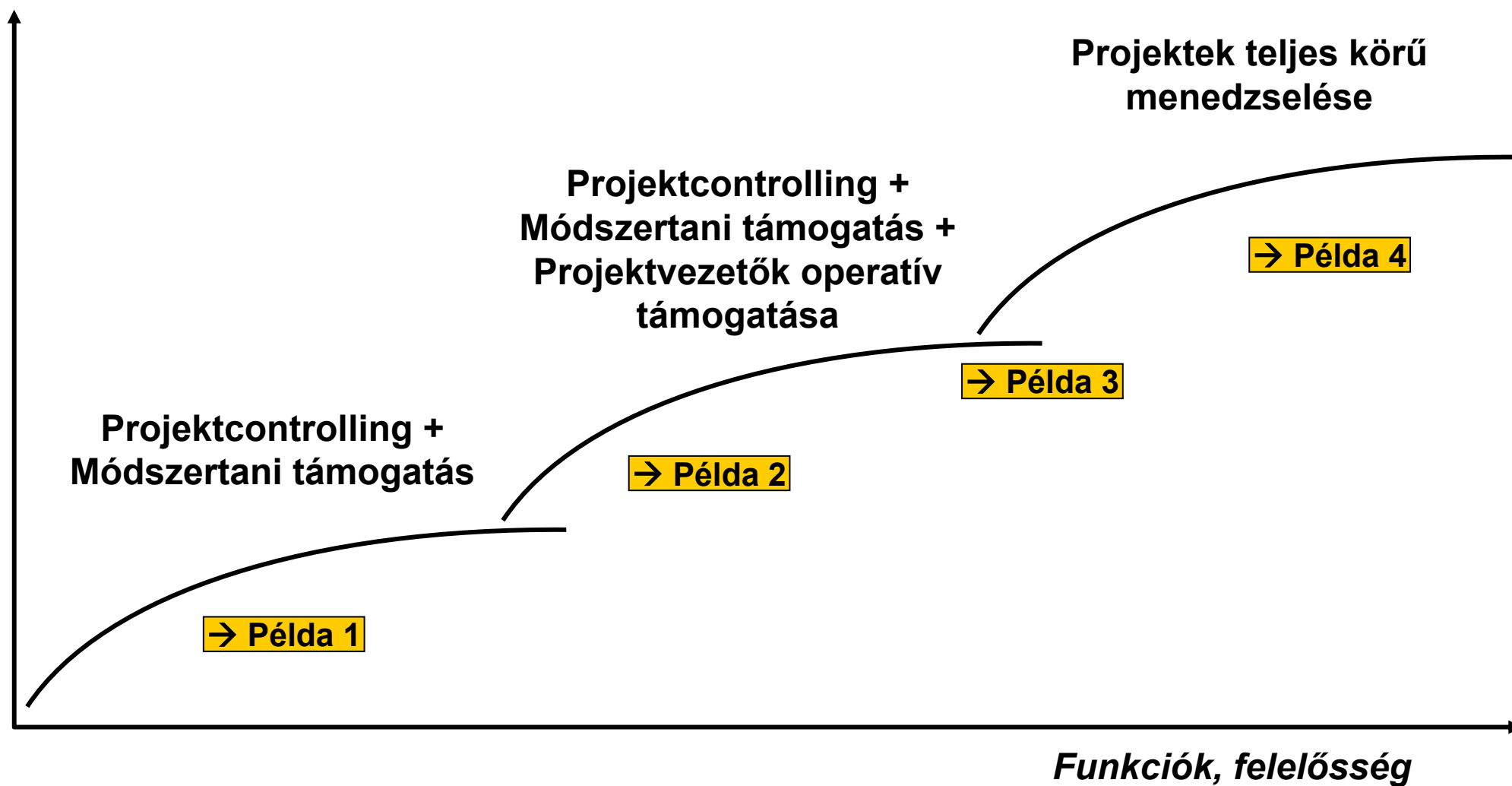
## A Projektmenedzsment Irodák létrehozása sok buktatót rejt magában

- **Az új szervezeti egység elfogadtatása a vállalaton belül nehéz, mert**
  - nincs meg a megfelelő felsővezetői támogatás
  - nem definiálják pontosan meg a PMO hatáskörét, a többi szervezet úgy érzi, a PMO csak adminisztratív teher a projekteken
  - ezt a szerepet az informatika informálisan már részben ellátja, a két szervezet konkurál
  - a projektmenedzsment kultúra vállalaton belüli fejlesztése időbe telik, de az eredményeket a PMO felállításának pillanatától azonnal várják
- **A PMO szerepével/feladatával/hatáskörével szembeni elvárások nem egységesek, ezért**
  - a létrehozott PMO-t a kezdetektől kudarcnak/feleslegesnek tartják
  - a PMO létszámát és a szükséges kompetenciákat rosszul határozzák meg
  - minden projekt teljes felelősségét a PMO-hoz kötik, miközben a végrehajtást a funkcionális területek végzik
- **A PMO bizonyítani akarja létjogosultságát, ezért irreális feladatokat vállal, azaz**
  - mindent azonnal meg akar reformálni (indítás, végrehajtás, monitoring, visszamérés)
  - minden projektben részt akar venni / minden projektet vezetni akar
- **A PMO a működéséhez nem kap megfelelő IT támogatást, minden „papíron” történik, ezért**
  - a PMO nem tud valódi döntési helyzetet teremteni, javaslatokat tenni, csak adminisztrál
  - a döntési folyamatok hosszabbak lesznek a plusz szervezeti egység bevonásával





## A Projektmenedzsment Irodák ellátott szerepe, funkciója alapvetően három csoportba sorolható



# A Projektmenedzsment Irodák szervezeti helye és felépítése változhat:

## Példa 1. Projektcontrolling + PM módszertani támogatás

Példa



### A PMO által ellátott feladatok

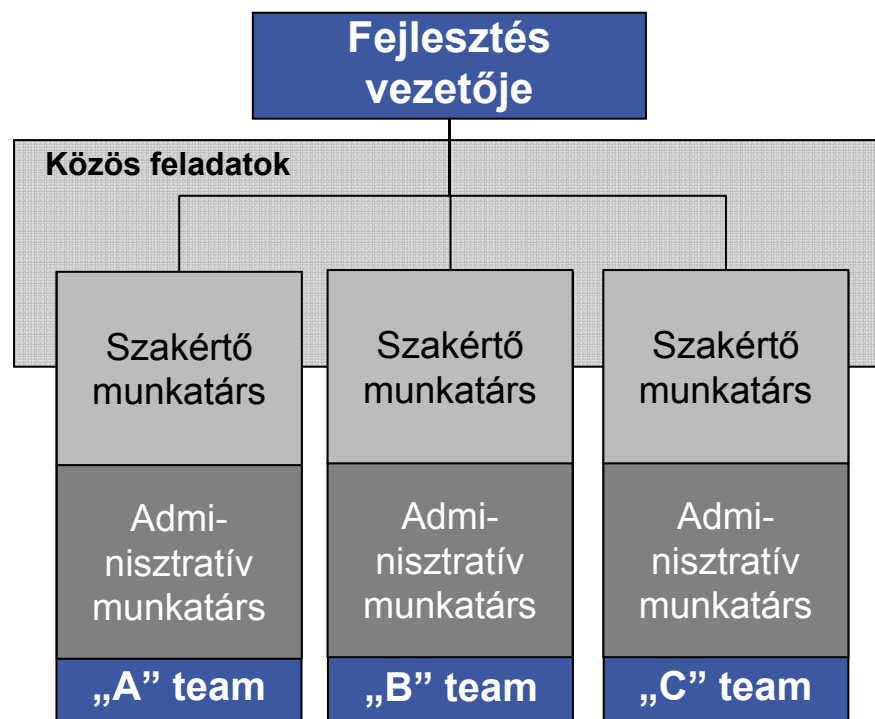
#### Projektcontrolling + PM módszertani támogatás:

- Projekt-, igényportfólió menedzselése, controllingja, koordináció
- Priorizálási módszertan fejlesztése, alkalmazása
- Éves projekttervezés
- Erőforrás menedzsment
- Projekt menedzsment módszertan kidolgozása
- Módszertani támogatás és minőségbiztosítás
- Projektkultúra terjesztése, oktatás

# A Projektmenedzsment Irodák szervezeti helye és felépítése változhat:

## Példa 2. Projektcontrolling + PM módszertani támogatás + Projektvezetők operatív támogatása

Példa



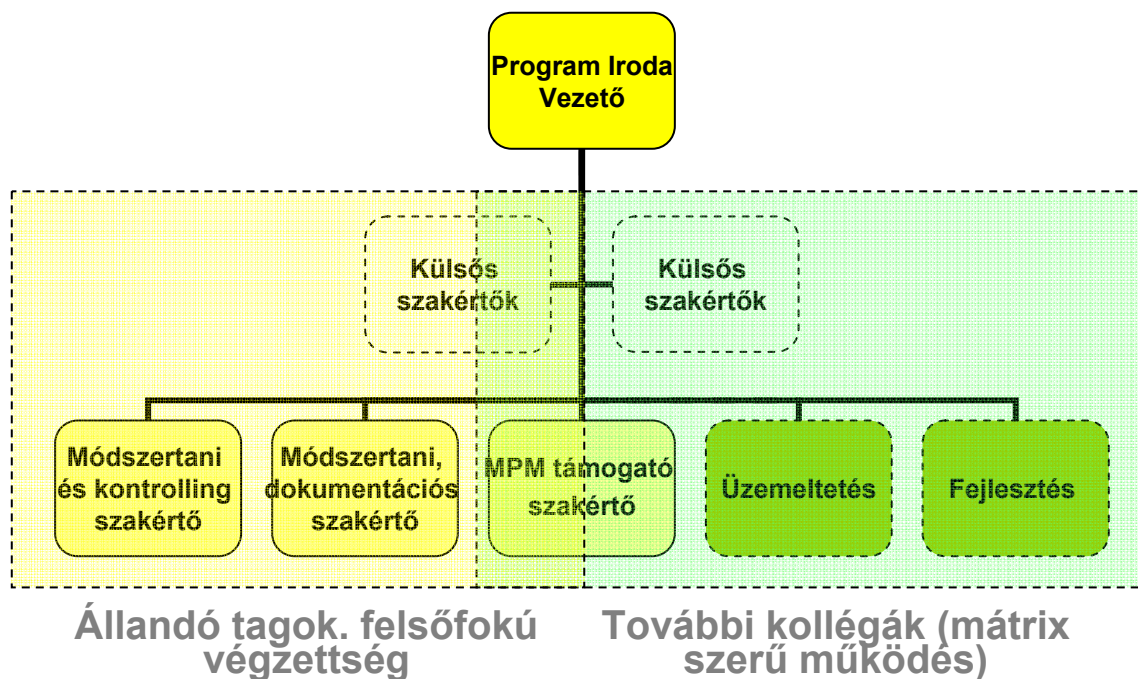
Egy-egy team a projektek meghatározott köréért a projekt teljes életciklusán át felel

### A PMO által ellátott feladatok

- Projektcontrolling
  - PM módszertani támogatás
- Projektvezetők operatív támogatása:**
- A projektvezető mellett adminisztratív feladatok ellátása (projekttitkárok által)
  - PM módszertan alkalmazása a projekten belül
  - Szervezési, koordinációs feladatok ellátása
  - Projekthez kapcsolódó tényadatok gyűjtése, rendszerezése
  - Erőforrás problémák jelzése
  - Új projektek felvitele az adatbázisba

# A Projektmenedzsment Irodák szervezeti helye és felépítése változhat: Példa 3. Projektcontrolling + PM módszertani támogatás + Egyes IT projektekben részvétel

Példa



## A PMO által ellátott feladatok

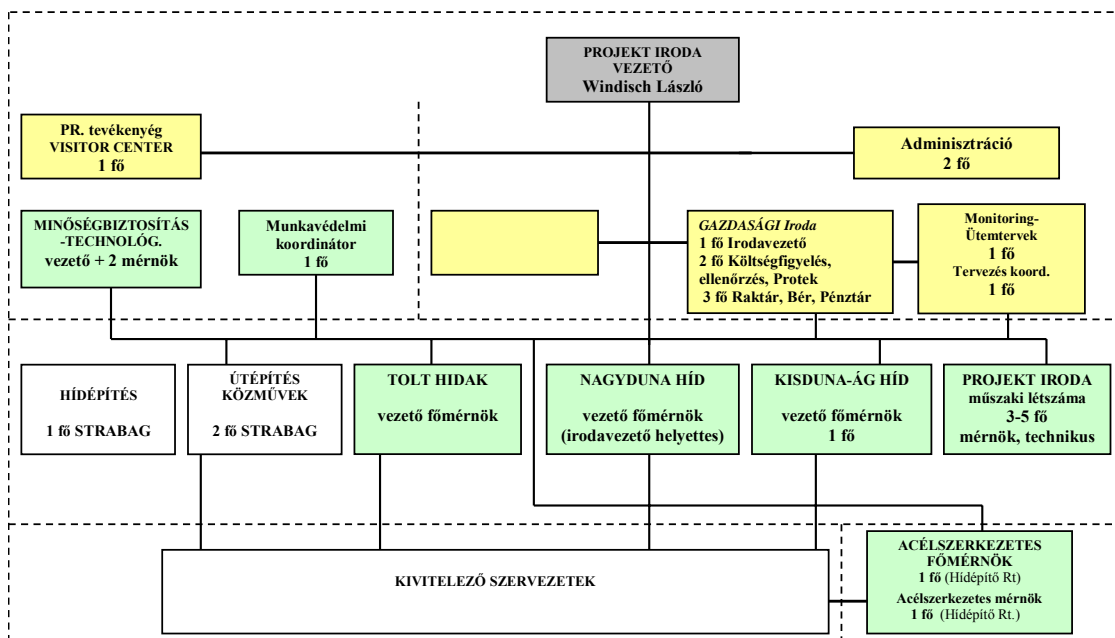
- Projektcontrolling
- PM módszertani támogatás
- Projektvezetők operatív támogatása

### Egyes IT projektekben részvétel:

- Projektkultúra terjesztése, oktatás
- IT felelős kijelölése, igény továbbítása
- Adatszolgáltatás
- Riportrendszer működtetés
- IT projektekhez IT szakértők biztosítása
- IT projektek vezetése, operatív irányítása
  - alvállalkozók menedzselése
  - szerződések kezelése
  - irányítási intézkedések
  - döntések meghozatala

# A Projektmenedzsment Irodák szervezeti helye és felépítése változhat: Példa 4. Projektek teljes körű menedzselése

Példa



## A PMO által ellátott feladatok

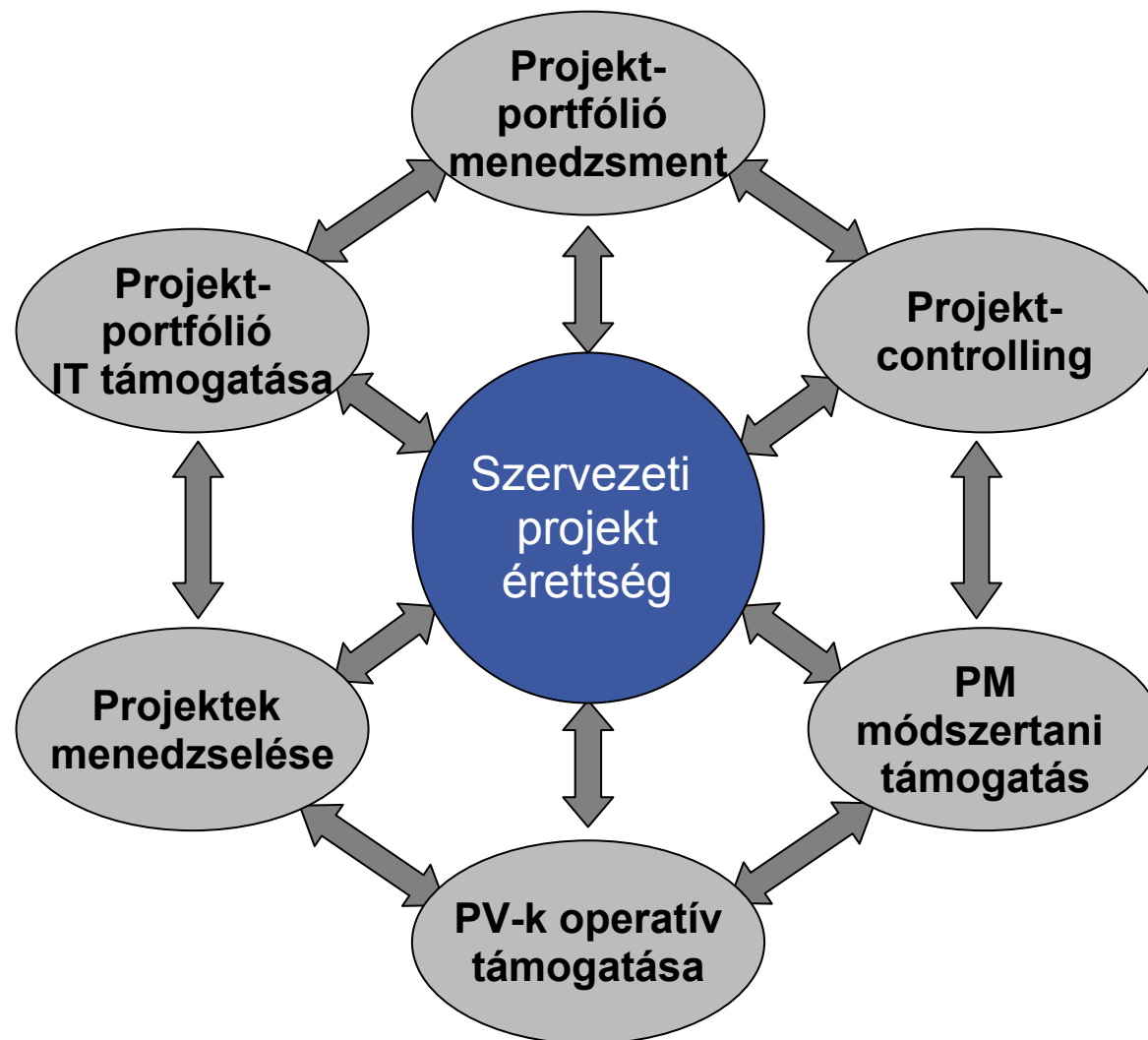
- Projektcontrolling
- PM módszertani támogatás
- Projektvezetők operatív támogatása

### Projektek teljes körű menedzselése:

- Projektek tervezése, tervek folyamatos karbantartása (költségtervezés, ütemezés, határidők tervezése, kockázatok tervezése)
- Projektek operatív irányítása
  - alvállalkozók menedzselése
  - szerződések kezelése
  - irányítási intézkedések
  - döntések meghozatala
- Projektek nyomon követése

## A projektportfólióval kapcsolatos funkciók összességükben, együtt képesek egy szervezet projektérettségét fejleszteni

---

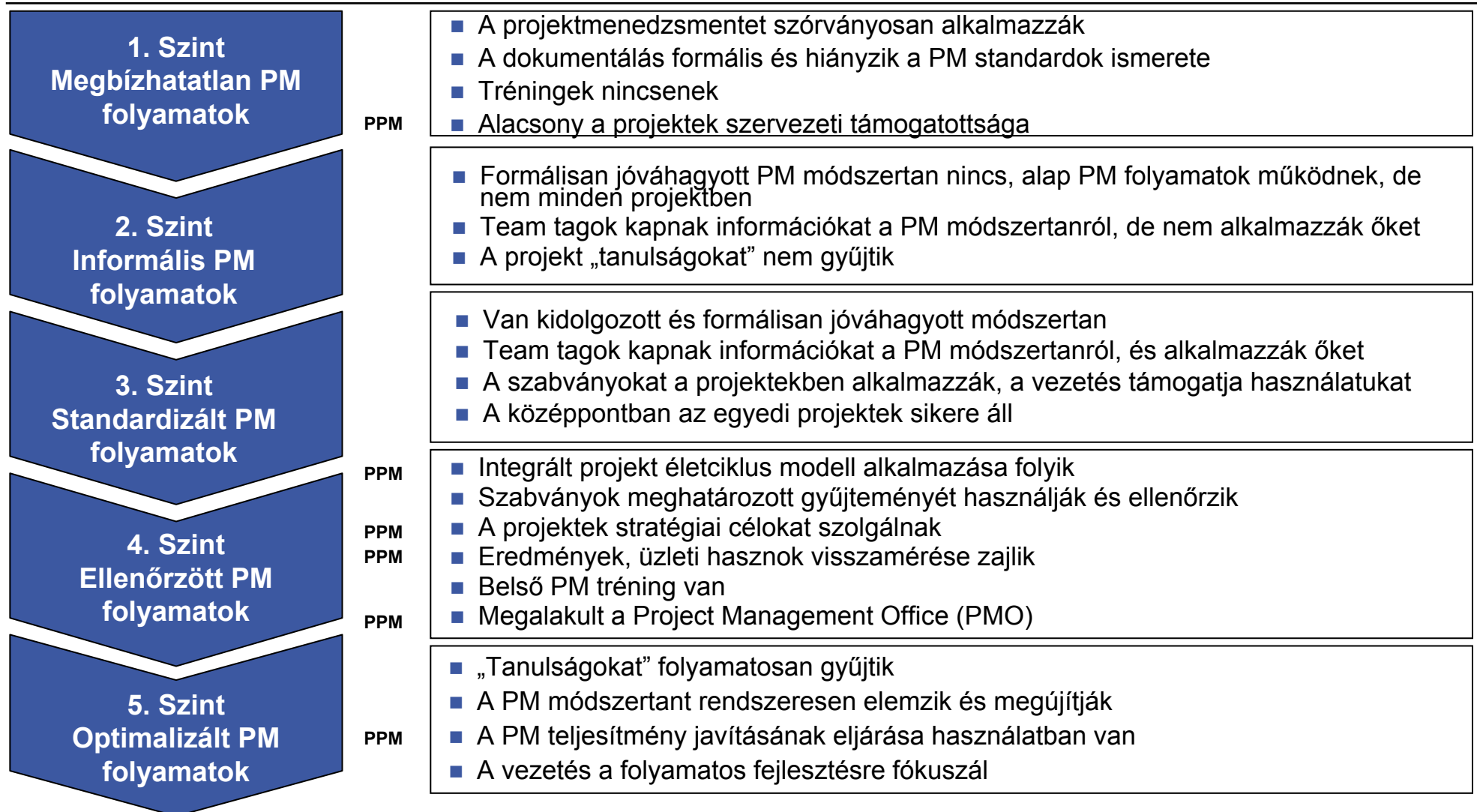


# Tartalom

---

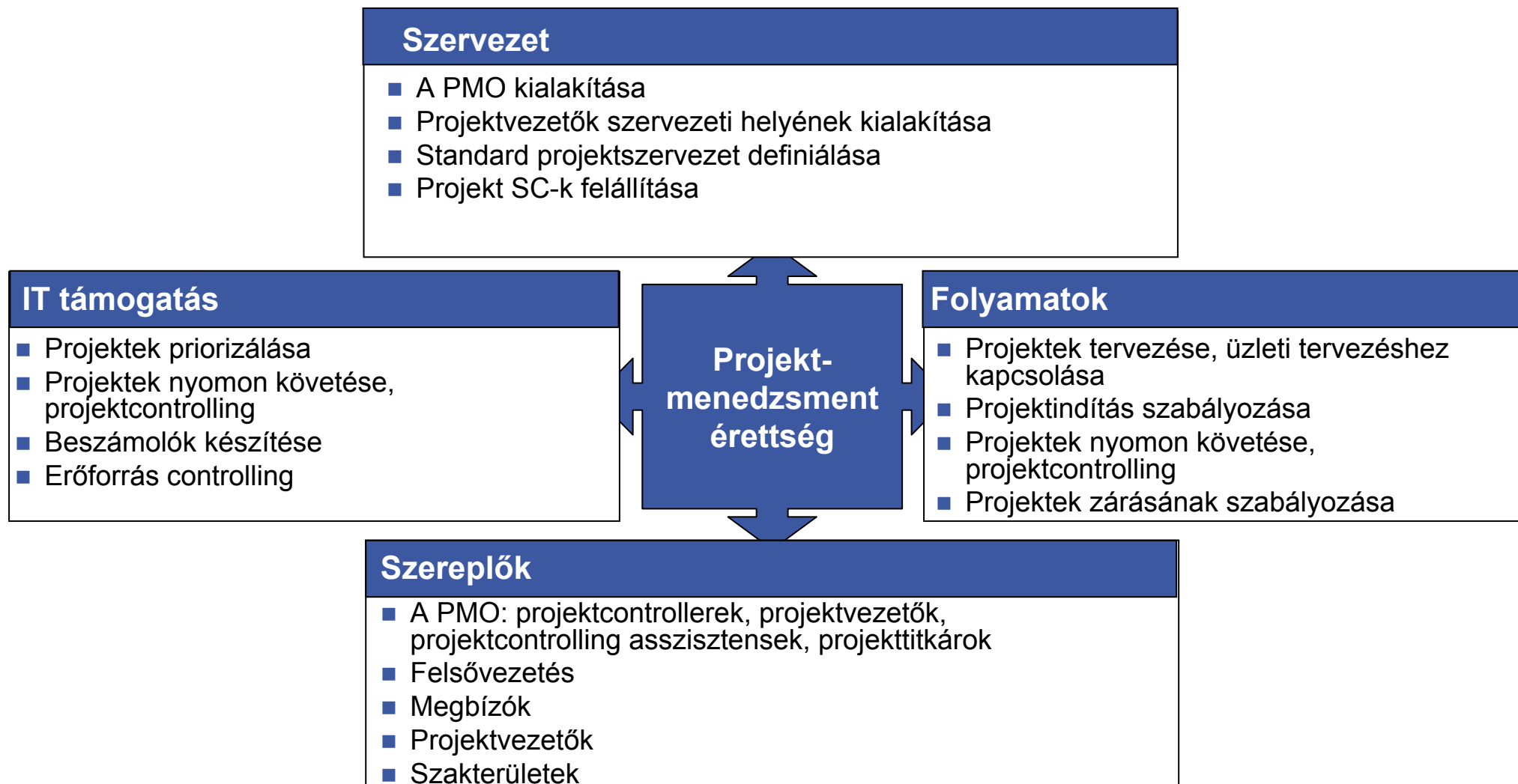
- A program és a portfólió fogalma
- A projektportfólió menedzsment szerepe, feladatai
- A projektportfólió menedzsment kulcsszereplői
- **Szervezetek projektmenedzsment érettsége**
- Projektek prioritizálása
- Projektek üzleti hatásainak mérése
- PPM-et támogató informatikai eszközök

# Egy vállalat a PM érettségi skálán egyszerre csak egy lépcsőt léphet előre





# Egy vállalat projektmenedzsment érettségét négy területen kell párhuzamosan fejleszteni



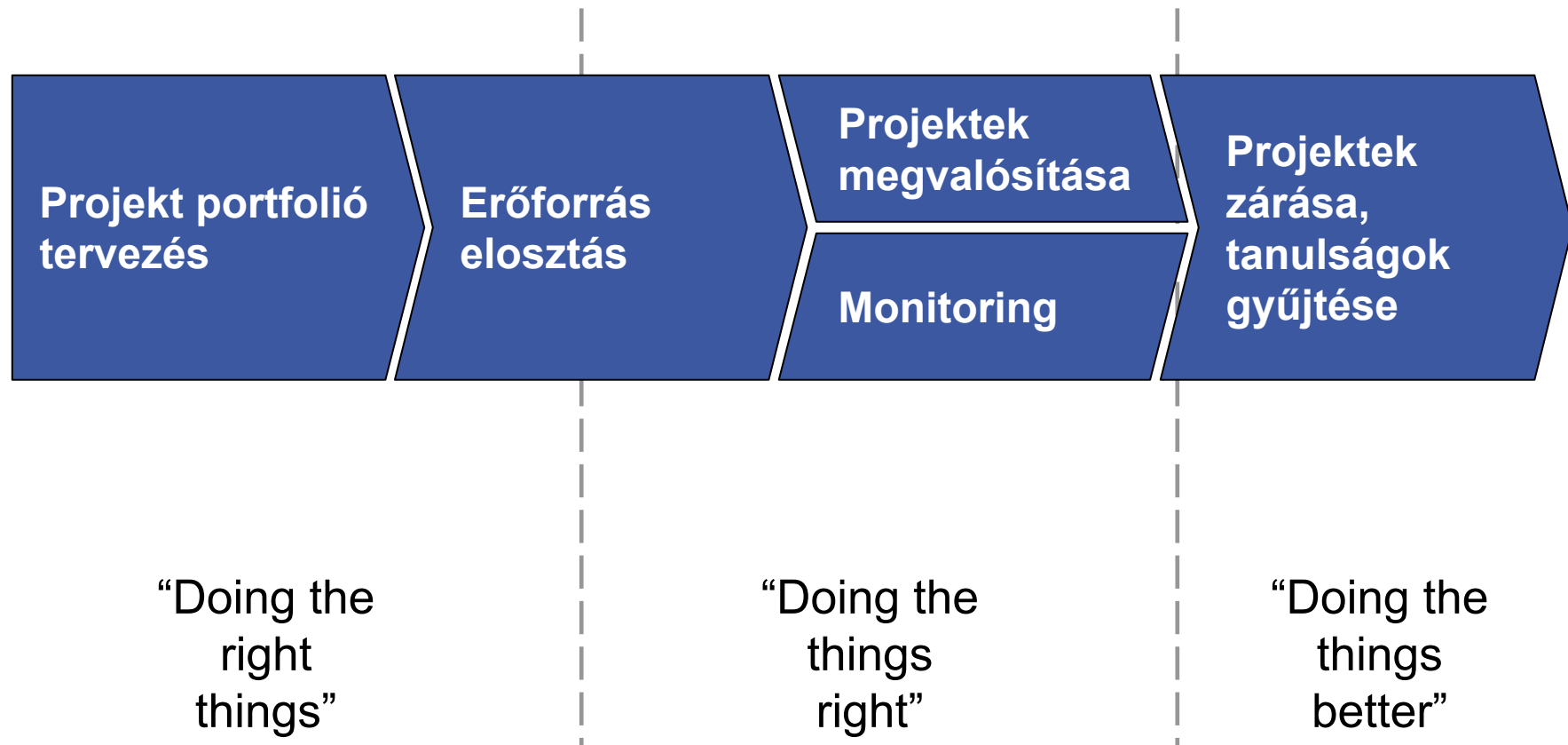
# Tartalom

---

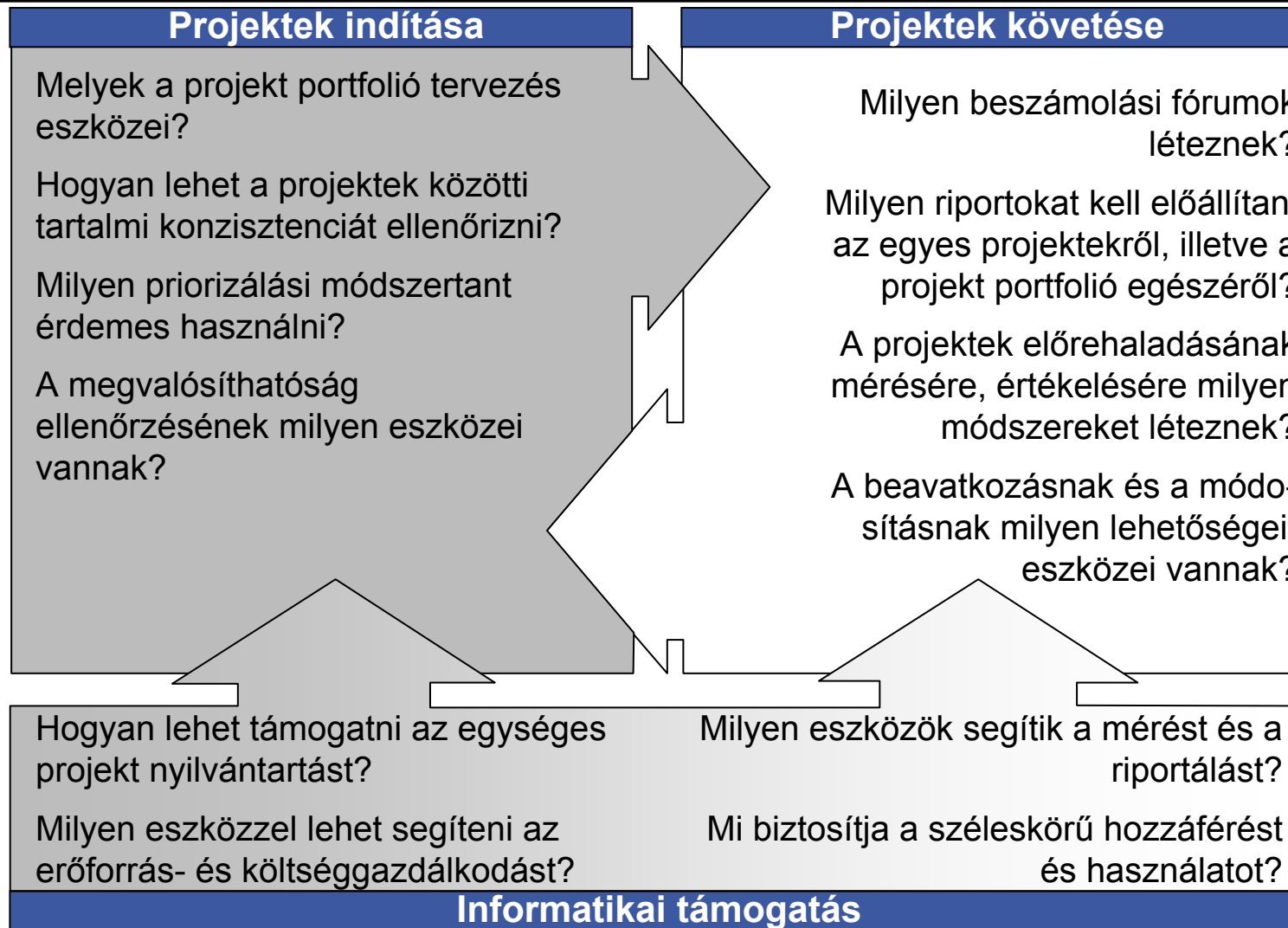
- A program és a portfólió fogalma
- A projektportfólió menedzsment szerepe, feladatai
- A projektportfólió menedzsment kulcsszereplői
- Szervezetek projektmenedzsment érettsége
- **Projektek prioritizálása**
- Projektek üzleti hatásainak mérése
- PPM-et támogató informatikai eszközök

## A projektportfólió menedzsment biztosítja, hogy a vállalat a megfelelő projekteket a megfelelő módon bonyolítsa le

---



## A gyorsan változó piacokon működő innovatív vállalatoknak sok, párhuzamosan futó projektet kell menedzselniük

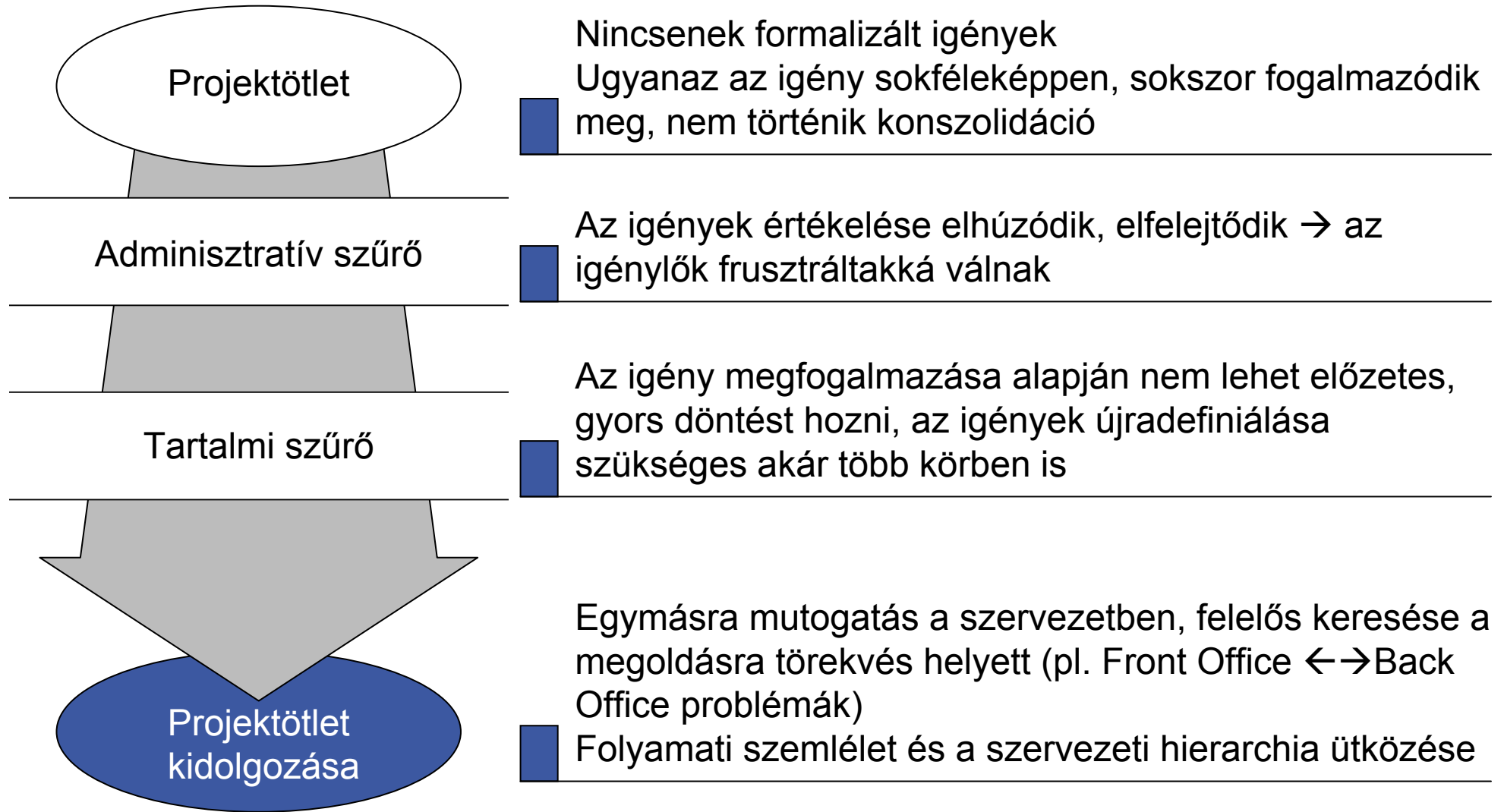


## Mit nevezünk igénynek? Mit tartalmazzon a projektötlet?

<b>Projekt neve</b>	Rövid: a mindennapi munka során lehessen használni Egyértelmű: minden szereplő tudja, hogy miről szól nagyjából a projekt
<b>Kezdeményező</b>	A projektet felvető legtöbbször megegyezik a későbbi megbízóval, de nem szükségszerűen. Üzleti terület, nem IT(!)
<b>Időszak</b>	Határidő: főként „muszáj” (törvényi kötelezettségű) projektek esetén Időszak: pl. erőforrás felhasználás szempontból
<b>Rövid leírás</b>	Üzleti igény rövid megfogalmazása Premisszák Megoldási ötlet / alternatívák felvázolása (ha már van) Lényegesebb jellemzők leírása

## A beruházási igény gyűjtésnek számos kritikus pontja van

---



## Projektek tartalmi szűrése többféle szempontrendszer szerint történhet

---

### Projekt célja

- A projekt illeszkedik-e a vállalat stratégiai céljaiba?

### Beruházási igény

- Rendelkezésre áll-e elegendő forrás a beruházás megvalósításához?

### Üzemeltetési igény

- A vállalat a jövőben képes lesz-e a projekt eredményeképpen keletkező többletfeladatokat ellátni?

### Elvárt eredmény

- A projekt megvalósulása pozitívan hat a vállalat működésére?

### Emberi erőforrás igény

- Rendelkezésre áll-e elegendő emberi erőforrás a megvalósításhoz?

### Kockázat

- A projekt megvalósítása nem kockáztatja-e a vállalat mindennapi működését?



## A prioritizálás módszerét a vállalatnak kell maga számára kialakítania

---





# Tartalom

---

- A program és a portfólió fogalma
- A projektportfólió menedzsment szerepe, feladatai
- A projektportfólió menedzsment kulcsszereplői
- Szervezetek projektmenedzsment érettsége
- Projektek prioritizálása
- **Projektek üzleti hatásainak mérése**
- PPM-et támogató informatikai eszközök

## A visszamérés akkor lesz sikeres, ha... ...a mérés módszertana előre meghatározásra kerül

### A visszamérés ...

... a cél meghatározásában segít (mérhetővé teszi).

... a terjedelem menedzsmentet támogatja (a sikeresség kritériumait meghatározza).

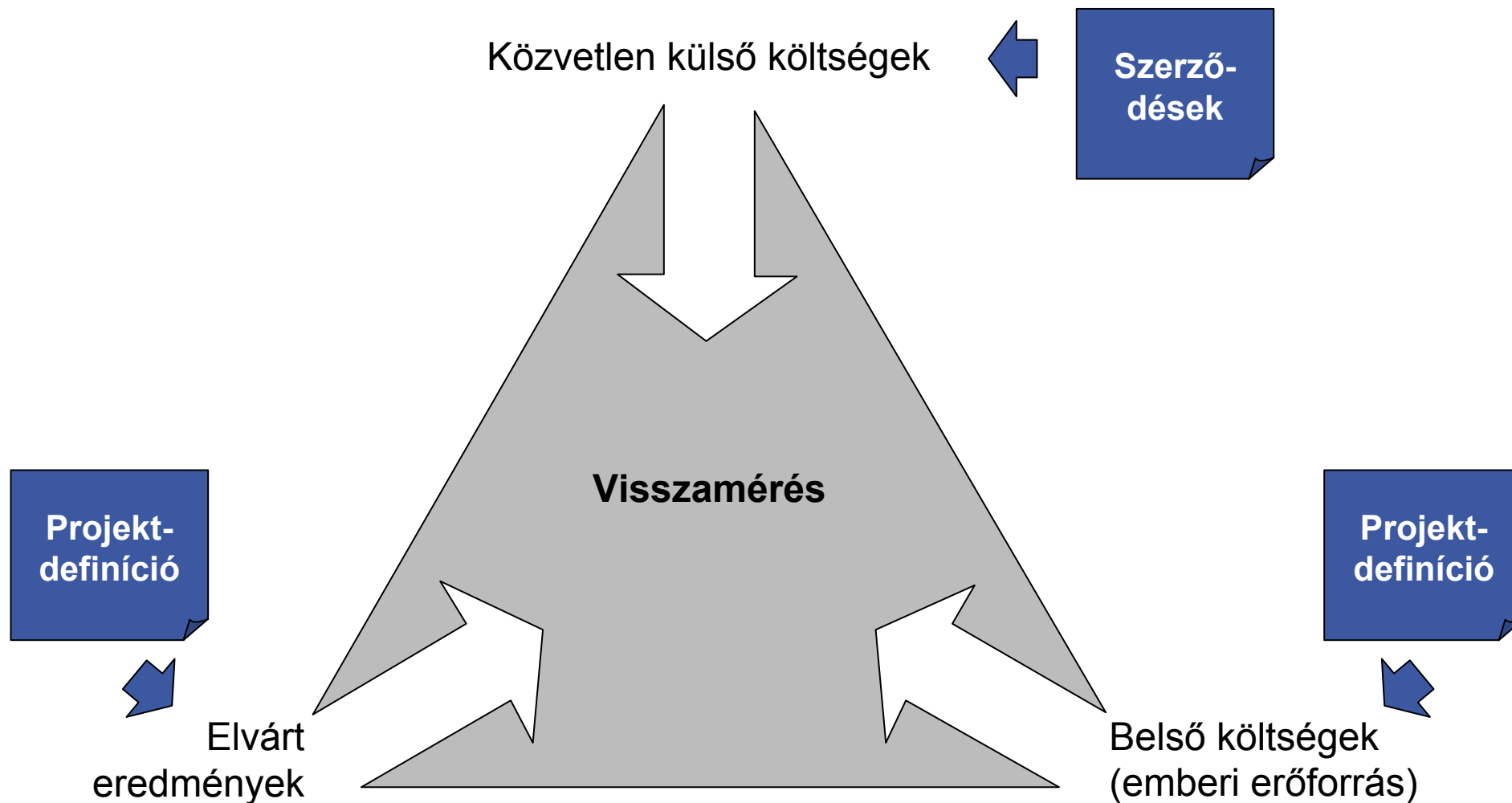
... a projektvezető felelősségét egyértelművé teszi.

... a résztvevők cselekedeteire pozitívan hat (tudják, hogy lesz értékelés).

### A visszamérés közvetett hatásai

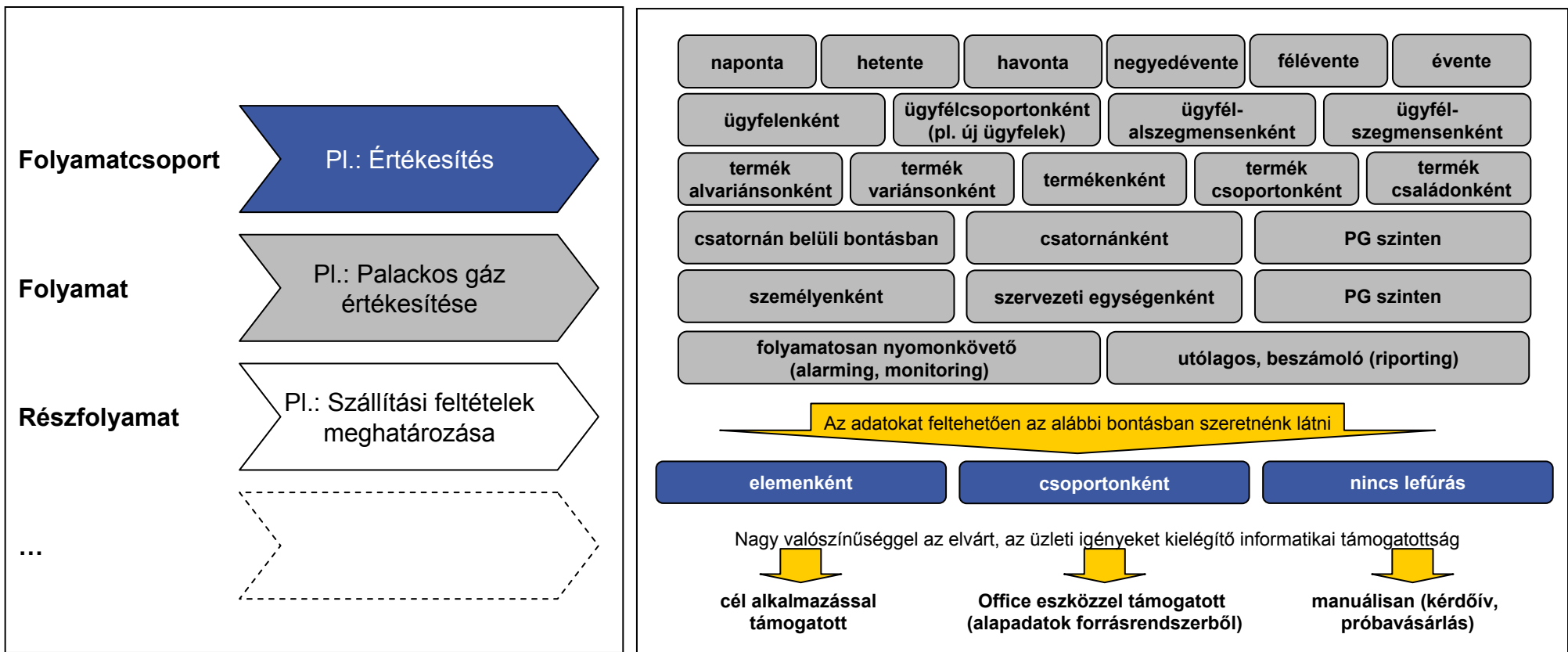
- A projekt elvárt eredményeinek becslése óvatosabb (és idővel egyre jobb) lesz – főként az új termékek bevezetése során – ezáltal a projektek prioritizálása biztosabb eredményt hoz.
- Az elvárt eredmények (költségek és bevételek) az üzleti tervbe beépíthetők.
- A controlling és a szakterületek közötti szakmai munkakapcsolat javul (eredmények közös értékelése).

## A visszamérés akkor lesz sikeres, ha... ...az alapvető adatok gyűjtése szisztematikusan megtörténik

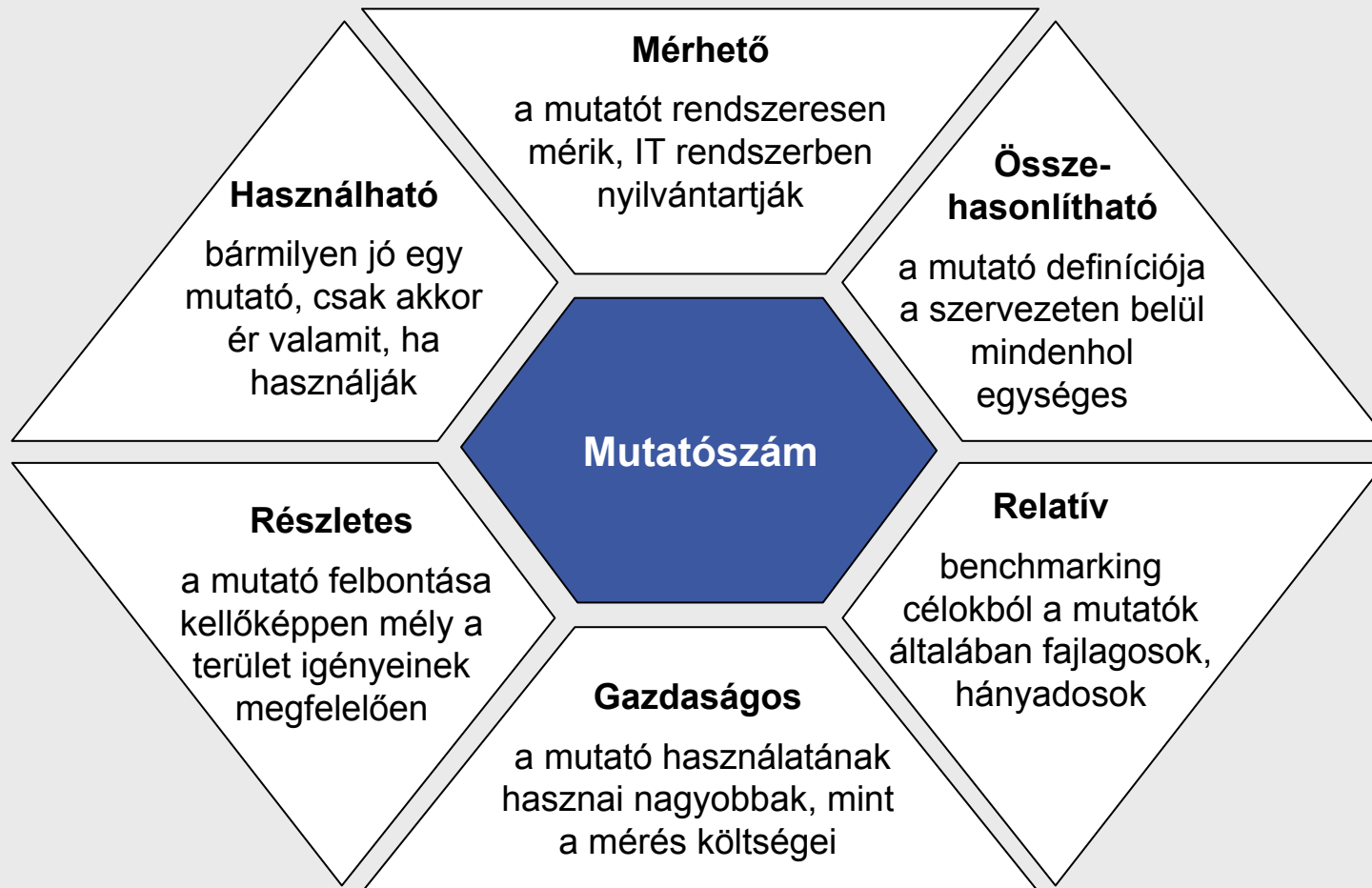


# Mi egy mutató?

Az, hogy hány mutatót mérünk, milyen bontásban és milyen gyakorisággal a felhasználás célja, majd adat, informatika és kapacitás kérdése.

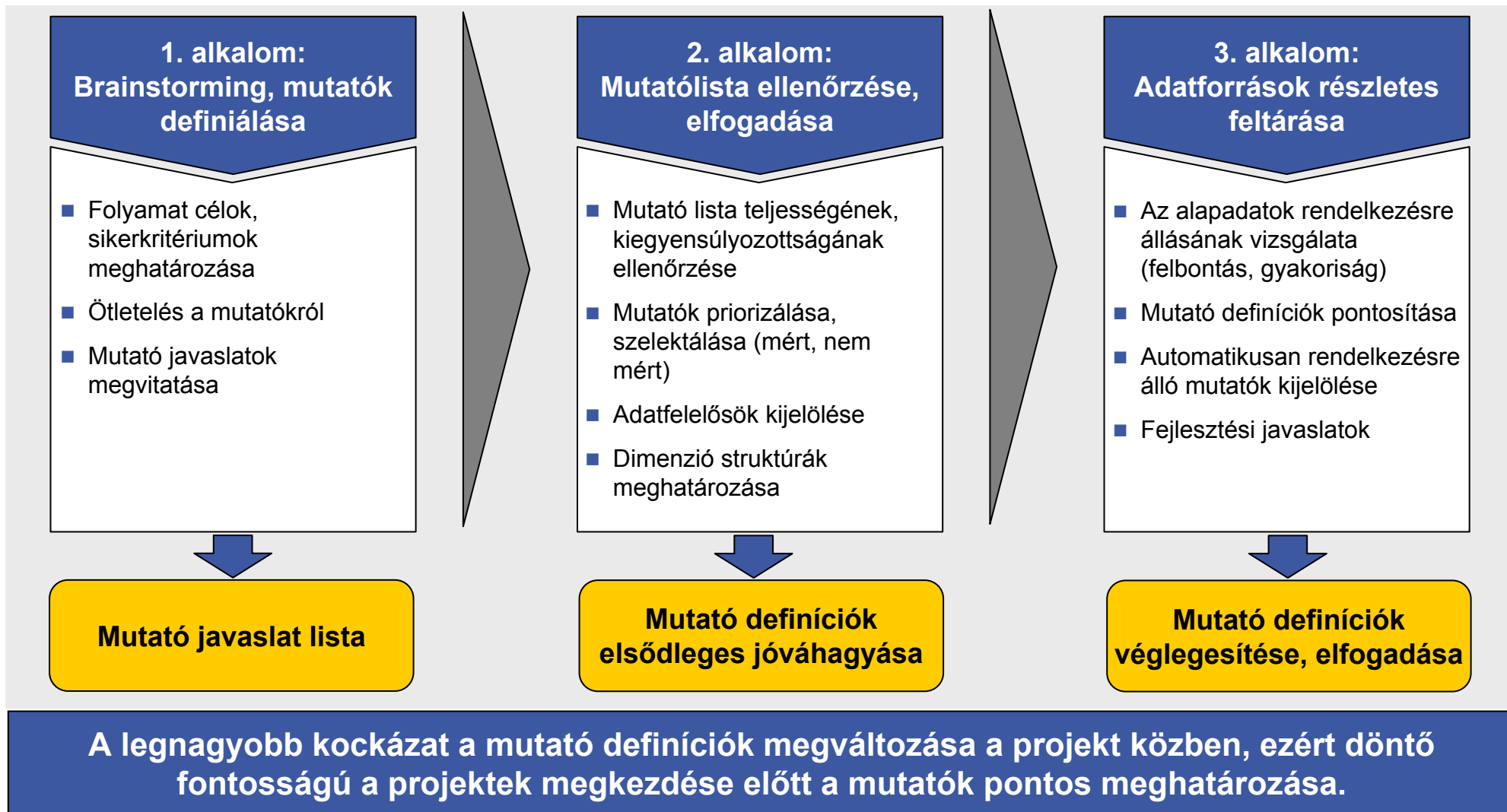


## Egy jó mutató általában 6 alapvető feltételnek kell, hogy megfeleljen



Ha egy mutató nem felel meg minden feltételnek, de **irányítási szempontból indokolt a megvalósítása**, akkor nem szabad lemondani róla.

## A mutató definíciót ajánlott három lépésben elvégezni



## A visszamérés nehézségei

### A mérés nem is olyan egyszerű, mert...

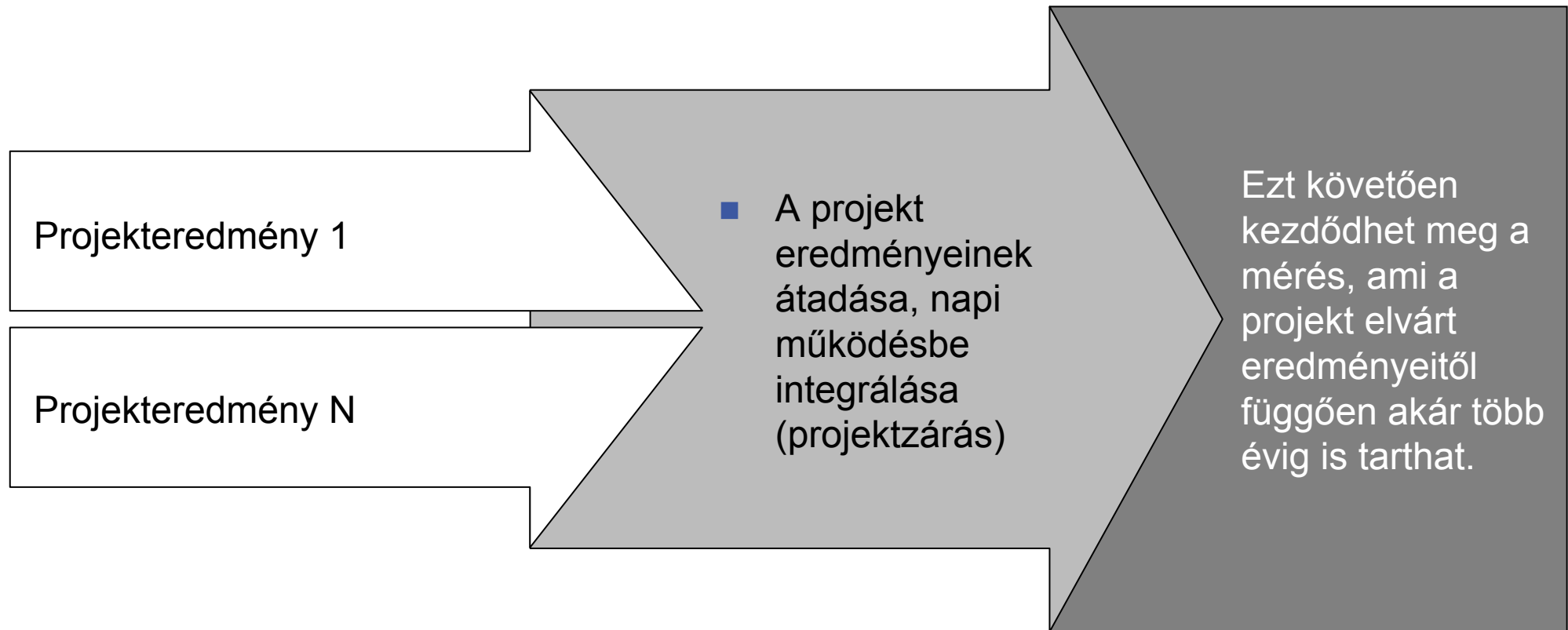
- a projekt eredményének és a vállalati működésnek komplex hatásai vannak, melyeket nehéz szétválasztani egymástól (ezek a hatások összeadódnak vagy ronthatják egymást);
- a hatások időben elhúzódnak és minél távolabb van időben a projekt befejezése és a mérés, annál nehezebb ok-okozati összefüggést találni.

### A visszamérés folyamatát előre meg kell tervezni

### A visszamérés folyamata

- A visszamérés során alkalmazandó mutatókat a projekt elején meg kell határozni ← projektvezető és controlling.
- A mutatókat (és a módszertant) el kell fogadni ← felsővezetés.
- A mutatókat mérhetővé kell tenni ← controlling.
- A mérést el kell végezni ← controlling.
- Az eredményeket értelmezni, korrigálni kell ← controlling és szakterület.

## A visszamérés akkor kezdődik, amikor a projekt már „régén” befejeződött Az egyes projektektől függően a visszamérés időszaka eltérő lehet



**Az egyes projektek eredményeinek szétválasztása (időben is!) a visszamérés központi kérdése lehet.**





**A mérés önmagában semmit nem jelent, az eredményt értelmezni kell tudni.**

# A projekt sikeres visszamérésének controlling szakmai és szervezeti feltételei

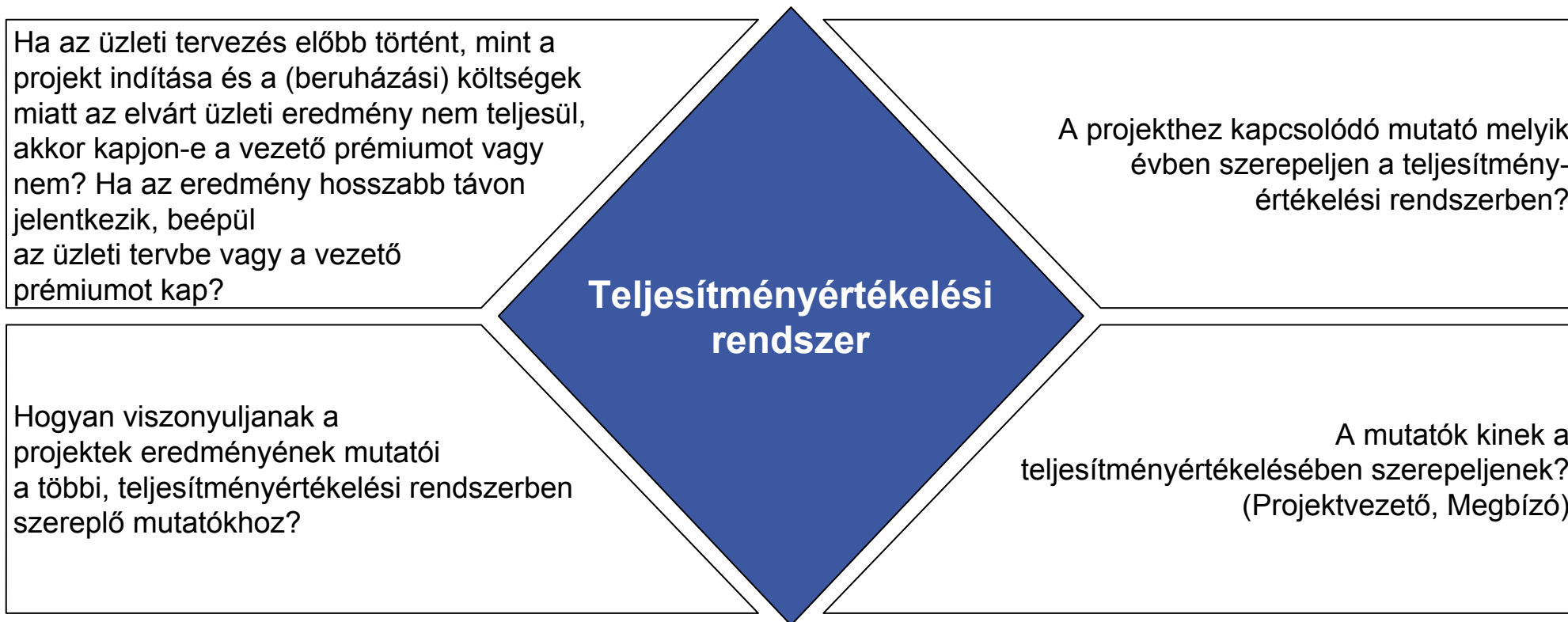
## Controlling szakmai feltételek

- Egy mutató önmagában nem mutató!
- A mutatók legyenek kiegyensúlyozottak!
- A mutatók finomítása, lebontása szükséges!
- A mérés önmagában nem elegendő, az eredményt értelmezni kell!

## Szervezeti feltételek

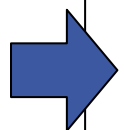
- A mutatók egységes értelmezése különösen fontos: ugyanazt értse az elemzéskor a szakterület, a controlling és a felsővezetés.
- A mérés szervezeti háttérét meg kell teremteni: minden szereplő tudja, hogy mi a feladata a projekt, és mi a visszamérés során!

## A projekteredmény mutatók teljesítményértékelési rendszerbe való illesztéséhez az alábbi kérdésekre kell választ találni

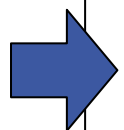


## Projekteredmények visszamérése

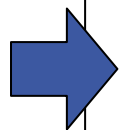
---



- A visszamérés csapat munka: a projektportfólió controller segít a mérési módszertan kialakításában, a központi controller végzi a mérést, a Megbízó és a controller(ek) közösen értelmezik, finomítják a mért eredményeket

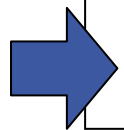


- A projekteredmények visszamérését ma még nagyon kevés vállalat végzi el, de van rá példa: a GE-nél használt Six Sigma módszertan erre is kitér



- A visszamérés bevezetésének akkor is van értelme, ha maga a mérés végül elmarad

- Projekteredmények pontosabb becslése
- Végrehajtás során nagyobb odafigyelés: „tudjuk, hogy néznek”



- A visszamérést akkor veszik komolyan, ha a projekt eredményeit mérő mutatószámok a teljesítményértékelési rendszerbe is beépülnek

# Tartalom

---

- A program és a portfólió fogalma
- A projektportfólió menedzsment szerepe, feladatai
- A projektportfólió menedzsment kulcsszereplői
- Szervezetek projektmenedzsment érettsége
- Projektek prioritizálása
- Projektek üzleti hatásainak mérése
- **PPM-et támogató informatikai eszközök**

# A Microsoft PPM-et támogató eszközei

