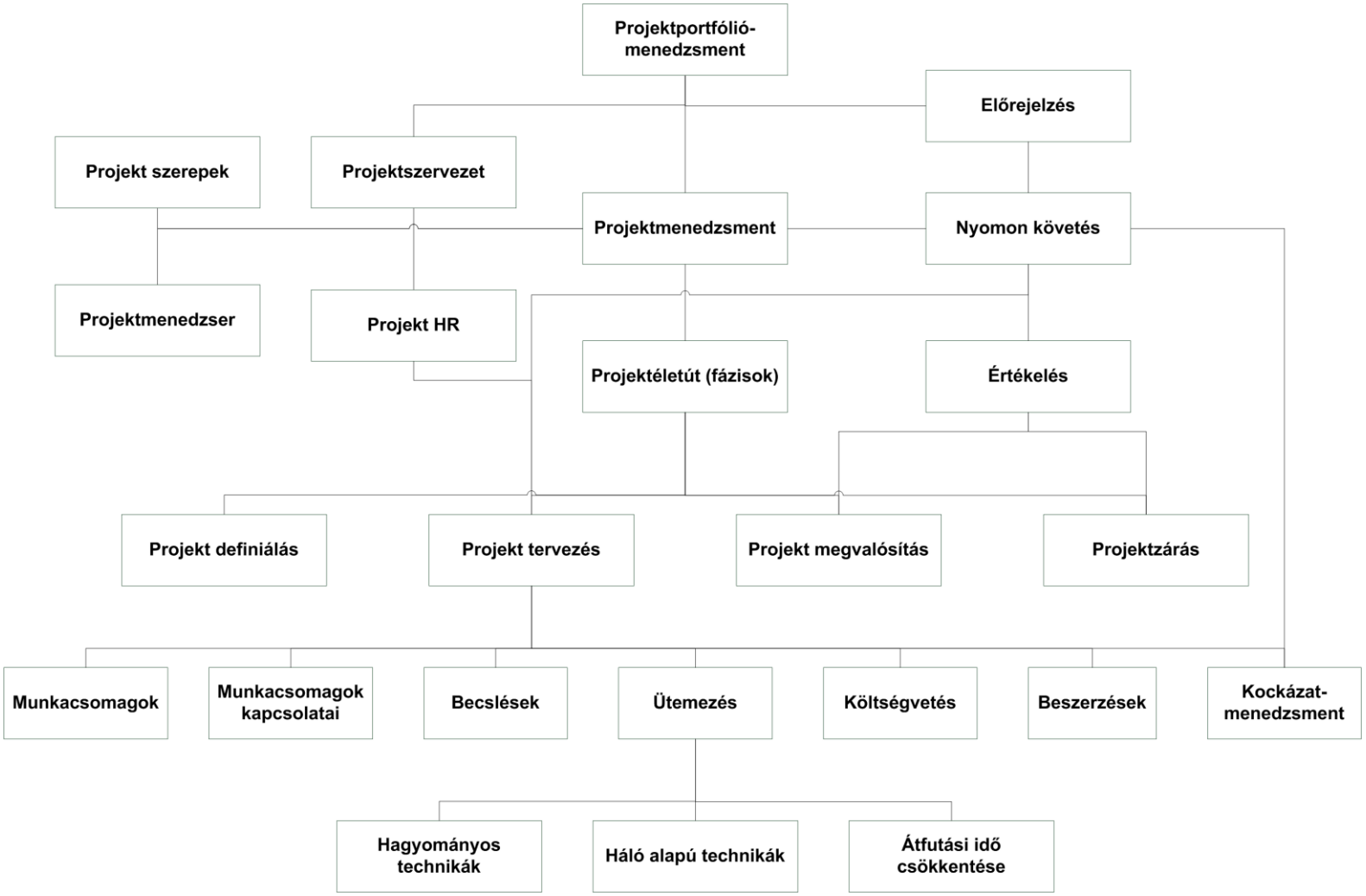
E-LEARNING FORGATÓKÖNYV

PROGRAM:	**ÁROP -2.2.13. KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐI AKADÉMIA**
MODUL:	**1. MODUL – HATÉKONY VEZETÉS**
TÉMACSOPORT:	**STRATÉGIA ÉS IRÁNYÍTÁS**
TRÉNING:	**PROJEKTMENEDZSMENT**
SZERZŐ:	**KEREKES GÁBOR**

2. A tananyag tudástérképe



1. **Ráhangolás:**	Projektmenedzsment bevezető tananyag Az elmúlt évtizedekben hétköznapi dologgá vált a munkahelyeken a projektekben megvalósuló munkavégzés. Mi több, már az oktatási rendszerbe is bekerült a projektmunka mint oktatási módszer. A projektek menedzsment szempontból speciális feladatokat jelentenek. A projektmenedzsment önálló szakmává vált, és saját eszközrendszere fejlődött ki a menedzsmenttudományon belül. De a projektek menedzselése nem kizárólag a projektvezető hatásköre − a projektet indító, működtető szervezet, azaz a projektgazda felsővezetésére is hárulnak feladatok. A tréning során bemutatjuk a projektmenedzsment definícióit, területeit, jellemző speciális menedzsmenteszközeit. Továbbá megismerkedünk a sok projektet működtető szervezetek projektportfólió-menedzsment feladataival.

1.1 **Fejezet:**	***Alapfogalmak***

A tréning megalapozása érdekében megismerkedünk a projektmenedzsment néhány alapfogalmával.

1.1.1 **Képernyő:**	Mi a projekt?

A legegyszerűbb, ha a projektet az ISO szabványokban található definícióra építve határozzuk meg általánosan, egyszerűen: a projekt olyan egyedi folyamat, amely egyértelmű kezdési és befejezési dátumokkal megjelölt, specifikus követelményeknek − minőségi, erőforrás- és költségkorlátoknak − megfelelő, egy adott célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek csoportja.
A projekteknek vannak közös tulajdonságai, jellemzői. A projektnek kell, hogy legyen terméke, megvalósítandó célja, továbbá a megvalósítására szánt idő- és költségkerete. Általában készül a megvalósítást leíró projektterv és költségterv. A megvalósítás előtt meg kell fogalmazni a projekttermékkel szemben támasztott minőségi elvárásokat, követelményeket.

1.1.2 **Képernyő:**	Mi a program és a portfólió?

Ha több projektnek a céljai összefüggnek és egy közös célrendszer érdekében hierarchikusan rendezettek, programokról beszélünk.
A projektportfólió alatt olyan programok és projektek összességét értjük, amelyek közös erőforrásokon osztoznak, annak minden tervezési, szervezési és irányítási nehézségével együtt (Turner, 2008). Archer és Ghasemzadeh így definiálta a projektportfóliót: "Projektek olyan csoportja, amelyeket egy meghatározott szervezet menedzsmentje vagy szponzorációja alatt valósítanak meg." Röviden úgy is mondható, hogy ha a projekteknek közösek az erőforrásaik, akkor portfólió-menedzsmentre van szükség, ha pedig közösek a céljaik, akkor programmenedzsmentre (Turner, 2008). Turner, R. (2008): The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations. McGraw-Hill Professional, 2008

1.1.3 **Képernyő:**	Mi a projektmenedzsment?

A projekt minden esetben valamilyen új termék, szolgáltatás, eljárás, eszköz, infrastrukturális elem, modell létrehozására jön létre. Az újdonság eleme fontos, ami mindenképpen változást is jelent egyúttal.
A projektmenedzsment a változás létrehozásával, bevezetésével foglalkozik. Általában az ilyen változások átlépik a szervezet hagyományos funkcionális határait, gyakran meghaladják az általános tevékenységi körét. Bizonyos szempontból minden projekt egyedi, és különbözhet attól a szokásos működéstől, amelyre az anyaszervezetet létrehozták. Ennek megfelelően a projekt élettartamára ideiglenes szervezetet alakítanak ki.

1.2 Fejezet: *A projektek szereplői*

A projektekbe a projektmenedzseren és a projektcsapat tagjain kívül meglepően nagyszámú szereplő bevonása valósulhat meg. Valamennyi ilyen személy fontos vagy fontos lehet, mert a projekt kimenetele őket is érinti, és mert ők is kedvezően vagy kedvezőtlen hatással vannak az eredményre. A projektben tehát olyanok is jelentősen befolyásolhatják a folyamatot, akikről úgy tűnik, csak perifé rikusan érintettek.

1.2.1 **Képernyő:** **Projektszerepek**

A szponzor a projekthez szükséges erőforrásokat biztosítja. Sok esetben neki kell a felelősséget viselnie a projekt sikeres voltáért.
A támogató a projekt szószólójaként tevékenykedik, figyel a hatalmon lévő emberek véleményére. Akadozó folyamatok esetén vagy nehézségek idején előmozdít, segítséget nyújt.
A megbízó olyan helyzetben lévő személy vagy szervezet, amely szerződéskötés révén megvásárolja egy szervezet vagy személy szolgáltatásait.
A felhasználó nem feltétlenül vásárol, de a termékkel valamilyen kapcsolata van, használja azt. (A minőség vevőorientált meghatározásán ennek jegyében annyit finomíthatunk, hogy a felhasználó megelégedettségét kell elérni.)
A tulajdonost bizonyos jogosultságok kizárólagos gyakorlása illeti meg, a dologi jogi jogosultságra az abszolút hatály jellemző.
Gyakran előfordul, hogy a fenti szerepkörök koncentrálódnak, és ugyanaz a személy vagy szervezet tölti be őket. A közszférában jellemző, hogy az állam által megvásárolt javak, szolgáltatások felhasználója az állampolgárok valamely csoportja, tehát a felhasználók mások lesznek, mint akik a projektet kitalálják, eldöntik, megrendelik. Emiatt ebben a szférában különösen fontos a leendő felhasználók bevonása a folyamatokba.

1.2.2 **Képernyő:** **Érdekeltek**

Az érdekeltek sokszor jelentősebb szereplőkké válhatnak, mint a többiek. A közvetlen anyagi érdekeltséggel rendelkezőket könnyű feltérképezni, azonban vannak az ún. egyéb érdekeltek, akiket nehéz azonosítani − olykor már csak akkor szerzünk tudomást létezésükről, amikor (például tiltakozásuk eredményeképpen) a projektünkkel le kell állni. Az érdekeltek feltérképezése (például a lobbitérkép elkészítése) után a megnyerésük is fontos. Az érdekeltek (stakeholder) halmazán belül az anyagilag is érdekeltek (shareholder) találhatók. A projekt tartalmától függően a külső érdekeltek kritikus hatást gyakorolhatnak a projektre (pl. kormányhivatalok, önkormányzatok, pártok, szakszervezetek, szakmai szervezetek, lobbiszervezetek, média, a társadalom stb.). Egyéb érdekeltek nem csak a szervezeten kívül, hanem belül is fellelhetők. Belül számos személy található, akit közvetlen módon nem vontak be a projektbe, de valamilyen módon mégis érinti a projekt (pl. foglalkoztatási biztonság, munkahelyi körülmények változása, személyes ambíciók stb.).

1.2.3 **Képernyő:** **Projektmenedzser**

A projektmenedzser szerepe a projektekben kiemelt fontosságú. Döntési hatásköre minden esetben a szervezet felsővezetésétől ered. Ez a felhatalmazás biztosítja a cselekvés lehetőségét és korlátait a projekt teendőit illetően. Az így biztosított illetékesség a projektmenedzser de jure hatásköre. A de jure hatáskör, bár a projektmenedzser tényleges hatáskörének az alapja, a valóságos, ún. de facto hatáskörnek csak az egyik összetevője. A projektmenedzser valódi hatásköre nagymértékben függ a befolyásolóképességétől, ami nemcsak a beosztottjaira, hanem a szervezet többi tagjára, például a feletteseire is kiterjedhet. Ennek alapján a de facto hatáskör lehet kisebb, azonos, vagy nagyobb is, mint a de jure hatáskör. Ezt a képességet több más tulajdonság is befolyásolja, mint például a szakmai képességek, helyzetfelismerés, tárgyalási és kommunikációs készség. Azoknál a szervezeti megoldásoknál – így különösen a lineáris-funkcionális szervezet (ld. részletesen a szervezettípusoknál) esetén –, ahol a projektmenedzsernek nincs jelentős formális hatásköre, különösen nagy szükség van arra, hogy megfelelő eszközök alkalmazásával a projektmenedzser növelni tudja a tényleges hatáskörét.

1.3 Fejezet: Projektfázisok

A különböző típusú projektek alapvetően hasonló fázisokon mennek keresztül, azonban a részletek már nagyon különbözhetnek. A jól működő projektek többsége − ágazattól függetlenül − legalább négy felismerhető fázison megy keresztül. Ezeket természetesen lehet több kisebb, jól elkülöníthető további szakaszra bontani. A fázisokat az itt bemutatandóktól eltérően is el lehet nevezni, ahogyan ezt a szakirodalom meg is teszi.

1.3.1 **Képernyő:** Fázisok

A projekt teljes életciklusa az alábbi szakaszokra bontható:

- projektdefiniálás,
- projekttervezés,
- megvalósítás,
- projektzárás.

1.3.2 **Képernyő:** Definíciós fázis

A definíciós fázis feladatai:

- Információgyűjtés, tájékozódás
- Igények azonosítása és megfogalmazása
- Megoldási lehetőségek vizsgálata (módszerek, eszköz- és időigény, ráfordítások becslése, meghatározása)
- Javaslatok a projekt elvárt eredményeire (termékeire) és azok kivitelezésére
- Projektalapítás

1.3.3 **Képernyő:**	Tervezési fázis

A tervezési fázis feladatai:

- Projekt termékeinek/eredményeinek meghatározása
- A projektszervezet kialakítása (feladatkörök, felelősségi és hatáskörök, tevékenységek, kommunikáció, erőforrások meghatározása)
- Tervezés (folyamatok, tevékenységek minőségi és mennyiségi mutatói, ütemezés, erőforrások, kockázat, termékek, elvárt eredmények pontosítása, dokumentációs rend kialakítása)

1.3.4 **Képernyő:**	Megvalósítási fázis

A megvalósítási fázis feladatai:

- A projekt termékeinek előállítása, leszállítása
- A kommunikáció működtetése
- Nyomon követés, minőségbiztosítás (monitoring és kontrolling)
- Változáskezelés
- A projektszervezet működtetése
- Üzemeltetői és végfelhasználói oktatás menedzselése

1.3.5 **Képernyő:**	Zárási fázis

A zárási fázis feladatai:

- A projekt értékelése
- A projekt eredményeinek kommunikációja
- Fejlesztési lehetőségek, javaslatok megfogalmazása
- Projektdokumentáció archiválása

1.4 Fejezet: Önálló munka

A tréningre való felkészüléshez egy olyan esetet javaslunk megismerni, ami tipikus projektmenedzsment problémákra mutat rá.

1.4.1 **Képernyő:**	A tervezés

A sydneyi Operaház új épületének megépítésére 1954-ben pályázatot írtak ki. A pályázati kiírás 2 színháztermet tartalmazó épületre vonatkozott. 11 országból 233-an adtak be pályamunkát. A tender eredményhirdetése 1957-ben volt. A nyertes egy ismeretlen dán építész lett: Jørn Utzon. A tervet fotók alapján alkotta meg, ihletői a Sydney hatalmas jachtkikötőjében álló vitorlások vitorlái voltak. A terv azonban csak vázlatokból állt, nem volt hozzá részletes építészeti terv. Mivel a terv nagyon egyedi volt, senki nem tudta, hogy hogyan lehet megépíteni, és a szakértők egy része egyenesen azt mondta, hogy egyáltalán nem lehetséges.

A bizonytalanságok ellenére a tervezett költség a kezdetkor 7 millió dollár volt. A kormányzat három szerződésre bontotta a projektet: az épület a tető nélkül, a tető és a belső munkálatok. Az építkezés kezdését az 1959., határidejét az 1963. évre határozták meg.

1.4.2 **Képernyő:**	A megvalósítás

1959-re, az építkezés kezdésére sem voltak még készen a tervek. A megrendelő a tervezés közben megváltoztatta az igényeit: 4 színháztermet kellett megvalósítani.

A terv kivitelezése műszakilag komoly nehézségeket okozott. Kiderült, hogy a hatalmas betonvitorlákat nem tudják elkészíteni. Az építésznyelven elliptikus parabolák megépítését végül számítógépek segítségével sikerült megoldani.

1965-ben kormányváltás történt. Az új kormány, látva az építkezés elhúzódását és a költségek növekedését, 1966-ban kérte a tervek leegyszerűsítését. Utzon ennek hatására lemondott és hazautazott Dániába. Ez után ausztrál építészek egy csoportja vette át az építkezés vezetését.

Végül 14 évi építkezés után 1973-ban készült el az Operaház. A költségek végül 102 millió dollárra rúgtak. Érdekessége a projekt pénzügyi részének, hogy a költségeket nagyrészt az állam lottóból származó bevételéből fedezték. A projekt az utolsó kifizetéssel 1975-ben zárult le.

1.4.3 **Képernyő:**	Eredmények

Sokan sorolják a világ legszebb épületei közé a sydneyi Operaházat.

A költségek a tervezettek 1400%-ára emelkedtek, az épület eredetileg tervezett 7 millió helyett 102 millió dollárba került.

Az építkezés a tervezett 4 év helyett 14 évig tartott, ami 250%-os túllépés.

Kim Utzon, az építész fia mondta később: „Egy politikai döntés volt, hogy alacsony költségvetést hozzanak nyilvánosságra, amitől azt várták, hogy megkapja a szükséges támogatást. De nagyon hamar túllépték a költségvetést. Tehát ugyan 1400%-kal lépték túl a bejelentett költségvetést, az csak az egy nyolcada volt a reális költségvetésnek. Így a valós költségtúlfutás csak 100% volt, a többi politika.”

Ha részletesen szeretne olvasni a projektről, ezt angolul itt teheti meg: http://theoperahouseproject.com/ .

1.4.4 **Képernyő:**	Feladat

Gondolja át, hogy milyen tényezők okozták a csúszást és a költségek megnövekedését.

ZÁRÓKÉPERNYŐ
Önellenőrző kérdések (opcionálisan egyes képernyők után-közben - is!)
Fogalomtár:
Ráhangoló kérdések:
Kérdés sorszáma, Kérdés, Lehetséges válaszok (opcionális) *Pirossal kiemelve a helytelen, zölddel a helyes válaszokat.*
Képgyűjtemény:
A operahaz.zip tartalmazza a képeket, amiket használni kellene az egyes oldalakon.

3. Zárás:	Projektmenedzsment tréning ismétlés

A következőkben a projektmenedzsment tréningen tanultak ismétlését szolgáló e-tananyagot dolgozhat fel.

A fejezetek és képernyők tartalmát az „arop2213_projektmenedzsment_zaro_etananyag_v1” file diái tartalmazzák.

ZÁRÓKÉPERNYŐ

Fogalomtár:

Zárókérdések:

Kérdés sorszáma, Kérdés, Lehetséges válaszok (opcionális). *Pirossal kiemelve a helytelen, zölddel a helyes válaszokat*

Képgyűjtemény:

Animációk leírása

Azonosító kód:	
Forgatókönyv elem	**Részletes leírás**
Szerző neve	
Elérhetősége	
Adatlap – Animáció-szimuláció típusa	**Interaktív animáció**, statikus animáció
Adatlap – Cím	
Leírás – oktatás szempontú leírása (M I T ?)	
Képernyőterv	
Technikai specifikáció: (H O G Y A N ?)	
Adatlap – Súgó szöveg	