

## **10.b.) tétel**

**Sorolja fel egy projekt főbb dokumentumait és ismertesse azok tartalmát!**

### **Projektdokumentáció**

A projektek menedzselésének kulcsfontosságú területe a projektdokumentáció. A projekt sikerének alapfeltétele a döntések megfelelő szintig előkészítése, aminek biztosítéka a pontos, naprakész tájékoztatási rendszer és dokumentáció. A dokumentáció lehetővé teszi, hogy a projekt megvalósítása nyomon követhető legyen, az egyes tevékenységek eredményeit ellenőrizni lehessen.

A projekt tervezésének és megvalósításának minden fázisa konkrét, jól dokumentálható eredménnyel kell, hogy záruljon. A lezárult szakasz outputja a következő szakasz inputja lesz. A szigorú dokumentálás teszi lehetővé, hogy minden egyes munkaszakasz eredményét (termékét) szigorú minőségi ellenőrzésnek vessük alá.

### **Projektdefiniálás dokumentumai**

- Megvalósíthatósági tanulmány
- Cselekvési terv
- SWOT analízis
- Logikai keretmátrix (Logframe Matrix)

### **Projekttervezés dokumentumai**

- Projektalapító okirat
- Kommunikációs terv
- Tevékenységfelelős-mátrix
- Kockázatelemzés (mátrix)
- Kockázati napló

### **Projektirányítás (végrehajtás) dokumentumai**

- Feladatkijelölő adatlap
- Megbízási szerződés
- Problémanapló
- Helyzetjelentés (Monitoring jelentés)

### **Projektzárás és -értékelés dokumentumai**

- Projektzáró jelentés

- Projektértékelő jelentés

### **Megvalósíthatósági tanulmány**

A megvalósíthatósági tanulmány célja, hogy a tevékenységek részletes elemzése révén kellő információval szolgáljon a projekt lehetséges kimeneteit illetően.

Az érintettek elsősorban a megvalósíthatósági tanulmány alapján tudnak felelős döntést hozni a projekt elfogadásáról vagy elutasításáról. Éppen ezért a tanulmánynak bizonyítania (vagy cáfolnia) kell a tervezett tevékenységek, költségek megalapozottságát. Leegyszerűsítve tehát azt, hogy a befektetett munka, pénz végül megtérül-e és a meghatározott célok megvalósulnak-e.

A dokumentum tartalma természetesen nagymértékben a konkrét projekt függvénye, de általánosságban elmondható, hogy a megvalósíthatósági tanulmánynak az alábbi részletekre kell kiterjednie:

1. Projekt célja - pontos, konkrét, értelmezhető célmeghatározás.
2. Szükségletelemzés - a jelenlegi helyzet bemutatása mellett tartalmazza a tervezett tevékenységek szükségességének indoklását, várható hatásait.
3. Projekt hatóköre - a projekt tartalmi összefoglalása, főbb tevékenységek felsorolása.
4. Ütemterv - a tervezett konkrét lépések bemutatása, főbb mérföldkövek, azokhoz kapcsolódó határidők rögzítése.
5. Stakeholder-elemzés - projektben érintett személyek bemutatása.
6. Költségelemzés - a projekt finanszírozásával kapcsolatos pénzügyi elemzés; a beruházási költségek meghatározása, különös tekintettel az ún. költség--haszon elemzésre (Cash-flow).
7. Javaslatok, ajánlások megfogalmazása - megvalósíthatósággal kapcsolatos következtetések.
8. Kockázatelemzés, érzékenységvizsgálat - a projektvégrehajtással kapcsolatos bizonytalanságok szisztematikus kezelése.

### **Cselekvési és ütemterv**

A projektciklus-menedzsment szempontjából a cselekvési terv egy speciális dokumentum, bizonyos szempontból ugyanis az előkészítés (projektdefiniálás) szakaszához tartozik, de fontos szerepe van a projekt megvalósítása során is. Ahhoz, hogy a projekt beindításáról elfogadásáról döntés születhessen, feltétlenül szükség van legalább a főbb tevékenységek és azok ütemezési tervének elkészítésére. A döntés megszületése után a projektmenedzsment első feladata a cselekvési terv és a hozzá tartozó költségterv átdolgozása, aktualizálása, finomítása.

A cselekvési terv tartalmazza

- a tevékenységek, feladatok ütemezését
- a tevékenység pontos megnevezését és egyedi azonosítóját;
- a megvalósítás helyszínét
- az adott feladat elvégzéséért felelős szervezet, csoport, vagy személy megnevezését
- megjegyzéseket, a konkrét feladattal kapcsolatos speciális információkat.

- Táblázatos elemzési módszer, melynek elemei:

### **SWOT analízis**

- strengths (erősségek)
- weaknesses (gyengeségek)
- opportunities (lehetőségek)
- threats (veszélyek)

### **Logikai keretmátrix**

A logikai keretmátrix a projektirányítás összefoglaló jellegű dokumentuma, mely a célok, a tevékenységek és az eredmények közötti logikai összefüggések feltárásával és elemzésével sokoldalú segítség lehet a projekttevékenységek végrehajtása során. A dokumentum fontosságát mutatta, hogy az bár elkészítését tekintve a definiálás szakaszához tartozik .. nem csupán a projekttervezés szakaszában használható, hanem a végrehajtás, majd a záró értékelés során is hasznosítható információkat tartalmaz.

### **Projektalapító okirat**

Az alapító okirat lényegét tekintve a projekt bejelentésének dokumentuma. Fő funkciója a projektdefiniálás. vagyis a projekttel kapcsolatos leglényegesebb információk rövid. írásos összefoglalása. Céljainak megfelelően az alapító okirat időben megelőzi az összes többi hivatalos dokumentumot.

Az alapító okirat tartalmazza a projekt pontos nevét. megnevezi és ezáltal döntési jogkörrel ruházza fel a projektmenedzsert. E felhatalmazás birtokában a projektmenedzser irányítóként vesz részt a tervezéssel végrehajtással kapcsolatos további dokumentumok. tervek, stratégiák kidolgozásában. Mivel fontos felelősség(ek) meghatározásáról van szó. az okiratot megfelelő döntési jogkörrel rendelkező személynek is alá kell írnia. Jellemzően a projekt szponzorának. hiszen ő az. aki döntési jogot adhat a menedzsernek.

1. Projekt célja
2. Tervezett tevékenységek
3. A projekt irányítása
4. Döntési mechanizmus
5. Kommunikáció
6. Monitoring

### **Kommunikációs stratégia**

A projekt sikerét alapvetően meghatározza az érintett személyek közötti eredményes kommunikáció. A projektirányítás szempontjából elengedhetetlen tényező, hogy a megfelelő információk időben eljussanak a megfelelő helyre!

A konkrét projektek kommunikációs stratégiája kapcsán szokás megkülönböztetni belső és külső kommunikációt. Ebben a kontextusban a belső kommunikáció a projekt sikeres lebonyolításához szükséges elsősorban a menedzsmenttagok és stakeholderek közötti-- információáramlást tartalmazza.

## **Kommunikációs terv**

A kommunikációs stratégia írásban rögzített változata a kommunikációs terv. A terv tartalmazza azon érdekhordozók csoportjait (típusait), illetve konkrét megnevezését, akiknek valamely információt el kell juttatni. A tervben szerepel továbbá, hogy az adott csoportoknak milyen konkrét információkra van szükségük, tehát az egyes információkat személyekhez rendeljük. Rögzítjük a kommunikáció gyakoriságát, a kommunikációs csatornát, valamint a visszacsatolás (válasz) esedékességét.

## **Tevékenységfelelős-mátrix**

A projektmenedzsment jellemzően olyan tevékenységi terület, ahol az „emberi tényezőknek” személyes kapcsolatoknak döntő szerepe lehet a projekt sikerében. A tevékenységfelelős-mátrixban a projektben résztvevő felek feladatait határozzuk meg.

A végrehajtásban résztvevő személyek feladatainak, felelőségeinek tisztázására a kisebb méretű projekteknél is feltétlenül szükség van. A nagyobb volumenű, összetettebb projektek esetében pedig egyenesen döntő tényező lehet ennek meghatározása, hiszen sok esetben különféle szervezetek legkülönbözőbb csoportjaihoz tartozó személyek együttműködésére van szükség a sikerhez.

**Stakeholder-elemzés** A mátrix elkészítése kapcsán nem csupán az elvégzendő tevékenységeket kell rögzítenünk, hanem az egyes területekért felelős csoportokat, személyeket is meg kell neveznünk.

Éppen ezért a felelőségek meghatározása előtt el kell végeznünk a stakeholderelemzést, melynek során azonosítjuk az érintett csoportokat, valamint azt, hogy milyen érdekük fűződik a projekttevékenységekhez, milyen elvárásaik vannak, esetleg milyen befolyással rendelkeznek felette. (A stakeholderelemzést --különösen összetettebb szervezeti felépítés esetén --akár külön dokumentumban is elvégezhetjük.)

## **Feladatkijelölő lap**

A felelőségek meghatározása és a kommunikációs stratégia kapcsán már említettük a projektmenedzsmentben fontos szerepet játszó „emberi tényezőket”. tehát a megvalósításban résztvevő személyek közötti sikeres együttműködés fontosságát.

Az érdekhordozó személyek azonosítása, a felelőségek meghatározása, valamint a kommunikációs stratégia rögzítése nagyon fontos, a projekt sikerességének azonban van még egy további, még ezeknél is fontosabb előfeltétele: az elvégzendő feladatok pontos meghatározása.

A részfeladatok meghatározására alkalmas dokumentum az úgynevezett feladatkijelölő adatlap, mely az elvégzendő tevékenység pontos meghatározása mellett tartalmazza a feladat rövid leírását, az elvégzéshez szükséges előfeltételeket, teljesítési kritériumokat, a határidőket, esetleg az elvégzéssel kapcsolatos költségeket.

## **Problémanapló**

A problémanaplóba a legalapvetőbb információkat rögzítjük, melyek segítségével nyomon tudjuk követni a probléma alakulását, megoldására tett kísérleteket és azok hatásait. Problémafelelőst vagy felelősöket határozzunk meg, és kronologikus sorrendben rögzítjük a beavatkozás lépéseit, a helyzet alakulását egészen addig, míg az akadályokat nem sikerül elhárítani, megszüntetni.

Az ily módon dokumentált problémamegoldás a későbbiekben kiváló támpontot nyújthat akár más projektek esetében az újabb problémahelyzetek kezeléséhez.

## **Helyzetjelentés (Monitoring-jelentés)**

A projekt előrehaladását, az elvégzett tevékenységek, feladatok bemutatását tartalmazza a helyzetjelentés, mely így a projektteljesítési szakasz egyik legfontosabb dokumentuma.

A helyzetjelentés (monitoring-jelentés) célja nem csupán az elvégzett munka dokumentálása, hanem lényeges, hogy segítségével a projekt előre meghatározott szakaszaihoz igazodó időszakokra (monitoring-időszakokra) bontva lehetővé teszi a tervezett és az elvégzett tevékenységek összevetését.

A jelentésben a tervezetthez képest bekövetkezett változások felsorolása mellett érdemes a változások indoklását is rögzíteni. A helyzetjelentésben a végrehajtás során felmerült gátló tényezőket, problémákat, valamint az ezek megoldására, elhárítására tett intézkedéseket, ill. a még szükséges lépéseket is dokumentáljuk.

## **Projektzáró jelentés**

A projektzáró jelentés célja az elvégzett tevékenységek és a projekt végrehajtása során szerzett tapasztalatok összefoglalása, bemutatása.

A projektzáró jelentés részeként tehát elvégezzük a projekt értékelését is. A zárás és az értékelés egy részletesebb összefoglalóban is szerepelhet de két különálló dokumentumként is elkészíthető. A projektértékelés ez utóbbi esetben egy olyan helyzetjelentéshez hasonló dokumentumot jelent, melyben összefoglaljuk az elvégzett és meghiúsult tevékenységeket, valamint részletesen elemezzük, hogy a tervezett célok a projekt befejezésére milyen mértékben valósultak meg.

A projektdokumentációhoz szigorúan hozzátartoznak az alvállalkozókkal kötött szerződések, számlák, átadás-átvételi jegyzőkönyvek is. Mivel azonban ezek nem tipikusan projektdokumentumok, (minden egyéb üzleti folyamatban használatosak), közülük csak a megbízási szerződésre mivel erre a későbbi fejezetekben is hivatkozunk mellékelünk mintát.