



Szigethy Géza Attila

## Projektdokumentáció



A követelménymodul megnevezése:  
**Gazdálkodás, projektvezetés**

A követelménymodul száma: 1181-06 A tartalomelem azonosító száma és célcsoportja: SzT-006-55



## A PROJEKT TERVEZÉS DOKUMENTÁCIÓJA

### ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

Az Ön lakóhelye ebben az évben ünnepli fennállásának 150. évfordulóját, ebből az alkalomból egy rendezvénysorozat kerül megrendezésre, 10 hónapon keresztül helytörténeti kiállításokkal, művészeti tárlatokkal, koncertekkel, színházi előadásokkal és egy fesztivállal, ahol a település minden lakosa különböző egészségügyi szűrővizsgálaton eshet át. Azt már tudja, hogy ez egy projekt és a következőkben megismerjük, milyen dokumentumok segítik Önt és melyek szükségesek a projekt sikeres megvalósításhoz. Az Ön feladata lesz a projektvezetői feladatok ellátása, továbbá a lebonyolítás teljes körű informatikai támogatása a projekttervezéstől a projektzárásig.

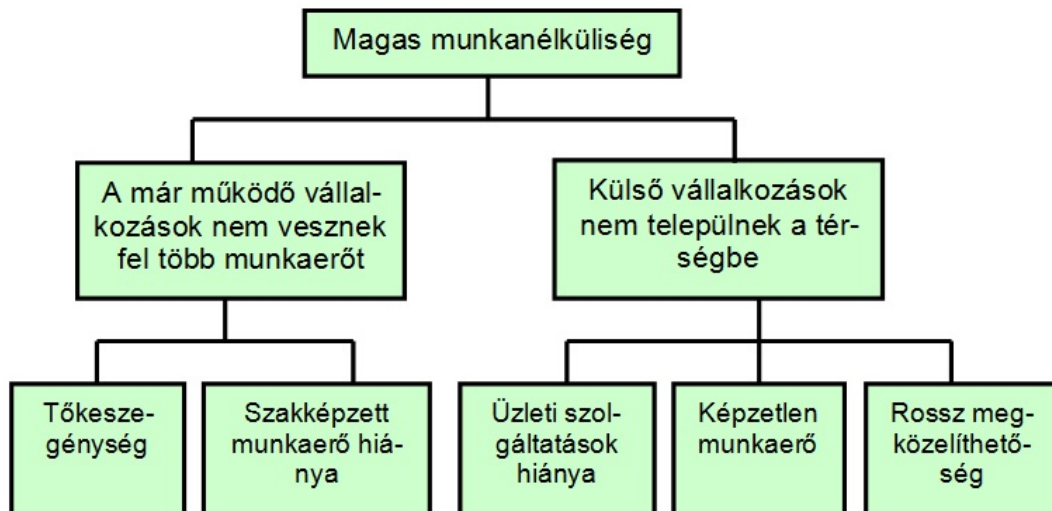
Első lépésben Önnek meg kell terveznie a rendezvénysorozatot. Melyek azok a dokumentumok, amelyeket el kell készítenie? Tekintse át hol tart most, próbálja meg összegyűjteni mit, mikor, kivel fog csinálni, fel kell készülnie a váratlan eseményekre és azok megoldására.

### SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

#### HELYZET- ÉS SZÜKSÉGLETFELMÉRÉS MÓDSZEREI

##### 1. Problémafa

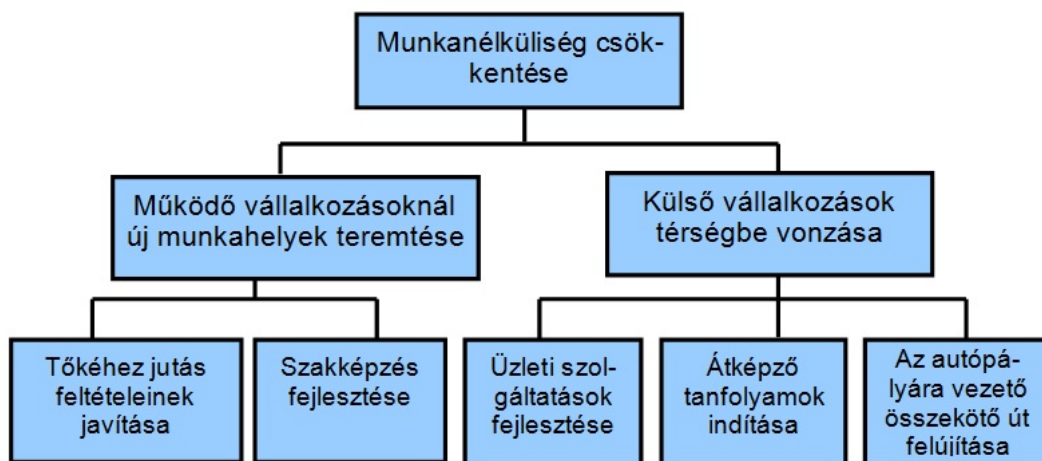
A projekt tervezés a jelenlegi helyzet elemzésével kezdődik, azon belül is a problémák azonosításával. A problémafa ábrázolja a problémákat ok-okozati összefüggésben. A tervezés folyamatában ki kell emelni azt a konkrét problémát, amely meg akarunk oldani. A problémák felismerése során interjúkat, felméréseket készíthetünk, statisztikákat vizsgálhatunk meg. A legfontosabb probléma meghatározása a problémafa segítségével történik. Az problémához kell a hozzá tartozó problémákat kapcsolni a közöttük fennálló ok-okozati kapcsolat alapján. Ha a probléma ok, akkor az alsó szintre kerül. Az átlagos problémafa 3–5 szintből áll.



1. ábra. Problémafa<sup>1</sup>

## 2. Célfá

A problémafa elkészítését követi a célfá elkészítése. A problémákat átalakítjuk célokká, amelyeket el kívánunk érni így jön létre a célfá. Ez egy pozitív szemléletű ábrázolás. A célfá ábrázolja a célokat, amelyek között feltétel és eredmény összefüggés van. A célfá a problémafa tükörképe. Az 1. ábrában szereplő problémákat a 2. ábrán látható módon alakíthatjuk át.



2. ábra. Célfá<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Forrás: Projekt Ciklus Menedzsment kézikönyv 2003 Készítette: MEGAKOM Stratégiai Tanácsadó Iroda

<sup>2</sup> Forrás: Projekt Ciklus Menedzsment kézikönyv 2003 Készítette: MEGAKOM Stratégiai Tanácsadó Iroda

A problémafa a problémaelemzés eredménye, amely a feltérképezett problémákat egymással való összefüggésükben, ok-okozati viszonyban szemlélteti. A megoldásra váró helyzet vizsgálata után kerülhet sor a célelemzésre, amely egy célját, a problémafa pozitívvá fordított mását eredményezi.

### 3. Stakeholder elemzés

A stakeholder szó jelentése érintett. A stakeholderek azok a személyek vagy szervezetek összessége

- akik közvetve befolyásolhatják a projekt megvalósítását,
- akik közvetlenül érdekeltek a célok elérésében,
- akik döntöttek a beavatkozásról és finanszírozzák azt,
- akik részt vesznek a projektben,
- a projekt végső kedvezményezettjei.
- stb.

A stakeholder analízis lépései:

1. Az érintettek azonosítása
2. Információgyűjtés az érintettekről
3. Az érintettek céljainak azonosítása
4. Az érintettek erős és gyenge pontjainak elemzése
5. Az érintettek stratégiájának meghatározása
6. Az érintettek viselkedésének cselekvési terv kidolgozása

### 4. Helyzet és szükséglet felmérések, SWOT analízis

A problémafa, célfa és stakeholder elemzés elkészítését követi a helyzet és szükségletfelmérés, amely során a projekt indokoltságát mutatjuk be. Nagyon sokféle módszer használható felsorolás szintjén meg kell említenünk:

- a **PEST- analízist**. Ezzel a módszerrel négy dimenzió mentén vizsgálhatjuk a projekt környezetét. A mozaikszó angol és magyar nyelvű összetevői: Political Politikai, Economic Gazdasági, Socio-cultural Társadalmi és Technological Technológiai környezetet jelölnek. A PEST elemzés során a projektre ható hosszabb távú környezeti tendenciákat vesszük számba és strukturáljuk, ezáltal megragadhatóvá, kiemelhetővé válnak azok a fontosabb tényezők, amelyek befolyásolhatják a stratégiai döntéseket. Cél megtalálni a jelen és jövő fontos környezeti tényezőit, amelyek a projekt szempontjából meghatározóak. A PEST elemzés négy dimenzió mentén vizsgálja a környezetet.
- a **PESTEL modellt**. A korábban bemutatott elemzés két további dimenzióval bővült: Environmental Környezeti, Legal Jogi. A PEST elemzésnél a politikai tényezők között figyelembe vettük a jogi összetevőket is, ebben a modellben ez külön dimenziót kapott. Új faktorként szerepel a környezeti tényezők hatásának vizsgálata.

- a **STEEPLE** (vagy PEST +) **elemzést**. Az elemzés során Social- társadalmi, Technological- technológiai, Economic- gazdasági, Environment- a környezetvédelem követelményei, Political- politikai, Legal- nemzetközi és hazai jogi, Education- az emberi erőforrás fejlettsége szempontok figyelembe vételével készül az elemzés.

Mindezek közül az egyik legismertebbel a **SWOT analízis**, amellyel az alábbiakban ismerkedünk meg. A mozaikszó az angol összetevők kezdőbetűiből áll. Strengths- erősségek, Weaknesses- gyengeségek, Opportunities- lehetőségek és Threats- veszélyek.

A Wikipédia szerint fogalma: "A SWOT elemzéssel feltérképezhetjük egy piac, iparág, üzlet, termék, szolgáltatás stb. piaci életképességét, illetve megismerhetjük, hogy mely feladatok a legfontosabbak stratégiai szempontból. Leggyakrabban az üzleti terv részét képezi: bankok, vagy befektetők számára készül, hogy látható legyen az üzleti tervben, mik a megtérülés esélyei, arányai. Amikor SWOT elemzést végzünk a stratégia kiértékelése céljából, akkor a hangsúlynak nem azon kell lennie, hogy mindenféle erősséget, gyengeséget, lehetőséget és veszélyt felsoroljunk, hanem inkább azon, hogy felismerjük azokat, amelyek kapcsolatban állnak a stratégiával. Ez még mindig nem elég, mert néhány erősség vagy gyengeség fontosabb lehet a stratégia építésénél vagy a piaci helyzet szempontjából, mint a többi, és ugyanez vonatkozik a lehetőségekre és veszélyekre is. Fontos tehát, hogy a SWOT-listát kiértékeljük abból a szempontból, hogy milyen következményei vannak a stratégiára nézve, és a stratégia alkotásánál milyen területeket kell még feltárni."<sup>3</sup>

	<b>POZITÍV</b>	<b>NEGATÍV</b>
	<b><i>Erősségek</i></b>	<b><i>Gyengeségek</i></b>
<b>BELSŐ</b>	- ...	- ...
	- ...	- ...
	- ...	- ...
	<b><i>Lehetőségek</i></b>	<b><i>Veszélyek</i></b>
<b>KÜLSŐ</b>	- ...	- ...
	- ...	- ...
	- ...	- ...

3. ábra. Egyszerű SWOT tábla

<sup>3</sup> Forrás: [http://hu.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_elemez%C3%A9s](http://hu.wikipedia.org/wiki/SWOT_elemez%C3%A9s)

1. Erősségek: azokat a pozitív tényezőket kell számba vennünk, amelyekről úgy gondoljuk, hogy projektünk esetében jól működnek, amely területeken jó eredményeket tudunk felmutatni, ezeket a tényezőket befolyásolni tudjuk!
2. Lehetőségek: azokat a külső adottságokat kell számba vennünk, amelyek előnyösen hatnak projektünk fejlődésére befolyásolni nem tudjuk ezeket a tényezőket, ám építve rájuk kihasználjuk erősségeinket!
3. Gyengeségek: azokat a tényezőket kell számba vennünk, amelyek nem működnek jól, gátolják projektünk működését, fejlődését, ezeket a tényezőket tudjuk befolyásolni, és javíthatjuk a vállalkozás helyzetét
4. Veszélyek: azokat a külső adottságokat kell számba vennünk, amelyek korlátot szabhatnak projektünk fejlődésének. bár ezeket a tényezőket nem tudjuk befolyásolni, pontosan ismernünk kell őket, hogy lehetőség szerint hárítsuk vagy hatásukat tompítani tudjuk.

A SWOT analízis lényege, hogy táblázatba foglalva vizsgálja a mozaikszóban szereplő szempontokat, azaz az erősségeket, a gyengeségeket, a lehetőségeket és a veszélyeket.

## LOGIKAI KERETMÁTRIX

Egy sikeres projekt megtervezéséhez az előzőekben bemutatott SWOT elemzésen kívül a logikai keretmátrix elkészítése is szükséges. A logframe módszer több mint egy táblázat (mátrix), egy elemzési folyamat, amely segítségével a problémák azonosításától, a költségek megtervezéséig a teljes projekt megtervezhető. A mátrix kitöltését előzi meg pl. a problémafa és célfa elkészítése.

A módszer 2 fő részre bontható a tervezési és az elemzési fázisra. A tervezési fázis feladatai az érintettek elemzése, a problémaelemzés, a célelemzés és az alternatívák elemzése. Az elemzési fázis feladatai a beavatkozási logika meghatározása, a feltételezések és kockázati tényezők meghatározása, az indikátorok azonosítása, a tevékenységütemezés készítése és a költségvetés készítése.

Projektleírás	Objektíven igazolható eredményességi mutatók	Ellenőrzés forrásai, eszközei	Feltételek / kockázatok
Stratégiai célok	Hatásindikátorok		
Projektcélok	Célindikátorok		
Várt eredmények	Eredményindikátorok		
Tevékenységek	Eszközök		
			Előfeltételek

4. ábra. Logikai keretmátrix

A mátrix 4 oszlopból és 4 sorból álló táblázat. Napjainkban minden pályázati kiírás előírja a mátrix elkészítését és az elemzést. A projektben bekövetkező bármilyen változás befolyásolja a mátrixot, ezért folyamatos felülvizsgálata szükséges. A mátrix nemcsak a tervezés fontos eszköze, hanem a projekt monitoringhoz és értékeléshez szükséges mutatókat és információkat is tartalmazza.

A mátrix kitöltése speciális sorrendben történik, amelyet az 5. ábra szemléltet.

Projektleírás	Objektíven igazolható eredményességi mutatók	Ellenőrzés forrásai, eszközei	Feltételek / kockázatok
1	15	16	
2	13	14	8
3	11	12	7
4	9	10	6
			5

5. ábra. A logikai keretmátrix kitöltési sorrendje

1. Első lépésként az általános (átfogó, stratégiai) célok kitöltése történik, amely egy magasabb rendű cél, amelyhez a projekt hozzájárul. Érdemes a pályázati kiírásban megjelölt célokra (max. 2–3) utalni!
2. A második lépés a projekt céljának meghatározása, amelyet a projekt végére, vagy közvetlenül azt követően el kívánunk érni. Ideálisan mindig csak egy van!
3. A harmadik a várt eredmények, azaz a konkrét, kézzel fogható eredmények meghatározása. Az eredményeket be kell számozni.
4. A negyedik a tevékenységek, amelyeket a projekt keretében hajtunk végre. Ezeket is számozni kell, a számozás kapcsolódik az eredmények sorszáamához.
5. Az ötödiktől a nyolcadikig a feltételek, kockázatok meghatározása történik alulról fölfelé.
6. A kilencedik az eszközök meghatározása, ezek lehetnek erőforrások, eszközök, amelyeket a projekt „elfogyaszt” a megvalósítás folyamán. (emberi erőforrás, felszerelés, anyag, idő).
7. A második oszlop sorai adják a projekt indikátorait. Ezek közül az első az eredményindikátor (11-es), az előállított termékek vagy szolgáltatások megvalósulásának számszerűsített mutatói.
8. A 13-as a célindikátor, a tevékenységek által megvalósított termékek és szolgáltatások megléte által okozott direkt és közvetlen hatásokat számszerűen mérő mutató.
9. A 15-ös a hatásindikátor, hosszú távú következmények hatásait számszerűen mérő mutatók.
10. A harmadik oszlopban kell megadni az indikátorok ellenőrzésére szolgáló dokumentumokat.
11. A 10-es a költségeket tartalmazza.



A jó indikátort SMART indikátornak nevezzük azaz Specific konkrét, Measurable mérhető, Available elérhető, Relevant releváns és Time-based időalapú.

## TEVÉKENYSÉG, IDŐ ÉS ERŐFORRÁS TERVEZÉS

Minden olyan tényező, amely egy tevékenység végrehajtásához szükséges, értéke meghatározható, változtatható, és amely korlátozhatja a projektet erőforrás. Az erőforrás lehet emberi erőforrás, technikai erőforrás, anyagok, pénz, stb.

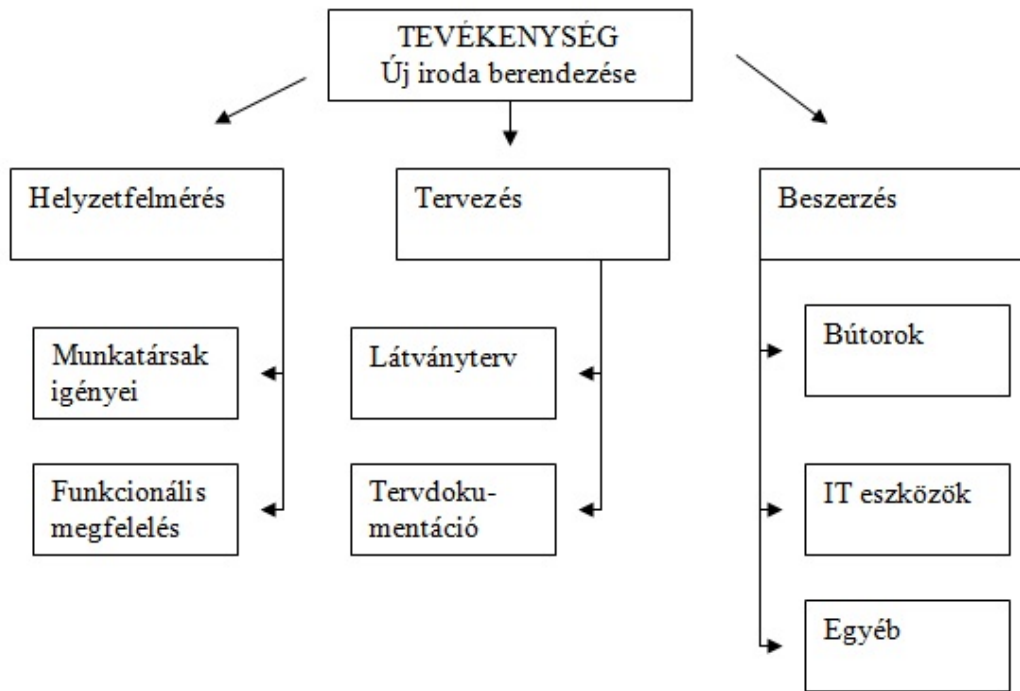
Az alábbiakban áttekintjük az alapvető tevékenység, idő és erőforrás tervezési módszereket. Ezek nem csak tevékenység vagy csak idő vagy csak erőforrás tervezésére valók, hanem ezeket a szempontokat egyszerre vizsgálja. Pl. a tevékenység és erőforrás tervezést kombinálja a WBS.

### 1. Humán erőforrás számbavétele

Egyfajta szakmai leltárnak is nevezhetjük, amely során kiderül ki, mihez ért. Az egyes személyek hozzárendelése a feladathoz a felelősség- feladat mátrixban történhet. Minden feladathoz egy felelőst kell rendelni, de több közreműködő is lehet.

### 2. WBS diagram

A tevékenység tervezésének eszköze a WBS diagram (Work Brakedown Structure, magyarul tevékenységfának is nevezzük), amely a tevékenységek közötti hierarchiát mutatja be. A projekt céljaiból kiindulva alkotjuk meg a tevékenységeket. Először feladatcsomagokat határozunk meg, majd egyre kisebb egységekre bontva jutunk el a tevékenységfa alsó szintjére. A feladatlebonthatás akkor volt sikeres, ha minden feladathoz konkrét felelős rendelhető, aki pontosan tudja, mit kell tennie.



6. ábra. Tevékenységfa

MUNKK

WBS	Tevékenység neve	Időtartam
1	<b>Helyzetfelmérés</b>	8 nap
2	<b>Szoftverfejlesztés</b>	20 nap
3	<b>Betanítás</b>	20,5 nap
3.1	<b>Tanárok felkészítése</b>	20 nap
3.1.1	tanárok betanítása	2nap
3.1.2	szoftver tesztelése	4nap
3.1.3	szoftver tesztelés, dokumentálás	0 nap
3.1.4	tesztelés dokumentálása	0,5 nap
3.2	<b>Humánerőforrás részleg betanítása</b>	5,5 nap
3.2.1	első kurzus indítása	1.5 nap
3.2.2	második kurzus indítása	2nap
3.2.3	utolsó csoport indítása	2 nap
3.3	<b>Gazdasági osztály betanítása</b>	2 nap
3.3.1	első csoport oktatása	2nap
3.3.2	második csoport oktatása	2 nap
4	<b>Szoftvertelepítés</b>	31,5 nap
4.1	<b>Humánerőforrás osztály szoftvertelepítés</b>	31,5 nap
4.1.1	telepítés1	1 nap
4.1.2	telepítés2	1 nap
4.2	<b>Gazdasági osztály szoftvertelepítés</b>	1nap
4.2.1	telepítés1	1nap
4.2.2	telepítés2	1 nap
4.3	telepítés kész	0 nap

7. ábra. WBS szerkezet

A WBS szerkezet bővíthető még egy oszloppal és felelős rendelhető az egyes tevékenységekhez.

### 3. Sorrend és logikai kapcsolatok

A tevékenysége meghatározása után szükséges időt rendelni hozzá. Azonban el kell dönteni melyek azok a tevékenységek, amelyek párhuzamosan végezhetők, és melyek azok amelyek egy korábbi tevékenység befejezését követően lehet elkezdni. A 7. ábra tevékenységfáján szereplő tevékenységek közül párhuzamosan végezhető tevékenység a bútorok beszerzése és az IT eszközök beszerzése. Egymás követésre van szükség azonban a munkatársak igényeinek felmérése és a tervdokumentáció között. A projekt ütemezése során minden tevékenységhez felelőst és időt kell rendelni, így tudjuk meghatározni a projekt erőforrás és idő igényét.

#### 4. Mérföldkövek

A mérföldkövek olyan események, amelyeknek nincs időtartama és a projekt megvalósítása során egy fontos határpontot jeleznek.

A mérföldkövek jellemzői:

- Segíti a projekt átláthatóságát
- Ellenőrzési pontok létrehozására ad lehetőséget
- Döntéshozás jelzésére is alkalmazzák
- Nincs időtartama, azonban időtartammal rendelkező tevékenység is lehet mérföldkő
- Nem kapcsolódik hozzá munkavégzés

#### 5. Gantt-diagram

Nagyméretű projektek esetében nem könnyű áttekinteni az összefüggéseket (tevékenység, idő, erőforrás) ezért szükség volt olyan módszerekre, amelyek grafikus megjelenítést tesznek lehetővé, így segítik a megvalósítók munkáját. Ezek közül a legrégebbi módszer a Gantt-diagram. Előnyei a könnyű elkészíthetőség és az áttekinthetőség. Hátránya hogy a sorrendiségi kapcsolatokat nem jelöli, ha csúszik egy tevékenység, akkor nem látjuk a következő tevékenységeket hogyan változnak. A Gantt-diagramot négy lépésben készítjük. Az első a tevékenységek meghatározása, a második ezek logikai sorrendjének meghatározása, a harmadik a tevékenységek szükséges idő meghatározása és az utolsó a diagram elkészítése. A Gantt-diagram nagyon jól használható egyszerű projekteknel, azonban bonyolult, sok tevékenységből álló projektek esetében hálótervezési módszereket alkalmazunk, pl. CPM (Critical Path Method) vagy a PERT (Program Evaluation and Review Technique) módszer.

Tevékenység	Idő									
	2010					2011				
	Július	Augusztus	Szeptember	Október	November	December	Január	Február	Március	
Adatgyűjtés										
Feldolgozás										
Kísérlet										
Bevezetés										
Értékelés										
Módosítás										
Alkalmazás										

8. ábra. Gantt-diagram

#### 6. Cselekvési és ütemterv

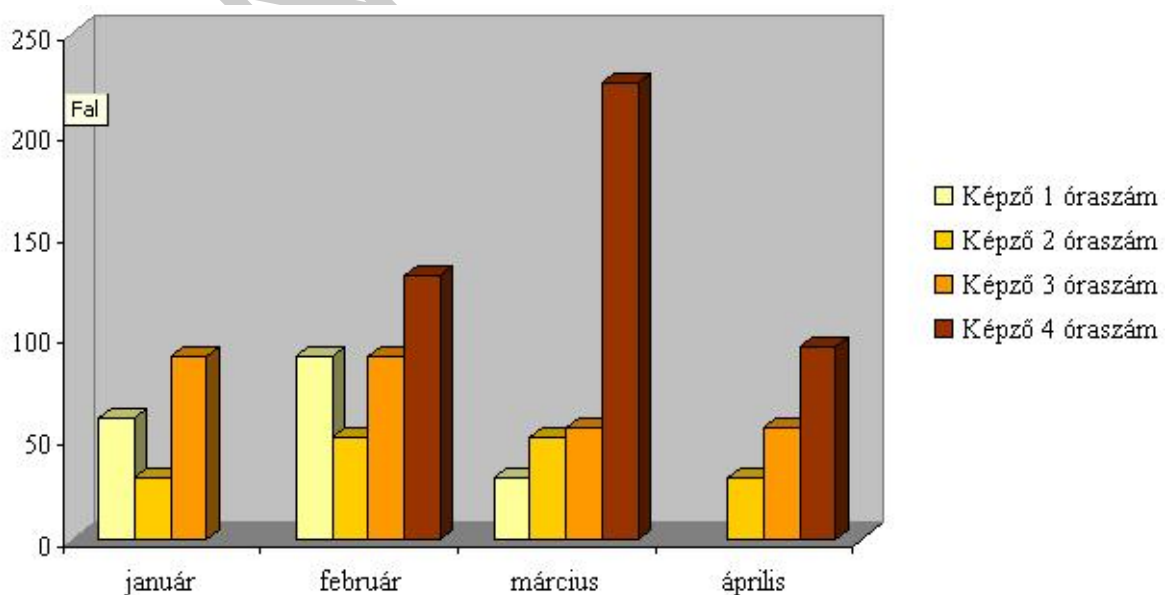
A cselekvési és ütemterv egy olyan táblázatba rendezet tervezési mód, amelyben szerepel a tevékenység, annak időbeli ütemezése, helyszíne és a megvalósításért felelős szervezet vagy személy is. Általában csak a fő tevékenységeket kell szerepeltetni.

Ütemezés	Tevékenység	Helyszín	Megvalósításért felelős szervezet
<b>1. év</b>			
1. hónap	... tevékenység előkészítése		Vezető
	... tevékenység előkészítése		... partner
2. hónap	... tevékenység előkészítése		
	... tevékenység előkészítése		
...			
<b>2. év</b>			
1. hónap	... tevékenység végrehajtása		
	... tevékenység végrehajtása		
...			

9. ábra. Cselekvési és ütemterv

## 7. Hisztogram

A hisztogram egy olyan elektronikus formában készített (MS Project vagy MS Excel segítségével) grafikus ábrázolás, amelyen keresztül a projekt erőforrásigénye (lehet emberi, vagy anyagi erőforrás is) jól látható. A hisztogram, mint időtervezési eszköz, akkor hasznosítható igazán, ha az elemzés tárgyát képező erőforrásokhoz áttekinthetetlenül sok adat kapcsolódik.



10. ábra. Hisztogram minta

## KOCKÁZAT ELEMZÉS ÉS TERVEZÉS

A Wikipédia szerint fogalma: "A kockázatelemzés a kockázatmenedzselési eljárásban a lehetséges kockázatok azonosítása, csoportosítása és értékelése a figyelemmel kísért jelenséggel, projekttel vagy üzemeltetési folyamattal kapcsolatban. E résztvétekenység során a kockázatok bekövetkezési valószínűségét, okozott hatását, illetve a kockázat bekövetkeztének elkerülésére, illetve hatásának csökkentésére teendő intézkedéseket vizsgálják. Az elemzés a lehetséges kockázatcsökkentő intézkedések kidolgozásával zárul, amely a kockázatmenedzselésen belül átvezet a kockázatkezeléshez. Mivel bizonyos kockázatok bekövetkezési valószínűsége már a kockázatkezelés időtartama alatt is folyamatosan változhat – jó esetben csökken, kedvezőtlen változásokkor nő –, ezért rendszeresen előáll az újabb kockázatelemzések szükségessége. Ezek eredménye – tudatos változásmenedzsment alkalmazásával – folyamatosan módosíthatja a kockázatkezelési stratégiát."<sup>4</sup>

### 1. Kockázat-azonosítás

A kockázat azonosítása során egy kockázat listát készítünk, amely az eddigi tapasztalatainkra alapozva a várható negatív eseményeket soroljuk fel. Ezeknek kiváltó okait is azonosítjuk, így tudjuk a kockázatot kezelni. A kockázatok azonosítása során ezeket kategorizálhatjuk is, lehetnek külső, pénzügyi, tevékenységi, emberi erőforrási és egyéb kockázatok is.

### 2. Kockázatértékelés

A kockázatok értékelése két összetevő alapján történik, az egyik a kockázat bekövetkezési valószínűsége, a másik pedig a projektre gyakorolt hatása. Ezek szerint megkülönböztetünk kis, közepes és nagy kockázatpotenciálú eseményeket. A kockázatok az úgynevezett kockázatelemzés kritérium mátrixban elemezzük.

---

<sup>4</sup> Forrás: <http://hu.wikipedia.org/wiki/Kock%C3%A1zatelemz%C3%A9s>

HATÁS	Magas	<b>K</b>	<b>M</b>	<b>M</b>
	Közepes	<b>A</b>	<b>K</b>	<b>M</b>
	Alacsony	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>K</b>
		Alacsony	Közepes	Magas

VALÓSZÍNŰSÉG

11. ábra. Kockázatelemzés kritérium mátrix

A mátrix alapján határozzuk meg a kis, a közepes és a nagy kockázatpotenciálú eseményeket.

### 3. Kockázatkezelés

Alapvetően négy kockázatkezelési stratégia segíti a projekt megvalósítók munkáját:

- kockázat elviselése (pl. válaszintézkedés aránytalanul nagy költségei miatt), általában kis kockázat potenciálú események esetén alkalmazzuk
- kockázat átadása (pl. biztosítás révén),
- kockázat kezelése (célja a kockázatok elviselhető szintre való csökkentése), általában közepes kockázat potenciálú események esetén alkalmazzuk
- kockázatos tevékenység befejezése (nehezen megvalósítható), általában nagy kockázat potenciálú események esetén alkalmazzuk.

A folyamatba épített ellenőrzés a legjobb eszköz a kockázatok kezelésére. A kockázat azonosítása után a választott intézkedés, kockázatkezelés hatását is szükséges felmérni, a felmérés eredményét szükséges összevetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel. Az intézkedések költségét össze kell vetni kockázatcsökkentő hatásukkal, és amennyiben a költség nem haladja meg a hatást, akkor érdemes végrehajtani az intézkedést.

## PROJEKT ALAPÍTÓ OKIRAT

A projekt alapító dokumentum a projekt tényleges elindítását alapozza meg, a projekt vezetőség ez alapján ad engedélyt a kezdésre. Alapvető jelentőségű a későbbi viták elkerülésében, meg kell határozni a projekttel szembeni elvárásokat. Tartalmazza: a projekt pontos nevét, megnevezi és ezáltal döntési jogkörrel ruházza fel a projektmenedzsert. Röviden összefoglalja a projekt hátterét, alapvető céljait, a végrehajtás során együttműködő partnerek szándékait, esetleg megindokolja a tervezett tevékenységek szükségességét. Az alapító okirat olyan szándéknyilatkozatnak tekinthető, melynek aláírásával a partnerek kinyilvánítják, hogy a közösen kialakított munkamódszereket, felelőségeket elfogadják, a dokumentumban foglaltakat magukra nézve kötelezőnek tekintik és együttműködnek a lefektetett célok elérése érdekében.

### Összefoglalás

A projekttervezés legfontosabb dokumentumaival az előzőekben megismerkedtek. Fontos ismernie a módszereket, hogy a projekt egyedi jellemzői alapján el tudja dönteni Önnek mely módszerek segítségével kell a tervezést lebonyolítani. A mindennapi munkánk során is találkozunk számtalan helyzettel, amikor projektet valósítunk meg, és a fent leírtak sokban segíthetik a feladatmegoldást. Természetesen nem minden esetben készülnek diagramok, táblázatok, de a nagyobb volumenű projektek átláthatóságát nagyban segítik.

## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

A projektdokumentáció készítés első szakaszának végéhez érkeztünk. Megismertük a tervezés során felhasznált módszereket.

Készítsünk az eddig tanultakról rövid, áttekinthető vázlatot, amely segíti a fejezetben tanultak rendszerezését!

### Projekt tervezés dokumentumai:

- Helyzet- és szükségletfelmérés módszerei
1. Problémafa
  2. Célfá
  3. Stakeholder elemzés
  4. Helyzet és szükséglet felmérések, SWOT analízis
- Logikai keretmátrix
  - Tevékenység, idő és erőforrás tervezés
1. Humán erőforrás tervezése
  2. WBS
  3. Sorrend és logikai kapcsolatok



4. Mérföldkövek
  5. Gantt-diagram
  6. Cselekvési és ütemterv
  7. Hisztogram
- Kockázat elemzés és tervezés
1. Kockázat azonosítás
  2. Kockázat értékelés
  3. Kockázat kezelés
- Projekt alapító okirat

A vázlat csak a legfontosabb elemekre tért ki, a teljesség igénye nélkül készült, természetesen bővíthető azokkal a módszerekkel, amelyek csak megemlítettünk.

A tananyag elsajátítását nehezítheti a sok idegen és mozaikszó, amelyek általában angol eredetűek ezért most összegyűjtjük a legfontosabbakat: stakeholder, PEST-analízis, PESTEL modell, STEEPLE elemzés, SWOT analízis, Logikai keretmátrix, SMART indikátor, WBS diagram, Gantt-diagram, hisztogram.

## ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

Most következnek az önellenőrző feladatok, amelyek segítségével ellenőrizheti mennyit jegyzett meg a fentiekből, mit lesz képes a munkája során hasznosítani.

Törekedjen a feladatok 60%-os megoldására! Az első feladat során 4, a másodikban 16 és a harmadikban 7 pont szerezhető.

### 1. feladat

Nevezze meg a SWOT szóban a betűk jelentését magyarul!

S	_____
W	_____
O	_____
T	_____

### 2. feladat

Jelölje a táblázatban a logikai keretmátrix kitöltésének sorrendjét!

Projekt leírás	Objektíven igazolható eredményességi mutatók	Ellenőrzés forrásai, eszközei	Feltételek / kockázatok

12. ábra. Logikai keretmátrix kitöltése (2. feladat)

**3. feladat**

**Egy új iroda berendezése kapcsán az alábbi tevékenységekből készítsen Gantt-diagramot!**

- Tervdokumentáció készítése
- Munkatársak igényeinek felmérése
- Bútorok beszerzése
- Funkcionális megfelelés felmérése
- IT eszközök beszerzése
- Egyéb beszerzések
- Látványterv készítés

MUNKANYELV

## MEGOLDÁSOK

### 1. feladat

S: erősségek  
 W: gyengeségek  
 O: lehetőségek  
 T: veszélyek

### 2. feladat

Projekt leírás	Objektíven igazolható eredményességi mutatók	Ellenőrzés forrásai, eszközei	Feltételek / kockázatok
1	15	16	
2	13	14	8
3	11	12	7
4	9	10	6
			5

13. ábra. A logikai keretmátrix kitöltésének sorrendje, a 2. feladat megoldása

3. feladat

Tevékenységek	Idő				
	Január	Február	Március	Április	Május
Munkatársak igényeinek felmérése					
Funkcionális megfelelés felmérése					
Látványterv készítés					
Tervdokumentáció készítése					
Bútorok beszerzése					
IT eszközök beszerzése					
Egyéb beszerzések					

14. ábra. Iroda berendezéséhez kapcsolódó Gantt diagram, a 3. feladat megoldása

## A PROJEKTKÉSZÍTÉS DOKUMENTÁCIÓJA

### ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

A fesztivál megtervezését követően Önnek el kell készíteni a fesztivál megvalósíthatósági tanulmányát, költségvetését. Ezek a dokumentumok fognak pontos képet adni a fesztivál valós megvalósításának menetéről, a lebonyolításhoz szükséges az erőforrásokról. Az alábbiakban ezeknek a dokumentumok elkészítésének formai és tartalmi követelményeit tekintjük át.

A fesztivál megvalósításához lehetőség van vissza nem térítendő támogatásra pályázni. A megvalósíthatósági tanulmányon és a költségvetésen kívül szükséges egy pályázati adatlap kitöltése is. A fejezet második felében a formanyomtatvány pontjaival is megismerkedünk. A hazai és az uniós pályázatok esetében mondhatjuk, hogy hasonló adattartalommal találkozunk az űrlapok kitöltése során, ezért ez a fejezet hasznos információkat ad már projektek készítése során is.

Természetesen nem szabad elfelejtkeznie az előző fejezetben tanultakról, mert az elemzések, vizsgálatok segítségével lesz képes a tanulmány, a költségvetés és az adatlap kitöltésére.

### SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

#### MEGVALÓSÍTHATÓSÁGI TANULMÁNY

##### 1. Fogalom

A fejleszteni szándékozott projekt piaci, műszaki, gazdasági-pénzügyi megvalósíthatóságát befolyásoló tényezők számbavételét, a várható fejlesztési költségeket, a működtetés várható eredményeit, a befektetés megtérülését bemutató összefoglaló tanulmány. A megvalósíthatósági tanulmányt a projekt előkészítés dokumentumainak, elemzéseinek figyelembe vételével készítjük el. Néhány fejezete megegyezik az előkészítés egyes dokumentumával. Pl. Kockázatelemzés és -kezelés.

A tanulmány **célja** információ nyújtás a döntéshozók számára, a projekt elfogadásáról, módosításáról vagy elvetéséről. Közvetlen feladata a projekt vizsgálata és eredményképpen döntés születik a projekt indításáról, támogatásáról.

A megvalósíthatósági tanulmányt készítheti a projekt team vagy a projektmenedzser is.

## 2. A megvalósíthatósági tanulmány részei, fejezetei

### 1. Projekt adatlap

- projekt címe,
- megvalósulás helye,
- projekt gazda adatai,
- projekt céljai,
- tevékenységek,
- outputok, eredmények,
- költségvetés,
- finanszírozás,
- időbeli ütemezés

### 2. Vezetői összefoglaló

A vezetői összefoglaló nem részletezi a megvalósíthatósági tanulmány egyes fejezeteit, hanem annak fő céljait, főbb elemeit és eredményeit emeli ki, valamint tartalmazza a megvalósíthatósági tanulmány főbb megállapításait és következtetéseit.

### 3. Az alkalmazott módszertan bemutatása

Bemutatja a tanulmány kidolgozása során alkalmazott konkrét módszereket és inputokat. A fejezet főbb elemei:

- A megvalósíthatósági tanulmány célja, szerepe;
- A megvalósíthatósági tanulmány elkészítéséhez felhasznált inputok, források;
- A megvalósíthatósági tanulmány elkészítése során alkalmazott módszerek.

### 4. Szükséglet elemzése, lehetséges alternatívák

- A fejlesztési probléma, szükséglet bemutatása (kereslet-kínálat elemzése)

Elemezni szükséges a jelenlegi helyzetet és az elérni kívánt állapotot, azt, hogy mekkora a kereslet a beavatkozás iránt, illetve mekkora pótlólagos keresletre lehet számítani a beavatkozás eredményeként. Az elemzés hivatalos és becsült adatok felhasználásával valósul meg.

- A probléma kezelését célzó lehetséges alternatívák, stratégiák bemutatása, elemzése, összehasonlítása

A fejlesztési szükséglet, probléma ismeretében meg kell vizsgálni, hogy milyen megoldásokkal lehet azokat kielégíteni. Csak egy összefoglaló, nem túl részletes elemzés szükséges.

### 5. A projekt bemutatása

- A projekt háttérének, kontextusának, környezetének elemzése

A projekt előzményeinek, háttérének, és a projekt programozási környezetének, a projekt tágabb környezetének, a projekt szűkebb gazdasági-társadalmi környezetének, a projekt közvetlen helyszínének bemutatása.

- A projekt megvalósítás részletes bemutatása

A projekt adatai, érintettek bemutatása, partnerség és együttműködés bemutatása, a projekt célrendszere (átfogó, konkrét és operatív célok bemutatása), a projekt elemei, a projekt keretében végrehajtandó konkrét tevékenységek, indikátorok, a projekt megvalósítási mechanizmusa (a megvalósítás szervezeti, intézményi háttere, felelőségek, költségvetés, finanszírozás, projekt monitoring és értékelés, kockázatok és feltételezések), a végrehajtás ütemterve.

## 6. Környezeti hatások vizsgálata

A megvalósítandó projekt környezeti, környezetvédelmi hatásai. Csak egy összefoglaló jellegű, nem túl mély elemzésre van szükség. Cél a hatások bemutatása és azok minimalizálási módjainak meghatározása.

## 7. Pénzügyi elemzés

Vizsgálni szükséges egyrészt a beavatkozás nélküli pénzügyi helyzetet, másrészt a beavatkozás esetén kialakuló pénzügyi helyzetet, az eredmények összevetése jelenti a projekt pénzügyi jövedelmezőségének és megtérülésének elemzését.

- Költségek elemzése

Beruházási költségek nagysága, kapcsolódó tőkeköltségek (hitelek törlesztése, kamatok, adók), állandó és változó működési költségek.

- Bevételek elemzése

Alkalmazott egységárak, a várható bevétel nagysága.

- Költség-haszon elemzése

**Cash-flow elemzés** (a projekt teljes futamideje alatt várható összes bevétel és összes beruházás és a rendszeres jellegű költségek nagyságának meghatározása, likviditási elemzés), **Jövedelmezőség és megtérülés számítás**, pénzügyi elemzések (a befektetés megtérülési ideje), **Szervezetek pénzügyi elemzése**

- Finanszírozási források meghatározása

A pénzügyi megvalósíthatóság elemzésének fontos része a projekt finanszírozási forrásainak (saját forrás, támogatás, hitelek) elemzése és a pénzügyi finanszírozási terv összeállítása.

## 8. Kockázatelemzés



Kockázatelemzés 4 lépése:

- kockázat azonosítása,
- kockázat értékelése,
- kockázat kezelése,
- kockázat kommunikációja.

### 9. Gazdasági-társadalmi hatások vizsgálata

Elemei:

- elméleti háttér bemutatása
- gazdasági előnyök, hátrányok bemutatása (pl. munkahelyteremtés / megszüntetés)
- társadalmi előnyök, hátrányok bemutatása (pl. esélyegyenlőség, környezetvédelem)

### 10. Összegzés: a projekt megvalósíthatósága

A megvalósíthatósági tanulmány befejezéseként összegezni szükséges a megadott szempontok alapján elvégzett elemzések eredményét, ezáltal végső következtetés vonható le az adott projekt megvalósíthatóságáról. Bemutatja azon szükségleteket, amelyekre a projekt reagál, valamint a lehetséges alternatívák összehasonlítását tartalmazza.

## KÖLTSÉGVETÉS

A költségvetés, mint az előzőekben láttuk része a megvalósíthatósági tanulmánynak és mellékletét képezi a következő részben tárgyalt pályázati formanyomtatványnak.

A költségvetés készítését mindig meg kell előznie egy **költségbecslésnek**, azonban ennek nem szabad "hasra ütés" szerűnek lenni. A becslést alapozhatjuk korábbi tapasztalatainkra, Interneten ellenőrzött árakra, azonban a leghitelesebb forrás az árajánlat vagy a közbeszerzési ajánlat lefolytatása.

A következő lépésben egy **pénzáramlási tervet** (cash-flow terv) kell készíteni, amely a projekt bevételeit és kiadásait időben elhelyezve mutatja meg. Ez nagyon fontos pályázati projektek esetében, amikor a támogatottság nem 100%-os és utófinanszírozással történik.

A költségterv egyszerre idő, tevékenység és számviteli szemléletű.

Az elemzéseket követi a költségvetés elkészítése. Pályázati projekt esetében a költségvetés a költségvetési formanyomtatványban készül. A készítés során a formanyomtatvány (sablon) nem módosítható.

Részei:

- a projekt költségvetés,
- a partnerenkénti költségvetés,
- az ütemezés (lehet negyedéves, féléves bontás is a projekt futamideje alapján)
- a szöveges indoklás.

A költségvetés készítés során fel kell sorolni:

- a tevékenység- költség kategóriákat
- az egyes tevékenység mennyiségi egységét
- mennyiségét
- egységárát
- az elszámolható költséget
- az összes költséget.

A költségvetésben szereplő elszámolható költségeket szabályozzák a Strukturális Alapok szabályai, az uniós szabályok, a hazai jogszabályok és a pályázati felhívás.

A projekt költségvetését mindig pénzügyi végzettséggel rendelkező munkatárs végzi, aki ismeri a pénzügyi és számviteli előírásokat is.

## PÁLYÁZATI FORMANYOMTATVÁNY

Korábban említettük már, hogy pályázati projektek megvalósítása során pályázati adatlap, formanyomtatvány kitöltése is kötelező. A megvalósíthatósági tanulmányból minden esetben kitölthető az adatlap, amely röviden, tömören mutatja be a projektet.

## MONITORING

A monitoring folyamatos adatgyűjtésen alapszik, amely alapján a menedzsment vizsgálhatja a tevékenység előrehaladását a kitűzött célok érdekében.

A monitoring főbb jellemzői:

- hatékony eszköz a menedzsment kezében
- folyamat, nem egyszeri tevékenység
- konkrét, jól meghatározott célja van, ami egyértelműen elkülöníti az ellenőrzéstől
- adatokat, információkat gyűjt a megvalósításra vonatkozóan, a kitűzött célokhoz hasonlítja azokat
- felhívja a figyelmet a céloktól való eltérésre
- lehetőséget biztosít a menedzsment részére a közbeavatkozásra

## Összefoglalás

A projektkészítés legfontosabb dokumentuma a megvalósíthatósági tanulmány. Elkészítését követően a döntéshozók megítélik a projekt indokoltságát, szükségességét és döntenek a elfogadásáról. Tartalmi elemei átfogó képet adnak a projektről.

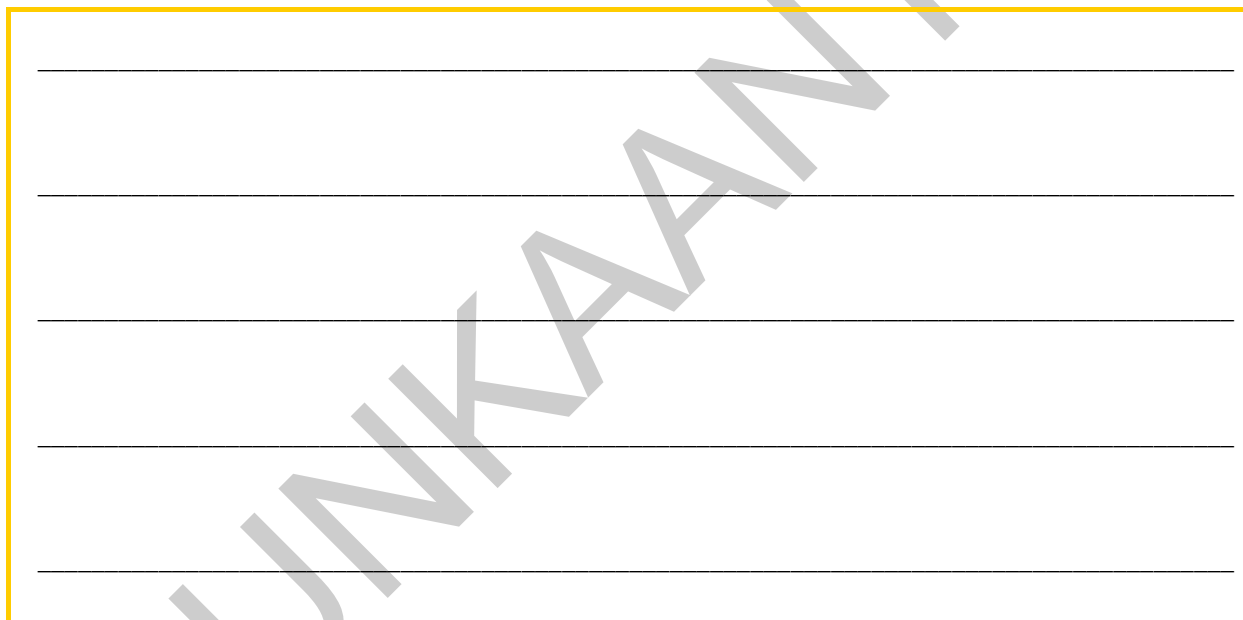
## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

A fejezetben a megvalósíthatósági tanulmányt részletesen megismertük. Gondolja végig milyen részekből áll a megvalósíthatósági tanulmány és ezek elkészítéséhez, milyen információkra, kimutatásokra, elemzésekre van szükség!

A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség honlapjáról ([www.nfu.hu](http://www.nfu.hu)) egy tetszőleges pályázati dokumentáció költségvetési sablonjának megnyitásával tekintse át a fent említett költségvetési tartalmi elemeket!

Ezt követően ugyanennek a pályázatnak az adatlapját is nyissa meg és próbálja beazonosítani kért információkat a megvalósíthatósági tanulmányban. Kiscsoportban dolgozzon!

1. Írja le a megvalósíthatósági tanulmányhoz szükséges információk beszerzésének forrásait!



MUNKANYELV

2. Töltse ki a letöltött pályázati adatlapot iskolája vagy munkahelye adataival!

3. Társaival osszák fel a megvalósíthatósági tanulmány egyes fejezeteit, és egyeztetett határidőre mindenki dolgozza ki annak részleteit!

4. Csoportmunka keretében összegezzék az egyéni munka eredményeit!

5. Állítsák össze a megvalósíthatósági tanulmányt a megfelelő szerkezet szerint!

6. Értékeljék a csoporttagok egyéni munkáját! Állapítsák meg az eredményeket és a hibákat! Beszéljék át, mit kellett volna másképp tenni az eredmény érdekében!

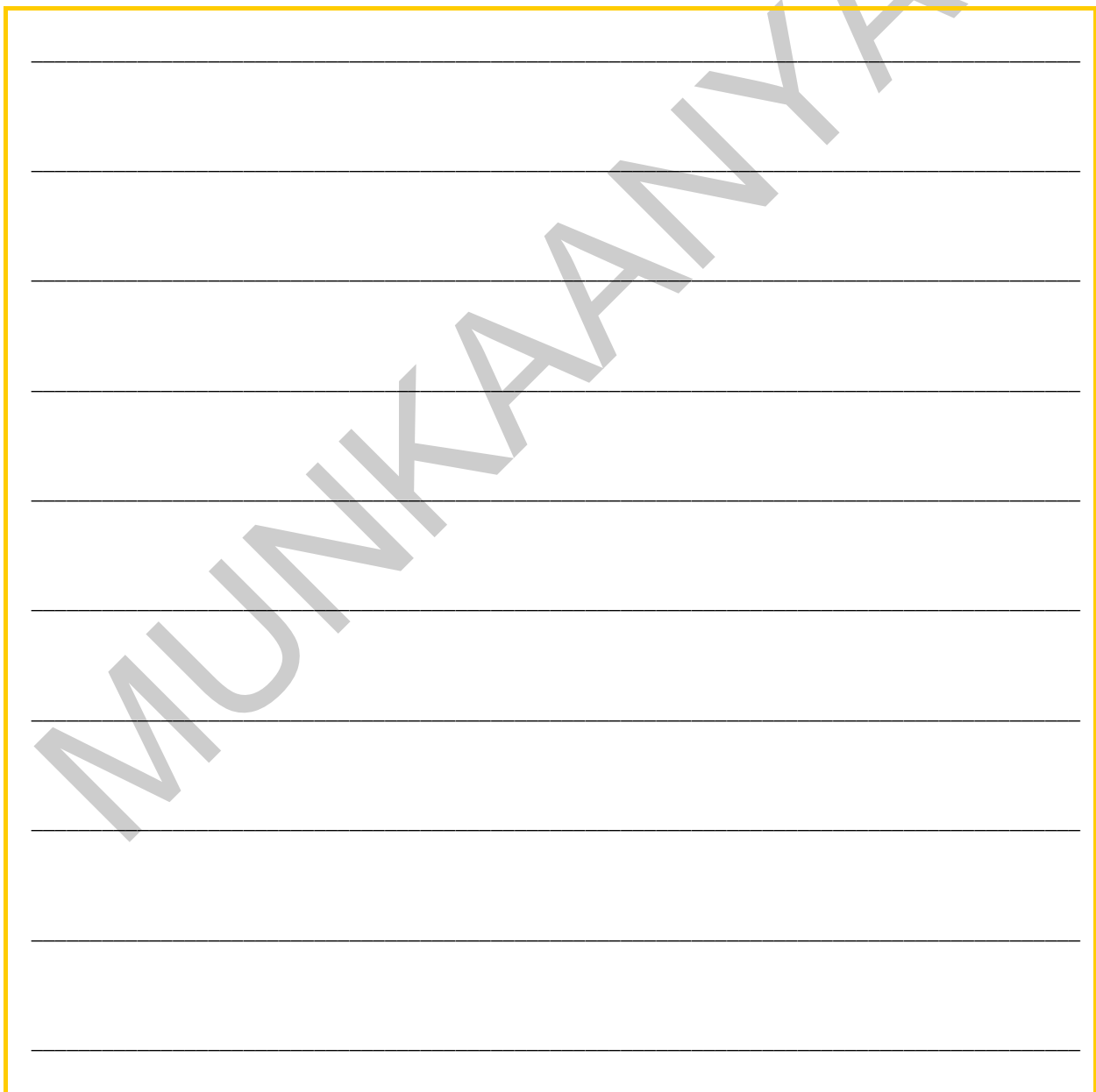
**ÖNELLENŐRZŐ FELADAT**

Most következik az önellenőrző feladat, amely segítségével ellenőrizheti, mennyit jegyzett meg a fentiekből, mit lesz képes a munkája során hasznosítani.

A feladat elvégzése során törekedjen 60 % elérésére. A megszerezhető pontszám elemeenként 1 azaz összesen 10

**1. feladat**

**Ismertesse a megvalósíthatósági tanulmány legfontosabb részeit!**



---

---

MUNKANYAG

## MEGOLDÁSOK

### 1. feladat

#### A megvalósíthatósági tanulmány legfontosabb részei

1. Főbb projekt adatok – projekt adatlap
2. Vezetői összefoglaló
3. Az alkalmazott módszertan bemutatása
4. Szükséglet elemzése, lehetséges alternatívák
5. A projekt bemutatása
6. Környezeti hatások vizsgálata
7. Pénzügyi elemzés
8. Kockázatelemzés
9. Gazdasági–társadalmi hatások vizsgálata
10. Összegzés

MUNKANYELV

## A PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS ÉS –ZÁRÁS DOKUMENTÁCIÓJA

### ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

A projektkészítést követően a döntéshozók támogatták a fesztivál tervét. Az Ön feladata most a lebonyolítás menedzselése és a zárás dokumentációjának elkészítése. Minden tevékenységet szakmailag és pénzügyileg is figyelemmel kell követni, folyamatosan reagálni kell a változásokra.

A jól elkészített és átlátható dokumentáció segíti a projekt ellenőrzést, az indikátorok megvalósulásának bemutatását. A sikeresen megvalósított fesztivál előre vetíthet egy következő rendezvénysorozatot, a jelenlegi projekt jó gyakorlatainak átvételével. A dokumentáció jellemzi az elmúlt időszakban végzett munkáját, eredményeit.

### SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

#### A PROJEKT MEGVALÓSÍTÁS DOKUMENTUMAI

##### 1. Szakmai dokumentumok

A projekt szakmai dokumentációját a projektdosszié tartalmazza. A projekthez kapcsolódó dokumentációt elkülönítetten kell kezelni. A projekt indításakor szükséges formanyomtatványok elkészítése, amelyeket a megvalósítás ideje alatt egységesen használunk. Ilyen formanyomtatványok lehetnek a jelenléti ívek, az emlékeztetők projektértekezletről, az emlékeztetők műhelymunkákról, feladatkijelölő lapok, problémánapló, teljesítésigazolás minta, szakmai összefoglalók, tanulmányok, stb. A dosszié fontos részét képezi az események fotódokumentációja. Pályázati projekt megvalósítása során nagyon fontos minden dokumentumon az arculati elemek feltüntetése (logó, azonosító szám, stb.), amelyeket az Arculati Kézikönyv szabályoz.

A projektervezés és –készítés szakaszában készített idő-, feladat-, erőforrás- és költségtervek koordinálják a megvalósítást, így ezek segítségével teljesülnek az indikátorok, ami a sikeres projekt fő jellemzője.

Nézzünk meg néhány példát a formanyomtatványokra!

Feladat kijelölő lap			
Feladat	Felelős	Határidő	A feladat elvégzését igazoló dokumentum

15. ábra. Feladat kijelölő lap minta

A feladat kijelölő lapot a projektmenedzser készíti a tevékenység elvégzéséért felelős személy számára. Ezen szerepelhet egy konkrét feladat vagy akár egy feladatcsoport is elemekre bontva.

MUNKANYELV



## EMLÉKEZTETŐ

Hely  
Tárgy  
Dátum  
Résztevők

Név	Aláírás

Rövid összefoglaló:

Észrevételek, hozzászólások:

*16. ábra. Emlékeztető minta*

Emlékeztető készülhet értekezleteken, megbeszéléseken, műhelymunkákon, stb. Fontos tudni róla, hogy röviden összefoglalja az ott elhangzottakat és rögzíti a döntéseket.

## PROBLÉMANAPLÓ

Projekt megnevezése  
 Projektmenedzser

Probléma- azonosító	WBS	Megtalálás dátuma	Kijelölt személy	Leírás	Allapot	Lezárás dátuma

17. ábra. Problémanapló

Mezők leírása:

- Problémaazonosító: egy egyedi azonosító szám
- WBS: az ehhez a kockázathoz feladat WBS száma
- Megtalálás dátuma: A dátum, amikor a problémát megtalálták.
- Kijelölt személy: Az a személy, akit a probléma megoldására kijelöltek.
- Leírás: Mi a probléma, mit kell tenni?
- Állapot: A probléma változásának folyamatos lejegyzése, a legutóbbtól a legrégebbiig.
- Lezárás dátuma: Mikor oldották meg a problémát

## TELJESÍTÉSIGAZOLÁS

Az (szervezet megnevezése) .....  
 (projekt neve)..... által  
 ..... Megbízottal  
 ..... Feladat elvégzésére  
 kötött ..... Ft összegű  
 ..... Számú megbízási szerződésben foglalt kötelezettségeket a  
 Megbízott  
 ..... napján maradéktalanul teljesítette.  
 A teljesítést igazoló dokumentum megnevezése és tárolási helye.

Kelt: ..... 20... év ..... hó..... nap

Projektmenedzser

18. ábra. Teljesítésigazolás minta

A projekt helyzetjelentésére szolgáló eszköz lehet a Projekt Előrehaladási Jelentés (PEJ), melyet előre meghatározott időszakonként készítünk. Alapvetően két fő részre különül el az egyik a szakmai jelentés a másik a pénzügyi jelentés. A szakmai jelentés tartalmát tekintve információt szolgáltat az adott időszak eredményeiről, tevékenységeiről, az indikátorok alakulásáról a célokhoz mérten, amennyiben a tevékenységek ütemezéstől való eltérése tapasztalható, azt jelezni kell. A pénzügyi jelentésben pontos információt kell nyújtani az adott időszakban felhasznált pénzeszközökről, közbeszerzési eljárásokról, esetleges átcsoportosításokról. Amennyiben nem pályázati projektről beszélünk akkor is készül helyzetjelentés, ami tartalmát tekintve ugyanezeket az elemeket tartalmazza.

Az alábbi honlapon találhat mintát a projekt előrehaladási jelentésre.  
[http://www.nfu.hu/egysegeseites\\_es\\_egyszerusites\\_az\\_umft\\_palyazatainak\\_kifizetesi\\_es\\_nyo\\_monkovetesi\\_rendszerben](http://www.nfu.hu/egysegeseites_es_egyszerusites_az_umft_palyazatainak_kifizetesi_es_nyo_monkovetesi_rendszerben)

## 2. Pénzügyi dokumentumok

A projekt pénzügyi dokumentációjának alapját a költségvetés az ahhoz kapcsolódó elemzések képezik. A megvalósítás során keletkező pénzügyi dokumentumok az árajánlatkérő levelek, a beérkező árajánlatok, a megrendelők, a szállítólevelek, a számlák, a kiegyenlítési igazoló dokumentumok (bankszámlakivonat, kiadási pénztárbizonylat), szerződések, stb. Ezeknek a dokumentumoknak tartalmaznia kell a projekt tevékenység megnevezését, a költségvetési azonosítóját, a projektvezető teljesítésigazolását.

Fontos tudni a projekt pénzügyi dokumentálása elsősorban adminisztratív feladat, amelynek során tekintettel kell lenni az alábbiakra:

- a projekt gazdasági eseményeiről naprakész elkülönített nyilvántartást kell vezetni,
- az eredeti számláknak rendelkezésre kell állni elkülönítetten,
- az eredeti számlákat záradékolni szükséges,
- a támogatás felhasználása a támogatási, illetve az elszámolási időszakban történhet,
- a tényleges pénzmozgás (átutalás, kifizetés) a pályázati céloknak megfelelő (nem valósulhat meg a támogatás céltól eltérő felhasználása)

## A PROJEKT KOMMUNIKÁCIÓJA

A projekt kommunikációja már a tervezés során elindul. Szabályozása a kommunikációs tervben kezdődik, amely rögzíti, hogy kinek, mikor, mit, milyen csatornán keresztül kell eljuttatni. A projektnek lehet belső és külső kommunikációja. A projektmenedzser egyik legfontosabb feladata a kommunikáció, ugyanis minden esetben szükség van külső és belső erőforrások igénybevételére. A projekttervezéstől egészen a projekt zárásáig folyamatos a kommunikáció pl. a stakeholderekkel. Fontos, hogy a projektmenedzser ismerje a korszerű kommunikációs eszközöket, csatornákat, a tárgyalási módszereket. Éppen ezért egy másik szakmai tartalomelem csak a kommunikációval foglalkozik.

## A PROJEKTZÁRÁS DOKUMENTUMAI

### Projektzáró jelentés

A projektzárás legfontosabb dokumentuma a Projektzáró Jelentés (Záró PEJ). A projekt szakmai dokumentációja során áttekintettük a PEJ-ben szereplő információkat. A záró szakmai jelentés is hasonló, azonban ebben (a projekt zárásakor) minden tevékenységnek meg kellett már valósulni, az összes vállalt indikátort teljesíteni kell. Le kell írni az összes vállalt tevékenység megvalósulásának módját, idejét és költségét, ha történtek módosítások, azok hogyan befolyásolták a projekt sikerét, mit tett a projekt team az eltérésekből következő kockázatok kezelésére.

A zárás során pénzügyi elemzések is készülnek, amelyek bemutatják a projekt költségeit, időben, tevékenységenként és számvitel szempontból. Fontos része a tervezettől való eltérések jelzése (időben, pénzben).

Az alábbi honlapon található mintát a projektzáró jelentésre.

[http://www.nfu.hu/egysegesites\\_es\\_egyszerusites\\_az\\_umft\\_palyazatainak\\_kifizetesi\\_es\\_nyo\\_monkovetesi\\_rendszerben](http://www.nfu.hu/egysegesites_es_egyszerusites_az_umft_palyazatainak_kifizetesi_es_nyo_monkovetesi_rendszerben)

A projekt zárásakor keletkező dokumentumnak legnagyobb szerepe a jövőre tekintve van. Az elért eredmények továbbvitelének lehetősége kell, hogy kiolvasható legyen a jelentésből.

### Összefoglalás

A fentiekben röviden áttekintettük, milyen dokumentumok segítik a projektmegvalósítás folyamatát. Néhány sablont bemutatunk, amelyeket bármely projektre "rá lehet igazítani". A teljesség igénye nélkül megvizsgáltuk a pénzügyi dokumentáció legfontosabb elemeit és végül a helyzetjelentés legfontosabb tartalmi elemeit meghatároztuk.

## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

Ezzel a projektdokumentáció végére értünk. Remélem átfogó képet kapott, milyen dokumentumok segíthetik munkáját. Gondolja végig melyek voltak az Ön számára legérdekesebb információk. Mi az ami teljesen új ismeret volt? Találkozott olyannal amiről hallott már, de nem tudta pontosan mit jelent? Biztos volt olyan elem, amelyet pontosan ismer és már használta. A teljesen új ismeretanyag esetében fordítson időt a fogalmak pontos megértésére és a helyes alkalmazásra.

1. Tanulótársainak bevonásával alakítsanak ki 3 fős munkacsoportot!
2. Tervezzék meg egy budapesti iskola 12. évfolyamos osztályának 3 napos osztálykirándulását Gyulára! A feladatot team munkában végezzék a projektervezés előírásai szerint!
3. Készítsenek emlékeztetőt a munkacsoport megbeszéléséről!
4. Készítsenek feladat kijelölő lapot!
5. Készítsék el a projekt dokumentációját!
6. A részfeladatok elvégzését követően összegezzék munkájuk eredményét, értékeljék egymás teljesítményét!

**ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK**

Az önellenőrzési feladatok elvégzése során 15 pont szerezhető, törekedjen a minimum 60%-os eredmény elérésére.

**1. feladat**

A szakmai dokumentációban milyen dokumentumokkal ismerkedtünk meg. Kérem soroljon fel 5-öt!

---

---

---

---

---

**2. feladat**

A helyzetjelentés milyen tartalommal rendelkezik, soroljon fel 5 jellemzőt!

---

---

---

---

---

3. feladat

Soroljon fel 5 pénzügyi dokumentumot


MUNKKAMINTA

## MEGOLDÁSOK

### 1. feladat

Feladatkijelölő lap, emlékeztető, probléma napló, teljesítés igazolás, jelenléti ívek, fotódokumentáció, szakmai összefoglalók,

### 2. feladat

Egy előre meghatározott időszakot jellemez, információt szolgáltat a szakmai eredményekről, tevékenységekről, költségekről, indikátorokról és az ütemezéstől való eltérésről

### 3. feladat

Költségvetés, az árajánlat kérő levelek, a beérkező árajánlatok, a megrendelők, a szállítólevelek, a számlák, a kiegyenlítési igazoló dokumentumok (bankszámlakivonat, kiadási pénztárbizonylat), szerződések, stb.

KÖSZÖNÖM FIGYELMÉT és TOVÁBBI SOK SIKERT KÍVÁNOK TANULMÁNYAIHOZ!

MUNKAMINTA



## IRODALOMJEGYZÉK

### FELHASZNÁLT IRODALOM

Projekt Ciklus Menedzsment kézikönyv, MEGAKOM Stratégiai Tanácsadó Iroda, 2003

[http://hu.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_elemez%C3%A9s](http://hu.wikipedia.org/wiki/SWOT_elemez%C3%A9s) (2010.10.23.)

A logikai keretmátrix. Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium. Külső Határok Alap. 2008. október 28. Kovács Ildikó, 2008. (prezentáció)

[http://uni-obuda.hu/users/kamutih/F4/konyv/konyv\\_1.pdf](http://uni-obuda.hu/users/kamutih/F4/konyv/konyv_1.pdf) (2010.10.24.)

<http://hu.wikipedia.org/wiki/Kock%C3%A1zatelemz%C3%A9s> (2010.10.24.)

[www.itb.hu/dokumentumok/utmutato/6.html](http://www.itb.hu/dokumentumok/utmutato/6.html) (2010.10.24.)

[http://www.opik.hu/ict\\_paly/index.php?m=id%5](http://www.opik.hu/ict_paly/index.php?m=id%5) (2010.10.24.)

[http://www.nfu.hu/egysegesites\\_es\\_egyszerusites\\_az\\_umft\\_palyazatainak\\_kifizetesi\\_es\\_nyomonkovetesi\\_rendszerben](http://www.nfu.hu/egysegesites_es_egyszerusites_az_umft_palyazatainak_kifizetesi_es_nyomonkovetesi_rendszerben) (2010.10.25.)

### AJÁNLOTT IRODALOM

Eric Verzuh: Projektmenedzsment HVG Könyvek, Budapest 2006.

Görög Mihály: Általános projektmenedzsment AULA Kiadó, Budapest 2001.

A(z) 1181-06 modul 006-os szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

<b>A szakképesítés OKJ azonosító száma:</b>	<b>A szakképesítés megnevezése</b>
55 140 01 0000 00 00	Képzési szakasszisztens
55 481 01 0000 00 00	Általános rendszergazda
55 481 02 0000 00 00	Informatikai statisztikus és gazdasági tervező
55 481 03 0000 00 00	Telekommunikációs asszisztens
55 481 04 0000 00 00	Web-programozó
55 810 01 0010 55 01	Energetikai mérnökasszisztens
55 810 01 0010 55 02	Épített-környezetmérnök-asszisztens
55 810 01 0010 55 03	Faipari terméktervező
55 810 01 0010 55 04	Faipari termelés-szervező
55 810 01 0010 55 05	Gépipari mérnökasszisztens
55 810 01 0010 55 06	Hálózati informatikus
55 810 01 0010 55 07	Kohómérnök asszisztens
55 810 01 0010 55 08	Könnyűipari mérnökasszisztens
55 810 01 0010 55 09	Mechatronikai mérnökasszisztens
55 810 01 0010 55 10	Műszaki informatikai mérnökasszisztens
55 810 01 0010 55 11	Vegyész mérnökasszisztens
55 810 01 0010 55 12	Vegyipari gépészmérnök-asszisztens
55 810 01 0010 55 13	Villamosmérnök-asszisztens

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

15 óra

MUNKANYAG

A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv  
TÁMOP 2.2.1 08/1-2008-0002 „A képzés minőségének és tartalmának  
fejlesztése” keretében készült.

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap  
társfinanszírozásával valósul meg.

Kiadja a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet  
1085 Budapest, Baross u. 52.

Telefon: (1) 210-1065, Fax: (1) 210-1063

Felelős kiadó:  
Nagy László főigazgató