

**PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

Projekt tervezési rendszerek, az Erzsébet-liget projekt elemzése

Témavezető: Dr. Szili-Fodor Dóra

Külső Konzulens: Resitcky Gergely

**Szabó Patrik Gergő
Felsőoktatási szakképzés
Levelező
Gazdálkodási és menedzsment
Digitális üzleti szolgáltatások**

**Zalaegerszeg
2022**

4. melléklet: szerzői nyilatkozat a benyújtáshoz

PANNON EGYETEM GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

SZERZŐI NYILATKOZAT A DOLGOZAT BENYÚJTÁSÁHOZ*

Hallgató neve:	Szabó Patrik Gergő		
Képzési szint:	felsőoktatási szakképzés / alapképzés / mesterképzés / szakirányú továbbképzés (a nem releváns szöveg törlendő)		
Szak:	gazdálkodási és menedzsment		
Szakirány (ha van):	Digitális üzleti szolgáltatások szakirány		
Neptun kód:	OTYO21	Védés éve:	2022
Dolgozat címe:	Projekt tervezési rendszerek megvalósítása, egy konkrét projekt elemzése egy adott gazdasági egységben, Cím: Projekt tervezési rendszerek, az Erzsébet-liget projekt elemzése		
Egyetemi témavezető:	Dr. Szili-Fodor Dóra		
Gyakorlóhelyi konzulens:	Resitcky Gergely		
Öt kulcsszó a dolgozatról:	projektmenedzsment, projektelemzés, szervezeti funkciók, Erzsébet-liget, projekt		

Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy szakdolgozatomat/zárodolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

A hozzájárulás szerzői feltételei:

- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás megjelölésével szabadon idézhető, de az idézés szokásos terjedelmét meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

(Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az Egyetem arra kijelölt számítógépein, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.)

Büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom az alábbiakról:

- dolgozatom mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak,
- a dolgozatban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, a leírtak saját, önálló munkám eredményei,
- a dolgozatban felhasznált adatokat, forrásokat a szerzői jog figyelembevételével alkalmaztam,
- a dolgozat nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén felsőoktatási szakképzés, diplomaszerezés vagy szakirányú továbbképzés során.

Tudomásul veszem az alábbiakat:

- a dolgozat szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja,
- a dolgozat elektronikus formában, az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint fentebbi szerzői rendelkezéseimnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférése,
- a dolgozat metaadatai és szerzői összefoglalója online nyilvánosak.

Zalacsány, 2022. április 10.

Szabó Patrik Gergő
s.k.

Beszámoló a szakmai gyakorlatról

A gyakorlati hely bemutatása

A szakmai gyakorlatomat a Keszthelyi Polgármesteri Hivatal Városüzemeltetési Osztályán (továbbiakban: VÜZ) teljesítettem, ahol már teljes munkakörben dolgozom, mint pályázati referens. A VÜZ feladatai közé tartozik a számlakibocsátás, a költségvetési koncepciók elkészítése, valamint Keszthely város közigazgatási területeinek felügyelete és fejlesztése.

Én, mint pályázati referens beruházási és területfejlesztési feladatokat látok el, ami alábbiakat jelenti:

- beruházások, felújítások koordinálása, szervezése és lebonyolítása,
- épületfenntartások ellenőrzése,
- közbeszerzések lebonyolítása,
- település fejlesztési feladatok ellátása,
- pályázatok lebonyolításában való részvétel, számlázás
- megvalósult pályázatok garanciális bejárásain, műszaki átadásokon, üzembehelyezési eljárásokon való részvétel.

Gyakorlati napló

Február 15- február 18

A szakmai gyakorlatom 6 hete a Keszthelyi Polgármesteri Hivatalban kezdődött el, ahol főállást kaptam, mint pályázati referens. Gyorsan sikerült beilleszkednem, mindenki kedves volt, bemutattak a már ott dolgozóknak, elintéztük a szükséges papírmunkákat. Szerdán megtörtént az első projektértekezlet, amin részt vettem. Betekintést nyertem az aktuálisan futó, illetve a jövőbeli projektekbe. Polgármester Úr, Alpolgármester Asszony beszélgetett velem, hogy mik az elvárásaik velem szemben, hogyan zajlik egy ilyen megbeszélés és milyen projektek várnak rám a jövőben. Csütörtökön és pénteken megmutatták kollégák, hogy milyen iratkezelési rendszer van az irodában, mi alapján dolgoznak, illetve már besegítettem egy aktuálisan futó projekt, az okospad pályázat papírmunkájába. Ez lesz az első projektem. Felkértek a „Hello Keszthely!” applikációjához pár kép erejéig, amely elősegítette a sajtótájékoztató munkálatait. Az alkalmazás egy kimagaslóan jó ötlet és szuper kezdeményezés, mind a turistáknak, mind a városban élőknek. Hiszen az appnak köszönhetően jobban megismerhetjük hazánk egyik legszebb városát, és persze buzdít minket, hogy a várost is jobban bejárjuk, felfedezzük. Az applikáció az alábbi díjakat nyerte el: „Az év honlapja abszolút díj 2021”, valamint „Az év kreatív megoldása 2021”.

Február 21- február 25

A hét elején részt vettem a kötelező tűzvédelmi oktatáson, ahol részletesen bemutatták hol helyezkednek el tűzvédelmi eszközök. Továbbá anyagot gyűjtöttem a projektemmel kapcsolatban, hogy melyik cég foglalkozik okospad gyártással és telepítéssel. A talált információkat a szerdai projekt értekezleten megmutattam a vezetőségnek és részleteztem, hogy miért lenne jó az adott cég termékei. A város célja a projekttel kapcsolatban a közösségépítés és ennek fényében elengedhetetlenek az alábbi referenciák, mint például a nyolc személyes férőhely, fedettség, amely védelmet nyújt rossz idő esetén, az internet elérhetőség és a telefontöltés. A hét vége felé a „Hello Keszthely!” applikációval kapcsolatban sajtótájékoztatón vettem részt, ahol Alpolgármester Asszony, a tervezők bemutatták az alkalmazást részletesen a helyi médiának.

Február 28- március 4.

A héten a tervezőkkel megbeszéltük a kiviteli terveket az okospad projekttel kapcsolatban, egyeztetünk, hogy milyen elképzelésink lennének még a helyszínen. A projekt miatt a héten ellenőrzést kapott a hivatal a kiírótól. Sikerült mindent átbeszélni, pontosítani és megmutattuk az ellenőröknek a kivitelezési helyszínt is és rengeteg segítséget kaptunk tőlük a projekt megvalósításával kapcsolatban.

A héten egy kisebb pályázathoz készültem elő, ami azt jelenti, hogy árajánlatot kértem, költségvetést készítettem, valamint felvettem a kapcsolatot a lengyel konzullal, hogy segítsen együttműködési megállapodást kérni Keszthely lengyel testvérvárosainak polgármesterétől. Konzul Úr rendkívül gyorsan intézkedett és pénteken e-maileztem a projekt megvalósításában a Sary Sącz-i polgármesterrel. A projekt lényegében arról szól, hogy A Wlaclaw Felczak Alapítvány, aki kiírta a pályázati felhívást a magyar-lengyel barátságot szeretné erősíteni egy kirándulás keretében.

Március 7- március 11

Az okospados projektben árajánlatot kértem a gyártóktól, az egyik forgalmazó cég Ügyvezetőjével egyeztettem telefonon és helyszínbejárásra fog érkezni hozzánk. A beruházással kapcsolatban rengeteg konzultáció volt a héten, leginkább a tervezőkkel. Továbbá bemutatták nekem az EPTK felületet, ami a pályázatiírók alkalmazása.

Március 16- március 18.

A szakmai gyakorlat utolsó előtti hetén újabb egyeztetésre került sor a tervezőkkel a projekt kapcsán. Sikeresen megtárgyaltuk és kérvényeztük a tervek módosítását, amely sikeresen meg is történt. Leveleztem a lengyel pályázatok kapcsán is az érintettekkel.

Március 21- március 28.

Megtörtént a héten a helyszínbejárás az okospad projekttel kapcsolatban megkaptuk a végleges terveket, hamarosan megkezdődhet az okosbútor és zöldterület kivitelezőjének beszerzése.

1.) A gazdasági egység teljes informatikai infrastruktúrájának feltérképezése

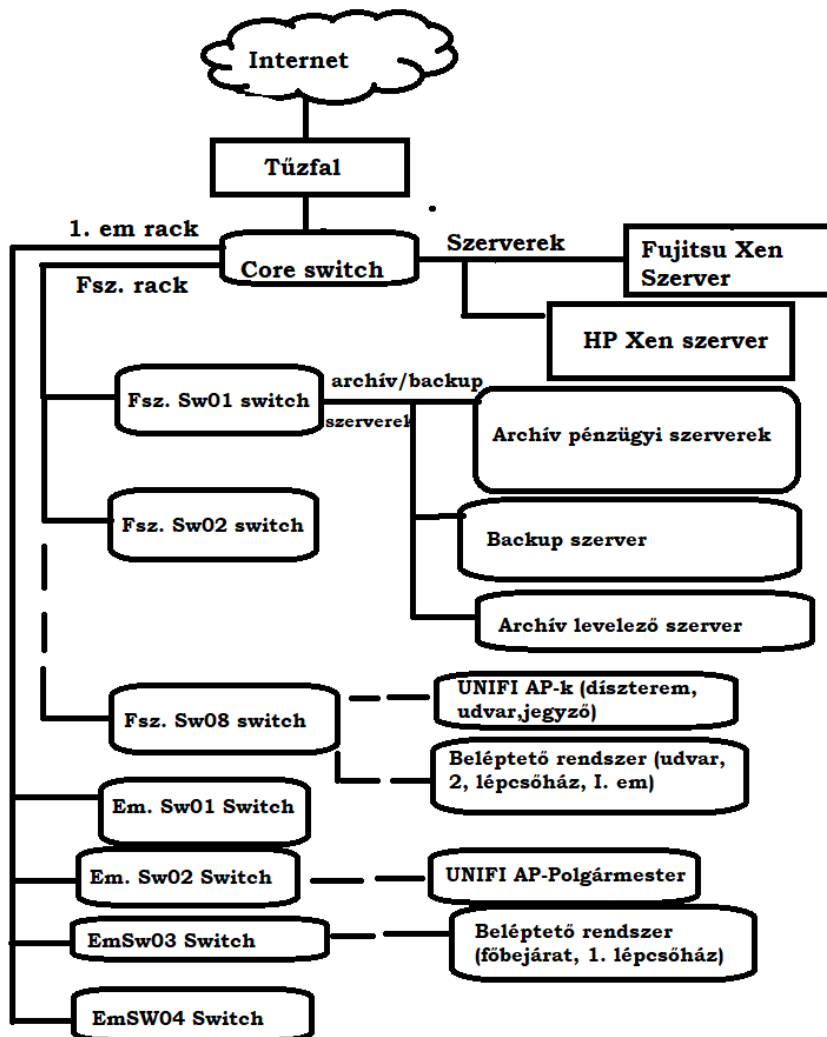
A hivatal informatikai erőforrásai, valamint a tárolt adatok VPH és SSH applikáción keresztül érhetőek el. A szükséges hozzáféréseket informatikus állítja be a jegyző beleegyezésével.

A hivatalnak olyan operációs rendszereket kell meghatározni a, amely támogatja az informatikai biztonságpolitikát, az alábbiak szerint:

- Felhasználható jogpolitika, amely meghatározza, hogy a felhasználókat milyen jogok illetik meg,
- Account politika, amely a felhasználó által karbantartott jelszavakat jelenti.
- Audit-politika, amely az informatikai naplóba bejegyzett eseményekért felel.

Az informatikai szoftverek jogtiszták, emellett központilag telepített, felügyelt programok. A szoftverek nagy értékű immateriális javak, melyek nyilvántartására a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény kötelezettséget ír elő. A könyvelésben is meg kell különböztetni, hogy az adott szervezet használati jogot szerez a szoftverre, vagy véglegesen tulajdonába kerül. Előbbi esetben a szoftvert vagyoni értékű jogként, míg utóbbiban szellemi terméként kell könyvelni. Jogi szempontból a szoftverekre, a szellemi alkotások felhasználására vonatkozó szerzői jogi szabályok, mellett más jogterületek normái is érvényesek. Elsősorban ilyen a szerzői jog anyajogát képező polgári jog, azonban jogsértő magatartás esetén a Büntető Törvénykönyv rendelkezései szerint kell eljárni. Ugyanakkor egyes szakértők véleménye szerint „a szoftverjog a szerzői jogból kinövő jogterületként egyre inkább önálló és differenciáltabb szabályozást igényel.

A szoftvereszköz-gazdálkodás a szervezet számára egyrészt az informatikai működés biztonsága, másrészt a jogi és pénzügyi kockázatok csökkentése végett is elengedhetetlen. Amennyiben egy szervezet nem alkalmaz dedikált, kifejezetten erre a célra készült szoftverlicenc nyilvántartást, törvényi kötelezettségének akkor is eleget tesz, mivel a fő-könyvi nyilvántartásban, valamint különböző további nyilvántartásokban (beszerzést támogató rendszer, szerződés-nyilvántartás, elektronikus iktató rendszer, stb.) megtalálhatók a szoftverlicencekre vonatkozó adatok. Tekintettel arra, hogy ezek a nyilvántartások nem kifejezetten szoftverlicenc nyilvántartásra készültek, az adatszolgáltatási kötelezettséget hosszútávon csak támogató informatikai rendszerrel, szakértő humán erőforrás bevonásával és részletesen meghatározott folyamatokkal lehet pontosan és szakszerűen teljesíteni. Az első ábra megmutatja az önkormányzat szerverfelépítését, amely nélkül a hivatali élet elengedhetetlen:



1. Az önkormányzati szerver felépítése Jegyző Asszony és az Informatikus Úr által alkotott szabályzat alapján

2.) Aktuálisan futó projektek megismerése (PS)

Ahhoz, hogy egy gazdasági szervezet tudjon pályázni EU-s támogatásokra, ahhoz át kell tekintenie a pályázati referenseknek a felhívást, amiből meglehet állapítani azt, hogy egy város, vagy egy adott község megfelel-e a kiírásoknak. Ha megfelel, akkor elő kell készülni a pályázáshoz szükséges feltételekhez.

Egy önkormányzat életében rengeteg pályázat van, így Keszthely városának számos projektje fut aktuálisan, amiből a legfontosabbakat fogom bemutatni. Ezek a következők:

a) Keszthely HAZAVÁR!

A „Keszthely HAZAVÁR!” rövid információi:

Pályázati kiírás neve	EFOP-1.2.11-16- Esély Otthon
Támogatás mértéke	100 %
Projekt megvalósításának határideje	2018.07.01-2021.10.31.

A projekt célja, hogy a Keszthelyen élő, illetve innen elszármazott, továbbá az itt letelepülni szándékozó fiatalok lakhatási körülményeinek javítása, számukra lakhatási lehetőség biztosítása; helyi meglévő értékeken és lehetőségeken alapuló önfoglalkoztatást célzó programok megvalósítása, a munkába állást és az életpálya-tervezést segítő szolgáltatás életre hívása, illetve olyan ösztönző rendszer létrehozása, mely alkalmas a fiatalok helyben marasztalására, az életlehetőségeik javítására. Mindezek azt a fő célt szolgálják, hogy a fiatalok egzisztenciát és családot Keszthelyen alapítsanak.

14 önkormányzati tulajdonú lakás felújítása révén minimálisan 22 fiatal részesülhet lakhatási támogatásban. Az életpálya-tervezést segítő helyi szolgáltatás igénybevételében, munkaszerzési ismeretek bővítésben tervezetten minimálisan 165 fiatal vehet részt. Az ismeretátadásban 300 fiatal, a tanulmányi ösztöndíj nyújtotta támogatások igénybevételében minimálisan 19 célcsoportba tartozó fiatal részesülhet.

Tanulmányi ösztöndíj-támogatás:

A tanulmányi ösztöndíj támogatás célja a felsőoktatásban, vagy érettségire épülő szakképzésben résztvevő, végzős diákok támogatása annak érdekében, hogy a szakmájukat a bizonyítvány megszerzését követően Keszthelyen kamatoztassák.

Ahhoz, hogy a pályázatot sikeresen elnyerjék az alábbi pontokat kell teljesíteniük:

- 18-35 év közötti életkorúak (érvényes a pályázat, ha a pályázat benyújtásakor a pályázó elmúlt 18 éves, de a pályázat elbírálásáig nem tölti be a 35. életévét),
- keszthelyi állandó lakóhellyel rendelkezik,
- nincs saját tulajdonú lakóingatlana,
- tanulói jogviszonyban áll,
- vállalja, hogy a bizonyítvány megszerzését követő 3 hónapon belül Keszthelyen, vagy a Keszthelyi járás területén vállal munkát,
- vállalja, hogy életvitelszerűen, lakcímmel rendelkezve Keszthelyen marad a képzés befejezését követő minimum 2 évig;
- legalább 25 óra önkéntes munkát vállal.

Rezsi támogatás elnyerése

A pályázat célja, hogy Keszthely Város Önkormányzata a hazatelepülést és településen élést megkönnyítendő rezsitámogatást biztosít a városban élők részére. A rezsi támogatást azok a személyek nyerik el, akik:

- életkor 18-35 év közötti
- keszthelyi lakcímmel rendelkezik és életvitelszerűen Keszthelyen él,
- nem saját tulajdonú lakóingatlanban lakik
- Zala megyei munkahelye van,
- lakcímmel rendelkezve Keszthelyen marad legalább a támogatás folyósításának lezárását követő egy évig,
- legalább 25 óra önkéntes munkát vállal

b) Pumpapálya építése

A pumpapálya (angolul pumptrack) egy olyan folytatólagos körpálya, melyet kanyarok és hullámok alkotnak. Formájának köszönhetően élvezetes és egyben biztonságos kikapcsolódási lehetőség. Az aszfalt pumpapálya bármilyen kerékpárral, gördeszkával, görkorcsolyával és rollerrel használható. Az Országos Bringapark Programot az Aktív Magyarországért Felelős Kormánybiztosi Iroda hívta életre. A program indulása óta eddig közel 60 pálya megépítését támogatta a magyar kormány, legfeljebb a költségek 50%-ának erejéig. A Magyar Kerékpáros Turisztikai Szövetség (MAKETUSZ) a kezdetektől vett részt szakmai partnerként a pályázatok elbírálásában, a program operatív lebonyolítását pedig az Aktív- és Ökoturisztikai Fejlesztési Központ (AÖFK) végezte.



1. ábra: Keszthelyi pumpapálya jelenlegi állapota

A pályát bármilyen korosztályú és tudásszintű kerékpárosok használhatják, amely alkalmas az alapok elsajátítására, profik edzésére és versenyzésre is egyaránt. A pálya specifikációja, hogy pedálozás helyett a testsúly áthelyezésével – pumpálással – tudjuk magunkat hajtani. Ez az

építmény a települések meghatározó eleme lett, ugyanis multifunkcionális sportolási lehetőséget biztosít célközönségének.

A pumpapálya megalkotója az alábbi célok miatt alkotta meg:

- Javítja egy város, község összképét,
- közösségalkotó szerepet tölt be,
- gondozásmentes üzemeltetés,
- kiválóan fejleszti az egyensúlyt és a koordinációt.

Egy pumpapálya építő cég legfontosabb eleme, hogy a projektet úgy vigyék végbe, hogy az biztonságos, időtálló és gondozásmentes legyen. Kiemelten figyelni kell tervezés során a fiatalabb korosztályra is, ezért különböző nyomvonalakat kell kialakítani, hogy a pályákat akár a két-három éves gyerekek is tudjanak biztonságban használni, természetesen szülői felügyelettel.

A tervek benyújtásakor az alábbiakat kell kötelezően figyelembe venni:

- a projekt műszaki tartalmát műszaki tervekkel és látványtervekkel szükséges bemutatni,
- Helyszínrajz, helyrajzi számokkal, projektterv egyértelmű jelölése,
- A pumptrack pálya mérethelyes alaprajza és műszaki leírás,
- Építésre vonatkozó költségterv,
- Tervezett pálya kapacitásának meghatározása,
- Pálya kivitelezésének időbeli ütemezése,
- Működési, működtetési, üzemeltetési javaslat.

Az iránymutató és egyben elvárt, minimum előírások:

- aszfalt/beton burkolatú kanyarok,
- vízelvezetés kialakítása (egyenes szakaszok keresztirányú esése, illetve a kanyarok alácsövezése),
- min. méret: 20x10 méter.

Az aszfalt kialakításra is oda kell figyelni, ugyanis fontos, hogy olyan útburkolatot tervezzenek, hogy az minden időjárási viszonyoknak megfeleljen. Egy pumpapályával foglalkozó cégnek rendelkeznie kell:

- Európai Unió tanúsítvánnyal,
- 5 év garanciát kell nyújtania minimum.

3. A gazdálkodó szervezet vezetési – irányítási rendszere, döntési mechanizmusa, hatásköri megosztása, alkalmazott vezetési stílus

Az önkormányzat – a 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól (A továbbiakban: Mötv.) törvény keretei között – önállóan szabályozhatja, illetve egyedi ügyekben szabadon igazgathatja a feladat- és hatáskörébe tartozó helyi közügyeket, feladatokat. Döntését az Alkotmánybíróság az Alaptörvénnyel való összhang felülvizsgálata tárgyában, illetve bíróság kizárólag jogszabálysértés esetén bírálhatja felül. Önkormányzati döntést a helyi önkormányzat képviselő-testülete – annak felhatalmazására bizottsága, társulása, a polgármester és a jegyző –, illetve a helyi népszavazás hozhat. A polgármester megbízatását főállásban látja el. A polgármesteri megbízás keletkezésére, megszűnésére és a tisztségre vonatkozó összeférhetetlenségre az Mötv., foglalkoztatási jogviszonyára a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény az irányadó. A polgármester tagja a képviselő-testületnek, a képviselő-testület határozatképessége, döntéshozatala, működése szempontjából képviselőnek tekintendő. A polgármester megválasztását követően esküt tesz a képviselő-testület előtt. A polgármester biztosítja az önkormányzat demokratikus működését, széleskörű nyilvánosságát. Tevékenységével hozzájárul a város fejlődéséhez, elsődleges feladata a város fejlesztése, a közszolgáltatások szervezése, a társadalmi szervezetekkel, a lakosság önszerveződő közösségeivel együttműködve. A polgármester az önkormányzati, valamint az államigazgatási feladatait, hatásköreit a polgármesteri hivatal közreműködésével látja el. A polgármester a képviselő-testület döntései szerint és saját önkormányzati jogkörében irányítja a hivatalt. Az alpolgármestert a képviselő-testület tagjai a polgármester javaslatára, titkos szavazással választanak. Ő lesz az a személy, aki a polgármestert helyettesíti, amikor Ő nincs a hivatalban. Az alpolgármester főállású foglalkoztatási jogviszonyban látja el a tisztséget, a képviselő-testület által a törvény keretei között meghatározott illetményben részesül. A polgármesteri hivatal Keszthely város polgármestere irányítása mellett a jegyző vezeti, aki jogi személy. Szervezeti és működési rendjét külön szabályzat tartalmazza, melynek elkészítéséről a jegyző gondoskodik, és a képviselő-testület hagyja jóvá.

Szervezeti felépítés:

- polgármesteri kabinet,
- önkormányzati és igazgatási osztály,
- közigazgatási osztály,

- városfejlesztési és városüzemeltetési osztály,
- főépítész iroda

A jegyző vezeti a polgármesteri hivatalt, feladatát az Möt. 81. §-ában foglalt rendelkezések alapján látja el. A jegyzőt távolléte esetén az aljegyző helyettesíti. A jegyző és az aljegyző egyidejű akadályoztatása esetén a jegyzői feladatokat az önkormányzati csoportvezető látja el. A jegyző ügyfélfogadási rendjét (fogadóórájának időpontját és helyszínét) a 4. számú melléklet rögzíti. A jegyző feletti munkáltatói jogokat Keszthely város polgármestere gyakorolja.

A képviselő-testület az önkormányzat éves költségvetési rendeletében meghatározza, hogy a helyi közszolgáltatások körében mely feladatokat, milyen mértékben és módon látja el. A képviselő-testület a törvények által előírt kötelező feladatainak ellátásán túl, külön önkormányzati rendelettel önként vállalhat feladatot. Az önkormányzat hatásköri megosztása a képviselő-testület egyes hatásköreit polgármesterre, bizottságaira, jegyzőre, valamint társulására ruházhatja át. A hatáskör gyakorlásához utasítást adhat, valamint a hatáskört visszavonhatja. Az átruházott hatáskör tovább nem ruházható, feladatkört átruházni csak rendelettel lehet. Az átruházott hatáskörben eljáró a hozott döntésekről a testület soron következő ülésén köteles beszámolni. Bármelyik képviselő kezdeményezheti, hogy a képviselő-testület vizsgálja felül bizottságának, a polgármesternek, a helyi kisebbségi önkormányzat testületének önkormányzati ügyben hozott döntését.

A képviselő-testület hatásköréből az alábbi feladatok nem ruházhatóak át:

- a rendeletalkotás;
- szervezetének kialakítása és működésének meghatározása, a törvény által hatáskörébe utalt választás, kinevezés, vezetői megbízás;
- a helyi népszavazás elrendelése, kitüntetések és elismerő címek alapítása; a gazdasági program, a hitelfelvétel, a kötvénykibocsátás, a kölcsönfelvétel vagy más adósságot keletkeztető kötelezettségvállalás, alapítványi forrás átvétele, átadása;
- önkormányzati társulás létrehozása, megszüntetése, abból történő kiválás, a társulási megállapodás módosítása, társuláshoz, érdekképviselői szervezethez való csatlakozás, abból történő kiválás;
- megállapodás külföldi önkormányzattal való együttműködésről, nemzetközi önkormányzati szervezethez való csatlakozás, abból történő kiválás;
- intézmény alapítása, átszervezése, megszüntetése;

- közterület elnevezése, köztéri szobor, műalkotás állítása;
- eljárás kezdeményezése az Alkotmánybíróságnál;
- a bíróságok ülnökeinek megválasztása;
- állásfoglalás intézmény átszervezéséről, megszüntetéséről, ellátási, szolgáltatási körzeteiről, ha a szolgáltatás a települést is érinti;
- a települési képviselő, polgármester méltatlansági és a vagyonyilatkozati eljárással kapcsolatos, továbbá összeférhetlenségi ügyében való döntés;
- az önkormányzati képviselői megbízatás megszűnéséről való döntés, ha a képviselő egy éven át nem vesz részt a képviselő-testület ülésén,
- a településfejlesztési eszközök és a településszerkezeti terv jóváhagyása;
- a helyi önkormányzat tulajdonában álló nemzeti vagyon tulajdonjogának az állam, vagy más helyi önkormányzat javára történő ingyenes átruházására, ilyen vagyon ingyenes átvételére vonatkozó döntés.

PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

Projekt tervezési rendszerek, az Erzsébet-liget projekt elemzése

2022.

Tartalom

1. Bevezetés.....	2
2. A projektmenedzsment kialakulása.....	3
3. A projekt fogalma, szereplői, csoportjai, szervezeti formái	4
3.1 A projekt szervezeti formái	5
4. A projektmenedzsment működése és típusai	8
5. Projektelemlés és tervezés kezdeti lépései, elemzési és tervezési szakasza	11
5.1 A projekt elemzési szakasza	11
5.2 A projekt tervezési szakasz.....	13
6. A projekt ütemezése, kockázatelemzés, költségbeclés és a projekt megvalósítása.....	15
6.1. Projekt ütemezés.....	15
6.2. Kockázatelemzés.....	16
6.3 Költségbeclés	16
6.4 Egy EU-s projekt megvalósítása.....	17
7. A Keszthelyi Erzsébetliget projekt elemzése.....	19
7.1 A projekt háttérének és általános problémáinak megismertetése	20
7.2 Tervezési szakasz.....	20
7.3 A projekt általános céljai	24
7.4 Megvalósítási szakasz.....	25
9. Összegzés	26
IRODALOMJEGYZÉK	28
MELLÉKLETEK LISTÁJA.....	30

1. Bevezetés

Dolgozatom témájának a projekt tervezési rendszerének megvalósítása, egy konkrét projekt elemzését választottam választottam, ugyanis gyakornoki munkám során projekt referensként részt vehettem egy városfejlesztési projektben. Az itt szerzett tapasztalataim alapján be szeretném mutatni a projektmenedzsment szervezeti kialakulását, egy projekt csoport működését és a projektmenedzsment fontosságát. A téma kiválasztásában szerepet játszott a projektmenedzsment iránti érdeklődésem, így egy olyan területet szerettem volna bemutatni, amely jelenlegi munkámmal kapcsolatos, valamint a későbbi munkám során is hasznos lehet. Jelenleg a Keszthelyi Polgármesteri Hivatalban dolgozom, ahol egy kiváló lehetőséget kaptam egy olyan munkakörben, amelyben betekintést nyerhetek a projektmenedzsment terület sokszínűségébe, illetve tapasztalatszerzésnek is tökéletes. Számomra fontos volt a gyakorlati időszak során, az a szempont, hogy minél jobban odafigyeljek a munkámra, ugyanis a jövőben egy vállalkozás indítása esetén is hasznos lehet az itt elsajátított tudás kamatoztatása. Írásomban kitérek a projektmenedzsment elméleti részeire, mint például a projekt kialakulására, szervezeti egységeire, szereplőire, működésére, az elemzési szakasztól a tervezésen át a megvalósításig. Záródolgozatomban egy kisebb projektet szeretnék bemutatni különböző szempontok alapján, amely a keszthelyi Erzsébet liget megvalósítása volt. A munkahelyemen megbeszéltek szerint azért kaptam egy kisebb projekt elemzését, mert ez lesz az első alkalom, hogy egy projektet elemzek a kezdeti lépésektől a megvalósításig. A legnagyobb motivációim közé tartozik, hogy sikeresen bemutassam az adott beruházást, amivel tapasztaltot szerzek, így a jövőben már nagyobb projekteket is be tudok mutatni majd. Munkám elsődleges és másodlagos források elemzésének eredménye, melyeknek szerzői a projektmenedzsmenttel foglalkozó szakemberek. Személy szerint a megismert tartalmak alapján példaképként tekintek Frederick Taylorra, Henry Ganntra is egyaránt, mivel ők tették le a projektmenedzsment alapjait, majd később az elveket tovább gondolták és ennek hatására alakult ki a 21. századi projektmenedzsment. Hatalmas figyelmet fordítottam arra, hogy kellően elemezzem a megtekintett forrásokat és a lehető legtöbb információt a szakdolgozatomba fogalmazzak. Munkám során kiemelkedően fontos az igényesség, a pontosság, így mindig igyekszem színvonalas munkát kiadni a kezeim közül. Remélem jelen dolgozat esetén is sikerül, ugyanis rengeteget tanultam külföldi és magyar forrásokból is egyaránt.

2. A projektmenedzsment kialakulása

A projektmenedzsment története az 1900-as évekig vezethető vissza. Frederick Taylor¹ kezdte el először tanulmányozni, hogy hogyan lehet a munka hatékonyságát növelni úgy, hogy a feladatokat különböző részekre bontják. Taylor tudományos menedzsment elmélete szerint a munkásokat jutalmazni kell, hogy a termelés növekedjen. Elve szerint a menedzsment fő célja, hogy a munkaadó maximálisan biztosítsa az alkalmazottak számára a munkára ideális körülményeket és ezáltal mindent megtegyenek a produktív fejlődés irányába. Elméletét négy szakaszra bontotta, aminek az első szakasza a feladatok részfeladatokra alakítása. Ennek lényege, hogy a munkát szervezetté és hatékonyabbá tegyék, valamint egy adott projekten minél több ember dolgozzon. A második szakasz a felelősség kiépítés és a szakosítás, ami azt jelenti, hogy a legjobb képességekkel rendelkező emberekre delegálják a részfeladatokat, majd őket a vezetők képezik ki az adott szakirányra. A harmadik rész a monitor alapú teljesítmény mérése, amely ezen elmélet eleme szerint a vezetők felügyelik és figyelemmel kísérik az alkalmazottak munkáját, teljesítményét, ez alapján képesek felmérni az esetleges hiányosságokat és segíteni tudják a munkavállalók szakmai fejlődését. Taylor megállapította, hogy a munkavégzést fizetőeszközzel kell jutalmazni, így az alkalmazottak motiváltak maradnak. A negyedik szakasz a vezetők és az alkalmazottak közötti munkamegosztás. Taylor elmélete szerint, aki a legnagyobb szakmai tudással rendelkezik az előbb-utóbb vezetői pozíciót tölt be, az alkalmazottakat feladata pedig, hogy tiszteljék a felettük álló személyeket és tartsák tiszteletben a rájuk szabott munkát. Taylor barátja Henry Laurence Gantt volt, aki továbbfejlesztette az elméletet. Az ő hipotézise alapján megszületett Gantt-diagram, amelyet a feladatok és munkafolyamatok grafikus ábrázolására, projektek tervezésére, megjelenítésére és menedzselésére használnak. A diagram két nagy részből áll: a terminálemek a kisebb, bonyolultabb elvégzendő feladatokat ábrázolják, míg az összefoglaló elem a nagyobb feladatokat tartalmazza. *„A Gantt-diagram a legegyszerűbb, legrégebbi, de mégis legelterjedtebb szemléltetési eszköz tevékenységek vagy események ábrázolására az idő vagy öltés függvényében (első sorban építkezési projekteknél): Henry L. Gantt, amerikai ipari tervezőmérnök után nevezték el, aki kifejlesztette, és elsőként használta az eljárást az 1900-as évek elején termelés tervezési és – ellenőrzési eszközként.”*²

¹ Frederick Winslow Taylor amerikai származású mérnök, aki „A tudományos irányítás alapelvei” c. kötetével hívta fel magára a kor figyelmét. Őt nevezzük a projektmenedzsment feltalálójának.

²Gantt diagram kialakulása PROHUMAN CONSULTING, <https://promanconsulting.hu/gantt-diagram-keszítése/> [Megtekintve: 2022.03.28.],

A mai Gantt-diagramokat Excel táblázatkezelőben a legegyszerűbb elkészíteni, amik hasznos információkat mutatnak a projekt különböző fázisairól. A projektek mindennapi életünk részévé váltak, ugyanis különböző célok megvalósítása ötleteket generál, amiből projekt jön létre és épp ezért van szükség a projektmenedzsmentre.

3. A projekt fogalma, szereplői, csoportjai, szervezeti formái

A projekt latinul projektumot jelent, ami egy előre meghatározott cél elérésére irányuló határidő, költség-, erőforrás- és minőségkorlátokkal rendelkező, adott szervezeti környezetben megtervezett és végrehajtott tevékenység, amely konkrét célokat valósít meg, és a célok megvalósításához erőforrásokat rendel. A projekt befejezésének ideje mindig előre meghatározott, tehát az elénk kitűzött célokat kiváló minőségben a rendelkezésre álló erőforrásokkal adott időben el kell végezni. A határidőbe bele kell kalkulálni a tervezést, valamint értékelní kell a mérföldköveket, ellenőrizni kell a folyamatos teljesítményeket. A projekt sikerességének titka, ha az idő, a minőség és a rendelkezésre álló erőforrások folyamatosan össze vannak hangolva.

A sikeres projekteket csoportosítani tudjuk az alábbiak szerint:

- Időtáv szerint (rövid, közép és hosszútávú beruházás)
- Komplexitás szerint (egyszerű, komplex, mega és gigaprojektek)
- Tartalom szerint (beruházási projekt, logisztikai, IT marketing projektek),
- Részvétel szerint (belső, külső, részlegen belüli, részlegek közötti projektek).

A projektek szereplői a projektmenedzser, a stakeholderek, a munkacsoport, a szponzor, a projektfelügyelő és a megrendelő a kivitelezés szempontjából elengedhetetlenek.

A menedzser fő feladatai közé tartozik a folyamatok kézbentartása, a munkacsoport vezetése, folyamatos kommunikáció a csapat többi tagjával, a projekten belüli hatáskörök meghatározása, megfelelő munkalétkört alakít ki, valamint a teljes projektért ő felel. Munkakörébe beletartoznak olyan elemek, amelyek a projekt során elengedhetetlenek, mint például az irányítás, az ellenőrzés és az értékelés, a projektben résztvevők rendszeres tájékoztatása. A tökéletes menedzser ismérvei közé tartozik a pozitív gondolkodás, a jó emberismeret, a vezetői, illetve szervezői képesség, a szakértelem, konfliktus kezelés, illetve a problémák gyors felismerése. A projektteam fontossága egy beruházásban megkérdőjelezhetetlen, azonban, hogy működőképes legyen a résztvevőknek produktívan kell

együttműködniük. Egy csapat tagjai nem csak a vállalaton/gazdálkodási szervezeten belüli személyek lehetnek, hanem például a beszállítók, szakértők, tervezők is. A team feladatai közé tartozik a rábízott tevékenységek, feladatok határidőre való elkészítése a költségkereteken belül, a minőségi elvárásoknak megfelelően; a feladat ellátáshoz szükséges inputok meghatározása, információátadás a projekttel kapcsolatos tevékenységekről, kész projekt átadása, valamint beszámoló készítése a kommunikációs tervek szerint. Hatásköre kiterjed önálló döntéshozatalra és kezdeményezést tehet a projektterv módosítására is.

A menedzsment egy vagy több személy által végzett tevékenység, amely bizonyos beruházások koordinálására, erőforrások tervezésére, szervezésére, irányítására és annak összehangolására irányul az adott projekt célok elérése érdekében. A menedzser munkafolyamat mátrixot alkalmazva kell, hogy meghatározza a beruházásban melyik részleg mivel foglalkozik és ki a hivatalos felelőse. *„A menedzsment segít a személyzettel és a teljesítménnyel kapcsolatos feladatok megoldásában. A projekt menedzsernek szoros kapcsolatot kell kiépítenie a menedzsmenttel, fontos a folyamatos kommunikáció.”*³ A projekt sikeressége függ a szponzor szerepétől. Ő az a személy, aki a forrásokat és az egyéb támogatásokat biztosítja a szervezet számára beruházás céljából. A szponzort a vezetők jelölik ki, így őket képviseli a célok megvalósításában. A támogató feladatai közé tartozik az előkészületek (szakmai-, pénzügyi, - és adminisztratív feladatok ellátása), a projekt célok és a specifikáció meghatározása, a projekt célok megvalósítása, a team ösztönzése, a projektmenedzser kiválasztása, a projektterv elfogadása, a projekt működéséhez szükséges erőforrások biztosítása, a folyamatok bevezetése, a minőség-, és kockázatmenedzsment biztosítása és felügyelete, a lezáró beszámolók jóváhagyása. A folyamat utolsó szereplője a megrendelő, aki dönt a beruházás indulásáról. Neki van a legnagyobb beleszólása a projekt megvalósításába.

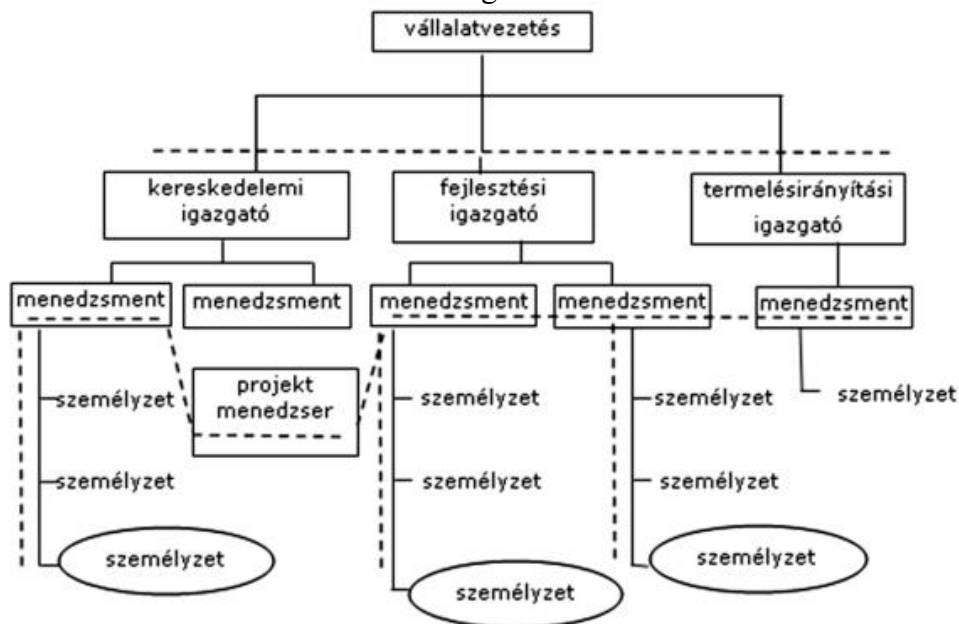
3.1 A projekt szervezeti formái

*„A projekt mindig valamilyen szervezet keretein belül - egy meglévő intézményben, egy vállalatnál, egy cégen belül, vagy az adott projekt kapcsán létrehozott csoportosulásban -, úgynevezett projektszervezetben valósul meg.”*⁴ Funkcionális szervezetnek nevezzük azt a formát, amelyet a hatáskör és a projektek jelentései jellemeznek, amely azt jelenti, hogy a szervezeten belüli munka, - és hatáskörmegosztás bizonyos funkció alapján történik. A felépítés

³ PONGRÁCZ György- A projekttervezés módszertana 12. o. 2003.

⁴ PONGRÁCZ György- A projekt szervezeti formái 11. o. 2007.

előnye, hogy a specializáció által nagy termelékenység érhető el. Legnagyobb hátránya viszont, hogy növekvő termékválasztéknál nő a költség is.



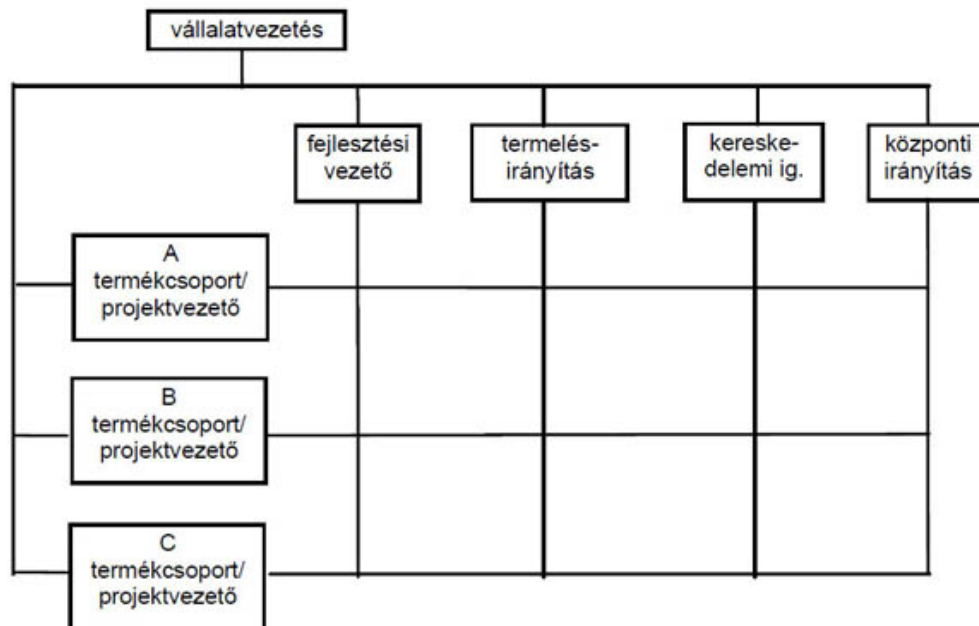
1. Forrás: Pongrácz György: *Funkcionális szervezet modellje* 2003, 13. oldal

Pongrácz György funkcionális szervezeti modellje bemutatja, hogy ezen felépítés hátrányai közé tartozik, hogy a projektmenedzserek nem rendelkeznek felhatalmazással nagy mennyiségű erőforrások és költségvetések kezelésére. Éppen ezért ebben a szervezeti formában a menedzsereknek a felsőbb vezetőktől számos engedélyt kell kérniük feladataik ellátásához. Azért hívjuk így ezt a formát, mert a vezetési funkciókat a tevékenységi körökre és termékcsoporthoz szerint osszák fel. Verzuh 2006-ban megírt projektelmélete szerint a beruházás teljesítése ebben a szervezetben a projektmenedzsernek és a vezetőknek azonos szerepe van. A döntéseik elsősorban a kompromisszumon és különböző kritériumokon alapulnak.

A mátrix szervezete úgy lehetne a legegyszerűbben szemléltetni, hogy „kereszteljük” a funkcionális és a divizionális szervezetet. A 2. ábra egy tipikus mátrix szervezet (a funkcionális/termék mátrix) alapsémáját mutatja be.

A mátrix szervezeteknél a vezetési rács pontjaiban álló szervezeti egységekre kettős irányítás jellemző (ezek a szervezetek többvonalasak). Ha például funkcionális/termék mátrixról van szó, akkor abban egyrészt találunk funkcionális igazgatóságokat, melyek irányítják és átlátják a rájuk bízott szakmai területet függetlenül a termékektől (pl. marketing, értékesítés, termelés

stb.), másrészt termékmenedzsereket vagy termékigazgatókat, akik az adott termék vagy termékcsoporthoz minden szakterületéről rendelkeznek információkkal és döntési kompetenciával.



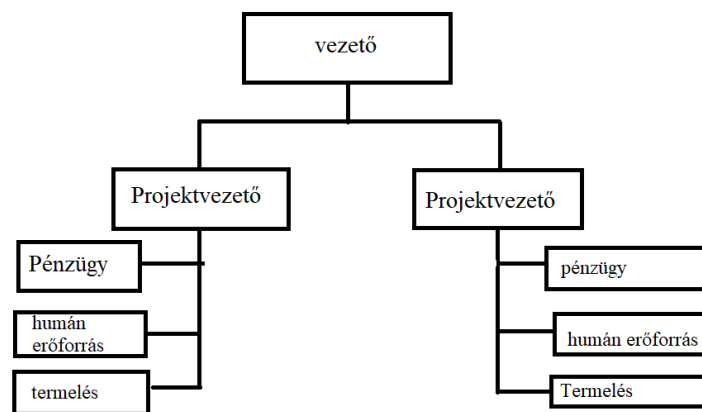
2. Ábra: Funkcionális tárgyi mátrix-szervezet, centroszet.hu tananyaga szerint

Így például az „A” termék marketing-feladataiért két vezető is felel, egyrészt a teljes marketing területért felelős funkcionális vezető, másrészt az „A” termék termékigazgatója. Látható, hogy a vezetési rács pontjain az érintetteknek közösen kell döntést hozniuk, ami természetesen növeli a konfliktusok kialakulásának lehetőségét. A döntési szintek és feladatok nincsenek mereven le szabályozva, a szervezet épít a tagok problémamegoldó készségére. Mivel ez a szervezettípus eleve magában hordozza a konfrontációk veszélyét, a felső vezetésnek nagy szerepe van a megelőzésre és a kezelésre vonatkozó stratégiák kialakításában: meg kell teremteniük a funkcionális és a termékigazgatók közti hatásköri egyensúlyt, a kiválasztás során biztosítani kell, hogy hasonló kompetenciájú emberek kerüljenek vezetői pozícióba. A mátrix szervezetben így lehetőség van arra, hogy egyszerre vertikális és horizontális módon is megvalósuljon az irányítás. Ez a szervezeti forma erősen épít az együttműködésre, a csapatmunkára, ezért a szervezeti tagoknak magas kooperációs készséggel és erős konfliktustűrő képességgel kell rendelkezniük.”⁵

A módszernek a legnagyobb hátrányai közé tartozik a vezetők rivalizálása, felelősségvállalástól való tartózkodás, döntések elhárítása, ami a vezetők azonos szerepvállalása miatt alakul ki.

⁵ DEÁK István, IMREH Szabolcs, KOSZTOPULOSZ Andreász, KÜRTÖSI Zsófia, LUKOVICS Miklós, PRÓNAI Szabolcs: Gazdálkodási alapismeretek http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag_html/gazdalapism/a_mtrix_szervezeti_forma.html [Megtekintés ideje: 2022.05.09]

Szakedolgozatomban bemutatott harmadik szervezeti felépítése a tiszta projektszervezet, aminek a lényege, hogy a nagyszabású feladatok megvalósítására a vezetők egy – az adott feladatra szakosodott – szakértői csoportot bíznak meg. Az integrált projektszervezet az a forma, amely feladatmegosztásban különbözik leginkább az összes eddig bemutatott szervezeti formától. A projektvezető felel a többi munkatárs feladatáért, tehát ő rendszerezi a napi teendőket, míg a vállalat tulajdonosa csak az osztályvezetőt jelöli ki. Éppen ezért integrált projektorientált szervezetnek is nevezzük ezt a formációt, amelyet a harmadik számú ábra szemléltet:



3. Forrás: Saját szerkesztés, az integrált projektszervezet felépítése

4. A projektmenedzsment működése és típusai

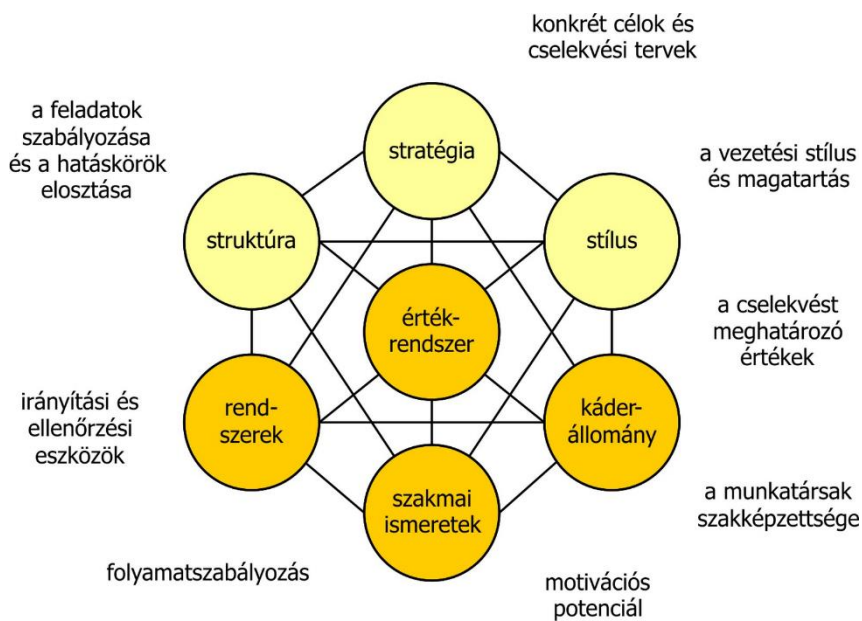
A szakmai gyakorlati helyemen tapasztaltak szerint a projektmenedzsment úgy épül fel, hogy a feladatok elvégzésére egy szakmai csapat jön létre, akik irányítják az adott projekteket. A csapat tagjai közé tartozik a projektvezető, az adott projektben tevékenykedő műszaki beállítottságú szakemberek, valamint a pénzügyekkel foglalkozó dolgozók.

A gazdasági egységen belül rendkívül fontos szerepet tölt be a menedzsment. Többek között a következő feladatokat látja el:

- a projekt meghatározása,
- a projekttervezés,
- a projekt irányítása, felügyelete, kommunikáció a menedzsment többi tagjával,
- projektzárás.

„Tom Peters és Robert H. Waterman, akik az 1970-es években a McKinsey vállalat tanácsadói voltak, egyértelműen a projektmenedzsment úttörőinek számítanak. Olyan innovatív modellt

hoztak létre, amely kiállta az eltelt időszakok próbáit. Ez a modell a 7S, ami egy olyan keretrendszer, amely segít megérteni egy szervezet összetettségét, valamint szerepet vállal a stratégiák meghatározásában is. A modell hard és soft elemekből tevődik össze. A hard elemeket (stratégia, struktúra, rendszerek) viszonylag könnyű azonosítani, a menedzsment során a projekt részei. A négy soft elemet (alkalmazottak, képességek és készségek, vezetési stílus, érintettek) viszont nehezebb leírni, ugyanis kevésbé kézzel fogható, és jobban befolyásolják a vállalati kultúrát. De ezek az elemek egyaránt ugyanolyan fontosak, mint a hard elemek, ha a szervezet sikeres akar lenni.”⁶



4. Forrás: McKinsey tanácsadói által látrehozott 7S modell, sulinet bázis weboldal szerkesztése alapján

A modell használatának alapja a vállalat szerkezet átalakítása, amely tartalmazza az új folyamatokat, a szervezeti összevonást, az új rendszerek bevezetését és a vezetéváltást. Használata az alábbi lépéseken alapul:

1. A vállalat vezetőjének meg kell határoznia, hogy összhangban van-e a vállalat struktúrája és stratégiája. Ha nincs meg az összhang, akkor egy új tervet kell kiépíteni és fel kell mérni, hogy min kell változtatni.
2. lépésként meg kell vizsgálni a hard elemeket, hogy azok valóban kiegészítik-e egymást.
3. A soft elemeket kell megvizsgálni úgy, hogy azok támogatják-e a közös értékeket, vezetési stílust, valamint azokat az értékeket, amelyeket a vállalat képvisel. Amennyiben nem felel meg, akkor megoldást kell találni ezekre a problémákra.

⁶ McKinsey 7-S, Making Every Part of Your Organization Work in Harmony
https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm [Megtekintés ideje: 2022.04.01.]

4. utolsó szempontként az elemeket egymáshoz kell igazítani és a szükséges módosításokat elvégezni. Ha folyamat sikeresen véget ért, a vállalatnak is jobb teljesítményt kell nyújtania.

A PMBOK projektmenedzsment útmutatójának hatodik kiadására hivatkozva a projektmenedzsmentnek kilenc tudásterületét különböztetjük meg, amelyet az alábbi ábrával fogok bemutatni:

<p>Integráció menedzsment feladata a projekt elemeinek összehangolása.</p>	<p>Terjedelemmenedzsment feladata, hogy a projekt során felmerülő célokat azonosítsa, beépítse a beruházásba.</p>	<p>Ütemezésmenedzsment feladata az ütemezés betartása a projektterv segítségével</p>
<p>Költségmenedzsment feladata, hogy a szükséges pénzügyi és korrekciós tevékenységeket felmérje. Költségvetés elkészítése kötelező, ugyanis, ha költségtúllépés történik, akkor át kell ütemezni az egész költségtervet is.</p>	<p>Minőségmenedzsment az egyik legfontosabb szempont, ugyanis a projekt során elvárt minőségi beszerzésért felel.</p>	<p>Humán erőforrás menedzsment A terület feladata az emberi erőforrás felmérése, figyelése képzése és fejlesztése.</p>
<p>Kommunikációmenedzsment feladata a projektben résztvevők rendszeres tájékoztatása.</p>	<p>Kockázatmenedzsment a projekt előtt készített kockázatelemzések tartoznak ide.</p>	<p>Beszerzésmenedzsment A terület feladata a beszállítókkal és partnerekkel történő együttműködés és integráció szabályozása.</p>

1. Táblázat forrása, Saját szerkesztés PMBOK a projektmenedzsment kilenc tudásterülete

„A felsorolás metodológiáját tekintve talán ez utóbbi megközelítés tekinti át legteljesebb módon a projektmenedzsment tématerületeit, s egyben a projektek általános funkcióit. Ennek a modellnek továbbá olyan pótlólagos előnyei is vannak, hogy egyrészt segítséget nyújt a

*projektmenedzser feladatainak felvázolásához, illetve a projektek menedzselésének kronológiájának és folyamatainak definiálásához.*⁷

5. Projektelemezés és tervezés kezdeti lépései, elemzési és tervezési szakasza

Az elemzés egy beruházás szempontjainak részletes vizsgálatának a folyamata, aminek a lényege, hogy az elvárásoknak megfelelően, a megadott költségvetésen belül teljesüljön a kivitelezésre szánt projekt. Az elemzés szakasza számos egyéb szempontot is magában foglal, például a projekt eszközeinek karbantartását, a projekt nyomon követését és értékelését, valamint a vonatkozó jelentések elkészítését. A jó beruházási projektek azonosítása és kiválasztása kulcsfontosságú elem a fenntartható, sikeres jövő kialakításában. Egy projekt elemzése három, egymástól meglehetősen eltérő, egymást követő dimenzióval rendelkezik. Először is a projekthez kapcsolódó adatok összegyűjtésének és értékelésének szakaszát mérjük fel. Különösképpen, az előre jelzett adatokat (bevételek, várható költségek stb.) gondosan elemezni kell, mivel ezek lesznek a projekt értékeléséhez használt kritériumok és mérőföldkövek alapjai. Másodszor elemeznünk kell a projekt érdemeit, hogy hozzájáruljunk a vállalkozás, szervezet értékéhez. Végül a harmadik szakasz, a kockázatelemzés, amely az értékelési eredmények ellenőrzése.

5.1 A projekt elemzési szakasza

- a műhelymunka,
- a csoportos alkotási módszerek,
- a problémaelemzés,
- a célok meghatározása,
- a SWOT analízis.

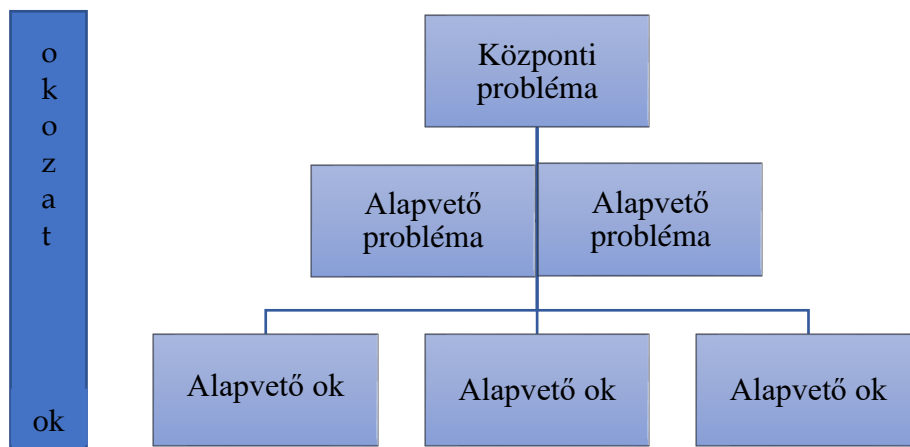
A műhelymunka „*célja a sikeres munkavégzéshez szükséges feladatok és az ehhez szükséges kompetenciák meghatározása. A műhelymunka eredményét táblázatos formában adják meg, amelyben a munkakör-munkafeladat és a kapcsolatrendszer is megtalálható. Összegyűjtik a szükséges eszközök, anyagok listáját, elvárásokat, problémákat.*”⁸ Ahhoz, hogy el tudjuk

⁷ DR. JARJABKA Ákos Projektmenedzsmet I. pdf, PTE KTK, 51. oldal

⁸ PÖLÖSKEINÉ Hegedüs Helén: Projektmenedzsmet elemzés és tervezés módszertana I. 1181-06, SzT-010-55 3. oldal

kezdeni a probléma elemzést, szükséges egy ötletbörzét (brain storming) tartani. Ezt a módszert csoportos alkotásnak nevezzük, aminek a célja, hogy a csoport tagjai megosszák egymással az elképzeléseiket. amiből egy konkrét terv lesz. A brain storming előnye, hogy különböző módszereket alkalmaz. Ilyen technikák például a Orgoplan, amely az egyéni vélemények összességét jelenti. Leginkább akkor alkalmazzák, amikor a legnagyobb problémákat akarják kiszűrni. Fontos még, hogy egyes vélemény ne okozzon sértődést a team tagjai között, éppen ezért hasznos módszerről beszélünk. A második a Delphi írásos módszer, ami tulajdonképpen egy kérdőív jellegű technika, ugyanis a problémával kapcsolatban kérdéseket tesznek fel a résztvevőknek, amit vissza kell küldeniük. A harmadik a Metalin módszer, amely a csapatdinamizmus fantáziáján alapszik úgy, hogy egy rendszerezett ötlet halmazt alakít ki.

Amennyiben az ötletbörze véget ért, abban az esetben új szintre emelhetjük az elemzési szakaszt. Problémafát kell létrehozni, aminek a lényege, hogy a csoport a lehetséges problémák körét keresik ok-okozat összefüggésének elemzésével. Fontos, hogy ezt úgy építsük fel, hogy az adott problémakör kerüljön a legalsó szintre. A problémafa általános felépítése tulajdonképpen így néz ki:



5. Forrás: Saját szerkesztés, saját ötlet alapján

Problémafa elemzése után célmeghatározást kell végezni, amely a vállalat jövőbeli helyzetének pozitív aspektusát mutatja be. *A célkitűzést úgy fogalmazzuk meg, hogy konkrét, mérhető, pontos, reális és megfogható legyen. Az egyes célok ugyanúgy egymásra épülnek, mint a problémák a probléma-fában. E logikai kapcsolat értelmében az alsó szintű célok maradéktalan megvalósítása esetén a felsőbb szintű célkitűzések is megvalósulnak⁹*

⁹ DR. KOVÁCS Katalin Projekttervezés és projektciklus-menedzsment ismeretek a közigazgatásban. MKI-Magyar Közigazgatási Intézet, 42. o.

A SWOT (magyarul GYELV-nek is hívjuk) analízis a leghatékonyabb módszer, ugyanis segítségével elemezhetjük és megérthetjük egy vállalkozás jelenlegi helyzetét, ami alapján a jövőbeli stratégiai elemzés lépései is megtervezhetőek lesznek. További előnye, hogy nem csak szervezeti, hanem projekt szinten is segít meglátni a lehetőségeket és veszélyforrásokat is, éppen ezért a stratégiai tervezésben nélkülözhetetlen. Az SWOT elnevezés az elemzés során vizsgált négy terület angol elnevezéseinek kezdőbetűiből tevődik össze: Strengths – erősségek, Weaknesses – gyengeségek, Opportunities – lehetőségek, Threats – veszélyek. A módszer a projektmenedzsmentben úgy mutatkozik meg, hogy kiemeli a beruházás azon aspektusait, ahol növelni lehet a sikert, a hatékonyságot, valamint segít megtalálni az esetleges gyengeségeket.

Éppen ezért elengedhetetlen, hogy a brain stormingba bele kell vonni a projektesapatot is, akiknek a projekt pontosságára, egyszerűségére kell törekedni. Elemzés során figyelni kell, hogy átlátható legyen és csak a megvizsgálandó legfontosabb elemekre kell fókuszálni.

5.2 A projekt tervezési szakasz

Az elemzési szakasz mellett elengedhetetlen lépés a tervezési szakasz, amelynek módszertani alapját a logikai keretmátrix jelenti. Az LKM egy vertikális és horizontális felosztású tervezési módszeren alapul, amely alkalmas arra, hogy áttekinthetően - akár egy lapra- írják le a szervezet projektjének célrendszerét, a megvalósítás lépéseit, a megvalósítás sikerességét érintő külső tényezőket és az indikátorokat.

Projektleírás	Objektíven igazolható eredményességi mutatók	Ellenőrzés forrásai, eszközei	Feltételek / kockázatok
1	15	16	
2	13	14	8
3	11	12	7
4	9	10	6
			5

6. ábra: Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, Szigethy Géza Attila:
 Projektdokumentáció: Logikai keretmátrix elkészítésének menete 7. oldal

A logikai keretmátrix első oszlopát a projekt intervenció - beavatkozási- irányának nevezik, amely azért jelentős, mert megmutatja lehet, hogy a beruházás milyen változást ért el rövid időn belül. A „célfa” kialakulása után az alábbiakat kell beírni ebbe a mezőbe:

- Első lépésként a projekt megvalósításának átfogó okát kell meghatározni, elemezni kell, hogy szervezet számára miért jelentős a beruházás.
- Következő opcióként a közvetlen célt kell beírni, amely a projekttervezés legkritikusabb lépése.
- Harmadik lépésként meg kell határozni a projekt megvalósítása során szükséges tevékenységeket.
- Utolsó lépés pedig a szükséges eszközöket kell feltüntetni.

„A negyedik oszlopban a projekttel kapcsolatos feltételezéseket gyűjtjük össze. Az elemzés során nyilvánvalóvá válik, hogy a projekt önmagában nem lesz képes teljesíteni azokat a célkitűzéseket, amelyeket a célján meghatároztak. Vannak olyan tényezők, amelyek hatással lesznek a projekt végrehajtására és hosszú távú fenntarthatóságára, de kívül esnek a projekt ellenőrzésén. Ezeket a feltételezéseket a mátrix negyedik oszlopában kell figyelembe venni és meghatározni. „¹⁰

A második oszlopban az indikátorokat kell feltüntetni, aminek a meghatározása azért elengedhetetlen, mert a projekt céljainak életképessége ellenőrizhetőnek kell lennie. A második oszlop negyedik sorában azok a tevékenységek szerepelnek, amelyek szükségesek a megvalósításhoz. A becslésre alapozott költségeket, időigényt, erőforrás ráfordítást kötelezően fel kell tüntetni a terv elkészítésekor. Figyelnünk kell arra, hogy ne használjunk túl sok indikátort. Az indikátorok azok a mutatók, amelyek a projekt előrehaladását, az esetleges problémák meghatározását jelenti. Alkalmazása során fontos, hogy az indikátorokat ne alkalmazzuk túlzottan és csak azokat használjuk, amelyek reálisan megvalósíthatóak. Például az Erzsébet-liget projektnél nem alkalmazhatunk nagyobb kerítést, annál, ami meg van határozva a műszaki leírásba. A harmadik oszlopban a hiteles forrásokat kell részletezni, amelyek a célok elérésének bizonyítására szolgálnak. Fontos, hogy helyes forrásmegjelöléseket kell alkalmazni, amiben a szükséges információk megtalálhatóak, mint például a projektszámlák, jelentések, statisztikák, kapcsolattartó személy neve.

¹⁰ FARKAS Róbert, LAJTOS Gábor, HARTYÁNYI Mária, PÖLÖSKEINÉ Hegedűs Helén: Projektmenedzsment és MS project 2003,2007, az új okj képzésekhez, Prompt-G Kft. 35. oldal

6. A projekt ütemezése, kockázatelemzés, költségbecslés és a projekt megvalósítása

6.1. Projekt ütemezés

A projektmenedzsment elengedhetetlen része ez a pont, ugyanis meg kell határoznunk a beruházás végrehajtásának egyes lépéseit úgy, hogy ütemtervet kell készíteni, valamint a befejezés egyes lépéseit részletezni kell. Az ütemezést megkönnyítik az időtervezési szempontok:

- 1.) Tevékenység meghatározás egy olyan módszer, amely alapján a tevékenységeket, alpontokra kell bontani. Ezáltal egy munkaszervezet jön létre munkacsoportfelbontási rendszerrel. Ez a WBS (Work Breakdown Structure) módszer, amihez hozzátartozik a szükséges idő és erőforrás ráfordítások is, valamint a mérföldkövek/indikátorok kijelölése, amely a projekt nyomon követését jelenti.
- 2.) Logikai kapcsolat kialakítása, amelynek a lényege, hogy párhuzamot kell vonni a kialakult csoportok között.
- 3.) Időtartam meghatározás kapcsán az időtervezés ábrázolására több technika is kialakult, ezek közül a legismertebbek a Gantt-diagram, a hisztogram.

A Gantt-diagram az 1910-es években innovatív ütemterv volt, melynek feltalálója Henry Laurence Gantt volt. A találmány célja, hogy egy egyszerű áttekintésben segítsen megtekinteni a projekt kezdetének és végének dátumát és a közte elvégzendő feladatokat vizuális megjelenítésén keresztül. A segítségével megjeleníthető a projekt kezdete, a projekt feladatai, ki dolgozik, melyik feladatnál, mikor kezdődnek és fejeződnek be a feladatok, mennyi ideig akar minden feladatot megtenni, a feladatok átfedése és összekapcsolása egymással, projekt befejezésének dátuma.

„A hisztogrammal jól ábrázolhatjuk a különböző források igénybevételének mértékét a projekt különböző fázisaiban, és így a projektmenedzser is előre láthatja, hogy mikor milyen szakemberre vagy más erőforrásra van szüksége. Az alábbi hisztogramon a tervezők azt mutatják meg, hogy a szállás, az energia és az ellátás szintje a műveletek melyik hónapjában mekkora legyen.”¹¹

¹¹ FARKAS Róbert, LAJTOS Gábor, HARTYÁNYI Mária, PÖLÖSKEINÉ Hegedűs Helén: Projektmenedzsment és MS project 2003,2007, az új okj képzésekhez, Prompt-G Kft.40. oldal

6.2. Kockázatelemzés

A projektben a bizonytalanságot kockázatnak tekintjük, mely lehet negatív és pozitív irányú is. A kockázat annak a lehetősége, hogy valami kedvezőtlen, előre nem látható esemény fog bekövetkezni. A projektek során mindig vannak olyan kétes dolgok, amelyeket nem szabad figyelmen kívül hagyni. A projektmenedzsment részére két elemzési szempont ismert az egyik az érzékenységi vizsgálat, a másik a valószínűségi elemzés.

Az érzékenységi vizsgálat értelmében olyan kockázati tényezőket kell figyelembe venni, mint például a megvalósítási idő, a költségek, a döntési kritériumok. Továbbá ebben a módszerben figyelmen kívül lehet hagyni a kockázati változók közötti összefüggéseket és ezek értékeinek előfordulási valószínűségét, amelyet az alábbi szempontok alapján végezhetünk el: független változók hozama, számított eredmények grafikus ábrázolása, a változók különböző értékei mellett számítások segítségével a függő változók halmazainak a kialakítása.

Véleményem szerint a módszer legnagyobb hátránya közé tartozik, hogy a kockázati tényezőket egymástól függetlenül kezeli. Ebből adódóan a valószínűségi elemzés erre épül, hogy kiküszöbölje az érzékenységi vizsgálat legnagyobb hátrányát. A kockázati tényezők valószínűségi eloszlásának felhasználásával veszi tekintetbe a kockázati források együttes hatását.

6.3 Költségbecslés

A költségbecslés lényege, hogy egy átfogó képet kapjunk a projekt tényleges kiadásairól, valamint a projekt kiviteli határidejét is meghatározza. A becslés nem egzakt szám adatokkal dolgozik, hanem a várható eredmények bizonyos pontosságú, várható értékeivel. Többféle költségbecslési eljárás létezik, amelyből a legfontosabbak a szakaszos becslés, az arányos becslés, a parametrikus becslés, a lentől felfelé elv.

A szakaszos becslés az adott projektszakasz költségtervét határozza meg, azonban a fejlesztési ciklus elején nem lehet pontos becslést készíteni. A módszer elnevezése nem véletlen, ugyanis két szakaszból tevődik össze, az egyik a teljes projektet figyeli nagyságrendi becsléssel, ha ez megvalósult, akkor indul a második ó, ami a következő fázis indulásakor újratevődik és minden egyes fáziskapunál engedélyezni kell. Az arányos becslés módszere különbözik a szakaszostól, ugyanis a projekt egészére készítik a becslést, majd a kapott eredményhez százalékos megosztásokat rendelünk. A fent említett WBS szerkezetre épül és jóval pontosabb

számítás végezhető. A harmadik becslési módszer a parametikus, amely a munkavégzés alapegységét szorozza meg egy súlyszámmal, így a projekt egészét megtudja határozni. Jellemző, hogy a korábbi projekt eredményekből indulnak ki, sokszor a szakaszos becsléssel együtt alkalmazzák. A költségbecslés legutolsó szakasza a „lentől felfelé” elv, ami a legpontosabb számítási módszer. Feladatonként megbecsülik az időt, az összes költséget, majd a kapott értékeket összeadják. Általában részletes szakaszbecsléseknél alkalmazzák.

6.4 Egy EU-s projekt megvalósítása

„Az uniós finanszírozású projektek többsége különböző uniós vagy társult országbeli szervezetekkel együttműködésben megvalósuló projekt, amelyet egy projektkoordinátor által irányított konzorcium formájában szerveznek.”¹² A beruházások támogatási megállapodással kerül megkötetésre, a pályázó felek részletes tájékoztatást kapnak arról, hogy kik pályázhatnak a pályázatra, mennyi mérföldkövet kell teljesíteni, milyen dokumentumokat szükséges csatolni. A projektek felépítése:

1. Támogatási megállapodás aláírására akkor kerül sor, amikor a pályázat átesett az értékelési szakaszon. Abban az esetben, ha a pályázatot odaítélték értesítést kap a pályázó arról, hogy mikor kell aláírnia a megállapodást.
2. Beszámolót kell készíteni azzal a céllal, hogy a projekt az előírtaknak megfelelően, meghatározott időszakban valósult meg. A beszámoló lényege az Európai Bizottság felé küldendő dokumentum, ami egy pénzügyi jelentés. Fontos lépés, hogy nyilvános kommunikációs tevékenységet kell folytatni a projekt eredményeiről, ami azt jelenti, hogy a kommunikációs tervet a projekt kezdetétől meg kell tervezni és be kell tartani a bizonyos láthatósági tevékenységet a nyilvánosság számára.
3. Az Európai Bizottság figyelemmel kíséri a projekt során végrehajtásra kerülő tevékenységeket. *„A támogatási megállapodás határozza meg a végrehajtandó tevékenységeket, a projekt időtartamát, a teljes költségvetést, az arányokat és költségeket, az uniós költségvetés hozzájárulását, az összes jogot és kötelezettséget és sok egyebet is.”¹³* A projekt mértékétől függően ellenőrizhetik is a szervezetet a következő szempontok alapján.

¹² A projekt irányítása támogatási megállapodás keretében https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/managing-your-project/managing-your-project-under-grant-agreement_hu [Megtekintés ideje: 2022.04.05.]

¹³ A projekt irányítása támogatási megállapodás keretében https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/managing-your-project/managing-your-project-under-grant-agreement_hu [Megtekintés ideje: 2022.04.05.]

- Pénzügyek átvizsgálata, tehát számlákkal bizonyítani kell a pályázatban szereplő kiadásokat.
- A támogatási szerződésben meghatározottak alapján valósult e meg a beruházás.

4. Támogatási szerződés módosítására lehetőség van abban az esetben, ha a projekt megvalósításában problémák merültek fel. Ha például a költségvetést módosítani kell, akkor a szerződést azonban módosítani kell és el kell fogadnia a Bizottságnak is.

5. Az eredmények tulajdonjoga a kedvezményezett tulajdonában maradnak. *„Az Európai Bizottság azonban jogosult a projekteredmények és a leszállítandó anyagok felhasználására. A felhasználás és újra felhasználás összes feltételét a támogatási megállapodás határozza meg.”¹⁴*

6. Különbféle nyilvántartási rendszert kell alkalmazni a projekt megvalósításában. Ez azért fontos, mert esetleges ellenőrzés során tudjuk bizonyítani, hogy minden ütemezés a támogatási szerződés szerint történt.

7. Keretösszeg kifizetése általában több részletben történik, de lehet igényelni a szerződés aláírás után egyből előleget, amely a pályázati felhívásban szereplő értékétől függ. A végső kifizetés a projekt lezártakor történik.

8. Záróbeszámoló készítésekor be kell mutatni a projekt műszaki tartalmát, amelyben le kell írni részletesen, hogy milyen feladatok valósultak meg. Meg kell nevezni a projekt tényleges tartamát és meg is kell indokolni, továbbá felül kell vizsgálni, hogy a projekt a mérföldköveknek megfelelően került kivitelezésre. A projekt tervezett és tényleges költségei költségnemenkénti felülvizsgálata is szükséges záróbeszámoló készítésekor.

9. A projekt fenntartási időszaka a kivitelezést követő nap. A kedvezményezettnek vállalnia kell, hogy a pályázat megvalósítása után a létrehozott területet a következő 3 vagy akár 5 évig fenntartja és karbantartja.

10. Helyszíni ellenőrzés jellemzői közé tartozik, hogy a közreműködő szervezet felkeresi a kezdeményezett kapcsolattartóját és helyszíni ellenőrzésre időpontot egyeztetnek. A Kezdeményezettnek biztosítani kell a projekt helyszínét, a beszerzett eszközöket, megépített épületrész vizsgálatát. Az ellenőrzés során jegyzőkönyv készül, amelyben rögzítésre kerül az ellenőrzők véleménye a beszerzett eszközökről, az egész kivitelezett munkáról.

¹⁴ A projekt irányítása támogatási megállapodás keretében https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/managing-your-project/managing-your-project-under-grant-agreement_hu [megtekintés ideje: 2022.04.05]

7. A Keszthelyi Erzsébetliget projekt elemzése

7.1. Általános adatok

A keszthelyi Erzsébet-liget projekt 2021-ben megvalósult beruházás, amelynek helyszíne a régi sportkemping területén helyezkedik el a Balaton-part és a vasútvonal mentén.

Történelemben gazdag helyszínről beszélünk, ugyanis a liget Keszthely utolsó megmaradt keményfás ligeterdője, amelyben az alábbi fatípusok találhatóak meg: magas kőrisek, kocsányos tölgyek, hegyi juharok, vadgesztenyék, valamint egy 250 éves korúra becsült mocsári tölgy. A parkot gróf II. Festetics Tasziló hozta létre a meggyilkolt Erzsébet királyné tiszteletére. Régen jóval nagyobb területet tudhatott magáénak a liget, azonban 1903-ban az iparosítás korszakában a vasútépítés miatt jelentősen csökkent az alapterület mértéke. A közelmúltban gyermektáborként üzemelt, azonban utoljára használva 2018. nyarán volt a B my lake fesztivál idején.

Keszthely városa a tavaly tavasszal hétmillió-ötszázezer Forint értékű támogatást nyert el a Balaton Fejlesztési Tanács által meghirdetett pályázaton, valamint ugyanennyi önerőt is biztosított az önkormányzat, hogy a projekt sikeresen megvalósulhasson. A projekt célja az volt, hogy egy olyan központ jöhessen létre, amely nyugodt, modern közösségi park szerepét tölti be, amely alkalmas lenne fiatalok és kerékpárosok találkozási pontjának, piknikparknak, valamint botanikai bemutató díszkertnek is.



7. Forrás: Tervdokumentáció- a liget elhelyezkedése Rác Tamásné kertépítész tervei alapján 2020.

7.1 A projekt háttérének és általános problémáinak megismertetése

A BFT, azaz a Balaton Fejlesztési Tanács az Innovációs és Technológiai Minisztérium által biztosított forrás terhére pályázatot hirdetett a Balaton Kiemelt Üdülőkörzetben található településfejlesztési beruházások támogatására, amelyben olyan témákra lehetett pályázni, mint

- a Parti sétányok kialakításának, fejlesztésének támogatása,
- Települési zöldfelületek kialakításának, rehabilitációjának támogatására,
- Partvédőművek fejlesztésének támogatására,
- Helyi értékeket bemutató és/vagy közösségfejlesztést célzó közterületi fejlesztésekre.

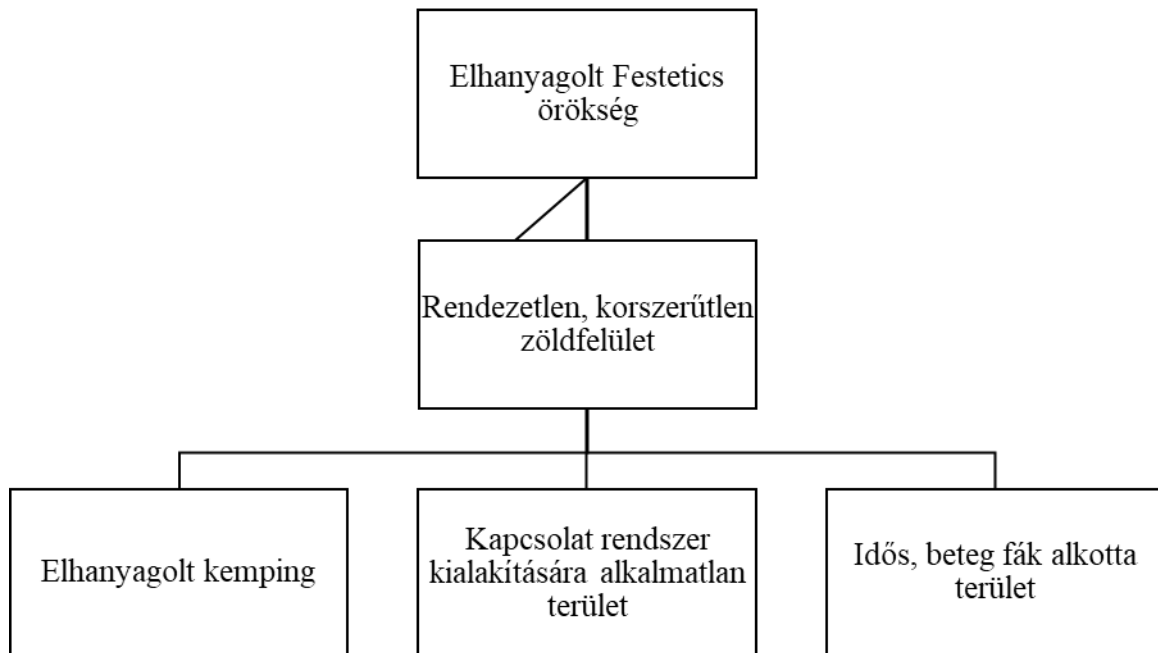
A projekt legnagyobb problémáját képezi a rossz állapotú kerítés, ami elbontásra került és helyette újat építettek, kiirtották a vasútmenti bozótot, interaktív tanösvényt építettek QR-kódos pontokkal, tájékoztató táblákkal, padokkal, szemetesekkel és kerékpártámaszokkal együtt. A terület egy későbbi projektnek köszönhetően tovább gyarapszik, így egy 60-70 fő befogadására alkalmas, faszerkezetű, tetővel fedett, oldalt nyitott szaletlit - kiülő helységet- építenek a liget déli részére. A projekt problémáit orvosolták a kivitelezők, ugyanis viszonylag gyorsan ment az Erzsébet liget korszerűsítésének folyamata.

A beruházás során alkalmazott brainstorming eredménye volt, hogy az Önkormányzat, a Keszthelyi Városvédő Egyesület, a Helikon Liget Egyesület és a Keszthelyi Környezetvédelmi Egyesület sikeresen tudott ötletelni, együttműködni és ennek következményeként egy sikeres beruházást tudtak megvalósítani. Azonban ez nem volt zökkenőmentes, mert a tervezési folyamatok során előjöttek a további problémák.

7.2 Tervezési szakasz

A projekt tervezése során számos további probléma lépett fel. A koncepció tervek alapján a kivitelező kiválasztása történt, amire az önkormányzat írta ki a kiírást. A munkafolyamat során a tervezők nem vették figyelembe, hogy a terület elhanyagolt, gazos, így rengeteg olyan fa maradt, amire a kivitelezők nem számoltak és megnehezítették a munkálatokat. Ahol fennakadást okozott az alábbi probléma az a kerítésépítés volt, ugyanis ez egy fontos pillére volt a projektnek, mert a szomszédos telek a MÁV ZRT.-hez tartozik és mindenképpen kellett

egy elválasztás a két terület között. Az Erzsébet-liget megvalósítása előtt mérlegelt problémákat a kilencedik ábra szemlélteti:



9. Forrás: Az Erzsébet-liget problémafája saját szerkesztés és ötlet alapján.

Saját véleményem a projekt tervezési szakaszával kapcsolatban az, hogy a jövőben a koncepció tervekkel alaposan végig kell nézni és véglegesíteni kell őket. Ennél a projektnél elmaradt és ennek köszönhetően sokáig elhúzódott a kivitelezés, ami az ütemtervtől így eltért. Továbbá fontos a véleményem szerint, hogy egy projekt során fontos az érintettek közötti folyamatos kommunikáció biztosítása is. Ahhoz, hogy egy projekt sikeresen megvalósuljon ki kell választani a tervezőket, akik kalkulálnak mindenféle kockázattal, így nem kell többszöri tervmódosítást kérni tőlük. Ebben az esetben tájépítésekre volt szükség. A projekt tervezési szakaszában a tervezők a tuskók mellett a növényfajok ültetésével nem kalkuláltak, nem lett időben kiválasztva, hogy milyen csemeték kerülnek elültetésre, ami tájképileg illeszkedik a ligethez. Ez egy olyan tényező volt a projekt során, amely a gyors és hatékony megvalósítást hátráltatta. Ezért a kivitelezési idő szűkössé vált, amely során olyan fontos dolgok maradtak el, mint a kötelező dokumentációk – jegyzőkönyvek megírására nem állt rendelkezésre idő, így a helyszíni bejáráson elhangzottakról nem készült feljegyzés-, valamint az önkormányzat nem tájékoztatta a támogatót a projekt során történt egyeztetésekről, így nem történt jóváhagyás sem a Balaton Fejlesztési Tanács részéről, ezeket a dolgokat az önkormányzatnak utólag kell teljesítenie. A tanultak alapján én úgy gondolom, hogy elengedhetetlen egy projekt előtt a SWOT analízis, amelynek elkészítése rengeteget segít. Tudomásaim szerint a projekt tervezési szakaszában nem készült ilyen elemzés, így én elkészítettem azt. Ez az ábra bemutatja azt, hogy

milyennek képzeltek el megvalósult formában az Erzsébet-ligetet a projektben dolgozó emberek:

Erősségek	Gyengeségek	Lehetőségek	Veszélyek
Innovatív megoldások (Qr kódos tanösvény)	Vasút vonal miatt túl hangos környezet	További fejlesztési lehetőségek	Rongálás lehetősége
Kapcsolatépítésre alkalmas kialakítás	Nincs parkolóhely	További termékválaszték bővítése	Rossz időjárási viszonyok
Szakszerű növényvédelem	Akadálymentesítés hiánya	További média eszközök telepítése	Növekedő eszközbeszerzési árak
Kiváló természeti adottságok			Közeli települések versenyhelyzete

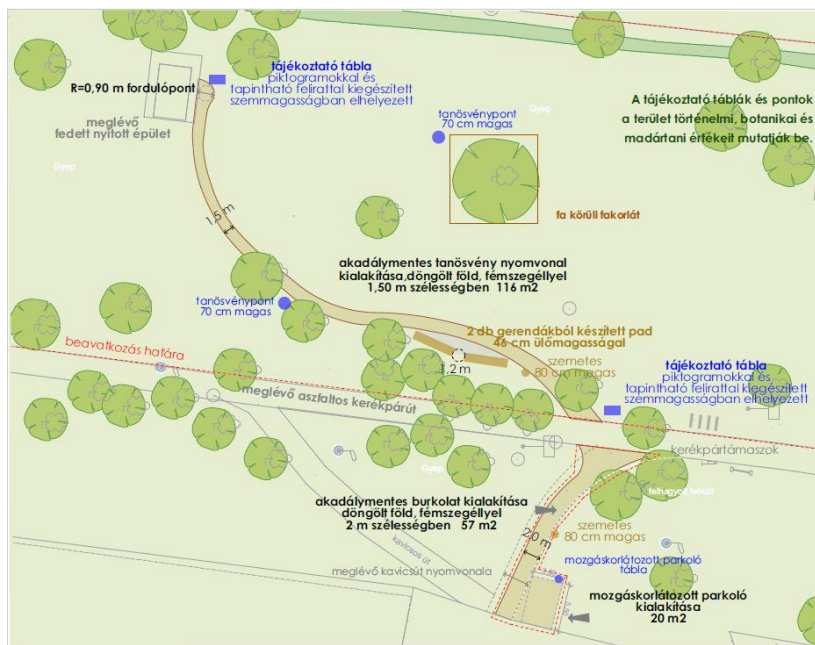
10. Erzsébet-liget SWOT analízise saját ötlet és saját készítés alapján

A tervezés során az akadálymentesítés megemlítése elengedhetetlen, ugyanis a projekt kiírásának alapfeltétele. A megvalósításhoz egy olyan igazolásra van szükség, amit egy rehabilitációs szakmérnöki jogosultsággal rendelkező tervező vagy rehabilitációs szakmérnök/szakértő ír alá. Az akadálymentesítési nyilatkozat értelmében az alábbi tevékenységek lettek meghatározva:

- A járdák, gyalogutak, sétányok szélessége minimum 1,5 m, aminek a felülete csúszásmentes, egyenletes,
- A tájékozódás színében és felületében eltérő vezetősávval kerül biztosításra,
- Az akadályok, mint például járófelület fölé benyúló, illetve belógó akadályok minimum 2,5 métert kötelezően biztosítani kell,
- A járófelületek síkján lévő akadályok – például kerékpár tárolók- területe nem lóg bele a 1,5 méter széles, biztonságos járófelületbe, aminek a burkolata a járda színétől elkülönül és jól kivilágított.
- A rámpát az OTÉK 66.§¹⁵ (2) bekezdése alapján alakították ki, az alábbi konstrukciókkal:
 - ✓ 0,17 méter szintkülönbségig maximum nyolc százalék,
 - ✓ minimum 1,2 m széles
 - ✓ járófelülete csúszásmentes, egyenletes felületű,

¹⁵ 253/1997. (XII. 20.) Korm. rendelet az országos településrendezési és építési követelményekről

- ✓ korlát az OTÉK 68.§ alapján kontrasztos kialakítású, jól látható helyen helyezkedik el.
- A lépcső szintkülönbsége maximum 1,8 méter szintkülönbséget hidal át, szabad szélessége minimum 1,2 méter, a lépcsőfok fellépő magassága 0,15 méter magas, továbbá:
 - ✓ kialakítása kontrasztos elképzelés alapján vagy első és utolsó lépcsőfok jól látható jelölésű,
 - ✓ a korlát kétsorosan kerül kialakításra, ami azt jelenti, hogy 0,7 m és 0,9 m magasságban helyezkedik el.
- Információs táblák, térképek jól látható helyen, szemmagasságban történő elhelyezkedése szigorúan kötelező. A következő specifikációknak megfelelően:
 - ✓ a felirat jól olvasható, egyértelmű információt közöljön, tapintható felirattal és piktogrammal készüljön, akárcsak a táblán elhelyezkedő térképek.
- A padok mellett kötelezően biztosítani kell kerekesszék és babakocsi számára helyet, ami az előírásoknak megfelelően egy 0,9 métertől 1,2 méteres helyet jelent. Ülőmagassága 0,4-0,8 méter, elhelyezkedésüknél kifejezetten fontos az egymással szöget bezáró elhelyezkedés.
- A szemetesládák elhelyezése elérési magasságban, szilárd burkolaton történt.



10. Forrás: Akadálymentesítési látványterv Rác Tamásné táj és kertépítész tervei alapján 2020.

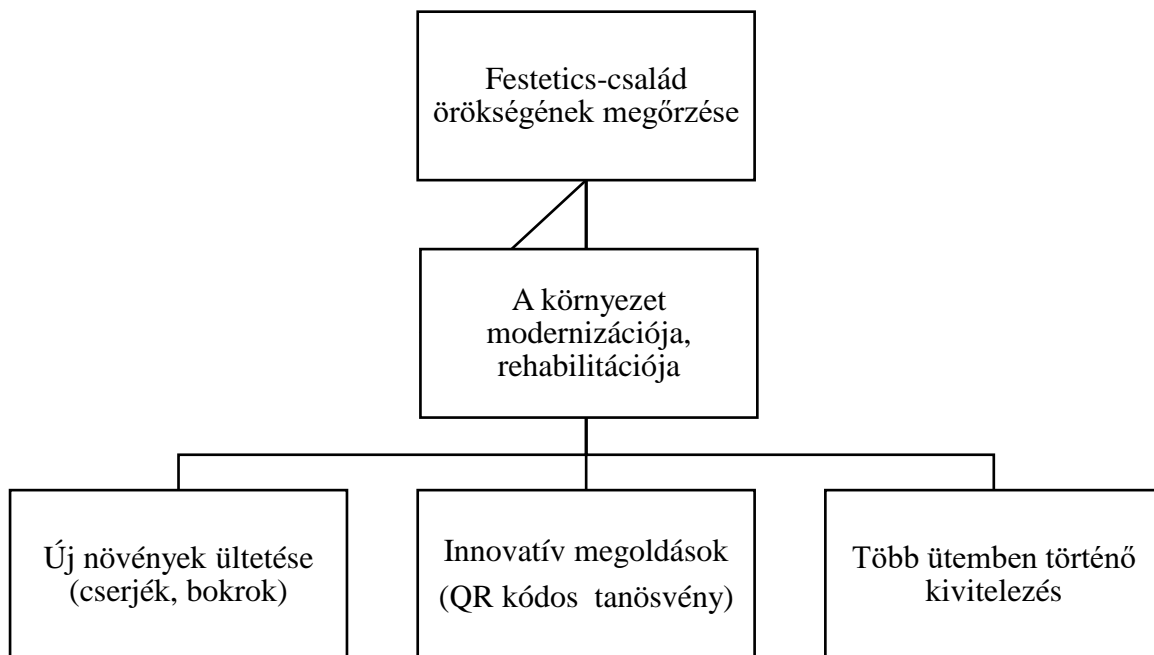
7.3 A projekt általános céljai

Keszthely Város Önkormányzatának fontos szempont volt, hogy egy olyan projekt kerüljön kivitelezésre, amely minden korosztály számára megközelíthető legyen, valamint kapcsolatépítő szerepet töltsön be. Éppen ezért találta kiváló lehetőségnek a pályázatot a város vezetősége, hogy az adott területen felmerülő problémás területet feltérképezzék és új céloknak megfelelően szebbé varázsolják. A tervezett fejlesztés elsősorban a pályázati felhívás „B” célterületéhez, a települési zöldfelületek kialakítása, rehabilitációja komponenshez kapcsolódik és megfelel a település turisztikai arculatának javítása érdekében. A pályázatok első és legfontosabb alapköve a pályázati adatlap, amelynek kitöltésével lehet jelentkezni a meghirdetett beruházásra, ám előtte a pályázati felhívást alaposan át kell nézni, hogy a szervezet pályázhat-e a ténylegesen a kiírásra. Pályázat sikerességkor az önkormányzat stratégiaalkotásként partner kapcsolatot kötött civilszervezetekkel, a Keszthelyi Városvédő Egyesülettel, a Helikon Liget Egyesületével, hogy együttes erővel dolgozzanak az új sétány kialakításán, aminek akcióterülete Keszthely 3836/1 hrsz. alatti Keszthely Város Önkormányzatához tartozó Erzsébet liget a Balatoni-bringakörút nyomvonalától nyugatra eső része. Az egyesületek feladata a projektben a tervezési munkálatok végzése, aminek értelmében tájképi szempontoknak megfelelő facsometéket választottak ki és ültetvényeztek a projekt során. Nagy Bálint Polgármester Úr kiemelt szándéka, hogy a zöldterületek kiemelkedő szerepet kapjanak, hogy ezzel is tisztelegjen a Festetics-család előtt is. A projekt bemutatása során az alábbi szavakat mondta:

„Olyan módon nyitjuk ki, hogy a természeti értékeket – legyen az növény-, vagy állatvilág – nem csak megóvjuk, megőrizzük, hanem még inkább szeretnénk segíteni. Például nem olyan régen helyeztünk ki madár- és denevérodúkat, most szeretnénk bemutatni ezt a területet. Olyan fejlesztést szeretnénk megvalósítani, amit több projektből tudunk összerakni és olyan közösségi teret alakítunk ki, aminek a központjában a természet van.”¹⁶

Az elhangozott célok alapján elkészítettem a projekt célfáját, amit az alábbi ábra mutat be:

¹⁶ A természeti értékek megőrzésével újul meg Keszthelyen az Erzsébet-liget <https://www.hirbalaton.hu/a-termeszeti-ertekek-megorzesevel-ujul-meg-keszthelyen-az-erzsebet-liget-tvkeszthely-hu/> [Megtekintés ideje: 2022.04.05.]



8. Forrás: Az Erzsébet-liget célfája saját szerkesztés és saját ötlet alapján

7.4 Megvalósítási szakasz

A projektek életében az egyik legnehezebb feladat, amikor a kész terveket gyakorlatban meg akarjuk valósítani. A projekt menedzser legfőbb feladata, hogy a tervet a projekten dolgozó csapat tagjai időben kezdjék el végrehajtani és koordinálni a kivitelezést. Azonban meg kell akadályozni, hogy a felelőségek és a határidők egyértelmű tisztázása nélkül kezdjük el a munkát. A keszthelyi Erzsébet liget kivitelezésének szakasza a kisebb-nagyobb problémák ellenére gyorsan megvalósult. A területen a város számára olyan innovatív tevékenységek mentek végbe, amelyet a jövőben tovább lehet fejleszteni s ezáltal olyan multifunkciós egység alakulna ki, amely a fiatalok és az idősebb korosztály számára is alkalmas lehet. A projekt során megvalósításra került egy biztonságos, rendezett zöldterület, kihelyezve lettek tájékoztató táblák, QR kódos tanösvénypontok, akadálymentesített ösvény, kerékpártámaszok, továbbá fontos szerepet tölt be a történelmi múltú őshonos fák védelme, valamint a további fák ültetése, amelyet Rác Tamásné táj és kertépítész tervdokumentációja is bemutat.



11. Forrás: Tervdokumentáció – Keszthely Erzsébet liget tervdokumentációja Rácz Tamásné táj és kertépítész tervei alapján 2020.

Összességében az Erzsébet liget projektje Keszthely városának életében fontos beruházás volt, ugyanis a hely történelmi jelentőségű, a Festetics család öröksége. A város vezetősége már régóta fel szeretne volna újítani a területet, hogy kellőképp tiszteljen a Festetics család hagyatékán, továbbá QR kódos tanösvény is kialakításra került, amely innovatív újításokat jelent. Jelenleg aktuálisan fut egy projektem, amely az „EKF 2023 HOTSPOT Közösségi okospad a keszthelyi intermodális csomópontnál (OC-INF/1-2021-5475)” pályázat, melynek lényege, hogy kialakítunk egy zöldterületet akadálymentes ösvénnyel, valamint elhelyezésre kerüljön egy okosfunkciókkal ellátott pad, amely alkalmas internetezésre, teleföntöltésre különféle lehetőségekkel, valamint a város tudja hirdetni a padba helyezett kijelzőkkel a „Hello Keszthely!” applikációról szükséges információkat.

9. Összegzés

A dolgozatomban bemutatásra került a projektmenedzsment kialakulása, felépítése, a projektteam szerepköre a munkafolyamat során és egy konkrét projekt bemutatása és annak összehasonlítása egy aktuálisan futó projekttel.

A menedzsment történelmi bemutatása azért volt fontos számomra, hogy betekintést mutassak arról, hogy milyen mértékben fejlődött, hogyan szerveződött át a különböző szervezeti struktúrák felépítése, milyen módszereket alkalmaztak. Ezután fontosnak tartottam, hogy saját

gondolatom szerint bemutassam a projektmenedzsment elméleti részeit, azon belül, hogy milyen beruházásokat különböztetünk meg egymástól, milyen szerepe van a 21. században a projektteamnek a projekt során és hogyan épülnek fel jelenleg különböző szervezeti struktúrák. Elengedhetetlennek tartottam, hogy olyan személyeket megemlítsék dolgozatomban, mint Tom Peters és Robert H. Waterman, ugyanis ők voltak azok a személyek, akik a mai projektmenedzsment alapjait letették. Ez azért volt fontos, mert ezután el tudtam kezdeni bemutatni a projektelemezést, amelyben kiemeltem a műhelymunka jelentőségét, a csoportos alkotási módszereket, hogy mit jelent a elemzés egy projekt során, miért fontos a célok meghatározása, végül a SWOT analízist. Ezek a szempontok rettentően fontosak, ugyanis a projekt csapat tagjainak tisztában kell lennie a projekttel lépésről lépésre, így a projektet tudják elemezni ezekkel a módszerekkel és sokkal könnyebbé teszik a gondolkodást. Az elemzési és tervezési szakasz után a projektet ütemezni, az esetleges kockázatokat elemezni, majd költségbecslést és végül meg kell valósítani a gyakorlatban azokat a dolgokat, amiket papíron elképzeltünk.

Utolsó pontban a dolgozatomban a keszthelyi Erzsébet-liget elnevezésű projektet mutattam be a pályázati felhívás és a teljes projektdokumentáció alapján. Ez egy viszonylag kisebb beruházás volt, ami nem véletlen ugyanis a munkahelyemen azt tanácsolták, hogy első elemzésnek mindenképpen egy kisebb projektet adnak nekem, amelyhez az anyagok az interneten mindenki számára elérhetőek. Összességében minél több információt szerettem volna bemutatni a kezdeti tervezési lépésektől a SWOT analízisen, a probléma és a célfákon át a megvalósult projektig. Mellékletben szeretnék régi és jelenlegi állapotról képet feltüntetni. Úgy érzem a projekt elemzéséből kihoztam a maximumot, így dolgozatomban remélem elnyeri tetszését a célközönségnek.

IRODALOMJEGYZÉK

1. *Caramela Sammi: Management Theory of Frederick Taylor, [online] Megjelent: a business.com honlapján [Megtekintés ideje: 2022.03.25.] Hozzáférés: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-frederick-taylor/>.*
2. *Gantt diagram kialakulása, [online], Megjelent: promanconsulting.hu honlapon, [Megtekintve: 2022.03.28.], Hozzáférés: <https://promanconsulting.hu/gantt-diagram-keszítése/>*
3. **PONGRÁCZ** György- *A projekttervezés módszertana (PCM, LFA) és eszközei*
4. **PONGRÁCZ** György- *A projekttervezés módszertana (PCM, LFA) és eszközei, A projekt szervezeti formái*
5. **DEÁK** István, **IMREH** Szabolcs, **KOSZTOPULOSZ** Andreász, **KÜRTÖSI** Zsófia, **LUKOVICS** Miklós, **PRÓNAI** Szabolcs: *Gazdálkodási alapismeretek [online], Megjelent: a jgypk.hu honlapon, [Megtekintés ideje: 2022.05.09, Hozzáférés: http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag_html/gazdalapism/a_mtrix_szervezeti_forma.html*
6. **McKinsey 7-S Framework [online] Megjelent: mindtools.com honlapján [Megtekintés ideje: 2022.04.01.] Hozzáférés: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm**
7. *A szervezeti kultúra [online], Megjelent: tudasbazis.sulinet.hu honlapján. [Megtekintés ideje: 2022.04.01.] Hozzáférés: <https://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/kereskedelem-es-marketing/kereskedelmi-es-marketing-modulok/a-szervezeti-kultura/a-7s-modell-1>*
8. *PMBOK GUIDE, Akadémiai Kiadó, Hatodik kiadás 2006*
9. **DR. JARJABKA** Ákos *Projektmenedzsment I. Pécs.: PTE KTK,2008 ISBN 978-963-642-260-8, 3. oldal*
10. **PÖLÖSKEINÉ** Hegedüs Helén: *Projektmenedzsment elemzés és tervezés módszertana I. 1181-06, SzT-010-55*
11. **Dr. KOVÁCS** Katalin *Projekttervezés és projektciklus-menedzsment ismeretek a közigazgatásban, Kiadó: Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest 2006*
12. **SZIGETHY** Géza Attila: *Projekt dokumentáció, Kiadó: Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, pdf. 7. oldal*
13. **FARKAS** Róbert, **LAJTOS** Gábor, **HARTYÁNYI** Mária, **PÖLÖSKEINÉ** Hegedüs Helén: *Projektmenedzsment és MS project 2003, az új okj képzésekhez, Kiadás éve: 2014. Második, átdolgozott kiadás, Kiadó: Hartványi Mária, a Promt Kft. ügyvezetője.*
14. *A projekt irányítása támogatási megállapodás keretében Megjelenése: ec.europa.eu honlapon. [Megtekintés ideje: 2022.04.05.] Hozzáférés https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/managing-your-project/managing-your-project-under-grant-agreement_hu*
15. *A projekt irányítása támogatási megállapodás keretében Megjelenése: ec.europa.eu honlapon. [Megtekintés ideje: 2022.04.05.] Hozzáférés https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/managing-your-project/managing-your-project-under-grant-agreement_hu*
16. *A projekt irányítása támogatási megállapodás keretében Megjelenése: ec.europa.eu honlapon. [Megtekintés ideje: 2022.04.05.] Hozzáférés https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/managing-your-project/managing-your-project-under-grant-agreement_hu*
17. *A természeti értékek megőrzésével újul meg Keszthelyen az Erzsébet-liget [online] Megjelent: hirbalaton.hu honlapon [Megtekintés ideje: 2022.04.07.] honlapon,*

*Hozzáférés: <https://www.hirbalaton.hu/a-termeszeti-ertekek-megorzesevel-ujul-meg-keszthelyen-az-erzsebet-liget-tvkeszthely-hu/>
<https://www.hirbalaton.hu/a-termeszeti-ertekek-megorzesevel-ujul-meg-keszthelyen-az-erzsebet-liget-tvkeszthely-hu/>*

- 18. A keszthelyi Erzsébet liget projekt tervdokumentációja [Megtekintés: 2022.04.07] pdf*
- 19. EKF 2023 HOTSPOT Közösségi okospad a keszthelyi intermodális csomópontnál (OC-INF/1-2021-5475) pályázat tervdokumentációja [Megtekintés: 2022.04.07]pdf*

MELLÉKLETEK LISTÁJA

5. melléklet: szerzői összefoglalás

PANNON EGYETEM GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat címe: Projekt tervezési rendszerek megvalósítása, egy konkrét projekt elemzése egy adott gazdasági egységben, Cím: Projekt tervezési rendszerek, az Erzsébet-liget projekt elemzése	
Hallgató neve: Szabó Patrik Gergő	NEPTUN kód: OTYO21
Képzési szint: <u>felsőoktatási szakképzés</u> / alapképzés / mesterképzés / szakirányú továbbképzés (a nem releváns szöveg törlendő)	
Szak: Gazdálkodási és menedzsment	Szakirány: Digitális üzleti szolgáltatások
Témavezető neve: Dr. Szili-Fodor Dóra	Beosztása: ügyvivő-szakértő, projekt koordinátor
Tanszék: PANNON EGYETEM GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG	

A szakdolgozatom témájának kiválasztása a projektmenedzsment iránti érdeklődésem miatt történt. Kiváló lehetőséget láttam a téma kifejtésében, fontos volt számomra, hogy a kialakulásától napjainkig egy átfogó képet alkossak a projektek megvalósításáról. Igyekeztem minél több magyar, illetve idegennyelvű forrásból, valamint szakirodalmi anyagokból információt gyűjteni és megvalósítani a záródolgozatomat. A dolgozatom első része inkább elméleti síkra épült, ugyanis az elképzelésem az volt, hogy az olvasók számára szeretném bemutatni először a témát elméleti szempontból, majd ez alapján a projektet bemutatni, majd összehasonlítani egy másik hasonló beruházással. A projektem elemzése során a gyakorlati konzulensem adott instrukciókat, hogy mit érdemes bele írnom, ugyanis ez volt az első elemzésem. Éppen ezért egy kisebb, megvalósult projektet kaptam, amit a lehető legjobb módon be is tudtam mutatni. A dolgozatom során felhasznált képek, táblázatok részben saját szerkesztések, részben pedig az aktuális forrásból hivatkoztam rájuk. Rám a téma kidolgozása mindenképp pozitív hatással volt, ugyanis egyrészt kutatásaim során jobban megismertem a

projektmenedzsment szervezeti felépítését, milyen mértékű beruházások vannak és számos olyan dolgot is, amelyek a jövőben mindenképpen a hasznomra válnak, ugyanis a gyakorlati idő leteltével pályázati referensként és projektmenedzserként alkalmaznak a Keszthelyi Polgármesteri Hivatalban. A képzés rendkívül hasznos volt számomra, mert a két év során olyan új dolgokat tanultam meg tanáraink segítő segítségével, amelyek a jelenlegi karrieremre is hatással vannak. Terveim szerint az alapképzésre is szeretnék jelentkezni mindenképpen, ugyanis az iskola a diákoknak a legmagasabb szintű tudást adja. Reményeim és karrierista szemléletmódom szerint a szakdolgozatom elnyeri a célközönség tetszését és egy jó osztályzattal értékeli a munkámat és időmet, amit befektettem.

1. Melléklet, Az Erzsébet-liget projekt előtti állapotok



2. Régi kerítés



3. Elhanyagolt növényzet



3. A ligethez tartozó régi kemping

2. Melléklet, A kivitelezés közbeni állapot



4. Sétány kialakítása



5. Kerítés építése, cserje ültetése

3. melléklet, Megújult Erzsébet-liget



5. QR-kódos tanösvény



6. A megújult Erzsébet-liget