

3.

A projekt végrehajtása

Márkus, Béla

3.: A projekt végrehajtása

Márkus, Béla

Lektor: Tamás , János

Ez a modul a TÁMOP - 4.1.2-08/1/A-2009-0027 „Tananyagfejlesztéssel a GEO-ért” projekt keretében készült. A projektet az Európai Unió és a Magyar Állam 44 706 488 Ft összegben támogatta.

v 1.0

Publication date 2011

Szerzői jog © 2010 Nyugat-magyarországi Egyetem Geoinformatikai Kar

Kivonat

A projektciklus szakaszai közül a projektötlet megfogalmazásával, elemzéssel, és a tervezéssel az előző modulban foglalkoztunk. A projekt végrehajtása, megvalósítása, nyomon követése, és lezárása kapcsán felmerülő teendők ismertetése ennek a modulnak a feladata. A projekt végrehajtásához kapcsolódva szó esik a projekt irányításával, az előrehaladás ellenőrzésével, a kommunikációval, és a minőség ellenőrzésével kapcsolatos teendőkről. A modul végén röviden foglalkozunk a projekt lezárásának tennivalóival.

Jelen szellemi terméket a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény védi. Egészének vagy részeinek másolása, felhasználás kizárólag a szerző írásos engedélyével lehetséges.

Tartalom

3. A projekt végrehajtása	1
1. 3.1 Bevezetés	1
2. 3.2 Projektirányítás	1
2.1. 3.2.1 Alapfeladatok	1
2.2. 3.2.2 A projektirányítás folyamata	2
3. 3.3 Projekt monitoring	4
4. 3.4 Kommunikáció	5
4.1. 3.4.1 Megbeszélések, értekezletek	6
4.2. 3.4.2 Tárgyalástechnika	7
5. 3.5 A minőség ellenőrzése	8
6. 3.6 Változások kezelése	10
7. 3.7 A projekt lezárása, értékelése	11
8. 3.8 Összefoglalás	12

3. fejezet - A projekt végrehajtása

1. 3.1 Bevezetés

Amint korábban ismertettük, a projektciklus négy szakaszra bontható, melyek a következők:

1. a projektötlet megfogalmazása, elemzés,
2. a tervezés és programozás,
3. a projekt végrehajtása, megvalósítása, nyomon követése,
4. lezárás, értékelés és a tapasztalatok leszűrése.

Ebben a modulban az utóbbi kettővel foglalkozunk. A projekt végrehajtásához kapcsolódva szó esik a projekt irányításával, az előrehaladás ellenőrzésével, a kommunikációval, és a minőség ellenőrzésével kapcsolatos teendőkről. A modul végén röviden foglalkozunk a projekt lezárásának teendőivel.

E modul megtanulása után Ön képes lesz

- Meghatározni a projektirányítási tevékenység és a projekt monitoring lényegét.
- Elmondani a projektirányítás alapfeladatait és folyamatát.
- Megvitatni, a minőség ellenőrzésének és a változások kezelésének módszereit.
- Orientációt adni a projektkommunikáció tárgyában.

2. 3.2 Projektirányítás

A projektirányítás és a projekt monitoring kifejezéseket gyakran azonos értelmezéssel, egymás szinonimájaként használják. Valójában a projektirányítás szélesebb területet jelent. Az irányítás, amint az 1. modulban definiáltuk, a folyó munkaműveletek mérése, elemzése és a tervekkel való összehasonlítása. Így a projektirányítás magában foglalja és az ellenőrzés egészét, míg a monitoring ennek egy részterülete, ami a projekt különböző jellemzőire vonatkozó adat- és információgyűjtést jelenti.

2.1. 3.2.1 Alapfeladatok

Az irányítás a folyó munkaműveletek mérése, elemzése és a tervekkel való összehasonlítása. A projekt megvalósítása során világosan meg kell különböztetni egymástól

- a szakmai, műszaki tevékenységet, ami a feladatok tényleges kivitelezését, az operatív végrehajtást jelenti, és
- a projektirányítást, ami menedzsment feladat, és ugyan közvetlenül nem járul hozzá a projekt végtermékének létrejöttéhez, mégis nélkülözhetetlen a projekt sikeres megvalósításához.

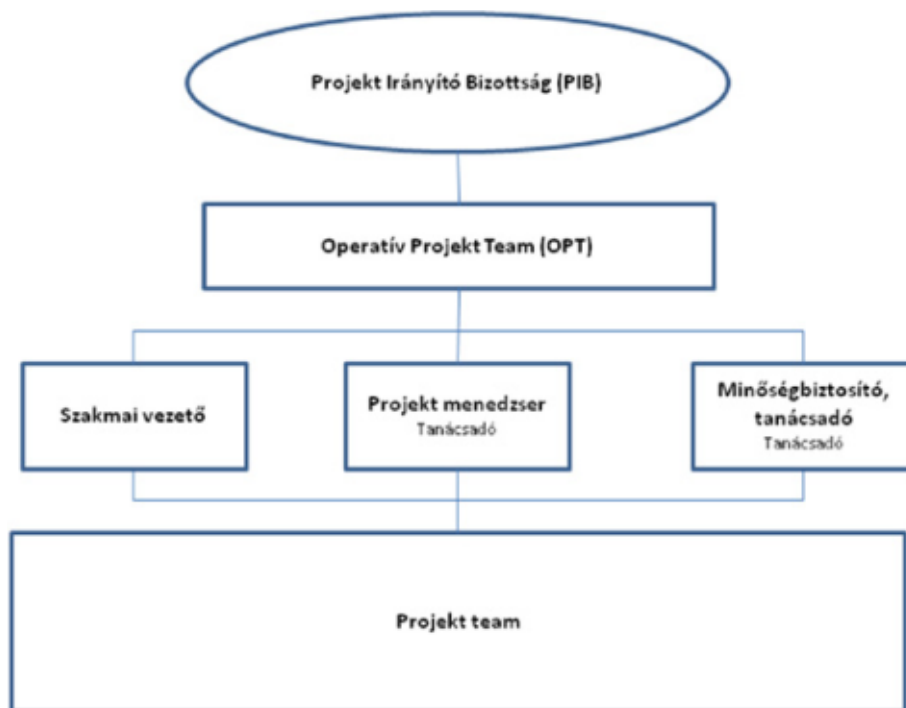
A projektirányítás célja a projekt felügyelete, a projekt költségeinek minimalizálása, ugyanakkor hasznának maximalizálása, ami azáltal érhető el, hogy a szakmai tevékenységeket a kellő határidőre az előírt minőségben és a költségkereteken belül hajtják végre.

A sikeres projekt végrehajtásának elengedhetetlen feltétele a jó projekt szervezet. Amennyiben a projekt indításakor megfelelően előkészített és tervezett módon állítjuk fel szervezetet, a sikeres projekt végrehajtás szinte garantálható.

A pályázat megírásakor, illetve később, a szerződéskötési folyamat során már kialakul a projekt szervezet humán erőforrás háttere, azaz a végleges szakértői csapat. A projekt szervezet összeállításánál a projekt gazda felelőssége, hogy olyan projekt szervezett hozzon létre,

- melynek tagjai szakmailag felkészültek a projekt megvalósítására, tisztában vannak az elvárt követelményekkel és célokkal;

- együtt tudnak működni érdekkellentétektől mentesen a projekt megvalósításában;
- a tagok száma lehetővé teszi az operatív munkát (nem szükséges a projektszervezet létszámát nagyon magasán meghatározni: célszerűen abban csak a valóban operatív munkát végzők vegyenek részt);
- legyenek képviselve a konzorciumi tagok (a közreműködő egyéb szervezetek, partnerek számára lehet biztosítani a projekt irányító bizottság működtetését, amelyen keresztül tájékoztatást kaphatnak a projekt megvalósulásáról);
- amely szervezet, természetesen elsősorban a projektmenedzser számára az operatív döntések meghozatalához szükséges döntési jogkört biztosítja.



3.1. ábra. Minta a projektszervezetre (Forrás: MÁV Ingatlankezelő Kft.)

Az irányítás és ellenőrzés terén a projektszervezet minden szintjének megvan a maga feladata, a főszerep mégis a projektmenedzseré. Feladata, hogy a legkülönbözőbb tevékenységeket és felelőségeket koordinálja, ami általában széleskörű vezetési ismereteket, s főleg készségeket igényel.

Természetesen a szakmai tevékenységet folytatókat nem kell kizárni az irányításból. A kétféle tevékenység szétválasztása inkább logikai elkülönítést jelent, ami a feladatok eltérő jellegéből fakad. Az egyszerűbb, áttekinthetőbb projekteknel a kétféle tevékenység összekapcsolódhat, de a komplexebb projektek esetében mindenképpen érdemes az irányítási feladatokra külön projektvezetőt alkalmazni.

A megvalósítás fázisában jelentkező menedzseri teendők négy kulcsfeladat köré csoportosíthatók:

- a projekt előrehaladásának irányítása és ellenőrzése;
- visszacsatolás biztosítása;
- külső és belső kommunikáció;
- konfliktusok kezelése.

A projektmenedzser sajátosságai elsősorban az irányítás és az ellenőrzés terén, az itt alkalmazott módszerekben és technikákban jelentkeznek. A többi feladatkörben sem tartalmilag, sem a módszerekben nincs nagymértékű eltérés az általános menedzser gyakorlatához képest.

2.2. 3.2.2 A projektirányítás folyamata

Ahogy arra már korábban utaltunk projektirányítás és ellenőrzés egy olyan ciklikus folyamat, amely során a következő három alapkérdésre kell választ kapnunk:

- Hol tartunk most? A projekt aktuális helyzetképének meghatározása.
- Hol kellene járnunk? Az aktuális helyzet összevetése a tervvel.
- Hogyan juthatunk el a tervezett állapotba? A szükséges korrekciós lépések meghatározása.

Ebből következően a projektirányítás alapvető dokumentumai

- a projektalapító okirat, ami definiálja a projekt során létrehozandó terméket, meghatározza a projekt sikerességének kritériumait;
- a projekt terv (ütemezés, erőforrás- és költségterv); és
- az állapotjelentések, amelyek bemutatják a munka előrehaladását és a problémákat.

A projektirányítás a következő lépéseket foglalja magában:

1. A projekt állapotára vonatkozó információk aktualizálása, azaz tájékozódás és tájékoztatás. A tájékozódás információgyűjtést jelent a projekt tervezett és tényleges előrehaladásáról, a költségekről, a minőségről, az emberi erőforrásokról, készletekről, anyagokról stb. Az adatokat szolgáltatathatják a projekt-team tagjai, de származhatnak a gazdálkodási vagy egyéb információs rendszerekből. Ha nem működnek ilyen adatszolgáltatási mechanizmusok, akkor a projektmenedzsernek ki kell alakítania a saját adatgyűjtési rendszerét.

A legfontosabb információforrások a projektmenedzser megbeszélései az egyes team-tagokkal, az egyes résztvevők felelőseinek a beszámolóit, jelentései, a projekt-team tagjaival tartott munkaértekezletek, a team-tagok által készített rendszeres jelentések.

Ahhoz, hogy a projektben érintettek megfelelően tájékoztatva legyenek, az összegyűjtött és feldolgozott információkból jelentéseket kell előállítani és azokat az érintettekhez eljuttatni, azaz tájékoztatni kell őket. A vezetés számára készülő jelentések rövidek, tömörek, míg a projekt-team tagjainak készülő anyagok részletesebbek és gyakoribbak is.

A team tagjait kellő rendszerességgel tájékoztatni kell arról, hogy milyen tevékenységet kell elvégezniük, ehhez milyen hatásköröket kapnak, milyen eredményt várnak el tőlük, milyen segítséget kapnak a feladatukhoz, és milyen következményre (pl. jutalomra) számítsanak.

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

A projektek végrehajtása során a problémák tipikus forrásai lehetnek személyes konfliktusok, a projekt célrendszere nincs egyértelműen definiálva, előre nem látható, nem tervezhető események bekövetkezése, tapasztalatok hiánya, menet közben megváltozik a projekt terjedelme, kiterjedése, hatóköre, belső problémák a projektben (pl. irreális követelmények felállítása, rossz kommunikáció) stb.

Az eltérések és problémák kezelése valamiféle intézkedést igényel, amit azonban csak a körülmények és a lehetséges alternatívák alapos mérlegelése után szabad megtenni.

1. Korrekciós lépések, akciók az eltérések kezelésére. A tervezett és a tényleges előrehaladás összevetése és elemzése révén háromféle cselekvési alternatíva adódik:

- nincs szükség korrekciós lépésekre, mert az eltérésben mutatkozó tendencia nem jelentős;
- az eredeti terv határain és korlátain belül maradván (ütemezés, erőforrások, költségek) meg lehet tenni a szükséges korrekciókat;
- pótlólagos erőforrások és pénzforrások bevonására, határidő módosításra vagy a projekt kiterjedésének, az előállítandó termék jellemzőinek módosítására van szükség, de
- szélső esetben akár a projekt leállítására is sor kerülhet.

A korrekciós lépések nem feltétlenül csak követő jellegűek (azaz a már bekövetkezett problémára, eltérésre adott válaszok), de proaktívak is lehetnek. Korábban hangsúlyoztuk, hogy már a tervekészítés során (lásd LFM 4. oszlopa) fel kell készülni a kedvezőtlen külső hatásokra is. Ha az előrejelzések alapján eltérések várhatók a tervtől, a projektmenedzser feladata, hogy ezt idejekorán kezelje.

1. Az érintettek tájékoztatása a tervek módosításairól. A legtöbb korrekciós és megelőző intézkedés nyomán valamilyen változtatást kell tenni az eredeti tervhez képest. Miután a projektterv alapvető munkadokumentum, fontos annak folyamatosan aktualizálása. Ha változás következik be a projekt befejezési idejében vagy összköltségében, azt jóvá kell hagynia a felső vezetésnek (illetve a megrendelőnek). Az aktualizált tervet ugyanazokhoz a személyekhez kell eljuttatni, mint az eredeti tervet. Az is lehetséges, hogy az érintetteket a teljes terv helyett egy külön jelentés formájában tájékoztatják, ami nem az egész tervet, hanem annak csak kulcselemeit tartalmazza.
2. A menedzsmet tájékoztatása. A projekt végrehajtása során a szervezet felső vezetését rendszeresen tájékoztatni kell a projekt előrehaladásáról. Ez egy átfogó áttekintést jelent egyrészt a projekt állapotáról, másrészt a végrehajtás során felmerült problémákról, harmadrészt e problémák kiküszöbölésére tett korrekciós vagy megelőző intézkedésekről.

A tájékoztatás formái lehetnek kötetlen megbeszélések a munka előrehaladásáról és a problémákról, hivatalos alkalmankénti tájékoztatók, amelyek inkább a projekt állapotának egy szubjektív értékelését adják, rendszeres (havi) írásos jelentések, amelyek a projekt állásának részletes leírását adják.

3. 3.3 Projekt monitoring

A monitoring tevékenység alapvető célja annak vizsgálata, hogy az egyes projektelemek megvalósítása megfelelt-e az eredeti célkitűzéseknek. A monitoring feladata a végrehajtás során jelentkező problémák, a végrehajtási kockázatok feltárása, a szükséges vezetői szintű beavatkozások előkészítése megoldási alternatívák megfogalmazása és döntésre való előterjesztése által.

A monitoring három, egymástól jól elkülöníthető része a nyomon követés, az eredmények értelmezése (a nyomon követés eredményeként kapott adatok értelmezése, információ előállítás), valamint a jövőbeli beavatkozási döntések előkészítése (az információknak a beavatkozási és tervezési döntések megalapozására alkalmas rendezése és dokumentálása az igényeknek megfelelő formával és tartalommal).

Amint az előbbiekből kiderült, a munkálatok előrehaladására vonatkozó információk összegyűjtése alkotja az irányítási és ellenőrzési tevékenység alapját. Ennek során kapunk információt arról, hogy éppen milyen tevékenységek vannak folyamatban, hogy áll a projekt végrehajtása a tervvel összevetve, van-e szükség korrekciós lépések megtételére.

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

A monitoring adatai közvetlenül rávezethetők a projekttervre, ami pl. a Gantt-diagram esetében vizuálisan is megjeleníti az előrehaladást, a projekt állapotát. Bonyolultabb, hosszabb időtartamú projektek esetében azonban olyan aggregált, ezáltal áttekinthetőbb, könnyebben értelmezhető formákat célszerű alkalmazni, mint a táblázatok, grafikonok, amelyek a tervezett és a tényleges előrehaladást, ebből következően a tervtől való eltéréseket közvetlenül szemlélteti.

Az erőforrások felhasználásánál csakúgy, mint a tevékenységek ütemezésénél, az ellenőrzés alapját a projektterv képezi. A monitoring során tulajdonképpen az erőforrások hatékonyságának ellenőrzéséhez szükséges adatok és információk összegyűjtése történik meg.

A költségekre és a bevételekre vonatkozó információk forrása alapvetően a szervezet pénzügyi, számviteli rendszere lehet. Sok esetben azonban ennek eltérő szerkezete és logikája, illetve a projekt igényeihez képest hosszadalmas átfutási idők szükségessé teszik, hogy a projektmenedzser a monitoring rendszert keretében a pénzügyi információkra vonatkozóan külön adatszolgáltatási rendszert állítson fel.

4. 3.4 Kommunikáció

A kommunikáció alapvető célja az érintettek tájékoztatása:

- az elvégzendő feladatokról,
- az elkészült dokumentációról,
- a tapasztalatokról, tanulságokról,
- a változásokról, szükséges beavatkozásokról.

A projekt során a kommunikáció több szinten valósul meg: a projekt belső kommunikációja, a projekt és a szervezet közötti kommunikáció, a projekt és a szervezeten kívüli szereplők közötti kommunikáció.

Ki	Kivel	Hogyan	Milyen gyakorisággal (kísérő dokumentum)
Munkacsoport-vezető (tanácsadói munkacsoport vezetője Hinkel Attila, képzési munkacsoport vezetője: Bartha János)	Projektvezető (Bak Nándor aljegyző)	Szóban	Szükség szerint Projektértekezlet (Emlékeztető)
		Írásban	Rendkívüli események bekövetkezése esetén (Változtatási kérelem)
Projektvezető (Bak Nándor aljegyző)	Munkacsoport-vezető (tanácsadói munkacsoport vezetője Hinkel Attila, képzési munkacsoport vezetője: Bartha János)	Szóban	Szükség szerint Projektértekezlet (Emlékeztető)
		Írásban	Rendkívüli események bekövetkezése esetén (Változtatási kérelem)
			Kéthetente (Projekt Státusz Jelentés)
	Projekt Felügyelő Bizottság (Mondok József polgármester, dr. Hauzmann János jegyző)	Írásban	Havonta (Projekt Státusz Jelentés) Rendkívüli események bekövetkezése esetén (Változtatási kérelem)
			Projektzárásakor (Projektzáró jelentés)
		Szóban	Szükség szerint PFB üléseken (Emlékeztető)
Projektszponzor (Izsák Város Önkormányzatának Képviselő-testülete)	Projektvezető (Bak Nándor aljegyző)	Szóban	Szükség szerint
	Projekt Felügyelő Bizottság (Mondok József polgármester, dr. Hauzmann János jegyző)	Szóban	Szükség szerint

3.2. ábra. Minta a projekt kommunikáció szabályozására (Forrás: ÁROP-1.A.2/A/2008-0036)

Ebben a fejezetben a kommunikációnak három kiemelt formájával (a jelentésekkel, az értekezletekkel és a tárgyalástechnikával) foglalkozunk, mert ezek a projektmenedzsmentben különösen jelentősek.

A projektmenedzsmentnek az előzőekben ismertetett alapadatokon túl összefoglaló jelentésekre is szüksége van az egyes projektszakaszok, tevékenységek felelőseitől. Ugyancsak jelentéseket igényelnek a projekt állapotáról a

projektirányítás különböző szintjein álló személyek és testületek, illetve a szervezet felső vezetése, menedzsmentje. Jelentésekben ölthet testet a projekt-team tagjainak tájékoztatása is.

Az írásos kommunikációnak tehát meglehetősen hangsúlyos szerepe van a projekt irányításában, ellenőrzésében. Ezért célszerű a jelentési kötelezettséggel tartozók munkáját nemcsak megkönnyíteni, hanem hatékonyabbá is tenni azáltal, hogy a jelentések egy előre meghatározott szabványos formát írunk elő. A forma kialakításához felhasználhatók pl. összefoglaló táblázatok, grafikonok.

Az irányítás és a végrehajtás különböző szintjei természetesen nem ugyanazokat a részletességű és gyakoriságú információkat igénylik, így különböző szintek számára más-más jelentési forma alakítható ki.

A team-tagok tájékoztatására nehezebb általánosan használható jelentései formát kidolgozni, hiszen az nagymértékben függ a konkrét tevékenységtől, hatáskörtől. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy a projekt egészének állapotáról szóló rendszeres tájékoztatás a team-tagok és a projekt kivitelezésében közreműködő valamennyi személy számára lényeges. Ez ugyanis a visszacsatolás egyik formája, ami jelentős szerepet játszik az elkötelezettség, a projekt (és a szervezet) iránti lojalitás megerősítése szempontjából.

A menedzsment, felső vezetés számára készülő jelentések már jobban formalizálhatók. Ezeknek tipikusan a következő kérdésekre kell választ adniuk, ennek megfelelően tartalmilag ilyen felépítésűek:

1. Helyzetkép: A jelentés első részében rövid áttekintést kell adni az előző jelentés óta bekövetkezett változásokról, előrehaladásról. Ez felsorolásszerűen tartalmazza az elért eredményeket és azokat a legfontosabb eseményeket, amelyeknek jelentős hatása volt a projektre. A felsorolást célszerű kiegészíteni az elmúlt egy-két hónap kulcseményei tervezett és tényleges bekövetkezésének feltüntetésével.
2. Teendők: Miután a helyzetet felvázoltuk, írjuk le, hogy rövid távon milyen irányt vesz a projekt, azaz melyek azok az események, amelyek a következő jelentés időpontjáig esedékesek lesznek. E fejezet formailag megegyező az előbbivel, vagyis a várható események egy-két mondatos leírását tartalmazza felsorolásszerűen, ami itt is kiegészülhet a következő egy-két hónap kulcseményeire vonatkozó határidőkkel.
3. Költségvetés: Különösen fontos, hogy a költségvetés aktuális állapotáról szóló rész vizuálisan is világos, egyértelmű legyen. Erre a célra például egy egyszerű diagram a tervezett és a tényleges költségekről, akár elegendő is lehet. Ha a kettő között jelentősebb eltérés van, akkor adjunk rövid magyarázatot az eltérésre. Részletes grafikonok és táblázatok, bővebb adathalmaz kizárólag akkor szükséges, ha a projekt menetében komoly problémák jelentkeztek.
4. Problémák: Ez a fejezet felvázolja a projekt során felvetődött problémákat, és javaslatot kér a probléma megoldására. Természetesen a jelentésekben nem kell minden problémát jelezni, csak azokat, amelyek a projekt előírás szerinti végrehajtását veszélyeztetik, illetve amelyeket a jelentés készítője saját hatáskörben nem tud megoldani. Fontos a probléma pontos, világos ábrázolása, és azt is egyértelművé kell tenni, hogy miben van szükség segísége, milyen döntéseket, intézkedéseket várunk.

4.1. 3.4.1 Megbeszélések, értekezletek

A jelentések, írásos tájékoztatók mellett a projektkontroll legelterjedtebb eszközei a munkamegbeszélések, értekezletek. A következőkben csak a projektáttekintő értekezletekről lesz szó, amelyek célja az előrehaladás áttekintése és értékelése. Ilyen értekezleteket rendszeres időközönként, hetente, vagy akár naponta célszerű tartani. Feladata, hogy a projekt-team tagjai esetleg más meghívottak megállapítsák az előrehaladás mértékét, a projekt aktuális állapotát, elemezzék a felmerült problémákat, határozzanak a megteendő lépésekről és a végrehajtandó feladatokról. Mindez kiterjed az ütemezésre, az erőforrások felhasználására és a projekt termékének minőségét meghatározó egyéb jellemzőkre.

A projektáttekintő értekezletek tipikus napirendi pontjai:

- az előző értekező óta bekövetkezett eredmények;
- a tényleges és tervezett határidők összevetése;
- a tényleges és tervezett költségek összevetése, az eltérések indoklása;

- a problémák és a megoldásukra teendő intézkedések, továbbá az esetleges külső segítségre vonatkozó igények meghatározása;
- tervek a következő időszakra;
- egyéb aktuális témák;
- a megbeszéltekből adódó feladatok és határidők rögzítése, valamint
- a következő értekezlet helyszínének és időpontjának kijelölése.

Minden értekezlet sikerességének kulcsa az értekezletre való előzetes felkészülés, ami az alábbiakat foglalja magában:

- Az értekezlet céljának meghatározása.
- A napirend kialakítása. A fontosabb témák kerüljenek az értekezlet elejére. Minden napirendi pont esetén tervezzük meg a szükséges időtartamot is, és azt tüntessük fel a meghívón. Tisztázzuk az egyes napirendi pontok előadóit és célját is.
- A résztvevők meghatározása. Szükségtelen, hogy a projektben érintett és közreműködő valamennyi személy részt vegyen minden értekezleten. Minél nagyobb a létszám, annál nehezebb kezelni.
- Az előadó felkészítése. Nem szükségszerű, hogy minden témát a projektmenedzser adjon elő, különösen a speciális szakmai kérdések esetében célszerű azt megfelelő szakemberre bízni. Célszerű, ha a projektmenedzser és az előadó az előadást, az értekezlet előtt együttesen áttekintik.

Az értekezleteket az esetek többségében a projektmenedzser vezeti. Ennek során a legalapvetőbb követelmény a napirend betartása és betartatása tartalmában és időtartamában egyaránt. Ez azért is fontos, mert a tapasztalatok szerint értekezleti környezetben az emberek átlagosan csupán másfél óráig képesek produktívak maradni.

Az értekezlet vezetése során a projektmenedzsernek természetesen figyelembe kell vennie, hogy ő felelős a projekt egészéért. Így pl. felhasználhatja az értekezleteket a team-tagok motiválására, háttér információk beszerzésére (pl. személyes problémák, elégedetlenség). Ügyelnie kell arra, hogy a projekt egyik eleme se szorulhasson háttérbe, de ne legyenek fölösleges ismétlések sem; javaslatokat tehet és orientálhatja a résztvevőket a problémák megoldása érdekében.

Az értekezletek közül különös figyelmet érdemel a projekt kivitelezési időszakában tartott első és utolsó megbeszélés.

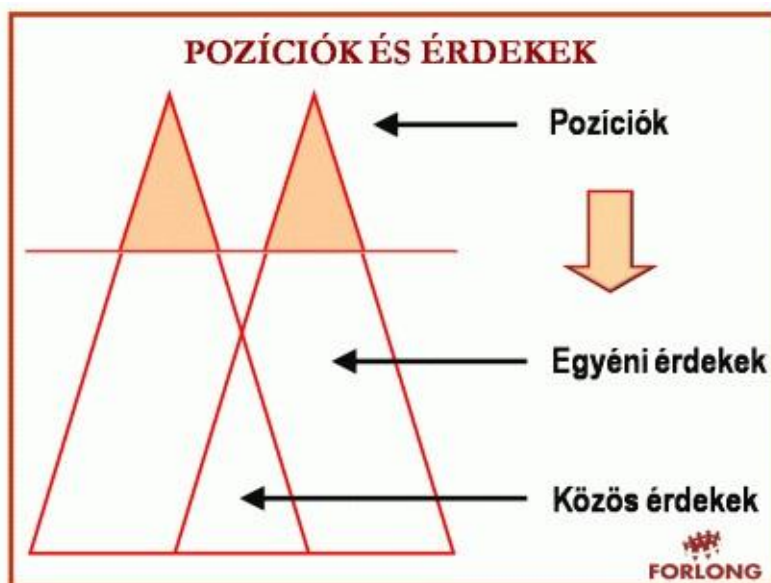
A projektindító értekezlet (kick-off meeting) célja a projekt formális elindítása. Formája szerint lehet előadás, szeminárium vagy műhelymunka is. Az eseményen a projekt kimenetele és eredménye szempontjából jelentős és meghatározó személyek mindegyikének célszerű részt venni. Egyik legfontosabb célja ugyanis éppen az érdekeltek mielőbbi bevonása, a felelőségek és az ehhez szükséges hatáskörök megerősítése. Ezen túl ez az első fórum, ahol az érdekelteknek el lehet magyarázni a projekt határait, céljait, az erőforrásokat és az azokra vonatkozó döntési kompetenciákat. Lehetőség van a tervek részletes elemzésére, megbeszélésére, egységes értelmezésére, továbbá bepillantást enged a projekt szervezetébe és az alkalmazott módszerekbe.

A projekt formálisan a projektzáró értekezlettel ér véget. Ennek célja, hogy ellenőrizze, elvégezték-e az összes előírt feladatot, illetve rendelkezésre állnak-e a projekt lezárásához szükséges információk, dokumentumok. A projektzáró értekezleten mindezeket egy projektértékelő jelentésben, és esetleg egy átadás-átvételi jegyzőkönyvben dokumentálni.

4.2. 3.4.2 Tárgyalástechnika

A projektmenedzser, a team tagjai különböző tárgyalásokat folytatnak pl. szolgáltatások, anyagok, eszközök beszerzésére, anyagi vagy akár erkölcsi támogatás megszerzésére, emberi erőforrások alkalmazására, együttműködés kialakítására stb.

A tárgyalás általánosan fogalmazva olyan megbeszélésnek tekinthető, amelynek célja a megállapodás (egyetértés), mivel egyik félnek sincs meg a lehetősége (vagy a szándéka), hogy a kikényszerítse a csak neki megfelelő eredményt.



3.3. ábra. A tárgyalás a közös érdekek meghatározására szolgál (<http://www.targyalastechnika.com>)

A tárgyalás gyakorisága és fontossága miatt célszerű megismerni azokat a legfontosabb alapszabályokat, amelyek elősegítik a hatékonyságát:

1. Készülj fel a tárgyalásra! Tisztázzuk magunkban, hogy milyen eredményt szeretnénk elérni, és próbáljuk előzetesen megismerni a partner szándékait is. Készüljünk fel arra az esetre is, hogy nem tudunk megállapodásra jutni. Legyenek alternatíváink, mert minél rugalmasabbak tudunk lenni, annál jobbak az alkupozícióink.
2. Maximáld az időtartamot! Ennek hiányában a tárgyalások gyakran túlságosan elhúzódnak. Az időkorlát mindkét felet gazdaságos időkihasználásra, ezáltal hatékonyabb részvételre készíti.
3. Segítsd a partneredet! A tárgyaláson a partner problémája a mi problémánk is. Próbáljuk a másik szemszögéből vizsgálni a dolgokat és dolgozzunk ki olyan megoldásokat, amely mindenki igényeinek megfelel.
4. Hallgass! Az aktív, figyelmes hallgatás a tárgyalás egyik kötelező eleme. A tárgyalás teljes időtartamát a partnerrel felezzük el, ne beszéljünk az idő 50 százalékánál többet. Ha csendre van szükség, hogy valaki összeszedje a gondolatait, ne próbáljuk azt az időt a beszéddel kitölteni.
5. Jegyzetelj! Az előrehaladás, a részmegállapodások, a még megoldatlan problémák folyamatos figyelemmel kísérése érdekében ne hagyatkozzunk csupán az emlékezetünkre, hanem készítsünk feljegyzéseket. A tárgyalás végén az eredményeket, esetleg a kész megállapodást foglaljuk össze az emlékeztetőben.
6. Csökkentsd a nézőpontok eltérését! A kritika elnyomja a kreativitást. Ne alapozzuk feltételezésekre a partner nézőpontjának megismerését, tegyünk fel kérdéseket annak megismerésére.
7. Kerüld az ultimátumot! Az ultimátum vagy megadásra, vagy harcra készíti a másik felet. Egyik esetben sem a kívánt együttműködést érzük tehát el.
8. Ne halogasd szükségessé vált bocsánatkérését! Ne személyes mentegetőzés legyen ez, hanem a szituációért kell elnézést kérni. Ha az ellenségesnek tűnő megjegyzésekre hasonló stílusban válaszolunk, az félreviszi a tárgyalás menetét, s az ellenfél legyőzése lesz a cél.
9. Légy kreatív! Legyen meg bennünk a hajlandóság, hogy időt szánjunk a problémák szokásostól eltérő megoldási lehetőségeinek megkeresésére.
10. Köss üzletet! Törekedjünk kölcsönös előnyökön alapuló megoldások keresésére. Ne adjunk semmit ellenszolgáltatás nélkül.

5. 3.5 A minőség ellenőrzése

A minőség annak a mértéke, hogy a projekt eredményei mennyire felelnek meg az előírt követelményeknek, illetve képesek-e a meghatározotton túli igényeket is kielégíteni.

Ennek alapján a minőség négy összetevőre bontható

- az előírásoknak való megfelelés,
- a használatra való alkalmasság,
- a megfelelés az érintettek megnyilvánuló igényeinek,
- megfelelés az érintettek várható igényeinek.

A minőség kialakítása három fokozatban lehetséges

1. a valós igények felmérése,
2. a követelmények szükséges mértékű megfogalmazása,
3. a hibátlan megvalósítás.

A minőség kialakításának elemei:

- a minőségi szint kitűzése,
- az alkalmasság kiértékelése a kitűzöthöz képest,
- beavatkozás (ha a minőségi szintek nem teljesülnek),
- tervezés (a minőségi szintek emelése érdekében).
- minőségbiztosítás: a minőségügyi rendszernek olyan tevékenysége, amellyel bizalmat kelt arra, hogy a termék (szolgáltatás) teljesíti a minőségi követelményeket.
- minőségirányítás: a vezetés olyan irányító tevékenysége, amely meghatározza a minőségpolitikát, a minőségre vonatkozó célokat, feladatköröket, és biztosítja ezek végrehajtásának eszközeit (kiépíti a minőségügyi rendszert).
- minőségfelügyelet: a folyamatok, feltételek, termékek, szolgáltatások állapotának folyamatos figyelése és igazoló ellenőrzése, a feljegyzések ellenőrzése és az előírásokkal való összehasonlítása, a minőségi követelmények kielégítése végett.
- vizsgálat: valamely termék, eljárás, szolgáltatás jellemzőinek meghatározott eljárással való megállapításából álló műszaki művelet.
- teljes körű minőségirányítás (TQM): a szervezet olyan irányítási elgondolása, amelynek középpontjában a minőség áll, és amely az összes tagjának részvételén alapul a hosszú távú piaci sikerek elérése céljából.

Az említettek szerint a projektmenedzsmentben a minőség ellenőrzése terén szubjektívizmust amennyire lehet, a háttérbe kell szorítani, így olyan definíciókra van szükség, amely alapján a minőség objektív mércével mérhető és a projekt során biztosítható. E követelménynek azzal lehet eleget tenni, hogy pontosan és szabatosan megfogalmazott kritériumokat írunk elő a termék minden lényeges tulajdonságára. A minőség így egyet jelent e kritériumok teljesülésével, vagyis az előírt paramétereknek, specifikációknak való megfeleléssel. Minthogy a kritériumok a projekt célkitűzéseiből fakadnak, a minőség legáltalánosabban a céloknak való megfelelést jelent.

Mindebből következően a minőség biztosítása nem szorítkozhat csupán a végrehajtás és megvalósítás fázisára, hanem a minőséget is meg kell tervezni. Így a minőségellenőrzés alapját épen úgy, mint az ütemezés, az erőforrások és a költségek ellenőrzésének is a projektterv képezi, s az ellenőrzés lényege a tervek és a tényleges teljesítés (paraméterek) összehasonlítása.

A projekt tervezési fázisában célszerű egy minőségügyi tervet (Project Quality Plan) készíteni, amiben meghatározzuk a tervezett tevékenységek minőségi jellemzőit (minőségi indikátorait), az elégedettség mutatóit.

A terv meghatározza azt is, hogy kik, és hogyan fogják ezeket a mutatókat vizsgálni. Fontos, hogy a projektmenedzser legyen határozott a minőség ellenőrzésében, és ne tegyen engedményeket.

A projekt minőségbiztosítás alapvető célja, hogy szakszerűen és időben feltárja a kockázatokat és problémákat, valamint ésszerű javaslatokat fogalmazzon meg ezek kezelésére vagy kivédésére. Ezzel biztosítva a projekt céljának megvalósítását a tervezett idő- és költségkereten belül.

6. 3.6 Változások kezelése

A projekt végrehajtása során a tervhez képes tapasztalt eltérések természetesnek tekinthetők. A projektvezetésnek a változási folyamat kezelésére megfelelő módszertant kell kialakítani, amely illeszkedik az adott projekt sajátosságaihoz.

A változáskezelés tipikusan magába foglalja az új igények felvetésének és rögzítésének kezelését, megbecsli a hatást, költséget, előnyöket, hasznokat és a változáshoz kapcsolódó kockázatokat. Továbbá kifejti az üzleti előnyöket és jóváhagyást kér a menedzsmenttől, koordinálja, monitorozza és dokumentálja a végrehajtást, valamint felülvizsgálja és zárja a változási kérelmet.

A legfontosabb tevékenységek a változáskezelés során:

- változások minősítése,
- döntéshozó szervezet tájékoztatása,
- a változáskezelési folyamat koordinálása,
- a változási kérelmek felülvizsgálata és zárása,
- vezetői beszámoló, tájékoztató készítése.

A tervhez képesti eltérés nem szükségszerűen a hibás végrehajtás vagy a rossz tervezés következménye. Eredményezheti egy új technológia vagy termék megjelenése, a projekt végtermékére vonatkozó kívánalmak megváltozása, egy új versenytárs megjelenése a piacon stb.

A változások forrásuk szerint négy fő kategóriába sorolhatók:

- A megrendelő által kezdeményezett változások. Vonatkozhatnak a projekt végtermékének jellemzőire, a költségekre vagy a határidőkre.
- A szabályozók változásai. Különösen a hosszabb életciklussal rendelkező projekteknel fordulhat elő, hogy a projektet érintő és befolyásoló jogszabályok, rendelkezések megváltoznak. Ezek lehetnek kormányzati szintűek, alapulhatnak nemzetközi egyezményeken, de a projektre hatással lehetnek a helyi (pl. önkormányzati) döntések, vagy a szervezeten, az egyes részlegeken belül hozott intézkedések, előírások is.
- Külső tényezők. Azokat az elemeket sorolhatjuk ide, amelyek a projekt tágabb környezetét alkotják vagy meghatározzák. Ezek lehetnek gazdasági természetűek, de lehetnek politikai és társadalmi tényezők is.
- Belső tényezők. Megmutatkozhatnak az ütemezésben, a költségekben, az erőforrások rendelkezésre állásában és a minőségi előírásoktól való eltérésben.

A tervtől való eltérések, a problémák korrekciós lépéseket tehetnek szükségessé, illetve a problémák megelőzése érdekében is születhet ilyen döntés. Az ezekre vonatkozó igényt és magát a változást is minden esetben dokumentálni kell, és a változtatás iránti kérelmet az döntésre jogosult személynek vagy bizottságnak jóvá kell hagynia.

Esetenként kisebb lemaradás, máskor túlteljesítés következik be, de a jól megtervezett és helyesen irányított projektek esetében ez egyfajta önkorrekciós folyamatot indukál. Ha azonban az eltérés nagy vagy a probléma tartósan bizonyul, akkor korrekciós lépésekre van szükség.

A változáskezelés lépései:

- változások azonosítása, hatások elemzése,

- értékelés,
- megoldási alternatívák kidolgozása,
- választás a kidolgozott megoldási alternatívák közül,
- beavatkozás.

A korrekciós döntés előkészítését, a probléma elemzését, a lehetséges alternatívák feltárását és a javaslat kidolgozását egy projektáttekintő értekezlet keretében célszerű elvégezni. A döntésre jogosult lehet maga a projektmenedzser is, ha a változás következményei a projekt adott szakaszán belül maradnak, és nem lépik át a megengedett tűrőhatárokat. Más esetekben a projektirányító bizottság vagy a projekt megrendelőjének a döntése szükséges.

A korrekciós lépések jellege, konkrét tartalma attól függ, hogy a projekt mely paramétereiben következett be eltérés:

- Ha a minőség terén vannak problémák, akkor azt vagy ki kell javítani, vagy meg kell ismételni a megfelelő tevékenységet a terv szerint.
- Az ütemezés terén bekövetkezett lemaradásoknál az egyik lehetőség, hogy a még hátralévő tevékenységeket próbáljuk lerövidíteni. Be lehet vezetni valamilyen ösztönző rendszert is, ha annak többletköltségei alatta maradnak a késésből adódó várható veszteségnek.
- Ha a problémák a költségek oldaláról jelentkeznek, akkor a még hátralévő tevékenységek alacsonyabb költségű megvalósítása lehet az egyik alternatíva. Ha ez nem lehetséges, akkor le kell szűkíteni a projekt kiterjedését, határait, vagy többletforrásokat kell igénybe venni.

7. 3.7 A projekt lezárása, értékelése

Amilyen fontos egy projekt lendületes indítása, éppen olyan fontos egy projekt sikeres lezárása is. A projektzáró értekezlet értéke abban áll, hogy megnöveli a projekt során összegyűjtött információk és tapasztalatok értékét. Ha a csapat e nélkül oszlik szét, akkor nincs alkalmuk elvarrni a még elvarratlan szálakat, értékelni a folyamatokat, dokumentálni a tanulságokat. Természetesen egy projekt sikertelenül is végződhet, de még ebben az esetben is vannak kulcsfontosságú tanulságok, amelyek a következő projektben felhasználhatók.

A projekt ütemtervének kialakításakor gondoljunk a projekt lezárásához szükséges tevékenységekre is. Ezek közé tartozik:

- Tartsunk projektzáró megbeszélést. A projekt hivatalos lezárására össze kell hívni egy megbeszélést a projektcsapat, a szponzor, és a megfelelő érintettek részvételével. Ezen a megbeszélésen össze kell foglalni a projektet, dokumentálni, hogy mi alakult jól és mi volt sikertelen, a projekt és a projektmenedzsmet folyamatok erősségeit és gyengeségeit, és a projekt befejezéséhez még hátralévő lépéseket. Azok a technikák vagy folyamatok amelyek különösen jól működtek, vagy különösen rosszul, a projekt kulcsfontosságú tanulságai közé tartoznak. Ha a szervezetünknek módja van ezeket a fontos tapasztalatokat közzétenni, vagy felhasználni, akkor ezeket el kell küldeni a megfelelő csoportoknak. (A kulcsfontosságú tanulságokat, amelyek számos projektben, számos különféle körülmények között rendszeresen jól használhatók, felemelhetjük a legjobb gyakorlatok szintjére és felhasználhatjuk minden hasonló projekt során.)

A tanulságokat összegző megbeszélésnek el kell vezetnie azokhoz a fontos tanulságokhoz, amelyek segítik a szervezetet a jövőbeni projektek menedzselésében:

- meg kell vitatni, hogy mit ért el ténylegesen a projekt, annak fényében, hogy mit kellett volna elérnie,
- meg kell beszélni, hogy miért nem azt tették, ami tenni kellett volna
- meg kell egyezni a tanulságokban a jövőbeni projektek számára.

A projekt lezárásához még szükséges hátralévő munka tipikusan a következő tevékenységeket foglalhatja magába:

- A siker vagy kudarc kijelentése. Előfordul, hogy a projekt nyilvánvalóan teljese egészében sikeres volt, vagy más esetben teljesen kudarcot vallott. Azonban sok esetben az eredmények vegyesek. Például, a főbb eredményeket létrehoztuk, de a projekt túllépte a költségkeretet. Vagy, a projektcsapat időben és költségkereten belül teljesített, de a megoldás az üzleti követelményeknek csak 80%-át elégíti ki. A siker kijelentésének kulcsa, hogy előzetesen legyenek meghatározva a sikerkritériumok. Ha a tervezés során megegyeztek abban, hogy mit jelent a siker, akkor a projekt a kritériumok alapján kiértékelhető.
- A megoldás átadása a támogatóknak. Ha a megoldás a projekten kívül is létezni fog, akkor ezt át kell adni a megfelelő támogató szervezetnek. Az átadáshoz tartozik az ismeretek átadása a támogató csapatnak, minden dokumentáció befejezése és átadása, a még fennmaradó munkák átadása, stb.
- Projektfájlok átadása. Meg kell beszélni a támogató szervezettel, hogy a projekt során összegyűlt projekt és projektmenedzsment anyagokat át kell-e adni a támogató csapatnak. Ezen megállapodás alapján, a projektanyagok egy része törölhető vagy megsemmisíthető, azokról biztonsági másolat készíthető, archiválható, stb. Azokat a fájlokat és dokumentumokat, amelyeket át kell adni a támogató csapatnak, a megfelelő hosszú időtartamú könyvtárban, vagy mappákban kell tárolni.
- Teljesítményértékelés elvégzése. A projekt befejezése után helyénvaló egy teljesítményértékelés elvégzése. Ebben az esetben, a projektmenedzser menedzsere és a projektszponzor kiértékeli a projektmenedzsment. A projektmenedzser értékeli az egész csapatot, vagy legalább a közvetlen jelentéseket (majd a jelentéstevők a nekik jelentőket, amíg mindenki sorra nem kerül). Előfordul, hogy a csapatot, mint egészet minősítik, és a csapattagok a csapat minősítését használják fel személyi teljesítményük áttekintésénél. Máskor, a csapattagoknak lehet egyéni kiértékelésük saját teljesítményük alapján. Kell, hogy legyen, valamilyen kapcsolat azonban a csapat és az egyén teljesítménye között. Nem túl sok értelme lenne, ha a projekt sikertelen, de a csapat minden tagjának kiértékelése kiemelkedő teljesítményt jelez.
- Feladat kiadása a projektcsapat maradékának. A fennmaradó csapattagoknak új feladatok kell kijelölni, ha már minden lezáró tevékenységet befejeztek. Egyeseknek ez teljesen új projektet jelent. A szerződéseseknek ez azt jelenti, hogy feladatuk véget ért. A részmunkaidősöknek ez azt jelenti, hogy folytathatják a munkát másik teljes munkaidős szerepükben. A csapat egyes tagjai átkerülhetnek a támogató szervezetbe, hogy ott folytassák a munkát ugyanazon a megoldáson.

A projekttervezés felelőssége, hogy a projektzáró tevékenységeket felvegye a projekt ütemtervébe. Ezeket a projekt létfontosságú elemeinek kell tekinteni, nem utólagosan, amikor a csapat feloszlik. A projekt nem tekinthető teljesnek, amíg a záró tevékenységek folynak.

8. 3.8 Összefoglalás

Ebben a modulban a projekt végrehajtásához kapcsolódva szó esett a projekt irányításával, az előrehaladás ellenőrzésével, a kommunikációval, a minőség ellenőrzésével, és a változások kezelésével kapcsolatos teendőkről. A modul végén röviden foglalkozunk a projekt lezárásának teendőivel.

E modul megtanulása után Ön képes

- Meghatározni a projekttirányítási tevékenység és a projekt monitoring lényegét.
- Elmondani a projekttirányítás alapfeladatait és folyamatát.
- Megvitatni, a minőség ellenőrzésének és a változások kezelésének módszereit.
- Orientációt adni a projektkommunikáció tárgyában.

Ellenőrző kérdések

1. Ismertesse a projekttirányítás célját, feladatait és folyamatát! Adjon példát projektszervezetre!
2. Hasonlítsa össze a projekttirányítás és a projekt monitoring fogalmakat! Mi az alapja a monitoring rendszernek? Milyen dolgokra tér ki a monitoring?
3. Melyek a projekt kommunikáció főbb eszközei és tartalmi elemei?
4. Hogyan kell előkészíteni és lefolytatni egy értekezletet?

5. Mire kell ügyelni egy tárgyalás folyamán?
6. Mit jelent a minőség menedzselése egy projekt kapcsán?
7. Ismertesse a változások kiváltó okait és kezelésének lépéseit!
8. Ismertesse a projekt lezárásának folyamatát és jelentőségét!

Irodalomjegyzék

Csabina Z.: *Projektmenedzsment*, OLLO jegyzet, SE FFFK, Székesfehérvár, 1997

Csabina Z. – Kis Papp L. – Márkus B.: *Adat, projekt, menedzsment, NKP jegyzet*, SE FFFK, Székesfehérvár, 1998.

Projektmenedzsment kézikönyv, Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium, Budapest, 2008

Projektmenedzsment tanácsadás, oktatás és módszertan, 2011 www.tenstep.hu