



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg

PROJEKTIRÁNYÍTÁSI KÉZIKÖNYV



**Készült az ÁROP 1.A.2/A-2008-0097
„Szervezetfejlesztés Kenderes város Polgármesteri
Hivatalában” című projekt keretében**

2009. október

Készítette: KONETT Team



Tartalomjegyzék

Bevezetés	4
I. Fogalmi meghatározások	5
1.1. Projekt és szervezet	5
1.2. A projekt	5
1.3. Projektmenedzsment	6
1.4. A projektszervezet és felépítése	7
1.4.1. <i>Projektszponzor/Megbízó</i>	7
1.4.2. <i>Projektirányító Bizottság (PIB)</i>	7
1.4.3. <i>Projektvezető (PV)</i>	7
1.4.4. <i>Projekt-team</i>	7
1.5. A projekt életciklus, a projekt szakaszai	8
1.5.1. <i>Projekt előkészítés; projektdefiniálás</i>	8
1.5.2. <i>A projekttervezés</i>	8
1.5.3. <i>Projekt végrehajtás</i>	8
1.5.4. <i>Projekt zárás-értékelés</i>	9
1.5.5. <i>A projektfolyamat sajátosságai</i>	9
II. A projektfolyamat	10
2.1. Projekt-előkészítés	10
2.1.1. <i>Az üzleti/szervezeti cél megfogalmazás</i>	12
2.1.2. <i>A megvalósíthatóság vizsgálata, a Business Case elkészítése</i>	13
2.1.3. <i>Projektindítás kezdeményezése</i>	15
2.1.4. <i>Az érintettek körének (stakeholderek) elemzése</i>	16
2.1.5. <i>Célrendszer és a sikerkritériumok meghatározása</i>	17
2.1.6. <i>A projekt hatókörének meghatározása</i>	19
2.1.7. <i>Fázisterv és erőforrásbecslés, vázlatos projektszervezet</i>	21
2.1.8. <i>A projektdefiníció véglegesítése, elfogadása, döntés a tervezés megkezdéséről</i>	22
2.2. A projekttervezés	23
2.2.1. <i>A projektszervezet felállítása</i>	24
2.2.2. <i>A működés kialakítása</i>	26
2.2.3. <i>A feladatstruktúra létrehozása</i>	27
2.2.4. <i>Hálótervezés</i>	28
2.2.5. <i>Kockázatmenedzsment tervezése</i>	30
2.2.6. <i>A kommunikáció tervezése</i>	32
2.2.7. <i>A minőség tervezése</i>	34



2.2.8. A beszállítókkal való együttműködés tervezése.....	36
2.2.9. A PSZMR véglegesítése és elfogadása.....	38
2.2.10. Döntés a megvalósítás indításáról.....	39
2.3. Projekt végrehajtás	40
2.3.1. A projektindító értekezlet.....	41
2.3.2. A kontrolling működtetése	42
2.3.3. A változások kezelése	43
2.3.4. Kockázatmenedzsment	44
2.3.5. A projektkommunikáció működtetése	45
2.3.6. Beszerzés- és beszállító-menedzsment	46
2.3.7. A projekt termékének létrehozása.....	47
2.3.8. Termékek, eredmények átadása – átvétele	47
2.4. A projekt zárása – értékelése	48
2.4.1. A követő feladatok meghatározása	49
2.4.2. A projekttagok visszaillesztése a szervezetbe	50
2.4.3. Eszközök re-integrációja	51
2.4.4. Lezáró elemzése, a tapasztalatok rögzítése.....	52
2.4.5. Projektzáró értekezlet.....	54
2.4.6. Projektzáró jelentés.....	55
2.4.7. Tájékoztatás	56
Mellékletek	57
1.sz. melléklet: A projektszervezet felépítése	58
2.sz. melléklet: A projektszponzor feladata.....	59
3.sz. melléklet: A Projektirányító Bizottság összetétele és feladatai	60
4.sz. melléklet: A projektvezető kijelölése és feladatai.....	61
5.sz. melléklet: A projekt-team tagok kijelölése és team-tagok feladatai.....	63
6.sz. melléklet: Az egyes szakaszokhoz tartozó lépések listája.....	64
7.sz. melléklet: Projektdefiníciós/Projektindító Dokumentum kitöltési útmutató.....	66
Sablonok	68
1. Stakeholdertérkép	69
2. Stakeholder menedzsment tábla	70
3. Projektindító Dokumentum/ Projektdefiníciós Dokumentum	71
4. Projektterv	73
5. Projekt megbeszélések levezetése – ellenőrző lista	74
6. A workshopok lebonyolításának néhány alapelve	76
7. Emlékeztető	76
8. Státuszjelentés sablon	80
9. Projektzáró jelentés.....	81
10. Kockázatmenedzsment sablonok.....	83
11. Kockázatmenedzsment táblázat	84
12. Kommunikációs terv sablon	85



Bevezetés

Jelen projektirányítási kézikönyv módszertani segédlet az önkormányzatnál zajló projektek menedzseléséhez, amely elősegíti az önkormányzaton belül egységes projektmenedzsment szemlélet kialakítását.

Az önkormányzat eredményesebb és költséghatékonyabb működéséhez hozzájárul, hogy a szervezetén belül projekt formájában végzett tevékenységeket az érintett munkavállalók mindenkor a projektek sajátosságaihoz legjobban igazodó, legkorszerűbb menedzsment módszerek alapján végezzék.

Az önkormányzati projektrendszer bevezetésének és működtetésének célja:

- megkönnyíteni az önkormányzat vezetésének tájékozódását a lényeges fejlesztésekről,
- a kiemelt prioritású feladatok és intézkedések végrehajtásáról;
- támogatni az erőforrások optimális tervezését, felhasználását és reális határidők meghatározását (szűk keresztmetszetek előzetes feltárása, majd szükség szerinti kezelése);
- módszertani útmutatással szolgálni egy-egy projekt megvalósításához, ezáltal is támogatni egyes kiemelt jelentőségű feladatok teljesítését;
- erősíteni az önkormányzati vezetők és szakértők menedzsment eszközeinek felhasználását;

A kézikönyv **első fejezete** a projektmenedzsment fogalmi alapkérdéseit tisztázza, köztük a projekt és a szervezet viszonyát, a projektmenedzsment elhelyezkedését a szervezeti működés különböző szintjei között. Meghatározásra kerül az is, hogy általában, illetve e kézikönyv keretében mit értünk a projekt és a projektmenedzsment fogalmak alatt.

A **második fejezet** foglalkozik a projektszervezet kialakításának, felépítésével, szereplőivel, az egyes szerepekhez kapcsolódó feladatokkal és felelőségekkel

A **harmadik fejezet** bemutatja a projekt életciklust, amely jól megragadható általános keretet ad a projektműködésnek.

Ez a fejezet írja le részletesen a projektfolyamat egyes szakaszait a projekt előkészítéstől a projekttervezésen és végrehajtáson keresztül egészen a projekt zárásáig, értékelésig.

A gyakorlati projektirányítás, a projektmenedzsment alkalmazásának elősegítése érdekében a kézikönyv különböző **mellékleteket**, **sablonokat** is tartalmaz, amelyek nagyban hozzájárulhatnak a projekt formájában történő munkavégzés hatékony ellátásához.



I. Fogalmi meghatározások

1.1. Projekt és szervezet

A szervezetek – köztük az önkormányzatok is – meghatározott feladatok ellátására, tevékenységek elvégzésére jönnek létre. A szervezetek célja az alaptevékenységek folyamatos teljesítése. Az, hogy a szervezetek hogyan végzik alaptevékenységüket, illetve az alaptevékenységek és a teljesítés körülményeinek változása visszahat a szervezet működésére.

Ezen kettősség alapján különböztethetjük meg a **tervezés** és **végrehajtás** különböző szintjeit. Egy szervezetben az úgynevezett operatív szinten zajlik az éppen aktuális tevékenységek folyamatos teljesítése, míg stratégiai szinten kijelölik az adott szervezet jövőbeli célállapotát (a szervezet vízióját), fejlődési pályáját - figyelembe véve a külső körülmények várható változásait és a belső adottságok állandóan változó sajátosságait.

A projektalapú működés e szintek közé ékelődik be, ahol a stratégiai célok realizálása egy-egy jól körülhatárolható, komplex és egyszeri feladaton keresztül teljesül, összekapcsolva ez által a stratégiai és operatív szinteket. Ily módon tehát **a projektek a szervezeti stratégia megvalósításának lehetséges eszközei.**

Az önkormányzatoknál projektek keretében valósulnak meg például a saját kezdeményezésű vagy a különböző országos, illetve regionális fejlesztési pályázatokhoz kapcsolódó szervezetfejlesztések, beruházások, komplex programok, amelyek lebonyolítása nem oldható meg a szervezet szokásos eljárásrendjének és munkamódszerének alkalmazásával, miközben megvalósításuk hozzájárul a szervezet stratégiai céljainak eléréséhez, hatékonyságának növekedéséhez.

1.2. A projekt

A projekt feladat-végrehajtási módszer, amelynek saját célrendszere, elkülönített erőforráskerete, megszabott határideje van, és a projektben résztvevők irányítására, koordinálására **külön szervezetet** hoznak létre.

A projekt, mint szakmai kontextus felöleli az előkészítés, tervezés, végrehajtás és zárás-értékelés folyamatát, a folyamat során alkalmazott eszközrendszert és a végrehajtást lehetővé tevő ideiglenes szervezetet.

A projektben történő feladatmegoldásra jellemző, hogy:

- a feladat projektben történő végrehajtásáról vezetői és/vagy **megbízói döntés** született;
- **a feladat új, egyedi** az alapvető szervezeti célok közé nem sorolható cél elérésére szolgál;
- a feladat **végrehajtása időben korlátozott**; a projektnek határideje van;



- a feladat végrehajtásához rendelkezésre álló **erőforrások – emberi, pénzügyi és eszköz – korlátozottak;**
- a feladat végrehajtására egy ideiglenesen, a projekt ideje alatt létező, hierarchikus **projektszervezetet** (legalább 10-15 fős), vagy ennél kisebb létszámú **projektteamet** állítanak fel;
- a végrehajtás során tudatosan használják a **projektmenedzsment eszköztárát**

Azt, hogy mikor célszerű egy feladatot projektben megoldani, a feladat jellege határozza meg. Stratégiai jelentőségű célok elérésére, ezzel kapcsolatos komplex feladatok megoldására a projekt kifejezetten alkalmas és ajánlott eszköz. Kisebb horderejű, néhány szervezeti egységet érintő feladatok esetében nem feltétlenül hatékony megközelítési mód a projekt, de egy sor szervezeti kérdés ez esetben is projektszerű végrehajtást indokolhat.

Projektet szervezni akkor indokolt,

- amikor a feladat olyan egyedi, újszerű, konkrétan körülhatárolható cél elérése, amely nem tartozik a szervezet, vagy egy szervezeti egység rendszeresen ismétlődő feladatai közé, és
- amikor a feladat megoldása szakmailag és/vagy szervezésileg olyan komplex, hogy több különböző kompetenciájú személy vagy szervezet együttműködését igényli, és
- amikor a menedzselésre fordított többlet ráfordítás megtérül a munkavégzés hatékonyságának növekedéséből.

1.3. Projektmenedzsment

A projektmenedzsment **az erőforrások szervezésével és irányításával foglalkozó szakterület**, amelynek célja, hogy az erőforrások által végzett munka eredményeként adott idő- és erőforrás-kereteken belül sikeresen teljesüljenek a projekt céljai.

A projektmenedzsment a projekt életciklusa alatt használatos eljárások, szabályok és ajánlások, legjobb módszerek konzisztens halmaza.

Első kihívása, hogy **az eredményt adott, előre meghatározott korlátok figyelembevételével kell elérnie**. A második, hogy a projekt az előre definiált **célok eléréséhez szükséges eszközöket optimálisan és integrált módon használja fel**.

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

A projektek során alkalmazott eszközrendszer jelentős része más feladat-megoldási módok során is hatékonyan alkalmazható (pl. a célok, feladatok, felelőségek pontos meghatározása, a feladatok strukturálása, tervezés, végrehajtás visszamérése stb.). Ezen eszközök alkalmazása nem jelenti automatikusan a projekt megjelenését, sokkal inkább a strukturált feladat-megoldás megvalósítását.



1.4. A projektszervezet és felépítése

A projektben történő feladatmegoldás esetében az egyik legfontosabb teendő a projekteket irányítók hatásköreinek kialakítása, mivel ezek befolyásolják a folyamatokat, a döntési mechanizmusokat és a munkakultúrát. A projektszervezet leírásának/ábrájának tartalmaznia kell, hogy ki milyen hatáskörrel, döntési jogosultsággal rendelkezik, a projektszervezet tagjai közt lévő alá- fölérendeltségi viszonyokat, jelentési/beszámolási kötelezettségeket stb. (A *Projektszervezet felépítésének ábráját lásd az 1. sz. mellékletben*)

1.4.1. Projektszponzor /Megbízó

A Projektszponzor/Megbízó a projekt felső szintű kezdeményezője, támogatója. Biztosítja a projekt számára a célok megvalósításához szükséges erőforrásokat, működési feltételeket. Személye a projektben résztvevő szervezeti egységek felügyeletét ellátó felsővezető(k egyike). Önkormányzatok esetében általában a polgármester ad megbízást projektek megvalósítására. (A *Projektszponzor feladatait részletesen lásd az 2. sz. mellékletben*)

1.4.2. Projektirányító Bizottság (PIB)

A PIB a projekt legfőbb döntéshozó, ellenőrző szerve. Hatásköre kiterjed minden, a projekt sikeres végrehajtását befolyásoló kérdésre, tényezőre (erőforrások, határidők, külső kommunikáció, belső konfliktusok, stb.). (A *Projektirányító Bizottság összetételét és feladatait részletesen lásd a 3. sz. mellékletben*)

1.4.3. Projektvezető (PV)

A Projektvezető a projekt működésének, a projektagok munkája irányításának operatív, napi feladatait látja el: tervezés, szervezés, vezetés, irányítás. Felelős a projekt megfelelő minőségben és szakszerűen történő megvalósításáért, az előrehaladás biztosításáért és a projekt sikerességéért. Személyét a Projektszponzor jelöli ki. (A *Projektvezető kijelölését és feladatait részletesen lásd a 4. sz. mellékletben*)

A projekt vezetésének mind a projekt termékének előállítására (**szakmai** kérdések) mind az előállítás folyamatára, az emberek irányítására (**menedzsment**kérdések) fókuszálnia kell. Ez a kétféle fókusz két szerepkörhöz rendelhető hozzá: a **szakmai vezetőhöz és a projekt menedzserhez**. A két szerep nem jár minden esetben két szereplővel, de szerepek szétválasztásának vannak előnyei, például

- Más képességek, ismeretek szükségesek a két szerep ellátásához, mindegyik szerepre az arra alkalmas személy alkalmazható (nem biztos, hogy a legjobb szakember a legjobb menedzser és viszont).
- Mindkét szereplő a saját területére fókuszálhat, a szerepek közötti ellentmondások nyíltan felszínre kerülnek.
- A projekt menedzseri feladatok ellátását nem befolyásolja a „szakmai kihívás”, a megbízó igényeinek kielégítése lesz az elsődleges.
- A projektmenedzser pártatlanul áll hozzá az egyes szakmai területekhez.

1.4.4. Projekt-team

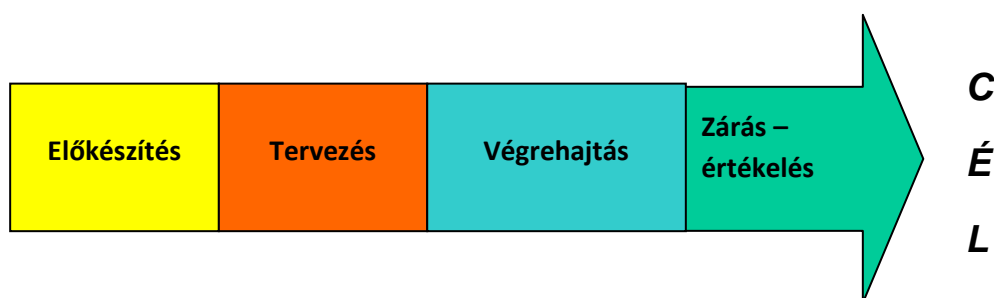
A projekt-team a projekt megvalósítása, projekt céljainak elérése érdekében a Projektvezető és/vagy Projektszponzor által felkért csoport, az operatív projektfeladatok ellátói.



Tevékenységüket a Projektvezető irányításával végzik. (A projekt-team tagjainak kiválasztását/kijelölését és feladatait részletesen lásd a 5. sz. mellékletben)

1.5. A projekt élelciklus, a projekt szakaszai

Amennyiben a projekt folyamatot lineáris folyamatnak tekintjük, jól elkülöníthető szakaszokkal találkozunk, amelyek céljukban és lépéseikben is megkülönböztethetők. Az egyes szakaszok pedig egymást követő és párhuzamos lépésekből állnak



Az előkészítés és a tervezés egy **döntés-előkészítési folyamat**, amelynek során az előállítandó projektermék (annak előállítási módja, költsége és elkészítési ideje) egyre pontosabban látható.

1.5.1. A projekt előkészítése során a Projektszponzor, a Projektvezető, és/vagy a felelős szervezeti egység vezetője az érintettek bevonásával **körvonalazza** a projekt legfőbb jellemzőit, a projekt célját, időhorizontját, szereplőit, érintettjeit, végtermékeit, hatását, az eredményre vonatkozó minőségi feltételeket.

Az előkészítési szakasz csupán a gondolatok strukturálásának ideje, ekkor konkrét, hivatalos dokumentáció még nem születik, azonban ekkor kerül kidolgozásra a projektjavaslat.

Mindez a Projekt Definíciós Dokumentumban/Projektindító Dokumentumban (PDD/PID) jelenik meg, amelynek alapján **döntés** születik a részletes **tervezés megkezdéséről**. (A PDD/PID sablonját az A. sablon tartalmazza)

1.5.2. A projekttervezés szakaszában kerül részletes megtervezésre a projekt kivitelezésének és megvalósításának módja. Ekkor kerül sor a projektszervezet felállítására; a működés kialakítására (Szervezeti és működési ügyrend); a feladatstruktúra létrehozására, hálótervezésre (tevékenységek, köztük fennálló logikai kapcsolatok, ütemezés, erőforrások); kockázatok, a minőség, valamint a beszállítókkal való együttműködés tervezésére.

A komplex projektterv és a projekt szervezeti és működési rendjének véglegesítését, elfogadását követően **döntés** születik a **megvalósítás indításáról**.

1.5.3. A megvalósítás szakasza már magának a projekt termékének és eredményeinek létrehozását jelenti. A tervezés becsléseken alapult, ennél fogva a megvalósítás eltérhet/eltér a tervtől. Az eltérést növelheti a projektben dolgozók viszonya, illetve a külső körülmények változása. A terv szerinti végrehajtás megvalósításában segít a **monitoring-kontrolling** tevékenység, a tudatos **változáskezelés**, a **kockázatmenedzsment**, a **kommunikációs rendszer működtetése** és a beszerzés-



beszállító-menedzsment. A **megvalósítás szakasza** a **projekt termékének/végeredményének átadás-átvételével** zárul.

1.5.4. A zárás-értékelés szakaszában, a termék átadása után nemcsak a lezáró adminisztrációs anyagokat, a pénzügyi elszámolást kell elkészíteni, hanem rögzíteni kell a munka során megszerzett tapasztalatokat, és meg kell ismertetni, hogy azok a későbbi projektekben hasznosuljanak, beépüljenek a szervezeti és a munkakultúrába. Nem szabad engedni, hogy az idő- és erőforrás-hiány, vagy a fel nem ismert előnyök miatt erre ne vagy ne érdemeinek megfelelő mértékben kerüljön sor.

1.5.5. A projektfolyamat sajátosságai

Az előzőekben ismertetett **szakaszok megkezdéséhez** meghatározott „inputok” (=bemeneti dokumentumok) – tervek, tanulmányok, engedélyek, jóváhagyások stb. – szükségesek, **lezárásuk** pedig konkrét „outputok” (kinevezések, jóváhagyott tervek, szabályzatok stb.) – dokumentumok – meglétéhez kötődik, amelyek egyben a következő szakasz megkezdéséhez szükséges információt tartalmazzák, annak „bemenetét” képezik.

A projektvezető felelőssége, hogy ezek a dokumentumok időben elkészüljenek, és az érintettek számára elérhető módon legyenek tárolva.

Az egyes **szakaszok lépéseiből tevődnek össze**, amelyek **lehetnek kötött sorrendű, vagy támogató lépések**. Az előbbieket esetében az adott lépések végrehajtásának sorrendje logikailag kötött a szakaszon belül. Például a projekt előkészítése során a megvalósíthatóság vizsgálatának mindig meg kell előznie projektindítás kezdeményezését. Ezzel szemben a támogató lépések végrehajtásának nincs logikailag kötött helye egy szakaszon belül. Lehet, hogy a lépés végrehajtása egy vagy több szakaszon végigvonul (pl. kommunikáció, kontrolling stb.), de az is lehet, hogy a többi lépés eredményétől függ, hogy mikor lehet/ érdemes végrehajtani.

A **projektet folyamatként ábrázoljuk**, amelynek van kezdete és befejezése, **azonban nem egy lineáris folyamat, hanem iteratív**, azaz mindig van visszacsatolás. Új, egyedi feladatról lévén szó, ahogy haladunk előre, mindig felmerülnek **új szempontok vagy tények**, amelyek az **eredeti terveink és megfontolásaink újraértékelésére vagy módosítására kényszerítenek** bennünket. Ezek a „visszalépések” **semmilyen negatív jelleget nem hordoznak**; a projektmenedzsernek pontosan az az egyik fontos felelőssége, hogy felismerje, mikor lehet, és mikor nem lehet befejezettnek tekinteni egy szakaszt; esetleg a megfelelő minőségű befejezéshez milyen, korábbi szakaszhoz tartozó tevékenységeket kell újra / mélyebben/ szélesebb kört bevonva elvégezni.

A **ciklikusság** nemcsak a teljes folyamatra, hanem azon belül **minden egyes szakaszára, lépésére és feladatra jellemző**. Ha csak fejben is, de mindig megismételjük kicsiben a ciklus mind az öt elemét: kezdeményezés – előkészítés – tervezés – zárás-értékelés – elemét.

Mindegyik lépés külön értelmezhető a projektmenedzsment és a projekt terméke szempontjából egyaránt. Gyakorlatban érdemes e kettőt formailag is külön kezelni, ami azt jelenti, hogy

- az elvárásokat egyaránt felmérjük a projekt szakmai eredményével és a projekt menedzselésével kapcsolatban,
- meghatározzuk az alkalmazandó technológiai/szakmai módszertani folyamatokat és a projektmenedzsment folyamatokat is,



- a folyamat során szakmai tartalmi és projektmenedzsment dokumentumok és termékek egyaránt születnek,
- a projektet végrehajtó csapatot úgy állítjuk össze, hogy a szükséges szakmai és menedzselési kompetencia rendelkezésre álljon.

II. A projektfolyamat

2.1. A projekt- előkészítés szakasza

Az első szakasz az **előkészítés**, amely az üzleti/szervezeti igény megjelenésével és megfogalmazásával kezdődik, majd a lehetséges megoldási módok elemzésével, a Business Case elkészítésével folytatódik. A konkrét megoldási mód kiválasztását követő döntéssel indul a projekt az érintettek (stakeholder) igényeinek és elvárásainak felmérésével és egyeztetésével. A projekt célrendszer és a sikerkritériumok összegyűjtését követően kerül összeállításra a vázlatos projekt szervezet és a becsléseken alapuló mérföldkő és erőforrás terv. A szakasz végeredményeként megszülető Projekt Definíciós Dokumentum (PDD)/Projektindító Dokumentum (PID) és a frissített Business Case alapján döntés születik a részletes tervezés megkezdéséről.

Az Előkészítés szakaszának lépései:

1. Üzleti célok megfogalmazása
2. Megvalósíthatóság vizsgálata, Business Case elkészítése
3. Projekt indítás kezdeményezése
4. Stakeholder analízis
5. Célrendszer és sikerkritériumok meghatározása
6. Hatókör meghatározása
7. Fázisterv és erőforrásbecslés, vázlatos szervezeti ábra és felelősségi körök
8. Projekt definíció véglegesítése, elfogadása, döntés a tervezés megkezdéséről

Az Előkészítés szakasz végeredménye:

- Megvalósíthatósági tanulmány(ok) – 2.1.2. lépés,
- Business Case (BC 1.0 és 2.0 változat) – 2.1.2. lépés és 2.1.8. lépés,
- Projekt Definíciós Dokumentum (PDD 1.0 változat),
 - célrendszer (átfogó üzleti cél, célterületek, konkrét szakmai célok, sikerkritériumok, nem célok) – 2.1.5. lépés,
 - hatókör – 2.1.6 lépés,
 - fázisterv – 2.1.7. lépés,
 - erőforrásbecslés (pénz, ember, eszköz, anyag) – 2.1.7 lépés,
 - előzetes projekt szervezet – 2.1.7. lépés.



2.1.1. Az üzleti/szervezeti cél megfogalmazása

Célja, hogy a projekt elején a szervezet megtalálja azt a valóságos célt/problémát, amelynek megoldására a projektet, mint eszközt használja fel a szervezet. E cél elérése motiválja a szervezetet a szükséges erőforrások biztosítására. Pl. egy minőségbiztosítási rendszer bevezetése mögött kell, hogy legyen valamilyen hajtóerő, ami a szervezetet rákényszeríti a projekt végig vitelére. Lehet ez a folyamatok egységesítése/gyorsítása – ezzel a hatékonyság növelése –, létszámleépítés, vagy a szervezet központosítása stb. Ennek egyik eszköze lehet egy minőségbiztosítási rendszer, ami persze a projekt számára cél. Ha a szervezeti vezetők érdekeltsége csökken a cél elérése tekintetében, akkor a projekt lelassul, a döntéseket nem hozzák meg, nem lesz elegendő erőforrás stb.

A projekt végrehajtása során a döntési pontoknál felül kell vizsgálni, hogy a cél még mindig elérendő-e (ha a cél elérése valójában nem érdeke a megbízónak, akkor az a projekt lassú halálához vezethet).

A megfogalmazott üzleti cél elérését biztosító megoldási lehetőségek összegyűjtéséhez és kifejtéséhez erőforrásokat kell biztosítani. Ebben a lépésben ki kell jelölni a projektgazdát, aki a rendelkezésre bocsátott erőforrásokat koordinálja a projekt megvalósítási módjának eldöntéséhez szükséges információ gyűjtés során.

Eredményei/termékei:

- Üzleti/szervezeti igény és a megvalósítására indítandó projekt ötlet megfogalmazása
- Dokumentum a projekt ötlet elfogadásáról

Termékek meghatározása:

Projekt ötlet megfogalmazása

- Milyen üzleti, szervezeti stratégiai cél / igény / elvárás elérésére merült fel a az adott projekt ötlet?
- Mi indokolja a projekt formát a megvalósításhoz?

Dokumentum a projekt ötlet elfogadásáról

- Emlékeztető vagy jegyzőkönyv arról, hogy az üzleti célokkal és a projekt ötlettel kapcsolatban ki vagy kik, mikor, milyen döntést hoztak,
- Nevesített projektgazda,
- Megbízás a projekt gazdának az információgyűjtésre,
- Elkészülő döntés-előkészítő dokumentációval kapcsolatos tartalmi és formai elvárások,
- A projekt gazda hatásköre az információgyűjtésre,
pl.: mely szervezeti egységektől, milyen szintig vonhat be résztvevőket, milyen külső információforrásokat használhat,
- A döntés-előkészítés határideje és költségkerete,
- Az elkészülő döntés-előkészítő dokumentációval kapcsolatos tartalmi és formai elvárások.



2.1.2. A megvalósíthatóság vizsgálata, a Business Case elkészítése

Ez a lépés azt vizsgálja, hogy a projekt kivitelezése üzletileg racionális-e, a kiválasztott és követendő megközelítési mód hogyan térül meg.

Célja azon megoldási lehetőségek összegyűjtése, amelyek biztosítják az üzleti célok elérését. A megoldási lehetőségek, alternatívák összegyűjtése egy projekt kezdeményezésekor kulcsfontosságú lépés.

A megvalósíthatóság vizsgálata a reálisnak tűnő megoldási lehetőségek koncepcionális kifejtése. A megoldási lehetőségek összegyűjtését követően ki kell választani azokat a javaslatokat, amelyek reálisan megvalósíthatók. Ezeket a megoldási lehetőségeket szakmai, műszaki szempontból részletesebben ki kell fejteni, hogy képet lehessen kapni a megoldás egészéről, annak üzleti és költség vonatkozásairól (Megoldási ajánlatok, Megvalósíthatósági tanulmányok). A megvalósíthatóságot valamilyen szinten minden projektnél megvizsgálják. Egy mega-beruházás esetén maga a megvalósíthatósági tanulmányok és tervek összeállítása egy komplex nagy volumenű projekt lehet. Kisebb projektek esetén az is elképzelhető, hogy a projekt megoldási lehetőségek összegyűjtésekor már a megvalósíthatóság szempontjából is megvizsgálják az alternatívákat, és elvi döntés születik a megoldási módról és eszközről.

Döntés előkészítő anyag – Business Case – készítése a megvalósítás módjára vonatkozóan. (Business Case=Üzleti (megtérülési) esettanulmány). A dokumentumban elemezni kell a kidolgozott megoldási lehetőségeket az üzleti célok elérése és a megtérülés szempontjából. A megbízó erre a dokumentumra alapozva hozza meg a projekt megvalósítására vonatkozó döntését, indítja el a projektet.

Eredményei/termékei:

- Megoldási lehetőségek listája
- Pályázati kiírás, döntési szempontrendszer
- Megoldási ajánlat
- Megvalósíthatósági tanulmány(ok), elemzés(ek)
- Business Case (BC 1.0)

Termékek meghatározása:

Megoldási lehetőségek listája

A felmerült elképzeléseket rövid értelmező/elemező magyarázattal tartalmazó lista.

Pályázati kiírás

Amennyiben a projektet kezdeményező szervezet úgy dönt, hogy külső szállítóval kívánja megvalósítani a projektet, akkor ezt általában pályázati kiírás formájában jelzi, amelyre a potenciális szállítók különböző megoldási ajánlatokkal jelentkezhetnek. A pályázati kiírások formátumát és tartalmát törvényi (közbeszerzési) és szervezeti szabályozások is meghatározhatják.



A pályázat döntési szempontrendszere

Célszerűen összeállított szempontrendszer, amely alkalmas arra, hogy annak alapján a döntéshozók össze tudják hasonlítani, rangsorolják és kiválasszák a további vizsgálatra érdemes ajánlatokat. Az ajánlattevők számára is hasznos információ, hogy melyek azok a szempontok, amelyek a megbízó döntését befolyásolják.

Megoldási ajánlat(ok)

A megoldási ajánlat általában egy potenciális szállító hivatalos válasza egy pályázati kiírásra. Az ajánlatnak formai és tartalmi szempontból meg kell felelnie a kiírásban meghatározott feltételeknek.

Megvalósíthatósági tanulmány(ok) vagy elemzés

Tartalma: A megvalósítás során érintett területek, alkalmazott főbb lépések, módszerek, technológia, előnyök, hátrányok, kockázatok, várható idő és erőforrásigény, pénzügyek.

Business Case (BC) 1.0

A beérkezett megoldási ajánlatok, megvalósíthatósági tanulmányok alapján kell megvizsgálni, hogy az üzleti/szervezeti célokat melyik megoldási mód teljesíti legjobban, milyen az egyes lehetőségek megtérülése.

A BC tartalma:

- felső szintű célok
- várható hatókör
- feltételezések, korlátok
- elvárások specifikálása
- megközelítési módok és kulcs termékek
- költség- / hozam-számítás
- eredmény mérésének módja
- következtetések, javaslat

A BC tartalmát a későbbi szakaszok során a felmerülő új információk alapján folyamatosan frissíteni kell.



2.1.3. Projektindítás kezdeményezése

Formális vezetői/megbízói döntés a projekt megvalósítási módjáról.

Célja:

A beérkezett megoldási ajánlatok (pályázatok), megvalósíthatósági tanulmányok és a BC alapján döntést hoznak a feladat megvalósítási módjáról, a projekt előkészítés folytatásáról. Pályázat esetén kihirdetésre kerül ez eredmény.

Amennyiben a projekt indításáról pozitív döntés születik, itt kell határozni a projektet a továbbiakban felelősséggel irányító személyről (projektigazgató, projektvezető, projektfelelős, stb.), akinek hatáskört kell kapnia a következő lépések elvégzéséhez és a szükséges erőforrások bevonásához.

Eredményei/termékei:

- Dokumentált döntés
- Kommunikáció a döntés eredményéről

Termékek meghatározása:

Dokumentált döntés

Formálisan kimondja a projekt létezését, minimálisan dokumentálni kell a következőket:

- a kiválasztott megoldási mód, megvalósítandó termék / szolgáltatás (hivatkozás az elfogadott megoldási ajánlatra vagy Megvalósíthatósági tanulmányra)
- pályázat esetén a győztes szállító neve, mellékletben a győztes ajánlat,
- a döntést meghozó vezető vagy testület megnevezése,
- kinevezett projektigazgató vagy projektvezető.
 - Megbízás, amely alapján a felhatalmazott személy, a projekt előkészítési feladatainak elvégzéséért felelős és a folyamatot irányítani tudja.
 - A projektvezető hatásköre az előkészítés folytatására, pl.: mely szervezeti egységektől, milyen szintig vonhat be résztvevőket, milyen külső erőforrásokat használhat.
- Az előkészítés határideje és költségkerete
- Az elkészülő dokumentációval kapcsolatos tartalmi és formai elvárások.

Kommunikáció a döntés eredményéről

A megbízó(k), vagy az általuk megjelölt felelős tájékoztatja a munkaszervezetet, ügyfeleket, érintetteket (szükség esetén a teljes stakeholder kört) a döntésről és a projekt megoldási módjáról.



2.1.4. Az érintettek körének (stakeholderek) elemzése

Célja:

A projekt stakeholderei (a projektben érintettek köre) olyan egyének, szervezetek, csoportok akik/amelyek hatással vannak a projektre, vagy azok, akik érdekeit pozitívan vagy negatívan befolyásolja a projekt. A projektmenedzsment feladata a stakeholderek igényeinek, elvárásainak felmérése, elemzése és menedzselése. Az esetleges érdekellentéteket a projekt elején kell felszínre hozni, amíg a projekt hatóköre és ütemterve az elvárásoknak megfelelően alakítható, vagy az elvárások a korlátoknak és lehetőségeknek megfelelően alakíthatók.

A projekt végrehajtása során mindvégig biztosítani kell a stakeholdereknek számára a szükséges információkat, hogy folyamatosan lássák érdekeik érvényre jutását. Változások esetén az érdekek sérülését menedzselni kell.

A legjelentősebb stakeholderek általában a következők:

- Megbízó/szponzor aki a megbízást adja és/vagy finanszírozza a projektet
- Projekt menedzsment (projektigazgató, projektvezető, alprojekt vezető stb.)
- Ügyfél, aki a projekt termékét használni fogja
- Projekt végrehajtó szervezet
- Beszállítók, vállalkozók, akik a projekt termék előállításában közreműködnek
- A gazdasági szféra szereplői (konkurencia, partnerek stb.)

A stakeholderek elvárásainak menedzselése a definiálás szakaszában a kezdődik, és végigkíséri a projekt teljes életciklusát.

A stakeholder elemzés olyan információkat is tartalmazhat, (érdekek, hatalmi viszonyok stb.) amelyek nem publikálhatók. Az elemzést azonban el kell végezni, hogy a projektvezető tisztában legyen azzal az erőter rendszerrel, amely a projekt végrehajtására jelentős hatással van.

Eredményei/termékei:

1. Beazonosított stakeholderek:
 - lista
2. Meghatározott stakeholder elvárások, igények:
 - elvárások stakeholderenként rendezett dokumentációja
3. Stakeholder „térkép” (Lásd: A. sablon)
 - stakeholderek elhelyezése egy térképen a választott szempontok szerint (optimálisan 3 stakeholder jellemző megjelenítésével)
4. Beazonosított stakeholder csoportok és kezelésük módjainak meghatározása
 - csoportok listája, lehetséges ráhatások figyelembevételével
5. Stakeholder menedzsment akciók
 - stakeholderenkénti akciók részleteit tartalmazó táblázat (Lásd: B. sablon)



2.1.5. Célrendszer és sikerkritériumok meghatározása

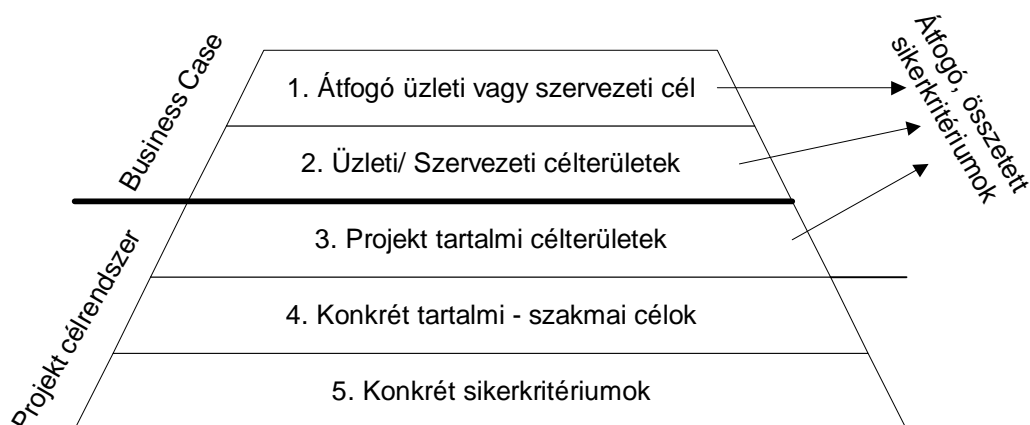
A lépés során megtörténik a projekt által elérendő célok kitűzése, az értékelés mérési módjának meghatározása.

Célja:

A projekt definiálási szakasz egyik legfontosabb feladata egy, a szervezet stratégiai terveihez illeszkedő, az alapvető stakeholderek igényeit és elvárásait kielégítő (lásd a 4. lépés), projekt célrendszer és a sikerkritériumok meghatározása. A projekt célrendszere a konkretizálódás lépésein keresztül jut el az üzleti célok megfogalmazásától a projektek tárgyának leírásán keresztül a konkrét projekt célokig és sikerkritériumokig. A célok és a célrendszer a projekt számára az az alapvető stabil pont, aminek az elérésére a projektben dolgozóknak az energiáikat mozgósítani kell. Ha egy cél tisztán érthető, felvállalható és azonosan értelmezett a projekt csapatban, akkor a cél elérésén dolgozók együttműködése jelentős szinergikus hatással jár.

A célrendszer hierarchikus felépítésű, egy adott szinten lévő cél megvalósításához az alatta lévő szinten található részcélok eszközként szolgálnak.

A célrendszer felépítését a következő ábra mutatja:



Az 1. szint mindig létezik, minden projektnek esetén meg kell fogalmazni, hogy a projekt végrehajtásának üzleti vagy szervezeti szempontból mi az alapvető célja és értelme.

A 2. szinten az átfogó célt még mindig üzleti/szervezeti célterületek szerint bontjuk le, a második szint a projekt komplexitásától függően akár több rétegből is állhat, de egyszerű projekt esetén akár el is maradhat.

Az 1. és 2. szint kifejtését a Business Case tartalmazza (lásd 2.1.2. lépés).

A 3. szinten kerül megfogalmazásra a projekt tartalma, azaz az a termék / szolgáltatás, melynek megvalósítása biztosítja az üzleti cél elérését. (Pl. „Szervezeti működés átláthatóbbá és hatékonyabbá tétele” üzleti cél megvalósítására meg kell valósítani a „BPR”-t).



A 4. és 5. szint a konkrét szakmai-tartalmi célok és a hozzájuk rendelt konkrét sikerkritériumok szintje. Minden konkrét célhoz legalább egy sikerkritériumot kell rendelni.

Sikerkritériumok, ahogy az ábrán is látható, nemcsak konkrét célokhoz, hanem az 1. 2. és 3. szinten megfogalmazott célokhoz és célterületekhez is rendelhetők.

A célrendszer kialakítása során olyan célok is megfogalmazódnak, melyek értelmezhetők lennének a rendszer elemeként is, de valamely oknál fogva (pl.: más projekt vagy szervezet feladata) nem elemei a célrendszernek. A nem célok azonosítása azért fontos, hogy elkerülhetők legyenek a félreértések, bizonytalanságok a stakeholderek számára, ezek megvalósítására a projekt erőforrásokat ne tervezzen, végrehajtásukra ne vállalkozzon.

Eredményei/termékei:

- Projekt célrendszere (PDD része)

Termékek meghatározása:

Projekt célrendszere

- Lásd a lépés céljánál bemutatott ábra.
- **Sikerkritériumok:** módszertanilag a célrendszer összeállításakor arra az ideális állapotra kell törekedni, hogy az abban felsorolt (konkrét és általános) sikerkritériumok összességének teljesülése *szükséges és elégséges feltétele* legyen a projekt céléléréseinek. Ennek következménye, hogy a célokban és a sikerkritériumokban csak azt a minimumot kell megfogalmazni, amit mindenképpen el kell érni. Amit még szeretnénk, hogy a projekt elérjen és megvalósítson, de csak a siker mértékének megítélése szempontjából van jelentősége, azt ne sikerkritériumként fogalmazzuk meg, hanem *további elvárásként* (pl. sikerkritérium, hogy „mind az 50 új felhasználó sikeres vizsgát tegyen a rendszer kezeléséből”, de nem cél csak elvárás, hogy „mindenkinek elsőre sikerüljön a vizsga”).
- Projekt „nem célok” felsorolása



2.1.6. A projekt hatókörének meghatározása

A hatókör alapvetően a projekt által a célok eléréséhez elvégzendő szakmai feladatok, eljárások, elérendő eredmények és elkészítendő termékek meghatározását tartalmazza.

Célja:

A hatókör meghatározása mind a projekttervnek, mind a későbbi projektdöntéseknek az alapját képezi. A projekt hatókörét a 2.1.5. lépésben meghatározott célrendszerből kiindulva kell elkészíteni. Ügyeljünk arra, hogy a hatókör ne tartalmazzon se többet, se kevesebbet, mint amit a célrendszerben megfogalmazottak teljesítéséhez szükséges. A hatókör meghatározása alapvetően szükséges a további tervezési lépések hatékony elvégzéséhez. A hatókör a tervezés során további mélyítésre, véglegesítésre kerül.

Eredményei/termékei:

- Projekt hatóköre (PDD része)

Termékek meghatározása:

Projekt hatóköre:

- Keretek, korlátok, figyelembe veendő

A keretek és korlátok, olyan külső, a projekt számára adott, létező tényezők, amelyek a projekt számára a bizonyos szempontból meghatározzák, korlátozzák vagy előírják a megoldási módot, ezért már a tervezés során is kiemelt figyelmet kell rájuk fordítani. Pl. törvények, szabályozások, szabványok, kötött határidők, kemény erőforrás vagy finanszírozási korlátok stb.

A figyelembe veendő tényezők a projekttel párhuzamosan, tőle függetlenül létező tényezők, amelyeket a sikeres végrehajtás érdekében figyelembe kell venni. Ezek lehetnek pl. párhuzamos projektek, amelyekkel a projektnak kapcsolódási pontjai lesznek, korábban lezárult projektek már elkészült termékei, a piaci vagy szervezeti környezet figyelembe veendő pontjai.

- Feltételezések

Feltételezésként kell rögzíteni mindazon körülményeket, amelyek fennállásáról nem lehet, vagy nem célszerű megbizonyosodni. A projekt egésze ezen feltételezések mellett érvényes (pl. a törvényi szabályozás lehetővé fogja tenni a projekt termékének célok szerinti alkalmazását.) Ha a feltételezés a végrehajtás során nem a PDD-ben rögzítettek szerint valósul meg, akkor azt a projekt szempontjából változásként kell kezelni.

- Végtermékek és végeredmények meghatározása

A projekt által elkészítendő/elérendő végtermékek és végeredmények listája, ezek főbb jellemzői (teljesítmény, minőség, mennyiség, megbízhatóság, fenntarthatóság, életképesség, működőképesség, előállíthatóság, rugalmasság, szabályozottság, karbantartási igény, anyagok használata, arculat), tartalmi elvárások és elfogadási kritériumok (termék sikerkritériumok).



– Technológia/módszertan:

Mindazon szakmai lépések folyamata, alkalmazott (pl. fejlesztő) eszközök, módszerek, műszaki megoldások, résztermékek meghatározása és leírása - amelyek a végtermékek elkészüléséhez vezetnek/kellenek.

– Szakmai koncepció

A célrendszer megvalósításához vezető szakmai megoldási mód meghatározása - alapvetően az elfogadott megvalósíthatósági tanulmány (II.1.2. lépés) által megfogalmazott megoldási mód. Pl.: „a Polgármesteri Hivatal szolgáltatásainak bővítése okmányiroda, egyablakos ügyfélszolgálati iroda létrehozásával, stb.”

– Projektmenedzsment hatóköre

A célrendszer és a szakmai hatókör ismeretében itt kell és lehet meghatározni, hogy a végrehajtás során milyen projektmenedzsment eszközökre eljárásokra lesz szükség. Ebből kiindulva lehet azt is meghatározni, hogy a tervezési szakasz lépéseiben elkészülő projektmenedzsment termékeket milyen mélységben, milyen részletezettséggel és milyen adattartalommal kell elkészíteni. A PM hatókör a következőket tartalmazza:

- kontrolling rendszer alapelvei
- tervezési PM termékek meghatározása, mélységük, tartalmuk
- általános változáskezelési alapelvek
- kockázatmenedzsment irányelvek
- kommunikáció alapelvek



2.1.7. Fázisterv és erőforrásbecslés, vázlatos projektszervezet

A lépés során felmérésre kerül a célok eléréséhez szükséges idő és erőforrás mennyiség.

Célja:

Ki kell hangsúlyozni, hogy ebben a lépésben **becslések és előrejelzések** születnek arról, hogy a projekt meddig fog tartani és mennyi pénzügyi, anyagi és emberi erőforrást kell majd ráfordítani (emiatt ezek az értékek a tervezés eredményeként bizonyosan változni fognak). Ez a lépés természetesen nem helyettesíti a következő szakaszban a részletes és alapos tervezést

További cél az előzetes projekt szervezet felállítása is. A bevonandó szereplők ismeretében javaslat készül a projekt szervezet felépítésére. A tervezést már ebben a struktúrában célszerű végrehajtani.

Eredményei/termékei:

- Felső szintű fázisterv és időütemezés (PDD része)
- Erőforrásbecslés (PDD része)
- Vázlatos projekt szervezet (PDD része)

Termékek meghatározása

Felső szintű fázisterv és időütemezés

- A felső szintű fázisterv a projekt várható fő fázisait, mérföldköveit tartalmazza, szakértői becslések alapján meghatározott átfutási időkkal és hozzávetőleges teljesülési időpontokkal.

Erőforrásbecslés

- Becslés a projekt végrehajtásához szükséges erőforrásokra:
 - pénz
 - emberi erőforrás igény kompetenciák szerint (mértékegységek: embernap, emberév, tanácsadói nap, mérnökév, stb.), ebből mennyi belső, mennyi külső,
 - eszközigeny (pl. földmunkagép, szerverkapacitás, stb.)
 - anyagigeny (pl. kavics, cement, stb.)

Vázlatos projekt szervezet

Az alábbi szerepek, szereplők meghatározása:

- Megbízó
- Projekt menedzser
- Teamek és team-vezetők



2.1.8. A projektdefiníció véglegesítése, elfogadása, döntés a tervezés megkezdéséről

A projektdefiníció véglegesítése és elfogadása lezárja és elfogadja a definiálási szakasz termékeit, megalapozza egy azonos nyelven és projekt szemléletben dolgozó, kommunikáló szervezet működését.

Célja:

A definiálás szakasz információi alapján felül kell vizsgálni a Business Case-t (lásd 2.1.2.). A vizsgálatnak az eredetileg kitűzött célok teljesíthetőségére és a megtérülés számítás helyességére kell a hangsúlyt fektetni.

A megbízó vagy a projekt gazda bemutatja a módosított Business Case-t és az elkészült Projekt Definíciós Dokumentumot (PDD). Ezt követően a jelenlévők (főbb stakeholderek) - módosításokkal vagy anélkül - formálisan is elfogadják a PDD első változatát, ami azt is jelenti, hogy a projekt a Tervezési szakaszba léphet és a tervezésben résztvevők megbízást kapnak a tervezés elvégzésére.

Az alakuló értekezlet eredményéről a hagyományos munkaszervezet, a külső, belső stakeholderek (a nem ellenérdekeltek) különböző csatornákon, különböző részletességgel tájékoztatást kapnak.

Eredményei/termékei:

- Frissített Business Case (BC 2.0)
- Elfogadott Projekt Definíciós Dokumentum
- Tájékoztató szervezet, stakeholderek

Termékek meghatározása

Elfogadott Projekt Definíciós Dokumentum

- célrendszer (átfogó üzleti cél, célterületek, konkrét szakmai célok, sikerkritériumok, nem célok) – 2.1.5.
- fázisterv – 2.1.7.
- erőforrásbecslés (pénz, ember, eszköz, anyag) – 2.1.7.
- Hatókör: 2.1.6.
- keretek, korlátok 2.1.6.
- előfeltevések 2.1.6.
- végtermékek specifikációja, főbb jellemzők, tartalom
- technológia/ módszertan
- szakmai koncepció
- projektmenedzsment hatóköre



2.2. A projekttervezés szakasza

A második szakaszban kerül részletesen megtervezésre a projekt kivitelezésének és megvalósításának módja.

A tervezési szakasz lépései:

1. A projektszervezet felállítása
2. A működési rend kialakítása
3. Feladatlebontható Struktúra (FLS) létrehozása
4. Hálótervezés
5. Kockázatmenedzsment terv készítése
6. Kommunikáció tervezése
7. A minőség tervezése
8. A beszállítókkal való együttműködés tervezése
9. Projekt szervezeti és működési rendjének véglegesítése, elfogadtatása
10. Döntés a megvalósítás indításáról

A tervezési szakaszban kidolgozott és elfogadott, integrált projekt dokumentáció képezi majd a projekt végrehajtásának alapját. Az integrált projekt dokumentáció részei:

- Frissített Business Case (BC 3.0 változat)
- Projekt Definíciós Dokumentum (2.0 változat) – (tartalmát lásd a 2.1.8. lépés leírásánál)
- Projekt Szervezeti és Működési Rend (PSZMR)
 - projektszervezet leírása (funkciók, szerepek, szereplők, feladatok, hatáskörök, felelőségek) – 2.2.1. lépés
 - projekt ügyrendje – 2.2.2. lépés
- Komplex projektterv
 - hálóterv (tevékenységek, logikai kapcsolatok, ütemezés, erőforrások) – 2.2.2. lépés
 - kockázatelemzés – 2.2.5. lépés
 - kommunikációs terv (a projektszervezeten kívülre) – 2.2.6. lépés
 - minőség menedzsment terv – 2.2.7. lépés
 - pénzügyi terv (finanszírozás, költségek/beruházások) – 2.2.4. lépés



2.2.1. A projektszervezet felállítása

A projektszervezet felállításának céljai:

- a projekt sikeres végrehajtásához szükséges szakmai és menedzsment kompetenciák definiálására kerüljenek,
- a projektben betöltendő szerepek és funkciók kerüljenek meghatározásra,
- a szerepkörök és funkciók egymáshoz viszonyított hierarchiája kerüljön meghatározásra,
- az egyes szerepeket betöltő személyek kerüljenek meghatározásra,
- a hiányzó szereplők/kompetenciák és pótlási módjuk (pl. külső erőforrás bevonása, belső szereplők fejlesztése oktatással, stb.) kerüljön meghatározásra,
- a szerepek és funkciók legyenek mindenki számára tiszták és egyértelműek,
- az érdekkonfliktusok felszínre kerüljenek és időben tisztázódjanak,
- a projektben dolgozók számára kölcsönösen váljon világossá, hogy mit várnak tőlük és mit várnak egymástól, illetve milyen kompenzációra számíthatnak (motiváció).

Folyamata:

1. Kompetencia szükséglet meghatározása (szakmai és menedzsment)
2. „Ideális” projektszervezet meghatározása a vázlatos szervezeti ábra figyelembe vételével (funkciók, feladatok és hierarchia)
3. A rendelkezésre álló „emberanyag” kompetenciáinak ismeretében a Valóságos projektszervezet meghatározása (szerepek, funkciók, személyek, feladatok, hatáskörök, felelőségek)
4. A hiányzó szerepek és kompetenciák pótlási módjának meghatározása
5. A projekt team együttműködési normáinak, egyéni és csoportcéljainak tisztázása és egyeztetése; team építési/fejlesztési eszközök meghatározása; kompenzáció és motiváció eszközeinek tisztázása.

Eredményei/termékei:

- Projektszervezet leírása (Projekt Szervezeti és Működési Rend (PSZMR) része)
- Hiányzó szerepek és kompetenciák leírása, valamint terv a pótlásukra
- Projekt team építés/fejlesztés és motiváció terv (Komplex projektterv része)

Termékek meghatározása

Projektszervezet leírása (PSZMR része)

- Szervezeti ábra, amely tartalmazza a projekt külső, belső szereplőit, valamint megjeleníti a projektben fennálló alá- és fölérendeltségi viszonyokat
- Egyértelműen (névvel) azonosított, szerepek, funkciók, feladatok, hatáskörök és felelőségek. Készülhet egy a projekt szervezetre kidolgozott szerepkör – feladat/felelőség mátrix



Hiányzó szerepek és kompetenciák leírása, valamint terv a pótlásukra

- Lista a hiányzó szereplőkről/kompetenciákról és intézkedési terv a pótlásukról (pl. külső erőforrás bevonása, belső szereplők fejlesztése oktatással, stb.)

Projekt team építés/fejlesztés és motiváció terv (Komplex projektterv része)

- projekt team együttműködési normái
- tisztázott egyéni és csoportcélok (nem szükségszerű nyilvánosságra hozni és írásban dokumentálni)
- képzési és csapatépítési terv
- kompenzációs és motivációs eszközök leírása



2.2.2. A működés kialakítása

Célja, hogy minden a projektben közreműködő, vagy azzal kapcsolatban álló szervezet és személy számára egyértelművé tegye a működés rendjét a PDD-ben meghatározottak megvalósítása során, a projekt teljes időtartamában alkalmazott működési eljárásokat, eszközöket.

Eredményei/termékei:

- Projekt ügyrendje (a PSZMR része)

Termékek meghatározása

Projekt ügyrendje

A kötelező ügyrendi pontok:

- Beszámolási/jelentési rend
- Projekt fórumok rendje (időzítés, meghívó, napirend, levezetés, dokumentálás)
- Döntéshozatali rend
- Projekt változáskezelés eljárási rendje
- Kockázatmenedzsment működése
- Projekt dokumentációs rendje

Igény és szükség esetén célszerű a következő ügyrendi pontokat is meghatározni:

- Nyitott kérdések és döntések kezelésének rendje
- Átadás-átvétel rendje (lásd még:2.2.8. lépés)
- Teljesítés igazolás és számlázás rendje (lásd még:2.2.8. lépés)
- Minőségbiztosítás működésének rendje (lásd még: 2.2.7. lépés)

Projekt kontrolling tervezése

A kontrolling rendszert a projekt közben tartásához, ellenőrzéséhez szükséges adatok nyomon követésére kell kialakítani. A kontrolling minden területén (idő, költség, hatókör, erőforrás, minőség) az alábbiakat kell tisztázni:

- mérendő paraméterek (pl. belső erőforrás felhasználást kell-e monitorozni)
- mérendő paraméterek szintje (pl. heti vagy napi szintű külső erőforrás felhasználás-mérés, cég vagy tanácsadó szintű költségfordítás)
- a terv-tény összehasonlítás és a jelentés szintjei, rendszeressége
- a megoldási javaslatok és hatáselemzés elkészítésének felelőse, rendje
- döntési szintek, kompetenciák



2.2.3. A feladatstruktúra létrehozása

A Feladatlebontrási Struktúra (FLS) a projektelemeknek, illetve fő feladatcsoportoknak egy többszintű, fastruktúra jellegű lebontása.

Célja:

Az FLS (angol nevén WBS (Work Breakdown Structure) a projekt pontosítása során a következő folyamatba illeszkedik: → Cérendszer → Hatókör → **FLS** → Hálóterv →

Az FLS kidolgozásának célja, hogy az elvégzendő összes tevékenységet azonosítsa, pontosítsa, dokumentálja olyan hierarchiában, hogy azok végrehajtásával a meghatározott, elvárt eredmények, részeredmények átlátható, követhető módon teljesüljenek. Az FLS kidolgozása során a projekt főbb tevékenységeit, feladatait kisebb, jobban menedzselhető elemekre bontják célszerű részletességig. A részletes feladatlebontrás fontos „mellékterméke”, hogy tovább pontosodik/pontosodhat a projekt célrendszere és hatóköre is, amit frissíteni kell a PDD-ben.

Folyamata:

1. A projekt főbb elemeinek meghatározása. Ez általában a projekt várt eredményei (fázisai, elemei, objektumai) és a projektmenedzsment.
2. Annak eldöntése után, - hogy a megfelelő időtartam, költség, erőforrás adatokkal felszerelhetők-e az adott szintnek a tevékenységei - kell elvégezni a feladat lebontását. Egy jóval később megvalósuló eredményt nem biztos, hogy már ekkor le lehet bontani elemeire. A lépést rendszeresen megismételve, a gördülőtervezés szemléletét követve, a szükséges időpontokra rendelkezésre áll az FLS.
3. A lebontás helyességének, megfelelő mélységének ellenőrzése:
 - A várt eredmény hiánytalanul, teljes mértékben megvalósul-e a lebontott tevékenységek során
 - a legalsó szinten található tételekhez egyértelműen rendelhető felelősök és végrehajtók, akik számára a feladat már „szokásos, egyszerű” tevékenység.

Eredményei/termékei:

- Feladatlebontrási struktúra (FLS)

Termékek meghatározása

Feladatlebontrási struktúra (FLS)

- az FLS fastruktúra, a legalsó szintű elemek lesznek a hálóterv „építőkövei”.
- az FLS legalsó szintjén (a fastruktúra levelein) vagy aktív tevékenységek, vagy jól specifikálható elérendő részeredmények, elkészítendő résztermékek vannak.
- egy elemet nem célszerű 8-10 résznél többre bontani, inkább több szintet kell létrehozni.
- egy elemet az FLS-ben vagy fázisai (időben) vagy elemei (objektumai) szerint lehet tovább bontani.



2.2.4. Hálótervezés

A hálótervezés alatt az FLS által meghatározott tevékenységek sorrendjének kijelölését, a tevékenységek közötti függőségi viszonyok meghatározását, dokumentálását és ábrázolását értjük.

Célja:

Egyszerűbb projekteknel manuálisan, akár egy táblázat segítségével, bonyolultabb esetekben számítógépes támogatással, a tevékenységi háló felállításával történik.

A lépés célja, hogy a tevékenységek logikai sorrendjének (egymást követő, illetve párhuzamos tevékenységek) és a végrehajtásokhoz szükséges időráfordítások meghatározásával, egy megalapozott ütemezés, egy projekt időterv álljon rendelkezésünkre. A hálóterv az időütemezési adatokon kívül a tevékenységekhez rendelve erőforrás szükséglet (pénz, emberi, eszköz, anyag) adatokat is tartalmaz, amelyeket összegezve megbízható projektszintű erőforrás-igény adatok állíthatók elő. A hálóterv ütemezése és erőforrásigénye alapján állítható össze pontosan a projekt pénzügyi terve is.

A hálóterv (és részeként az erőforrásterv), illetve a pénzügyi terv véglegesítése után pontosíthatók a Projekt Definíciós Dokumentum (PDD) következő bekezdései is: fázisterv → mérföldkőterv; erőforrásbecslés → erőforrásigény.

A feladat végrehajtásának legfontosabb feltételei:

- a tevékenységek azonosítása (FLS)
- részletes termékleírás, termékspecifikáció a termékjellemzők és a minőségi követelmények szerepeltetésével
- szakmai korlátok, függőségek, a tevékenység jellegének velejárói, melyek kötelezően betartandók
- helyzetből fakadó függőségek, a legjobb tapasztalatok, preferenciák kiválasztása, alkalmazása
- külső, a projekt tevékenységi körén kívüli függőségek, engedélyek, hatósági eljárások, szabályozások stb. ismerete
- erőforrás készlet az ismeretek, készségek, képességek, illetve a tervezhető munkaidő (munkarend, szabadság, egyéb foglaltság), kapacitás ismeretével

Folyamata:

1. meg kell határozni a tevékenységek és az erőforrások kódolásának szabályait, amit a tervezés további lépéseiben szigorúan be kell tartani. Az erőforrások kódolásánál szükséges lehet struktúrákat is létrehozni (pl. szervezeti struktúra, ahonnan az erőforrásokat vesszük, költségstruktúra/költségnevek, stb.)
2. logikai kapcsolatok meghatározása a tevékenységek között, majd ez alapján a hálóterv összeállítása (az összeállítás során nem kell foglalkozni az idő megbecsülésével vagy a háló arányos megrajzolásával, arra az időterv véglegesítése során kerül sor)
3. mérföldkövek kijelölése a hálótervben



4. minden elemi tevékenységhez (FLS legalsó szintje) hozzá kell rendelni a következőket: átfutási idő, felelős, végrehajtásához szükséges erőforrások (pénz, emberi, eszköz, anyag)
5. az időütemezés véglegesítése a következők alapján:
 - külső időbeli kötöttségek
 - erőforrás színtezés,
 - kritikus út elemzése,
 - rövidítések
6. pénzügyi terv összeállítása.

Eredményei/termékei:

- Hálóterv
- Pénzügyi terv
- Frissített/pontosított PDD (2.0 változat)

Termékek meghatározása

Hálóterv

- projektben végrehajtandó feladatokat tartalmazza a logikai kapcsolatokat, az erőforrások rendelkezésre állását és a külső megszorításokat figyelembe véve.
- rögzíti az egyes feladatok végrehajtásához szükséges erőforrás igényt (pénz, emberi, eszköz, anyag) és időt.
- a hálózatban nem lehetnek körök, a ciklikusan ismétlődő tevékenységeket egyenként ki kell bontani, vagy össze kell vonni.
- meg kell győződni róla, hogy csak egyetlen "INDUL" és egyetlen "VÉGE" tevékenység van.
- egy feladat se lógjon a levegőben. Minden feladatnak összekötte kell lennie egy másikkal, vagy az "INDUL" vagy a "VÉGE" tevékenységgel.
- nem szabad elfelejteni, hogy a hálóterv egyben kommunikációs eszköz is, ezért minden felhasználónak világosan kell értenie.

Pénzügyi terv

- Finanszírozás:
 - o Milyen forrásokból lesz a projekt finanszírozva? (forrástérkép)
 - o Milyen időütemezésben lesz szükség pénzre? (finanszírozás cash-flow)
- Költségek/beruházások
 - o Várható költségek költségnemek szerinti struktúrában
 - o Beruházások



2.2.5. Kockázatmenedzsment tervezése

A kockázatelemzés a projekt kereteiből, környezetéből és végrehajtásából eredő veszélyeket méri fel, próbálja a minimálisra illetve tudatosan vállalt szintre csökkenteni, valamint a helyzetben potenciálisan benne rejlő pozitív lehetőségeket feltárni és kiaknázni.

Célja:

A projekt alapjellemezőiből következően - egyediség, újszerűség, komplex célok, összetett feladatok, stb. - jelentős kockázattal bíró tevékenység. A kockázatelemzés eredménye lehetővé teszi a projekt számára, hogy biztosítsa a végrehajtás minél tervszerűbb voltát, időt, pénzt, erőforrást takarítson meg, időben felismerje a változásokat, amikre felkészülten tud reagálni és ezáltal elkerüli a válsághelyzeteket.

Folyamata:

1. A figyelmet érdemlő területek meghatározása
2. Lehetséges kockázatok (várható problémák) és lehetőségek összegyűjtése
3. A valószínű okok meghatározása (azért, hogy a valódi kockázatokat találjuk meg, ne pedig a következményeiket)
4. A kockázatok elemzése, súlyozása, kategorizálása
5. Megelőző tevékenységek, kezelési, illetve kiaknázási stratégiák meghatározása, esetleges tartalék tervek készítése a konkrét kockázatokhoz
6. Jelzők (szemafor) állítása (amelyek a kockázat bekövetkezését előrejelzik)

Eredményei/termékei:

- Kockázatelemzés (a komplex projektterv része)
- Módosított hálóterv

Termékek meghatározása:

Kockázatelemzés:

Kockázatok/lehetőségek listája

- a lista értékelés nélkül tartalmazza mindazokat a tényezőket, amelyek befolyásolhatják a projekt sikeres végrehajtását
- Tartalma: kockázat/lehetőség azonosítója; leírása; a projekt mely területéhez kapcsolódik

Súlyozott, értékelt kockázati elemek

- a kockázati elemek értékelését is tartalmazó lista. Az elemeket egységes szempontok alapján értékelik (általában: bekövetkezés valószínűsége, hatása a célra, felismerhetőség nehézsége), aminek eredményeképpen kialakul az elemek közötti fontossági sorrend. Az egyes elemek értékelésétől/kategóriájától függ, hogy milyen típusú intézkedést kell majd kidolgozni.
- Tartalma: értékelési szempontok; kockázatonként a szempontokra adott értékek és ez alapján a kockázat kategóriája, a kockázat „gondozójának”/felelősének neve.



Kockázatmenedzsment terv

- Minden egyes elemnél megvizsgáljuk, hogyan kezeljük a kockázatot.
 - a legalacsonyabb kategóriába tartozó elemekre részletes kezelési módokat nem szoktak kidolgozni, azonban a kockázatmenedzsment működtetése során rendszeresen újra vizsgálni kell őket, hogy nem változott-e valamelyik paraméterük,
 - a közepes kategóriájúakra általában megelőző intézkedéseket tervezünk, melyek csökkentik a bekövetkezés valószínűségét vagy hatását;
 - a legmagasabb kategóriájú kockázatokra az elkerülő/megelőző intézkedések mellett tartaléktervet is érdemes kidolgozni.

Módosított hálóterv: a kockázat elkerüléséhez/csökkentéséhez szükséges tevékenységek beillesztése a projekt hálótervébe

Kidolgozott tartalékterv(ek) – ha szükséges

- A tartalékterv – mint neve is mutatja – nem épül bele az aktuális ütemtervbe, hanem annak teljesen egyenértékű alternatívája. Akkor lép életbe, ha a kidolgozását indokoló kockázat bekövetkezik. A tartalékterveket és életbeléptetésük feltételeit a projekttervvel azonosan kezelve a megbízóval is jóvá kell hagyatni.



2.2.6. A kommunikáció tervezése

Célja:

A projektkommunikáció két fő területe a belső és külső kommunikáció. Belső kommunikáción a projektben résztvevők közötti információcserét értjük. Ennek szabályozásával a Működés kialakítása fejezet foglalkozik.

Külső kommunikációnak számít minden olyan kommunikációs esemény, amely a projektszervezet és a projektszervezeten kívüli külvilág (szervezeten belül és kívül) között zajlik. A projektszervezet tagjának az számít, aki a projekt szervezeti leírásában megjelenik. A külvilág felé irányuló kommunikáció fő irányai:

- ügyfél/felhasználó tájékoztatása
- külső környezet (szervezeten kívüli) tájékoztatása
- cégen belüli tájékoztatás.

A tervezetten zajló külső kommunikáció célja, hogy biztosítsa a projekt sikeres megvalósításához szükséges információk időben történő, megfelelő formájú és tartalmú megfogalmazását és eljuttatását a projektszervezeten kívüli stakeholdereknek; egyúttal biztosítsa a tőlük származó információk (pl. inputok, visszacsatolások) eljutását a projektszervezethez.

A kommunikációs terv elkészítésének a célja, hogy a külvilággal való kommunikációs kapcsolat ne esetleges legyen, az ehhez szükséges tevékenységek beépüljenek a projekttervbe; és a projekt team tagjai is tisztában legyenek azzal, hogy a külvilág felé mit és hogyan közölhetnek a projektről.

Az egyes kommunikációs tevékenységek céljai általában az alábbiak valamelyike:

- a tájékoztatott személyek, csoportok megismertetése az aktuális helyzettel, a folyó munkáról, a projekt tervezett eredményéről és hatásáról, valamint visszajelzés kérése, a követett irányok és elért eredmények visszaigazolása
- az információhiányból fakadó félreértések elkerülése
- bizalmi légkör megteremtése
- irányított tájékoztatás

Folyamata:

1. A stakeholderek információs igényének felmérése
2. A stakeholdereknek megfelelő kommunikációs csatorna és tartalom kiválasztása
3. A kommunikációs tevékenység megtervezése
4. A tevékenység beütemezése a projekttervbe

Eredményei/termékei:

- Külső kommunikációs terv (a komplex projektterv része)



Termékek meghatározása

Külső kommunikációs terv:

Kommunikációs akciók listája, melynek minden eleme kitér a következő pontokra:

- Az üzenet (célja, tartalom, mélység, stílus, forma)
- Kinek megy?
- A kommunikáció időzítése (eseményhez vagy konkrét dátumhoz lehet-e kapcsolni, egyedi vagy rendszeres)
- Kommunikációs csatorna (ha van, használandó dokumentum sablon)
- Ki felelős a kommunikáció megtörtéért?



2.2.7. A minőség tervezése

Célja: A minőség tervezése része a projektet átszövő, a kezdeményezéstől a zárásig tartó projekt minőség menedzsment folyamatnak. A minőségmenedzsment az elvárások, igények meghatározásától, a projekt minőség-politikáján, a felelőségek és hatáskörök szabályozásán, a minőség tervezésén, és a minőségbiztosításon, felügyeleten át, a minőség ellenőrzéséig, tanúsításáig tart.

A minőség tervezés célja, hogy a projekt terméke a megbízó minőségi elvárásainak megfelelően készüljön el. Ennek érdekében:

- kerüljenek meghatározásra a termékkel szemben támasztott minőségi követelmények (cégen belül és a szállítónál alkalmazott minőségi szabványok)
- a termék előállítása olyan tervezett folyamatok betartásával készüljön, ami biztosítja a minőségi előírások elérését
- az előállított résztermékek és a végtermék minőségellenőrzése történjen meg.

A minőségtervezés feltételei:

- minőség-politika, mely a hagyományos, megbízói munkaszervezet(ek) minőséggel kapcsolatos célkitűzéseiből kiindulva készíti el a projekt saját minőséggel kapcsolatos elvárásait, követelményeit. A projektmenedzsment felelőssége ennek kidolgozása, elfogadtatása és megismertetése a stakeholderek körében
- a szállító minőségi standardjainak ismertetése és elfogadtatása a megbízó képviselőivel
- a hatókör meghatározása, ismerete (folyamatok, termékek) alapfeltétele annak, hogy a minőségtervezés arra és olyan mélységben kerüljön kidolgozásra, mint amit az elvárások, szabványok, követelmények meghatároznak
- a termékleírást, a termékspecifikációt olyan részletességgel kell elkészíteni, hogy minden minőséggel kapcsolatos elvárást (konstrukciós, működési és üzemeltetési paramétert) tartalmazzon.
- a szabványok, belső, külső szabályozások szerepeltetése, hivatkozásai befolyásolják a minőséget érintő tevékenységek meghatározását, végrehajtását.
- egyéb folyamat outputok is tartalmazhatnak olyan információkat, (például a beszerzés menedzsment, az emberi erőforrás menedzsment termékei) melyeket figyelembe kell venni a minőség tervezése során.

A minőségtervezés folyamatát a többi - idő-, költség-, erőforrás, kockázat – tervezéssel párhuzamosan, azzal összhangban kell elvégezni, biztosítva közöttük a rendszeres iterációt

Eredményei/termékei:

- Minőség menedzsment terv (a komplex projektterv része)

Termékek meghatározása

Minőség menedzsment terv

- Megadja azokat a működési definíciókat (folyamat és termékspecifikációkat), amelyek olyan részletességgel tartalmazzák a folyamatokat, termékeket és a minőség mérésének eljárásait, hogy ezek alapján a megvalósítás mérhető legyen.



- Tartalmazza a minőségügyi rendszerhez szükséges szervezeti struktúrát, felelősségi és hatásköröket, eljárásokat, erőforrásokat, inputként szolgál a teljes projekttervhez.

A minőség menedzsment terv választ ad a következő kérdésekre is:

- Milyen minőségbiztosítási és elfogadási folyamaton mennek keresztül a projekt egyes szakmai és menedzsment termékei? (módszerek és személyek)
- Mikor, illetve milyen feltételek esetén szükséges minősítéseket/auditokat végrehajtani a projektben?
- Milyen módon veszi figyelembe a projekt a menet közbeni minősítések/auditok eredményeit?



2.2.8. A beszállítókkal való együttműködés tervezése

Célja:

A beszállító menedzsment célja, hogy a projekt számára kontrollált és szabályozott módon biztosítsa azokat a projekt sikeres végrehajtásához szükséges termékeket és szolgáltatásokat, amelyeket a projektet végrehajtó szervezet nem tud önmaga előállítani, vagy hatékonyabb megoldás, ha külső forrásból biztosítja. Fontos, hogy a beszerzéssel és beszállítókkal való együttműködés alapelvei és szabályai a végrehajtás megkezdése előtt rögzítve legyenek.

Folyamata:

1. Külső forrásból beszerzendő és biztosítandó termékek/szolgáltatások meghatározása a projekt hatóköre alapján
2. Potenciális beszerzési források meghatározása
3. A beszerzési igények jelzése a beszerzési források felé (pl. tenderkiírás, ajánlatkérés, meghívásos versenytárgyalás, stb.)
4. Beszállítók kiválasztása, együttműködési eljárások meghatározása, szerződéskötés (mit, mikor, mennyiért)

Lényeges, hogy a beszerzés/beszállító menedzsment kifejezetten nem egy diszkrét lépés a folyamatban, hanem a projekt teljes életciklusán is akár végigfutó, többször ismétlődő és a többi projektmenedzsment folyamathoz szorosan kapcsolódó lépéssorozat. Egyes projektek esetén már az előkészítés szakasz során bizonyos beszállítókkal konkrét szerződéskötés történik, míg más projektekénél, vagy más típusú beszerzésnél a projekt terv dokumentáció csak jelzi a beszerzendő termékeket (1. pont), de a folyamat további pontjait a végrehajtási szakaszban kell majd a projektnek elvégeznie.

Eredményei/termékei:

- Beszerzési és beruházási terv (a komplex projektterv pénzügyi terv részeként)
- Tenderkiírás, ajánlatkérés
- Ajánlatok a beszállítóktól
- Szerződések a beszállítókkal
- Együttműködési eljárások a beszállítókkal (a PSZMR része)

Termékek meghatározása:

Beszerzési és beruházási terv

- a projekt hatókör termékspecifikációira hivatkozással tartalmazza a külső szállítók által biztosítandó termékeket és szolgáltatásokat
- tartalmazza a beszerzendők várható vagy pontos árait is (ha a projekt tervezési szakaszában nincs szerződéskötés, vagy a szerződés nem fix áras, akkor a várható árat lehet csak szerepeltetni).



Tenderkiírás, ajánlatkérés

A beszerzési és beruházási terv alapján a törvényileg előírt (pl. közbeszerzési eljárás) módon, illetve a szervezetnél általánosan követett módon elkészített és kiadott nyílt vagy zártkörű ajánlati felhívás.

Ajánlatok a beszállítóktól

A megcímzett beszállítók az ajánlatkérés alapján tartalmilag és formailag megfelelő ajánlatokat nyújtanak be.

Szerződések a beszállítókkal

A kiválasztott szállítókkal szerződéskötés történik, amelynek ki kell térnie a szállítandó termékekre vagy szolgáltatásra, a teljesítés(ek) időpontjára, a fizetési konstrukcióra (ár, árképzés módja, stb.), valamint a beszállító és a projekt együttműködésének elveire, módjaira és folyamataira.

Együttműködési eljárások a beszállítókkal

A beszállítókkal kötött szerződések alapján, vagy a szerződéskötésekhez irányelvként a PSZMR-ben (2.2.2. lépés) rögzíteni kell a következőket:

- a beszállító munkatársainak helye, szerepe, feladatai, hatásköre és felelősségei a projektszervezetben
- projekt változáskezelés eljárási rendje
- termék átadás-átvétel rendje
- teljesítés igazolás és számlázás rendje



2.2.9. A PSZMR véglegesítése és elfogadása

Célja:

A tervezési szakasz végeredménye az **integrált projekt dokumentáció**, amely a tervezés alapján frissített Business Case-t (BC 3.0) és Projekt Definíciós Dokumentumot (PDD 2.0), a komplex projekttervet és a PSZMR-t tartalmazza. A lépés célja, hogy a négy dokumentum integráltsága – belső egysége és koherenciája – ellenőrzésre kerüljön és a projekt felügyeleti szerve (szponzor/megbízó, PIB) elfogadja a dokumentumokat, amelyek ezután a kontrollált projektvégrehajtás alapját fogják képezni.

Folyamata:

1. a tervek ellenőrzése complete és tartalom szempontjából (projekt team)
2. a tervek prezentációja (projektvezető az elfogadó szervnek)
3. döntés a Komplex Projektterv elfogadásáról

Eredményei/termékei:

- Business Case (3.0 változat)
- Projekt Definíciós Dokumentum (2.0 változat)
- Projekt Szervezeti és Működési Rend (PSZMR)
- Komplex projektterv

Termékek meghatározása

Business Case (3.0 változat)

- tartalmát lásd az 2.1.2. lépésben

Projekt Definíciós Dokumentum (2.0 változat)

- tartalmát lásd a 2.1.8. lépésben

Projekt Szervezeti és Működési Rend (PSZMR)

- projektszervezet leírása (funkciók, szerepek, szereplők, feladatok, hatáskörök, felelőségek) – 2.2.1. lépés
- projekt ügyrendje – 2.2.2. lépés

Komplex projektterv

- hálóterv (tevékenységek, logikai kapcsolatok, ütemezés, erőforrások) – 2.2.4. lépés
- kockázatelemzés – 2.2.5. lépés
- külső kommunikációs terv (a projektszervezeten kívülre) – 2.2.6. lépés
- minőség menedzsment terv – 2.2.7. lépés
- pénzügyi terv (finanszírozás, költségek/beruházások) – 2.2.4. lépés



2.2.10. Döntés a megvalósítás indításáról

Célja:

Az integrált projekt dokumentáció elfogadását nem mindig követi időben szorosan a projekt elindítása. Van, hogy ez később történik, de az is előfordul, hogy már az előtt elindul a projekt. Az optimális eset az, ha a projekt a tervben meghatározott időpontban – a terv elfogadását követően – kezdődik, amit a terv elfogadásával együtt fogadnak el a döntéshozók.

A projekt menedzselése szempontjából fontos, hogy a projekt felügyelő szerve minden esetben egyértelműen meghatározza a projekt indításának időpontját, és erről értesítse a projektvezetőt és a szervezetet is. Ennek az időpontnak a megadása adja meg a projektvezetőnek azt a startpontot, amikortól fogva a projekt végrehajtásának ügyében intézkedhet (erőforrásokhoz való hozzájutás, projektkommunikáció, kontrolling működtetése stb.).

Folyamata:

1. döntés a végrehajtás indításáról, megbízólevelek kiadása
2. feladattervek átadása a felelősöknek és a végrehajtóknak
3. a hivatalos projekt dokumentáció összeállítása és megnyitása.

Eredményei/termékei:

- A döntés dokumentálása
- Megbízólevelek a projektszervezet tagjainak
- A külső és belső érintettek (stakeholderek) értesítése a döntésről
- Projektkönyvtár

Termékek meghatározása

A döntés dokumentálása

A projekt elindításáról szóló vezetői döntést emlékeztetőben, jegyzőkönyvben vagy memorandumban rögzíteni kell – ez lesz a „jogi” alapja a projektfeladatok végrehajtásának.

Megbízólevelek a projektszervezet tagjainak

Tartalma: kit, milyen szerepkörben, milyen időtartamra, átlagosan milyen leterheltséggel bíztak meg projektbeli munkavégzésre. A megbízólevelet a megbízónak és a megbízott szervezeti vezetőjének kell aláírnia.

Projektkönyvtár

A PSZMR szerinti projektkönyvtár (elektronikus és papíralapú) létrehozása, feltöltése az integrált projekt dokumentáció anyagaival és elérhetővé tétele a projektszervezet tagjai számára a PSZMR-ben meghatározott módon.



2.3. A végrehajtás szakasza

A harmadik szakasz már magának a projekt termékének **megvalósítását** jelenti. A tervezés nagyrészt becsléseken alapult, ennél fogva a megvalósítás eltérhet/eltér a tervtől. Az eltérést növelheti a projektben dolgozók viszonya, illetve a külső körülmények változása. A terv szerinti végrehajtás megvalósításában segít a kontrolling tevékenység, a tudatos változáskezelés, a kockázatmenedzsment, a kommunikációs rendszer működtetése és a beszerzés, beszállító menedzsment. A megvalósításnak akkor van vége, ha a projekt végeredményének átadás-átvétele megtörténik.

A végrehajtás szakaszának lépései:

1. Projektindító értekezlet (Kick-off meeting)
2. Kontrolling működtetése
3. Változások kezelése
4. Kockázatmenedzsment működtetése
5. Projekt kommunikáció működtetése
6. Beszerzés és beszállító menedzsment
7. Projekt szakmai termékének létrehozása
8. Termékek, eredmények átadása és átvétele

A végrehajtási szakasz főbb termékei:

- Átadott-átvett végtermékek
- (Módosított) projekt dokumentáció
- Változási igények és döntések dokumentációja
- Státuszriportok és teljesítményjelentések



2.3.1. A projektindító értekezlet

Célja:

A projektindító értekezlet (kick-off meeting) megtartása a projekt kommunikációja és a csapat kialakításának szempontjából fontos. A résztvevői – lehetőség szerint – a teljes projekt team, a megbízót is beleértve; részt vehetnek még rajta más fontos stakeholderek (pl. fontos partnerszervezetek vezetői, noha a projekt szervezetében közvetlenül nincsenek benne).

A lépés kommunikációs tevékenységei

A megbízó ezen az értekezleten ismerteti a projekt fő célját és bemutatja a projektvezetőt. A projektvezető részletesebb képet festhet a projekt feladatairól és bemutathatja a projekt szervezeti felépítését, ismertetheti a fő működési szabályokat.

Így ezt az alkalmat fel lehet használni egyrészt arra, hogy a projekt fő sajátosságait minden érintett azonos módon ismerje meg, másrészt arra, hogy a meghívott külsősök is megismerjék „élőben” a projektet.

A lépés team-menedzsment tevékenysége és hatása

Az értekezletnek a szervezeti kultúrájához kell igazodnia, de mindenképpen meg kell adni a „súlyát”. A team-tagok elköteleződését nagyban növelheti, ha azt érzik, hogy amiben részt fognak venni, az valóban fontos a szervezetnek (megbízó megjelenése). A személyesség is ezt erősíti. Ebbe beletartozhat az is, hogy a projektvezető a rendezvény alatt mindenkihez odamegy, kezet fog vele, beszélget pár mondatot, előre megköszöni a közreműködést. A csapattá válás első lépése, hogy a team-tagok megismerkednek egymással.

Eredményei/termékei:

- Projektindító értekezlet és az arról szóló emlékeztető
- A projekt végrehajtására „mobilizált” projektszervezet

I



2.3.2. A kontrolling működtetése

Célja:

A kontrolling célja, hogy a projekt célirányos és sikeres végrehajtását ellenőrzött keretek között tartsa oly módon, hogy méri és rögzíti mindazokat a jelzőszámokat és eseményeket, amelyek vizsgálata szükséges ahhoz, hogy megállapítható legyen a projekt státusza, értékelhető legyen a projekt teljesítménye és kimutathatóak legyenek a projekten szükséges módosítások, majd ezekről a módosításokról megalapozott és hatékonyan végrehajtható döntések szülessenek.

A kontrolling célterületei:

- hatókör
- idő
- költségek
- emberi erőforrás
- minőség

Folyamata:

Tervezés:

1. Integrált, komplex projektterv elkészítése (Tervezés szakasz)
2. Kontrolling rendszer működésének tervezése (PSZMR része)

Végrehajtás (ciklikusan ismétlődve):

1. Monitoring
2. Terv-tény összehasonlítás, jelentés
3. Eltérés-elemzés
4. Alternatív módosítási javaslatok
5. Döntés a javaslatokról
6. Döntés végrehajtása, tervmódosítás

Zárás

1. Záró-értékelés



2.3.3. A változások kezelése

A projekt változáskezelés mindazokat a tevékenységeket magában hordozza, amelyek akár a projekt környezetéből (szervezeti, piaci, törvényi, gazdasági), akár a projektből belülről jövő változások (pl. becslések pontatlansága a tervben, új igények, előre nem látható problémák) projektre gyakorolt hatásainak kezelését jelenti.

A projektek esetén a kézben tartott változáskezelésre azért van nagy szükség, mert a kontrollálatlan változások, illetve a változások hatásainak figyelembe nem vétele „szétverheti” és megbuktathatja a projektet.

A változáskezelés ügyviteli folyamatának és eszközrendszerének kialakítása a PSZMR elkészítésének a része.

Folyamata:

1. Változási igény megfogalmazása
2. Változási igény hatáselemzése
3. Döntés a változási igény végrehajtásáról
4. Változási igény feladatainak beépítése a projekttervbe és végrehajtása
5. Változások kommunikálása a szervezet és a változásban érintett stakeholderek felé

Eredményei/termékei:

- Változási igények és döntések dokumentációja
- Módosított, naprakész PDD és Komplex projektterv

Termékek meghatározása

Változási igények és döntések dokumentációja

Tartalma:

- változási igény megfogalmazása, javaslattevő neve, javaslatétel időpontja
- a változási igény elfogadásának hatásai, hatáselemzés (pl. új, más feladatok, határidő módosulások, költségmódosulások, szakmai tartalom módosulása)
- szakértői vélemények a változási igényről
- változási igénnyel kapcsolatos döntés (elfogadva / elhalasztva / módosítva / elutasítva)

Módosított, naprakész PDD és Komplex projektterv

Az elfogadott változási igények miatt – szükség esetén – a PDD-t vagy a Komplex projekttervet is módosítani kell, hogy (pl.) a módosított terv alapján az új feladatok nyomon követése is megtörténhessen.



2.3.4. Kockázatmenedzsment

Célja:

A végrehajtás során működtetett kockázatmenedzsment célja, hogy lehetőleg még a bekövetkezésük előtt feltárjuk azokat a valószínűsíthető problémákat (kockázatokat) és lehetőségeket, amelyek a projekt sikeres végrehajtását befolyásolják és ezek elkerülésére, illetve kihasználására a szükséges akciókat megfogalmazzuk. A kockázatmenedzsment kiindulása a tervezés során elkészített kockázatelemzés (lásd: 2.2.5. lépés) és a PSZMR-ben rögzített kockázatmenedzsment működtetési folyamat.

Folyamata:

Ciklikusan ismétlődik:

1. A korábban feltárt kockázatok esetében a meghatározott kezelési akciók végrehajtása
2. Kockázatelemzés – lásd 2.2.5. lépés (új kockázatok feltárása és meglévők felülvizsgálata)

Eredményei/termékei:

- Végrehajtott kockázatkezelési akciók és intézkedések
- Aktualizált kockázatmenedzsment terv
- Módosított hálóterv

Termékek meghatározása

Aktualizált kockázatmenedzsment terv

- Lásd a 2.2.5. lépést
- Feljegyzés a kockázattal kapcsolatos intézkedésről
- Kockázat kezelésének hatáselemzése

Módosított hálóterv

- Az aktualizált kockázat menedzsment tervből a megelőző tevékenységek bekerülnek a végrehajtandó feladatok közé.



2.3.5. A projektkommunikáció működtetése

Célja:

A lépés célja a projekt sikeres végrehajtásához szükséges kommunikációs feladatok végrehajtása. A végrehajtás során működtetett kommunikációs rendszert a tervezési szakaszban elkészített PSZMR (lásd 2.2.2. lépés) idevonatkozó részei, valamint a Külső kommunikációs terv (lásd 2.2.6. lépés) határozza meg. Természetesen ha menetközben szükségessé válik a kommunikációs rendszer változtatása, akkor a dokumentumokat is aktualizálni kell.

A hatékony projektkommunikáció területei:

- projekt teamen belüli kommunikáció, projekt fórumok (2.2.2. lépés)
- tevékenységek közötti kommunikáció (2.2.4. lépés)
- projekt külső kommunikációja (2.2.6. lépés)

Eredményei/termékei:

- Megfelelő (belső és külső) projekt kommunikáció
- Aktualizált PSZMR
- Aktualizált Külső kommunikációs terv

Termékek meghatározása

Megfelelő (belső és külső) projekt kommunikáció

- teamen belüli kommunikáció:
 - működő projekt fórumok és beszámoló rendszer
 - naprakész projekt dokumentációs rend
 - a siker érdekében történő informális kommunikáció a projektszervezeten belül
- tevékenységek közötti kommunikáció:
 - projekt helyzetjelentések
 - folyamatos, egymásra épülő munkavégzés
 - mérföldkövek teljesülnek
- projekt külső kommunikáció:
 - a külső kommunikációs tervben rögzített események megtörténnek
 - a további szükséges kommunikáció meghatározásra és végrehajtásra kerül



2.3.6. Beszerzés- és beszállító-menedzsment

Célja:

A lépés célja, hogy a projekt a végrehajtásához szükséges, a végrehajtó szervezeten kívülről való áru- és szolgáltatás-beszerzéseket (továbbiakban: termékek) tervezetten hajtsa végre. A végrehajtás során végzett beszerzés- és beszállító-menedzsment szerves folytatása a 2.8. lépésnek (**Hiba! A hivatkozási forrás nem található.**)

Folyamata:

A beszállítói szerződéskötés előtti feladatok leírása a 2.2.8. lépésben található.

1. Szerződések adminisztrációja
 - az eladóval fennálló kapcsolat menedzselése, (szakmai teljesítések, teljesítések igazolása, számlázások, adminisztráció, fizetés)
2. Szerződés lezárása
 - a szerződés befejezése és rendezése, beleértve minden nyitott kérdéstről való döntéshozatalt

A beszerzésekkel kapcsolatos, a projekttervben beütemezett feladatok elvégzésének ellenőrzése a kontrolling rendszer része, a lépés ennek támogató folyamata.

Eredményei/termékei:

- Beszerzett termékek/szolgáltatások és a kapcsolódó adminisztráció
- Hivatalos átadás-átvételi (teljesítési) dokumentumok

Termékek meghatározása

Hivatalos átadás-átvételi (teljesítési) dokumentumok

A PSZMR szerinti átadás-átvételi és teljesítési eljárásrend szerint kell dokumentálni a teljesítést.

2.3.7. A projekt termékének létrehozása

Célja:

Ez a lépés a projekt szakmai termékeinek létrehozása, a projekttervben szereplő tevékenységek elvégzése. A 2.3.1. – 2.3.6. lépések a projekt szakmai termékek terv szerinti és kontrollált létrehozásához szükséges projektmenedzsment feladatokról szólnak. A munkavégzés előrehaladását a kontrolling folyamat (2.3.2. lépés) keretében végezzük.

Eredményei/termékei:

- Végrehajtott tevékenységek
- Elkészült termékek



2.3.8. Termékek, eredmények átadása – átvétele

Célja:

Minden projekt alapvető célja, hogy sikeresen előállítsa a megbízó által igényelt terméket. A lépés célja, hogy a projektszervezet által végeredménynek tekintett terméket dokumentáltan átadják a megbízónak. Az átadás során a megbízónak alkalma van összevetni az elkészült terméket a célstruktúrában rögzített elvárásokkal és sikerkritériumokkal, és az egyezéseket illetve az eltéréseket rögzíteni kell. Tulajdonképpen a projekt alapparamétereiből (cél, határidő, erőforrások) itt a cél vagy ahogy a PMBOK mondja a termék hatókör teljesülését lehet ellenőrizni.

A lépés eredményeképpen a megbízó vagy

- teljes egészében átveszi a terméket és a termék dokumentációt, vagy
- a hiányosságokat elfogadva átveszi a terméket, vagy
- a hiányosságokat tudomásul véve, de nem elfogadva átveszi a terméket és a projekt lezárását kéri
- vagy nem veszi át a terméket, és a projekt folytatását kéri.

A lépés végeredménye a sikerkritériumok teljesítését és a megbízó döntését tartalmazó termék átadás-átvételi dokumentum.

Folyamata:

1. A termék előkészítése az átadásra
2. A termék (beleértve a szükséges műszaki dokumentumokat) átadása a megbízónak
3. A termékhez kapcsolt sikerkritériumok teljesítésének elemzése, beleértve a minőségi paraméterek ellenőrzését (megbízó és projektvezető között)
4. A termék átvétele
5. Az átadás-átvételi dokumentum kitöltése

Eredményei/termékei:

- Termék átadás-átvételi dokumentum

Termékek meghatározása

Termék átadás-átvételi dokumentum

- Projekt neve/kódja
- Megbízó neve
- Átvevő neve
- Átadó neve
- A termék megnevezése, azonosítója, tárolási helye
- Átadás időpontja
- A termék megfelelőségével kapcsolatos megjegyzések



2.4. A projekt zárása - értékelése

Az utolsó szakasz az idő és erőforrás hiány, valamint a fel nem ismert előnyök miatt a leggyakrabban elmaradó **zárás, értékelés** következik. Ilyenkor a termék átadása után nemcsak a lezáró adminisztrációs anyagok elkészítésére kell gondolni, hanem a munka során megszerzett tapasztalatok rögzítésére és a szervezeti tanulást szolgáló ismertté tételére is.

A zárás-értékelés szakaszának lépései

1. Követő feladatok, munkák meghatározása
2. Projekttagok visszaillesztése a szervezetbe
3. Eszközök re-integrációja
4. Lezáró elemzés, tapasztalatok összegyűjtése
5. Projektzáró értekezlet
6. Projektzáró jelentés
7. Tájékoztatás

A zárási szakasz termékei:

- Termék-követési megállapodás
- Archivált projekt dokumentáció
- Projektzáró jelentés
- Projektzáró üzenetek



2.4.1. Követő feladatok meghatározása

Célja:

A lépés célja a további tanácsadási, karbantartási, kiegészítési munkák terjedelmének és felelősségeinek kialakítása, egyeztetése. Ide tartozik a garancia-megállapodás megkötése és a további karbantartási munkák felelősségeinek szabályozása. Ezen túl egyeztethető az esetleges termékbővítések, ill. kiegészítések kérdése is.

Eredményei/termékei:

- Garanciális megállapodás
- Üzemeltetési feladatok
- Továbbfejlesztési megállapodások

Termékek meghatározása

Garanciális megállapodás

- a termék jelenlegi részletes leírása (műszaki leírás, átvételi dokumentum, termék azonosítója)
- garancia időbeli és tartalmi kiterjedése
- a fejlesztők garanciavállalási feltételei
- a fejlesztők garanciavállalási kötelezettségei
- a garancia érvényesítésének feltételei (kit kell értesíteni, mennyi időn belül, szükséges információk)

Üzemeltetési feladatok

- a termék jelenlegi részletes leírása (műszaki leírás, átvételi dokumentum, termék azonosítója)
- üzemeltetéssel kapcsolatos feladatok, használati leírások
- amennyiben a fejlesztők részt vesznek az üzemeltetésben, az üzemeltetési hatáskörök és jogosultságok, szükséges feltételek

Továbbfejlesztési megállapodások

- a megbeszélésen résztvevők, annak időpontja
- a termék azonosítója
- emlékeztető az elhangzottakról, javaslatokról, megállapodásokról



2.4.2. A projektagok visszaillesztése a szervezetbe

Célja:

A projektszervezet feloszlata és adott esetben a projektagok re-integrációja a funkcionális szervezeti egységekbe. A projektagokkal és vezetőikkel tisztázni kell a jövőbeli projekteken, vagy a szervezetben való munkavégzés kérdését, valamint az esetleges továbbképzés szükségességét.

A visszaillesztés során a következőkre kell figyelni:

- A projekt és a funkcionális szervezet ismerje el a projekt tag teljesítményét.
- A projekt során megszerzett tudást, tapasztalatot és kompetenciát meg kell osztani a projekt tag funkcionális szervezeti vezetőjével és a HR vezetővel. Ezzel biztosíthatjuk azt, hogy a fejlődés nemcsak egyéni szinten jelentkezik, hanem szervezeti szinten is hasznosíthatóvá válik. A visszaillesztéskor érdemes a munkatárs kompetenciáját meg/újra vizsgálni és az új tudással, készségekkel frissíteni a munkatárs kompetenciájáról szóló adatokat.
- A projekt során megszerzett tapasztalatok alapján érdemes a munkamódszerek fejlesztésébe is bevonni a projekt tagokat, hiszen a folyamatok, szolgáltatások vagy termékek fejlesztésében új tapasztalatokra és tudásra tettek szert a projekt során.

A projektagok és különösen a projektvezető re-integrációját már a projekt tervezési szakaszában el kell kezdeni előkészíteni. Amennyiben a projekt végének közeledtével ez a kérdés nincs tisztázva és egyértelműen kommunikálva az érintettek felé, akkor a projektben résztvevők figyelmének egyre nagyobb része erre fordítódik, és így a projekt végrehajtásának kritikus szakaszában veszhet el motiváltságuk.

Amennyiben a projekt vezetője nem látja a jövőjét a szervezetben, vagy addig fogja húzni a projektet, ameddig csak lehetséges (hiszen addig biztosított a pozíciója), vagy esetleg még a projekt teljes befejezése előtt elmegy a szervezettől, vagy a projekt menedzselése helyett ő is már inkább a funkcionális lehetőségekre/feladatokra/kapcsolatokra fordítja figyelmét.

Eredményei/termékei:

- Projektag új munkaköri besorolása
- Projektag személyi információs anyagának aktualizált változata



2.4.3. Az eszközök re-integrációja

Célja:

A projekt eszköz és anyag jellegű erőforrásaival való elszámolás, illetve a szervezetben való felhasználásra átadás. Ilyen erőforrások lehetnek pl.

- ingatlanok, irodák
- járművek
- számítástechnikai, irodatechnikai, kommunikációs eszközök
- gyártáshoz kapcsolódó felszerelések
- könyvek, folyóiratok, szoftverek, CD-k stb.

A legtöbb szervezetben a különböző típusú eszközökkel másnak és/vagy másképp kell elszámolni. Érdemes már az eszközök átvételénél, beszerzésénél a szervezeti felelősökkel tisztázni az elszámolás feltételeit, és ezekről az erőforrásokról a szükséges nyilvántartásokat az ő igényeiknek megfelelően vezetni.

Amennyiben a projekt nagyobb beszerzéseket vagy beruházásokat hajt végre, még a beszerzés/beruházás végrehajtása előtt érdemes az erőforrások projekt utáni felhasználásával kapcsolatos stratégiákat egyeztetni és rögzíteni.

Folyamata:

1. Monitoring: az erőforrások áttekintése
2. Terv-tény összehasonlítás: a tervezett és tényleges erőforrás-felhasználás összevetése
3. Eltérés-elemzés: eltérés esetén a projekt egészének tükrében az eltérés okainak vizsgálata
4. Tanulságok: az eszköz-felhasználással kapcsolatos projektanulságok összegyűjtése
5. Erőforrások átadása: az eszközök átadása a funkcionális felelősnek.

Eredményei/termékei:

- Eszköz felhasználási záródokumentum
- Eszköz átadási jegyzőkönyv

Termékek meghatározása

Eszköz felhasználási záródokumentum

- Projekt azonosítója
- az eltérés-elemzés eredményei
- tanulságok

Erőforrás átadási jegyzőkönyv

- erőforrás azonosítója
- erőforrás műszaki dokumentációja, átvételével/beszerzésével kapcsolatos dokumentumok
- az átvevő neve, funkciója
- átvétel rögzítése, ill. az azzal kapcsolatos megjegyzések



2.4.4. Lezáró elemzés, a tapasztalatok rögzítése

Analízis elkészítése, mely azt vizsgálja, mennyiben teljesültek az elvárások

- a termék hatókörére, vagyis a projekt tartalmára, a célok elérésének szintjére és a
- projekt hatókörére, vagyis a végrehajtási folyamatra, az ott használt módszerekre

vonatkozóan.

Ellenőrizzük, hogy a célokat a megbízásnak és a sikerkritériumoknak megfelelően elértük-e, és hogy a használt szakmai és projektmenedzsment eszközök, folyamatok megfelelőek voltak-e. Itt lehet elemezni, hogy milyen projekten belüli és projekten kívüli hatások befolyásolták a projekt eredményességét és működését.

A projektcsapat a sikerkritériumok elemzését végzi, a projekt sikerességének megítélése a megbízó feladata.

A szervezet számára „láthatóvá” tenni a projekt szakmai és menedzsment tanulságait, hogy azok a további projekteknél és szakmai munkáknál felhasználhatók legyenek.

A lezáró elemzés része a pénzügyi utókalkuláció elvégzése is, lehetőleg a projektszakaszok és költségfajták szerinti bontásban, ahol külön-külön meghatározandók pl. a személyi-, infrastrukturális-, dologi-, tanácsadási-, stb. költségek.

Az utókalkuláció akkor készíthető el megbízhatóan, ha

- a tervezésnél és végrehajtásnál használt költségszerkezetet követjük,
- a projekt költségvetésébe beleszámító költségek köre és tervezési – nyilvántartási - elszámolási módjuk egyértelműen meg vannak határozva (pl. a projekttagok bérjellegű költségei, vagy az irodaszerek beleszámítanak-e a projekt költségvetésébe és milyen arányban).

Az utókalkulációhoz érdemes mellékelni a projekt során történt költségmódosítások áttekintését.

A költség-nemek szervezeti felelőseivel már a tervezési szakaszban szükséges egyeztetni a nyilvántartási és elszámolási elvárásairól, hogy a projekt utókalkulációja megfelelően elkészíthető legyen.

Az utókalkuláció különösen nehéz olyan szervezetben, ahol

- a projekt résztvevői részidőben lettek a projektekre terhelve
- a projekt-munkavégzésre nem voltak elkülönített helyiségek, irodai eszközök stb.
- a szervezetnek nincs egységes belső pénzügyi nyilvántartása.

Folyamata:

1. A végeredmény összevetése a PDD sikerkritériumaival és a rögzített idő, ill. erőforrás keretekkel; annak megállapítása, hogy melyik teljesült és melyik nem
2. Az eltérések és a sikerek elemzése
3. A projekt folyamatának elemzése
4. Tanulságok összegyűjtése



Eredményei/termékei:

- Sikerkritérium-elemzési záródokumentum
- Projektfolyamat-elemzési záródokumentum
- Projekt költség-elszámolási zárójelentés

Termékek meghatározása

Sikerkritérium-elemzési záródokumentum

- projekt azonosítója
- sikerkritériumok elemzése tételesen
- ütemezés teljesülésének elemzése
- ráfordítások elemzése
- szakmai módszerek és folyamatok használatának elemzése

Projektfolyamat-elemzési záródokumentum

- projekt azonosítója
- projekt belső működésének elemzése
- külső projektkommunikáció elemzése
- projektmenedzsment folyamatok működésének elemzése (változáskezelés, kockázatmenedzsment)

Projekt költség-elszámolási zárójelentés

- lehetőleg szakaszonként és költség-nemenként legyen bontva
- mi, mikor, mennyibe került
- amennyiben beruházás-jellegű költségek: lásd még 2.4. pont adatai
- fő módosítások áttekintése, költségtervezési tanulságok

Projekt átfogó tanulságai

- projekt azonosítója
- ami jól működött...
- amit ma másképp csinálnánk...
- ami segítette a projekt eredményességét...
- ami nehezítette a projektet...
- javaslatok, ajánlások



2.4.5. Projektzáró értekezlet

Célja:

A lezáró értekezlet célja, hogy a projekt zárási szakaszának eddigi eredményeit megismertessük az értekezlet résztvevőivel (a projekt kommunikációs tervnek megfelelően, nem feltétlenül az összes projektben dolgozó munkatárssal) és az ehhez kapcsolódó véleményeket és kiegészítéseket rögzítsük. A megbeszélés az utolsó alkalmat jelenti a projekt életében annak megbeszélésére, hogy mi kerüljön a záró-jelentésbe.

Fontos eleme a lezáró értekezletnek, hogy a projektben dolgozóknak a projekt vezetése (megbízó és a projektvezető) ünnepélyes keretek között és/vagy oldott légkörben (koccintás, torta, bambi, puszdedli, ebéd, vacsora) megköszönje a projektben elvégzett munkát és kiosszák a megérdemelt jutalmakat.

Eredményei/termékei:

Lezáró-értekezlet emlékeztető

Termékek meghatározása

A sikeres záró értekezlet feltétele, hogy a projekt-zárás összes eddig elkészült termékét átfogóan bemutatja, a részleteket illetően az előzetesen kiküldött, írásos termékekre hivatkozik. Az eddig elkészült termékek közül, kivéve a személyi anyagba bekerülőket, mind helyet kap a záró értekezleten. Ezek a következők:

- Átadás-átvételi dokumentum
- Garanciális feladatok, üzemeltetési feladatok, továbbfejlesztési feladatok dokumentuma
- Projekt tagok új munkakörbe helyezési dokumentuma
- Erőforrás felhasználási dokumentum, erőforrás átadási jegyzőkönyv
- Projekt költség elszámolási jelentés
- Projekt sikerkritériumokat és projekt folyamatot elemző záró dokumentum
- Projekt átfogó tanulságait összefoglaló dokumentum

Ezekre a termékekre vonatkozó vélemények és kiegészítéseket is rögzíteni kell.



2.4.6. Projektzáró jelentés

Célja:

A projekt záró jelentés célja, hogy a projekt folyamatát és az abban elkészült szakmai rész-, és végtermékeket áttekintse, tanulságokat fogalmazzon meg jövőbeli hasonló feladatokhoz. A záró jelentés a korábbi szakaszokban és zárás lépéseiben előállított termékeket és ezen túlmenően a záró értekezleten elhangzott vélemények és kiegészítések írásban rögzített felvetéseinek összesítését tartalmazza. A záró jelentés a lezárt projekt dokumentációval együtt archiválásra kerül, és a későbbiekben az egyetlen hivatalos referenciaként szolgál a projektről.

Eredményei/termékei:

- Projektzáró jelentés
- Archivált projekt dokumentáció

Termékek meghatározása

A projekt kezdeményezés, definiálás, tervezés és megvalósítás szakaszaiban keletkezett és karbantartott projekt adminisztráció dokumentumai (pl. projekt alapító okirat, projekt definíciós dokumentum, komplex projektterv, PSZMR, státusz riportok, változás és kockázat kezelés dokumentumai, elkészült szakmai résztermékek)

Ezen túlmenően a projekt zárás során keletkezett dokumentumok közül az alábbiak:

- Átadás-átvételi dokumentum, benne a termékre vonatkozó dokumentáció
- Garanciális feladatok, üzemeltetési feladatok, továbbfejlesztési feladatok dokumentuma
- Projekt tagok új munkakörbe helyezési dokumentuma
- Erőforrás felhasználási dokumentum, erőforrás átadási jegyzőkönyv
- Projekt költség elszámolási jelentés
- Projekt sikerkritériumokat és projekt folyamatot elemző záró dokumentum
- Projekt átfogó tanulságait összefoglaló dokumentum

A lezáró értekezlet írásos kiegészítései



2.4.7. Tájékoztatás

Célja:

A lépés célja, hogy tájékoztassa a projektben érintetteket (stakeholdereket), hogy a projekt lezárult, tömören közhírré teszi, hogy a projekt mennyiben és milyen folyamaton keresztül érte el célját, milyen további feladatok kapcsolódnak a projekthez és végül megköszöni résztvevők munkáját.

Eredményei/termékei:

- Kiküldött írásos tájékoztatók

Termékek meghatározása

Kiküldött írásos tájékoztatók

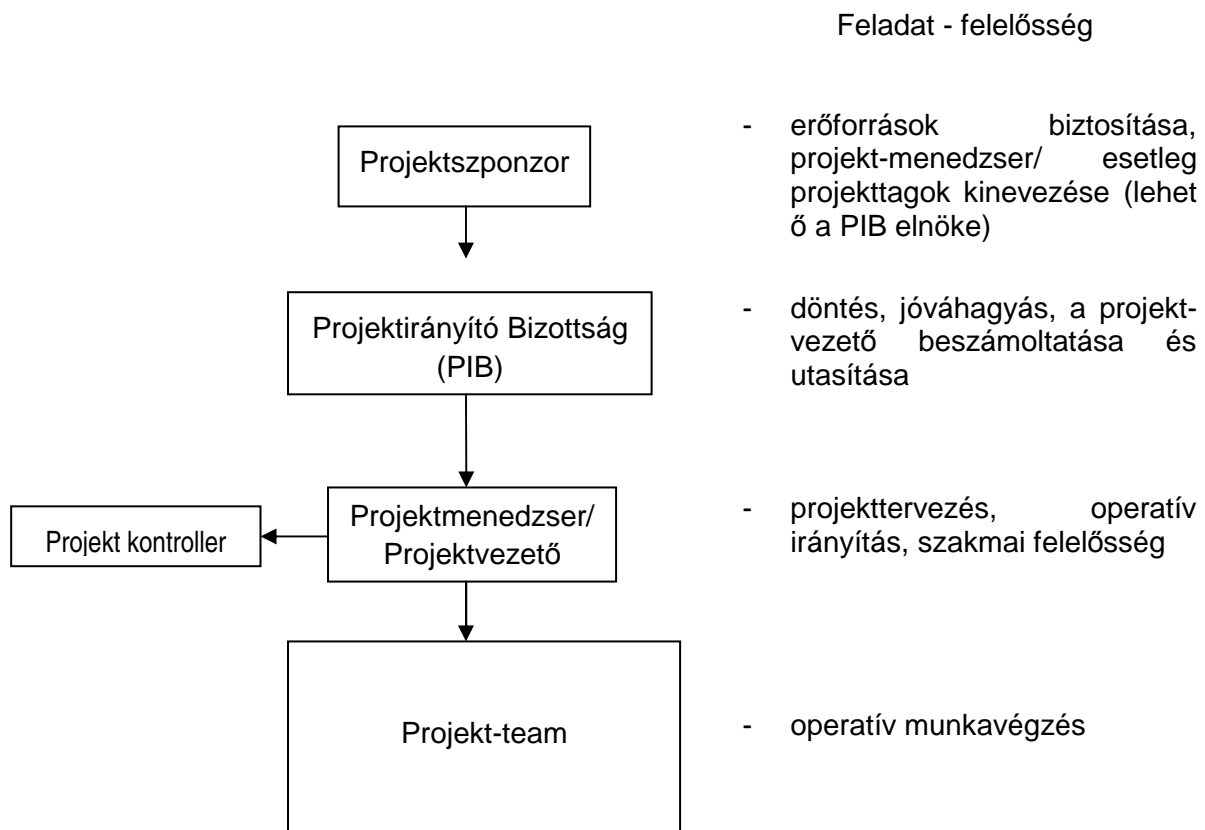
A tájékoztatás a célközönségnek megfelelő mélységű és tartalmú kell, hogy legyen, az egyes kommunikációs szinteknek megfelelően több, különböző csatornákon eljuttatott, írásos dokumentum elkészítését jelenti.



Mellékletek



1. sz. melléklet: A projektszervezet felépítése





2. sz. melléklet: A projektszponzor feladata

1. Az az egyén vagy csoport a végrehajtó szervezeten belül, aki biztosítja a pénzügyi forrásokat a projekt részére készpénzben vagy természetben

Feladatai:

1. A projektstratégiai összehangolása
2. Szükséges erőforrások biztosítása
3. Határidőt, költségeket, személyzeti erőforrásokat, szakmai tartalmat érintő legfőbb döntések meghozatala
4. Költségvetés biztosítása
5. Kapcsolattartás a partnerek vezetőivel
6. Felső szintű változásmenedzselés és kockázatkezelés
7. Külső szállítókkal történő szerződések megkötése
8. Projekt képviselése a nyilvánosság előtt

Felelősségi köre:

1. A szervezet motiválása a projekt célok megvalósulásáért.
2. A projektkultúra fejlesztése a stratégiai projekt segítségével



3. sz. melléklet: A Projektirányító Bizottság összetétele és feladatai

A PIB a projekt szervezeti, felhasználói, és beszállítói érdekeinek vezetői szintjét képviseli. A projekt legfőbb döntéshozó szerve. Hatásköre kiterjed minden, a projekt sikeres végrehajtását befolyásoló kérdésre, tényezőre (erőforrás, határidők, külső kommunikáció, belső konfliktusok, stb.), de nem dönt a stratégia tartalmai, szakmai kérdéseiben.

A PIB tagjainak elegendő felhatalmazással kell rendelkezniük, mert ők a döntéshozók, és felelősek a projekt erőforrásaiért; úgymint emberi erőforrás, költségek, eszközök.

A PIB-et a vállalati vagy program vezetés nevezi ki a projekt teljes irányítására és menedzselésére. A PIB felelős a projekt sikeréért, felelőssége és jogkörei vannak a vállalati vagy program menedzsment által felállított hatáskörökön belül.

A PIB hogy jóvá minden fontosabb tervet, és ők engedélyeznek minden eltérést az elfogadott Szakasz Tervtől. A PIB hatásköre minden befejezett szakasz elfogadása, és a következő szakasz elkezdésének engedélyezése. Biztosítja a szükséges erőforrásokat, és dönt minden konfliktusban a projekten belül, megtárgyalja, vagy megoldja a problémákat a projekt és a külső szervezeti egységek között. Emellett, jóváhagyja a projektvezető megállapodásait és felelősségét.

A PIB felelőssége biztosítani, azt hogy a projekt megmaradjon az útirányon, és a Projekt Indítási Dokumentumban meghatározott Business Case által megkívánt minőségű termék kerüljön átadásra. A PIB meghatározhatja néhány projektbiztosítási felelősségi kör delegálását a projekt méretének, a projekt kockázatának és bonyolultságának megfelelően.

A PIB felelős minden nyilvánosságért vagy az információk egyéb elterjesztéséért a projektről.

A PIB általános feladatai:

- Stratégiai döntések meghozatala,
- Rendszeres kockázatmenedzselés,
- A projektvezető beszámoltatása, a projekt termékeinek, eredményeinek elfogadása, változásmenedzsmment,

Felelősségi köre:

- a projekt munkájának támogatása,
- a projekt által generálandó változások kommunikálása a szervezet felé,
- a szervezet irányban tartása a változások érdekében, a projekt- és feladatcultúra erősítése.



4. sz. melléklet: A projektvezető kijelölése és a projektvezető feladatai

- A projektvezetőt a projektszponzor jelöli ki.
- A Projekt Menedzser hatásköre a projekt napi vezetése a PIB megbízásából a vezetés által lefektetett határokon belül. A projektvezető végzi a projekt operatív irányítását, felel a projekt terv elkészítéséért, beszámol a Projekt Irányító Bizottságnak, feladatot oszt ki a projekt tagoknak a projekt keretein belül. Munkájához igénybe veheti a PIB tagok és a külső konzulens segítségét. A Vezető biztosítja a projekt pénzügyi megtérülését, biztosítja a projekt költségtudatos megközelítését, egyensúlyban tartja az üzleti igényeket.
- A projektmenedzser elsőrendű felelőssége hogy a projekt az előírt folyamatok alapján, előírt minőségi elvárások alapján, és a meghatározott költség és időkereteken belül elérje célját. A projektmenedzser szintén felelős, hogy a projekt olyan eredményeket érjen el, amelyek a Projekt Indító Dokumentum (PID)-ban meghatározott előnyök megvalósítására képesek.

A projektvezető fő feladatai:

- A szükséges munka mennyiségét és a becsléseket az érintett szakterületekkel egyeztetni és jóváhagyja
- Jóváhagyja a költségtervet, majd irányítja a költségvetés szétosztását az érintett szakterületek felé
- Meghatározza a szükséges munkaórákat és az ütemtervet
- Jóváhagyja a szükséges munkákat, de a projekt célján túlmutató feladatok végrehajtásáról nem rendelkezik
- Jóváhagyja az alapanyagjegyzéket, a részletes tervet, és a projekt előírásaihoz igazodó ütemtervet
- Jóváhagyja a munkaleírásokat, a kiválasztási folyamatot, rögzíti az árakat és a főbb szerződések típusait
- Monitorozza a funkcionális szervezeti egységek teljesítményét a költségterv, ütemterv és egyéb projekt szükségletek alapján
- Amennyiben a teljesítmény elfogadhatatlan, úgy az érintett szervezeti egységekkel módosítja a munkakövetelményeket, vagy egyéb korrigáló intézkedéseket léptet életbe, hogy a projekt hatóköre megvalósíthatóvá váljon
- Felelős minden a projektet érintő kommunikációért és irányelvért, aláírása nélkül nem bocsátható ki semmilyen utasítás.
- A projekt munkájának operatív irányítása,
- a projekt team vezetése, projekt értekezletek tartása,
- szakmai munka összehangolása,
- projekt részletes előkészítése
- projekt terv, működési rend és erőforrás-keretek betartása,
- költségvetés nyomon követése,



- külső szállítók munkájának összehangolása,
- szerződések előterjesztése, adminisztrálása,
- a projekt eredményeinek illesztése a szervezeti működésbe

Felelősségi kör:

- A projekt eredményeinek, termékeinek minősége,
- projektagokkal „támogató” kapcsolat ápolása



5. sz. melléklet: A projekt-team tagok kijelölése és a team-tagok feladatai

A Projekt-team tagjait a Projektvezető és/vagy Projektszponzor kérelme, illetve javaslata alapján - az adott munkavállaló közvetlen felettese jelöli ki.

A Projekt-team feladata az operatív munkavégzés, amely kiterjed:

- a döntés-előkészítő anyagok összeállítására, szakmai koncepciók elkészítésére,
- a projekttervben meghatározott szakmai feladatok határidőre történő végrehajtására,
- a projekt feladatainak szakmai és gyakorlati előkészítésére és megvalósítására,
- a Projektirányító Bizottság döntéseinek végrehajtására,
- a Projektvezető tájékoztatására a projekt előrehaladásáról és az esetleges akadályokról,
- a projektértekezleteken történő részvételre



6. sz. melléklet: Az egyes szakaszokhoz tartozó lépések listája

Szakaszok	Lépések
Előkészítés	1. Üzleti célok megfogalmazása
	2. Megvalósíthatóság vizsgálata, Business Case elkészítése
	3. Projekt indítás kezdeményezése
	4. Stakeholder analízis
	5. Célszisztem és sikerkritériumok meghatározása
	6. Hatókör meghatározása
	7. Fázisster és erőforrásbecslés, vázlatos szervezeti ábra és felelősségi körök.
	8. Projekt definíció véglegesítése, elfogadása (alakuló értekezlet)
Tervezés	1. Projekt szervezet felállítása
	2. Működési rend kialakítása
	3. FLS létrehozása
	4. Hálótervezés (projekt ster véglegesítése)
	5. Kockázatmenedzsment ster
	6. Kommunikáció tervezése
	7. Minőség tervezés
	8. Beszállítókkal való együttműködés tervezése
	9. Projekt szervezeti és működési rendjének véglegesítése, elfogadtatása
	10. Döntés a megvalósítás indításáról
Végrehajtás	1. Projektindító értekezlet (Kick-off meeting)
	2. Kontrolling működtetése
	3. Változások kezelése
	4. Kockázatmenedzsment működtetése
	5. Projekt kommunikáció működtetése



Szakaszok	Lépések
	6. Beszerzés és beszállító menedzsment
	7. Projekt szakmai termékének létrehozása
	8. Termékek, eredmények átadása és átvétele
Zárás	1. Követő feladatok, munkák meghatározása
	2. Projekttagok visszaillesztése a szervezetbe
	3. Eszközök re-integrációja
	4. Lezáró elemzés, tapasztalatok összegyűjtése
	5. Lezáró értekezlet
	6. Záró jelentés
	7. Tájékoztatás



7. sz. melléklet: Projektdefiníciós/Projektindító Dokumentum kitöltési útmutató

a) Projekt megnevezése, címe: összefoglaló, lényegre törő projektazonosító.

b) PDD/PID verziószám: „v0, v1” stb. sorszámzás jelöli a PDD/PID dokumentumok verzióit minden jelentős tartalmi módosítás esetén (jelentős tartalmi módosulásnak minősül: cél, zárás, projektvezető, Projektirányító Bizottság, külső költségkeret módosulása). A legelső, aláírt verziót (v0) mindenképpen meg kell őrizni felülírás nélkül. A PDD/PID minden verzióját a projektszponzor írja alá.

c) Projekt kód: a projekt belső nyilvántartási azonosítója, melyet a projektvezető ad meg. Tartalmazza a projekt kezdésének évszámát, a felelős szervezeti egység hivatalos rövidítését, a projekt rövidítését és a projekt prioritását (pl. 2009/xxO/PHSzF/1).

d) Kapcsolódás a szervezet stratégiai céljaihoz: Annak a szervezeti stratégiai célnak a megnevezése, amelynek a megvalósításához az adott projekt hozzájárul (pl. Integrált Városfejlesztési Stratégia; Foglalkoztatási Stratégia stb.)

e) Projekt várható költségkerete: a projekt során felmerülő összes dologi és személyi költség. Az összeget millió forintban (bruttó) szükséges megadni.

f) Költségvetési előirányzat / összeg: a szervezet költségvetésének az a sora, amelyből a projekt finanszírozása történik. Összeg a fejezeti sor projektre eső összege.

g) Támogatási keret: az országos vagy regionális pályázati programok által biztosított támogatás megnevezése és összege. Az összeget millió forintban (bruttó) szükséges megadni.

h) Projekt céljának pontos meghatározása: tömör, lényegre törő leírás, az elérendő eredményeinek számbavétele. A cél meghatározása során arra kell választ adni, mit akarunk elérni a projekttel. Fontos a projekt céljainak precíz megfogalmazása, amelynek azt is világossá kell tennie, mikor tekintjük befejezettnek a projektet.

i) Projekt elvárt végterméke(i): a projekt zárásakor rendelkezésre álló végtermékek, dokumentumok (pl. stratégia, szervezetfejlesztési program, szakmai elemzés/háttér-tanulmány, módszertani segédlet, oktatás/oktatási segédanyag). A végtermék(ek) meghatározásánál arra kell választ adni, hogy minek a segítségével kívánjuk elérni a projekt célját.

j) Projekt elvárt hatása: jelöli, hogyan fog hatni a projekt eredményes lezárása a projekt érintettjeire és céljaira. Meghatározása arra ad választ, hogy minek az elősegítése érdekében került sor a projekt indítására, milyen hosszabb távon várható eredményt vár el az önkormányzat, vagy a pályázatot kiíró országos (NFT, ÚMFT) vagy regionális program, intézkedés a projekt lezárásával.

k) Projekt indikátorok (kapcsolódó teljesítmény mutatószámok; bázis- és célérték): jelölik, hogy a projekt sikeres megvalósítása milyen külső vagy belső feltételek, **sikerkritériumok** teljesülését kívánja meg. A mutatószámok a projekt céljának (esetleg hatásának) teljesülését mérik. Amennyiben lehetséges, célszerű kulcsmutatók meghatározása, ami a projekttel elérni kívánt eredmények *számszerűsített* meghatározását jelenti (pl. költségcsökkentés 5%-kal) a könnyebb céldefiníálás és mérhetőség érdekében (NFT/ÚMFT projektek esetében a mutatószám-rendszer kidolgozásával kapcsolatban használjuk a hatályos módszertani útmutatót).



l) Belső/külső kockázatok: azon bizonytalanságok, jövőben várható események, amelyek előre láthatóan veszélyeztethetik és/vagy befolyásolhatják a projekt sikeres kimenetelét, és ezért fokozott figyelmet követelnek. A kockázatok mértékének becslésére javaslat a *II.C.2. Kockázatkezelés* címszó alatt található.

m) Projektstart: a projektindítás dátuma (amikor a Projektdefiníciós/Projektindító Dokumentum a Projektszponzor által jóváhagyásra és aláírásra kerül).

n) Projektzárás: a projekt befejezésének dátuma.

o) Közbeszerzés (Igen/Nem): a projektben foglalkoztatott külső szervezetek, partnerek, intézmények bevonása (részben vagy egészben) közbeszerzési eljárásban történik-e. Ha a projekt során közbeszerzésre kerül sor, az IGEN választ kell megjelölni.

p) Projekt mérföldkövei, azok részletezése és időzítése: azon részeredmények, részteljesítések, dokumentumok, események, amelyek elfogadása és/vagy megtörténte feltétlen szükséges a projekt továbbhaladásához, illetve amely eset(ek)ben a továbblépés érdekében döntést kell hozni.

q) Projektszponzor (PSZ): biztosítja a projekt számára a célok megvalósításához szükséges erőforrásokat, a működési feltételeket, személye a projektben résztvevő szervezeti egységek felügyeletét ellátó felsővezetők egyike. *(Részletes szerepdefiniálást lásd 2. sz. melléklet.)*

r) Projektvezető (PV): a projekt működésének, a projekttagok munkája irányításának operatív, napi feladatait látja el, felelős a projekt megfelelő minőségben és szakszerűen történő megvalósításáért, az előrehaladás biztosításáért és a projekt sikerességéért. Személyét a PSZ jelöli ki. *(Részletes szerepdefiniálást lásd 4. sz. melléklet)*.

s) Projektirányító Bizottság (PIB): a projekt életciklusa során a projekt működését befolyásoló döntéshozó és ellenőrző testület, amelynek elnökét és tagjait a PSZ jelöli ki. *(Részletes szerepdefiniálást lásd 3. sz. melléklet)*.

t) Projekt-teamben résztvevő szervezeti egységek: az önkormányzat osztályai, csoportjai, egyéb szervezeti egységei, amelyek közreműködnek a projektmunkában.

u) Munkacsoportban résztvevő külső szervezetek, partnerek, intézmények: intézmények, társaságok és egyéb szervezetek, amelyek közreműködnek a projektmunkában.

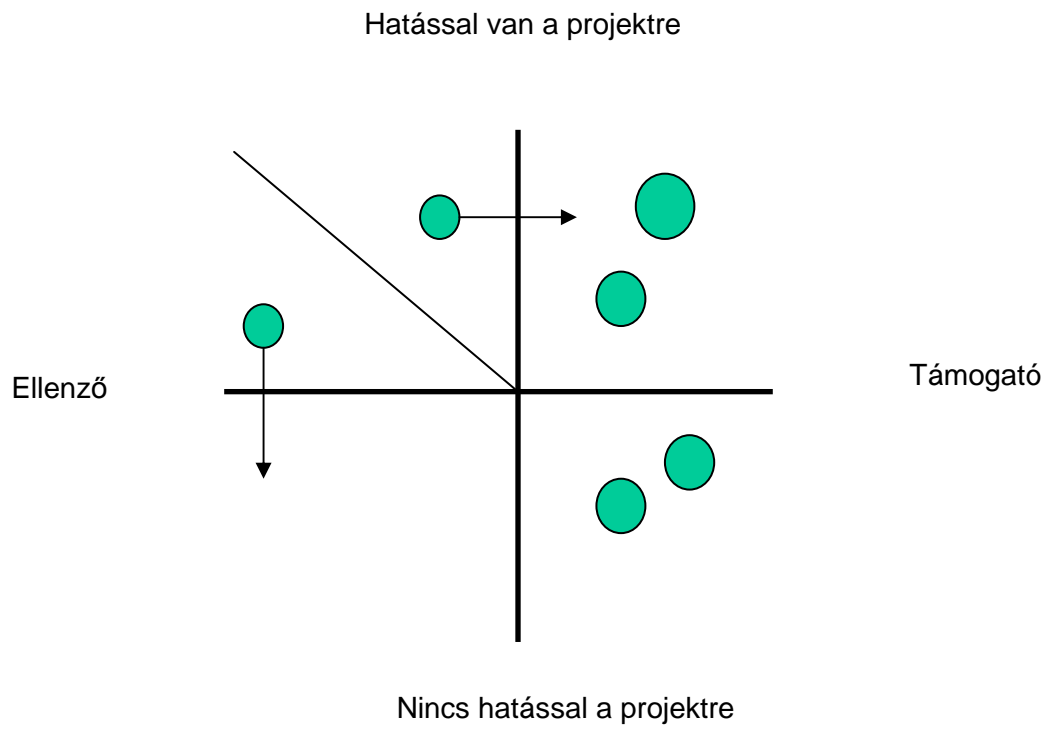
v) Projekt-team: a projekt megvalósítása, céljainak elérése érdekében a PV és/vagy PSZ által felkért csoport, az operatív projektfeladatok ellátói. Meg kell jelölni a tagok nevét és szervezeti egységét.



Sablonok



1. Stakeholder térkép





2. Stakeholder menedzsment tábla

Érdekelt / stakeholder	Érdekei / főbb elvárásai	Hatása a projektre (+/-)	Menedzsment akció



3. Projektindító Dokumentum/ Projektdefiníciós Dokumentum

Projekt neve:

Projektazonosító:

Projekt kezdete:

Projekt befejezése:

1.	A projekt átfogó célja:
2.	A projekt részletes céljai:
3.	A projektnek NEM céljai:
4.	A projekt leírása
5.	A projekt hatóköre (keretek, korlátok, figyelembe veendők; feltételezések; végtermékek, végeredmények meghatározása; technológia/módszertan; szakmai koncepció; projekt-menedzsment hatókör)
6.	A projekt hatókörét nem érinti
7.	Erőforrások
8.	Mérföldkövek
9.	Tervezett költségvetés és várható haszon kalkulációja

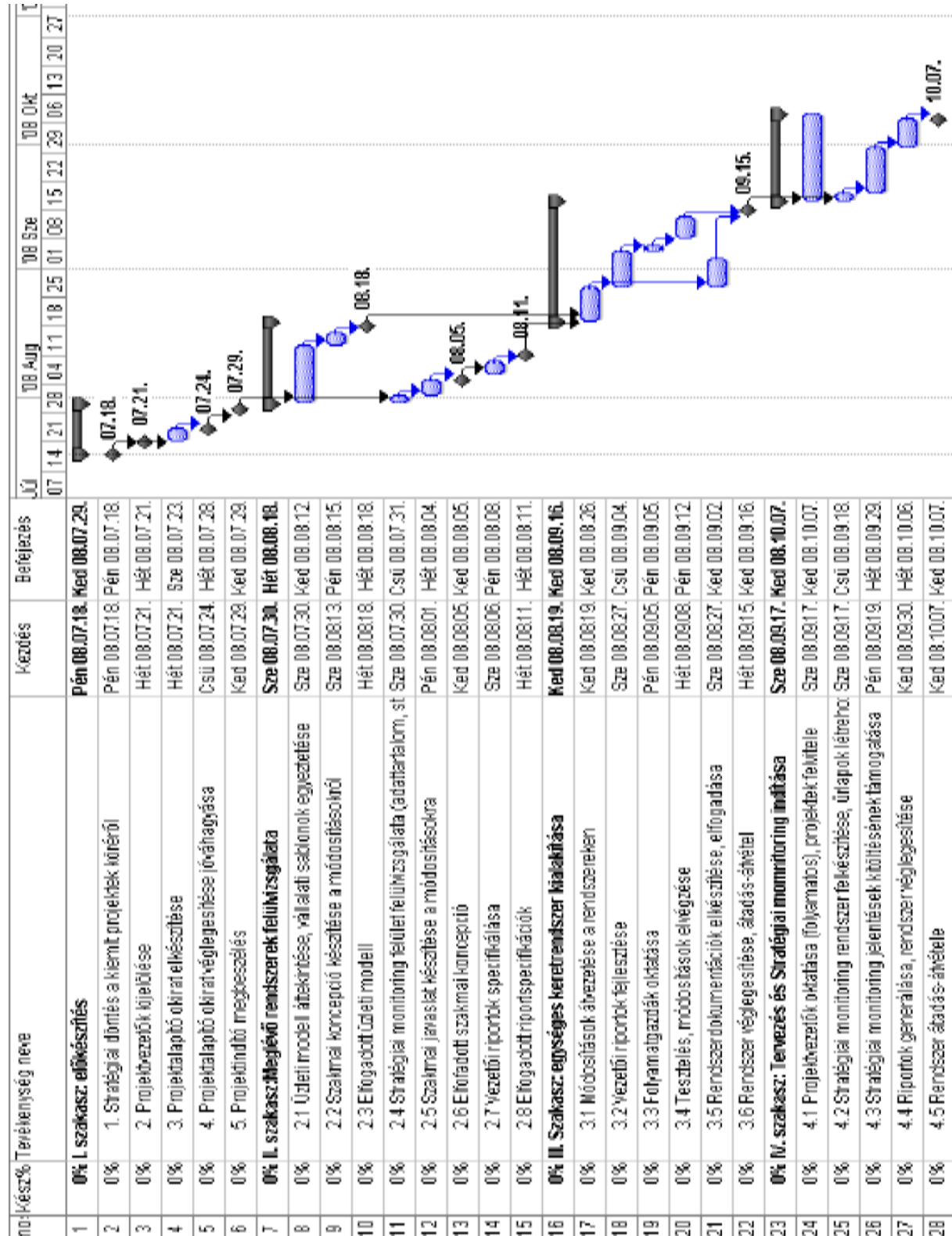


10. Kockázati elemek, kritikus sikertényezők

11. A projekt szervezete, szabályok



4. Projektterv





5. Projekt megbeszélések levezetése - ellenőrző lista

1. Tervezzük meg a megbeszélést, világossá téve, hogy:

- miért van szükség a megbeszélésre,
- milyen eredményeket akar elérni a csoport,
- ki vegyen részt azon,
- milyen intézkedéseket kell megtenni,
- milyen napirendi pontokat kell megbeszélni,
- milyen formában vitassuk meg a témákat (milyen eljárást használjunk – ötletroham, a probléma beazonosítása, megoldások kidolgozása, a helyes megoldás kiválasztása, egyetértésre jutás, stb.), és
- mennyi időre lesz szükség a kívánt eredmény eléréséhez.

2. Informáljuk a megbeszélés résztvevőit:

- a megbeszélés céljáról,
- a kívánt eredményekről,
- a napirendi pontokról (a „miről”),
- a használandó eljárásokról („hogyan” vitassuk meg a napirendi pontokat),
- a napról, az időpontról, a helyszínről, valamint
- bármely, a megbeszélés előtt végrehajtandó feladatról.

3. Szűkítsük az eredményes megbeszélés célját úgy, hogy:

- fogalmazzuk meg és tisztázzuk a megbeszélés célját,
- fogadtassuk el a csoporttal a kívánt eredményt,
- adjunk lehetőséget a napirend módosítására (ideértve bizonyos pontok hozzáadását vagy törlését, a sorrend változtatását, vagy a kijelölt időponton való igazítást), és
- fogadtassuk el a napirendi pontok megvitatására szóló eljárást.

4. Tartsuk mederben a vitát a jóváhagyott napirendi pontoknak megfelelően úgy, hogy:

- kijelöljük a moderátort és a jegyzőkönyvvezetőt, akik segítik a csoportot,
- követjük a napirendet, kivéve, ha a csoport határozottan állást foglal a változtatás mellett,
- követjük a jóváhagyott eljárásmódot, kivéve, ha a közös megegyezés kimondja, hogy már nem hasznos,
- gátat vetünk az olyan viselkedésnek, amely a csoportot a kívánt eredmény elérésétől eltéríti,
- bátorítjuk a csoport minden tagját, hogy véleményét közössé tegye,
- elfogadtatjuk a konkrét lépéseket, megbízásokat, határidőket.



5. Alapozzuk meg a végrehajtást úgy, hogy:

- összefoglaljuk a megbeszélésen elhangzottakat,
- feljegyezzük a hozott döntéseket,
- feljegyezzük a konkrét lépések végrehajtásáért és a határidők betartásáért felelős személyek nevét,
- megállapodunk a következő megbeszélés időpontjában,
- minden megbeszélést kiértékelünk, megállapodunk abban, hogyan fokozható a megbeszélések hatékonysága,
- megszerkesztjük és szétosztjuk az emlékeztetőt,
- a befejezetlen témákat a következő megbeszélés napirendjére tűzzük,
- nyomon követjük és segítjük a feladatok végrehajtását,
- figyeljük és értékeljük a csoport által elért eredményeket.



6. A workshopok lebonyolításának néhány alapelve

Workshop definíció

Egy meghatározott cél eléréséhez szükséges szaktudással/információval rendelkező emberek **KONKRÉT**, írásban rögzített, közösen elfogadott **EREDMÉNYRE VEZETŐ**, együttes munkája.

Workshop, de mikor?

Gyűjtő/Rendszerező

- Információ
- Probléma
- Alternatíva

Konszenzus-keresés

- Célok, jövőkép
- Problémamegoldás, egyeztetés, döntéshozás
- Döntés és koncepció elfogadás
- Feladatkiosztás és meghatározás

Workshop, de miért?

Gyűjtés/Rendszerezés

- A csoport szellemi kapacitása, végterméke többet hozhat, mint az egyéneké külön-külön
- Az egyén többet hoz ki magából csoporthelyzetben
- Időnyerés, energia + pénz
- Eltérő vélemények/érdekek felszínre hozása

Konszenzus-kereső

- A végrehajtásban/elfogadásban érintettek bevonása
- Eltérő/ellentétes álláspontok felszínre hozása, feloldása
- Mi-tudat/motiváltság erősítése

Szemponatok a workshop megtervezéséhez:

1. **Szükségletek felmérése** (adatok a résztvevőkről, elvárásaik, viszonyuk, egyebek)
2. A workshop céljainak meghatározása
3. **A facilitátor feladatainak** megfogalmazása (erősségeinek, készségeinek számbavétele)
4. **A workshop módszereinek és időrendjének meghatározása**
5. **A workshop logisztikai** elemeinek számbavétele, meghatározása (terem, elrendezés, kiscsoportok elhelyezése, táblák, kivetítők, íráshoz szükséges eszközök, étkezés, szünetek ellátása, stb.)



Mire érdemes figyelni a listázáskor?

1. **A téma** (tace paora felírva, vagy kiosztva, szóban ismertette)
2. **A téma, amire gyűjtünk**, legyen konkrét, pontosan megfogalmazott, érthető, világos, a résztvevőkkel tisztázott és értelmezett.
3. **A téma, amit gyűjtünk**: információ, tények, adatok, vélemények, ötletek, kérdések, lehetőségek, veszélyek, akadályok, problémák, megoldási és egyéb javaslatok.
4. **A listázást vezető szerepe** - a feladat meghatározása,
 - szerepek tisztázása
 - időhatárok kijelölése
 - a közös munka szabályainak meghatározása
5. **A módszer** – közös gyűjtés A/1-es lapra (előzetes felkészülés nélkül)
 - egyéni + közös gyűjtés
 - Gyűjtés körbejárással – mindenki csak egyet mond, mindenki elmondja a teljes listát, spontán – sorrend nélküli listázás, meghatározható tételt mond mindenki.
6. **Fontos** – Nem cél a listázásnál, hogy mindenki egyetértsen, fontos, hogy világos legyen mindenki számára, ami föl van írva:
 - legyen egyetértés abban, hogy a közös munka eredményének mi lesz a sorsa,
 - a résztvevők egyenrangú szereplésére figyelni, dominánsak/visszahúzódnak moderálása, passzív bevonása,
 - ami az A/1-es lapra fölkerül a résztvevők megfogalmazásában, rövidítés a csoport, a résztvevők és a vezető segítségével,
 - vizualitás/több szín, egyszerű ábrák, 5-6 cm-es betűk, olvashatóság!



7. Emlékeztető

PROJEKT EMLÉKEZTETŐ

A megbeszélés célja, tárgya:

Vezette:

Helyszín:

Dátum:

Résztevők:

	Név	Terület megnevezése
1		
2		
3		
4		

Az emlékeztetőt kapják:

A értekezlet napirendi pontjai:

- 1.
- 2.
- ...

Megbeszélésre kerültek az alábbiak:

- ...
- ...

A megbeszélésen az alábbi megállapodások születtek:

- ...
- ...



A megbeszélés során kitűzött feladatok:

	Feladat leírása	Felelős	Határidő
1			
2			
3			



8. Státuszjelentés sablon

1. Időszak:

2009. - 2009.

2. Az időszak összegzése (elvégzett feladatok):

3. Eredmények:

A státuszriport készítési idejéig tervezett és elvégzett feladatok	Befejezés tervezett időpontja	Befejezés várható időpontja	Előállított termékek	Felelős

4. Terven kívül végzett, vagy egyéb nem tervezett feladatok:

5. Kritikus sikertényezők, kockázati tényezők:

6. Nyitott kérdések, problémák:

7. Az elkövetkező időszakra tervezett feladatok:

8. A következő státuszjelentés időpontja: 2009.



9. Projektzáró jelentés

PROJEKT ZÁRÓ ÉS ÉRTÉKELŐ DOKUMENTUM

Szemponatok	Terv	Tény	Eltérés okai
Projekt célok sikerkritériumok			
Projekt termék elvárások			
Erőforrások (ember/nap)			
Erőforrások (költségek/Ft)			
Erőforrások (anyag, eszköz)			
Határidők			

Alkalmazott szakmai módszerek értékelése:

--

Projekt menedzsment folyamatok értékelése:

--

Projekt szervezet és a csapat működés hatékonysága (szakaszonként, forduló pontok, trendek) értékelése:

--



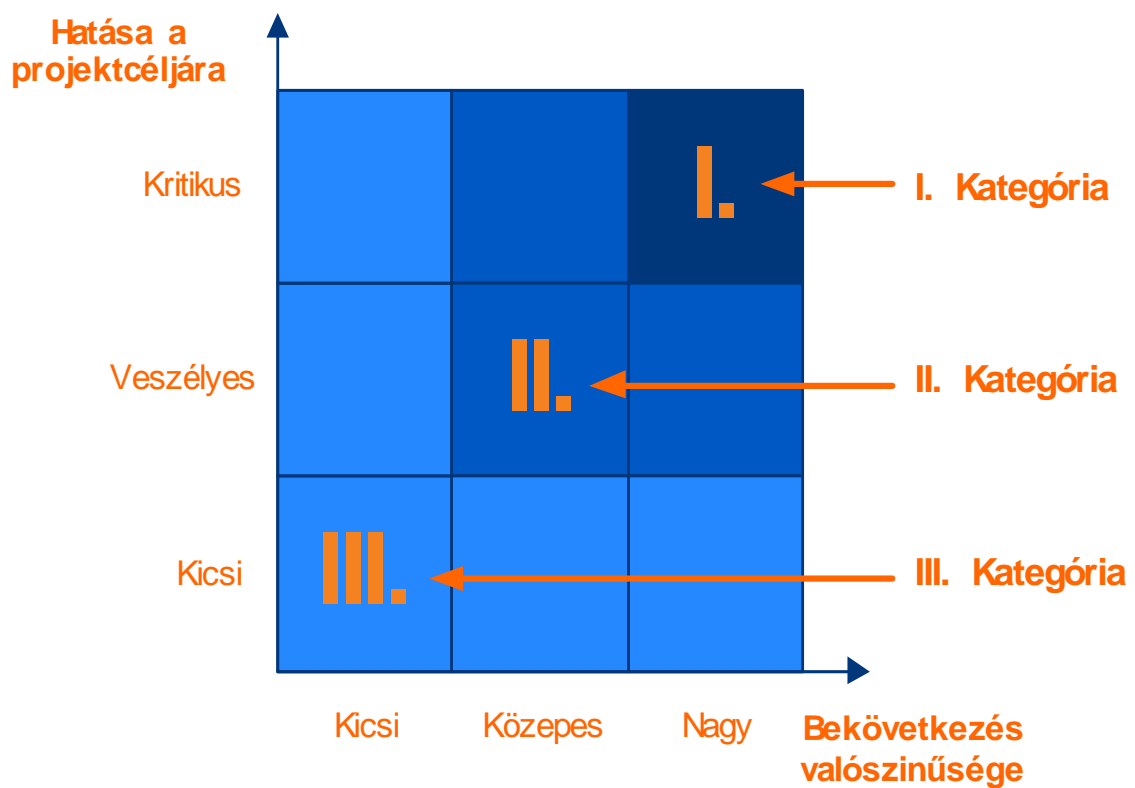
Továbbiakban hasznosítható tanulságok		
Szakmai	PM folyamat	Csapat együttműködés



10. Kockázatmenedzsment sablonok

- A kockázatok listázása

- A kockázatok számszerűsítése





11. Kockázatmenedzsment táblázat

Kockázat megnevezése	Kiváltó ok	Kategória	Válaszreakció

