

# **SZAKDOLGOZAT**

## **Kivonat**

**Szabó Petra**

**Gazdálkodási és  
Menedzsment szak**

**Gödöllő 2024**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**  
**Szent István Campus**

**Gazdálkodási és menedzsment szak**

**Projektmenedzsment egy multinacionális  
gyártóvállalatnál**

<b>Belső konzulens:</b>	Turzai-Horányi Beatrix egyetemi adjunktus
<b>Készítette:</b>	Szabó Petra DIGMVJ Nappali
<b>Intézet/Tanszék:</b>	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

**Gödöllő**

**2024**

Szakedolgozatom témájának a projektmenedzsmentet választottam, mivel szeretnék a témában mélyebben elmerülni, illetve gyakorlatban is kipróbálni, ugyanis ezen a menedzseri területen egy nagyszerű karriert lehet kiépíteni, amiben én is eltudom képzelni a jövőmet. Erre remek lehetőséget biztosít a gyakornoki munkahelyem, ami egy folyamatosan fejlődő, valamint ennek érdekében rendszeres fejlesztési projekteket indítványozó multinacionális gyártóvállalat. A cég ezen tulajdonságából kifolyólag én is kaptam egy fejlesztési projektet, hogy közelebb kerülhessünk az előre meghatározott elérendő gyártási célhoz.

Szakedolgozatom elkészítésével elsődlegesen szeretném bemutatni a témában íródott szakirodalmak segítségével a projektmenedzsment elveit, nézeteit és módszertanait, illetve a projektmenedzserek feladatait, hogy ezzel a projektemet sikerre vezethessem. További célom a projektvezetési eszközök alkalmazásának elméleti alapjait elsajátítani.

A gyakorlati részben a projektemet fogom bemutatni, illetve, hogy mi a háttere, miből indult ki a probléma, ami megoldásra vár. Részletezem majd az elérendő célt, valamint, hogy milyen módszerekkel szeretném ezt megvalósítani. Egy projektnél a végeredmény a lényeg, így hangsúlyt fektetek majd arra, hogy hogyan vezethető be egy új gyártásban alkalmazandó standard, illetve milyen módon lehet értékelni és visszaellenőrizni, hogy valóban működőképes és sikeres-e.

Dolgozatomhoz hipotéziseket állapítottam meg, amiket a munkám során igazolni tudtam.  
Hipotézisek:

1. Hipotézis: A mérnökök bevonása már a próba gyártási folyamat kezdeténél jelentősen csökkenti a teljes átfutási időt a programozás hatékonyságának növelése és a gépállási idő csökkentése érdekében.
  - Az **első hipotézisem**, miszerint, ha a mérnökök bevonása már a próbagyártási folyamat kezdeténél megtörténik az jelentősen csökkenti a teljes átfutási időt a programozás hatékonyságának növelése és a gépleállítások csökkenése miatt **igaznak bizonyult**. Ezt a projektem „Eredmények” pontjában ismertetem és igazolom, mivel a vizsgált gépállomás program beállítás miatti állásideje 0 percre csökkent a hipotézisben megfogalmazott módszerrel.

2. Hipotézis: A szervezetünkben működő hibrid projektvezetési eszközök alapvetően az A3 és a PDCA gondolkodásmódra épülnek.
  - Második hipotézisem, miszerint a szervezetünkben működő hibrid projektvezetési eszközök alapvetően az A3 és a PDCA gondolkodásmódra épülnek a teljes projekt bemutatási folyamatban lett **bizonyítva valósként**, mivel nincs külön ismertetve a lépésekben, de felfedezhető benne teljes mértékben az elv és ezt ki is fejtettem, hogy a két módszer hogyan fedi egymást.
3. Hipotézis: Az „5 Miért” egy mai napig sikeresen használható problémafeltáró módszer.
  - Harmadik hipotézisemet, miszerint az „5 Miért” egy mai napig sikeresen használható problémafeltáró módszer a szakirodalom alapján hoztam létre, ahol a 24. oldalon Teruyuki Minoura által kritizálva lett a módszer. Kipróbáltam és ugyan helytállóak a kritikái, miszerint a vizsgáló hajlamos megállni a tüneteknél, a vizsgáló tudásán túl nem tudnak mutatni a válaszok, a válaszok különböző embereknél különbözőek lesznek és hogy egy kiváltó okot elfogad a kérdező, ahelyett, hogy feltárná a többi okot is.

Véleményem szerint a **hipotézisem mégis helytálló**, ha specifikus projekteknél használjuk, amik kisebbek. Az én használatomban a kérdezettek a két próbagyártás koordinátor volt, akik azonosan végzik munkájukat és az ismereteik is azonosak voltak, valamint mélyebb tudással rendelkeztek a problémáról, így konzekvens válaszokat kaptam és tudtunk egy olyan problémát feltárni, amit enélkül nem ismertem volna fel. Számomra, hogy egy fókusz problémát tártak fel a miért kérdések hasznos volt, mert így teljes figyelmemet kaphatta meg egy probléma.

Céлом továbbá bemutatni egy multinacionális gyártó vállalat projektmenedzsmentjét, annak szakaszait, elveit a projekt tervezésétől a kivitelezésén át egészen az értékelésig.

### **Következtetések és javaslatok:**

Szakedolgozatom a projektmenedzsment gyakorlati és elméleti aspektusainak átfogó elemzését nyújtja egy multinacionális gyártó vállalat környezetében. A vizsgált projekt sikeres megvalósítása és eredményei megerősítik a jól felépített projektmenedzsment-rendszerek fontosságát a gyártási folyamatok optimalizálásában.

- **Következtetések**

Véleményem szerint a projektmenedzsment alapjai, beleértve a projekt meghatározását, jellemzőit és a különböző tipológiákat, elengedhetetlenek a projekt sikeréhez, ezért ismernünk

kell ezen struktúrai alapokat. Elengedhetetlen a lehetséges eszközeink használata, mint a klasszikus és az agilis módszertanok kombinációja, valamint az olyan problémamegoldó módszerek, mint az Ishikawa-diagram és az 5 Miért módszer, hiszen alkalmazásuk hatékonyan támogatja a projektvezetőket a gyakorlati problémák kezelésében és hogy felismerjék, hogy mit miért és hogyan tegyenek. A Lean-eszközök is hasonlóan támogatni tudják a projektmenedzsert, így integrálásuk a projektmenedzsmentbe a szemléletben rendkívül ajánlott a folyamatok optimalizálásához és a versenyképesség növeléséhez.

A gyakorlatban bemutatott projektem, amelynek célja a próbagyártás által okozott állási idők minimalizálása, bemutatja, hogy a korai mérnöki beavatkozás és a megfelelő projektmenedzsment technikák alkalmazása jelentősen javíthatja a termelés hatékonyságát. Az olyan stratégiák, mint a mérnökök korai bevonása és a PMS (projektirányítási rendszer) hatékony használata kulcsfontosságúak voltak a célállapot eléréséhez.

Véleményem szerint mégis a legfontosabb lépés a megfelelő projekt csapat megválasztása és mint kezdő projekt vezető ez nálam kulcsfontosságú volt, hogy a megfelelő támogatást kaphassam. A jövőben is egy hasonló felépítésű, témájában tökéletesen multidiszciplináris csoporttal szeretnék dolgozni, valamint magamat is képezni és további tapasztalatot szerezni, hogy az én tudásom is szerteágazóbb legyen.

- **Javaslatok**

A módszerek szélesebb körének alkalmazását ajánlom, valamint a különböző projektmenedzsment-módszerek további integrálását és adaptálását a vállalatunk kultúrájában. Ez magában foglalhatja az agilis és a hibrid módszertanok nagyobb mértékű alkalmazását, amelyek rugalmasabbá és a változó piaci feltételekhez alkalmazkodóbbá teszik a projektmenedzsmentet. Ezek megvalósulása érdekében javaslom a folyamatos képzést és fejlesztést. A szervezeti kompetenciák fejlesztéséhez és a projektek sikeres megvalósításához elengedhetetlen a projektvezetők és a csapattagok folyamatos továbbképzése, különösen a Lean menedzsment és a modern projektmenedzsment eszközök terén.

Nagyon hasznosnak találtam a rendszeres projektértékelési és visszajelzési folyamatokat a projekt eredményeinek objektív értékelése és a folyamatos fejlesztések bevezetése érdekében. Javaslom viszont, hogy ezek mellett a régi projektekre is visszatekintsünk, főleg egy nagy fluktuációjú cégnél, hogy tisztában legyenek a projektvezetők, hogy miket milyen módszerekkel közelítettek már meg és milyen eredményt értek el.

A legjelentősegteljesebb javaslatom a technológiai fejlesztések és innovációk, például az automatizált rendszerek és a mesterséges intelligencia alapú projektmenedzsment-eszközök integrálása. Ezek jelentősen javíthatják a projektfelügyeletet és -irányítást. Jelenlegi projektem is tovább vihető egy olyan technológia használata felé, ami például egy gép meghibásodását előre jelző, mesterséges intelligencián alapuló predikciós rendszer fejlesztése vagy visszafogottabb lépésként egy automata jelző rendszer, ami jelezheti a mérnöknek, hogy mikor menjen le a gyártósoron beállítani a házfelrakó állomás programját.

Projektemet is tovább lehet fejleszteni, hiszen ugyan a második legnagyobb állásidőt okozó probléma megszűnni látszik, de egy másik fog a helyébe lépni, ha a ranglistán a házfelrakó visszább esett, így egy folyamatosan javítható aspektusát találta meg a projekt a gyártásban. Javasolom magamnak, hogy a jövőben visszatekintsek ezen projektemre, hogy milyen eredmények vannak a programbeállítási állásidőknél és hogy további problémákat keressek és javíthassak rajtuk.

Ezek a következtetések és javaslatok hozzájárulhatnak a vállalat további fejlődéséhez és a projektmenedzsment gyakorlatok további finomításához.

## **Összefoglalás**

Szakedolgozatomban a projektek és projektmenedzsment elméleti és gyakorlati aspektusait tárgyalva egy multinacionális gyártó vállalat kontextusában bemutattam egy valós és sikeres vállalati stratégiára épülő K+F projektet. Ezen keresztül szemléltettem a szakirodalomban leírt elméleti ismereteket és azok alkalmazását.

Miközben vezetem a projektemet és ezzel párhuzamosan írtam ezen szakedolgozatot rengeteg dolgot tanultam és értelmeztem. Nem hipotézisem, viszont kijelenthetem, hogy a projektmenedzsment egyszerre változik a rohamosan fejlődő vállalati világgal, ugyan akkor a magja, mint a projekt és annak szakirodalmi leírásai a mai napig helytállóak.

A szakedolgozatban részletesen tárgyalom a projektmenedzsment különböző módszertanait, beleértve a klasszikus lineáris (Waterfall) és inkrementális módszereket, valamint a modern, agilis megközelítéseket, mint a Scrum, Kanban és a hibrid modellek. Külön fejezetben foglalkozok a problémamegoldó módszerekkel, mint az Ishikawa-diagram és a 5 Miért kérdés, amelyek a projektek során felmerülő problémák gyökerének feltárására szolgálnak.

A gyakorlati részben bemutatott projektnek célja a próbagyártási idő optimalizálása volt és ezt sikeresen abszolválta. Ezzel jelentős mértékben csökkentette az állásidőket és növelte a

termelés hatékonyságát. A projekt eredményességét a KPI-k nyomon követése és az előre meghatározott mérföldkövek elérése igazolta.

Az előre felállított hipotéziseket igazolni tudtam, pozitív eredménnyel zártam őket és a szakdolgozati cél beteljesült, miszerint bemutattam és levezettem egy valós munkahelyi projektet és annak menedzsmentjét, a tervezésétől a kivitelezésen át egészen az értékelésig.

Nagyszerű lehetőség volt a dolgozat megírása arra, hogy megismerjem a projekt vezetés múltját és jelenét, valamint a saját szervezetünk sajátos eszközeit. Komoly betekintést nyerhettem a Szervezeti Gyártási Rendszerbe és azon keresztül láthattam a projektek folyamatait és a stratégiai előrehaladást. Rengeteg tapasztalatot szereztem, miközben a multidiszciplináris csapattal dolgozhattam és rengeteg önbizalmat, ahhoz, hogy a jövőben is folytassam az ilyesfajta tevékenységeket és csak remélni tudom, hogy eltudok majd helyezkedni a jövőben is főállású projekt vezetői pozícióban.