



PROJEKTMENEDZSMENT KÉZIKÖNYV

Project management guide

2012





PROJEKTMENEDZSMENT KÉZIKÖNYV

TARTALOM

1. BEVEZETÉS.....	4	
1.1 A Projektmenedzsment Kézikönyv célja	4	
1.2 A Kézikönyv hatálya	4	
2. A PROJEKTEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI	5	
2.1. A projekt meghatározása	5	
2.2. A projektek osztályozása	6	
2.3. A kötelező és az ajánlott módszertani elemek	8	
3. A PROJEKT FOLYAMAT LEÍRÁSA	10	
3.1. Projekt-kezdemenyyezés	11	
3.1.1. Projektötlet megfogalmazása és felvetése a PDT-nek	11	
3.1.2. projekt Felügyeleti Tanács, a projektszponzor és a projektvezető kijelölése	11	
3.1.3. Stratégiai cél és a környezet megfogalmazása	12	
3.1.4. Elemzés készítése	12	
3.1.5. PRL fejezet kidolgozása	12	
3.1.6. PDT döntés a PRL fejezet elfogadásáról	12	
3.1.7. Részletes tervezés előkészítése	13	
3.1.8. Projekt-kezdemenyyezés szakasz lezárása	13	
3.1.9. A PRL fejezetének részei	13	
3.2. Projekttervezés	15	
3.2.1. Projektindítási döntéshez szükséges tervek elkészítése	15	
3.2.2. Megtérülési számítás készítése	16	
3.2.3. A PDT döntése a projekt végrehajtásáról	16	
3.2.4. Projekttervezés véglegesítése	16	
3.2.5. A projekttervezés szakasz lezárása	16	
3.2.6. A PID fejezetének részei	16	
3.2.7. További projekttervezési dokumentumok és eszközök	19	
3.3. Projekt végrehajtás	19	
3.3.1. Indító megbeszélés tartása	20	
3.3.2. Rendszeres projekt előrehaladási megbeszélések tartása	21	
3.3.3. Projekttervek felülvizsgálata és naprakészen tartása	21	
3.3.4. Rendszeres szponzori megbeszélések	22	
3.3.5. Változáskezelés	22	
3.3.6. Átadás-átvételek	22	
3.3.7. Projektzárás kezdeményezése	22	
3.3.8. A projekt megvalósítás szakasz lezárása	22	
3.3.9. A változáskezelési folyamat	22	
3.4. Projekt zárás	24	
3.4.1. A projekt értékelése	24	
3.4.2. A projekt résztvevőinek értékelése	25	
3.4.3. Rendelkezés a nyitott feladatokról	25	
3.4.4. A PDT döntése a projekt lezárásáról	25	
3.4.5. A szövetség vagy a szervezeti egység tájékoztatása	26	
3.4.6. Archiválás	26	
3.4.7. Az erőforrások felszabadítása	26	
3.4.8. A projekt lezárása	26	
3.4.9. A PZJ fejezetének részei	26	
4. PROJEKTSZERVEZET, SZEREPEK, SZERVEZETI ILLESZTÉS	27	
4.1. Minden projektben kötelezően betöltendő szerepek	27	
4.1.1. Projekt Döntéshozó Testület (PDT – Elnökség)	27	
4.1.2. Szponzor	27	
4.1.3. Felhasználó	27	
4.1.4. Projektiroda vezető (Központi Iroda vezetője)	28	
4.1.5. Projektvezető	28	
4.1.6. Projekttag	28	
4.2. Opcionálisan betölthető projekt szerepek	28	
4.2.1. Minőségbiztosító	28	
4.2.2. Projekt csapatvezető	28	
4.3. Személycserék a projekt szerepekben	29	
4.4. Projekt szerepek összeférhetősége	29	
4.5. Projektszervezet illesztése a funkcionális szervezethez	29	
4.6. A projektek informatikai támogatása	30	
4.6.1. Dokumentum névkonvenció	30	
4.6.2. Csoportmunka eszközök	30	

1. BEVEZETÉS

1.1. A Projektmenedzsment Kézikönyv célja

1.2. A Kézikönyv hatálya

2. A PROJEKTEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

2.1. A projekt meghatározása

2.2. A projektek osztályozása

2.3. A kötelező és az ajánlott módszertani elemek

3. A PROJEKT FOLYAMAT LEÍRÁSA

3.1. Projekt-kezdeményezés

3.2. Projekttervezés

3.3. Projekt végrehajtás

3.4. Projekt zárás

4. PROJEKTSZERVEZET, SZEREPEK, SZERVEZETI ILLESZTÉS

4.1. Minden projektben kötelezően betöltendő szerepek

4.2. Opcionálisan betölthető projekt szerepek

4.3. Személycserék a projekt szerepekben

4.4. Projekt szerepek összeférhetősége

4.5. Projektszervezet illesztése a funkcionális szervezethez

4.6. A projektek informatikai támogatása

1 BEVEZETÉS

1.1. A Projektmenedzsment Kézikönyv célja

A Magyar Cserkészszövetség Projektmenedzsment Kézikönyve (PMKK) az MCSSZ által megvalósítandó vagy megvalósított projektek egységes kezeléséhez ad iránymutatást. A PMKK célja, hogy a projektekkel kapcsolatba kerülő valamennyi szereplő azonos fogalmak szerint, egységes szabályozásban, mindenki számára kiszámítható módon hajtsa végre a szükséges tevékenységeket, javítva ezáltal a projektek hatékonyságát, tervezettségét és dokumentálását.



1.2. A Kézikönyv hatálya

A PMKK az MCSSZ valamennyi szervezeti egységének (csapatoktól az országos központig) minden projektjének résztvevőire érvényes. A PMKK-ban foglaltaktól eltérni csak az Országos Központ dokumentált döntése alapján szabad.



2 A PROJEKTEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

2.1. A projekt meghatározása

Az MCSSZ projektekkel kapcsolatos legfelső döntéshozó testülete a Projekt Döntéshozó Testület (PDT – Országos Elnökség). Az alacsonyabb szervezeti szinteken a szervezeti vezetők a döntéshozók (Kerületi Elnökségek, Körzeti Elnökségek és a csapatok tisztikarai).

Projektnek azokat a csoportmunkával megoldandó feladatokat tekintjük, amelyeket a szervezeti vezetők projektté nyilvánítanak. A döntés során egyedileg mérlegelik az adott feladat jellemzőit, összehasonlítják a projektekre általában jellemző tulajdonságokkal, és számba veszik az egyedi sajátosságokat is. Általában projektként célszerű kezelni egy feladatot, ha az:

- Meghatározott, konkrét és egyedi célja van, amelynek az elérése mérhető;
- Határozott idejű tevékenységet igényel (1 hónap és 1 év közé esik);
- Előre meghatározott költségvetéssel rendelkezik (általában 150 emberórát¹ vagy 100.000 forintot meghaladó költségvetés esetében célszerű projektben gondolkodni);
- Több szervezeti egység együtt- és közreműködését igénylő, ún. horizontális feladat.

A projektté nyilvánításról azt jelenti, hogy a feladatot a projekt módszertan segítségével kell megoldani.

¹ 1 emberórának az 1 személy által egy óra alatt elvégezhető munkát számítjuk.

Példa feladatokra, amelyeket nem projektként célszerű kezelni:

- **Feladat:** a nyári tábor értékelése. Ez a feladat – noha jól meghatározott célja van – nem egyedi. Az ilyen tevékenységek elvégzésére hatékonyabb a funkcionális szervezet. (Ugyanakkor projekt lehet egy új értékelési rendszer kifejlesztése és bevezetése.)
- **Feladat:** a teljes szervezeti felépítés átalakítása és üzembe helyezése. Egy ilyen feladat megoldása lényegesen több mint egy évet vesz igénybe. Ennyi idő alatt nagyon sok minden megváltozhat, ezért a feladatvégzést célszerűbb részekre bontani, egy több konkrét projektből álló programba szervezni.
- **Feladat:** szabályzat törvényi háttérhez igazítása. Ez a feladat határozott célú ugyan, de általában egy szűk szakmai csapat és nem több szervezeti egység munkáját igényli. A feladat elvégzéséhez többnyire nincs szükség előzetes tervezésre, inkább kidolgozott eljárások és módszerek végrehajtásával kell a megoldást megtalálni.

Példa portfólióra, amelyeket projektként célszerű kezelni:

- **Portfólió:** Dzsomborira kiutazók válogatása, felkészítése, jelenlét és hazaérkezés utáni feladatok.

A boldogság

„A boldogság több, mint mosolygó arc. A szíved boldog ragyogása az, annak öntudata, hogy gépezeted tökéletesen végzi a munkát, amelyre hivatott.”
(R. Patti)



Ilyennek magyarázták el vágyaikat a vevők.

1. BEVEZETÉS

1.1. A Projektmenedzsment Kézikönyv célja

1.2. A Kézikönyv hatálya

2. A PROJEKTEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

2.1. A projekt meghatározása

2.2. A projektek osztályozása

2.3. A kötelező és az ajánlott módszertani elemek

3. A PROJEKT FOLYAMAT LEÍRÁSA

3.1. Projekt-kezdeményezés

3.2. Projekttervezés

3.3. Projekt végrehajtás

3.4. Projekt zárás

4. PROJEKTSZERVEZET, SZEREPEK, SZERVEZETI ILLESZTÉS

4.1. Minden projektben kötelezően betöltendő szerepek

4.2. Opcionálisan betölthető projekt szerepek

4.3. Személycserék a projekt szerepekben

4.4. Projekt szerepek összeférhetősége

4.5. Projektszervezet illesztése a funkcionális szervezethez

4.6. A projektek informatikai támogatása



2.2. A projektek osztályozása

A projektek csoportosíthatók a tárgyuk szerint:

- Stratégiai projekt
- Beruházási projekt
- Informatikai projekt
- Szervezetfejlesztési projekt
- Eljárás-fejlesztési projektek
- ...

Csoportosíthatók aszerint, hogy a Szövetség mekkora részét érintik:

- Lokális projekt
- Kerületi projekt
- Szövetségi projekt

A projektek csoportosíthatók aszerint is, hogy milyen prioritással férhetnek az erőforrásokhoz. Ezt a besorolást a projekt célok fontossága alapján célszerű megtenni.

- Csúcs 5 projekt ez a csoport mindenkor a legfontosabb 5 projektet jelenti. Ezek a projektek előnyt élveznek a többi projekttel szemben az erőforrások felhasználásában. A Csúcs 5 csoportba tartozó projekteknek szigorúan meghatározott határideje van.
- Normál projektek – ezek a projektek szintén rendelkeznek határidővel, de azt befolyásolhatja az erőforrások rendelkezésre állása.

Végül a projektek csoportosíthatók az összetettségük alapján. A komplexitás azért lényeges, mert a projektek kockázata általában összetettségükkel függ össze.

- Egyszerű projekt
- Összetett projekt

Az alábbi táblázat szempontokat ad az összetettség alapján történő besoroláshoz. Hasonlóan a projektté nyilvánításhoz, a döntés egyedi szempontok mérlegelésével is születhet és így eltérhet a példától. A táblázatban 6 jellemző szerint vannak elrendezvesszpontok.

	Egyszerű projekt	Összetett projekt
Költségvetés	• A projekt költségvetése kevesebb, mint 200 000 Ft bizonytalanságot (tervezett költségvetés től-ig becslése) tartalmaz.	• A projekt költségvetése több mint 200 000 Ft bizonytalanságot tartalmaz.
Határidők	• A projekt terjedelme jól meghatározott. A határidő kényelmes vagy szoros ugyan, de megfelelő tartalékokat tartalmaz. • A projekt rövidebb, mint 6 hónap.	• A projekt terjedelme bizonytalan, pontatlanul meghatározott. A határidő szoros, nincsenek tartalékok benne. • A projekt hosszabb, mint 6 hónap.
Erőforrások	• A szükséges erőforrások jól tervezhetők, az erőforrástervben legfeljebb kisebb bizonytalanságok vannak. • A szükséges erőforrások megfelelő mennyiségben és minőségben rendelkezésre állnak.	• A szükséges erőforrások rosszul becsülhetők, komoly bizonytalanságok vannak az erőforrástervben. • Fontos erőforrások nem állnak rendelkezésre elegendő időben vagy minőségben.
Kihatás	• A projekt közvetlenül nem érinti a szervezet költségvetését, a projekt nem dolgozik ügyféladatokkal. • A projekt közvetlenül nem érinti a szervezet külső megítélését / a projekt kis mértékben közvetlenül érinti a költségvetést / a projekt nem dolgozik ügyféladatokkal. A projekt legfeljebb egy szervezeti egységnél hoz szervezeti változást.	• A projekt érintheti a szervezet külső megítélését. • A projekt jelentős mértékben érintheti a költségvetést, vagy érzékeny ügyféladatokkal dolgozik. • A projekt több szervezeti egységnél is szervezeti változást hoz.
Struktúra	• A projektben érintett folyamatok megállapodottak és dokumentáltak. • Nincs jelentős külső résztvevő a projektben. • A projektben legfeljebb 4 szervezeti egység vesz részt.	• A projektben érintett üzleti folyamatok ugyan megállapodottak és dokumentáltak, de a projektben változtatásra kerülnek. A projektben érintett folyamatok kiforrotlanok, változásban vannak vagy nem dokumentáltak. • A projektben kulcsszerepet játszik egy külső résztvevő cég. • A projektben több mint 4 szervezeti egység is részt vesz. • A projekt tárgyát közvetlen törvényi szabályozás érinti.
Technológia	• A technológiai elemek nem, vagy kis mértékben változnak. • Nem kell ismeretlen technológiával dolgozni.	• Ismeretlen technológiával is dolgozni kell.

2

általánosság

A költségekről

„Mert ha közületek valaki tornyot akar építeni, nemde először leülvén felszámítja a költséget, ha van-e mivel elvégezze? Nehogy mi-nekutána fundamentomot vetett, és elvégezni nem bírja, csúfolni kezdje őt mindenki, a ki látja. Ezt mondván: Ez az ember elkezdte az építést, és nem bírta véghez vinni!”

Lk 14, 28-30

A projektvezető ezt így értette.

1. BEVEZETÉS

1.1. A Projektmenedzsment Kézikönyv célja

1.2. A Kézikönyv hatálya

2. A PROJEKTEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

2.1. A projekt meghatározása

2.2. A projektek osztályozása

2.3. A kötelező és az ajánlott módszertani elemek

3. A PROJEKT FOLYAMAT LEÍRÁSA

3.1. Projekt-kezdeményezés

3.2. Projekttervezés

3.3. Projekt végrehajtás

3.4. Projekt zárás

4. PROJEKTSZERVEZET, SZEREPEK, SZERVEZETI ILLESZTÉS

4.1. Minden projektben kötelezően betöltendő szerepek

4.2. Opcionálisan betölthető projekt szerepek

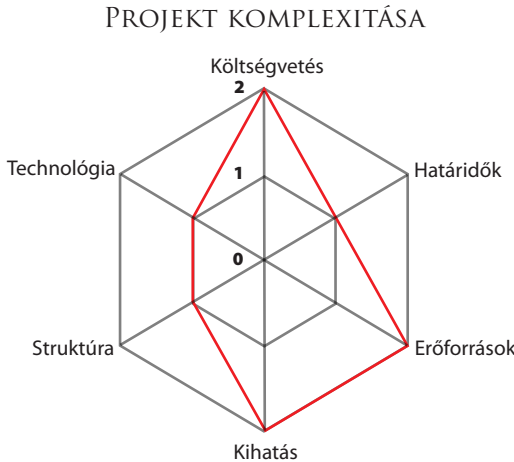
4.3. Személycserék a projekt szerepekben

4.4. Projekt szerepek összeférhetősége

4.5. Projektszervezet illesztése a funkcionális szervezethez

4.6. A projektek informatikai támogatása

Értékelés: A projekt mind a 6 jellemző szerint besorolandó (egyszerű / összetett). Az eredmény egy pókhálódigramon ábrázolható. A szabályos hatszög mindegyik csúcsa megfelel egy komplexitási szempontnak. Az „egyszerű” értékhez az 1-es, az „összetett” értékhez a 2-es számot rendeljük. Az így adódó pontokat összekötve a kiadódó (piros) sokszög területe arányos a projekt összetettségével. A hat részeredmény és az egyedi mérlegelés alapján kiválasztható a projekt egészére vonatkozó összetettségi besorolás.



A projekt elindítása során a Központi Iroda javaslatot tesz a fenti négy szempont (projekt tárgya, szervezetben elfoglalt hely, sorrendiség, összetettség) szerinti besorolásra, amelyet a PDT jóváhagy. A projekt fenti osztályozása a projekt fontos tulajdonsága, amely alapján a Központi Iroda meghatározza, hogy milyen módszertant kell használni a projekt végrehajtása során.

2.3. A kötelező és az ajánlott módszertani elemek

A projektben a tervezés és a végrehajtás során használandó módszertant a projekt típusának megfelelően célszerű meghatározni. A módszertan meghatározása a projektben létrehozandó, használandó dokumentumok előírásán keresztül történik meg. Ennek kijelölése a Központi Iroda feladata, amelyet a projekt kezdeményezési szakaszában végez el. Az alábbi táblázatban összefoglaltuk, hogy egyszerű és összetett projektekben melyek a kötelező (K) és az ajánlott (A) projektdokumentumok.



Projekt rövid leírásának (PRL) részei	Egyszerű	Összetett
Projekt alapadatai (név, osztályozás, projektvezető)	K	K
Projekt stratégia célja	K	K
Projektcélok és sikerkritériumok	K	K
Előzetes erőforrásbecslés	K	K
Tervezés során elkészítendő dokumentumok listája	K	K
Tervezéshez felhasználandó erőforrások meghatározása	K	K
Jóváhagyás (PDT, Központi Iroda, Projektvezető)	K	K

Projektindító Dokumentum (PID) részei	Egyszerű	Összetett
Projekt terjedeleme leírása	K	K
Projekt célok és sikerkritériumok pontosítása	K	K
Leszállítandók	K	K
Projekt ütemezés (PÜ)	K	K
Feladatlebonás (WBS)	K	K
Projektszervezeti ábra, erőforrások	K	K
Költségvetés	A	K
Projekt ösztönzési megállapodás	A	K
Kockázatkezelési terv	A	K
Stakeholder menedzsment és kommunikációs terv	A	K
Feltételezések	-	A
Peremfeltételek	-	A
Jóváhagyás (Szponzor, Központi Iroda, Projektvezető)	K	K

Projekt előrehaladási jelentés (PEJ) részei	Egyszerű	Összetett
Projektcélok és sikerkritériumok időközbeni értékelése	K	K
Projekt időközbeni módszertani értékelése	K	K
Költségvetés időközbeni értékelése	K	K
Feladatok állapotleírása	K	K
RAID időközbeni helyzete	K	K
Nyilvántartási napló	K	K
Jóváhagyás (Központi Iroda, Projektvezető)	K	K

Projektzáró jelentés (PZJ) részei	Egyszerű	Összetett
Projektcélok és sikerkritériumok értékelése	K	K
Projekt utólagos osztályozása, módszertani értékelése	K	K
Költségvetés értékelése	K	K
Nyitva maradó feladatok felsorolása	K	K
Archiválással kapcsolatos információk	K	K
Dokumentumok archiválása	K	K
Jóváhagyás (Szponzor, Központi Iroda, Projektvezető)	K	K

Projekt nyilvántartás (PNY) dokumentumok	Egyszerű	Összetett
Elemzés	A	A
Megtérülés számítás	A	A
Részletes ütemterv	A	K
Indító megbeszélés napirendje / emlékeztetője	A	K
Felmerült kérdések - válaszok napló	A	K
Változtatási kérelem	K	K
Projekt megbeszélés napirendje / emlékeztetője	K	K

Latin mondás
„A szó elszáll, az írás megmarad.”



Ilyennek tervezték az elemzők.

1. BEVEZETÉS

1.1. A Projektmenedzsment

Kézikönyv célja

1.2. A Kézikönyv hatálya

2.1. A projekt meghatározása

2.2. A projektek osztályozása

2.3. A kötelező és az ajánlott módszertani elemek

3. A PROJEKT FOLYAMAT LEÍRÁSA

3.1. Projekt-kezdeményezés

3.2. Projekttervezés

3.3. Projekt végrehajtás

3.4. Projekt zárás

4.1. Minden projektben kötelezően betöltendő szerepek

4.2. Opcionálisan betölthető projekt szerepek

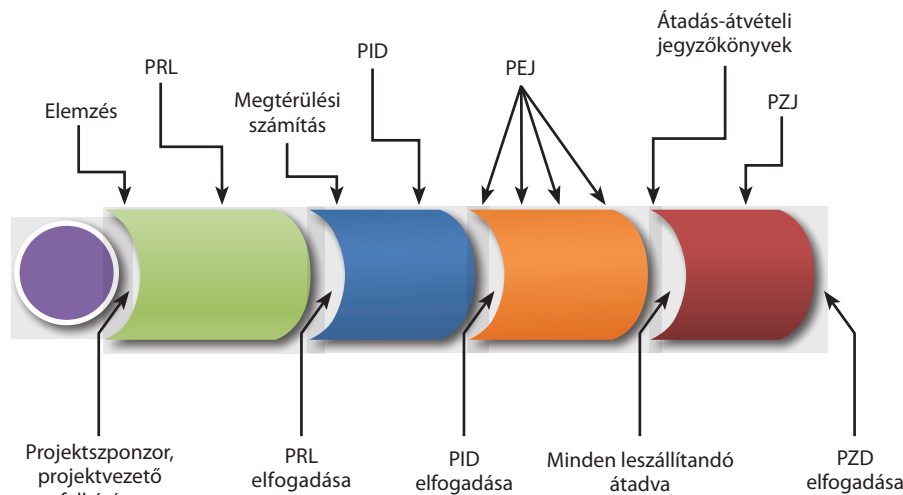
4.3. Személycserék a projekt szerepekben

4.4. Projekt szerepek összeférhetősége

4.5. Projektszervezet illesztése a funkcionális szervezethez

4.6. A projekt informatikai támogatása

A PROJEKT FOLYAMATLEÍRÁSA



A projekt teljes élekciklusa 4 szakaszból áll.

- A projekt kezdetét a projektötlet felmerülésétől számítjuk. Amikor a projektötlet a PDT elé kerül, a projekt a kezdeményezési szakaszba került. A kezdeményezési szakasz fő eredményterméke a Projekt rövid leírása (PRL) fejezet, amely a projekt nagyvonalú terveit tartalmazza. A kezdeményezési szakasz döntéshozattal ér véget, amelynek során a PDT a projekt ötletet elveti vagy határoz a részletes tervezésről. Ezzel a projekt belép a tervezési szakaszba.
- A tervezési szakasz fő eredményterméke a Projektindító dokumentum (PID), amely a projekt részletes terveit fogja össze. A tervezési szakasz is döntéshozattal ér véget, ezáltal a PDT a projekt megvalósításáról határoz.



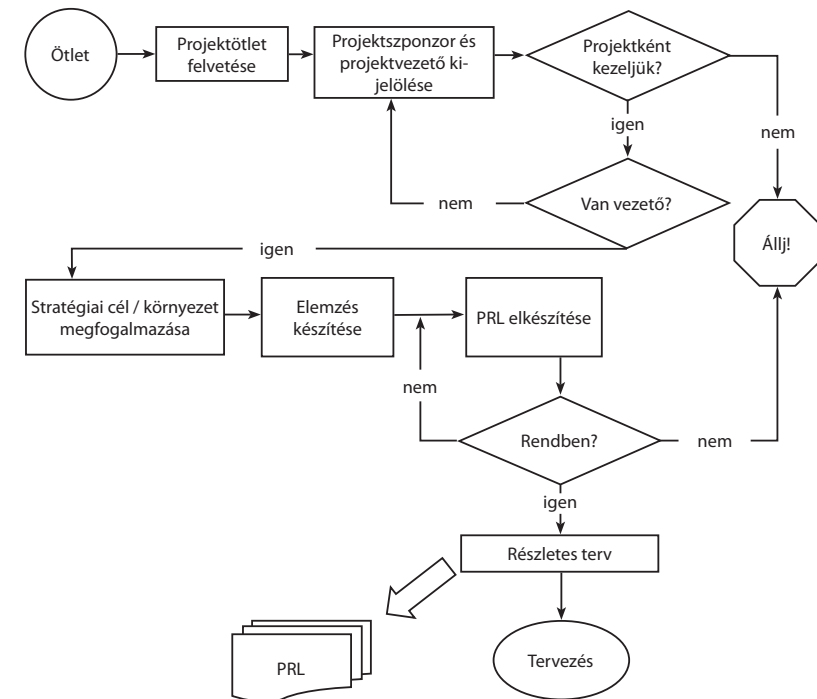
A projekt lezárásával véget ér a projekt életciklusa. Természetesen a fenti folyamat nem minden esetben ilyen módon ér véget, a projekt például bármely szakaszban a PDT döntése alapján felfüggeszthető vagy megszakítható.

A jóváhagyások meghozatalánál figyelembe kell venni az érvényben lévő szabályzatokat. A projekt helyes kategorizálása esetén a rendszer automatikusan kiválasztja a szükséges jóváhagyókat.

Az alábbiakban részletesen áttekintjük a négy projekt-szakasz jellemzőit.

3.1. Projekt-kezdeményezés

Szakasz célja	A projektötletek döntéshozatalra előkészítése, elbírálása, valamint döntés a részletes projekttervezés megkezdéséről.
Szakasz kezdete:	A projektötlet felmerülése.
Fő projekt dokumentum:	PRL



3.1.1. Projektötlet megfogalmazása és felvetése a PDT-nek

Projektötletet a PDT elé a titkárságon keresztül vagy az egyik tag bevonásával lehet eljuttatni. Célszerűen azt a felsővezető tagot érdemes bevonni, akihez a leendő projekt tárgya alapján legerősebben kötődik, és számíthatunk rá a Projekt Felügyeleti Tanácsban.

3.1.2. Projekt Felügyeleti Tanács, a projektszponzor és a projektvezető kijelölése

A Projekt Felügyeleti Tanács három tagú, egyik tagja a PDT tagja, a másik két tagot kölcsönös megállapodással választják be, akiknek feladata a projekt

1. BEVEZETÉS
1.1. A Projektmenedzsment Kézikönyv célja
1.2. A Kézikönyv hatálya
2. A PROJEKTEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI
2.1. A projekt meghatározása
2.2. A projektek osztályozása
2.3. A kötelező és az ajánlott módszertani elemek
3. A PROJEKT FOLYAMAT LEÍRÁSA
3.1. Projekt-kezdeményezés
3.2. Projekttervezés
3.3. Projekt végrehajtás
3.4. Projekt zárás
4. PROJEKTSZERVEZET, SZEREPEK, SZERVEZETI ILLESZTÉS
4.1. Minden projektben kötelezően betöltendő szerepek
4.2. Opcionálisan betölthető projekt szerepek
4.3. Személycserék a projekt szerepekben
4.4. Projekt szerepek összeférhetősége
4.5. Projektszervezet illesztése a funkcionális szervezethez
4.6. A projektek informatikai támogatása

közben felmerült ötletek véleményezése, a jelentésekről véleményalkotás és a korábbi tapasztalatok használata.

A projektszponzor az a személy, aki „magának érezve” a projektet, annak megvalósulásáért tesz. Alapvetően a Központi Iroda támogatásával háttérter teremt, a tűréshatárokat meghatározza, erőforrásokért lobbizik, jóváhagyja a dokumentumokat és támogatja a projektvezetőt.

A projektvezető vezeti a projektet a meghatározott hatókör, idő-, költség- és minőségi keretek között; kialakítja és megtartja a projektütemezést; kialakítja és karbantartja a projektdokumentumokat; elkészíti a költségvetést a projekthez; felállítja a projektcsapatot; vezeti a projektmegbeszéléseket; naprakész információkkal látja el a projektszponzort és az érintetteket a projekt előrehaladásával kapcsolatban, és hatékonyan kezeli a változásokat.

3.1.3. Stratégiai cél és a környezet megfogalmazása

Amennyiben a PDT úgy döntött, hogy a projektötletet valóban projektként kell megvalósítani és a PFT, a projektszponzor és a projektvezető kijelölése is megtörtént, megkezdhető a részletesebb kidolgozás. Első lépésként írásban is meg kell fogalmazni azt a stratégiai célt vagy indokot, amely kívánatossá teszi a projekt megvalósítását. Ha lehetséges, különösen költséges projekt esetén ebben a lépésben már számokban is ki kell fejteni a projekttel kapcsolatos elvárásokat és előnyöket. A projektötlet kibontását, a stratégiai cél valamint a környezet leírását, általában a projektötletet felvető személy és a projektszponzor végzi. Az eredmény írásba foglaltatása a projektszponzor felelőssége.

3.1.4. Elemzés készítése

Amennyiben a projekt várható magas költsége vagy fontossága indokolja, a PDT kérheti, hogy a projektötletet elemzésben fejtsék ki. Ebben az esetben az előző pontban tárgyalt stratégiai cél megfogalmazása mellett alaposabb elemzés szükséges: a várható előnyök és költségek magas szintű becslését is el kell végezni. Az elemzés szükségességéről a PDT dönt, annak elkészíttetése pedig mindig a projektszponzor felelőssége. Az elkészült üzleti elemzés önálló dokumentum, amelyre a PRL egy hivatkozást tartalmaz.

3.1.5. PRL fejezet kidolgozása

A jóváhagyott stratégiai cél alapján a projektvezető kidolgozza a PRL fejezetét.

3.1.6. PDT döntés a PRL fejezet elfogadásáról

A PDT dönt a projektötletről: vagy elveti azt vagy elfogadja és felkéri a projektvezetőt a projekt részletesebb megtervezésére, esetleg elhalasztja a döntését és kéri a dokumentum további pontosítását.

Amennyiben a projekt megtervezése mellett születik döntés, a PDT egyúttal dönt a tervezéshez biztosított időről és a tervezéshez felhasználható erőforrásokról valamint a kezdeményezési szakaszban szerzett információk alapján meghatározza a projekt előzetes típus besorolását. Jó, ha a PDT döntéshozó megbeszélésén a projektvezető is részt vesz és elmondja a projekttel kapcsolatos észrevételeit.

A folyamat eddigi lépései megfelelő előkészítés esetén összevonhatók. Amennyiben a projektötlet a kidolgozott PRL fejezettel együtt kerül a PDT elé, a projekttervezésmegindításáról szóló döntés jelentősen meggyorsítható.

3.1.7. Részletes tervezés előkészítése

A PDT kedvező döntése után a projektszponzor megállapodik a projektvezetővel, hogy a részletes tervezés során pontosan milyen tervek elkészítése szükséges. A megállapodás elemeit rögzíti a PRL fejezet.

3.1.8. Projekt-kezdeményezés szakasz lezárása

A projekt-kezdeményezési szakasz az alábbi feltételek maradéktalan teljesülése esetén ér véget. A projekt-kezdeményezési szakaszban létrehozott valamennyi információt a PRL fejezet foglalja össze.

Szakasz vége:	Pozitív szakaszzáras esetén: 1. Van kijelölt szponzor és projektvezető; 2. Írásba van foglalva a PRL fejezete; 3. A PDT a fentieket látta és jóváhagyta; 4. A PDT engedélyezte a projekt megtervezését és ehhez megnevezte a felhasználható időkeretet, valamint az erőforrásokat. A szakasz lezárul az ötlet elvetésekor is, illetve olyan döntés esetén is, hogy az ötletet nem projektként valósítja meg a szervezet.
----------------------	--



3.1.9. A PRL fejezetének részei

- Projekt alapadatai**
- A projekteknek célszerű rövid, de kifejező nevet adni. A projekt osztályozását a 2.2. fejezetben ismertetett jellemzők használatával kell megadni.
 - A projektszponzor a PDT tagjai közül a projekt képviselőjére kijelölt személy.
 - A projektvezető a PDT által a projekt vezetésére felkért személy.

3

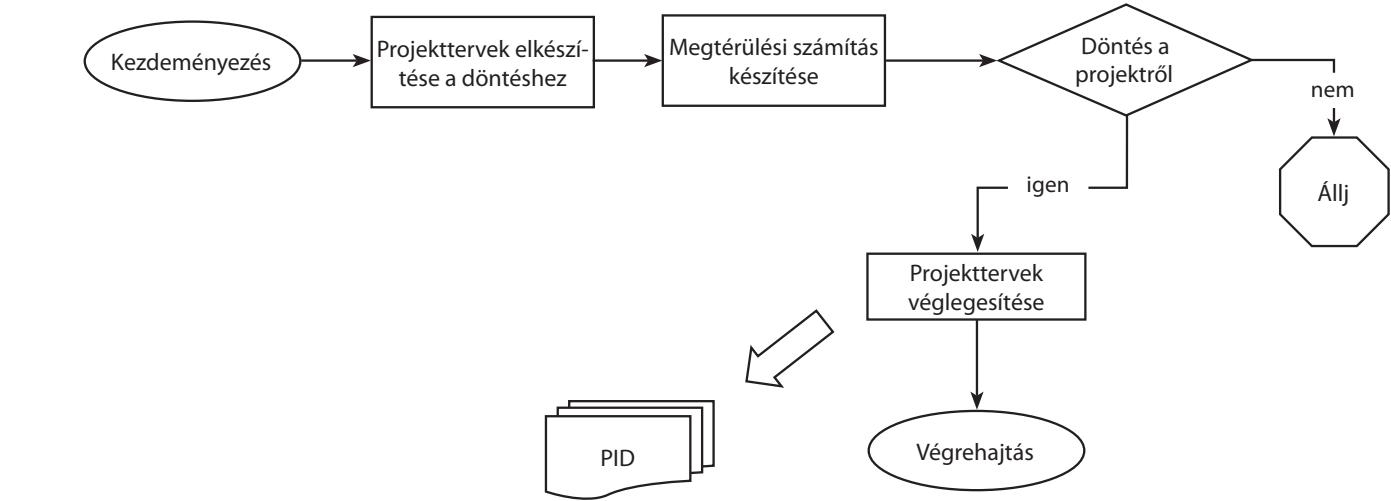
projekt folyamat

Volt egy ötletem...
„Reggel volt egy zseniális ötletem - de délből már nem tetszett.”
Samuel L. Goldwin

Ilyennek írták le az üzletkötők.

1. BEVEZETÉS	
1.1. A Projektmenedzsment Kézikönyv célja	
1.2. A Kézikönyv hatálya	
2. A PROJEKTEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI	
2.1. A projekt meghatározása	
2.2. A projektek osztályozása	
2.3. A kötelező és az ajánlott módszertani elemek	
3. A PROJEKT FOLYAMAT LEÍRÁSA	
3.1. Projekt-kezdeményezés	
3.2. Projekttervezés	
3.3. Projekt végrehajtás	
3.4. Projekt zárás	
4. PROJEKTSZERVEZET, SZEREPEK, SZERVEZETI ILLESZTÉS	
4.1. Minden projektben kötelezően betöltendő szerepek	
4.2. Opcionálisan betölthető projekt szerepek	
4.3. Személycserék a projekt szerepekben	
4.4. Projekt szerepek összeférhetősége	
4.5. Projektszervezet illesztése a funkcionális szervezethez	
4.6. A projektek informatikai támogatása	

Projekt címe			
PFT tagjai			
Projektszponzor			
Projektvezető			
Projekt osztályozása	Költségvetés	Struktúra	Technológia
(1-egyszerű, 2-összetett)	Határidők	Kihatás	Erőforrások
Stratégia cél:	Annak az oknak, indoknak a meghatározása, amely a projekt végrehajtását szükségessé vagy kívánatossá teszi. A projekt stratégia célja legyen szoros kapcsolatban a szövetség stratégia célkitűzésével.		
Projekt terjedelem	A projekt tárgyának a szöveges megfogalmazása. Célja egyértelműen meghatározni, hogy milyen feladatok elvégzésére terjed ki a projekt. A terjedelem megfogalmazását a tervezési szakaszban pontosítani kell.		
Projektcélok és sikerkritériumok	A projekt által megvalósítandó célok összefoglalása. A projektcélokat úgy kell megfogalmazni, hogy teljesülésük esetén automatikusan teljesüljön a stratégiai cél. Ez gyakran nem könnyű feladat, mert ugyanakkor a projektcéloknak kézzel foghatóaknak és világosaknak kell lennie, célszerűen összhangban kell lenniük a SMART követelményekkel. Szokásos gyakorlat a célokhoz sikerkritériumok meghatározása is, annak érdekében, hogy világosan eldönthető legyen, legyen, teljesült-e a cél. A sikerkritérium általában már nem lényegi, inkább csak technikai jellegű pontosítás. Nagyon lényeges, hogy a projektcélok kitűzésében a projektvezető elsődleges felelőssége, hogy a célok megfeleljenek a fenti követelményeknek, ezáltal viszonyítási alapként alkalmasak legyenek a projekt helyes megtervezésére és irányítása. Míg a projektszponzor elsődleges felelőssége, hogy a projektcélok elérése egyben biztosítsa a stratégiai cél elérését is. A projektcélok kitűzése során ezért körültekintően kell eljárni, a célokat pontosan értelmezni kell, valamint minden esetben jóvá kell hagyatni a projektgazdával.		
Előzetes erőforrásbecslés	Átfutási idő	Költségek	Emberóra
Tervezés során elkészítendő dokumentumok listája	A projekt tervezési szakaszában elkészítendő tervek listája. A lista meghatározásának célja az, hogy a projektvezető és a Központi Iroda számára egyaránt világos legyen, hogy a tervezési szakaszban milyen dokumentumok készülnek el.		
Tervezéshez felhasználható erőforrások meghatározása	A projekt megtervezéséhez szükséges erőforrások összesítése. Az emberi erőforrásokat a nevekkal kell megadni. Az egyéb erőforrásoknak a forintban kifejezett költségét kell feltüntetni.		



3.2. Projekttervezés

Szakasz célja:	A projekt részletes megtervezése a megvalósításra vonatkozó döntéshozatal előkészítésére, valamint a megvalósítás előkészítésére.
Szakasz kezdete:	A kezdeményezési szakasz lezárult.
Fő projekt dokumentum:	PID

3.2.1. Projektindítási döntéshez szükséges tervek elkészítése

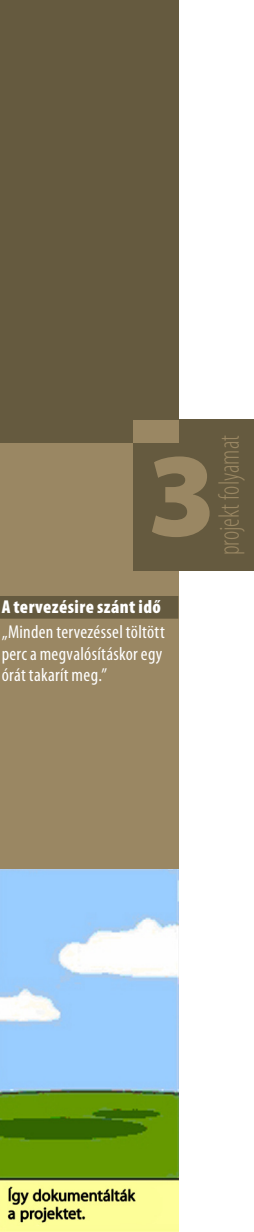
A kezdeményezési szakasz keretében a projektszponzor és a projektvezető megállapodtak abban, hogy a tervezési szakaszban

majd milyen terveket kell elkészíteni. A projektvezető elsőként azokat a terveket készíti el, amelyek a PDT számára a projektindítással kapcsolatos döntéshez szükségesek. Ezek a szükséges információk a PID fejezetében kerülnek összefoglalásra. (A PID részletes tartalmának leírása a 3.2.5. ponttól kezdődik).

3.2.2. Megtérülési számítás készítése

Amennyiben a PDT szükségesnek ítéli, az elemzés további finomításaként a tervezési fázisban megtérülési számítás készül a pénzügy bevonásával. A projektek pénzügyi értékelése során a megvalósításra vonatkozólag három mutatót kell figyelembe venni:

- a projekt bekerülési értéke,
- a várható eredmények és nyereségek és
- a megtérülési ideje.



1. BEVEZETÉS

1.1. A Projektmenedzsment

Kézikönyv célja

1.2. A Kézikönyv hatálya

2. A PROJEKTEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

2.1. A projekt meghatározása

2.2. A projektek osztályozása

2.3. A kötelező és az ajánlott módszertani elemek

3. A PROJEKT FOLYAMAT LEÍRÁSA

3.1. Projekt-kezdeményezés

3.2. Projekttervezés

3.3. Projekt végrehajtás

3.4. Projekt zárás

4. PROJEKTSZERVEZET, SZEREPEK, SZERVEZETI ILLESZTÉS

4.1. Minden projektben kötelezően betöltendő szerepek

4.2. Opcionálisan betölthető projekt szerepek

4.3. Személycserék a projekt szerepekben

4.4. Projekt szerepek összeférhetősége

4.5. Projektszervezet illesztése a funkcionális szervezethez

4.6. A projektek informatikai támogatása

Összetett projektek esetében ajánlott érzékenységi elemzést is készíteni a kulcsváltozókra és feltételezések-re, ami segít a kockázatkezelési terv elkészítésében.

3.2.3. A PDT döntése a projekt végrehajtásáról

A PRL kidolgozott fejezete alapján a PDT döntést hoz a projekt további sorsáról. A döntés eredménye lehet a projekt elvetése (ebben az esetben nincsen további tervezési feladat), lehet pontosítások kérése a tervekben, valamint lehet a projekt elindítása. Amennyiben a PDT a projekt elindításáról dönt, ezzel formálisan elfogadja és jóváhagyja a PID fejezetében foglaltakat, megbízza a projektvezetőt a projekt végrehajtásával, és elvi hozzájárulását adja a megvalósításhoz rendelt erőforrások felhasználásához.

A végrehajtás engedélyezésével azonos időben a PDT véglegesíti a projekt osztályozását és az ehhez tartozó módszertani előírásokat.

3.2.4. Projekttervezés véglegesítése

A PDT kedvező döntése után a projektvezető jelöli ki a tervezési szakasz végét. Amennyiben szükségesnek tartja, további tervek elkészítésével még finomíthatja a tervezést, vagy le is zárhatja a tervezési szakaszt és kijelölheti a megvalósítás kezdetét jelentő indító megbeszélést.

A projektindítási döntést követő tervezési feladat lehet például a részletes ütemterv véglegesítése. Nagyobb, szakaszokra osztott projektek esetén az is előfordul, hogy megkezdődik az első szakasz megvalósítása, miközben tovább folyik a továbbiak részletes tervezése. A tervezési szakasz lezárása – a PID projektindító döntését követően – a projektvezető döntési jogköre és felelőssége.

3.2.5. A projekttervezés szakasz lezárása

Szakasz vége:	Pozitív szakaszzáras esetén: 1. Írásba van foglalva a PID fejezete; 2. A PDT elfogadta a PID fejezetet és döntött a projekt elindításáról; 3. A projektvezető befejezte a projekt megtervezését és kítűzte az indító megbeszélés időpontját. A szakasz lezárul akkor is, ha a projekttervek ismeretében a PDT a projekt elvetéséről dönt.
---------------	---

3.2.6. A PID fejezetének részei

Az alábbiakban összefoglaljuk azokat a terveket, amelyek együttesen a PID fejezetét alkotják. Egyes szakaszok minden esetben kötelezőek, míg mások a projekt típusától függően nagy részletességgel kidolgozandók vagy éppen elhagyhatók. Minden konkrét esetben a projektszponzor határozza meg, hogy a projekt típusa milyen szakaszok kidolgozását teszi szükségessé. (Az 2.3. fejezetben található táblázat tartalmaz erre vonatkozó ajánlást).

Projektterjedelem leírása

A PRL fejezetében meghatározott terjedelem pontosítása. Célja egyértelműen meghatározni, hogy milyen feladatok elvégzésére terjed ki a projekt.

Projektcélok és sikerkritériumok pontosítása

A PRL fejezetében meghatározott projektcélok pontosítása. A projektcélok pontosítása gyakran előfordul a tervezési szakaszban, azonban ennek minden esetben a projektszponzorral egyeztetve kell megtörténnie.

Leszállítandók

A projekt során létrehozandó eljárások, termékek tételes felsorolása. Ezek lehetnek dokumentumok, eljárások, termékek stb. Hasznos gyakorlat az egyes leszállítandók kapcsán rögzíteni az átvételhez kapcsolódó feltételeket és az átvevő személyét is.

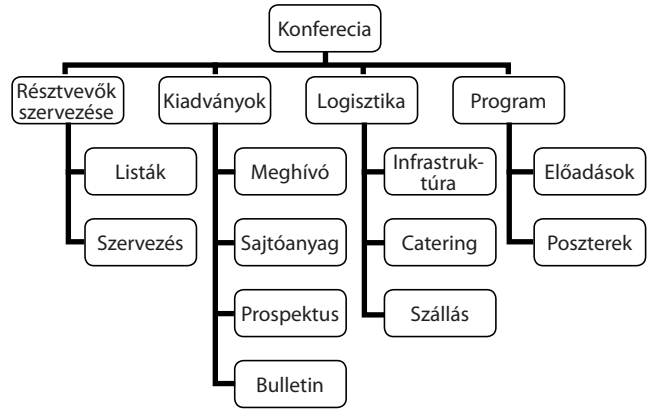
Mérőldkövek

A projekt végrehajtásának kulcspillanatai, amelyekhez általában egy szakaszhatár vagy egy nagyobb feladatcsoport elvégzése kötődik. A mérőldkövekhez gyakran pénzügyi teljesítés is kötődik. A mérőldkövek használatának célja a projekt áttekinthetőbbé tétele. A PDT és a munkánkhoz kapcsolódó egyéb projektek vezetői többnyire a mérőldköveink alakulását kísérik figyelemmel, ehhez igazodva alakítják a saját terveiket, ezért általános követelmény, hogy törekedni kell a mérőldkövek pontos teljesítésére. A projekt mérőldköveit érintő változások esetén minden esetben tájékoztatni kell a projekt szponzorát. A PID-ben a mérőldkövek listája mellett egy rövid leírást és a mérőldkökhöz tervezett teljesítési határidőket kell megadni.

Feladatleontás (WBS)

A projekt által elvégzendő munka felbontása kisebb egységekre. A részekre bontás történhet a létrehozás ideje szerinti szemlélettel (például egy eljárás fejlesztése esetén: követelmények, jegyzékek készítése, tervezés, próbaváltozat előállítása, próba, általános bevezetés, dokumentáció összeállítása stb.) és funkcionális szemlélettel is (ugyanezen projekt esetén: első lépés előállítása, második lépés előállítása). A feladatleontással szemben követelmény, hogy részek között ne legyenek átfedések és összerekva kiadják a teljes elvégzendő munkát. A feladatleontás nem egyedi, ugyanahhoz a projekthez többféle helyes feladatleontás is megadható. A feladatleontás célja a szakaszok megállapításának elősegítése, az áttekinthetőség növelése, az egyértelmű szakmai felelősség határok megállapítása, a részfeladatok közötti összefüggések feltárása. A feladatleontást leggyakrabban grafikus formában ábrázolva készítik el.

Az alábbi két ábrán ugyanazon projekt (konferencia szervezése) kétféle megközelítésben elkészített WBS ábrája látható.



Felelősségvállalás

„Ha van olyan munka, amelyhez jobban értek, mint az ott dolgozó alkalmazott, ki kell rugni, és nekem kell a helyére állnom. Nekem a feladatom a felelősségvállalás, és azért fizetnek, hogy vezetői döntéseket meghozzak”

Dr. Szentkúti László, Siemens Zrt.



Ilyen lett az elkészült termék.

1. BEVEZETÉS

1.1. A Projektmenedzsment Kézikönyv célja

1.2. A Kézikönyv hatálya

2. A PROJEKTEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

2.1. A projekt meghatározása

2.2. A projektek osztályozása

2.3. A kötelező és az ajánlott módszertani elemek

3. A PROJEKT FOLYAMAT LEÍRÁSA

3.1. Projekt-kezdeményezés

3.2. Projekttervezés

3.3. Projekt végrehajtás

3.4. Projekt zárás

4. PROJEKTSZERVEZET, SZEREPEK, SZERVEZETI ILLESZTÉS

4.1. Minden projektben kötelezően betöltendő szerepek

4.2. Opcionálisan betölthető projekt szerepek

4.3. Személycserék a projekt szerepekben

4.4. Projekt szerepek összeférhetősége

4.5. Projektszervezet illesztése a funkcionális szervezethez

4.6. A projektek informatikai támogatása

Projektszervezető ábra, erőforrásterv

Az erőforrásterv a projektben részt vevő személyek felsorolását, az egyes személyek szerepének és felelősségének megadását, valamint annak meghatározását tartalmazza, hogy az adott személy milyen időben áll a projekt rendelkezésére. A felsorolás, a konkrét nevesített személyek mellett tartalmazza a kompetenciák megnevezését is. A projektszervezet leírása emellett rögzíti a projekt hierarchikus felépítését is.

Név	
Feladat	pontos megfogalmazása, mi a feladata
Felelősség	pontosan miben van felelőssége: döntéshozatali szinteken, döntéshozatalban miben dönthet, mi az ő felelőssége (akár a végrehajtásban, akár a döntés meghozásában)
Allokáció	hetente 3 óra Szervezeti illesztés: kihez tartozik, kinek számol be, vagy honnét derül ez ki

Költségvetés

A projekt megvalósítása során felmerülő költségek tételes kimutatása. Általában a belső munkaerő költségét emberórákban, a megvásárolt eszközök és szolgáltatások költségét pénzben szokás megadni.

Elkülönítetten kell kezelni a befektetett eszközökre és a működési költségekre fordított összegeket. Az éves költségvetésben fogadják el a következő évi projektek költségvetése, viszont a projektek általában nem kapnak költségvetési sort, ezért a költséghely tervezés során figyelembe kell venni a már ismert következő évi projektek hatását. A projektek tervezése során a PID dokumentumban kell arról dönteni, hogy mekkora összeget és melyik költséghely keretéből különítünk el, vagy milyen forrást tartunk fel a projektnek.

A költségvetésben célszerű tartalékokat is tervezni, amelyek lehetnek célzottak – például egy kockázat vagy egy feltételezéssel kapcsolatos tervezési bizonytalanság el-lensúlyozására – de lehetnek általános célúak is. Az általános céllal betervezett tartalék nagyságára a költségvetés 5-10%-a a szokásos. A tartalékokat a cél pontos megjelölésével és önálló sorokon kell szerepeltetni.

Kockázatkezelési terv

A kockázatkezelési tervben a projektcélok teljesítését veszélyeztető eseményeket kell számba venni. A kockázatkezelési terv készítésének célja kettős. Egyfelől az elkészítés során a tervezők módszeresen átgondolják a megvalósítás lehetséges buktatóit, így lehetőségük van a megfelelő ellenlépések megtervezésére. Másfelől a kockázatkezelési terv a projektvezetőt segítő kommunikációs eszköz is, amellyel a projektvezető előre felhívhatja a projektsponzor és a felsővezetés figyelmét azokra a várható nehézségekre, amelyek bekövetkezésére és megoldására projektvezetőként neki nincsen közvetlen ráhatása.

A szokásos kockázatkezelési terv a kockázatokat sorba véve az alábbiakat tartalmazza:

Kockázat leírása	rövid leírás
Felelős	Az a személy, aki figyelemmel kíséri a kockázatot, összeállítja a kockázatkezelési terv vonatkozó részét, észleli a bekövetkezést, valamint végrehajtja a tervben szereplő lépéseket.
Hatás	A projektre gyakorolt hatásának rövid leírása és a várható hatás besorolása (alacsony, közepes, magas). Amennyiben megbecsülhető, a hatás határidőcsúszásban és költségben történő megadása.
Valószínűség	A bekövetkezés becsült valószínűsége (alacsony, közepes, magas)
Ellenlépés	A lehetséges ellenlépések felsorolása, amelyek csökkenthetik a kockázat valószínűségét és/vagy mérsékelhetik a hatását. A szokásos ellenlépések: - tartalékok képzése időben és pénzben, - a kockázat áthárítása (pl. biztosítás), - lépések a korai felismerés érdekében.

Stakeholder-menedzsment terv

A stakeholder-menedzsment terv számba veszi a projektben érintett személyeket és szervezeteket, rögzíti, hogy milyen érdekeik vannak a projekttel kapcsolatban, mi a várható befolyásuk a projektre, és ennek megfelelően meghatározza, hogy milyen módon kell a projektnek viszonyulnia hozzájuk.

Feltételezések

Amennyiben a tervezés során nem nyilvánvaló feltételezésekkel élünk, ezeket írásba kell foglalni. Ilyen feltételezés lehet például az, ha egy előrejelzésre építve alakítjuk ki egy újítás jellemzőit. A feltételezések dokumentálásának célja a felsővezetés megalapozott döntésének elősegítése.

Peremfeltételek

Amennyiben a projekt más projektektől vagy egyéb tevékenységektől függ, vagy ilyenekhez kapcsolódik, ezt is írásba kell foglalni. Jellemző peremfeltétel például, hogy a projektünket megelőző projekt időben befejeződik és sikeresen leszállítja azt a terméket, amellyel nekünk kell dolgozni. A peremfeltételek dokumentálásának célja a felsővezetés megalapozott döntésének elősegítése.

3.2.7. További projekttervezési dokumentumok és eszközök

Részletes ütemterv

Az ütemterv a mérföldköveknél részletesebb leírása a projekt időbeli lefolyásának. Az ütemtervben felsoroljuk az elvégzendő feladatokat, a végrehajtás kezdeti és végdátumát és az egyes feladatok közötti logikai kapcsolatokat. A feladatok felsorolásánál célszerű csoportokat létrehozni, így áttekinthetőbbé téve az ütemtervet.

3.3. Projekt végrehajtás

Szakasz célja	A projekt végrehajtása a terveknek megfelelően
Szakasz kezdete:	Indító megbeszélés.
Fő projektdokumentum:	Projekt megbeszélések emlékeztetői Feladatok állapotlistája Ütemterv PEJ Változtatási kérelmek Átadás-átvételi jegyzőkönyvek



1. BEVEZETÉS

1.1. A Projektmenedzsment Kézikönyv célja

1.2. A Kézikönyv hatálya

2. A PROJEKTEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

2.1. A projekt meghatározása

2.2. A projektek osztályozása

2.3. A kötelező és az ajánlott módszertani elemek

3. A PROJEKT FOLYAMAT LEÍRÁSA

3.1. Projekt-kezdeményezés

3.2. Projekttervezés

3.3. Projekt végrehajtás

3.4. Projekt zárás

4. PROJEKTSZERVEZET, SZEREPEK, SZERVEZETI ILLESZTÉS

4.1. Minden projektben kötelezően betöltendő szerepek

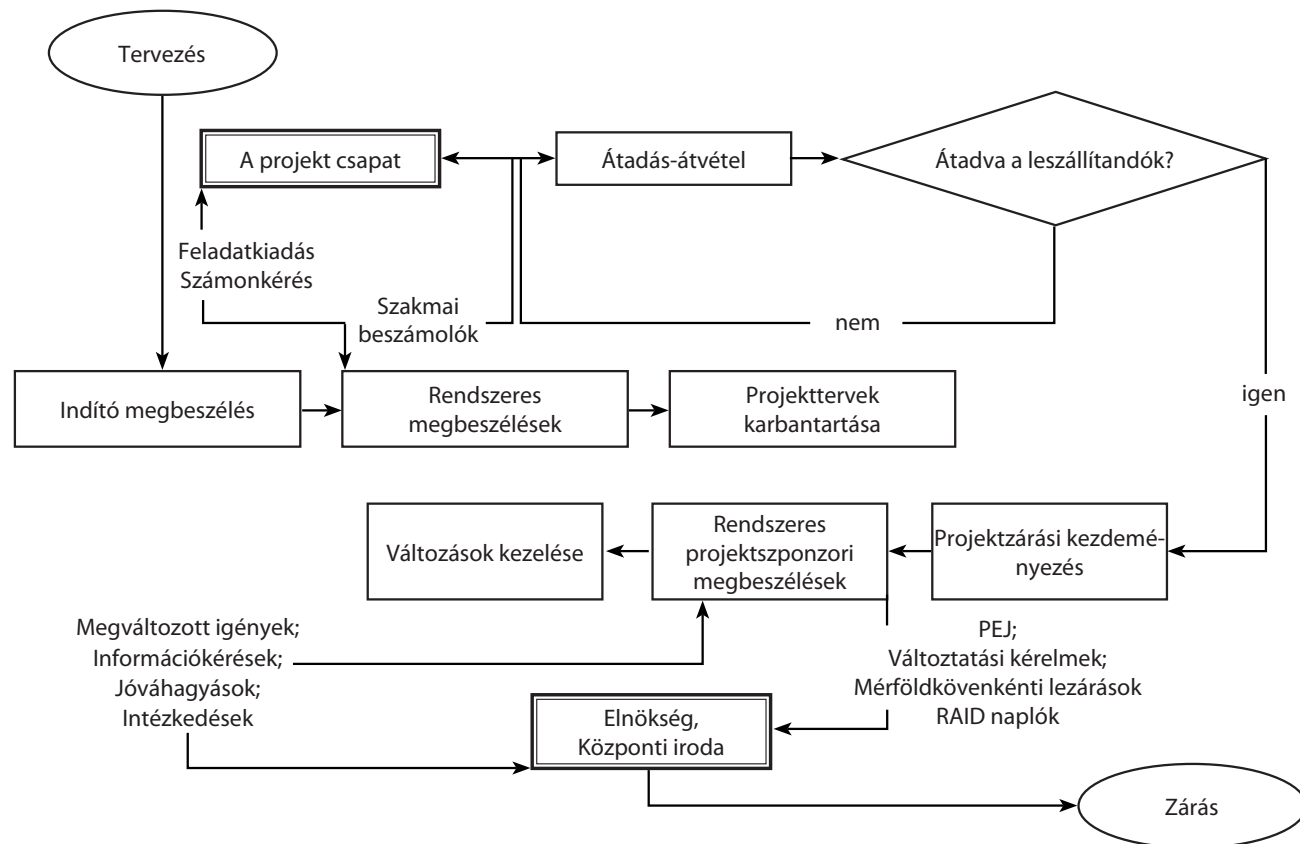
4.2. Opcionálisan betölthető projekt szerepek

4.3. Személycserék a projekt szerepekben

4.4. Projekt szerepek összeférhetősége

4.5. Projektszervezet illesztése a funkcionális szervezethez

4.6. A projektek informatikai támogatása



3.3.1. Indító megbeszélés tartása

A projekt végrehajtás nyitányaként a projektvezető indító megbeszélést szervez. Az indító megbeszélésre valamennyi projekttagot meg kell hívni. A megbeszélés célja a projekt terveinek bemutatása. Az indító megbeszélés során ismertetni kell:

- A projekt terjedelmét,
- Az elérendő célokat,
- A projekt szervezeti felépítését, a tervezett szerepeket és felelősségeket,
- A tervezett megközelítést, a munkamódszereket,
- A feladatok hierarchikus lebontását (WBS),
- A legfontosabb projektfolyamatok menetét (probléma-, változás- és kockázatkezelés)

3.3.2. Rendszeres projekt előrehaladási megbeszélések

A projektvezetőnek rendszeres időközönként projekt előrehaladási megbeszélést kell tartania. A megbeszélést a projektvezető irányítja. A résztvevőket úgy kell meghatározni, hogy a megbeszélésen a projekt valamennyi szakmai területe képviselve legyen. Ez kisebb projekt esetén általában valamennyi projekttag részvételét, nagyobb projekt esetén a szakmai csapatok vezetőinek részvételét jelenti. A megbeszélésről a projektvezető emlékeztetőt készít, amelyet 24 órán belül elérhetővé tesz valamennyi projekttag számára. Az emlékeztető a közzétételtől számított két munkanapon belül reklamálható. Az előrehaladási megbeszélésnek rögzített napirendje van, amelyben minden alkalommal sort kell keríteni az alábbi napirendi pontokra.

- **A projektvezető beszámolója.** A projektvezető röviden beszámol a projekttagok számára azokról a közérdekű eseményekről, amelyek az előző megbeszélés óta történtek. Ilyen közérdekű információ lehet például egy elnökségi megbeszélésen hozott, a projektet érintő döntés, egy korábban beadott kérelem elbírálása stb.
- **Az egyes szakmai feladatok felelőseinek beszámolója az előző megbeszélés óta elvégzett feladatokról.** A beszámoló során nem a részletek megismertetése a cél, lehetőleg törekedni kell a tömörségre. Minden esetben ki kell térni arra azonban, ha a feladatvégzésben eltérés történt az előzetes tervektől, ha probléma lépett fel vagy olyan információ merült fel, amely más projekttagokat érint. Nagyon lényeges, hogy egy adott területre kiterjedő szakmai problémák vagy viták felmerülése esetén a státuszmegbeszélésen nem feladat a probléma megoldása, csupán a megállapodás arról, hogy kik és mikor oldják meg a feladatot. A beszámolókhöz kapcsolódóan ugyanakkor célszerű megengedni kérdések, megjegyzések hozzáfűzését.
- **A következő megbeszélésig elvégzendő tervezett projekt-feladatok összefoglalása.** A projektvezető feladata a tervekben szereplő elvégzendő feladatok rövid összefoglalása. Ezt röviden és projekt csapatokra vagy személyekre lebontva célszerű megtenni. Amennyiben van részletes ütemterv, erre hivatkozva végezhető a feladatok összefoglalása.
- **Problémák és intézkedések összefoglalása.** A projektvezetőnek a megbeszélés vége felé összegeznie kell a RAID anyagokat, amelyek a megbeszélésen vagy az előző megbeszélés óta eltelt

időszakban felmerültek. Ilyen problémát okozhatnak a tervekben bekövetkező csúszások, erőforrás problémák, helytelenül tervezett feladatok, bekövetkezett kockázatok, szakmai viták vagy más előre nem látott nehézségek. A projektvezető feladata, hogy a felmerült problémákkal kapcsolatban döntéseket hozzon, és intézkedéseket határozzon meg, felelőst rendeljen és az intézkedés elvégzésre határidőt szabjon. Ennek a napirendi pontnak a keretében át kell tekinteni azt is, hogy a korábbi megbeszélésen felmerült problémák és intézkedések sorsa miként alakult. Az elmulasztott határidők helyett újat kell kitűzni, a megtörtént, de eredménytelen intézkedések helyett újakat kell a probléma megoldására találni, a sikeres intézkedésekhez kapcsolódó problémákat pedig le kell zárni. A problémákkal és intézkedésekkel kapcsolatos információkat (rövid leírás, felelős, határidő, történeti információk) minden esetben dokumentálni kell. Ennek rögzítése a RAID naplóban történik, és a megbeszélés emlékeztetőjében kialakított önálló szakaszban is helyt kap.

- **Kerekasztal.** A megbeszélés lezárásaként célszerű lehetőséget adni a résztvevőknek olyan felvetések, közérdekű információk megosztására, amelyek nem férnek meg a fenti napirend keretei között.

3.3.3. Projekttervek felülvizsgálata és naprakészen tartása

A projektben folyó szakmai munka ütemezésével, szervezésével kapcsolatos projektvezetői feladatok legfontosabb segédeszköze a projekt ütemterve. Amennyiben a projekthez készült ilyen, azt rendszeresen karban kell tartani. Ez a benne szereplő feladatok készültségi szintjének dokumentálását, valamint a feladatlebon-tásban, határidőikben, erőforrásokban bekövetkező módosítások átvezetését jelenti.

Az ütemterv naprakészen tartása mellett a projektvezető feladata a projekt egyéb terveinek rendszeres felülvizsgálata és szükség szerinti módosítása is. A megvalósítás előrehaladásával minden esetben módosításokat igényel a projekt költségvetése (tényszámok rögzítése) és a kockázatkezelési terv (új kockázatok felbukkanása, ismert kockázatok bekövetkezése vagy megszűnése), de az összes többi terv esetén is szükség lehet módosításokra.

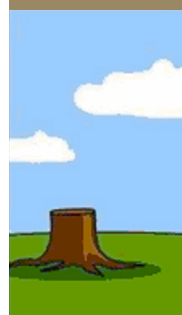
A megbeszélésről

„A „meeting” az az alkalom, amikor azok, akik egy szobában dolgoznak, egy másikban találkoznak”

Litkai Gergely, humorista

„Csak akkor tarts megbeszélést, ha van értelme!”

Vezetői tanács



Igy vállaltak garanciát a termékekre és supportálták.

1. BEVEZETÉS

1.1. A Projektmenedzsment

Kézikönyv célja

1.2. A Kézikönyv hatálya

2. A PROJEKTEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

2.1. A projekt meghatározása

2.2. A projektek osztályozása

2.3. A kötelező és az ajánlott módszertani elemek

3. A PROJEKT FOLYAMAT LEÍRÁSA

3.1. Projekt-kezdeményezés

3.2. Projekttervezés

3.3. Projekt végrehajtás

3.4. Projekt zárás

4. PROJEKTSZERVEZET, SZEREPEK, SZERVEZETI ILLESZTÉS

4.1. Minden projektben kötelezően betöltendő szerepek

4.2. Opcionálisan betölthető projekt szerepek

4.3. Személycserék a projekt szerepekben

4.4. Projekt szerepek összeférhetősége

4.5. Projektszervezet illesztése a funkcionális szervezethez

4.6. A projektek informatikai támogatása

3.3.4. Rendszeres szponzori megbeszélések

A projektvezetőnek rendszeresen – általában kétheten- te – tájékoztatnia kell a projektgazdát, rajta keresztül a PDT-t és a többi projekt vezetőjét a projekt előrehaladásáról. A tájékoztatás hivatalos formája a PEJ készítése:

- A mérföldkövek teljesítési státusza, várható elkészülés időpontja
- Költségvetés pillanatnyi állása: elköltött források, várható kiadások
- A hátralévő munka nagysága
- Az előző PEJ óta elért eredmények
- A következő PEJ készítéséig tervezett eredmények
- PDT-i szinten kezelendő kockázatok és problémák

3.3.5. Változáskezelés

Amennyiben a projektvezető a tervek rendszeres felülvizsgálata során a projekt végrehajtásában olyan körülményt észlel, amely alapjaiban érinti a projektet (lásd lejjebb), a tervek módosítása helyett köteles az ún. változáskezelési folyamat elindítására. Hasonlóan, ha a projekt gazdájától olyan kérés érkezik a projektvezető felé vagy olyan felhasználói igény merül fel, amely alapjaiban érinti a projektet, szintén változáskezelési folyamatot kell indítani.

3.3.6. Átadás-átvételek

A projekt leszállítandóit elkészülésükkor formálisan is át kell adni. Ennek hivatalosformája az átadás-átvételi jegyzőkönyv. Az átadás-átvétel során az átadó fél mindig a projektvezető, az átvevő fél alapértelmezésben a projektszponzor, de lehet az általa megjelölt más személy is. Hasznos gyakorlat, hogy a PID, a leszállítandók felsorolása kapcsán, rögzíti az átvevő személyét is.

3.3.7. Projektzárás kezdeményezése

Amennyiben a PID-ben felsorolt valamennyi leszállítandó átadásra került, a projektvezető kezdeményezi a projektgazdánál a megvalósítási szakasz lezárását. A projektzárás megkezdését a projektszponzor engedélyezi.

3.3.8. A projekt megvalósítás szakasz lezárása

Szakasz vége:	A projekt valamennyi leszállítandója hivatalosan át van adva a projektgazdának vagy az általa az átvételre felhatalmazott személynek. A projektszponzor engedélyezi a projektzárás megkezdését.
----------------------	---

3.3.9. A változáskezelési folyamat

A projekt végrehajtási szakaszában a munka menete szükségszerűen kisebb-nagyobb mértékben eltér a tervezettől. Ilyenkor a projektvezető feladata a tervek kiigazítása és a végrehajtás újraszervezése. Kisebb változások esetén ez egyszerűen, a tervek módosításával elvégezhető, ezt a projektvezető saját hatáskörben vagy a szakmai területek felelőseivel egyeztetve teszi meg. Nagyobb változások esetén azonban annak a körnek a bevonása is szükséges, akitől a projekt végrehajtására vonatkozó megbízás ered. A kétféle eljárás között egyértelmű különbséget kell tenni. Egy változás kapcsán a projekt alapvető érintettségéről kell beszélni az alábbi esetekben:

- Ha a projekt terjedelme megváltozna. A szükséges termódosítások végrehajtás estén nem maradnának meg a projekt terjedelmén belül, több, kevesebb, vagy eltérő minőségű leszállítandót kellene a projektnek előállítani.

- Ha a projekt kifutna a költségvetéséből. A szükséges termódosítás végrehajtása esetén a projekt várhatóan túllépne az előirányzott költségvetését.
- Ha a projekt kifutna a véghatáridőből. A szükséges termódosítás végrehajtása esetén a projekt nem lenne képes a véghatáridő betartására.

Alapvető érintettséget okozó változások számos okból felmerülhetnek és egyáltalán nem ritkák a projektek életében. Egyaránt okozhat alapvető változást egy újonnan megjelenő igény, egy felszínre bukkanó tervezési hiba, egy bekövetkező kockázat vagy akár a projekt prioritásának külső okokból történő megváltozása.

Példák helyzetekre, amikor változáskezelési folyamat indítása szükséges.

- A projekt egyik beszállítója késedelembe van és ezzel már kockára teszi a véghatáridő teljesítését. A beszállító cseréje lehetséges volna, ez a megoldás azonban a költségeket emelné meg olyan mértékben, hogy az már nem kezelhető a tartalékokból. Ebben az esetben vagy a véghatáridő vagy a költségvetés sérül.
- A projektszponzor azt kéri a projektvezetőtől, hogy az újonnan bevezetendő számítógépes rendszer felhasználói közé a gazdasági vezetők is kerüljenek be. Ugyan a gazdasági vezetők összesen heten vannak és így a kérés teljesítése nem okoz különösebb megterhelést, mégis eltérést jelent a PID-ben megfogalmazott terjedelemtől, amelyben egyértelműen fel vannak sorolva a bevezetésben résztvevők.
- A projekt a végrehajtás során folyamatosan a tervezett költségeknél magasabb áron szerzi be a szükséges szolgáltatásokat. A projekt harmadánál már nyilvánvalóvá válik, hogy az eredeti költségvetés – noha még hónapokig elegendő – nem lesz elegendő a projekt befejezésére.

Függetlenül a változáskezelési folyamatot szükségessé tevő okok forrásától, a folyamat lefolyása mindig a következő.

A projektvezető tájékoztatja a projektgazdát.

Amint nyilvánvalóvá válik a projektvezető számára, hogy változáskezelési folyamatot kell indítani, fel kell mérnie, hogy pontosan milyen mértékű termódosítások szükségesek és az eredményről tájékoztatnia kell a projekt szponzorát. A tájékoztatás formailag a változtatási kérelem dokumentum kitöltésével történik. A változtatási kérelmet akkor is ki kell tölteni, ha az eredeti igény, kérés vagy információ a projektgazdától származik! A változtatási kérelem tartalma a következő:

- A kívánt (szükséges) változás leírása.
- A kiváltó ok kezelésére rendelkezésre álló más megoldások
- A megvalósítás mellett és ellen szóló érvek.
- A változás végrehajtásának hatása
 - a terjedelemlre,
 - a határidőre,
 - a költségvetésre.

A projektszponzor dönt a változás végrehajtásáról vagy elvetéséről.

A változtatási kérelem elbírálása a projektszponzor feladata és felelőssége. A projektszponzor a döntését önállóan vagy a PIT bevonásával hozza meg. Hosszasabb elbírálás esetén célszerű írásban eligazítani a projektvezetőt az elbírálás megtörténtéig a teendőkről. A szokásos opciók: a projekt folytatása az eredeti tervek szerint vagy a végrehajtás felfüggesztése a döntésig. A projektszponzornak célszerű a döntési folyamatba bevonnia a projektvezetőt, de legalább a megszületett döntést megbeszélni vele, hogy meggyőződhesen, a választott megoldás valóban megoldja a problémát.

A projektvezető a döntésnek megfelelően módosítja a projekt terveit.

A szponzor döntését követően a projektvezető feladata a projekt terveinek módosítása és a bekövetkezett változások megismertetése a projekt tagjaival. A tervek módosításával a változáskezelési folyamat véget ér.

Távolléti mondas

„A változás szelét megérezve vannak, akik szélfogót építenek, és vannak, akik szélalmot.”



Ezt akarta valójában a vevő.

1. BEVEZETÉS

- 1.1. A Projektmenedzsment Kézikönyv célja
- 1.2. A Kézikönyv hatálya

2. A PROJEKTEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

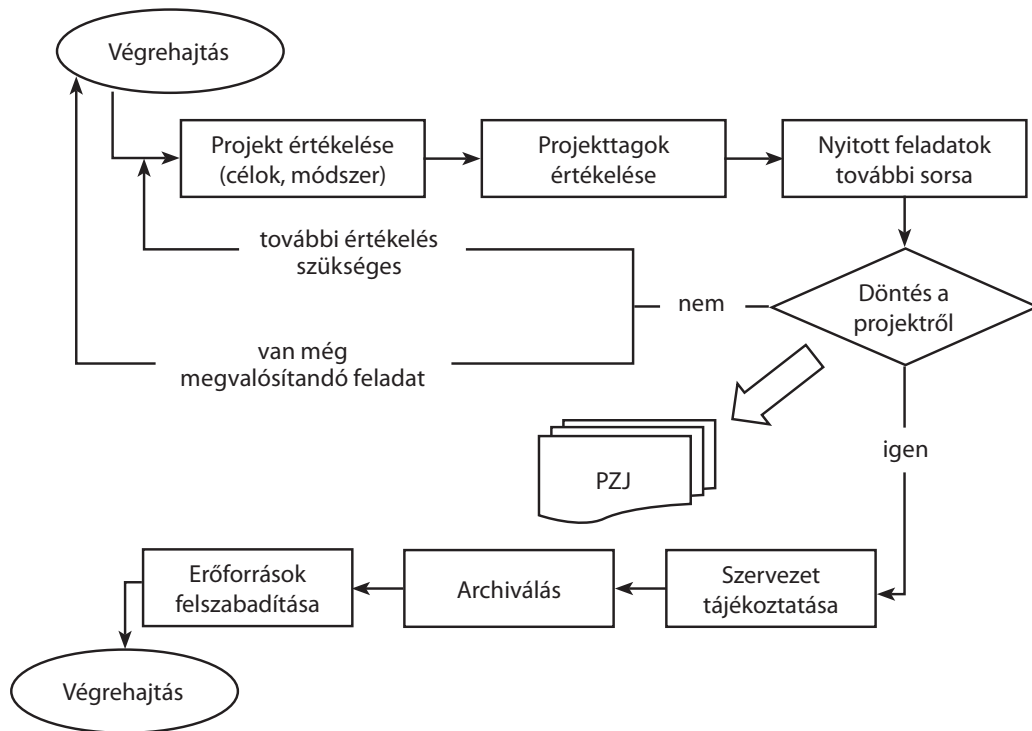
- 2.1. A projekt meghatározása
- 2.2. A projektek osztályozása
- 2.3. A kötelező és az ajánlott módszertani elemek

3. A PROJEKT FOLYAMAT LEÍRÁSA

- 3.1. Projekt-kezdéményezés
- 3.2. Projekttervezés
- 3.3. Projekt végrehajtás
- 3.4. Projekt zárás

4. PROJEKTSZERVEZET, SZEREPEK, SZERVEZETI ILLESZTÉS

- 4.1. Minden projektben kötelezően betöltendő szerepek
- 4.2. Opcionálisan betölthető projekt szerepek
- 4.3. Személycserék a projekt szerepekben
- 4.4. Projekt szerepek összeférhetősége
- 4.5. Projektszervezet illesztése a funkcionális szervezethez
- 4.6. A projektek informatikai támogatása



3.4. Projektzárás

Szakasz célja	A projekt és a benne dolgozók értékelése, a megszerzett tudás elérhetővé tétele későbbi projektek számára, a projekthatáron átnyúló feladatok folyamatosságának biztosítása.
Szakasz kezdete:	A végrehajtási szakasz lezárult.
Fő projekt dokumentum:	PZJ

3.4.1. A projekt értékelése

A projektet a sikeressége és a módszertani megfelelősége szempontjából kell értékelni. A sikeresség értékelése a projektcélok és a hozzájuk tartozó sikerkritériumok teljesülésének vizsgálatát jelenti. Az egyes célok megfogalmazásától függően a sikeresség lehet igen/nem vagy százalékos típusú. Amennyiben egy célt nem sikerült maradéktalanul elérni, célszerű átgondolni és dokumentálni azokat a körülményeket is, amelyek a nehézséget okozták.

A módszertani megfelelőséget az alapján kell értékelni, hogy a projekt kezdetén meghatározott projektmenedzsment eszközt, eljárásokat következetesen alkalmazták-e, illetve milyenek a használatukra vonatkozó tapasztalatok. Célszerű meggondolni, hogy az alkalmazott részletesség megfelelően hatékony volt-e vagy éppen túlságosan nehézkes, könnyen kezelhető volt-e, sikerült-e a projekttagok számára hasznossá tenni stb. A módszertani értékelés hasznos visszacsatolás a Központi Iroda számára, amely felhasználható a következő projektek eszköztárának meghatározásakor.

Az alábbiakban, az értékeléshez szükséges adatok gyűjtésére szokásos eljárásokat sorolunk fel.

- A projektdokumentáció, különösen az ütemterv módosítások és az RAID napló, valamint a változtatási kérelmek átolvasása.
- Kérdőíves felmérés a projekttagok és a stakeholderok között.
- Moderált értékelő megbeszélés a projekttagok részvételével

Néhány hasznos kérdés projekttagok számára a projektértékeléshez.

- Jó volt-e és miért a projektben dolgozni?
- Nehéz volt-e és miért a projektben dolgozni?
- Világos volt-e a feladat és a hozzá tartozó felelősség?
- Biztosítottak voltak-e a feltételek a feladatok végrehajtásához?
- Elegendő volt-e az információ a feladatok végrehajtásához?
- Következetes volt-e a feladatok kiadása, számonkérése, a határidők kezelése?
- El tudta-e mondani a véleményét, észrevételeit?
- Ha nehézsége támadt, megkapta-e a megfelelő segítséget?

3.4.2. A projekt résztvevőinek értékelése

A projektvezetőnek a projektjében résztvevő valamennyi munkatársnak személyes visszajelzést kell adni az elvégzett munkáról. Nagyon összetett projektben, ahol a projektvezető alig volt kapcsolatban egyes munkatársakkal, az érdemi értékelés átadandó a közvetlen munkakapcsolatot fenntartó szakmai vezetőre vagy projekt csapatvezetőre,

de az ilyen munkatársak esetén is lényeges, hogy akár csak pár szóban, de a projektvezetőtől is kapjanak visszajelzést. Az értékelésben a jól elvégzett feladatokra és a javítandókra egyaránt ki kell térni. Lényeges, hogy a beszélgetés során az értékelt munkatársnak is módja legyen visszajelzést adni a vezető munkájáról vagy más, a projekttel kapcsolatos kérdésekről. Ezt a visszajelzést bátorítani is kell.

3.4.3. Rendelkezés a nyitott feladatokról

Egyes projektek esetén vannak olyan nyitva maradó feladatok, amelyek a projekthez kapcsolódnak, de az elvégzésükhöz már nem szükséges a teljes projektműködés fenntartása. Amennyiben a projekt működtetése (rendszeres megbeszélések, státuszjelentések stb.) terhes, ugyanakkor a nyitott feladatok nem kritikusak, a projektszponzor és a projektvezető közösen dönthet úgy, hogy a projektet lezárják. Ebben az esetben a nyitott feladatokat és az elvégzésükért felelős személyeket a PZJ fejezetében pontosan meg kell határozni. Ezt követően a projekt lezárható.

Példa nyitva maradó feladatokra

- A projekt leszállítandóit hivatalosan átvették, de felkérték a projektet, hogy az eredményeket mutassa be az egyik kerületben is, amelyre azonban bizonytalan időben, várhatóan egy hónap múlva lesz lehetőség.
- Az alkalmazás bevezetési projekt sikeresen lezajlott, valamennyi projektfeladatot véget ért, csupán néhány felhasználó, elérhetetlensége miatt, nem vett részt a felhasználói oktatáson. Számukra a nyár végén egy pótoktatás megtartása szükséges.

3.4.4. A PDT döntése a projekt lezárásáról

Az elkészült PZJ fejezet alapján a PDT a szponzor előterjesztése alapján eldönti, hogy a projekt lezárható-e. Amennyiben a döntés pozitív, a projekt életciklusa véget ér. Amennyiben a döntés negatív, szükség

A projektzárásról

„A projektzárásnak nem feladata a célok újbóli meghatározása.”

Dr. Deák Csaba

1. BEVEZETÉS
1.1. A Projektmenedzsment Kézikönyv célja
1.2. A Kézikönyv hatálya
2. A PROJEKTEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI
2.1. A projekt meghatározása
2.2. A projektek osztályozása
2.3. A kötelező és az ajánlott módszertani elemek
3. A PROJEKT FOLYAMAT LEÍRÁSA
3.1. Projekt-kezdeményezés
3.2. Projekttervezés
3.3. Projekt végrehajtás
3.4. Projekt zárás
4. PROJEKTSZERVEZET, SZEREPEK, SZERVEZETI ILLESZTÉS
4.1. Minden projektben kötelezően betöltendő szerepek
4.2. Opcionálisan betölthető projekt szerepek
4.3. Személycserék a projekt szerepekben
4.4. Projekt szerepek összeférhetősége
4.5. Projektszervezet illesztése a funkcionális szervezethez
4.6. A projektek informatikai támogatása

lehet az értékelés pontosítására, de előfordulhat az is, hogy a projektnek vissza kell lépnie a megvalósítási szakaszba.

3.4.5. A szövetség vagy a szervezeti egység tájékoztatása

A projekt lezárásáról tájékoztatni kell a szövetséget, vagy a projekt eredményeként leszállítottak jövőbeni érintettjeit (a szervezet megfelelő egységeit). A tájékoztatás, célszerűen, a lezárás ténye mellett, az elért eredmények ismertetését tartalmazza.

Példa érintettségekre:

- A dzsemborin történek bárkit érdekelhetnek, így a lehető legnagyobb körben elérhetővé kell tenni az eredményekről szóló beszámolókat.
- A táborozást támogató előírások változtatása után az aktív vezetők és a leendő vezetőket képző egységek egyaránt érintettek.

3.4.6. Archiválás

A projekt során keletkezett dokumentumokat meg kell őrizni a projekt lezárását követő időszakra. Ennek célja, hogy a projekt eseményei később a lehető legpontosabban rekonstruálhatók legyenek. Az archivált anyag megőrzéséről, és elérhetőségéről a Központi Iroda gondoskodik.

3.4.7. Az erőforrások felszabadítása

A projekt lezárása során a projektvezetőnek értesítenie kell a Központi Irodát az általa delegált erőforrások felszabadulásáról. Gondoskodni kell a már nem használt infrastruktúra, a fel nem használt eszközök és anyagok hasznosításáról is.

3.4.8. A projekt lezárása

Szakasz vége:	A projektvezető összeállította a PZJ fejezetét, amelyet a szponzor elfogadott és javaslatára a PDT engedélyezte a projekt lezárását.
----------------------	--

3.4.9. A PZJ fejezetének részei

Projektcélok és sikerkritériumok értékelése
Minden egyes projektcél elérését tételesen értékelni kell. Amennyiben egy cél elérése nem teljes, meg kell határozni, hogy a cél milyen mértékben teljesült és ezt meg kell becsülni százalékosan is.

Projekt utólagos osztályozása, módszertani értékelés
A PID-szakaszban kialakított projekt osztályozást a projekt végrehajtása után utólagosan meg kell erősíteni, vagy módosítani kell. A projektet módszertani szempontból is értékelni kell a kiválasztott projektmenedzsment eszközök és eljárások megfeleltetése alapján.

Költségvetés értékelése
A projekt elfogadott beruházási és működési költségvetése terv- és tényszámainak az összevetése. Amennyiben a projekt nem mutatta ki a működési költségeit is, úgy ez utóbbi elhagyható.

Nyitva maradó feladatok felsorolása
A projekt lezárása után nyitva maradó feladatok felsorolása,

- a feladat,
- a végrehajtásért felelős, ill. a feladatot végző személyek,
- valamint a tervezett határidő meghatározásával.

Dokumentumok archiválása
Az archiválandó kerülő dokumentumok felsorolása.

4 PROJEKTSZERVEZET, SZEREPEK, SZERVEZETI ILLESZTÉS

4.1. Minden projektben kötelezően betöltendő szerepek

4.1.1. Projekt Döntéshozó Testület (PDT – Elnökség)

Felelősség: A projekt szükségszerűségéért, megfelelőségéért valamint a megvalósításhoz szükséges erőforrások biztosításáért felelős. A PDT kezeli a projekteket érintő stratégiai és üzleti kockázatokat.

Betöltheti: A PDT az Elnökségből és a Központi Iroda vezetőjéből álló állandó testület.

A projektek irányítását végző legfelső szintű szervezet. Döntéseket hoz a projektek mérföldköveinél a továbblépésről, így a projektek indításáról, felfüggesztéséről és lezárásáról. Dönthet a projektek megállapodott kereteinek módosításairól. A projektek munkáját felügyeli, beszámoltatja a projektvezetőt a projekt előrehaladásáról. Dönt a projekt terjedelmét, költségvetésének végösszegét és véghatáridejét érintő változásokról. A projektekhez kapcsolódó stratégiai és üzleti kockázatokat kezeli. Kijelöli a projekt szponzorát. A PDT a döntéseit testületként hozza, a projektekkel kapcsolatos operatív feladatait a szponzor személyén keresztül végzi.

4.1.2. Szponzor

Felelősség: alkalmassági ill. létrehozási felelősség.

Betöltheti: a PDT bármely felsővezető tagja.

Képviseli a projekt érdekeit a PDT-ben, közvetíti a PDT kéréseit, döntéseit a projekt felé. Megfogalmazza a projekt indítását szükségessé tevő üzleti igényt és a projekt stratégiai célját. Felelős a projekt létrehozásáért. Meghatározza a projekt prioritását, elvi szinten odaítéli az erőforrásokat. A PDT képviseletében jóváhagyja és aláírja a projektdokumentumokat. Az operatív tevékenységben nem vesz részt, de folyamatosan figyelemmel kíséri a projekt alakulását és ügyel a stratégiai cél szem előtt tartására. Rendszeresen beszámoltatja a projektvezetőt.

4.1.3. Felhasználó

Felelősség: az elkészülő projekttermékek használhatósága.

Betöltheti: felhasználónak tekintendő minden olyan személy, szervezeti egység, amely a projekt valamely leszállítandóját használja. A felhasználók közvetlenül vagy képviselőiken keresztül vehetnek részt a projektben.

3 projekt folyamat

4 projektszervezet

Magyar közmondás
„Minden jó, ha jó a vége!”

1. BEVEZETÉS

1.1. A Projektmenedzsment

Kézikönyv célja

1.2. A Kézikönyv hatálya

2. A PROJEKTEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

2.1. A projekt meghatározása

2.2. A projektek osztályozása

2.3. A kötelező és az ajánlott módszertani elemek

3. A PROJEKT FOLYAMAT LEÍRÁSA

3.1. Projekt-kezdeményezés

3.2. Projekttervezés

3.3. Projekt végrehajtás

3.4. Projekt zárás

4. PROJEKTSZERVEZET, SZEREPEK, SZERVEZETI ILLESZTÉS

4.1. Minden projektben kötelezően betöltendő szerepek

4.2. Opcionálisan betölthető projekt szerepek

4.3. Személycserék a projekt szerepekben

4.4. Projekt szerepek összeférhetősége

4.5. Projektszervezet illesztése a funkcionális szervezethez

4.6. A projektek informatikai támogatása

A felhasználók szerepe a projektben a projekttermékek használhatóságának, célszerűségének biztosítása. A felhasználók a szerepüknek megfelelően általában igényeket fogalmaznak meg, használhatósági tesztekben vesznek részt vagy véleményt mondanak azokban a kérdésekben, amelyekben a projekt megszólítja őket. A felhasználói szempontok közvetlenül (pl. kérdőívek, világhálós fórum segítségével) és közvetve (pl. képviselők, kiemelt felhasználók kijelölésével) is figyelembe vehetők.

4.1.4 Projektiroda vezető (Központi Iroda vezetője)

Felelősség: projekt módszertani felelősség.

Betöltheti: a felsővezetők által az erre a célra kijelölt állandó személy.

Felelős a projektek formai és módszertani működéséért. A projekt kezdeményezés során a projektvezető kijelöléséig helyettesíti őt. Javaslatot tesz a projektvezető kiválasztására és szakmai támogatást nyújt számára. Meghatározza, hogy az egyes projektek milyen projektmódszertani elemeket használjanak. Állandó tagja a PDT-nek.

4.1.5. Projektvezető

Felelősség: szervezési, irányítási felelősség.

Betöltheti: PDT által felkért személy.

Folyamatgazdaként tervezi, irányítja és felügyeli a projektet. Felelős a projekt dokumentumaiban és a

Projektmenedzsment Kézikönyvben megfogalmazottak szerinti működésért. Rendszeresen nyomon kíséri a projekttervek teljesülését, szükség esetén elvégzi a szükséges termódosításokat vagy kezdeményezi a változáskezelési folyamatot. Figyelemmel kíséri a kockázatokat, szükség esetén kezdeményezi a beavatkozást. Rendszeres visszajelzést ad a projektről a szponzor számára.

4.1.6. Projekttag

Felelősség: végrehajtási, szakmai, tartalmi felelősség.

Betöltheti: Projektvezető által felkért személy.

Részt vesz a projektfeladatok végzésében. A feladat céljával, ütemezésével kapcsolatban a projektvezető, szakmai tartalmával kapcsolatban a projekt szakmai vezető (vagy csapatvezető) és/vagy a Központi Iroda irányítása szerint dolgozik.

4.2. Opcionálisan betölthető projekt szerepek

4.2.1. Minőségbiztosító

Felelősség: szakmai felelősség a projektnek adott visszacsatolások megalapozottságáért.

Betöltheti: a projektvezető által felkért személy.

A minőségbiztosító külső szemmel ad visszacsatolást a projekt vezetése számára a projekt módszertani és szakmai eredményeiről, ajánlásokat és javaslatokat fogalmaz meg a még eredményesebb projekt feladatvégzés érdekében.

4.2.2. Projekt csapatvezető

Felelősség: szakmai, tartalmi felelősség.

Betöltheti: a projektvezető vagy a szakmai vezető által kijelölt személy.

A szakmai vezető irányítása alatt tervezi, irányítja és felügyeli a projekten belül egy szakmai csapat munkáját. A feladatok céljával, ütemezésével kapcsolatban a projektvezető irányítása alapján dolgozik. A csapatán belül felelős a szakmai munka eredményességéért és minőségéért.

4.3. Személycserék a projektszerepekben

Előfordulhat olyan esemény, hogy a projektben az egyik szereplő átadja a feladatát egy másik személynek. Általános elv, hogy az új személy kijelölésére ugyanazok a szabályok érvényesek, mint az eredeti kinevezésére.

Amennyiben a projektvezető vagy a szponzor cseréjéről van szó, minden esetben írásban is fel kell menteni a leköszönő személyt és ki kell nevezni az újat. Mindkét dokumentumban meg kell nevezni a személycsere határnapját. Projektvezető cseréje esetén a fentiek mellett ajánlott egy projektdiagnózis elvégzése is.

4.4. Projektszerepek összeférhetősége

Gyakran előfordul, hogy egy személy ugyanabban a projektben több szerepet is betölt. Egyes szerep-párosítások azonban gyakran konfliktusokhoz vezetnek, ezért kerülendők. Az alábbi ábra az ugyanazon projekten belül betöltött szerepek összeférhetőségét mutatja. (A párosítható szerepeket I betű, a kerülendőket N betű jelöli).

	Szponzor	Felhasználó	Projektvezető	Központi Iroda
Projekttag	N	I	N	I
Központi Iroda	I	I	I	
Projektvezető	N	N		
Felhasználó	I			

4.5. Projektszervezet illesztése a funkcionális szervezethez

A szervezeti illesztés biztosítja, hogy a projektben a projekttagként megjelölt belső munkatársak a megállapodott keretek között közreműködjenek a projekt munkájában. Három eltérő erőforrás illesztési megoldás lehetséges, aminek módjáról a konkrét munkatársak esetében a projektvezető és a Központi Iroda a projekt tervezése során megállapodik:

Funkcionális koordináció

A projekttag a projektbeli feladatát a funkcionális vezetőjétől közvetlenül kapja, a projektfeladatokról a projektvezető és a funkcionális vezető egyeztetnek. Előnye az egyértelmű függelmi viszony. Hátránya a többlépcsős kommunikáció és hogy a funkcionális vezető ideje szűk keresztmetszet lehet. **Javasolt alkalmazás:** Pontosan definiálható, speciális, önálló részfunkcióhoz kötődő projektfeladatok elkészítése.

Projektre delegálás teljes munkaidőben

A projekttag a projekt idejére teljes munkaidőben a projektvezető beosztottja lesz (átkerül a projektszervezetbe), a feladatait teljes mértékben a projektvezető határozza meg. Előnye az egyértelmű függelmi

Elődeink

„Mindenkinek a maga helyén vannak kötelességei és bármilyen kicsinyek legyenek azok, fontos, hogy jól végezzük azokat.”

gr. Teleki Pál

1. BEVEZETÉS

- 1.1. A Projektmenedzsment Kézikönyv célja
- 1.2. A Kézikönyv hatálya

2. A PROJEKTEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI

- 2.1. A projekt meghatározása
- 2.2. A projektek osztályozása
- 2.3. A kötelező és az ajánlott módszertani elemek

3. A PROJEKT FOLYAMAT LEÍRÁSA

- 3.1. Projekt-kezdeményezés
- 3.2. Projekttervezés
- 3.3. Projekt végrehajtás
- 3.4. Projekt zárás

4. PROJEKTSZERVEZET, SZEREPEK, SZERVEZETI ILLESZTÉS

- 4.1. Minden projektben kötelezően betöltendő szerepek
- 4.2. Opcionálisan betölthető projekt szerepek
- 4.3. Személycserék a projekt szerepekben
- 4.4. Projekt szerepek összeférhetősége
- 4.5. Projektszervezet illesztése a funkcionális szervezethez
- 4.6. A projektek informatikai támogatása



viszony és a projektfeladatok elsőbbsége, hátránya, hogy a projekttag számára bizonytalanságot jelent, hogy mit fog a projekt után csinálni, illetve az „elhagyott” szervezeti egységben az eddigi feladatait hogyan fogják ellátni. **Javasolt alkalmazás:** Hosszú ideig tartó (legalább 6-8 hónap), nagy és folyamatos munkaigényű projektfeladatok elvégzésére.

Mátrix illesztés (részidős projekt munkavégzés)

A projekttag a projektmunkában csak a munkaidejének egy meghatározott százalékában vesz részt, ebben az időkeretben a projektbeli feladatait közvetlenül a projektvezetőtől kapja a projektterv alapján. A közreműködés módjáról és mértékéről a projektvezető és a Központi Iroda a tervezés során és menetközben szükség szerint egyeztetnek. Előnye, hogy lehetőséget biztosít az erőforrás-felhasználás optimalizálására és valódi projekt-team kialakítására, anélkül, hogy a projekttag a funkcionális szervezetbenli helyét feladná, hátránya a nem egyértelmű függelmi viszony (2 vagy több vezetője is lehet a projektnak), valamint az extra koordinációs igény a szereplők között. **Javasolt alkalmazás:** Minden esetben, amikor az előző két illesztési forma nem alkalmazható vagy nem célszerű.

4.6. A projektek informatikai támogatása

4.6.1. Dokumentum névkonvenció

- A dokumentumok elnevezésére az alábbi szabályokat kell alkalmazni (PROJ = legfeljebb négy betűs rövidítés a projekt nevéből; DOK = dokumentum neve (az itt megismert rövidítések használatával); ÉÉÉHHNN = dátum formátum ; vXX = a változatszám): MTÚ_PZJ_19991021_v02
- A projekt minden dokumentumát folyamatosan archíválni kell.
 - A folyamatosan vezetett naplókat kéthetente kell menteni, a mérföldkövenként megszülető anyagokat, a szakaszok lezárásakor.
 - Minden csatolt anyagot, amely a megbeszélések alkalomával születik, a megbeszélés dátumával kell ellátni.
 - A jelentéseket, kérelmeket a benyújtás dátumával kell megjelölni

4.6.2. Csoportmunka eszközök

- A csoportmunkához az alábbi segédprogramokat javasoljuk:
- MS Word (léte vagy vele azonos értékű program léte elvárható)
 - MS Excel (léte vagy vele azonos értékű program léte elvárható)
 - MS Project
 - www.google.com (minden érintett kapjon hozzáférési jogot)
 - webcollab

IMPRESSZUM

Kiadta a Magyar Cserkészszövetség.

Felelős kiadó

Buday Barnabás csst. (16.)

Főszerkesztő

Solymosi Balázs csst. (205.)

Művészeti vezető

Sáfár László csst. (433.)

Tervezőszerkesztő

Láng András (950.)

Ribiánszky Péter (442.)

Korrektor

Csirszka Zita csst. (25.)

Fényképek

Madaras Gábor (25.)

Szvoboda Péter (433.)

Csikós András (205.)



EDITORIAL

Published by Hungarian Scout Association.

Official Publisher

Barnabás Buday (16.)

Editor-in-Chief

Balázs Solymosi (205.)

Art Director

László Sáfár (433.)

Art Editor

András Láng (950.)

Péter Ribiánszky (442.)

Publisher's Reader

Zita Csirszka (25.)

Photo

Gábor Madaras (25.)

Péter Szvoboda (433.)

András Csikós (205.)



2012

4

projektszervezet

MCSSZ

☒ H-1025 Budapest
Tömörkény utca 3/a
Magyarország/Hungary
☎ 0036 394 5084
✉ titkarsag@cserkesz.hu
★ www.cserkesz.hu

MCSSZ

