

Projektmenedzsment

Ebben a fejezetben a projekt lebonyolítása közben alkalmazott, általánosan elterjedt módszerekkel ismerkedünk meg.

A projektmenedzsment definíciója

„**A projektmenedzsment az erőforrások szervezésével és azok irányításával foglalkozó szakterület**, melynek célja, hogy az erőforrások által végzett munka eredményeként egy adott idő- és költségkereten belül sikeresen teljesüljenek a projekt céljai. A projektmenedzsment első kihívása, hogy az eredményt adott, előre meghatározott **korlátok figyelembevételével kell elérnie**. A második, még komolyabb kihívás, hogy a projekt az előre definiált célok eléréséhez a **szükséges eszközöket optimálisan és integrált módon használja fel.**”

(forrás: <http://hu.wikipedia.org/wiki/Projektmenedzsment>)



A projektmenedzsment területei

A Project Management Institute (PMI) meghatározása szerint a projektmenedzsment alapvetően az alábbi 9 területtel foglalkozik:

Integráció- menedzsment	Terjedelem- menedzsment	Ütemezés- menedzsment
Költség- menedzsment	Minőség- menedzsment	Emberi erőforrás- menedzsment
Kommunikáció- menedzsment	Kockázat- menedzsment	Beszerezés- menedzsment

1. ábra

A projektmenedzsment területei

forrás: <http://hu.wikipedia.org/wiki/Projektmenedzsment>

- Integrációmenedzsment:** A terület feladata a projekt különböző elemeinek összehangolása. Ennek végrehajtását a projektmenedzsment standardjai segítik.
- Terjedelemmenedzsment:** A projekt terjedelmének menedzsmentje biztosítja, hogy a kitűzött projektcélok (és csak azok) megvalósuljanak. Ennek a területnek nemcsak az eredeti cél szem előtt tartása a feladata, hanem az is, hogy a projekt végrehajtása során felmerülő új vagy megváltozott célokat azonosítsa, beépítse a projektbe, és a szükséges újratervezést elvégezze.

3. **Ütemezésmenedzsment:** Feladata az eredeti ütemezés betartása, melynek során kommunikációs eszközként a projekt ütemezését (projekttervét) használja.
4. **Költségmenedzsment:** A terület feladata a költségvetés keretein belül történő végrehajtás biztosítása, a költségűtlépés felismerése, és az esetlegesen szükséges korrekciós tevékenységek végrehajtása.
5. **Minőségmenedzsment:** A terület feladata, hogy biztosítsa a projekt eredményeinek leszállítását az elvárt és specifikált paraméterekkel (minőséggel).
6. **Emberierőforrás-menedzsment:** Ide tartozik az emberi erőforrásoknak a képesség és rendelkezésre állás figyelembevételével történő optimális felhasználása, beleértve az erőforrások képzését és fejlesztését is.
7. **Kommunikációmenedzsment:** Feladata a projektben résztvevő összes érdekelt személy és szervezet megfelelő mennyiségű, minőségű és rendszerességű tájékoztatása.
8. **Kockázatmenedzsment:** Ide tartozik a minőségi és mennyiségi kockázatelemzés, elkerülési és tartaléktervek kidolgozása
9. **Beszerezésmenedzsment:** A terület feladata a beszállítókkal és partnerekkel történő együttműködés és integráció szabályozása.

A projektdokumentáció

Ahhoz, hogy a projekt megvalósítása nyomon követhető legyen, az egyes tevékenységeket értékelni és ellenőrizni lehessen, célszerű egy egységes dokumentálási rendszert kialakítani. Idetartozik például az is, hogy az egyes munkaszakaszok leírására és értékelésére egységes elektronikus sablonokat alakítunk ki, amelyek egyfelől megkönnyítik, másfelől áttekinthetővé teszik az elvégzett munkát.

A szabványosított projektdokumentáció felépítése és legfontosabb elemei az alábbiak:

- projektalapító okirat: A projektalapító dokumentum aláírásával a partnerek kinyilvánítják, hogy az együtt kialakított munkamódszereket, felelősségeket elfogadják, és a dokumentumban foglaltakat magukra nézve kötelezőnek tekintik.
- ütemterv, költségterv, **Gantt-diagram**
- jegyzőkönyvek, feljegyzések a projektértekezletekről, döntésekről
- tevékenységekre, feladatokra vonatkozó követelményspecifikációk
- munkaszakaszok státuszára vonatkozó jelentések
- munkaszakaszok ellenőrzésének, értékelésének jegyzőkönyvei
- helyesbítő tevékenységek jegyzőkönyvei
- alvállalkozói szerződések
- alvállalkozói teljesítési jegyzőkönyvek
- átadás-átvételi jegyzőkönyvek
- szerződések jegyzéke
- projektzáró dokumentáció
- megbízás a projekt definiálására

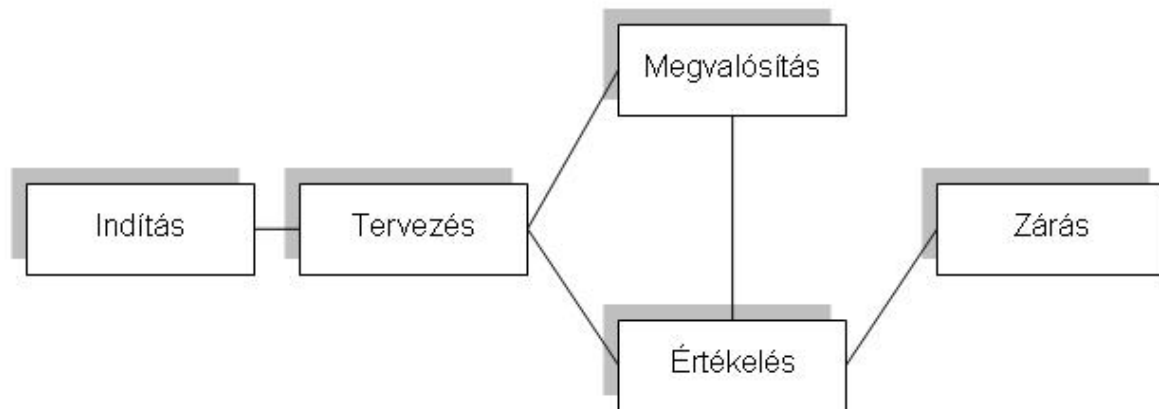


További ismeretek:
[Projektdokumentumok](#)



A projektmenedzsment fázisai

1. A projekt beindítása
2. Tervezés
3. Megvalósítás
4. Értékelés
5. A projekt lezárása



2. ábra
A projektmenedzsment fázisai

A projekt indítása

Az egyes projektek előkészítési szakaszát megelőzi a stratégiai tervezés folyamata, melyből a három szinten történő tervezés (stratégiai, üzleti tervi, operatív) után kialakulnak azok a témák, melyeket vezetői szinten történő döntés nyomán projektként kell kezelni.

A döntés után kezdődik a téma helyi szabályok, sémák szerint történő kidolgozása. A projektek indításának másik forrása a felmerült ötletek, javaslatok kezelése (megfeleltetése a stratégiai célkitűzéshez), szintén vezetői döntés után.

Az előkészítési fázis célja a projekt eredményeivel szembeni elvárások megfogalmazása, valamint a megvalósításhoz szükséges személyi feltételek biztosítása. Ennek első lépése a megrendelő(k) részéről a leendő projekttel szemben támasztott igényeket képviselő projektfelügyelő felkérése. A projektindításról szóló döntés után választják ki és bízzák meg a projekt menedzserét.



3. ábra
A projektelőkészítés szakasza

Elvégzendő tevékenységek, feladatok:

- A projektmenedzser kiválasztása
- A projektmag összeállítása
- A projekt környezetének vizsgálata: megrendelői, felhasználói elvárások konkrétizálása a projekt eredményével kapcsolatban (**stakeholder elemzés**)
- A projekt tartalmának rövid megfogalmazása



A szakasz kezdetén szükséges bemenetek:

- A rendelkezésre álló megvalósíthatósági tanulmány, határozat a projekt indításáról

A szakasz kimenetei:

- Megbízás a projekt vezetőjére
- Előzetes projektmag összeállítása
- A projekt környezeti vizsgálatának eredményei
- Pontosított projektterv
- A vezetői értekezlet megbízása a projekt definiálására

A projektmenedzser az indítás időpontjában rendelkezésre álló dokumentumok alapján javaslatot tesz a projektmag összetételére (beleértve a projekttitkárt is), amelyet vezetői döntés alapján véglegesítenek. A projektmag tagjai a projekt teljes folyamatában részt vesznek. A projektmag tagjai a munkavégzésre írásban történő megbízást a projekt definíciós fázisban, a projektszervezet előzetes elfogadása után kapják meg.

Tervezés

A tervezéssel az előző fejezetekben részletesen foglalkoztunk: erőforrás-tervezés, költségtervezés és az időtervezés, ütemezés.

A projekttervezési szakasz célja az egyértelmű alap megteremtése és biztosítása a későbbi végrehajtási, megvalósítási munkákhoz. Egy projektmegtervezés komplex feladat, melynek minősége döntően befolyásolja a projekt sikerét, tartalmában pedig sokkal nagyobb, mint az általánosan projekttervként felfogott és alkalmazott nagyvonalú sávós ütemterv. A következő ábra szematikusan összefoglalja a tervezési fázis jellemzőit.



4. ábra
A projekt tervezés szakasza

Elvégzendő tevékenységek, feladatok (nagyvállalati projekt esetében):

- Célrendszer meghatározása
 - projektcélok megfogalmazása
 - sikerkritériumok rögzítése
 - korlátok, szervezeti célok rögzítése (nem projektcélok!)
 - tervezett eredmények meghatározása/specifikáció
- Főbb feladatcsoportok meghatározása
- Megcélzott határidők rögzítése
- Erőforrás-szükséglet becslése
- Megcélzott költségek rögzítése
- Főbb feladatterv összeállítása
- A PIB tagjai és a projektmag részére a megbízólevelek kiadása
- A Projektmegállapodás (projektalapító okirat) tartalmának összeállítása
- A projektindító értekezlet megtartása

- A Projektmegállapodás aláírása
- Valamely támogató szoftver segítségével tevékenységlista összeállítása
- Erőforrás-tervezés
 - mennyiségi erőforrás-szükséglet tervezése
 - erőforrás-felhasználás időtartamának megtervezése
 - erőforrás-felhasználás költségeinek becslése
- Költségek tervezése
 - az egyes tevékenységekhez tartozó költségek meghatározása
 - a projekt teljes költségének meghatározása
- Projektszervezet véglegesítése
- Logikai tevékenységkapcsolatok meghatározása
- Kritikus út elemzése
- Végleges hálótér elkészítése
- Kockázatok vizsgálata
- Minőségbiztosítási terv elkészítése
 - minőségi terv készítése
 - minőségjelzési terv készítése
 - minőségellenőrzési terv készítése
- Kommunikációs terv készítése
 - projekten belüli kommunikáció megtervezése
 - projekten kívüli kommunikáció megtervezése
- Személyre szóló megbízólevelek elkészítése és kiadása a projektszervezet valamennyi tagja számára.
- Komplex projektterv összeállítása

Az elvégzendő feladatok listáját egy vízszintes vonallal elválasztottuk, mert ott egy nagyon fontos esemény található. Minden tervezési folyamat először a nagyvonalú tervek elkészítésével indul, és aztán következik ezek finomítása. Az elsődleges – még nagyléptékű – tervezés elkészítése után érdemes megrendezni a nyitóértekezletet, ahol a projekt vezetősége és a projektmag vesz részt. Az ülés egyetlen napirendi pontja a projektalapító okiratban foglaltak ismertetése, és ennek tartalmának elfogadása alapján a projektmegállapodás megkötése a megrendelő projekt tulajdonos és a projektszervezet között. A megállapodás akkor érvényes, amikor a megrendelő és a projektszervezet nevében a projektmenedzser azt az ülésen kézjeggyel ellátta. A projektmegállapodás megkötése után folytatódhat a tervek részletes lebontása – ennek lépései találhatóak a vízszintes vonal alatt.

A szakasz kimenetei:

- Projektmegállapodás (projektalapító okirat)
- A projekt célrendszere
- Komplex, elfogadott projektterv.
- Végleges projektszervezet elfogadása.
- Személyre szóló megbízólevelek a projektben résztvevőknek

A projektműködés szabályozása – Projekt SZMSZ

A projektműködés szabályozása keretében az alábbiakat kell egyértelműen tisztázni, ill. leírni:

- Ki kinek jelent
- Feladatkiadás és teljesítés elfogadás mikéntje
- Az értekezletek rendjének meghatározása
- Az előterjesztések, értékelések, beszámolók és egyéb dokumentumok tartalmi és formai követelményeinek meghatározása
- A projekt feladatainak hatékony elvégzését támogató szervezeti struktúra kialakítása
- A dokumentumok kezelési rendjének, archiválásának szabályozása határozatok kezelése

Részletes projektterv erőforrás-hozzárendeléssel

A feladatok részletes lebontása, ill. alábontása, és a feladatok prioritásának, egymáshoz való viszonyának meghatározása. Majd az egyes feladatok elvégzéséhez szükséges erőforrások hozzárendelése és erőforrás-harmonizálás.

A projekttagok megbízása

Egyeztetés az egyes feladatok elvégzéséhez hozzárendelt személyek vezetőivel; a személyek részére megbízólevél készítése, ill. kiadása.

Minőségbiztosítás terv

A projekt működése során kiemelt szerepet kap a minőségbiztosítás, és ennek érdekében a szükséges feladatok előzetes megtervezése. A végleges háló- és ütemterv, valamint a kockázatmenedzsment eredményei alapján a projekt minőségbiztosítási felelőse elkészíti a projekt minőségbiztosítási tervét. A minőségbiztosítási tervnek alapvetően 3 jól elkülöníthető része van:

- **A minőségi terv** tartalmazza – a projektmegállapodásban megfogalmazottak alapján –, hogy a projekt eredményének (termék, dokumentáció stb.) milyen paraméterértéket kell elérnie (a megadott tűréshatáron belül) ahhoz, hogy azok a megbízó számára átvehetők legyenek.
- Az **eljárási terv** összefoglalja azokat az eljárásokat, amelyek biztosítják a minőségi tervben megfogalmazott előírások, paraméterek teljesülését.
- A terv harmadik eleme a **minőségellenőrzési terv**, amely alapvetően két területre koncentrál: a projektfolyamat és a projekt végtermékének minőségellenőrzésére. A minőségellenőrzési tervnek tartalmaznia kell egy ellenőrző listát is, amelynek alkalmazásával biztosítható a projekt célrendszerében megfogalmazott végtermék tervezett határidőn és költségen belül, a tervezett minőségben történő előállítása.

Kommunikációs terv

A projektmunka eseményeivel, eredményeivel kapcsolatos kommunikációs feladatok – elsősorban a társaságon belüli – megtervezését, ütemezését, végrehajtását tartalmazza. Célja, hogy a munka során előálló projekttermék a cég számára mielőbb eredményt hozzon a fogadókörnyezet, a „felhasználók” időbeni felkészítésével, a vezetés és a dolgozók számára szóló aktuális tájékoztatások megszervezésével, lebonyolításával.

A projektkommunikáció szintjei:

- A projektszervezeten belüli kommunikáció
- A projekt szervezete és a környezete közti kommunikáció

A hatékony projektkommunikáció jellemzői:

- Megfelelő információtartalmú és formai megjelenésű
- A célzott közegnek megfelelő kommunikációs csatornákat használja fel
- Az igények kielégítésére és a projekt sikerének érdekében történik

A kommunikációs terv minimálisan az alábbi fejezeteket kell, hogy tartalmazza:

- A projektfelügyelő, a PIB, a projektmenedzser, a projektitkár és a projektmag tagjainak felsorolása. (név, beosztása a funkcionális szervezetben)
- Információáramlási terv
- Elérési lista
- Változásmenedzselés, konfliktusok kezelése
- A projektirányítás/menedzselés szoftvereszközei
- A dokumentumszerkesztés eszközei
- Levelezőrendszer
- Fájlnévek használata
- Dokumentumok fejléce és lábléce

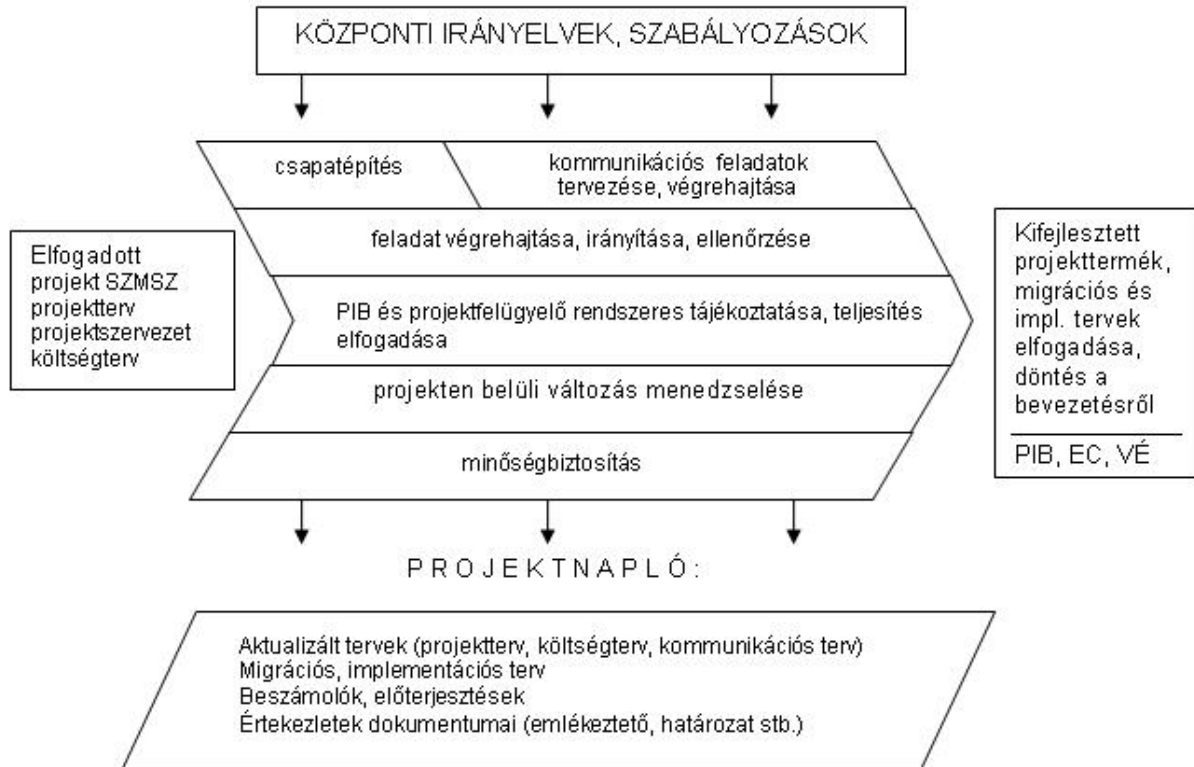
Ki?	Kinek?				
	MB	PF	PIB	PM	PT
MB	Mit? Mikor? Hogyan?				
PF		*****			
PIB			*****		
PM				*****	
PT					*****

5. ábra
Információáramlási terv

Az előző ábra egy mintatáblázat, a projekten belüli legfontosabb információs utak rögzítésére. Természetesen a táblázat az adott környezethez mérten kiegészíthető, de a legfontosabb jelentési pontokat tartalmazza.

Megvalósítás

A projekt-végrehajtási szakasz célja az előzetesen definiált, és az előző fejezet szerint megtervezett projekt megvalósítása.



6. ábra
A projektmegvalósítás szakasza

Elvégzendő tevékenységek, feladatok:

- Végrehajtást indító értekezlet megtartása
- Az elfogadott projekttervnek megfelelően a feladatok elvégzésének megkezdése
- Közbenő munkaeredmények gyűjtése
- Közbenő munkaeredmények követése
 - közbenő munkaeredmények feldolgozása
 - közbenő munkaeredmények ellenőrzése
 - közbenő munkaeredmények értékelése
- Az értékelés eredményétől függően módosítási projektértekezlet tervezése
- Módosítási projektértekezlet levezetése
- Az információáramlási tervnek megfelelő gyakorisággal beszámolás a PIB-nek a projekt előrehaladásáról, illetve a szükségessé váló beavatkozásokról
- Jogosultság híján a probléma eskalációja (lépcsőzetes, fokozatos kiterjesztése) a projektfelügyelőnek
- Döntés a beavatkozásról
- Beavatkozás végrehajtása
- Beavatkozás hatásának ellenőrzése
- Befejezett tevékenységek elfogadása (projektben belül)
- A projekt végtermékének elfogadása a projektben belül.

E munkaszakaszban kiemelt hangsúlyt kap a változáskezelés, hogy a munka során felmerülő változási igényekkel kapcsolatos feladatok, ill. módosítások – a hatásainak teljeskörű kezelésével – időben bekerüljenek a végrehajtási tervbe. A módosítások dokumentálása tartalmazza a projekt várható eredményeire gyakorolt hatásokat.

A változáskezelés lépései:

- Helyzetáttekintés
- Hatáselemzés
- Beavatkozás az eltérések alapján
- Módosítások közzététele
- Vezetés tájékoztatása

A helyzetáttekintést az írásos beszámolók, jelentések és a projektáttekintő ülések teszik lehetővé. A projekt munkacsoport vezetői a kommunikációs tervben meghatározott gyakorisággal projektjelentési űrlapot töltenek ki a projektmenedzser számára, ami az adott tevékenységekkel kapcsolatos végrehajtási információkat tartalmazzák.

A projektjelentés az alábbiakat tartalmazza:

- Befejezett tevékenységek
- Projekttervhez viszonyított készültségi, teljesítési fok
- Határidő és-vagy kockázatok szempontjából kritikus tevékenységek
- Költségvetési helyzet

A jelentések alapján a projekttitkár gondoskodik a végrehajtási adatok (határidők, ráfordítások, költségek) számítógépes feldolgozásáról. A feldolgozott jelentések alapján a szükséges beavatkozásokról a projekt keretein, a terven belül a projektmenedzser, a projekt kereteit érintő esetekben a PIB, míg a projekt keretein túlmutató esetekben a projektfelügyelő dönt. A megfelelő szintű döntésekre a kommunikációs tervben rögzített gyakoriságú projektáttekintő üléseken illetve PIB üléseken kerül sor. Természetesen lehetőség van arra is, hogy – indokolt esetben – a PIB ülésére a projekt végrehajtása során bármely időpontban sor kerüljön. Ezt a PIB elnöke és a projektmenedzseren keresztül a projektszervezet bármely tagja is kezdeményezheti.

A projektáttekintő ülés általános napirendje (célszerűen megegyezhet a PIB ülés napirendjével is):

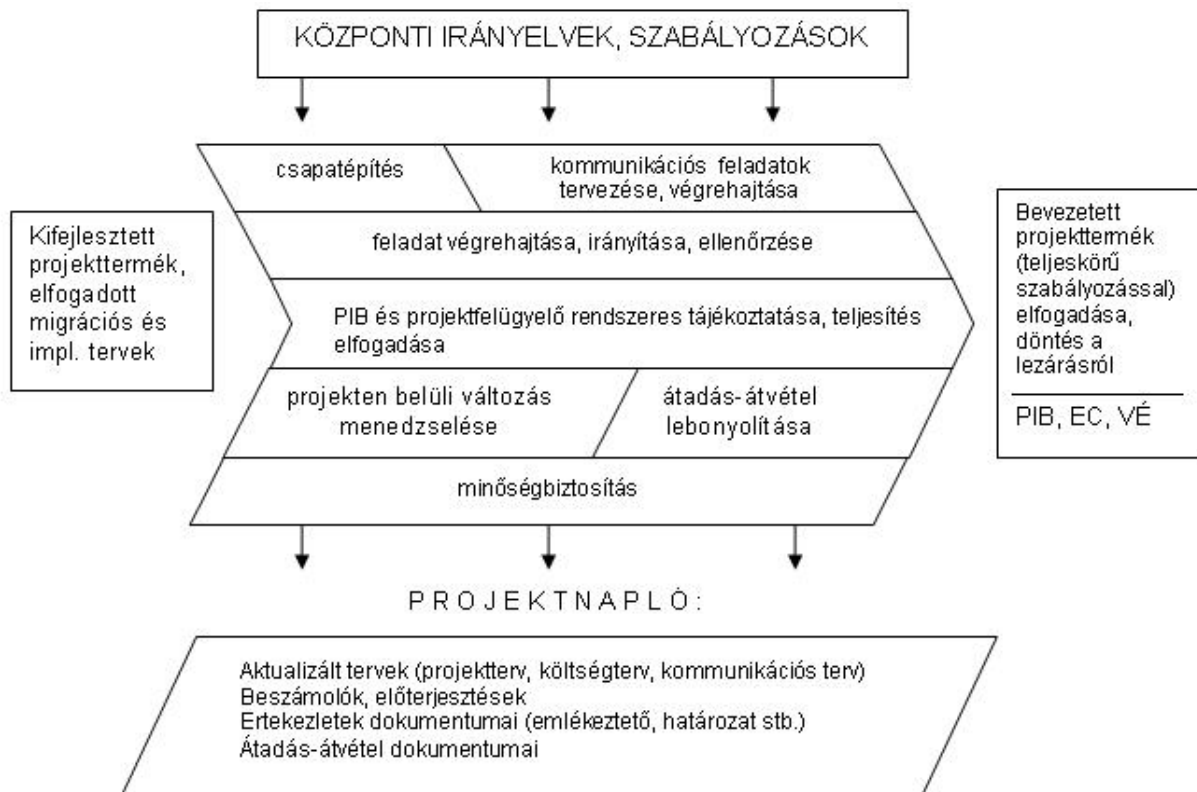
- Főbb eredmények az utolsó áttekintés óta
- Az ütemterv szerinti állás (a valóság a tervhez képest)
- Költségvetési helyzet (a valóság a tervhez képest, az eltérések világos magyarázásával)
- Főbb kérdések (problémák), és a megoldásukra irányuló cselekvési tervek áttekintése
- Ütemterv szerinti feladatok a következő ülés időpontjáig
- Speciális témák (a különösen sürgősek)
- A következő ülés helyének és idejének meghatározása

A végrehajtás szakasz kimenetei:

- A projekt elfogadott végterméke
- A projekt megvalósítás dokumentumai
- Döntés a termék bevezetéséről

Bevezetés

A bevezetési fázis során a megvalósítási fázisban kifejlesztett projektermék (szervezet, technológia, folyamat, eljárás, szolgáltatás stb.) bevezetését kell elvégezni, azaz a környezet felkészítését, a szükséges szabályozások, utasítások elkészítését, valamint a szakemberek képzését, betanítását.



7. ábra
A projektbevezetés szakasza

Elvégzendő tevékenységek, feladatok:

- A végtermék átadás-átvétele
 - Átadás-átvétel kezdeményezése
 - Átadás-átvételi eljárás lefolytatása és értékelése
 - Döntés az átadás-átvétekről, átadás-átvételi dokumentumok elfogadása
 - Implementációs terv készítése (társasági szintű projektek esetén)
- Migrációs terv készítése (elsősorban társasági szintű projektek esetében)
 - Követőfeladatok elvégzése
 - Projektszervezet feloszlata
 - Projekttagok reintegrációja a funkcionális szervezetbe
 - Erőforrások reintegrációja
 - Projekt melléktermékeinek felhasználása
 - Végző projektdokumentáció elkészítése
- Döntés a projekt lezárásáról

A bevezetés szakasz a készre jelentett projekteredmény(ek) átadásával veszi kezdetét a megrendelő, kliens vagy felhasználó részére, ami tartalmazza az átadás-átvételi

dokumentumot és a megkívánt vagy szükséges dokumentációt (pl. műszaki termék-nél a kezelési, karbantartási, javítási utasításokat, szükség szerint a gyártási, ill. összeállítási terveket stb.).

Az átadás-átvételi eljárás sikeres lebonyolítását átadás-átvételi jegyzőkönyvben kell rögzíteni. Az átadás-átvétel általában hosszabb folyamat, ahol fontos szempont a jó dokumentáltság a későbbi esetleges viták elkerülése érdekében.

További ismeretek:

[Átadás-átvételi jegyzőkönyvminta](#)



Az átadás-átvételi folyamattal párhuzamosan – különösen társasági szintű projektek esetében – kerül sor az implementációs terv elkészítésére, amelynek tartalma a következő lehet: üzembe helyezési eljárás lebonyolítása, üzemeltetési tapasztalatoktól függően megállapodások a további tanácsadási, karbantartási, kiegészítési munkák terjedelmére és felelősségeire. Idetartozik még a garanciamegállapodás megkötése. Ezen kívül megbeszélhető az esetleges termékbővítések, ill. kiegészítések kérdése is (pl. szoftververzió és annak továbbfejlesztése).

A projektzárási dokumentumhoz (elsősorban társasági szintű projektek-nél) csatolni kell a migrációs tervet is, azaz a projekt környezetének menedzselését a projekt lezárása során és közvetlenül a projekt lezárása után.

A migrációs terv feladatai lehetnek:

- a rövid távú követő jellegű feladatok elvégzése (pl. karbantartási megállapodás)
- a projektszervezet feloszlata:
A projektszervezet feloszlata és adott esetben a projekttagok reintegrációja a funkcionális szervezeti egységekbe. A projekttagokkal és vezetőikkel tisztázni kell a jövőbeli projekteknél, vagy a szervezetben való munkavégzés kérdését, valamint az esetleges továbbképzés szükségességét.
- az erőforrások reintegrációja:
A projekt rendelkezésére bocsátott eszközök további értelmes felhasználásának biztosítása (pl. irodák, PC-k, kommunikációs eszközök, berendezések stb.).

A szakasz kimenetei:

- Teljes körű, végső projektdokumentáció.
- A projektből felszabadult és a szervezetbe reintegrált erőforrások (ember, eszköz).

Lezárás

A projekt munka befejezése a projekt lezárásával végződik. Ennek során kell a projekt egyes erőforrásait (pl. a kirendelt szakértőket) a funkcionális szervezetbe visszahelyezni. A projektben lévő függő ügyeket, folyamatokat is el kell helyezni a standard szervezetben, felsorolva a folyamatosan végzendő, ill. a befejezéshez kapcsolódó feladatokat, és megjelölve a felelős személyt, ill. szervezetet. (Például azt, hogy a később beérkező számlákat ki rendezi, a továbbiakban ki teszi közzé a módosítási igényeket, és ki ellenőrzi annak teljesülését stb.)



8. ábra
A projektlezárás szakasza

Elvégzendő tevékenységek, feladatok:

- Projekt értékelése
- Szakmai eredmények elemzése (célelérés)
- Projektfolyamat értékelése
- Együttműködés elemzése
- Tapasztalatok, észrevételek rögzítése
- Utókalkuláció elvégzése

A projektmenedzser elvégzi a projekt értékelését, mely az alábbi részeket foglalja magában:

- Az elért szakmai eredmények elemzése a rögzített célok, sikerkritériumok és a megbízás tartalma szempontjából.
- A projekt folyamatának értékelése az idő- és költségkeretek betartása szempontjából.
- Az együttműködés elemzése a munkacsoportokon belüliek és kívüliek (szervezeti egységek, kliens) szempontjából.
- A befolyásoló tényezők, problémák, valamint az intézkedések hatékonyságának megítélése.
- Az értékelő jelentés összeállítása.

A projektlezárás tartalmi követelménye:

1. Bevezetés (előzmények rövid vázolója)
2. Projekt célja
3. Projekt időtartama, ütemezése és annak alakulása (tervezett és tény, valamint módosulása), az eltérés indoklása
4. Projektfeladatok (tervezett és tény, módosított)
5. Erőforrások, ráfordítások és az emberi erőforrások alakulása (tervezett és tény, valamint a működési költségből aktivált rész megadása)
6. Eredmények részletezése (tervezett és tény)
7. Projekt eredményeinek hasznosulása
 - mi fog hasznosulni (hol, milyen területen, szervezetben és hogyan)
 - melyek a következő lépések, milyen feltételek szükségesek, hogyan valósul meg, és ki(k) a felelős(ek) a megvalósításért, a kivitelezésért
8. Egyebek (tapasztalatok, tanácsok, észrevételek, megjegyzések)
 - a külső tanácsadó, ill. idegenek által végzett munka igénybevételének célja, eredménye és értéke, valamint a leszállított termékről, ill. tanácsadó munkájának értékelése, és magáról a szállítóról, tanácsadóról kialakult vélemény összegzése
 - a projekt működésével, ill. működtetésével kapcsolatos tapasztalatok, tanácsok, és észrevételek
 - *mi volt az éves, ill. teljes projektmunka kiemelkedő sikere és mi volt a kudarca.*

A szakasz kimenetei:

- Lezárási dokumentáció
- Értékelő beszámolók a projektről

További ismeretek:

[Menedzsment jegyzet](#), [Projektmenedzsment dolgozatok](#)
[Projektmenedzsment](#)



Az utolsó fejezetben a számítógépes projektirányítási programmal a MS Project 2003-mal gyakorlati feladatokat készítünk. Ellenőrizzük a kézzel kiszámolt mintafeladatunk helyességét.