



Projektmenedzsment kézikönyv



Célja

- Egységes előírások a Hauni Hungaria területén a projektek végrehajtásához
- Projektkritériumok definíciója
- Orientációs segítség a projekt összes résztvevője számára



Alkalmazási terület

- Hauni Hungária projektjei (kivéve a vevői projektek)



Létrehozta

- Projektmenedzsment Iroda (PMO), 2019.03.14



0. Tartalom

1. Bevezetés
2. Mi egy Projekt?
3. Projektszervezet, résztvevők és felelősségeik
4. Vizesés projektmodell fázisai és projekt utánkövetés
5. PMO Tool – Digitális projektindítás és engedélyezés, projektportfólió megtekintés
6. Agilis projektmenedzsment modellek a Hauninál
7. Projektbónusz



1. Bevezetés

A projektmenedzsmentnek fontos jelentősége van a Hauni Hungária gazdasági sikerében. A projektek azért jönnek létre, hogy vagy a törvényi előírásokat és a konszern ill. a dohányágazat előírásait megvalósítsák, vagy hogy a termékek és folyamatok folyamatos javítási folyamatát támogassák.

E kézikönyv célja, hogy a sikeres projektmunka lényeges módszertani alapjait áttekinthető formában bemutassa, és a standardizált nyomtatványokkal az egységes kommunikációt, információt és vezérlést lehetővé tegye. A kézikönyv készítésének célja a projekttel szembeni követelmények rövid és egyszerű leírása, valamint az ehhez tartozó projekt-szervezet ábrázolása volt. A jelen projektkézikönyv a projektekben résztvevő összes személy támogatását szolgálja. Az itt leírt tartalmak az összes dolgozó számára kötelezőek és irányadók.



2. Mi egy projekt?

Projekt alatt egy olyan feladatot értünk, melyre jellemzőek a következő tulajdonságok:

- a feladat valamilyen üzleti szempont miatt kiemelkedő fontosságú,
- egyedi, napi rutinmunkába nem beilleszthető a jellege,
- időbeni korlátozottságú (meghatározott kezdete és vége van),
- a projektben dolgozó munkatársak a konkrét feladat végrehajtására szövetkeznek,
- tervezhető erőforrással rendelkezik (humán/költség).

Annak végleges eldöntését, hogy a feladat esetében projektről van-e szó, a Megbízó végzi. Amennyiben a megbízó utasítást ad a feladat projekt formában történő elvégzéséről, ebben az esetben azt projektként kell tekinteni. A Hauni Hungaria PM szervezete kérdés esetén közreműködik a döntésben. Kivételes esetekben a projekt itt definiált kritériumaitól el lehet térni. A vevői projektek általában nem a Hauni Hungária értelmében vett projektek.



2. Mi egy projekt?

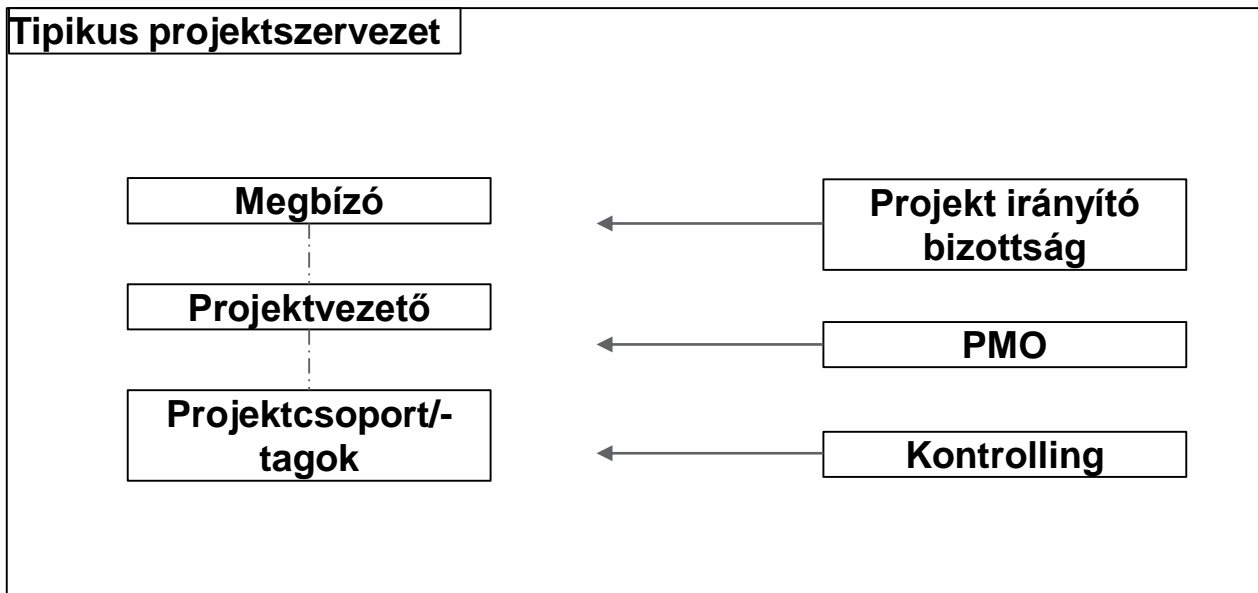
- Az egyszerűbb kezelhetőség érdekében a projektjeinket 3 kategóriába soroljuk, melyek a lenti táblázatban található tulajdonságokkal jellemezhetők
- Azt, hogy egyes projektek melyik kategóriába tartoznak, azt 2 kritérium (projekttagok tervezett munkaórái + projekt teljes költségigénye) alapján lehet eldönteni

Szint	Jellemző kritériumok	Jellemző intervallum	Teljes költségigény (munkaórák ktsgei nélkül)	Projektre fordított tervezett munkaóra	Irányítóbizottság	Kötelező informálni	Projektkövetés	Előírt dokumentumok	Nyelv	Projektbónusz
Small S	A feladatot nem tudom egyedül végrehajtani a hatáskörömön belül Scope jellemzően egytől - néhány terület lehet Nincsen tervezett budget, de szükségem van támogatásra Van saját terve (idő/célok stb...) Projektvégrehajtásba bevont emberek jellemzően 1-6 fő	<3 hó	<5T€	0-80 óra	<u>Maximum 2 fő:</u> legfeljebb 3-as vezetői szint és/vagy 2-es vezetői szint	Szegmensvezető + területi vezető + PMO	ad-hoc, csak mérföldköveknél/döntési pontoknál	-Projektigénylő - Projektterv -Státuszprezentáció -Projektlezáró	Magyar	nem
Medium M	A feladatot nem tudom egyedül végrehajtani a hatáskörömön belül Scope néhány területtől - területeken átívelő is lehet Közepes budget-re van szükség (tervezett/vagy nem tervezett) Van saját terve (idő/célok stb...) Projektvégrehajtásba bevont emberek jellemzően 7-12 fő	<9 hó	>=5T€ <=50T€	>=80 óra <=800 óra	Legfeljebb 2-es vezetői szint	Szegmensvezető + PMO + Ügyvezető	rendszeres (heti/havi)	-Projektigénylő -Startprezi (kick-off) -Projektterv -Intézkedési terv -Státuszprezentáció -Projektlezáró	Magyar	lehet
Extra Large XL	A feladatot nem tudom egyedül végrehajtani a hatáskörömön belül Scope néhány területtől - területeken átívelő is lehet (akár BA, Körber) Magas budget-re van szükség (tervezett/vagy nem tervezett) Van saját terve (idő/célok stb...) Projektvégrehajtásba bevont emberek jellemzően 13+ fő	>9hó	>=50T€	>800 óra	Legfeljebb 2-es vezetői szint és/vagy 1-es vezetői szint	Szegmensvezető + PMO + Ügyvezető	rendszeres havi moderált	-Projektigénylő -Kockázatelemzés -Stakeholder elemzés -Startprezi (kick-off) -Projektterv -Intézkedési terv -Státuszprezentáció -Projektlezáró -Projektbónusz javaslat	Magyar +Angol	lehet



3. Projektszervezet és projektrésztvevők

- A projektek szervezésénél különböző szerepeket kell megkülönböztetni: Megbízó, irányító bizottság, projektvezetés, projekt csapat, stb. A következő ábra egy projekt-organigramm példáját mutatja.
- A Hauni Hungária projektszervezete a következőképp ábrázolható:



- Mivel minden projekt projektszervezete egyedileg jön létre, a következő szerepleírásokat is projekt specifikusan kell ellenőrizni és illeszteni. Amennyiben a projektbe külső szakértőt vonnak be és/vagy a projektvezetést külső szakértő támogatja, ehhez egyértelműen definiálni kell a belső és külső projektrésztvevők közötti kapcsolódási pontot.



3. Felelőségek - Ügyvezetés

A ügyvezetés lényeges feladatai a projektmenedzsment keretében

- a projektvezetők támogatása eszkalált döntéseknél
- irányítóbizottsági feladatok ellátása
- megbízói feladatok ellátása



3. Felelőségek - Megbízó

A projekt megbízója beosztását tekintve legalább üzemrész vezető (3). A Megbízók biztosítják a projekt megvalósításához szükséges erőforrásokat, működési feltételeket.

Lényeges feladatai a következők:

- támogatja a Projektvezetőt a Projektindító (Projektigénylő) okirat megfogalmazásában (megnevezi az új projektet, célját és a Projektvezetőt),
- projektindító okirat átnézése és jóváhagyása elküldésre az Irányító bizottságnak,
- projektterv jóváhagyása,
- a projekt-team definiálásában támogatás a projektvezetőnek,
- a projekt-költségvetés definiálása (Kontrollinggal közreműködve),
- az irányító bizottság összeállítása (Az időtartam és költségvetés figyelembevételével),
- döntés a projekt módosításáról vagy a projekt megszakításáról (költségvetéssel kapcsolatos módosításokban a Kontrollingot is be kell vonni),
- a projektvezetők támogatása lényeges döntéseknél,
- felelősséget vállal a projektkockázatok kezelésében,
- bizalmas bánásmód a projektartalmakkal,
- az elkészített végtermék elfogadása,
- a projekt befejezését követően a projektvezetés tehermentesítése és a projektszervezet feloszlása.



3. Felelőségek – Irányító bizottság

Az irányító bizottság (PIB) felügyeli és irányítja a projekt lebonyolítását a projektvezetővel együttműködve és a projekt során ennek érdekében rendszeresen találkoznak. Lehetséges összetétel: Megbízó, ügyvezető, a projektben résztvevő területek osztály- ill. területi vezetője, projektmenedzsment és további résztvevők, akiket a Megbízó határoz meg.

Az irányító bizottság lényeges feladatai a következők:

- a projekt-költségvetés engedélyezése,
- a projektmegbízás engedélyezése vagy elutasítása,
- döntés a projekt módosításáról vagy a projekt megszakításáról (költségvetésről CO is),
- döntés a további erőforrásokról,
- a Projektvezető rendszeres illetve alkalmasszerű beszámoltatása,
- a projektterv teljesülésének követése,
- az elkészített végtermék elfogadása,
- a projekt befejezését követően a projektvezetés tehermentesítése és a projektszervezet feloszlata,
- bizalmas bánásmód a projekttervekkel.

Amennyiben nincs PIB, felelősségei, feladatai megoszlanak a Megbízó és a Projektvezető között.



3. Felelőségek – Projektvezető

A projektvezető a projekt keretében szakmai utasítási jogosultságot kap. A napi munkaköri feladatokból való felmentést a projekt munkához a megbízó és a projektvezető vonali elöljárója között egyeztetve határozzák meg. A projektvezető felelős a projekt végrehajtásáért és a cél eléréséért, ami egyszerűbben realizálható, ha a következő előfeltételek adottak:

- a projektmenedzsmentben szerzett tapasztalatok korábbi projektekben történő együttműködés révén,
- alapképzettség a projektmenedzsmentben (pl. szemináriumok útján) vagy projektvezetési tapasztalatok igazolása korábbi projektvezetői feladatokkal,
- a moderációs technikák és prezentációk ismerete,
- az alapvető minőségmenedzsment-módszerek ismerete,
- Hauni Hungária projektelőírásainak ismerete.

Lényeges feladatai a következők:

- projekt kérvényezése (Projektigénylő elküldése),
- a projekt csapat definiálása (Megbízóval közreműködve),
- a projekt-részlettervek és a munkacsomagok elkészítése,
- a projekt tervezése és koordinációja,
- aktív együttműködés a projekttalálkozókon,
- az irányító bizottság összehívása mérföldköveknél,
- a projekt tartalmak részletes kidolgozása,
- a projekt dokumentációk elkészítése a megbízó és az irányító bizottság számára (pl.: projektigénylő, projektterv, státusz prezentációk (ha szükséges) ...),
- keletkező problémák vagy akadályok esetén eskaláció,
- a projekttagok szakmai vezetése a projekt keretében,
- az információcsere biztosítása a projekttagok között rendszeres projekttalálkozókkal (pl. intézkedési terv és egyéb aktualitások),
- a projekt ellenőrzése és irányítása,
- felelősség a szakmai eredményért,
- a definiált munkacsomagok követése,
- bizalmas bánásmód a projekttartalmakkal,
- a projektköltségvetés kezelése,
- a tapasztalatok és eredmények biztosítása (valamint archiválása).



3. Felelőségek – Projekttagok

A projekttagok a projektvezetővel közösen hajtják végre a projektet és a projektcélok elérésében aktívan közreműködnek. A projektvezető és a mindenkor vonali előljáró egyeztetése szerint ők legalább részlegesen mentesítve vannak a napi rutinfeladatokról a projektfeladataikhoz.

A projekttagok lényeges feladatai a következők:

- aktív együttműködés a projekttalálkozókon,
- a projekttervek részletes kidolgozása,
- a rábízott tevékenységek, feladatok végrehajtása határidőre, önálló döntésekkel a keretein belül és a feladatok outputjának biztosítása a Projektvezetőnek,
- információk átadása a munka során felmerülő változásokról a Projektvezetőnek és közvetlen kollégáinak,
- rendszeres egyeztetés a projektvezetőkkel a munkacsomagok megvalósításának státuszához és az egyéb projektreleváns tényállásokhoz,
- a projektvezetők támogatása lényeges döntéseknél,
- felelősség a szakmai eredményért,
- bizalmas bánásmód a projekttervekkel.



3. Felelősségek – Projektmenedzsment Iroda (PMO)

A PM szervezet lényeges feladatai a következők:

- a projektdokumentáció tartalmi és formai vizsgálata,
- a projektvezetők szakmai támogatása,
- bizalmas bánásmód a projekttartalmakkal,
- a projektmenedzsment-folyamatok aktualizálása, beleértve az előírás-dokumentációt is,
- a projekt résztvevői számára tanácsadás a HHU projektmenedzsment-módszereiről,
- támogatás ill. tanácsadás a projektek végrehajtásában,
- HHU összes projektjének központosítása és koordinációja,
- HHU projektek átfogó, rendszeres bemutatása a menedzsment számára,
- utókövetés.



3. Felelősségek – Kontrolling

A kontrolling lényeges feladatai a következők:

- a projekt-költségvetés definiálásakor közreműködés – ha szükséges,
- projektszám/munkaszám megadása (ha szükséges)
- a projektet érintő költségvetéssel kapcsolatos módosításokban közreműködés,
- bizalmas bánásmód a projekttartalmakkal,
- közreműködés a projektköltségvetés kezelésénél (amennyiben szükséges),
- közreműködés a Projektmenedzsment szervezettel a projektek utókövetésekor.

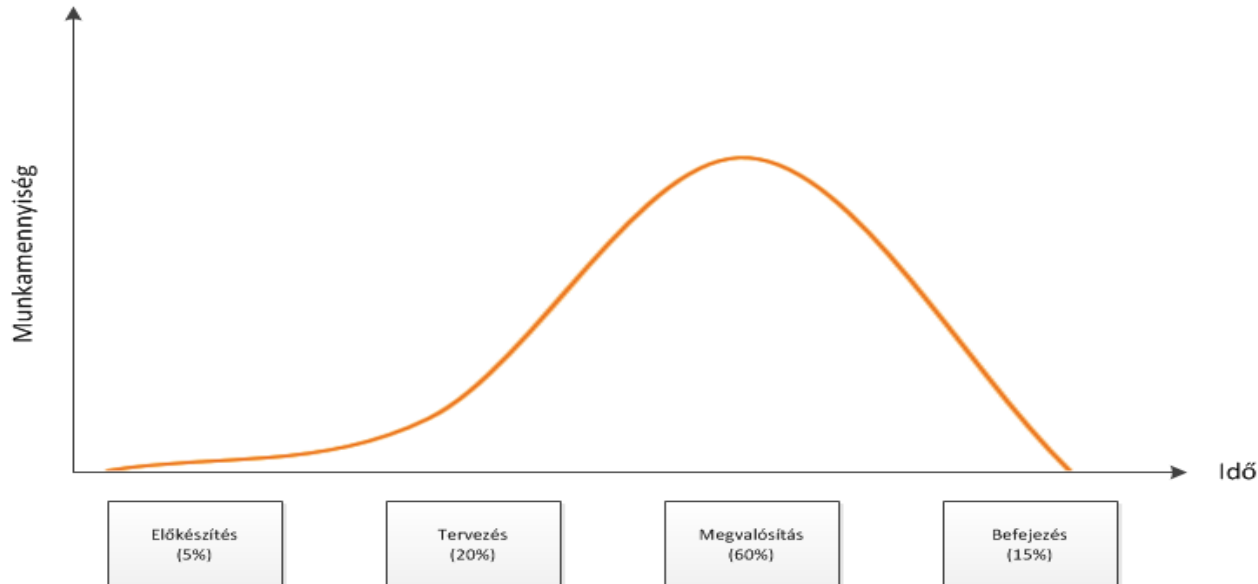


4. Projektfázisok (4 fázisos vízszintes modell)

A projektek általában a következő módon vannak strukturálva (4 fázis):

1. **Előkészítési fázis**, amikor az ötlet megszületik és a projektet összeállítják,
2. **Tervezési fázis**, amikor is megtörténik a projekt részleteinek megtervezése,
3. **Megvalósítási fázis**, melyben a konkrét tartalmi munkát elvégzik és a projektirányítás áll az előtérben, valamint
4. **Lezárási fázis**, amikor a projekteredményeket átveszik és a projekt befejeződik.

A projektmenedzsment-kézikönyv következő fejezetei ezekhez a fázisokhoz igazodnak. A mindenkor fejezetekben a fázisokhoz tartozó egyes aktivitásokat írjuk le, a projektkategóriák (S, M, XL) függvényében.





4. Projektfázisokhoz kapcsolódó előírt dokumentumok a projektkategóriák függvényében:

Az egyes fázisokban (Előkészítés, Projekttervezés, Projektvégrehajtás, Projektlezárás) az alábbi dokumentumokat kell megfelelő minőségben elkészítenie a projektvezetőnek. A kategóriáknak megfelelő dokumentumokat egy központi helyen tárolni kell és legalább 4 hetente gondoskodni kell a frissítésről. **Minden projekthez javasoljuk [intézkedési](#) terv és jegyzőkönyv vezetését.**

Szint	Projektelőkészítés	Projekttervezés	Projektvégrehajtás	Projektlezárás
Small S	Projektigénylő S	Projektterv	Státuszprezentáció	Projektlezáró
Medium M	Projektigénylő M	Startprezi (kick-off) Projektterv	Intézkedési terv Státuszprezentáció	Projektlezáró
Extra Large XL	Projektigénylő XL Kockázatelemzés	Stakeholder elemzés Startprezi (kick-off) Projektterv	Intézkedési terv Státuszprezentáció	Projektlezáró Projektbónusz (javaslat)



4.1. Projekt előkészítés

A projekt előkészítés fázisa az a fázis:

- ahol a projektötlet megszületik, a projekt rövid leírása megfogalmazódik,
- a projekt konkrét célja(i) megfogalmazódnak,
- a Megbízó megbízást ad a Projektvezetőnek (egyben ki is jelöli) a feladat projektként történő végrehajtására,
- megnevezik a projekt résztvevőit (Projekttagok, Irányító bizottság, Egyéb résztvevők),
- a projekt költség és beruházásigényét terv szinten összegyűjtik,
- a projektkérelmet a Projektvezető (a Megbízóval közreműködve) kitölti, és jóváhagyásra elküldik.

S és **M** projektek esetén ennek a fázisnak a végterméke a jóváhagyásra elküldött Projektindító kérelem. **XL** projekt esetén [Kockázatelemzés](#) dokumentum kitöltése is szükséges.



4.2. Projekt tervezés

A projekttervezés fázisa az a fázis, amelyben a projekt végrehajtásának részletei kidolgozásra kerülnek konkrét mérföldkövekkel és határidőkkel. A projekttervet célszerű a projekt tervezett lezárási határidejétől visszafelé tervezni. A projekttervezés a Projektvezető feladata, melybe szükség esetén célszerű a résztvevőket, Megbízót is bevonni. Ebben a fázisban a következő aktivitások szükségesek:

- a projekt konkrét teendőinek durva megtervezése (feladatcsomagok durva tervezése),
- a fenti teendők finomabb kibontása (finomtervezés), egészen az 1 napos munkacsomagokig,
- a teendők felelőshöz rendelése,
- **M** és **XL** projekt esetén [Projektindító prezentáció](#) (Kick-off) elkészítése is szükséges, mely ebben a fázisban a projekt összes résztvevőjének bemutatásra kell kerülni,
- **XL** projektek esetében [Stakeholder-elemzés](#) (Érintettek elemzése) kitöltése is szükséges ebben a fázisban.

Fontos, hogy minden teendőhöz konkrét határidő és konkrét felelős legyen rendelve. Ennek a fázisnak egy részletes, a Megbízó által elfogadott [Projektterv](#) kell, hogy legyen az eredménye (**M** és **XL** projekt esetén Projektindító prezentáció, valamint **XL** projekt esetén Stakeholder (Érintettek) elemzés is szükséges.



4.3. Projekt végrehajtási fázis (megvalósítás)

A projekt végrehajtás fázisában történik a konkrét operatív munka, amelyben a tervezés során meghatározott munkacsomagokat, feladatokat a felelősök elvégzik. A projektvezető feladata ezen aktivitások követése, segítése, probléma esetén eskaláció (Megbízónak, PIB-nek) valamint a projekt előrehaladásával kapcsolatosan időközönkénti informálás a Megbízónak, Irányítóbizottságnak (projektkategóriától függően amennyiben szükséges). A projektagok felelőssége a feladatok elvégzése, határidők tartása, probléma esetén eskaláció a Projektvezetőnek.

A hatékonyabb és átláthatóbb munka érdekében **M** és **XL** projektek esetén [Intézkedési terv](#) vezetése is szükséges. Az intézkedési terv konkretizálja a mérföldkövek megtervezését.

Ebben a fázisban előfordulhat, hogy egy projekten módosítani kell, ezt minden esetben a Megbízóval kell egyeztetni, és az Ő javaslatai szerint kell eljárni. Jelentősebb módosításoknál (költség, erőforrás, tervezett időterv túllépése) az Irányító bizottsággal is egyeztetni szükséges.

A projektvezető lényeges feladata a projektirányítás, ezzel együtt a **rendszeres státusz-lekérdezés**. Az intézkedési terv alapján történik meg a rendszeres státuszlekérdezés a projektvezető részéről a definiált intézkedésekhez. **M** és **XL** projektek esetében a projektben résztvevő tagoknak rendszeres (havi/heti) jelentést szükséges adni, melyben a [Státuszprezentáció](#) formanyomtatvány áll rendelkezésre, mint segítség.



4.4. Projekt lezárás

Egy projekt lezárásához a következőkben **leírt** kritériumoknak kell teljesülniük:

- záró megbeszélés a projektteammel és a Megbízóval,
- [projektlezáró prezentáció](#) bemutatása az Irányítóbizottságnak és a PMO-nak,
- tapasztalatok és eredmények biztosítása,
- a Megbízó, Irányítóbizottság és a PMO átveszi az eredményeket, majd a Projektgénylőt a PMO lezárja,
- a projekt utókövetése a PMO és Kontrolling szervezetek feladata (csak **XL** projektek esetén szükséges)
- projektbónuszra igény benyújtása [ezen](#) következő formanyomtatványon



4.4. Projekt utánkövetés

A projekt lezárása után a Projektmenedzsment szervezet a Controlling szervezettel közreműködve ellenőrzi és értékeli a következőket:

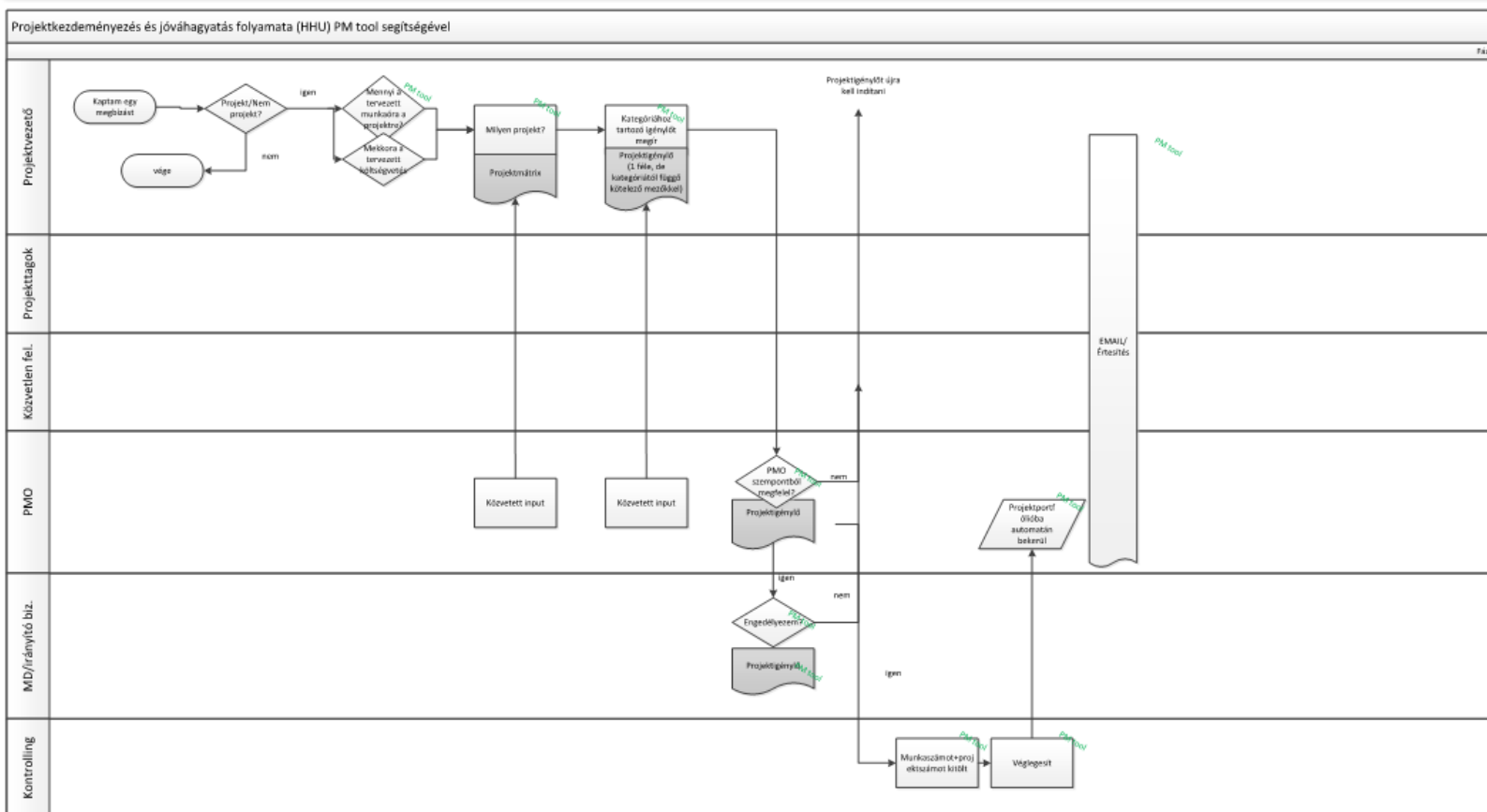
- A projekt a tervezett kritériumoknak megfelelően teljesült-e? (Határidők, tervezett költségvetés)
- Konkrét eltérésekkel kapcsolatos okok és adatok begyűjtése és rögzítése
- Riportálás az ügyvezetés felé

XL projekteknél szigorúbb utánkövetésre is szükség lehet.



5. PMO Tool – Digitális projektindítás

A projektindítás (projektigénylés) folyamatát PMTool támogatja. A projektindítás folyamata így gyorsabbá és egyszerűbbé válik, valamint lehetőség lesz egy központi felületen az összes Hauni Hungáriában futó projektet (és azok minden fontos adatát) megtekinteni.





6. Agilis projektmenedzsment modellek a Hauni Hungariánál

Egyes specifikus projektek esetén (főként IT) javasolt lehet a hagyományos Vizesés Projektmenedzsment modelltől való eltérés, agilis módszertan alkalmazása.

Azt, hogy a projektet agilis módszertan szerint szükséges-e végrehajtani, a Megbízó és Projektmenedzsment iroda közösen döntik el. Amennyiben ezt a megközelítést választják, a PMO konkrét eszközökkel, projektvezetéssel segíti a projektek ilyen jellegű végrehajtását.

MIRE VALÓ AZ AGILIS PROJEKTMENEDZSMENT?

Az agilis projektmenedzsment bármilyen olyan összetett probléma megoldására alkalmas, amikor

- a megoldás részletei előre nem ismertek,
- az eredményekkel kapcsolatos elvárások várhatóan változnak,
- a munkát részekre lehet bontani, és az egymásra épülő részeredmények értéket képviselnek,
- lehetőségünk van szorosan együttműködni a végfelhasználóval, akinek a visszajelzései alapján haladunk és hasznosítjuk a tanulságokat.

Néhány területen jól alkalmazható az agilis projektmenedzsment, ezek például a termékfejlesztés, forráselosztás, felforgató innovációk, marketingprojektek, stratégiai tervezés, szervezeti együttműködés javítása.

A rutintevékenységet igénylő feladatok esetén kevésbé van értelme, ezek pl. a könyvelés, karbantartási munkák, értékesítés, beszerzés, teljesítményértékelés.

Többféle agilis módszertan létezik, amelyek keretrendszer biztosítanak a csapatoknak, amin belül azok szabadon kialakíthatják saját gyakorlatukat (pl. Scrum, Kanban, Lean startup, Design thinking).

*a konkrét segédanyag, oktatási anyag tréning keretében lesz elérhető



7. Projektbónusz

A napi munkájuk mellett a projektekben is dolgozó munkatársak a projektek sikeres kivitelezése esetén a projekt lezárását követően a projektben nyújtott teljesítményük, a projekt jelentősége, valamint a ráfordítás alapján projektbónuszból lehetnek jogosultak. Amennyiben a lenti kritériumok megvalósulnak, úgy a teljes projektcsapat bónuszban részesülhet. Bónusz csak sikeres projektek esetén jár. Az esetleges projektbónuszt a projekt költségvetésében a projekt vezetőnek tervezni kell. A projektbónusz alkalmazását a projektvezető a projekt indításakor indoklással kérvényezheti az ügyvezetésnél a PMO-val közreműködve. A projekt bónusz alkalmazását is az ügyvezetés hagyja jóvá a projekt végén.