



Projektmenedzsment irodák működése és szerepe

Körkapcsolás 5
2006. május 17.



I. Blokk

Projekt iroda létrehozásának kiváltó okai

Projekt iroda létrehozásának főbb lépései

2000 ősz

Integrációs iroda → Integrációs program menedzserek.
Központi projekt iroda → Projekt menedzsment módszertan bevezetése; program és projekt portfólió menedzsment.

Integráció
lezárása

2001 nyár

Központi projekt iroda → Visszaesés a program és projekt portfólió menedzsmentben; hátramaradt integrációs feladatok koordinálása; projektek felügyelete; státuszjelentés készítése a felsővezetés részére.

Folyamatos
fejlődés

2003 tavasz

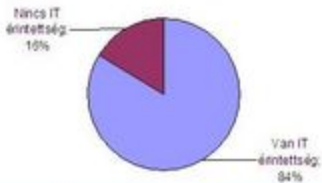
Központi projekt iroda → Módszertan fejlesztés; kezdeményezés a program és projekt portfólió menedzsment újbóli kiterjesztésére.

- Bank elsősorban nem projektszerű szervezet – fő tevékenysége az értékesítés;
- Banki szervezet felé irányuló, belső projektek;
- Az eredmény nem tárgyasul;
- IT szerepe kiemelkedő a banki projektekben;
- Projektek a központi egységeknél születnek és nem a fiókhálózatban, azonban a hálózat gyakran érintett a projektekben;
- Projektek eredménye gyorsan elavul.
- Jellemző projekt típusok:
 - Folyamatjavítás
 - IT rendszer bevezetés, fejlesztés
 - Termékfejlesztés
 - Szervezeti átalakítás

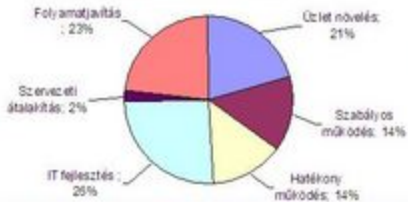
**Projekt portfólió 2006;
Kezdeményező területek bontásában**



Projektetek IT érintettsége 2006



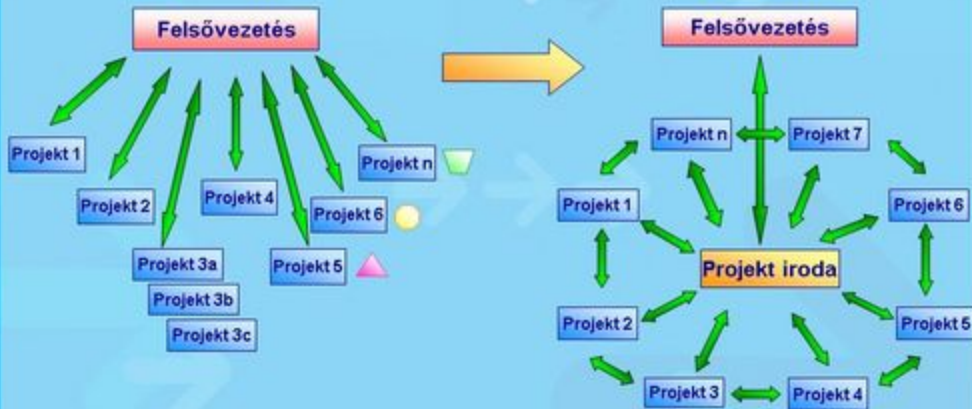
Projekt típusok 2006



II. Blokk

Projekt iroda funkciói, szervezeti elhelyezése

Projekt iroda iránti igény és tevékenységének hozzáadott értékei 1



Projekt iroda iránti igény és tevékenységének hozzáadott értékei 2

➤ Projekt iroda iránti igény

- Sok projekt párhuzamos futása;
- Projektek közti koordináció igénye;
- Egységes módszertan szükségessége;
- Egységes folyamatok szükségessége;
- Egységes projekt dokumentumok szükségessége;
- Projekt kommunikáció szükségessége;
- Projekt menedzsment kultúra megteremtésének igénye.

➤ Projekt iroda tevékenységének hozzáadott értékei

- Módszertani támogatás;
- Minőségbiztosítás;
- Projektkultúra terjesztése;
- Projekt portfólió menedzsment;
- Információ áramoltatás a felsővezetés és a projektvezetők között;
- Konfliktusok kezelése;
- Erőforrás menedzsment.

Projekt iroda elhelyezkedése a vállalati hierarchiában



Projekt vezetők lehetnek:

- Szervezési tanácsadók
- IT projekt vezetők
- Üzletági projekt vezetők

➤ KPI felelőssége, szerepköre

- Projekt menedzsment módszertani támogatás és minőségbiztosítás
- Havi projekt státuszjelentés a banki felsővezetés részére
- Éves projekttervezés
- Projekt koordinációs munkák
- Oktatás szervezése

➤ Projekt iroda elfogadottsága

- Tanácsadó szervezeti egység és nem hatóság → javaslatot tehet, de nem utasíthat;
- Projekt irodával szembeni elvárások különbözősége;
- Éves elégedettségi felmérésen keresztül kapunk visszacsatolást.

Projektekkel kapcsolatos döntéshozatal szintjei

Döntéshozók

Vezetői Bizottság

*Megerősíti a BIG SC döntéseit
Dönt nyitott kérdésekben*

BIG Steering Committee

*Összbanki projekt portfólió
kezelése (erőforrás &
költségvetés)*

Projekt Irányító Bizottság

Projekt szakmai felügyelete

Döntéshozatal eskaláció

Folyamatosan alakuló modell!

Projekt menedzsment folyamatok, sablonok

Projekt
életciklus

Tervezés

Előkészítés

Indítás

Megvalósítás

Lezárás

Utánkövetés

- **Projekt jav.** Kidolgozása, prioritizálása,

- Projekt portfólió jóváhagyása, költségvetés beépítése a pénzügyi tervbe.

- **Megval. Tan.** Kidolgozása, jóváhagyása.

- Projekttagok kikérése – **erőforrás kikérő lap,**

- **Projekt alapító okirat** készítése, jóváhagyása.

- **Státuszjel,**
- Változás kezelés – **Változás jav. Adatlap.**

- Átadás üzemeltetésre – **Leszállítandók átadás-átvételi nyilatkozata,**

- Projekttagok értékelése, visszadelegálása – **Teljesítmény-értékelési adatlap,**
- **Zárójelentés** elkészítése,

- Visszamerés

- Akciótervek kezdeményezése

Fontosabb
munkafolyamatok

* Projekt menedzsment sablonok piros színnel kiemelve

III. Blokk

Projekt iroda működésének gyakorlati tapasztalatai a vállalaton belül

Projekt iroda erősségei, nehézségei

Erősségek 😊

- **Dokumentumok minőségbiztosítása**
- **Portfólió menedzsment**
 - Párhuzamos kezdeményezések kiszűrése
 - Függőségek, ellentmondások feltárása
 - Erőforrás és költség optimalizálás
 - Időütemezések összehangolása
- **Folyamatos projekt kontrolling**
 - Projekt keretek betartása (idő, költség, erőforrás)
- **Egységes folyamatok biztosítása**
- **Egységes sablonok biztosítása**

Nehézségek 😞

- **Duplikált projekt menedzsment szervezet**
 - KPI ↔ IT Projekt menedzsment
 - Két különböző szemléletmód
 - ITPM rendelkezik saját projektvezetőkkel, a KPI nem
 - ITPM saját belső standardokkal dolgozik
- **KPI nem rendelkezik IT támogató rendszerrel**
- **KPI szűk erőforráskerettel rendelkezik**
- **Projekt pszichológia** – nagymértékben szóródik a projektek elfogadottsága a szervezeten belül

➤ KBC standardok adaptálása és üzemeltetése

- Új folyamatok
- Új szerepkörök
- Új sablonok

➤ Business IT Governance modell bevezetése

- Hangsúly az IT fejlesztések megvalósításán

- Megfelelő felsővezetői támogatás megléte;
- Szükséges erőforrás rendelkezésre állása;
- Megfelelő minőségű csapat összeállítása;
- Egy projekt menedzsment szervezet;
- Szervezeti összehangoltság a rokonterületekkel:
 - Folyamatmenedzsment;
 - Minőség menedzsment;
 - Stratégiai menedzsment.

Vincze András
Központi projekt iroda vezetője
K&H Bank Rt.

1051 Budapest, Vigadó tér 1.

Tel.: +36 1 328 9010

Fax: +36 1 328 9234

Mobil: +36 70 3377 145

andras.vincze@khb.hu