

PROJEKTMENEDZSMENT
AZ ÁLLAM ÉS KÖZIGAZGATÁSBAN
KÉZIKÖNYV

Tartalom

1. Előszó.....	6
2. A projekt-ötlettől a projekttervig.....	13
2.1. Projekt, projektmenedzsment	17
2.1.1. Alapfogalmak.....	17
2.1.2. A projekt folyamat fázisai.....	21
2.1.2.1. A projekt kezdeményezés	22
2.1.2.2. Projekt célok meghatározása	23
2.1.2.3. Projekttervezés	27
2.1.2.4. A terv megvalósítása	29
2.1.2.5. A projekt lezárása	30
2.1.2.6. A projekt értékelése.....	30
2.2. Projektek elemzése.....	31
2.2.1. A projekt külső, belső érdekeltségei	31
2.2.2. Kockázatelemzés.....	34
2.3. A projekt tevékenységstruktúrája.....	35
2.3.1. A projekt előkészítése	35
2.3.2. A projekt siker és kudarckritériumai.....	36
2.3.3. A projekt tevékenységstruktúrájának kialakítása	37
2.3.3.1. Szakaszokra bontás.....	37
2.3.3.2. Részletes tervezés	38
2.3.3.3. A tevékenységek ütemezése	40
2.3.3.4. Az időigény megbecslése	41
2.3.3.5. Ábrázolási technikák	41
2.3.3.6. A kritikus út meghatározása	42
2.4. Erőforrásallokáció	43
2.4.1. Az erőforrások ütemezése	43
2.4.2. Erőforráskiegyenlítés	44
2.4.3. Költségtervezés.....	45
3. A projekt megvalósítása.....	47
3.1. Projektkontroll.....	50
3.1.1. A projektkontroll lépései.....	51
3.1.1.1. A projekt állapotára vonatkozó információk aktualizálása, azaz tájékoztatás és tájékoztatás.....	51
3.1.1.2. A terv összevetése a tényleges előrehaladással, az esetleges eltérések, problémák és a megoldásukra tett lépések várható hatásainak elemzése.....	52
3.1.1.3. Korrekciós lépések.....	52
3.1.1.4. Az érintettek tájékoztatása a tervek módosításairól.....	53
3.1.1.5. A menedzsment tájékoztatása.....	53
3.1.2. Monitoring	53
3.2. Szervezet, kommunikáció.....	55
3.2.1. A projektszervezet tagjai.....	55
3.2.2. Szervezetek előnyei, hátrányai.....	61
3.2.3. Kommunikáció.....	64
3.3. Team-munka	65
3.3.1. Az eredményes team-munka feltételei	67
3.4. A változásmenedzsment	69
3.5. Kockázatmenedzsment.....	71
3.6. Projektzárás és a projekt utólagos áttekintése.....	72

3.6.1.	A projekt lezárásának folyamata	72
3.6.2.	A projekt értékelése	73
3.6.3.	A projektzárás mint projektszakasz	74
3.6.4.	A projekt utólagos áttekintése (projektreview)	74
3.6.5.	A projektzáró ülés formai keretei.....	75
3.6.6.	Az eredmények elemzése	75
3.6.7.	A projektmenedzsment-know-how publikálása	76
3.6.8.	A review lezárása	76
4.	Függelék.....	77
4.1.	Fontosabb fogalmak, definíciók	77
4.2.	Projektmenedzser Etikai kódexe.....	102
4.3.	Felsőfokú PM-képzések.....	104
4.3.1.	OKJ: 55 343 01 0010 55 05 Projektmenedzser asszisztens képzés.....	104
4.3.2.	KTI Projektmenedzsment szak (Fővállalkozás).....	104
4.4.	Projektmenedzsment szakirányú minősített továbbképzési programok jegyzéke	106
4.5.	Irodalmi és honlap jegyzék	111
5.	Esettanulmányok.....	119
5.1.	Projekt esettanulmány egy „nagyvárosi” önkormányzat ügyfélszolgálati irodájának felállításáról	119
5.1.1.	A projekt megalapozottsága, mint projektkezdeményezés	119
5.1.1.1.	A helyi önkormányzati rendszer.....	119
5.1.1.2.	Ügyfélközpontú szemlélet és magatartás.....	119
5.1.1.3.	A probléma felismerése	120
5.1.1.4.	A kezdeményezés vezetői döntésmechanizmusa.....	120
5.1.1.5.	A probléma megoldásával kapcsolatos szervezeti szintű elvárás	121
5.1.1.6.	Megvalósíthatósági tanulmány	122
5.1.1.7.	Döntés a projekt elfogadásáról, beindításáról.....	124
5.1.1.8.	Az érintett személyek és csoportok igényeinek felmérése	124
5.1.2.	A célok meghatározása	125
5.1.3.	A projekt sikertényezői	125
5.1.4.	A projekt terve	126
5.1.4.1.	A stratégiai döntéshozatal folyamata.....	126
5.1.4.2.	Hitek és értékek	127
5.1.4.3.	A közigazgatási eljárás alapelvei.....	127
5.1.4.4.	A jó ügyfélkapcsolat építőkövei.....	128
5.1.4.5.	Hozzáadott érték: a minőségi ügyfélkiszolgálás.....	128
5.1.4.6.	Az emberi erőforrás tervezése	128
5.1.4.7.	Projektszervezet.....	129
5.1.5.	Végrehajtási struktúra	129
5.1.5.1.	Emberi, tárgyi, pénzügyi erőforrások	129
5.1.5.2.	Döntési, ellenőrzési pontok, mint mérföldkövek.....	130
5.1.5.3.	Kockázati menedzsment	130
5.1.5.4.	Kommunikációs terv	131
5.1.6.	A projekt lezárása és értékelése	132
5.2.	Projekt esettanulmány a II. Nemzeti Fejlesztési Terv (2007-20013) Operatív Programok elkészítéséről	134
5.2.1.	Bevezetés, a projekt megalapozottsága	134
5.2.2.	Az esettanulmány projekt sikertényezői	134
5.2.3.	A projekt célkitűzései	135
5.2.4.	A projekt sikerkritériumai.....	136
5.2.5.	A projekt hatálya, terjedelme	136
5.2.5.1.	A projekt ütemezése	137

5.2.5.2.	A termékek tartalmi és minőségi jellemzői, a tervezéshez kapcsolódó főbb dokumentumok	138
5.2.6.	A projekt megbízója.....	140
5.2.7.	Projektszervezet	140
5.2.8.	Projekt működése.....	140
5.2.8.1.	A projekt testületeinek, szereplőinek felelőssége és hatásköre (kivonat).....	141
5.2.8.2.	A Projekt kapcsolatai és függőségei, feltételrendszere.....	143
5.2.8.3.	A projekt belső kommunikációja.....	144
5.2.8.4.	Projekt külső kommunikációja	146
5.2.9.	Kockázati tényezők.....	147

Köszöntő

A Nemzeti Fejlesztési Hivatal jelen felkérésének teljesítése a „Projektmenedzsment az állam- és közigazgatásban” c. kézikönyv szerkesztésére megtiszteltetés és egyben igazi szakmai kihívás, amelyben Szövetségünk ismét bizonyíthatja szakmai elkötelezettségét a projektmenedzsment iránt. Ebben kétségtelen eddigi csúcs-referenciánk a Nemzetközi Projektmenedzsment Szövetség (IPMA) Budapesten rendezett 2004.évi világkongresszus sikeres házigazda szerep teljesítése volt. A megbízatás részben elismerése volt Magyarországnak úttörő szerepének a közép-kelet európai piacgazdasági átalakulásokban és egyben felismerése annak, hogy hazánk mind történelme, mind földrajzi fekvése következtében kiváló helyszínnek bizonyult egy olyan kongresszusnak, melynek jelmondata: *Cross-Cultural-Networking*, azaz Kultúraközi Hálózatok volt.

Budapest azon a hétfvén valóban a „**projektmenedzsment fővárosává**” avanszált.

A konferencia fontosságának és szakmai színvonalának hazai elismerését jelentette, hogy a rendezvény fővédnöke Dr. Baráth Etele úr volt, bizonyosságul, hogy az esemény komplex tematikájával az EU-csatlakozásunk évében messze túlmutatott a projektmenedzsment szakmai határain és politikai szintre is emelte a világkongresszus programját.

A nemzetközi szakmai hálózat tagjaként, és mint gyakorló hazai fővállalkozó cég vezetőjeként csak üdvözölni tudom azt a fontos NFH iniciatívát, hogy a projekt-orientált gondolkodást és a projektmenedzsment eszköztárát a közszférában dolgozók számára elérhetővé kívánja tenni eme kézikönyv segítségével. Remélem, hogy a mű széleskörű terjesztésével és népszerűsítésével a célul kitűzött közigazgatás hatékonyság javulása mellett, a közös projekt-nyelvismeret egyben a versenyszféra és a közigazgatás közötti valós Public-Private-Partnerséget is eredményezi.

Ebben a lendületben sok sikert kívánok mind a szerkesztőknek, mind az olvasóknak.

Üdvözlettel

Dr. Végh Imre
FŐVOSZ elnök
KIPSZER Fővállalkozás és Tervező Rt.
Elnök-vezérigazgató

1. ELŐSZÓ

A projektmenedzsment története

Az emberiség évezredek óta óriási projekteket hajtott végre:

piramisok, amfiteátrumok, várak, erődítmények, nagyszerű katedrálisok, ornamentális mecsetek és hatalmas palota komplexumok, mind több évtizedekre nyúló munka, emberek ezreit megmozgató nagy-léptékű vállalkozások voltak. A legtöbbjük – ha romjaikban is – az emberi mérnöki génusz emlékműveiként állnak ma is, de hogy ezek a nagy projektek az induláskor elképzelt határidőre és a ráfordítható költségkereteken belül épültek-e fel, arról a történelmi feljegyzések a háborús léptékekben mérhető vérvesztéseken kívül alig tesznek említést.

A kor híres tudósai, építőmesterei és akár a fáraó maga ellenőrizték az emberek ezreit mozgató munkafelügyelők (ha úgy tetszik rabszolga hajcsárok) napi teljesítményeit, de amíg volt korlátlan mennyiségű arany pénz, az elvesztett időt és embert még több emberrel (rabszolgával) ki lehetett pótolni.

Az Újvilág Projektmenedzsment korszaka arra tanított meg bennünket, hogy lényegében nem elég egy nagy projektet „*mindenáron befejezni*”, hanem azt úgy levezényelni, hogy a tervezett időben, minőségben és a hozzárendelt költségvetés határain belül teljesüljön.

A második világháború idején megjelent új menedzsment gyakorlat idő és minőség korlátai minden tekintetben szigorú katonai *drill* fegyelmet követeltek. Ezért tekinthetjük a **modern projektmenedzsment** fejezetének ezt a világháborús korszakot.

- Az első projektmenedzsment dokumentáció cca.1941-ben készült az atombomba fejlesztésére a *Manhattan Engineering District Project* név alatt.
- 1956-ban a US-Air Force kiadásában megjelent a C/SCSC (*Cost/Schedule Control System Criteria*) dokumentáció és az Air Force projektmenedzsment kézikönyv: a AFSCM375 (*Air Force System Command Manual*). Ezeket a kiadványokat tekinthetjük a modern projektmenedzsment alapköveinek.
- 1958-ban jelent meg a US-Navy PERT(*Program Evaluation and Review Technique*) tervezési metodikája a *Polaris Missile Program* részeként.
- A „*Project Manager*” kifejezés először 1959-ben a Harvard Business Review-ban megjelent Paul Gaddis tollából származó cikkben fogalmazódott meg: „...”a Projektmenedzsment szerepe izgalmas kihívás és létfontosságú az USA elkövetkezendő jövőjét formáló és túlélését, vagy kihalását meghatározó technológiai vezető szerep viszszerzésében, amelynek lakmusz-papírja a projektmenedzser és a projekt koncepció”...

Ebben a **korai fejlődési fázisban** a *projektet* és *projektmenedzsmentet* jellemzően elsősorban a hadiipari és űrprogramok műszaki célfeladatainak teljesítésére, tehát kevés, de magas-komplexitású, nagy költségvetésű, hosszú ciklusú projektek megvalósítására használták.

A **második fázisban** a projektmenedzsment fejlődésére továbbra is a nagy komplexitású műszaki célfeladatok teljesítése volt jellemző, de használata elterjedt minden ipari és szolgáltató ágazatban.

- A 60-as évektől felfelé a US-Air Force, US-Navy és a NASA projektmódszereit a civil szféra is átvette, így a projektmenedzsment gyors fejlődésen ment át és eszköztára áthatotta az építőipar, az olajkutatások és a környezetvédelem komplex feladatainak hatékony megoldásait. Az üzleti iskolák és egyetemek figyelmét is felkeltve,

önálló diszciplínává nőtte ki magát, eljutva így ma már az ipar és intézményi rendszer minden területére, különösen felgyorsulva a számítástechnika eszköztárával összekötött közös fejlődésnek köszönhetően.

- A nemzetközi világszervezetek, mint a Világbank, az UNIDO, vagy az ILO kiemelten támogatják világszerte a K+F projekteket és mindegyik kidolgozta a saját projektmenedzsment eljárási módszereit.

A **harmadik fázis** kezdetét az IPMA 1990. évi bécsi világkongresszus *Management by Projects* (Projektorientált Menedzsment) címadó tematikája hirdette meg: megjelenik az új szervezeti stratégia, miszerint a projektek, mint *időszakos szervezet* egy stratégiai opció az *állandó(permanens) szervezet*en belül. Ezzel az új tézissel drámai lendületet kapott a projektmenedzsment: bebizonyosodott, hogy teljesen különböző célfeladatokra is felhasználható a projektmenedzsment-módszer: fő(al)vállalkozói, ajánlati, marketing, szervezeti és HR fejlesztési, stb. projektekre az iparban, a közszférában és non-profit szervezetekben egyaránt megnövelve a hatékonyságot és a „*túlélés*” lehetőségét! Eredményként a projektmenedzsment módszertana eljutott a nagy-komplexitású projektektől a kis- és közép-komplexitású projektekig.

A *projektorientált szervezeti kultúra* elterjedéséhez újszerű menedzsment paradigmára volt szükség, amely a szervezeti szerkezeten belül központi PM-irodát, Projektportfólió Csoportot(PPC), ProjektmenedzsmentExcellenceKözpontot (PEK) hoz létre megfelelő felkészültségű, minősített PM-szakértőkkel a komplex projektfeladatok és változásmenedzsment kihívások kezelésére.

Egy olyan társadalmi kiterjedésű vertikumban, amelyben a profit és non-profit szervezetek egyaránt dolgoznak projekteken, programokban – azaz szükség esetén ezeket a feladatokat integrált *“időszakos szervezeti felállásban”* látják el, végeredményben a *Projektorientált Társadalom* felé halad, amely központi kérdésként tarja számon, azaz központi szabályzatok keretei között írja elő a projektmenedzsment eszköz-rendszer alkalmazását, tréninget, szakoktatást, a kapcsolódó K+F területeket és a vonatkozó kommunikációs marketinget, - mindezeket a megfelelő kompetenciák bázisán.

Nemzetközi Kompetencia Követelmény Rendszerek (ICB)

A 60-as évektől számolt diszciplináris fejlődést és a kapcsolódó módszertanokat a vezető ipari országok nemzetközi együttműködések keretében, mintegy eladható produktumként kívánták népszerűsíteni. A globális megfelelőséghez szükség volt a módszertanok elemző akadémiai szintű feldolgozására, amelyek mint nemzetközi kompetencia követelmény rendszerek jelentek meg:

1981: elsőnek az angol projektmenedzsment szövetség (APM) publikálja a “Body of Knowledge” (BOK) összefoglaló minősítő rendszerét,

1985: a Project Management Institute (PMI) is kidolgozza a amerikai BOK-dokumentumot, amelynek későbbi változata a “Guide to the Project Management Body of Knowledge” lett a mai nemzetközi Project Management Professional (PMP) vizsgateszt alapja,

1987: az INTERNET(1990-től IPMA) vezető nemzeti szövetségei saját „belső oktatási kultúráik” figyelembe vételével kidolgozzák a nemzeti projektmenedzsment kompetenciák felmérő rendszerét,

1993: az IPMA kijelöli az Certification Core Team (CCT) testületet a nemzeti PM-kompetencia rendszerek koordinálására és harmonizálására,

1996: a svájci, francia és német tagszövetségek úttörő munkásságának köszönhetően megszületik a 4-szintű PM-minősítő rendszer a vonatkozó taxonómiákkal,

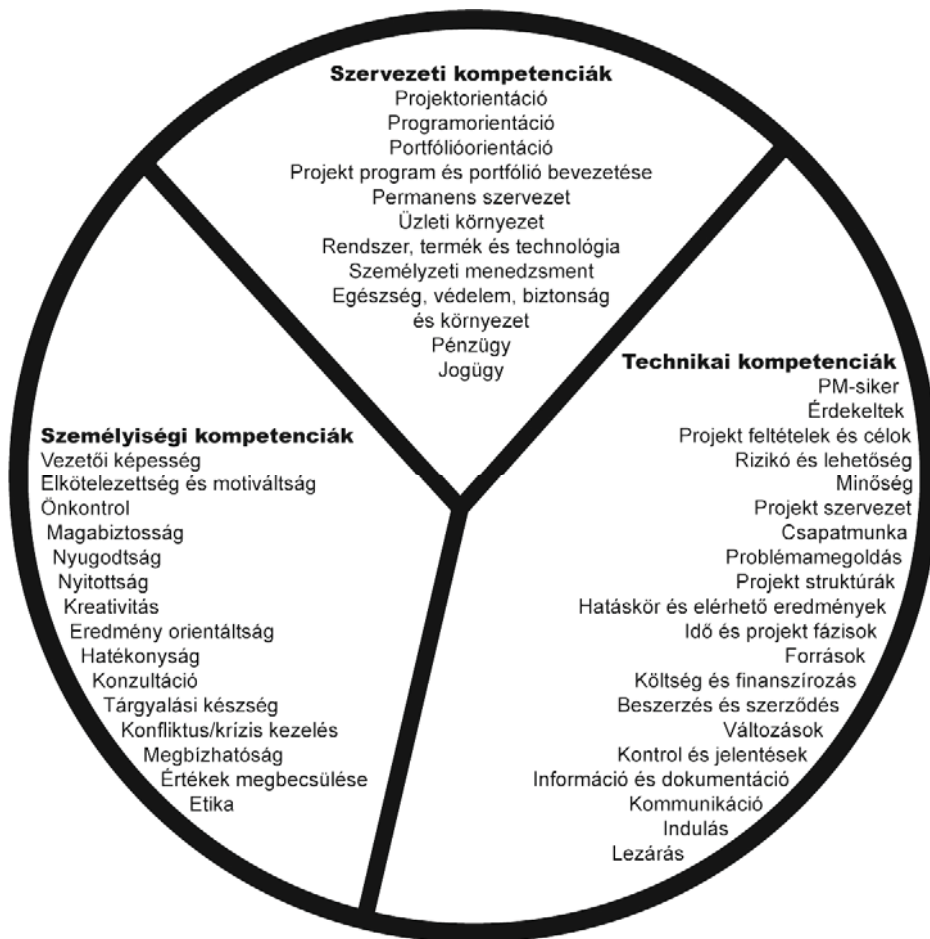
1998: megkezdődik az IPMA 4-szintű PM-kompetencia követelményrendszer nemzetközi publikációja és a vonatkozó tagszövetségi szerződések aláírása a hazai (nemzeti) NCB-testületek létrehozására,

2006: az IPMA nemzetközi műhelymunkája eredményeképpen kiadásra kerül a legújabb szakmai követelmény rendszert adaptáló ICB-V3.0.

Az IPMA kompetencia-körképe a kompetenciák hármas kritérium-rendszerét:

Technikai - Szervezeti - Személyiségi kompetenciák

elemeiben kölcsönható, az aktuális feladatra harmonizálható projektmodell típust szolgáló elem-halmazban ábrázolja.



A nemzetközi kompetencia alapkövetelmény rendszerek alapfilozófiájában visszatükröződik a mai projektmenedzsment „*legjobb gyakorlata*”(best practice). A fejlődési fázisoknak megfelelően az 1970-es évekig a *tervezett minőség, futamidő, költségkereten belüli teljesítés* „*Golden-triangle*” főszabálya volt domináns. A jelenlegi elvárásokban a *projektsiker* mérésekor az *érdekeltek (Stakeholders)*, kiemelten az *ügyfél megelégedettsége* került az előtérbe.

A *Stakeholderek* megelégedettségét is integráló döntés-mechanizmus elemeit leginkább a kompetencia alapú minősített projektmenedzsment tudják alkalmazni, akik a szakmai *menedzsment kompetenciák* mellett *intellektuális(IQ)* és *emocionális(EQ)* kompetenciák dimenzióit egyformán súlyozva veszik figyelembe.

Projektek evolúciós értelmezése

A fejlődési fázisokkal együtt kialakultak a vonatkozó filozófiai és szervezet-elméleti definíciók, amelyek a „legjobb gyakorlat” empirikus projektmenedzsment diszciplínát egyben társadalom-tudományi keretbe illesztik:

Tradicionális értelmezés:

Projekt = új feladat (időszakos vállalkozás)

Célorientált feladat specifikumai: konkrét munkaterület, ütemterv, forrás-költség terv, engedélyezési, ellenőrzési, kivitelezési tervezés.

Szervezetelmélet alapján:

Projekt = időszakos szervezet

Időkorlátos szervezeti üzletvitel specifikus identitású projekt teljesítésére:

Projekt értékrend, környezeti kapcsolatrendszer (külső-belső)

Társadalmi szervezetelmélet alapján:

Projekt = időszakos szervezetek összessége = társadalmi rendszer

Szervezetek, azaz projektek jól definiálhatóan pozícionálva a társadalmi környezetben, azonban azzal kölcsönös kapcsolatban.

A társadalmi rendszerek specifikumai: társadalmi komplexitás, dinamika, belső referenciák – mind létező projektmenedzsment jellemzők is egyben.

szervezetek összessége:

cégek+ágazatok+profitorientált központok+projektek+programok =

= társadalmi rendszer.

A **permanens szervezet**, mint bázis, vagy stáció a társadalmi rendszerben:

A permanens szervezetekre jellemző műveletmenedzsment jól definiálható feladat-sorokat irányít, részfeladatokat koordinál egy, vagy több szervezet bevonásával.

A műveletmenedzsment alá tartozó párhuzamosan futó terméksoroknál jól mérhető a végeredmény *eredmény = bemeneti érték + hozzáadott értéktöbblet*.

Az üzemi folyamatokban fontos a ciklikus és horizontális kapcsolódások biztosítása a megfelelő szakmenedzsment technikák (ISO9000) alkalmazásával:

- Lean Management (minimalizált hierarchia),
- Total Quality Management (TQM),
- Folyamat-hatékonyság fejlesztése (service management),
- folyamat-optimalizáció (re-engineering).

Felhasználói illetve ügyfél-orientáltság szempontjából jól differenciálhatók a primer-, szekunder-, tercier-produktumok :

- *primer*: kizárólag az ügyfelek érdekeit szolgálják (értékesítési-, szervíz-ajánlat csomagok),
- *szekunder*: a primer termékfolyamatokat támogatják (marketing, kampány, akciók szervezése),
- *tercier*: a belső üzletvitel feladatait biztosítják (stratégiai tervezés, belső ellenőrzés, mérlegkészítés).

Az Új Közmenedzsment

A Magyar Közigazgatási Intézet közigazgatási szakvizsgára felkészítő közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek vonatkozó fejezetei közel 5 éve – változatlan szövegkörnyezetben – vezetik be az olvasót a “*New Public Management*” fejezet alatt a fejlett országokból kiinduló, a közigazgatás fejlesztését célként kitűző mozgalomról - említve a PPP, az outsourcing, a decentralizálás, az operatív jogosítványok alacsonyabb szintre delegálás, azaz a hierarchiák leépítése, ügyfél-orientáció és a minőségi kiszolgálási szempontok sorát. A stratégiai tervezés/stratégiai menedzsment, valamint a változásvezetésre ajánlott szakirodalom 2000.év előtti referenciákra épül.

Ha az általános közigazgatási ismeretek követelmény rendszerében 2006-ban sem jelennek meg a projektmenedzsment ismeretek szervezetelméleti és társadalmi szervezetelméleti aktualizált verziói, akkor nem véletlen, hogy a sorok között az *első rendbeli változásokra* jellemző **statikus** megállapítás dominál: ...”a közigazgatáson kisebb-nagyobb rendszerességgel végigsöprő, különböző irányultságú és mélységű reform-hullámok levonultával nem ritkán az állapítható meg, hogy a közigazgatási szervezetek lényegi sajátosságai csak keveset változtak. Ennek egyik fő közvetlen oka az, hogy a közigazgatás hagyományos reformjai döntően a szervezet formális jellemzőire, ezen belül is elsősorban a struktúrájára irányulnak, miközben a szervezet lényegi folyamatai, így pl. technológiája, outputjai, informális döntés-hatalmi struktúrái vagy működési rutinjai minimális mértékben változtak csak meg”(MKI. Közigazgatási szakvizsga II.kötet 50.old.)

A legrégebbi “projektmenedzsment történelemmel” rendelkező Angliából a 2005.évi IPMA világkongresszusra hozott brit kormányzati esettanulmány szemelvényei a témában revelációs tanulságok sorát kínálja:

- 1997.: kormányzati manifesztum az állami szektor fejlesztésére,
- 1999.: Tony Blair előszavával az új munkáspárti kormány kiadásában megjelent “*Fehér Könyv*” címe: “*A kormány modernizálása*”, amely az IT legmodernebb eszköztárával belépve az “*információs korszakba*” célkitűzéseiben az *innováció* új szlogenjével meghirdette a 3 főpilléren nyugvó ambiciózus tervét:
 - 1: politikai összefogást (az “*összefogás kormánya*”!),
 - 2: közszolgálat a polgárokért (és nem a köztisztviselők kényelméért),
 - 3: közszolgáltatás magas minőségben és hatékonysággal.
- 2000.: A londoni Alsóház Közvagyyon Bizottsága a kormányzat elmúlt 10 évének 25 projektjét vizsgálva (elsősorban IT-vonatkozású modernizációs projektek!) megállapította, hogy cca. 1 Mrd£ “ment veszendőbe” az adófizetők pénzéből...
 - mintegy válaszként megszületik az u.n. *McCarty Beszámoló* “*Akcióban a kormány modernizációja*” címmel, amely kiemelt teendőként jelöli meg, hogy az elkövetkezendőkben a kormányzati projektek illetve programok általános felelősségét egy erre kijelölt **egyszemélyi felelős**: az u.n. “*Felelős Tulajdonos Előljáró*” (*Senior Responsible Owner*) kell viselje!
 - megalakul a Kormány Kereskedelmi Hivatala (OGC) az Állami Kincstár égisze alatt, amely magához vette a régi Központi Komputer és Telekom Ügynökség jogosultságait és a Kabinet Hivatal vonatkozó fejlesztési feladatai is:
 - fő célkitűzés egy szakmai útmutató szerkesztése volt a kormány kereskedelmi tevékenység fejlesztésére, felhasználva a projektmenedzsment addig ismert “legjobb gyakorlatait”: PRINCE2, rizikómenedzsment, sikeres projektek menedzselése, stb.

- 2001.: az OGC meghirdeti a SPRITE programját (sikeres projektek IT-környezetben), amely részletes útmutató, mintegy “áttérés technika” a kormányzati IT-projektek megvalósításához, folyamatos progress-jelentések, projektmonitoring részletekkel.
- 2001.: Tony Blair második kormányzati ciklusra kampányolva ígéretet tesz, hogy a *...nagyközönség most már a valós fejlődés szemtanúja lesz!...* A sikeres újraválasztás után 2 új funkciós egységet állított be a Kabinet Irodán:
 - 1: Miniszterelnöki Bonyolító Részleg (PMDU): folyamatos kormányzati programmonitoring + szakmai támogatás a kulcsfontosságú, prioritással rendelkező területeken (oktatás, bűnmegelőzés, szállítmányozás)
 - 2: Közzszolgálati Reform Hivatal (OPSR): kormányzati reformprogramok támogatása.
- 2001: az Állami Számvevőszék vizsgálata továbbra is “elmarasztaló kritikával” alapítja meg, hogy a projektek cca. ¾-e gyengén teljesültek a megfelelő képzettségek és egyéb forráshiányok miatt! Válaszként a 3 felelős főhivatal (OGC+PMDU+OPSR) vezetői egy új *Cross-Departmental Project*: tárcaközi projektjavaslatot dolgoznak ki a kormányzati projektek/programok **fenntartható fejlesztésére**: “*Improving Program and Project Deliveries*”(IPPD) néven.
- 2002-ben megalakult Hazai Közzszolgálat (Home Civil Service) vezetésére Sir Andrew Turnbull professzor urat nevezik ki, aki 2005-ben búcsúzóul így summázta az elmúlt évek eredményeit: *... a közigazgatást olyan szervezetté kívántam formálni, amelyet annak teljesítő képességéért, úgyis mint politikai szakértelméért, hozzáértéséért respektálnak ... mára az angol közigazgatás rendelkezik a megfelelő szakmai és technikai kompetenciákkal! Azaz, a valós fejlődés alapja a közigazgatási szakértelem és adminisztrációs képesség – nem pedig a végrehajtás!*

Végigtekintve az 1997. és 2005. közötti időszakot felölelő angol esettanulmány tanulságain, annak végtelen halmazából kiemelve néhányat e kézikönyv vezérgondolataként is hangsúlyosnak tekintek, miszerint **a valós változáshoz**

- nem elegendők a szakmailag tökéletesen megfogalmazott kiáltványok, kormányprogramok,
- nem elegendő az „Információs Korszak” beköszöntése,
- nem elegendő vezető politikus (akár miniszterelnök) személyes pártfogása,
- nem elegendő egy „összefogás kormány” szellemisége,
- nem elegendők a programok teljesítésére létrehozott hivatalok felállítása.

Ahhoz, hogy a változás elkezdődjön, ahhoz szükség volt

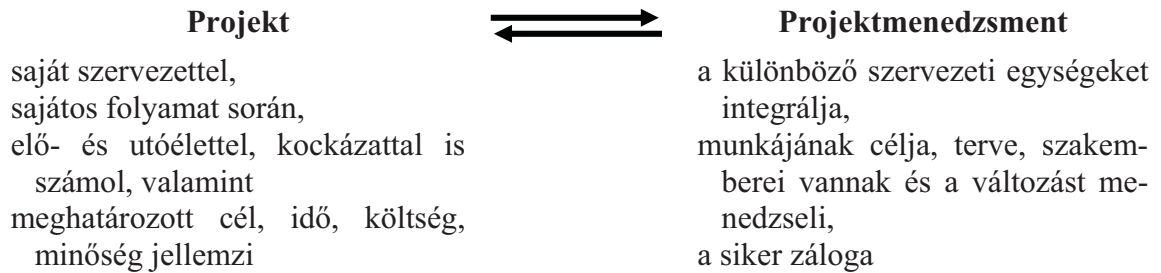
- egy töretlen progresszív politikai akarattal irányított folyamatos megújulást, a programok *fenntartható fejlesztését* biztosító, tárcaközi jogosítvánnyal felruházott *változásmenedzsment* excellence-központok felállítására, és
- az **egyszemélyi felelős** kijelölésére, aki elismert szaktekintély és köztisztviselőnek örvendő személyiség - mintegy “(miniszter)elnöki-biztosként” kiharcolhatta mindazt, ami a *Projektorientált Társadalom* felé haladva szükséges építő kövei voltak a fejlődésnek:
 - a vonatkozó központi szabályzatok meghozatalát a projektmenedzsment eszköz-rendszer alkalmazására,
 - a kapcsolódó tréningeket, szakoktatást, kiemelt K+F területeket, és
 - a vonatkozó kormányzati kommunikációs marketinget.

A fentiek szellemében remélem, hogy e kézikönyv szakmai kínálata mintegy alapköltségvetés a hazai közszolgálat modernizálásában és azt is remélem, hogy népszerűsítő terjesztésével a projektmenedzsment szakmaiság egyszerű és érthető módon elfogadható és követendő eszköztárává válik az államigazgatásban és közigazgatásban dolgozó munkatársak részére is, és nem utolsósorban, mint gazdasági sikerorientált program-útmutató, kiérdemli a politikai vezetés és döntéshozók hathatós támogatását.

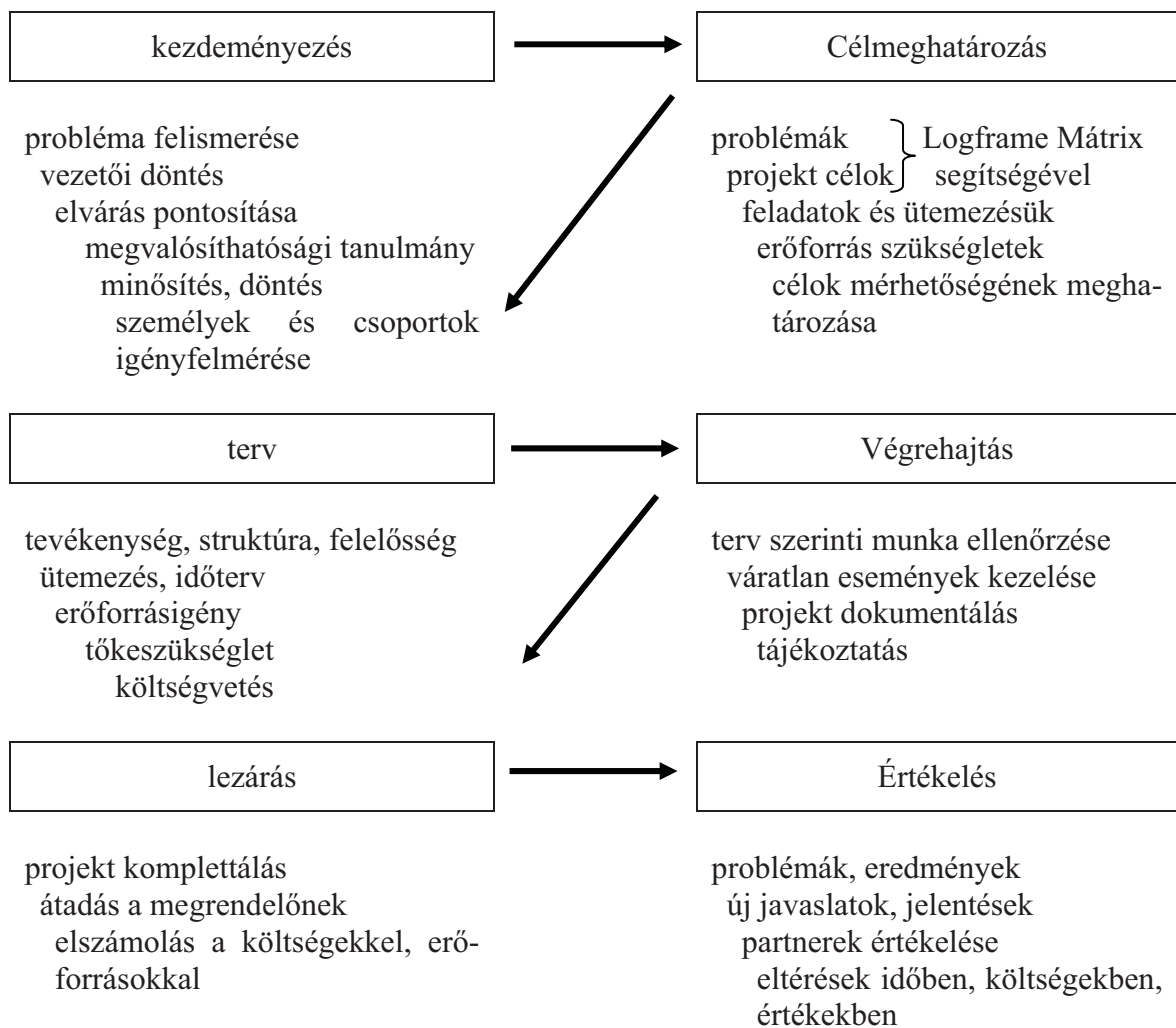
Tárnoki Péter
Főtitkár
FŐVOSZ

2. A PROJEKT-ÖTLETTŐL A PROJEKTTERVIG

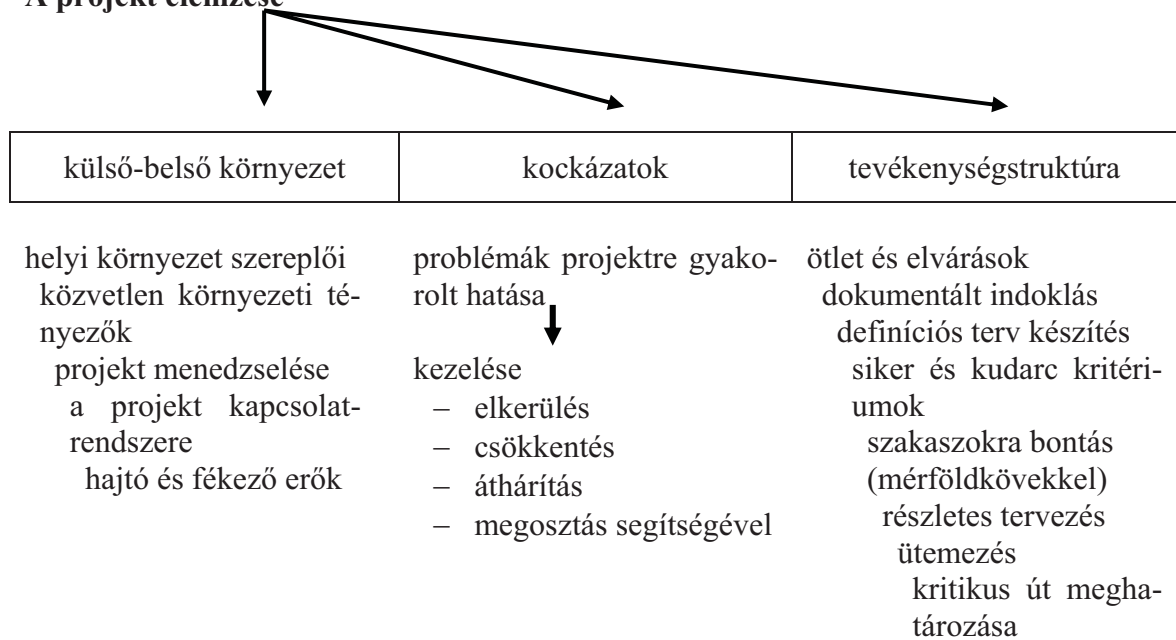
Tematikai összefoglalás



Életciklusai



A projekt elemzése



Erőforrás allokáció

Erőforrásigény meghatározása

Erőforrás kiegyenlítés átütemezéssel, illetve többlet erőforrás beállításával

Költségtervezés (bér, közterhei, anyag és eszköz költség, bérleti díj, menedzseri és adminisztrációs költség, sikerdíj)

Bevezető

„Napjaink egyre gyorsuló piaci környezetében, a globalizálódó piacok újabb dimenziójú összetett és szoros együttműködést igénylő feladatok elé állítják a vállalatokat, intézményeket és szervezeteket. A társadalmi rendszerek túlélési képessége azáltal determinált, hogy képes-e belső komplex fejlődésre, amelynek segítségével képes a komplex környezetet kezelni” (Kasper 1990.)

A projektmenedzsment ezeknek a kihívásoknak való hatékony megfelelés eszköze.

A projektorientált szervezetre jellemző, hogy rendelkezik professzionális projekt-, program- és projektportfólió menedzsmentre felkészült

specifikus stratégiákkal,

struktúrákkal,

kultúrával,

ahol e *hármasszoros kölcsönható kritérium* teljesítése valós adaptációs készségfejlesztő menedzsment kihívás.

A projektek köré szerveződés során az egyik legfontosabb feladat a projekteket irányító kompetens hatáskör kialakítása, mivel a hatáskörök alakítják a folyamatokat és a munkakultúrát.

A projektek szintjén a hatáskör kiosztása azzal kezdődik, hogy definiáljuk a projektmenedzser és a szponzor szerepét, majd a projektre jellemző többi szerepet is meg kell határozni.

A szponzor jogkör és menedzsment támogatást biztosít a projektteamnek, de pontosan definiálni kell a határokat.

Az egységes menedzsmentszerkezetet ábrázoló szervezeti diagramnak fel kell tüntetnie, ki milyen hatáskörrel bír és milyen **szolgálati utat** kell követni, amikor bizonyos döntéseket a felsőbb menedzsment felé kell továbbítani:

- Kinek számol be a projektmenedzser?,
- Milyen felelősséggel tartozik az adott személy vagy csoport a projekt felé?,
- Milyen felelősséggel tartozik a projektért a funkcionális menedzsment?

A mai hektikusan változó környezetben az ún. **differenciált szervezetek** képesek helytállni, ahol a vezetési szintek száma kevés, viszont az együttműködő *kompetens* munkatársak szakképzettsége magas, akikkel megvalósítható a különböző típusú projekt állomány összességét jelentő *projektportfólió* hatékony menedzselése.

A projektek menedzselési folyamatainak optimalizálása az eredményesség kulcsa, de a projektmenedzsment-modell csak akkor sikeres, ha a projektportfólió menedzselés rendszer-folyamatait is tartalmazza.

A portfóliómenedzsment képezi a kapcsolatot a szervezet korlátozott erőforrásai és stratégiai céljai között, azaz egyensúlyt teremt a stratégiai tervekben meghatározott jövőkép és a korlátozott erőforrások valósága között, azaz a stratégiai célok vezérlik a projektportfólió-menedzsmentet. A portfóliómenedzsment tehát a projektmenedzsment szint felett történik. A portfólió szinten tudnunk kell, kinek van jogosultsága a projektek jóváhagyására és leállítására.

Az eltérő tartalmú és futamidejű projektek kivitelezése különböző típusú szervezeti formákat igényel. Megjelenik a *projekt- és programmenedzsment* szervezeti differenciálódás.

A program teljesítésében az időszakos szervezet nagy komplexitású közepes futamidejű egyszeri célfeladatra készül fel. A programhoz kapcsolódó projektek sora a kitűzött program-célfeladat teljesítését szolgálják.

A program szintjén azt kérdezzük, hogy kinek van jogköre kijelölni és átcsoportosítani a teamtagokat a projektek között. A *programmenedzsment* azonban jóval több, mint egy nagy komplexitású projekt menedzselése, a programmenedzsment feladata *komplexebb* a programhoz kapcsolódó egyes projektek menedzselésének összehangolásánál, azaz biztosítani kell a „**nagy program képet**” a programcélok tervezésétől az ütemterv és költségvetési kontrolon keresztül, valamint a program környezeti kapcsolódásokkal a program-marketing és program-kultúra eszközrendszer megalkotásával.

A programcélok eredményes megvalósításához természetesen beletartozik a programhoz tartozó különböző projektek integrációja.

A szervezetek fejlődése a célzott projektek és programok folyamatos és megszakadó fejlődése tükrében jellemezhetők:

– az *első rendbeli változások* a fokozatosság leginkább mennyiségi, tartalmi dimenzióban, néhány szinten, egy- , vagy két viselkedési jegyekben, *fenntartva a folyamatot*, azaz lényegében az identitás megtartásával jellemezhetők, lényegi változások a *döntés – hatalmi kompetenciák struktúrájában nem*, vagy *csak alig* történnek meg.

– a *másod rendbeli változások minőségi* és határozott szervezet *identitás változást*, többszintű személyiségi kompetenciákkal átalakuló *új vezetői paradigmát*, teljes dimenzió változást jelentenek.

Csak azok a szervezetek képesek „túlélni” egy ilyen paradigmaváltozást, azaz a változás előtti *stabilitás fázisából* a köztes *rizikó-fázison* át az újabb *stabilitás fázisba* akkor érkeznek meg, ha a projekt/program *változásmenedzsment* eszköztárából nem hiányzik a sikeres *krízismenedzsment*.

Ennek hiányában a rizikó-fázis instabil időszaka alatt könnyen megszakadhat a fejlődési folyamat. Egy ilyen váratlan „katasztrófa” helyzetben a szervezet a projekt/program feladására kényszerülhet, hacsak menet közben sikerül külső forrásokból érkező gyors szakértői és pénzügyi támogatással, valamint technológiával plusz lehetőséget szerezni.

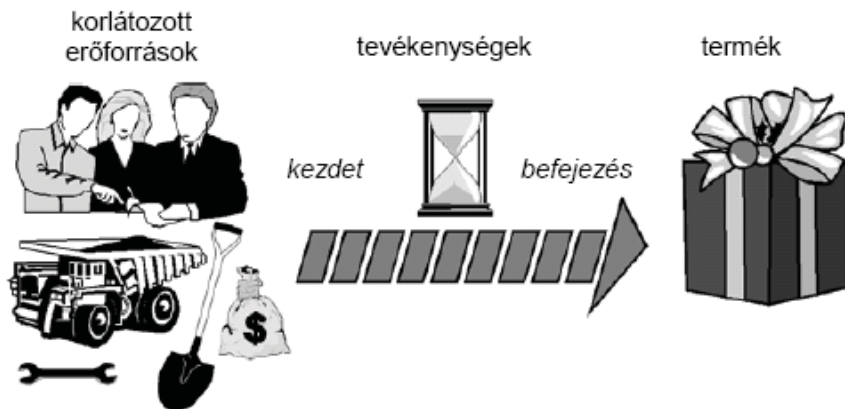
Nagyon fontos tehát, hogy a szervezet életében jelentkező jelentős identitás változást abszolút jól definiált cél- és részfeladatokkal megtervezett ütemtervvel, mind belső, mind külső kapcsolatrendszerével jól kommunikált, azaz kölcsönösen elfogadott stratégiával indítsa.

Jelen kézikönyv „hatáskörébe” a projektmenedzsment eszközrendszer bemutatása tartozik. A *Függelék* definíciós gyűjteménye azonban segít a kapcsolódó diszciplínák pozicionálásában.

2.1. Projekt, projektmenedzsment

2.1.1. Alapfogalmak

A projekt jellemzői



A szervezetek, legyenek azok profit termelésre irányuló, vagy non-profit szervezetek, munkájukat többféle módon szervezik meg. Feladataik egy része nap mint nap ismétlődik, végrehajtásuk rutin jellegű. Ezeket rutin feladatoknak nevezzük. Ellátásukban a szervezet gyakran „szakosodik”, szervezeti egységeket (osztályok, csoportok, stb.) hoz létre, felelősöket nevez ki.

Az olyan beruházások, fejlesztések, összetett programok, melyek sikeres lebonyolítására a szervezet szokásos munkamódja nem alkalmas, szükség van a szaktudások egyeztetett bevonására, az erőforrások összehangolására, a pontos tervezésre, gyakori csoportmunkára, a gyors alkalmazkodásra és még sok minden másra. Az ilyen típusú feladatokat, a működésüket jól megválasztó szervezetek, projektek formájában végzik el.

Projekt meghatározás

A szó latin eredetű, de angol közvetítéssel került át nyelvünkbe, eredeti jelentése az idegen szavak szótára szerint: hosszú távú tudományos tervezet.

Összetett munkák, amelyek

- egyedi (nem szokványos), egyszeri (nem rendszeresen végzett),
- jól körülhatárolt, érthető, konkrét céllal,
- korlátozott források (költség, idő, erőforrás) felhasználása mellett kell határidőre végrehajtani.

Általánosan elfogadott definíció szerint a *projekt*: újszerű, komplex, idő- és költségkorlátolt egyedi tevékenység egy specifikus céllal kitűzött produktum teljesítésére a meghatározott minőségi előírásoknak és követelményeknek megfelelően kapcsolódó szakterületek szakembereinek koordinált együttműködésű vállalkozásában.

A projekt munkavégzésben dominál tehát

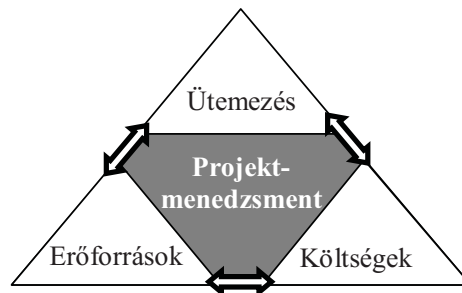
- a tervszerűség, a tervezettség,

- az egyéni képességek, szakértelem és technikák,
- a csoportos aktivitások (team munka) egyaránt,
- a projektmunkának egyszemélyi felelőse van: a projektvezető.

A projektet néhány alapvető tényező határozza meg, ami a többi tényezővel egyetemben visszahat a projekt végeredményére is.

A projekt meghatározói

- Saját (átmeneti) szervezeti háttér jellemzi;
- A feladatok (munkák) nagyon precíz, a megvalósítás körülményeitől függő, sorrendiség és szervezési optimalizálás mentén valósulhatnak meg (tehát nem ciklikus tevékenység);
- Folyamatában jól meghatározható, fel nem cserélhető, nélkülözhetetlen lépései vannak;
- Van előélete, előtörténete, kapcsolódik korábbi, szervezeti működésünkhöz; és
- lesznek utóhatásai a szervezet és környezetének életére;
- Számol a projekt során fellépő kockázatokkal;
- Pontos meghatározott célok (eredmények) elérésére megadott idő alatt, adott költségkeret mellett s meghatározott minőségben vállalkozás;
- Időtartamai: rövid (1 év), közepes (1-2 év), hosszú (>2-5 év) lehet;
- A három legfontosabb feltétele azonban a projektnek:
az erőforrásai, költségei és ütemezése, melynek optimális rendelkezésre állítása és felhasználása a projektmenedzsment feladata.



Ezt a három feltételt időről-időre pontosítani kell a projekt menetében. Ez jelenik meg a vonatkozó szerződésekben is.

Mikor indítsunk projektet?

Ha a probléma, a feladat, amelyet meg akarunk oldani:

- a szervezet küldetéséből, stratégiájából következik, vagy
- a működési folyamatokat végrehajtók igénylik;
- szervesen illeszkedik szervezetünk céljaihoz, jogszabály írja elő, ilyen feladatok elvégzésére szerveződünk;
- sikeres lebonyolítása nem rutin jellegű, össze kell hangolni a különböző tudásokat és az emberek erőforrásait;
- egyetlen személy által nem végezhető el. Az olyan „projekt”, ahol egy személy is elegendő a sikeres lebonyolításhoz, nem nevezhető projektnek, de a munkavégzésben projektszerű elemek (tervezés, szakértői munka, értékelés stb.) lehetnek;
- sikerrel befejezhető;
- látható befejezésének ideje (maximum 3-5 év)

Ha szervezetünk, illetve mi:

- motiváltak vagyunk sikeres végig vitelésben, fontos számunkra, apró, vagy nagyobb gondok sem futamítanak meg;
- ismerjük a projekt folyamatát, és alkalmazni akarjuk a projektmenedzsment módszertanát;
- a szükséges erőforrások (anyagi, tárgyi, eszköz jellegű, pénzügyi, stb.) rendelkezésre állnak, vagy a tervek szerint elérhetőek;
- tudjuk kezelni azt a bizonytalanságot, amit a változás jelent/hoz, és a társaságot is egyben tudjuk tartani.

Csak olyan projekteket indítsunk, illetve vegyünk részt benne, melyeknek

- a céljai hasznosak, értelmesek, személyes értékrendünkhöz kapcsolhatók,
- melyben szívesen dolgozunk vagy a munka elvégzéséhez szükséges képességeket képzéssel meg tudjuk szerezni.

Fenti megállapítások általános projektek esetében feltétlenül igazak, azonban a köz-igazgatás-államigazgatás területén – különös sajátosságaik miatt – minden fenti feltétel nem teljesül, nem teljesülhet. Ezeken a területeken a projekteknek sajátos jellemzőik vannak:

- Túlnyomó többségük indítását jogi-, közösségi-, kulturális igények teszik szükségessé;
- Sikerességük – közvetlenül vagy közvetett – számszerűsítve általában nem mérhető;
- Gazdasági értelemben hasznot, eredményt csak áttételesen hoznak (pl. átszervezés utáni hatékonyság javulás);
- Főként eszmei jellegű célokat valósítanak meg;
- Ritkán lehetséges – különösen a jogi indíttatású - projektek áttervezése vagy félbeszakítása.

Mikor ne indítsunk projektet?

A fentiekből is következően:

- ha a megoldás egyszerűbben is elérhető;
- ha szervezettől idegen a tartalma,
- ha nem vagyunk felkészültek rá (szakmai ismeretek, erőforrások egyáltalán nem állnak rendelkezésünkre);
- ha kizárólagos célunk, hogy ezzel akarjuk láttatni a közösség előtt fontosságunkat;
- ha nincsen valódi célcsoport, felhasználó, esetleg a projektből csak nekünk van hasznunk;
- ha az így kapott forrásokkal más, esetleg korábbi, sikertelen akciónkat akarjuk tisztára mosni.

A projektmenedzsment elemei

Projektmenedzsment elemek					
Projektmenedzsment módszertan					
Technológia	Követelmények és tervezés	Ki? Mit? Mikor? Hogyan?		Emberek és folyamatok	Menedzsment
		Folyamatok	Technikák		
		Szerepkörök	Termékek		
		Tevékenységek	Ellenőrzési pontok		
Szervezeti kultúra és struktúra					

A projektmenedzsment **módszertana** a projekt életciklusa alatt használatos eljárások, ajánlások, legjobb módszerek konzisztens halmaza. A projekt **folyamatai** alatt a projekt végrehajtása alatti menedzsment folyamatokat értik. A **szerepkörök** a projektben szűkebb és tágabb értelemben résztvevők, érintettek képviselőit, azok feladatait és felelőségeit takarják. A **termékek** alatt a projekt folyamat termékeit (tervek, dokumentációk, jegyzőkönyvek, szerződések, stb.) értjük.

A **projektmenedzsment** feladata, hogy megszervezze és optimalizálja a projekt hatékony és eredményes végrehajtásához szükséges erőforrásokat. Eközben a legkülönbözőbb vezetési elveket, módszereket, technikákat kell egy rendszerbe integrálnia.

- Különböző szakterületek és szervezeti egységek tevékenységeit kell integrálnia. A különböző részlegektől – gyakran a szervezeten kívülről – érkező szakemberekből álló ideiglenes szervezetet (projekt-team) hoznak létre a megvalósításra.
- A projekt-team tagjai sokszor csak részmunkaidősek, munkaidejük másik részében „hagyományos” feladataikat végzik a „normális” szervezeti kereteken belül.
- A projektmenedzsment is véges élettartamú: az erőforrások rendelkezésre bocsátására vonatkozó döntéssel kezdődik, és a kívánt eredmény elérésével véget is ér.

A fentiek alapján a projektmenedzsment tevékenységét az alábbi lépések jellemzik:

- szakmai célok meghatározása;
- a projekt megtervezése;
- a projekt-team összeállítása a végrehajtáshoz szükséges szakértelemmel;
- a működéshez szükséges változások menedzselése;
- a megvalósítás irányítása és ellenőrzése, hogy a projekt a költség- és időhatárokon belül maradván záruljon

A projekt sikere a menedzsment támogató szerepétől függ. A siker záloga elsődlegesen a menedzsment elkötelezettségétől függ, ami a „megfelelő emberek biztosítása a megfelelő időben”, illetve „az időben meghozott döntések a projekt-team által ismertett adatok alapján” kell, hogy realizálódjon.

A vállalkozás funkcionális menedzsmentjéből kiválasztott projektmenedzsernek elsősorban tervezési, szervezési, humán menedzseri és ellenőrzési készségekkel kell rendelkezni, míg a szakértő közreműködők erősségének a tervezési és a „projekt” szakismertetet tekinthetjük. A közreműködők tehát más-más körben hoznak döntéseket, illetve gyakorolnak vétőjogot. Az így megalkotott szabályok szerkezete (a tervezés és irányítás részeként) definiálja a projektet (csak és kizárólag erre a projektre érvényesek).

A projektmenedzsment sikertényezői tehát:

- a megfelelő koordináció és kommunikáció a teamen belül, a team és a szervezet között, a szervezet és a külső környezet között;
- a projekt során alkalmazott módszerek technikák, szervezeti keretek mennyire felelnek meg a projekt céljainak;
- legyenek olyan pénzügyi mutatók, szakmai teljesítmények, határidők, amelyekkel az eredmények követhetők, mérhetők
- a projektre irányuló figyelem, s ezzel összefüggésben a team tagjainak lelkesedése ugyancsak fontos sikertényező.

A fentiek inverzeként a sikertelenség tipikus okai:

- a felső vezetés elkötelezettségének, támogatásának hiánya;
- tisztázatlan és kijelöletlen hatáskörök és felelősségek;
- rossz kommunikáció;
- ha a felhasználókat/közvetlenül érintetteket nem vonják be a munkába;
- a szakmai tevékenységek ütemezésének hiányosságai;
- nem készülnek fel a tervtől való esetleges eltérések és kockázatok kezelésére,
- a projekt előrehaladásának mérése nem megoldott.

2.1.2. A projekt folyamat fázisai

Valamennyi projekt folyamata jól definiált, előre meghatározott lépésekből áll, függetlenül attól, hogy a projekt önkormányzati ügyfélszolgálati iroda létesítését, térségi integrált szakképző központok létesítését vagy sürgősségi egészségügyi centrum létrehozását tűzte ki célul. Ezek sorrendisége kötött, és a hozzájuk kapcsolható feladatokat az adott projekt típusától függetlenül célszerű elvégezni.

A szakirodalom a projekt folyamatát eltérően osztja fázisokra, gyakoriak a négy, illetve öt fázisban történő leírások.

A **projekt életciklusának** lépései egy négyfázisú projektfolyamatban:



Ahol az *előkészítés* fázisában

- az üzleti döntések (Business Case) meghozatala, és
- a megvalósíthatóság és a finanszírozás kidolgozása és elfogadása történik meg;

a *tervezés* fázis

- az erőforrások, a költségek és az idő- és egyéb szükséges tervek elkészítését jelenti;

a *végrehajtás* fázisában

- a feladat elvégzése, a munka során a szükséges korrekciók végrehajtása történik meg;

végül a *projektzárás* fázisban

- a projekt értékelésére és a tanulságok levonására kerül sor.

Jelen anyagunkban a fenti életciklus modelltől eltérő, egy általános, hat-fázisú modell mentén járjuk körbe a főbb tevékenységeket. Ezzel azt szeretnénk elérni, hogy minél jobban érthetővé váljon, mire kell figyelmet irányítani a projektek menedzselése közben. Ezzel biztosítjuk, hogy a projektfolyamat tanulása eredményes legyen!

1. Projekt kezdeményezés
2. Projekt célmeghatározás
3. Projekt tervezés
4. Projekt végrehajtás
5. Projekt lezárás
6. Projekt értékelés

2.1.2.1. A projekt kezdeményezés

A szervezet működése során olyan megoldásra váró helyzetekkel találkozik (szakképzettség/nyelvtudás hiánya, elavult dokumentációs rendszer, külső/belső kommunikációs hálózat kompatibilitás hiánya, EU-harmonizációs normatívák szervezeti szintű vonatkozásainak sürgős adaptációs kötelezettség igénye, stb.), melyekkel kapcsolatban a következő döntéseket kell meghoznia a projekt folyamat első fázisában:

- Jól érzékelem-e a helyzetet, a problémát?
- Valóban a mi szervezetünket érinti a probléma?
- Kapcsolható-e a megoldás a szervezet céljainak eléréséhez?
- Akarunk-e ezzel a problémával foglalkozni?
- Készítünk-e a megvalósíthatóságról tanulmányokat, akarjuk-e látni, hogy mely ötlet adhatja a legjobb megoldást? (Ennek elkészítése általában pénzbe kerül, de jóval kevesebbe, mint egy rossz ötlet megvalósítása!)
- A probléma megoldására milyen szervezeti szintű választ akarunk adni (átszervezés, szervezet átalakítás, meglevő szervezeti egység kapja feladatul, csoportot szervezünk a megoldásra, vagy projektet indítunk rá, stb.)

Állam- és közigazgatási projektek esetében a kezdeményezés, ahogyan azt már említettük, vagy szervezeten belüli vezetői döntés, vagy jogszabályi előírás következménye, és viszonylag ritkán van a szervezet döntési helyzetben, hogy „akar-e” a problémával foglalkozni. A megoldásra adott szervezeti szintű válasz is többnyire adott.

A projekt kezdeményezés általános lépései:

a/ A probléma felismerése

Sorsdöntő fontosságú, hogy az adott helyzetet helyesen értékeljük, hiszen ez minden további lépés alapja. Ezekhez érdemes beszerezni a mások által már elkészített anyagokat, tanulmányokat, összefoglalókat. Ezek esetleg pénzbe is kerülhetnek, a szerzői jogvédelemre mindenképpen kérdezzünk rá, mielőtt használnák az anyagot!

b/ Vezetői döntések a kezdeményezés fázisában

Minden projekt alapvető feltétele, hogy a szervezet vezetői határozottan tudják és eltökéltek legyenek néhány kérdéssel kapcsolatban. Ezek:

- Akarunk-e, tudunk-e ezzel a helyzettel foglalkozni?
- Tisztázandó, hogy a megoldandó helyzet
 - a szervezeti küldetésből, stratégiából tervezetten következik,
 - vagy a működés eredménye (új helyzet jött létre),
 - esetleg külső hatások eredménye (kényszerítő, „csábító”).
- Készítünk-e a megvalósítás lehetséges módjairól tanulmányokat?
- Megbízunk-e valakit, hogy legyen a probléma gazdája, felelőse?
- Rendelünk-e szakértői csapatot a probléma körülményéhez?
- Álljuk-e a tanulmányok elkészítésének és a szakértői munkáknak a költségeit?

c/ Szervezeti szintű elvárások pontosítása

A tulajdonos, fenntartó, a szervezet tagjai és/vagy a vezetés kinyilvánítja elképzeléseit az eredménnyel kapcsolatban. (Mit vár a projekttől?)

d/ Megvalósíthatósági tanulmányok készítése a problémára

Az elvárt eredmény eléréséhez szükséges megoldási ötleteket összegyűjtik, a legígéretebbekre megvalósíthatósági tanulmányt kell készíteni. Ezek a tanulmányok tartalmazzák:

- a megoldási alternatívák módjait,
- a hozzávetőleges költségvetést,
- a fő történések időtervét.

e/ Minősítések, döntés

A megvalósíthatósági tanulmányokban és a szervezeti stratégiában meghatározott elvek alapján döntés születik a probléma megoldási módjáról, választanak egy megvalósítási alternatívát. Amennyiben a megoldás projekt indításával jár, célszerű tömören megfogalmazni a projekt tartalmát, költségvetését és a várható kezdését, befejezését is.

f/ A projektben érintett, lehetőleg valamennyi személy és csoport (adományozók, megbízók, felhasználók, lakosság, hatóságok, stb.) igényének felmérése

Meg kell tudni a törvényi kereteket, szabályokat, azokat, amelyek meghatározzák az indítandó projekt sikerét, illetve tisztázni kell a termék, illetve folyamat sikerességével kapcsolatos igényeket. (Mit szeretnének pl. a szervezet tagjai, mire adja a pénzt az adományozó, mit engedélyez a helyi hatóság, stb.) Valamennyi, a projekt által érintett személy vagy szervezet igényeinek feltárásával határozzák meg a projekt folyamatával, eredményével és működésével szembeni elvárásokat.

2.1.2.2. Projekt célok meghatározása

„Annak a hajónak, mely nem tudja hova akar jutni, minden kikötő jó, vagy rossz, szándékának megfelelően”

A projektek céltalanul nem tudnak működni, a nem valós célmeghatározás eredménye pedig erőforrás pazarlás, illetve határidő csúszás vagy céltévesztés lesz, már a célmeghatározás fázisától kezdődően.

Mire kell, hogy kiterjedjen a célmeghatározás?

- konkrét, érthető célok megfogalmazására
- szükséges megjelölni, hol vannak a projekt határai, melyek a „nem célok” (pl. az oktatási projektünk célja a szakmai végzettség megszerzése, de nem célja munkahelyek teremtése)
- a célokhoz tételes mérhetőséget rendelünk. A projektnek nem lehet sem célja, sem rész célja mérhetetlen. (Ezért nem lehet projektcél, pl. a helyi cigányság felemelkedésének elősegítése, vagy a diszkrimináció csökkentése, hiszen ezek ebben a formában mérhetetlenek!)

Amit szükséges a projekttel kapcsolatban meghatározni:

- a végeredményt és a részeredményeket,

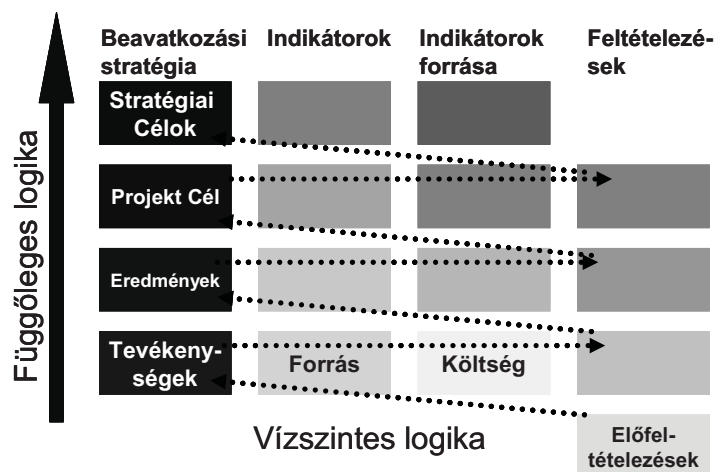
- a fő feladatcsoportokat, a láthatóan ránk váró fő feladatokat;
- a fő feladatcsoportokhoz, főbb projekt fázisokhoz rendelt határidőket;
- a látható költségeket, a szükséges erőforrásokat.

Össze kell állítanunk a fő feladatok ütemezéséhez rendelt tervet.

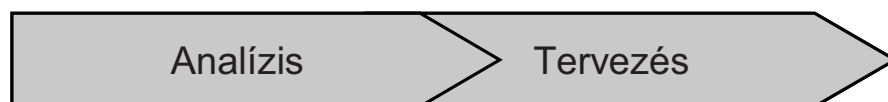
Végig kell gondolni, milyen nagyobb feladatokat kell elvégeznünk a projektben (pl. előkészítés, megvalósítás, termék átadás, projekt értékelés, stb.). Meg kell becsülnünk a megvalósíthatósági tanulmányra is építve az erőforrás-szükségleteket, ami a következőkre terjed ki:

- emberi erőforrások összegyűjtése és hozzávetőleges ütemezése
- infrastruktúra, épület, közlekedés, energia ellátás, stb.
- bútorok, berendezések, eszközök
- alap és segédanyagok
- különleges szükségletek összegyűjtése
- pénzügyi források és ütemezésük

A **Logframe Mátrix** jól áttekinthetővé és értékelhetővé teszi a problémák és a projekt céljainak megfogalmazását, bizonyos esetekben (pl. EU finanszírozású pályázatok, projektek) használata kötelező, és ezért a projekt egyik legfontosabb sikertényezője.



A Logframe közelítési módja: két összekapcsolódó fázis



Tartalma:

Stakeholder elemzés:

fő stakeholderek, célcsoportok, a jövőben megoldandó problémák

Probléma elemzés (a valóság):

kulcsproblémák, belső kapcsolatok

A célok elemzése (a jövőkép):

célok meghatározása a kulcsproblémák alapján, források

A stratégia analízise (a különféle megol-

Tartalma:

A projekt logika kialakítása:

projekt/program struktúra kidolgozás, belső logika tesztelés, a célok mérhetővé tétele

Tevékenységek ütemezése:

sorrend meghatározás, függőségek, becslések, mérföldkövek, felelősségek

Erőforrások ütemezése:

a tevékenységek ütemezése alapján a

dások összehasonlítása egy adott helyzetben):

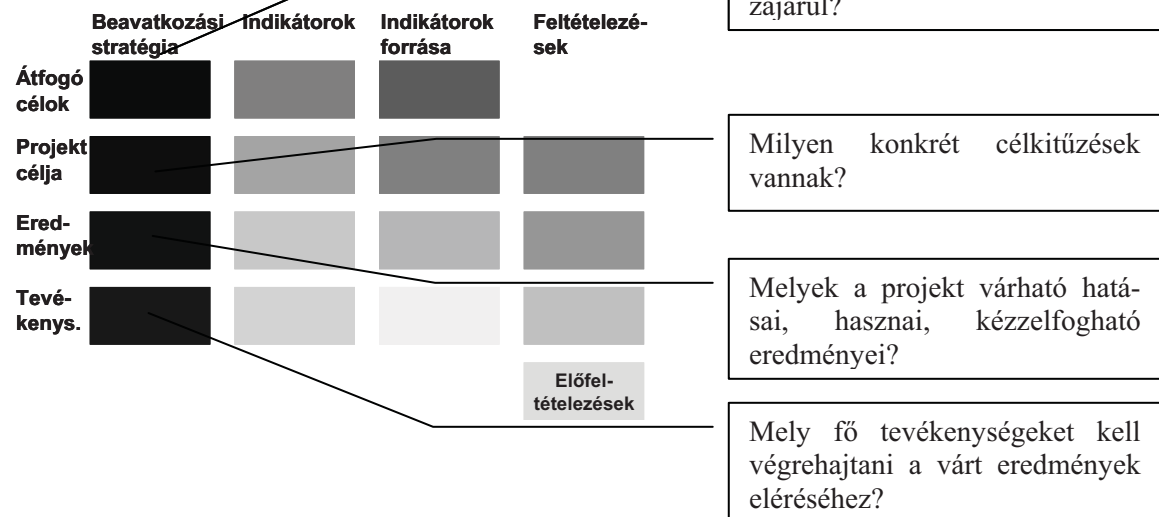
különbéle stratégiák meghatározása a célok elérésére, a projekt céljának meghatározása

szükséges inputok és költségek meghatározása

A függőleges logika ellenőrzése a kapcsolódó kérdés-sorok segítségével:



A Logframe ellenőrizhetősége



Ha a válaszok logikailag is harmonizálnak, azaz igazolják a feltételezéseket, akkor a cél elérhető.

A cél, a célrendszer jellemzői

A projektek céljainak a szervezet küldetéséből, stratégiájából kell eredniük, vagy azokhoz szervesen kell kapcsolódniuk. Projektek esetében négyféle célt kell figyelembe venni a projektünk céljainak megfogalmazásához:

- megbízó céljait,
- a projekt célját (tartalmi cél),

- a projektet alkotó csoport, team céljait (csoport cél),
- és a résztvevő személyek projekthez kapcsolódó személyes céljait (egyéni cél).

A projekt célok pedig feleljenek meg az alábbi követelményeknek:

- Mindenki által ismert és azonosan értelmezett, hozzáférhető legyen. Fontos, hogy a teljes, projektben dolgozó csoport minden tagja ismerje és értse!
- A megbízó és az érintettek valós igényein alapuljon. Ez az elv gyakran sérül, hiszen például az adományozók sokszor szokás alapján írnak ki pályázatokat, nem végeznek előzetes igényfelméréseket.
- A célkitűzés nem lehet kevesebb, mint a megbízó és az érintettek minimális igénye.
- Ne pályázzunk olyan projektre, mely nem szolgálja szervezeti igényeinket.
- Konkrét, tömör, egyszerűen megfogalmazott, objektív legyen.
- Jól mérhető, egyértelmű, tételesen megfelelő sikerkritériumok kapcsolódjanak hozzá.
- Tartalmazza a projekt pontos határait, meddig terjed, mi a „nem cél”.

A célok mérhetősége

A projekt célokhoz tételesen rendelt, a folyamathoz, illetve a termékhez kapcsolható mérhető események, termékek leírása a sikerkritériumok listája.

A projekt céljainak megbízóval (adományozóval) való elfogadtatásakor a mérhetőséget is jóvá kell hagyatnunk. Ez a mi érdekünk is hiszen a teljesítés igazolása és a projekt-munka „kifizetése” is – a megbízók többségénél – ennek alapján történik. Ajánlott ezt a megbízóval, az alvállalkozókkal és a beszállítókkal kötött szerződés részévé is tenni! - Ők is legyenek érdekeltek a megállapodás szerinti teljesítésben.

A projekt termékét, eredményét szükséges már a célmeghatározás fázisában, a projekt elején, részletesen leírni, és a megbízóval elfogadtatni!

Közösségi ház építésnél, pl. meg kell fogalmaznunk a méreteit, belső elosztását, a felhasználásra tervezett anyagok minőségét, a ház helyét stb.

Aktuális példa a közigazgatásban hatályos 2004.évi CXL.törvény a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól már a bevezetésben definiálja a fő célkitűzést:... „Az Országgyűlés abból a célból, hogy az állampolgárokat és a szervezeteket legszélesebb körben érintő közigazgatási hatósági eljárás erőteljesebben juttassa kifejezésre a közhatalom szolgáltató funkcióját azáltal, hogy jelentősen csökkenti az ügyfelekre háruló eljárási terheket az elektronika és az informatika korszerű eszközeinek alkalmazásával”..., a következő törvényt fogadta el...;

Kétségtelen tehát, hogy a fenti törvény 2005.november 1-i hatálybalépése óta több lépésben 2008.január 1-ig megvalósítandó előírt céleredmények menetrendje és azok törvényi előírás szerint definiált működtetésük (Ügyfélszolgálati Irodák létesítése, elektronikus ügyintézés bevezetése, stb.) teljesen új fejezetet nyit az ügyek gyors, egyszerű, azaz maximális hatékonyságú intézése előtt. A „projekt előkészítés” része volt a felkészülési idő alatti köztisztviselői szakoktatás és vizsga, a hivataltól leválasztott, ügyfeleknek önálló bejárást biztosító ügyfélszolgálati irodai infrastruktúra kialakítása, és további, folyamatban lévő elektronikus ügyintézés második lépcsőnek számító internetes (24 órás) feldolgozás számítógép-technikai és ügyintézői feltételek biztosítása.

2.1.2.3. Projekttervezés

A projektterv meghatározza és leírja azoknak a tevékenységeknek a körét, amelyek a projektcélok eléréséhez szükségesek. Rögzíti a megvalósításban közreműködők felelősségét, illetve üzemezi és időrendbe foglalja a tevékenységeket. A terv továbbá rögzíti minden résztvevő tevékenység emberi és technikai erőforrásigényét, tőkeszükségletét és költségvetését.

Miért kell tervezni a projekteket?

A projekt megtervezése nagyban garantálja a projekt sikeres végrehajtását. A tervezés menetében, ha kellő alaposággal járunk el, részletesen végig kell gondolnunk a ránk váró feladatokat, azok sorrendiségét, a megvalósításhoz szükséges erőforrásokat és azok ütemezését, a főbb döntések helyét és idejét, az előre látható kockázatokat és nem utolsósorban a projekt kommunikációs feladatait is.

A tervezés nagyon munkaigényes fázisa a projektnek, de érdemes kellő gondossággal végigcsinálni, mert mintegy 80%-ban járul hozzá a projekt sikeréhez! Ezt a hatását az az éri el, hogy mind a megbízó felé, mind önmagunk felé is bizonyítja a kellő átgondoltságot. Ezenkívül rendelkezünk egy olyan menetrenddel, amely minden pillanatban jelzi a feladatainkat, illetve a tervektől való eltérést is, így a monitoring és kontrolling tevékenységek alapja is egyben.

A tervezés öt alapkérdése:

Mi?

a projekt célja, elvárt eredménye

Hogyan?

milyen résztvevő tevékenységek sorozatán keresztül érhető el a cél

Ki?

az egyes tevékenységek felelőse

Mikor?

mettől, meddig tartanak az egyes résztvevő tevékenységek, mikor milyen erőforrásokra van szükség

Mennyi?

a projekt végrehajtásának a költsége

$Költség = f(T, I, C)$

ahol; T = Teljesítmény, I = idő és C = Cél

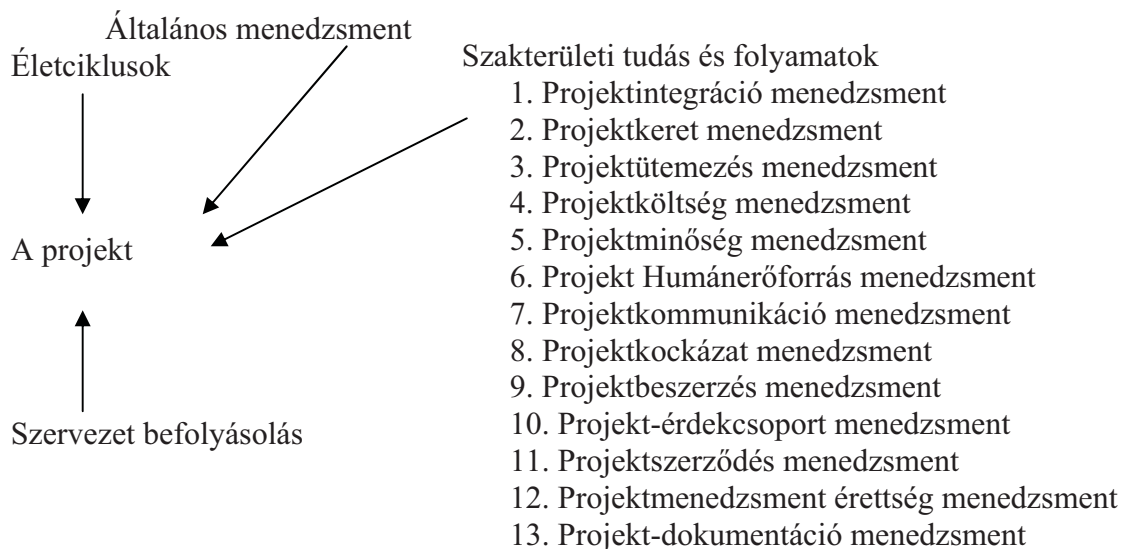
Minél nagyobb változást igényel a projekt megvalósítása, annál hosszabb időt vesz igénybe és több humán és gépi munkaerő ráfordítást (azaz teljesítményt) igényel (pl. egy nagyváros önkormányzati ügyfélszolgálati irodájának megvalósítása). Az ilyen projekt költsége lényegesen magasabb, mint a kevesebb változást hozó, rövid idejű, kisebb teljesítményt igénylő projekt (pl. az önkormányzat feladatkörébe tartozó középiskolák /általános eljárásrendből kimaradtak/ beiskolázási irodájának működtetése).

És a válaszok alapján épülő hatékony tervezés hét követelmény-receptje:

1. Határozzunk meg reális követelményeket a minőségre, az időtartamra, az erőforrásokra és a költségekre,
2. Dolgozzunk ki az előbbi paramétereket magába foglaló tervet,
3. A tervek, eljárások, beszámolók legyenek egyértelműek, világosak, tömörek,

4. Gondoskodjunk a projektterv formális és informális jóváhagyásáról, elfogadásáról,
5. Gondoskodjunk minden továbbadott információ, utasítás pontosságáról,
6. A projekt-team tagjainak hatásköre és felelőssége legyen összhangban a velük szemben támasztott elvárásokkal,
7. Ne feledjük, hogy az emberi tényező kiemelkedő fontosságú!

A projekttervezéshez, és főleg a projekt megvalósításához fontos menedzsment kapcsolódások:



A fentiekből összeállítható tervezés-ellenőrző lista praktikus sorvezető lehet mind a szakmenedzsment, mind a többi projektcélok eléréséhez nélkülözhetetlen feladatok áttekintésében:

Feladatok sorrendje

- Minden résztvevő megelőző feladatait azonosítottuk, és a feladatok közötti kapcsolatot hálótérvel illusztráltuk.
- A team felülvizsgálta az összes megelőző/következő kapcsolatot, hogy meggyőződjön arról, hogy egyik sem hiányzik, és hogy egyik kapcsolat sem nélkülözhető.
- A külső ütemtervkorlátokat mérföldkövekkel jelöltük.

Becslés

- Ahol csak lehetséges, múltbeli adatokat használtunk a becslés alapjául.
- A becsléseket szakemberek készítették, akik értenek ehhez a munkához, és akik ismerik a munkát elvégző emberek teljesítmény korlátait.
- A résztvevő becslések mind az időtartamot, mind a becsült munkavégzést tartalmazzák.

Ütemezés

- Kritikus út-elemzést hajtottunk végre, hogy azonosítsuk a kritikus útra eső feladatokat, és beütemezzük a tartalékidőt.

- Kiegyenlítettük az erőforrásokat, hogy a teljes projekten biztosítsuk, hogy az ütemterv reálisan ossza el az emberi és más erőforrásokat.
- Az ütemterv valós feltételezéseken alapul a projektszemélyzet elérhetőségéről.
- Az ütemterv olyan részeit, amely párhuzamos feladatokat tartalmaz, a kockázatokat tekintve kiértékeljük.
- A tervezett költség–idő–minőség egyensúly reális és elfogadható az ügyfél számára.

Beszállítók és alvállalkozók

- A beszállítók és az alvállalkozók aláírták a különböző munkaterületeket érintő szerződéseket.
- A beszállítók és az alvállalkozók által elvégzendő munkát beépítettük az ütemtervbe.
- Vannak olyan mérföldkövek és tevékenységek, amelyek kifejezetten a beszállítók és az alvállalkozók felügyeletét biztosítják.

Jóváhagyások

- A részletes akcióttervet bemutattuk, és jóváhagyták.

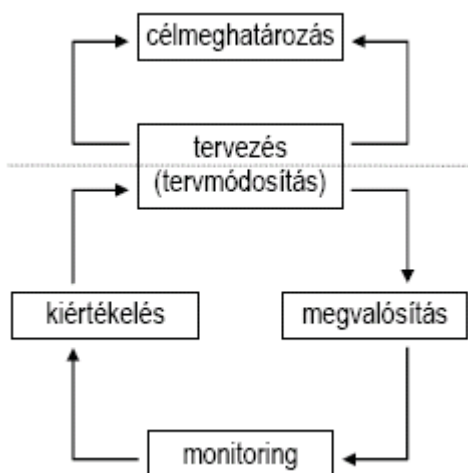
2.1.2.4. A terv megvalósítása

A megvalósítást célszerű egy projektindító értekezlettel kezdeni. Az értekezlet alapvető funkciója, hogy részletesen elemezzék, értelmezzék és értékeljék a projekttervet, tisztázzák a közreműködők feladatkörét, felelősségét és hatáskörét.

Implementációs (végrehajtási- megvalósítási) fázis

- Tervek „üzembe helyezése”
- Tevékenységek figyelemmel kísérése, irányítása
- Előrehaladás (periodikus) vizsgálata, szükség szerinti revíziója

Projektirányítási ciklus



A megvalósítás fázisában a projekt valamennyi eleme közti összhangot, koordinációt biztosítani kell, ami a projektmenedzser feladata. Ez meglehetősen sokrétű tevékenység, melynek kulcsterületei:

- a projekt előre haladásának folyamatos figyelemmel kísérése, annak ellenőrzése, hogy a terv szerint halad-e a munka;
Az előrehaladás ellenőrzése. Ennek során a projekt három fő paraméterét (minőség, költség, időtartam) kell a tervben meghatározottakkal összevetni.
 - az aktuális előrehaladás összevetése a tervvel;
 - a termék minőségének vizsgálata;
 - a váratlan események kezelése;
 - a projekt folyamatos dokumentálása (tervek, jegyzőkönyvek, emlékeztetők, szerződések stb.).
- tájékoztatás (visszacsatolás, értékelés) mindazok számára, akik részt vesznek a megvalósításban, vagy más módon kapcsolatban állnak a projekttel;
- tárgyalások lebonyolítása anyagok, szolgáltatások megrendelésére, igénybe vételére;
- konfliktusok kezelése.

2.1.2.5. A projekt lezárása

A projekt lezárásának fejezetei:

- Projekt komplettálása
- Átadás
- Nyomonkövetési feladatok („follow-up”)

A projekt **lezárásakor** a következő feladatokat kell elvégezni:

- az eredmények átadása a projekt megrendelőjének;
- elszámolás a költségekkel és az erőforrásokkal;
- a projekt végrehajtásának értékelése.

2.1.2.6. A projekt értékelése

A projektmenedzsment célja, hogy a projekt végeredménye egybeessen a megrendelő elvárásaival az objektív, mérhető kritériumok mentén.

Minden projekt záróaktusa a kiértékelés. Az értékelés a projekt egész folyamatának elemzése, illetve azoknak a tapasztalatoknak az összegyűjtése, amelyek a jövőbeli projektek sikeréhez hozzájárulhatnak. Ezek:

- a projekt során előfordult problémák, amelyek befolyásolták az ütemezést, a költségeket vagy az eredményeket;
- a legjelentősebb eredmények, az esetleges új javaslatok;
- a projekt alapján készített jelentések, dokumentumok;
- a végrehajtásban együttműködő partnerek elemzése, értékelése;
- eltérések a végrehajtási idő és a költségek tervezett és tényleges értékei között.

A projekt értékelés szempontjai

- Számszerűsíthető, és pénzben kifejezhető céltényezők
- Számszerűsíthető, de pénzben nem, vagy csak korlátozottan kifejezhető céltényezők

- Nem számszerűsíthető, szubjektíven értékelhető céltényezők

Értékelési módszerek

Haszonérték-elemzés

a megoldási alternatívák több különféle céltényező szerinti összehasonlítása

Költség-hatékonyság elemzés

releváns költségek meghatározása és értékelése

teljesítmény kritériumok szerinti értékelés és összehasonlítás

A hatékonyság képlete

Közvetett

(makrogazdasági
nemzetgazdasági
közgazdasági)

$$\text{Hatékonyság} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\text{Haszon (hozadék)}}{\text{Ráfordítás (költségek)}} + \frac{\text{Hatékonyság harmadik félnek (haszon)}}{\text{Harmadik felek ráfordítása (költsége)}}$$

Közvetlen

(mikrogazdasági
üzemgazdasági
költségvetési)

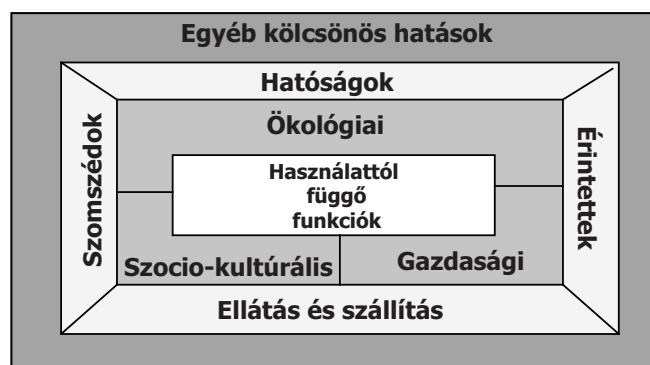
2.2. Projektek elemzése

Döntéshozatalhoz mindenképpen szükséges elemezni a projekt külső és belső környezetét, az esetleges kockázatot, a várható anyagi hasznot stb.

2.2.1. A projekt külső, belső érdekeltiségei

A projektindító dokumentum „kötelező” kérdéskörei:

- a projekt tartalma
A projekt tartalma nem csak a tevékenységek ismertetését jelenti, hanem sokkal inkább az elérendő célt, a projekttől várt eredmény egyértelmű tisztázását;



A regionális és helyi környezet szereplői

A projekt közvetlen környezete

Hatóságok	Elhelyezés
Szabályozás, engedélyezés	Helyiség(ek)
Jelentések, igények	Tárolás
Ellátás, szállítás	Belépés, parkolás
Lehetőségek, igények	Infrastruktúra
Szomszédok	IT és telekommunikáció
Kölcsönhatás(ok)	Sokszorosítás
Érintettek	Kultúra, egészség
Elfogadás, elutasítás, kommunikáció	Étkezés
	Baleset- tűzvédelem

- a projekt menedzselése
A menedzseléssel összefüggésben a projekt megvalósításával kapcsolatos olyan kérdéseket kell tisztázni, mint a szervezet, az irányítási struktúra, az erőforrások, költségek és ütemezés;

Az alábbiakban néhány olyan tipikus problémát, kérdést sorolunk fel, amellyel a projektmenedzsernek szembe kell néznie.

- *Személyzet.* Minden projektnek más emberi-erőforrás igénye van. Az emberek száma és szükséges képességeik minden projekt esetén különbözőek. Honnan jönnek és hová mennek ezek az emberek, ha már nincs rájuk szükség.
- *Becslés.* A lehetséges projektek értékeléséhez a szervezetnek meg kell becsülni a költségeket és az ütemezést ami leginkább feltételezésen alapul.
- *Hatáskör.* A projektek átlépik a szervezeti határokat, tehát nem egyértelmű ki-nek van jogosultsága meghozni a döntéseket. Ez a tény megbéníthatja az előrehaladást.
- *Szabályozás.* Annak meghatározása, hogy a projekt számvitele hogyan kapcsolódik a szervezet számviteléhez, illetve milyen időintervallumokat határoznak meg ahhoz, hogy a projekteket a kijelölt keretek között tartsák.

A leírtak jelzik, hogy a projektek és a rendszeresen végzett tevékenységek átfedésben és kölcsönhatásban vannak. Mindkettőnél ugyanolyan menedzsment készségekre van szükség. Pl.: írásbeli és szóbeli kommunikáció, konfliktuskezelés, motiváció, elszámolás, tárgyalás stb.

A felelősség és a hatáskör a projektiroda (PSO) modelleket határozza meg. Az erőforrásrendszer felügyeli a személyzet terheltségét és ügyel, hogy a projektben résztvevő emberek ne legyenek túlterhelve. Az erőforrás-menedzser együttműködik a projektmenedzserrel a projekt-team kiválasztásakor.

- a projekt kapcsolatrendszere
 - Le kell írni, hogy a projekt hogyan illeszkedik a szervezet meglévő struktúrájába, tevékenységeihez;
 - Az indoklás olyan további információkat jelent, amelyek a döntéshez szükségesek, amelyek alátámasztják a projekt megalapozottságát (pl. pénzügyi számítások, kockázat)

A projektek eldöntéséhez a sokoldalú elemzés egyik eszköze a **SWOT analízis**.

Elemezni kell a projektekre **ható külső és belső tényezőket**:

- a környezet milyen lehetőségeket kínál a fejlődéshez milyen fenyegetéseket tartalmaz, amelyek a megvalósítást akadályozzák;

- a szervezetnek (projektnek) milyen erősségei vannak, illetve melyek azok a gyenge pontok, amelyek a sikert alááshatják.

Összesen tehát a tényezők négy csoportját kell együttesen elemezni. E négy csoport angol elnevezésének kezdőbetűiből álló SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Treats) betűszó jelöli azt a módszert, amit ennek az elemzésnek az eszközeként általában alkalmazni szoktak. A SWOT analízist tipikusan csoportosan végzik, a projekt-team-nek célszerű azt elvégeznie.

A SWOT analízis folyamata



A módszer első lépéseként meg kell határozni azokat a célokat, elveket, normákat, amelyeket a projekt szempontjából korlátozó feltételeknek tekinthetők. Ez egyúttal az elemzésbe bevont tényezők körének és az elemzési szempontoknak a behatárolását is jelenti, hiszen csak azokra kell figyelmet fordítani, amelyek a projekt kivitelezését, eredményét valamilyen módon befolyásolják.

Ezt követi a projekt erősségeinek és gyengeségeinek felsorolása, ami a konkrét tartalomtól függően igen változatos lehet (pl. a termék jellemzői, piaci vonzereje, a rendelkezésre álló erőforrások mennyisége és minősége, a szervezeti jellemzők, irányítási és kommunikációs folyamatok sajátosságai stb.).

A környezet elemzése az általános gazdasági, politikai helyzettől a versenytársakra és a partnerekre vonatkozó megállapításokon keresztül a tudományos eredményekig, a rendelkezésre álló technikáig és technológiáig terjedhet.

Végül az egyes tényezőcsoportok összevetése révén lehet feltárni azokat a hajtó- és fékező erőket, amelyeket a projekt sikerét befolyásolják. Ezek kezelésére különböző cselekvési alternatívák, stratégiák alakíthatók ki:

- az erős oldalakra támaszkodva a lehetőségek maximális kihasználása (erős pozíció, „támadó” stratégia);
- az erősségekre támaszkodva a veszélyek minimalizálása;
- minimalizálni a gyenge oldalak hatását és kihasználni a lehetőségeket;

- minimalizálni a gyenge oldalak hatását és a veszélyeket („túlélési” stratégia).

2.2.2. Kockázatelemzés

A projektmenedzsment egyik feladata, hogy a váratlan, előre nem kiszámítható események kezelésére is felkészüljön. Ennek egyik módja, hogy összegyűjti azokat a problémákat, amelyek a projekt során felmerülhetnek, s elemzi ezek bekövetkeztének esélyét és a projektre gyakorolt hatását - azaz kockázatelemzést végez.



A kockázatelemzés két fő tevékenységcsoportra bontható:

$$\text{Kockázat} = P \cdot H$$

P a bekövetkezés valószínűsége, H a sikerességre gyakorolt hatás

Minél nagyobb a kockázat bekövetkezésének valószínűsége, annál nagyobb a sikerességre gyakorolt hatása, ami egyben a projekt kockázatát növeli.

A kockázati tényezők feltárása egy olyan szintű projektdokumentumon alapulhat, amely legalább a fontosabb események és tevékenységek szintjéig lebontva mutatja be a projektet. Ennek segítségével szisztematikusan végig lehet haladni a projekt részletein, és össze lehet gyűjteni az esetlegesen felmerülő problémákat.

Miután rendelkezésre áll a kockázati tényezők megfelelően strukturált listája, az abban szereplő valamennyi problémát elemezni kell a már említett két szempont szerint: először meg kell határozni a kockázati tényezők legvalószínűbb értékeinek tartományát, majd pedig ki kell számítani, hogy e tényezők a projekt egyes paramétereit milyen módon és mértékben változtatják meg.

A kockázatkezelés lehetséges módjai

- elkerülés (pl. új és jobb döntéssel)
- csökkentés (pl. a határidőkre és költségekre vonatkozó tartalékképzéssel)
- áthárítás (pl. kezességvállalással)
- megosztás (pl. az érdekeltek olyan mértékben viseljék a kockázatot, amilyen mértékben befolyásolni tudják a bizonytalanságok alakulását)

A projekthez **kapcsolódó területek**

- Az adott projekt hatósugarába szorosan nem tartozó, de ahhoz valamilyen szinten kapcsolódó, illetve a projekt által érintett területek felsorolása a kapcsolat jellegének és tartalmának vázlatos leírása.(pl. kapcsolódások az operatív programokhoz)

- Ide tartoznak a kapcsolódó rendszerek vagy egyéb projektek, amelyekre az adott projekt hatással van.(pl. a projekt mint a szervezeti projektportfólió része)

2.3. A projekt tevékenységstruktúrája

A projekt olyan tervszándék (terv, feladat), amelynek legfontosabb jellemzője a feltételek egyszeri előfordulása az adott összetételben. Ilyen feltételek:

- Célelőírás (tartalom, minőség, határidő)
- Időbeli, pénzügyi vagy egyéb behatárolások
- Más tervektől való elhatárolás
- Projektorientált szervezet létrehozása

2.3.1. A projekt előkészítése

A projekt tevékenység struktúrájának elemzéseként a továbblépés, a fejlődés, a projektmegoldás érdekében felvetődik a projektötlet, melynek következtében már az új elvárások is megfogalmazódnak.



A **Business Case** formális, részletes és dokumentált indoklás a pénzügyi- emberi és fizikai erőforrások üzleti célt megvalósító lekötésére. Felépítése:

- Menedzsment összefoglaló mely tartalmazza a
 - javasolt megoldást, annak üzleti szükségletét és
 - indoklását, valamint az opciók és előnyök indoklását
- Pénzügyi elemzés, az előnyök menedzselése, a kockázatok reális megítélése
- Szükséges döntések sora a projekt tartalmának meghatározása és megvalósíthatósági vizsgálata

A közigazgatási projektek esetében, a közigazgatás sajátosságai miatt a pénzügyi előnyök elemzése többnyire felesleges, szintén felesleges a projekt előnyeinek elemzése, mivel a projekt indítását az esetek túlnyomó többségében jogszabályi kötelezettségek, központi direktívák írják elő. Pl. a NFTII alapján elfogadott több szaktárcát érintő Operatív Programok esetében egy-egy szaktárcára lebontott megvalósítási projektek csupán „elemi részei” egy országos jelentőségű programnak. Ez a példa már a program alapú működés fejezete alá tartozik, amely definíció szerint egymással összefüggő projektekből és a szervezeti változtatásokhoz kapcsolódó feladatokból áll.

A programban megtalálhatók az egymást követő, egymással összefüggő projektek és egyéb feladatok, amelyek együttese teszi lehetővé a célkitűzések elérését, azaz a stratégiai cél elérését.



A projekt előkészítésének második lépése a Projekt Definíciós Terve, amely elkészítése szükséges mindig, de különösen akkor:

- ha nagy a projekt terjedelme (időben és pénzben)
- ha sok a bizonytalan tényező
- ha még ilyet nem csináltunk
- ha nagy a projekt kommunikációs igénye (sok embert kell meggyőzni)

A Projekt Definíciós Terv tartalmazza a projekt céljainak meghatározását, a sikerkritériumokat, sikertényezőket, az érintetteket és érintett területeket, a kockázatelemzést, a feladatok meghatározását, a költségek tervezését, a szervezeti felépítést, a projekt adminisztrációs rendjét, a projekt kommunikációs tervét.

Közigazgatási környezetben a projekt szervezeti felépítésére, a menedzsment folyamatokra célszerű fókuszálni, mivel ebben a környezetben a projektszerű munkavégzés idegen a hierarchikus szervezeti kultúrától. Igen fontos azonban definiálni az un. „szolgálati utat”, amely pontosítja a projektmenedzser és a kijelölt felelős szervezeti vezető(k) közötti folyamatos, információs kapcsolatot.

2.3.2. A projekt siker és kudarc kritériumai

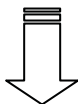
Az ötletből születő koncepció és annak egyértelmű célkitűzései sikerre vihetik a projektet. A megvalósítás során azonban a munka minősége, az elkészülési idő tartama és a költségtervezés megbízhatósága jelentheti a projekt eredményét vagy problematikáját. A felsorolt tényezők egyik sarkalatos meghatározója azonban a projektmenedzsment külső-, belső kommunikációja.

A valós helyzetek a projektek utólagos elemzése alapján [Keeling] lehetnek:

- Sikertelen, félbehagyott, részlegesen befejezett projekt: 37%
- Befejezett, de módosított célokkal, csökkentett minőséggel, határidő módosítással, költségvetés túllépéssel: 34%
- Kifogástalanul, eredeti terv szerint befejezetett projekt: 29%.

A projekt sikere a következő kérdésekre adott „jó válaszoktól” függ:

Honnan tudom, hogy sikeres a projekt?

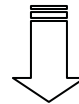


Sikerkritérium

- Igazodik a cél(ok)hoz
- Mérhető
- Az üzleti tervvel összhangban van
- Könnyen belátható az eredmény (revelatív)



Mi kell ahhoz, hogy sikeres legyen a projekt?



Kritikus sikertényező (Elengedhetetlen feltétel)

- Igazodik a kockázatokhoz
- Minden „ami nélkül megbukhat” a projekt
- Csak a legfontosabb feltételek adottak

Természetesen a közigazgatásban az üzleti tervvel való összhang – az előzőekben leírtak miatt – nem lehet sikerkritérium, és nem kell feltétlen mérhető kritériumokat sem találni, mivel egy törvényi előírás vagy kormányrendelet alapján indított projekt sikerességét maga a rendelet előírásai fogalmazzák meg (pl. a kormányrendelet által előírt kötelező határidős ügyfélszolgálati iroda felállítása és működtetése). Ebben a környezetben a megadott költség- idő és erőforrás keretek betartása az elsődleges a rendeletben definiált céleredmény teljesítésével együtt.

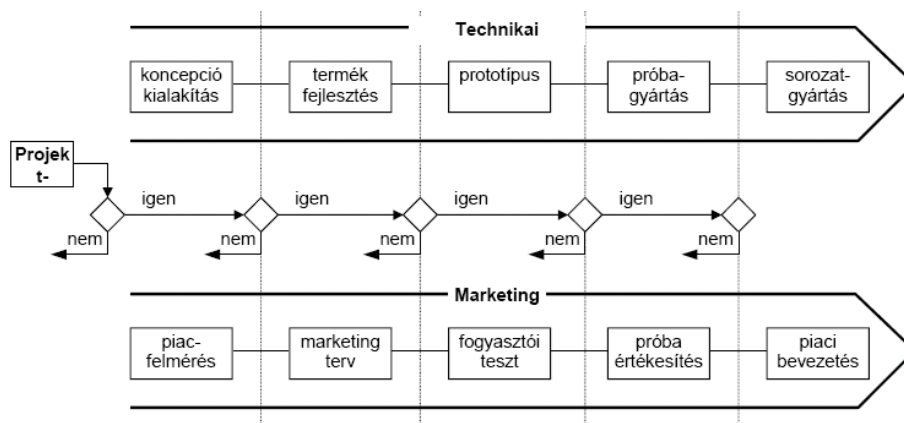
2.3.3. A projekt tevékenységstruktúrájának kialakítása

2.3.3.1. Szakaszokra bontás

Különösen az összetettebb, hosszabb időtávú projektek esetében hasznos a tevékenységeket jól meghatározott al-célokkal rendelkező fázisokra bontani, ami kettős célt szolgál:

- A projekt áttekinthetőbb, kezelhetőbb lesz;
- Elősegíti az ellenőrzést, ezáltal csökkenti a kockázatot.

A projekt előre haladtával azonban a részletes tervezés szakasról-szakaszra elvégezhető, mindig a belátható időhorizonton belül maradván, hogy olyan döntési, ellenőrzési pontok épüljenek be a projekttervbe, amelyeknél megvizsgálható az addigi előrehaladás, s ennek függvényében lehet dönteni a folytatásról, de akár a projekt leállításáról is. Ezeket a döntési, ellenőrzési pontokat nevezik **mérföldkőnek**.



A projekt szakaszok nem feltétlenül egymást követők, lehetnek párhuzamosak is. A szakaszok meghatározása során figyelembe kell venni a projekt típusát. Egy rugalmasabb célkitűzésű projektet célszerű inkább több fázisra felbontani, míg az egyértelmű célokkal jellemezhető projektek hosszabb szakaszokból is állhatnak. Mindig meg kell találni tehát a szakaszok optimális számát.

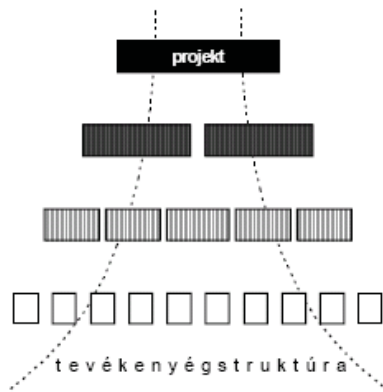
A szakaszok egy-egy al-cél elérésével, egy-egy fontosabb termék elkészültével érnek véget. Ezek egyfajta visszacsatolást jelentenek a végrehajtásban résztvevők számára, biztosítva ezzel az előrehaladás lendületét, a projekt-team lelkesedésének fenntartását.

2.3.3.2. *Részletes tervezés*

Projektterv elkészítésének menete

- Végrehajtási struktúra, a nagyobb munkafázisok tervének elkészítése.
Itt kell összegyűjteni a projektben ránk váró összes feladatot. A feladatok lebontása olyan mélységig történjen, hogy ez egyes elemekre a szükséges erőforrások jól becsülhetők legyenek.
- Erőforrások tervezése.
Ide tartozik mind az emberi, mind a tárgyi, mind a pénzügyi erőforrások előzetes becslése.
- Logikai terv elkészítése.
Az első pontban összegyűjtött feladatokat itt kell időrendi/logikai kapcsolatuk szerint rendezni.
- Mérföldkövek és döntési pontok rögzítése.
Ennek kapcsán kell végiggondolni, melyek projektünk – már előre is látható – döntési pontjai, hol kell részbeszámolót készíteni a megbízónak, melyek a források megszerzésének teljesítéshez kapcsolódó feltételei.
- Időtervezés végrehajtása.
Ekkor derül ki, hogy a projekt végrehajtásához valójában mennyi időre van szükség. Ha ez eltér a pályázati kiírástól, akkor feltétlenül egyeztessünk az adományozóval. Ennek gyakori következménye a projekt célrendszer módosítása (költség, határidő, cél)
- Kockázatelemzés.
Már a tervezésnél fel kell mérnünk a projekt várható problémáit és a jelentősebbekre előzetesen fel kell készülnünk, lehetőleg elkerülve azokat.
- Kommunikációs terv elkészítése.
A megbízó, a környezeti szereplők és a projekttagok igényei alapján tervet kell készítenünk arra is, hogyan, milyen eszközökkel, (írásban, szóban, elektronikusan, stb.) milyen gyakorisággal és miről tájékoztatjuk egymást.

A tervezés egyik fontos feladata a **tevékenységstruktúra** kialakítása, amely olyan felülről lefelé haladó többlépcsős (esetleg ciklikus) folyamat, amelynek végeredményeként egymástól jól elkülöníthető elemi egységekre, résztevékenységekre bomlik a projekt. E résztevékenységek mindegyikére teljesülni kell, hogy konkrétan meghatározható időpontok között megy végbe (kezdet és vég), és elvégzése valamilyen erőforrást igényel. A tevékenységeknek így általában két vagy három szintű (bonyolult projekteknél ennél több szint is lehet) hierarchikus struktúráját kapjuk.



Projekt vagy fázis szintű tervezést célszerű-e csinálni?

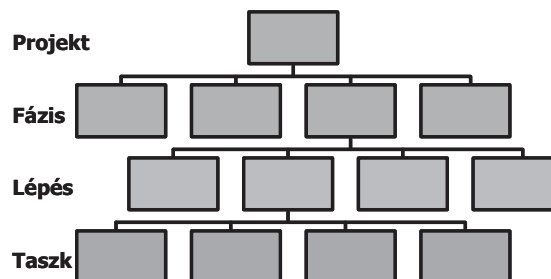
A projekt szintű tervezés lényege

- Teljes projektre
- Magas szintű függőségek
- Feladat típusok szerinti allokáció
- Top-Down becslés
- Project Board szintű hozzájárulás
- Projekt szintű feltételezések

A fázis szintű tervezés lényege

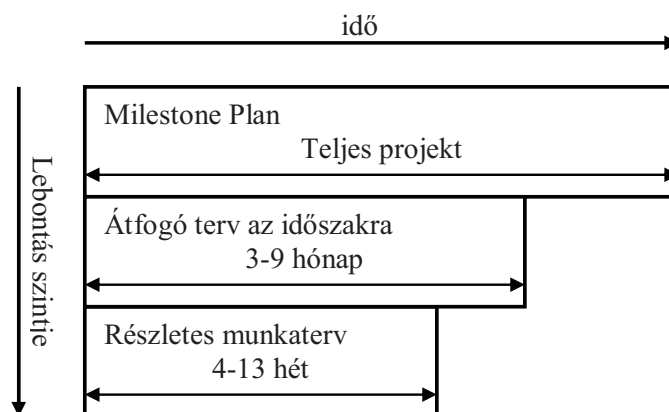
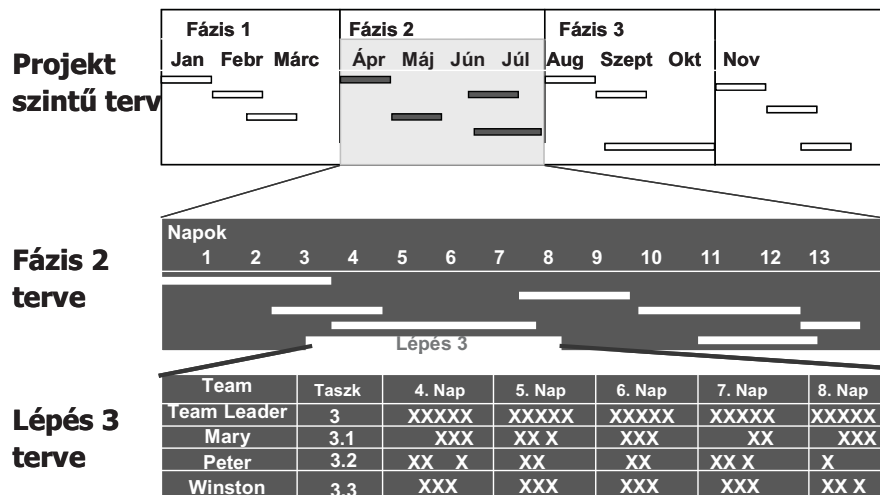
- Különálló fázisra
- Taszk szintű függőségek
- Konkrét emberek allokálása
- Bottom-Up becslés
- Team szintű hozzájárulás
- Fázis szintű feltételezések

A projektek alábbi sematikus függőleges fázis ábrázolás négyes osztása az idő tengelyre kivetített céltervezés, koncepciótervezés, döntéselőkészítés és döntés, végül a kiviteli tervezés blokkok kapcsolódó sorrendiségével azonos jellegű:



A projekt sikerében érdekeltek más-más szempontból, de mindig a projekt egészére vonatkozóan szeretik azt látni, hogy jelenleg hol áll a munka, mi az ami elkészült, melyek azok a feladatok amelyek hátra vannak, illetve a tervhez képest milyen lemaradás mutatkozik. Ezért már a tervezés szintjén a legnagyobb részletességgel kell a projekt minden lépését megtervezni.

A tervek különböző szintjei



Azonban:

- a lebontásnak olyan részletességűnek kell lenni, hogy az a projektmenedzser számára biztosítsa az irányíthatóságot, a kézbe tarthatóságot;
- a résztvevőknél egyértelműen cselekvéseknek kell lenniük;
- minden résztvevőnek kell lennie valamilyen kimenetének (termékének) és rendelkeznie kell olyan mérhető jellemzőkkel, amelyek alapján mérhető és ellenőrizhető, hogy az adott tevékenység az idő- és költségkereten belül és a megfelelő minőségben ment-e végbe.

2.3.3.3. A tevékenységek ütemezése

Az időigény megtervezése során a cél az, hogy a projekt a lehető legrövidebb idő alatt befejeződjön. A projekt teljes időtartamának meghatározásához a tevékenységstruktúrából kiindulva két lépésen keresztül jutunk el:

- meg kell becsülni minden **résztevékenység időigényét**;
- meg kell vizsgálni a résztvevőknél logikai kapcsolatát, vagyis azt, hogy milyen **sorrendben** követik egymást, vannak-e köztük olyanok, amelyek egymástól függetlenül, párhuzamosan végezhetők.

2.3.3.4. Az időigény megbecslése

A becslés nem találgatás, hanem szigorú szabályok szerint elvégzett matematikai számítások, statisztikai eljárások eredménye. Olyan időintervallumot határoznak meg, amely megadott hibatűréssel magában foglalja a tevékenység elvégzésére fordítandó időt.

A projekt egészének időtartamához nem elég pusztán az egyes résztevékenységek időtartamát megbecsülni. Azt is tudni kell, hogy a tevékenységek között milyen logikai kapcsolat, korlátozás áll fenn.

A tevékenységek közötti **kapcsolatok fajtái** négy alapvető kategóriába sorolhatók:

- Vég és kezdet (Finish-to-Start): a B esemény nem kezdődhet el az A esemény befejeződése előtt. Ez a leggyakoribb kapcsolattípus.
- Vég és vég (Finish-to-Finish): B nem végződhet az A befejeződése előtt.
- Kezdet és kezdet (Start-to-Start): B nem kezdődhet el addig, amíg az A el nem kezdődik. Ez kevésbé gyakori kapcsolattípus
- Kezdet és vég (Start-to-Finish): A nem fejeződhet be addig, amíg B el nem kezdődik. Ritkán előforduló kapcsolattípus.

A projekt sikere érdekében állandóan mérni kell, hogy a projekt tagok mennyi időt fordítanak az egyes munkafolyamatokra, projekt megbeszélésekre, képzésre, mikor voltak betegállományban, szabadságon, mikor kit helyettesítettek. Az időráfordítás a belső és külső elszámolások alapja. A költségelszámolás a ráfordítás tervhez viszonyított arányát mutatja meg. A projekt megvalósítása során rendszeresen (havonta, hetente) vagy számlázáskor jelentést kell készíteni. (Meghatározása a projekt definíciós dokumentumban történik.) A jelentés készülhet a felügyelő szervezetnek arról, hogy hogyan áll a projekt. Készülhet jelentés bármikor, pl. az új vezetés vagy a projekt iránt érdeklődők számára is.

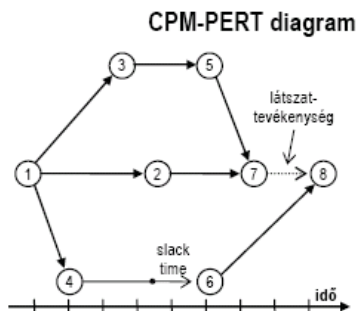
2.3.3.5. Ábrázolási technikák

Amikor a tevékenységek időtartama és a köztük fennálló relációk ismertek, célszerű azokat valamilyen szemléletes, áttekinthető formában megjeleníteni. A gyakorlatban ennek két módja terjedt el, a **Gantt-diagram** és a **PERT-diagram**.

A Gantt-diagram elsősorban az ütemezés, az időtartamok szemléletessé tétele, a határidők betartásának ellenőrzése, az időbeli előrehaladás nyomonkövetése szempontjából előnyös. A diagram vízszintes tengelye egy megfelelő léptékű időskála. A grafikon előállításához a skála bal szélén soroljuk fel a projekt során elvégzendő tevékenységeket. Ezután az időtartamok és a tevékenységek közti kapcsolat alapján ábrázoljuk mindegyiket egy vízszintes vonallal úgy, hogy a vonal kezdete a tervezett kezdési időpontnál legyen, a vonal hossza pedig feleljen meg a tevékenység időtartamának.

A Gantt-diagram a projekt előrehaladásának ellenőrzéséhez is használható. Ezt úgy oldják meg, hogy a tervezett időtartamokat mutató vonallal párhuzamosan - eltérő színnel - húznak egy másik vonalat, ami a tevékenységek tényleges kezdési és befejezési időpontját mutatja. Hátránya, hogy nem tudja jól szemléltetni a tevékenységek összefüggéseit.

A PERT-diagram a projekt egyfajta hálózatos szerkezetét mutatja és a tevékenységek közti logikai kapcsolatokat helyezi a középpontba. A CPM-PERT típusú grafikonokban a tevékenységeket nyílak jelölik.



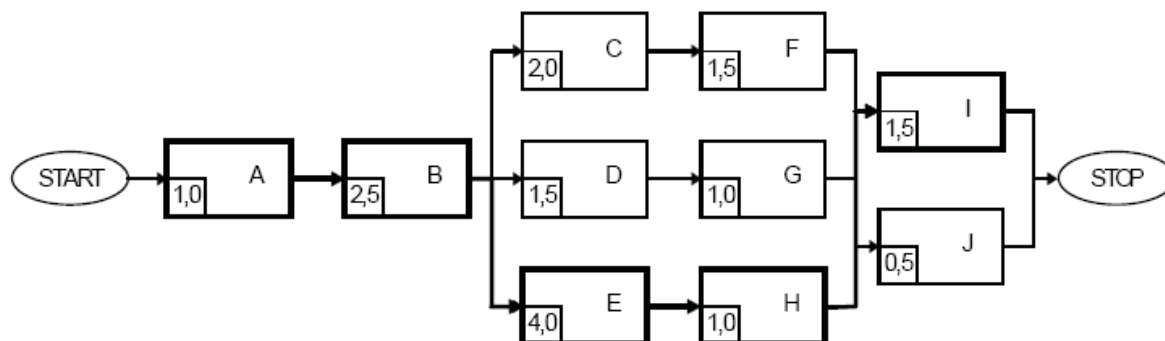
A nyilak kezdő és végpontjai egy-egy eseményt jelentenek. Ezek a háló csomópontjai, amit körökkel jelölnek. A hálózat harmadik eleme - a szaggatott vonallal ábrázolt látsszattevékenység - azt jelzi, hogy két esemény összefüggésben van egymással, de nem kapcsolja össze őket valódi, erőforrásokat igénylő tevékenységgel. A legtöbb projekttervezést támogató számítógépes programcsomag a precedencia hálóttervet használja. Itt az eseményeket egy-egy téglalap jelöli. A téglalapba szokás beírni a lehető legkorábbi és legkésőbbi kezdési és befejezési időpontokat, valamint a tevékenység időtartamát.

2.3.3.6. A kritikus út meghatározása

A projekt tevékenységstruktúrájának meghatározásához a szakaszokra bontott tevékenységeken, azok részletes tervezésén a tevékenységek ütemezésén és időigényük becslésén keresztül vezet az út. Az ábrázolási technikák felhasználásával pedig kirajzolódik a projekt tevékenységshálójának összes lehetséges útvonala. Ezek a lépéssorozatok megadják a kritikus út meghatározásának lehetőségét.

A kritikus út a tevékenységeknek az a **sorozata**, amelyeken keresztül eljuthatunk a projekt kezdőpontjától a végpontig, és bármelyik tevékenység végrehajtási idejének változása kihat a projekt végső határidejének változására. A kritikus út meghatározása azért bír különös jelentőséggel, mert az ehhez tartozó tevékenységek bármelyikének késése a projekt egészének a késését, vagy szerencsésebb esetben korábbi befejezését eredményezi.

A kritikus út meghatározásához a használt tervező eszközök megfelelő segítséget nyújtanak, a manuálisan igen időigényes munkát elvégzik helyettünk. Egyes eszközök képesek arra, hogy figyelembe vegyenek olyan szempontokat is, hogy mit tart a tervező legjobb és legrosszabb, illetve várható átfutási időnek.



A tevékenységdobozok bal alsó sarkában látható számok az adott tevékenység időtartamát jelölik. Ha ezeket összeadjuk a hat lehetséges útvonalra, a következő értékek adódnak:

A-B-C-F-I:	8,5	A-B-C-F-J:	7,5
A-B-D-G-I:	7,5	A-B-D-G-J:	6,5
A-B-E-H-I:	10,0	A-B-E-H-J:	9,0

A legnagyobb érték az A-B-E-H-I tevékenységsorozatra adódik, ezek alkotják tehát a kritikus utat, ezek kezdési és befejezési időpontja nem változhat. A többi tevékenység kezdete bizonyos határokon belül tetszőlegesen változtatható, azaz csúszási idővel rendelkezik.

2.4. Erőforrásallokáció

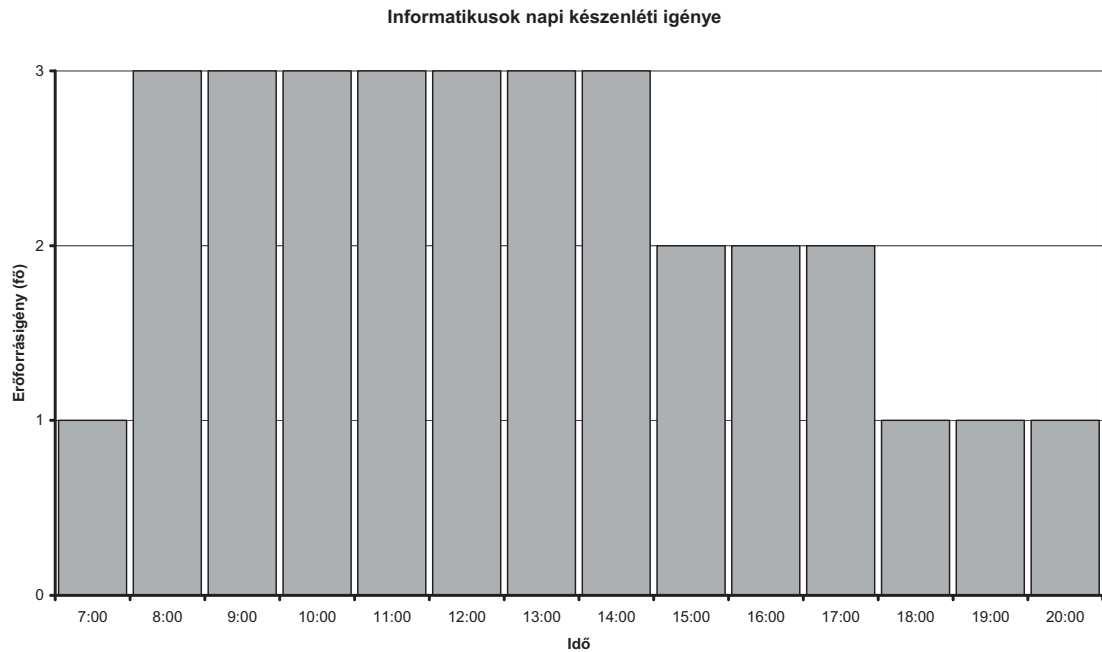
2.4.1. Az erőforrások ütemezése

Az **erőforrásigény** meghatározásához az alábbi lépésekre van szükség:

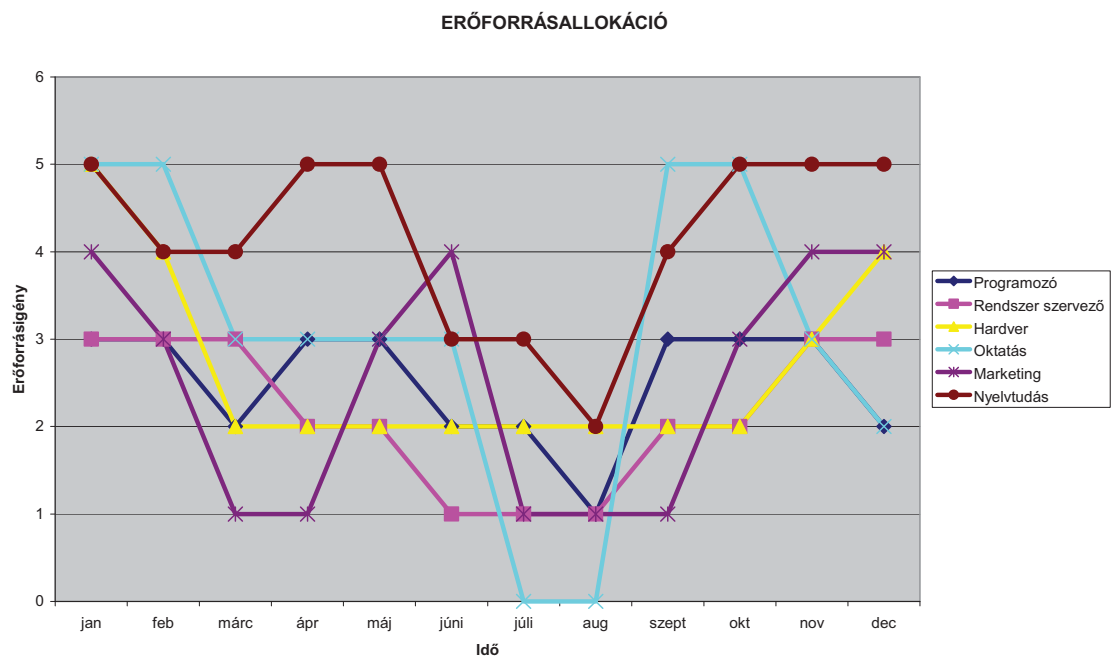
- a projekthez szükséges mindenfajta szaktudás és eszköz meghatározása;
- az egyes erőforrások felhasználási időpontjának és időtartamának meghatározása;
- a meglévő, ezen belül a szükséges időpontra biztosítható erőforrások meghatározása;
- a pótlólagos és a tartalék erőforrásigény meghatározása;
- az eredeti terv szükség szerinti megváltoztatása, az erőforrások biztosítása és kihasználtságuk egyenletessé tétele érdekében.

Az erőforrások felhasználását diagramon ábrázolják. Ez történhet minden egyes erőforrásra (pl. minden szakemberre) külön-külön, az erőforrások egy meghatározott csoportjára (pl. jogászokra) együttesen, vagy a projekt egészére összevontan. Az ábra formája általában egy olyan hisztogram, amelynek vízszintes tengelyén az időt, függőleges tengelyén pedig az erőforrásigényt (fő, db. stb.) tüntetjük fel. A hisztogramról látható, ha az erőforrás igénybevétele egyenetlen. Látszik ha bizonyos időszakokban az erőforrásigény meghaladhatja a rendelkezésre álló mennyiséget.

Az alábbi hisztogram egy projekthez rendelt informatikusok napi készenléti igényét mutatja reggel 7h-tól este 20h-ig bezárólag:



Egy másik ábrázolástechnikával több kiemelt szakértői terület humán erőforrásallokáció éves igényét mutatja havi lebontásokban:



2.4.2. Erőforráskiegyenlítés

Az erőforrások egyenetlen kihasználtsága és túlterheltsége minőségi problémákhoz vezet, és a projekt költségeit is kedvezőtlenül befolyásolja. Az erőforráskiegyenlítés vagy erőforrássimítás két legkézenfekvőbb módja a tevékenységek **átütemezése**, illetve a **többlet erőforrások beállítása**.

Bizonyos határokon belül a projekt kezdési és befejezési időpontja „büntetlenül” eltolható. Csúcsidőszakokban pótlólagos erőforrásokat vehetünk igénybe. Természetesen mindkét esetben a költségek növekedésével kell számolni.

Erőforráskorlátos tervezésről akkor beszélhetünk,

- ha az erőforráskorlátok erősebbek, mint az időkorlátok, akkor a projekt teljes időtartamát kell megnyújtani úgy, hogy az erőforrásigény egyetlen időpontban se haladja meg a rendelkezésre állási szintet;

Időtartam korlátos tervezést végzünk,

- ha az időkorlátok az erősebbek, akkor többleterőforrások és többletköltségek beállítására van szükség azoknál a tevékenységeknél, amelyek a rendelkezésre állási szint fölé nyúló erőforrásigényeket támasztanak.

2.4.3. Költségtervezés

A projekt költségvetésének alapvető célja, hogy előre meghatározza a projekt előrehaladása során jelentkező valamennyi költségfajtát, megjelölve a kiadások időbeli ütemezését is.

A projektekkel kapcsolatban számos **költségfajta**val kell számolni, amelyek közül a legtipikusabbak a következők:

- a projektben közreműködő alkalmazottak időarányos bére arra az időtartamra, amíg a projekten dolgoznak;
- a bérek közterhei (pl. társadalombiztosítás) és egyéb olyan járulékok - többnyire a bérek egy meghatározott százaléka -, amelyek a projekten dolgozók mindegyike után felszámítandó a projekttel eltöltött munkaidejük tartamára;
- a projekthez felhasznált anyagok költségei, amelyek különösen a létesítményi projekteknél lehetnek jelentősek (pl. építőanyagok);
- a projektben felhasznált szerszámok, berendezések, irodaszerek stb. költsége. Ha az élettartamuk hosszabb a projektnél, akkor a költségeket arányos mértékben számoljuk el;
- ha a projekt olyan eszközöket igényel, amelyeket bérelni szükséges, akkor a bérleti díját is szerepeltetni kell a költségvetésben;
- a menedzsment költsége és a különböző adminisztrációs kiadások, titkársági tevékenységek költsége (pl. telefon, postaköltség, beszerzések lebonyolítása, könyvelés). Általában a projekt összköltségének meghatározott hányada;
- profitorientált projektek esetében a projekt eredményes befejezéséért járó „sikerdíj”, ami általában ugyancsak a teljes költség meghatározott százaléka.

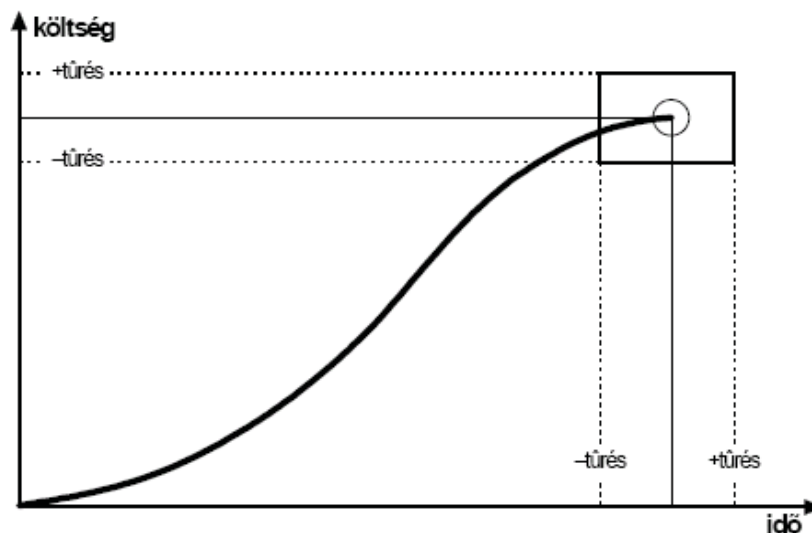
Ha ismerjük az egyes erőforrások fajlagos költségeit (pl. napi díj), akkor az erőforrás igénybevételének mértéke és ütemezése alapján, az ehhez rendelt költségek nagysága és a kifizetések ütemezése is meghatározható. Az óradíj mellett figyelembe kell venni, hogy annál általában magasabb a túlóradíj, esetleg számolni kell minden igénybevétel esetén egy egyszeri kiszállási díjjal stb. A kifizetések ütemezése jelentkezhet a tevékenység elején, a végén, vagy folyamatosan. A projekt egészéhez hozzárendelt **fix költség** a projekt elején, vagy a befejezéskor lesznek esedékesek.

A projekt költségeinek kiszámítását segítheti az információk táblázatba foglalása, amelyben akár tevékenységenkénti, akár erőforrásonkénti felsorolásban feltüntetjük a

tervezett munka mennyiségét, az erőforrásokhoz rendelt egységköltségeket, és az egyes tevékenységek fix költségét.

A költségeket kumulálva tüntetik fel az idő függvényében. A diagram vonatkozhat a projekt egészére, de elkészíthető külön-külön a főbb költségnevekre is. Az így kapott S-görbe mellé berajzolva a végrehajtás során jelentkező tényleges kiadásokat, gyorsan és szemléletesen lehet nyomon követni a tervezett és a tényleges költségek egybeesését vagy éppen eltérését.

A valóságban a két görbe mindig eltér. Amennyiben az eltérés egy bizonyos tűrésen belül van, akkor azzal különösen nem kell foglalkozni, ellenkező esetben azonban azonnal ki kell vizsgálni az eltérés okát és intézkedni kell annak megszüntetéséről. A bizonytalanság a projekt sajátosságaiból és a számítási módszer lényegéből fakadó szükségszerűség, de nem adódhat pontatlanságból, nagyvonalúságból, irreális árkalkulációkból stb.



A költségek meghatározásánál **szükséges**

- a költségek szétosztása a belső munkák, a külsősök, alvállalkozók között
- reális számokon alapuljon (realisztikus munka költségek, realisztikus utazási és egyéb költségek)
- készüljön havi cash-flow terv, ami megkönnyíti a pénzügyi felügyeletet.

A terv és a költségek felülvizsgálata során elemezzük

- a tervezéskor igényelt, meghatározott erőforrások rendelkezésre állását
- a kritikus utat (függőségek)
- a termékek mérföldköveit
- a realista költségvetést
- a részletes projekt kockázatot
- a felhasználói elvárások kezelését

3. A PROJEKT MEGVALÓSÍTÁSA

Tematikai összefoglalás

A projekt megvalósítás fázisai

- projekttermék létrehozása
- projekt monitoring, kontrolling
- változások kezelése
- kommunikációs feladatok
- egyéb menedzsment feladatok

Legfontosabb (kiemelt) megvalósítási lépések

Projektkontroll, mint irányítási és ellenőrzési folyamat lépései:

- tájékozódás és tájékoztatás (adatgyűjtés, jelentések, információs anyagok)
- terv összevetése az előrehaladással (problémák és hatásuk elemzése)
- korrekciós lépések
- érintettek tájékoztatása a tervek módosításairól
- menedzsment tájékoztatása

Monitoring: tervadatok gyűjtésével a teljesítmény
az erőforrásfelhasználás és
a költségek mérése

Team munka

- kerete: a feladat, a hatáskör és a felelősség meghatározása
- menete: elfogadott normarendszer szerint működik
- feltétele: megfelelő szakértelmű, elkötelezett személyek kiválasztás
tagok motiválása és az
együttműködés légkörének megteremtése

Szervezet

- tagjai: döntéshozó, szponzor, felügyelőbizottság, tanácsadók, projektmenedzser
és asszisztense, team-ek, szakértők, alvállalkozók
- szervezeti formái: – koordinációs projektszervezet
– tiszta projektszervezet
– mátrix projektszervezet

Kommunikáció meghatározói: szervezet, mondanivaló, szokásjog, hallgatóság

Változásmenedzsment lépései

hatáselemzés
értékelés
megoldási alternatívák
választás
korrekciós intézkedések

Kockázatmenedzsment folyamata

azonosítás
elemzés
stratégia alkotás
tartalékképzés
folyamatos kockázatmenedzsment

Projektzárás: a projekt termék vagy eredmény és dokumentumainak átadása a megbízó részére

Projektértékelés: a projekt eredménynek a célhoz, a tervezett időhöz és a költségekhez való hasonlítása. A tapasztalatok a jövőben tanulságként szolgálnak.

A projekt megvalósítása általában egybeesik a projekt „termék” létrehozásával. Sokan gondolják úgy, hogy túljutva a korábbi munkaigényes fázisokon, már csak végre kell hajtaniuk a tervet, illetve végre azzal foglalkozhatnak, amihez igazán értenek, szakmai feladatukkal. Projektvezetési szempontból azonban a helyzet ennél bonyolultabb. Az indulás előtt érdemes alaposan végigtekinteni a „készenléti listát” a következő hármas csoportosításban:

Stakeholderrészvétel

- A projekt szponzora világosan közölte a projektcélt a projektteammel.
- A projektteam megértette és elfogadta a projektcélt.
- A projektteam érti, hogyan illeszkedik a projekt a szervezet általános céljaihoz.
- A teamtagok értik saját feladataikat és azt, hogy azok hogyan illeszkednek a projekt egészébe.
- A részmunkaidős teamtagok és a szervezeten belüli támogatók értik, hogyan járulnak hozzá a projekthez, és beleegyeztek szerepük teljesítésébe.
- A kulcsfontosságú beszállítók értik a projektet és a projektben betöltött szerepüket.
- Azoknak a funkcionális egységeknek a menedzserei, akik beosztottaikkal járulnak hozzá a projekthez, értik, milyen munkát várnak el az embereiktől és elkötelezték magukat arra, hogy támogatják őket projektfeladataik teljesítésében.
- A megrendelőt valaki képviseli, és ő egyetértett a kommunikációs tervvel.

Projektfolyamat

- A projektterv tartalmazza a költségvetés és az ütemterv alaptervét.
- A projektterv megmutatja az egyéni feladatokat és felelősséget, és könnyen hozzáférhető minden teamtag számára.
- A team elfogadott egy folyamatot, amelynek segítségével a teamtagok rögzítik a feladataikban elért haladásukat.
- Van érvényes változásmenedzsment és kapcsolódó válságmenedzsment eljárási terv.
- A konfigurációmenedzsment-terv meghatározza az összes projektdokumentum tárolási helyét, elnevezési előírásait és verziószabályozását.
- A menedzsment bejegyzett a helyzetjelentések formátumába és gyakoriságába.
- Készült ütemterv a projektteam-találkozókra.

Projektteam

- A team kialakította a csapat viselkedésére vonatkozó alapszabályokat.
- Minden teamtag érti, hogyan járul hozzá a többi tag a projekthez.
- Minden teamtag érti, milyen tapasztalatokkal és képességekkel járul hozzá a többi csapattag a projekthez.
- A projektvezető tervbe vett bizonyos kapcsolatépítő tevékenységeket, beleértve a teamtagok közötti kommunikáció javítását.

A projekt megvalósítás fázisának fő feladatai:

- A projekttermék létrehozása
 - Projekt monitoring, kontrolling. Itt történik a projekt végrehajtási tervvel való összehasonlítása, egyeztetése.
 - Változások kezelése
- A nem várt események, a monitoring, illetve a kockázati terv alapján kiépített jelzőrendszer beindítja a létrejött változások kezelését. Ennek fajtái:

- **Változáskezelés** – ha az eredeti cél eléréséhez a projekt eredeti erőforrásain túl nem igényel jelentős szervezeti, megbízási segítséget.
- **Válságmenedzselés** – ha olyan mértékű a bekövetkezett változás, mely jelentős – projekten kívüli – erőforrás bevonással jár, illetve a célrendszer egy vagy több tagjának fenntartását veszélyezteti. Ez gyakran jár a projekt újraindításával, felfüggesztésével, vagy akár idő előtti lezárásával is. A válság kezelését gyakran, – a projektvezető megtartása mellett – a megbízó képviselője: válságmenedzser végzi.
- Kommunikációs feladatok
 - A tevékenységek közötti tervezett kommunikáció figyelemmel kísérése
 - Tervezett tájékoztatás a szervezet (projekten kívüli szervezet), a projekt környezet, illetve a megbízó felé
 - Vezetők tájékoztatása (lehet tervezett, helyzetből adódó és igény szerinti)
 - Projektszervezet információval való ellátása, visszajelzések adása és kérése, beszámoltatás
 - Projekt dokumentációs rendszer működtetése, formanyomtatványok használata
 - Tanulságok rögzítése, javaslatok megfogalmazása.
- Egyéb menedzsment feladatok
 - Együttműködő és versengő típusú csoporthelyzetek hatékony kezelése
 - Erőforrások feladatokhoz rendelése, a résztvevők leterheltségének figyelembe vétele
 - Megjelenő konfliktusok kezelése

Kézikönyvünkben azonban csak a következő megvalósítási feladatokkal foglalkozunk részletesebben:

- 3.1. Projektkontroll
- 3.2. Team-munka
- 3.3. Szervezet, kommunikáció
- 3.4. Változásmenedzsment
- 3.5. Kockázatmenedzsment
- 3.6. Projektzárás és a projekt utólagos áttekintése

3.1. Projektkontroll

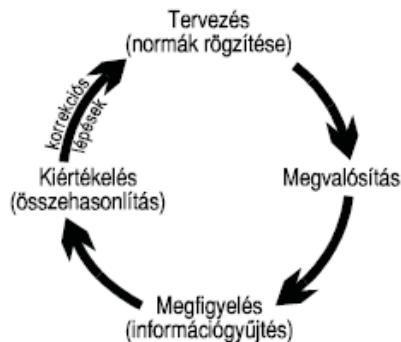
A projekt megvalósítása során a projektkontroll (irányítás, szabályozás, vezérlés) a tevékenység két fajtáját jelenti:

- a) A szakmai tevékenység a feladatok tényleges kivitelezését, az **operatív végrehajtást** jelenti
- b) A **projektirányítás** célja pedig a projekt kézbentartása, a projekt hasznának maximalizálása, ami azáltal érhető el, hogy a szakmai tevékenységeket a kellő határidőre az előírt minőségben és a költségkereteken belül hajtják végre.

A projektmenedzser a projekt „karmestereként” annak valamennyi elemét koordinálja, ami széleskörű vezetési ismereteket, s főleg készségeket igényel.

- A projektirányítás négy kulcsfeladat köré csoportosítható:
 - a projekt előhaladásának ellenőrzése és irányítása;
 - külső és belső kommunikáció;
 - visszacsatolás biztosítása;
 - konfliktusok kezelése.

- A projektirányítás és -ellenőrzés egy olyan ciklikus folyamat, amely során a következő négy alapkérdésre kell választ kapnunk:



A projekt megvalósítása során a következő legfontosabb kérdésekre keressük a választ:

- Hol tartunk? A projekt aktuális állapotának megállapítása;
- Hol kellene járnunk? Az aktuális állapot összevetése a tervvel;
- Hogy jutunk oda? A lehetséges korrekciós lépéseknek a mérlegelése, amelyek segítenek a projektet újból „sínre tenni” (ha szükséges) vagy rajta tartani;
- Jó irányba haladunk? A korrekciós lépések projektre gyakorolt hatásának elemzése.
 - Tájékozódás és tájékoztatás
 - Eltérések érdekében tett lépések
 - Korrekciós lépések
 - Tájékoztatás a tervek mosósításáról
 - A menedzsment tájékoztatása

3.1.1. A projektkontroll lépései

Az ellenőrzési és irányítási folyamat a következő lépéseket foglalja magában:

3.1.1.1. *A projekt állapotára vonatkozó információk aktualizálása, azaz tájékozódás és tájékoztatás.*

A projektmenedzsernek ki kell alakítania a saját **adatgyűjtési rendszerét**. A legfontosabb információforrások a következők:

- a projektmenedzser megbeszélései az egyes team-tagokkal;
- az egyes résztvevők felelőseinek a beszámolóit, jelentéseit a projektmenedzser felé;
- a projekt-team valamennyi tagja részvételével megtartott „hogyan haladnak a dolgok” típusú értekezletek;
- a team-tagok által készített rendszeres jelentések.

A vezetés számára készülő **jelentések** inkább rövidebbek, tömörebbek, kevésbé részletesek, míg a projekt-team tagjainak készülő **információs anyagok** részletesebbek és gyakoribbak is. A team-tagjait legalább heti rendszerességgel tájékoztatni kell arról, hogy:

- milyen tevékenységet kell elvégezniük;
- ehhez milyen hatásköröket kapnak;
- milyen eredményt várnak el tőlük;
- milyen segítséget kapnak a feladatukhoz;
- milyen következményre (esetleg jutalomra) számítsanak.

3.1.1.2. A terv összevetése a tényleges előrehaladással, az esetleges eltérések, problémák és a megoldásukra tett lépések várható hatásainak elemzése.

A problémák tipikus forrásai lehetnek:

- a személyes konfliktusok;
- ha a projekt célrendszere nincs egyértelműen definiálva;
- az előre nem látható, nem tervezhető események bekövetkezése;
- a tapasztalatok és az előzmények hiánya;
- ha menet közben megváltozik a projekt terjedelme, kiterjedése, hatóköre;
- belső problémák a projektben (pl. irreális követelmények, rossz kommunikáció, a team-tagok eltérő felkészültsége, csökkenő elkötelezettség és érdeklődés stb.).

A **problémamegoldás** lépései

- a probléma és a probléma forrásának azonosítása;
- a problémával összefüggő adatok, tények összegyűjtése;
- a megoldási lehetőségek meghatározása;
- az alternatívák elemzése, értékelése;
- a megfelelő alternatíva kiválasztása;
- a kiválasztott alternatíva végrehajtása;
- a végrehajtás ellenőrzése

A projekt dokumentálás részeként rendszeresített helyzetjelentések a felmerülő problémák rögzítésére alkalmas egységes naplószerkezetben biztosítják a projekt folyamat teljes áttekinthetőségét.

3.1.1.3. Korrekciós lépések.

A tervezett és a tényleges előrehaladás összevetése és elemzése révén háromféle cselekvési alternatíva adódik:

- nincs szükség korrekciós lépésekre, mert az eltérésben mutatkozó tendencia nem elég erőteljes ahhoz, hogy ezt szükségessé tegye;
- az eredeti terv határain és korlátain belül maradva (ütemezés, erőforrások, költségek) meg lehet tenni a szükséges korrekciókat;
- pótlólagos erőforrások és pénzek bevonására, határidő-módosításra vagy az előállítandó termék jellemzőinek módosítására van szükség, de szélső esetben akár a projekt leállítása is előfordulhat.

Már a tervkészítés során fel kell készülni a váratlan, előre nem látható eseményekre is. Az esetleges problémák megelőzésére megelőző intézkedéseket kell tenni.

3.1.1.4. Az érintettek tájékoztatása a tervek módosításairól.

Miután a projektterv alapvető munkadokumentum, fontos annak folyamatosan aktualizálása.

- Ha változás következik be a projekt befejezési idejében vagy összköltségében, azt jóvá kell hagynia a felső vezetésnek (illetve a megrendelőnek).
- Külön jelentés formájában nem az egész tervet, hanem annak csak kulcselemeit kell hogy tartalmazza a módosítás

Ilyen esetekben a menedzsmenttel való kommunikációban alapelv, hogy:

- A tájékoztatás legyen egyszerű, világos és tömör, használjunk grafikonokat, táblázatokat;
- Biztosítsuk, hogy a változásokhoz mindig kapjuk meg a megfelelő jóváhagyást;
- A projekt tervet csak az arra illetékesek változtassák meg;
- A tájékoztatók, jelentések legyenek pontosak, alapuljanak megbízható adatokon;
- Az eltérésekre nézve legyenek olyan határértékek, tűréshatárok meghatározva, amelyen belül nem szükséges a menedzsment tájékoztatása;
- A menedzsmentet nem kell minden részletről tájékoztatni. A jelentések csak a menedzsment számára fontos és hasznos információkat tartalmazzák.

3.1.1.5. A menedzsment tájékoztatása.

A projekt végrehajtása során a szervezet felső vezetését (a menedzsmentet) rendszeresen tájékoztatni kell

- a projekt előrehaladásáról és állapotáról,
- a problémákról, esetleg a korrekciós vagy megelőző intézkedésekről.

A tájékoztatás formái az alábbiak lehetnek:

- kötetlen megbeszélések a munka előrehaladásáról és a problémákról;
- hivatalos alkalmankénti tájékoztatók, amelyek inkább a projekt állapotának szubjektív értékelését adják;
- rendszeres (havi) írásos jelentések, amelyek a projekt részletes leírását jelentik;
- a szervezetnél folyamatban lévő valamennyi projektre vonatkozó összesítő jelentés, ami csak nagyon tömör leírást tartalmaz a projektek állásáról.

3.1.2. Monitoring

A projektmenedzsmentnek folyamatosan nyomon kell követni, hogy a projekt tevékenysége – egy adott időpontra vonatkoztatott részteljesítés alapján – valóban előre vetíti-e majd a határidőre történő teljesítést. Valamint az addig elért teljesítéshez felhasznált erőforrások és költségek lehetővé teszik-e, a még hátralevő feladatok tervezett kereteken belüli megvalósítását. Ahol és amikor olyan eltérések mutatkoznak, amelyek veszélyeztetik a határidőre történő teljesítést vagy jelentős költségtúllépést eredményeznek, a projektmenedzsmentnek, a projektvezetőnek a már említett korrekciós intézkedéseket meg kell hoznia.

A **projektmonitoring** irányítási tevékenység, döntés-előkészítő munkáját általában a projektmenedzsment projektkontrollerei végzik: a kivitelezés tényadatainak folyamatos gyűjtésével és a tervadatokkal való összevetésével, az eltérések elemzésével és az azokról való információszolgáltatással. Így a projektmenedzsment a kritikus helyzetekben is naprakész és megalapozott döntéseket képes hozni.

A projektmonitoring tevékenység **fő lépéseit** a következőkben határozhatjuk meg:

- a tervek és azok adatainak (paramétereinek) rögzítése;
- a projektlefolyás tényadatának gyűjtése;
- a tényadatok összevetése a tervadatokkal;
- az eltérésekről döntés-előkészítő információk összeállítása és
- a korrekciós intézkedések meghozatala.

A megvalósítás fázisában a projektmonitoring vizsgálatának fő területei:

- a teljesítésmonitoring,
- az erőforrásfelhasználás-monitoring és
- a költséggazdálkodás-monitoring.

A projektmenedzsment projektmonitoring tevékenységével szemben támasztott **elvárások** igen sokrétűek:

- a/ A projektmegvalósítás során a monitoring képezze a döntés-előkészítés és a döntéshozatal fő eszközét.
- b/ A monitoringrendszernek összhangban kell lennie a projektszervezettel, a projekt strukturális fázismodelljével.
- c/ A monitoringnak alkalmasnak kell lennie, hogy viszonylag gyorsan jelezze a várható nagyobb eltéréseket, hogy a projektvezetés még idejében érdemben tudjon intézkedni.
- d/ Az eltéréselemzés információi könnyen áttekinthetőek és egyszerűen értelmezhetőek legyenek (pl. táblázatos formák, grafikonok, interaktív „online” számítógépes képernyők stb.).
- e/ Az adatok korrektek legyenek, az adatszolgáltatók és felhasználók tisztában legyenek a projekt céljával, funkciójával, annak sikerkritériumaival, hogy a projektmonitoringban közreműködők közül senkinek ne legyen érdeke az esetleges negatív eltérések eltitkolása, a félreinformálás.

A munkálatok előrehaladásának ellenőrzésére többféle technikát is használhat a projekt menedzsere, a személyes tájékozódástól, konzultációktól kezdve a rendszeres munkaértekezleteken keresztül, a külső szakemberek megbízásával elvégzett auditálásig. Az ellenőrzés magvát azonban a teljesítésről készített rendszeres felmérések adják. A monitoring-rendszer kialakítása során dönteni kell arról, hogy milyen rendszerességgel, milyen tartalommal és milyen formában kell elkészülnie a jelentéseknek.

A teljesítés felmérése előre elkészített **adatlap** formájában történhet

Heti teljesítmény-felmérési adatlap		
A projekt megnevezése:		Azonosítója:
Időtartam:		
Sorsz.	Tevékenység	Heti teljesítés
1.		
2.		
3.		
Dátum:		Aláírás:

Az értékelőlap adatai közvetlenül rávezethetők a projekttervre.

A főbb monitoring (menedzsment kontrolling) rendszerek:

- Az emberi erőforrások felhasználásának elemzéséhez az információforrást a napi **létszámjelentések** képezik, amelyek alapján a heti vagy havi összesítések is elkészíthetők.
- A technikai, gépi erőforrások esetében általában elegendő a havi **teljesítésjelentés**, de a nagyobb költséggel üzemelő, vagy drága eszközök használatát akár naponta is célszerű figyelemmel kísérni.
- Az **erőforrás felhasználásra** vonatkozó adatokat ugyanúgy szükséges lehet táblázatok, grafikonok formájában összesíteni, mint a tevékenységek teljesítését.
- A költségekre vonatkozó információk forrása alapvetően a szervezet pénzügyi, **számviteli rendszere** lehet. Regisztrálni kell az egyes tevékenységek során felvetődött pénzmozgásokat. Az információk forrása az esetek legnagyobb részében a megbízási és vállalkozói szerződések, illetve a kiállított számlák.

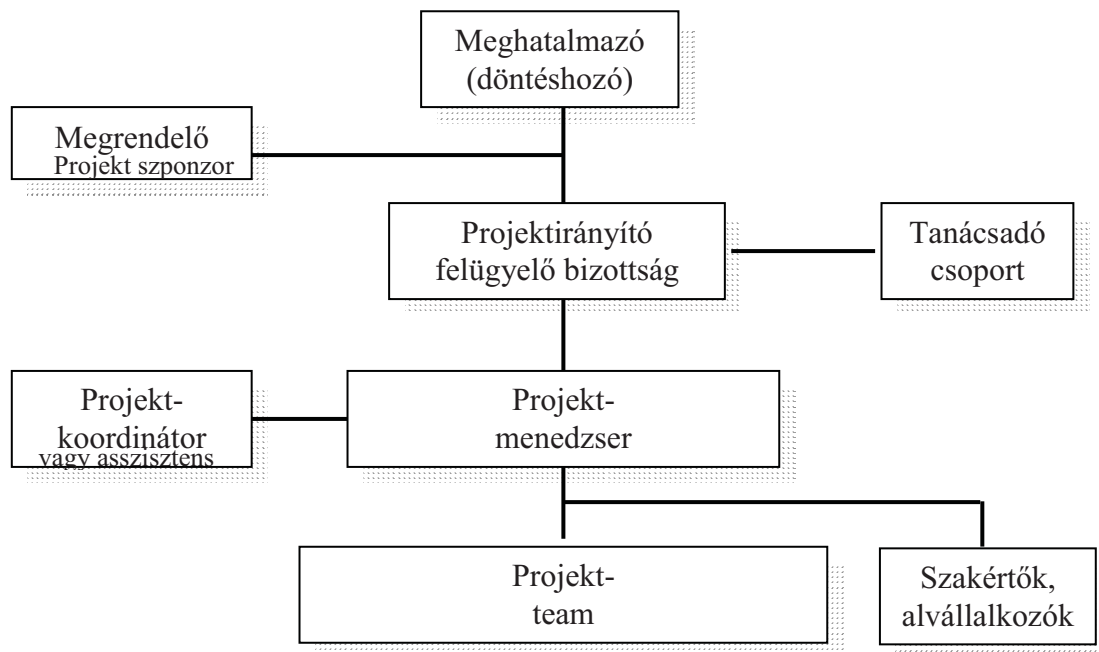
A költségeket egyrészt egy adott időszakra vonatkozóan, másrészt a projekt kezdetétől az elemzés időpontjáig göngyölítve célszerű összesíteni és táblázatosan vagy grafikusán feltüntetni. Ennek egyik legszemléletesebb módja a költségtervezésnél már ismertetett S-görbe.

Mérhetjük egyszerre a idő- és költségráfordításokat az előrehaladás függvényében a **Earned Value módszerrel**. A módszer pontosabb eredményt ad, mint amit egy interpoláció. A menedzsment támogató-tervező eszközök többnyire segítséget nyújtanak az előrehaladás monitorozásánál a módszer használatához. Viszont ehhez szükséges, hogy megbízható és pontos adatokkal rendelkezünk a végrehajtás követéséhez szükséges paraméterek (idő- és költség ráfordítások) aktuális értékeiről.

3.2. Szervezet, kommunikáció

3.2.1. A projektszervezet tagjai

A projektvezetés belső struktúrája



Projekt szponzor vagy tulajdonos

A projekt felső szintű kezdeményezője, támogatója. Legalább igazgatói beosztású személy. Kisebb projekteknél lehet felelős vezető is, ha a szakmai szakterületét érinti az adott projekt

A döntéshozó is lehet szervezeten belüli, vagy kívüli személy vagy testület. Hatáskörébe tartozik a projektirányító bizottság és a projektmenedzser kinevezése, a szükséges erőforrások rendelkezésre bocsátása. A projektterv későbbi változásait is itt kell jóváhagyni. Itt születik döntés a projekt lezárásáról, vagy az idő előtti felfüggesztéséről.

*Projekt **Felügyelő Bizottság** (PFB)*

- Legfelsőbb operatív ellenőrző és döntéshozatali fórum (Maximálisan 6 fő)
- A tagok képviselik az általuk reprezentált területet
- Képviseli a projektet minden külső testület, szervezet előtt

PFB tagjai:

- Megrendelő képviselője
- Felhasználó képviselője
- IT igazgatóság (mint belső szállító) képviselője
- Külső szállító képviselője
- További opcionális (nem állandó) PFB tagok

A Projektirányító bizottság

A döntéshozóhoz és a PFB-hez képest operatívabb feladatokkal foglalkozik. Fő funkciója, hogy segítse a projektmenedzser munkáját. Fontos, hogy a megfelelő információkkal és ismeretekkel rendelkezzenek a projektről, és legyen felhatalmazásuk a saját szervezetüktől az erőforrások fölötti rendelkezésre.

A bizottság figyelemmel kíséri a projekt megvalósítását, s akkor intézkedik, ha eltérést tapasztal a tervhez képest. A változásokról javaslatot terjeszt a döntéshozók elé, de ez a bizottság fogadja el az eredményeket és kezdeményezi a projekt lezárását is. A hatékony működés érdekében létszámát 2-6 fő körül szokták megállapítani.

A Projekt minőségbiztosító

- Ellenőrzi a projektterméknek és a projektfolyamatnak a tervszerűségét
- Feladata a termékek, dokumentumok minőségellenőrzése
- Hiányosságok esetén javaslatokat tesz azok pótlására

A projektvezetés feladata: a projekt lebonyolításának koordinálása, operatív irányítása. Rendelkezik az erőforrások felett, gazdálkodik a projekt idő- és költségkeretével.

A projektvezetés szereplői:

- Projektvezető, menedzser
- Munkacsoport vezető(k)
- Projektmenedzser asszisztens

A projektmenedzser feladatai

- irányítja és integrálja a teendőket
- vezeti és motiválja a csapattagokat
- kezeli és ismeri az ügyfeleket
- kommunikál a résztvevőkkel és az érdekcsoportokkal
- képviseli a projekt érdekeit

A projektmenedzser felelőssége



A projektmenedzser felelősségétől függ

- az erőforrások allokációja és irányítása
- a projekt tervezése és az eljárások meghatározása
- az érdekcsoportok bevonása és a megrendelői igények kielégítése
- idő, erőforrás, költség, kockázat, minőség. (Mind szükséges a sikerhez.)

A projektmenedzser – nevéből is következően – a projektmenedzsmet szakértője, a szakmai kérdésekben – általános ismereteken túl – nem kell, hogy jártas legyen, hiszen a projekt team tagjainak kell a szakmai tudást birtokolniuk. Általában nem várható el – bizonyos elméletek pedig határozottan tiltják – a projektmenedzser tevőleges részvételét a projekt közvetlen megvalósítási feladataiban. A projektmenedzsernek irányítani, vezetnie kell – elsősorban – az ő szakmai tudása a menedzsmet területére kell, hogy koncentrálódjon. A projektmenedzser tényleges hatásköre pedig erősen függ a befolyásolási

képességétől, és néhány szükséges alaptulajdonságától, azaz személyiségi jegyeitől. Ezek:

- Legyen erős, de elfogadott személyiség, jó tárgyalási készséggel és diplomáciai érzékkel.
- Bizonyítottan magas szakmai kvalitás jellemezze a projekttevékenységek legalább egy ágazatában.
- Szakismeretén kívül képes legyen más területek elfogadására, összefüggésekben legyen képes gondolkodni.
- Legyen érdekelt a projekt sikeres befejezésében.
- Pénzügyi folyamatok, szerződési jog ismerete, vállalkozói dinamizmus jellemezze.

Feladata: a projektmegvalósítás folyamatának vezetése, irányítása, szervezése. Koordinálja és integrálja a teendőket, motiválja a csapattagokat, kezeli az ügyfeleket, kommunikál a résztvevőkkel, prezentálja a projekt előrehaladását.

A projektmenedzser egyénileg felelős a projekt mindennapi irányításért. Projektmenedzser("PM") az a személy, aki irányítja a projektcsapatot, megfelelő jogosultsággal, felelősséggel rendelkezik a projekt irányításában, azért, hogy elérje a kitűzött projekt célokat a projektmenedzsment eszközein keresztül. Az a személy aki az ügyfél (kliens, megrendelő) felelős képviselője a projekt tevékenység során. Felelős még a projekt elszámolhatóságáért, ezért kötelessége jelenteni a projekt állapotát a projekt megrendelő felé. Felelős a projekt időbeni megvalósulásáért, korrekt műszaki specifikációnak megfelelően, a felhasználói követelményeknek megfelelően, jóváhagyott költségkeretek között és további egyéb kritériumoknak figyelembevételével, valamint kulcsfontosságú paraméterek mellett. Feladata nem a műszaki feladatok ellátása, hanem a projekt életciklusa során elvégzendő irányítási feladatok ellátása.

A projektmenedzserek **szakterületei**

A projektmenedzsereknek nagyon sok területhez kell érteniük. Jól kell viszonyuljanak a változásokhoz, megértve a szervezet igényeit, amelyben vagy amellyel együtt dolgoznak.

A projektmenedzsereknek szükségük van mind a "hard" – kemény és mind "soft" – könnyű tudásra. A kemény tudás magába foglalja a termékismeretet és azt a tudást, hogy miként lehet alkalmazni a projektirányítási eszközöket és technikákat. A könnyű tudás magába foglalva azt a képességet, hogy eltérő tudású emberekkel működjön együtt. Szükséges készségeik:

- Kommunikációs: hallgatás, meggyőzés.
- Szervezési: tervezés, célkitűzés, elemzés.
- Csapatépítési: átélés (empátia), motiváció, csapatszellem
- Vezetői: példaadás, energikusság, víziókészség (big picture), meghatalmazás, pozitív hozzáállás.
- Követési: rugalmasság, kreativitás, türelem, állhatatosság.

A hatékony és a kevésbé hatékony projektirányítók jellemzői

Hatékony

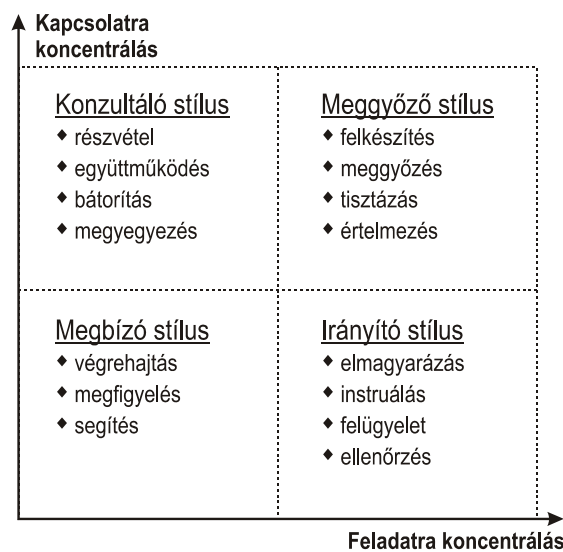
- Példamutatással irányít.
- Víziókészséggel rendelkezik.
- Műszakilag kompetens.

Kevésbé hatékony

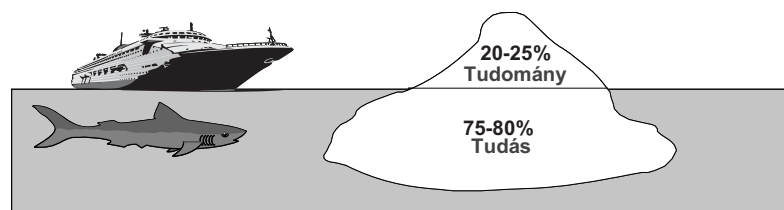
- Rossz példamutató
- Nem teljesen magabiztos
- Műszakilag járatlan

- Határozott.
- Párbeszédkészséggel rendelkezik.
- Jutalmazási készséggel rendelkezik.
- A felsővezető előtt képes felállni, ha ez szükséges.
- Támogatja a csapat tagokat
- Támogatja az új ötleteket.
- Nincs párbeszédkészsége
- Motiváló készsége szegényes

A projektmenedzsernek az informális hatáskörét jelentősen befolyásolja a vezetési stílusa is. A szakirodalomban ezt általában két dimenzió mentén szokták vizsgálni: a feladatra koncentráció (feladat-orientáltság), illetve a kapcsolatokra koncentráció (humán-orientáltság) szerint. A két tényező mértéke alapján négy különböző alapvető vezetési stílust szokás elkülöníteni: konzultáló, meggyőző, megbízó és irányító stílus.



A projektmenedzser kihívásai



Tudás:

Effektív párbeszéd, bizalom, értékek, integritás, becsületesség, szociális érzékenység, vezetés, erőforrás fejlesztés, rugalmasság, döntés, perspektivitás, értékítélet, tárgyalókészség, ügyfélkapcsolat, probléma-megoldás, változásmenedzsment, várakozás (kilátás) menedzsment.

Tudomány:

Tervek, WBS (Work Breakdown Structure – Munka lebontási rendszer), OBS (Organizational Breakdown Structure – Szervezet lebontási rendszer), RBS (Resource Breakdown Structure – Erőforrás lebontási rendszer), Gantt diagramok, szabványok, eljárások, módszertanok, CPM/ precedencia diagramok, eltérés elemzés, realizált érték, s-görbék, kockázat menedzsment, státusz-riportok, értékezteti napirendek, erőforrás és költség

becslések, szintezés, képzés és oktatás, útmutatás, tanácsadás.

Munkacsoport(ok)

A napi projekttevékenységeket végző tagok. Komplexitástól függően több munkacsoport is létrehozható. A résztvevőknek azonban pontosan tudniuk kell: kinek mi a feladata, mik a felelősségei, kinek kell döntenie, és miben, kinek kell jelenteni, és mikor. A projekt megvalósítása során egyértelmű feladatmeghatározásokra van szükség és a munka „elfelejtését” ki kell zárni.

Csapattagok kiválasztása: a csapaton belüli feladatok szerinti válogatás szempontjai (ideális esetben):

- vezetői alkat legyen, akit a csapat követ
- a munka irányaira tegyen javaslatot
- feladatok (munka) mozgatója, összegezés, szintetizálás és integrálás, adatkeresés, információgyűjtés a feladata
- külső-belső „örszem” funkciót lát el: csapaton belüli feszültségoldó, zavaró tényezők távoltartója
- ismerje a kapott anyagok, a munkaanyagok, a projekt termékek, a menedzsment anyagok (tervek, szerződések, stb.), a kommunikációs anyagok (feljegyzések, stb.) kezelését.

Érdekcsoportok (Stakeholders), akik kellenek ahhoz, hogy a projektet meg tudják csinálni



Sokan vannak az érdeklődők, de csak kevesen az „érdekeltek”



Mit kell tudni az érdekeltről? Tudni kell ki ő, milyen funkciót visel (helye a szervezetben), milyen szerepe van a projektben, hogyan viszonyul a projekt céljaihoz, ki a „kontakt emberem”, (kin keresztül tudjuk elérni).

Érdemes a főbb projekttevékenységekhez rendelő projekt stakeholderok részvételének és jogköreinek szintjét mátrix táblázatban rögzíteni, ahol pl. betűjelekkel azonosíthatjuk a befolyásoltsági szinteket:

- V** *Végrehajtási felelősség.* A stakeholder felelőssége a munka elvégzettetése. Nem feltétlenül hoz döntéseket, de a csoportot arra sarkallja, hogy mindig időben hozzák meg a döntéseket.
- J** *Jóváhagyási jogkör.* Végleges hozzájárulás ezen tevékenység kimenetelének elfogadásához. Döntéseket hoz.

- B** *Meg kell beszélni.* A munka elvégzése során ez a stakeholder ad információt. Nem hoz döntéseket, de a döntések előtt tanácsot kérnek tőle.
- I** *Informálni kell, ha döntés született.* Mindig naprakész szeretne lenni ennek a tevékenységnek az előrehaladásáról.

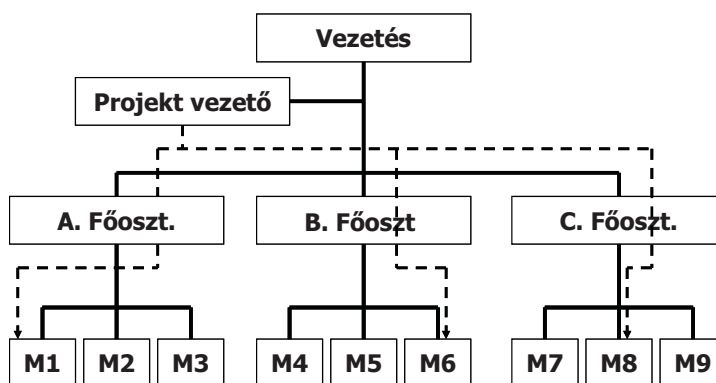
3.2.2. Szervezetek előnyei, hátrányai

A projektszervezet az irányítás és az ellenőrzés, tehát a projekt végrehajtásainak igen fontos eleme. Kézikönyvünk néhány, általunk fontosnak ítélt szervezeti forma előnyeivel és hátrányaival foglalkozik a mérlegelés céljából.

Ezek:

- Koordinációs projektszervezet
- Tiszta projektszervezet
- Mátrix projektszervezet

A koordinációs projektszervezet



A koordinációs forma előnyei és hátrányai

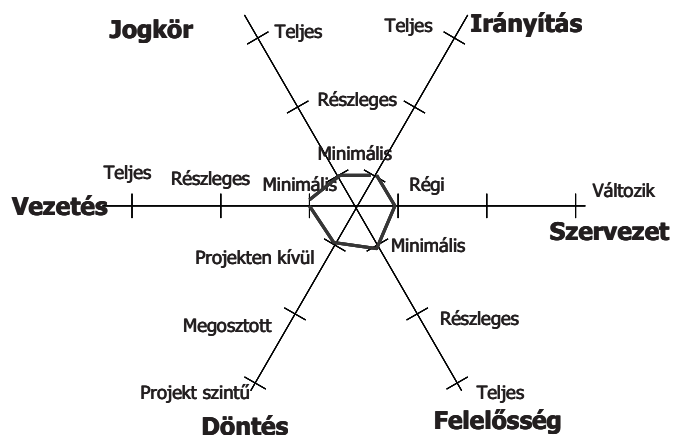
Előnyök

- a projektben dolgozók a szervezetben maradnak
- a vezető – munkatárs viszony megmarad
- a projekt kezdetén és végén nincs „munkaerő áramlás”
- rugalmas munkaerő felhasználás jellemzi
- a munkatársak közötti tapasztalatcsere nagy
- a vezető megosztott területeket koordinálhat
- a munkatársak több projekten is dolgozhatnak

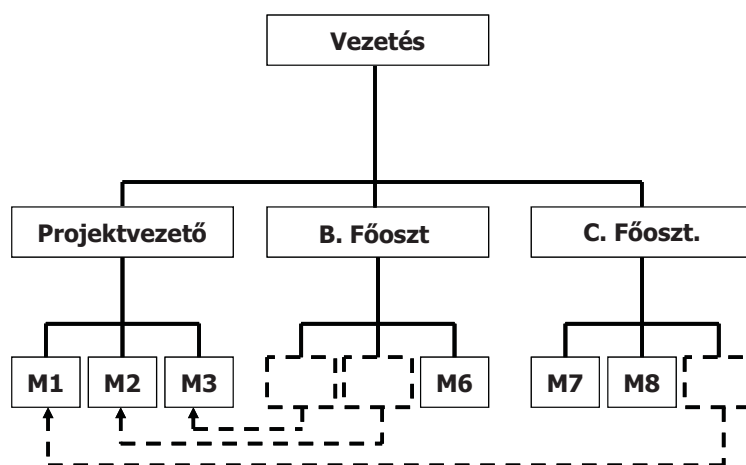
Hátrányok

- hiányzik a teljes felelősség
- a projektvezetőt nem lehet felelősségre vonni
- a koordinációs ráfordítások magasak
- a projektvezetőnek nincs hatásköre
- a projektvezető függésben van a szakirányú vezetők hozzájárulásától
- későn reagál a konfliktusokra a megosztott kompetencia miatt

A projekt koordináció működése



Tiszta projektszervezet



A tiszta forma előnyei és hátrányai

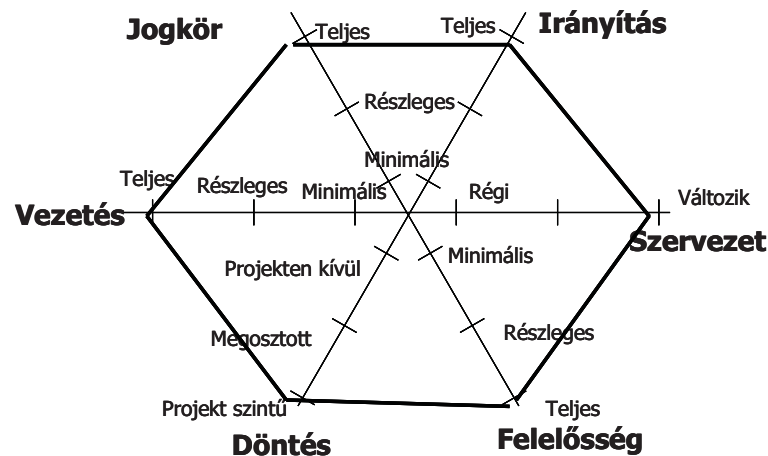
Előnyök

- a projekt vezetőnek teljes kompetenciája van
- a felelősség kérdése egyértelműen tisztázott
- gyorsan reagál a zavarokra, nincsenek kommunikációs kerülő csatornák
- nagy a résztvevők azonosulási foka a projekttel
- a magas motiváltság miatt jobb a konfliktus megoldás
- a munkatársak bevonása célirányosan történik

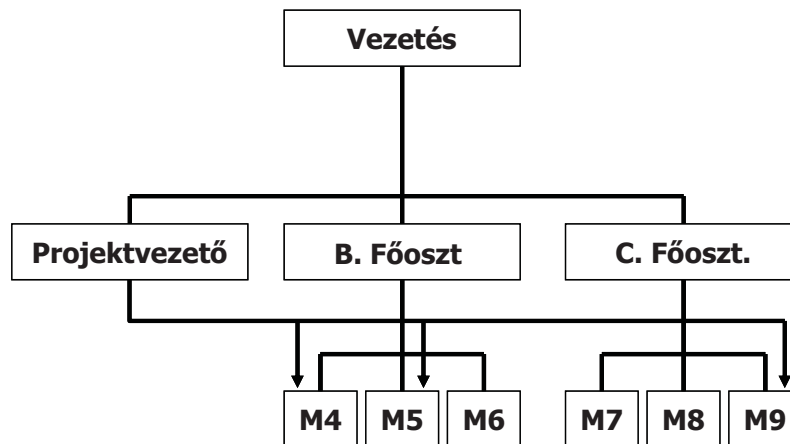
Hátrányok

- függőség a szervezeti vezetőktől a projekt tagok kiválasztásánál
- pótlólagos munkaerőkről kell gondoskodni
- a projekt befejezése után problémás a re-integráció
- a team feloszlata know-how veszteséget okozhat

A tiszta projektszervezet működése



A mátrix projektszervezet



A mátrix forma előnyei és hátrányai

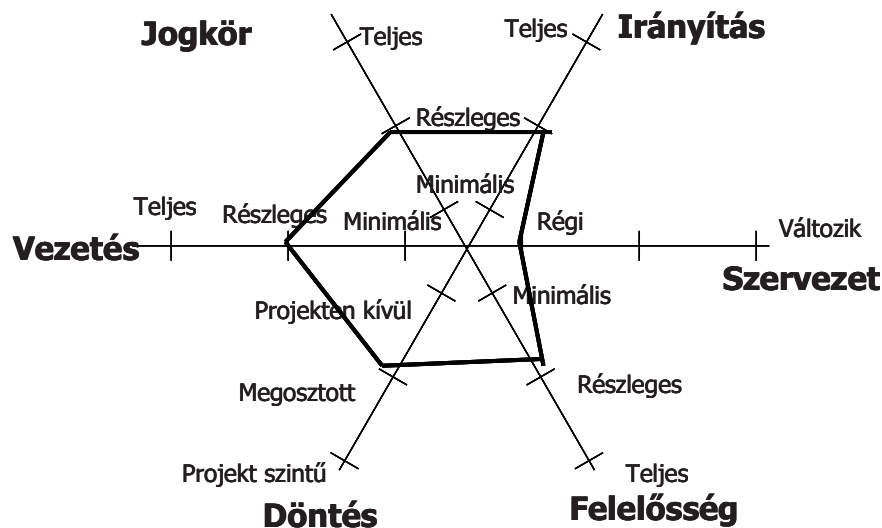
Előnyök

- a projekt vezető és a tagok felelősnek érzik magukat a megvalósításért
- a részvétel rugalmasan történik
- a speciális tudás célzottan felhasználható és továbbadható
- a projekt tagok nincsenek kivonva a szervezetből
- az érdekek jobban koordináltak
- szinergikus együttműködés jellemzi

Hátrányok

- kompetencia konfliktusok lehetnek a szervezeti- és projekt vezetőik között, a prioritások és erőforrások területén
- a projekten dolgozóknak két vezetője van
- célkonfliktusok lehetnek a projekt- és szakterületi feladatok között

A mátrix projektszervezet működése



Meg kell jegyezni, hogy nincsenek „jó” és „rossz” projektszervezeti felépítések: egyes szervezeti felépítések bizonyos körülmények között jobban alkalmazhatók (pl. közelebb áll a szervezet saját kultúrájához), mint a másik. A közigazgatási szervezetek többnyire hierarchikus szerveztek, itt pl. egy mátrix szervezet szerinti működési mód szinte megvalósíthatatlan. Gyakori probléma egy közigazgatási projekt esetében, hogy a projekt szervezeti hierarchia alsóbb szintjére kerülő, de valós hivatali hierarchia magasabb szintjén lévő vezető nem tudja vagy nem akarja elfogadni a szerinte „méltatlanul alacsony” helyet. Ezeknek a belső konfliktusoknak a felderítése, kezelése, megoldása egy közigazgatási környezetben végrehajtott projekt esetében járulékos feladatokat ró a projekt vezetőjére, aki gyakran nem is tudja önmaga megoldani a problémákat, csak a PIB vagy a PFB aktív közreműködése segítségével.

3.2.3. Kommunikáció

A projekt sikerét eredményező tényezők között fontos helyet foglal el a kommunikáció.

Mint a projekt megannyi fejezetét, ezt is előre tervezni kell. Ez a kommunikációs terv leírja a stratégiánkat, amellyel a projekt stakeholdereit megfelelően informáljuk, hogy elkerüljünk minden költséggel, ütemtervvel vagy minőségi célokkal kapcsolatos csalódást. A tervben a stakeholderekre bontva a napi, heti, illetve havi gyakorisággal szükséges kommunikációt pontosítjuk.

A projektmenedzser munkáját nagy arányban (egyes felmérések szerint 95%) tölti ki a kommunikáció, amelynek folyamatosnak és eredményesnek kell lenni a projekt minden résztvevője között.

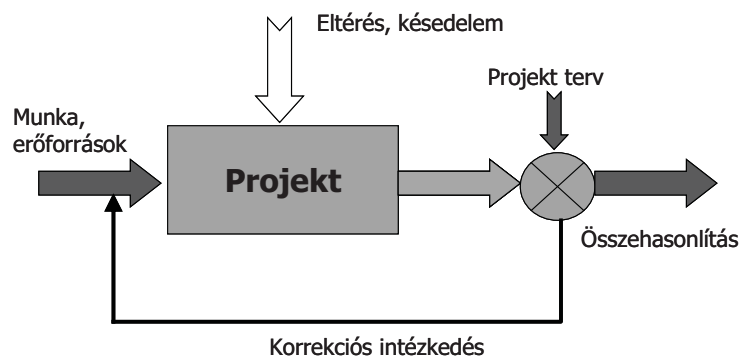
A legtöbb szervezeti struktúra a vertikális (↑ és ↓) kommunikációt részesíti előnyben. A szervezeti határok átlépése mindig több erőforrást igényel, de a projekt vezetőnek mindent meg kell tennie, hogy a stakeholdereket folyamatosan informálni és koordinálni tudja.

A megfelelő munkavégzés alapvető feltétele a stakeholderek közötti információcsere, de a célok kijelölésében való egyetértés megteremtése, a résztvevők koordinálása, a problémák felfedése és megoldása, a célok, feladatok összehangolása is kommunikációt igényel. Minden projektmenedzsment technika egyben kommunikációs módszer is, a mun-

ka pillanatnyi állapotáról készített feljegyzéstől kezdve a változás-, a kockázatmenedzsmenten át a projekt befejezését lezáró folyamatokig.

A kommunikációs forma kiválasztását meghatározza a szervezet, a csatorna amihez a mondanivalót igazítani kell, az adott kultúrában szokásos mód, de a hallgatóságtól is függ a mondanivaló részletezése. Magas érzelmi telítettséggel bír a szemtől szembeni közlés, a hivatalos megbeszélés, ahol mindig fel kell készülni a kérdések megválaszolására is.

Belső kommunikációs visszacsatolás a projektben



Problémák a kommunikációban

A beszélő részéről

- Nem rendezettek a gondolatok
- Pontatlan kifejezések használata, bizonytalanság
- Egy kijelentésben túl sok gondolat közlése
- Túl sok ötlet egy kijelentésben
- Bizonytalanság leplezésére túl sok beszéd
- Nem méri fel a partner befogadóképességét
- Az előző mondanivalójának, vagy annak egy részének félreértése – elbeszélés a másik mellett

A hallgató részéről

- Nincs osztatlan figyelme
- A válaszra gondol, nem figyel a partnerre
- Részletekre koncentrál, nem az egész mondanivalóra
- Érzelmi telítettséggel reagál, amikor nem kellene
- Tovább gondolja a hallottakat, többet gondol, mint amit elmondtak

3.3. Team-munka

A projekt végrehajtása döntések meghozatalával indul. A projekt végrehajtása a legkülönbözőbb területekről érkezett személyek összefogását, együttműködését igényli. Ennek az együttműködésnek a kerete a projektszervezet. A szervezeti kérdéseken belül ezért egyértelműen meg kell határozni a projektben érintett minden személy szerepét, a döntésekhez való viszonyát, azaz a **hatáskörét, felelősségét**. Ez adja meg azt a keretet, amelyben a feladatok kiadása megtörténhet.

Az irányítás és az ellenőrzés tehát nagymértékben függ attól, hogy milyen a szervezet struktúrája.

A team feladatorientált, vegyes összetételű csoport. A vegyes összetétel egyrészt szakmai képzettség, szakismeret, tapasztalat vonatkozásában jelentkezik. Tagjai a szervezet különböző egységeiből, érkeznek. A teamet állandó információcsere, személyes kontaktus, kölcsönös véleménybefolyásolás jellemzi. A projekt teamek létrehozását – menedzsment és célszerűségi szempontokon túl - az úgynevezett „szinergikus előnyök” kihasználása indokolja: egy kellően motivált és megfelelően összeállított team teljesítménye összességében nagyobb lehet, mint a team tagok egyéni teljesítményeinek összege, ugyanis a tagok olyan támogatást tudnak egymásnak nyújtani, ami normál esetben nem jellemző.

A team az adott feladat megoldására jött létre, s a projekt befejezése után megszűnik. Ahogy a folyamat egésze „gördül” előre változó feladattartalommal, úgy a team összetétele is változhat. Az egymást követő teamek személyi állománya átfedheti egymást, sőt, ez kívánatos is a folyamatosság fenntartása érdekében. A függetlenített teamekben a team-tagok ki vannak emelve eredeti szervezeti egységeikből, és mentesítve vannak „hagyományos” feladataik alól. A nem függetlenített team tagjai nincsenek kiemelve eredeti szervezeti egységeikből, s el kell látni az alapfeladataikat is. E kettősség növelheti az alapszervezet érdekeltiségét a projekt sikerében, de vezethet konfliktusokhoz is.

A fejlesztési, de különösen a kutatási/innovációs projekteknél feladat-meghatározó teamre van szükség. Itt ugyanis a feladat a problémák felkutatása, azonosítása, rendezése, megoldási alternatívák feltárása, azok elemzése stb. Ahol megoldási javaslatokat kell kidolgozni, vagy az előírt feladatot meghatározott eredmény elérése érdekében végrehajtani, ott feladatmegoldó teamre van szükség. Nyilvánvaló, hogy a kétféle típusú, team eltérő csoportösszetételt és csoportlétszámot, különböző típusú megközelítést és gondolkodásmódot igényel.

Működési szabályok

A csoport saját belső működését tudatosan, kimondottan, vagy kimondatlan normák szerint, de mindig szabályozza. Erre fontos figyelni már a csoport megbízásakor, a szabályokat a teljes csoport bevonásával kell kidolgozni. Ennek elfogadása szükséges a csoport részéről, mert a végső értékelés jutalmazás alapja, továbbá a normasértések kezelését segítő „alapmegállapodás”. Csak a betartható szabályok lesznek a működés segítői, a sorozatosan sérülő, megszegett megállapodásokat újra kell tárgyalni, és módosítani kell.

Szabályozni kell a projektértekezletek idejét, helyét, témáját, gyakoriságát, a döntéshozatali eljárások, a változtatások és a kockázatok kezelésének, valamint a minőségbiztosítási eljárások rendjét.

A feladat elvégzéséhez szükséges szerepeket meg kell határoznunk, és az egyéni képességeket, készségeket, tapasztalatokat és a személyes érdeklődést is figyelembe véve egy-egy személyhez kell kapcsolnunk. Fontos tisztáznunk, hogy mi a pontos szerepeltvárá, milyen feladatok tartoznak a szerephez, és milyenek nem. Ezt a munkaköri vagy feladat leírásban is meg kell fogalmaznunk.

A team munka mellett olyan szervezet kialakítására van szükség, amely biztosítani tudja a szakemberek együttműködését, igazodni tud a projekt előrehaladása során bekövetke-

zett változásokhoz. Ennek kulcseleme, hogy a döntéshozatalt decentralizálják, és az egész feladatkomplexumot a projektmenedzserre bízzák. Ennek révén lehetővé válik a projekttel kapcsolatos valamennyi információ koncentrált és hatékony kezelése.

3.3.1. Az eredményes team-munka feltételei

A projekt sikere nagyrészt azon múlik, hogy sikerül-e a megfelelő **személyeket** kiválasztani, és az ügy iránti **elkötelezettségüket** fenntartani. A kiválasztás függ:

- A projekt tevékenységstruktúrájától attól, hogy milyen ismereteket, készségeket igényel a projekt kivitelezése.
- Korábbi projekteken szerzett tapasztalattól, vezetői készségektől, önállóságtól, kommunikációs készségtől, nyitottságtól mások véleménye iránt stb.

A megfelelő csoportösszetétel kialakítására számítógépes programok is léteznek.

A teamhez való kötődés eszközei a szakértelem leltár és a felelősségmátrix. A team munka hatékonysága attól függ, hogy a tevékenységeket, az azokhoz szükséges szakértelmet és a megfelelő embereket megfelelően összepárosítsa, melyik team-tag milyen készségekkel, ismeretekkel rendelkezik. Ezt célszerű táblázatos formában rögzíteni: a táblázat soraiban a team-tagokat soroljuk fel, oszlopai a különféle ismereteket, készségeket tartalmazzák.

Szakértelem leltár táblázat

	Programozó	Rendszer szervező	Hardver	Oktatás	Minőség biztosítás	Marketing	Nyelvtudás	Vezetői készségek
1. team tag	x		x				x	
2. team tag				x		x		
3. team tag	x	x			x			
4. team tag	x		x					
5. team tag				x		x		x

Felelősségmátrix

Meg kell határoznia, hogy melyik tevékenységre ki a legmegfelelőbb, ki legyen annak a feladatnak a felelőse. A táblázatban soroljuk fel a tevékenységstruktúra elemeit, a fejlécben pedig a team tagjait. Közülük egy (és csak egy) a tevékenység egészének a felelőse.

	1. team tag	2. team tag	3. team tag	4. team tag	5. team tag	6. team tag	7. team tag	8. team tag
1. tevékenység	F			x		x		
2. tevékenység		x	F			x	x	
3. tevékenység	x				F			x
4. tevékenység			x	F	x			
5. tevékenység		x			x		F	x

Minden team eredményes működésének **feltételei** a következők:

- a feladat egyértelmű megfogalmazása;
- a team-tagok kiválasztása;
- a tagok motivációja;
- konstruktív együttműködési légkör;
- a szerepek, feladatok, hatáskörök rendezése;
- összhang az állandó szervezeti egységekkel.

A siker titkai a megfelelő vezetési módszerek alkalmazása, a kreatív csoportmunkához szükséges hangulati elemek és légkör biztosítása.

Tényezők, amelyek ezt a hatékonyságot és az alkotó légkört megalapozzák:

- A legjobb emberek megszerzése. „Csapatjátékosnak” ismerjük az illető erősségeit, gyengeségeit szakmai oldalról és személyiségét illetően is.
- A formális team-vezetői szerep tudatosítása. A formális jelző itt azt jelenti, hogy hivatalosan kinevezett vezetőről van szó, az ezzel járó felelősséggel és hatáskörrel.
- A csoportszellem létrehozása és fenntartása. Pl. jól időzített és kiérdemelt köszönet, de a negatív élményeket nem feltétlenül szükséges megosztani a team tagjaival. Ünnepeljük meg a projekt egy jelentősebb eredményét. Kutatási, innovációs projekteknél mindent meg lehet kérdőjelezni és kérdezni de a kérdéseket nem szabad minősíteni. A bizalom légkörének kialakítását pedig sok egyéb mellett a reális célkitűzésekkel és a megfelelő kommunikációval lehet elősegíteni.
- A menedzsment támogatása. Pl. a dolgozó minősítésénél a munkahelyi előmenetele szempontjából az állandó tevékenységén túl figyelembe veszik a projektben nyújtott teljesítményét is.
- A team tagjainak tájékoztatása. Megfelelő tájékoztatás minden szervezetben erősíti a tagok szervezet iránti lojalitását.
- A team-tagokkal való kommunikációban legyen személyre szólóan kidolgozva, hogy a team tagjaival mikor és milyen csatornákon keresztül kell kommunikálni a problémák megoldása érdekében. Dolgozzunk ki stratégiát arra is, hogy az információk ne torzuljanak. A kommunikációs tervet pedig módosítsuk, amikor csak szükség van rá.

3.4. A változásmenedzsment

Minden projekt során változásokkal kell szembenézni. A változás egy olyan projektszituáció, ami hatással lehet a projekt befejezési időpontjára. Attól kezdve, hogy a stakeholderek elfogadták a projekttervet, bármilyen változást csak a változásmenedzsment folyamaton keresztül kell végrehajtani.

A projektvezetőnek a változási folyamat megfelelő kezelésére ki kell alakítania a megfelelő módszert, amely illeszkedik a projekt méretéhez és bonyolultságához.

A változásmenedzsment lépései

1. *A változás azonosítása, hatáselemzés.*

A bekövetkező, várható változást dokumentálni kell. Ez képezi a szükséges tevékenységek alapját.

Meg kell vizsgálni, hogy a tervezett változtatás milyen területekre (határidő, költség, szabályozó dokumentumok stb.) és milyen mértékben hat. Fontos változásnaplóban rögzíteni a kért változtatást, azt, hogy kitől származik, mikor kérték.

2. *Értékelés. Milyen szinten kell a szituációval foglalkozni?*

Annak érdekében, hogy a változásmenedzsment mindennapi tevékenysége mellett is rugalmas, gyors döntések születhessenek, a változásokat különböző kategóriákba célszerű sorolni, attól függően, hogy milyen változásszinteket érint. A legalacsonyabb a projektteam által jóváhagyható változás, amely nincs hatással a költségekre, az ütemtervre. Ha a változás már érinti ezeket, vagy valamely funkcióra lesz hatással, az elfogadásához az alprojekt vagy a változtatási bizottság hivatalos döntése szükséges. Meghatározott érték felett a jóváhagyáshoz a megrendelő oldaláról a magasabb szintű vezetők és a projektszervezet bevonása szükséges.

3. *Megoldási alternatívák kialakítása.*

Mérlegelni kell, hogy a változás kisebb vagy nagyobb erőforrást igényel, elegendő kisebb költségátfordítás, vagy a költség-idő-minőség egyensúly megfelelő szinten tartásához elengedhetetlen a nagyobb költségátfordítás.

4. *Választás*

Az alternatívaként javasolt változtatásokat megfelelő elemzés után

- elfogadják, esetleg kis módosításokkal
- visszaküldik a projekt-teamhez további információ kéréssel
- elutasítják, s az elutasítás okát feljegyzik.

5. *Korrektív intézkedés*

Ha a stakeholderek elfogadják a változásokat ezt szintén dokumentálják, hogy ki és mikor hagyta jóvá a változtatást és ennek mi a hatása, ki a felelős a végrehajtásért, milyen intézkedéseket kell megtenni és milyen határidővel. A változtatás miatt bizonyos tevékenységekkel ki kell egészíteni, módosítani kell a projekttervet.

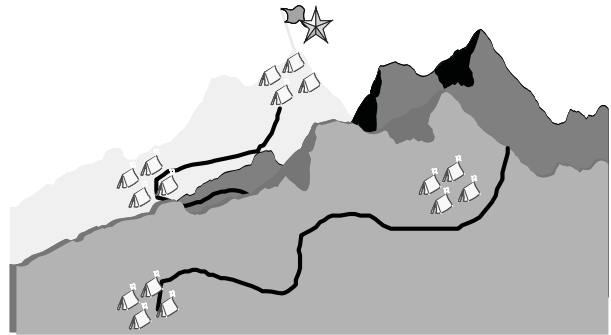
Mi lehet a **változás okozója**?

- Új technológia, vagy új számítás-technikai rendszer bevezetése
- Szervezeti átalakítás (pl: vállalati átszervezés, tulajdonosváltás, létszámleépítés, stb.)

- Változás a munkafolyamatokban, munkamódszerekben
- Változással szembeni természetes ellenállás,
- Tájékozatlanság, ismerethiány,
- Az új helyzet (munkafolyamatok, szervezet, követelmények, stb.) szokatlansága, a gyakorlat hiánya,
- Vállalaton/szervezeten belüli együttműködés hiányosságai, stb.

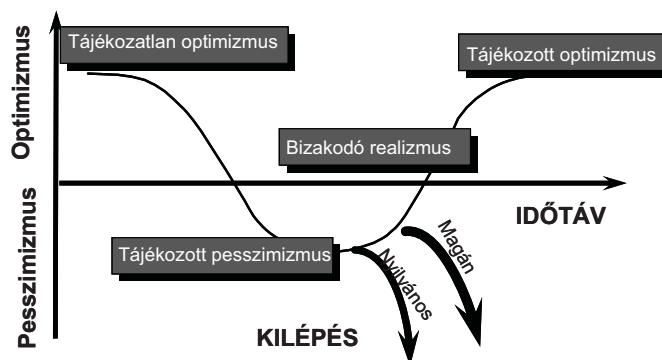
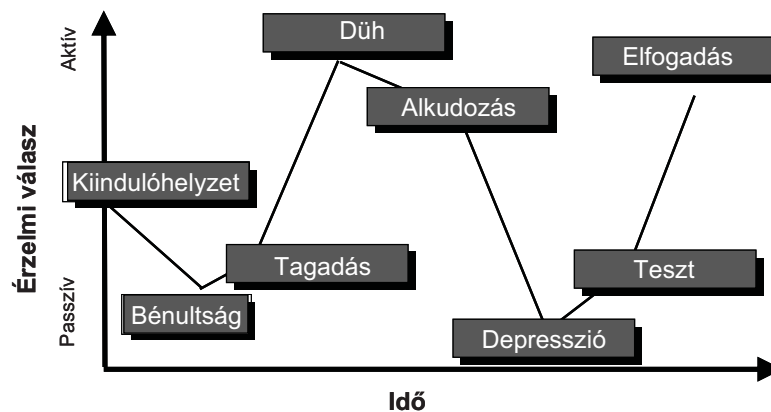
A változásmenedzsment jellemzői:

- A változáskezelés a változási/változtatási folyamat irányításáról szól.
- A megteendő úton nincs megállás, habár a kitűzött célok, az áthidalni kívánt szintkülönbség és a terep nehézsége időközben változhat
- A vállalatnak "útközben" kell megváltoztatnia, de erre nincsenek pihenők.
- Cél és jövőkép meghatározásával indul.
- A terep felmérése (A figyelembe veendő tényezők meghatározása) és
- Az útvonalterv kijelölése (Változtatási terv: ki?, mikor? mit?) szükséges hozzá



A változásra adott reakciók

A változásokat fogadhatjuk negatívan...



Vagy fogadhatjuk pozitívan...

3.5. Kockázatmenedzsment

„Semmi sem lehet veszélyesebb annál, mintha embereket kell rábírnunk arra, hogy a megszokott tevékenységeiket másképpen végezzék.”

(Machiavelli (1469-1527))

A **kockázat** olyan váratlan esemény, bizonytalansági tényező, amelynek bekövetkezése, kimenetele hatással lehet a projekt végrehajtására, eredményére.

A kockázatmenedzsment segít feltérképezni a kockázatok előfordulási valószínűségét és súlyosságát, valamint eszközöket szolgáltat arra, hogy a bizonytalanságokat szisztematikusan kezeljük, felkészüljünk rájuk annak érdekében, hogy a projekt céljai teljesüljenek. A tevékenység meghatározott feladatok sorát jelenti, amelyeket végre kell hajtani a projekt kockázatainak azonosításához és kezeléséhez.

Hol jelentkezhettek kockázatok?

- Problémamegoldásban
- Célkoncepció kiválasztásában
- Megvalósíthatósági tanulmányban
- Projekttervezés során
- Stratégiai menedzsmentben
- Kísérő intézkedések során
- Végrehajtás közben

A kockázatmenedzsment folyamata

1. A kockázatok azonosítása, dokumentálás

Szisztematikusan azonosítani kell minden lehetséges tényezőt, amely fenyegeti a projekt céljainak megvalósulását.

2. Elemzés

Vizsgáljuk, értékeljük a kockázatok az előfordulásuk valószínűsége, a várható károkozás nagysága szerint, hogy legyen stratégiánk a semlegesítésre. Célszerű a kockázatok rangsorolása, hogy a figyelmet a legnagyobb veszélyre összpontosíthassuk.

3. Stratégia alkotás

A helyzetértékelés elvégzése után válaszstratégiát kell kialakítani, amelyet a megfelelő jóváhagyás után végrehajtunk. A stratégiában megtervezett intézkedéseket felelős és határidő rögzítésével dokumentáljuk.

4. Tartalékképzés

Tegyünk félre erőforrásainkból a vészhelyzetekre. Az ismert kockázatok mellett a váratlan esetekre is gondolni kell.

5. Folyamatos kockázatmenedzsment

Rendszeresen ellenőrizzük hogyan hatnak az általunk kidolgozott stratégiák a projektekre. Végezzük el újra a főbb kockázatok azonosítását tevékenységeket a projekt

előre kijelölt mérföldköveinél, időpontjaiban. Állandó odafigyeléssel észleljük az újonnan felmerülő kockázatokat, még mielőtt problémává nőnek ki magukat.

Melyik kockázattal foglalkozunk?

Hatás Valószínűség	Nagy	Közepes	Kicsi
Nagy			
Közepes			
Kicsi			

A kockázatmenedzsment feladata a kockázatok és lehetőségek fontosságuk szerinti rangsorolása és azokhoz a megfelelő kezelési stratégia illetve kezelési módok társítása. A fontosság függ a kockázati tényező bekövetkezésének valószínűségétől és a kockázati tényező bekövetkezése esetén annak a projektre gyakorolt várható hatásától.

Vezérelv: Támadjuk meg a kockázatokat még azelőtt, mielőtt azok megtámadnak minket!

3.6. Projektzárás és a projekt utólagos áttekintése

3.6.1. A projekt lezárásának folyamata

A projekt termékének vagy eredményének átadása a megbízó vagy felhasználó részére: tartalmazza az átadás-átvételi dokumentumot, és a megkívánt vagy szükséges egyéb dokumentációt (pl. műszaki terméknel a kezelési, karbantartási, javítási utasításokat, szükség szerint a gyártási, ill. összeállítási terveket, stb.).

Karbantartási megállapodás:

a további tanácsadási, karbantartási, kiegészítési munkák terjedelmére és felelősségeire. Ide tartozik még a garancia-megállapodás megkötése, és a további karbantartási munkák felelősségének szabályozása. Ezen kívül megbeszélhető az esetleges bővítések, ill. kiegészítések kérdése is.

A projekttagok reintegrációja:

keretében történik meg a projektszervezet feloszlása és adott esetben a projekttagok visszahelyezése a funkcionális szervezeti egységekbe. A projekttagokkal és vezetőikkel tisztázni kell a jövőbeli projekteken, vagy a szervezetben való munkavégzés kérdését, valamint az esetleges továbbképzés szükségességét.

Erőforrások reintegrációja:

során a projekt rendelkezésére bocsátott eszközök visszakerülnek eredeti funkcionális helyükre, illetve döntés szükséges további használatukról (Pl. helyiségek, számítógépek, kommunikációs eszközök, berendezések, stb.).

Utókalkuláció:

a projekt végrehajtása utáni elszámolás elvégzése lehetőleg a projektfázisok és költségfajták szerinti bontásban készüljön, ahol külön-külön meghatározandó a költségfajták szerinti bontás (személyi, beruházási, rezszi, stb.) a szervezeti működési módnak megfelelően.

Lezáró elemzést:

kell elkészíteni a projekt tartalmára, a célok elérésére és a végrehajtási folyamatra (módszerekre) vonatkozóan. Ezzel ellenőrizzük, hogy a célokat a megbízásnak és a sikerkritériumoknak megfelelően elértük-e. Itt szükséges utólagosan megvizsgálni, hogy az eljárások, módszerek helyesek és hatékonyak voltak-e a projekt folyamán.

A tapasztalatok rögzítése:

azt jelentik, hogy a projekt folyamán nyert tudást, tapasztalatokat össze kell foglalni és biztosítani kell saját magunk és a jövőbeli projektek részére. Tartalmazza egy rendezett végrehajtási dokumentáció összeállítását, esetleg összefoglalók, jelentések elkészítését.

Lezáró értekezlet:

utolsó projektzáró értekezlet, ahol az egész projekt-team az eddigi pontok főbb tartalmi kérdéseit megbeszéli.

Lezáró jelentés:

dokumentum elkészítése a projektzáró értekezlet eredményeinek összefoglalásával. Ezt a feladatot a projekt-team önmagának, saját fejlődése céljából végzi el.

Tájékoztatás:

a szervezet informálása a projekt lezárásáról, ami általában a projektzáró dokumentumnak az érintettek részére való elküldésével vagy szóban történik (kommunikációs terv szerint).

3.6.2. A projekt értékelése

A projekt értékelése a következő tevékenységekből áll:

1. Az elért szakmai eredmények elemzése a rögzített célok, sikerkritériumok és a megbízás tartalma szempontjából.
2. A projekt folyamatát is értékelni kell az idő- és költségkeretek betartása szempontjából.
3. Az együttműködést is elemezni szükséges a projekt teamen belüliek és kívüliek (szervezeti egységek, kliens, beszállítók, felhasználók) viszonylatában.
4. A projekt végrehajtását befolyásoló tényezőket, problémákat, valamint az intézkedések hatékonyságát is értékelni kell.
5. Végül az értékelő jelentést is össze kell állítani.

A projekt team értékeli még:

6. A csoportcélok megvalósulását, illetve az egyéni elégedettséget.
7. A projektmunkában résztvevők értékelik egymás munkáját. Ez előzetesen (projekt elején) összeállított szempontrendszer alapján történik.

3.6.3. A projektzárás mint projektszakasz

- Annak ellenére, hogy a projektcélokat az eredetileg megállapított időkereteken belül sikerült elérni, tovább dolgoznak a részleteken és a kiegészítéseken. A korábban időben behatárolt projektekből „vég nélküli projektek” lesznek, amelyek a költségvetés túllépéséhez vezethetnek. Ennek oka legtöbbször a megbízóval kötendő, az utómunkákra vonatkozó előzetes megállapodás hiánya. A felhasználó, illetve az ügyfél általában a lehető legtovább igyekszik „kihúzni magát” e felelősség alól, hogy ezzel saját erőforrásait tehermentesítse.
- A projekt befejeződésének másik klasszikus variánsa az, hogy a projekt-team már a hivatalos projektzárást megelőzően fokozatosan feloszlik. A még fennmaradó munkákat gyakran nem is végzik el, vagy szakmailag már nem a teamtagok, hanem esetleg maga a projektvezető hajtja végre azokat. Ez az állapot akkor lép fel, ha a munkatársakat idő előtt visszarendelik eredeti részlegükbe vagy más projektekhez. E mulasztásokért legtöbbször a projektvezetők és a szakmai felettesek közötti hiányos vagy túl korai időpontokra vonatkozó megállapodások, valamint e megállapodások nem következetes betartása a „felelős”.
- Ha a team tagjai nem tudnak azonosulni a projekttel, többnyire minden adódó alkalmat felhasználnak arra, hogy a projektet minél korábban ott hagyhassák. Ilyenkor a projektvezető feladata, hogy a projektben részt vevő munkatársakat megpróbálja kellőképpen motiválni és visszatartani.
- A gyakori projektzárások további formája az, amikor a projekteket nem hivatalosan, a kívülállók részletes értesítése nélkül zárják le, a projekt eredményeit ilyen esetekben többé-kevésbé eltussolják. Ez az eset inkább a sikertelennek nevezhető projektek esetében adódik elő. Ahelyett, hogy a sikertelenségeket is tapasztalatszerzési forrásként élnék meg, a projektvezetőknek számolniuk kell azzal, hogy presztízsvesztést szenvednek vagy felelősségre vonják őket. Itt a vállalatvezetés vagy az ügyvezetés feladata, hogy már eleve megteremtsék a szükséges légkört ahhoz, hogy a lehetséges kudarcokat is elfogadják, a félresikerült projekteket konstruktívan és egyben kritikusan elemezzék, hogy végül tanulhassanak a hibákból.

3.6.4. A projekt utólagos áttekintése (projektreview)

A projekt sikereit elsősorban az elért eredményeken mérik le, összevetve azokat az elértükhöz szükséges idő- és költségkeretekkel. Ezért a projektzáró üléseken az elemzés általában csak ezt a két témát érinti. Pedig a siker vagy kudarc szempontjából a tervezés minősége és a módszertanilag helyesen megválasztott eljárások mellett, a befolyásoló tényezők is döntő szerepet játszanak: mint a csoportmunka a teamen belül, az együttműködés a szakrészlegekkel és a konstruktív kapcsolat az ügyfelekkel, illetve megbízókkal. Nem kevésbé fontos tehát a kapcsolat síkján fellépő problémák vizsgálata és azok kihatásainak elemzése sem.

Egy teljességre törekvő projektreview-nak lényegében három központi témakörrel kell foglalkoznia:

- Az elért dologi eredmények elemzése a célkitűzésekre és az eredeti feladat-meghatározásra vonatkozólag.
- A projekt menetének értékelése az idő- és költségkeretek szempontjából.
- A befolyásoló tényezők és problémák vizsgálata.

3.6.5. A projektzáró ülés formai keretei

A projektzáró ülés formai keretei a lezárt projekt terjedelméhez és jelentőségéhez igazodnak. Mint minden más projektülés esetében, a résztvevők körének, az ülés helyének és az időbeli kereteknek a helyes megválasztása, valamint a tartalmi előkészítés a rendezvényt megelőzően mind-mind hozzájárul az ülés sikerességéhez. Terjedelmesebb projektreview esetében hasznos lehet, ha a rendezvény levezetését külső moderátor veszi át, különösen az olyan témák esetében, melyek az emberi tényezővel, az emberek közötti együttműködéssel foglalkoznak, mint pl. az együttműködés minősége, a csoportmagatartás stb. A projektben nem érdekelt semleges moderátor személye biztosítja a kellő objektivitást, továbbá így arra is van lehetőség, hogy a projektvezetőt, aki a projekt folyamán az üléseket vezette, most a többi teamtaghoz hasonlóan vonják be az elemzésbe.

A három feldolgozandó témakör sorrendjét tekintve érdemes az elemzést az eredmények kiértékelésével kezdeni. Ennek során a team minden tagja lehetőséget kaphat arra, hogy saját felelősségi körének témaköreit, részeredményeit bemutassa. Így még egyszer áttekinthetik minden egyes munkatárs teljesítményét és hozzájárulását az eredményhez. Ilyen módon a team minden tagja jobban, közvetlenebbül részesülhet a projekt sikerében.

A projekteredményekhez szorosan kapcsolódva a második lépésben a projekt időbeni lefolyását és a költségek alakulását vizsgálják meg. Csak a számszerűsíthető mennyiségek vizsgálata után tanácsos a harmadik lépésben áttérni a nem számszerűsíthető befolyásoló tényezők elemzésére.

3.6.6. Az eredmények elemzése

A projekteredmények értékelésének alapját a projektfeladat meghatározása, illetve célkitűzése adja. Ha a projekt folyamán megváltoztak a célok, akkor az elemzés szempontjából nem az eredeti, hanem az utoljára megállapított célkitűzések a relevánsak. Annak érdekében azonban, hogy a projekt lefolytatását, a határidő- és költségvetésbeli eltéréseket érthetővé tegyünk, az egész szituációt, tehát az eredeti és az újonnan kialakított célokat is be kell mutatni.

A célok eléréséről objektív megállapításokat legkönnyebben a minél egyértelműbb mutatók összevetésével tehetünk. Ezek általában azok az adatok, melyek a köteleességeket tartalmazó füzetben, az ún. kötelmi füzetben, a teljesítés feladatainak részletezésénél szerepelnek, tehát pl. a produktivitásra vonatkozó jelzőszámok, a gépteljesítményre vonatkozó jelzőszámok, forgalmi kvóták stb. Ha a terv-tény adatok ilyen kontrolling-rendszerű összevetésére nincs lehetőség, akkor végső soron csak az ügyfél, illetve a megbízó végezheti el az értékelést és az eredmények minőségének megítélését.

3.6.7. A projektmenedzsment-know-how publikálása

Hogy a folyamatosan gyűjtött tapasztalati és ismeretanyagot a projektben részt vevő minden munkatárs számára hozzáférhetővé tegyék, a publikációs lehetőségek minél szélesebb körét kell felhasználni.

A tapasztalati adatbankok azt a lehetőséget kínálják, hogy a projektterveket, kockázatelemzéseket, projektzáró jelentéseket stb. a projekt típusok szerint strukturálva tárolják és így mindenki számára áttekinthetővé tegyék. A lekérdezések egy meghatározott projekt, egy témakör vagy egy jelszó alapján történhetnek.

A projektdokumentáció alapját képező projektmenedzsment-kézikönyvet folyamatosan tovább kell fejleszteni és bővíteni. A rendszeresen átdolgozott új kiadásokkal a projekt munka során tájékoztatni tudják a munkatársakat az érvényben lévő szabványokról, folyamatokról és az eljárási módokról.

A vállalaton belüli publikációs írások különösen a projektmenedzsment témakörében vagy a cégújságban rendszeres időközönként tájékoztathatják a munkatársakat az aktuális projektekről, eredményekről és tapasztalatokról. A projektvezetők így lehetőséget kapnak arra is, hogy más projektekről tájékozódjanak, és ha szükségük van az információcserére, közvetlenül is felvehetik a kapcsolatot az érintett kollégákkal. A rendszeresen megtartott információs rendezvények azt a lehetőséget kínálják a projektvezetők számára, hogy az aktuális projekteket és a szerzett tapasztalatokat széles hallgatóság előtt bemutassák és megvitassák. Ugyanebben a keretben különböző egyéb szempontokat is kiértékelhetnek, mielőtt azokat vállalati standarddá emelnék.

Az újonnan szerzett tapasztalatokat folyamatosan fel kell venni a vállalat továbbképzési programjaiba, hogy a munkatársakat mindig az aktuális tudásszintnek megfelelően képezzék ki.

A tapasztalatok szisztematikus dokumentálásának az előfeltétele, hogy a megszerzett tudást a vállalat számára tartós és ezáltal értékes know-how-vá alakítsák át. A tapasztalatok rendszerezett dokumentálása általában kis ráfordítást igényel ahhoz képest, hogy az hosszú távon milyen nyereséget jelent a vállalat számára.

3.6.8. A review lezárása

A projekt menetétől és a megcélzott projekteredménytől függetlenül a projektreview során pozitív lezárást kell megcélozni. Ez azt jelenti, hogy a projektreview-nak egyrészt a projekt folyamatot kell tükröznie mind a dologi síkon, mind pedig a kapcsolatok síkján. Másrészt tisztázni kell a kapcsolatokat és az összefüggéseket, hogy ezáltal pozitív kiindulási alapot teremtsünk a következő projektekhez.

Összefoglalva: a minden projektet követő projektreview lehetőséget kínál a pozitív és negatív tapasztalatok összegyűjtésére és célirányos feldolgozására annak érdekében, hogy a jövőbeni projekteket immár tapasztalatokkal gazdagodva, fokozottabb hatékonysággal tudják lebonyolítani.

4. FÜGGELÉK

4.1. Fontosabb fogalmak, definíciók

Adatbiztonság	Egyaránt jelenti a jogosultak hozzáférését a szükséges adatokhoz, de azt is jelenti, hogy a jogosulatlanok ne férjenek hozzá az előlük elzárt adatokhoz, az adatok naprakészségét, megbízhatóságát is magába foglalja.
Aktív marketing	Célja a piackutatás, a piacszerzés (piachódítás) és a piacmegtartás (stabil vevőkör). Munkamódszerére leginkább a különféle akciók szervezése és lebonyolítása a jellemző.
Alkalmazások tervezése	A projekt kivitelezésében résztvevő kapacitások időbeli alkalmazásának tervezése azok rendelkezésre állásától függően.
Alkotótechnikák	Az alkotást serkentő módszerek újszerű probléma-megoldási megközelítések kidolgozásával.
Állandó költségek	Fix költségek. Olyan költségek, amelyek nem függenek a termelési volumentől, az értékesítés nagyságától. Ezek a költségek egyaránt felmerülnek akkor is, ha a vállalkozás eredményesen, és akkor is, ha kevésbé eredményesen működik.
Állandó szervezetek	Az állandó szervezetek hosszú távú életcéljaik vannak és helytállnak változó környezetükben. Ilyenek pl. a magán és állami vállalatok, a közigazgatás, az egyes ágazatok az egészségügy, oktatás, szociális ellátás stb. intézményei, de a non-profit szervezetek is (pl. alapítványok, egyesületek, közhasznú társaságok). A projekteket vagy az állandó szervezeteken belül működnek, vagy annak erőforrásait, munkáját és termékeit használják fel a projekt során. Az időszakosan működő projektek, és annak munkatársai szempontjából alapvetően fontos a velük kapcsolatban álló állandó szervezetek ismerete. A projekt és az állandó szervezet gyakran mátrix-szervezetet alkotnak, és a projekt terméke gyakran beépül az állandó szervezet későbbi működésébe. A projekt munkatársaknak ismernie kell az adott projekttel kapcsolatban álló állandó szervezet feladatait, hatáskörét és felelősségeit, a szervezet felépítését, szervezeti folyamatait és döntéshozatali mechanizmusait. Mindennek különös jelentősége van olyan projektek esetében, ahol a szervezet és/vagy a szervezet infrastruktúrájának megváltoztatása a cél. A projektek által létrehozott létesítmények, információ technológiai megoldások és szervezet átalakítási projektek különösen nagy hatással vannak az állandó szervezetek működésére. Ennek megfelelően elengedhetetlen a működést meghatározó állandó szervezeti iránymutatások és utasítások, azok tervezési és végrehajtási eljárásainak, és azok eredményeinek az ismerete, amelyek nélkül a projekt megbízók elégedettségét nehéz elérni. Az adott állandó szervezet célját, kereteit és működésének megértését nagyban segítheti, ha a munkatársak és különösen a projektvezető ismeri az adott iparágat és üzleti területét.
Általános költségek	Közvetett költségek. Azok a költségek, amelyeket nem lehet egy adott termékhez egy az egyben hozzárendelni, mivel több termék kialakításában is részt vesznek.
Befejezési időpont	A folyamatnak a folyamattervezés alapján kiszámított vagy meghatározott vége. A kiszámítási módszertől függően kiszámítható a legkorábbi befejezési időpont (előreszámítás), valamint a legkésőbbi befejezési időpont (visszaszámítás).
Befejezési sorrend	A folyamat befejezésének sorrendi viszonya egy következő folyamat végéhez, tehát pl. a „B” folyamatot csak akkor lehet lezárni, ha az „A” folyamat már befejeződött.
Befektetett eszközök	Azok az eszközök, amelyek – közvetlenül vagy közvetve – a vállalkozási

	(termelési, értékesítési) tevékenységet tartósan, legalább egy évet meghaladóan szolgálnak. A befektetett eszközök három nagy csoportra különíthetők: az immateriális javak, a tárgyi eszközök és a befektetett pénzügyi eszközök.
Beruházás	A tárgyi eszközök beszerzése, létesítése; saját vállalkozásban történő előállítás; a beszerzett tárgyi eszköz üzembe helyezése érdekében az üzembe helyezésig, a raktárba történő beszállításig végzett tevékenység; továbbá mindaz a tevékenység, amely a tárgyi eszköz beszerzéséhez egyedileg hozzákapcsolható, ideértve a hitel-igénybevételt és biztosítást is. Tehát az a pénzösszeg (tőkebefektetés), amennyibe a beszerzett, előállított (az előállítás folyamatában lévő), még nem aktivált, üzembe nem helyezett tárgyi eszköz került.
Beruházás tőkeértéke	A beruházásból fakadó bevételek összegének (beleértve az időszak végén esetleg megmaradó maradványérték diszkontált értékét is) és a beruházással kapcsolatos kiadások összegének (beleértve a használat alatti esetleges kiadások diszkontált értékét is) különbsége.
Beruházás-gazdaságossági számítások	Segítségével kívánnak dönteni arról, hogy az egyes beruházási variációk közül a lehető legjobbat válasszák. Két típusát különböztetjük meg: a statikus beruházás-gazdaságossági számításokat (kevésbé pontos, mivel nem veszi figyelembe az időtényezőt) és a dinamikus beruházás-gazdaságossági számításokat (pontosabb, mivel már a pénzáramlások időpontjával és a bevételi és kiadási adatokkal is számol).
Beszerzés, szerződések	A beszerzés tartalmazza a befektetések becslését a beszerzési stratégiához alakítva, a beszerzésekhez kapcsolódó szerződési rendszer kialakítását, a szerződések dokumentációs rendjét, az eszközök és anyagok tárolási és kiadási rendjét. A projektmenedzsment során szerződésekkel és belső útmutatókkal kötelezik a projektben résztvevőket a kívánt teljesítmények megvalósítására. A projektmenedzsernek értenie kell a különféle szerződési formákhoz, típusokhoz. Tartalmukat aszerint kell tudnia meghatározni, hogy a projekt igényeit és érdekeit a szavatossági kitételekkel és garanciális részletezéssel biztosítsa. Szükség van alapvető szerződésjogi ismeretekre is.
Biztonság, egészség és környezet	A projekteken belül a legfontosabb biztonsági, egészségügyi és környezeti ügyeket illetően az előre meghatározott szabványok és eljárások szerint járnak el. Ennek eredményeképpen lehetővé válik a közvélemény, a jogrendszer, a működtető személyzet és mások által egyaránt elfogadható szintre csökkenteni a balesetek valószínűségét, az emberek, berendezések és nem anyagi jellegű értékek elvesztését és sérülését. A projektmenedzser - mint általában a legfőbb biztonságért felelős személy – felelős azért, hogy az adott szabályokat a projekt működése során betartsák, továbbá a hogy folyamatosan kövesse az adott szabályok érvényességét. Feladata a veszélyek észlelése, a kockázatok elemzése, válaszintézkedések kidolgozása a helyzet kontrolljának érdekében, különösen az előre nem várt eseményekre vonatkozó intézkedések, megelőző intézkedések és előre eltervelt aktív károkozási esetek (pl. visszaélés, szabotázs, elleni intézkedések meghozatalára és kezelése, A biztonsági, egészségügyi és a környezet védelemre irányuló eszközök között említhető: a biztonsági intézkedési terv (nem csupán berendezésekre, hanem pl. a projekt során használt, vagy annak végtermékeként előállított szoftverekre is); munkahely biztonsági, egészségügyi és környezetbiztonsági intézkedési tervek, és a környezeti hatás vizsgálatok. Mindenekelőtt az emberi élet védelmét és sérülésének elkerülését kell biztosítani a projekt során. A projekt munkatársának ismerni és alkalmazni kell tudni az érvényben levő biztonsági, egészségügyi és környezeti rendelkezéseket.
BPR	Business Process Reengineering. Olyan folyamatorientált vezetői gondolkodás és folyamatszervezési módszer, amely a szervezet és a piac szorosabbá tételének stratégiai céljaiból kiindulva: javítja a vevői kiszolgálás minőségét, lerövidíti a kiszolgálás átfutási idejét, a költségeket

	könnyen kezelhetővé és átláthatóvá teszi, a többlépcsős hagyományos szervezeti struktúrát a folyamatok létrehozásával horizontális irányba elnyújtja (ellaposítja).
Brainstorming	Ötletroham. Alkotótechnika. A csoporton belül minél több spontán ötlet összegyűjtése és rögzítése, mindenki által jól látható helyen, pl. táblán. Ennek során a tagok átvehetik és továbbfejleszthetik más résztvevők ötleteit is (ötletgenerálás), majd ezután az ötletek kiértékelése következik. Az egyetlen korlátozás: az ötletgyűjtés ideje alatt a javaslatokat semmilyen kritikának sem szabad alávetni. (A később hibásnak talált ötleteket is regisztrálni kell!)
Change management	Változásmenedzsment. Annak biztosítása, hogy a projektek változásainak minden lehetséges módját, úgy mint pl. a projekttervek változásait vagy a szakmai változásokat, a projektek céljainak változásait és az olyan tényezőket, melyek a projekt megszakításához vezethetnek, a projekt vezetője felé jelezni és dokumentálni kell, azért, hogy így a projekt vezetése ellenőrizni és követni tudja azokat.
Csapatmunka	A csoportot személyek alkotják, akik meghatározott célok megvalósítása érdekében kapcsolatot létesítenek. A tervszerinti együttműködés keretében munkát végző csoportokat csapatoknak nevezzük. A csapat létrehozásának első lépése a csapatépítés. Eerre szolgálnak egyrésztől egyes formális intézkedések (pl. projektindító értekezletek, workshop-ok, a megfelelő személyek összehozása, csoportvezetés, tréning a csapattagoknak és a moderátorok részére, a csapatszellem és a csapatszimbólumok tudatos építése), a másik oldalról az informális követelményei és a gondozása a csapatmunkának (pl. egyéni motiválás, a csoportviselkedés és a kulturális különbségek figyelembevétele, a közös cél előmozdítása stb.). A projektcsapat tagjaira eltérő szerepek hárulnak, és különböző elvárásokat fogalmaznak meg velük szemben. A projektcsapaton belüli csoportdinamikai hatások lehetnek a teljesítmény fokozói, de akadályozók is, ezért ennek menedzselése a projektmenedzser alapvető feladata. A projektmenedzsment szakemberekkel szemben elvárás, hogy ügyesen hozza össze, vagy vegyen részt a csapat kialakításában és támogassa a projektmenedzsment a csapat vezetésében. Ennek a feladatnak nehézségi foka függ a konkrét projektszituációtól, a kulturális és képzettségi különbségektől, különböző érdekektől és eltérésektől a munka- és a döntési gyorsaság tekintetében a projekt csapattagokat illetően.
Csoport	Emberek legalább két főből álló tömege, mely a következő ismérveket mutatja: közvetlenül egymásra utalt és kölcsönösen egymáshoz igazodó cselekvés, amely hosszabb időszakon keresztül fennmarad, szerepdifferenciálást mutat, bizonyos közös normákhoz igazodik („mi”-érzés), valamint az érintettekben csoporttudatot ébreszt. Viselkedésüket a csoportdinamika írja le.
Csoportos alkotástechnikai módszerek	A csoportmunka teljesítménynövelő hatású. Az emberek megfelelő csoportfeltételek között többet, jobban, ötletdúsabban, sokoldalúbban és kritikusabban dolgoznak, mint egyénileg. Az emberekben van egyfajta hajlam arra, hogy egyéni véleményüket a csoportnormához igazítsák, ami azonban háttérbe szoríthatja az egyedi, szokatlan gondolatokat, megoldásokat. Azoknál a problémáknál amelyek új összefüggések feltárását, új megoldások kitalálását igénylik a kreativitás, a nyitott gondolkodás, az ötletek és a gondolatok sokfélesége, az intuíciónak kap kiemelt szerepet. Alkotó munka 5-15 fős érdekeltekből és előítélet-mentes laikusokból szerveződhet. Kerülni kell, hogy egymással alá-fölérendeltségi viszonyban lévő emberek egy csoportba kerüljenek, mert ez csökkentheti az ötletadó kedvet. A csoport ülését moderátornak kell vezetni, aki katalizáló, koordináló szerepet tölt be azáltal, hogy felkelti és folyamatosan fenntartja az érdeklődést a módszer és a probléma iránt, s szükség esetén újabb aspektusok, területek felvillantásával képes a résztvevők aktivitását fokozni. A felkészült moderátor (beszélgetés irányító) ismerje a módszert és a megoldandó problémát, keltse fel és tartsa fenn a résztvevők érdeklődését.

	sét, tanúsítson érdeklődést minden ötlet iránt, legyen képes a résztvevők aktivitását fokozni, legyen kellő tekintélye a szabályok betartására.
Dinamikus beruházás-gazdaságossági számítások	A beruházási lehetőségek választásának döntés-előkészítési számítási módszerei. Vizsgálati horizontjuk átfogja az eszköz teljes használati időtartamát. Figyelembe veszik az egyes pénzáramlások időpontját. Pénzügy-matematikai módszereket alkalmaznak. Bevételi és kiadási adatokat számolnak. A statikus számításokkal ellentétben a dinamikus módszerek időigényesebbek, cserébe viszont pontosabb, megbízhatóbb és részletesebb eredményeket adnak.
Dinamikus megtérülési idő	A beruházásokba befektetett tőke maradéktalan megtérülésének időpontja, amelyet az egyes évekre vonatkoztatott diszkontált tőkemegtérülés kumulált tőkeértékének segítségével határoznak meg. A beruházási lehetőségek választásának döntés-előkészítési módszere, ti. azt a beruházást kell megvalósítani, amelynek a dinamikus megtérülési ideje a legrövidebb.
Döntéshozatal folyamata	Az akaratkialakítás és az akaratátvitel folyamata, amely az információk nyerésén, feldolgozásán és leadásán keresztül funkcionál.
Döntési feladat	A vezetők akaratkialakítása a célirányos és szabályozott gazdasági, szociális cselekvések indítására.
Döntési mátrix	Grafikus segédeszköz a prioritások megállapítására: súlyozott döntési kritériumok alapján több alternatívát értékelnek ki.
Egyedi költségek	Közvetlen költségek. A teljesítmény (termék, szolgáltatás) egységre vonatkoztatott önköltség azon eleme, amelyet a teljesítményhez valamilyen normatíva alapján közvetlenül hozzá lehet rendelni (pl. fajlagos anyagköltségek). A teljesítmény növekedésével e költségek arányosan nőnek, azokról való lemondás (megtakarítás) a teljesítmények előállításáról való lemondást is jelenti.
Előreszámolás	Hálóterv-számítási módszer a lehető legkorábbi projekt-véghatáridő kiszámítására (a projekt kezdőhatáridejéből kiindulva) az egyes folyamatok lehető legkorábbi befejezésének figyelembevételével.
Érdekeltek	A projekt szempontjából érdekelték mindazok akik résztvesznek a projektben, hatással vannak rá és érdekelték a projekt eredményében. Külső érdekelték: ügyfelek, vevők, beszállítók, versenytársak, együttműködő partnerek, hitelezők, önkormányzat, hatóságok Belső érdekelték: szervezet, vállalat és vezetése, a szervezet egyes részei, alkalmazottak, a projekt-team tagjai, a projektmenedzser, a vállalat tulajdonosai. Az érdekelték között rangsort lehet felállítani az alábbi szempontok alapján: • Miért érdekelt a projektben? • Hogyan befolyásolhatja a projekt megvalósítását, kimenetelét? • Részt vesz-e közvetlenül a projekt kivitelezésében? • Van-e e ellenőrző szerepe a projektben? • Van-e döntési jogosultsága?
Eredményterv	Egy projekt összköltség-alakulásának grafikus ábrázolása (a várható anyagi haszon szembeállításával a projektköltségekkel) az eredményesség megállapítására.
Erőforrások, logisztika és projektfinanszírozás	A projekt erőforrásai közé soroljuk az emberi erőforrásokat, az eszközöket, anyagokat és telephelyeket, amelyek szükségesek az adott tevékenységeken keresztül a projekt termékének létrejöttéhez. Az erőforrások tervezése magában foglalja az összes szükséges erőforrás meghatározását, és optimális tervezését mind a meglévő, mind a beszállítók által biztosított erőforrásokat illetően. Az erőforrások tervezésekor számos technika alkalmazása szóba jöhet a szükséges erőforrások becslésére., mint pl.: az analitikus becslések (meglévő szakértői adatbázisok használata); szakértői interjúk; iparág specifikus kalkulációk. Az erőforrások adott

	szempont szerinti egyenletesebb elosztása (szintezése) fontos része az erőforrás tervezésnek, mert ezáltal is csökkenthetők a projektek kockázatai. Mivel az erőforrások biztosítása és az eszközfüggő minőség között összefüggés van, a projektmenedzsment szakembernek képesnek kell lennie az eszközök projekteredményekre vonatkozó hatásainak felismerésére, és szükséges esetekben módosítások végrehajtására. Az erőforrás biztosítása a speciális projektviszonyoktól is függhet (adatcsere, hely és üzemanyagfüggés stb.), ami megköveteli a projektvezetéstől egy projekt infrastruktúra terv és logisztika tervének elkészítését is, ami a logisztika szempontjainak kell, hogy teret engedjen a tervezésben. Elvárás továbbá a projektmenedzsment szakembertől, hogy a finanszírozási igényeket a projekt következő időszakára vonatkozóan meg tudja adni a felmerült költségek, időtervek és költségtervek alapján. Legalább egy területre vonatkozóan ismernie kell a pénzügyi, költségvetési fogalmakat, lehetőségeket és technikákat.
Erőforrás-tervezés	A projekthez rendelkezésre álló munkaerő, segédeszközök (pl. eszközök, gépek, anyag), valamint a rendelkezésre álló anyagi eszközök mennyiségének tervezése.
Esemény	Folyamatelem, mely egy bizonyos állapot beállását jelenti.
Fázismodell	A projekt standardizált felosztása időben egymástól elhatárolt szakaszokra (fázisokra) a nagy vonalakban történő tájékozódáshoz és a helyszínek meghatározásához a projekt folyamatában. Példa: elemzés – koncepció – fejlesztés – realizálás.
Fázisterv	A projekt felosztása időben és tematikailag zárt egységekre, fázisokra (szakaszokra). Ezek időben követhetik vagy átfedhetik egymást.
Finanszírozás és elszámolás	A finanszírozás menedzsment feladata és felelőssége a szükséges a pénzügyi alapok megteremtése és óvatos biztosítása a projekt részére. A projekt vezetés feladata a megfelelő információk továbbítása a finanszírozás vezetésére. Finanszírozási követelmények, ellenőrzés, kontrollig. A számlázási ügyek arra szolgálnak, hogy a kalkulációk, a számlázások, az aktívák és a passzívák kimutathatóak legyenek. Ennek az a célja, hogy a menedzsment a vállalt gazdaságosságról és a fizetőképességről világos képet kapjon. A projektmenedzsmentnek biztosítani kell a pénzügyi és pénzügyi adatokat a pénzügyi vezetés felé, ezért ismernie kell a finanszírozási formákat és annak elemeit is. Ki kell alakítani a projektre vonatkozó számlázási és elszámolási rendet. A projektmenedzsmentnek képesnek kell lennie a pénzügyi és elszámolási elemzések elvégzésére.
Fix költségek	Állandó költségek. Olyan költségek, amelyek nem függenek a termelési voluméntól, az értékesítés nagyságától. Ezek a költségek egyaránt felmerülnek akkor is, ha a vállalkozás eredményesen, és akkor is, ha kevésbé eredményesen működik.
Fluktuáció	Munkaerő-áramlás. A szervezetbe belépő és távozó dolgozók adott időszakra vetített aránya.
Folyamat	Egy bizonyos történést ír le. Ide tartozik a kezdet és végpont definiálása is. Munkalépések sora, melyek egy vagy több inputot (külső vagy belső szállítók) egy vagy több outputtá (belső vagy külső ügyfelek) alakítanak át.
Folyamatmenedzsment	A vállalat összes releváns folyamatának folyamatos ellenőrzése és javítása.
Folyamatstruktúra	A folyamat hierarchikus felosztása részfolyamatokra tetszőleges számú észszerű síkon.
Folyamattervezés	Egy projekt feladatainak időbeli és logikai elrendezése (tervezése!).
Gantt-diagram	Vonalas ütemterv. A projekt ütemtervének átláthatóságára szolgáló diagram. A folyamat időtartamának grafikai ábrázolása vonalas formában. A vonal magában foglalhatja a célkitűzésnek megfelelő időtartamokat. Az események tervezett befejezését időpontokként ábrázolja. Folyamatokhoz adott esetben járulékos információként táblázatos felsorolást is lehet

	rendelni.
Hálóterv	A folyamatok és a közöttük lévő logikai függőségek grafikus vagy táblázatos megjelenítése, pl. PERT diagram.
Hálóterv csomópontjai	Az események időközök megadásával történő összekapcsolása. Az időköz (időbeli távolság) egy-egy folyamatelem időtartamának felel meg.
Hálótervezési csomópont	A folyamat leírására szolgáló ábrázoló elem. A hálótervezési eljárástól függően a csomók egy eseményt vagy egy folyamatot szimbolizálnak.
Hálóterv-technika	A folyamatok elemzésére, leírására, tervezésére, szabályozására és ellenőrzésére szolgáló folyamatok grafikus elemzése, melynél a költségeket, az alkalmazott eszközöket és a további befolyásoló tényezőket is figyelembe veszik.
Határidőhöz igazodó alkalmazási terv	Tervezés a maximálisan rendelkezésre álló kivitelezendő kapacitások figyelembevétele nélkül (kapacitásigény-tervezés).
Határidőterv	Ütemterv. A projekt mindegyik folyamatánál a kezdeti és záró-időpontok megtervezése.
Humán erőforrás	A magasan kvalifikált szakembergárdából és a megfelelően kialakított munkaerőbázisból áll, mindinkább meghatározó szerepet kap a szervezetek gazdálkodásában.
Időköz	Időtávolság. Egy elrendezési kapcsolat időértéke. Lehet nullánál nagyobb, kisebb vagy nulla. MIN: minimális időköz, ennél kisebb nem adható meg. MAX: maximális időköz, ennél nagyobb nem adható meg.
Időtartam	Egy folyamat kezdete és vége közötti időszak. Egysége: nap, óra, hét stb.
Időtávolság	Időköz. Egy elrendezési kapcsolat időértéke. Lehet nullánál nagyobb, kisebb vagy nulla. MIN: minimális időköz, ennél kisebb nem adható meg. MAX: maximális időköz, ennél nagyobb nem adható meg.
Időtervezés és menedzsment	Az időtervezés és menedzsment felöleli az egyes átfogó tevékenységek, tevékenységek, mérföldkövek, tervezését az előzmények és függőségek figyelembe vételével, az előrehaladás nyomonkövetését, és a szükséges módosítások elvégzését a tervezett határidők tartása érdekében. Az időtervek a projektcélok eléréséhez a monitoring-kontrolling eszközei, amelyek lehetővé teszik a különböző résztvevők irányítását és optimális összehangolását. A projektmenedzsment szakemberrel szemben kiemelt elvárás, hogy a határidőket befolyásoló tényeket felismerje, lássa a lehetséges megoldásokat, irányítani tudja azok megvalósítását. Az időterv pontosságát változtatni tudja, tartalékokat is kezelje, és ennek érdekében befolyásolja, alkalmazza a folyamatokat, technikákat és az időtervezés, és monitoring-kontrolling, eszközeit az egyes területek aktuális helyzetét mérlegelve a célok elérése érdekében.
Információk, dokumentálás, jelentések	Az aktuális és konzisztens információk a feladatok teljesítését és a döntések meghozatalát szolgálják. Minden projekt információs rendszerektől és folyamatoktól függ, melyekben eljárások ismétlődnek. Az információs és dokumentációs rendszernek tartalmaznia kell a projektre vonatkozó információkat reprezentáló koncepciót, melyet a valós információs igények generálnak. A jelentési kötelezettségek rendszere szolgálja a: rendszeres kommunikációt, a projekt értékeit, szituációit, prognózisát. A jelentések tartalma a projekt kontrolling keretében kerül kiértékelésre. Az információk tükröződnek a dokumentációkban, célszerű összehangolásaként a projektre vonatkozó költségeknek, határidőknek, változásoknak, céloknak. A projekt menedzsmentnek fel kell építenie a projektet kiszolgáló dokumentációs rendszert, és képesnek kell lennie a projekt információs folyamatainak megszervezésére.
Informatika és adatbázisok/adatfeldolgozás	Informatika, eszköz a kérdések megválaszolásában. Adatállományok kezelése, információtovábbítás a projektvezetés felé. Felhasznált területei: HW, SW, DBA, Communication, Network, Kiépítésének alapja a felhasználók követelmény rendszere. A Projekt Menedzser ismerje és az informatikai eszközöket és azok alkalmazását a projekt menedzsment során.

	Az IT projektek vezetésénél ismernie kell azok speciális folyamatait és fejlesztési kritériumait.
Innováció	Az új gondolatok és az ezeken alapuló célok kitűzése, valamint az akarat azoknak a megvalósítására.
Integráció	Az integráció a projektmenedzsment különböző tevékenységei és rendszerei összehangolásának és egybefoglalásának eszköze, ami alapvetően fontos a projekt céljainak eléréséhez, a projekt sikerre viteléhez. A projekt kiváló tartalmi eredményei nem lehetnek optimálisak, ha például egyidejűleg a költségeket túllépték és a határidőket nem tartották be, vagy túl magas kockázatot vállaltak a projekt során.. További példaként lehetséges, hogy egy kiválóan működő team erősségei egy gyenge teljesítményű másik teammel való együttműködésben csökkenhetnek, ami az integráció hiányára utalhat. Az integrálás a projektmenedzser kulcsfunkciója, ezért képesnek kell lennie arra, hogy a különböző projektparamétereket mérlegelje, egymással összehangolja és egybefogja, hogy optimális eredményt érjen el. Arról is gondoskodnia kell, hogy a projektben egy kiegyensúlyozott viszony jöjjön létre a természetes egyéni érdekek és a közös érdekek között, mert a projektmenedzser mindenk előtt a közös érdekek képviselésével van megbízva. A hatékony integrálás megfelelő személyiség jellemzőket, szakismeretet, emberismeretet, szervezési és vezetési képességet követel meg. Minél nagyobb, komplexebb a projekt, és minél szűkebb a játéktér és a tartalék-készlet, annál magasabb az integráció iránti igény a projektszakemberekkel szemben.
Interakció	Kölcsönösen egymásra irányuló vagy egymás irányába orientált cselekvés egy csoport tagjai között, amelyek közösen oldják meg a problémákat.
Interdiszciplináris összetétel	Egy projektcsoport összetétele a vállalat különböző szakterületein dolgozó munkatársakból, hogy azok különböző erősségeiket (pl. kreativitás, költségtudatosság, szervezőtehetség) pozitívan használhassák ki a projekt folyamán.
Irányítás	Vezetés. Nem más, mint az akaratkialakítás és az akaratátvitel folyamata, amely az információ nyerésén, feldolgozásán és leadásán keresztül funkcionál. Az irányítás és a vezetés kifejezéseket gyakran szinonim módon használják. A rendszerelméletben a végrehajtás oldaláról absztrahált vezetést irányításnak nevezzük, mint a szervezeti rendszer végrehajtás melletti másik fő alrendszerét.
Irányítási bizottság	Ideiglenes projektkísérő testület (szerv), amely a projektvezető és a projektteam felettes fórumaként felelős azért, hogy az ügyvezetés határozatait végrehajtsák és a projekt célkitűzéseit betartsák.
Jogi vonatkozások	A projektben különböző döntések követik egymást, amelyek során jogszabályok alkalmazására kerül sor. Ezért a döntések jogi alapjainak és jogszerűségének ismerete alapvetően fontos a projektben. A projektmenedzsernek tudnia kell, hogy a projekt adott tevékenységeknek milyen jogi alapja van, milyen jogi előírásnak kell, hogy megfeleljen például: munkajog, szerződés jog, engedélyezés és közigazgatási jog, büntetőjog, tulajdon jog, szabadalmi jog; továbbá: a termékfelelősséghez, szavatosság és jótálláshoz, adatok bizalmas kezeléséhez, környezeti terhelésekhez kapcsolódó jogi területek. A szerződési jogban és jogi eljárásokban szerzett ismeretekre (pl. eredmény kötelelem a vállalkozási szerződésekben és ügyviteli kötelelem a megbízási szerződésekben; vállalkozási szerződések típusai: a fővállalkozási szerződések, építési szerződések, szerelési szerződések, tervezési szerződések, kutatás-fejlesztési szerződések) és tapasztalatokra a projekt egyes szakaszaiban gyakran nagy szükség van. A kiemelt jelentőséggel bíró kérdések esetében, vagy pedig olyan projektek esetében, amelyek több ország jogrendjének kell, hogy megfeleljenek jogász bevonására van szükség. Ezekben az esetekben a projektmenedzsernek kell a jogászt a projekttel kapcsolatos információkkal

	ellátnia, és az adott projektcélok mellett a határidők és a költségek tervezését a jogással együttműködve elvégeznie.
Kalkuláció	A projektkontrolling költségszámítási (terv és tény) módszere, legfőbb feladata, hogy a „termék” (értsd: költségviselő) számára meghatározza a szervezet szempontjából számszerűsíthető ráfordítások mértékét, vagyis a termék önköltségét.
Kapacitásfelhasználás-tervezés	Ütemterv a kivitelezési kapacitások maximális rendelkezésre állásának figyelembevételével.
Kapacitásigény	A projekt folyamatainak elvégzéséhez szükséges személyzet, melyet a becsült ráfordítás és a hálótér alapján mérnek fel.
Készültségi fok	Az a százalékos arány, amikor a folyamat feldolgozásra (teljesítésre) került. A készültségi fok megállapítására szolgáló módszerek: 0/100-módszer, 50/50-módszer, step-to-step (lépésről-lépésre) módszer, menynyiségmódszer.
Kezdési időpont	A folyamatnak a folyamattervezés alapján kiszámított vagy meghatározott kezdete. A számítási módszertől függően kiszámítható a legkorábbi kezdési időpont (előreszámítás), valamint a legkésőbbi kezdési időpont (visszaszámítás).
Kezdési sorrend	A folyamat kezdetének sorrendi viszonya egy következő folyamat kezdetéhez, tehát pl. a „B” folyamatot csak akkor lehet megkezdeni, ha az „A” folyamat már megkezdődött.
Kockázatmenedzsment	A kockázatmenedzsment feladata a kockázatok felismerése, elemzése, megítélése és kezelése válaszciklusok kidolgozásán és végrehajtásán keresztül. Kockázatok minden projektnél előfordulnak és végigkísérik a projektet az egész életciklusán. A kockázatok mellett a lehetőségek figyelembe vételére is szükség van, különösen, hogy a projekt környezetének változásaival maguk a korábbi kockázatok is lehetőségként mutatkozhatnak.
Kohézió	Egy csoport összetartása azáltal, hogy az tagjainak a kognitív, érzelmi, szociális vagy gazdasági szükségleteinek kielégítését ígéri.
Kommunikáció	A projektvezetési részfunkció teljesítése döntések sorozatát igényli a vezetéstől. A hatékonyság érdekében minden egyes funkció megköveteli a vezetéstől kommunikációs képességeinek alkalmazását. A kommunikáció fontos szerepet játszik a csapatszellem létrehozásában és annak biztosításában, hogy az összes dolgozó megértse szerepét, melyet a célok elérésében játszik. A vezetői számvitelnek különösen fontos szerepe ebben a kommunikációs és motivációs folyamatban is.
Kommunikációs modell	A kommunikáció sokrétű szempontjainak módszertani bemutatására szolgáló megközelítés.
Konfiguráció és változás menedzsment	A konfiguráció egy adott termék funkcionális és fizikai jellemzőit tartalmazza, amely egy technikai dokumentációban kerül meghatározásra és a termékben megvalósításra a projekt során. Fontos feltétel a dokumentum és változásmenedzsment annak érdekében, hogy a teljes projekt során a részrendszerek állapota folyamatos kontrol alatt legyen. A változásokat alapvetően a projektcél és a keretfeltételek valamennyi szempontjára figyelemmel lehet csak megvalósítani. A projektmenedzsmentnek olyan konfigurációs –, és változásmenedzsmentet kell kidolgoznia, hogy célnak megfelelő és ellentmondásmentes megoldásokat biztosítson.
Konfliktus és krízismenedzsment	A konfliktus menedzsment a konfliktusok kreatív kezelésének művésze. A konfliktusok gyakran krízishez vezetnek, ami instabil állapotot jelent, a projektet, vagy annak részeit másik irányba változtatva növeli a kockázatokat és csökkentheti a siker esélyét. Ugyanakkor a krízisek, konfliktusok megfelelő kezelésük esetén az összmunkát is javíthatják, ezáltal pozitív hatása is lehet a projektre nézve. A krízismenedzsment egy lehetőség a jobbításra. A projektmenedzsmentnek időben fel kell ismernie a konfliktusokat, krízishelyzeteket, és professzionálisan kell megoldania. Ez annyit jelent,

	hogy képesnek kell lenni a szakmai-, érdek-, és érzelmi alapú okok felismerésére, csoportosítására, megoldására. Ennek érdekében a tervezés során el kell készíteni a konfliktus és krízis menedzsment tervet a potenciális kritikus helyzetek felismerésére és elkerülésére.
Konfliktusmegoldás	A konfliktusmegoldásnak két lehetősége van: a „hagyományos” konfliktusmegoldás, ahol a konfliktusból az egyik fél érvényesülési erejének köszönhetően (fegyelmet, tekintélyelvű) győztesként kerül ki, a másik vesztesként; valamint a kooperatív konfliktusmegoldás, ahol a hatalmi eszközök alkalmazásáról lemondanak, melynek eredményeként a felek egyenrangúként törekedhetnek tartós eredményre.
Konfliktusok kezelése	Azok az alapstratégiák, amelyeket az emberek a konfliktusok kezelésére általában alkalmaznak, az önérvényesítő és együttműködő magatartás összhangja, illetve a kettő valamelyikének dominanciája nyomán alakulnak ki. Az önérvényesítő (asszertív) magatartás akkor kerül túlsúlyba, ha egy téma fontos a számukra, ha biztosak az ismereteikben, vagy ha a dolgok az érdekeik ellenében alakulnak. Ezekkel szemben inkább az együttműködés dominál akkor, amikor tisztelik a másik személyt, amikor értékes számukra a kapcsolat, illetve amikor valamilyen módon függenek a másiktól.
Konfliktusok tünetei	Konfliktusok tünetei lehetnek az információk visszatartása, torzulása; a személyek közötti hűvös viszony; ellenséges hangulat, féltékenykedés, intrikák, rágalmak; informális kapcsolatok kiépítése; a döntőbíráskodás a szervezeti hierarchia egyre magasabb szintjére kerül; szabályok és rendelkezések elburjánzása; romló munkamorál.
Kontroller	A vezetés döntéselőkészítő tanácsadója, akinek személyében megfelelő kontrolling szakmai ismeretekkel és igen komplex személyiségjegyekkel (analizáló és egyúttal szintetizáló gondolkodással, kreatív képességekkel, meggyőzőerővel, „diplomáciai” érzékeléssel stb.) kell rendelkeznie.
Kontrolling	A szóhasználat az angol „to control” kifejezésből származik, amelyet az irányítani, szabályozni, vezérelni szavakkal lehetne lényegileg fordítani és értelmezni.
Költségek	A fogalom általános meghatározása szerint minden olyan erőforrás-felhasználás ide tartozik, amely a teljesítmények előállításához, felhasználásához (például értékesítéséhez) vagy az ezekhez szükséges projektfeladatok megvalósításához szükséges.
Költségmenedzsment	A költségmenedzsment azokat a folyamatokat foglalja magába, melyek biztosítják a projekt elvégzését az elfogadott költségvetésen belül. Ezek az alábbi főbb eljárások illetve folyamatok: - Erőforrás tervezés (ember, eszköz, anyag), - Költségbecslés mindazokra az erőforrásokra, melyek a projekt elvégzéséhez szükségesek, - Költségvetés az összes költség allokációja a részfeladatok elvégzéséhez, - Költség kontroll a változások összevetése a költségvetéssel. Mindezek előfeltétele, hogy a projekt feladatok mérhetőek és kiszámíthatóak. A projektmenedzsmentnek ismernie kell a tényeket és tényezőket, melyek a költségeket befolyásolják, a költségmódosító lehetőségeket. Legyen képes költség egyensúlyt tartani és a költségvetés pontosítására. Készüljön költségmenedzsment koncepció és kontrolling rendszer.
Költségcsoportok	A számlatükör 5. számlaosztályának elemei. Osztályozásuk a következő kritériumok szerint lehetséges: felhasznált erőforrások fajtája szerint (pl. anyagköltség, bérköltség); elszámolás típusa szerint (egyedi és általános költség); kapacitáskihasználtság változására való reagálás szerint (fix és változó költség).
Költség-trendanalízis	A projekt költség-kontrollingjának eszköze. Rendszeres beszámolási időpontokban grafikus formában ábrázolják azokat a költségeket, melyeket egy adott mérföldkő eléréséhez fel kell használni. A görbe alakulásából levezethető a projektköltségek alakulásának tendenciája.
Követelményelemzés	Egy vállalat vezetésének a projektmenedzsment-szoftverrel szemben

	támasztott elvárásainak meghatározása, mint pl. a projektmenedzsment-módszerek és a leírások (magyarázatok) terjedelme, felhasználóbarát kialakítás, kompatibilitás a meglévő informatikai rendszerekkel.
Közvetett költségek	Általános költségek. Azok a költségek, amelyeket nem lehet egy adott termékhez egy az egyben hozzárendelni, mivel több termék kialakításában is részt vesznek.
Közvetlen költségek	Egyedi költségek. A teljesítmény (termék, szolgáltatás) egységre vonatkoztatott önköltség azon eleme, amelyet a teljesítményhez valamilyen normatíva alapján közvetlenül hozzá lehet rendelni (pl. fajlagos anyagköltségek). A teljesítmény növekedésével e költségek arányosan nőnek, azokról való lemondás (megtakarítás) a teljesítmények előállításáról való lemondást is jelenti.
Kreatív gondolkodási folyamat	A kreatív gondolkodási folyamat két fázisra tagolódik: egyrészt a horizontbővítésre (ötletgyűjtés, divergens gondolkodás), másrészt a horizontszűkítésre (strukturálás, az ötletek kiértékelése, logikai-analitikus konvergens gondolkodás).
Kritikus út	Egy hálózatterv minden olyan tevékenysége, melyet időben nem lehet eltolni anélkül, hogy a projekt véghatárideje el ne tolódna.
Marketing és termékmenedzsment	A marketing feladata, hogy meghatározza azt a termékválasztékot (beleértve a szolgáltatási termékeket is), amelyeket a projektnek meg kell valósítania, olyan módon, hogy a projekthez kapcsolódó befektetés sikeres legyen. A projektnek el kell érnie, hogy a projekt ügyfele elégedett legyen a projekt termékével, amit legtöbbször különböző résztermékek összességéként állít elő. A marketing munka a marketingmenedzsment folyamat fő lépésein keresztül valósul meg a következők szerint: piackutatás; marketing stratégiai szintű feladatai: szegmentáció, célpiac választás, pozicionálás; marketing taktikai szintű feladatai: termék, ár, elosztási csatorna, promóció; végrehajtás. A projektmenedzsment munkatársaknak ismernie kell a marketing és az eladás projekt vonatkozású jelentőségét és alkalmazásait, alapelveit, és technikáit, sikerkritériumait és együtt kell dolgoznia a projektben résztvevő termékmenedzsmenttel. A projektmenedzsment munkatársaknak azt is értenie kell, hogy a belső marketingen keresztül miképp lehet elérni a projektben érdekelték tájékoztatását, a projektben végzett munka „eladását”, továbbá ennek eredményeként annak megteremtését, hogy a projekt résztvevőinek, a projekt szervezet egészének, újra és újra jó projektteljesítménye legyen.
Mátrix-projektszervezés	Szervezeti forma. Kevert forma a tiszta projektszervezés és a projektkoordináció között. A felelősség és kompetencia a projektvezető és a résztvevő hierarchikus funkciók között oszlik meg.
Megbízó	A projekt megvalósításáért összességében felelős személy, aki dönt a projekt céljáról, a költségkeretéről és a határidőkről.
Megbízott	Projektvezető. A projekt végrehajtásáért, azaz a megbízóval egyeztetett projektcélok megvalósításáért felelős személy.
Mérföldkő	Milestone. Kulcsesemény. Különleges jelentőségű eseménye a folyamat-tervnek, pl. részhatáridő.
Mérföldkő-trendanalízis	A projekt határidő-kontrollingjának eszköze. Rendszeres beszámolási időpontokban grafikusán ábrázolják a projekt határidőtervének (ütemterv) alakulását a mérföldkő-határidők lekérdezésével. A görbe alakulásából levezethető a projektköltségek alakulásának tendenciája.
Minőség menedzsment	A minőség a megrendelő, vevő által meghatározott minőségi feltételek teljesülésének mértéke. Minőségi feltétel lehet használati-, piaci-, esztétikai-, vagy egyéb, a megrendelő által meghatározott feltétel. A minőség menedzsment teljes körű vezetési feladat. Szoros összefüggésben áll a felelősséggel, eljárásokkal, folyamatokkal, és a minőségbiztosítás eszközével. A minőségmenedzsment meghatározza, hogy milyen teljesítmény elvárásai vannak a vevőnek. Egy minőségmenedzsment rendszer összefüggésben van a felelősséggel, eljárásokkal, folyamatokkal és a hosszú távú minőség biztosításának

	eszközeivel. A minőségmenedzsment meghatározza, hogy milyen teljesítmény, szabvány és más elvárásai vannak a vevőnek, meghatározza a minőségügyi feladatokat a szervezet számára, mindazon személyek bevonásával, akik bármilyenkompetenciával rendelkeznek a téma iránt. A minőségbiztosítás meghatározza az elvárt eredmény eléréséhez szükséges dokumentációs követelményeket.
Monetáris politika	A pénzrendszerrel, a pénzforgalommal kapcsolatos legalapvetőbb intézkedések összessége. A forgalomban lévő pénzmennyiség és pénzforgalom szabályozása az állam makroökonómiai céljaival összhangban.
Monitoring rendszer	Menedzsment kontrollingnak is nevezik, általában a tényadatok folyamatos figyelését, gyűjtését végzi, és ha a rendszerbe külön bevitelre kerülnek a tervadatok, akkor terv-tény elemzésekre is alkalmas.
Munkacsomag	A projektfolyamatnak azon legkisebb egysége, melyet a projektmenedzsment strukturális tervében már nem oszt további egységekre. A projekt céljának eléréséhez szükség van mindegyik munkacsomag megvalósítására.
Munkaerő-áramlás	Fluktuáció. A szervezetbe belépő és távozó dolgozók adott időszakra vetített aránya.
Munkakészültség	Egy adott feladat készültségi foka.
Optimalizálás, irányítás és kontrolling	A változatok optimalizálása által egy lehetséges jó megoldást kell elérni. A projekt kontrolling a projekt tervek és témák létrehozása, megfogalmazása, az aktuális projekt teljesítmények mérése, összehasonlítása a aktuális teljesítménnyel, a korai projekt szakasz terveihez viszonyítva. A szükséges tennivalókat pedig időben kell megtenni. A kontrolling a cél-, van-, legyen-, és lesz állapotok megfogalmazását, összegyűjtését, elemzését is jelenti. Az integrált kontrolling rendszer biztosítja, hogy a projekt munka, teljesítmény, költség és határidős tényezők és más további követelmények folyamatos irányítás alatt legyenek. A projektmenedzsmentől elvárás, hogy ismerje az optimalizálási folyamatokat a projekt jobbítása érdekében. A megvalósítás érdekében kontroll és irányító szervezetet kell létrehoznia, mely nem a motiváltság ellenében hat.
Összekapcsolódások	Elrendezési kapcsolatok folyamatok és elemek között.
Ötletkatalógus	Ötletgyűjtési technika. Olyan ötletek és megoldási javaslatok összegyűjtése írásban, melyeket egy adott idő alatt spontán felvetnek anélkül, hogy abban a pillanatban a megoldandó problémáról konkrétan elgondolkodnának.
Ötletroham	Brainstorming. Csoportos alkotótechnikai módszer, ahol a résztvevők interaktív módon „táblára” ötleteket visznek fel. Fő szabály, hogy az ötletelés alatt kritikai észrevételeket nem szabad tenni. Megfelelő mennyiségű ötletek összegyűjtése után lehet csak azokat értékelni, tömöríteni és kiválasztani.
Ötletszűrő	Egy ötlet kivitelezhetőségének vizsgálata a következő kritériumok alapján: funkcionalitás, az eredmény hatékonysága, költségsszemlélet / nyereségesség, a fejlesztés és kivitelezés időtartama, befolyásoló tényezők.
Párhuzamos vonalas szervezet	Tiszta projektszervezet. Szervezeti forma. A projekt időtartamára a résztvevő munkatársak önálló szervezeti egységeket alkotnak, a projektteameket, melyek a projektvezetőnek vannak alárendelve.
Portfólió	A portfólió projektek és/vagy programok sora, amelyek nem feltétlenül kapcsolódnak szervesen egymáshoz, de a portfólió összességének teljes ellenőrzése, koordinálása és optimalizálása érdekében kerültek egymáshoz rendelve. A portfólió kiemelt ügyeit a portfóliómenedzser a szervezet felsővezetése felé rendszeresen jelenti a vonatkozó megoldások opcióival együtt: ezzel lehetővé válik a konkrét tényekkel alátámasztott döntéshozatal. Egy szervezet egy időben számos portfólióval rendelkezhet: szervezeti szinteken átvivő, vagy szintenként, egységenként külön kezelték egy-

	aránt. A portfóliómenedzser funkciója permanens a szervezeti vezetői hierarchiában. A portfólió aktuális projektjei és/vagy programjai összetételükben folyamatosan változnak: a lezárultak helyébe a stratégiai szükség-szerűség követelményeit szolgáló újabbak kerülhetnek fel a listára, miközben a portfólió marad. A <i>portfóliómenedzseri</i> funkció kifejezetten projektdirektori kvalitásokat követel.
Prioritások meghatározása	A projektek fontosságának értékelése, pl. üzemgazdasági mutatók és vállalati stratégiai célkitűzések alapján.
Problémaelemzés	Status quo meghatározás, mely a jelenlegi szituációt („magprobléma”) annak okaival és kihatásaival együtt írja le.
Problémamegoldás	A projektmunkát a különböző típusú problémahelyzetek és azok megoldásának szükséglete, ill. az arra keresendő megoldások jellemzik. A problémamegoldás az egymást követő folyamatok rendszeréből áll a probléma felismerésétől, az eredményes intézkedésre vonatkozó döntés meghozataláig. Az általánosan érvényes probléma megoldási ciklus egy olyan eljárás, amely megoldásra vezet a projektekben előforduló egyedi problémákra. A probléma megoldási ciklus a következő lépésekből áll: a probléma észlelése, kezdeti elemzés és a megoldási folyamat tervezése, helyzet-elemzés és célmeghatározás, szintézis: megoldási változatok kidolgozása, a megoldási változatok analízise, a megoldási változatok értékelése és döntés a kiválasztott megoldás végrehajtására, a megoldás kivitelezése. Minden lépésnél további módszeresen végigvitt technikák alkalmazandók. A problémák megoldásához például a következő alapvető, a tervezésben alkalmazott technikák alkalmazhatók: összképtől a részletek felé haladni, majd visszafelé; változatok készítése és értékelése; a lépések tagolása és felosztása; rendszergondolkodás; kreativitást befolyásoló technikák; prototípus alkotás; értékelemzés. A projektek úgy is felfoghatók, mint nagyszámú probléma megoldási folyamat összessége. Amennyiben a probléma megoldási folyamatok hatásosak (azaz a valódi problémákat oldják meg) és hatékonyak (azaz az adott problémát jól, kis költséggel és rövid idő alatt oldják meg), akkor mindez hatalmas hozzájárulást jelent a projekt sikeréhez. A projekt munkatársaknak mindezek miatt elengedhetetlen a hatásos és hatékony probléma megoldási módok és technikák alapos ismerete.
Program	A program stratégiai célok elérésére készül. A program a szervezeti változás követelményeiből és kapcsolódó projektekből tevődik össze, amellyel megvalósítható lesz a stratégiai cél és a kitűzött üzleti eredményesség. A <i>programmenedzsment</i> tipikusan magasan képzett és tapasztalt projektmenedzsereket, vagy projektigazgatókat igényel.
Projekt definíciók	Idő-, és költség korlátolt tevékenység a célul kitűzött produktumok teljesítésére a minőségi előírásoknak és követelményeknek megfelelően. Több évtizedes szakmai tapasztalatokat rendszerező nemzetközi projektmenedzsment központok/szakmai képviselvek értelmezései, valamint vonatkozó szabványdefiníciók: • PMI(Project Management Institute): a projekt <i>időszakos törekvés</i> egy egyedülálló termék vagy szolgáltatás előállításának vállalására. Projekt a szervezet minden szintjén jelentkezhet, akár egy, akár több ezer személy bevonásával, pár hetes, vagy több éves intervallumban. A projektmenedzsment feladata a tudás, a szakértelem, az eszközök és technikák alkalmazása a kitűzött célok és elvárások teljesítése érdekében. • GPM (German Society for Project Management): a projekt egy vállalkozás, amelyet alapvetően a feltételek különlegességei jellemeznek: pl. objektív, átmeneti, pénzügyi, személyi és más korlátozások,

	más vállalkozásokkal szembeni elhatárolások. • A Magyar Projektmenedzsment Szövetség megfogalmazásában projektnek tekintjük azokat a feladatokat, amelyek egyszeri komplex tevékenységfolyamat által megoldhatóak, egyszeri konkrétan körülhatárolt célt kell elérniük, jól meghatározott költségkeretek között, pontosan rögzített határidőre. • ISO-8402 (1994.): egyedi folyamatrendszer, amely kezdési és befejezi dátumokkal megjelölt, specifikus követelményeknek – beleértve az idő-, költség-, és erőforrás-korlátokat – megfelelő célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrolált tevékenységek csoportja. • ISO 10006 (2003.): a minőségi projektmenedzsment irányelveiben a szervezet ideiglenes, és a projekt élettartamára alakították, a projekt számos esetben egy nagyobb projektstruktúra részét képezi, a projektcélkitűzéseket és termékjellemzőket folyamatosan lehet meghatározni és elérni a projekt időtartama alatt, a projekt eredménye lehet egy termék egy vagy több egységének megteremtése, a projekttevékenységek közötti viszony összetett is lehet. • DIN 69901: a projekt olyan tervszándék (terv, feladat), amelynek legfontosabb jellemzője a feltételek egyszeri előfordulása az adott összetételben. Ilyen feltételek: – célleírás (tartalom, minőség, határidő) – időbeli, pénzügyi vagy egyéb behatárolások – más tervektől elhatárolás projektszervezet: a projektmenedzsment a projekt megvalósításához szükséges vezetési feladatok, szervezet, módszerek és eszközök összessége.
Projekt alapú menedzsment	A projekt alapú menedzsment egyre fontosabb menedzsment koncepcióként kínálkozik a szervezetek számára: Különösen a projekt orientált szervezetek számára alapvető, hiszen ezek a szervezetek feladataikat alapvetően projekteken keresztül teljesítik. A projekt alapú menedzsment kulcsterületei: az alkalmazott szabványosított projektmenedzsment módszertan, a több projektet kezelő projekt portfólió menedzsment, ez erőforrások menedzsmentje, projekt orientált szervezet szervezeti és működési rendje, a projektszakemberek képzése és fejlesztése és a projekt kultúra fejlettsége. A projekt alapú működés előnye, hogy fokozza az adott szervezet rugalmasságát és dinamikáját, decentralizálja a meglévő felelőségeket, továbbá elősegíti a szervezeti tanulást és ezáltal a folyamatos változásokat, amelyek a környezethez való alkalmazkodáshoz elengedhetetlenek. A vállalatvezetés gondoskodik arról, hogy azok az elképzelések, amelyek fontosak és eléggé összetettek (különböző szakterületek együttműködését igénylik, számos különböző eszköz alkalmazása szükséges), projekt keretben kerüljenek megoldásra. Gyakran több projektet kell egymás mellett vezetni, ez a projekt portfólió menedzsment alkalmazását teszi szükségessé. Ez érinti a stratégiai célokhoz való kapcsolatok és ennek megfelelően a prioritások kialakítását, az egymást erősítő és gyengítő hatások (pl. szakmai összefüggések, infrastruktúra és eszközrendszer, erőforrások területén) koordinációját, valamint a tapasztalatok cseréjét. A programokat adott stratégiai kezdeményezések, célok elérése érdekében szervezik meg, és nem minden esetben határoznak meg időbeli és pénzügyi kereteket hozzá. A programokban a projektek mellett más feladat megoldási módokat (szervezeti feladat, akció, team munka, stb.) is alkalmaznak és elindítanak. A program egyes projektjei a program által koordináltan futnak végig a normális projekt fázisokon. A program menedzsment sikere nagyban függ a program szintű szervezeti feltételek kiépítésétől és eszköztárának hatékony alkalmazásától.
Projekt feladat lebontási struktúra és tevé-	A projekt által megvalósítandó átfogó feladatot (célkitűzést) a feladat lebontási struktúráján (work breakdown structure, WBS) keresztül lehet

kenységek	részfeladatokra, és legvégül elemi tevékenységekre bontani, amelyek a további tervezési folyamatok elengedhetetlen bemenetét képezik. Lebontási szempontok lehetnek a termék/résztermékek, mint objektumok, a funkciók, a fázisok, a felelősségek, a földrajzi elhelyezkedés, vagy ezek kombinációi. Ugyanaz a projekt feladat több lehetséges feladatlebontási struktúrában is megragadható. A projekt feladat lebontási struktúrájának a tervezés előkészítésén túlmenően, kiemelkedő szerepe van a projekt feladatainak a projektrésztvevők felé való kommunikálásában, megismertetésében és elköteleződésének kialakításában.. Az elemi tevékenységek jellemzőit (tevékenység megnevezése, célja, bemenete, várt eredménye, a felelős személye, a tevékenységet végző személy, a kezdési és befejezési dátumok, az átfutási idők, a szükséges erőforrások és költségek, a tevékenységhez kapcsolódó feltételezések) azok a szervezeti egységek és résztvevők határozzák meg, akik azért a későbbiekben felelősek lesznek. A projektmenedzsment szakembernek a projektstrukturálásban otthonosnak kell lennie, ügyesen kell felosztania részekre a projektet, amelyek alapján meghatározhatók és leírhatók a projekthez tartozó szükséges és elégséges tevékenységek köre.
Projekt kommunikáció	A kommunikáció az információátadás és az interakció hatékony formája a kommunikációs partnerek között, amennyiben a címzett a küldő üzenetét világosan megérti, és ennek megfelelően jár el. Kommunikáció történik egyfelől a projektszervezetben belül a megbízóval, a projekt résztvevőkkel, másrészt pedig a projektszervezetben kívül a környezettel is: a, más érdekeltekkel (stakeholderekkel), más projektek vezetőivel, nyilvánossággal., stb. A kommunikáció formái igen változatosak lehetnek, pl.: személyes beszélgetések, megbeszélések, előadások, workshopok, jelentések, tervek, szerződések, protokollok, stb.). A kommunikációnak lényegre törően a legalkalmasabb formában, pl. szóban, írásban, elektronikusan, szövegesen, képekkel, statikusan vagy dinamikusán kell folynia. Fontos megérteni, hogy a virtuális projektmenedzsment technológiai megoldásai (intranet és internet megoldások) nem helyettesíthetik teljesen a személyes kommunikációt. Nem elegendő csupán a kommunikációs folyamatok értése. A projektmenedzsment szakembernek a tényeket és véleményeket fel kell ismernie, elkülönítenie egymástól, összefoglalnia összetett érveket rövid időn belül közölnie, és világosan, érthetően kell kifejeznie magát. A projektszervezet keretein belül elvárás, hogy a projektmenedzsment szakember képes legyen a belső és külső kommunikáció felépítésére és irányítására (előadások, jelentések, nyilvánossági munka és közszereplés, mint projekt PR, stb.). A projektmenedzsment szakembernek jó íráskészsége, előadói készsége, megbeszélés és vitavezetői készsége kell, hogy legyen. A kommunikációs problémákat fel kell ismernie és meg kell oldania, illetve mielőbb át kell hidalnia.
Projekt környezete és az érdekeltek köre (stakeholderek)	A projektkörnyezet a keret és kontextus, melyben a projekt definiálásra, tervezésre, megítélésre megvalósításra kerül. Minden olyan külső befolyás, mely a projektre valamilyen hatással van illetve annak kimenetelét befolyásolja: fizikai, ökológiai, technológiai, szervezeti, pszichológiai, esztétikai, kulturális, politikai, gazdasági, finansziális, jogi. Stakeholderek: megbízó, támogató, alkalmazó, megbízott, ellenző. A Projekt Menedzsernek olyan helyzetet kell kialakítania, melyben egyértelműen érti az érdekeltségi viszonyokat, a projekt ellenében ható erőket, döntéshozókat, véleményformálókat. Képesnek kell lennie a fentiek elemzésére és késznek lennie arra, hogy mindezek ellenére a projektet sikerre vigye a kívánt minőségben.
Projekt sikerkritériumai	A projekt sikerkritériumai alapján egyértelműen és objektíven el kell tudni dönteni, hogy az adott projekt, az általa előállított termék és/vagy

	szolgáltatás sikert vagy kudarcot hozott-e. A kritériumokat minden egyes projekt és ügyfél esetében külön kell kidolgozni, majd a projekt végén annak részeként elemezni és értékelni. A projekt környezetének változása, vagy magának a projektmenedzsment folyamatnak tervtől való eltérései eredményezhetik a sikerkritériumok újrafogalmazását, amelyet azonban a megbízónak kell elfogadnia a változásmenedzsment keretében. A különböző projektrésztvevők szerint a siker kritériumoknak három szintje létezik: a megbízó szervezet sikerkritériumai (pl.: a vállalati nyereségesség adott szintű növelése); a hagyományos projekt szintű célok, költség és határidő tényezőkre vonatkozó sikerkritériumok; és az egyes projektrésztvevők hasznára (pl. megcélzott nyereség) vonatkozó sikerkritériumok. Nemcsak a projekt eredmények kerülnek megítélésre, hanem a projekt lebonyolítása is, amelyhez szintén sikerkritériumok rendelkeznek. A projektek sikerét az előre meghatározott elvárt jövőbeni célállapotot leíró sikerkritériumok teljesülése szerint értékelik. A projekt folyamatában fontos szerepet játszó tényezők (akár pozitív megközelítéssel sikertényezőként megfogalmazva) jelentős hatással lehetnek a projekt sikerére. Ezeket az adott projekthez kapcsolódóan a projekt környezetével kapcsolatos adottságok, feltételezések és kockázatok megítélésén keresztül lehet számításba venni. A projektmenedzsment szakembernek képesnek kell lennie arra, hogy a projekt sikerét vagy kudarcát a konkrét esetben a kritériumoknak megfelelően megítélje.
Projekt stratégia és projektcélok	A projektstratégia keretbe foglalva tartalmazza a projekt egyes céljainak összességét, amelyeket a projekt folyamata alatt el kell érni. A projekt menedzsmentet végző személynek képesnek kell lennie, hogy meghatározza a célokat és a keretfeltételeket. Ismernie kell és meg kell tudni fogalmaznia a részprojektek, munkatársak és a megbízók szerződéseit. A projekt sajátos céljait és keretfeltételeit, behatárolását a lehető legkorábban kell elvégezni. Ehhez minden lehetséges szempontot a lehető legalaposabban fel kell tárni. A célértékek, illetőleg az alappontok képezik a kontrolling bázisát. A projekt ideje alatt a célokat és a keretfeltételeket folyamatosan felül kell vizsgálni és amennyiben szükséges, módosítani kell. Minden elképzelhető szempontot figyelembe kell venni: fizikai, gazdasági, szervezeti, időbeli, pénzügyi, szerződési és kockázati, biztonsági, személyi, logisztikai, információs rendszerből adódó és technológiai szempontokat. Rendszerint három projekt minőségi kritériumot kell meghatározni, alapvetően a projekt termékére és ennek minőségére (ez lehet szolgáltatás is), időre (átfutási idők és határidők) és költségekre (emberi erőforrások költségeit is beleértve) vonatkozóan. Amennyiben fennáll a valószínűsége, hogy a projektstratégia nem követhető, módosított stratégiát kell kialakítani (alternatívatervezés). Alapvető elvárás, hogy a projektstratégia a projekt szempontjából a külső tényezőkre is tekintettel legyen, amelyek a szerződések teljesítését illetve akár a projekt sikerét kérdőjelezhetik meg. Ennek megfelelően a projekt stratégiát, a megállapodásokat időszakonkénti ellenőrizni, és szükség szerint módosítani kell.
Projektcél	Világosan és egyértelműen megfogalmazott, a meglévő erőforrásokkal elérhető, mérhető projekteredmény, mely a projekt követelményeinek eleget tesz.
Projektek és projektmenedzsment	Projekteket abból a célból hoznak létre, hogy a meghatározott projektcélt elérjék, létrehozzák a projekt terméket az elvárt minőségi szempontoknak megfelelően, adott költség és időkereteken belül, minél kisebb kockázatokat vállalva. A projektmenedzsment kiterjed a projekt munka szervezésére, irányítására és kontrolljára, az erőforrás gazdálkodásra a projekt teljes életciklusa folyamán. Egy adott projektet tekintve a szakismeret lehet előny is, de korlátozza is a sikeres projektmenedzsmentnek. A projekt meghatározó jellemzői, hogy az adott feladathoz meghatározott célrendszer és ehhez kapcsolódó minőségi elvárások tartoznak, időbeli

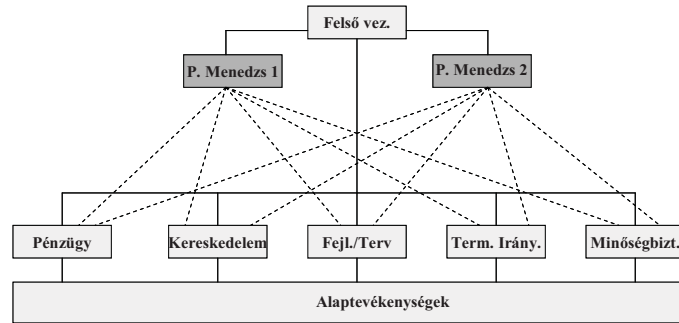
	korlátok (határidők) és erőforrás korlátok (emberi, eszköz, anyag, azaz költségvetési korlát) között kell megvalósítani, a feladat egyedi, új, összetett, több szakmai terület együttműködését igényli, munkamegosztáson alapuló egyedi és időszakos szervezeti megoldásként kezelik, és végül szabályozott projektmenedzsment életciklus szerint bonyolódik. Nagyon különböző projektek léteznek, ezért áttekintésüket és meghatározásukat különböző típusokba sorolásuk segítheti, mint pl. szervezetfejlesztési projektek, informatikai projektek, kutatási és fejlesztési, beruházási, termelési, vállalatfejlesztési, politikai, utazási projektek. A projektmenedzsmentet alapvetően befolyásolhatja az adott szervezetben alkalmazott a projektmenedzsmentet közvetlenül vagy közvetve érintő szabványok, utasítások és irányelvek rendszere. Ezek kapcsolódásainak ismerete elengedhetetlen a sikeres projektmenedzsmenthez. Nagyban segítheti a projekt munkát, az adott szervezetben alkalmazott projektmenedzsment eljárások ismerete, az ezekből összeállított módszertan. A projektmenedzser szakembernek ismernie kell a különböző projektfajtákat, projektméreteket és a különböző szerepeket és vezetési lehetőségeket. A projektmenedzser szakembernek biztonsággal és konkrétan ismernie kell a menedzsment folyamatok tervezési-megvalósítási fázisait és ezek összhangját ill. ezeket konkrét esetben alkalmaznia kell az ezekhez kapcsolódó eszközöket.
Projektek fajtái	<i>Tematikai szabályozottság szerint</i> • a gondolati, eszmei tartalmú témák: célok, eredmények nem számszerűsíthetők., nem kell gazdasági optimalításra törekedni. • termékorientált probléma-meghatározások: termékfejlesztési és termékkialakítási projektek és az ezekhez tartozó technológiák. A probléma- meghatározások rendszerint üzemgazdasági valamit - termékfelelősség esetén - kockázatbehatárolás szempontjából vizsgálni. • cselekvésorientált projekt: a probléma anyagi vonatkozásai alárendelt jelentőségűek, jelentős a bér-, a munka, és a kommunikációs igény. Speciális terület a kereskedelmi projekt. • üzemek, épületek és létesítmények: elsődleges a gazdaságossági optimalítás, általában nagyberuházásokkal függenek össze. <i>A célok fajtája és konkretizálhatósága szerint</i> • determinisztikus projektek: konkrét problémamegfogalmazás és keretfeltételek, világosan definiált célképzések és -tényezők. A projekt terjedelme és mérete áttekinthető, értékelhető a teljesítés szintje • közbenső fokozathoz tartozó projektek: a célokat és keretfeltételeket a jövőbeli bizonytalanságok (pl. piac alakulása, versenyhelyzet) befolyásolhatják. Ezért a célteljesítés is bizonytalan és kockázatos. • sztochasztikus projektek: a problémamegfogalmazás és keretfeltételek csak általánosan fogalmazhatók meg, az elérni kívánt eredmény nem, vagy csak nagyon közelítőleg adható meg. A célok és célteljesítés szintjének definiálása és számszerűsítése nem lehetséges. <i>A haszon számszerűsítése szerinti a projektek meghatározhatók</i> • üzemgazdasági kritériumok szerint: mikor a gazdaságosság, jövedelmezőség szerinti megítélünk. Legtöbb ipari, gazdasági projekt ide tartozik, valamint a közhasznú projektek közül egyesek (racionalizálás). • eszmei célokkal: bennük a gazdaságosság nem, vagy korlátozottan játszik szerepet, a prioritások nem számszerűsíthető értékek alapján értékelhetők (szociális, kulturális, vallási projektek). • általános hasznosítású projektek: kötött tervszándék, ökológiai, komfort célok jellemzik (szolgáltatás, közhasznú-, szabadidő- és szociális hasznú építmény projektek).
Projektéletciklus	A projekt élettartama, melyet időben a következő szakaszokra osztanak: projektialakítás (projektszervezet - projektfeladat – projekt cél – projekt-

	tervezés); valamint projektrealizálás (projekt-lebonyolítás – projektlezárás).
Projektellenőrzés és beavatkozás	A valós és kívánatos értékek folyamatos összehasonlítása a projekt tervezett adatai és tényleges menete között. A projektvezető elemzi az eltéréseket, kidolgozza a megfelelő intézkedéseket és azok gyakorlatba történő átültetésével gondoskodik arról, hogy a projekt a megadott erőforrások között minőségileg is megfelelően elérje célját.
Projektfajták	A projektek csoportosítása pl. a következő kategóriákba: beruházási projektek, K + F projektek, szervezetfejlesztési projektek stb.
Projektfázisok	Egy projekt folyamat időbeli szakaszai, melyek a többi szakasztól objektív szempontok alapján elhatárolódnak. Példa: elemzés – koncepció – fejlesztés – realizálás.
Projektfázisok és életciklus	A projekt fázisokra tagolódik. Egy fázis a projekt folyamat egy időbeli szakasza, melyet egymástól más fázisok választanak el. A fázisok befejezése tudatosan és dokumentáltan történik. A fázisok a projekt eredményeinek figyelembevétele mellett részlegesen, vagy egészen feldolgozásra kell kerülniük. A projekt típusától függően különböző fázismodelleket alkalmazunk. A fázismodellezésre leggyakrabban alkalmazott folyamat: - első tanulmány (terv, végeredmény elemzés, célok, koncepció) - részletes koncepcióépítés (megvalósíthatósági tanulmány, vizsgálat) - részletes kivitelezési tervek - kivitelezés, megvalósítás - közbülső szakaszok - zárás, dokumentálás, elfogadás A projektmenedzsernek a projekt fázisok feladataival tisztában kell lennie és azokat vezetnie kell tudnia.
Projektfejlesztés és értékelés	A projektértékelés a projektek sikere érdekében történik. A projekt támogató döntések alapja a projekt eredmények megvalósíthatósága és későbbi életképessége, a legjobb gyakorlat adatbázisának összeállítása. Fontos a projekt külső, belső kontrolja. A projekt működése során vizsgálni kell: - Elérhető projekteredmények megfogalmazását - Projekteredmények összehangolása a környezettel - Használhatóság - Optimalitás - Élettartambeccslés Előnyök-hátrányok elemzése Értékelés Kockázatok-sikerlehetőségek vizsgálata Finanszírozhatóság Funkcióalkalmasság - Záró értékelés A projektmenedzsernek szakembereknek ismernie kell és meg kell tudnia ítélni a gazdasági sikerlehetőségeket és kockázatokat, illetve a finanszírozhatóságot, a funkcióalkalmasságot és a költségeket a projekt megvalósítása és eredményének használati ideje, illetve üzemeltetése alatt.
Projektindítás	A projekt kezdés a projekt korai fázisa, melyben az előfeltételeket megteremtjük a sikeres projekt megvalósításához. Mint egy alapkőletétel. Az indítás körülményeit a nem meghatározott és definiált elvárások, nagy mértékű bizonytalanságok, az idő szorítása határolják. A projekt indítása kiemelt figyelmet igényel. A Projekt vezetés megtervezése a projekt indításának alapfeltétele. Különösen fontos cél a keretfeltételek, a projekt szervezet és szerződés meghatározása, illetve a szükséges munkatársak, eszközök, infrastruktúra és pénzügyi háttér biztosítása és mobilizálása. A projekt indító értekezletek során a projekt előmunkálatai kerülnek bemutatásra. Összehozzák a projekt résztvevőket, meghatározzák a közös célokat, és elkészítik a projektindító dokumentumot.
Projektjavaslat	Egy projektötlet írásos rögzítése: a meglévő erőforrások tervezése (tőke,

	személyzet, anyag stb.), gazdaságossági számítások, nagy vonalakban történő ütemterv (határidőterv). A projektjavaslatot a döntéshozó szerv elé terjesztik, mely határoz arról, hogy ezt az előtanulmányt ki kell-e dolgozni projekt formájában.
Projektcontrolling	A projektmenedzsment integráns funkcionális eleme, amely az irányítás feladatai közül a projekttervezést, a megvalósulás ellenőrzését és a projektvezetés felé történő információszolgáltatást vállalja fel. Kiemelt feladata a pénzügyi ráfordítások tervezése és azok időarányos felhasználásának ellenőrzése.
Projekt-koordináció	Szervezeti forma. A projekt időtartamára a meglévő hierarchikus szervezetet egy projektkoordinációs funkciójú stábbal bővítik ki. Ennek a hierarchikus funkciókkal szemben döntési és utasítási jogköre nincs.
Projektlezárás	Egy projekt utolsó szakasza, melyben a projekt eredményét átadják a megbízónak, a projekt szervezetét és erőforrásait felosztatják és a projekt lefolyásából levonják a megfelelő tanulságokat, tapasztalatszerzésként a jövőbeni projektekhez.
Projektmenedzsment	Minden a projektvezető által alkalmazott irányítási szervezeti intézkedés és módszer összessége, melyet annak érdekében alkalmaznak, hogy a komplex projektfeladatokat megszervezzék és azt a megadott idő-, költség- és kapacitáskeretek között a célnak megfelelően a teamen belül sikeresen megoldják.
Projektmenedzsment bevezetése	A projektmenedzsment bevezetése kiterjed a bevezetési döntésekre, a képzési koncepciókra, kipróbálás, bevezetés folyamataira. A projektmenedzsment feladata a szükséges magatartások és attitűdök bevezetése. A projekt orientált szervezetek alternatíváit a meg lévő szervezetbe harmonikusan illeszkedően kell kialakítani figyelembe véve a vezetési szinteket és a kialakult hierarchiát. A projektmenedzsment a tervezést, feladat optimalizálást, felelősök, határidők, költségek meghatározását és a megbízóval való folyamatos egyeztetést, kapcsolattartást jelenti. A projektmenedzsment bevezetése nem csupán szervezeti és funkcionális átalakítást jelent, hanem elsődlegesen gondolkodásmódbeli változást a projektmenedzsment elfogadása és alkalmazása érdekében. A projektmenedzsment feladata elsősorban a szükséges magatartások bevezetése. Ez tervezést, a speciális feladatok optimalizálását, költségek, határidők, valamint felelősök meghatározását és a megbízóval való egyeztetését jelenti. A projekt során a projektmenedzsmentet is folyamatosan javítani kell.
Projektmenedzsment-kézikönyv	Alapvető meghatározások a projektmenedzsment egységes alkalmazásához a vállalaton belül, mint pl. a funkciók, a munkatechnikák és a projekt résztvevők együttműködésének meghatározása. A projektmenedzsment-kézikönyv a következő célokat szolgálja: egységes módszertani eljárás mód bevezetését, a kommunikáció javítását, egységes projektértelmezés kialakítását, a projekt előrehaladásának átláthatóbbá tételét.
Projektmenedzsment-szoftver	A projektvezető támogatására szolgáló segédeszköz a projektek tervezésénél és ellenőrzésénél átlátható beszámolók és dokumentációk segítségével.
Projektmunkatárs	Az egy projekt keretében a rá ruházott feladatok szakmailag megfelelő és a határidők betartásával történő végrehajtásáért felelős személy. Szakmailag a projektvezetőnek van alárendelve.

Projekt-program-portfolió elemző összehasonlítása	PROJEKT		PROGRAM	PORTFOLIÓ
	Kitűzött cél	Projekt által előállítható termék	Program által elérhető stratégiai változás	Portfolió koordinál, optimalizál és igazodik a stratégiához
	Elképzelés és stratégia	projekt üzleti terv megvalósítása	Program által kerülnek megvalósításra	Portfolióba integrálódik és folyamatosan ellenőrzésre kerül
	Üzleti előnyök	Többnyire nem tartozik a projekt tárgykörébe	Legtöbbnyire a program szerves része	Többnyire nem tartoznak a portfólió tárgykörébe
	Szervezeti változás	Többnyire nem tartozik a projekt tárgykörébe	Általában a program része	Nem a portfólió feladata
	Idő, költség	Üzleti tervben definiált, menedzsment feladat	Programban említik, de pontosítva a kapcsolódó projektekben definiáltak	A portfólióban kitűzött prioritások és stratégiai célok alapján
IPMA ICB v 3.0				
Projektreview	Visszatekintés egy projektre a projektzáró ülés keretében azzal a céllal, hogy leszűrjék a tapasztalatokat a jövőbeni projektekre vonatkozólag. A projektreview során elemzik az elért dologi eredményeket, értékelik a projekt lefolyását és megvitatják a befolyásoló tényezőket és problémákat.			
Projektstrukturálás	A projekt hierarchikus tagolása. A projektet részfeladatokra osztják fel, melyeket tovább osztanak munkacsomagokra. A munkacsomagok tovább már nem oszthatók fel. A strukturálás a projekt követelményeihez, mint pl. terjedelem, méret stb. igazodva történik.			
Projektstruktúra-terv	A projektstrukturálás megjelenítésének három fajtája van: egyrészt a funkcióorientált projektstruktúra-terv (minden, a projektfejlesztéshez szükséges funkció bevonása), másrészt a tárgyorientált projektstruktúra-terv (a projekt tárgyának felosztása alobjektumokra), valamint a kevert orientációjú projektstruktúra-terv (a funkció- és tárgysíkok keverése).			
Projektszervezet	A projektszervezet egy olyan időszakos szervezet, amelyet olyannak alakítanak ki, hogy legmegelőbbben szolgálja a projekt célkitűzését. A projektszervezet a projekt életciklusa során változhat, leképezve az adott szakasz sajátos igényeit, a projekt környezetében beálló változásokat (pl. szerződések) és a működési kultúrában beálló változásokat. A projektszervezet kialakításakor meghatározzák az összes szervezeti egységet, a szereplőket és ezek érintkezési pontjait, a szereplők feladatait, ehhez rendelt felelősségét és hatáskörét, a szereplők szervezeti egységhez rendelését, és az ezáltal kialakított szervezethez kapcsolódó eljárásokat (pl. döntési folyamatok) és szabályokat: a működési rendet. Az egyes szerepek személyekhez rendelésekor mindenképpen figyelembe kell venni a az adott személyek képességeit. Mindezeket az adott projektre vonatkozóan a Projekt Szervezeti és Működési Rendszerben kell írásban rögzíteni. A szervezeti struktúrák típusait az határozza meg, hogy a projektmenedzsment miképp épül össze az állandó szervezettel, ennek megfelelően funkcionális, projekt alapú és az előző kettőt ötvöző mátrix megoldások léteznek. Funkcionális szervezet (melyben a szokásos szervezeti felépítés marad. A funkcionális határokon átnyúló projektek kezelése nehézkes) – A projekttevékenységeket a funkcionális szervezeti egységek irányítják és teljesítik – A lényegi döntéseket a vállalati felső vezetés hozza meg – A projektmenedzser a vezetés közvetlen irányítása alatt végzi munkáját.			

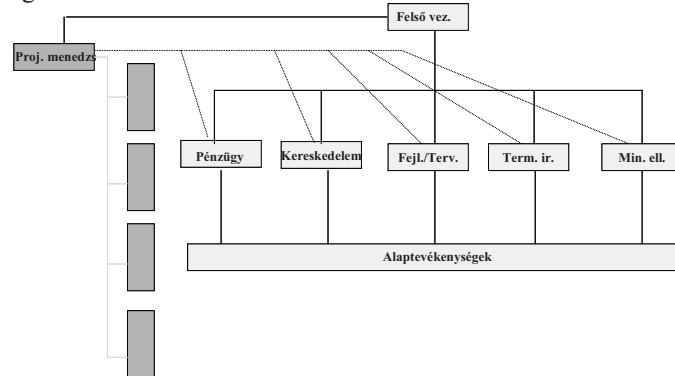
A funkcionális szervezeti keretek szerinti projektirányítás vezetője a projektmenedzser: aki „információközpont”, elemző, döntéselőkészítő, korlátozottan koordináló.



Projektorientált szervezet (az előző ellentéte, a projektmenedzser saját „csapattal”, nagy önállósággal rendelkezik)

- Ez a szervezet magába integrálja a funkcionális tevékenységeket a szükséges időtartamra és a szükséges kapacitással.
- A projektmegvalósítást a célra kialakított szervezet végzi a projekt menedzser vezetésével.

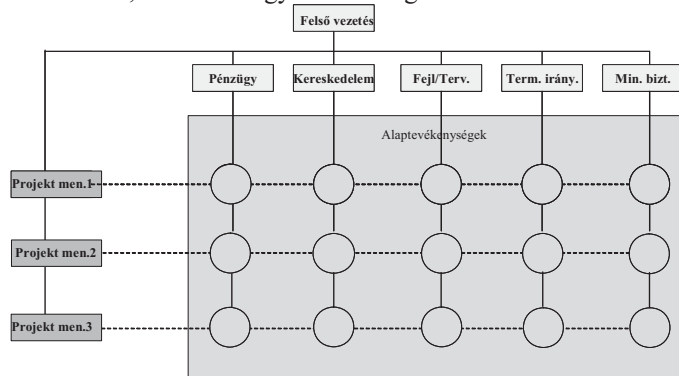
Projektmenedzsernek közvetlen utasítási joga és ellenőrzési lehetősége van.



Mátrix szervezet (előző kettő keveréke)

- A projekttevékenységeket a funkcionális szervezetek munkatársai végzik a projektmenedzser és a szervezeti vezető horizontális koordinációja mellett.
- A projekt teljesítésével összefüggő döntések megoszlanak a funkcionális egységek vezetői és a projektmenedzser között.

A projektmenedzser döntése és felelőssége: mit és mikor, a funkcionális vezető, döntése: hogyan és ki végezze a munkát?

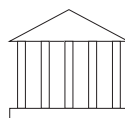
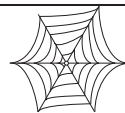


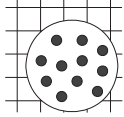
A projektmenedzsmint szakemberek és más résztvevők elhelyezkedése, a folyamatok, eszközök, szabályok, amelyek a projektszervezet működéséhez elengedhetetlenek, integráns részét képezik a szervezeti felépítésnek. A projektmenedzsmint szakembernek áttekintéssel kell rendelkeznie a szervezetről, hogy a megbízásban (szerződésekben) foglaltakat teljesíteni tudja, és képes legyen a belső és külső személyek és szervezetei

	igényeinek felismerésére és megítélésére.
Projekttartalom és hatókör	A projektek adott feladatok megvalósítására vállalkoznak. A projektben érintett rendszer jelenlegi állapotát elemezve, a kívánt új állapotot határozzák meg, majd ezt követően az odavezető akciókat fogalmazzák meg. A kívánt új állapot jellemzésére funkcionális elvárások kerülnek kidolgozásra, ami a projekt termékének specifikációját jelenti, és ami a projekt szakmai tartalmát határozza meg, amelyet a projektben zajló tevékenységek során a projekt hoz létre. A projekt hatóköre a projekt szakmai tartalmán túlmenően meg kell, hogy határozza a projekthez kapcsolódó kereteket és korlátokat, az alkalmazandó technológiát és módszereket, a projekt céljának elérését szolgáló kiválasztott szakmai koncepciót, és végül a projekt menedzsmentje által érintett területeket (pl. monitoring-kontrolling, kockázat menedzsment, stb.). A projekt tartalmának és hatókörének behatárolása elengedhetetlen a projektek sikeres kézben tartásához. A projektmenedzsment szakembernek ismernie kell a folyamatokat, eljárásokat és megoldási eszközöket a projektek tartalmának és hatókörének meghatározásához, és a projekt vezetése, koordinálása során tudnia kell alkalmazni is azokat. Az üzletági és szakismeretek előnyösek lehetnek, ennek hiányában további szakembereket kell bevonni a tartalom és hatókör meghatározásához.
Projekt-team	A projekt időtartamára a hierarchikus szervezetről toborzott munkatársak, akik felelősek a rájuk bízott feladatok határidős és szakmailag megfelelő végrehajtásáért és támogatják a projektvezetőt a projekt céljának elérésében.
Projektterv	A projektek megvalósításának, lefolytatásának idő-tevékenység ütemterve, határidőkkel (milestone) és felelősökkel megjelölve. Legelterjedtebb formái a vonalas diagramok, a hálótérvek stb.
Projekttervezés	A projekt célorientált, szisztematikus felosztása világos, átlátható struktúrára, melyek a projektirányítás alapjául szolgálnak. Tervezési segédeszközök, pl.: fázisterv, projektstruktúra-terv, hálóterv, vonalas ütemterv.
Projektvezető	A projekt időtartamára kinevezett, a projektmegbízásban rögzített projektcélok eléréseért felelős személy. A projektvezető kompetenciáját a vállalatban belül határozzák meg.
Projektzárás és értékelés	A projekt célok elvégzését követően a végső fázis a projekt lezárás fázisa. Két folyamatot egyesít, a projekt eredményeit továbbítja a fogadó helyre, valamint annak elfogadtatása a szponzorral. Ezt követően történik a projekt tapasztalatainak dokumentálása és továbbítása. A projekt eredményeinek átadását követi a zárási folyamat. A megvalósított koncepciók, tervek, célok, rendszerek, változások átadása üzemeltetésre egy záródokumentum készítésével és átadás-évtételével valósul meg. A záródokumentum tartalmazza mindazokat az instrukciókat, garanciákat, ellenőrzési terveket, üzemeltetési szükségleteket, melyek elengedhetetlenül fontosak az üzemeltetés beindításához, vagy használatba vételéhez. A projektmenedzsernek képesnek kell lennie a záró dokumentáció elkészítésére, a zárás levezetésére, a tanulságok, előnyök megfogalmazására és a minőségmenedzsment lefuttatására. A projektzárás a projekt életciklusának utolsó fázisa, mielőtt az üzemelés elindulna.
Projektzáró beszámoló	A projektvezető beszámolója a projektfolyamat dokumentálásával, mely a projektzáró ülés alapjául szolgál. A projektzáró beszámoló a következőket foglalja magában: projektmegbízás a feladatokat tartalmazó dokumentációval, a tényleges költségek dokumentálása, a tervezésben a tényleges és megcélzott értékek összevetése a projekt folyamán, a projekt-szervezet értékelése.
Projektzáró ülés	A projekt-team utolsó ülése, melynek során a team tagjai tapasztalatcsere formájában megvitatják a projekt folyamán szerzett pozitív és negatív

	tapasztalataikat szakmai, módszertani, adminisztratív és pszichoszociális szempontból. Meghatározzák továbbá, kit kell tájékoztatni a projekt lezárásáról és eredményéről.
Ráfordítás	A folyamat ráfordítása határozza meg azt a munkamennyiséget, amely ahhoz szükséges, hogy egy meghatározott eredményt elérjenek. Egysége: személy/óra, /nap stb.
Ráfordításbecslés	A folyamat véghezviteléhez szükséges ráfordítás becslése (100% „tiszta projektmunka”), amely a kapacitás- és határidő-tervezés alapja.
Rendszermenedzsmet	A rendszer egymással adott kapcsolatban lévő elemek összessége. Rendszer és projekt Rendszerkapcsolatok A rendszerkapcsolatok lehetnek: • Zárt rendszerek: egyáltalán nem, vagy csak kismértékben hatnak más, vagy a főlérendel rendszerekre • Nyílt rendszerek: a rendszer környezettel vagy más rendszerekkel többszörös, illetve lényeges kapcsolatban vannak • Dinamikus rendszerek: kapcsolataik, vagy rendelkezésre állásuk időfüggő • Statikus rendszerek: nem, vagy csak kismértékben időfüggők.
Rendszerműködtetés, életciklusok, folyamatok	A rendszer működtetése az állandó szervezet (törzs szervezet) kezében van. Cél, a rendszer folyamatos üzemeltetése, és használata, valamint folyamatos felügyelete. Életciklusa az alrendszerek életciklusával van összhangban. Egy rendszer kibővítése, átalakítsa egy önálló projektet képez, ha egy meghatározott terjedelmet meghalad és bizonyos komplexitást mutat. A kiválasztott megoldásnak a használat, működés szempontjából megvalósíthatónak kell lennie az alábbi követelmények szerint: - rugalmasság - gazdaságosság - biztonságosság - kicserélhetőség Figyelembe kell venni a környezet és a működés előre nem jelezhető változásait is.
Rendszerszemlélet és	A rendszereknek számos összetevőjük van, amelyek egymással össze-

projektmenedzsment	függésben állnak és az őket körülvevő környezetükkel szemben, attól függve egy funkcionális egységet képeznek. A rendszerek csoportosíthatók összetettségük (komplexitásuk) szerint is, eszerint megkülönböztethetők egyszerű és összetett rendszerek. A projektek ebből a szempontból összetett rendszernek minősülnek, magukban foglalva további rendszereket, mint pl.: szervezetek, információs rendszerek, ember-gép rendszerek. A rendszerszemlélet több szakmát, annak szakismereteit átfogó holisztikus szemléletet jelent, amely a körülményeket átfogóan szemléli és a rendszeren belüli kapcsolatokat a maguk összetettségében elemzi. Ez lehetővé teszi a valóság modellezését, az adott projekt és környezetének alapvető jellemzőinek megragadását. A projektszakembernek képesnek kell lennie arra, hogy a rendszereket céljaival, jellemzőivel leírja, és rendszerszerűen alakítsa a menedzsmentet, amelyben újra és újra feladatokat azonosít. A projekt menedzsmentje során időről időre meghatározott komponensekre és alrendszerekre koncentrálni és rendszer-elemzésekkel illetve rendszerfelállítással a projekt team számára támogatást biztosítani.
Résztevő-elemzés	Minden, a projektben résztvevő, ill. általa érintett személy, valamint a projektre gyakorolt hatásuk felmérése.
Return on Investment	ROI. A befektetett tőke visszatérülésének megállapítására szolgáló nyereségességszámítás. A ROI mutató úgy számítható ki, hogy a célzott nyereség értékét el kell osztani a befektetett tőke értékével.
Reviews	Projekt-részeredmények minőségbiztosítására szolgáló intézkedések és technikák a szakmai helyesség, teljesség és a projektcélokkal való összhangosság szempontjából.
Személyi kérdések/személyiségjegyek	A személyi kérdések, fejlesztések, magukba foglalják az erőforrás tervezést, kiválasztási rendszert, a képzést, a teljesítményértékelést, és a munkamodellézést egyaránt. Ez a folyamat a projekt minden tagjára vonatkozik. A cél, a projektbe bevont erőforrások, személyek leghatékonyabb használatát a projekt során. A projektmenedzsernek ismernie kell a kiválasztás, a karriertervezés, áthelyezések módszereit és technikáit. Tiszában kell lennie néhány alapvető munkaügyi folyamat gyakorlati kérdésével.
Szervezet	A társadalmi környezet deklarálta adott feladat megvalósítására létrehozott olyan rendszer, amelyben az egymással dinamikus viszonyban lévő emberi és tárgyi elemeket a vezetés által kitűzött cél (stratégia) és garantált rend (struktúra) tartja össze.
Szervezeti forma	A projektszervezet és a hierarchikus szervezet összekapcsolása. A lehetséges szervezeti formák a következők: „tisza” projektszervezet, projektkoordináció, mátrix-projektszervezet. A szervezeti formától függően a projektvezető több vagy kevesebb felelőséggel és kompetenciával rendelkezik.
Szervezeti kultúrák	A hatalomkultúrában a túlélés a cél. Struktúrája pókháló. Jellemzői: versengő; előnyök szervezése a cél; védelmezi a lojális beosztottakat; egyénekre összpontosít a csoporttal szemben; a központi személy preferenciái a döntők; bizalmatlanság, tolerancia, megértés hiánya jellemzi. A szerepkultúrában az egyén érdekeit figyelik. Struktúrája görög templom. Jellemzői: tárgyalások, megállapodások, szabályozások; jutalmazza a szabály szerint viselkedő beosztottakat; jól működő gépezet - összeilleszkedő fogaskerekek; legfőbb értéke a biztonság. A feladatcultúra az egyéni holnapra koncentrálni. Struktúrája mátrix. Jellemzői: problémamegoldó konfliktuskezelés; a döntések szakértelem, eredményesség és a haszon alapján születnek; egyénre és csoportra egyaránt figyelnek; rugalmasság, lelkesedés, fejlődés, szervezeti nyitottság, adaptáló képesség jellemzi.



	A személyi kultúra az egyén itt és most szerint működik. Struktúrája halmaz. Jellemzői: nagyfokú autonómia; egyéni szükségletek kielégítése a cél; gondolkodás, segítségnyújtása; egyéni célok, értékek tiszteletben tartása; az emberek fejlődése iránti elkötelezettség jellemzi.	
Szervezeti tanulás	Az ismeretek, a tapasztalatok és a személyes attitűd határozza meg alapvetően a projektmenedzsment szakemberek kompetenciáit. Az adott projekthez kapcsolódó tudásbázis (szakterületi és projektmenedzsmentre vonatkozó ismeretek és technikák, módszerek alkalmazásának tapasztalatai) és személyes siker és kudarc élmények együttese adja az adott projekt tanulságait. Ezek rögzítése, közös hozzáférés biztosítása a projekt résztvevőinek és az állandó szervezetnek alapvető feladat, ami megalapozhatja mind a projekt további élete során, mind más projektek esetében a későbbi finomításokat és fejlesztéseket. Ezáltal teljessé tehető a tanulási ciklus és lehetővé válik a projekthez kapcsolódó szervezeti tanulás. A projektszervezetnek ki kell dolgoznia a tanulási folyamatokat projekt fázisonként. A projektmenedzsment és a vezető projektmenedzsment szakembereknek a saját és munkatársai kiképzését és továbbképzését a projektmenedzsment területén a követelmények alapján tervezni, irányítani és a lehetőségek szerint más projektek ismereteit és tapasztalatait is bevonni szükséges. A projektmenedzsment szakemberek ismereti és tapasztalati szintjét, és fejlődési lehetőségeit a saját területükön értékelni kell, támogatva projektmenedzsment szakmai fejlődésüket és minősítésüket.	
Szervezettípusok	Az értékteremtő folyamatok és a termékek alapján a következő fő szervezeti típusokról beszélhetünk: államhatalmi és államigazgatási (felső szintű és helyi); ágazati (termelői, kereskedelmi, szolgáltatásokat végző, pénzügyi, oktatási, kulturális, egészségügyi, fegyveres testületekhez tartozó); médiához kapcsolódó; egyházi és civil szervezetek, szerveződések stb.	
Szinergia-hatások	Pozitív hatás, mely a csoportmunka kreativitás- és kezdeményező-készség-fejlesztő tulajdonságainak kihasználásából ered.	
Szituációanalízis	Egy fennálló állapot (szituáció) szisztematikus átvilágítása (elemzése) az adott keretfeltételek figyelembe vételével a problémamegoldási folyamathoz szükséges átláthatóság biztosítása céljából.	
Tárgyalások és megbeszélések	A tárgyalások célja, hogy a kitűzött eredmények eléréséhez hozzásegítse a résztvevőket és a résztvevők közötti együttműködést elősegítse, egy olyan folyamat keretében, amelyet pozitív légkör jellemez. Ilyennek számít pl.: az együttműködésről folytatott megbeszélések, szervezési megbeszélések, személyek felvételi beszélgetése, szerződési tárgyalás, bérleti tárgyalás, projektértekezlet, stb. A projektmenedzsment szakembernek kell elkészítenie a tárgyalási/megbeszélési tervet, amely a projekt működéséhez kapcsolódó, előre jelezhető tárgyalásokat/megbeszéléseket tartalmazza, és fel kell készülnie az esetlegesen szükségessé váló tárgyalásokra és megbeszélésekre is. A tárgyalás és megbeszélés vezetése magába foglalja a tárgyalásra/megbeszélésre való előkészületeket, a folyamat vezetését a tárgyalás/megbeszélés alatt, és az azt követő munkálatokat, mint a dokumentálást, és a megállapodott feladatok elvégzését, delegálását, ennek nyomonkövetését, és visszajelzését az érdekelteknek. A tárgyalás és megbeszélés vezetése során pszichológiai, időbeli, tájékoztatói, információtechnikai és döntéstechnikai szempontokat is figyelembe kell venni. A projektmenedzsment szakemberek ismeretei és tapasztalata megmérésre kerülnek egyik oldalról a szakismeretek és a tárgyalásra kerülő témák/anyagok tekintetében másfelől a tárgyalás/megbeszélés technikai vezetése és átfogó értékelése tekintetében.	
Team	Kis, funkcionálisan tagolt, hierarchiától mentes munkacsoport, mely interaktív és intenzív kölcsönös együttműködés folyamán közös célt	

	dolgoz ki.
Teljesítménymérés és előrehaladás ellenőrzés	A teljesítmény ellenőrzés mind a teljes projektre, mind pedig a részfeladatok teljesítményére is kiterjed. A teljesítmény mérés a fizikai előrehaladás koncepciója a költség és időütemezés teljesítményének kapcsolatában. A projekt státusz folyamatos mérése az alapja a valós költség és időkövetésnek. A fentiek valós információt jelentenek a projekt költség és idő teljesítményéről és a megtermelt értékről is. A teljesítménymérés a projekt során elvégzésre kerülő dologi és szolgáltatási teljesítmények mérését és értékelését jelenti. Az idő centrikus előrehaladás mérés során az időtervben munkagyorsaságot és előrehaladási fokot lehet mérni. A projektmenedzsernek egy projekt specifikus teljesítménykontrollt kell felépítenie és működtetnie.
Tervezési mátrix	A projektstruktúra ellenőrzésére szolgáló segédeszköz a tartalmi és logikai hibák kiszűrésére.
Tevékenységek/prioritások jegyzéke	Táblázat, mely a kisebb és közepes projektek kontrolling eszközeként alkalmazható. A táblázat felépítése: tevékenység – felelős személy – végső határidő – ráfordítás – prioritás. A prioritások oszlopa alapján megkapjuk a prioritási jegyzéket.
Tiszta projektszervezet	Párhuzamos vonalas szervezet. Szervezeti forma. A projekt időtartamára a résztvevő munkatársak önálló szervezeti egységeket alkotnak, a projekt-teameket, melyek a projektvezetőnek vannak alárendelve.
Ütemterv	Határidőterv. A projekt mindegyik folyamatánál a kezdeti és záró-időpontok megtervezése.
Üzleti folyamatok	Az állandó szervezetekben és/vagy projektekben működő üzleti folyamatok képezik az üzleti menedzsment tárgyát. Az üzlet menedzsmentje a folyamatok minőségére, költségeire, az eszközök optimális felhasználására és a nyereségességére fordítja figyelmét. Az üzleti folyamatokban meghatározásra kerülnek az egyes feladatokhoz tartozó folyamatok, azok szereplői, a dokumentációért és kontrollért felelősök. A folyamatleírás során többnyire rögzítik a célmeghatározást és sikerkritériumokat, a tevékenységek összefüggésének grafikus ábráját, ellenőrző listákat és az alkalmazandó szabványos formanyomtatványokat. A projektmenedzsment területén a következő üzleti folyamatok szolgálnak például: projektkezdemenyezés, projektindítás, projekttervezés, projekt monitoring és kontrolling, projekt eredmény átadása-átvétele és projektzárás. Ezek a folyamatok bonthatók tovább a szükséges munkalépésekké, mint pl.: időterv elkészítése, feladat meghatározás elkészítése, szerződés ellenőrzése, projekt előrehaladásának meghatározása, szervezeti megoldás kialakítása, konfliktuskezelés projekt teamben, jelentésírás, megbeszélés jegyzőkönyvének ellenőrzése. A projekt menedzsment munkatársaknak értenie kell az üzleti működés alapjait, amelyek által a projekt létrejön, és esetleg megváltozik. Amennyiben a projekt az állandó szervezet működésének és annak jövőbeli megváltoztatására irányul, az üzleti menedzsmenttel való együttműködése különösen fontos.
Változás menedzsment	Feladatai: Szükségességének felismerése a siker érdekében. (Technológiai, Üzleti, Társadalmi, Gazdasági, stb.) A változások elfogadtatása a környezettel befolyásolja annak sikerét. Kulcskérdés a kommunikáció és az elfogadás. A változások menedzsmentjét körültekintően minden részletre kiterjedően kell megtervezni és a vezetéssel elfogadtatni. A projektmenedzsernek tudatában kell lennie a rendszerek és folyamatok összefüggéseinek, képesnek kell lennie az egyének, csoportok és szervezetek problémáinak megtárgyalására. Ismernie kell a változással kapcsolatos, azzal összekapcsolható reakciókat.
Változásmenedzsment	Change management. Annak biztosítása, hogy a projektek változásainak minden lehetséges módját, úgy mint pl. a projekttervek változásait vagy a

	szakmai változásokat, a projektek céljainak változásait és az olyan tényezőket, melyek a projekt megszakításához vezethetnek, a projekt vezetője felé jelezni és dokumentálni kell, azért, hogy így a projekt vezetése ellenőrizni és követni tudja azokat.
Változó költségek	Proporcionális költségek. Azok a költségelemek, amelyek a kapacitás kihasználásával arányosan változnak. Megkülönböztetünk: (tisztán) proporcionális (pl. anyagköltség), progresszív (pl. túlóra) és degresszív (pl. karbantartási) költségeket. Ez utóbbi két költségtypust a tervezési munka megkezdése előtt redukált proporcionális, ill. fix költségekké alakítjuk át.
Vezetés	Irányítás. Nem más, mint az akaratkialakítás és az akaratátvitel folyamata, amely az információ nyelésén, feldolgozásán és leadásán keresztül funkcionál. Az irányítás és a vezetés kifejezéseket gyakran szinonim módon használják. A rendszerelméletben a végrehajtás oldaláról absztrahált vezetést irányításnak nevezzük, mint a szervezeti rendszer végrehajtás melletti másik fő alrendszerét.
Vezetés, döntés, delegálás	Vezetési rendszer: vezetők és vezetettek egy adott feladatot minimális ráfordítással a követelményeknek megfelelő minőségben oldanak meg. Vezetni annyit jelent, mint másokat közös tettekre mozgásba hozni bizonyos célok elérése érdekében. Erre épül fel a vezetési rendszer, melyben a vezetők és vezetettek minimális ráfordítással a követelményeknek megfelelően oldanak meg. A Projekt Menedzsernek tisztában kell lennie azzal, hogy melyik döntést mikor és kinél kell alkalmaznia. A vezetéssel együtt jár a vezetés felelőssége is. A delegálás során a projekt feladat a megfelelő helyre és szintre kerül. A projektmenedzsernek meg kell ítélnie, hogy a projekt sikeres lefuttatásához elegendő szakismeret, erőforrás, energia, idő, és segédeszköz rendelkezésre áll-e. Hatásos eszköz a feladatok világos és egyértelmű, a megrendelő által elfogadott megfogalmazása.
Vezetői stílus	Viselkedésmód, mely egy vezetőt jellemez munkatársaival való kapcsolatában. Négy fajtája van. Autokrata vezetői stílus: a dologi célok elérésére irányuló erős irányultság, a csoporton belüli szociális viselkedés elhanyagolása. Karitatív vezetői stílus: erős irányultság a csoporton belüli jó szociális légkör kialakítására, a dologi célok rovására. „Laissez faire”-vezetői stílus: a dologi célok és a csoporton belüli szociális magatartás csak másodlagos tényezők. Kooperatív vezetői stílus: a dologi célok elérésére irányuló vezetés a csoporton belüli szociális viselkedés figyelembevételével.
Visszaszámolás	Hálóterv-számítási módszer az egyes folyamatok lehető legkésőbbi lehetséges ütemezéséhez (a projekt-véghatáridőből kiindulva) anélkül, hogy a projekt véghatárideje csúszna.
Vonalas ütemterv	Gantt-diagram. A projekt ütemtervének átláthatóságára szolgáló diagram. A folyamat időtartamának grafikai ábrázolása vonalas formában. A vonal magában foglalhatja a célkitűzésnek megfelelő időtartamokat. Az események tervezett befejezését időpontokként ábrázolja. Folyamatokhoz adott esetben járulékos információként táblázatos felsorolást is lehet rendelni.

4.2. Projektmenedzser Etikai kódexe

A projektmenedzserek munkájuk végzése során a legkülönbözőbb szaktudású szakemberek munkakultúráját és életminőségét befolyásolják. Ezért szükséges, hogy a projektmenedzser szakértők a munkájukat közös etikai normák alapján végezzék, annak érdekében, hogy megteremtsék és fenntartsák a kollégák, az alkalmazottak, a megbízók és az egész szakmai közösség bizalmát a projektmenedzsment szakma iránt.

1. A projekt menedzserek kötelezik magukat, hogy a munkájuk során a legmagasabb szinten végeznek minden tevékenységet és különös figyelmet fordítanak az alábbiak betartására:
 - a/ Felelősséget vállalnak minden cselekedetükért.
 - b/ Csak abban az esetben vállalnak el projektmenedzselést és annak összes felelősségét, ha arra vonatkozóan megfelelő szakértelemmel és gyakorlattal rendelkeznek.
 - c/ Folyamatosan képzik magukat a lehető legmagasabb színvonalon és elfogadják a folyamatos, szakmai fejlődés és képzés fontosságát.
 - d/ A szakma tisztességes gyakorlásával növelik annak elismertségét.
 - e/ Folyamatosan törekednek a projekt menedzsment szakma ismeretanyagának és eredményeinek elterjesztésére és társadalmi elismertetésére.
 - f/ Betartják a jelen etikai kódex szabályait és munkatársaikat, kollégáikat is ösztönzik annak betartására.
 - g/ Támogatják a hazai projektmenedzser társadalmat a szakmai szervezetek munkájában történő aktív részvétellel és ösztönzik munkatársaikat és kollégáikat, hogy hasonlóan cselekedjenek.
 - h/ Alávetik magukat azon ország törvényeinek, ahol a munkájukat végzik.
2. A projektmenedzserei munkájuk során:
 - a/ Korszerű projektmenedzsment eszközöket és technikákat alkalmaznak annak érdekében, hogy a projekttervekben a minőségre, a költségekre és az időbeli ütemezésre vonatkozó célok teljesüljenek.
 - b/ Tisztességesen bánnak a projekt csoport (team) tagjaival, a munkatársakkal és a kollégákkal, fajra, nemre, nemzetiségi vagy felekezeti hovatartozásra való tekintet nélkül.
 - c/ Védik a projekt tagok fizikai, lelki és szellemi épségét.
 - d/ Megfelelő munkafeltételeket és lehetőségeket biztosítanak a projekt tagjainak.
 - e/ Tisztességes módon értékelik mások munkáját és meghallgatják mások kritikai észrevételeit.
 - f/ Segítik és támogatják a projekt tagok, a munkatársak és a kollégák szakmai fejlődését.
3. A projektmenedzserek az alkalmazójukkal illetve a megbízójukkal történő kapcsolatban:
 - a/ A felhasználók és az ügyfelek üzleti ügyeire ill. a technikai folyamataira vonatkozó információkat - azok hivatalos felszabadításáig - a megfelelő titoktartással kell kezelni.
 - b/ A felhasználókat, ügyfeleket, szakmai- és társadalmi szervezeteket, társaságokat, amelyeknek tagjai vagy amelyek részére bemutatót tartanak tájékoztatják minden olyan körülményről, amely egy adott projekt menedzselési feladat vonatkozásában érdek ellentétéhez vezethet.
 - c/ A projekt minőségére, költségeire, időütemezésére és más üzleti adataira vonatkozó tájékoztatásban őszinteségre és tényyszerűségre kell törekedni.

4.3. Felsőfokú PM-képzések

4.3.1. OKJ: 55 343 01 0010 55 05 Projektmenedzser asszisztens képzés

A Budapesti Gazdasági Főiskola által akkreditált 4 féléves képzés, ahol a szakvizsgára jelentkezés feltétele szakmai anyaggal bővített alapfokú nyelvvizsga-bizonyítvány megszerzése.

A projektmenedzser asszisztens (OKJ 55 343 01 0010 55 05) a projektmenedzserrel egyező szélességű szakmai ismerettel rendelkezik, mélységében és gyakorlottságában azonban elmarad a projektmenedzser szakmai tudásától. A projektmenedzser asszisztens az IPMA minősítő rendszerében a D szintnek megfelelő kompetenciákkal rendelkezik, akiknek a képzését Magyarországon a 20/1998. (VII.22.) PM rendelet tartalmazza.

Az Országos Képzési Jegyzékről szóló 1/2006. (II.17.) OM rendelet 1. sz. melléklete alapján

- 1-2 számjegy a szakképesítés szintje
55 érettségi vizsgára épülő felsőfokú szakképesítés
- 3-5 számjegy a szakképesítés tanulmányi területe
343 Pénzügy, bank és biztosítás
- 6-7 számjegy az azonos szintű és tanulmányi területű szakképesítések sorszáma
01 Üzleti szakügyintéző
- 8-13 számjegy a szakképesítés köre
- 14-15 számjegy az elágazás sorszáma
05 Projektmenedzser asszisztens

A projektmenedzser asszisztens feladatai projekt környezetben

- Projektvezetésnek van alárendelve, támogató tevékenységet végez
- Felhasználókkal és a projekten kívüli szervezeti egységekkel való kapcsolattartás
- Adminisztrációs rend biztosítása (összegyűjti az adatokat)
- Dokumentumok rendben tartása (elkészíti és előkészíti a prezentációkat)
- Előírt és a külön igényelt jelentések elkészítése
- Napi adminisztrációs teendők bonyolítása
- Elkészíti és előkészíti a prezentációkat
- Szervezi az ügyfél- és projekt megbeszéléseket
- Ellenőrzi és számon kéri a kiadott feladatokat
- Figyelemmel kíséri a pénzügyi folyamatokat

4.3.2. KTI Projektmenedzsmennt szak (Fővállalkozás)

BCE - KÖZGAZDASÁGI TOVÁBBKÉPZŐ INTÉZET

Szakirányú továbbképzés

**PROJEKTMENEDZSMENT SZAK
(Fővállalkozás)**



Képzési idő: 4 félév

Felvétel feltételei: államilag elismert felsőfokú iskolai végzettség.

A képzés célja:

A szervezetek (vállalatok, intézmények, önkormányzatok stb.) működési környezetét egyre inkább a gyors és jelentős mértékű változások jellemzik. Ez a körülmény magát a szervezetet is változásra készíti annak érdekében, hogy elkerülhetővé váljanak a kedvezőtlen hatások, továbbá, hogy kihasználhatóvá váljanak a kedvező lehetőségek. A változások irányát a szervezeti stratégia határozza meg, miközben a változás eszköze a projekt és a projektmenedzsment. Így elmondható, hogy a szervezetek hosszú távú sikeressége jelentős mértékben a sikeresen megvalósuló projekteken múlik.

Ugyanakkor az egyes szervezetek (vállalatok, intézmények, önkormányzatok) a fejlesztések egyre jelentősebb hányadát pályázat útján megszerezhető pénzügyi forrásokkal finanszírozzák. A sikeres pályázat alapja a szakmailag megalapozott és szakszerűen megfogalmazott projekt. A szakon folyó képzés biztosítja mindazoknak az ismeretköroeknek az elsajátítását, amelyek szükségesek a projektek környezetének megértéséhez, a projektek kialakításához és azok sikeres teljesítéséhez.

A projektmenedzsment szak tehát ahhoz nyújt megalapozott tudást az itt végzett hallgatók számára, hogy a szervezetek hosszú távú sikeres működése reálisan elérhető legyen. A képzés irányultsága kerüli mind az ágazat-specifikus, mind a projekt szakmai tartalmából eredő specifikus megközelítést, Ezzel szemben a képzés olyan, módszertanilag megalapozott közelítésmódot alkalmaz, amely minden projekt típus esetén alkalmazható projektvezetési felkészültséget biztosít, nemcsak az egyes projektek vezetésére vonatkozóan, hanem egyidejűleg több projektért felelős projektigazgatói feladatok ellátására is. Ugyanakkor egyaránt magában foglalja mind a projekt tulajdonosi (a projekt kezdeményezője), mind a külső közreműködői (pl. fővállalkozó) szerepkörben szükséges ismeretköroeket is. Ezzel együtt a képzés szakmai felkészültséget biztosít pályázatok elkészítéséhez, illetve azok elbírálásához.

A képzési program a szűkebben vett projektvezetési ismeretek biztosításán, azok alkalmazási készségének fejlesztésén, valamint a megfelelő projektvezetési szemléletmód kialakításán túlmenően jelentős hangsúlyt fektet a projektvezetési mesterséghez szükséges humán-készségek fejlesztésére is.

A képzési program egészéről elmondható, hogy az a nemzetközi gyakorlatban kialakult standardokkal összhangban van, így a képzés lehetővé teszi a legmagasabb szintű nemzetközi minősítés megszerzését a sikeresen végzett hallgatók számára.

Az oklevélben szereplő szakirányú szakképzettség megnevezése:

- a) Egyetemi szakközügazdász, projektmenedzsment szakon.
- b) Projektmenedzsment szakértő.

A projektmenedzsment szakot szakbizottság irányítja.

A szakbizottság elnöke: Dr. Görög Mihály egyetemi docens

Tantervben szereplő tantárgyak:

Vállalatgazdaságtan, Szervezeti stratégia, Marketingstratégia, Szervezetirányítás, Bevezetés a projektmenedzsmentbe, Vezetői gazdaságtan, Döntésmódszertan, Vezetői magatartás, Projekttervezés, Tárgyalástechnika, Csoportos alkotástechnikai módszerek, Szerződésjog, Projektirányítás,

Nemzetközi külkereskedelmi ügyletek, Nemzetközi szállítmányozás és logisztika,

Választható szaktárgyakat a harmadik félév végén a hallgatók érdeklődési körére figyelemmel kerülnek meghirdetésre:

A javasolt tantárgyak:

- Ingatlanfejlesztési projektek vezetése
- PRINCE projektvezetési eljárás
- Pályázatkészítés és értékelés

4.4. Projektmenedzsment szakirányú minősített továbbképzési programok jegyzéke



VII/4/2003	Európai programmenedzsmentek képzése	Iparfejlesztési Közalapítvány (Vadovics Kristóf, 1063 Bp. Munkácsy M. u. 16. 312-2213/103)
VII/5/2003	Az EU-ban alkalmazott projektmenedzsment ismeretek	Samling Gazdasági Továbbképző Kft. (Ecsédi István, 1027 Bp. Frankel Leó u. 9. 212-4422)
VII/13/2003	Projektismereti alapok: pályázatírás és projektmenedzsment	Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt. (Gurszki Gabriella, 1075 Bp., Rumbach S. u. 15/a 461-7415)
VII/19/2003	Projektmenedzsment (26 óra, 3 nap)	CEU Posztgraduális Üzleti Kar Kht. (Simonffy Erzsébet, 1051 Bp., Nádor u. 21., tel.: 302-7504, 302-7521)
VII/21/2003	EU programok és projektek menedzselése, felügyelete és követése (24 óra, 3 nap)	Szinergia Kft. (Kropf Hajnalka, 1025 Budapest, Törökvész u. 33-37., tel.: 325-5762, 325-5763)
VII/5/2004	Strukturális Alapok rendszere és működése, EU-s pályázatírás és projektmenedzsment (60 óra, 9 nap+1nap vizsga)	Reginnov Tanácsadó Kft. /Erdeiné Horváth Klára, 9800 Vasvár, Alkotmány u. 8.
VII/7/	EU projektek menedzsment-	Nemzeti Fejlesztési Hivatal / Bakó

2004	je és pályázati rendszere (24 óra, 3 nap)	Ágnes, 1133 Bp., Pozsonyi út 56. tel.: 237-4273/
VII/1/2005	Projektmenedzsment a Strukturális Alapok rendszerében (24 óra, 3 nap)	Regionális Fejlesztési Holding Rt. (Haász Zoltán, 1085 Bp., Baross u. 22-26., 486-2898)
VII/3/2005	"EUROPA 3.1" Önkormányzati köztisztviselők felkészítése a Strukturális és Kohéziós Alapok forrásainak felhasználására, valamint a közigazgatás korszerűsítését segítő közszolgálati menedzsment eszközök alkalmazására (119 óra, 9 nap vagy 8 nap)	IFUA Horváth & Partners Vezetési és Informatikai Tanácsadó Kft. (Regele Dóra, 1119 Budapest, Fehérvári út 79., 382-8888)
VII/4/2005	Projektmenedzsment lépésről lépésre (60 óra, 6 nap)	Tempus Közalapítvány (Vörös Andrea, 1134 Bp., Váci út 37., 237-1300 vagy 20/911-8101)
VII/5/2005	A projektciklus-menedzsment alapjai (24 óra, 3 nap)	Tempus Közalapítvány (Vörös Andrea, 1134 Bp., Váci út 37., 237-1300 vagy 20/911-8101)
VII/10/2005	Az Európai Unió és forrásai, azokhoz történő hozzáférés módjai, pályázatírási és projektmegvalósítási ismeretek nyújtása a helyi közigazgatási intézmények dolgozói számára (30 óra, 3 nap)	Konszenzus Alapítvány Budapesti Szervezete (Geszkó Sándor, 1025 Budapest, Zöldlomb u. 24/A. 335-6515)
VII/11/2005	Projektvégrehajtás /Projektek szakmai és Pénzügyi végrehajtása/ (60 óra, 6 nap)	Tempus Közalapítvány (Vörös Andrea, 1134 Budapest, Váci út 37. 237-1300 vagy 20/911-8101)
XII/17/2003	Gyakorlati projektmenedzsment vezető köztisztviselők részére	Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt. (Lóczy László, 1075 Bp., Rumbach S. u. 15/a 450-3206)
XII/1/2004	Projektek indítása a közigazgatásban I. (Alapozó, feladat-áttekintő tréning) (27 óra, 3 nap)	Európa Tréning Centrum Oktató és Tanácsadó Kft. (dr. Kristóf Ágnes, 1052 Budapest, Bajcsy-Zsilinszky út 12. tel: 411-0640, 06/30-251-0151)
XII/8/2004	A projektmenedzsment elméleti és gyakorlati alapjai (8 óra, 1 nap)	KBA Oktatási Kft. (Körtvélyesi Lilla, 1139 Budapest, Váci út 99. Tel.: +36 1 887 7379 Fax: +36 1 887 6531)
XII/14/2005	Projektmenedzsment tréning (gyakorlat orientált operatív ismeretek) (16 óra, 2 nap)	Pro Regio Közép-Magyarországi Regionális Fejlesztési és Szolgáltató Közhasznú Társaság (Orosz György, 1146 Budapest, Hermina út 17. 471-8955)
XII/16/2004	Vezetési készségek fejlesztése a közigazgatásban	Szinergia Kft. / Kropf Hajnalka, 1025 Budapest, Törökvész út 33-37. tel.: 325-5762

XII/17/ 2004	Projektmenedzsment a köz- igazgatásban	Szinergia Kft. / Kropf Hajnalka, 1025 Budapest, Törökvész út 33-37. tel.: 325-5762
-----------------	---	---

Példaként kiemelt részletes tematika:

Projektmenedzsment a közigazgatásban

KÓD: X2/Szinergia Kft.

Magyar Közigazgatási Intézet nyilvántartási száma XII/17/2004.

Kiknek ajánljuk?

Minisztériumok, központi hivatalok, önkormányzatok polgármesteri hivatalának köztisztviselői, vezető és középvezető beosztású, valamint vezető-jelölt köztisztviselői; területfejlesztési szakemberek számára.

A program üzenete

A közigazgatási szakemberek számára a pályázati lehetőségek számának növekedése szükségessé teszi a projektek pontos célkitűzéseinek megfogalmazását, a projektek nyomon követését, monitorozását, illetve a projekt tervezését, megvalósítását és beépítését a napi működésbe.

A projekt technikai megvalósítására a felsővezetők gyakran vesznek igénybe külső szolgáltatót. Ez esetben, mint megbízónak a nemzetközi projektmenedzsment ismeretekkel összemérhető tudást kell szerezni ahhoz, hogy egyenrangú partnerként, ne csak megfigyelőként, hanem aktív szereplőként vegyenek részt a projektek előkészítésében, megvalósításában, a kockázatok felmérésében, a projektek sikeres befejezésében.

A projektmenedzsment eszköztárának birtoklása azért is hasznos, mert módszertani segítséget nyújt a vezetők tervezési feladatainak elvégzéséhez, a változások kezeléséhez, a projektek monitoring rendszerének kialakításához, a kockázatok menedzseléséhez, hogy hogyan kell beilleszteni a projekteket a szervezeti működésbe, illetve segítséget nyújt a vezetőknek abban is, hogy egy konkrét idő, erőforrás- és célrendszerrel rendelkező feladat hogyan illeszthető be a mindennapi feladatok közé úgy, hogy a szervezeti problémák kezelhetőek maradjanak.

A program célja

A projektmenedzsmenthez kapcsolódó tudás strukturálásával, elmélyítésével, a projekt módszertan alapos megismertetésével segítse a közszférában dolgozók által indított és felügyelt projektek és akciók eredményességét.

- A hazai szakemberek, szervezetek támogatása a nemzetközi területfejlesztés programok keretében meghirdetett források eredményes megpályázására,
- a résztvevők felkészítése a tevékenységi köréhez kapcsolódó projektek vezetésére,
- lehetőséget biztosít a résztvevők egyéni problémái, terveik, elképzelései strukturált átgondolására, jövőbeni lépései megtervezésére és kontrollálására.

A program tartalmi területei

- A projekt fogalmának és sajátosságainak tisztázása
- A folyamat-szemponturny megközelítés és szerepének megismerése
- A sikeres projekt jellemzői
- Buktatók a projektben
- Projektek kezdeményezése, megalapítása
- A projekt célmeghatározásának és tartalmi specifikálásának sajátosságai, módszerei
- A projekt megszervezése, működtetése
- Tervezési folyamat (tevékenységek meghatározása, erőforrások, költségek, munkafolyamat tervezése)
- A kommunikáció szerepe és tervezhetősége a projektmunkában

- Projektvégrehajtás kézbentartásának eszközei
- Projektmunka zárása, értékelése
- Változások kezelése a projektek során
- A projekt dinamikája, konfliktuskezelés

A felsővezetőknek nyújtott képzések az alábbi kérdéskörökre koncentrálnak:

- Milyen feladatokra érdemes (nem érdemes) projektet létrehozni?
- Miért csúsznak, miért lépik túl a költségkereteket, miért nem érik el céljukat a projektek?
- Miből lehet megállapítani, hogy a projekt sikeres lesz-e?
- Mit lehet tenni, ha egy projekt megakad?
- Melyek a sikeres projekt jellemzői?
- Mire figyeljünk a projektvezető kiválasztásánál?
- Mi a megbízó és mi a projektvezető feladata, felelőssége?

Amennyiben nagyobb tender, pályázat, EU program is beletartozik a tevékenységi körbe az alábbi kérdések megválaszolását is beépítjük a programunkba:

- Hogyan tudjuk saját stratégiánkat elkészíteni, igazodva az országos fejlesztési elképzelésekhez?
- Hogyan működtessük programirodánkat?
- Hogyan pályáztassunk, hogyan válasszuk ki a nyerteseket?
- Hogyan kezdeményezzünk projekteket?
- Hogyan tudjuk igazítani a pályázati kiírásokat a saját stratégiánkhoz?
- Hogyan kell definiálni a projekt ötleteket? Hogyan készítsünk projekttervet és költségtervet?
- Melyek a legfontosabb alapelvei a projektek ellenőrzésének, értékelésének?
- Kommunikációs csatornák és a kommunikáció formája a projektek előkészítésekor, a szerződés megkötésekor, a projekt során

A program típusa

A tréning a tapasztalati úton történő tanulás módszerére épít, az elméleti blokkok mellett nagy hangsúllyal szerepelnek helyzetgyakorlatok és élethez közeli példák interaktív feldolgozásai. A résztvevők aktív szereplői, alakítói a programnak.

Egy mintaprojekten és különböző projekt példákön követik a projekt folyamatát, megvizsgálhatják a folyamat kritikus pontjait, saját élményként tanulhatják meg a folyamatszempontú projekt megközelítést, az alkalmazható módszereket, technikákat. Minden egyes téma feldolgozása során teret biztosítunk arra, hogy a résztvevők megosszák egymással és a program vezetőivel tapasztalataikat, kételyeiket.

4.5. Irodalmi és honlap jegyzék

- Ashby, W.R.**, (Process of model-building) The process of model-building in the behavioral sciences, Ohio State University Press, Columbia, Ohio, 1970
- Kasper, H.**, (Organisierte Sozialsysteme) Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen, Springer, Wien 1990
- Gareis, R.**, (Non-Profit) Projekte und Projektmanagement in Non-Profit-Organisationen, Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart, 1997
- Gareis, R.**, Happy Projects, MANZ Verlag, Vienna 2005
- Senge, P.**, (Fieldbook) The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization, Doubleday, New York, 1994
- Haynes, M. E.**: Project Management (Crisp Publications Inc 1989)
- Huxhold W. E. Levinsohn A. G.**: Managing Geographic Information System Projects (Oxford University Press 1995)
- Kehrer, D.**: Üzlet és kockázat (Akadémiai Kiadó 1992)
- Mann/Mayer**: Controlling kezdők számára (Saldo Rt. 1993)
- Mayers, B.**: Modern vállalati pénzügyek (Bankárképző Központ 1994)
- Knutson, J. Bitz I.**: Project Management (American Management Association)
- Gitlin, M.**: Légy ura az időnek! (Park Kiadó 1992)
- Kindler J. – Klein S. – Papp O. – Tibay Gy.**: A kreativitást növelő módszerek alkalmazása (BME MTI 1993)
- Dr. Kindler J. – Dr. Papp O.**: Komplex rendszerek vizsgálata (Műszaki Könyvkiadó 1977)
- Dr. Kocsis József**: Változások menedzselése (Műszaki Könyvkiadó 1994)
- Móga Gy. - Réder B. - Seregi F.**: Az alkotó gondolkodás módszertana (BME MTI 1988)
- Norton, M.**: Writing Better Fundraising Applications (Directory of Social Change 1992)
- Weiss, D.H.**: Hogyan ösztönözzük beosztottainkat? (Park Kiadó 1990)
- Csabina Zoltán** A projekt megvalósítása, A projektötlettől a projekttervig
- Csabina Z. – Márkus B.** Menedzsment, OLLO TEMPUS projekt © Földmérési és Földrendezői Főiskolai Kar
- Lucsik János** : A közbeszerzési eljárások új szabályai, Fórum Média Kiadó Kft./2006./

Projektmenedzsment (Management Kiadó Kft 2001)

Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1994)

A Központi Műszaki Fejlesztési Alapból finanszírozott Alkalmazott K+F Pályázati Rendszer keretében 1991 és 1995 között megvalósított projektek vizsgálata (OMFB 1996)

Pénzügytan Nemzetgazdaság és vállalati pénzügyek III. (Saldo Rt. 1994)

Útmutató a projekt előkészítő dokumentumok kialakításához (Miniszterelnöki Hivatal Informatikai Koordinációs Iroda 1996)

Egy „nagyváros” ügyfélszolgálati irodájának felállításáról szóló projekt esettanulmány ajánlott irodalom és jogszabályok jegyzéke:

A helyi önkormányzatok és pénzügyeik CONSULTING, Bp. 1998.

A helyi önkormányzatok gazdasági alapjai AGROCENT Bp. 1992.

A helyi önkormányzatok gazdasági rendszere az ezredfordulón KJK. Bp. 2000.

A közösségi jog és az önkormányzati rendeletek kapcsolata; útmutató az önkormányzati rendeletek jogharmonizációs szemléletű felülvizsgálatához Pécs, 2001.; Kiad: Közigazgatás - Módszertani Oktatási és Szolgáltató Betéti Társaság

Az önkormányzati rendszer magyarázata (Második, átdolgozott kiadás) KJK. Bp., 1999.

EU - Integráció - Önkormányzatok I.: Bp. 1998.; Kiad: Magyar Önkormányzati Szövetségek Társulása;

EU - Integráció - Önkormányzatok II.: Bp. 2001.; Kiad: Magyar Önkormányzati Szövetségek Társulása;

Önkormányzati rendeletek Bp. 2001.; Kiad: Profit L & M Kiadó Bt.

2006. évi V. törvény a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról

2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról

2000. évi XCVI. törvény a helyi önkormányzati képviselők jogállásának egyes kérdéseiről

1997. évi CXXXV. törvény a helyi önkormányzatok társulásairól és együttműködéséről

1994. évi LXIV. törvény a polgármesteri tisztség ellátásának egyes kérdéseiről és az önkormányzati képviselők tiszteletdíjáról

1992. évi XXXVIII. törvény az államháztartásról

1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról

Egyéb törvények:

>1995. évi XL. törvény a közbeszerzésről

Közbeszerzés szabályai 2006. január 15-étől jelentősen módosultak:

>2005. december 19-én az Országgyűlés elfogadta a Közbeszerzésről szóló (2003:CXXIX.) törvény módosításait:

- Változott azon tárgyak köre, amelyeket közbeszerzés útján kell beszerezni.
- Változtak az ajánlattevőkre és alvállalkozóikra vonatkozó alkalmassági követelmények és az eljárások.
- Változott a kizáró okok rendszere és a hirdetmények közzétételének rendje,
- illetve új jogintézmények jelentek meg

Ezen kívül, változtak a közbeszerzési értékhatárok, ezzel megnőtt a kis- és középvállalkozások számára a részvétel lehetősége.

>2004.évi CXL. törvény a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól

A II. Nemzeti Fejlesztési Terv (2007-2013) Operatív Programok elkészítéséről szóló projekt esettanulmány ajánlott irodalom jegyzéke:

Miklós Hajdu : Network Scheduling Techniques for Construction Project Management, Kluwer Academic Publishers /1997./

Chapman, S. Ward : Project Risk Management. Process, Techniques and Insights. John Wiley & Sons /1997./

D. Finnerty : Project Financing. Asset-Based Financial Engineering. John Wiley & Sons /1996./

Monks : Theory and Problems of Operations Management. The McGraw-Hill Companies Inc. /1996./

Schneider, J.L. Barsoux : Managing Across Cultures. Prentice Hall /1997./

Michael C. Thomsett : The Little Black Book of Project Management. AMACOM /1990./

Cooke, N. Slack : Making Management Decision. Prentice Hall /1991./

H. Thayer : Software Engineering Project Management. IEEE Computer Society Press /1988./

Adair: Effective Teambuilding. Pan Books /1986./

Chase, Richard B, Aquilano, Nicholas: Production and operation management. A life cycle approaching. /1985./

Kerzner, Harold, Cleland David I: Project /matrix management policy and strategy. Cases and situations/ /1985./

Bergen, S. A.: R and D management: Managing projects and new products. /1990./

Joan Kutson, Ira Bitz: Project management: How to plan and manage successful projects /1991./

Clark, Kim B. Fujimoto, Fakaliro: Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industry /1991./

Blauk, Lelend T., Targuin, Anthony J.: Engineering economy /1993./

Clelland, David I., King William R. : Project management handbook //1988./

Clelland, David I. Project management: Strategy and implementation. /1990./

The public management of forestry projects./1986./

Korhonen, Pekka, Lewondowski, Andrzej, Wallenius, Jyrky: Multiple criteria decision support: Proceedings of the International Workshop held in Helsinki. /1991./

David King: Project Management Made Simple /1992./

Harold Kerzner: Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling /1995./

Paul C. Dinsmore: The AMA handbook of Project Management /1993./

Willem Mastenbroek: Negotiate /1984./

Bennet P. Lientz, Kathryn P. Rea: Project Management for the 21st Century, Academic Press Inc. /1995./

Hed, Sven R.: Projektirányítási kézikönyv. /1990./

Project Management Body of Knowledge (PMBOK 2000), Project Management Institute

Erdős Gyula: Innovációs menedzsment. /1992./

Bill Scott: A tárgyalás fortélyai

Csáth Magdolna : Stratégiai vezetés - vállalkozás. KJK /1990./

Scott, S. Söderberg : Menedzselés mesterfokon. Novotrade /1985./

Csikós, Juhász, dr. Papp: Operatív controlling II. (Beruházás- és project controlling) /1995./

Menedzsment műszakiaknak. Szerkesztette dr. Kocsis József. Műszaki Könyvkiadó /1993./

Tátrai Tibor: MS Project, Computer Books /1996./

Dr. Papp Ottó: Projekt Menedzsment (Projektek tervezése, szervezése, irányítása) /1995./

Peter K. Nevit – Frank Fabizzi : Projektfinanszírozás Co-Nex Kft /1997/

Ajánlott irodalom IPMA projektmenedzsment vizsgákhoz
 <PMMKA (NCB.HU)>

No.	Szerző és év	Cím
1.	Bakacsi Gy. (1996)	Szervezeti magatartás és vezetés Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, pp.353. ISBN 963 224 072 3
2.	Bakacsi Gy., Bokor A., Császár Cs., Gelei A., Kováts K., és Takács S. (1999)	Stratégiai emberi erőforrás menedzsment Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, pp.357. ISBN 963 224 465 6
3.	Central Computer and Telecommunications Agency (1996)	PRINCE2 The Stationary Office, London, pp.307, ISBN 0 11 330685 7
4.	Commission of the European Communities (2001)	Evaluation in the European Commission EuropeAid Co-operation Office, Brussels, pp.20
5.	Commission of the European Communities (2001)	Project Cycle Management: Manual EuropeAid Co-operation Office, Brussels, pp.44
6.	Commission of the European Communities (2001)	Project Cycle Management: Handbook EuropeAid Co-operation Office, Brussels, pp.105
7.	Davenport T. H. and Prusak L. (2001)	Tudásmenedzsment Kossuth Kiadó, Budapest, pp. 196 ISBN 963 09 4208 9
8.	Dinsmore P.C. (ed.) (1993)	The AMA handbook of project management American Management Association, New York, pp.489, ISBN 0 8144 0106 6
9.	Dobák Miklós et al. (1996)	Szervezeti formák és vezetés Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest ISBN 963 222 972 X
10.	Dobson M.S. (1999)	The juggler's guide to managing multiple projects Project management Institute, Derby USA, pp. 134, ISBN 1 880410 65 6
11.	Fekete István – Dr. Husti István (szerk.) (1999):	Beruházási kézikönyv vállalkozóknak, vállala- toknak, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
12.	Forman B. (2001)	Az Európai Unió Strukturális és Előcsatlakozási Alapjai Európai Bizottság Magyarországi Delegációja, Budapest, pp.397, ISBN 963 00 7732 9
13.	Goleman D., Boyatzis R. and McKee A. (2003)	A természetes vezető: az érzelmi intelligencia hatalma Vince Kiadó, Budapest, pp.326, ISBN 963 9323 70 5

14.	Görög Mihály (2001):	Bevezetés a projektmenedzsmentbe, Aula, Budapest
15.	Görög Mihály (2001):	Általános projektmenedzsment, Aula, Budapest
16.	Görög Mihály – Ternyik László (2001):	Informatikai projektek vezetése, Kossuth Kiadó, Budapest
17.	Hammer M. and Champy J. (1996)	A vállalati folyamatok újraszervezése Panem-McGraw-Hill, Budapest, pp. 252. ISBN 963 545 087 7
18.	Harrison F.L. (1996)	Advanced project management: a structured approach Gower Publishing, Aldershot UK, pp.308, ISBN 0 566 09100 3
19.	Higgins J.M. (1994)	101 creative problem solving techniques The New Management Publishing, Winter Park, FL USA, pp.223, ISBN 1 883629 00 4
20.	International Project Management Association (1999)	IPMA Competence Baseline version 2.0 Eigen Verlag, Bremen ISBN 3 00 004057
21.	Klein Sándor (szerk.) (2001):	Vezetés- és szervezetszichológia, SHL Hungary Kft.
22.	Knutson J. and Bitz I. (1991)	How to manage successful projects, American Management Association, New York, pp.199, ISBN 0 8144 5043 1
23.	Kotler P. (2000)	Kotler a marketingről: jönni, látni, győzni – a piacon Park Könyvkiadó, Budapest, pp. 286
24.	Locker, Keith – Gordon, James (2000):	Projektmenedzsment és hálótérvezési technikák, Kossuth Kiadó, Budapest
25.	Marosán Gy. (na)	Stratégiai menedzsment Calibra Kiadó, Budapest, pp.141, ISBN 963 686 315 6
26.	Mónus Á. (2001)	Public relations: a bizalomépítés művészete SHL Hungary Kft. Budapest, pp.148, ISBN 963 00 6394 8
27.	Oakley E. and Krug D. (1991)	Korszerű változásmenedzselés Bagolyvár Kiadó, Budapest, pp.218. ISBN 963 9071 28 5
28.	Project Management Institute (2000)	Project Management Body of Knowledge (PMBOK 2000) www.pmi.org
29.	Rudas J. (1990)	Delfi örökösei: önismereti csoportok: elmélet, módszer, gyakorlat Kairosz Kiadó, Budapest, pp. 377, ISBN 963 9137 07 3
30.	Senge P. (1998)	Az 5. alapelv: a tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata HVG, Budapest ISBN 963 7525 15 7
31.	Speigel J.and Torres C.	Mértékadó útmutató vezetőknek: csapatmunka

	(1998)	Rész-Vétel Alapítvány, Budapest pp. 155,
32.	Verma V.K. (1996)	The human aspects of project management: human resource skills for the project manager, vol. 2 Project Management Institute, Derby USA, pp.268, ISBN 1 880410 41 9 v.2
33.	Verma V.K. (1997)	The human aspects of project management: Managing the project team, vol. 3 Project Management Institute, Derby USA, pp.268, ISBN 1 880410 42 7 v.3

PRINCE® is a registered trade mark of CCTA

*General information and
Technical enquiries*

CCTA

Rosebery Court
St Andrews Business Park
Norwich NR7 OHS
General telephone :+44 (0)1603-704704
Facsimile: +44 (0)1603-704817
Help Desk: +44 (0)1603-704567
Email enquiries: info@ccta.gov.uk

*Manuals and other PRINCE2
publications*

The Stationery Office

Publications Centre
PO Box 276
London SW8 5DT
Call centre number :+44 (0)870 6005522
<http://www.the-stationery-office.co.uk/>

Professional Services

The APM Group Ltd

7-8 Queen Square
High Wycombe
Buckinghamshire HP11 2BP
Telephone: +44 (0)1494-452450
Facsimile: +44 (0)1494-459559
Email: info@apmgroup.co.uk

PRIMAVERA P3®, SureTrak®

Worldwide HQ
Bala Cynwyd, PA 19004, USA
T:+1.610.667.8600, F:+1.610.667.7894
info@primavera.com

Kézikönyv „ajándék melléklet” (A0 formátum)
Pdf-file letölthető a fovosz@fovosz.hu honlapról

Project - Roadmap

Volkswagen Coaching GmbH

ProjektManagement
D-38436 Wolfsburg Germany
Editor: raimo.huebner@volkswagen.de
Mobile: +49(5361)9-90417

Az angol nyelvű szerkesztés definíciós/módszertani elemei a hozzárendelt vonatkozó hivatkozási elem-számok alapján párhuzamosan beazonosíthatók mind a 3 listázott

- DIN 69 904 projektmenedzsment elemek 1-19.számozású kategória táblázat,
- GPM(GermanProjektManagement) projektmenedzsment kánon(PMK) 1/9 Basic Competences, 2/9 Social Competences, 3/11 Methodical Competences és 4/11 Organisational Competences fejezetek,
- IPMA Competence Baseline (ICB Version 2.0) 28 törzs+14 addicionális nemzeti, azaz összesen 42 elemsor 2006.április 1-ig érvényes gyűjteményeiben.

Internet lista:

www.nfh.hu
www.fovosz.hu
www.pm-mesterseg.hu
www.aam.hu
www.brit-tech.hu
www.elm.hu
www.expertive.hu
www.forum-media.hu
www.hte.hu/tagsag/tipikkklub.html
www.mcskft.hu
www.mki.gov.hu
www.pmi.hu
www.pmsz.hu
www.poziteam.hu
www.projektmenedzsment.lap.hu
www.samling.hu
www.szinergia.hu
www.tuv.hu
www.wikipedia.hu
<http://kti.linett.hu>

www.apmgroup.co.uk
www.astd.org (American Society for Training and Development)
www.civil-service.co.uk
www.downingstreetsays.org/archives
www.epolitix.com/EN/News
www.euint.be (Comission of the European Communities EuropeAid Cooperation Office)
www.ipma.ch (International Project Management Association)
www.mscholar.com
www.open.gov.uk/ccta/
www.clarity.hu
www.pmi.org (Project Management Institute)
www.pmibookstore.org
www.pmptools.com
www.primavera.com
www.rmcpjroject.com

<http://hvg.hu/hvgkonyvek/projektmenedzsment.aspx> (letölthető formanyomtatványok)

*:Wikipedia:

Sir Augustine Thomas O'Donnell, [KCB](#) (born in 1955), known as Sir Gus O'Donnell, is the [Cabinet Secretary](#), the highest ranking [civil servant](#) in the [British Civil Service](#). He is consequently, under current practice, Head of the Home Civil Service, which means he has authority over all civil servants except those who are part of the [Diplomatic Service](#).

O'Donnell served as a lecturer for the [University of Glasgow](#) in the Political Economy Department from [1975](#) until [1979](#), when he joined the [Treasury](#) as an [economist](#). In [1985](#), he then joined the [British Embassy in Washington](#), serving as the First Secretary of the Economics division for four years. Then, in [1989](#), O'Donnell became Press Secretary for the [Chancellor of the Exchequer](#) before transferring next door to serve as Press Secretary to the Prime Minister from [1990](#) to [1994](#).

From [1997](#) to [1998](#), O'Donnell was the United Kingdom's Executive Director to both the [International Monetary Fund](#) and the [World Bank](#), again in [Washington](#), before returning to the Treasury to serve as both Director of Macroeconomic Policy and Prospects and also Head of the Government Economics Service, with overall responsibility for the professional economists in [Her Majesty's Government](#). A year later, in [1999](#), he was appointed Managing Director of Macroeconomic Policy and International Finance, with responsibility for fiscal policy, international development, and [European Union](#) economic and monetary union.

5. ESETTANULMÁNYOK

5.1. Projekt esettanulmány egy „nagyvárosi” önkormányzat ügyfélszolgálati irodájának felállításáról

Készítették: Demjén Klára – Dr. Majoros Anna – Koralewsky Vilmosné – Südi Ilona
pedagógiai szakértők

5.1.1. A projekt megalapozottsága, mint projektkezdeményezés

5.1.1.1. A helyi önkormányzati rendszer

Az Alkotmány szerint: A helyi önkormányzás a választópolgárok közösségét érintő közügyek önálló, demokratikus intézése, a helyi közhatalomnak a lakosság érdekében való gyakorlása.

A helyi önkormányzat képviselő-testülete önkormányzati ügyekben önállóan szabályoz és igazgat, döntése kizárólag törvényességi okból vizsgálható felül. Az autonómia keretében a képviselő-testület önállóan alakítja ki szervezetét és működését, önkormányzati jelképeket alkothat, helyi kitüntetések és címeket alapíthat. A helyi önkormányzás folyamatos gyakorlását a képviselő-testület és a polgármester látja el.

Az önkormányzat joga és kötelezettsége, hogy a jogszabályi keretek között a közügyek lényegi részét saját hatáskörben szabályozza és igazgassa a lakosság érdekében.

A képviselő-testület a helyi autonómia, a lakossági akarat, az önkormányzati jogok megtestesítője. (1990. évi LXV. Tv. 8.§ (4) bek.)

Az önkormányzati jogok közül kiemelendő, hogy a képviselő-testület többek között jogosult a közügyek helyi viszonylatoknak megfelelő szabályozására. A képviselő-testület szabadon igazgathatja a feladatkörébe utalt ügyeket és kiemelendő, hogy tulajdonával szabadon rendelkezhet, társulásokat hozhat létre, és a jogszabályok keretei között bizottságokat működtethet.

A polgármester a lakosság és a polgármesteri hivatal, illetve a képviselő-testület közötti kapcsolattartó szerepét tölti be. A jegyző, az igazgatási ügyek szakértője, aki a vezetése alatt álló polgármesteri hivatallal tesz eleget kötelezettségeinek.

5.1.1.2. Ügyfélközpontú szemlélet és magatartás

A három részből álló kifejezés már önmagában is nagyon sokat elárul erről a feladatról és munkaköréről. Nézzük az összetételt részenként:

Ügy–

Az embernek azon ügyes bajos dolga, amelyet el szeretne intézni, ezért kapcsolatba lép velünk.

–fél–

Ketten együtt alkotunk egy egészet az ügy megoldása során. Ez a szó utal az egyenrangúságra is.

–szolgálat

Olyan tevékenység, amely készenléti állapotot igényel. Célja a segítségnyújtás, tehát a közösség szükségleteit szolgálja.

Ügyfélszolgálat természetesen nem létezik ügyfél nélkül.

Ügyfélnek nevezzük például azt a magánszemélyt, jogi személyt vagy szervezetet, amelynek jogát vagy jogos érdekét az ügy érinti.

Az ügyfélközpontú gondolkodás az ügyfél szükségleteinek illetve igényeinek folyamatos kutatását, megértését, míg az ügyfélközpontú magatartás ezen szükségletek és igények kielégítésének – lehetőség szerinti - gyors és udvarias módját jelenti. Napjainkban az ügyfélszolgálat a gazdaság és társadalom több területén is jelen van. Ami minket elsősorban érint, az a non-profit jellegű ügyfélszolgálat, azon belül is az államigazgatás. Az ügyfelek az állampolgári jogaikkal kapcsolatos ügyeiket intézhetik ott, és az ügyintézés jelentős része ingyenes, vagy jelképes összeget kell érte fizetni. Például: minisztériumok, megyei önkormányzatok, települési önkormányzatok, telekkönyvi hivatalok, Országos Nyugdíjbiztosító kirendeltségei, Országos Egészségbiztosítási Pénztár területi fiókjai.

5.1.1.3. A probléma felismerése

A törvényi előírások végrehajtása és az önkormányzati szolgáltatás gyors és hatékony javítása érdekében a „nagyvárosi” önkormányzatban teljes körű és egységes rendszerű ügyfélszolgálati iroda létrehozására van szükség, amely

- személyes ügyfélszolgálat (minden önkormányzati ügyosztályi testület bevonásával és új fejlesztésű szoftverekkel) valamint
- telefonos ügyfélszolgálat (ügyfélközpontú gondolkodással, szakképzett munkaerővel és helpdeskkel) rendelkezik
- minden részfeladat amely a közigazgatási feladatok megoldásához szükséges, egy felelősségi körhöz tartozzon. Integrálódjon az ügyintézésbe az ügyiratkezelés és a feladathoz kapcsolódó adatbázisok kezelése.

5.1.1.4. A kezdeményezés vezetői döntésmechanizmusa

Az önkormányzat teljes körű ügyfélszolgálati irodájának létrehozás a céljából az önkormányzat polgármesterének a feladatai:

- tanulmányokat gyűjtet össze (vagy készített) az ügyosztályok elemzéseiből, a szakbizottságok projekt problémára vonatkozó döntéseiről
- szakértői csoportot szervez a probléma körüljárására. A csoport tagjai az ügyfélszolgálati irodával foglalkozó önkormányzati ügyosztályok vezetői. A tanulmányok elkészítésének nincs költségvonzata.
- megbízza a probléma felelősségét XY-t, az önkormányzat informatikai ügyosztályának dolgozóját. XY iskolai végzettsége egyetem, szakmai előéletére jellemző az informatikai és a közigazgatási gyakorlat. Korábbi munkahelyén ügyfélszolgálati projektben az informatikai team tagjaként vett részt.

5.1.1.5. *A probléma megoldásával kapcsolatos szervezeti szintű elvárás*

A megbízó (polgármester) a kidolgozandó projekttől elvárja:

- a közszolgáltatás fejlesztését, költséghatékony működtetését
 - az állampolgár-barát ügyintézés megszervezését
 - meglévő szervezetfejlesztéssel: az Okmányiroda működési tapasztalatait is felhasználva
 - új létesítmények működtetésével pl. hulladékfeldolgozás, csatornázás, alternatív energiaforrások termelésbe való bevonása
 - új szervezet létrehozásával (pl. közterület-fenntartói szolgáltatás lakossági ügyintézési rendszerbe való bevonásával, stb.)
 - a szervezett ügyfélkapcsolatok formái
 - személyes ügyfélkapcsolat

Azokban az ügyek, melyekben az ügyfél azonosításának jelentősége van, vagy az ügyintézéshez szükséges a felek írásos nyilatkozata, csak személyesen vagy levelezés útján intézhetők. A személyes találkozás a leghatékonyabb ügyfélkapcsolati forma, ugyanakkor a legnagyobb energia- befektetést követeli meg mindkét fél részéről.
 - telefonon történő kapcsolattartás

Az ügyfélszolgálati munka elengedhetetlen eszköze a telefon, mely lehetőséget teremt mindkét fél számára a gyors és interaktív kapcsolat létrehozására. A telefon elsősorban tájékoztatásra illetve tájékozódásra alkalmas. Telefonon keresztül a felek egymásra hatása lényegesen kisebb, mint a személyes találkozások alkalmával. A telefonos kapcsolattartás másik formája az automatikus, gépi tájékoztatás. Ennek lényege, hogy az ügyfélszolgálatra betelefonáló ügyfél egy menüstruktúrát hall és előre felvett tájékoztató szövegből a megfelelő gomb megnyomásával választhatja ki az őt érdeklő információkat.

A különböző menük végén általában lehetőség van az ügyintézőt kérni, ha az ügyfél nem kapta meg a kívánt tájékoztatást. Ilyen automata rendszerek igen hatékonyan működnek, vagyis sok hívást kezelnek.
 - írásbeli kommunikáció-döntésközlés

Az ügyfélszolgálati tevékenység szerves része az ügyintézés eredményeként hozott döntés, határozat, vagy végzés dokumentálása. A törvény rendelkezik azokról az esetekről, amelyekről az ügy érdekében határozatot hoz, és ennek folyamatszerkezési kérdései a projekt egyik fontos részét képezik.

A döntésközlés estei:

 - személyesen írásban vagy szóban, postai úton, elektronikus dokumentum formájában, illetve távközlés útján, hirdetményi úton
 - kézbesítési meghatalmazott vagy ügygondnok útján
 - hatóság kézbesítője útján.
- A hivatalos levelezés az ügyfélszolgálat dokumentált formája és az ügyintézők jelentős része így valósul meg. Az ügyfél kér vagy bejelent valamit, amire a szervezet reagál.

A levelek tartalmi követelményeit a szervezet ügyviteli szabályzata, formai kialakítását az arculatterv határozza meg.

Az elektronikus levelezés az írásban történő kapcsolattartás egyszerű és gyors módja. A 2001. évi XXXV. törvény pedig szabályozza az elektronikus aláírást.

Az SMS kapcsolat az írásos közlés rövid és gyors lehetősége. Az ügyfelek részéről véleményük tömör kifejtésére ad lehetőséget, a szervezet pedig tájékoztatni tudja ügyfeleit ennek segítségével.

Napjainkban az ügyfél a világhálón „szörfözve” segítséget kérhet az internetes ügyfélszolgálat ügyintézőjétől, akivel szóban is kommunikálhat, vagy e-mailt írhat neki.

- mátrix szervezet kialakítását a projekt megvalósítása céljából, ahol

Meghatalmazó: a „nagyvárosi” önkormányzat képviselő testülete és az eljáró polgármester

Megrendelő (projekt szponzor): Önkormányzat képviselő testülete és a beruházási és költségvetési ügyosztály

Projektirányító felügyelő bizottság: a jegyző, a közgazdasági, adó-, fejlesztési iroda, gyámhivatal, oktatási és kulturális ügyosztály, a szociális és családvédelmi-, az egészségügyi-, a városüzemeltetési ügyosztály, az ifjúsági és sportiroda valamint a városfejlesztési iroda vezetőiből álló testület

Tanácsadó csoport: a jogi, igazgatási, költségvetési és beruházási ügyosztály 3-3 fős szakemberekből álló testülete

Projektmenedzser: X.Y.

Projekt asszisztens: Z.V.

Projekt teamek:

- informatikai-szoftverfejlesztő
- külső-belső építész
- műszaki-telekommunikáció
- szakmai szervező

Szakértők, alvállalkozók: név és cég szerinti felsorolásban

5.1.1.6. Megvalósíthatósági tanulmány

A projekt hatálya, terjedelme, a megvalósítás módja

1. A projekt tevékenysége a „Nagyváros” 2007. évi fejlesztési beruházási tevékenységére terjed ki. A projekt tevékenysége kiterjed az ügyféltartalom kritériumrendszerének és végrehajtási monitoringjának meghatározására.

Az ügyfélkapcsolatnak vannak közigazgatási specifikumai:

- Az ügyfélnek joga van ahhoz, hogy az eljárás során írásban vagy szóban nyilatkozatot tegyen, vagy ezt megtagadja. Fel kell hívni a figyelmet a nyilatkozattételre, illetve a nyilatkozattétel elmaradásának következményeire.
- A jogszabályban előírt adatszolgáltatást az államtitok és a szolgálati titok kivételével – nem lehet megtagadni a törvény által védett egyéb titokra való hivatkozással. Fontos kiemelni az ügyintéző tájékoztatási, fi-

gyelmeztetési kötelezettségét, annak hangvételét, amely szintén elsősorban a szolgáltatás minőségét befolyásolja.

- Az ügyfél azonosításhoz szükséges adatokon túl nem kérhető olyan adatigazolás, amelyet valamely hatóság jogszabállyal rendszeresített nyilvántartása tartalmaz, és továbbítását a törvény lehetővé teszi.
 - Vannak a közigazgatásnak olyan eljárásai, amelyek a törvény által illeték vagy igazgatási, szolgáltatási díj fizetésére kötelezettek. Ezeket az ügyfél az eljáró hatóságnál teljesíti. Célszerű a teljesíthetőséget a helyszínen működtetett pénztár segítségével megoldani. Nemcsak azért, mert az igazgatási, szolgáltatási díj a megkeresett hatóság bevétele, hanem azért is, mert jelentősen egyszerűsíti, gyorsítja a folyamatot és emeli az ügyfél elégedettségi szintjét, más szóval az ügyfél biztosan elégedetlenebb lesz abban a helyzetben, ha illetékbélyeget, vagy az eljárási díj befizetését nem tudja az ügyintézés helyén teljesíteni.
2. A projekt folyamat terjedelme a „nagyvárosi önkormányzat” képviselőtestületi határozatától, valamint a dokumentumoknak a működtető ügyfélszolgálati iroda számára történő átadásáig tart.
 3. A projekt szervezetileg a „nagyváros főpolgármesterére” a tervezésben érintett ügyosztályok tervezésben résztvevő munkacsoportjára, valamint a működtetésért felelős főjegyző kabinetjére terjed ki.

Hozzávetőleges költségvetés

	Ezer Ft
Informatikai szoftverfejlesztés 11 db	33 300
Külső építéset: előzetes építési terv szerint	15 000
Belső építéset: mellékelt lista alapján	9 000
Műszaki telekommunikációs berendezések: mellékelt lista szerint	14 000
Bér és költségei 12 hónap x 3 fő	62 000
Kommunikáció, adminisztráció, prezentáció költsége	2 000
Sajtó, hirdetés	14 000
	149 000

A fő történések időterve

	2006.							2007.							2008.										
	Május	Június	Július	Augusztus	Szeptember	Október	November	December	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Augusztus	Szeptember	Október	November	December	Január	Február	Március	Április	Május
Jogszabályi előkészítés																									
Projektmenedzsment kijelölése																									
Szakterületi ügyfélszolgálati rend kidolgozása																									
Kockázatelemzés																									
Feltételek meghatározása, engedélyeztetés																									
Nyomtatvány, szoftverfejlesztés																									
Hely kiválasztás, engedély, építés																									
Hatástanulmány																									
Projektterv és engedélyeztetés																									
Oktatási anyag elkészítés																									
Szakemberek kiválasztása																									
Szakemberek felkészítése																									

5.1.2. A célok meghatározása

A „nagyvárosi” önkormányzat minden érintett ügyosztályának bevonásával az ügyfélközpontú gondolkodás megerősítésével az alábbi célokat tűzi ki: az ügyfélközpontú feladatok meghatározása, az ügymenet elhatárolása, a megoldáshoz szükséges szoftverek kidolgozása. Az ügyfélszolgáltató iroda helyének kijelölésével a funkcióra alkalmas, mozgássérültek számára is megközelíthető iroda kialakítása és korszerű informatikai eszközökkel való felszerelése a cél. Az irodában dolgozók kiválasztása és szakszerű felkészítése is része a projektnek.

- A megbízó célja a funkciónak megfelelő, de reális árú, jó minőségű projekt megvalósítása.
- A projekt célja a megbízó elvárásainak való megfelelés határidőre, jó minőségben, a kockázatok minimalizálásával.
- A team-ek célja a részterületük feladatának jó minőségű megoldása, amely kölcsönös és rendszeres kommunikációval megvalósítja a projekt egységét és célszerűségét.
- A résztvevők egyéni célja a hatásköreiknek megfelelő felelősségteljes alkotó munkát sikerre vinni a legkisebb változtatás mellett. A változtatás azonban elfogadható a cél és a hatékonyság érdekében.

A célok mérhetősége

- minden ügyosztály minden ügyfélszolgáltató tevékenységét azonosította-e
- ügyekként az ügymenetek lépéseinek logikus rendje
- a végrehajtást célzó szoftver lépéseinek azonosítása, a végrehajtáshoz szükséges adatbázishoz szükséges adatok kiválasztása és betöltése a rendszerbe
- az iroda építési és berendezési előírásainak azonosítása
- a szükséges eszközök beszerzése
- a munkaerő kiválasztás és felkészítése.

A céloknak megfelelő mérőszámok és eszközök lehetőségét a kézikönyv részletezi.

5.1.3. A projekt sikertényezői

1. A közigazgatás reformja keretében felerősödik minden bizonnyal az igény, hogy az Önkormányzat minden eddiginél jobban szolgálja az állampolgárt.
2. A közigazgatás növelje a helyi erők versenyképességét, teremtsen meg, vagy fokozza az elektronikus ügyintézés elterjesztését, szervezze meg és állandóan javítsa a korszerű gazdaság, versenyképes és sikeres működéséhez szükséges társadalmi befogadás folyamatát.
3. Esettanulmányunk gondolatmenete feladatorientált és nem pedig jogi természetű. Az elvégzendő feladatok sokasága, az azokhoz szükséges ill. megszerezhető munkaerő és tőke minősége és nagysága meghatároz bizonyos nagyságrendet, esetünkben lélekszámot (1,3 millió fő), amely mellett a működés gazdaságos lehet. (Német és angolszász példák alapján ez a szám a 1,2-1,5 millió fő körül látszik.)
4. Az önkormányzat közszolgáltatásainak fejlesztéséhez azért találjuk a projekt módszert ideálisnak, mert tevékenységében komplex, erőforrásában korlátozott, egyedi, létrehozásának időtartama limitált. Céljai között egyaránt szerepelhet.

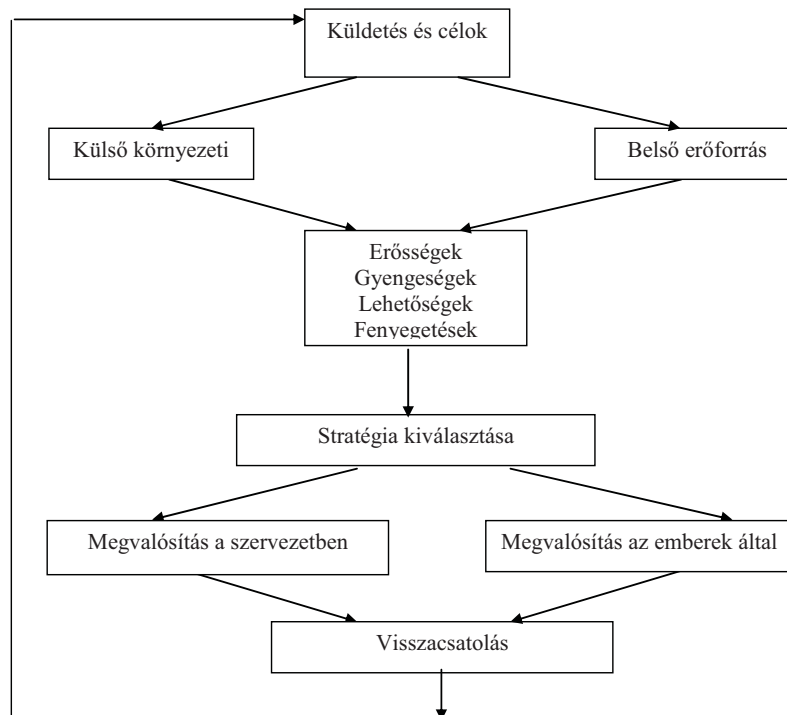
- A meglevő szervezet fejlesztése: például állampolgár-barát ügyintézés, elektronikus ügyintézés bevezetése, költséghatékony működés, stb.
 - Új szolgáltatás felvétele:
 - esélyegyenlőségi program, akadálymentesítés,
 - pályázati tanácsadás,
 - internet és weblapszerkesztési tanfolyam,
 - kismamáknak távoktatás
 - egyik meglevő szolgáltatásunk fejlesztése, dinamizálása
 - Új létesítmény létrehozása és működtetése:
 - hulladék-feldolgozó
 - csatornázás
 - alternatív energiaforrás termelés
 - egyik létesítményünk korszerűsítése
 - Új szervezet életrehívása
 - klaszterstratégiai központ – pl.bio-.... témára
 - tudósklub,
 - az év legversenyképesebb vállalkozója díj. Stb.
5. Határozott tanácsunk tehát, hogy a meglevő, de fejlesztendő tevékenységet, vagy objektumot is teljes, új projektként tekintsük át, esetében is haladjunk végig az egész tervezési, megvalósítási és értékelési szakaszokon. Ha fejlesztésük mellett döntöttünk, valószínűleg érdemes újragondolni, korszerűsíteni mind a célkitűzést, mind a forrásokat, mind pedig a megvalósítás módját!

5.1.4. A projekt terve

5.1.4.1. A stratégiai döntéshozatal folyamata

1. Környezet –elemzés: ennek során elemezzük az önkormányzat helyét és szerepét
2. Stratégia kidolgozása: cél és feladat meghatározás
3. Stratégia megvalósítása: a stratégiában meghatározott feladatok elvégzése
4. Mérés, ellenőrzés: a teljesítmény értékelése nyomán történő visszacsatolás

A stratégiai gondolkodás folyamatát az alábbi ábra mutatja be:



Küldetésünket az alábbi három kérdés segítségével fogalmazhatjuk meg:

- Milyen önkormányzati irodává akarunk válni?
- Melyek lesznek az elsődleges szolgáltatásaink?
- Ki fogja termékeinket, szolgáltatásainkat használni?

5.1.4.2. *Hitek és értékek*

- a megrendelések gyors teljesítése, és kiemelkedő minőségre törekvés
- a reklamációk soron kívüli intézése
- az egyén tisztelete
- ügyfélközpontú személet és magatartás

5.1.4.3. *A közigazgatási eljárás alapelvei*

- mérlegelés és méltányosság
- szakszerűség
- egyszerűség
- ügyféllel való együttműködés
- törvény előtti egyenlőség, egyenlő bánásmód
- megkülönböztetés és részrehajlás tilalma
- tényyszerűség
- hivatalból való eljárás érvényesülése

5.1.4.4. A jó ügyfélkapcsolat építőkövei

Folyamatos tanulás		
Emberekkel való bánni tudás	Jó kommunikáció és csapatépítés	
Szakértelem	Pozitív hozzáállás	Megfelelő eljárás

5.1.4.5. Hozzáadott érték: a minőségi ügyfélszolgálat

Az ügyfélszolgálati tevékenység, ha jól működik, a szervezetek eredményében mint hozzáadott érték jelenik meg. Azok az ügyfelek, akik elégedettek, hűségükkel, lojalitással viszonyozzák a megfelelő bánásmódot

A minőségi ügyfélszolgálatnak két meghatározó pillére van:

- a humán erőforrás
- a technikai háttér

A humán erőforrást a munkatársak alkotják, így az ő kommunikációjuk, viselkedésük és megjelenésük képviseli az ügyfél felé az önkormányzatot. A munkatársak kiválasztásának, képzésének, ellenőrzésének így kiemelkedő szerepe van a minőség biztosításában.

5.1.4.6. Az emberi erőforrás tervezése

Meghatározandó:

- Munkarend
- Több műszak bevezetése
- Részmunkaidős operátorok
- Béroperátorok munkába állítása

A teljesítményértékelés célja, rendszeressége

- az egyének közötti összehasonlítások célja, az egyének fizetésének meghatározása
- az egyéni szintű célok meghatározása a reális önértékelés kialakulását és az egyéni fejlődést segítik
- az emberi erőforrás menedzselésével kapcsolatos célok
- az adminisztrációs fegyelem: a döntések és a jogi követelmények teljesítésének dokumentálása

A képzés struktúrája

- Csapatépítő tréningek: csoportos problémamegoldás, döntéshozatal, csoporton belüli kommunikáció, a tagok közti együttműködés növelése.
- Orientációs tréning: tapasztalat szerzésre, szocializációra
- Munkavégzésen kívüli „Off-the-job” jellegű képzés
 - Részvétel szervezett képzéseken. Felhasználható a Szinergia mellékletben szereplő akkreditált továbbképzési metodikája.
 - Tanulmányutak, részvétel konferenciákon

- Tréningek
- E-learning: az információ gyors és hatékony átadása

5.1.4.7. *Projektszervezet*

A projekt szervezete, a mátrix szervezet.

Az önkormányzati szervezeten belül másodlagos strukturális megoldást javasunk, mely szerint az eredeti stabil munkamegosztásra, az állandónak tekinthető koordinációs mechanizmusokra épül rá a team. Feladata az ügyfélszolgálat működésének kialakítása, létrehozása – és nem a realizálása, működtetése. Természetesen a teamek működése ugyanúgy nem uniformizálható, mint a szervezés eredményeként létrejövő ügyfélszolgálat.

A szervezeti formára vonatkozó javaslatunkat az is indokoltá teszi, hogy az eltérő ismeretű, motivációjú és képességű projekt-tagok elősegítik a döntés minőségét, felgyorsítják az információs folyamatot és növelik az önkormányzaton belüli kommunikációs készséget. A külső és belső környezeti adottságok mellett ennél a szervezeti változatnál azzal is számolni kell, hogy növekszik a döntéshozatal ideje és nehezebb az időbeni egyeztetés, egyrészt a projekt-tagok másrészt az operatív munkavégzés között.

5.1.5. **Végrehajtási struktúra**

5.1.5.1. *Emberi, tárgyi, pénzügyi erőforrások*

A projektből fakadó egyéni felelősségvállalás, a világos feladatkijelölés, az időtáblázatok személyre/munkára bontottsága lehetőséget teremt arra, hogy különböző ügyosztályokról verbuváljunk szakembereket a projekthez. Egyidejűleg mód van a projektben arra is, hogy a feladatban igénybevett tevékenységeket – esetünkben pl. a call-center, a PR ügynökség, a szövegeket előállító team, nyomda, stb. – több helyszínen, de egyközpontú irányítással működjenek. A projekt nem vállal fel olyan költségeket, amelyek megtakaríthatók, ugyanakkor hatékonysága a projektmenedzsment hatékonyságával arányos. Kockázata ennek a megoldásnak olyan esetben van, amelyben a közreműködő szakértőnk munkaidejének csak egy részét köti (szerződi) le a projekt. Erre érdemes odafigyelni!

A tevékenységi lista összeállítása után kerülhet sor a projektmunka megtervezésére. Legegyszerűbb módszere a munkaterv, amely a megvalósításhoz szükséges részfeladatokat és ezek sorrendjét rögzíti. Itt együtt látjuk a tervet, az ütemezést, a megvalósításhoz szükséges időt és a tevékenységek közötti kapcsolatokat.

Ügyfélszolgálat projekt

Részfeladat	Határidő	Felelős

Elvégezhető a tervezés rögzített időtartamonkénti dátumok sorozataként is. Kijelölve a folyamatot meghatározó fő tevékenységeket és a hozzájuk kapcsolódó egyéb tevékenységet.

Ügyfélszolgálat projekt

Határidő	Fő tevékenység	Kapcsolódó feladatok

5.1.5.2. Döntési, ellenőrzési pontok, mint mérföldkövek

2006. V-IX. Jogsabályi előkészítés, hely kiválasztás, építési engedély
V-VIII. Projekt menedzsment kijelölése, kockázatelemzés, hatástanulmány
VI-XI. Szakterületi ügyfélszolgálati rend kidolgozása
VII-XII. Feltételek meghatározása, engedélyeztetés, projektterv engedélyeztetése
2007. I-V. Nyomtatvány és szoftverfejlesztés
I-IV. Építés, beruházás
III-V. Oktatási anyag elkészítése
VII-XI. Szakemberek felkészítése
IX-XII. Kísérleti üzemmódban átadás és dokumentálás
2008. I-V. Utóélet, továbbfejlesztés

A projekt módszer szerinti megvalósításnak eredményes előírása a folyamatos monitoring! A tulajdon, a javak védelme valósul meg vele! Befektetett javaink – beleértve szellemi munkánkat és fizikai energiánkat is- érdemi felhasználását megtérülését ellenőrizzük általa. Gazdaságunkban még nem általános gyakorlat, hogy feladat és/vagy pénzügyi keretek kitűzésével egyidejűleg mellérendeljük az ellenőrzést is! A félidejű információ-technológiai ellenőrzés alapján, szükség esetén változtatni lehet a projektmegbízó egyetértésével. Sor kerülhet erőforrás kiegyenlítésre, ha az időkorlátok az erősebbek és szorítóbbak. Illetve a projektmenedzsment az időkorlátok szorossága esetén átütemezheti a tevékenység időtartamát úgy, hogy az erőforrásigény az egész futamidő alatt egyetlen időpontban se haladja meg a rendelkezésre álló szintet.

5.1.5.3. Kockázati menedzsment

A kockázatok, bizonytalanságok kezelésének lépései az ismert veszélyek azonosítása, megfelelő stratégia a veszélykivédésére, megelőzésére, csökkentésére.

Kockázati tényezők

Kockázat oka	Kockázat megnevezése	Bekövetkezés valószínűsége	Kockázat hatása	Javasolt intézkedés
Jogsabályi változás	Projektprogram változik	Közepes	Dokumentumok átdolgozása	Elfogadás sürgetése

Ügyosztályi folyamatok hibás meghatározása	Nem minőségi szolgáltatás	Magas	Elhúzódozó jóváhagyás	Programozás figyelembevétele
Tájékoztatás hiánya	Ügyfél nem készül fel a lehetőségekre	Magas	Gazdaságtalan befektetés	Hirdetés, Pr
Programozás csúszik	Konfliktus az ügyosztályok között	Magas	Ellentmondás a programokban	Folyamatos ellenőrzés
Szervezet kialakítása	Tisztázatlan munkamegosztás	Közepes	Átfedés a munkában	Pontos munkamegosztás
Kommunikáció akadózik	Döntés lassú	Magas	Csúszás a megvalósításban	Átütetmezés
Szűk időkeret	Nem készül el határidőre	Magas	Elszámolások csúszása	Ütemterv betartása
Laza ügyrend	Megbeszélések kimaradnak	Alacsony	Egyeztetés elmarad	Ügyrend átírása
Munkaerő fluktuáció	Betanítás elhúzódik	Kicsi	Tervezett hatékonyság gyenge	Minőségi érdekelttség
Adminisztráció hiányosságai	Ügymenet akadózik	Alacsony	Teljesítmény kisebb	Megfelelő továbbképzés
Ügyosztályi együttműködés akadózik	Ügymenet akadózik	Közepes	Stressz, konfliktus	Menedzsment konfliktustűrő képességének javítása

Projektünk során a gazdaságos és minőségi működés érdekében az ügyfélközpontú szemléletet, magatartást, az egyén tiszteletét, a megrendelések gyors és minőségi kiszolgáltatását, a közigazgatási eljárások alapelveit vettük figyelembe.

5.1.5.4. Kommunikációs terv

A projekt belső kommunikációja

A szervezeti kommunikációnak, a rendszeres konzultációnak a projekt összetartó erején túl egyéb funkciói is vannak.

A belső kommunikáció keretében történik:

- Az információk szétosztása és összegyűjtése minden hó 1-5
- Az egyéb részfeladatok, intézkedések megértése hetente helyzettől függően
- Problémák közlése, változtatási, fejlesztési javaslatok megtétele negyedévente
- Döntéshozatal támogatása folyamatos
- Beszámolás a pillanatnyi helyzetről, helyzetértékelés alkalmanként, de legalább havonta egyszer
- Koordináció elősegítése – a projekt jellegéből fakad az egymásra épült folyamatos

ség, ezért szükséges a munkavégzés közvetlen összehangolása

A projekt külső kommunikációja

Az önkormányzaton belül, de az ügyfélszolgálati munkában közvetlenül nem érintett területekkel is vannak egyeztetendő feladatok, másrészt a projekt elfogadását is elősegíti a megfelelő nyitottság. Mivel az ügyfélszolgálati iroda működése jelentős változást hoz a lakosság, az érintettek életében, elengedhetetlen a változásmenedzsment időben történő tájékoztatása 2007. VI. – 2007. XII.-ig rendszeresen: TV, rádió hirdetésben, szóró anyagon, újsághirdetésben, okmányirodákban.

5.1.6. A projekt lezárása és értékelése

Átadás a megrendelőnek

A lezárással kapcsolatos jelentési és beszámolási feladatok általában kevésbé hangsúlyosak, mint a projektfolyamat során megvalósított fejlesztés, azaz az ügyfélszolgálat létrehozásának egyéb tevékenységei. A projekt befejezését a megrendelő mondja ki, ám a projektmenedzsernek úgy kell terveznie, hogy a megrendelő elfogadja az elvégzett munkát. Az elfogadási folyamat hosszabb lélegzetű, és szükséges hozzá egy-egy szakasz befejezésének elismerése, valamint a széleskörű, folyamatos tesztelés és értékelés. A „végső aláírás” érdekében célszerű az elfogadás folyamatát is rögzíteni a projekttervben.

A szakaszlezárások sem mindig véglegesek, mert előfordulhatnak átmeneti feladatnak, megoldásnak minősülő résztevékenységek is. (Például az SMS-sel történő ügyintézés az eredeti projektben még nincs benne, vagy csak egy adott színvonalú, teljesítményű szoftver alapján történik, de már most tudjuk, hogy fejlesztésre kerül). Ebben az esetben célszerű egy emlékeztetőben rögzíteni az aktuális állapotot és azt, hogy a jövőben kivel kell kapcsolatba lépünk. Az ügyfélszolgálati rendszer kialakítása során felmerült, de valamely okból fel nem használt ötleteket is fontos a későbbi verziókban való felhasználás miatt, a jobb eredmény elérése érdekében átadni a tevékenységet gondozó csoportnak. (A „bababarát” ügyfélszolgálat nem szerepelt az eredeti projekttervben, de a helyiségekapszolatok kialakításánál érdemes átmeneti feladatként megszervezni a megszervezését.) A folyamatos lezáráskor még meg nem oldott problémát tovább kell adni a következő szakaszért felelős személynek, amivel jelentősen megkönnyítjük az ő munkáját, s egyben elősegítjük a projekt terv szerinti megvalósulását.

A projektvezető számára minden lezárási szakasz alkalom a tanulságok levonására. Ennek érdekében a projekt valamennyi résztvevőjének véleményét ki kell kérnie a projektmenedzsment eredményességéről. A team, a megrendelő önkormányzat, a beszállítók, a menedzsment több oldaltól világíthatja meg mi működik jól, mit kell javítani, hogyan fejleszthető tovább az alapfeladat.

Az eredmények rögzítése után jutassuk el a dokumentumokat a team-tagokhoz. A helyzetfelmérést megkönnyíti a projektjelentés (Lásd melléklet), de lehet ellenőrző listát készíteni a stakeholderek részvételéről, a projektfolyamat működéséről, a projekt-team teljesítéséről, a projektmenedzser tevékenységéről.

A projektmenedzsernek az elszámolását megkönnyíti az állami, önkormányzati projekteket szabályozó eljárási trend, törvények (államigazgatási tv., közbeszerzési tv. stb.) amelyek csak a folyamatot, hanem az állampolgárok tájékoztatását előírják. Kritikus fontosságú a költségek pontos mérése a munkaerőre, eszközökre, anyagokra vonatkozóan. A tervezett és valós költségek, összehasonlítása mutatja a projekt terv szerinti haladását illetve befejezését.

A munkaórák nyomon követése figyelmeztethet a költségproblémára.

Képezhetünk mutatókat abszolút számokban, (tervezett,- tényleges költségek, eltérések az ütemtervtől,) és relációkban (eltérés %-ban, az összbefektetéshez, az összköltséghez viszonyítva, stb.) de elengedhetetlen az elvárásoknak való megfelelés elemzése is.

- Sikerült-e megvalósítható, finanszírozható projektet létrehozunk?
- Megfelelően működtethető-e az általunk megtervezett rendszer?
- Gazdaságosan működtethető-e a mechanizmus?
- Megfelelő-e az ügyintézés gyorsasága (mekkora az átlagos várakozási idő)

A kérdések sora végtelen, a prioritások megfogalmazása sem célszerű, mert valamennyi fontos az ügyfél elégedettség eléréséhez.

A siker kritériumokban részletezett elvárásoknak való megfelelés megállapításához objektív elemzésre van szükség. A kitűzött célok és a tényleges helyzet összevetése, az eltérés okainak reális értékelése a folyamat egészét- a megfelelő időben, költségen, és minőségben létrehozott ügyfélszolgálat projektet- át kell, hogy szője. A sikeres projektek a végrehajtáson múlnak. Valamennyi team-tag esetében szükség lehet a nem megfelelő színvonalú teljesítés miatti következmények fogantatására. A megfelelő időben feltárt tények korrekciója sikerebb lesz.

Demjén Klára

Dr. Majoros Anna

Koralewsky Vilmosné

Südi Ilona

5.2. Projekt esettanulmány a II. Nemzeti Fejlesztési Terv (2007-20013) Operatív Programok elkészítéséről

5.2.1. Bevezetés, a projekt megalapozottsága

A Nemzeti Fejlesztési Hivatal az 196/2003. (XI. 28.) Kormány rendelet alapján meghatározott feladatköre magában foglalja a hosszú és középtávú fejlesztési tervezési feladatok ellátását, az Európai Unió pénzügyi támogatásainak igénybeviteléhez szükséges tervek elkészítését, e támogatások felhasználásához szükséges tevékenység végzésére és más kormányzati szervek ilyen tevékenységének koordinálását. **A Nemzeti Fejlesztési Hivatal (NFH)** ennek a feladatának eleget téve összefogja és irányítja a II. Nemzeti Fejlesztési Terv tervezését és elkészítését. Ennek részeként **koordinálja az Operatív Programok (OP-k) elkészítését.**

A 2005-ös év folyamán az Európa Tervhez kapcsolódó tervezési dokumentumok csoportmunkában történő elkészítésének támogatására informatikai rendszer vezetett be. (Tervezést támogató Informatikai Rendszer, TIR) Az informatikai támogató rendszer sikeres bevezetésének előfeltétele volt egy hatékony tervezési rendszer kidolgozása. Ennek érdekében kidolgozásra kerültek a tervezési modell koncepciója és a tervezési folyamatok, valamint az elkészítendő tervezési dokumentumok termékstruktúrája. A tervezési modellel összhangban felállításra került a Nemzeti Fejlesztési Hivatalon belül egy Koordinációs főosztály, melynek feladata az egész tervezési folyamat kézben tartása.

A projekttel a résztvevők szándéka volt, hogy a tervezési modell keretei között a hatékony projektmenedzsment kultúrát és eszközöket a közigazgatásban is beágyazzák támogató eszközként, összhangban azzal, hogy az NFH koordinációs tevékenységet végez és az Operatív Programok kidolgozása az OP gazdáknál (tárcáknál és régióknál) történik.

Az esettanulmányt Lipi Gábor, PMP a Szinergia Kft. (www.szinergia.hu) vezető tanácsadója állította össze, aki projektmenedzsment tanácsadóként és oktató trénerként 2004. óta több projektben és képzési programok, valamint workshopok vezetésében vett részt a Nemzeti Fejlesztési Hivatalnál. Az esettanulmányban bemutatott projekt előkészítésében és tervezésében projektmenedzsment tanácsadóként, majd a projekt megvalósítása során az NFH oldalán konzulensként vett részt a projekt irányítóbizottság munkájában.

5.2.2. Az esettanulmány projekt sikertényezői

Ebben a fejezetben az esettanulmány projekttel kapcsolatosan összefoglaljuk azokat a kulcs sikertényezőket, amelyek az OP-k sikeres kidolgozása szempontjából alapvető fontosságúak. A következő fejezetekben a projekt definíciós dokumentumát (PDD) felhasználva bemutatjuk a projekt alapvető jellemzőit, paramétereit, szabályozását és projektmenedzsment eszköztárát.

A projekt kulcs sikertényezői:

- **Legyen folyamatos legitimitását biztosító, magas szintű támogatás a projekt munkájához.** Ennél a projektnél ez miniszteri, kormány szintű, illetve közvetlen miniszterelnöki megbízást jelentett. A vezetői támogatás a nagyon széleskörű érintetti és közreműködő kör (államigazgatás és civil szféra) munkájának szervezéséhez és irányításához szükséges.
- **A projekt irányítói számára pontosan ismertek legyenek a legfontosabb érintettek (stakeholderek) elvárásai,** a projekt célkitűzései és működési mechanizmusai tegyék lehetővé a konfliktusok feloldását és a konszenzusos vagy kompromisszumos megoldáskeresést.
- **Legyen egy minden érintett által ismert, elfogadott és betartott menetrend** arról, hogy kinek, mikorra, mit kell elkészítenie.
- **Legyenek tisztázottak a projekt irányításával kapcsolatos feladat- és szerepkörök.** Tisztázott felügyeleti, irányítási, koordinálási, szakmai döntéshozói, megvalósítói szerepek szükségesek, valamint lényeges pontosan meghatározni az egyes projekt fórumok (pl. bizottságok, értekezletek) célját, szerepét és feladatait.
- **Legyen egy mechanizmus a munka komplexitásából fakadóan felmerülő nyitott kérdések nyilvántartására, feldolgozására és a döntések kommunikálására.**
- **Álljanak rendelkezésre a közreműködők által vállalt hozzáértő munkatársak a szakmai és projektmenedzsment feladatok elvégzéséhez.**
- **Működjön a munkafolyamat kontrollálása.** Rendszeresen legyen meg a fórum a közreműködők beszámoltatásának, a munka koordinálásának és a tényleges helyzet megítélésének nemcsak szakmai/tartalmi, hanem folyamat szempontból is. A projektben hetente volt irányítóbizottsági ülés, az egyik héten szűk körben (csak az érintett NFH-s vezetők részvételével), a másik héten ún. „kibővített” formában az OP gazdák részvételével is. Az irányítóbizottsági ülések témája a munkafolyamat státuszának és előrehaladásának felmérése, a nyitott problémák felvetése, döntések, és munkaterv ismertetése volt. Ugyanakkor a „kibővített” irányítóbizottság az ülésein nem foglalkozott időigényes szakmai problémák és feladatok megoldásával.
- **Legyen egy egységesen használt kommunikációs platform** az elkészülő dokumentumhalmazok tárolására, megosztására, egyeztetésére és véleményezésére. A projekt erre a célra a TIR rendszert használta.

5.2.3. A projekt célkitűzései

A projekt konkrét célja

A projekt célja az Operatív Programok kidolgozása hatékony projektmenedzsment támogatással. Ennek érdekében kidolgozásra kerül az Operatív programok összeállítási rendjének módszere, illetve folyamata, különös tekintettel a Nemzeti Fejlesztési Hivatal szerepkörére.

A projektnek nem célja

Jelen projektnek nem célja az Operatív Programok megvalósítása 2007-2013 között.

5.2.4. A projekt sikerkritériumai

A projekt sikerkritériumai:

1. Elfogadási sikerkritériumok:

- A projekt végtermékét az EU Bizottság elfogadja
- Belső elfogadottság elérése (Kormány, Miniszter, esetleg társadalmi szervezetek, annak ellenére, hogy ez utóbbi tartalmi jellegű, és nem teljesülése nem kizáró oka a projekt sikerének)
- A végtermék közismert és elismert legyen (mérési kritérium meghatározása szükséges)
- Az ex-ante értékelők az Operatív Programokat elfogadják
- A mindenkori jogszabályi megfelelésség

2. Minőségi sikerkritériumok:

- Megvalósíthatóság / Finanszírozhatóság
- Relevancia / Számonkérhetőség

3. Működési sikerkritériumok:

- A tárcák és a régiók az Operatív Programokat magukénak tekintsék, céljait elfogadják és támogatassák
- A TIR rendszer jobb kihasználása a teljes tervezői társadalomban (ehhez részletes mérési kritérium meghatározása szükséges)
- Projektszerver jobb kihasználása a koordináció során
- Tervszerű, egyenletes leterheltséget biztosító munkamegosztás a közreműködők között
- A belső munkatársi elégedettséget és lojalitást növelő működés

5.2.5. A projekt hatálya, terjedelme

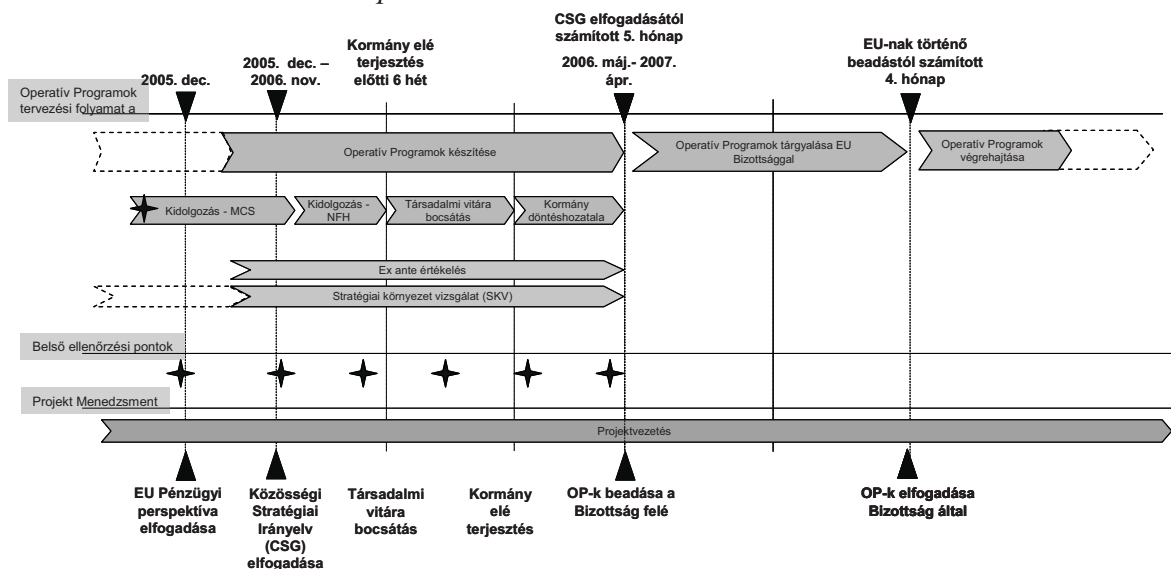
- A projekt tevékenysége a 2007-2013 időszakra vonatkozó Operatív Programok kidolgozására terjed ki. A projektnek nem tevékenységi terjedelme a tartalomra vonatkozó kritériumrendszer meghatározása, illetve az Operatív Programok végrehajtásának monitoringja.
- A projekt folyamati terjedelme az Operatív Programok Bizottság általi elfogadásáig, valamint a dokumentumok Operatív Programokat működtető végrehajtó intézményrendszer számára történő átadásáig tart.
- A projekt szervezetileg a Nemzeti Fejlesztési Hivatal Fejlesztéspolitikáért felelős elnökhelyetteségre és a tervezésben érintett szaktárcák és fejlesztési ügynökségek

tervezésben résztvevő munkacsoportjaira, valamint az EU ügyekért felelős tárca nélküli miniszter kabinetjére terjed ki.

5.2.5.1. A projekt ütemezése

A projekt ütemtervét relatív időpontok alapján lehet megadni, mert az Operatív Programok elkészülése alapvetően függ egyéb dokumentumok (pl.: Közösségi Stratégiai Iránymutatás elfogadása EU Bizottság által) elfogadásától.

1. ábra: Ütemterv relatív időpontokkal



A relatív időpontokat tartalmazó ütemterv az EU rendeletekben meghatározott relatív időpontokat tartalmazza, és időtartalmakat ad meg. Relatív időpontok esetén is másfél havonta a belső ellenőrzési pontok beépítése szükséges.

1. Táblázat: Az ütemterv szakaszaival tartozó abszolút és relatív időpontok, valamint a szakaszokhoz tartozó inputok és fontosabb termékek

SZAKASZ	LEGKORÁBBI KEZDÉS/ BEFEJEZÉS	LEGKÉSŐBBI KEZDÉS/ BEFEJEZÉS*	RELATÍV KEZDÉS/ BEFEJEZÉS	INPUT	OUTPUT
Operatív Programok kidolgozása	Folyamatban/ 2006. jan. vége	Folyamatban/ 2006. nov.	Folyamatban/ NSRK és CSG elfogadása után	NSRK, CSG, egyéb dokumentumok, Kontroll templétek	Operatív Programok
Ex ante értékelés	Folyamatban/ 2006. márc.	Folyamatban/ 2007. ápr.	OP-k kidolgozásának kezdete/ OP-k elfogadása Kormány által	Operatív Programok	Ex ante értékelés jelentése
Stratégiai Környezetvizsgálat	Folyamatban/ 2006. márc.	Folyamatban/ 2007. ápr.	OP-k kidolgozásának kezdete/ OP-k elfogadása Kormány által	Operatív Programok	SKV jelentése
Társadalmi vitára bocsátás	2006. jan. vége/	2006. nov./ 2006. dec.	OP-k kidolgozásának befejezése/	Operatív Programok	Társadalmi szervezetek

SZAKASZ	LEGKORÁBBI KEZDÉS/ BEFEJEZÉS	LEGKÉSŐBBI KEZDÉS/ BEFEJEZÉS*	RELATÍV KEZDÉS/ BEFEJEZÉS	INPUT	OUTPUT
	2006. márc. közepe		Társadalmi vitára bocsátástól számított 6 hét		által véleményezett Operatív Programok
Kormányzati döntéshozatal - Kormány felé benyújtás - Esetleges módosítások - Elfogadás	2006. márc. közepe/ 2006. márc. vége	2006. dec./ 2007. jan.	Társadalmi vita vége/ OP-k elfogadása Kormány által	Társadalmi szervezetek által véleményezett Operatív Programok	Kormány által elfogadott Operatív Programok
OP-k Bizottsági elfogadása - Bizottság felé benyújtás - Esetleges módosítások - Elfogadás/ Elutasítás	2006. május/ 2006. júl.**	2007. jan./ 2007. május**	CSG elfogadásától számított maximum 5 hónap és Kormányzati döntéshozatal megtörténte/ Beadástartól számított maximum 6 hónap	Kormány által elfogadott Operatív Programok	Bizottság által elfogadott Operatív Programok

* Az ismert rendelkezések szerinti legpesszimistább becslés.

** A Bizottság számára 2 hónap áll rendelkezésre jelezni, ha változtatás szükséges és 4 hónapon belül döntést kell hoznia az Operatív Programok elfogadásáról.

5.2.5.2. A termékek tartalmi és minőségi jellemzői, a tervezéshez kapcsolódó főbb dokumentumok

A projekt során előállítandó fő termékek

- Operatív programok

Tartalma: Nemzeti Stratégiai Referenciakeret (NSRK) által megadott prioritások által kijelölt középtávú fejlesztési programok.

Előfeltétel: NSRK elkészülése
Közösségi Stratégiai Iránymutatás elfogadása (2005. december – 2006. november)

- Jelentés az Operatív Programok ex ante értékeléséről

Tartalma: Előre meghatározott szempontok alapján értékeli a programalkotás folyamatát, arról jelentést készít. A jelentés észrevételei és javaslati beépülnek a készülő operatív programba, így az ex ante értékelés elsősorban egy minőségbiztosítási folyamat, célja a program minőségének és hatékonyságának javítása.

Előfeltétel: Operatív programok kidolgozásának elkezdése.

- *Stratégiai környezetvizsgálat dokumentum*

Tartalma: A környezeti vizsgálat a jelentős környezeti kihatású koncepciók, tervek és programok környezeti szempontú értékelésének és befolyásolásának eszköze. A vizsgálat keretében értékelni kell a jövőbeni fejlesztések keretétől szolgáló koncepciók, tervek és programok, valamint területi tervek - tehát stratégiai dokumentumok - környezeti teljesítményét.

Előfeltétel: Operatív programok kidolgozásának elkezdése.

A tervezéshez kapcsolódó fontosabb dokumentumok

Közvetlenül befolyásoló dokumentumok, melyeket figyelembe kell venni:

- *Nemzeti Stratégiai Referenciakeret (NSRK)*

Tartalma: Kohéziós és strukturális alapok felhasználási stratégiája, amely meghatározza az Operatív Programok számát, strukturáját, valamint az Operatív Programok közti költségfelosztást.

Előfeltétel: EU Pénzügyi perspektíva, CSG (Közösségi Stratégiai Iránymutatás), rendletervezetek elfogadása

- *Közösségi Stratégiai Iránymutatás (CSG)*

Tartalma: Az Európai Bizottság által közreadott közleményben rögzített irányelvek, melyek az EU kohéziós politikájának prioritását rögzítik a kiegyensúlyozott, harmonikus és fenntartható fejlődés érdekében

Előfeltétel: EU Pénzügyi perspektíva elfogadása

- *Országos Fejlesztéspolitikai Koncepció (OFK)*

Tartalma: Magyarország hosszú távú (2020-ig) fejlesztéspolitikáját meghatározó stratégiai megállapításokat és célokat rögzítő dokumentum. Alapját képezi az EU kohéziós politikája keretében 2007-2013 között társfinanszírozott fejlesztési források elosztásának.

Előfeltétel: Nincs

- *Országos Területfejlesztési Koncepció (OTK)*

Tartalma: Hosszú távra (2020-ig) meghatározza a területfejlesztési politika irányelveit és céljait, melyekkel a kormány orientálni kívánja a területfejlesztés szereplőit; feladata: meghatározni a területfejlesztési politika hosszú távra érvényes prioritásrendszerét, lehetővé téve a területi szempontok konzekvens érvényesítését mind az ágazati szakpolitikák, mind az országos és területi programok kidolgozásához.

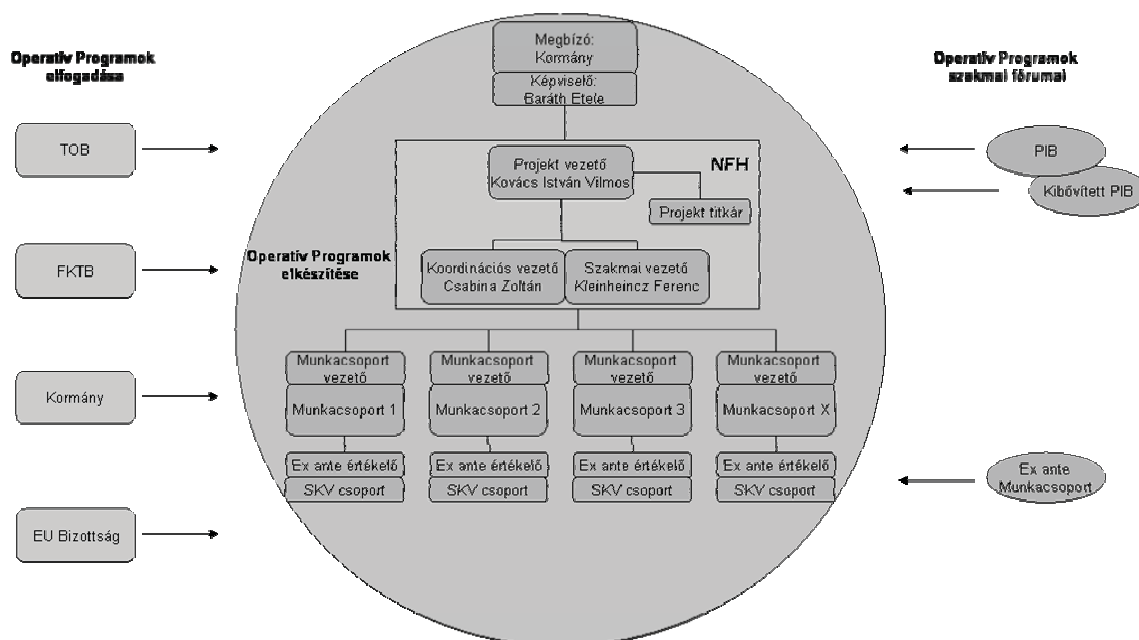
Előfeltétel: Nincs

5.2.6. A projekt megbízója

A feladat Megbízója a Magyar Köztársaság Kormánya. A megbízás forrása az EU által kiadott rendeletek, a 1076/2004. (VII. 22.) kormányhatározat az Európa Terv (2007-2013.) kidolgozásának tartalmi és szervezeti kereteiről. A Kormány nevében az EU-ügyekért felelős tárca nélküli miniszter jár el. A Megbízói érdekeket a Kormány közvetlenül, a Fejlesztéspolitikai Kabinetben, a Fejlesztéspolitikai Koordinációs Tárcaközi Bizottságon és az EU-ügyekért felelős tárca nélküli miniszteren keresztül közvetíti.

5.2.7. Projektszervezet

2. ábra: Projektszervezet felépítése



5.2.8. Projekt működése

A projekt tervezésének során elvárás, hogy minden esetben, ahol megoldható, időbeli biztonsági tartalékok kerüljenek beépítésre. A projekt nyomon követésének lehetőségét a tervrendszer elkészülésének mérföldkövei (belső ritmus) adják meg. Ezen belső ritmus alapján kerülnek megrendezésre az OP gazdák képviselőivel kibővített Projekt Irányító Bizottsági (PIB) ülések.

Ezen PIB üléseken kívül a projekt végrehajtásának monitoringját a projektvezető a részletes projektterv és a heti jelentések figyelemmel kísérésével végzi, és a projekttervtől való eltérést a PIB felé jelenteni köteles.

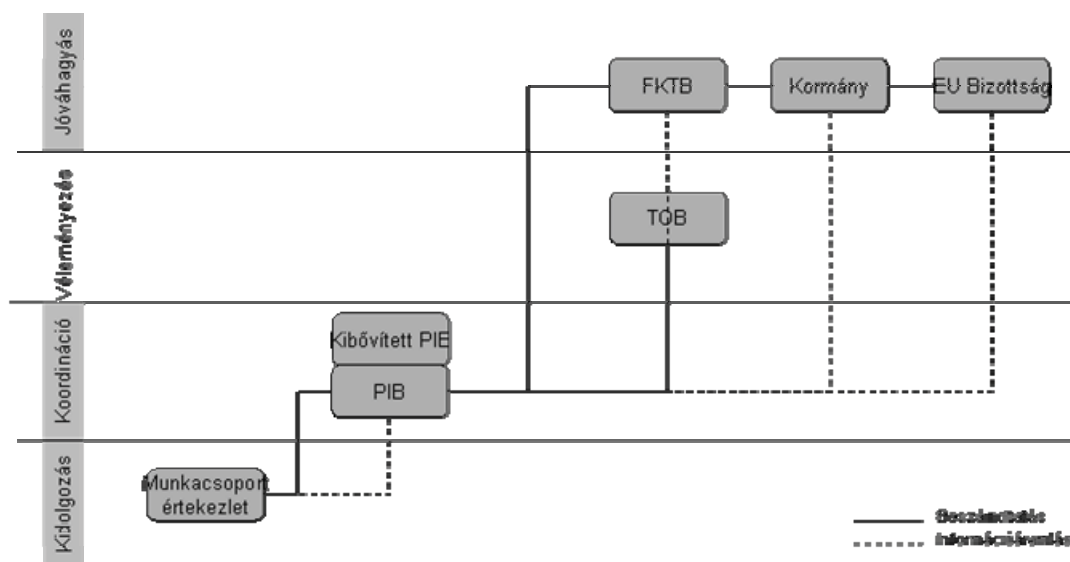
A projekt dokumentációs rendjét a TIR rendszerben kell elhelyezni a már meglévő, illetve a még kidolgozandó sablonok felhasználásával.

A TIR-ben kötelezően elhelyezendő dokumentumok az alábbiak:

- PIB, kibővített PIB ülések jegyzőkönyvei, emlékeztetők, kapcsolódó dokumentációk
- A munkacsoportok Heti helyzetjelentései, melyet hetente a Munkacsoport-vezető készít el, és amelyek tartalmazzák az azon a héten ütemterv szerint elkészült és el nem készült részdokumentumokat, a csúszás okát, az egyéb problémákat és a döntést igénylő kérdéseket.
- Megfogalmazott nyitott kérdéseket, kapcsolódó intézkedéseket és döntéseket.
- Operatív Program részdokumentumai, verziói
- Ex ante értékelések, SKV jelentések

A projekt során az egyes dokumentumok átadás-átvételét az egyes fórumok jegyzőkönyvei tartalmazzák.

3. ábra: A projekthez kapcsolódó fórumok beszámoltatási rendje



5.2.8.1. A projekt testületeinek, szereplőinek felelőssége és hatásköre (kivonat)

A projekt során létrejövő szerepek és testületek

Projekt Irányító Bizottság (PIB)

A projekt legfelső döntéshozó szervezete. Folyamatosan felügyeli a projekt lebonyolítását. A projekt megbízói körét és a projekt munkaszervezetét reprezentáló kijelölt képviselőkből áll.

Felelősségi köre, feladata

- Projekt terv, illetve a projekt terv módosításainak jóváhagyása
- A projekttel kapcsolatos stratégiai döntések meghozatala

- A projekt működéséhez szükséges erőforrások biztosítása
- A projektvezető, szükség esetén a munkacsoport-vezetők vagy egyéb felelős személyek rendszeres, illetve alkalomszerű beszámoltatása
- A projekt vezetésében jelentkező konfliktusok kezelése

Tagjai

- Megbízó képviselője
- Projektvezető
- Koordinációs vezető
- Szakmai vezető

A PIB rendszeresen, kéthetente ülésezik. A PIB egyes döntési jogköreit átruházhatja a Projekt Vezetőre.

A PIB rendkívüli, a projekt célok teljesülésére ható, a költségvetést vagy az ütemezést befolyásoló esetekben alkalomszerűen is ülést tart. Az ülést bármely PIB tag kezdeményezheti.

Az ülésekről Emlékeztető készül, melyben a döntések és a döntéshozatalban képviselt főbb álláspontok kerülnek összefoglalásra. Az Emlékeztetőt a Projekt Titkár készíti el. Az Emlékeztetőt a PIB tagjai kapják.

A Projekt Irányító Bizottság minden második ülése kibővített PIB ülés.

A kibővített ülés felelősségi köre, feladata

- Az Operatív Programok minőségi áttekintése (az OP gazdák jelentései alapján)
- Az Operatív Programok készülési menetének ellenőrzése

A kibővített ülés tagjai:

- PIB tagok
- OP gazdák képviselői
- Meghívott szakértők

Projekt Vezető (PV)

A Megbízott szakmai képviselője a projekt felé, s ezáltal a projekt kiemelt szakmai felelőse.

Felelősségi köre, feladata

- Befogadja és értékelte a tervezési feladatokat
- Kézben tartja a tervezés folyamatát
- A projekt tevékenységeket, termékek elkészítését folyamatosan figyeli
- Ellenőrzi a tervtől való eltéréseket és dönt a módosításokról
- A projekttervtől való eltérést a PIB felé jelenti
- Képviseli a tervezői társadalmat
- Munkacsoport-vezetőket kér fel az egyes szakmai feladatok kidolgozására
- Megbízók számára beszámol a tervezés eredményeiről
- A tervezés termékeit az FKTB elé terjeszti
- Projekt tervszerű előrehaladásához szükséges döntéseket meghozza
- A Projekt Definíciós Dokumentumának szakmai elkészítését irányítja

- Projekt tervet, a Projekt Definíciós Dokumentumát elfogadtatja a PIB-bel
- Projekt szervezeti és működési kereteit betartatja
- Irányítja a Projekt Titkár munkáját
- Kapcsolatot tart egyéb belső és külső, a hatékonyságfejlesztési projektet befolyásoló projektekkal

Projekt titkár (PT)

A Projekt Vezető mellé rendelt szerepkör. Elsődleges szerepe a projekt vezető adminisztratív támogatása.

Felelősségi kör, feladat

- A projekt dokumentáció kezelése, naprakészen tartása
- A projekt levelezések adminisztratív teendőinek lebonyolítása
- Emlékeztetők, feljegyzések, jegyzőkönyvek elkészítése, szétküldése az érintetteknek
- Találkozók, megbeszélések, tárgyalások, rendezvények technikai előkészítése (szervezés, meghívók adminisztrációja, résztvevők értesítése stb.)
- A projektvezető adminisztratív támogatása a projekt nyomon követésében. A projekt terven, termékeken, döntés előkészítő anyagokon, jelentéseken, egyéb menedzsment termékeken (tájékoztatók, értesítők, emlékeztetők stb.) a projektvezetés által előírt változtatások átvezetése
- A beszámoló rendszer technikai működtetése
- A projekt során felmerülő adatok információk gyűjtése, rendszerezése, továbbítása (különös tekintettel a Nyitott kérdésekhez kapcsolódó adminisztrációra)
- Közreműködik a projekt tervezés koordinálásában

OP munkacsoport-vezetők (CSV)

Az egyes Operatív Programok megírását külön-külön csoport végzi, melynek szakmai irányítását munkacsoport-vezetők látják el.

Felelősségi köre, feladata

- Ágazati vagy regionális tervezői csapatok munkáját koordinálja
- Érvényesíti az ágazatok vagy a régiók feletti fejlesztési prioritásokat
- Közreműködik a csapatok kidolgozási tervének elkészítésében
- Felelősséggel tartozik a kidolgozásban résztvevők munkájáért
- A felmerülő konfliktusok kezelése, illetve a megoldások kezdeményezése
- Irányítja az Operatív Programok előállítását, felelősséget vállal azok minőségéért
- Heti jelentések készítésével hetente riportál a Projekt Vezető felé.

5.2.8.2. A Projekt kapcsolatai és függőségei, feltételrendszere

ÉRINTETT	KAPCSOLAT
NFH	Koordináló
Operatív Program – gazda tárcák	Kidolgozó, más tárcák felé koordináló
Kidolgozásban részt vevő tárcák	Kidolgozó
Kidolgozásban részt vevő régiók	Kidolgozó
OTH	Szakmai támogató, régiók és tárcák közti koordináció
Ex ante értékelők	Ellenőrző

ÉRINTETT	KAPCSOLAT
SKV csoport	Ellenőrző
Társadalmi szervezetek	Társadalmi véleményformáló
Érdekvédelmi szervezetek	Társadalmi véleményformáló
TOB	Szakmai támogató
FKTB	Elfogadó
Magyar Köztársaság Kormánya	Elfogadó / Megbízó
EU Bizottság	Elfogadó
Ellenzéki pártok	Társadalmi véleményformáló
Végrehajtó intézményrendszer	Felhasználók
Közvetlen kedvezményezettek	Felhasználók

5.2.8.3. A projekt belső kommunikációja

A belső kommunikáció célja: A projekt szereplői és érintettjei folyamatosan tájékozódjanak a projekt állásáról, státuszáról.

A projekt belső kommunikációját nagymértékben megkönnyíti a TIR bevezetése, melynek termékstruktúrához illeszkedő portálszerkezete egyszerűen nyomon követhetővé teszi az Operatív Programok elkészülésének folyamatát. A TIR rendszer bevezetése kapcsán dokumentációs rend került kialakításra, mely magában foglalja a dokumentációk (jegyzőkönyvek, emlékeztetők, félkész- és késztermékek) feltöltésének és frissítésének szabályait.

A projekt belső kommunikációjának elsődleges csatornája a TIR.

A projekttalálkozók

A projekt a hatókörén belüli kérdésekben saját maga végzi szabályozó és döntéshozatali tevékenységeit.

2. Táblázat: A Projekt kapcsán létrejövő fórumok, és azok jellemzői

FÓRUM	RÉSZT-VEVŐK	CÉL	REND-SZERESSÉG	KEZDE-MÉNYEZŐ	ADMINISZTRÁCIÓ
PIB ülés	PIB tagjai, PT	Kidolgozási folyamatra vonatkozó stratégiai, átfogó döntések meghozatala, konfliktusok kezelése, szakmai eredmények prezentálása. A projekt rendszeres nyomon követése során felmerült szakmai-működési kérdések áttekintése, ezekben döntéshozatal.	Legalább kéthetente, szükség szerinti gyakorisággal	A rendszeres ülést a KV hívja össze. Rendkívüli ülést kezdeményezhet a PIB bármely tagja, illetve a PV. Az üléseket a KV, illetve megállapodásos alapon a PV vezeti.	Emlékeztető készül a főbb megállapodásokról, döntésekről, illetve az egyes kulcsfontosságú kérdésekben artikulált fontosabb véleményekről. Az emlékeztetőt a KV készíti. Az emlékeztetőt minden résztvevő két munkanapon belül megkapja. Az észrevételeket az érdekelteknek két munkanapon belül kell megtenni, az ezután beérkező megjegyzéseket a projekt vezetés nem köteles figyelembe venni. A PIB ülésre a PT a KV közreműködésével projekt jelentést készít az elmúlt időszak szakmai eredményeiről, a vitás kérdésekről és a projekt tervszerinti állásáról.
Kibővített PIB ülés	PIB tagjai, PT, külső szakértő	Minőségi kontroll, külső monitoring	Belső ütemterv alapján, általában	Az ülést a KV hívja össze.	A PIB ülésen készült emlékeztetőn kívül egy szakértői emlékeztető készül, melyet a külső szakértő

FÓRUM	RÉSZT- VEVŐK	CÉL	REND- SZERESSÉG	KEZDE- MÉNYEZŐ	ADMINISZTRÁCIÓ
			minden 3. PIB ülésen		készít el.
Munka- csoport értekez- let	Csoportve- zetők, Kidolgozó munkatár- sak	Az egyes csapa- tok szakmai kérdéseinek megvitatása, információ gyűjtése.	Folyamato- san a cso- portvezetők által kijelölt időpontban	CSV	A csoport értekezletekről nem szükséges emlékeztetőt készíteni, de minden elhangzott szakmai és menedzsment kérdést a heti jelen- tésben fel kell tüntetni.
Egyéb értekez- let	Célhoz illeszkedve	Egyes szakmai, menedzsment, üzleti kérdések részletes meg- beszélése, in- formációszer- zés, konszenzus keresés.	Alkalman- ként	PV, CSV, SZV, KV	Véleményezett munkaanyagok; Heti helyzetjelentés; Csoport Értekezlet Emlékeztető.

Projekt előrehaladás jelentés

A kibővített PIB ülésekre (2 hetente) az OP gazdák a következő tartalom szerint írásos előrehaladás jelentésben számolnak be az elvégzett feladatokról, az előttük álló munkáról és az esetleges nyitott kérdésekről és problémákról. Az előrehaladás jelentés sablonja a TIR rendszeren található meg, az aktuális előrehaladás jelentések megküldésének határideje a kibővített PIB ülést megelőző munkanap 16:00 óra.

A projekt előrehaladás jelentés tartalmi mezői:

OP megnevezése:	
Jelentés készítőjének neve:	
Vonatkozó időszak:	2006.hh.nn – 2006.hh.nn
A jelentés készítésének dátuma:	2006.hh.nn

1. A vonatkozó időszak jelentősebb rendezvényei (pl. egyeztetés, partnerség stb.):

Dátum	Esemény	Résztevők köre

2. A vonatkozó időszakban elvégzett feladatok:

OP Fejezet	Készültségi fok (%)	Státusz		A várható elkészülés dátuma	A következő időszak (2 hét) feladatai	Nyitott kérdések, felmerült problémák a fejezet elkészítésével kapcsolatban
		• Még nem kezdődött el • Folyamatban van (munkaterv szerint halad/ késésben van/ tervezetthez képest előrébb tart/ xx. munkaváltozat készen) • Elkészült	• Nem nyilvános • Nyilvános, a TIR-en publikáltuk (xx. munkaváltozat/ végleges változat)			
1.						

3. A vonatkozó időszak egyéb tevékenységei:

Tevékenység leírása	Dátum, időtartam megjelölése	Státusz, készültségi fok

A kidolgozást menetét érdemben befolyásoló események, körülmények, felmerült problémák, igényelt segítség a Projektvezetés részéről

--

Nyitott kérdések és döntések kezelése

A munka során természetes módon felmerülő nyitott kérdések a folyamatos, koordinált munkavégzést megállíthatják és akadályozhatják, ezért a siker szempontjából kiemelt fontosságú rögzíteni, nyomon követni, intézkedni a megoldásukról, valamint a megszületett döntéseket kommunikálni. Nyitott kérdést a projekt minden közreműködője megfogalmazhat írásban (faxon, e-mailben, levélben vagy előrehaladás jelentésben a Projekt Titkárnak megküldve), illetve szóban a PIB üléseken – ez esetben az írásos dokumentálásra az ülés emlékeztetője szolgál.

A Nyitott kérdések témája minden PIB ülésnek állandó napirendi pontja. Az aktuális nyitott kérdések a TIR rendszerben a Nyitott kérdések listában találhatók.

A Nyitott kérdésekről a következő információk megadása és adminisztrálása szükséges:

1. **ID:** egyedi azonosítószám
2. **Nyitott kérdés leírása:** a felvetés, kérdés, probléma leírása
3. **Kezdeményező:** a kérdést felvető személy/szervezet neve
4. **Felmerülés dátuma:** a felvetés időpontja
5. **Státusz:** Felvetve / Folyamatban / Lezárva

Felvetve = a kérdés felmerült, de még nincs döntés arról, hogy ki a felelős a megoldásra és mit fogunk csinálni.

Folyamatban = a kérdés megoldásának van felelőse és a megoldás módjáról született már döntés (pl. workshop lesz, valaki ír egy levelet, stb.)

Lezárva = a kérdés megnyugtatóan le lett zárva, a született megoldást az érintettek ismerik és elfogadják. A megoldás bekerült szövegesen vagy csatolt file-ként a nyitott kérdéshez. A Megoldás dátuma mezőt akkor kell kitölteni, ha a kérdés a Lezárva állapotba került.

6. **Fontosság:** Fontos / Kritikus (ami nem fontos kérdés, az ne kerüljön ide be)
7. **Javasolt megoldás:** a felvető javaslata a kérdés megoldására
8. **Megoldás/döntések leírása:** ide kerülnek a rész és végleges megállapodások a kérdéssel kapcsolatban (rész megállapodás pl. hogy a kérdés megválaszolására tartunk egy workshopot)
9. **Megoldásért felelős:** a megoldásért felelős személy/szervezet neve
10. **Megoldás időpontja:** a kérdés lezárásának időpontja (Státusz = Lezárva)

Az egyes listaelemekhez dokumentumok is csatolhatók, így abban bővebb leírások is megjelenhetnek.

A 2-7. pontig a Kezdeményező felelőssége, hogy információkat szolgáltatasson.

A 8-10-es pontokért a Megoldás felelőse a felelős.

5.2.8.4. Projekt külső kommunikációja

A külső partnerekkel való kapcsolattartás fókuszában azon társadalmi és érdekvédelmi szervezetek állnak, akiknek támogatása fontos az Operatív Programok nemzeti és Európai Unió elfogadásához. Ezen szervezetek és a közvélemény tájékoztatása a Társadalmi kapcsolatokért és kommunikációért felelős elnökhelyettség feladata. A Fejlesztés-

politikai Koordinációs Főosztály – a Projekt Vezető közvetítésével – a közvélemény tájékoztatással kapcsolatos igényeit megrendelőként írásos formában adja meg az Elnökhelyettség felé. A Társadalmi kapcsolatokért és kommunikációért felelős elnökhelyettes számára rendelkezésre áll a meglévő kommunikációs hálózat, mint például a Fejlesztéspolitikai portál, NFH honlapja és a partnerség egyéb fórumai.

5.2.9. Kockázati tényezők

Kockázat forrása, oka	Kockázat megnevezése	Bekövetkezési valószínűsége	Kockázat hatása	Javasolt intézkedés
Folyamatos jogszabályi változások	Az Operatív Programok tartalma változik	Közepes	Át kell dolgozni az eddig megírt dokumentumokat	NSRK elfogadásának sürgetése
A Kontroll templétek nem töltik be szerepüket	Nem minőségi dokumentumok készülnek el	Magas	Elhúzódo vagy meghíúsuló jóváhagyás	Programozási kézikönyv és a templatek pontosítása
Megfelelő tájékoztatás hiánya	A tárcák a régi szabványok szerint írják meg az OP-kat	Magas	Túl sok munkát fektetnek az OP-k megírásába, me-rev dokumentumok	Programozási Kézikönyv terjesztése, workshopok szervezése
Nem megfelelő egyeztetés, a Programok készítése időben elcsúszzik egymástól	Tartalmi konfliktusok az Operatív Programok és a Komplex Programok között	Magas	Egymásnak ellentmondó Operatív és Komplex Programok	Komplex programok készütségi fokának folyamatos ellenőrzése
Szervezeti átalakítások az NFH-ban és a tervező tárcáknál	Munkamegosztás tisztázatlansága	Közepes	Egyes munkák többszörös elvégzése, más munkák elhagyása	Pontos munkamegosztás definiálása
Belső kommunikáció akadozása	Döntések lassúsága	Magas	Az Operatív Programok elkészülésének csúszása	Kommunikációs rend átgondolása, döntéshozatal átfutási idejének figyelembe vétele a részletes ütemterv-nél
Szűk időkeret	Az Operatív Programok nem készülnek el időben	Magas	Az elszámolható költségek csökkenek	Ütemterv pontos betartása
Nincs elfogadott TOB ügyrend	TOB ülések megszűnése	Alacsony	Egyeztetések elmaradása	TOB ügyrend minél hamarabbi elfogadása
Választási év, politikai kultúra	Politikai kockázat (a dokumentumok nem szakmai, hanem politikai vitája)	Magas	Nem szakmai döntések születnek	Hatékony és kö-zérthető kommunikáció a társadalom felé
Az OP-k egyes részei tartalmilag nem elfogadható a Bizottság számára	Az Operatív Programokat a Bizottság csak hosszú iterációs folyamat után fogadja el	Közepes	Nehezebb a partnerségi egyeztetés	Az Operatív programokban külön kell választani a biztosan elfogadható és a vitatható részeket
Külső szereplők nagy száma, nem pontosan meghatározott	Külső kommunikáció hatékonytalansága	Közepes	A társadalmi és érdekvédelmi szervezetek nem	Külső kommunikációval szembeni igények írásban

Kockázat forrása, oka	Kockázat megnevezése	Bekövetkezési valószínűsége	Kockázat hatása	Javasolt intézkedés
rozott célcsoportok			ismerik meg és nem fogadják el az OP-kat	való lefektetése, célcsoport szerinti eszközök megválogatása a kommunikációban
Nem ismerik az OP-k tartalmát, azok tartalmába nincs beleszólásuk	Társadalmi és érdekvédelmi szervezetek elégedetlensége	Közepes	A Kormány és az EU Bizottság döntését befolyásolhatja	Társadalmi és érdekvédelmi szervezetek bevonása a kidolgozás folyamatába
TIR használatával szembeni ellenállás	TIR program mellőzése	Közepes	Verziók keveredése, egységes dokumentumtár hiánya	Kormányrendelet várható kiadása

Lipi Gábor, PMP