

# A PROJEKTSZEMLELET ELTERJESZTÉS KONCEPCIÓJA AZ ÚJBUDA ÖNKORMÁNYZATNÁL

## TARTALOMJEGYZÉK

Tartalomjegyzék	2
1. Bevezetés	3
2. A dokumentum célja és alkalmazása	3
3. A koncepció megközelítése	4
4. A koncepció tartalma	5
5. A koncepció megvalósítása	6
5.1. Szervezet	6
5.2. Humán erőforrás	7
5.3. Folyamat	8

## 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 már több beruházási és szervezési projektet is sikeresen menedzsel, ezért saját tapasztalatait, élményeit kiválóan tudja kamatoztatni.

A projektszemlélet elterjedésének előnyei, hogy a Hivatalnál előtérbe kerül a hosszú távú stratégiai gondolkodás, az elvégzett fel a kitűzött célok és az eredmények, emellett a csoportmunkában végzett tevékenység pozitív hatást gyakorol az eredményességre.

A szemléletformálást több szinten, párhuzamosan érdemes bevezetni, ezért a szervezetfejlesztési modellt, mint jó gyakorlatot követjük, melyről részletesebben a 3. fejezetben adunk útmutatást.

A projektszemlélet elterjesztése abban az esetben mondható sikeresnek, amennyiben

- a Hivatal szervezete előtérbe helyezi a stratégiai gondolkodást,
- a Hivatalnál növekedni kezd a projektmenedzsment módszerekkel végrehajtott fejlesztések aránya,
- a hivatali dolgozó, valamint vezető számára egyértelműen szétválaszthatók a munkaköri és a projektmegbízás keretében elnyert feladatok.

## 2. A DOKUMENTUM CÉLJA ÉS ALKALMAZÁSA

Jelen dokumentum célja, hogy

- ismertesse a projektszemlélet elterjesztésének szervezetfejlesztés-alapú megközelítését,
- bemutassa a megközelítés tartalmi elemeit,
- útmutatóként szolgáljon a szemlélet elterjesztése jó gyakorlatának kialakítására.

Jelen dokumentum megírásakor arra törekedtünk, hogy a projektszemlélet elterjesztéséhez - az általános ismeretek megszerzésén túl - akciótervként is szolgáljon.

### 3. A KONCEPCIÓ MEGKÖZELÍTÉSE

A projektszemlélet elterjesztését - a szervezetfejlesztési modell alapján – a Hivatal négy szintjén javasoljuk végrehajtani:

- szervezeti szint
- humán erőforrás szint
- folyamatszint

A **szervezeti szinten** történő szemléletformálás elengedhetetlen annak érdekében, hogy a hierarchikus felépítés szerinti beosztások mellett, a szervezet képes legyen rugalmasan alkalmazkodni egy mátrix jellegű projektszervezet megalakításához és a projekt zárása utáni feloszlásához, továbbá a projektbe bevont külső felek és a belső szervezet közötti munkamegosztás és tapasztalatcsere hatékonyan megvalósulhasson.

A **humán erőforrás szinten** történő szemléletformálás során szükségessé válik mind a vezetők, mind a beosztottak számára a projekttel összefüggő szakmai, társas- és módszerkompetenciájának fejlesztése.

A Hivatali munkatársak jól bevált módszerekkel, rutinszerűen látják el napi tevékenységüket. A projekt időszaka alatt azonban felmerülhetnek olyan **folyamatok** vagy résztvékenységek, amelyeket a jelenlegi hivatali szabályozás nem vonatkozik, vagy attól eltérő szabályozás került elfogadásra. A hivatali munkatársak számára egyértelművé kell tenni, hogy a projekt megbízásuk során milyen előírások, szabályok alapján kell eljárniuk. A folyamatszintű projektszemlélet egyik alapelve, hogy el tudjunk vonatkoztatni eddigi rutintevékenységeinktől és projektfeladatainkat a kitűzött cél és az eredményesség elérése érdekében definiáljuk. Ezt támogatja például a projekten belüli folyamatfejlesztési módszerek közös kidolgozása a leendő projektagokkal, projektvezetőkkel.

#### 4. A KONCEPCIÓ TARTALMA

Az alábbi táblázatban összefoglaltuk, hogy az egyes szinteken milyen konkrét módszereket javasolunk a projektszemlélet elterjesztésére. A táblázatban rögzített módszerek bevezetését és alkalmazását részletesen ismertetjük az 5. fejezetben.

Szint	A projektszemlélet elterjesztésének módja	Az elterjesztés módszerének bemutatása
Szervezet	Projektszervezeti hatáskörök és felelősségek definiálása Projekt coaching csoport létrehozása projekt tapasztalattal rendelkező belső munkatársak bevonásával „Shadow” projektmenedzserment belső vagy külső szervezet bevonásával	5.1.
Humán erőforrás	Elméleti projektismeret képzés Gyakorlati projektismeret képzés Projekt módszertan kidolgozásban való részvétel	5.2.
Folyamat	Projekt-, projektmenedzserment-szabályozások kidolgozása Meglévő szabályozások tartalmi fejlesztése, amelyek a projektmenedzsermenttel kompatibilisek	5.3.

**1. táblázat: Projektszemlélet elterjesztési módszerei**

## 5. A KONCEPCIÓ MEGVALÓSÍTÁSA

Az 1. táblázatban foglalt módszerek részletes elírásai a következő alpontokban olvashatók.

### 5.1. SZERVEZET

#### **Projektszervezet modell létrehozása**

A Hivatal jelenlegi döntési és működési mechanizmusának megfelelően alakítsák ki azt a projektszervezeti modellt, amelynek szerepkörei minden egyes projekt esetében felmerülhetnek.

Javasolt állandó szerepkörök:

- Projekt Portfólió Bizottság
- Projektfelügyelő Bizottság
- Projektgazda
- Projektmenedzser
- Projektiroda
- Munkacsoport vezető
- Munkacsoport tag

A szerepkörökkel kapcsolatos részletesebb információ a III. Egyszerűsített projektmódszertanban kerül részletezésre.

#### **Projekt coaching csoport létrehozása**

A Hivatal által kijelölt, megfelelő elméleti ismeretekkel és projekttapasztalattal rendelkező munkatársak csoportja, akik támogatják azon projekteknek a megvalósítását, amelyben személyesen nem vesznek részt. A coaching célja a projektfeladatokban résztvevők teljesítményének növelése és a projektképességek, készségek fejlesztése.

#### **„Shadow” projektmenedzsmen belső vagy külső szervezet bevonásával**

„Shadow” projektvezetés során a „shadow” projektvezető a Hivatal projektvezetőjének segítője, tanácsadója projekt-módszertani kérdésekben. A „shadow” projektvezető a projekt és a Hivatal szervezetének sikerességét szolgálja, mivel a teljes szerződött idejét a projektvezetésre szentelheti, míg a Hivatal saját humán erőforrásai idejük egy részét más, szervezeten belüli feladatok és felelősségek ellátására fordíthatják.

## 5.2. HUMÁNERŐFORRÁS

Képzés tartalma	Alaptudás megszerzése	Alaptudás megszilárdítása kísérleti alkalmazással
A képzés célja	Megérteni a projekt fogalmát, megismerni a projektmenedzsment módszereket, megérteni a projektciklusok tartalmát és átlátni a menedzsment feladatokat.	Hatékonyan és eredményes alkalmazni a projekt ismereteket a gyakorlatban
A képzés célcsoportja	Hivatal vezetősége Leendő projektszervezet tagok	Hivatal vezetősége Leendő projektszervezet tagok
Megszerezhető kompetencia		
Szakmai	Projekt, projektfajták Projektmenedzsment Projektszervezet Projektműszerek	Projektmenedzsment-folyamatok Projektciklusok és feladatok
Társas	Kommunikációs készség	Csoportmunka Együttműködő készség Konfliktuskezelés
Módszer	Rendszerszemlélet	Vezetői készség Problémamegoldó készség
A képzés formája	Távoktatás	Munkahelyi gyakorlati képzés
A képzés időtartama	4 óra	8 óra

### 2. Táblázat: Képzés tartalma

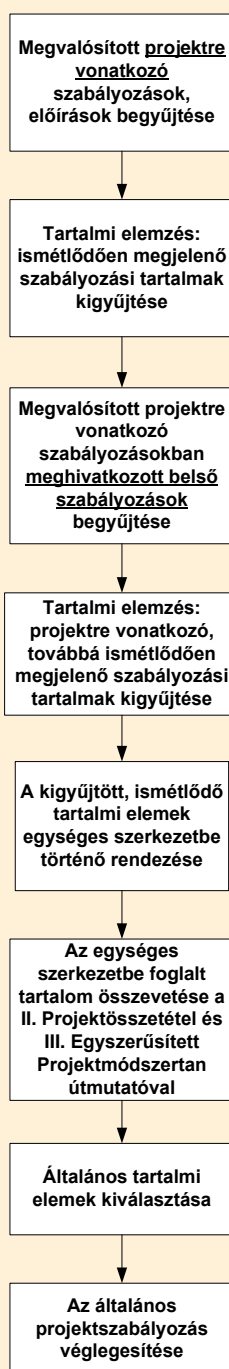
#### Projektműszertan kidolgozásban való részvétel

Az elméleti és gyakorlati képzésben már részt vett és a vizsgát sikeresen teljesítő személyek számára a következő tanulási szakasz az újonnan megszerzett tudás megszilárdítása egy projektmunka gyakorlati tesztelésében. A résztvevőket javasoljuk bevonni valamely folyamatban lévő projekt adott fázisába, hogy a tudásuk önálló alkalmazása előtt visszajelzést, megerősítést kapjanak tudásszintjükéről.

## 5.3. FOLYAMAT

### Projekt-, projektmenedzsment-szabályozások kidolgozása

Javasoljuk a Hivatal számára egy olyan belső szabályozás kidolgozását, amely általánosságban, minden projektre vonatkozóan tartalmazza az alkalmazandó szabályokat. A szabályozás összeállítását segíti a II. Projektösszetétel dokumentum és egy általunk készített belső szabályozás minta a javasolt tartalmi elemekkel. A szabályozás elkészítésének lehetséges folyamata:





## **Meglévő szabályozások tartalmi fejlesztése, amelyek a projektmenedzsmenttel kompatibilisek**

A Hivatal különböző, érvényben lévő szabályozásokkal rendelkezik, amelynek egy része általános tartalmú, és folyamatosan alkalmazásra kerül, ugyanakkor léteznek adott projektekre speciálisan vonatkozó, kizárólag a projekt ideje alatt érvényes szabályok is.

Ezekben az egyedi, projektre vonatkozó szabályozásokban hivatkozás történik az általános belső szabályozásokra is.

Javasolt felülvizsgálni, hogy a projektekre kialakított szabályozásokban meghivatkozott általános szabályozásrészek valóban alkalmazhatók-e projektmunkákra. A felülvizsgálat alapján javasolt dönteni a tartalmi fejlesztésről.

A workflow kialakításakor fog elkészülni a jelen anyagokat figyelembe vevő ügyviteli utasítás és akkor történik meg a belső szabályzatok felülvizsgálata is.