

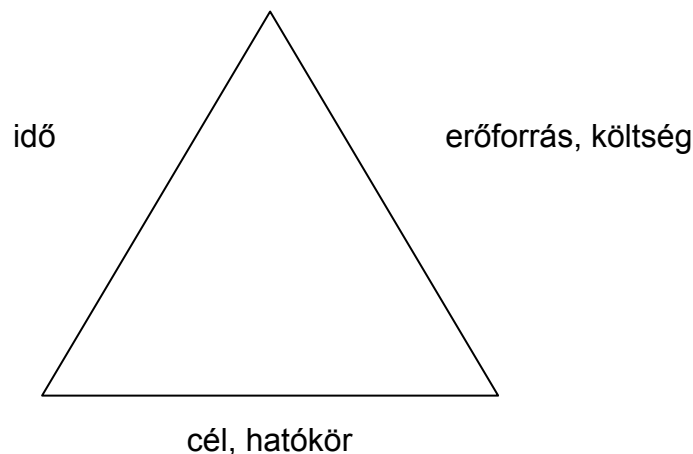
A projekt alapfogalmai

Mi a projekt? – A projekt fogalma

A projekt meghatározott cél elérésére irányuló, határidő-, költség- és erőforráskorlátokkal rendelkező, egyszeri, nem ismétlődő tevékenységsorozat.



„A projekt olyan egyedi folyamatrendszer, amely kezdési és befejezési időpontokkal megjelölt, specifikus követelményeknek – határidő, költség, erőforrás – megfelelő, célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek csoportja.” (ISO 8402, 1994.)



1. ábra
A projektkorlátok

A projektmunka elvégzésére speciális szervezeteket, **teameket** hoznak létre. Ez egy különböző szakemberekből álló csoport, melynek megszervezésével és irányításával a projektmenedzsment foglalkozik. A projektmenedzsment kulcsfeladatai: az ötletek generálása, a tervezés, az időütemezés, az erőforrások összehangolt felhasználásának biztosítása, a megvalósítás folyamatos nyomon követése, monitorozása, felügyelete, állapotának vizsgálata.



Idő, költség, cél

Az idő, a költség és a cél minden projektben jelen van, jóllehet fontossági sorrendjük változhat.

Ha a projekt célja a minél nagyobb profit megszerzése (pl. egy új autó megtervezése és legyártása), akkor a költségek minimalizálása nagyon fontos szempont. Ha viszont az a cél, hogy magasra értékelt, nagyon jó minőségű terméket gyártsunk, akkor nem biztos, hogy a projekt fő célja a költségek lefaragása.

Idő

Egy rendezvény megtervezésekor az idő a legfontosabb tényező. Egy kiállítás esetében nem lehet figyelmen kívül hagyni a megnyitás időpontját, hiszen minden egyes eseményt illetve tevékenységet ettől kell visszaszámolni.

Költség

A legtöbb kereskedelmi projektben kulcsfontosságú szerepet játszik a költség. Ha az ügyféllel például már megegyeztünk a díjazásról, akkor a siker érdekében az adott költségvetés keretein belül kell maradnunk. Ha ennek ellenére túllépjük a költségkeretet, a projekt veszteségessé válik.

Cél

Ha a projekt célja egy kivételes minőségű termék létrehozása, akkor a minőség érdekében még „az is belefér”, ha meghosszabbodik a határidő, vagy megnőnek a költségek. Pl. egy új gyógyszer kifejlesztése a várható profit érdekében eltűr ilyen jellegű túllépéseket.

Az egyensúly

A projekt jó működésének feltétele e három tényező egyensúlya. A projekt természeténél fogva kaphat nagyobb hangsúlyt az egyik, mint a másik, de a három tényező ki kell, hogy egyensúlyozza egymást.



Képzeljünk el három kötéláncost, akik flexibilis sodronyokon egyensúlyoznak: minden lépésükre figyelni kell, mert a másik két akrobata egyensúlya a harmadik lépésétől is függ. Ha az idő–költség–cél hármásból az egyik elszáll, az magával ránthatja a másik kettőt, és ez projektünk bukásához vezethet.

A projektek csoportosítása

A projektek kategorizálása többféle szempont alapján lehetséges. (forrás: <http://hu.wikipedia.org/wiki/Projekt>)

Téma vagy tartalom alapján

- Építési projektek
- IT projektek
- Termékfejlesztési projektek
- Kutatási és fejlesztési projektek
- Szervezetfejlesztési projektek
- Logisztikai projektek
- Marketingprojektek
- Előkészítő projektek
- Közösségi projektek
- Kulturális projektek

Részvétel illetve kezdeményező szervezet alapján

- Belső projektek
- Részlegesen belüli projektek
- Részlegek közötti projektek
- Külső projektek (ügyfélprojektek)

Komplexitás szerint

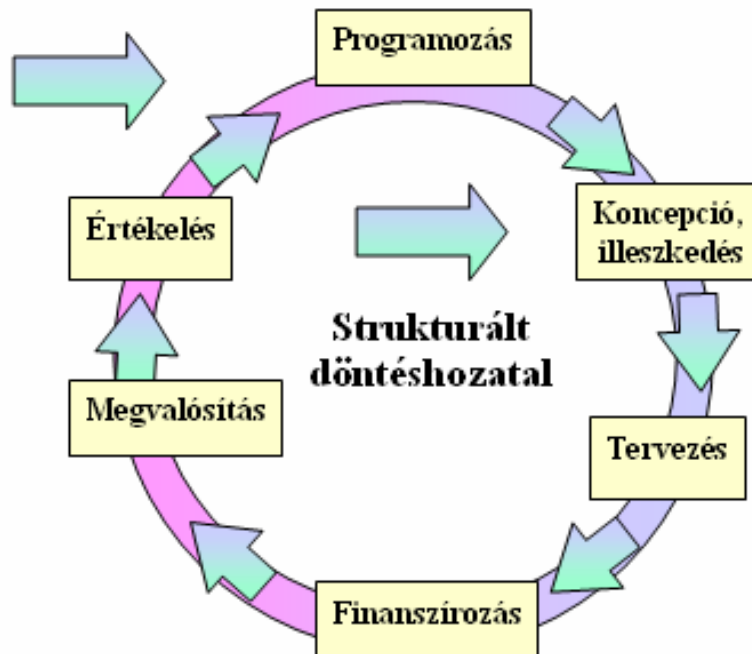
- Egyszerű projektek
- Komplex, összetett projektek
- Programok
- Mega- vagy gigaprojektek

Mint az az előző felsorolásból látható, a projektek között különbségek vannak téma, részvétel, komplexitás tekintetében, de a tervezés és a megvalósítás a mérettől függetlenül azonos elvek szerint történik. **A projektek tervezésének és végrehajtásának folyamata projektciklus néven vált ismertté.** A ciklus egy elképzelésből indul ki, majd az adott elképzelést egy végrehajtható és értékelhető munkatervvé fejleszti.



A projekt életrciklusa

Az általános projektciklus hat szakaszból áll: programozás, **identifikáció** (azonosítás), kidolgozás, finanszírozás, végrehajtás és értékelés. Az egyes szakaszok részletes tartalma szervezetenként eltérő az eljárások különbözőségeinek függvényében.



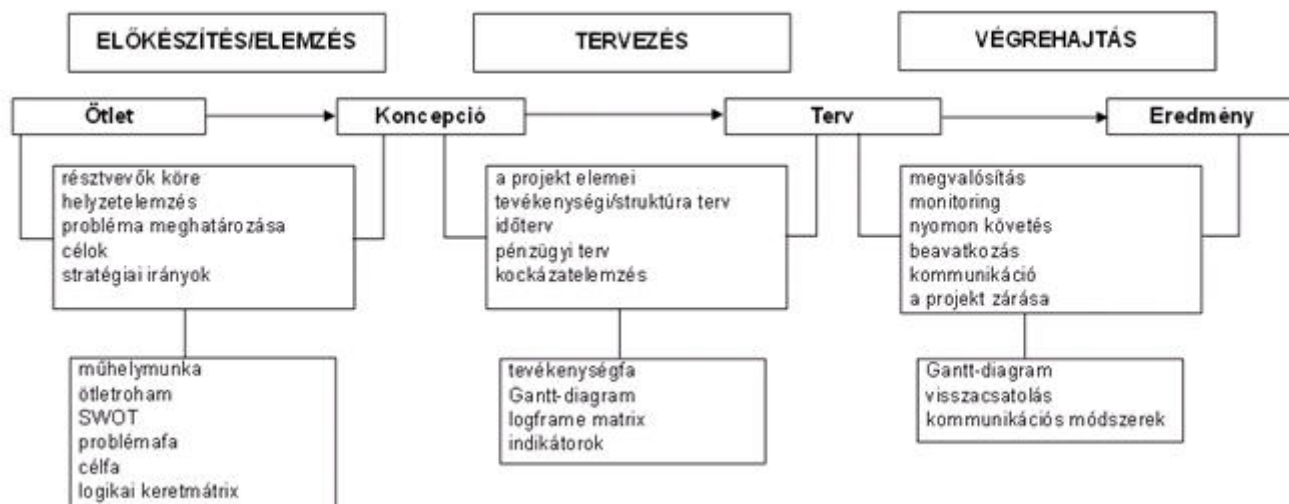
2. ábra
A projekt életrciklusa

Van azonban három olyan közös pont a ciklusban, amely minden intézménynél azonos:

- A ciklus minden egyes szakaszra vonatkozóan meghatározza a legfontosabb döntéseket, az információs követelményeket és a felelősségi köröket.
- A cikluson belüli szakaszok progresszívek, azaz egy új szakaszhoz csak az előző szakasz teljesítése után lehet hozzáférni.
- A cikluson belüli értékelés célja az, hogy a már végrehajtott projektek tapasztalatai beépüljenek a jövőbeni programok és projektek tervezésébe.

A Projekt Ciklus Menedzsment (PCM)

A szabványos projekttervezési és dokumentálási módszert Projekt Ciklus Menedzsmentnek (PCM) hívják.



3. ábra

A PCM – egyszerűsített modell

forrás: http://www.selyeuni.sk/docs/tananyag_gtk/proj_men/4_ea_projektciklus_menedzsment.pdf

Az amerikai Nemzetközi Fejlesztési Ügynökség (USAID) az 1960-as években fejlesztette ki az ún. „logikai keretmódszertant” (logical framework = LFA). Ez volt az alapja az ún. „Projekt Ciklus Menedzsment”, röviden PCM-módszertannak (angolul Project Cycle Management). A PCM-módszertant az Európai Bizottság az 1990-es évek elején vezette be a projekttervezés és -irányítás minőségének, és ezen keresztül a segélyprogramok eredményességének javítása érdekében. A PCM egyrészt az USAID, másrészt az OECD Fejlesztési Támogatási Bizottsága által az eredményességre vonatkozóan elvégzett logikai keretmódszerekkel végzett elemzésekből fejlődött ki az 1980-as évek végén. A PCM-módszertant az EU-ban az 1990-es évek elején kezdték alkalmazni a közösség által támogatott projektek minőségének és – ezen keresztül – a közösségi programok hatékonyságának javítása érdekében. A PCM általános és szabványos elvek, módszerek, szabályok gyűjteménye, amely lényegében egy „kényszerpályát” jelenít meg a projektkészítők, a pályázók számára a támogatási források megszerzésének és felhasználásának folyamatában. Az Európai Bizottság által végzett értékelések rámutattak arra, hogy a fejlesztési **projektek jelentős része gyengén teljesít**, és számos ehhez kapcsolódó okot is megneveztek:



- gyenge a projekttervezés és előkészítés;
- sok projekt irreleváns a kedvezményezettek számára;
- nem minden kockázatot vettek figyelembe;
- figyelmen kívül hagyták a projekt hosszabb távon való fenntarthatóságát befolyásoló tényezőket;
- az új politika és gyakorlat kialakítása során csak ritkán vették figyelembe a múltbeli tapasztalatok alapján levont tanulságokat.

A PCM-alapelvek

- Projektciklus szakaszok** – strukturált és megalapozott döntéshozatal
- Részvétel biztosítása** – érdekcsoportok bevonása a döntéshozatalba
- Logikai keretmátrix** – átfogó és konzisztens elemzés
- Fenntarthatóság** – az előnyök folyamatosságát biztosító mechanizmusok
- Integrált megközelítés** – vertikális integráció és egységes dokumentáció

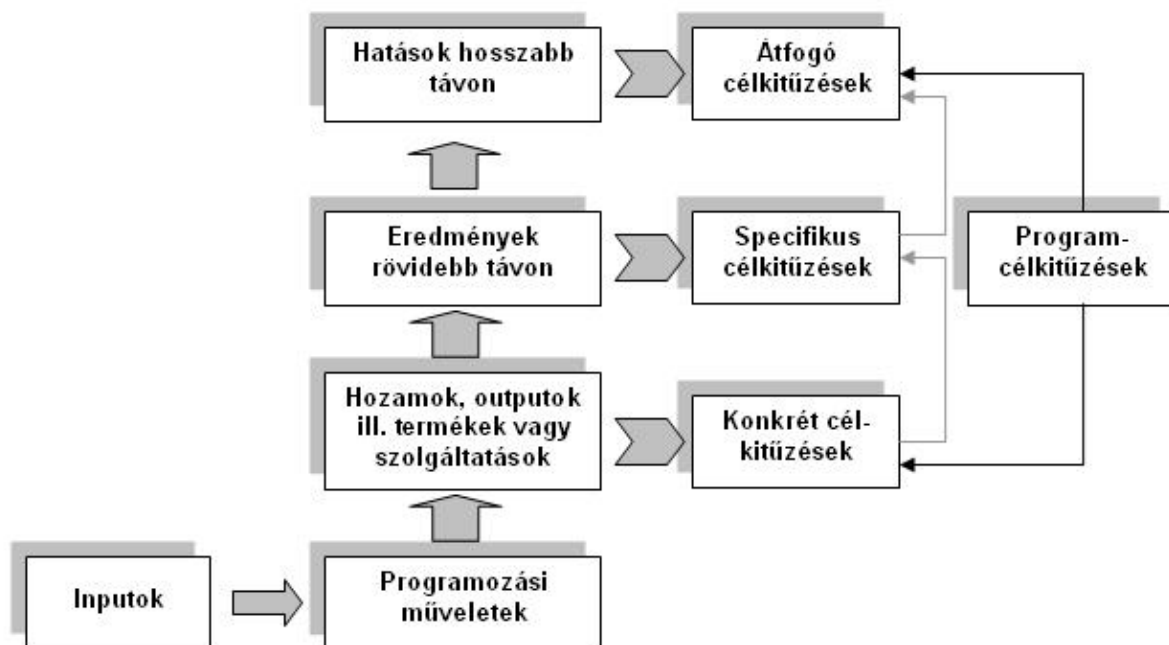


Miért szükséges a PCM?	
Tapasztalatok: Bizonytalan stratégiai keret Kínálatvezérelt projektek Gyenge helyzetelemzés Tevékenységorientált tervezés Nem ellenőrizhető hatások Folyósítási kényszer Rövid távú szemlélet Pontatlan projektdokumentumok	PCM: Szektorális megközelítés Keresletvezérelt megoldások Fejlett elemzés Célorientált tervezés Mérhető hatás Minőség hangsúlyozása Összpontosítás a fenntarthatóságra Egységes formátumok

A PCM szakaszai

Programozás

A programozás során elemzéseket végeznek, melyek feladata a társadalmi-gazdasági mutatók, problémák, korlátok és lehetőségek feltárása, prioritásaik meghatározása.



4. ábra
A program/projekt strukturált működési logikája

Koncepcióalkotás

Az illeszkedés (**identifikáció**), koncepcióalkotás során meghatározzák, beazonosítják, majd a programkeretbe illesztik a projektötleteket, valamint további tanulmányozás céljából elemzik, átvilágítják ezeket.



Tervezés

A tervezési szakaszban részletes megvalósíthatósági tanulmányok, operatív projekttervek készülnek. A projektterv részletes kidolgozása a kedvezményezettek és az egyéb érdekcsoportok bevonásával történik. Ezt követően értékelik a terv megvalósíthatóságát és fenntarthatóságát: ennek során választ kell adni arra, hogy a projekt várhatóan sikeres lesz-e, és a kedvezményezettek számára képes lesz-e hosszú távon előnyöket biztosítani. A fenti értékelés alapján születik döntés arról, hogy érdemes-e elkészíteni a formális, részletes pénzügyi forrásigény meghatározását tartalmazó projektjavaslatot, és biztosítani a projekthez a finanszírozási forrásokat.

Finanszírozás

A finanszírozási szakasz során a finanszírozó intézmények megvizsgálják a projektjavaslatokat, és döntést hoznak arról, hogy finanszírozzák-e a projektet, vagy sem. Pozitív döntés esetén rögzítik a finanszírozásra és végrehajtásra vonatkozó megállapodásokat.

Megvalósítás

Ebben a szakaszban történik meg a projekt beindítása és megvalósítása – itt válik döntővé a projektmenedzsment minősége. A végrehajtási időszakban a kedvezményezett és a finanszírozó (vagy a finanszírozó megbízottja) folyamatos munkakapcsolatban állnak egymással. A finanszírozó értelemszerűen ellenőrzési jogosultságokkal rendelkezik, a kedvezményezettre pedig folyamatos beszámolási kötelezettség hárul. A végrehajtás során, a kedvezményezettekkel és az érdekcsoportokkal konzultálva, a projekt irányítói folyamatosan értékelik, hogy a tervekhez képest milyen tényleges előrelépéseket sikerült elérni, a projekt jó úton halad-e a kitűzött célok megvalósításának irányában. Amennyiben a projekt kidolgozása óta eltelt idő alatt jelentős változások történtek, akkor módosítani kell a fejlesztési irányt vagy egyes célkitűzéseket.

Értékelés

Az értékelési szakaszban a finanszírozó értékeli az eredményeket, és a tanulságokat felhasználják a jövőbeni projektek tervezéséhez.

Feladat



Mondjon saját életéből olyan tevékenységeket, amelyeket projektként ítél meg utólag!

A következő alfejezetben megismerkedünk a projekt szerepelőivel.