



Dunavarsány Polgármesteri Hivatalának Szervezetfejlesztése

ÁROP-3.A.1/2008-0018



9. részfeladat – Pályázati kiírás 12. területe

A projekt szemlélet megerősítése

Meghatározás



Készítette: SKC Consulting Kft.

H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821

A projekt ideje alatt folyamatosan törekedtünk arra, hogy a dolgozók megértsék a projektszemlélet lényegét. Mindezt a különböző work shopokon, mélyinterjúkon, képzéseken keresztül kívántuk elérni, hiszen ezek során a dolgozók lehetőséget kaptak arra, hogy megismerjenek néhány, a projektek eredményes vezetéséhez nélkülözhetetlen alapelvet és koncepciót. Elsajátíthattak néhány alapvető projekt-tervezési és irányítási technikát, a vezetők pedig új ismereteik révén képesek lesznek arra, hogy a hivatal irányításában hasznosítsák a képzésen szerzett projekt menedzsment eszközöket és a hivatal saját projektjeit végig menedzseljék. A beosztottak pedig a jövőben hatékonyabban tudnak közreműködni a különböző projektek kezdeményezésében, tervezésében és levezetésében.

A projektszemlélet erősödését azonban kizárólag úgy érhetjük el, ha a dolgozók tisztában vannak az alapvető fogalmakkal, ezért ezek ismertetése rendkívül fontos, ugyanis a projekt fogalmát a hétköznapi életben nagyon gyakran tévesen használják, s általában nincsenek is igazán tisztában a projekt szó valódi jelentésével. Így az önkormányzat szervezetfejlesztésének keretében folyamatosan arra törekedtünk, hogy a dolgozók megértsék a projektszemlélet lényegét, annak alapelveit, koncepcióit.

Projekt fogalma

A projekt fogalmát sokan sokféleképpen határozták meg, hiszen összetettsége miatt rendkívül nehéz leírni, s elmondható, hogy a jelenlegi definíciók is mindig a projekt valamely részére helyezik a hangsúlyt.

„A projekt társadalmi szereplők – vállalkozó-végrehajtó, megbízó, ügyfél, kedvezményezett, közösség – közös *akarata*t *jeleníti* meg egy bizonyos tevékenységre vonatkozóan, minek értelmében szükségletek kvantifikálása során *megfogalmazznak célokat*, megvalósítási – humán, műszaki, anyagi – feltételeket, a szükséges kompetencia-szintet, vezetési ismereteket.”¹

A projekt „egy időszaki/átmeneti törekvés/próbálkozás, amelyben arra vállalkozunk, hogy egy egyedi terméket, szolgáltatást vagy eredményt hozzunk létre.”²

¹ Bodó Barna: Projekt és menedzsment

² PMBOK: Project Management Body of Knowledge), <http://projektvezetes.eu/index.php/hu/pm>,

A projekt „üzleti környezet, amelyet abból a célból hoztak létre, hogy egy vagy több üzleti terméket szállítsanak egy meghatározott Üzleti esettanulmány alapján”³

A projekt „pontosan körülírt, mérhető, elérhető, releváns és (ésszerű) időtartamhoz kötött célok / eredmények megvalósítására tervezett, egyedi változás és változási környezet. A változást az abban érintett egyének és/vagy csoportok kezdeményezik, tervezik és viszik véghez a rendelkezésükre álló erőforrások segítségével úgy, hogy adott eredmény-utakon a részeredményeket / részállapotokat (ún. mérföldköveket), végső soron pedig a változás legfőbb céljait és eredményeit együtt, sikeresen elérjék.”⁴

A projekt tehát a következő tulajdonságokkal jellemezhető:

- “meghatározott célokra, eredményekre szervezett;
- komplex feladat;
- kockázatos;
- időben behatárolt, azaz van eleje és vége;
- ütemezhető, szakaszolható, vannak részeredményei (mérköveik);
- van erőforráskerete;
- nem rendszeres, egyedi, eseti;
- külön erre a feladatra meghatározott projektszervezete van:
- hierarchikus;
- több szakterületet érintő;

³ <http://projektvezetes.eu/index.php/hu/pm>,

⁴ <http://projektvezetes.eu/index.php/hu/pm>,

- szabályozott dokumentáció követi le.”⁵

Pályázat és Projekt

Az a tapasztalat, hogy az emberek többsége gyakran összekeveri a pályázat valamint a projekt fogalmát, így szükségesnek látjuk ennek tisztázását is.

A Pályázat „a kiírási követelményekkel összhangban elkészített és hitelt érdemlően bemutatott projekt.”⁶ Míg a projekt tevékenységek és erőforrások együttesének meghatározása annak érdekében, hogy a célokat adott időhatáron belül, adott költségekkel lehessen végrehajtani.

A projekt kulcselemei

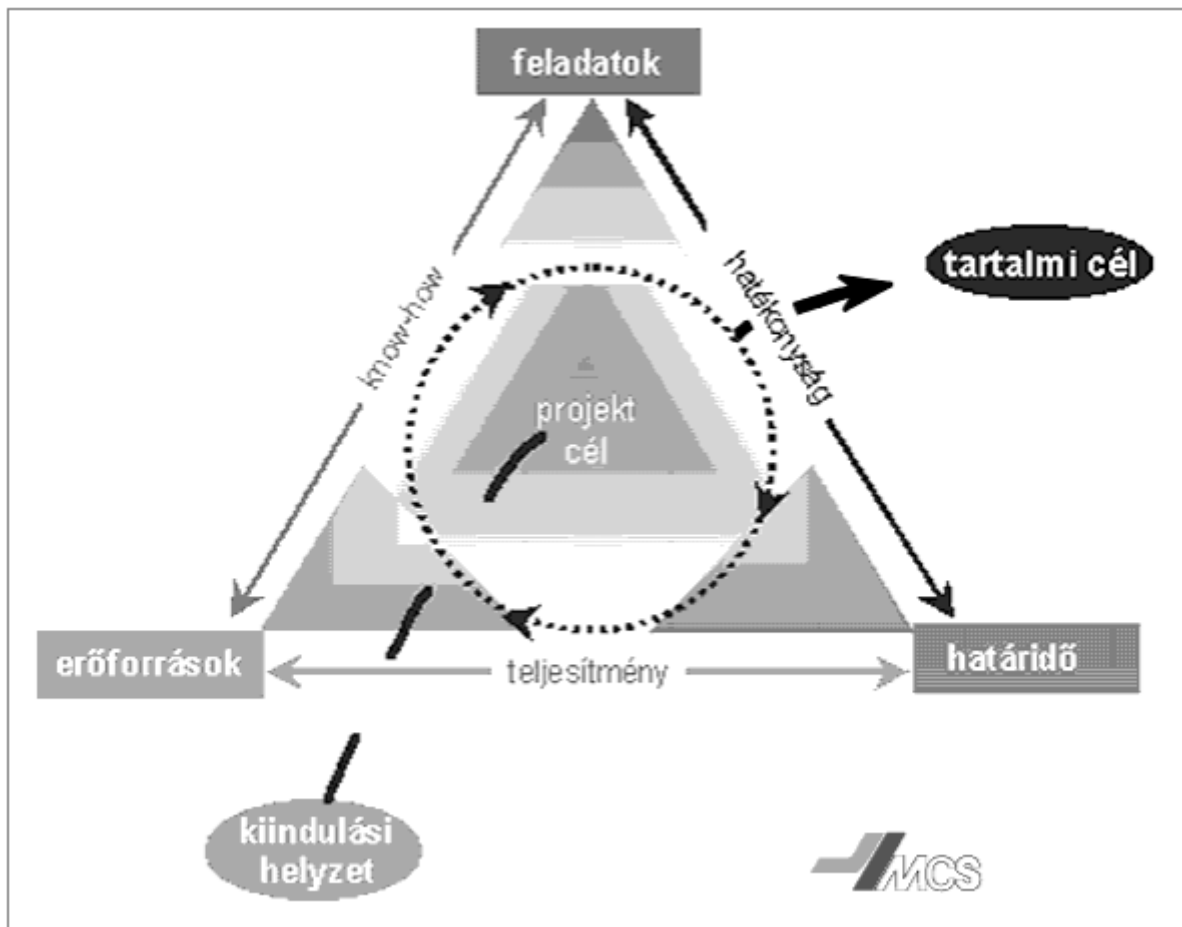
A projekt sikerességének feltétele a feladatok, erőforrások és a határidők betartása, melyeket gyakran a projektmenedzsment háromszögének is neveznek. A projekt irányítása e háromszög egyensúlyban tartásával valósítható meg, azaz ha esetlegesen bármelyik sarok irányába billen a projekt, a másik két tényező hangsúlyozásával visszaállítható a tényleges egyensúly.

A tartalmi cél az az elvárás, amelynek megfelelése érdekében a projektet megalkottuk, a projekt cél pedig e végeredmény elérése.

⁵ : Dr Boros Zoltán: Controlling a gyakorlatban, <http://www.tankonyvtar.hu/gazdasagtudomany/controlling-gyakorlatban-080904-112>, letöltés ideje: 2010. 01. 31.

⁶ Dr Vörös Mihály László: Projektszemléletű gondolkodás, OFA Képzés, Veszprém 2005.

1. ábra: A projektmenedzsment háromszöge



Forrás: Dr Boros Zoltán: Controlling a gyakorlatban, <http://www.tankonyvtar.hu/gazdasagtudomany/controlling-gyakorlatban-080904-112>,

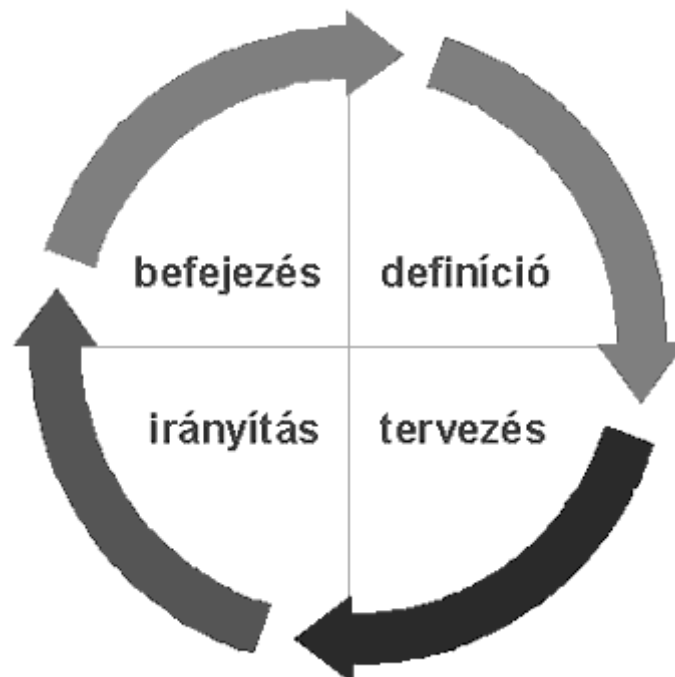
A projektalkotás során felmerülő kérdések

- Miért? => Mindenki számára érthető, világos célok megalkotására van szükség.
- Mit? => Melyek azok az eredmények, teljesítmények, amelyeket elvárunk a projekt megvalósításával.

- Mivel? => Szükség van azon inputok, és erőforrások meghatározására, amelyeket a projekt megvalósításához használunk fel
- Hogyan? => Meg kell fogalmazni azon tevékenységek, eljárások, szervezetek, szabályok, normák körét, amelyeket meg kell valósítani, be kell vonni a projektbe
- Mikor? => A projekt ütemezésére, határidők felállítására, s azok betartására van szükség a sikeres projekt elkészítése érdekében
- Mennyiért? => Meg kell határozni a ráfordítások, és költségek körét, amelyeket az egyes feladatokhoz rendelünk
- Miből? => A projekt megvalósításához fel kell tárni azokat a tőkeforrásokat, amelyekből fedezni tudjuk a felmerülő költségeket
- Kiknek? => Definiálni kell azon kedvezményezetteket, akiknek a projekt készül. Kedvezményezettek lehetnek például a helyi közösségek, vagy akár a régióban élők is.

A projektfolyamat fázisai

2. ábra: A projektfolyamat fázisai



Forrás: Dr Boros Zoltán: Controlling a gyakorlatban, <http://www.tankonyvtar.hu/gazdasagtudomany/controlling-gyakorlatban-080904-112>,

Ahogy a fenti ábra is mutatja, a projekt elkészítésének folyamata négy szakaszra bontható:

1. Definiálási fázis: ebben a szakaszban kell meghatározni azokat a célokat, amelyek elérése érdekében a projektet elkészítjük. Itt történik az esetleges problémák felderítése, az igény-és célpontosítás, a tartalmi célok kialakítása, az elérendő eredmények megfogalmazása.

2. Tervezés fázisa: itt kerül sor a projektterv részletes kialakítására, azaz a:

- „a feladatszerkezet pontosítására,
- a projekt-, funkcionális szerkezet meghatározására,
- ütemterv, mérföldkövek finomítására,
- feladatok elvégzésének kapacitás, erőforrás igényének meghatározására,
- ráfordítások, költségek és bevételek kalkulációjára,
- kockázatelemzésre,
- kapcsolódási pontok meghatározására.”⁷

A projekttervnek számos követelményt kell kielégítenie: meg kell felelnie a tervezhetőség, mérhetőség, befolyásolhatóság elvének, valamint megfelelő információkat kell szolgáltatnia a projektvezető illetve minden érintett számára. Megfelelő részletességgel és ütemezéssel tartalmaznia kell az elvégzendő feladatokat.

Egy projektterv a következő elemekből épül fel:

- „Célok (tartalmi, projekt cél)
- Projektszervezés (döntési szerv, projektvezetés, projektteam, külső támogatás)

⁷ Dr Boros Zoltán: Controlling a gyakorlatban, <http://www.tankonyvtar.hu/gazdasagtudomany/controlling-gyakorlatban-080904-112>,

- Projekt tartalmi szerkezete (feladatok, eredmények, eredményszerkezet)
- Projektütemezés (fázisok, mérföldkövek, tevékenységek, futamidő, időzítés)
- Keretfeltételek (erőforráskeretek, törvényi előírások, egyéb feltételek)
- Projektkalkuláció (időbeli ráfordítások, projektköltségek, bevételek, gazdaságossági számítások)
- Díjazás (projektdíj, mellékköltségek, fizetési feltételek, ütemezés)⁸

3. Végrehajtás fázisa

E fázis feladatai közé tartozik a projekten belül a különböző tevékenységek irányítása, összehangolása a projekt céljának elérése érdekében, azaz itt kerül sor a projektcsapat teljesítményértékelésével, fejlesztésével, a beszállítók kiválasztásával, a megfelelő informálódási és minőségbiztosítási folyamatok megszervezésére.

4. Befejezés fázisa

A projektfolyamat e szakaszában kerül sor a projekttel kapcsolatos összes információ, tapasztalat összegyűjtésére, feldolgozására. A kapott eredményekből leszűrhető a projekt sikeressége, a projekt pozitívumai, negatívumai egyaránt. A befejezés fázisában fogalmazhatjuk meg azon tényezőket is, amelyek a projekt sikerességéhez hozzájárultak (3. ábra).

⁸ Dr Boros Zoltán: Controlling a gyakorlatban, <http://www.tankonyvtar.hu/gazdasagtudomany/controlling-gyakorlatban-080904-112>,

3. ábra: A projekt sikertényezői



Forrás: Dr Vörös Mihály László, OFA képzés, Veszprém 2005.

Ebben a fázisban fogalmazhatjuk meg azon hibákat is, amelyeket esetlegesen a projekt tervezése, megvalósítása során elkövettünk. Ilyen tipikus hibák jelenhetnek meg, amennyiben a célrendszert nem dolgozzuk ki megfelelően, pontosan illetve, ha többfajta projektcélt állítunk fel. Ha nem tisztázuk kellő mértékben a kedvezményezettek, érintettek körét, vagy ha a projekt teljesítménymutatói nincsenek pontosan kidolgozva, s az ellenőrzéshez sem állnak megfelelő információk rendelkezésre.⁹

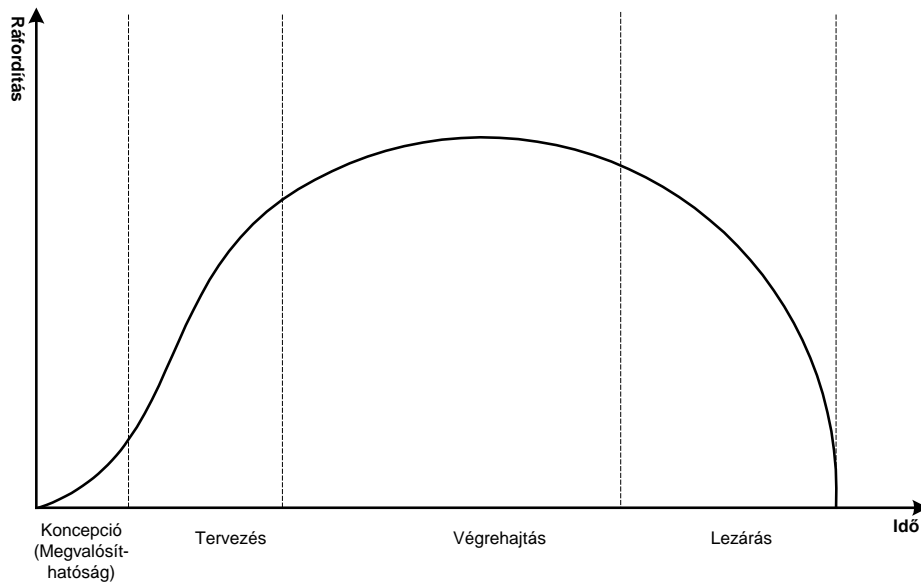
Mindezek tisztázására azért van szükség, hogy a következő projekt elkészítésekor már véletlenül se kövessük el ugyanazokat a hibákat.

Összefoglalásként még elmondhatjuk, hogy a projekt életciklusát szokták a termék életciklusához is hasonlítani, amely négy szakaszból áll (koncepció, tervezés, végrehajtás

⁹ Dr Vörös Mihály László, OFA képzés, Veszprém 2005.

lezárás). Látható, hogy a projekt kiindulópontja egy ötlet, amely esetlegesen egy megbízáshoz vagy valamilyen kezdeményezéshez vezet. Az itt megjelenített ötlet szakasza a fent részletesen elemzett definiálás fázisának felel meg.

4. ábra: Projekt életrajza



Forrás: mba.net-tech.hu/Projektek/.../Projektmenedzsment/Projektmenedzsment.doc

Ezen ábra szemléletesebben ábrázolja egy projekt megszületését egészen annak végrehajtásáig, hiszen a ráfordítás és az idő viszonylatában mutatja be a projekt fejlődését. Így már teljes képet kapunk a projekt fejlődési folyamatáról, megkönnyítve ezzel a következő projekt sikeres végrehajtását.

Dunavarsány, 2009 június