



Aldebrő Körjegyzőség Szervezetfejlesztése

ÁROP-1.A.2/A-2008-0252



Pályázati kiírás 12. területe

A projekt szemlélet megerősítése

Készítette: **SKC Consulting Kft.**

H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821



Workshop-forgatókönyv

Időbeosztás	Tevékenység	Szükséges eszközök
9:00 – 10:00	Témafelvetés A projektmenedzsment létjogosultsága	<ul style="list-style-type: none"> • flipchart • filcek
10:00 – 11:30	Projekt-előkészítési módszertan Gyakorlati feladatok a módszertan kipróbálására	<ul style="list-style-type: none"> • projektor • laptop • tollak • post-it
11:30 – 11:45	Kávészünet	
11:45 – 13:15	SWOT analízis eszköztár (elméleti előadás) SWOT analízis készítése egy kiválasztott aldebrői szervezeti területre	<ul style="list-style-type: none"> • projektor • laptop • flipchart • filcek
13:15 – 14:15	Ebédszünet	
14:15 – 15:30	Projektkalkuláció (személyi-, tárgyi-, anyagi erőforrás, idődimenziók számbavételezése és tervezése)	<ul style="list-style-type: none"> • flipchart • filcek • A4-es lapok • tollak • post-it
15:30 – 16:45	„Játszótér-konfliktus” (multilaterális projektmenedzsment feladat)	<ul style="list-style-type: none"> • tréning-egységcsomag (6) • filcek • flipchart

		<ul style="list-style-type: none">• tollak
16:45 – 17:15	Lezárás, hosszú távú célok kijelölése a projektszemléletre történő átállásban	<ul style="list-style-type: none">• flipchart• filcek

12. célterület:

A projekt szemlélet megerősítése

1. Mióta dolgozik a körjegyzőségi hivatalban?
2. Hány éve dolgozik hasonló területen?
3. Milyen végzettséggel rendelkezik?
4. Milyen munkaidőben dolgozik a hivatalban?
5. Milyen feladatkört lát el a hivatalban?
6. Ki milyen feladatokat lát el a hivatalban, milyen a feladatmegosztás?
7. Mit nevez projektnek, milyen példákat tudna mondani rá?
8. Hogyan szokták feladataikat tervezni, feladatbeosztásaikat megalkotni a közös munka során?
9. Melyek azok az eredmények melyeket elvárnak egy projekt teljesülése kapcsán?
10. Hogyan szokták ütemezni projektjeiket, mindig figyelembe veszik-e a projektek határidős és költségparamétereit?
11. Milyen gyakorlati intézkedéseket tettek a projektszemlélet erősítése érdekében?
12. A hivatal általános működése mennyire alkalmazza a projektszemléletet? Milyen szabályok alapján működik a hivatal?
13. Volt-e korábban kezdeményezése a szervezeti gondolkodás megváltoztatására és mi ha igen, mi volt az?
14. Részt vett-e korábban valamilyen szemléletfejlesztő foglalkozáson?
15. Mit várna el egy alapvető projektmenedzsment képzéstől? Milyen területeken tudna és szeretne fejlődni?

12. célterület:

A projekt szemlélet megerősítése

Általánosságban elmondható (interjúkérdések 1-5.), hogy a hivatal dolgozói nagy tapasztalattal rendelkeznek az ügyfélszolgálati munkában, általában a végzettségüknek megfelelő posztot töltnek be a hivatalban, és a hosszú helyi szolgálati idő miatt rendkívül tájékozottak a település közügyeit tekintve. Mindenki teljes munkaidőben dolgozik, illetve a körjegyzőség kis szervezeti létszámát figyelembe véve, összeszokott munkatársakról van szó.

Az interjúk során kiderült, hogy a dolgozók nincsenek hozzászokva a projektekben való gondolkodáshoz, illetve nem egészen pontos a fogalomértelmezésük. Ennek ellenére tudtak példákat mondani az önkormányzat tevékenységéből a projekt fogalom alátámasztására.

Kérdésünkre elmondták, hogy tevékenységüknek nincs állandó rendszere. Ennek ellenére a többéves tapasztalatuk és az együttes munka által kialakult egy viszonylagos feladatrendszer. Ebben saját bevallásuk szerint is lehetnek még hiányosságok, fölösleges terminusok. A feladatok megosztása a munkaköri leírásban megfogalmazottaknak megfelelően, végzettségük, személyes kompetenciáik és további ad hoc jellegű tényezők függvényében alakulnak ki.

Az aldebrői hivatal dolgozói keveset tudnak a projektszemléletben történő munkavégzésről, bár tulajdonképpen számos elemét alkalmazzák ennek a szemléletnek. Feladataikat megtervezik, definiálják ez egyes elérendő célokat, illetve a végrehajtást is elvégzik. Kevésbé vannak hozzászokva a folytonos önértékeléshez, a különböző tevékenységek irányításához, összehangolásához saját részterületükön kívül. A projektszemlélet a mindennapi rutin során sem teljesen érvényesül, néhány esetben azonban beszámoltak erről (pl. irodai szervezettség, feladatkörök szerinti elhelyezés, stb.).

Korábban is voltak teljesítménynövelő intézkedéseik, azonban ezt nem szervezett formában, megtervezett módon hajtották végre. Talán épp ezért szívesen vennének részt a témával kapcsolatos szemléletadó képzésen, hiszen törekednek a hatékony munkavégzésre. Elvárásuk, hogy gyakorlatorientált képzés alapján a jövőben ők is egyre jobban képesek legyenek a projektszemléletű munkavégzésre.



Aldebrő Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése

ÁROP-1.A.2/A-2008-0252



9. részfeladat – Pályázati kiírás 12. területe

A projekt szemlélet megerősítése



Készítette: SKC Consulting Kft.

H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821

A fejlesztési terület célja

A Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztése során az egyik legfontosabb cél, hogy a dolgozók rendelkezzenek projekt-szemlélettel és hogy ezeket mind a projektek mind az egyéb hivatali tevékenységük során érvényesítsék. Ezen cél elérése érdekében nyújtottunk elméleti és gyakorlati jellegű projektmenedzsment ismereteket részükre. Ennek eredményeként képesek a gyakorlatban is alkalmazni a projektek megvalósításához kapcsolódó fejlesztési szemléletet, képesek feladataikat párhuzamosan végezni és tevékenységüket előre megtervezni, illetve projekt-központúan alkalmazni.

A projekt ideje alatt folyamatosan törekedtünk arra, hogy a dolgozók megértsék a projektszemlélet lényegét. Mindezt a különböző work shopokon, mélyinterjúkon, képzéseken keresztül kívántuk elérni, hiszen ezek során a dolgozók lehetőséget kaptak arra, hogy megismerjenek néhány, a projektek eredményes vezetéséhez nélkülözhetetlen alapelvet és koncepciót. Elsajátíthattak néhány alapvető projekt-tervezési és irányítási technikát, a vezetők pedig új ismereteik révén képesek lesznek arra, hogy a hivatal irányításában hasznosítsák a képzésen szerzett projekt menedzsment eszközöket és a hivatal saját projektjeit végig menedzseljék. A beosztottak pedig a jövőben hatékonyabban tudnak közreműködni a különböző projektek kezdeményezésében, tervezésében és levezetésében.

A projektszemlélet erősítésre azért van szükség, mert az önkormányzati szféra dolgozói általában nem rendelkeznek ilyen szemlélettel, sok esetben nem is tartják fontosnak, illetve nem tudnak erről a hatékonyság növelő ismeretrendszeréről. Feladataikat egymással csak részben összedolgozva, elsődlegesen saját feladatkörük felől megközelítve végzik, nincsenek hagyományai a projekt-tervezésnek, projekt-eszközrendszer alkalmazásának.

A projektszemlélet erősödését azonban kizárólag úgy érhetjük el, ha a dolgozók tisztában vannak az alapvető fogalmakkal, ezért ezek ismertetése rendkívül fontos, ugyanis a projekt fogalmát a hétköznapi életben nagyon gyakran tévesen használják, s általában nincsenek is igazán tisztában a projekt szó valódi jelentésével. Így az önkormányzat szervezetfejlesztésének keretében folyamatosan arra törekedtünk, hogy a dolgozók megértsék a projektszemlélet lényegét, annak alapelveit, koncepcióit, a továbbiakban ennek a legfontosabb elemeit ismertetjük.

Projekt fogalma, alapvető tulajdonságai a projektszemlélet kialakításában

A projekt fogalmát sokan sokféleképpen határozták meg, hiszen összetettsége miatt rendkívül nehéz leírni, s elmondható, hogy a jelenlegi definíciók is mindig a projekt valamely részére helyezik a hangsúlyt.

„A projekt társadalmi szereplők – vállalkozó-végrehajtó, megbízó, ügyfél, kedvezményezett, közösség – közös *akarátát jeleníti* meg egy bizonyos tevékenységre vonatkozóan, minek értelmében szükségletek kvantifikálása során *megfogalmazznak célokat*, megvalósítási – humán, műszaki, anyagi – feltételeket, a szükséges kompetencia-szintet, vezetési ismereteket.”¹

A projekt „egy időszaki/átmeneti törekvés/próbálkozás, amelyben arra vállalkozunk, hogy egy egyedi terméket, szolgáltatást vagy eredményt hozzunk létre.”²

A projekt „üzleti környezet, amelyet abból a célból hoztak létre, hogy egy vagy több üzleti terméket leszállítsanak egy meghatározott Üzleti esettanulmány alapján”³

A projekt „pontosan körülírt, mérhető, elérhető, releváns és (ésszerű) időtartamhoz kötött célok / eredmények megvalósítására tervezett, egyedi változás és változási környezet. A változást az abban érintett egyének és/vagy csoportok kezdeményezik, tervezik és viszik véghez a rendelkezésükre álló erőforrások segítségével úgy, hogy adott eredmény-utakon a részeredményeket / részállapotokat (ún. mérföldköveket), végső soron pedig a változás legfőbb céljait és eredményeit együtt, sikeresen elérjék.”⁴

A projektszemlélet erősítése során a fenti definíciókat alkalmaztuk. A projekt-szemlélet kialakítására vagy megváltoztatására az alábbi dolgozóknak először tisztában kell lenniük a projekt fogalmával, illetve azzal, hogyan alkalmazhatják azt a megvalósítás folyamán. Megismerkedtek a projekt fogalmának tulajdonságaival is, mely alapvető ahhoz, hogy a

¹ Bodó Barna: Projekt és menedzsment

² PMBOK: Project Management Body of Knowledge), <http://projektvezetes.eu/index.php/hu/pm>,

³ <http://projektvezetes.eu/index.php/hu/pm>,

⁴ <http://projektvezetes.eu/index.php/hu/pm>,

jövőben helyesen használják a kifejezést, illetve hogy eredményesen tudják alkalmazni. Az is fontos tényező, mennyire képesek megérteni tulajdonságait, hogy következőképp kialakuljon bennük a megfelelő szemlélet, hozzáállás.

A projekt tehát a következő tulajdonságokkal jellemezhető:

- “meghatározott célokra, eredményekre szervezett;
- komplex feladat;
- kockázatos;
- időben behatárolt, azaz van eleje és vége;
- ütemezhető, szakaszolható, vannak részeredményei (mérőkövetkezői);
- van erőforráskerete;
- nem rendszeres, egyedi, eseti;
- külön erre a feladatra meghatározott projektszervezete van:
- hierarchikus;
- több szakterületet érintő;
- szabályozott dokumentáció követi le.”⁵

A projekt szempontú gondolkodás egyik támasza, hogy a dolgozók képesek legyenek átlátni tevékenységüket, illetve azt a rendszert, amelyben elhelyezhetik saját munkájukat. Ezért fontos szempont, hogy a projekt több szakterületet érintsen, azok együttműködése folytán jöjjön létre és legyen megvalósítva. Fontos, hogy a dolgozók megtudják határozni, azokat a területeket és célokat, melyek hozzájárulnak ahhoz, hogy tevékenységüket projektszemléletben hajtsák végre.

⁵ : Dr Boros Zoltán: Controlling a gyakorlatban, <http://www.tankonyvtar.hu/gazdasagtudomany/controlling-gyakorlatban-080904-112>, letöltés ideje: 2010. 01. 31.

A projektmenedzsment lépései, a projektszemlélet kialakító legfontosabb kérdések

Az a tapasztalat, hogy az emberek többsége gyakran összekeveri a pályázat valamint a projekt fogalmát, így szükségesnek látjuk ennek tisztázását is.

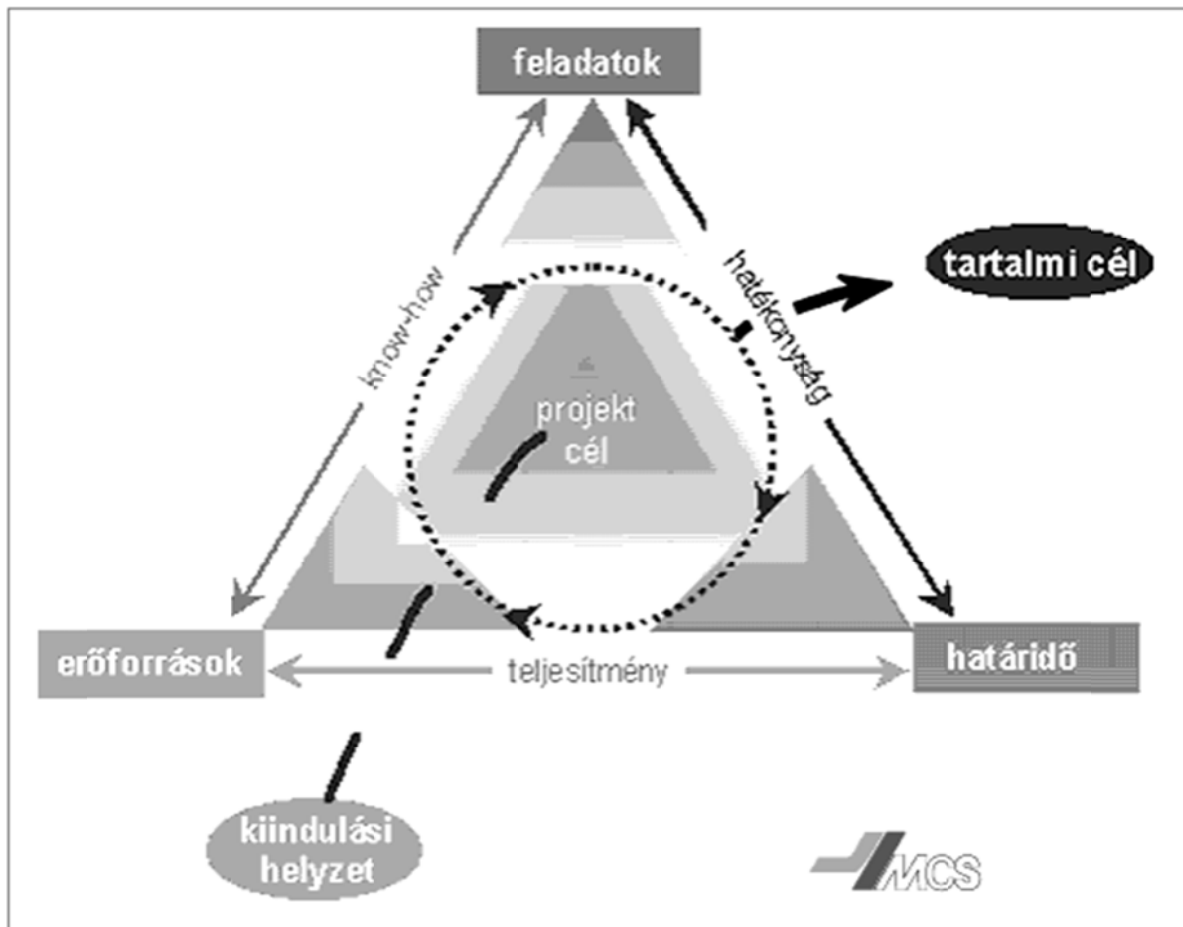
A Pályázat „a kiírási követelményekkel összhangban elkészített és hitelt érdemlően bemutatott projekt.”⁶ Míg a projekt tevékenységek és erőforrások együttesének meghatározása annak érdekében, hogy a célokat adott időhatáron belül, adott költségekkel lehessen végrehajtani. A két fogalom elválasztása szükséges a strukturált gondolkodáshoz, illetve, hogy az egyes résztevékenységekkel kapcsolatos különálló szemléleti képzés kialakításához.

A projekt sikerességének és a szemlélet kialakulásának feltétele a feladatok kitűzésének képessége, erőforrások megfelelő mértékű felhasználása és az egyik legfontosabb: a határidők betartása, melyeket gyakran a projektmenedzsment háromszögének is neveznek. A projekt irányítása, a projektszemlélet követése e háromszög egyensúlyban tartásával valósítható meg, azaz ha esetlegesen bármelyik sarok irányába billen a projekt, a másik két tényező hangsúlyozásával visszaállítható a tényleges egyensúly. E három cél meghatározása alapvetően járul hozzá a projektszemlélet kialakulásához. A sikeresség 3 feltételének egyensúlyban tartása segíti a dolgozókat, abban, hogy világosan lássák feladataikat, mindig az időkeretnek megfelelő munkavégzést nyújtsanak a hivatalban a megfelelő erőforrások fenntartható felhasználásával.

A tartalmi cél az az elvárás, amelynek megfelelése érdekében a projektet megalkottuk, a projekt cél pedig e végeredmény elérése.

⁶ Dr Vörös Mihály László: Projektszemléletű gondolkodás, OFA Képzés, Veszprém 2005.

1. ábra: A projektmenedzsment háromszöge, a szemlélet kialakításának fontosabb elemei



Forrás: Dr Boros Zoltán: Controlling a gyakorlatban,

<http://www.tankonyvtar.hu/gazdasagtudomany/controlling-gyakorlatban-080904-112>,

A projektalkotás során felmerülő kérdések

A projektszemlélet kialakítása szempontjából fontosnak találjuk, hogy a hivatal dolgozói meg tudják fogalmazni kérdéseiket saját és az egész hivatal munkájával kapcsolatban. Projekt-központú gondolkodásuk során képesek legyenek elkülöníteni az egyes területeket, amelyeket beépítenek tevékenységükbe és meg tudják határozni tevékenységük céljait, eszközeit, időkeretét, költségeit a megfelelő kérdések feltételével.

- Miért? => Mindenki számára érthető, világos célok megalkotására van szükség.
- Mit? => Melyek azok az eredmények, teljesítmények, amelyeket elvárunk a projekt megvalósításával.

- Mivel? => Szükség van azon inputok, és erőforrások meghatározására, amelyeket a projekt megvalósításához használunk fel
- Hogyan? => Meg kell fogalmazni azon tevékenységek, eljárások, szervezetek, szabályok, normák körét, amelyeket meg kell valósítani, be kell vonni a projektbe
- Mikor? => A projekt ütemezésére, határidők felállítására, s azok betartására van szükség a sikeres projekt elkészítése érdekében
- Mennyiért? => Meg kell határozni a ráfordítások, és költségek körét, amelyeket az egyes feladatokhoz rendelünk
- Miből? => A projekt megvalósításához fel kell tárni azokat a tőkeforrásokat, amelyekből fedezni tudjuk a felmerülő költségeket
- Kiknek? => Definiálni kell azon kedvezményezetteket, akiknek a projekt készül. Kedvezményezettek lehetnek például a helyi közösségek, vagy akár a régióban élők is.

A projektfolyamat fázisai, a projektszemlélet alapvető kérdéskörei

A projekt elkészítésének folyamata négy szakaszra bontható:

1. Definiálási fázis: ebben a szakaszban kell meghatározni azokat a célokat, amelyek elérése érdekében a projektet elkészítjük. Itt történik az esetleges problémák felderítése, az igény-és célpontosítás, a tartalmi célok kialakítása, az elérendő eredmények megfogalmazása. Ez a fázis fontos abban, hogy Aldebrő Polgármesteri Hivatalának dolgozói képesek legyen meghatározni a problémaköröket és az elérendő céljaikat munkájuk során.

2. Tervezés fázisa: itt kerül sor a projektterv részletes kialakítására, azaz a:

- „a feladatszerkezet pontosítására,
- a projekt-, funkcionális szerkezet meghatározására,
- ütemterv, mérföldkövek finomítására,
- feladatok elvégzésének kapacitás, erőforrás igényének meghatározására,

- ráfordítások, költségek és bevételek kalkulációjára,
- kockázatelemzésre,
- kapcsolódási pontok meghatározására.”⁷

A projekttervnek számos követelményt kell kielégítenie: meg kell felelnie a tervezhetőség, mérhetőség, befolyásolhatóság elvének, valamint megfelelő információkat kell szolgáltatnia a projektvezető, illetve minden érintett számára. Megfelelő részletességgel és ütemezéssel tartalmaznia kell az elvégzendő feladatokat, hogy a dolgozók átlássák a projekt menetét, a tervezés gyakorlati lehetőségeit. A munkatársak figyelmét fel kell hívni a tervezési fázis jelentőségére, mely alapvetően meghatározza a további tevékenységi köröket.

3. Végrehajtás fázisa

E fázis feladatai közé tartozik a projekten belül a különböző tevékenységek irányítása, összehangolása a projekt céljának elérése érdekében, azaz itt kerül sor a projektcsapat teljesítményértékelésével, fejlesztésével, a beszállítók kiválasztásával, a megfelelő informálódási és minőségbiztosítási folyamatok megszervezésére. Az értékelés, a csapat teljesítményének mérése fontos abból a célból, hogy a dolgozók megszokják a monitoring szemléletet, képesek legyenek a saját és mások munkájának átlátására.

4. Befejezés fázisa

A projektfolyamat e szakaszában kerül sor a projekttel kapcsolatos összes információ, tapasztalat összegyűjtésére, feldolgozására. A kapott eredményekből leszűrhető a projekt sikeressége, a projekt pozitívumai, negatívumai egyaránt. A befejezés fázisában fogalmazhatjuk meg azon tényezőket is, amelyek a projekt sikerességéhez hozzájárultak. A megfogalmazott tapasztalatok alapján juthatunk el a projektszemlélet kialakításához, ahhoz, hogy az önkormányzat dolgozói képesek legyen az önálló, projektszemléletű munkára.

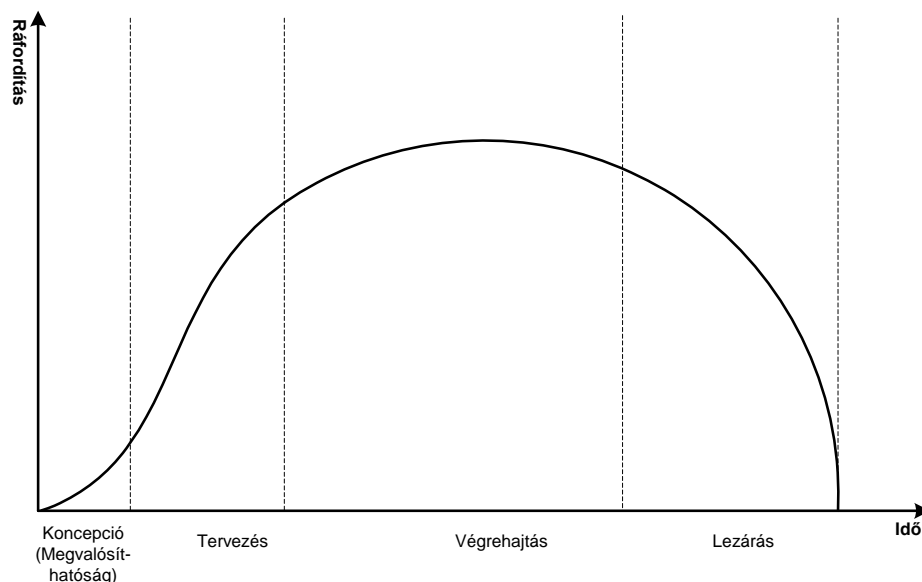
⁷ Dr Boros Zoltán: Controlling a gyakorlatban, <http://www.tankonyvtar.hu/gazdasagtudomany/controlling-gyakorlatban-080904-112>,

Ebben a fázisban fogalmazhatjuk meg azon hibákat is, amelyeket esetlegesen a projekt tervezése, megvalósítása során elkövettünk. Ilyen tipikus hibák jelenhetnek meg, amennyiben a célrendszert nem dolgozzuk ki megfelelően, pontosan illetve, ha többfajta projektcélt állítunk fel. Ha nem tisztázzuk kellő mértékben a kedvezményezettek, érintettek körét, vagy ha a projekt teljesítménymutatói nincsenek pontosan kidolgozva, s az ellenőrzéshez sem állnak megfelelő információk rendelkezésre.

Mindezek tisztázására azért van szükség, hogy a következő projekt elkészítésekor már véletlenül se kövessük el ugyanazokat a hibákat és a dolgozók megfelelő, önálló projekttevékenységet folytassanak szemléletük megváltozása folytán.

A projekt életciklusát szokták a termék életciklusához is hasonlítani, amely négy szakaszból áll (koncepció, tervezés, végrehajtás, lezárás). Látható, hogy a projekt kiindulópontja egy ötlet, amely esetlegesen egy megbízáshoz vagy valamilyen kezdeményezéshez vezet. Az itt megjelenített ötlet szakasza a fent részletesen elemzett definiálás fázisának felel meg.

2. ábra: Projekt életciklusa



Forrás: mba.net-tech.hu/Projektek/.../Projektmenedzsment/Projektmenedzsment.doc

Ezen ábra szemléletesebben ábrázolja egy projekt megszületését egészen annak végrehajtásáig, hiszen a ráfordítás és az idő viszonylatában mutatja be a projekt fejlődését. Így már teljes képet kapunk a projekt fejlődési folyamatáról, megkönnyítve ezzel a következő projekt sikeres végrehajtását. Az ábra megfeleltethető a projektszemlélet kialakítására vonatkozó elvárásainknak is. Az idő és a dolgozók részéről ráfordított munka függvényében ábrázolja a munkafolyamatokat, ezzel segítve az egyes munkafázisok megértését, az idő-munka relációk bemutatását, a szemlélet erősítését.

KÉPZÉSI TEMATIKA

A képzésünk célja az volt, hogy az aldebrői hivatal dolgozóinak egy alapvető projektmenedzsment képzést adjunk, kialakítsuk a projekt-központú szemléletüket. Gyakorlati célunk tehát az volt, hogy a dolgozók alaposabb ismeretekkel, jobban együttműködve vegyenek részt a hivatal projekttevékenységében és hogy szemléletüket a többi feladat során is alkalmazni legyenek képesek.

Minderre azért volt szükség, mert napjainkban a projektszemlélet s annak használata elengedhetetlen követelménye a sikeres működésnek. Legfőképpen igaz ez az önkormányzatokra, hiszen a civil szervezetek és a vállalkozások mellett kulcsfontosságú szerepet töltenek be a helyi partnerségben.

Részletes képzési tartalom

A képzés során megismertettük a résztvevőkkel a projektekkel kapcsolatos alapfogalmakat, a projektek életciklusát, a folyamat részletes modelljét, a projekt- és menedzselési típusokat; a projekt és környezetének összefüggésrendszerét. Bemutatásra került, hogyan kell a projekteket előkészíteni (stakeholder menedzsment; cél definiálás, projekt hatókör menedzsment kérdései, sikermérők).

A résztvevők részletesen bepillantást nyerhettek a projektvezetésbe, azaz megismerhették a projektvezető szerepét, feladatait (kiválasztása, a tagok kiválasztása). Meghatározásra került

az ideális projekt team, annak szükséges funkciói, elfogadása, elkötelezettségei, motiválási lehetőségei. Meghatároztuk azokat a szerepeket, amelyek egy projektcsapatban nélkülözhetetlenek, azaz szükség van kreatívra, motivátorra, precízre, gyakorlatiasra, kritikusra és adminisztrátorra.

Bemutattuk a projekttervezés módszereit és eszköztárát: hogyan kell megtervezni egy projekt működését (szerepek definiálása, kommunikációs terv, dokumentációs rend, stb.) ütem- és erőforrás tervezését, hogyan kell kockázatmenedzsment tervet készíteni, felkészülni a változások kezelésére. Felállítottuk a projekt logikai keretét, azaz egy projekt esetében összegeztük azt, hogy miért van rá szükség, mit szeretnénk vele elérni, hogyan fogja mindezt a projekt teljesíteni, milyen külső és belső tényezőkre van szükség a projekt sikerességének eléréséhez, az ezekhez szükséges információk hol találhatóak, milyen eszközökre van szükség a projekt megvalósításához, valamint meghatároztuk a projekt tervezett költségeit.

A projekt életciklus utolsó fázisaként bemutatásra került a projektek végrehajtása és zárása, azaz a monitoring és kontrolling folyamatok, illetve a mérföldkövek. Az informatikai támogatás lehetőségeinek rövid áttekintésére is sor került. Bemutattuk, hogy működik a beszámoló rendszer, valamint a problémakezelés folyamata; a változáskezelés, és a külső-belső kommunikáció működtetése.

Végül megtárgyalásra kerültek a projektek tervezése, megvalósítása során elkövetett jellegzetes problémák és ezek megoldásának lehetőségei: felhívtuk a figyelmet a tipikusan előforduló problémás pontokra a folyamatban, és a projekt környezetben illetve megoldási javaslatokat tettünk ezek orvoslására. A projekt minősítési kritériumait is felállítottuk, azaz, hogy mennyire fontos a projekt az érintettek számára, mennyire valósítható meg, mennyire fenntartható illetve az eredményei mennyire mérhetőek.

A workshopokon a projektszemlélet kialakítása érdekében áttanulmányoztuk a projekthez kapcsolódó célterületek tartalmát, célkitűzéseit. Elsősorban a folyamatok újrászervezésének témakörét. A dolgozók képesek a projekt megvalósítása során alkalmazni a megtanult szemléleti alapokat. Ezzel együtt önálló munkavégzésük során alkalmazni fogják a projektszemléletet és ennek eredményeként hatékonyabbá, rendezettebbé, átláthatóvá válik a tevékenységük.

A projekt sikerességének és bukásának is nyolc okot szoktak tulajdonítani, azonban korántsem mindegy, melyik következik be.

A projekt sikerességének okai:

1. "A szervezeti struktúra megfelelő a projekt-munkacsoport számára.
2. A munkacsoport részt vesz a tervezésben.
3. A munkacsoport elkötelezett az ütemterv kialakítására.
4. A munkacsoport elkötelezett egy reális költségvetés elkészítésére.
5. A projekt köré megfelelő hálózatot terveznek, és nem engedik, hogy a projekt kezdete és vége maga a projektterv legyen.
6. A munkacsoport kihasználja a szervezet bürokráciája, politikái és eljárásai által nyújtott lehetőségeket, nem pedig ellenük dolgozik.
7. A munkacsoport speciális és reális projekt-célkitűzéseket fogad el.
8. A megcélzott közösséget a projekt kezdetétől bevonják.

A projekt bukásának okai:

1. Nem megfelelő hatáskör.
2. A munkacsoport kellő bevonása és megalapozott tervezés hiánya.
3. A munkacsoportot nem vonják be, ha probléma merül fel.
4. Nem megfelelő kommunikációs készségek.
5. Nem megfelelő gyakorlati készségek.
6. Nem megfelelő adminisztrációs készségek.
7. Irreális időbeni ütemezés.
8. Nem világos (közös) célok.”⁸

A projektek vezetéséhez kapcsolódó készségeket is meghatároztuk, azaz a kommunikáció különböző szerepekben és helyzetekben, szerepelvárások, az egyéni különbségek tolerálása és pozitívként történő felhasználása. A teljesítményre vonatkozó visszajelzés,

⁸ www.kariszoft.hu/projektmenedzsmnt.pps, letöltés ideje: 2010. 01. 31.

és motiválás fontosságára is felhívtuk a figyelmet, melyek jelentősen erősítik a projektszemlélet ismertségét és jelentőségét az aldebrői hivatalban.

Aldebró, 2010, március