



# 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

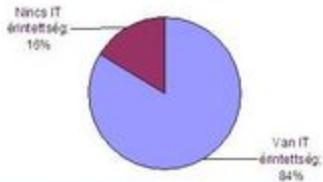
**Központi projekt iroda** → Módszertan fejlesztés; kezdeményezés a program és projekt portfólió menedzsment újbóli kiterjesztésére.

- 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

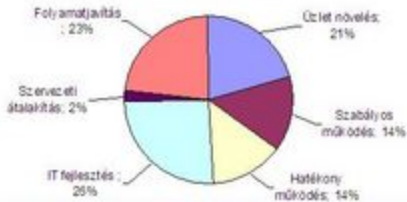
**Projekt portfólió 2006;  
Kezdeményező területek bontásában**



**Projektetek IT érintettsége 2006**



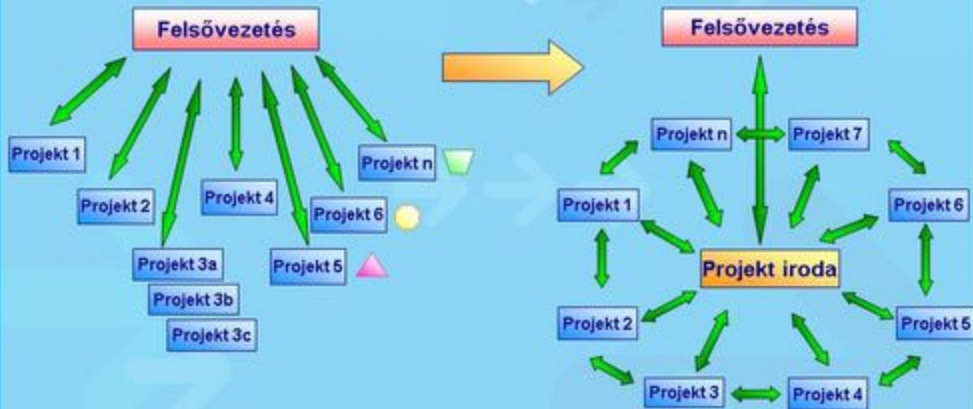
**Projekt típusok 2006**



## 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

# Projekt iroda feladatai, elfogadottsága

## ➤ 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 portfolió 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,

- Visszamérés

- 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

# Projekt iroda fejlődési lehetőségei

- **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](mailto:andras.vincze@khb.hu)