

# 5 mondat a tervezésről

- ☹️ A tervezés **természetellenes** dolog.
- ☺️ Sokkal érdekesebb **csinálni a dolgokat**.
- ☺️ A „nem-tervezés”-nek megvan az a **további haszna**, hogy
  - **elkerüljük a stresszt**  
mert
  - a **kudarcc váratlanul ér minket**.

Azonban ...

a kudarcokat **tervezés útján** el lehet kerülni.

A projektmenedzsmentben minden a tervezésről szól.

# What is a project?

- A **management environment** that is created for the purpose of delivering one or more **business products** according to a specified **business case**.
- A **temporary organisation** that is needed to produce a unique and predefined **outcome or result** at a pre-specified **time** using predetermined **resources**.

Projects are not to be mistaken with „line of business“ activities; and have some aspects of innovation.

# Assumptions for projects

1. Those responsible for the project will not have experience **working together** to produce a similar **set of outcomes** or results for the **same customer** in the past
2. **Co-ordination** between those working on the project will need to be **well organised**.
3. The **responsibilities** between those undertaking the work, those managing it and those sponsoring it needs to be **clearly defined**.

# A projekt behatárolása /1

- Hogyan lehet a legjobban a projekt scope-ját meghatározni, **miért fontos** a scope-olás maga?
- Meg kell kérdezni azokat, akik a projektben leginkább **érdekeltek** – ők tudják legjobban, hogy **miért fontos** a projekt.
  - A lehető legpontosabban meg kell határozni a projekt általuk **elvárt hasznát és eredményét**.
  - Egyértelművé kell tenni számukra, hogy mit **nem** fog csinálni a projekt, mi az, amit ne várjanak a projektől.
  - Fel kell készülni, hogy **nem lehet minden** elvárásnak megfelelni.
  - Kiderülhet, hogy **nincs is szükség** projektre
    - A jelenlegi működési keretekben elvégezhető a feladat
    - Egy emberre szóló, néhány hetes, hónapos feladat, amit esetleg már csinálnak is.

# Project start-up

- **Purpose**
  - To transform an idea into measurable goals
  - To strengthen (NOT to eliminate) innovative ideas
- **Approach**
  - Answer key questions of project success
  - Maximise communication (and thinking)
  - Minimise writing
- **Decision**
  - Project Board level approval
  - Authorisation for initiation of the project
  - Committing resources for initiation

If no convincing answers can be produced in reasonable time then ... what is the question?

# Project Brief structure



# Project Brief - seven answers in 1-2 pages

- **GOAL:** What is the goal of the project in measurable terms?
- **OUTCOME:** What work and outcome will achieve the goal?
- **INVESTMENTS & EFFORTS:** What investments/efforts are required to produce the outcome?
- **DEADLINES:** What are the most important deadlines in producing the outcome?
- **JUSTIFICATION:** Why should or must the project's outcome be produced?
- **STAKEHOLDERS:** Who are affected by the project's outcome?
- **DEPENDENCIES & RISKS:** What does the success of the project depend on?

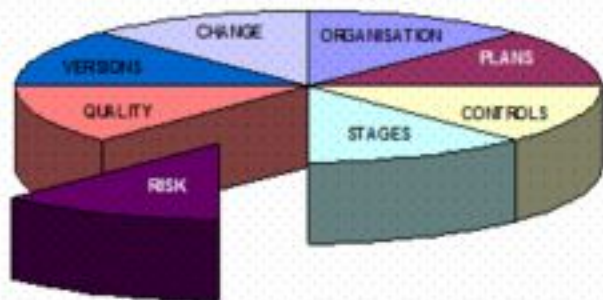
Transform an **idea** into measurable **goals!**

# A projekt behatárolása /2

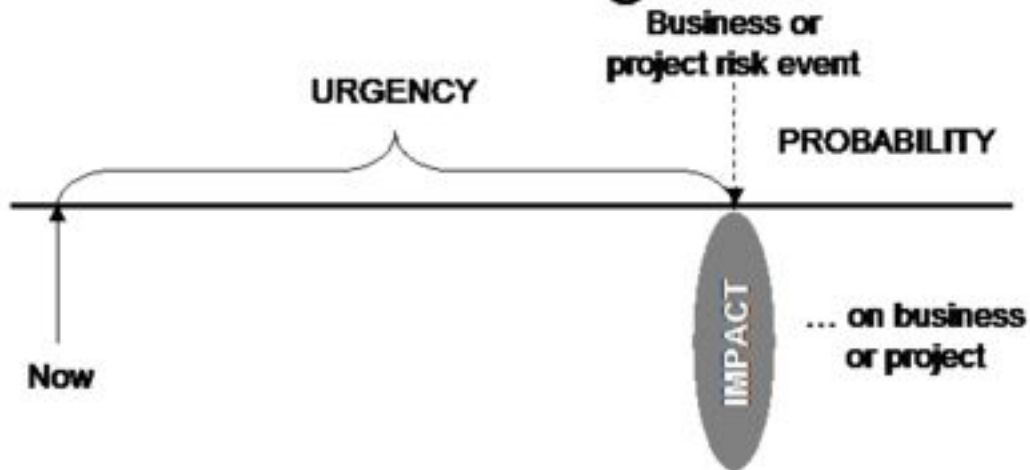
- **Mi történik akkor, ha a projekt során változik a scope, és ez kihat a projektervre is?**
  - **Hogyan legcélszerűbb ezt menedzselni?**
- **A lehető leggyorsabban jelezni a változást a Project Board-nak (projektigazgatónak), és**
  - **ha szükséges, újratervezni a projektet**
  - **-> exception handling procedure**
  - **Scope creeping -> kockázatkezelési kérdés is!**

# Risk

- **Increased emphasis on risk management**
- **Business and project risk are monitored in a log**
- **Risk is regularly assessed by the PM, and always towards end stage**
- **Risk is assessed by the Project Board at ESA (End-Stage Assessment)**



# Risk management



- Risk assessment

- Identification
- Analysis
- Evaluation



- Risk treatment

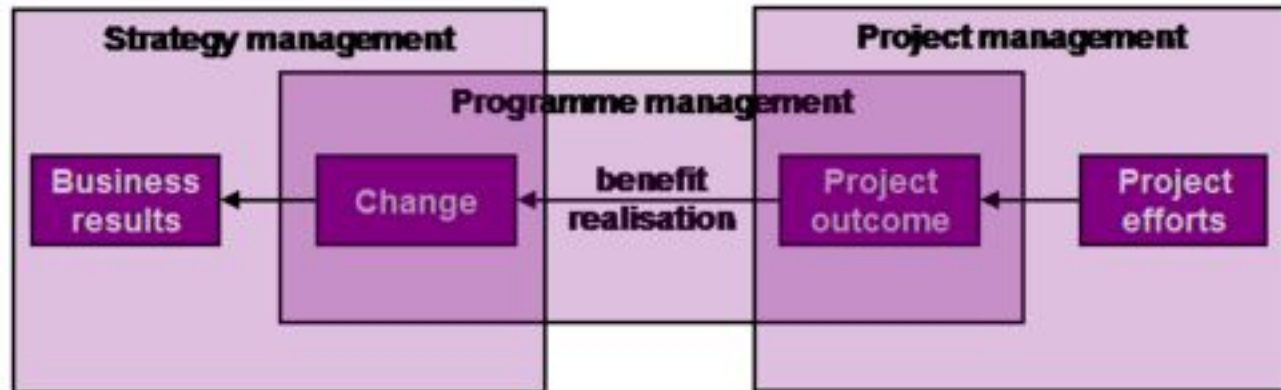
- Selection of countermeasures
  - preventive
  - reductive
- Implementation
- Monitoring

# A projekt behatárolása /3

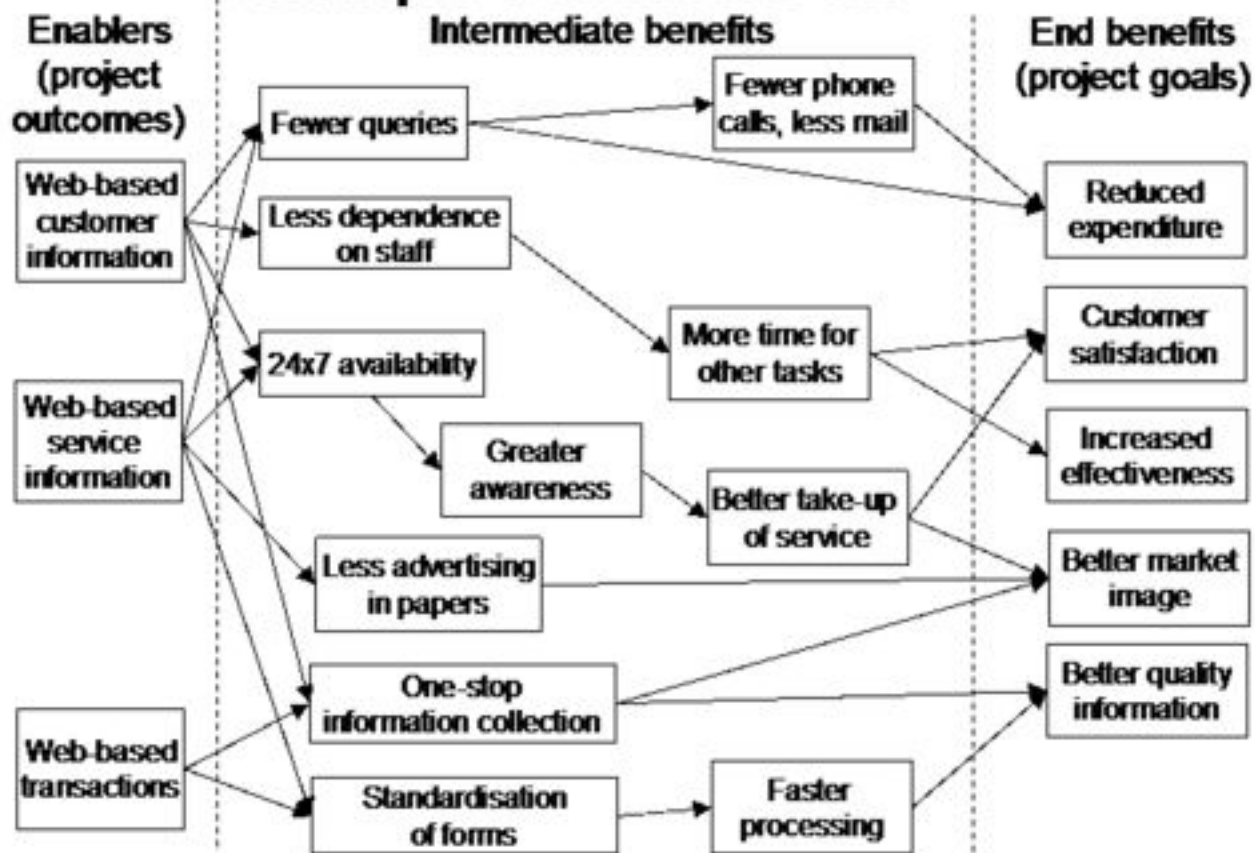
- Milyen eszközzel lehetne a projekt **céljait** pontosabban meghatározni?
- A célkitűzés megfogalmazása
  - **tömör,**
  - **tartalmas,**
  - **lényegi és**
  - **érthető** legyen,
- a cél maga pedig **mérhető/eldönthető**
- -> **benefit modelling**
  - **Konkrét, kézzel fogható, várható hasznokkal kössük össze az eredményeket a célokkal**

# Levels of management

- **Strategic changes planned**
  - BUT changes must lead to business results harvested through **strategy management**
- Changes are implemented by realising potential benefits through **programmes**
  - BUT the potential benefits are actually built by **projects** into outcomes (tangible project results)



# Example benefit model



# 7 objectives for PM use

1. **All strategic projects are controlled in a Programme context (link to strategy and plan for handover to business operation)**
2. **No strategic project without Project Brief accepted (involve stakeholders early on, do not persevere an an idea all alone for a long time)**
3. **PID is required to start (& continue with) a project – (make commitments and plan the details (products – not activities) to have agreement and freedom to execute)**
4. **PID is adjusted/reviewed at the end of each stage (change the plans if necessary with stakeholder agreement and involvement)**
5. **Stage/Project Closing used for learning and improving project management (take and share the learnings and the successes – use it to continuously improve the process – quality of work)**
6. **Quality Reviews conducted for major products (plan results and check if the thing you have delivered was matching the expectations)**
7. **Project Risks are pro-actively managed (take and manage calculated risk)**

# A projektben érdekelték bevonása /1

- Kit kell **bevonni** a tervezési folyamatba?
- A tervezés nem elsősorban ütemezés, hanem jóval inkább kommunikáció
  - Mindenkit be kell vonni, akinek érdeke fűződik a projekthez
    - Az eredmények használója
    - A haszon élvezője
  - Az ellenérdekelték hozzáállását is próbáljuk megfordítani
    - De ne törekedjünk náluk teljes sikerre, könnyen lehet, hogy nem lehet változtatni

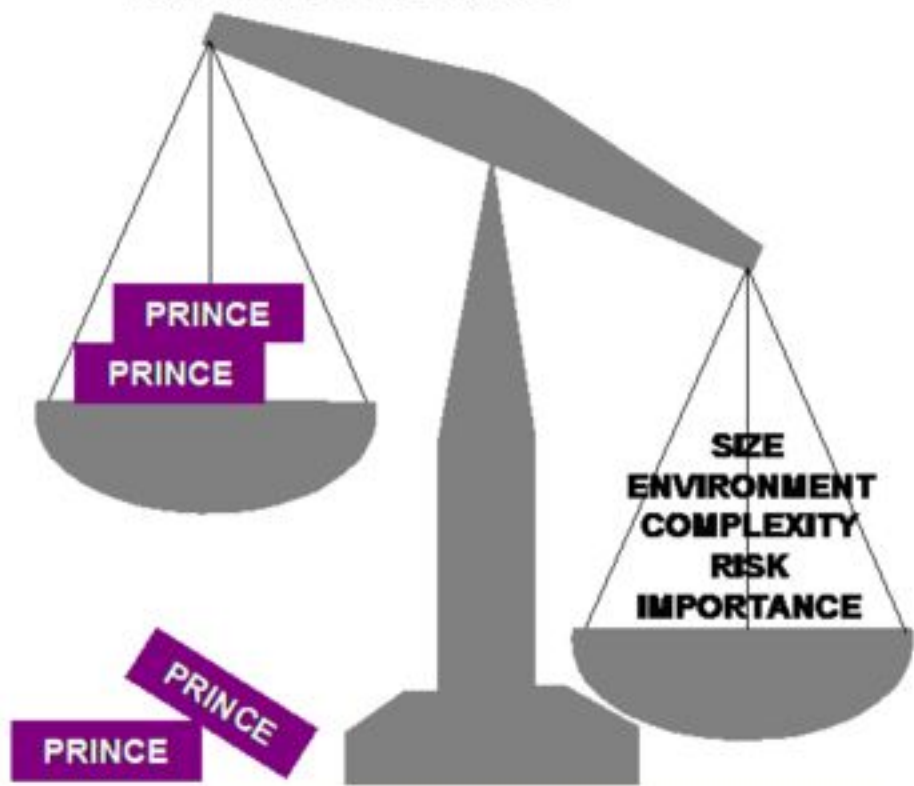
# A projektben érdekeltek bevonása /2

- **Mi van akkor, ha egy adott területet/osztályt még nem ismerünk, hogyan tervezzük rá/rájuk? (másik osztály, külsős szállító, stb)**
- **Nem nagyon lehet tervezni arra, amit nem ismerünk**
  - **Ha nincs lehetőség közvetlen kapcsolatfelvételre, vagy az nem működik, akkor**
    - **Kérdezzük meg azokat, akik ismerik**
    - **Ha így is jelentős bizonytalanság marad, akkor ezt a vélt fontosságával összhangban kockázatként kezeljük**

# A projekt elindítása /1

- **A projekt mérete mennyire befolyásolja a tervezést?**
  - Milyen projekt kategóriák vannak, és melyek a kis projektek?
- **Jelentősen befolyásolja a tervezés mértékét**
  - Legyen összhangban a kettő!
  - **Projekt kategóriák, a méret dimenziói**
    - A célok fontossága, kritikussága üzleti szempontból
    - Az eredmények összetettsége
    - A szükséges ráfordítások, befektetések nagysága
    - Az érintettek széles ill. szűk köre
    - A projektben résztvevők száma és különbözősége
    - A kockázatok nagysága
  - **Példa kis projektre:**
    - Néhány hónap; néhány ember; egy üzleti érdekelt; egyértelmű célok és termékek
    - Nem projekt: egy hónap alatt, 1-2 ember, kis eltérés a munkaköri tevékenységtől
  - **Példa közepes projektre:**
    - Fél év és egy év között; 5-6 résztvevő; több üzleti érdekelt; tisztázandó célok; várhatóan több termék
  - **Példa nagy projektre:**
    - Több mint egy év, 5-10 ember, sok, és esetleg ellentmondó érdekelttség, összetett termékek; tisztázatlan viszony a termékek és célok között; bizonytalan célok; egyéb várható kockázatok

# Tailored control



Balancing planning effort with size, importance etc.

# Scalability

**overhead (?) : benefits**



# A projekt elindítása /2

- A tervezés mennyire korlátozódik a projekt **kezdeti szakaszára**?
  - Mennyire kell a projekt során is (folyamatosan) tervezni?
- A tervezés nem korlátozódik a kezdeti szakaszra, sőt!
  - A tervezés folyamatos és állandó abban a mértékben, amennyire változnak a projekt fő jellemzői

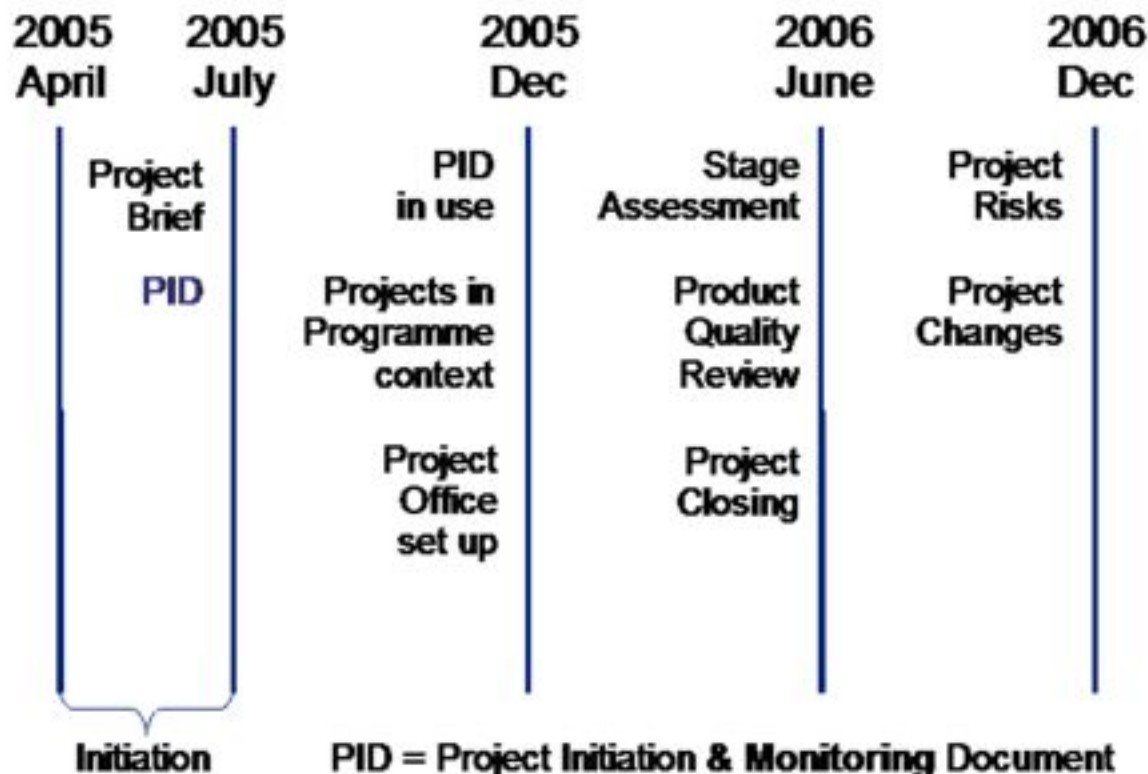
# Átfogó projekterv (példa)



# A projekt elindítása /3

- **Hogyan álljunk neki a tervezésnek, amikor kapunk egy feladatot?**
  - Mivel kezdünk?
  - Milyen részletességgel kell a projekttervet kidolgozni?
- **Ötlet -> Project Brief -> PID**
  - A projektjavaslat (PB) és a projektindító (PID) ugyanarról (az egész projektről) szól
  - csak más-más részletezettségi szinten

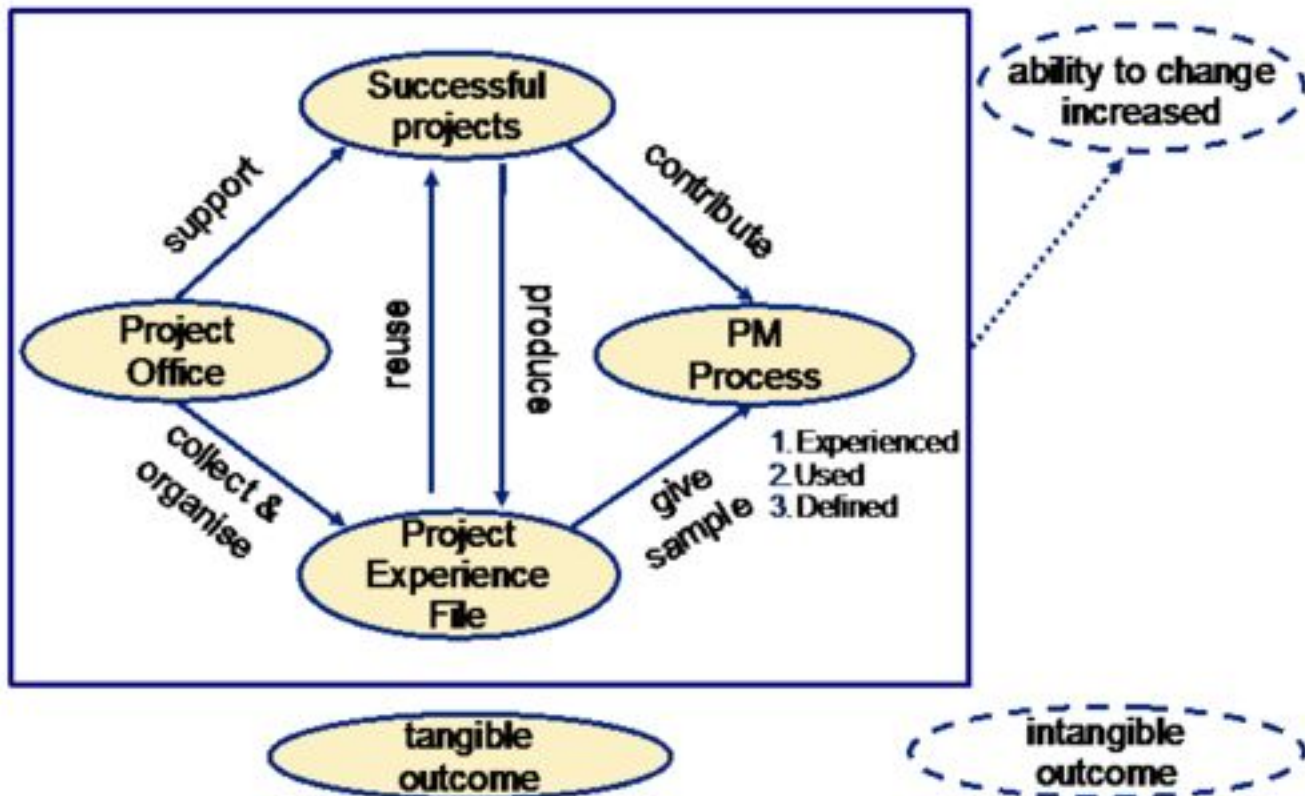
# Stages vs PM Techniques in Focus



# A projekt elindítása /4

- Tevékenység vagy **projekttermék** alapján tervezzünk?
- Egyértelműen: termékvezérelt
  - Az érdekeltek számára
    - kevésbé érdekes, hogy mit csinálunk
    - Sokkal fontosabb, hogy mi lesz az eredménye annak, amit majd csinálunk
  - Ütemterv helyett a projektervezés elején inkább célszerű megtervezni, hogy
    - mit,
    - milyen sorrendben és
    - minőségben állítunk elő → Product Flow Diagram
  - Azonban: gyakran a tevékenység elkezdése után és végzése közben tudjuk megmondani, hogy mit is tudunk az adott keretek között előállítani!

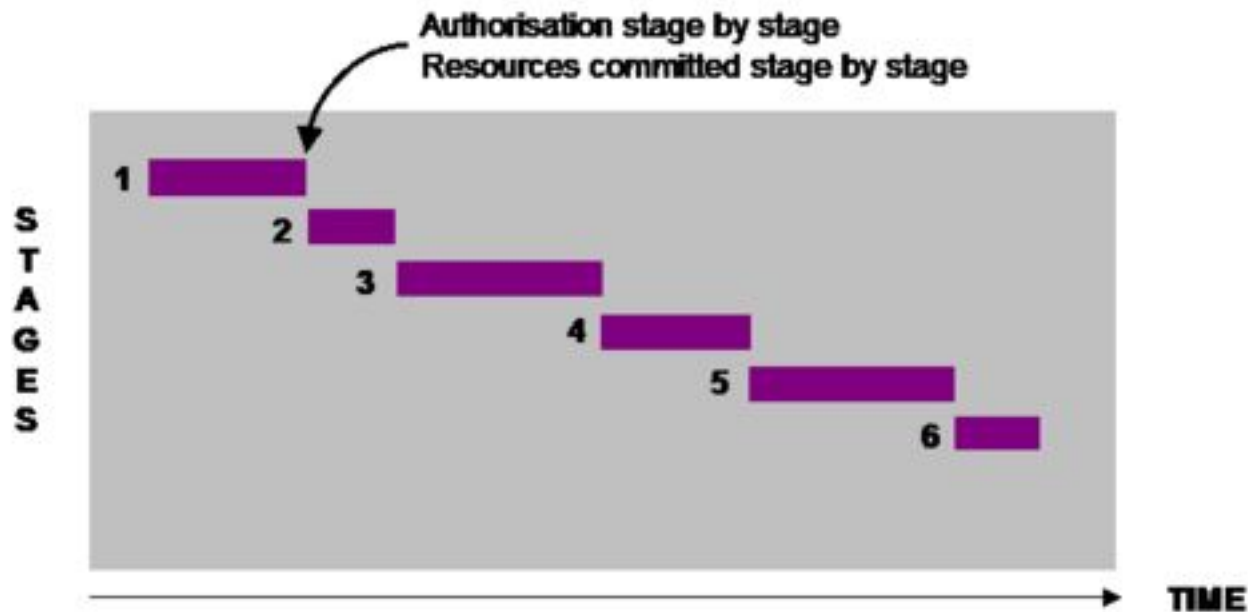
# Main Outcomes



# A projekt elindítása /5

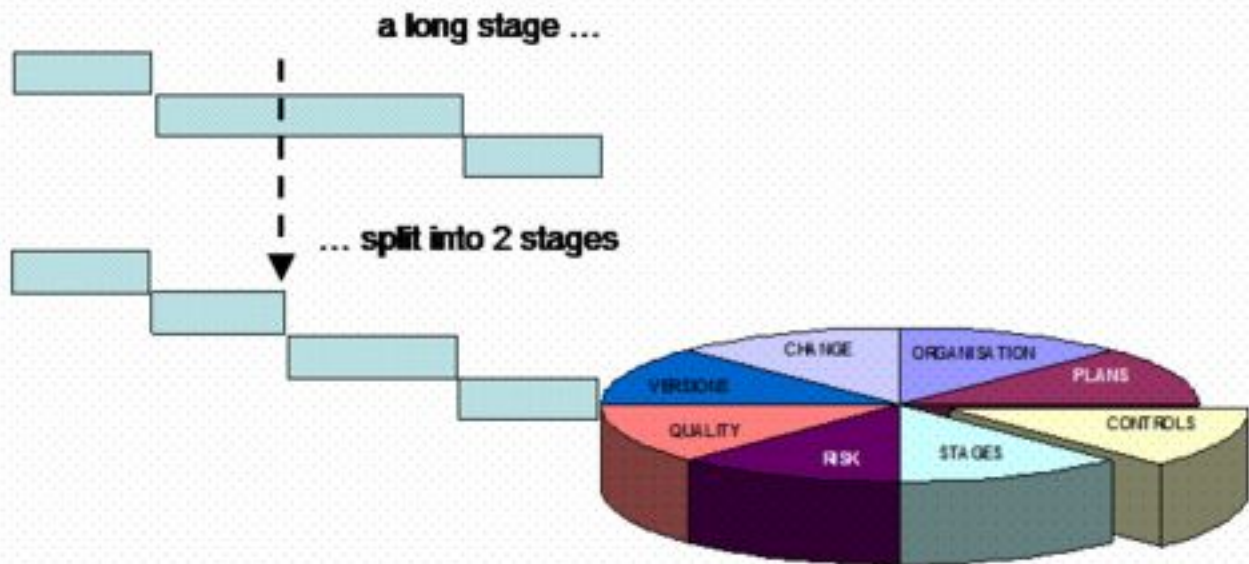
- **Hogyan lehet legpontosabban belőni az idővel kapcsolatos becsléseket?**
- **Időbecslés:**
  - Pl. nem kell a projekt második felében szereplő időpontokat pontosan meghatározni -> úgysem az fog teljesülni
  - Tapasztalat (saját vagy megkérdezni másokat)
  - A lényegi határidőkre koncentrálni (projekt szakaszolása!)
  - Fokozatos időbecslés, ha a keretszámok jók és tarthatók.
  - **Mottó:**
    - A terv nem arra szolgál, hogy mindent pontosan betartsunk belőle!
    - A terv arra szolgál, hogy tudjuk, mikor térünk el tőle – és így időben be tudjunk avatkozni!

# Staged control



# Controls

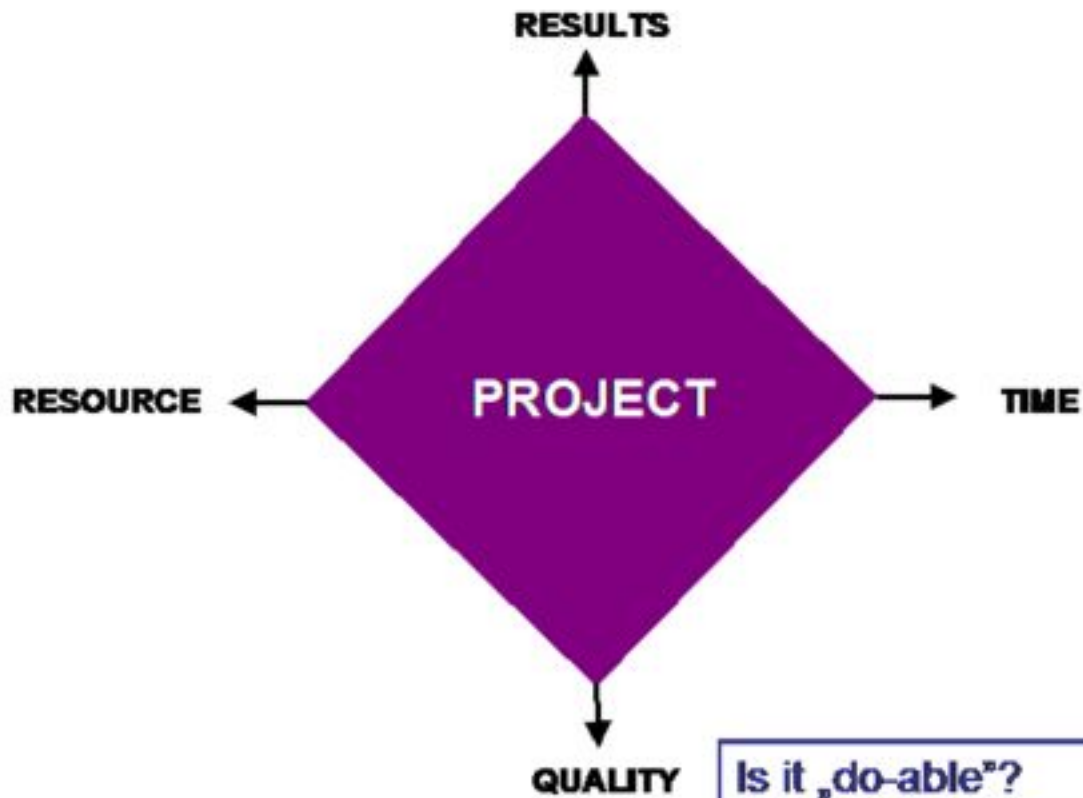
- Exception MSA (Mid-Stage Assessment)
- Closer involvement of Project Board
- Work package concept



# A projekt végrehajtása /1

- Mik a projekttervezés főbb lépései?
  - Mi az, amire mindenképp ki kell térni tervezés során?
- Ha bármit elhagyunk, annak jelentős kockázata van a projektre nézve:
  - Amire ki kell térni:
    - Cél
    - Eredmény/termékek (majd: feladatok)
    - Érdekeltek
    - Szükséges befektetés/ráfordítás
    - Költség-haszon összevetés, indokoltság
    - Szervezet, felelőségek
    - Kapcsolódások, kockázatok
  - Ha kompromisszumra van szükség, akkor inkább a részletezettséget csökkentjük

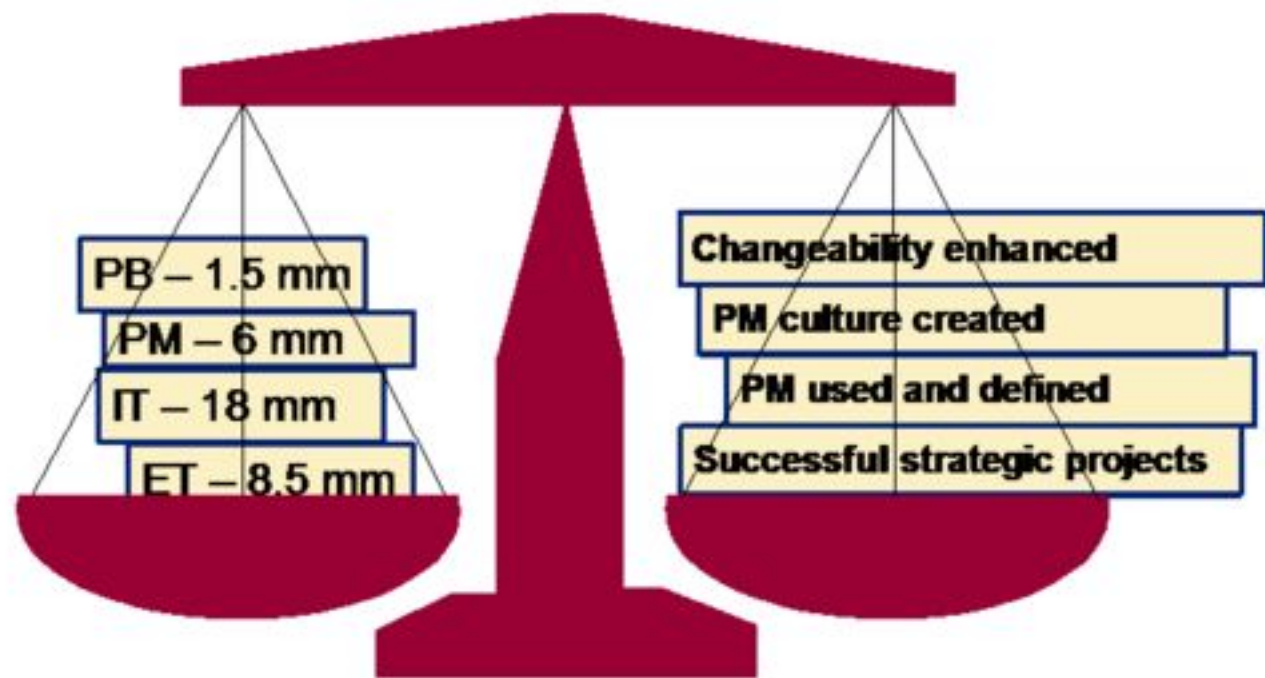
# Realistic plans



# A projekt végrehajtása /2

- Hogyan kell a projekttervet figyelni a projekt menete során?
  - Hogyan lehetne kezelni a legsikeresebben a projekttervben bekövetkező változásokat?
- A PID = Project Initiation (& Monitoring) Document!
  - **Biztonsági háló** kifeszítése a projekt alá -> project issue reporting
  - **Kockázatkezelés:** mi fenyegeti még a projektet?
  - **Business case:** életképes-e még a projekt? Lesz-e belőle haszon? Vagy csak előállítjuk a már elavult termékeket?
  - **Szakaszárások és kivételes (megváltozott) szituációk felismerésekor**
  - **Változáskezelési eljárás (change control), de legalábbis fokozott odafigyelés a változások tekintetében**
  - **Kommunikáció, kommunikáció és kommunikáció**

# Business Case



**34 manmonths  
of effort**

**Strategy implementation  
assured**

# Major Risks

1. **Project Office** becomes a bureaucratic overhead
  - Not able to provide/organise support for PMs
2. **Programme Directors/Managers** not committed
3. Not regarded as a **major change** in the organization
4. Sharing good examples and learnings is not working well in the company (cultural conflict).

# A projekt végrehajtása /3

- **Mi van akkor, amikor látszik, hogy nagyon csúszik a terv?**
- **Természetesen baj van, amit el kell kerülni, hogy már akkor lehessen intézkedni, amikor még csak kicsit csúszik!**
  - **Kockázatkezelés nem volt jó: már késő, túlhaladtuk az ideális pontot**
  - **Exception handling procedure minél előbb**
  - **Újratervezés! Vagy a projekt abbahagyása.**
    - **Business case ellenőrzése**
    - **Érdekeltek szoros bevonása -> van-e lehetőség:**
      - **több erőforrásallokálására,**
      - **határidőeltolásra**
      - **célok átgondolására**
  - **A pozitív oldal: lehet, hogy most tudjuk „értelmessé” tenni a projektet!**

# Eszközök és technikák /1

- **Milyen informatikai/technikai eszközöket lehet felhasználni tervezéshez, és melyek a leghatékonyabbak?**
  - Excel vagy Gantt chart?
  - Milyen eszközzel tudjuk legjobban átlátni a tervet a projekt során?
- **Arányban legyen a projekt méretével, bonyolultságával**
  - **Meglepően sokáig el lehet lenni szoftveres projekttervező eszköz nélkül**
    - Excel: rugalmas, áttekinthető, egyszerűen és jól kommunikálható
    - Projekttervező szoftver (Gantt-chart + egyéb extrák):
      - Többnyire nem ennek hiányától siklanak ki a projektek, hanem a megfelelő kommunikáció hiánya miatt
      - Nagy projekteknel feltétlenül célszerű fontolóra venni a használatát
      - A projektek vállalati/nemzetközi szintű áttekintéséhez, ellenőrzéséhez is elengedhetetlen
  - **Egyéb eszközök: konfiguráció-, verziókezelés, workflow (eljárások támogatása), videó-, telefonkonferencia**

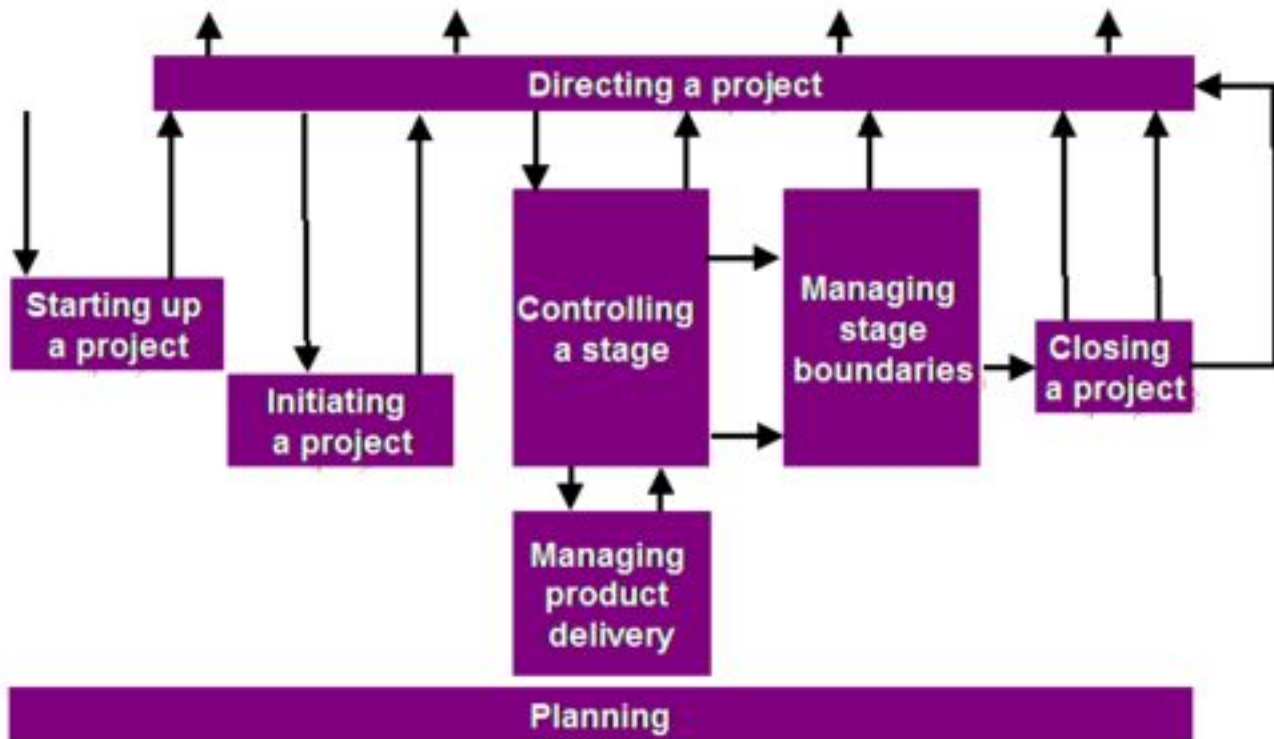
# **Eszközök és technikák /2**

- **Mi a különbség az ütemezés és a tervezés között?**
- **Nagyon sok.**
  - **Az ütemezés csak az egyik és nem is a legfontosabb tervezési tevékenység**
  - **különösen az idő előtti részletes ütemezés gyakran eltereli a figyelmet a lényegről**
  - **Ennél fontosabb tervezési tevékenységek:**
    - **célmeghatározás**
    - **költség-haszon elemzés**
    - **terméktervezés**
    - **kockázatkezelés**
  - **A szakaszolás nagyon fontos (a projekt fő határidői)**

# PRINCE at a glance

- Project **start-up** through to **product delivery**
- Interaction with **programme management**
- **Processes** to align to ISO 9001
- Addresses **quality control**, **version control** and **risk management**
- Includes validating and monitoring the **business case** (the justification for the project)

# PRINCE Processes



# Key PRINCE Concepts

- **Business alignment**
- **Staged control**
- **Realistic plans**
- **Product led**
- **Management of risk**
- **Tailored control**
- **Scalability**
- **Delegating authority**

# Business alignment

- The project must be aligned with the business
- It must deliver business benefits
- It must continue to be justified by the business case
- If the business case changes the project must be re-evaluated
- If the business case collapses, the project should (usually) be stopped

# Product led

- **Products are**
  - **Measurable**
  - **Definable**
  - **Focused**

**No 90% rule!**

# Management of risk

- Risk is
  - Identified
  - Treated
  - Monitored

**NOT hidden – no surprises!**

# Delegating authority

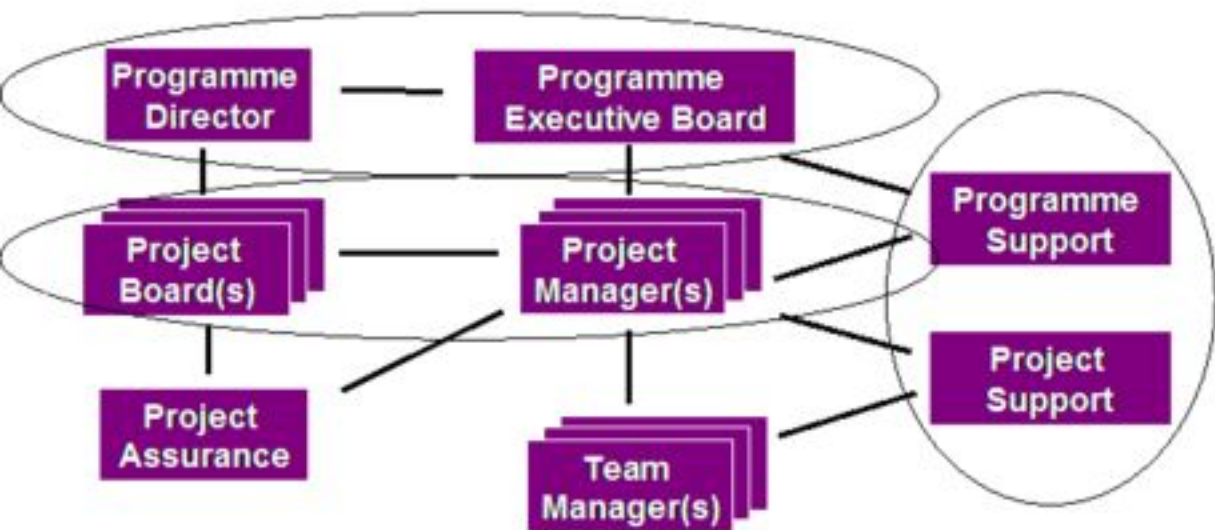
- **PM is free to act within limits to implement plans**
- **Project Board sets tolerance limits**
  - Time, cost and any other as appropriate

# Organisation

- Organisation extends up to 'programme' level
- The Project Board is responsible for assurance – but may delegate
- Several teams may work on a stage with Team Managers



# Organisational Levels



# Programme Roles

## Programme Director

- Establishes programme
- Establishes projects
  - May appoint PBs
  - Monitor progress
- Ensures business alignment

## Programme Executive Board

### Programme Manager

- Co-ordination
- PM support
- Risk management

### Business Change Manager

- Business case
- Organisational change

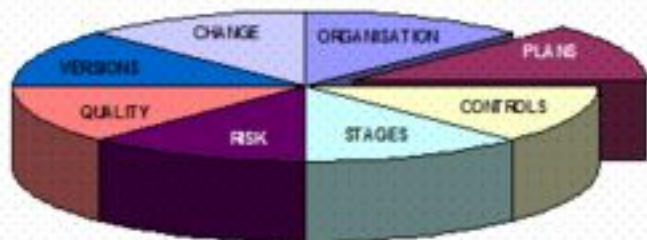
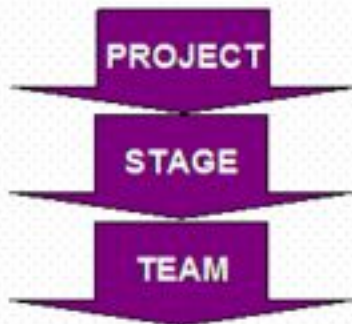
### Design Authority

- Compatibility
- Interfaces
- Standards

They may be combined if practical.

# Plans

- 3 levels of plan
- Project Board relatively closely involved in planning

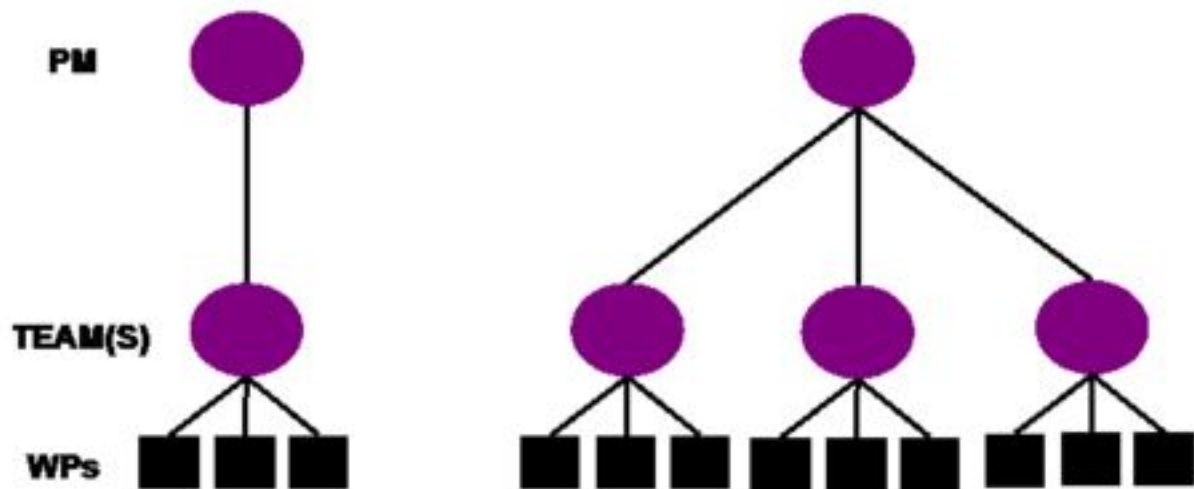


# Exception procedures

- Stage tolerance set – time, cost and any other constraints
- When deviation is detected, PM will talk to the Project Board
- The Project Board will advise and indicate preferred actions
- The Project Manager will draw up an Exception Report
- The Project Board will formally consider the exception

Exception is when deviation is *projected*, not when it happens!

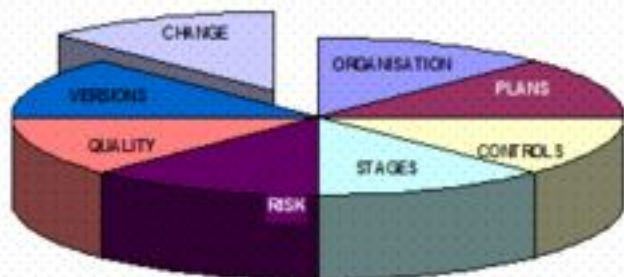
# Work packages



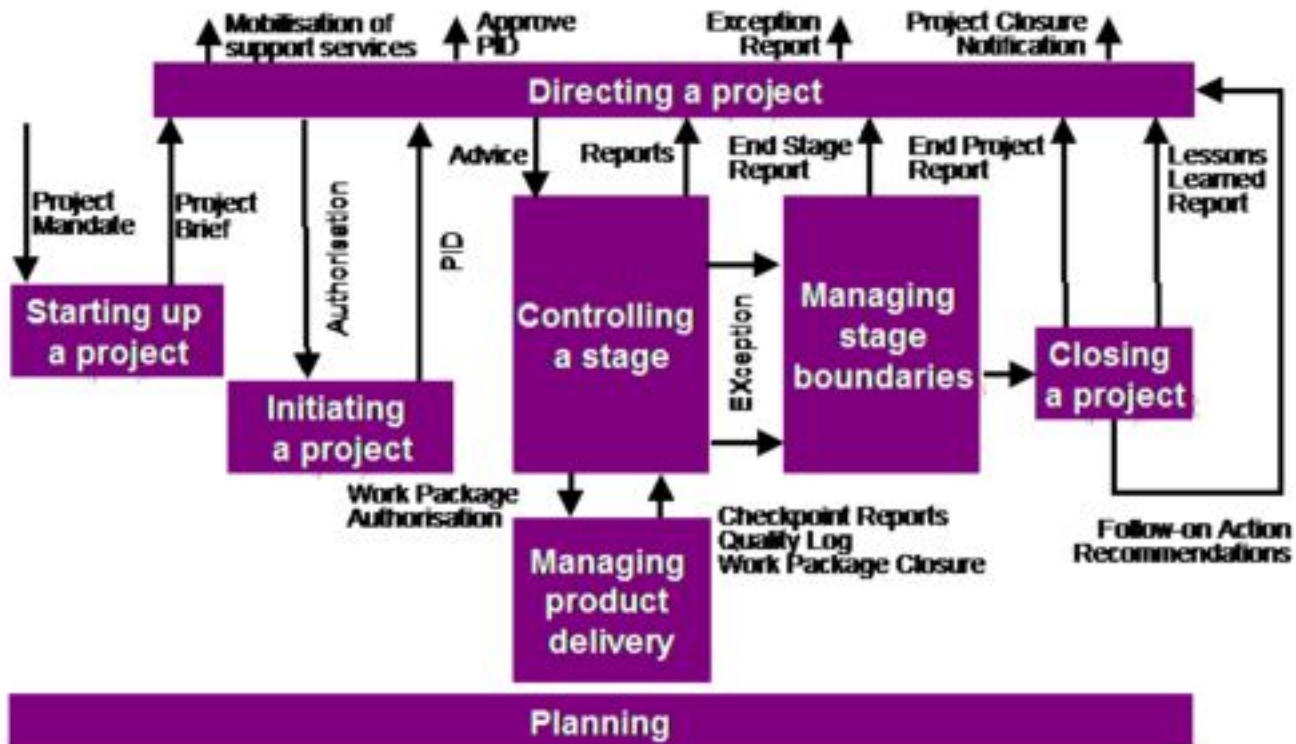
The approach can be used with only 1 team working or with many teams working

# Change control


- **Project issues can be**
  - Request For Change (RFC) or
  - Off-Specification Report (OSR)
- **Change control authority and budget may be at programme level**



# Processes and management products



# Processes - Initiation

- Constraints
  - Plans (project, stage 1)
  - Organisation
  - Justification (Business Case)
  - Risk assessment
  - Quality plan
  - Authorisation is required to continue with the project
- 
- PID  
(Project Initiation Document)

Who, what, when, how and why?

# Project initiation

- **Purpose**
  - To transform the goals into a manageable project
  - To compile all the necessary information into a comprehensive (but still comprehensible) document
- **Approach**
  - Expand Project Brief's topics
  - Continue communication (and thinking)
  - Maximise value of sharing information through writing
- **Decision**
  - Project Board level approval
  - Authorisation for the actual start of the project
  - Committing resources for the first stage of the project

Transform the **goals** into a manageable **project!**

# Project Initiation Document (1)

- **What are the GOALS of the project?**
  - Take PB's goals and modify if necessary.
- **WHO are going to do the project?**
  - Describe project organisation (roles, responsibilities)
  - Include reporting responsibilities, frequencies and methods
- **WHAT will be the outcome of the project?**
  - Prepare Product Catalogue describing structure, production methods, tools, constraints
  - Plan in quality (criterias and investigation methods)
- **HOW will the project be executed?**
  - Prepare overall project plan (timing and resources)
  - Create detail plan for the first stage

Who, what, how, when and why?

# Project Initiation Document (2)

- **WHY** should the project be executed?
  - Analyse costs and benefits
  - Prepare the business case for the project
- **WHAT** does the project's success depend on?
  - Identify dependencies on other projects
  - Analyse risks and evaluate them
  - Identify and select potential measures to contain risks

Who, what, how, when and why?

# Processes - Directing

- **Guidance**
  - Giving ad hoc directions
- **Authorising**
  - Initiation
  - The project as a whole
  - Stage or exception plans
  - Project closure
- **Ownership**
- **Oversight**
- **Control**
- **Resourcing**

Part-time job for Project Board members

# Processes - Planning

- **Products (& outcomes)**
- **Activities**
- **Controls**
- **Reporting**

**Product-based planning, activities comes second.**

# Processes – Start Up

- **Triggered by a project mandate**
- **Basic organisation**
  - Project management team
- **Preparing a Project Brief**
  - Resourcing
  - Scoping
  - Approach
- **Planning an Initiation Stage**
- **Authorisation is required to continue with the project initiation**

From an idea to a firm goal aligned to programme objectives