

Tartalom

1. fejezet		Kockázat	47
Mi a projekt?	8	Csoportos tervezés	50
Döntő tényezők	9	A projektterv ábrázolása	51
Hol van szükség projektekre?	10	Szoftver	53
Projektek és prioritások	11	Tervezési adatlap	54
A projekt menete	13	Tervezési szótár	55
Szerepek	14		
A projekt szponzora	15	4. fejezet	
A projektmenedzser	16	Ha egyedül dolgozunk	58
Ügyfelek és végfelhasználók	18	A csapat menedzselése	59
A projekten dolgozó csapat	19	A feladatok kiosztása	62
Egyéb szerepek	20	Projekten belüli kommunikáció	66
A projektek nyilvántartása: adatlapok	21	A projektet értékelő megbeszélések	68
		A projekt nyilvántartása	70
		A projekt megváltoztatása	71
2. fejezet			
A projekt elindítása	24	5. fejezet	
A „lentől felfelé” projektek	26	A projekt átadása	74
Hogyan vonjunk be másokat is?	27	1. esettanulmány: sikertelen átadás	76
A költségek és nyereségek elemzése	28	2. esettanulmány: sikeres átadás	77
A projekt meghatározása	30	Ellenőrző lista az átadáshoz	78
A minőség	31	A siker megünneplése	80
3. fejezet		6. fejezet	
Tervezés: áttekintés	36	A projekt értékelése	84
A terv elkészítése	38	Tanulási kultúra kialakítása	86
Az MR-től a konkrét lépések megtervezéséig	40	Tanulási rendszerek	87
Az idő	42	Esettanulmány: tanulási rendszerek	88
Folyamatábrák	43	Az egyéni teljesítmény értékelése	89
A „kritikus folyamat” felismerése	44	A projektértékelés teendői	90
A „mellékidő” kiszámítása	45	A projekt értékelése – kérdéssor	92
A „kritikus folyamat” elemzésének gyakorlati haszna	46	Tárgymutató	94

Mi a projekt?

Mi köti össze a kínai nagy falat, a sixtusi kápolna mennyezetét, az Apollo II holdraszállását, az olimpiai játékokat, az 1985-ös Live Aid-koncertet, a Microsoft Windows-t és a Viagrát? Az, hogy mind egy sikeres projekt eredményének tekinthető.

Minden munka projekt is egyben, ha:

- határozott eredménye van,
- erőforrásokon alapszik (emberi és általában más erőforrásokon is)
- és időkeretek korlátozzák.

A projektek lényege egy kitűzött cél megvalósítása – legyen az egy híd felépítése, vagy valamilyen előnyös változás bevezetése, mint például a munkafolyamatok optimalizálása.

A méret nem számít

Noha egy nagyobb, több milliárdos költségvetésű program végrehajtásán százak dolgoznak éveken át, az alapelvek semmiiben sem különböznek egy mindössze két-hetes projekt alapelveitől, még akkor sem, ha ez utóbbi esetben csak egyetlen kollégánk segíti munkánkat, és még hivatalos költségvetésről sem beszélhetünk.

A könyvben ismertetett módszerek és megoldások nagy segítséget nyújtanak a projektek megvalósításában, függetlenül attól, hogy projektmenedzserek vagyunk vagy sem, hogy egyedül dolgozunk vagy éppenséggel egy óriási csapat élén állunk, és hogy segíti-e a munkánkat valamiféle számítógépes tervezőprogram.

SZÜKSÉG VAN-E A KÉPESSÉGEINK FEJLESZTÉSÉRE?

Nézzük meg, hogy az alábbi állítások között van-e olyan, amelyik illik ránk! Ha igen, akkor hasznunkra válhat menedzseri képességeink csiszolása.

- Az elkövetkezendő hónapban/félévben/évben szeretnék bizonyos dolgokat elérni.
- Munkám során nagyszabású és rendkívül összetett feladatokkal kell megbirkóznom.
- Vannak dolgok, amelyek a hatékonyság érdekében változtatásra szorulnak.
- A munkahelyen vagy otthon vezetői magatartást várnak el tőlem az emberek.
- Nehezen tudom a gondolataimat tettekké alakítani.
- Céljaim megvalósításához mások együttműködése szükséges.
- Rendszeresen részt veszek olyan megbeszéléseken, ahol az emberek azt taglalják, miért nem sikerült teljesíteniük a feladatokat, és közben irreális ígéreteket tesznek a jövőre nézve.

Döntő tényezők

Az idő, a költség és a minőség három olyan tényező, amely minden projektben megtalálható, jóllehet fontossági sorrendjük esetenként változik.

Ha például az adott munka célja a profit-termelés, akkor a költségek minimalizálása igen lényeges szemponttá válik.

A körülmények hatására előfordulhat, hogy a fenti tényezők közül valamelyiket kulcsfontosságúnak kiáltják ki, ám a gyakorlatban mindhármát az ellenőrzésünk alatt kell tartani ahhoz, hogy a projektünk valóban sikeres legyen.

Idő

Egy-egy rendezvény megtervezésekor általában az idő a legfontosabb tényező. Egy kereskedelmi kiállítás esetében például nem lehet figyelmen kívül hagyni a határidőt, hiszen kezdettől fogva adott az esemény időpontja, a helyszínt lefoglaltuk, és mindezt már széles körben hirdetjük is. Ilyen körülmények között nincs

olyan alternatíva, amelyik lehetővé teszi a rendezvény napjának eltolását.

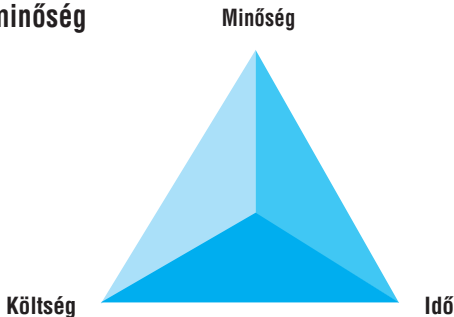
Minőség

Néhány projekt megköveteli, hogy az eredmény kivételes minőségű legyen, még akkor is, ha ezzel meghosszabbodik a kivitelezéshez szükséges idő és megnőnek a költségek. Többek között ilyenek a mérnöki vagy orvosi projektek, hiszen a termékek legális használatba bocsátásához meg kell felelniük bizonyos minőségi követelményeknek.

Költség

A legtöbb kereskedelmi projektben kulcsfontosságú szerepet játszik a költség. Ha például az ügyféllel már megegyeztünk a díjazásról, a siker érdekében az adott költségvetés keretein belül kell maradnunk. Ha ennek ellenére átlépjük a megszabott határokat, a projekt veszteséggé válhat.

Az idő/költség/minőség háromszöge



Hol van szükség projektekre?

A projektmenedzsmentet leginkább üzleti környezetben szokás tanulmányozni, holott ez ennél sokkal általánosabb jelenség. Mivel a projektek lényege mindig valamilyen előnyös változtatás végrehajtása, az élet minden területén találkozhatunk velük.

Alapítványok

Mivel az alapítványok csakis úgy maradhatnak életképesek, ha folytonosan a nyilvánosság szeme előtt vannak, és tőkéjüket különböző jótékonyági rendezvényekkel gyarapítják, humanitárius tevékenységük magas fokú tervezési és szervezési munkát is igényel.

Sport

Az olimpiai játékok helyszínéről hét évvel a rendezvény előtt döntenek, hiszen a nyertes város csak így tud kellőképpen megbirkózni a szervezési feladatokkal. Az előkészületek dollármilliárdokat emészte-

nek fel, miközben a szervezőknek ezrek és ezrek munkáját kell hatékonyan összehangolniuk.

Politika

A demokratikus államok többségében a választási kampány három-hat hónapon át tart, ám a tervezés és a lebonyolításhoz szükséges tőke felhalmozása már évekkorábban megkezdődik.

Mérnöki munka

A mérnöki munka szintén projektekre támaszkodik, hiszen általuk valósul meg a tervező elképzelése. Legyen szó út, hajó vagy repülőgép építéséről, a projekt pontos menete mindenkor lényeges.

Kutatások és fejlesztések

Az egyetemeken manapság szigorúan meghatározott kutatási célokra kapnak állami támogatást. A nagyobb szervezetek is konkrét kutatási, fejlesztési célokat tűznek ki, hiszen csakis ilyen projektek teljesítése révén maradhatnak versenyképesek.

Otthon

A mindennapi életünkben is projektek sorozatát hajtjuk végre. Ilyen például a lakásunk felújítása, a nyaralás megtervezése vagy éppen az egyik családtag szünetnapjának megszervezése. Ezeknél ugyanúgy fontos szerepet játszik az idő, a rendelkezésre álló keretek, a végeredmény, még ha nem is ebben a formában gondolunk ezekre.

PROJEKTKÖZPONTÚ SZERVEZŐDÉSEK

A globális gazdaságban egyre nagyobb szerephez jut a verseny, és csakis azok a cégek fejlődhetnek tovább, amelyek képesek felismerni ügyfeleik igényeit, és vannak olyan rugalmasak, hogy ezeket kimerítően, gyorsan és gazdaságosan elégítsék ki. A szolgáltatóiparban – különösen a nagy kreativitást igénylő tervező és reklámcégek esetében – az ódivatú, hierarchikus vezetési szerkezetet egy sokkal alkalmazkodóbb rendszerrel cserélték fel, hiszen a projekteken dolgozó csapatok munkáját csak így lehet összehangolni az ügyfél igényeivel.

Projektek és prioritások

Sokaknak a mindennapos teendők mellett projektmenedzsmenttel is kell foglalkozniuk, és ilyen körülmények között nehéz feladatnak bizonyul a fontossági sorrend megállapítása, különösen, ha naponta merülnek fel újabb és újabb halaszthatatlan problémák.

A reaktív és proaktív munka

Munka közben mindenki találkozik közvetlen reakciót és gondos tervezést igénylő, azaz reaktív és proaktív teendőkkel. Naponta szembesülünk olyan feladatokkal, amelyekre azonnal kell reagálnunk – pl. a telefonhívásokra vagy egy ügyfél halaszthatatlan kérésére –, ráadásul a legtöbb emberre hosszú távú megbízatások is várnak. Utóbbiak egy ideig még nem tűnnek sürgősnek, ám minden bizonnyal eljön az idő, amikor már nem lehet to-

vább halogatni őket. Munkánkat emiatt gondosan előre kell terveznünk, hogy maximális teljesítményt tudjunk nyújtani.

Az egyensúly

Az alábbi ábra bemutatja tevékenységeink különféle kategóriáit, továbbá illusztrálja a fontosság és sürgősség viszonyát is. A hatékony menedzsment lényege az egyensúlyteremtés. Bár a projektek esetében valamiképpen mindegyik tényező szerephez jut, összességében mégis leginkább nagyon fontos, de kevésbé sürgős feladatoknak tekinthetők (N2). A nagyon fontos és nagyon sürgős teendők (N1) ideiglenesen háttérbe szoríthatják őket, azt azonban nem szabad hagynunk, hogy a figyelemelterelő K1 tennivalók (például kevésbé fontos telefonhívások) feljőjenek a második helyre.

A sorrend megállapításakor külön-külön döntünk a fontosságról és a sürgőségről! A kettő NEM ugyanaz.

		REAKTÍV	PROAKTÍV
FONTOS	Nagyon	N1 Válsághelyzet vagy vissza nem térő alkalom	N2 Fejlesztési feladatok (projektek)
	Kevésbé	K1 Figyelemelterelés	K2 Háttérfeladatok
		Nagyon (1)	Kevésbé (2)
		SÜRGŐS	

Projektek és prioritások

ÖNÉRTÉKELÉSI GYAKORLAT

1.

Írja össze egy átlagos munkanapjának teendőit, megjelölve a feladatokhoz szükséges időtartamot is!

2.

Másolja le az előző oldalon található ábrát, és sürgőség, valamint fontosság szerint csoportosítsa teendőit a mezőkbe!

3.

Számolja ki, hogy idejének hány százalékát foglalja le egy-egy mező!

4.

A nagyon sürgős mezőkbe osztott teendők időszázalékait adja össze (N1 és K1)! Az eredmény adja az Ön „reaktivitási hányadosát”.

AZ EREDMÉNY ÉRTÉKELÉSE

Bizonyos munkák – például a telefonos ügyfélszolgálat – már eleve több közvetlen reakciót igényelnek, azaz reaktívabbak. Reaktivitási hányadosunk kiszámítása azért is lényeges, mert segítségével ésszerűen becsülhetjük fel a proaktív teendőkhez, vagyis a tervezéshez szükséges időt. Ha például a munkánk 75%-ban reaktív, akkor egy kétórás előkészítést igénylő feladatot nyolc óra alatt végezhetünk el.

A tervezés fontossága

Ha belevágunk egy projektbe, mindenképp nagy előrelátásra, tervezésre van szükség ahhoz, hogy a feladat ne maradjon huzamosabb ideig a fontossági sorrend végén. Az alábbi ötletek ehhez nyújtanak segítséget.

- Csakis akkor vállaljunk el egy projektet, ha a siker érdekében hajlandók vagyunk áldozatokra is!
- A tervezés, előkészítés fázisában szakítsunk időt arra, hogy kijelöljük a teendőket, valamint az azokhoz szükséges időt!
- A projekt időbeosztásának megtervezésekor reálisan becsüljük fel, hogy a ránk váró munka milyen mértékben reaktív, és ehhez mennyi idő szükséges! Ebben nagy segítséget nyújt az önértékelési gyakorlat.
- Időbeosztásunkat lehetőleg úgy alakítsuk, hogy rendszeresen foglalkozhassunk a projekttel! Jelöljük ki a különleges teendőket!
- Kérjük menedzsereink és kollégáink segítségét is! Ismertessük a pontos terveinket, és tisztázzuk, hogy mindez milyen feladatokat jelent a számukra és számunkra!
- Kérjünk meg valakit, hogy a projekt során tanácsaival segítse a célok meghatározását, a problémák megoldását és a munka menetének ellenőrzését!

A projekt menete

A projektmenedzsment alapjában véve tevékenységek logikai láncolatát jelenti. Az alábbi sorrend a konkrét körülményektől függetlenül ugyanaz.

Meghatározás

Első lépésként mindig meg kell határozni, mit is akarunk elérni, mikorra és természetesen milyen feltételek mellett. Ezt a folyamatot akár a projekt „feltérképezésének” is nevezhetjük. Ebben a fázisban döntünk az idő, a költség és a minőség viszonylagos fontosságáról is.

Tervezés

A legtöbb projekt szépszájú feladatot ölel fel, de gondos tervezéssel előre biztosíthatjuk, hogy mindvégig pontos képünk legyen a teendőkről és azok ideális sorrendjéről. A tervezéssel bizonyíthatjuk a már definiált projekt kivitelezhetőségét is. Esetenként természetesen meg kell ismételnünk az előző fázis lépéseit, ám egy pontos tervvel csak világosabbá válik, hogy az adott idő alatt és a rendelkezésre álló feltételek mellett mi valósítható meg.

Kivitelezés

Miután tisztáztuk a tervet, elkezdhetjük a cél megvalósítását. A kivitelezés folyamata lehetőséget ad arra is, hogy ellenőrizzük a munka előrehaladtát, és szükség esetén változtatásokat eszközöljünk a terven. Ebben a fázisban különösen fontos szerephez jut a kommunikáció és az emberek hatékony irányítása.

Átadás

A projekt eredményeit át kell adnunk azoknak, akik használni fogják. Ez általában magatartásbeli változtatások esedékességére is rámutat, és egyúttal a képességek fejlesztését is maga után vonhatja. Az átadás stádiumában ezek a kérdések lényegi szerepet játszanak.

Értékelés

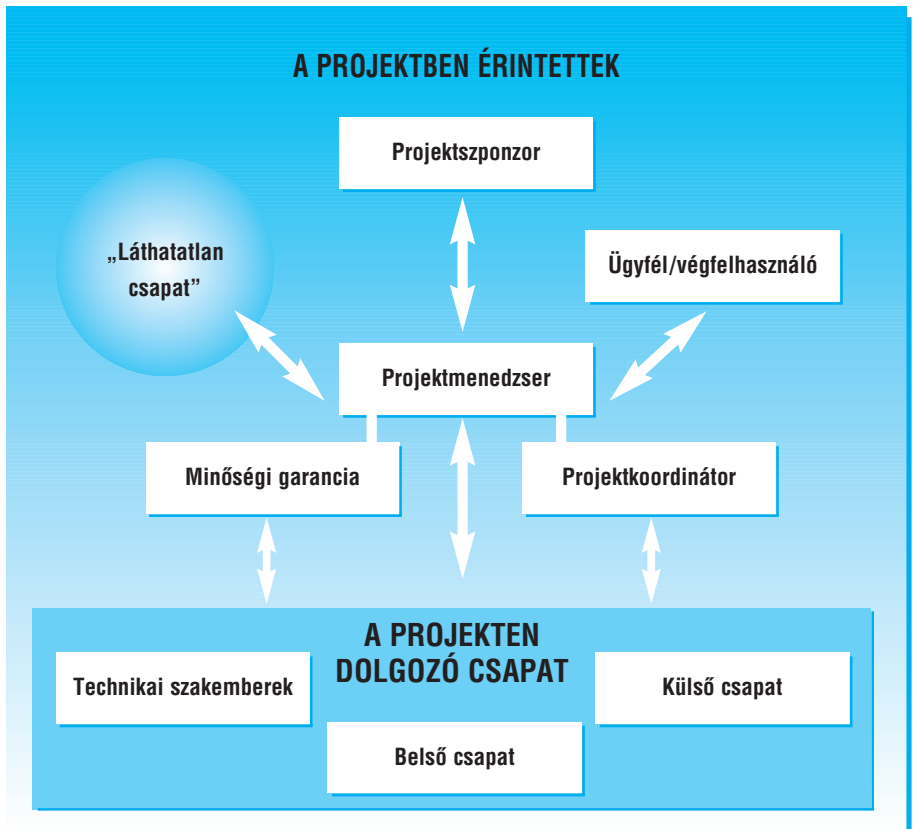
A projektek kitűnő alkalmat nyújtanak a csoportos és az egyéni fejlődésre. Mindebből úgy profitálhatunk a legjobban, ha elemezzük az elvégzett munkát, és miután kiegyensúlyozott képet alkottunk a tanulságokról, azokat a jövőben is alkalmazzuk.

Szerepek

Ha felkérnek minket egy projekt vezetésére, a legfőbb feladatunk minden bizonnyal az lesz, hogy a csapat munkáját koordináljuk. Pontosán meg kell határoznunk, ki milyen szerepet tölt be a projekt kivitelezésében, és mennyire érdekelt a sikerben. Akit tehát a projekt folyamata vagy kimenetele valamiképpen befolyásol, azt érintettnek tekintjük. Ez lehet pozitív, negatív vagy éppenséggel semleges értelmű is. Ha például a cég át-szervezéséről van szó, akkor a projekt az

előléptetett dolgozókat pozitívan érinti, míg a visszaminősítettek mindezt negatívan élik meg.

A lenti ábra a projektben valószínűsíthető szerepeket mutatja. Olykor egy ember több szerepet is betölthet. A kapcsolatok közül a legfontosabbnak a projektszponzor, az ügyfél/végfelhasználó és a projektmenedzser közti viszony tekinthető, így ha a három fél között nincs hatékony kommunikáció, jelentősen megnő a projekt sikertelenségének esélye.



A projekt szponzora

A projekt szponzora a projekt kivitelezéséért felel. Ő nyilvánítja sikeresnek vagy sikertelennek az elvégzett feladatot, és az eredményes munkához szükséges források felett is ő rendelkezik. A szponzor feladata a projekt képviselése az érintettek körében, továbbá hogy segítse, irányítsa a projektmenedzser és a csapat munkáját.

A szponzor feladatai

A szponzor a projekt mind a négy fázisában szerephez jut, de különösen az alábbiak hárulnak rá:

- a részletek egyeztetése, a projektet meghatározó dokumentumok elfogadása;
- a kezdeti tervek ellenőrzése;
- a krízishelyzet meghatározása – tehát az, hogy milyen esetekben kell a szponzort értesíteni és a munkába bevonni, ha rosszul mennek a dolgok;
- a kivitelezés fázisában a munka menetének rendszeres ellenőrzése;
- a projekten történő változtatások engedélyezése a megvalósítás során;
- a minőségi ellenőrzés irányítása, felügyelése;
- az eredmények átadásához szükséges engedély megadása;
- az elvégzett projekt értékelésének irányítása.

A szponzor az egyetlen, aki lezárhatja a projektet.

A szponzor kiválasztása

Amennyiben a projektmenedzser választhatja meg a szponzort, két fontos szempontot kell figyelembe vennie: az elérhetőséget és a hatáskört.

- Az ideális szponzorról bármikor fel lehet venni a kapcsolatot, és van ideje a projekt előmenetelével foglalkozni.
- Minél nagyobb hatalommal rendelkezik a szponzor, annál kisebb ellenállással kell a projektünknek megbirkózni.

E két tényező általában komplementer, vagyis a magasabb pozíciójú szponzorok túl elfoglaltak ahhoz, hogy a projekt alakulását közelebbről is figyelemmel kísérjék. Noha a kevésbé magas beosztású szponzoroknak általában több idejük van, nincs akkora hatáskörük, hogy az érintettek széles csoportja komolyan tudja venni.

A projektmenedzser

A projektmenedzser felel a projekt hatékony működéséért. Az előzőekben ismertetett kommunikációs ábra középpontját ő alkotja, és a projekt sikere legfőképpen az ő hozzáértésétől és lelkesedésétől függ. Ideális esetben a projektmenedzsert már a „feltérképezés” fázisába is bevonják, és az ügyfelekkel, valamint a végfelhasználókkal is neki van alkalma találkozni. A szakképzett projektmenedzserek idejekorán felismerik, kiket és hogyan érint a tervezett projekt, majd konkrét lépéseket tesznek annak érdekében, hogy a negatív fogadtatás helyett inkább üdvözljék a projektet.

A projektmenedzser feladatai

A projektmenedzser az alábbiakért felel:

- a projekt terveinek előkészítése,
- ütőképes csapat összeállítása,
- a csapattagok motiválása,
- a szerepek és a célok kijelölése,
- ellenőrzési pontok és határvételek megállapítása,
- a tervezett és a ténylegesen végrehajtott munka összehasonlítása,
- a szponzor folyamatos és kielégítő informálása,
- jelentések készítése a munka menetéről,
- a zökkenőmentes információáramlás biztosítása a projekt hierarchiáján belül,
- a projekt szükségleteinek ismertetése az érintettekkel,
- az eredeti feltételekben bekövetkező változtatások hiánytalan dokumentálása,
- a fejlődés rendszeres áttekintése.

