



## **Somberek Körjegyzőség Szervezetfejlesztése**

ÁROP-1.A.2/A-2008-0228



12. célterület

**A projekt szemlélet megerősítése**

**Meghatározás és képzési tematika**



Készítette: SKC Consulting Kft.

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

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821

A különböző workshopokon, interjúkon, képzéseken keresztül, s a formális eseményeken kívül is törekedtünk arra, hogy a dolgozók elsajátítsák a projekt szemléletű gondolkodásmód és munkavégzés alapjait, hiszen azt kívántuk elérni, hogy a projektben résztvevők lehetőséget kapjanak arra, hogy megismerjenek néhány, a projektek eredményes vezetéséhez nélkülözhetetlen alapelvet és koncepciót. Elsajátíthattak néhány alapvető projekt-tervezési és irányítási technikát, az 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 jövőben pedig 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.

A *projekt* kifejezésnek többféle definíciója létezik, melyek jórészt célspecifikusak, ezért azok ötvözésével kialakítható egy olyan jellemző-összesítés, amely felfogható definíciónak is:

- Egyedi folyamat
- specifikus követelményeknek - beleértve az idő-, költség- és erőforrás-korlátokat – megfelelő
- irányított és ellenőrzött
- Kezdési és befejezési dátumokkal megjelölt
- célkitűzés elérése érdekében vállalt
- A hagyományos (nem projektszerű) szervezeti működéstől nem csupán egyedisége, hanem a deklarált kezdeti és befejezési pontja különbözteti meg.

A workshopot is a fent említett téma köré építették. Célunk volt, hogy közelebb kerüljenek a vezetők a projekthez, megértsék a folyamatát, illetve alkalmazni is tudják azt. A jobb érthetőség érdekében olyan esettanulmányokat, gyakorlati példákat mutattunk be, melyek alkalmasak voltak szemléltetni a különböző fogalmakat.

### Workshop

Időbeosztás	Tevékenység	Szükséges eszközök
9:00 – 10:00	Témafelvetés A projekt szemlélet fontossága	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
10:00 – 11:30	Projekt-folyamatok, kulcselemek meghatározása Gyakorlati feladatok a projekt fázisainak bemutatására	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektor</li> <li>• laptop</li> <li>• tollak</li> <li>• post-it</li> </ul>
11:30 – 11:45	Kávészünet	
11:45 – 13:15	Kompetenciák alkalmazása SWOT analízis készítése egy kiválasztott projekt területre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektor</li> <li>• laptop</li> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> </ul>
13:15 – 14:15	Ebédszünet	
14:15 – 15:30	Hajóépítés (multilaterális projektmenedzsment feladat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flipchart</li> <li>• filcek</li> <li>• A4-es lapok</li> <li>• tollak</li> <li>• post-it</li> </ul>
15:30 – 15:45	Kávészünet	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

<b>15:45 – 17:00</b>	Projekt sikerességét befolyásoló tényezők, eszközök ismertetése, bemutatása  Esettanulmányok, gyakorlati példák bemutatása	<ul style="list-style-type: none"><li>• flipchart</li><li>• filcek</li><li>• A4-es lapok</li><li>• post-it</li><li>• tollak</li></ul>
<b>17:00 – 17:30</b>	Lezárás, hosszú távú célok kijelölése a projektszemléletre történő átállásban	<ul style="list-style-type: none"><li>• flipchart</li><li>• filcek</li></ul>

## 1. Projekt fogalma

A projekt fogalmát – ahogyan már fent is említettük – 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.

Legrövidebben a projekt a kitűzött cél érdekében kölcsönösen egymásra ható tevékenységek csoportja, amely magába foglalja az idő, költség, erőforrás és minőség tényezőket.

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

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

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 (mérőkövető);
- van erőforráskerete;
- nem rendszeres, egyedi, eseti;

---

<sup>1</sup> Bodó Barna: Projekt és menedzsment

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

- külön erre a feladatra meghatározott projektszervezete van;
- hierarchikus;
- több szakterületet érintő;
- szabályozott dokumentáció követi le.”<sup>3</sup>

## 2. Mi a pályázat és mi a projekt?

Általános tapasztalat az, hogy az emberek nagy része számára nem különül el a projekt és pályázat jelentése teljesen egyértelműen, ezért a Sombereken végzett szervezetfejlesztés során kiemelt prioritásként kezeltük e fogalmi zavar tisztázását is, hiszen ha a kettő jelentése és egymáshoz való viszonya zavaros, akkor nem érhető el a kívánt eredmény a projekt-szempon্তু működésre való átalakulás indukálásakor.

A controllingban bevett szokásos definíció szerint a Pályázat „a kiírási követelményekkel összhangban elkészített és hitelt érdemlően bemutatott projekt.”<sup>4</sup> Míg a projekt tevékenységek és erőforrások együttesének meghatározása annak érdekében, hogy a célokat adott időhatáron belül, adott költségekkel lehessen végrehajtani.

---

<sup>3</sup> : Dr Boros Zoltán: Controlling a gyakorlatban, <http://www.tankonyvtar.hu/gazdasagtudomany/controlling-gyakorlatban-080904-112>, letöltés ideje: 2010. 01. 31.

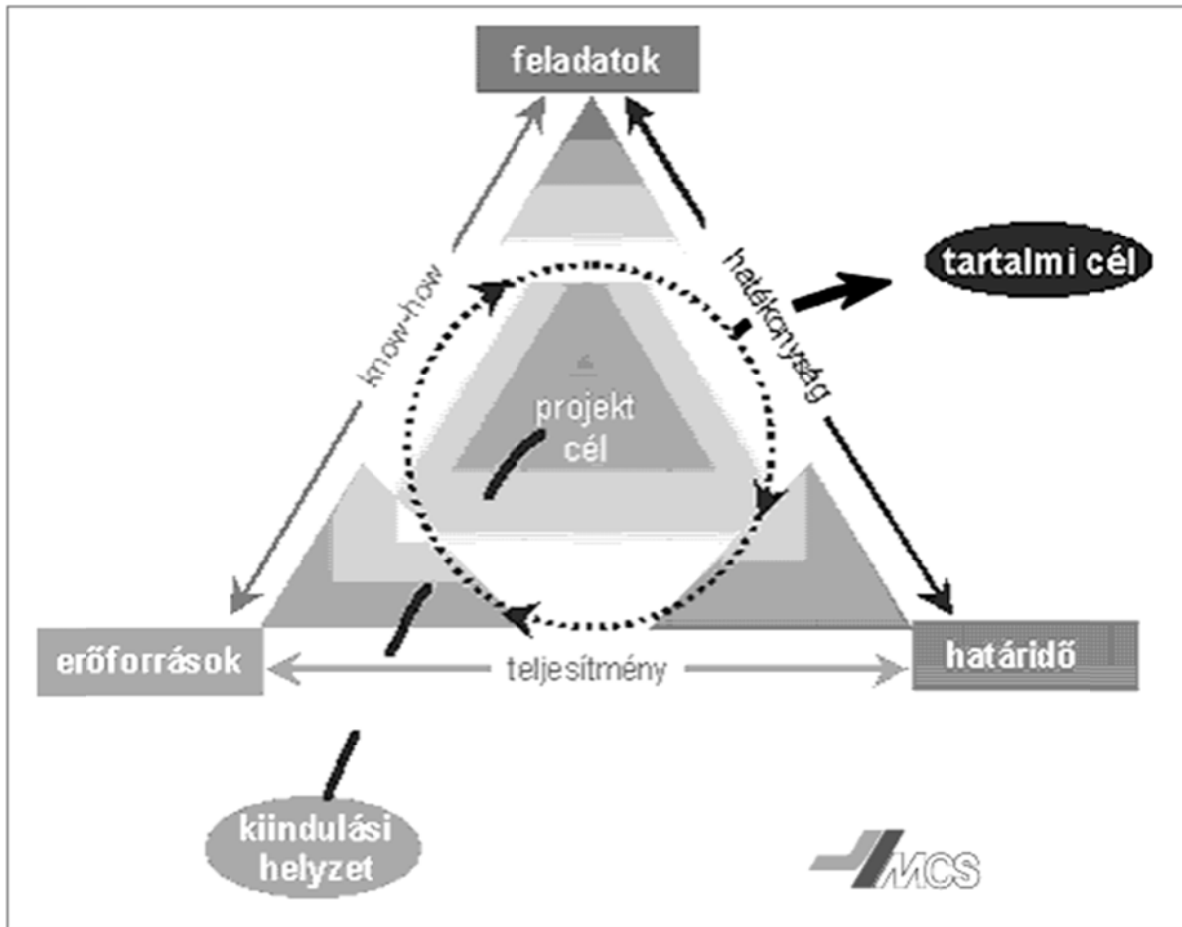
<sup>4</sup> Dr Vörös Mihály László: Projektszemléletű gondolkodás, OFA Képzés, Veszprém 2005.

### **3. A projekt legfontosabb részei – avagy a projektmenedzsment háromszöge**

A projekt sikerességének szempontjából lényeges részfeladat az, hogy lefektessük azt az általános szabályt, hogy 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. Ez azt jelenti, hogy mindegyik tényező hatással van a másikra, lehetetlen megváltoztatni a háromszögnek csak az egyik oldalát: ha egyik oldal változik, az kihat a többire is. Nagyobb hatókört (terjedelmet) csak nagyobb költség és/vagy idő ráfordítással lehet megvalósítani, rövidebb határidő magasabb költségeket és csökkentett hatókört (terjedelmet) jelenthet, a szűkös költségvetés hosszabb végrehajtást és csökkent hatókört (terjedelmet) jelenthet.

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

1. ábra: A projektmenedzsment háromszöge



Forrás: Dr Boros Zoltán: Controlling a gyakorlatban,

<http://www.tankonyvtar.hu/gazdasagtudomany/controlling-gyakorlatban-080904-112>,

#### 4. A projektgenerálás folyamata – avagy a felmerülő problémák és azok szisztematikus vagy eseti elkerülésének módjai

Kulcskérdés	Cél
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

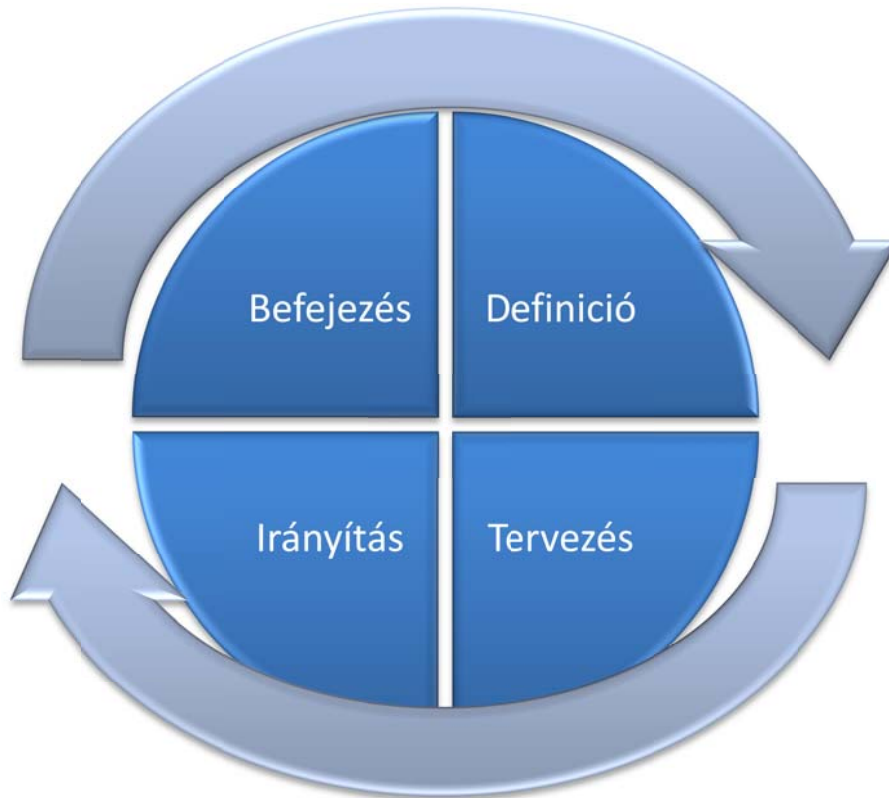
**Kiknek?**

Definiálni kell azon kedvezményezetteket, akiknek a projekt készül.  
Kedvezményezettek lehetnek például a helyi közösségek, vagy akár a régióban élők is.

---

## 5. A projektfolyamat fázisai

2. ábra: A projektfolyamat fázisai



Ahogy a fenti ábra is mutatja, a projekt elkészítésének folyamata négy szakaszra bontható a fent kifejtett szempontok szerint:

Fázis	Részletek
<b>1. Definiálási fázis</b>	Ebbe a csoportba tartoznak azok a folyamatok, amelyek az új projekt vagy projektfázis formális jóváhagyását hivatottak előkészíteni és segíteni. Ha ezt a szakaszt nem végezték el megfelelően, akkor nagy az esélye, hogy a projekt sikertelen lesz, az üzleti elképzelések nem teljesülnek. Nagyon fontos a siker

érdekében, hogy a projekt indításakor a résztvevők megértsék az igényeket, ismerjék a szervezeti környezetet, és a lehető legjobban mérjék fel a kezdeti kockázatokat.

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**

A projekttervnek 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. Ide tartozik néhány fontos segédanyag, mint a kommunikációs és kockázatkezelési terv elkészítése.

Itt kerül sor a projektterv részletes kialakítására, vagyis a:

- ütemterv, mérföldkövek finomítására,
- feladatok elvégzésének kapacitás, erőforrás igényének meghatározására,
- ráfordítások, költségek és bevételek kalkulációjára,
- „a feladatszerkezet pontosítására,

- a projekt-, funkcionális szerkezet meghatározására,
- kockázatelemzésre,
- kapcsolódási pontok meghatározására.”<sup>5</sup>

#### **Egy projektterv a következő elemekből épül fel:**

- „Célok (tartalmi, projekt cél)
- Projektszervezés (döntési szerv, projektvezetés, projektteam, külső támogatás)
- 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)”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Dr Boros Zoltán: Controlling a gyakorlatban, <http://www.tankonyvtar.hu/gazdasagtudomany/controlling-gyakorlatban-080904-112>,

<sup>6</sup> Dr Boros Zoltán: Controlling a gyakorlatban, <http://www.tankonyvtar.hu/gazdasagtudomany/controlling-gyakorlatban-080904-112>,

### **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.

A végrehajtási szakasz fő feladata az elkészült tervek alapján a projekttevékenységek irányítása, a projekttevékenységek összehangolása, hogy a projekt elérje célját.

### **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, hiszen későbbi projektek esetén ezek a tapasztalatok felhasználhatóak. A befejezés fázisában fogalmazhatjuk meg azon tényezőket is, amelyek a projekt sikerességéhez hozzájárultak (3. ábra).

Ez a fázis magában foglalja a projekt adminisztratív és pénzügyi lezárását: a függő kifizetések elrendezését, szerződések lezárását, a szükséges dokumentumok archiválását, a résztvevők megfelelő helyekre történő visszairányítását, a bérelt eszközök visszaadását stb.

### 3. ábra: A sikeres projekt kulcstényezői



Itt fogalmazhatjuk meg azon hibákat, amelyeket esetlegesen a projekt tervezése, megvalósítása során elkövettünk. Többféle tipikus hibák azonosíthatunk abban az esetben, ha a célrendszert nem dolgozzuk ki megfelelően, pontosan illetve akkor, ha többfajta projektcélt állítunk fel. Ha nem tisztázzuk kellő mértékben a kedvezményezettek, érintettek körét, vagy ha a projekt teljesítménymutatói nincsenek pontosan kidolgozva, s az ellenőrzéshez sem állnak megfelelő információk rendelkezésre.<sup>7</sup>

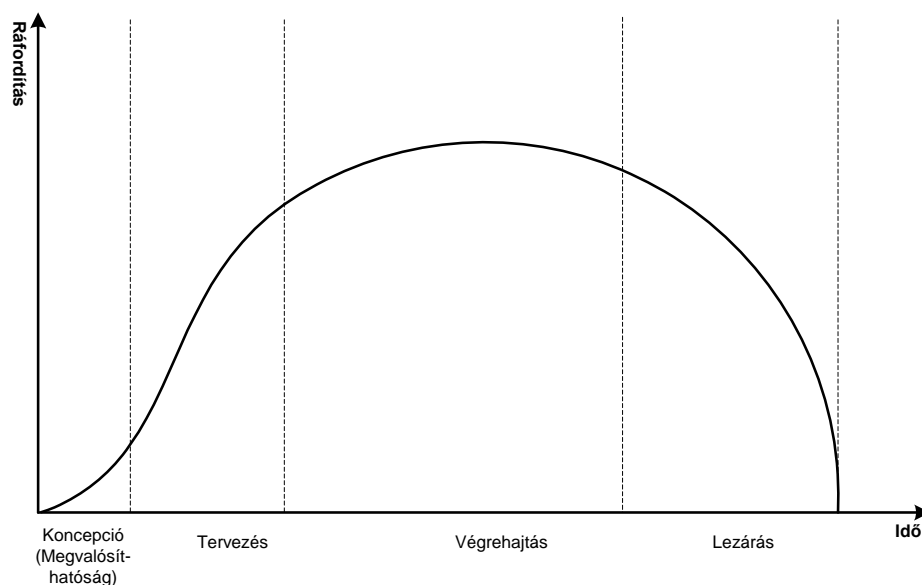
Fontos kiegészítő információ, hogy az érdekhordozók körének tisztázása minden esetben meg kell, hogy előzze a projektgenerálás megtörténtét. Még abban az esetben is, ha a projekt megvalósítási szakasza során vagy bármely egyéb szakaszban új kedvezményezett,

<sup>7</sup> Dr Vörös Mihály László, OFA képzés, Veszprém 2005.

érintett – tehát érdekhordozó – belépésére lehet vagy kell számítani. A fentiek tisztázására azért van szükség, hogy a következő projekt elkészítésekor már véletlenül se kövessük el ugyanazokat a hibákat.

Elmondható, hogy egy projekt életciklusát kisebb fenntartásokkal lehetséges egy termék életciklusához is hasonlítani, amely négy szakaszból áll (koncepció, tervezés, végrehajtás 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 életciklusa



Forrás: [mba.net-tech.hu/Projektek/.../Projektmenedzsment/Projektmenedzsment.doc](http://mba.net-tech.hu/Projektek/.../Projektmenedzsment/Projektmenedzsment.doc)

Ezen ábra szemléletesebben ábrázolja egy projekt megszületését egészen annak végrehajtásáig, hiszen a ráfordítás és idő viszonylatában mutatja be a projekt fejlődését. Ily módon még teljesebb képet kaphatunk a projekt fejlődési folyamatáról, megkönnyítve ezzel a következő projekt sikeres végrehajtását. Ezen elméleti diagram jó kiindulási alap lehet egy konkrétan az adott projekt céljaira specifikált Gantt-diagram elkészítéséhez.

## **6. A projektmenedzsment szemléletű kialakításának képzési tematikája**

A projekt szemlélet nem volt elfogadott Sombereken a dolgozók között. Projekteknek csak a nagyobb beruházásokat, pályázati úton finanszírozott tételeket tekintették, nem voltak tisztában a folyamatával, és a kapcsolódó alapvető fogalmakkal sem. Az hogy a különböző osztályok ezekben a feladatokba – projektekbe hogyan kapcsolódnak, csak a napi ügymenet részeként értékelték. A hivatal munkatársai nem rendelkeztek összeszedett projektmenedzsment ismeretekkel, a projekt jellegű munkákat nem ilyen szemlélettel végezték. Vagyis elmondhatjuk, hogy korábban nem volt olyan munkatársa a hivatalnak, aki képzett projektmenedzser volt – ezen is szerettünk volna változtatni a képzésünk során.

Napjaink felgyorsult, elvárásokkal teli korában, alapkövetelmény hogy folyamatosan képezzük magunkat, hiszen nagyon gyorsan változnak a dolgok, és mindig tanulhatunk valami újat.

A jó projektmenedzsment – vagyis az azt művelő szakemberek - 10 százalékos különösebb erőfeszítés nélkül is képesek javítani egy projekt hatékonyságán. Olyan összegről van tehát szó, amely nemzetgazdasági szinten is figyelemreméltó, hiszen ki lehetne belőle fizetni a költségvetés deficitjét. Bármely önkormányzat örülné annak, ha egy területen gyorsan 10 százalékos hatékonyság-növekedést tudna elérni, elsőként projektmenedzsment képzésekkel.

Az a trend rajzolódik ki jól láthatóan, hogy a önkormányzati szervezetek is egyre inkább projektalapon vagy projektek köré szerveződnek. Ha valaki képzettebb, és tudja hogyan működik egy projekt, mire érdemes odafigyelnie, akkor elkerülhetőek a csapdák.

A projektek másfajta gondolkodási módot követelnek, nem a funkcionális kapcsolatokon van a hangsúly, hanem a hatékony kommunikáción mind a szervezet és az egyén, mind az egyének közötti relációkban. A feladatorientált munkavégzés jobb módszer a hierarchikus szervezetek által használt klasszikus metódusoknál, legyen szó hatékonyságnövelésről vagy



új üzleti lehetőségek felkutatásáról. Ez a feladatorientált gondolkodás jellemzően egy projektben ölt testet, ezért fontos, hogy jól csináljuk.

Nem csak a projektmenedzsereknek van szükségük erre a fajta tudásra, hanem a projekteken közreműködő munkatársaknak, szakembereknek is. Nekik is tudniuk kell, hogy mit jelent projektben dolgozni, milyen a horizontális együttműködés, ahol a projektvezető személye nem azonos a funkcionális főnökkel. Mivel növekszik a projektek száma, nő az ezek irányítására kinevezett középvezetők száma is. Mivel általában a középvezetők az erőforrásgazdák egy szervezetben, őket bízzák meg a projektek irányításával is. A pénz önmagában nem elég, hanem hozzáértő projektszakemberekre van szükség. Egyre több önkormányzat hoz létre projektirodát vagy projektmenedzsment kompetencia-központot, ahol összefutnak a szálak, és ahová szervezetenként a projektvezetők tartoznak. Fontos tehát az itt dolgozók képzése is, hiszen a projekt által érintettek körén, áll vagy bukik a projekt sikere.

Sok projektmenedzser képzésen résztvevőnél elindul egy minőségi váltás a gondolkodásban, vagyis fölismerik, hogy nézhetik másképpen is a dolgokat, megtanulják más szemszögből is vizsgálni a körülményeket, a siker kritériumait, közreműködők és a saját hozzáállásukat.

A polgármestereken, és/vagy a jegyzőkön áll vagy bukik a siker, de nehéz őket képezni, hiszen sok mindent tudnak és tapasztaltak már, ezért nehéz elérni, hogy „beiskolázzák” saját magukat. Nekik a tudásátadás mellett annak magyarázatára kell helyezni a hangsúlyt, hogy hogyan tudnak sikeres projektmegbízók lenni. Az ő feladatuk megmaradni stratégiai szinten támogató vezetőnek anélkül, hogy operatív szinten beavatkoznának a dolgok napi menetébe. Amennyiben elmennek projektmenedzser képzésekre, elfogadják ezt az álláspontot. A kulcs az, hogy a program első részében felismerjék azt, hogy a valódi szervezeti nehézségeikről beszélünk és az aktív részvételükkel akut problémáik megoldására kapnak lehetőséget és eszközöket.

## 7. A képzés célja

A munkatársakkal végzett interjúk során kiderült, hogy a jelenlegi helyzetben, a projekt szemlélet nem elfogadott a hivatal dolgozói között. Hátrányos lehet számukra, hogy a projekteknek csak a nagyobb beruházásokat, pályázati úton finanszírozott tételeket tekintik. Az hogy a különböző osztályok ezekbe a feladatokba-projektekbe hogyan kapcsolódnak, csak a napi ügymenet részeként értékelik. A hivatal munkatársai nem rendelkeznek összeszedett projektmenedzsment ismeretekkel, a projekt jellegű munkákat nem ilyen szemlélettel végzik. Pedig fontos lenne számukra, hogy tudásukat a projektmenedzsment területén elmélyítsék, rendszeres továbbképzéseken vegyenek részt.

Az Körjegyzőség dolgozóinak nyújtott képzésünk célja elsősorban az volt, hogy átfogó elméleti és gyakorlati projektmenedzsment ismereteket adjunk át, s kipróbáljuk azok gyakorlatban való alkalmazását. Célunk tehát az volt, hogy a résztvevők a projektekben rendszerezettebb ismeretekkel és eredményesebben működjenek együtt.

Minderre azért volt szükség, mert napjainkban a projektszemlélet s annak használata elengedhetetlen követelménye a sikeres működésnek. Legfőképpen igaz ez az közhivatalokra, hiszen a civil szervezetek és a vállalkozások mellett kulcsfontosságú szerepet töltenek be a helyi partnerségben.

## 8. A képzés tartalma részletesen

A képzés során megismertettük a résztvevőkkel a projektekkel kapcsolatos alapfogalmakat, a projektek életciklusát, a folyamat részletes modelljét, a projekt- és menedzselési típusokat; a projekt és környezetének összefüggésrendszerét. Bemutatásra került, hogyan kell a projekteket előkészíteni („stakeholder” menedzsment; céldefiniálás, projekt hatókör menedzsment kérdései, sikermérők).

A résztvevők részletesen bepillantást nyerhettek a projektvezetésbe, azaz megismerhették a projektvezető szerepét, feladatait (kiválasztása, a tagok kiválasztása). Meghatározásra került az ideális projekt team, annak szükséges funkciói, elfogadása, elkötelezettségei, motiválási lehetőségei. Meghatároztuk azokat a szerepeket, amelyek egy projektcsapatban nélkülözhetetlenek, azaz szükség van kreatívra, motivátorra, precízre, gyakorlatiasra, kritikusra és adminisztrátorra.

Bemutattuk a projekttervezés módszereit és eszköztárát: hogyan kell megtervezni egy projekt működését (szerepek definiálása, kommunikációs terv, dokumentációs rend, stb.) ütem- és erőforrás tervezését, hogyan kell kockázatmenedzsment tervet készíteni, felkészülni a változások kezelésére. Felállítottuk a projekt logikai keretét, azaz egy projekt esetében összegeztük azt, hogy miért van rá szükség, mit szeretnénk vele elérni, hogyan fogja mindezt a projekt teljesíteni, milyen külső és belső tényezőkre van szükség a projekt sikerességének eléréséhez, az ezekhez szükséges információk hol találhatóak, milyen eszközökre van szükség a projekt megvalósításához, valamint meghatároztuk a projekt tervezett költségeit.

A projekt életciklus utolsó fázisaként bemutatásra került a projektek végrehajtása és zárása, azaz a monitoring és kontrolling folyamatok, illetve a mérföldkövek. Az informatikai támogatás lehetőségeinek rövid áttekintésére is sor került. Bemutattuk, hogy működik a

beszámoló rendszer, valamint a problémakezelés folyamata; a változáskezelés, és a külső-belső kommunikáció működtetése.

Végül megtárgyalásra kerültek a projektek tervezése, megvalósítása során elkövetett jellegzetes problémák és ezek megoldásának lehetőségei: felhívtuk a figyelmet a tipikusan előforduló problémás pontokra a folyamatban, és a projekt környezetben illetve megoldási javaslatokat tettünk ezek orvoslására. A projekt minősítési kritériumait is felállítottuk, azaz, hogy mennyire fontos a projekt az érintettek számára, mennyire valósítható meg, mennyire fenntartható illetve az eredményei mennyire mérhetőek.

Az önkormányzatok eredményessége nagymértékben múlik a megfelelő kompetenciájú és motivációjú munkatársain.

A kompetencia olyan lényeges viselkedés jellemzők/emberi tulajdonságok összessége, melynek eredménye a hatékony és/vagy kiemelkedő munkateljesítmény. A kompetencia összetevői:

- teljesítményképes tudás (szakmai- és projektmenedzsment tudás),
- adottságok, készségek, képességek (projektmenedzsment szempontjából meghatározó képességek: kommunikációs, célkijelölési, tervezési, döntési, változáskezelési, konfliktuskezelési, rendszerben gondolkozási, pedagógiai, csapatépítési),
- személyes attitűd/hozzáállás (tények-hiedelmek-érzelmek alapján kialakított értékelés, ami hatással van gondolkodás mellett a cselekvésre. Példák projektmenedzser számára fontos attitűdökből : ügyfélközpontúság, eredmény orientáció, kemény munkavégzés, lojalitás, tudás tisztelete, felelősség vállalás a tettekért, önállóság, kiválóságra törekvés, analitikus-elemző gondolkodás, kiegyensúlyozottság, stressz tűrés, más kultúrák elfogadása),
- gyakorlati tapasztalatok

Az önkormányzati (közsféra) emberi erőforrás menedzsmentben a következőképpen használhatóak fel a kompetenciák specifikus területei:

- ösztönző/érdekeltségi rendszer kidolgozás,
- karrier tervezés
- szakember kiválasztás,
- képesség-tudás fejlesztés,
- ▼ • teljesítmény értékelés,

### Kompetencia-mátrix

%	Szakember kiválasztás	Képesség-tudás fejlesztés	Teljesítmény értékelés	Ösztönző/érdekeltségi rendszer kidolgozás	Karrier tervezés
Polgármester		25	45	30	
Jegyző	20	20	15	30	15
Képviselő-testület				25	
Igazgatási osztály		15			
Gazdasági Osztály		33			

A projekt sikerét, részleges sikerét és teljes bukását az alábbiak szerint lehet kategorizálni: (természetesen ezek közül egyes tényezők megvalósulása vagy elmaradása eltérő mértékben

gyakorol befolyást a projekt sikerességére, ezért az értékeléskor célszerű az ilyen szempontból történő súlyozásuk)

### **9.1 A projekt sikerességének okai:**

1. "A szervezeti struktúra megfelelő a projekt-munkacsoport számára.
2. A munkacsoport részt vesz a tervezésben.
3. A munkacsoport elkötelezett az ütemterv kialakítására.
4. A munkacsoport elkötelezett egy reális költségvetés elkészítésére.
5. A projekt köré megfelelő hálózatot terveznek, és nem engedik, hogy a projekt kezdete és vége maga a projektterv legyen.
6. A munkacsoport kihasználja a szervezet bürokráciája, politikái és eljárásai által nyújtott lehetőségeket, nem pedig ellenük dolgozik.
7. A munkacsoport speciális és reális projekt-célkitűzéseket fogad el.
8. A megcélzott közösséget a projekt kezdetétől bevonják.

### **9.2 A projekt bukásának okai:**

1. Nem megfelelő hatáskör.
2. A munkacsoport kellő bevonása és megalapozott tervezés hiánya.
3. A munkacsoportot nem vonják be, ha probléma merül fel.
4. Nem megfelelő kommunikációs készségek.
5. Nem megfelelő gyakorlati készségek.
6. Nem megfelelő adminisztrációs készségek.
7. Irreális időbeni ütemezés.
8. Nem világos (közös) célok."<sup>8</sup>

A projektek vezetéséhez kapcsolódó készségeket is meghatároztuk, úgymint kommunikáció különböző szerepekben és helyzetekben, szerepelvárások, az egyéni különbözőségek tolerálása és pozitívként történő felhasználása. A teljesítményre vonatkozó visszajelzés, valamint a motiválás fontosságára is felhívtuk a figyelmet.

---

<sup>8</sup> [www.kariszoft.hu/projektmenedzsment.pps](http://www.kariszoft.hu/projektmenedzsment.pps), letöltés ideje: 2010. 01. 31.

*Mellékletek: képzési terv*