

A projektmenedzsment eszközei

A projektek menedzselése, koordinálása nem rutinfeladat. Különösen igaz ez, ha olyan Európai Uniói együttműködésről van szó, amelynek a megvalósításában több különböző országban működő intézmény, szervezet vesz részt. Cikkünkben áttekintjük a nemzetközi projektek sikeres végrehajtását segítő projektmenedzsment eszközöket és azok használatát.

A nemzetközi projektek végrehajtása során **kiemelt szerepe van a főpályázónak** vagy más néven koordinátornak, mivel a támogatási szerződésben ő a szerződő fél, ő felelős a projekt megvalósításáért és a disszeminációért, valamint neki utalják a támogatási összegeket. Fontos feladata a partnerek koordinációja annak érdekében, hogy a projekt elérje a kitűzött célokat, ami jelenti a szakmai eredményeket ugyanúgy, mint a támogató számára benyújtott beszámolókat és pénzügyi elszámolásokat. Egy nemzetközi projektre tekinthetünk akár úgy is, mint egy hosszú, akár több éves tanulmányútra, amelyben a koordinátor a túraszervező és -vezető.

A továbbiakban áttekintjük, hogy egy ilyen hosszú utazás előtt és alatt várhatóan milyen kihívásokkal kell szembenéznie.

▶ ÚTICÉL

Elsőként mindig azt érdemes tisztázni, hogy mik a **projekt célkitűzései**, hová szeretnénk eljutni. A megvalósítás tekintetében rendszerint három szakterület szoktak megkülönböztetni, a cél esetükben ugyanannak a projektnek más és más vetülete. A **szakmai megvalósítók** feladata a projekt szakmai tartalmának kidolgozása, az ő céljuk a projektben vállalt indikátorok teljesítése (ők a felelősök a tanulmányút szakmai programjáért). A **pénzügyi munkatársak** feladata a projekt pénzügyi végrehajtása, az ő céljuk a szabályszerű pénzügyi dokumentáció és az elszámolások összeállítása (ők kezelik az út során a kasszát). A **projektmenedzsment** feladata, hogy összehangolja a végrehajtásban részt vevő szereplők munkáját annak érdekében, hogy a projekt megvalósítsa az összes kitűzött célját, és a dokumentáció az elvárt minőségben rendelkezésre álljon (a túravezető).

▶ ÚTITÁRSÁK

Ha hosszú utazásra vállalkozunk, gondosan kell kiválasztani az útitársainkat, mivel sokáig együtt kell velük haladnunk, és időben kell megérkeznünk velük a kitűzött célhoz. Nem könnyű feladat, mivel nyelvi, kulturális, jogi, elszámolási, adózási és egyéb különbségeket kell tudnunk kezelni. Fontos, hogy már a kezdetektől vonjunk be a partnereket a projekt megtervezésébe, kialakításába, és a lehető legtöbb kérdést (ki milyen feladatot végez, mekkora összegű forrást kap stb.) tisztázzuk velük és **írásban rögzítsük**. A pályázat sikere esetén ajánlott a projekt végrehajtására vonatkozó, minden partner által elfogadott közös szabályrendszer (**projekt kódex**) kidolgozása és rendszeres felülvizsgálata.



▶ A PARTNEREK MOTIVÁLÁSA

A projekt végrehajtása során kiemelt jelentőséggel bír a **kommunikáció**. A projektvégrehajtás kezdetétől világosan jelezzük az **elvárásokat** az egyes partnerek felé: mikorra milyen tartalmú szakmai, pénzügyi vagy egyéb terméket (output) várunk tőlük. Ha tudunk, küldjük nekik **mintadokumentumokat**, részletes leírásokat az elvárt termékre vonatkozóan. A partner által elkészített terméket rövid határidőn belül ellenőrizzük le, és jelezzük a szükséges **korrekciós igényeket** új határidő kitűzésével, de azt is, ha az átvett anyagot megfelelőnek ítéljük. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a pozitív motiváció, a segítő, támogató hozzáállás, a konstruktív kritika megfogalmazása működik a leghatékonyabban a partnerekkel való kapcsolattartás terén.

A partnerekkel **rendszeres egyeztetésre** van szükség, tudatosítani kell bennük, hogy egy hajóban ülünk, és akkor leszünk sikeresek, ha mindenki azonos irányban húz. A projekt céljaival való érzelmi azonosulás növeli az elkötelezettséget, és így általában jobb eredményre sarkallja a partnereket. Segítenünk kell a partnerek azonosulását a projekttel többek között azzal, hogy **az ő kérdését, problémáját sajátunkként kezeljük**, és törekszünk a megoldásra a lehető legrövidebb időn belül. A tudomásunkra jutott **információkat minél előbb osszuk meg a partnerekkel**.

A legkörültekintőbb előkészítés ellenére is előfordulhat, hogy lesz olyan partner a csapatban, aki kevésbé aktív, nehezebben motiválható vagy nehezen elérhető a kommunikációs csatornákon. Ráadásul gyakran előfordul az is, hogy a partnerintézményeknél személyi változás történik, és emiatt új kollégának kell felvenni a fonalat. Annak érdekében, hogy ezeket a helyzeteket megfelelően tudjuk kezelni, célszerű felmérni egyenként a partnerekkel kapcsolatos kockázatokat, és **együttműködési stratégiát** kialakítani. Ne feledjük: a lánc mindig a leggyengébb részénél szakad el, ezért a problémás partnerekkel való együttműködésre fokozott figyelmet kell fordítanunk. A megoldás abban rejlik, hogy időben feltárjuk a kockázatokat, és megelőzzük a nagyobb problémák kialakulását.

Mit tehetünk abban az esetben, ha problémánk adódik valamelyik partnerrel? Mindenekelőtt próbáljuk meg azonosítani, hogy **mi a probléma forrása**. Ha feltártuk az alapvető ok(ka)t, rendszerint könnyebb a megfelelő megoldás(oka)t kiválasztani. Információhiány, valamint szakértelem, illetve hozzáértés hiánya esetén képzéssel, tudásmegosztással javíthatunk a helyzeten, túlterheltség esetén felajánlhatjuk a segítségünket vagy kérhetjük a partnert, hogy próbálja meg egy munkatársát bevonni a projektbe. **A legnehezebb kérdés a partner nem megfelelő hozzáállása** lehet, amikor minden erőfeszítésünk és támogatásunk ellenére nem működik a munkakapcsolat. Ilyen esetben célszerű a partnerszervezet vezetőjének értesítése a kialakult helyzetről, és javaslattevél a személycserére. Amennyiben ez a megoldás sem működik, meg kell fontolni azt a lehetőséget, hogy az adott partner nélkül folytassuk a projektet.



▶ ÚTITERV

Az utazás akkor kezdődik, amikor a támogató jóváhagyja a pályázatot, és a felek aláírják a támogatási szerződést. Ez az az időpont, amikor először van szükség **részletes munkaterv** (útiterv) kidolgozására. Miből indulunk ki ilyenkor? Természetesen a célból. Vizsgáljuk meg, hogy milyen vállalásokat, előírásokat tartalmaz az elfogadott pályázat, a támogatási szerződés, valamint a beszámoló sablon. Ezekből a dokumentumokból levezethetjük azokat a konkrét feladatokat, amelyeket végre kell hajtunk.

Jelöljük ki **mérföldköveket**: határozzuk meg, hogy adott időpontig milyen **részcelokat** akarunk teljesíteni. Fontos, hogy a részcelok egyértelműen **mérhetőek** legyenek. A **sikerkritériumok** kijelölése is fontos: pontosan milyen mértékű teljesítmény esetén tekintjük teljesítettnek a célt. Az egyes feladatokhoz rendeljük **felelősöket** és **határidőket**. Tartsuk szem előtt, hogy a felelős várhatóan mennyire pontosan teljesít, és mindenképpen legyen valamennyi ráhagyás.

A munkaterv elkészítése sohasem egyszeri feladat. Rendszeresen mérni kell az elvégzett feladatokat, az eredményeket össze kell vetni a tervvel, az eltéréseket ki kell értékelni, szükség esetén el kell végezni a korrekciós intézkedéseket és újra kell tervezni.

Milyen munkatervet használjunk? Mivel a pályázatban kötelező elkészíteni a **GANTT diagramot**, célszerű ezt a táblázatot kiegészíteni az egyes feladatok erőforrásigényével, a költségekkel, és a HR tervvel: a résztvevők és a feladat elvégzéséhez szükséges idő (nap, óra) kijelölésével. Ezt az eszközt a projekt végrehajtása során folyamatosan használni tudjuk, és a partnerek számára is egyszerű, áttekinthető módon tudjuk bemutatni, hogy hol járunk.

TÉRKÉP VAGY GPS?

Az utazáshoz szükség van olyan eszközökre, amelyek segítséget nyújtanak abban, hogy ne tévedjünk el. A projektmenedzsment esetén is ugyanez a helyzet. Fontos kérdés már a kezdeteknél, hogy a partnerek milyen eszközt preferálnak, hajlandók és képesek-e a korszerű informatikai eszközöket használni (GPS) vagy inkább a hagyományos megoldásokra kell hagyatkoznunk (térkép). A **projektmenedzsmentet támogató informatikai eszköz** kiválasztásánál mindig tartjuk szem előtt, hogy a legmodernebb eszköz is céltalanná válik, ha a közreműködők nem használják.

Milyen eszközöket javasolunk? Kiindulópontként mindenképpen javasolt a Google Drive és Naptár funkciójának alkalmazása, emellett a Facebook csoport kialakítása is gyakran jól működő megoldás. Mivel a személyes találkozás sokszor nem megoldható, szükség van **költségkímélő telefonálási lehetőségre**, mint például a Skype, a Viber vagy a Whatsapp.

A projektmenedzsment egyik kulcsterülete a teljes körű, naprakész dokumentáció. Ehhez nyújt segítséget a **közös tárhely**, amelynek a használatát kötelezővé kell tenni, és a használat módját (ki módosíthat, ki törölhet stb.) írásban szabályozni kell. Ezen a téren is léteznek ingyenesen vagy alacsony költséggel elérhető megoldások, mint például a Dropbox vagy a OneDrive.

Abban az esetben, ha úgy ítéljük meg, hogy a társaság alkalmas arra, hogy **közös projektmenedzsment szoftvert** használjunk, erre is van lehetőség ingyenesen vagy alacsony költség mellett, például a Bitrix24, a JoinMe vagy az ASANA programok révén.



ELTÉVEDTÜNK? ÚJRATERVEZÉS...

A projekt végrehajtása során mindig tartsuk szem előtt, hogy **milyen célok elérését vállaltuk, milyen keretösszegeből gazdálkodhatunk, milyen határidőn belül kell céljainkat megvalósítanunk és milyen szabályokat kell betartanunk.**

Ha kérdésünk van, elsőként próbáljuk megtalálni a választ a támogatási szerződésben. Ha nem sikerül, tegyük fel a kérdést a támogatóknak. A kapott választ mindig osszuk meg a partnerekkel is.

Ha úgy ítéljük meg, hogy letértünk az előzetesen kijelölt útról, mérlegelnünk kell, hogy milyen **beavatkozásra, újratervezésre** van szükség. A kulcskérdés mindig az, hogy a tervezett módosítás megvalósítható-e a támogatási szerződés keretein belül vagy szükség van annak módosítására. Ha az utóbbi eset merül fel, minél előbb egyeztessünk a támogatóval annak érdekében, hogy időben kialakulhasson a közös megoldás, amely révén eljuthatunk utazásunk céljához. •

BARNA VIKTOR
szakértő, tréner

A hatásmérés tervezése

AZ IMPACT+ TOOL ESZKÖZ CÉLJA, HOGY SEGÍTSE A PROJEKT VÁRHATÓ HATÁSÁNAK ÁTGONDOLÁSÁT:

Hogyan fogják mérni és milyen adatokkal tudják alátámasztani az elért hatást.

Ez a rugalmas eszköz **TÖBBFÉLE MÓDON ALKALMAZHATÓ:**

- a projekttervezés korai szakaszában a projektpartnernek egy csoportjával
- a pályázat benyújtása előtt segít finomítani és tökéletesíteni a pályázatot
- a projekt kezdetén segít meghatározni a tervezett hatásokat és tervezni a hatásmérés tevékenységeit
- a projekt futamideje alatt a segítségével követhető a tervezett hatás megvalósulása vagy újraértékelése
- a projekt végén támogatja az összegző/minősítő értékelést
- egy partner vagy pedig külön-külön minden partner készít egy tervet, amit közösen megbeszélnek és összeállítják a végső változatot a teljes projektre.

Az Impact+ Toolt 2016. májusában a brit Nemzeti Iroda Learning Network című rendezvényén tesztelték a Nemzeti Iroda és huszonöt projektkoordinátor bevonásával.

MENNYI IDŐT IGÉNYEL A TERVEZÉS?

Ez a projekt nagyságától és összetettségétől függ. Legalább fél nap (3 óra), de érdemes inkább egy teljes nappal (7 óra) számolni.

FOLYAMATOS TEENDŐK:

- Áttekinteni és pontosítani az indikátorokat és az adatgyűjtési módszereket, hogy ezt követően megtervezzük az adatgyűjtés eszközeit és megvalósítsuk azokat.
- Nézzük át és fedezzük fel a fontosabb kapcsolatokat, összefüggéseket az egyes eredmények, hatások és indikátorok között – mi az, amit ténylegesen meg kell tenni, hogy a projekt elérje a kívánt hatást.

HOGYAN KÉSZÜL A TERV?

1. LÉPÉS:

Röviden és világosan fogalmazza meg, hogy a projekt segítségével mit szeretne elérni, miben szeretne változást.

2. LÉPÉS:

A megfogalmazott projekt célhoz és tevékenységhez fogalmazzon meg várt hatásokat vagy eredményeket az alábbi területeknek megfelelően:

- partnerszervezetek
- tanulók (diákok/tanulók/hallgatók vagy oktatók/személyzet)
- rendszerszintű (szektor, szakértői vagy kedvezményezeti hálózat; szakmapolitikai változás stb.)
- projekt személyzet (akik menedzselik és koordinálják a projektet)

Tetszőleges számú, de reális eredményeket vagy hatásokat fogalmazzon meg.

3. LÉPÉS:

A területek szerint értékelje a várt hatások eredmények fontosságát 1-5-ig terjedő skálán. (5 a legfontosabb, az 1-es legkevésbé fontos)

4. LÉPÉS:

Válasszon ki 3-4 fontosabb hatást vagy eredményt a legmagasabban értékelt területről!

5. LÉPÉS:

A kiválasztott hatás vagy eredmény esetében hogyan lehet mérni azok megvalósulását? Ezek lesznek az indikátorok!

6. LÉPÉS:

Az indikátorokat milyen módszerrel fogják mérni? Nevezze meg az adatforrás és adatgyűjtés módszereit. Ki, mikor és hogyan gyűjti az adatokat?

Impact+ Tool elérhetősége:

[HTTPS://WWW.ERASMUSPLUS.ORG.UK/
IMPACT-ASSESSMENT-RESOURCES](https://www.erasmusplus.org.uk/impact-assessment-resources)

(Impact+Exercise Guide; Impact+Tool (blank),
Impact+Tool (guidance version), Impact+ Table)

BETHLENI ZSUZSANNA
Tempus Közalapítvány,
Erasmus+ stratégiai partnerségek

