

Szabó Klára

Európai Unió projekt menedzselése és megvalósítása

Szabó Klára

**EURÓPAI UNIÓS PROJEKTEK
MENEDZSELÉSE ÉS MEGVALÓSÍTÁSA**

SZTE JGYPK
Szeged, 2013

Projektcím:
Dél-alföldi Felnőttképzési – Szakképzési Tudástár
és Tanácsadó Központ létrehozása /DAF-FSZTTK/

Pályázati azonosító:
TÁMOP-2.2.4-11/1-2012-0004

Kedvezményezett:
Szegedi Tudományegyetem

Projektidőszak:
2012.07.01–2013.12.31

E-mail: projekt@jgypk.u-szeged.hu
Web: www.jgypk.hu/dft

Lektorálta:
Balassa Katalin

Borítóterv:
Forró Lajos

ISBN 978-963-9927-86-5

© Szabó Klára
© SZTE JGYPK

TARTALOMJEGYZÉK

1. MI IS AZ A PROJEKT?	9
1.1. Bevezető feladatok	9
1.2. Definíció(k)	9
1.3. Az oktatás nemzetközi szervezetei és programjai: az Európai Bizottság	12
1.3.1 Az Európai Bizottságon belül működő főbb ügynökségek	12
1.3.2. Főbb európai hálózatok	15
1.4. Kérdések és feladatok	16
2. A PROJEKTEK KIALAKULÁSA ÉS A PROJEKTTÍPUSOK ...	17
2.1. Bevezető feladatok	17
2.2. A projektek kialakulása	17
2.3. Projekttypusok	20
2.4. Kérdések és feladatok	22
3. A PROJEKTEK SZAKASZAI	25
3.1. Bevezető feladatok	25
3.2. Projektszekvencia	25
3.2.1. Előkészítés	26
3.2.2. Tervezés	28

3.2.3. Megvalósítás	29
3.2.4. Befejezés	30
3.3. Kérdések és feladatok	31
4. KI KICSODA A PROJEKTBEN?	33
4.1. Bevezető feladatok	33
4.2. Projekt csapat (team)	33
4.3. Az érintettek (stakeholders)	35
4.4. Projekt menedzser	37
4.5. Projekt asszisztens	40
4.6. Kérdések és feladatok	40
5. SIKERES KOMMUNIKÁCIÓ A PROJEKTBEN	41
5.1. Bevezető feladatok	41
5.2. Kommunikáció	42
5.3. Írásban vagy szóban?	44
5.4. A projektek dokumentációja	45
5.5. Konkrét példák a projekten belüli kommunikációra	46
5.5.1. Mintadokumentumok	46
5.6. Kérdések és feladatok	49
6. MINDEN, AMIT A PÉNZRŐL TUDNI ILLIK: KÖLTSÉGVETÉS	51
6.1. Bevezető feladatok	51
6.2. Projekt költségvetés	52
6.3. Projekt költségek	52
6.4. Európai Unió finanszírozás	53
6.5. Hogyan és miért kell nyomon követni a költségeinket?	55
6.6. SPEAQ Projekt: Néhány példa a projekt pénzügyi dokumentumaiból	56
6.7. Kérdések és feladatok	58

7. MI IS AZ A MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS?	59
7.1. Bevezető feladatok	59
7.2. Mi is az a minőség?	59
7.3. Minőségi körök	60
7.4. Minőségbiztosítási terv	62
7.5. Teljeskörű minőségmenedzsment	63
7.6. SPEAQ Projekt: Minőségügyi referens interjú kérdések	64
7.7. Kérdések és feladatok	65
8. MI MINDENT LEHET ELRONTANI EGY PROJEKTBEN? KOCKÁZATKEZELÉS	67
8.1. Bevezető feladatok	67
8.2 Kockázatkezelés	68
8.3. Kockázat kategóriái és a kockázati napló	70
8.4. Változások menedzselése	71
8.5. Kérdések és feladatok	72
9. RENDEZVÉNYSZERVEZÉS	73
9.1. Bevezető feladatok	73
9.2. Projekt rendezvények	74
9.3. Rendezvényszervező	76
9.4. Kérdések és feladatok	79
10. KÉRDÉSEK, FELADATOK, TESZTEK	81
11. IRODALOMJEGYZÉK	87

1. MI IS AZ A PROJEKT?

1.1. Bevezető feladatok

Gondolja át, milyen válaszokat adna a következő kérdésekre, majd vázlatosan írja le azokat. Ezt követően csoportjukon belül hasonlítsák össze, illetve beszéljék meg az egyes csoporttagok válaszait.

- Vett-e részt valaha projektmunkában?
- Hallott-e már olyan projektekről, amelyeket a környezetében/oktatási intézményében valósítottak meg?
- Amennyiben az előző kérdésre a válasz igen, mi volt a projekt(ek) célja?
- Kik vettek részt benne/bennük?
- Mennyi idő alatt valósították meg a projekte(ke)t?
- Milyen eredményekkel zárult(ak) a projekt(ek)?
- Kinek a számára hozott/hoztak hasznot a projekt(ek)?
- Véleménye szerint hasznos(ak) volt(ak)-e az adott projekt(ek)?
Ha igen, miért? Ha nem, miért?

1.2. Definíció(k)

Nem könnyű meghatározni, hogy pontosan mi is az a projekt. Ennek oka egyrészt az, hogy viszonylag új szakszóról van szó, másrészt az, hogy minden projekt nagyon sokrétű, és számtalan elemet tartalmaz.

Az egynyelvű angol szótárak a következő – nagyon leegyszerűsített – definícióval szolgálnak:

1. Kísérlet valaminek a létrehozására, egy feladatsor megtervezése (OXFORD, 1989)
2. Kísérlet valaminek a megvalósítására, több személy összehangolt munkáját feltételezi. (WEBSTER, 1980)
3. Egy gondosan megtervezett munka, mely információszerzésre, valaminek a felépítésére, vagy korszerűsítésére irányul. (LONGMAN, 2006)

Amennyiben az előzőeknél összetettebb definícióra van szükségünk, azok valószínűleg egy projekt menedzsmenttel foglalkozó kézikönyvben, tankönyvben találhatók meg, vagy projektmunkához kapcsolódó internetes forrásokon keresztül szerezhetők be.

Ez utóbbira az alábbi definíciók lehetnek a példák:

1. Projekt kifejezés alatt „olyan dolgokat, tevékenységeket értünk, amelyek segítségével bizonyos célok adott pénzügyi források segítségével, egy bizonyos időkereten belül megvalósíthatóvá válnak”. (HOBBS, 2009)
2. „A projekt egy időben behatárolt tevékenység, amelynek meghatározott kezdési és befejezési időpontja van (általában időpontokkal, de anyagi eszközökkel és a vállalt feladatok megvalósításával is körülhatárolható), bizonyos célok és eredmények elérését célozza meg, amelyek kedvező változásokat idéznek elő, vagy hozzáadott értéket hoznak létre.” (WIKIPEDIA)

A fenti definíciókat figyelembe véve megállapíthatjuk, hogy a projekt olyan feladat, amely a következő jellegzetességekkel írható le:

- részletesen és pontosan körülírt cél(ok);
- specificitás (egyediség);
- időbeli korlátok (időtartam, meghatározott kezdési és befejezési időpont);
- ráfordítható költségek (projekt költségvetés);

- minőség;
- összehangolt projekttevékenységek, amelyek gyakran „munkacsomagokká” szerveződnek (work packages);
- komplexitás (különböző alprojektek és projekt feladatok összefüggései);
- projekt csapat (projekt team), amelynek a tagjai összehangolt csapatmunkában végzik feladataikat;
- kedvező változás egy kisebb, vagy nagyobb közösség életében, amely a projektmunka eredményeképpen jön létre.

Következésképpen, a projektekre úgy is tekinthetünk, mint eszközökre, amelyek segítségével az egyes csoportok, és/vagy egyének kedvező változások idézhetnek elő, új szituációkhoz alkalmazkodhatnak, vagy saját kreativitásukat új lehetőségek kiaknázására használhatják fel.

Életünk valamennyi területén találkozhatunk projektekkel, az oktatástól kezdve a környezetvédelmen át a nagyszabású építkezésekig. Vannak olyanok, amelyek az emberek nagy közösségének életébe hoznak változásokat (pl. egy új autópálya megépítésével), míg más projektek csak egy szűkebb közösség számára jelentenek változást. (Pl. egy iskolai újság megjelentetésével, vagy az idegen nyelvek oktatásához egy új tanterv kidolgozásával).

Vannak reflektorfényben álló, **jól látható** és valamilyen **kézzel tapintható** eredménnyel végződő projektek; ilyen lehet például egy új városi könyvtár felépítése, vagy egy új játszótér létesítése lakóhelyünkön. Más projektek viszont **„láthatatlanok”, nincs kézzel fogható**, mindenki számára látható, konkrét eredményük. (Pl. egy nyelvtanfolyam, vagy egy turisztikai konferencia megszervezése). Ez utóbbi példák esetében, mivel a projekt megvalósításának eredménye nem, vagy csak nehezen látható, azaz nem kézzel fogható, rendkívül nagy jelentőségű lesz a projekt eredményeinek megismertetése a nyilvánossággal a legváltozatosabb **disszeminációs események** (rádió- és televíziós szereplés, konferenciák) és **reklámanyagok** (prospektusok, plakátok, szórólapok stb.) segítségével.

1.3. Az oktatás nemzetközi szervezetei és programjai: az Európai Bizottság

Az Európai Bizottság egyike az Európai Unió három kulcsfontosságú intézményének, tehát része az ún. „intézményi háromszögnek”¹. A Bizottság fő feladata, hogy új jogszabályokat kezdeményezzen az Európai Parlament és az Európai Unió Tanácsa felé, illetve hogy biztosítsa az Európai Unió törvényeinek a tagországok általi helyes értelmezését és alkalmazását. A Bizottság több szakbizottságból (Directorates-General, vagy egyszerűen DG) és ügynökségből áll. A szakbizottságok feladata az EU döntéseinek a megvalósítása, míg az ügynökségek konkrét EU-s programok menedzselésével foglalkoznak.

1.3.1 Az Európai Bizottságon belül működő főbb ügynökségek

Az **Európai Bizottság Oktatási, Audiovizuális és Kulturális Végrehajtó Ügynökségére** (The Education, Audio-Visual and Culture Executive Agency) általában az **EACEA** betűszóval utalnak. A szervezet 2006 januárja óta működik. Ez az ügynökség felel az Európai Unió oktatással, ifjúsággal, kultúrával, állampolgári jogokkal és audiovizuális fejlesztéssel kapcsolatos programjaiért.

Az Ügynökség hatáskörébe tartozó programok és akciók az alábbiak szerint csoportosíthatók:

- élethosszig tartó tanulás,
- Erasmus Mundus,
- kétoldalú együttműködések a felsőoktatás területén,
- Tempus,
- Média,
- Európa a polgárokért,

¹ The European Parliament, The Council of the EU, The European Commission

- kultúra,
- Fiatalok lendületben.

Az **élethosszig tartó tanulás** (LLL) programjainak keretében a Comenius programok és akciók (többoldalú projektek, hálózatok és kiegészítő tevékenységek) az általános- és középiskolai oktatás különböző területeinek fejlesztésére irányulnak. Az Erasmus többoldalú projektekben való részvételre, nemzetközi tematikus hálózatok létrehozására és egyéb, kiegészítő tevékenységekre felsőoktatási intézmények oktatói, hallgatói és adminisztratív, valamint technikai munkatársai pályázhatnak. A Leonardo da Vinci programok célja az Európai Unión belül a szakképzési rendszerek fejlesztése, míg a Grundtvig projektek és hálózatok a felnőttoktatás jobbításának céljait szolgálják. Az Élethosszig Tartó Tanulás keretében megvalósított transzverzális programok (Transversal programmes) speciális célok megvalósítására szolgálnak. Az ilyen programok keretében megvalósított projekteknek az Európai Unió tagállamainak oktatási és képzési rendszerében megvalósuló együttműködésre, innovációra, a minőség javítására és az átjárhatóságra kell fókuszálniuk. A Transzverzális Programok csoportjában négy főbb terület különíthető el:

- szakpolitikai együttműködés és innováció;
- nyelvek;
- IKT (Infokommunikációs technológia) alapú innovatív tartalom, szolgáltatások, pedagógiák és gyakorlatok fejlesztése;
- bevált gyakorlatok eredményeinek terjesztése .

Az **Erasmus Mundus** programok az európai és az Európán kívüli országok felsőoktatási intézményeinek együttműködését, a felsőoktatás minőségi javulását hívatottak elősegíteni. Ezen a területen a legérdekesebb lehetőségeket talán a közös diplomát adó programok kidolgozása és bevezetése, illetve az Európán kívüli felsőoktatási intézményekkel való partnerkapcsolatok kiépítése jelentik.

Az Európai Bizottság **kétoldalú egyezmények** megkötését is lehetővé tette európai – egyes esetekben Európán kívüli – országok felsőoktatási intézményei között, ezáltal innovatív projektek

beindítását, tudományos és mobilitási projektek megvalósítását segíti elő. Ezeket a programokat általában egyetemek közötti kétoldali kooperációnak nevezzük.

A **Tempus programok** 1990-ben kerültek bevezetésre, azzal a céllal, hogy az Európai Unió tagországaival szomszédos országok felsőoktatási intézményeiben elősegítsék a modernizációs folyamatok elindulását. Ezekben a programokban az intézmények közötti együttműködés konzorciumi formában történik. A konzorciumok a Nyugati-Balkán régió, Kelet-Európa, Közép-Ázsia, Észak-Afrika és a Közel-Kelet felsőoktatási intézményeiből, minisztériumaiból, civil szervezeteiből és az adott országok üzleti életének képviselőiből állhatnak.

A **Média programok** képzési tevékenységeket, filmfesztiválokat, filmgyártást és forgalmazást, és új, digitális technológiák alkalmazását támogatják.

Az **Európa a polgárokért program** keretében megvalósuló projektek célja, hogy áthidalják a különbségeket, amelyek Európa és az egyes európai polgárok között vannak. A projektek résztvevői állampolgári jogokkal összefüggő tréningeken, és különféle együttműködési projekteken vehetnek részt úgy, hogy mindeközben új ismereteket szerezhessenek az Európai Unióról.

A **kulturális programok** azon kívül, hogy a közös európai értékeket hivatottak hangsúlyozni, a kulturális szakemberek, művészek mobilitását is elősegítik, illetve lehetővé teszik a kulturális produktumok egy-egy országon belüli vagy nemzetközi megismerését. (Nemzetközi kiállítások szervezése, külföldi vendégelődők szerepeltetése).

A **Fiatalok lendületben programok** Európa ifjúságára koncentrálva a szolidaritás és tolerancia jegyében valósulnak meg. Ezeknek a projekteknek egy másik célja az európai fiatalság képviselőinek közös projekteken való tömörítése, egyúttal arra is megtanítva őket, mit jelent aktív és felelős európai állampolgárnak lenni.

A **CEDEFOP a European Centre for the Development of Vocational Training**, azaz Európai Szakképzésfejlesztési Központ rövidítése. Ezt az ügynökséget 1975-ben alapították, székhelye

Thesszalonikiben, Görögországban van. Célja a megfelelő európai szakképzési politika kialakítása annak érdekében, hogy a végzettséget megszerezve a szakképzés (VET) résztvevői a megfelelő tudással és készségekkel rendelkezzenek. Az Ügynökség a különböző mobilitási programok és tanulmányutak segítségével, a jó példák megismertetésével és elterjesztésével a szakképzést népszerűsíti az európai fiatalság körében.

A 2014–2020 időszakban bevezetésre kerül egy új program, az **Erasmus Mindenkinék program**. Ennek célja, hogy a jelenlegi sokszínű oktatási, kulturális, sport és az ifjúságot érintő egyéb programokat egységesítse és mindenki számára egyformán elérhetővé tegye.

1.3.2. Főbb európai hálózatok

EURYDICE az egyik Európai Unió Oktatási és Információs hálózat. Az európai oktatáspolitikai és oktatási rendszerek vonatkozásában alapos és mélyreható tájékoztatást és elemzéseket ad az érdeklődők számára. Interneten elérhető tematikus anyagai (pl. Az európai felsőoktatás modernizációja, Természettudományok oktatása Európában, Kulcsfontosságú kompetenciák az európai oktatásban stb.) és a publikációk (Pl. Tények és számok, Kulcsfontosságú adatok) az ismeretszerzésben segítik az érdeklődőt.

A European Student Union (ESU), azaz Európai Diákszövetség mintegy 11 millió európai egyetemista és főiskolás érdekeit képviseli. Az ESU koordinálja 47 országos diákszövetség tevékenységét, valamennyi résztvevő oktatási, gazdasági, kulturális és társadalmi érdekeit képviselve. Mindezekon túlmenően az ESU nemzetközi viszonylatban képzési lehetőségeket is teremt, konferenciákat és workshop-okat szervez a diákság számára. Arra is törekszik, hogy az oktatás területéről különböző szervezetek, például minisztériumok és más döntéshozó szervek képviselőit, egyetemi oktatókat és alkalmazottakat, és végül, de nem utolsósorban, a hallgatói szervezetek képviselőit egy asztalhoz ültesse, és párbeszédet generáljon közöttük.

1.4. Kérdések és feladatok

Meg tudja-e nevezni a projektekkel kapcsolatos legfontosabb kulcsszavakat?

Meg tud-e nevezni oktatással kapcsolatos projekt típusokat?

Bővítse nemzetközi és hazai oktatási és képzési projektekkel kapcsolatos ismereteit az alábbi weboldalak tanulmányozásával:

- eacea.ec.europa.eu/about/programmes_delegated_to_eacea-en.php
- cedefop.europa.eu
- esu-online.org
- ec.europa/grants/index_en.htm
- english.tpf.hu/

Melyik projekt típust ajánlaná az alábbi pályázók számára:

- különböző országokbeli középiskolai diákok, akik környezetvédelmi kérdésekkel szeretnék foglalkozni;
- egyetemi kórus, amelynek tagjai külföldi turnét szeretnék szervezni;
- három európai egyetem idegen nyelvi tanszékei, akik közösen intenzív idegen nyelvi programot szeretnék kifejleszteni;
- egy kanadai, egy magyar és egy német egyetem oktatói és diákjai, akik egy közös diplomát adó képzést szeretnék indítani a turizmus területén;
- egy felsőoktatási szakképzési program diákjai, akik nyáron egy külföldi utazási irodában szeretnék gyakorlatukat eltölteni.

Mit tud az ERASMUS Mindenkinék programról?

Nézze meg a „What is project management?” című videót a youtube-on és azonosítsa be, mi az a 6P, amit a tréner fontosnak talál a projekt-munkában. (WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?v=9LSNINGLKQA)

2. A PROJEKTEK KIALAKULÁSA ÉS A PROJEKTTÍPUSOK

2.1. Bevezető feladatok

Hallott-e már ókori „projektekről”? Folytassa az általunk megkezdett listát:

- Kínai Nagy Fal
-
-
-
-

2.2. A projektek kialakulása

Bár általánosan elterjedt az a nézet, hogy a modern projekt menedzsment alapjai csupán a 20. század közepéig vezethetők vissza, egyes projektkezdemények már nagyon régóta ismertek. Az előző fejezetben láttuk, hogy a projekttevékenységek eredményeképpen létrehozott dolgok hosszú életűek és szorosan összefüggnek az emberi kreativitással. Következésképpen, az olyan ősi építmények, mint a Kínai Nagy Fal, vagy az egyiptomi piramisok a mai építészeti projektek előfutárainak tekinthetők. Valószínűsíthető, hogy a történelem folyamán első alkalommal művészek és építészek tölthették be a „projekt menedzseri” funkciót.

Az i.e. 5. században **Ictinus** és **Callicrates** az ókori Athénban közösen építették fel a Parthenont. **Marcus Vitruvius Pollo**

építész neve is megemlíthető az ókori Rómából, hiszen ő egyúttal „menedzseri” funkciókat is betöltött. Pollo az i.e. első évszázadban élt, és eredetileg hadmérnökként tevékenykedett. Leginkább azonban az építészetéről szóló hétkötetes könyvéről, a „De Architectura Libri Decem” (Tíz könyv az építészetéről) című műről ismert, amelyben az épületek négy legfontosabb tulajdonságát kijelölve egyúttal rendkívül korszerű megállapításokat tett. Az ő felfogása szerint az épületek legfontosabb tulajdonságai a következők: firmitas (erő/stabilitás), utilitas (hasznosság), functio (function) és venustas (esztétikai minőség, szépség).

Sir Christopher Wren 17. századi tervező és építész volt Angliában, aki az 1666-os Nagy Tűzvész után teljesen újjáépítette Londont. A brit főváros 87 templomából 55 építése az ő nevéhez köthető. Legjobb alkotásai között templomok és világi épületek egyaránt megtalálhatók, pl. a világhírű Szent Pál Katedrális, a Londoni Tengerészeti Akadémia épülete, vagy a Hampton Court palota. Sokoldalú tevékenységét jól illusztrálja a Szt. Pál Székesegyház altemplomában található sírjának felirata: „... Itt nyugszik e templom és a város építész, Christopher Wren. 90 évet élt, de nem saját maga javát, hanem a közjót szolgálta. Kedves Olvasó, ha meg kívánod nézni Christopher Wren emlékművét, elég, ha körülnézel...”²

Henry Laurence Gantt és **Henri Fayol** tekinthetők a modern projekt menedzsment előfutárainak. Henry Gantt, aki Amerikában mérnökként és menedzseri konzulensként dolgozott, az első, projektekkal kapcsolatos diagramokat az 1910-es években dolgozta ki. Ezeket a diagramokat nagyon egyszerűen lehet felhasználni, és a projekt menedzsment fontos eszközeinek tekintendők. A diagram egyrészt a projekttevékenységek felsorolását, másrészt a projekt futamidejét ábrázolja. Az első időkben a diagramokat még kézzel rajzolták, majd újra- és újratervezték őket, ahogy menetközben a projektek módosultak. Ma azonban, a számítógépek korszakában már nagyon könnyen kezelhetők a változások, sőt, egyszerűen lementhetőek, kinyomtathatóak, vagy csatolt fájlként továbbküldhetőek. (WWW.SMARTDRAW.COM/, [WWW.SMARTSHEET.COM/GANTT-CHART-SOFT, DOWNLOAD.CNET.COM/GANTT-CHART](http://WWW.SMARTSHEET.COM/GANTT-CHART-SOFT,DOWNLOAD.CNET.COM/GANTT-CHART))

² A teljes szöveget lásd: WIKIPEDIA.ORG/WIKI/CHRISTOPHER_WREN.

Projekt tevékenységek	Projekt 0. éve	Projekt 1. éve	Projekt 2. éve	Projekt 3. éve
Igények felmérése	XXXXXXXXXX			
Projekt terv elkészítése	XXXXX	XXXXX		
Megvalósítás		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	
Minőségbiztosítás		XXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Eredmények disszeminációja			XXXXXXX	XXXXXXXXXXXX
Nyomonkövetés (Monitorálás)				XXXXXX

1. táblázat: A Gantt diagram egy egyszerűsített változata
 Forrás: szerző saját tervezése

Henri Fayol francia bányamérnök volt, aki a 19. és 20. század fordulóján tevékenykedett. A világon elsőként ő fektette le a menedzsment elméleti alapjait, amit **fayolizmusnak** nevezünk. Elméletében rávilágított a menedzsment 7 fő funkciójára, és kidolgozta annak 14 irányelvét is. Fayol a menedzsment munka lényegének a tervezést, szervezést, utasítást, koordinálást és az ellenőrzést tartotta.

A projekt menedzsment történetében az '50-es évek különös jelentőséggel bírnak, hiszen ez volt az az időszak, amikor két igen hatékony projekt menedzsment eszköz is kidolgozásra került, nevezetesen a **Kritikus Út Módszer** (Critical Path Analysis, vagy rövidítve CPA), és ennek egy változata a **Program Evaluation and Review Technique** (rövidítve PERT) modell.

A CPA alapját az a gondolat képezi, hogy bizonyos projekt tevékenységeket nem lehet elkezdni, míg más tevékenységek be nem fejeződnek (azaz szekvenciálisak), de vannak párhuzamos, azaz nem szekvenciális tevékenységek is, amelyek a projekt időtartamán belül bármikor elvégezhetőek.

A PERT egy olyan statisztikai eszköz, amelyet a komplexebb projektek tervezésére lehet használni. (Példa lehet az 1968-as Téli Olimpiai Játékok szervezése Grenoble-ban, amelynek tervezésekor ezt a módszert alkalmazták.) Ez a módszer a projektekből az

időtényezőt emeli ki, és olyan változókkal dolgozik, mint pl. Normál (Szokványos) időtartam (ND), Korai kezdési időpont (ES), Késői kezdési időpont (LS), Korai befejezési időpont (EF) és Késői Befejezési időpont (KF). Mind a CPA, mind a PERT lehetővé teszi a szekvenciális és a parallel projekttevékenységek beazonosítását, a projekt időtartamának maximális kihasználását, a feladatok rangsorolását és az összetett projektek esetében a leghatékonyabb időbeosztás megtervezését.

A projekt menedzsment stílusa alapján kétféle megközelítés létezik, a lentől felfelé, és a fentről lefelé való építkezés.

2.3. Projektípusok

A projekteket különböző tulajdonságaik szerint lehet csoportosítani. **A projekttevékenységek által létrehozott produktum szerint** ötféle csoportot különböztethetünk meg: (USERS.GLOBALNET.CO.UK/RXV/PROJMGMT/PROJTYPES.HTM).

1. **Beruházási projektek:** Konkrét terméket hoznak létre, például ilyen lehet egy új informatikai rendszer létrehozása, egy új híd megépítése, egy játszótér vagy egy új autóbusszállomás létesítése.
2. **Kutatási projektek:** Ezeknek a projekteknek az eredménye valamilyen új ismeret, vagy tudás. (Új növényfaj nemesítése, a projekt menedzsment új módszereinek kidolgozása, vagy egy új egyetemi szak létesítése.)
3. **Fejlesztési projektek** eredményeképpen egy meglévő rendszerben pozitív változásokat lehet létrehozni. Pl. telefonszámok új rendszerének kidolgozása és bevezetése, egy munkahelyi internet rendszer megalkotása, vagy egy új kurrikulum kidolgozása a tanárképzés számára.)
4. A **beszerzési projektek** valamilyen új üzleti kapcsolatot eredményeznek. Pl. egy intézményen belül a takarítási, vagy informatikai szolgáltatások kiszervezése.
5. Az **üzleti projektek** egy új, hatékonyabb folyamat megszervezésére irányulnak. Ilyen pl. az internetes kereskedelem.

Más források ugyanakkor egyéb módon csoportosítják a projekteket. **John Reynolds** (PROJECTSMART.CO.UK/PROJECT-MANAGEMENT-THE-3-MAJOR-PROJECT-TYPES.HTML) szerint **háromféle projekt típus** létezik. Az első típushoz a **mérnöki projekteket** sorolja. (építkezések, bányászat) Ezek rendkívül tőkeigényesek, és összetettek a humán erőforrást tekintve is, hiszen a feladatok elvégzéséhez nagyszámú vállalkozóra, alvállalkozóra, a legkülönbébb szakemberekre van szükség. A második típushoz a **gyártási projekteket** sorolja, amelyek célja egy új típusú jármű, gép, vagy akár egy ruhadarab elkészítése (gyártása). Ez a fajta projekttevékenység legtöbbször valamilyen gyártó üzemhez, vagy műhelyhez kapcsolódik. Reynolds szerint a harmadik projekt típus a **menedzsment projekt**. Ezek a projektek legtöbbször láthatatlan, kézzel nem fogható dolgot eredményeznek. Erre a projekt típusra példa lehet egy új informatikai rendszer kidolgozása, egy új nyelvi oktató program bevezetése az egyetemen, vagy egy új marketing stratégia kimunkálása és bevezetése.

A **projekt menedzsment stílusa szerint** kétféle projekt típus szokás megkülönböztetni. **Lentről felfelé építkező projektek**, amelyeknél a projekt team tagjai is kezdeményező és koordináló szerepet játszanak. Az ő részvételük alapvető fontosságú a projekt valamennyi fázisában. Ez a megközelítés általában az egyszerűbb, rövidebb futamidejű projektekre jellemző. Ezt a típust agilis projekt menedzsmentnek is hívják. A második típushoz a **fentről lefelé építkező projektek** tartoznak. Ez azt jelenti, hogy a projekt menedzsmentje felel teljes egészében a végrehajtásért. A menedzsment tagjai jelölik ki a végrehajtás irányait, utasításokat adnak, információval szolgálnak, ők felelnek a tervezésért, a pénzügyekért, a végrehajtásért és az eredmények disszeminációjáért. Ugyanakkor, ez a menedzsment típus jelentős mértékben lelassíthatja a projekt munkát, hiszen a team tagjai kevésbé lesznek aktívak és motiváltak a projekt céljainak megvalósításában.

A **projekt hatóköre szerint** meg lehet különböztetni **helyi** (lokális) projekteket, (pl. a szegedi közösségi közlekedés modernizációja), **regionális** (Duna Regionális Projekt, amely a környezetvédelem céljait szolgálja a Duna régióban), illetve **országos** (pl. a magyar felsőoktatási rendszer átalakítása) és **nemzetközi** projekteket (A Bologna rendszer bevezetése Európa különböző országainak egyetemlein).

Komplexitásuk szerint vannak **egyszerű projektek** (pl. egy új egyetemi weboldal létesítése), és **komplex projektek** (pl. 10 európai ország 150 egyetemén új weboldalak megtervezése és létesítése megadott szempontrendszer szerint); léteznek több kapcsolódó projektet magukba foglaló **teljeskörű projektek** is, pl. új vállalati központ létesítése, amely magába foglalhatja egy új központi épület felépítését, berendezését, az új munkatársak továbbképzését stb. Ezekon kívül megkülönböztethetünk ún. **mega(giga) projekteket** is, amelyek rendkívül költségesek és igen összetettek. Pl. egy új fővárosi metróvonal, vagy egy új repülőtér felépítése, úrkutatási program megvalósítása. Ilyen projekt volt az Egyesült Államok-beli új autópálya rendszer kiépítése. További példák az alábbi linken érhetők el. ([HTTP://EN.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/LIST_OF_MEGAPROJECTS](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_megaprojects))

2.4. Kérdések és feladatok

Név (Nevék)	Hol?	Mikor? (évszázad)	Mi?
Ictinus és Callicrates		i.e. 5. század	
	ókori Róma		Tíz könyv az építészetről
Sir Christopher Wren			Szent Pál Katedrális
Henry Gantt	Amerika		
Henri Fayol		a 19–20. század fordulója	elsőként ő fektette le a menedzsment elméleti alapjait

2. táblázat: A „2.2. A Projektek kialakulása” című olvasmány szövegére építve egészítse ki az alábbi táblázatot.

Mit jelentenek az alábbi rövidítések?

– CPA:

– PERT:

– ES :

– LS:

– EF:

– LF:

Adjon egy-egy példát a következő projekt típusokra:

– Gyártási projekt:

– Beszerzési projekt:

– Kutatási projekt:

– Fejlesztési projekt:

– Helyi projekt:

– Regionális projekt:

– Beruházási projekt:

– Mega(giga) projekt:

3. A PROJEKTEK SZAKASZAI

3.1. Bevezető feladatok

A projektek különböző szakaszainak elnevezései összekeveredtek. Számozza meg őket az Ön által gondolt helyes sorrend szerint.

..... Tervezés

..... Zárás

..... Előkészítés

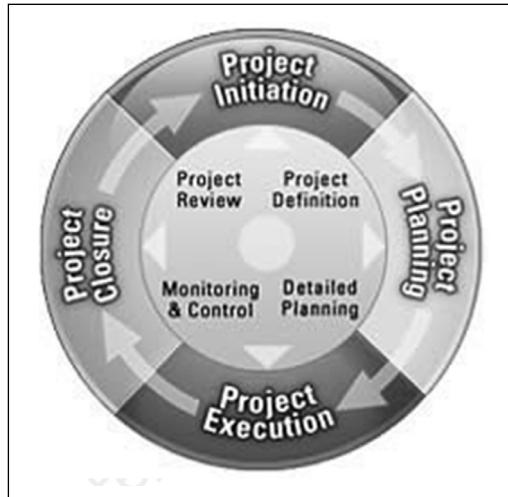
..... Megvalósítás

3.2. Projektszekvencia

A projektek időtartama (angol elnevezése – project life cycle – alapján általában a PLC rövidítéssel használják) egy évtől (általában a diszszeminációs projektek tartoznak ide) 2–3 évig terjed. (pl. Erasmus Kiegészítő tevékenységek és ERASMUS Hálózatok projektjei.) Nagyobb volumenű beruházási projektek 4–5 évig is tartanak, sőt, még ezen túl is elhúzódhatnak. A projekt menedzsmenttel foglalkozó kézikönyvek 4 főbb szakaszt különböztetnek meg egy projekt életében, melyek a következők: 1. Előkészítés, 2. Tervezés, 3. Megvalósítás (végrehajtásnak is nevezhető) és a 4. Projekt zárása. Más források ugyanakkor (HOBBS, 2009) hat projekt szakaszt különböztetnek meg, melyek a következőképpen összegezhethők: 1. Előkészítés, 2. Definíció (Konkretizálás), 3. Tervezés, 4. Ellenőrzés, 5. Megvalósítás, 6. Értékelés. Elméletileg mindezek a szakaszok egy meghatározott sorrendet, szekvenciát alkotnak, ami azt jelenti például, hogy az Előkészítés az

első, míg a Projekt zárása (értékelése) az utolsó szakasz. A gyakorlatban azonban az egyes szakaszok között átfedések vannak.

Az ellenőrzés például ideális esetben a projektek valamennyi szakaszában jelen van. A megvalósítás és az értékelés szintén fontos alkotóelemet jelentenek a projektek életének több szakaszában is. Mindezek következtében a projektmenedzsereknek nagyfokú flexibilitással kell kezelniük a projektszekvencia kérdését. Az Értékelés és Átértékelés fontos tevékenységek, hiszen a hibák korrigálása a rendelkezésre álló idő és pénzforrások, vagy humán erőforrások tekintetében alapvető fontosságú előfeltételei a projektek sikeres befejezésének.



1. ábra

Forrás: PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY LIFE CYCLE

3.2.1. Előkészítés

A projektek előkészítése az első szakaszt jelenti a projektek életében. Először a projekt **alapgondolata** jelenik meg és nyer egyre konkrétabb formát. Ezt az első szakaszt a vonatkozó szakirodalom a következőképpen definiálja: „Az előkészítő szakasz célja, hogy meghatározza a projekt létjogosultságát és áttekintse azt a kontextust,

amelyben az adott projekt meg fog valósulni.” (HOBBS, 2009) Ebben a szakaszban az alábbi kérdésekre kell válaszokat keresni: Mit? Miért? Ki(k)? Kinek a számára?

Fentiek alapján az első szakasz fő célja a **projekt létjogosultságának** és **nagyságrendjének** meghatározása. Azt is el kell dönteni, hogy kik tevékenykednek a projekt keretein belül, kik a partnerek, milyen típusba tartozik a projekt, és milyen együttműködések szükségesek a megvalósításhoz.

Ha már megvan az alapötlet, a következő lépés a **megvalósíthatósági tanulmány** elkészítése. Ezt az online is olvasható Business Dictionary a következőképpen definiálja: „... a megvalósíthatósági tanulmány egy projektjavaslat megvalósíthatóságának elemzését és értékelését jelenti a 1. műszaki megvalósíthatóság, 2. pénzügyi megvalósíthatóság és 3. nyereségesség szempontjából. Amennyiben jelentős pénzüsszegek forognak kockán a projekttevékenységek ideje alatt, a megvalósíthatósági tanulmányt mindig el kell készíteni. Megvalósíthatósági elemzésnek is nevezik.”

Ami a projektek emberi tényezőit illeti, rendkívül fontos előzetesen szükségletelemzést is végezni. A projektek e korai szakaszában olyan kérdéseket célszerű feltenni, amelyek releváns információval szolgálhatnak a megvalósítandó projekt humán erőforrásait illetően.

Következésképpen, a szükségletelemzés alapvető tényező kell, hogy legyen valamennyi, szolgáltatással összefüggő projekt esetében. Ilyen projekt lehet például egy új ügyfélszolgálati központ létesítése, vagy az egyetemen egy új nyelvoktatási rendszer bevezetése.

Felsőoktatási projektekben például fontos lehet a hallgatói igények felmérése, a hallgatói oldal ötleteinek, javaslatainak összegyűjtése is. A projekt többi szereplőjének véleményét is fel kell mérni, például egy oktatási projektben számolni kell az oktatásirányítók, szülők, tanárok, adminisztratív és műszaki területen dolgozó munkatársak, illetve a leendő munkaadók véleményére is.

A szükségletek felmérése és elemzése többféle formát is ölthet. Egyrészt a kontextusra, vagy a tartalomra, vagy a végfelhasználók igényeire lehet tekintettel. Az adatgyűjtés történhet formális, vagy informális módon, és különböző módszereket lehet alkalmazni a munka során. Ilyenek lehetnek például a megfigyelés, a felmérés,

kérdőíves felmérés, interjú, előnyomtatott válaszok, skálák és különféle tesztek. A szükségletelemzés eredményeit különböző módokon lehet összefoglalni és értékelni, melyek közül a leggyakoribbak a táblázatok és különböző grafikonok.

Az első projektszakasz lezárásakor kerül sor a következtetések levonására és konkrét javaslatok megtételére, amelyek mindegyike a leendő projekt sikeressége szempontjából nagy jelentőséggel bír.

3.2.2. Tervezés

A mindennapi életben tervezni annyit jelent, mint meghatározni valaminek az irányát. Hol tanuljunk tovább? Milyen lakásmegoldást keressünk családuknak számára? A projektek élettartama alatt a projekt definiálása és a projekt team meghatározása után a következő feladat egy pontos és részletes projektterv kidolgozása. Erre már a projektmunka megkezdése előtt sort kell keríteni. Egy jó projektterv már fél sikert jelent, ezen kívül időt, pénzt lehet vele megtakarítani, és a projekt team – élén a projektmenedzserrel – munkája is összehasonlíthatatlanul könnyebb lesz, ha jó a tervezés.

A megvalósíthatósági tanulmány és az előzetes szükségletelemzés eredményei alapján világosan meg kell határozni a **projekt céljait**, és ezeket pontosan rögzíteni kell a projekttervben. A következő lépés a projekt által létrehozott konkrét **eredmények** (deliverables) meghatározása és **listázása**, amelyekre a célkitűzések megvalósításához szükség van. A projekttervnek ezt a listát, illetve a projekt befejezésének becsült időpontját is minden esetben tartalmaznia kell.

A harmadik szakasz következő feladata a **projekt ütemezésének** elkészítése. Ehhez azokat a feladatokat kell áttekinteni, amelyeknek teljesítése hozzátartozik egy-egy konkrét eredmény eléréséhez. A feladatok leírásán kívül a végrehajtáshoz szükséges munkafolyamatot is részletezni kell. A munkafolyamatot munkaórában, vagy munkanapban kell meghatározni. Ezt egy pontosított teljesítési határidő megadása követi. Nem könnyű feladat mindezek a tényezőknek a pontosítása, de ebben a munkában segítségül szolgálhatnak egyes honlapok, vagy űrlap sablonok, amelyek segítségével könnyebben megtervezhető a projekt. Ebben a kérdésben angol

nyelven az alábbi internetes oldalak adhatnak részletesebb leírást: www.projectmanagementdocs.com/pr, www.projectkickstart.com/, www.projects.uts.edu.au/.../templates.

Ebben a szakaszban ugyan nem kötelező jelleggel hanem opcionálisan, de egyéb tervek elkészítése is segítheti a projektmunkát. Ilyen lehet például a projekt során használatos felszerelések, berendezések listája (leírása), vagy a projektben részt vevő személyek szakmai szempontú áttekintése. Időrendi táblázatok, pénzügyi tervek elkészítése (fizetések, rezsiköltségek, utazási költségek, irodaszerek költségei), Minőségbiztosítási terv (tervszerű folyamat, amely a minőségpolitikát konkrét tevékenységek formájában jeleníti meg), kockázatok listája, kommunikációs terv a célközönség megszólítására és a Beszerzési terv, azaz a beszerzendő berendezés és felszerelés listája tartozhatnak ide.

3.2.3. Megvalósítás

A projektek élettartama (futamideje) alatt ez a leghosszabb és a legösszetettebb szakasz. Ebben az időszakban realizálódnak a vállalások és valójában ekkor ölt testet a projekt. Ez az a szakasz, amikor a projektben létrehozott konkrét eredmények a felhasználókhöz kerülnek és a projekt láthatóvá és kézzelfoghatóvá válik a külvilág számára is. Egyszerűen fogalmazva elmondható, hogy a megvalósítás szakasza a „**cselekvés szakasza**”.

Ebben a folyamatban több menedzseri tevékenységet kell a **monitorálás**, az **ellenőrzés** érdekében is elvégezni. A megvalósulási szakasz végén az eredményeket a korábban összeállított kritériumok alapján kell értékelni. Amennyiben valamennyi kritérium teljesült, a szakaszt befejezettnek lehet tekinteni. A monitorálás és ellenőrzés szempontjából lényeges tényezők a megfelelő időbeosztás, az előirányzott költségvetés tartása, a megfelelő minőségbiztosítás, a változások és kockázatok kezelése, a tervszerű beszerzések lebonyolítása, a megfelelő kommunikáció és a pontos dokumentáció.

Amikor a kézzelfogható eredmények testet öltenek, az ügyfelek átveszik a végső változatot, akkor érkezik el a projekt a befejezéshez.

3.2.4. Befejezés

A projektek lényegüket tekintve nagyon különbözőek lehetnek, ezért nagyon fontos jelezni, hogy mikor érkezik el projektünk a befejezés szakaszába. Ezt könnyű kijelenteni, ha a projekt eredményeképpen egy kézzelfogható eredmény születik, például a könyv nyomdába kerül, vagy hivatalosan is átadják a város legújabb szállodáját.

A láthatatlan, kézzel nem fogható projektek esetében sokkal nehezebb megállapítani, hogy mikor érkeznek el a befejezési szakaszba, Sok felsőoktatási projekt esetében például ez cseppet sem egyszerű feladat. Ilyen pl. a SPEAQ projekt, amely az Európai Unió Erasmus Élethosszig Tartó Tanulás Programjának keretén belül valósul meg. A projekt lényege a minőségbiztosítással kapcsolatos nemzetközi tapasztalatok megosztása. Erről a projektről elmondható, hogy sem a tapasztalatszerzés, sem a tapasztalatok megosztása nem egy időben jól behatárolható folyamat, mint amilyen például egy épület felépítése. A tapasztalatszerzési folyamatok, csakúgy, mint a tapasztalatok megosztása egy hosszabb folyamat részei; Ezért (is) nehéz megállapítani, hogy pontosan mikor is érkezik el a projekt a befejezéshez; ezért a befejezést kommunikálni kell. Ezekben az esetekben tehát az átlagosnál is fontosabb a korrekt és mindenki számára érthető kommunikáció.

A befejezés egy fontos mérföldkő minden projekt életében, mivel ez az a szakasz, amikor a projekt eredményei a projekt team által átadásra kerülnek a felhasználói csoport számára. Ettől az időponttól kezdve a projekt team már új feladatokat fog ellátni, nevezetesen tanácsadói és konzulensi szerepet fog betölteni. A befejezési szakaszban, azaz a poszt-implementáció szakaszában a folyamatos támogatás, a projekt team támogatása lényeges szerepet játszik.

A projekt végét valamilyen záró rendezvénnyel is jelezni kell. Ez lehet formális, például egy konferencia, vagy egy, a projektet leíró és méltató, a projekt eredményeit bemutató könyv kiadását követő könyvbemutató. De a záró rendezvény lehet informális is, például egy konferencia vacsora, vagy egy kirándulás szervezése a projekt team számára. A lényeg az eredmények áttekintésén és a következtetések levonásán van. Fontos a siker méltó megünne-

lése is: a résztvevők munkájának megköszönése, és a projekt utóéletének, vagy a projektből kinövő újabb projekt(ek) felvázolása. Összefoglalva tehát a projekt befejezése az az idő, amikor a projekt értékelésre kerül, amikor a következtetések levonása, és egy újabb projekt felé való előrelépés várható.

3.3. Kérdések és feladatok

Az alábbi szavakhoz keresse meg a hozzájuk illő definíciót.

1. Eredmény
 2. Nagyságrend
 3. Megvalósíthatósági tanulmány
 4. Szükségletelemzés
 5. Besorolás
 6. Ütemezés
 7. Sablon
 8. Nyomonkövetés (monitorálás)
-
- A. Egy termék vagy szolgáltatás létrejötte érdekében végzett tevékenység.
 - B. A javasolt projektben rejlő lehetőségek alapos kutatáson alapuló feltárása és elemzése..
 - C. Egy projekt eredményeképpen létrejövő kézzel fogható, vagy nem kézzel fogható dolog.
 - D. Folyamatos megfigyelés
 - E. Minőség szerinti besorolás
 - F. Szükségletek azonosítása és értékelése egy megadott csoportban (pl. egyetemi hallgatók)
 - G. Terv munkavégzéshez, amely meghatározza a feladatok idejét és sorrendjét.
 - H. „Mesteroldal”, amely szövegesen és grafikusán is segít a szükséges információk megadásában és elrendezésében.

Nevezze meg egy projekt élettartamának első és utolsó szakaszát.

Melyik a legkomplexebb szakasz és miért?

Nevezzen meg olyan szakaszokat, amelyekben gyakoriak az átfedések.

Hogyan ünnepelné meg egy projekt sikeres befejezését?

Milyen terveket kell készíteni (kötelező jelleggel és opcionálisan) a tervezési fázisban?

Mi a különbség a projekt javaslat és terv között?

Megoldókulcs

1C, 2A, 3B, 4F, 5E, 6G, 7H, 8D

3.3.2.

4. KI KICSODA A PROJEKTBEN?

4.1. Bevezető feladatok

Pótolja az alábbi összetett szavak hiányzó betűit. Melyik szó kapcsolódhat egy-egy „személyhez”?

1. Projekt cs...p...t, 2. projekt me...ed...se..., 3. projekt m.....a,
4. projekt a.....s, 5. projekt k.....r, 6. projekt
m.....s, 7. projekt i.....ó, 8. projekt t.....v, 9. projekt
k.....g, 10. projekt é.....s.

4.2. Projekt csapat (team)

Minden projekt más és más, ugyanakkor több közös vonást is azonosíthatunk bennük. Ezek egyike, hogy minden projektben több különféle feladatot kell végrehajtani, amelyeket különböző pozícióban levő munkatársak, vagy azok csoportjai végezhetnek el. Ezeket a munkatársakat **projekt munkatársaknak** (staff), vagy **projekt teamnek** (csapat) nevezzük. Ez a közösség a következőképpen definiálható: A projekt team egy olyan csapatot jelöl, amelynek a tagjai eredetileg ugyan más közösséghez tartoznak, de most egy adott projekt keretei között hajtják végre feladataikat. A projekt team valamennyi tagja közös cél érdekében tevékenykedik, felelősségük is közös.

Felmerül a kérdés, a projekt team tagjai hogyan dolgozhatnak sikeresen együtt? A releváns szakirodalom szerint (WWW.PROJECT-SMART.CO.UK/5-ESSENTIALS-TO-PROJECT-TEAM-SUCCESS.HTML) a sikeres együttműködést befolyásoló tényezők a következők:

1. a team összetétele és a tagok által betöltött funkciók,
2. a team céljai és a tagok elvárásai,
3. a team anyagi forrásai,
4. a szponzorok,
5. a team munkájának elismerése és az egyes tagok jutalmazása.

1. A team összetétele és a tagok által betöltött funkciók

A sikeres projekt team egyik legfontosabb ismérve az, hogy egyrészt tagjai közös kompetenciákkal rendelkeznek, ugyanakkor különböznek is más készségeiket és tulajdonságaikat illetően. Ezért a projektben különböző szerepet tölthetnek be, és különböző típusú, a projekt számára releváns feladatokat végezhetnek. A projekt team valamennyi tagjának kitűnő problémamegoldó képességekkel kell rendelkeznie, de jól kell tudniuk a projekten kívül és belül is együttműködni és kommunikálni. Fontos szerep a szponzori, a facilitatori, a koordinatori, a kommunikatori, a műszaki szakértői, a pénzügyi szakértői szerep is, de szükség van a team-ben olyan emberre is, aki soha, egyetlen percre sem téveszti szeme elől a projekt célkitűzéseit, így mintegy „motorjává” válik a munkának. Az is fontos, hogy a projekt nagyságrendjétől függően adott esetben egy személy szükség esetén több feladatot is elláthasson.

Minden projekt elején elsőrendű feladat a **csapatépítés**. Ez különböző tréningeket foglal magába, amelyek mindegyike a csapattagok közötti együttműködést, kommunikációt fejleszti, illetve az identitástudatot erősíti. Fontos követelmény, hogy a csapat tagjai jól megismerjék és tiszteljék egymást, és azt is tudniuk kell, hogy az egyes egyének által végzett munka és feladatok hogyan illeszkednek egymáshoz, és hogyan válnak egységes egészzé. A csapattagok számát tekintve a projekt teamek különbözőek lehetnek ugyan, de a szakirodalom tanúsága szerint az „ideális” team körülbelül 5-7 fős.

2. A team céljai és a csapat tagjainak elvárásai

A projekt céljainak meghatározása és folyamatos szem előtt tartása elsőrendű fontosságú valamennyi projekt team számára. Az is lényeges, hogy ezeket a célokat más emberekkel minél szélesebb körben megismertessék, mert így a későbbiekben a tényleges projektmunka során a célok ismertsége a haladás és a siker fokmérője lehet.

3. A team anyagi erőforrásai

Az anyagi erőforrások, amelyekre a teamnek szüksége lehet a projekt célok megvalósításához, projektről projektre változhatnak, de van kettő olyan erőforrás típus, amelyre minden projektben nagy szükség van. Ezek az **idő** és a **tehetség**. Amennyiben a projektcélok csak késedelmesen, esetleg csak részben valósulnak meg, ha a projekt team tagjai nem motiváltak, nincsenek birtokában mindazoknak a képességeknek és készségeknek, amelyek a célok megvalósításához elengedhetetlenül szükségesek, sem a projekt team, sem maga a projekt nem lesznek sikeresek.

4. Szponzorok

A szponzor minden esetben a projekt team-mel szoros kapcsolatban tevékenykedik. Ez a rendszeresség biztosíthatja, hogy a projekten belül jól haladjon a munka, és azt is eredményezi, hogy valamennyi résztvevőnek kellemes, pozitív érzései legyenek a projekttel kapcsolatban, hogy lelkesedni tudjanak a megvalósítandó célkitűzésekért. Mindezek a tényezők a valódi siker zálogaként értelmezhetők.

5. A team tagjainak elismerése és jutalmazása

A projektmunkával kapcsolatos kutatások azt igazolják, hogy munkahelyi környezetükben az embereknek általában két dologra van szükségük. Ezek egyike az elismerés. Elsősorban arra a tudatra van szükségük, hogy ők munkahelyi közösségük értékes tagjai, és másodsorban arra, hogy eredményeikért elismerést, jutalmat kapjanak. Az elismerés és jutalom természetesen különböző formákat ölthet, az egyszerű köszönettől az írásbeli dicséreten át a pénzjutalomig.

4.3. Az érintettek (stakeholders)

Abban minden projekttel foglalkozó, vagy projektben tevékenykedő személy egyetért, hogy a projektmenedzsmentben a siker kulcsának **az összes érintettel való hatékony együttműködés** tekinthető. Az érintettek olyan személyek, akikre a projekt valamilyen hatással van, vagy akik maguk is befolyással lehetnek a projekt alakulására. Az érintettekkel való munka fontos része a projekttevékenységeknek. Az érintettekkel való legáltalánosabb tevékenység az, amikor

„külsősöket” akarunk megnyerni a projekt céljainak. Az érintettek csoportját a legkülönbözőbb emberek alkotják. Ide tartozhatnak például a projekt team családtagjai, barátai, de ebbe a csoportba soroljuk a leendő ügyfeleket, vásárlókat, sőt, a ranglétra tetején állókat, pl. osztályvezetőket, minisztériumi szakembereket, vagy a média képviselőit is. Röviden összefoglalva elmondható, hogy az érintettekkel való foglalkozás a megfelelő személyek megfelelő módon történő megnyerését jelenti.

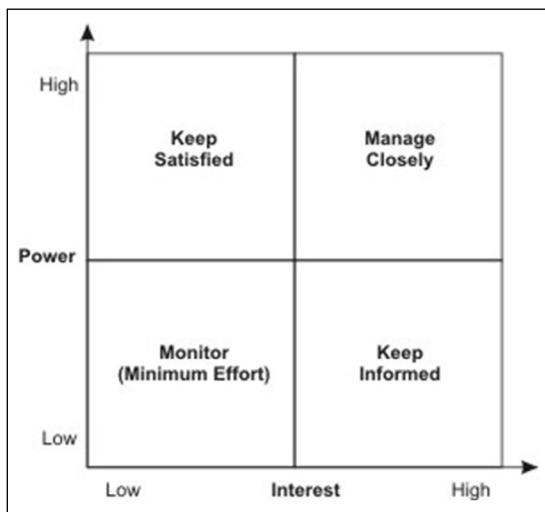
Az érintettek megnyerésén alapuló projekt megközelítés a projekt időtartamának valamennyi szakaszában indokolt, a kezdetektől egészen a projekt végéig. A munka elején azért lényeges, mert a megfelelő befolyással bíró személyek hatással lehetnek a projekt célkitűzéseinek megformálására. A későbbiek folyamán az érintett személyek segíthetnek anyagi és más erőforrások megszerzésében. Az érintettekkel való folyamatos kommunikáció elősegíti a projekt reális értékelését. A projekt befejezésekor az érintettek nagy segítséget nyújthatnak a projekt eredményeinek elterjesztésében és a projekt fenntarthatóságának biztosításában is.

Az érintettek menedzselése, láttuk, a projektmunka fontos részei. Ez a tevékenység a következő lépéseket foglalja magában: 1. érintettek azonosítása, 2. prioritások megállapítása, azaz a kulcsfontosságú érintettek azonosítása, 3. az érintettek, különös tekintettel a kulcsfontosságú személyekre, szempontjainak és érdekeinek megértése és figyelembe vétele.

A fenti feladatok ellátásához különféle sablonokat is haszonnal lehet alkalmazni, például csoportosítani lehet az érintetteket a projekthez fűződő érdeklődésük és érdekeik, illetve a projektmunkára és az eredményekre gyakorolt befolyásuk alapján. Családtagok például nagyon érdeklődnek a projektmunka és az eredmények iránt, befolyásuk azonban a projekt alakulására igen csekély lehet. Rangos minisztériumi tisztviselők lehet, hogy kevésbé elkötelezettek a projekt sikere mellett – remélhetőleg csak a projektmunka kezdetén – de nagy befolyással bírnak, ezért a projekt sikere nagy mértékben függhet tőlük.

Az alábbiakban egy sablon látható, amelynek a segítségével könnyen csoportosíthatók az érintett személyek és a velük kapcsolatos teendők. A függőleges oszlop a befolyásukat, a vízszintes oszlop az érdeklődés mértékét mutatja. Ennek alapján a nagy befolyással, de csekély

érdeklődéssel bíró érintettek esetében elégedettségük kivívására kell a hangsúlyt helyezni. A nagy befolyással bíró, érdeklődő csoport esetében a lehető legszorosabb együttműködés a javasolható stratégia. A kis befolyással és csekély érdeklődéssel jellemezhető érintetti csoport tagjait elég monitorálni, míg a csekély befolyással, de nagy érdeklődéssel jellemezhető csoport tagjait rendszeresen és alaposan tájékoztatni kell a projekt alakulásáról



2. ábra

Forrás: [HTTP://WWW.MINDTOOLS.COM/PAGES/ARTICLE/NEWPPM_07.HTM](http://www.mindtools.com/pages/article/newppm_07.htm)

Ez a sablon, mint láttuk, azért lehet hasznos a projektmunkában, mert pontosan leírja, mi a teendő az egyes csoportok esetében.

4.4. Projekt menedzser

Kik is a projekt menedzserek? Ők mozgatják az eseményeket, ők idéznek elő változásokat, ezért gyakran a változások mozgatórugóinak is nevezik őket. Általában különleges képességekkel bíró emberek, akik önállóan is, stresszhelyzetben is hatékonyan tudnak dolgozni, akik kreatívak és dinamikusak, és akik nem tartanak a változásoktól. Igen fontos, hogy a projekt menedzsere jól ismerje az embereket,

jól tudjon bánni velük külön-külön és együttesen is. Fontos feladatuk a bizalom kiépítése a legkülönbözőbb személyiségű és pozíciójú emberekkel, a hatékony kommunikáció mind a projekten belül a team tagjaival, mind a projekten kívüli személyekkel, az érintettek legkülönbözőbb képviselőivel és csoportjaival. Továbbá, a projekt menedzser következetes személyiség, kiváló tervező és irányító, hatékony tárgyalási technikák birtokában van és átlagon felüli problémamegoldó képességekkel is rendelkezik.

Mennyire jó az Ön problémamegoldó képessége?

Az második oszlopban állításokat olvashat, majd választhat a következő válaszok közül: egyáltalán nem (EN), ritkán (R), esetlegesen (E), gyakran (GY), nagyon gyakran (NGY).

Állítás		EN	R	E	GY	NGY
1	Ha egyszer leteszem a voksomat egy adott megoldás mellett, azonnal kidolgozom a végrehajtási stratégiámat is.					
2	A probléma megoldása után azonnal elkezdek azon gondolkodni, hogyan lehet javítani a kialakult helyzeten.					
3	Egyenként gondosan mérlegelek minden problémát, mielőtt a megoldáson törném a fejemet.					
4	A problémákat különböző nézőpontokból is áttekin-tem és többféle megoldási javaslattal is előállok.					
5	Fő célom, hogy mások is megértsék és támogassák a probléma általam kidolgozott megoldását.					
6	A potenciális megoldásokat gondosan mérlegelem.					
7	Előre tekintve szisztematikusan igyekszem azonosítani azokat a dolgokat, amelyekből a későbbiekben probléma lehet.					
8	Ha egyszer döntök egy adott megoldás mellett, minden erőmmel azon leszek, hogy az úgy is legyen.					
9	Véleményem szerint a kis problémákat kell kezelni, mert azok gyakran nagy problémává nővik ki magukat.					

Állítás		EN	R	E	GY	NGY
10	A probléma eredetével, milyenségével kapcsolatban sok kérdést teszek fel magamnak.					
11	Miután megoldottam egy problémát, visszavonulót fújok és pihenek.					
12	Reménykedem, hogy munkám során nem kell problémákkal szembesülnöm.					
13	A potenciális megoldásokat gondolatban alaposan mérlegelem.					
14	Amikor megoldást kell találnom egy problémára, szeretek minden információ birtokában lenni.					
15	Amikor mérlegelem a lehetséges megoldásokat, alaposan átgondolva, nem sietősen döntök.					
16	A problémamegoldó folyamat a döntéshozatallal számomra véget ér.					
Pontszám összesen:						

3. táblázat: Adaptálva az alábbi honlapról:

[HTTP://WWW.MINDTOOLS.COM/PAGES/ARTICLE/NEWTMC_72.HTM](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_72.htm)

Egyáltalán nem (EN): 5 pont, ritkán (R): 4 pont, esetlegesen (E): 3 pont, gyakran (GY): 2 pont, nagyon gyakran (NGY): 1 pont. Adja össze a pontjait, majd olvassa el az összpontszám lehetséges értékelését.

Összpontszám értékelése

16–36: Ön általában negatívumként éli meg a problémákat, ahelyett, hogy új lehetőségeket keresne bennük.

37–58: Ön valószínűleg a „vak tyúk is talál szemet” megközelítést alkalmazza a problémák megoldásában. Természetesen, vannak olyan esetek, amikor nagyon jó megoldásokat talál, de akadnak olyanok is, amelyek nem éppen sikeresek.

59–80: Ön sikeresen és magabiztosan oldja meg az ön elé kerülő problémákat.

4.5. Projekt asszisztens

A projekt asszisztens általában a projektmenedzser, vagy a projektet irányító valamely más személy munkáját segíti. Az esetek többségében munkája adminisztratív feladatok elvégzéséből áll. A projekt komplexitásától, nagyságától függően az asszisztens – kisebb, egyszerűbb projektek esetében – az adminisztratív feladatokat végzi, míg nagyobb, összetettebb projektek egy szűkebb szakterületet ellátó személy segítőtársa. A projekt asszisztensnek ismernie és használnia kell a projektmunkával kapcsolatos excel táblázatokat, időbeosztást és feladatokat ábrázoló grafikonokat, pénzügyi dokumentumokat, feladatlistákat. Feladata, hogy mindig frissítse és aktualizálja ezeket a nyilvántartásokat, kommunikálja és rögzítse a változásokat, készítse elő a változásbejelentőket, szerződéseket, megrendeléseket, intézze a projekttel kapcsolatos levelezést és segítse a projektmenedzsert az aktuális jelentések és egyéb dokumentumok elkészítésében.

4.6. Kérdések és feladatok

Mi az a projekt team?

Kik a tagjai?

Kik lehetnek az érintettek egy projektben?

Miért fontosak ezek a személyek a projekt számára?

Hogyan lehet csoportosítani az érintett személyeket?

Milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie egy projekt menedzsernek?

Milyen feladatokat kell végeznie a projekt menedzsernek?

Mik a projekt asszisztens feladatai?

Megoldókulcs

4.1. 1. csapat, 2. menedzser, 3. munka, 4. asszisztens, 5. koordinátor, 6. munkatárs, 7. igazgató, 8. terv, 9. költség, 10. értékelés

5. SIKERES KOMMUNIKÁCIÓ A PROJEKTBEN

5.1. Bevezető feladatok

Amikor a projektmenedzser különböző személyekkel kommunikál, a közöttük levő kapcsolat alapján olykor hivatalos (formális), olykor pedig közvetlen (informális) stílust használ. Egészítse ki az alábbi táblázatot a megadott kifejezések hiányzó párjával:

	Formális	Informális
1	Mi a véleménye a pályázat pénzügyi részének újraírásáról?	
2	Ne habozzon megkeresni bennünket, amennyiben a projekttel kapcsolatosan bármilyen kérdése van.	
3	Őszintén, nagyon sajnálom, hogy nem tudtuk a projekt asszisztenssel korábban felvenni a kapcsolatot.	
4	Hálás lennék, ha felvilágosítással tudna szolgálni a projekt partnerekkel kapcsolatosan.	
5	Előre is nagyon köszönjük, hogy rendelkezésünkre áll ennek a fontos kérdésnek a megoldásában.	
6		Ennek a dolognak semmi köze a projektünkhöz.
7		Ne szakítsd félbe a projekt menedzsert.

	Formális	Informális
8		Hozd ide a projekt dossziéját.
9		Nincs igazad.
10		Itt van a dokumentum, amit kértél.

4. táblázat

5.2. Kommunikáció

Mindenki számára egyértelmű, hogy egy projekt sikerét nagymértékben befolyásolja a projekten belüli kommunikáció hatékonysága. Nagy általánosságban kijelenthető, hogy a kommunikáció tárgyát képező információnak helytállónak és időszerűnek kell lennie. Már a tervezés fázisában kommunikációs tervet kell készíteni. Ezt elsősorban arra lehet használni, hogy azok a személyek, akikkel el kell bizonyos információkat juttatni, időben, valamint olyan stílusban és formában kapják meg, amely a legmegfelelőbb. Hasznos kommunikációs eszköz lehet a visszajelzés kérése is. A kommunikáció **nem pusztán** azt jelenti, hogy a team tagjainak megmondjuk, mit várunk el tőlük; ennél sokkal többről van szó. A sikeres projekten belüli kommunikáció azt jelenti, hogy a projektmenedzser mindig, mindenki számára ott van, és a projekt „ütőerén” tartja a kezét. A jó kommunikátor egyúttal jó hallgatóság is. A projektmenedzser mint kommunikátor arra fókuszál, hogy mit mondanak mások, és magáévá teszi az ő szempontjaikat is. A jó kommunikátornak jó pszichológiai érzékeléssel kell rendelkeznie; tudnia kell, hogyan vélekednek mások a projektről és meg kell tudnia érteni az ő érzelmeiket és hátterüket is.

A projekt teamen belüli, illetve a projekt team és a külvilág (ld. még érintettek, különös tekintettel a szponzorokra és ügyfelekre) közötti valamennyi kommunikációs aktus középpontjában a projektmenedzser áll.

A külsősökkel folytatott kommunikációt általában nagyfokú formalitás és udvariasság jellemzi. Ugyanakkor, a nyitottságnak, bizalomnak is jelen kell lennie már a projekt első pillanatától fogva.

A bizalom és nyitottság a projekt teamen belüli kommunikációt is át kell, hogy hassa.

Mind a külsősökkel, mind a belső munkatársakkal folytatott kommunikációnak rendszeresnek és a lehető leghatékonyabbnak kell lennie. Néha nehézségekbe ütközik a hatékony kommunikáció elérése, elsősorban a hosszú futamidejű és összetett projektek esetében, vagy a nemzetközi projektekben, amelyekben előfordulhat, hogy a projekt team tagjai 10-15 különböző országot képviselnek, és talán egyikük sem beszéli anyanyelvi szinten a projekt munkanyelvét. Ezekben az esetekben hasznos lehet, ha a team tagjai és az érintettek elektronikus rendszereken keresztül (email) tartanak rendszeresen kapcsolatot. Vannak olyan, a projekt menedzsment jó kommunikációját segítő számítógépes applikációk is, amelyek igen hatékonyan segíthetik a projekten belüli kommunikációt. (Pl. Basecamp, IRIS, Happytodos és Doolphy, hogy csak néhányat említsünk a sok közül).

Nagy gondosságot igényel a kommunikáció módjának kiválasztása is. Például, ha egy személyt érzékenyen érintő kérdést email útján kommunikálunk, az problematikus lehet, hiszen vannak olyan kérdések, amelyeket csakis személyesen lehet megbeszélni. Az alábbi táblázat segítséget nyújthat abban, hogy a kérdés érzelmi és intellektuális háttére alapján hogyan is kerüljön kiválasztásra a megfelelő kommunikációs eszköz.

<p>Üzenet: Egyszerű kérdés, de érzelmi töltetű, amely feltétlen valamilyen válaszreakciót kíván meg az érintettől.</p> <p>Médiüm: Ad-hoc megbeszélés, négy-szemközti megbeszélés, telefonhívás.</p>	<p>Üzenet: Komplex, nagy a félreértés, vagy a sértődöttség kockázata. Az érintettől válaszreakciót várunk.</p> <p>Médiüm: Formális találkozó, videó konferencia.</p>
<p>Üzenet: Egyszerű, kicsi a félreértések és megbántódások kockázata.</p> <p>Médiüm: Hangposta üzenet, email, írott feljegyzés az érintett íróasztalán.</p>	<p>Üzenet: Intellektuálisan bonyolult ugyan, de nincs érzelmi töltete. Tények, adatok dominanciája jellemzi.</p> <p>Médiüm: Fax, email, levél, emlékeztető.</p>

5. táblázat

Adaptálva HOBBS (2009) PROJECT MANAGEMENT című könyvéből [49.]

Vannak olyan projektmenedzserek, akik a kommunikáció úgynevezett aktív módjait preferálják, például a személyes találkozók, videó konferenciákat, míg mások inkább a passzív módokat részesítik előnyben, ily módon szívesebben küldenek emailt, sms üzeneteket, emlékeztetőket, vagy tesznek fel a projekttel kapcsolatos információt a projekt weboldalára. Megjegyzendő, hogy bár a modern technika nagyon népszerű és hasznos eszköz a projektek kommunikációjában, a projektmenedzsernek ügyelnie kell arra, hogy a technika nem helyettesítheti a személyes, aktív kommunikációt. A leghelyesebb és leghatékonyabb, ha a projekt menedzser az aktív és passzív eszközöket arányosan keverve használja.

5.3. Írásban vagy szóban?

Amint azt az előbbi táblázatból is láthattuk, a kommunikációnak írásbeli és szóbeli formái is vannak, és mindkettőt haszonnal lehet alkalmazni. Alkalmanként ugyanilyen fontosak lehetnek a non-verbális formák is, például a testbeszéd, vagy a paralingvisztikai eszközök – intonáció, hanglejtés, hangszín.

Tehát, a projekten belüli kommunikáció különböző formákat ölthet, lehet szóbeli, írásbeli és non-verbális. A szóbeli kommunikációra főképpen a személyes találkozók, értekezletek, csoportos megbeszélések, vagy a telefonbeszélgetések alkalmával kerül sor. A szóbeli kommunikáció alkalmával a beszélőnek sok eszköz van a birtokában, hogy gondolatait, érzelmeit kifejezze. A beszélő tehát nemcsak szavakkal, hanem testbeszédével, kezeivel, szemével, kézmozdulataival, arckifejezésével is kommunikál. Az írásbeli kommunikáció ugyanakkor sokkal pontosabb, elküldhető emlékeztetők, levelek, feljegyzések formájában. Ezek meg is őrizhetők, bármikor visszakereshetők. Ezen okok miatt a projektek kommunikációja főleg írásban történik. A projekt menedzsment egyik arany szabálya így szól: „amit nem írtunk le, az nem is hangzott el”.

Az írott dokumentumok céljai kettősek: először is, alapvető fontossággal bírnak a projekt dokumentációja és a végső értékelés számára. Másodszor pedig az írott dokumentum nagy segítséget jelenthet a projekt team-en belüli, vagy a projekt team és a külsősök közötti kommunikációban a tisztánlátás és helyes értelmezés szempontjából.

A projekttel kapcsolatos valamennyi dokumentumot jól azonosítható fejléccel kell ellátni. Ennek a következő információkat kell tartalmaznia:

- a projekt száma és elnevezése (a rövidített névváltozat is fontos lehet),
- az adott dokumentum hányadik változata,
- dátum,
- a dokumentumot készítő személy,
- a file azonosító száma és helye.

5.4. A projektek dokumentációja

Az alábbi dokumentumokat (file-okat) szükséges megőrizni:

- levelezés;
- megbeszélések, projekt értekezletek jegyzőkönyvei;
- a külső érintettek (személyek, szervezetek, cégek) adatai táblázatba összefoglalva (feltüntetve azt is, hogy kinek milyen szerepe van a projektben.);
- a projekt előkészítésének dokumentációja: a projekt célja, szükségletelemzés, értékelés kritériumai;
- maga a pályázati anyag;
- projekt terv (aláírt példány a mellékletekkel együtt, pl. konzorciumi megállapodás, vagy egyéb dokumentumok);
- változás bejelentők;
- pénzügyi dokumentáció;
- kockázatok listája;
- előrehaladási jelentések;
- beszerzések dokumentumai;
- kiadott utasítások: levelek, emailek, emlékeztetők stb.;
- minőségbiztosítási terv;
- projekt archívum (teljesítésigazolások, projekt események fényképei, blogok, prospektusok, prezentációk, cikkek, hirdetések stb.).

5.5. Konkrét példák a projekten belüli kommunikációra

A SPEAQ projekt egy multilaterális projektet képvisel az Európai Unió Élethosszig Tartó Tanulás (LLL) projektjeinek sorában. A projektet az Egyesült Királyság-beli University of Southampton projekt menedzselésben jártas szakemberei koordinálják. A projektben résztvevő partnerintézmények az alábbiak: University of Aveiro (Portugália), Babes–Bolyai University (Románia), Copenhagen Business School (Dánia), Deusto University (Spanyolország), Innsbruck University (Ausztria), University of Jyväskylä (Finnország), University of Trento (Olaszország), Szegedi Tudományegyetem (Magyarország), és végül a diákság képviselőjében a European Students Union (Európai Diákszövetség).

5.5.1. Mintadokumentumok

SZERZŐDÉS

amely létrejött egyrészről a

Szegedi Tudományegyetem (SZTE), melynek székhelye: H-6720 Szeged, Dugonics tér 13. (továbbiakban: a Kedvezményezett), amely intézményt a Rector képviseli, s jelen dokumentumot aláírásával hitelesíti,

másrészről

University of Southampton (SOTON), melynek székhelye: RC000668, Highfield, Southampton, SO17 1BJ, UK, GB 568 6304 14, (továbbiakban: a Koordinátor), amely intézményt a Gazdasági Igazgató képviseli, s jelen dokumentumot aláírásával hitelesíti.

Fent nevezett intézmények az alábbiakban állapodnak meg a „Sharing Practice in Enhancing and Assuring Quality: SPEAQ” projekt megvalósítása érdekében

1. Kedvezményezett megbízza Koordinátort, hogy a képviseletében eljárva szerződést kössön az Európai Unió Oktatási, Audiovizuális és Kulturális Ügynökségével a projekt megvalósítására, és a szerződést nevében alá

is írja. Ennek megfelelően, Kedvezményezett felruházza a Koordinátort a projekt megvalósításának jogával és kötelezettségével.

2. Kedvezményezett kijelenti, hogy a megállapodás szövegét megismer-
te és megértette, az abban foglaltakkal egyetért, különös tekintettel
azokra a részekre, amelyek a Kedvezményezettre és a Koordinátorra
vonatkoznak. Kedvezményezett egyetért azzal, hogy egyedül a koordi-
náló intézmény jogosult az Európai Uniótól érkező, a projekttel össze-
függő pénzeszegek átvételére, és azoknak a projekt szabályok szerinti
összegekben és részletekben a Kedvezményezett számára történő
továbbutalására.
3. Kedvezményezett ezennel kijelenti, hogy mindent megtesz a Koordinátor
munkájának segítése és a szerződés szerinti kötelezettségek teljesítése
érdekében, különös tekintettel a beszámolókhöz szükséges információk
és dokumentumok Koordinátor részére határidőre történő eljuttatására,
és a Kedvezményezett feladatkörébe tartozó részjelentések elkészítésére
és elküldésére.
4. A fenti megállapodásban leírtak kiterjednek minden más, a projektet érintő
megállapodásra a Koordinátor és a Kedvezményezett között.
5. A fenti megállapodás az Európai Unióval megkötendő szerződés mellékletét
fogja képezni.

ALÁÍRÁSOK

Kedvezményezett részéről
(vezetéknev, keresztnév, beosztás)
(aláírás)

Koordinátor részéről
(vezetéknev, keresztnév, beosztás)
(aláírás)

Kelt (hely), (dátum)

Kelt (hely), (dátum)

Aláírásra kerül három példányban.

1. dokumentum

PROJEKT TEAM FELADATAINAK LEÍRÁSA

A **Szegedi Tudományegyetem**, mint projekt partner a SPEAQ projektben az alábbi tevékenységek megvalósításáért felel:

- részvétel három projekt megbeszélésen;
- saját intézményben Minőségbiztosítási Műhely megszervezése;
- adatgyűjtés saját intézményben egyetemi hallgatóktól, minőségügyi referensektől és oktatóktól a minőségbiztosítást illető tapasztalatokról;
- az adatgyűjtést követően összegző-elemző beszámolók elkészítése;
- intézményi, minőségbiztosítással összefüggő projekt kidolgozása, megvalósítása;
- intézményi projekt terv és beszámoló elkészítése. A Projekt népszerűsítése az intézményi honlapon és más fórumokon;
- eredmények összesítése negyedévenkénti gyakorisággal online formában, a kapcsolódó igazolások és pénzügyi dokumentáció elkészítése;
- a koordinátor által készítendő Előrehaladási jelentés és Beszámoló számára adatszolgáltatás;
- részvétel a projekt eredményeinek elterjesztésében regionális és országos szinten is, legalább egy helyi disszeminációs esemény megszervezése;
- a SPEAQ online térben rendszeresen kommunikál, együttműködik a projekt koordinátorával és a többi partnerrel.

Mindezeken túlmenően

- a szegedi partner feladata, hogy a minőségügyi referensek interjújához kérdéssort állítson össze.

2. dokumentum

Tárgy: SKYPE megbeszélés – 2013. február

Kedves Mindenki!

Valamennyiőtöknek köszönöm a Doodle-ba feltett válaszokat. Ezek alapján eldőlt, hogy a Skype-on folytatott következő projekt megbeszélés:

február 14-én, csütörtökön lesz délután négy órakor (angol időszámítás!)

Remélhetőleg minden partner csatlakozni tud hozzánk ebben az időpontban. A beszélgetést megpróbáljuk rögzíteni, és utána mindenkinek elküldeni, a korábbi gyakorlathoz hasonlóan.

A megbeszélésen az intézményi projekt terveket beszéljük meg, illetve az Előrehaladási jelentésre kapott visszajelzést ismertetjük, ami épp most érkezett meg az Európai Bizottságtól. Az anyagot hamarosan a Basecamp-ben is elérhetővé tesszük.

Ha a fentiekkel kapcsolatban bármilyen kérdésetek van, írjatok.

Üdvözlettel: A. M.

3. dokumentum: Email minta

5.6. Kérdések és feladatok

Miért van szükség a kommunikációs tervre?

Miért kell a jó kommunikátornak jó hallgatóságnak is lennie?

Kivel kommunikál a projekt menedzser?

A kommunikációnak mely típusait ismeri?

Milyen hozzáadott értékkel rendelkezik a szóbeli kommunikáció?

Milyen hozzáadott értékkel rendelkezik az írásbeli kommunikáció?

Mely projekt dokumentumokat kell iktatni és megőrizni?

A projektmenedzserek gyakran kapják feladatuk, hogy előadást tartsanak valamilyen projekt rendezvényen, konferencián. Számukra alapvető fontosságú, hogy elsajátítsák a jó előadás ismérveit és technikáit. Nézze meg a következő videót, és annak alapján készítsen egy listát, mi a jó előadó teendője 1. az előadás előtt, 2. az előadás alatt, 3. az előadás után: www.projectmanager.com/how-to-deliver-a-great-presentation

Megoldókulcs

1. Ez így nem lesz jó. Újra kell írni a pályázat pénzügyi részét.
2. Jelentkezz, ha még valamit meg akarsz tudni a projektről.
3. Elnézést, amiért nem írtam előbb az asszisztensnek.
4. Mesélnél valamit a projekt partnerekről?
5. Köszönöm a segítséget.
6. Szerintem a projektre kellene fókuszálnunk.
7. Elnézést, a projektmenedzser össze tudná foglalni az álláspontját?
8. Esetleg belenézhetnék a projekt dossziéjába?
9. Nehéz lenne ezzel az állásponttal egyetérteni.
10. Az Ön kérésére mellékelem a kívánt dokumentumot.

6. MINDEN, AMIT A PÉNZRŐL TUDNI ILLIK: KÖLTSÉGVETÉS

6.1. Bevezető feladatok

Párosítsa a táblázat alapján a pénzzel kapcsolatos idiómákat jelentésükkel:

Idiómák		Jelentések	
1	Szórja a pénzt.	A	Szinte semmit nem kapunk a munkánkért.
2	Kidobott pénz.	B	Pénzzel lehet még több pénzt szerezni.
3	Pénzmosás.	C	Meggondolatlanul költekeznek.
4	Pénzesládáján ül.	D	Feleslegesen elköltött pénz.
5	Az anyagi javak körül a leg-sikamlósabb a talaj.	E	Illegális pénzből legális pénzt csinál.
6	Ha tudsz bánni a pénzzel, szolgád, ha nem, urad.	F	Fukar, semmire nem költ.
7	Az idő pénz.	G	A pénzzel tudni kell bánni, mert ha nem, bajba kerülhetsz.
8	A pénznek nincsen szaga.	H	A pénzt, a vagyont könnyű elveszíteni.
9	PéNZ pénzt fial.	I	Ne vesztegesd az idődet, mert az sokba kerülhet.
10	Se pénz, se posztó.	J	Ha valaki vagyonos, nehéz megmondani, hogyan szerezte a vagyonát.

6. táblázat

6.2. Projekt költségvetés

A projektmenedzsereknek folyamatosan foglalkozniuk kell projektjük pénzügyeivel, és rendszeresen fel kell tenniük az alábbi kérdéseket: Mennyibe fog összesen kerülni a projektem? Mennyit költöttünk már el bérre/utazásra/ berendezésre/kommunikációra? Ki fogunk-e jönni a pénzünkéből? Meg tudjuk-e valósítani az összes betervezett munkát ennyi pénzből?

A projekt költségvetése rendkívül fontos szerepet játszik minden projektben, a projektmunka valamennyi szakaszában. Pénzügyekre gondolni kell már a projekt ötletének megszületésekor is, de főképpen a tervezési, megvalósítási, zárási és értékelési szakaszokban. Különböző okai vannak, hogy miért is kell gondosan nyomon követni (monitorálni) a projekt pénzügyeit. Először is, a monitorálás eredményeképpen a projektmenedzser valós képet kaphat a projekt pénzügyeiről és előrehaladásáról, és ennek alapján tudja tájékoztatni a külső érintetteket. Másodsorban, a költségek alakulásának nyomon követésével jelentős mértékben lehet csökkenteni a kockázatokat és lehetővé válik, hogy időben azonosíthatóak legyenek az esetleges problémák, így azonnal lehetőség nyílik korrekcióra. Végül, a költségek monitorálása új, leendő projektek kialakítására is pozitív hatással lehet.

Tulajdonképpen mi is az a projekt költségvetés? Azon költségek kalkulációján alapszik, amelyek a projekt megvalósításával összefügghetnek. Ezek lehetnek munkes (bér) költségek, anyagköltség és egyéb kifizetések. Hosszú futamidejű és komplex projektek esetében a költségvetést gyakran lebontják az egyes elvégzendő feladatok szintjére.

6.3. Projekt költségek

A projekt menedzserek alapján véve három fő költségtípussal dolgozhatnak a kalkuláció során.

1. **Forrás alapú költségek:** A projektre fordított munkával összefüggő költségek a projektre fordított munkaidő függvényében. Általában munkanapokat, vagy munkaórákat összesítenek. Előfordulhatnak forrás alapú anyagköltségek is.

2. **Állandó (fix) költségek:** Egy feladat elvégzésének együttes költsége, tekintet nélkül a ráfordított munkaórák, vagy munkanapok számára. (Például egy konferencia szervezési költsége, vagy egy honlap tervezése).
3. **Használat alapú költségek:** Egy-egy összeget jelentenek, amely azt jelenti, hogy mennyibe kerül az adott dolog (pl. terembérlet, gépkocsi stb.) egyszeri használata.

6.4. Európai Unió finanszírozás

Az Európai Unió ösztöndíjas és pályázati programjaiért az Európai Bizottság (az Unió három kulcsfontosságú szervezetének egyike³) különböző szervezetei, ügynökségei felelnek. A Bizottság különböző pályázati forrásokat és ösztöndíjakat ad(hat) olyan tevékenységekre és projektekre, amelyek az Európai Unió céljaival és politikájával összhangban vannak. Ezek a tevékenységek különböző területeket ölelhetnek fel a mezőgazdaságtól a környezetvédelmen át az egészségügyig és oktatásig. Részletesebb és aktuális információval az Európai Bizottság honlapja szolgál. (EC.EUROPA.EU/GRANTS/INTRODUCTION_EN.HTM)

A kedvezményezettek lehetnek civil szervezetek, közintézmények, alapítványok stb. Az Európai Unió által biztosított összegek részfinanszírozást jelentenek, azaz az EU nem állja a költségek 100%-át, a kedvezményezetteknek saját forrást (önerőt) is fel kell használniuk, amelynek a mértéke projekt típustól függően változó lehet. Egy másik fontos alapelv, hogy a pályázati támogatás nem hozhat nyereséget (profitot) a projektet megvalósító intézmény számára. Továbbá, a pályázati támogatás odaítélése nem történhet visszamenőlegesen, azaz nem támogatható olyan tevékenység, amely már befejeződött.

A pályázati rendszer éves szinten valósul meg. Az Európai Bizottság a honlapján minden évben pályázati felhívásokat tesz közzé. Valamennyi határidőre beérkező pályázatot mindenki számára hozzáférhető kritériumrendszer alapján bírálnak el. (Sürgős

³ The European Parliament, The Council of the EU, The European Commission

és indokolt esetekben előfordulhat, hogy bizonyos támogatásokat pályázati kiírás nélkül, közvetlenül elérhetővé tesznek a kedvezményezettek számára. (Erre lehet példa a humanitárius segítség nyújtása természeti katasztrófák esetében.)

Költségkategóriák

- **Indirekt költségek:** Az EU-s projektek indirekt költsége a projekt összköltségének maximum 7%-a lehet. Ide tartozhatnak a projekt megvalósításával összefüggő adminisztrációhoz szükséges berendezések (pl. hordozható számítógép) költsége, a kommunikációval összefüggő költségek (telefon, postaköltség), infrastruktúra (energia-költségek, bérleti díjak) költsége.
- **Személyi (bérjellegű) kifizetések:** A személyi, bérjellegű kifizetés szabályai általános érvényűek, azaz, a konzorciumon belül mindenkire, projekt koordinátorra és projekt partnerre egyaránt vonatkoznak. Ezek kifizethetők a konzorciumi tagok állandó, vagy részfoglalkozású alkalmazottainak. A bérjellegű kifizetéseknek a munkabérek valós napi kalkulációján (egy napra eső munkabér összege) kell alapulnia, amely azonban nem haladhatja meg az Európai Bizottság honlapján közzétett táblázat országokénti maximumát. A bérköltség úgy számítható ki, hogy a projektre fordított munkanapok számát össze kell szorozni az egy napra kiszámított valós bérköltséggel.
- **Napidíj:** Napidíj abban az esetben számítható, ha a projektben dolgozó munkatársak valamilyen projekttevékenységgel összefüggésben más országba utaznak. A napidíjból szállásköltséget, étkezést, helyi utazási költségeket lehet fedezni. A napidíj összege sem haladhatja az Európai Bizottság honlapján közzétett táblázat országokénti maximumát.
- **Útiköltség:** Az útiköltségeknek tényleges (számlával igazolt) költségeken kell alapulniuk. Az útiköltség a lakhelytől a célállomásig történő utazás valamennyi költségét magába foglalja, és tartalmazza az esetleges vízumköltséget, utasbiztosítási díjakat és indokolt esetben az utazás lemondásával járó költségeket is.

- **Nagyértékű eszközvásárlás:** Nagyértékű eszközök (új, vagy használt) bérleti díja, vagy vásárlása, mely összeg magába foglalhatja a beszerelési, működtetési, karbantartási és biztosítási költségeket is.
- **Alvállalkozói költségek:** Ezek a költségek külön szerződés alapján kerülnek kifizetésre azon esetekben, amikor valamilyen speciális feladat vagy tevékenység olyan külső szakértők, munkatársak bevonását teszi szükségessé, akik nem állnak alkalmazásban egyik konzorciumi tagnál sem. (Ilyen lehet például a szakértői, fordítói, lektori munka, vagy valamilyen nyomdai tevékenység).
- **Egyéb költségek:** Egyéb költségeket valós költségek (számlák) alapján lehet elszámolni. Ide tartozhatnak a projekt eredményeinek disszeminációjából származó költségek, videokészítés, könyvkiadás stb. költségei. További részletek az alábbi honlapon találhatóak: http://ec.europa.eu/education/programmes/calls/2809/finance_en.pdf

6.5. Hogyan és miért kell nyomon követni a költségeinket?

Ebből a szempontból a legfontosabb a munkaidő nyilvántartás vezetése, amelynek a segítségével pontosan nyomon követhető, hogy a projekt keretén belül dolgozó munkatársak mennyi időt (munkanapot, munkaórát) fordítottak projekttevékenységeikre. Ez a rendszer kikerülhetetlen az összetett projektek és a nemzetközi projektek esetében, hiszen csak a munkaidő nyilvántartás pontos vezetése segíthet a költségek monitorálásában és a kiadások ésszerűsítésében. Az egyéb, pl. alvállalkozói költségek problémákat okozhatnak, pl. a pontatlan kalkuláció miatt (nem találunk olyan alvállalkozót, aki a kalkulált összegért elvégzi az adott munkát). További pénzügyi nehézséget jelenthetnek az előre nem látható kiadások (pl. utazási költségek növekedése), amelyek mind túlköltséghez vezethetnek. Ebben az esetben vagy növelni kell a projekt költségvetését (önerőt), vagy, ha ez nem lehetséges, a kevésbé lényeges költségvetési tételek módosításával, vagy teljes elhagyásával korrigálható a projekt költségvetése.

6.6. SPEAQ Projekt: Néhány példa a projekt pénzügyi dokumentumaiból

A nyomtatványt aláírva és lepecsételve postafordultával kérjük visszaküldeni.

(Intézmény neve)

Kérjük intézményi fejléces papírra kinyomtatni.

SZÁMLA

Dátum: 2012. február 10.

Címzett: SPEAQ (claims)
LLAS Centre for Languages, Linguistics and Area Studies
School of Humanities
University of Southampton
Highfield Road
Southampton
SO17 1BJ, United Kingdom

Re: Grant Agreement Number: 2011-3870/001-001
Project Number: 517706-LLP-1-2011-1-UK-ERASMUS-EMGR

A Szegedi Tudományegyetemnek az Élethosszig Tartó Tanulás program ERASMUS SPEAQ Projektjével kapcsolatosan az alábbi költségei merültek fel a -tól -ig terjedő időszakban.	Euro
Bérjellegű kifizetések (csak koordináló bizottsági tagoknak)	
Útiköltség	
Napidíj	
Egyéb költségek (kérjük, részletezze)	
Összesen:	

Ezennel igazolom, hogy a menetjegyek és számlák másolatai az eredeti dokumentumokkal mindenben megegyeznek.

Jogi képviselő aláírása:

Név, nyomtatott betűkkel:

Beosztás:

Kelt:

Az intézmény bélyegzőjének helye

4. dokumentum: Intézmények közötti költségelszámolás

SPEAQ PROJEKT KÖLTSÉGVETÉSE A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM SZÁMÁRA

Költségvetés

Partner összes költsége	
Elnyert Európai Unió támogatás (maximum)	
Önerő összege (minimum)	

Költségek lebontása

Költségsor	Összes költség (EUR)	Európai Unió támogatás maximuma (EUR)	Önerő (EUR)
SZEMÉLYI (BÉRJELLEGŰ) KIFIZETÉSEK			
DIREKT KÖLTSÉGEK			
Utazás, szállás, étkezés			
ADMINISZTRÁCIÓS KÖLTSÉGEK Kommunikáció - tel, fax, e-mail, posta, futárszolgálat stb.: Irodaszerek: Fénymásolás:			
Összesen:			

Az egyes rovatokban szereplő költségeket más rovatokba át lehet vinni, feltéve, ha a módosítás nem befolyásolja kedvezőtlenül a projekt céljainak megvalósítását, illetve, ha az átvetett összeg nem haladja meg az adott kategória összköltségének 10%-át. (Lásd: EU Szerződés 1.3.4 pontja.)

6. 7. Kérdések és feladatok

Hogyan definiálható a projekt költségvetés?

Miért fontos a költést monitorálni?

Milyen költségvetési alapkategóriákat ismerünk?

Az EU melyik szervezete ítéli oda a pénzügyi támogatásokat?

Milyen elvek alapján kerülnek odaítélésre a támogatások?

Milyen költségkategoróriákat ismerünk az EU projektekből?

Mi a teendő, ha túllépjük a költségeket?

Megoldókulcs

1C, 2D, 3E, 4F, 5H, 6G, 7I, 8J, 9B, 10A

7. MI IS AZ A MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS?

7.1. Bevezető feladatok

Az Ön számára mit jelent az oktatás minősége? Mit ért minőségi oktatáson? Válaszoljon szóban, vagy írásban a következő kérdésekre:

1. Mit tart a legfontosabb, az oktatás minőségével összefüggő élményének saját egyetemén?
2. Az oktatási intézményben számít-e valakinek az Ön véleménye? Kinek?
3. Történik-e valami változás, ha a diákok nemtetszésüket fejezik ki?
4. Milyen kontextusban foglalkoznak az Egyetemen az oktatás minőségével?
5. Beszélnek-e társaikkal a minőségről informális szituációban?
6. Intézménye segíti-e abban, hogy fejlődjön? Ha igen, hogyan?
7. Mit gondol, milyen módon javítható a felsőoktatás minősége?

7.2. Mi is az a minőség?

Jól ismert tény, hogy az oktatás minőségének kérdése, különösen a felsőoktatásé problémákat vet fel, és sok mindenben eltérést mutat a minőség általánosan vett fogalmától. Tágan, nem oktatási kontextusban értelmezve a minőség egy általános fogalom, amellyel egy termék „jó”, vagy „rossz” volta írható le. Az oktatásban viszont nem beszélhetünk „termékről”, így a minőség nem köthető egyetlen

kézzel fogható dologhoz; az oktatás minősége több tényezőt is magába foglalhat. Az oktatás minőségén érthetjük az oktatói kar „minőségét”, a hallgatók „minőségét”, az infrastruktúra, vagy a képzési programok kiválóságát is. Az oktatás minőségének értékelésekor egy másik problémával is szembesülünk, azzal a tényvel, hogy a minőséget visszamenőlegesen értékelhetjük csak. A minőségi mutatók tulajdonképpen statisztikai adatok, amelyek a múltbeli teljesítményt, vagy gyakorlatot írják körül. Ugyanakkor oktatási szakemberek, felsőoktatási kutatók egyetértenek abban, hogy a felsőoktatás minőségének kérdése azért (is) ellentmondásos, mert a múlt eredményeinek leírása helyett a jövőről kellene szólnia, feladata a fejlődés, a javulás, az előrehaladás kellene legyen. A harmadik probléma a módszerben rejlik. A minőség kérdésének megközelítése fentről lefelé történik, azaz minőségbiztosítással foglalkozó szervezetek, ügynökségek formális módon ellenőrzik, hogy az adott egyetem megfelel-e az elvárásoknak, és be tudja-e tölteni fő feladatát, mint felsőoktatási intézmény és mint kutató központ.

7.3. Minőségi körök

Minőségi körök alakítása és működtetése jelentős mértékben hozzájárulhat a projektek sikeréhez. Ezek jelenthetik a megoldást a korábbiakban vázolt, a felsőoktatás minőségével kapcsolatos problémákra is. A minőségi körök elsősorban azért fontosak, mert mindenki részvételét biztosítják a minőségbiztosítási folyamatokban. A minőségi köröket (munkavállalói csoportokat) tradicionálisan elsősorban az ipari szektorban alkalmazták azzal a céllal, hogy tevékenységük eredményeképpen a munkavállalók részt vegyenek a problémamegoldó folyamatokban, a vállalatok termékeinek egyre javuló minőségét biztosítva. A minőségi körök tagjai rendszeresen találkoztak egymással, kicserélték gondolataikat, megosztották problémáikat saját munkájukkal kapcsolatban olyan kérdésekben, mint pl. a termékek minőségének javítása, alkalmazottak képzése és továbbképzése és a munkahelyi körülmények.

Azt is fontos megjegyezni, hogy a minőségi körök elsődlegesen nem a termékek minőségével, vagy valamelyik dolgozó munkájának a minőségével hivatottak foglalkozni, hanem elsődleges céljuk az, hogy minden tényezőre együttesen hassanak pozitív irányban.

Történelmi aspektusból vizsgálva a minőségi körök a második világháború utáni japán és amerikai menedzsment stílusokhoz köthetők. A minőségi körök elméletét egy amerikai statisztikus, W. Edwards Deming, a modern minőségellenőrzési technikák atyja fogalmazta meg. Véleménye szerint egy-egy cég dolgozóinak tevékenyebben részt kell venniük a minőségbiztosítási folyamatokban, sőt mi több, ideális esetben szisztematikus oktatásban is részt kell venniük, hogy elsajátítsák a minőségbiztosítási technikákat. A kész termékek bevizsgálása helyett Deming javaslata alapján minőségi körök létrehozásával javítható a minőség, hiszen ezek használatával, a munkatársak aktív részvételével biztosítható, hogy a dolgozók tudásuk legjavát és legjobb tapasztalataikat használva az egész cég javára tevékenykedjenek.

A fentiekben leírt kezdetek után a minőségi körök gombamód elkezdtek szaporodni, elsősorban az Egyesült Államokban és Japánban a '90-es években. A korábban már többször említett SPEAQ elnevezésű projekt is a minőségbiztosításnak az előbbieken leírt megközelítését alkalmazza. A projekt az érintettek legkülönbözőbb csoportjaitól adatokat gyűjtött, azokat elemezte a három minőségi körre vonatkoztatva. Ebben a folyamatban több érintetti csoport (Projekt menedzserek, rektorok oktatók és diákok) közösen foglalkozott a felsőoktatás minőségügyi kérdéseivel azzal a céllal, hogy javítsák azt.

7.4. Hogyan menedzseljük a projektünket?

Különböző nézetek léteznek arra vonatkozóan, hogy mitől is lesz jó egy projekt. A jó projekt legáltalánosabb ismérvei a következők: a projekt eredményeképpen létrejön a tervezett dolog időben, a megadott pénzügyi kereteken belül. Az előző fejezetekben láttuk, hogy a **jó tervezés, hatékony kommunikáció** és az **érintettek megfelelő menedzselése** mind a jó projekt ismérvei lehetnek.

Másik fontos tényező a **mérhetőség**. A projekt folyamatban már a legelején meg kell határozni a projekt eredményét, és azt is, hogy ezt miben mérjük. Mennyiségi és minőségi mutatók egyaránt fontosak lehetnek mind egyéni, mind csoport, vagy projekt szinten.

A méréssel mindig együtt jár az **értékelés**. Sikeres projekt menedzserek és/vagy minőségügyi referensek rendszeresen áttekintik és értékelik projektjeiket és megvizsgálják az idő, a költségvetés és a minőség szempontjából is. Ezeknek a vizsgálatoknak az eredményeképpen korán azonosítani lehet a problémákat, így azonnal lehetőség nyílik a korrekcióra. A vizsgálatok azt is biztosítják, hogy a team tagjai önvizsgálatot tartsanak, és tanuljanak, fejlődjenek.

A mérés és az áttekintés hasznosak, de csak akkor, ha **tettek** is követik őket. Az egyszerű problémák azonnal orvosolhatók, az összetettebb problémákat már a projekt tervben is jelezni kell, és megoldásukhoz kiegészítő források beszerzésére is szükség lehet.

7.5. Minőségbiztosítási terv

Amikor a projektek minőségéről beszélünk, nemcsak a végeredmény minősége számít. A projekttevékenységeknek és folyamatoknak is meg kell felelniük bizonyos minőségi kritériumoknak.

Általános elv az, hogy ha a végeredményhez vezető folyamatok és tevékenységek nem felelnek meg a minőségi elvárásoknak (folyamat-szabványok), akkor nagy a valószínűsége annak, hogy a projekt végeredménye – legyen az bármi is – sem fog megfelelni a minőségi kritériumoknak.

Annak érdekében, hogy a projekt valamennyi eleme megfeleljen a minőségi elvárásoknak és szabványoknak, a projekt teamnek el kell készítenie az ún. **Minőségbiztosítási tervet**. Ez a dokumentum minden projekt típus esetében a dokumentáció kötelező eleme.

A projekt típustól függően a Minőségbiztosítási terv egyes elemei eltérőek lehetnek. Ugyanakkor azonban vannak közös szempontok is, amelyeket minden Minőségbiztosítási tervnek tartalmaznia kell. Ezek az alábbiakban foglalhatók összes:

- **A menedzsment felelőssége:** A Minőségbiztosítási tervnek ebben a részben arra kell kitérnie, hogyan biztosítja a projekt menedzsmentje a projekt minőségét.

- **Dokumentumok kezelése és ellenőrzése:** A korábbiakban már láttuk, hogy a projektek menedzselésében a dokumentumok jelentik a kommunikáció legfontosabb eszközeit. Ezek a projekt team tagjai közötti, a projekt team és a menedzsment közötti – különös tekintettel a legfelső vezetésre – valamint mindezek és az ügyfelek közötti kommunikáció célját egyaránt szolgálják. Mindezekre tekintettel a Minőségbiztosítási tervben minden esetben ki kell térni arra, hogyan kell kezelni és ellenőrizni a projektben használatos dokumentumokat.
- **Előrehaladás ellenőrzése:** Ha a projekt már elkezdődött, minden folyamatot, módszert és tevékenységet ellenőrizni és mérni kell.
- **Tesztelés és minőségbiztosítás:** A Minőségbiztosítási tervben ez az elem biztosítja a projekt fő minőségbiztosítási jellemzőit. Ebben a részben részletesen ki kell fejteni a projekt célkitűzéseit és leírni azokat a módokat, ahogy el kívánjuk érni azokat.
- **Minőségellenőrzés:** Méretétől és jellegétől függetlenül bizonyos időszakonként minden projektet ellenőrizni kell abból a szempontból, hogy megfelel-e a minőségi előírásoknak. Ezeket az ellenőrzéseket vagy külső, vagy belső minőségügyi szakemberek csoportja végzi.
- **Képzési követelmények:** Minden projekt team képzésen, vagy továbbképzésen vesz részt, mielőtt a projekt elkezdődik. Ennek céljából előzetesen felmérést végeznek, hogy a team, mint egész, illetve minden egyes tagjának hiányosságait felmérjék, majd ennek alapján határozzák meg a képzési szükségletet. A Minőségügyi tervnek tartalmaznia kell mindezeket a hiányosságokat, illetve azt is, hogy a projekt kezdetekor meglévő hiányosságokat hogyan, milyen képzésekkel kívánják pótolni.

7.6. Teljeskörű minőségmenedzsment

A Teljeskörű minőségmenedzsment, angolul Total Quality Management (TQM) tulajdonképpen egy vezetési filozófia, amely a termékek és folyamatok egyre magasabb minőségének elérését célozza meg.

A Teljeskörű minőségmenedzsment alapszabályai a következőkben foglalhatók össze:

- **elkötelezettség:** tervezés–cselekvés–ellenőrzés ciklus;
- **teljeskörű részvétel:** résztvevők képzése, teljesítménymérés, jutalmazás, kiváló dolgozók, csapatok stb.;
- **tényekre épülő döntéshozatal:** statisztikai folyamatok és adatok figyelembevétele;
- **folyamatos fejlődés:** rendszeres mérés, folyamatszervezés;
- **vevőközpontúság:** a vevő partner.

7.7. SPEAQ Projekt: Minőségügyi referens interjú kérdések

A kérdések három fő csoportja a következő volt:

1. Mit jelent Önnek a minőség?
2. Hogyan jellemezné a minőségkultúrát saját intézményében?
3. Hogyan javítható a minőség?

1. Mit jelent Önnek a minőség?

- Az Ön véleménye szerint melyek a jó oktatási intézmény/oktatási program/kurzus ismérvei?
- Minőségügyi referensként/oktatóként mi teszi az ön tapasztalatát különösen értékessé?
- Melyik a legértékesebb oktatási tapasztalata? Miért volt nagy jelentősége az Ön számára?
- Mit ért minőségen egyetemi kontextusban?
- Milyen módon biztosítja, hogy programja/kurzusa harmonizáljon az intézmény egészének programjával?
- Tud-e jó gyakorlatot említeni saját intézményéből és saját területéről?

2. Minőségkultúra az Ön intézményében

Meghallgatják-e Önt az egyetemén? Számít-e a véleménye? Ha igen, milyen módon reagálnak a véleményére? Hol hallgatják meg a véleményét? Ki hallgatja meg?

- Milyen kontextusban beszélnek meg az Ön intézményében a minőségügyi kérdéseket?
- A minőség ügyének napi fontossága van-e az Ön számára, vagy úgy tekint rá, amelynek csak időszakonként, vagy alkalmanként van jelentősége?
- A minőségbiztosítást kívülről erőltetik-e Önre? Honnan tudja, hogy valami jó a munkájában? Van-e olyan momentum az Ön munkájában, amiből más intézmények/egységek tanulhatnak?
- Ki foglalkozik a minőség ügyével legfelső szinten az Ön intézményében?
- Vannak-e az Ön intézményének olyan specifikus vonásai, amelyeket figyelembe kellene venni a minőség értékelésénél?

3. Minőség fejlesztése

- Hogyan lehetne a tanulási folyamatot jobbra tenni?
- Mivel tud Ön hozzájárulni ehhez a folyamathoz?
- Az Ön véleménye szerint mi fog a jövőben megváltozni a minőségbiztosításban?
- Ön mit szeretne változtatni az oktatásban, és hogyan valósítani ezt meg?
- Mit gondol, mi a minőségügyi referens feladata a minőség fejlesztésében?
- A minőségügyi folyamatok az Ön intézményében mennyire tükrözik a felsőoktatásban kitapintható trendeket?

7.8. Kérdések és feladatok

Mit értünk minőségen az oktatásban és nem oktatási kontextusban?

Mit tud W. Edwards Demingről?

Mi az előnye a minőségköröknek?

Milyen tényezők biztosítják egy projekt minőségét?

Mi az a Minőségügyi terv?

Kinek a feladata ezt létrehozni?

Milyen elemekből áll egy projekt Minőségbiztosítási terve?

Mit jelentenek a TQM betűi?

8. MI MINDENT LEHET ELRONTANI EGY PROJEKTBEN? KOCKÁZATKEZELÉS

8.1. Bevezető feladatok

Mit tenne Ön, ha projektjében a következő problémák merülnének fel? Párosítsa össze a problémákat a megadott lehetséges megoldásaikkal.

1	pénzhiány	A	a külső és belső információáramlás javítása
2	időhiány	B	források kiegészítését kérni a szponzortól
3	irreális projekt célok	C	új munkatársak interjúja és felvétele
4	túl kevés munkatárs	D	feladatok átütemezése
5	rossz menedzsment stílus	E	projekt célok áttekintése és áttervezése
6	rossz kommunikáció	F	hatékony projekt értekezletek
7	túl gyakori változások	G	új tréning program tervezése és megvalósítása
8	rugalmasság hiánya	H	új menedzsment stílus (fentről lefelé) bevezetése

7. táblázat

8.2 Kockázatkezelés

Mindenki számára jól ismert tény, hogy minden projektben felmerülnek kockázatok. Emiatt a kockázatkezelési stratégiák a projekt menedzsment tevékenységének igen fontos részét képezik. A projekt kockázat a következőképpen definiálható: előre nem látható esemény, vagy tevékenység, amely a projekt haladását, eredményeit, vagy célkitűzéseinek megvalósítását pozitív, vagy negatív irányban befolyásolhatja. A kockázatokat két szempont alapján értékelhetjük és rangsorolhatjuk. A hatásuk (súlyosságuk) alapján, illetve az előfordulási gyakoriságuk alapján. Amennyiben egy problémát súlyosnak ítélünk meg, és előfordulása is nagyon valószínű, akkor potenciális veszélyt jelenthet az egész projekt megvalósíthatósága szempontjából.

A kockázatmenedzsment **a kockázati tényezők beazonosítását, értékelését és prioritási rangsoruk felállítását** jelenti, amelyet a források koordinált és gazdaságos módon történő használata követ a projektet negatívan befolyásoló körülmények előfordulásának **minimalizálása, monitorálása** és **ellenőrzése** céljából. Ugyanakkor fontos azt is megállapítani, hogy a változások nem mindig negatív hatásúak: esetenként fontos lehet a felmerülő új lehetőségek kiaknázása is.

A „tűzoltás” elkerülése érdekében a kockázat menedzsment már a projektek kezdetétől a folyamatok része kell, hogy legyen. A lehetséges kockázatokról projekt értekezleteken, a továbbképző programok alkalmával is beszélni kell.

A Kockázatok menedzselésében az első lépés a **kockázatok felismerése és azonosítása**. Ez gyakran úgy történik, hogy ebben a témában **workshop** szervezésére kerül sor. Más, ebben a témakörben tapasztalt munkatársak meghívása, a közös gondolkodás a projekt team-en belül segítséget nyújthatnak a potenciális kockázati tényezők felismerésében és beazonosításában.

A kockázatok megfelelő kommunikációja is a menedzselés fontos része. Amennyiben a projekt megbeszéléseken a napirendre tűzzük, a team tagjai lehetőséget kapnak arra, hogy megbeszéljék az általuk kockázatosnak vélt folyamatokat és változásokat, és azokat is megemlítsék, amelyek a jövőben felmerülhetnek.

Minden projektnek megvannak a maga kockázatai, ugyanakkor a változások **új lehetőségeket** is feltárnak. Tehát, a bizonytalansági tényezők egyike-másika a projekt hatékonyságára, eredményeire jótékony hatással lehet. Az is a projektmenedzser feladatai közé tartozik, hogy menet közben is új lehetőségeket kutasson fel a jobb eredmények elérése érdekében.

Vannak olyan kockázatok, amelyek nagyobb hatásúak. Ezért fontos a kockázati tényezők között **prioritási sorrendet** felállítani. A legtöbb projekt team által használt kritériumok az alábbiak: a kockázati tényező hatásfoka, előfordulásának valószínűsége. Mind a projekt team tagjainak, mind a projektmenedzsernek első-sorban a nagyobb, jelentősebb kockázati tényezőkre kell összpontosítani.

A kockázat menedzsment következő lépése a **kockázatelemzés**. Ez az ok-okozati összefüggések megértését és feltárását jelenti. Más esetben a kockázatelemzés az egész projekt vizsgálatát jelenti, az eredmények, a pénzügyek és az időarányos teljesítést is beleértve. Ezt követően következő lépésként a projektmenedzser szimulálhatja a kockázatos folyamatokat és megvizsgálhatja, hogy ezek bekövetkezte milyen hatással lesz a projekt paramétereire.

A kockázatok kezelésének ötféle módja van, amint ezt a kockázat menedzsment nemzetközileg is elismert projektjében, a PRINCE projektben is kifejezésre jut ([HTTP://WWW.PRINCE2.COM/WHAT-IS-PRINCE2.ASP](http://www.prince2.com/what-is-prince2.asp)):

1. **B terv kidolgozása**, amely ugyanarra az eredményre vezethet, mint az eredeti terv, csak más úton.
2. **Kockázatsökkentés**, azaz olyan változások bevezetése a projektbe, amelyekkel csökkenthető a kockázat előfordulásának valószínűsége, vagy a hatása.
3. **Transzfer**, azaz a kockázat átvitele más területekre, így a következmények kevésbé tűnnek súlyosnak.
4. **Elfogadás**: Ez főleg jelentéktelenebb kockázati tényezőknél tipikus, amikor a problémák kezelése túl sokba kerülne.
5. **Prevenció**: Ez a leggyakoribb és leghatékonyabb módja a kockázat menedzselésnek. Ez azt jelenti, hogy változtatásokkal kiiktatjuk a kockázatot a projektből.

8.3. Kockázat kategóriái és a kockázati napló

Melyek azok a kockázatok, amelyek a leggyakrabban fenyegethetik projektjeink megvalósulását? A szakirodalom szerint a kockázatok 13 kategóriába sorolhatók:

1. **Működési kockázatok:** Erre példaként a legmagasabb prioritású kockázatok sikertelen kezelése, a források elégtelensége, vagy a tréning program hiánya szolgálhatnak.
2. **Ütemezési kockázatok:** Erre példa lehet a határidőre történő teljesítés sikertelensége.
3. **Pénzügyi kockázatok:** Rossz kalkuláció, vagy időközben a projekttevékenységek bővülése szolgálhatnak példaként.
4. **Üzleti kockázatok:** Akkor merülhetnek fel, ha hiányoznak a megfelelő üzleti partnerek, vagy nincs megfelelő számú megrendelés.
5. **Környezeti kockázatok:** Ebbe a csoportba azok a kockázatok tartoznak, amelyek a projekt menedzser és a projekt team munkakörnyezetét veszélyeztetik. Pl. irodák projektidő alatti költöztetése.
6. **Információs biztonsági kockázat:** Azok a kockázatok tartoznak ebbe a csoportba, amelyek a biztonságos információcserét veszélyeztetik.
7. **Programkockázatok:** Ezek a projekt hatókörén kívül eső kockázatokat jelentik. Pl. a jogi környezet megváltozása.
8. **Infrastrukturális kockázatok:** A projekt megvalósításához szükséges infrastrukturális igények téves felméréséből erednek.
9. **Minőségi és folyamatkockázat:** Akkor merülhetnek fel, ha a projekthez új munkatársak csatlakoznak, akiknek az előképzettsége hiányos, akik nem vettek részt a projektet előkészítő tréningen.
10. **Forráskockázat:** Akkor merül fel, ha a projekt megvalósításához nem áll rendelkezésre megfelelő számú munkaerő, pénzügyi vagy infrastrukturális háttér.
11. **Beszállítói kockázat:** Ez a kockázattípus akkor jelentkezik, ha egy harmadik fél, azaz a beszállító, nem teljesíti a projektben előírt kötelezettségét.

12. **Technológiai kockázat:** A technológiai folyamatok változása, vagy új technológia bevezetése vezethet a technológiai kockázatok jelentkezéséhez.
13. **Műszaki kockázat:** A műszaki berendezések hibája komoly kockázatot jelent a projektek megvalósíthatósága szempontjából.

Valamennyi projektben a lehetséges kockázatokat fel kell jegyezni. Ezt a dokumentumot kockázati naplónak nevezzük, amely tulajdonképpen az adott projektre vonatkozó lehetséges **kockázatok jegyzéke**.

A kockázati napló a menedzsment számára egy fontos eszközt képvisel, ebben összesítve megtalálhatók mindazok a lehetséges kockázati tényezők, amelyek veszélyeztethetik az adott projektet. A felsoroláson kívül a kockázati naplóba bejegyzésre kerül több más adat is, például a kockázat előfordulásának valószínűsége, jelentősége, az elhárítására javasolt tevékenységek megnevezése, illetve a kockázat „tulajdonosának” neve is. Ez utóbbi azt a személyt jelöli, aki a projekt team tagjai közül az adott probléma megoldásáért felel. A kockázati napló tartalmát a projekt időtartama alatt rendszeresen ellenőrizni kell.

8.4. Változások menedzselése

A projekt kockázatok természetéből kiindulva megállapítható, hogy időnként szükséges beavatkozni a projekt menetébe, és változásokat kell generálni az új szituációhoz való alkalmazkodás érdekében. A változásokat minden esetben minden érintett számára időben és jól érthetően kell kommunikálni. A változások legfontosabb okaiként a határozatlanságot, a körülmények megváltozását, az új munkatársakat, a források csökkenését, a tervezés gyengeségeit, illetve a hozzáadott érték nevezhetők meg.

A változások adminisztrálására és a szponzor általi jóváhagyására változásbejelentő lapot használunk. Változásbejelentő lapok sablonjai az internetről is letölthetők, többek között az alábbi honlapról: www.projectmanagementdocs.com

8.5. Kérdések és feladatok

A kockázat menedzsment miért képezi fontos részét a projekt-menedzser munkájának?

Hogyan definiálható a projekt kockázat? Minden esetben veszélyt jelent-e a kockázat?

Milyen tényezőket kell figyelembe venni, amikor a projekt kockázatokat értékeljük?

Milyen szakaszai vannak a kockázatmenedzselésnek?

Milyen módon azonosíthatók a projekt kockázatok?

Milyen módokon menedzselhetjük a kockázatokat?

Mit tud a PRINCE 2-ről?

Milyen kockázatkategóriákat ismer?

Mi a neve a kockázatlistának? A kockázatok megnevezésén kívül még milyen információkat kell tartalmaznia?

Nevezze meg a projektekben bekövetkező változások leggyakoribb okait.

Nézze meg a www.projectmanager.com/managing-project-troubles.php linken elérhető videót, amelyben egy szakember a projektjében előforduló problémák kezeléséről beszél. Milyen Jó és rossz döntéseket hozhat a projekt menedzser?

Megoldókulcs

1B, 2D, 3E, 4C, 5G, 6A, 7H, 8F

9. RENDEZVÉNYSZERVEZÉS

9.1. Bevezető feladatok

Általában véve a rendezvények négyféle típusát különböztethetjük meg. Nézze át az alábbi rendezvénylistát és döntse el, melyik kategóriába tartozhatnak: születésnapi buli, Szabadtéri Színházi Fesztivál, termékbemutató, Téli Olimpiai Játékok megnyitója, EXPO 14, Szent Patrick napi ünnepség, könyvbemutató, Demokrata Konvenció, Nemzetközi Opera Fesztivál, házassági évforduló, Kárpát-medencei Néptánc Fesztivál, diplomaátadó ünnepség, Forma 1-es bajnokság, lakásavató buli, projekt zárókonferencia, iskolai piknik

Szabadidős rendezvények	Kulturális rendezvények	Családi rendezvények	Üzleti rendezvények

8. táblázat

9.2. Projekt rendezvények

Hivatalos események

Céljaikat figyelembe véve a projekt rendezvények az üzleti rendezvények csoportjába tartoznak, és kereskedelmi, politikai, jótékony-sági eseményekre, termékbemutatókra és kiállításokra (expo) oszthatjuk őket.

A projekt rendezvények számos kisebb-nagyobb eseményt foglalnak magukba, amelyek a projekt futamideje alatt kerülnek megrendezésre. A projekt rendezvények fontos része az indító értekezlet, amelyet a projekt legelején szerveznek meg. A nagyformátumú rendezvények sorába tartoznak pl. a zárókonferenciák. A két rendezvény között általában több workshop, szeminárium, értekezlet, és a nagyobb projektek esetében vezetői értekezletek kerülnek megszervezésre.

Projekt indító értekezlet

Projekt indító értekezlet általában az első esemény, amelynek alkalmával a projekt team, és az ügyfelek formálisan is találkoznak. Legfontosabb feladata a projekt megtervezése. Ez a rendezvény arra hivatott, hogy a projekt team tagjai és az összes érintett megismerkedjen egymással, és tisztázzák minden egyes résztvevő szerepét és feladatait. A jól megszervezett indító értekezlet már az első lépést jelenti a projekt sikeres megvalósítása felé.

Záró konferencia

A legáltalánosabb definíció szerint a konferencia egy olyan esemény, amelynek keretében egy adott témában konzultáció, eszmezsere és véleménycsere zajlik.

Projekt terminológia szerint a záró konferenciák nagyformátumú rendezvények, amelyek célja a projekt áttekintése és a sikeres munka megünneplése. A zárókonferencia arra is alkalmat teremt, hogy értékeljék a projekt generálta változásokat, és áttekinthessék, milyen előnyöket jelent(ett) a projekt valamennyi résztvevő és érintett számára. A külső érintetteket (illetve képviselőiket) is ajánlott meghívni a záró konferenciára, és őket is a program aktív szereplőivé kell tenni. A köszönet mellett ajánlható egy-egy, a projekttel kap-

csolatos ajándék átadása is. Az ajándékok ízlésesek és amennyire lehet, személyre szabottak legyenek, például a projekt team szép keretbe tett fényképe, egy, a projekt logójával gravírozott toll, pen-drive, vagy egy íróasztalra szánt dekorációs tárgy.

Workshop-ok és szemináriumok

A szemináriumok tulajdonképpen egy-egy témának a kics csoportos megbeszélései. Egy-egy projekt keretein belül például ilyen lehet szervezni a minőségbiztosítás témájában.

A workshop olyan egy, vagy több rendezvény, ami a – általában kisszámú – résztvevők közötti interakcióra és információcserére épít. Projekt munkában például ilyen rendezvény lehet a kockázatkezeléssel kapcsolatos workshop.

Projekt team értekezletek

Ezek a rendezvények kommunikációs platformot teremthetnek a team tagjai számára; az értekezleteken a résztvevők megoszthatják egymással gondolataikat, áttekintik a projekt előrehaladását, következtetéseket vonnak le, s végezetül, közös döntéseket hoznak. Ezek az értekezletek arra is lehetőséget teremtenek, hogy szükség esetén a projekt célkitűzéseit módosíthassák és kijelöljék a célok elérésének útját.

Annak érdekében, hogy a projekt team értekezletei a lehető leghatékonyabbak legyenek, világos szerkezetűeknek kell lenniük. Például, pontosan meg kell határozni az értekező központi témáját, és amennyire lehet, a napirendet is pontosítani kell. Hasonlóképpen igen fontos az értekező tervezett időtartamának a tartása, azaz az értekezőt mindig a kijelölt időben kell elkezdni és befejezni. Általában a rövidebb értekezők hatékonyabbak. Az is lényeges, hogy az értekezőkről pontos jegyzőkönyvek készüljenek.

Projekt menedzsment megbeszélései

Ezek a megbeszélések a nagyobb és komplexebb projektekre jellemzőek, amelyekben több alprojekt létezik, és amelyekben több munkacsoport is dolgozik egymással párhuzamosan. Ezekben az esetekben hasznos lehet, ha az egyes munkacsoportok vezetői külön is találkoznak egymással, áttekintik a munkát és alkalmat

teremtenek tevékenységeik összehangolására, szintézisére is. A hatékony munkaértekezletek igen motiváló hatásúak lehetnek, gördülékennyé tehetik a projektmunkát és megerősíthetik az egyes munkacsoportok és a projekt menedzsmentje közötti kapcsolatot.

9.3. Rendezvényszervező

A rendezvényszervező az a kreatív szakember, aki a rendezvényeket megtervezi és megvalósítja. A rendezvényszervezők és az őket segítő munkatársak gyakran láthatatlanok, a színpalok mögött végzik munkájukat. A rendezvényszervezők és munkatársaik kreatív szakemberek, mind a műszaki, mind a logisztikai területhez érteniük kell, hogy sikerre vigyék a rendezvényüket. Jó szervezőnek kell lenniük, mind írásban, mind szóban kiválóan kell kommunikálniuk, érteniük kell a logisztikához, költségvetéshez, a tárgyalási technikákhoz, és természetesen az ügyfélszolgálathoz. A rendezvényszervező munkája többdimenziós szolgáltatást foglal magába.

A rendezvényszervezés szakaszai a következők:

- rendezvény helyszínének megtekintése;
- ügyfelek megkeresése;
- a rendezvény lényeges vonásainak áttekintése, a résztvevők előzetes értesítése;
- költségvetés megtervezése;
- pénzforgalom megszervezése;
- segítő szolgáltatások megszervezése (étkezés, kiszolgálás, takarítás);
- beszerzés;
- ütemezés;
- a helyszín megtervezése;
- műszaki technikai tervezés;
- egészség és biztonság megszervezése, az elsősegélynyújtást is beleértve;
- kockázatok kezelése (B terv kidolgozása)

Praktikus tanácsok rendezvényszervezőknek:

- Minden esetben tájékozódni kell arról, hogy a résztvevőknek milyen étkezéssel kapcsolatos igényeik vannak. (pl, kosher, vegetáriánus)
- Az előadókkal előzetesen egyeztetni kell, hogy milyen technikai felszerelést, műszaki segítséget igényelnek az előadásaik megtartásához.
- Minden esetben iktassunk be kulturális vagy társasági programot a rendezvénybe. (Városnézés, koncertek, fogadások, konferencia-vacsorák stb.) Ezek azért is fontosak, mert a résztvevőknek alkalmat teremtenek arra, hogy egymással informálisan is kapcsolatot teremtsenek.

SPEAQ: 3. projekt megbeszélés

Helyszín: University of Aveiro

Megbeszélés ideje: 2012. december 14–15.

The logo for SPEAQ, featuring the letters 'SPEAQ' in a serif font, with a stylized, flowing line extending from the 'Q'.

NAPIREND

1. NAP

10.00–10.30 Bevezető és a résztvevők köszöntése

Rektor és a projekt menedzser

Résztvevők kérdései, a projektmenedzser válaszaival
(A minőségi körök dia a háttérben kivetítve)

10.30–12.00 Ötlebörze a 2. évi mini projektekkel kapcsolatosan

Pármunka: a projektötletek áttekintése, egy-egy projekt bemutatása kb. 10 perc terjedelemben.

Egyéni munka: a felvázolt projekt három legkreatívabb ötletének bemutatása a csoport számára.

12.00–12.30 A Babes–Bolyai University által tervezett mini projekt bemutatása a csoportnak

12.30–13.30 EBÉD

13.30–13.45 Visszacatolás: vélemények a délelőtt elhangzottakról

13.45–14.45 Projekt elemzés

Csoportmunka: a megvalósítandó 10 projektötlet csoportosítása: hallgatókra fókuszáló, menedzserre fókuszáló, és oktatókra fókuszáló projektek.

A projektek áttekintése a következő kérdések alapján:

- Hogyan valósul meg az adott projekt?
- Miért ezt a projektet választotta?
- Kivel fogja a projektet megvalósítani?
- Milyen forrásokra lesz szükség?
- Milyen eredmények várhatóak a projekt befejezésével?

14.45–15.15 SZÜNET

15.15–16.15 Disszemináció

- Feedback a konferenciákról
- Disszeminációs rendezvények
- Folyóiratcikk
- Rövid hírek
- Egyéb, pl. website

19.00 Vacsora

2. NAP

10.00–11.00 Akcióterv

- A Basecamp naptár és benne a legfontosabb határidők egyénenként.
- A projekt befejező mozzanatainak határidői.
- Pármunka: tennivalók listájának elkészítése.

11.00–11.30 Összefoglalás, értékelés

Feedback: a megbeszélés eredményessége. Kérdések.

11.30–12.00 Pénzügyek

12.00–12.30 Zárszó

Az 1. napi kérdések ismételt áttekintése. Megválaszolásra került-e valamennyi előzetes kérdés?

12.30 EBÉD, ZÁRSZÓ (projektmenedzser)



6. dokumentum: Projekt megbeszélés programja

9.4. Kérdések és feladatok

A rendezvények milyen kategóriáit ismeri?

Milyen csoportba tartoznak a projektekkel kapcsolatos rendezvények?

Milyen sajátosságaik vannak a nyitó (indító) rendezvényeknek?

Meg tudná-e határozni a saját szavaival a konferencia fogalmát?

Hogyan jellemezné egy projekt zárókonferenciáját?

Melyek a hasonlóságok és különbségek a workshop és a szeminárium között?

Mi a célja a projekt team megbeszéléseinek?

Mikor fontos, hogy a menedzsment számára is legyenek külön megbeszélések?

Mi a rendezvényszervező munkája? Milyen kvalitásokkal kell rendelkeznie?

Milyen gyakorlati dolgokat kell figyelembe venni, amikor projektrendezvényeket szervezünk?

Megoldókulcs

Szabadidős rendezvények	Kulturális rendezvények	Családi rendezvények	Üzleti rendezvények
Téli Olimpiai Játékok nyitó ünnepsége	Szabadtéri Színházi Fesztivál	Születésnapi buli	termékbemutató
Forma 1 bajnokság	St. Patrik napi ünnepség	Házassági évforduló	EXPO 14
Iskolai picknick	Könyvbemutató	Esküvői fogadás	Demokrata Konvenció
	Nemzetközi Opera Fesztivál	Lakásavató buli	diplomaátadó ünnepség
	Kárpát-medencei Néptánc Fesztivál		projekt záróértekezlet

9. táblázat

10. KÉRDÉSEK, FELADATOK, TESZTEK

10.1. Párosítsa össze az alábbi kifejezéseket a hozzáillő definíciókkal:

Kifejezés		Definíció	
1	Projekt team tagjai	A	Bizonyos eredmény elérésére szolgáló eszköz, amely meghatározott forrásokat használhat fel meghatározott időtartam alatt.
2	Projekt	B	Oktatási, Audiovizuális és Kulturális Végrehajtó Ügynökség
3	EACEA	C	Új tudást eredményező projektek.
4	Megvalósíthatósági tanulmány	D	Egy javasolt projekt elemzése és értékelése abból a szempontból, hogy megvalósítható-e az adott eszközökkel, a tervezett költségekkel és a tervezett időn belül.
5	Érintettek	E	Azok a személyek, akik közös cél érdekében tevékenykednek, és megosztják a felelősséget.
6	Minőségbiztosítási terv	F	Azok a személyek, akiket egy projekt érint, vagy akik maguk is befolyással vannak egy projekt alakulására.
7	Kutatási projekt	G	Egy adott projektben felmerülő költségek kalkulációja.
8	Költségvetés	H	Ezt az eszközt használják a minőségi kritériumoknak való megfelelés mérésére.
9	TQM	I	Menedzsment filozófia, amelynek a lényege a termékek és folyamatok minőségének folyamatos javítása.
10	Kockázat menedzsment	J	Előre nem látható esemény, vagy tevékenység, amely egy projekt alakulását, eredményességét befolyásolhatja.
11	Jegyzőkönyv	K	A kockázatok azonosítása, értékelése és rangsorolása.
12	Kockázat	L	Hivatalos feljegyzés, amely egy értekezlet, megbeszélés hozzászólásait és döntéseit tartalmazza.

10. táblázat

10.2. Hasonlítsa össze a két fényképet az alábbi kérdések megválaszolásával:

- Milyen rendezvények láthatók a két fényképen?
- Mit csinálnak a résztvevők?
- Hogyan viszonyulnak a projekthez? A rendezvényhez?
- Lát-e olyan személyt a képen, aki irányítja az eseményeket?



1. kép



2. kép

10.3. A következő szöveget egészítse ki egy-egy hiányzó szóval:

A projektek (1) mechanizmusok, amelyek változásokat idéznek elő szervezetek és egyének életében. Általuk (2) nyílik arra, hogy új és nagy dolgok szülessenek. A projekt tulajdonképpen (3) vállalkozás, melynek célja, hogy egyedi terméket, szolgáltatást, vagy végeredményt hozzon létre. A magyar nyelv az angol project szót vette át, melynek a jelentése valamit (4) A projektben egy motivált, jól vezetett, elkötelezett szervezet – a projekt csapat, vagy team – nagyobb teljesítményre képes, mint a résztvevők egyéni teljesítményeinek (5).....

10.4. A négy előre megadott lehetőségből válassza ki a helyes választ.

1. A projekt időtartamát így is hívjuk:
A) futamidő B) élettartam C) életvonal D) élettörténet
2. A projekttevékenységeket így csoportosítjuk:
A) csapatok B) munkacsoportok
C) munkacsomagok D) portfóliók
3. Az EU programjait a következő szervezet irányítja:
A) UNESCO B) Európai Parlament
C) Európai Bizottság ügynökségei D) Európa Tanács
4. A LEONARDO program célcsoportja a(z)..
A) általános iskolai oktatás B) szakképzés
C) audiovizuális oktatás D) felsőoktatás
5. Sir Christopher Wren tervezte...
A) a Towert B) a Buckingham Palotát
C) Szent Pál Székesegyházat D) Westminster Apátságot
6. A projekttevékenységek listáját az idő összefüggéseiben ábrázoló rajz a ...
A) Gantt diagram B) kördiagram
C) Basecamp D) folyamatábra

7. A Fayolizmus

- A) a projekt menedzsment eszköze
- B) egy projekt menedzsment elmélet
- C) projekt menedzsment szoftver
- D) projekt menedzsment központ

8. A projektek azon szakasza, amikor a végeredmény már láthatóvá válik:

- A) Disszemináció
- B) javaslattétel
- C) tervezés
- D) megvalósítás

9. A projektek azon szakasza, amikor a felelősség a projektcsapattól a felhasználókhöz kerül át.

- A) Zárás
- B) Monitorálás
- C) Javaslattétel
- D) Megvalósítás

10. Projekt team tagjai ezzel jellemezhetők:

- A) sok a barátjuk
- B) sok a pénzük
- C) erős identitástudat
- D) kiemelkedő fizikai erő

11. Egy ideális projekt team ennyi tagból áll:

- A) 3-5
- B) 5-7
- C) 7-9
- D) 10-12

12. Két dolog, amelyek alapvető fontosságúak a sikeres projekt team számára:

- A) idő és tehetség
- B) idő és pénz
- C) tehetség és pénz
- D) erő és összeköttetés

13. Ezeket a személyeket a változás motorjainak is hívjuk:

- A) projekt asszisztensek
- B) érdekeltek
- C) ügyfelek
- D) projekt menedzserek

14. Az indirekt költségek a projektköltségek % -át tehetik ki.

- A) 10
- B) 5
- C) 20
- D) 7

15. A bérjellegű költségeket erre kell alapozni.

- A) tényleges napi jövedelem
- B) éves fizetés
- C) havi fizetés
- D) egy előre megállapodott összeg

16. Költségek, amelyek külsősökkel kötött szerződés alapján lehet kifizetni.

- A) bérjellegű kifizetések
- B) alvállalkozói kifizetések
- C) indirekt költségek
- D) napidíjak

17. A minőségbiztosítás a felsőoktatásban ezt vizsgálja:

- A) programok minősége
- B) oktatók minősége
- C) az egyetem teljesítménye, mint oktatási és kutató intézmény
- D) egyetemi infrastruktúra korszerűsége

18. A minőségköröket először itt használták

- A) ipar
- B) kommunikáció
- C) mezőgazdaság
- D) szolgáltatások

19. Ki készíti el a minőségügyi tervet?

- A) projekt team
- B) projekt asszisztens
- C) projekt menedzser
- D) érintettek

20. Mi az a PRINCE 2?

- A) projekt menedzsment standard
- B) minőségbiztosítási eszköz
- C) kockázatkezelés eszköze
- D) a projekt menedzsment elmélete

21. A risk log tulajdonképpen egy

- A) logisztikai dokumentum
- B) kockázatlista
- C) B terv
- D) vezetői probléma

22. Egy bizonyos téma kiscsoportos megbeszélését így hívjuk:

- A) nyitó megbeszélés
- B) workshop
- C) szeminárium
- D) prezentáció

Megoldókulcs

10.1. 1E, 2A, 3B, 4D, 5F, 6H, 7C, 8G, 9I, 10K, 11L, 12J

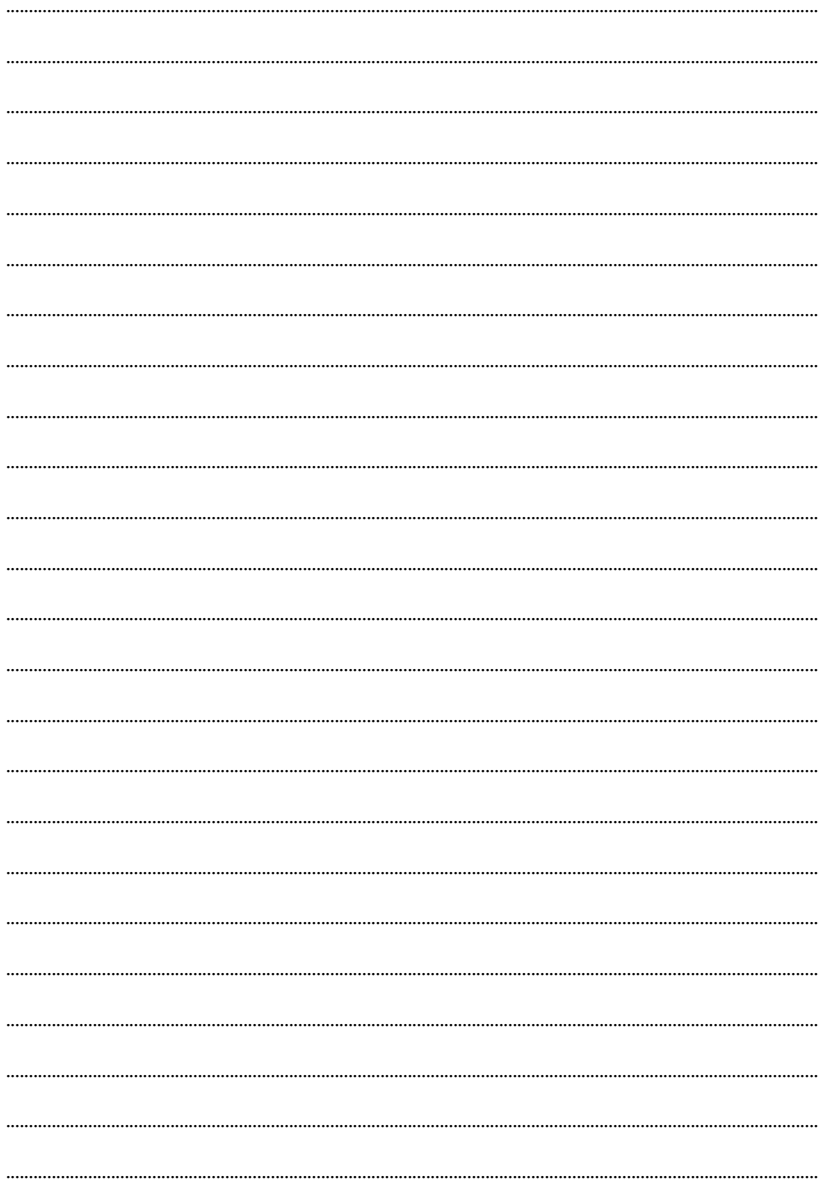
10.3. (1) olyan, (2) lehetőség, (3) egyszeri, (4) előrevetíteni, (5) összege

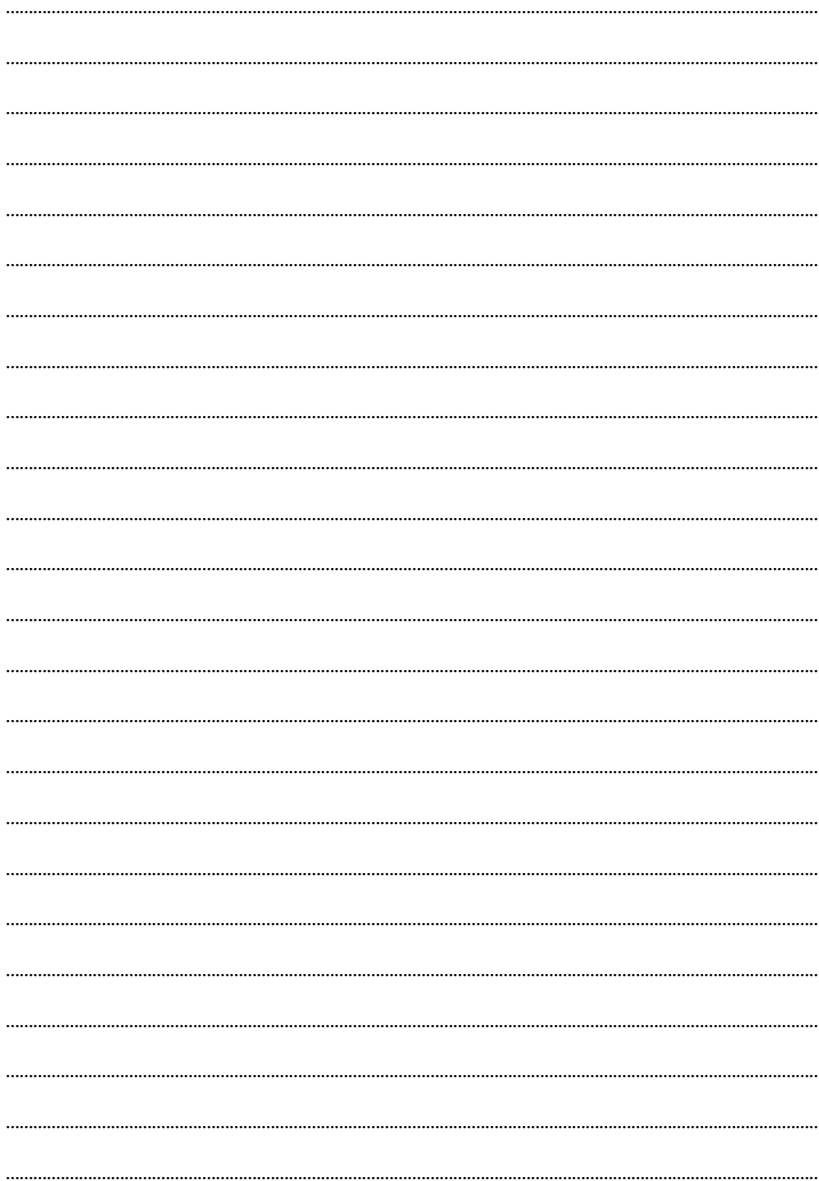
10.4. 1A, 2C, 3C, 4B, 5C, 6A, 7B, 8D, 9A, 10C, 11B, 12A, 13D, 14D, 15A, 16B, 17C, 18A, 19A, 20A, 21B, 22C

11. IRODALOMJEGYZÉK

eacea.ec.europa.eu/about/programmes_delegated_to_eacea-en.php
cedefop.europa.eu
wikipedia.org/wiki/Timeline_of_project_management
wikipedia.org/wiki/Christopher_Wren
mindtools.com/critpath.html
users.globalnet.co.uk/rxv/projmgmt/projtypes.html
projectsmart.co.uk/project-management-the-3-major-project-types.html
Roni, Levi: Innovative Approaches in Project Management for Personnel in the Educational and Public Administration Fields
Retrieved from jfk.szie.hu/files/docs
http://ec.europa.eu/atwork/index_en.htm
projectsmart.co.uk/project-planning-step-by-step.html
method1.2.3.com/project-lifecycle.php
projectmanagement-training.net/book/chapter1.html
ec.europa/grants/index_en.htm
english.tpf.hu/
ec.europa.eu/education/erasmus-for-all/
mindtools.com/pages/article/newTMC_72.htm
mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm
ec.europa.eu/education/programmes/calls/2809/finance_en.pdf

tutorialspoint.com/management_concepts/project_quality_plan.htm
prince2.com/what-is-prince2.asp
projectsmart.co.uk/10-golden-rules-of-project-risk-management.html
en.wikipedia.org/wiki/Event_management
Deeproose, Donna: Project Management. 2002
Hobbs, Peter: Project Management. Dorling Kindersley, 2009
Szabó Klára: Quality in Higher Education Reconsidered: The SPEAQ
Project. In: Domazet, D. (ed) Elearning. Belgrade, Metropolitan
University, 2012
Trebts – Fisher: EU English. Klett, Budapest, 2010
A SPEAQ projekt felhasznált dokumentumai a koordináló intézmény
és a projektmenedzser szíves engedélyével a projekt honlapjáról
kerültek letöltésre.





Felelős kiadó:

Szabó Ferenc

Nyomta:

Generál Nyomda Kft.

6728 Szeged, Kollégiumi út 11/H

Fax: +36 62 445 003

E-mail: info@generalnyomda.hu

Felelős vezető:

Hunya Ágnes ügyvezető

Megjelent 200 példányban