

EGYSZERŰSÍTETT PROJEKTMÓDSZERTAN AZ ÚJBUDA ÖNKORMÁNYZAT POLGÁRMESTERI HIVATALA RÉSZÉRE

TARTALOMJEGYZÉK

Tartalomjegyzék	2
1. Bevezetés	3
2. A dokumentum célja és alkalmazása	3
3. A projektmódszertan célja és meghatározása	3
4. Egy lehetséges projektmódszertan bemutatása	4
4.1. Projekt előkészítése	5
4.1.1. Definíció	5
4.1.2. Mobilizáció	7
4.2. Projekt tervezés	9
4.2.1. projektterv	9
4.2.2. Erőforrás terv	10
4.2.3. Költségterv	11
4.2.4. Minőségterv	12
4.2.5. Kockázatkezelési terv	13
4.2.6. Átvételi terv	15
4.2.7. Kommunikációs terv	16
4.3. Projekt végrehajtás	17
4.3.1. Teljesítés	17
4.3.2. Adminisztráció	17
4.3.3. Monitor és kontrol	18
4.3.3.1. Határidő menedzsment	18
4.3.3.2. Költség menedzsment	18
4.3.3.3. Minőség menedzsment	19
4.3.3.4. Változás menedzsment	19
4.3.3.5. Kockázat menedzsment	20
4.3.3.6. átvétel menedzsment	20
4.3.3.7. Kommunikáció menedzsment	21
4.4. Projekt zárás	22
4.4.1. Zárás igazolása	22
4.4.2. Zárási tevékenység meghatározása	22
4.4.3. Zárás végrehajtása	23

1. BEVEZETÉS

Az Újbuda Önkormányzat Polgármesteri Hivatala (továbbiakban: Hivatal) az ÁROP-3.A.1/B-2008-0019 szervezetfejlesztési projekt keretén belül célul tűzte ki a fejlesztések megvalósítást támogató projektszerű működés elsajátítását.

Az előzetes helyzetfelmérés során megállapításra került, hogy a Hivatal párhuzamosan több projektben is sikeresen teljesített. A projektmódszertan részben a projektfinanszírozó által meghatározott követelmények szerint kerül meghatározásra. A Hivatal jó módszertani gyakorlatot vezetett be a felvetések, ötletek kezelésére, a projektszervezet kialakítására, a belső kommunikációra és az adminisztráció kezelésére.

A lehetséges projektmódszertan meghatározásával abban kívánunk segítségére lenni a Hivatalnak, hogy a Hivatal kifejlessze és szabályozza saját módszereit attól függően, hogy milyen típusú projekt megvalósításába kezd.

2. A DOKUMENTUM CÉLJA ÉS ALKALMAZÁSA

A dokumentum célja, hogy

- segítse a Hivatal számára a megfelelő módszertanok kiválasztását,
- egyértelműsítse, hogy az egyes projektfázisokban milyen jellegű feladatokat kell végrehajtani, menedzselni

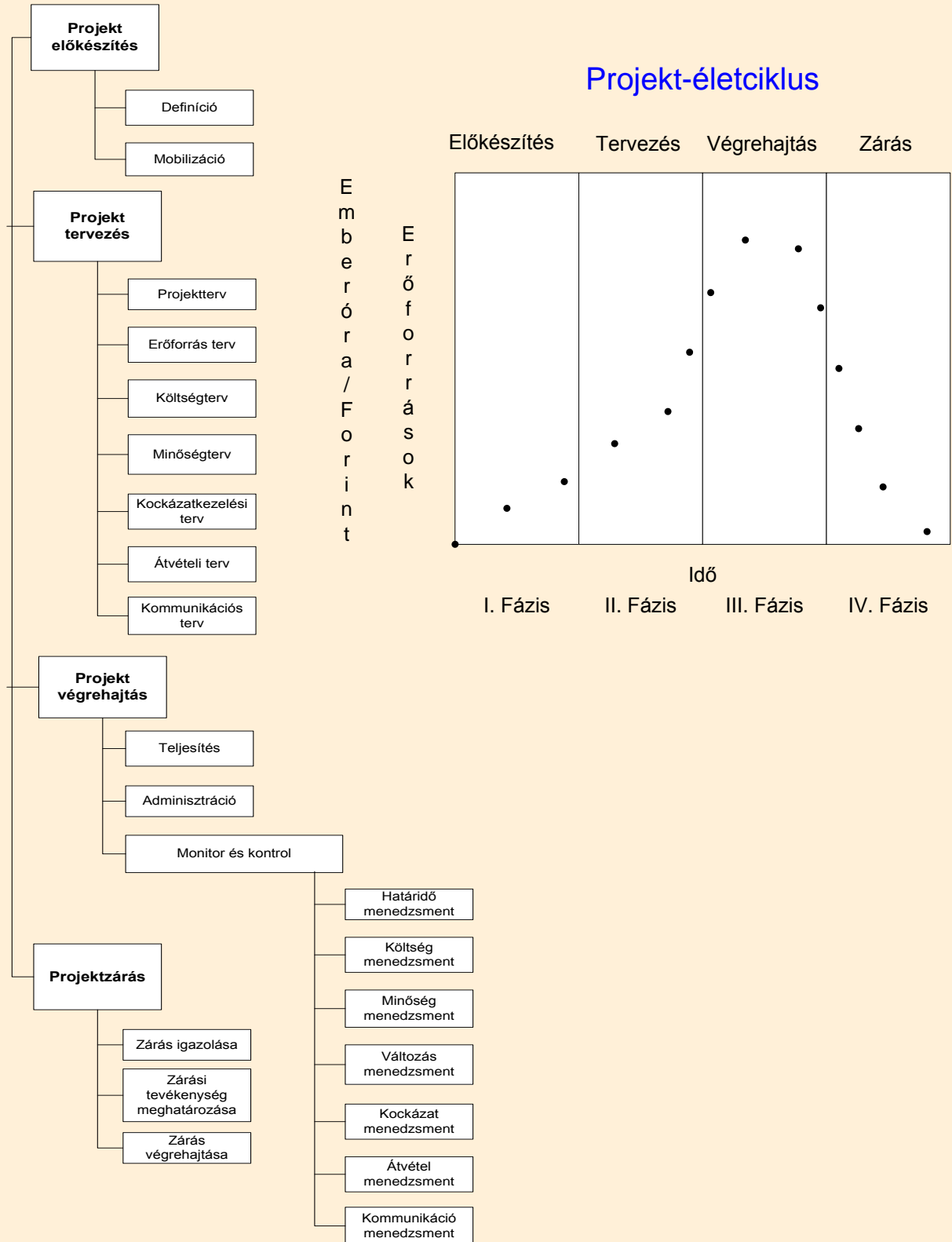
3. A PROJEKTMÓDSZERTAN CÉLJA ÉS MEGHATÁROZÁSA

A **projektszakasz** (vagy projektfázis) egy projekt lefolyásának időben elhatárolt része, amely objektíven elkülöníthető a többi szakasztól.

A **projekt életciklus** a szakaszok sorozata, amelyeken keresztül a projekt a kezdetektől a befejezésig eljut.

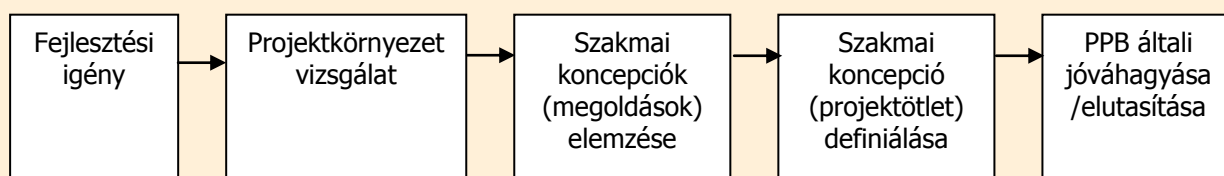
A **projektszakasz modellek** a projektek időben elhatárolt egységekre történő lebontását írják le, és azon a feltételezésen alapulnak, hogy a projekt célparaméterei az idő függvényében jól körülírható szakaszokra bonthatók és lefutásuk összességében haranggörbe-szerű. A mindennapi gyakorlatban az iparágtól és a projekt típusától függően **eltérő fázismodelleket alkalmaznak**. A szakaszok közötti átmenetet általában **mérföldkövekkel** definiáljuk.

4. EGY LEHETSÉGES PROJEKTMÓDSZERTAN BEMUTATÁSA



4.1. PROJEKT ELŐKÉSZÍTÉSE

4.1.1. DEFINÍCIÓ



Fejlesztési igény

- Fejlesztési igény keletkezhet külső vagy belső ötlet, javaslat alapján.
- A fejlesztési igényt a vonatkozó szakmai kompetenciával rendelkező szervezet vezetője részére kell írásban benyújtani, aki elrendeli a projektkörnyezet vizsgálatát vagy elutasítja az igényt.

Projektkörnyezet vizsgálat

- Stakeholder (érdekelt fél, környezet) elemzés
 - Kik tekinthetők a projekt potenciális stakeholdereinek? (Felsorolás)
 - Milyen befolyással rendelkeznek a projektcélok megvalósulása felett?
 - Milyen lényeges viszonyuk lesz a projekthez?
- A projektkörnyezet vizsgálatának eredményét a szakmai szervezet vezetője részére kell ismertetni, aki dönt a szakmai koncepciók készítéséről.

Szakmai koncepciók (megoldások) elemzése

- Költség/haszon elemzése
- Kockázatelemzés

Szakmai koncepció definiálása

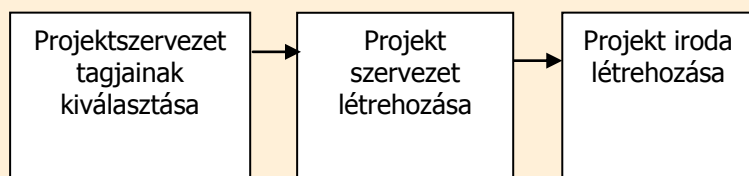
Kiválasztott megoldással (szakmai koncepció) kapcsolatos információ nyújtása az alábbiak szerint

- Projekt célja
- Projekt hatálya (terjedelme)
- Projekt leszállítandó anyagai, eredménye
- Projekt sikerkritériumainak meghatározása
- Projekt struktúrája
- Projekt szükséges erőforrásai, költségkerete
- Projekt határideje, és főbb mérföldkövei

PPB általi jóváhagyása/elutasítása

- A Projekt Portfólió Bizottság a belső szabályzatban meghatározott döntési szempontok alapján írásban rögzíti a szakmai koncepció elfogadását vagy elvetetését. A döntését indoklással kell alátámasztani.

4.1.2. MOBILIZÁCIÓ



Projektszervezet tagjainak kiválasztása

- Projektszervezet tagjainak meghatározása
 - Ügyfél, kapcsolattartó
 - Stakeholderek (érdekelt felek) és érdekeik
 - Szerepek meghatározása, igénybe vételének időszaka, kapcsolódó szervezet
 - Felelősségek meghatározása a munkaköri leírás véglegesítéséhez
- Kiválasztási módszerek meghatározása
- Kiválasztás
- Megbízás

Projektszervezet létrehozása

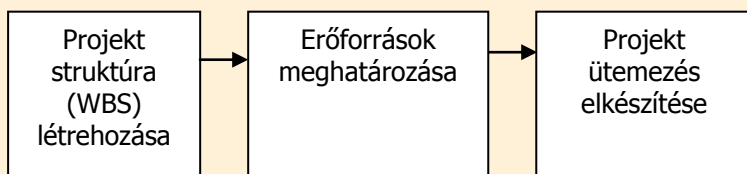
- Szervezeti struktúra meghatározása
 - Egyvonalas szervezet – független projektszervezet
 - Többvonalas szervezet
- Javasolt állandó szerepkörök:
 - Projekt Portfólió Bizottság
 - Projektfelügyelő Bizottság
 - Projektgazda
 - Projektmenedzser
 - Projektiroda
 - Munkacsoport vezető
 - Munkacsoport tag

Projekt iroda létrehozása

- A projektiroda szerepének, funkciójának meghatározása
 - Menedzsment tevékenységek
 - Felülvizsgálatok lefolytatása
 - Adminisztráció végzése
 - Dokumentumok tárolása
- A helyszín kiválasztása
 - Létszám és feladatok meghatározása
 - Iroda fizikai kialakításához terv és igénylista készítése
- Az iroda felszerelése támogató eszközökkel
 - Segédanyagok
 - Formanyomtatványok
 - Adatbázisok
 - Szoftverek
 - Eszközök beszerzése, telepítése
- Iroda működtetése, üzemeltetése

4.2. PROJEKT TERVEZÉS

4.2.1. PROJEKTERV



Projekt struktúra (WBS) létrehozása

- A projekt fázisokra bontása
- Fázisokon belül a tevékenységek meghatározása
- Tevékenységeken belül a konkrét feladatok meghatározása
- Mérföldkövek meghatározása
- Strukturált ábrába történő szerkesztés

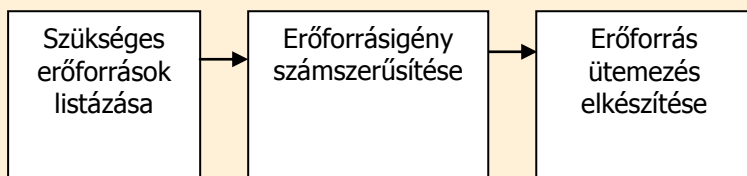
Erőforrások meghatározása

- Az egyes tevékenységekhez a szükséges erőforrások hozzárendelése

Projektütemezés elkészítése

- A strukturált ábrában szereplő fázisokhoz, tevékenységekhez és feladatokhoz a feladatra fordított időszakok hozzárendelése
- Időszakok ábrázolása az időtervben

4.2.2. ERŐFORRÁS TERV



Szükséges erőforrások listázása

- Humán-erőforrás igény (szerepkör) listázása
- Eszközlista
- Anyaglista

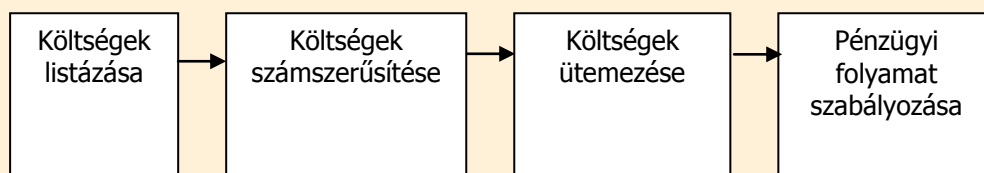
Erőforrásigény számszerűsítése

- Humán
 - Szerepkör
 - Létszámigény
 - Felelősség
 - Kompetencia
 - Kezdés - Befejezés
- Eszköz
 - Megnevezés
 - Mennyiség
 - Cél
 - Specifikáció
 - Kezdés - Befejezés
- Anyag
 - Megnevezés
 - Mennyiség
 - Kezdés - Befejezés

Erőforrás ütemezés elkészítése

- A kezdési és befejezési időpontok birtokában időtervvel kombinált erőforrásterv készítése
- Jó gyakorlat: összehangolni a projektütemezéssel, ahol a tevékenység is látszik

4.2.3. KÖLTSÉGTERV



Költségek listázása

- Részletes költséglista készítése a feladatokhoz rendelve

Költségek számszerűsítése

- Projektmenedzsment, projektiroda költség
- Humánköltség (javasolt óradíjban)
- Eszközököltség (javasolt napidíjban)
- Anyagköltség (javasolt darabra)
- Szolgáltatási díj (egységár)
- Adminisztratív költség (egységár)
- Egyéb költségek

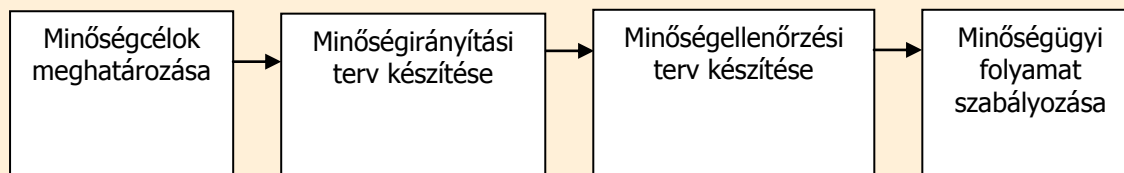
Költségek ütemezése

- A kezdési és befejezési időpontok birtokában időtervvel kombinált költségterv készítése
- Jó gyakorlat: összehangolni a projektütemezéssel, ahol a tevékenység is látszik

Pénzügyi folyamat szabályozása

- A szabályozás célja
- Folyamatlépések
- Szerepek és felelősségek a pénzügyi folyamatban
- Formanyomtatványok használata

4.2.4. MINŐSÉGTERV



Minőségcélok meghatározása

- Követelmények meghatározása
- Leszállítandó anyagok hozzárendelése a követelményekhez
- Minőségi kritériumok feltüntetése
- Minőségi sztenderd meghatározása, ha értelmezhető

Minőségirányítási terv készítése

- Minőségirányítási audittechnika megnevezése
- Leírása
- Alkalmazás gyakorisága

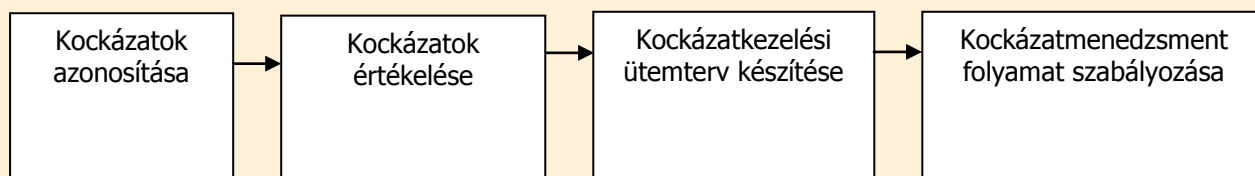
Minőségellenőrzési terv készítése

- Ellenőrzési technika megnevezése
- Leírása
- Alkalmazása gyakorisága

Minőségügyi folyamat szabályozása

- A szabályozás célja
- Folyamatlépések
- Szerepek és felelőségek a minőségügyi folyamatban
- Formanyomtatványok használata

4.2.5. KOCKÁZATKEZELÉSI TERV



Kockázatok azonosítása

- Kockázatok kategorizálása (pl. kommunikáció, erőforrás)
- Kockázatok meghatározása, leírása
- Kockázatok sorszámos beazonosítása

Kockázatok értékelése

- Adott kockázat bekövetkezése valószínűségének meghatározása
- Adott kockázat hatásának meghatározása
- Kockázatértékelés a két szempont összevetésével
- Prioritások meghatározása (L, XL)

Hatás	ExtraLarge	M	L	XL	XL	XL
	Large	M	M	L	XL	XL
	Medium	S	M	M	L	XL
	Small	S	S	M	L	L
	VerySmall	VS	S	S	M	L
		VerySmall	Small	Medium	Large	ExtraLarge
		Valószínűség				

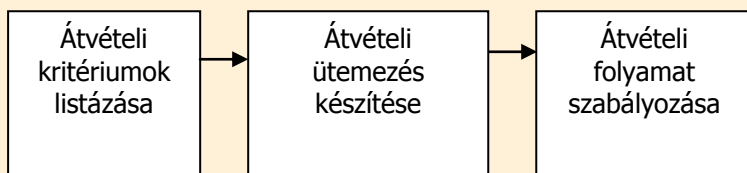
Kockázatkezelési ütemterv készítése

- Besorolás (VS-XL)
- Kockázat sorszáma
- Megelőző intézkedés
- Erőforrás
- Intézkedés határideje

Kockázatmenedzsment folyamat definiálása

- A szabályozás célja
- Folyamatlépések
- Szerepek és felelőségek a kockázatmenedzsment folyamatban
- Formanyomtatványok használata

4.2.6. ÁTVÉTELI TERV



Átvételi kritériumok listázása

- Leszállítandó anyag, teljesítés tárgya
- Átvételi kritérium
- Átvételi sztenderd (ha értelmezhető)

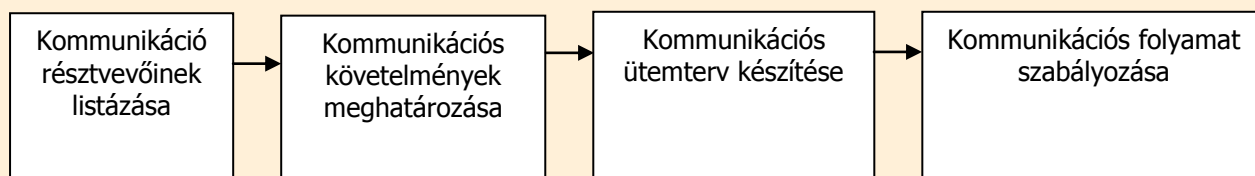
Átvételi ütemezés készítése

- Leszállítandó anyag, teljesítés tárgya
- Teljesítési határidő
- Tesztelési, ellenőrzési módszer
- Tesztelő, ellenőr
- Tesztelés, ellenőrzés dátuma

Átvételi folyamat szabályozása

- A szabályozás célja
- Folyamatlépések
- Szerepek és felelőségek az átvételi folyamatban
- Formanyomtatványok használata

4.2.7. KOMMUNIKÁCIÓS TERV



Kommunikáció résztvevőinek listázása

- Legalább a projektszervezet tagjaira ki kell térni
- Az ügyfélre ki kell térni
- A külső szervezetekre, akikkel kapcsolatban vagyunk, ki kell térni

Kommunikációs követelmények meghatározása

- Résztvevő neve
- Szerepe a projektben
- Kapcsolódó szervezet
- Információs igénye

Kommunikációs ütemterv készítése

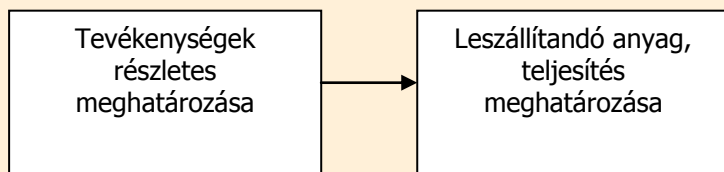
- Kommunikációs tevékenység besorolása
- Információ megnevezése (MIT?)
- Résztvevő neve (KIK KÖZÖTT?)
- Időpont (MIKOR?)
- Módszer (HOGYAN?)

Kommunikációs folyamat szabályozása

- A szabályozás célja
- Folyamatlépések
- Szerepek és felelőségek a kommunikációs folyamatban
- Formanyomtatványok használata

4.3. PROJEKT VÉGREHAJTÁS

4.3.1. TELJESÍTÉS



Tevékenységek részletes meghatározása

- A tervezés során megtörtént a listázása

Leszállítandó anyag, teljesítés meghatározása

- A tervezés során megtörtént a listázása

4.3.2. ADMINISZTRÁCIÓ

- Projekt során használt formanyomtatványok azonosítása
- Időszakos felülvizsgálata, változások követése
- A Hivatal adminisztrációs szabályozásának felülvizsgálata és a projekttel összefüggő egyedi szabályozások meghatározása
 - Eltérő megőrzési hely
 - Eltérő megőrzési idő
 - Elosztások, hozzáférések
 - Tárolási mód (logikai, fizikai)
 - Selejtezés módja

4.3.3. MONITOR ÉS KONTROL

4.3.3.1. HATÁRIDŐ MENEDZSMENT

- Projekttag
 - Végrehajtja a feladatát
 - Aláírja a jelenléti ívet
 - Igényli a ledolgozott idő jóváhagyását
- Projektmenedzser (adminisztratív támogatással)
 - Jóváhagyja a jelenléti ívet
 - Frissíti a projekttervet
 - Beavatkozik eltérés esetén
- Kontrollok a jelenléti ív kapcsán
 - Az időt a megbízásban foglalt feladatra fordította
 - A projekttag a megfelelő feladatban vett részt
 - A ráfordított idő valós
 - Megfelelő minőségű tevékenységet végzett a ráfordított idő alatt
 - Egyéb megjegyzések

4.3.3.2. KÖLTSÉG MENEDZSMENT

- Projekttag
 - Azonosítja a projektköltséget
 - Kitölti a költségelszámoló nyomtatványt
 - Igényli a költség kifizetését
- Projektmenedzser (adminisztratív támogatással)
 - Jóváhagyja a költség kifizetését
 - Fizet
 - Frissíti a költségtervet
 - Beavatkozik eltérés esetén
- Kontrollok a költségigény kapcsán
 - Létezik vonatkozó feladat a tervben
 - Szerepel a költség a költségtervben
 - Az összeg korrekt, valós és kifizethető

4.3.3.3. MINŐSÉG MENEDZSMENT

- Minőségügyi felelős projektag
 - Mintavétel kiválasztása felülvizsgálatra
 - Felülvizsgálat (folyamat/termék)
 - Megfelelőség megállapítása
 - Nem megfelelés esetén helyesbítő intézkedés indítása
- Projektmenedzser (adminisztratív támogatással)
 - Szükség esetén változáskezelés indítása
 - Helyesbítő intézkedés bevezetése

4.3.3.4. VÁLTOZÁS MENEDZSMENT

- Projektag
 - Változtatási igény meghatározása
 - Változtatási igény dokumentálása
- Projektmenedzser (adminisztratív támogatással)
 - Igény kivizsgálása
 - Kritikus igény elutasítása/igény jóváhagyása
 - PFB által elfogadott változás ütemezése és végrehajtása
- Projekt Felügyelő Bizottság
 - Változás jóváhagyása/elutasítása

4.3.3.5. KOCKÁZAT MENEDZSMENT

- Projekttag
 - Kockázat észlelése
 - Kockázat dokumentálása
- Projektmenedzser (adminisztratív támogatással)
 - Kockázat értékelése
 - Mértékétől függően intézkedési terv készítése/eszkaláció PFB felé
- Projekt Felügyelő Bizottság
 - Kockázat felülvizsgálata
 - Kockázatkezelés meghatározása, akcióterv

4.3.3.6. ÁTVÉTEL MENEDZSMENT

- Projekttag
 - Leszállítandó anyag elkészítése, teljesítés
 - Jóváhagyás igénylése
- Projektmenedzser
 - Jóváhagyás beütemezése
 - Jóváhagyás lefolytatása
 - Elfogadás/visszaküldés
 - Elfogadás esetén jóváhagyás igazolása
- Ügyfél
 - Jóváhagyás felülvizsgálata
 - Elfogadás/visszaküldés

4.3.3.7. KOMMUNIKÁCIÓ MENEDZSMENT

- Kommunikációs projektcsapat
 - Üzenettartalom meghatározása
 - Üzenet adójának, fogadójának meghatározása
 - Üzenet időpontja
 - Üzenet formája
 - Üzenet összeállítása, szerkesztése
- Projektmenedzser (adminisztrációs támogatással)
 - Üzenet jóváhagyása/elutasítása
 - Üzenet továbbítása
 - Fogadó fél részéről meggyőződni az üzenet átvételéről

4.4. PROJEKT ZÁRÁS

4.4.1. ZÁRÁS IGAZOLÁSA

- Teljesítési kategória
- Teljesítés kritériumának meghatározása
- Teljesülés igazolása (Igen/nem)
- Nem teljesített követelmények listázása
- Akcióterv készítése
- Teljesítés dátuma

4.4.2. ZÁRÁSI TEVÉKENYSÉG MEGHATÁROZÁSA

- Leszállítandó anyagok
 - Leszállítandó anyagok listázása
 - Tevékenység meghatározása
 - Teljesítés dátuma
- Dokumentumok
 - Projekt dokumentumok
 - Tevékenység meghatározása
 - Teljesítés dátuma
- Szállítók
 - Szállítói szerződés listázása
 - Tevékenység meghatározása
 - Teljesítés dátuma
- Erőforrások
 - Erőforrások listázása
 - Tevékenység meghatározása
 - Teljesítés dátuma
- Kommunikáció
 - Célközönség
 - Üzenet
 - Módszer
 - Időpont

4.4.3. ZÁRÁS VÉGREHAJTÁSA

- Dátumok rögzítése
- Tanulságok levonása
- Tapasztalatok írásos rögzítése