

## A projekt szereplői

### A projekt munkacsoport

Nagyon fontos a projekt embereinek kiválasztásánál, hogy a csapat emberei:

- gyakorlatias,
- kreatív,
- precíz,
- kritikus,
- nyitott,
- naprakész egyéniségek legyenek.

A csapatmunkában jellemző feladatokról, a sikeres csapatok összetételéről Meredeith Belbin folytatott vizsgálatokat, melyben a következő szerepeket különítette el (forrás: [http://www.mvt.bme.hu/imvttest/segedanyag/58/MenA2\\_jegyzet\\_llresz.doc](http://www.mvt.bme.hu/imvttest/segedanyag/58/MenA2_jegyzet_llresz.doc)):

Típus	Jellemzők	Előnyös tulajdonságok	Hátrányos tulajdonságok
Elnök	Nyugodt, biztos magában, kellő önuralommal rendelkezik	Képes mindenkit előítéletek nélkül, az érdemei alapján értékelni; célorientált	Átlagosan kreatív és intelligens
Vállalatépítő	Konzervatív, kötelességtudó, kiszámítható	Jó szervező, gyakorlatias gondolkodású, kemény munkához szokott, fegyelmezett	Rugalmatlan és kevéssé fogékony az új ötletek iránt
Serkentő	Idegesek, aktív, dinamikus	Küzd a cselekvésképtelenség, a hatékonyság hiánya és az önáltatás ellen	Ingerültségre, türelmetlenségre és erőszakra hajlamos
Ötletgazda	Individualista, komoly gondolkodású, új utakat keres	A szellem embere, képzeletgazdag, kiváló értelmi képességekkel rendelkezik	A fellegekben jár, nem törődik a részletekkel és a formaságokkal
Helyzetértékelő	Megfontolt, érzelmek nélküli, józan ítélőképességű	Jó ítélőképességgel rendelkezik, előrelátó, gyakorlatias	Alulmotivált, másokat sem inspirál
Erőforrásfeltáró	Extrovertált, törekvő, érdeklődő, kommunikatív	Jó kapcsolattartó, jól értesült, meg tud felelni a kihívásoknak	A kezdeti lelkesedés lankadásával elveszti érdeklődését
Megvalósító	Precíz, rendszerető, lelkiismeretes, szorongó	Tökéletességre törekszik, nem hagy semmit befejezetlenül	Csekélységek miatt aggódik, nem tudja „elengedni magát”.
Csapatjátékos	Társas hajlamú, jóindulatú, érzékeny	Jól reagál különféle személyiségekre és szituációkra, erősíti a csapatszellemet	A kritikus pillanatokban határozatlan

A komplett projektterv elfogadásával kialakul, véglegessé válik projekttagok csoportja. Az általuk elvégzendő tevékenység(ek) időtartamától függően más és más időpontokban és időtartamban vesznek részt a projekt munkájában.

## **A projektmunkacsoport**

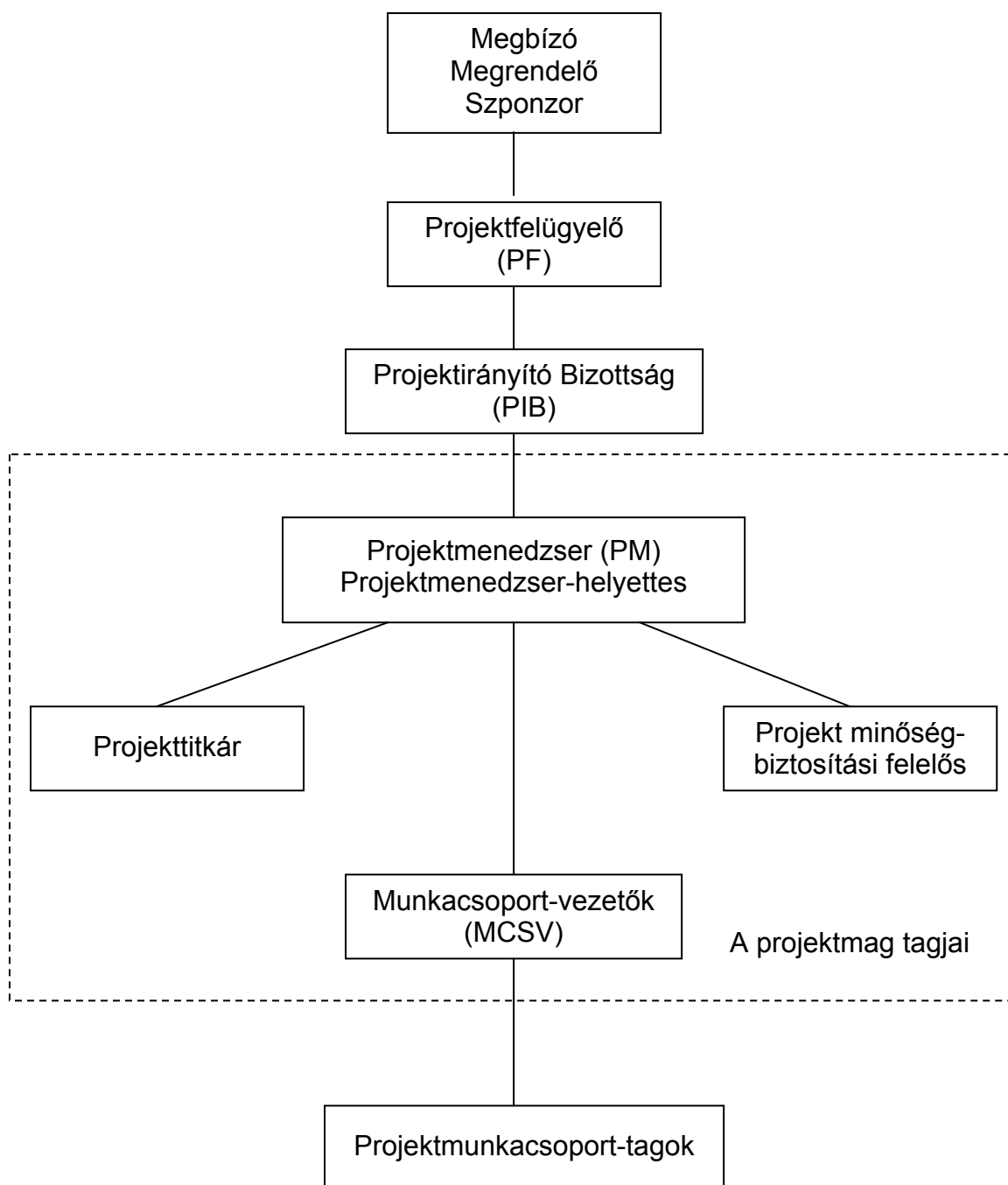
### Felelősségi kör, feladat

- A rábízott tevékenység(ek), feladat(ok) határidőre, megadott költségkereteken belül, a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásával, az előírt minőségi elvárásoknak megfelelő végrehajtása.
- Pontos meghatározza a tevékenységéhez, feladatához szükséges inputokkal szembeni elvárását.
- Az adott tevékenység(ek), feladat(ok) végrehajtása során felmerülő változásokról információ adása a követő tevékenység felelősének.
- A tevékenység(ek), feladat(ok) végtermékének átadása.
- A projektmenedzser felé beszámolás a kommunikációs tervben megfogalmazottak szerint.

### Hatáskör

- Megfelelő indoklással alátámasztva javaslatot tehet a projektterv módosítására.
- A rábízott tevékenységek, feladatok keretein belül önállóan dönt azok végrehajtásáról.

A projektteam hierarchiája olyan modell, amelyben a szereplők egy részének feladata végzett munkájához képest változhat. Van egy vitathatatlan vezető, de a többiek mindent elérhetnek, hiszen a marsallbotot mindenki a tarsolyában hordja. Csak tudni kell, mikor kell elővenni.



1. ábra  
A projektszervezet

**Nézzük meg az elemeket, kezdjük a legalsó szintről!**

## A projektmunkacsoport tagjai

### A projektmag

Azoknak az embereknek a csoportja, akikről már az ötlet felmerülésekor sejthető, hogy tevékenyen bekapcsolódnak a projekt munkájába. A kezdeményezéstől a zárásig valószínűleg részesei lesznek a folyamatnak.

#### Felelősségi kör, feladat:

- Komplet projektterv elkészítése.
- A projekt teljes folyamatában a szakmai szempontok szem előtt tartása.
- Beszámolás a kommunikációs tervben megfogalmazottak szerint.

#### Hatáskör:

- Megfelelő indoklással alátámasztva javaslatot tehet a projektterv módosítására.
- A rábízott tevékenységek, feladatok keretein belül önállóan dönt azok végrehajtásáról.

### Projektmunkacsoport vezetője (MCSV)

Összetettebb projektek esetén egyes jól körülhatárolható területek/tevékenységek végrehajtását végző alprojekt vezetője. Fontos, hogy a projekt egyes részterületének szakmai ismerete mellett vezetői készségekkel is rendelkezzen (pl. folyamatkezelés, csapatvezetés).

### Projekttitkár

A PIB és a PM által kiválasztott és megbízott személy. Fontos, hogy rendszerszemlélettel, koordinációs készséggel és szoftverkezelési ismeretekkel rendelkezzen.

#### Felelősségi kör, feladat

- A projektadminisztráció pontos kezelése.
- A projektdokumentumok rendszerezése, tárolása.
- A beszámolórendszer technikai működtetése.
- A projekt során felmerülő adatok, információk gyűjtése, rendszerezése, továbbítása.

#### Hatáskör

- A projektmenedzser egyetértésével változtatásokat hajthat végre a projektmunkát segítő (szoftverekben rögzített) adatbázisokon.
- A kommunikációs tervben rögzítetteknek megfelelően működteti és betartja az adminisztrációra, dokumentálásra vonatkozó formai szabályokat.

### Minőségbiztosítási felelős

A projekt folyamat és a projekt végtermékének minőségbiztosításához szükséges speciális ismeretekkel rendelkezik.

#### Felelősségi kör, feladat

- A projekt folyamat minőségbiztosításának megtervezése.
- A projekt végtermékének minőségbiztosítására vonatkozó terv elkészítése.
- A végterméknek a kliens, felhasználó előtti véleményezése, ellenőrzése, a szükséges javítások elvégzésének ellenőrzése.
- Változtatásra vonatkozó javaslatok feldolgozása, módosítások elvégzése, azok rögzítése.

### Hatáskör

- A minőséget veszélyeztető eltérések jelzése, javaslattétel a szükséges intézkedésekre.
- Javaslat a megbízónak a kliensnek történő átadás módosítására, elhalasztására.

### **Szakértői team**

A projekt tartalmával kapcsolatban felmerülő speciális ismereteket biztosítja, amennyiben az nem lelhető fel a projektteamben. Döntően a projektfelügyelő és a Projekt Irányító Bizottság támogatására hivatott.

### Felelősségi kör, feladat

- A projektek szakmai színvonalának megőrzése, erősítése.
- Szakmai kérdésekben pártatlan tanácsadás.

### Hatáskör

- Konzultál a projektszervezetből az adott feladatra megbízást adóval.
- Véleményezi az adott kérdéskört, anyagot.
- Javaslatot készít az általa véleményezett kérdéskör, anyag módosítására.

### **Alvállalkozó**

A projekt folyamán bármely szakaszban bevont külső erőforrás. Külön szerződésben rögzített feladat, határidő, felelősség és alvállalkozói díj alapján vesz részt a projekt-munkában.

### Felelősségi kör, feladat

- A vele kötött szerződésnek megfelelően az adott feladat, tevékenység kereteken belüli elvégzése.
- Minőségi munkavégzés.
- A projekt beszámolórendszeréhez illesztett adatszolgáltatás.

### Hatáskör

- A szerződésben rögzített kereteken belül a változások kezelése.
- A szerződésben rögzített keretektől való eltérés azonnali jelzése a PM-nek.
- Eltérés esetén javaslat készítése a keretektől való eltérés kezelésére.

### **Projektmenedzser (PM)**

Felelős a teljes projektért, a projektben végzett munkáért, a kitűzött célok eléréséért. Ennek érdekében a projektben irányítja, ellenőrzi, értékeli az egyes teamek munkáját, és rendszeresen tájékoztatja a projektfelügyelőt az előrehaladásról, ill. a pillanatnyi állapotról, a döntést igénylő kérdésekről. A PIB részére elkészíti a szükséges beszámolókat. A projektmenedzser az a személy, aki elsősorban a projektfolyamat kézbentartásában, a projektteam vezetésében járatos. (Elsősorban nem a projekt tartalmában szakértő, nem ez a tudása a domináns.) Kinevezése a komplex terv elfogadása után történik. Célszerű a projekt időtartamára egyéb feladatai alól mentesíteni és szervezetileg a projektfelügyelő alá rendelni.

### A jó projektmenedzser ismérvei:

- pozitív gondolkodás: a lehetőségekre, és nem a korlátokra való figyelés;
  - jó általános vezetői készség: az emberek megnyerésének, megértésének és meggyőzésének képessége;
  - kitűnő szóbeli és írásbeli kommunikációs készség és felkészültség;
  - a megoldandó feladatok szempontjából széles körű és nagyvonalú szakmai ismeretek;
  - a tervezési, ellenőrzési és dokumentációs módszerek alapos ismerete;
  - a vállalat megfelelő ismerete;
  - feladatátruházás és hatáskörmegosztás képessége;
  - képesség a teammunka vezetésére;
  - sokféle feladathoz tudjon alkalmazkodni változó feltételek között;
  - tudjon sokféle emberrel és csoporttal dolgozni, és meg tudja érteni azok problémáit és aggályait;
  - készség a tények összekapcsolására, elemzésére, csoportosítására és következtetések levonására;
  - tudjon különbséget tenni a lényeges és a lényegtelen között;
  - képesség a távlati cél szem előtt tartására és a stratégiai problémák gyors felismerésére;
  - konfliktusok esetén szembenéző és nem elkerülő magatartás;
  - emberismeret, szakértelem a személyi kérdésekben.
- 

### **Projektirányító Bizottság (PIB)**

A projekt irányító és döntéshozó testülete; a projektfelügyelő munkáját segítő szervezet. Ez a fórum hivatott az alsóbb szinteken elkészített javaslatok alapján a projekt továbbhaladásához szükséges döntések meghozatalára. Egy elnökből és néhány tagból áll. A PIB elnöke a projektfelügyelő. Tagjai pl.: az igazgatóhelyettesek, a szakterületi vezetők, a projektmenedzser.

### **Szponzor vagy Projektfelügyelő (PF)**

A megbízó képviselője. Az ő felelőssége a projekt céljainak maradéktalan megvalósítása érdekében megfelelő hatáskör biztosítása a projektirányító bizottság és a projektvezető részére. A projektfelügyelő annak a területnek a felelős vezetője, amelyet a projekt célkitűzései leginkább érintenek (pl. ágazati igazgató, igazgató stb.) Egy személy egyidejűleg több projektnek is lehet a felügyelője.

### **Megbízó**

Az a személy,

- aki dönt a projekt indításáról,
- akinek a költségvetéséből fedezik a projektet,
- akinek a legnagyobb befolyása van a dolgok megvalósítására (pl.: vezérigazgató, ágazati igazgató, vezetői értekezlet, egy részvénytársaság operatív irányító testülete stb.).

### **Felhasználó, kliens**

Az a személy, szervezet, aki a projekt végtermékét használni fogja. A felhasználót mindenképpen már a kezdet kezdetén be kell vonni a projektmunkába. Szervezetek esetében fontos, hogy ne csak annak képviselőjét, vezetőjét értsük alatta.

És most hogyan tovább? Az alábbi ábra ezt próbálja szemléltetni:



2. ábra  
A projektet befolyásoló tényezők