



# Projektmanagement

# A projektek jellemvonásai

- **A projekteknek van célja:** a projekteknek egyértelműen megfogalmazott célja van, és a projektek világosan megfogalmazott eredményeket céloznak meg. A célkitűzések egy „probléma” megoldására irányulnak, ami feltételezi az igények előzetes elemzését. Egy vagy több megoldást javasolván végső soron társadalmi változásokat akarnak elérni.



## A projektek jellemvonásai II.

- A projektek **realisztikusak**: céljaiknak elérhetőeknek kell lenniük; ez azt jelenti, hogy számításba kell venniük mind az elvárásokat, mind a rendelkezésre álló pénzügyi és humán erőforrásokat.
- A projektek **térben és időben behatároltak**: van kezdetük és végük, egy bizonyos helyen és bizonyos viszonyok között kerülnek megvalósításra.



## A projektek jellemvonásai III.

- A projektek **komplex természetűek**: a projektek különféle tervezési és megvalósítási készségeket igényelnek, és különféle partnerek és résztvevők bevonását feltételezik.
- A projektek **kollektív jellegűek**: a projektek kollektív erőfeszítés eredményei. Csapatok valósítják meg őket, számos partnert vonnak be, és kiszolgálják mások igényeit.



## A projektek jellemvonásai IV.

- A projektek **egyediek**: új ötletekre épülnek. Egy szükségletre (problémára) speciális viszonyok között speciális megoldást kínálnak. Innovatívak.
- A projekt **egy merész vállalkozás**: minden projekt különbözik a többitől, és gyökeres változásokat céloz meg. Mindig hordoz bizonytalanságot és kockázatot.
- A projektek **felmérhetőek**: a projektek tervezettek és mérhető célokat tűznek ki, amelyek értékelhetők.
- A projektek **szakaszokból épülnek fel**: a projekteknek jól megkülönböztethető szakaszai vannak



# A projekt strukturálása kérdőszavak mentén

(a Laswell-módszer alapján)

Használjunk kérdőszavakat a projekt egyes elemeinek és azok egymásra hatásának meghatározására! A válaszokból áttekintést kapunk a projektről és megtudjuk, hogyan kapcsolódnak egymáshoz az egyes alkotóelemek.

## ■ KI? - KINEK? - KIVEL?

a projektpartnerek és a célcsoportok meghatározása .  
a projektben betöltött szerepük és kapcsolatuk .  
vélekedésük a projektről . az ezekből a  
kapcsolatokból és véleményekből következő  
erőségek és gyengeségek

## ■ MIT?

a főbb projekttevékenységek - spontán, szervezett és  
intézményi . társadalmi, gazdasági, kulturális,  
politikai és nevelési dimenziók . a projektnek az  
ezekre a dimenziókra gyakorolt hatása



# A projekt strukturálása kérdőszavak mentén II.

- MIÉRT?

a projekt által kielégített igények és vágyak . a résztvevők motivációja és érdekeltségei . a projekt főbb célkitűzései . támogatási lehetőségek . a résztvevők és a szervezet célkitűzései közötti viszony

- HOL?

a projekt társadalmi kontextusa és a résztvevők helyzete

- MIKOR?

mely időszakaszra összpontosít (múlt, jelen, jövő)? . rövid, közép- vagy hosszú távú? . a résztvevők szakmai hátterének a projektre gyakorolt hatása

- HOGYAN?

hogyan hajtották végre? A szervezési folyamatok és részvétel menete . az alkalmazott technikák és eszközök . a résztvevők tapasztalatai, az elméletek, egyéb projektek stb. hozzájárulása



# A projektmenedzser legyen:

- **szervező**, aki képes megérteni, megtervezni és koordinálni az erőfeszítéseket és erőforrásokat a célok elérése érdekében;
- **stratéga**, aki képes egyértelmű rövid- és hosszú távú célokat kitűzni, és ezeket a projekt kiváltó okaival együtt szem előtt tartani;
- **motiváló**, aki olyan készségekkel és attitűddel rendelkezik, amely képessé teszi arra, hogy az embereket (munkatársakat, önkénteseket, fiatalokat) elkötelezze a projekt mellett, és ösztönözze őket az abban való részvételre;
- **forrásszervező**, aki rendelkezik a források megpályázásához, a kapcsolódó adminisztráció és elszámolás tisztességes és kompetens elvégzéséhez szükséges tudással és tapasztalatokkal;
- **aktivista**, abban az értelemben, hogy képes felfigyelni a kezdeményezésekre, és képes az ötleteket értelmes, időtálló, egyértelmű értékekkel bíró társadalmi tevékenységgé szervezni;
- **látnok**, aki képes társadalmi újításokat és változásokat elképzelni;
- **közösségi munkás**, aki érzékenyen odafigyel annak a közösségnek és/vagy szervezetnek a dolgaira, amelyhez tartozik;
- **szociális munkás**, aki képes törődni az emberekkel anélkül, hogy helyettesítené őket, azaz beléjük neveli azt a motivációt és önbizalmat, amely képessé teszi őket saját jövőjük formálására és a projekt megvalósítására;
- **tanár és tanuló**, aki egyszerre képes kiképezni az embereket és tanulni a tapasztalatokból, és ezt a szervezet, a projekt vagy a közösség érdekében felhasználni; képes figyelemmel kíséreni, monitorálni és értékelni, evaluálni egy projektet a célok függvényében, továbbá a terveket és a célkitűzéseket a körülményekhez igazítani.





# A projekt sikerességének nyolc oka:

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 nyolc oka:

1. Nem megfelelő hatáskör.
2. A munkacsoport bevonásának és tervekészítésének hiánya.
3. A munkacsoportot nem vonják be a problémák megoldásába.
4. Nem megfelelő kommunikációs készségek.
5. Nem megfelelő gyakorlati készségek.
6. Nem megfelelő adminisztrációs készségek.
7. Irreális időbeni ütemezés.
8. Nem világos projektcélok.



# A projekt sikerességének négy tényezője

## **A projekt sikerességének négy tényezője**

A sikeres projektmenedzsment négy, egymásnak néha ellenfeszülő tényezőt kapcsol össze.

<b>Szükséglet vagy probléma</b>	<b>Elképzelés és vízió</b>
<p>A projekt akkor működik a legjobban, ha kidolgozói megértik és helyesen ítélik meg a szükségleteket és problémákat, amelyekkel meg kell birkózniuk. Fontos a szükséglet és a probléma megfelelő értékelése. Mi az előidézője? Mik a tünetei? Milyen méretű? Kinek jelent problémát?</p>	<p>A projektnek vízióra van szüksége ahhoz, hogy összefogja a tevékenységeket és erőfeszítéseket. A stratégia, célok és munkatervek a vízióból erednek. A projekt mögött álló nagy gondolatnak elég egyértelműnek kell lennie ahhoz, hogy kitűnjék: a projekt a szükségletre vagy problémára vonatkozóan jelentős és fenntartható változást fog eredményezni.</p>
<b>A projekt lehetőségei</b>	<b>A kapacitás</b>
<p>A projekteknek rendelkezniük kell a megvalósításukhoz szükséges mozgástérrel, vagy létre kell azt hozniuk. A projektet aktívan támogatni kell, és nem csak pénzzel. A kulcspozícióban levőknek támogatniuk kell a projektet, a célcsoport pedig aktívan részt kell vegyen benne.</p>	<p>A projekt a készségek, az energia, az erőforrások és a szervezet megfelelő egyensúlyát igényli ahhoz, hogy beinduljon és eredményt hozzon. Úgy kell megtervezni, hogy hatásos és eredményes legyen.</p>



# Meghatározás - Megvalósítás - Értékelés

Egyszerű és általánosan elfogadott felfogás szerint a projekt három fő részre osztható: meghatározásra, megvalósításra és értékelésre.

## **Meghatározás**

Az e meghatározás magában foglalja a korai tervezést és az előkészítő munkát a szükséglet analízistől a célok kitűzéséig és a feladatok, szükséges erőforrások meghatározásáig. Ez az a „láthatatlan” munka, amelyet még a projekt kezdete előtt el kell végezni.



# Meghatározás

A munka ebben a fázisban a következőket takarja:

- a társadalmi valóságot feltáró helyzetelemzés,
- szükséglet-analízis készítése;
- a szervezet vagy a projektkezdemenyezők lehetőségeinek és érdekeltiségének felmérése;
- a célok és a konkrét célkitűzések előzetes megfogalmazása;
- a lehetséges/valószínűsíthető feladatok megállapítása;
- az értékelési szükséglet megállapítása;
- a projekt időbeosztásának elkészítése;
- a potenciális erőforrások meghatározása;
- a projekt felelőseinek kijelölése;
- a partnerek keresése;
- a projekt vázlatának elkészítése;
- lehetséges finanszírozási források feltérképezése.



# Megvalósítás

A megvalósítás szakasza gyakran átfedésben van a meghatározási szakasszal, mert egyes projekttevékenységek már elkezdődnek, miközben még bizonyos meghatározási munkák is zajlanak.

A megvalósítási szakaszban a következőket kell tekintetbe venni:

- az aktuális feladatokat, és azt, hogy hogyan kapcsolódnak ezek egymáshoz;
- az erőforrás-menedzselést: emberi, pénzügyi és technikai erőforrások tekintetében;
- a kommunikációs és PR-stratégiát;
- az értékelés, a visszacsatolás és a szabályozás folyamatát;
- az elszámolást és nyilvántartást;
- azt, hogy hogyan vonjuk be az embereket, különösen a fiatalokat, illetve általában az érintett közösséget.



# Értékelés

A projekt értékelése, evaluációja része a projekttervnek, és általában a projekt végén történik meg, bár tisztában vagyunk a közbülső értékelés szükségességével is. A projekt nem ér véget a tevékenységek befejezésekor: amint a meghatározási rész is „láthatatlan” a kívülállók számára, úgy láthatatlan az értékelés, evaluáció és az ehhez kapcsolódó különféle feladatok is:

- értékelési eljárás: ennek során megvizsgáljuk, mit sikerült elérni, és mit nem;
- a közösségre és a szervezetre gyakorolt hatás;
- megfontolandó intézkedések a projekt utóéletével (follow-up) kapcsolatban;
- köszönetet mondani a résztvevőknek és „megünnepelni” velük a projektet;
- a dokumentáció megírása;
- a pénzügyi beszámolók elkészítése, az elszámolás lezárása.





## A projekt meghatározása



# A közösség bemutatása

A legtöbb ifjúsági projekt egyúttal közösségi projekt is, mivel egy közösséget vagy fiatalok egy csoportját célozza meg. A közösség tágabb fogalom (akár egy egész nemzetet is jelenthet), a célcsoport lehet nagyon szűken értelmezett és speciális is, ez függ a projekt hatáskörétől és céljaitól. Amikor közösségben gondolkodunk, fontos szem előtt tartani, hogy a projekt:

- (fiatal) embereknek készül
- (fiatal) emberek bevonásával
- (fiatal) emberek valósítják meg



# Szükséglet-analízis (igényfelmérés)

- Miért?
- Miért szükséges a projekt?
- Miért fontos?
- Miért lesz mindenki érdekelt benne?



# Társadalmi elemzés

Akár társadalmi valóságnak, akár közösségnek nevezzük - akár társadalomnak általában véve - a projektnek, amibe belefogunk, tükröznie kell a megcélzott csoport(ok) igényeit, feltételeit, sajátosságait, ezeket kell megválaszolni, és ezekkel kell összhangban lennie.

A szükséglet-analízis kiterjed a projekt térségében azon társadalmi, politikai és gazdasági feltételek feltárására, amelyek miatt a projektre szükség van. Kapcsolódhat a célcsoport helyzetéhez, vagy az egész közösség általános helyzetéhez.

A társadalmi elemzés kulcsfontosságú, mert meghatározhatja az általános társadalmi célokat és konkrét célkitűzéseket és az elfogadott cselekvési programot is.



# Szükséglet-analízis

A szükséglet-analízis a következők ellenőrzését jelenti:

- Mi az, amit az érintett fiataloktól/fiataloknak/ fiatalok által kívánunk?
- Mennyire jelent ez prioritást?
- Akarja ezt a közösség, az ifjúság?
- Különbözik attól, ami eddig történt?
- Van-e értelme saját kontextusában?
- Milyen változás fogja követni a projektet?



# Szükséglet-analízis II.

Ahhoz, hogy pozitív válaszokat kapjunk ezekre a kérdésekre - vagy hogy egyáltalán tudjuk, hogyan kell kezelni ezeket -, az alábbi kérdések és megoldási javaslatok lehetnek segítségünkre:

- Ki határozta meg, hogy ezek az igények prioritást élveznek? A közösségen kívüli vagy belüli emberek?
- Csináltak-e már hasonlót ugyanabban a közösségben vagy a közösség környezetében?
- Mennyiben lenne az új projekt eltérő? Hogyan kerülhetné el a korábbi projektek csapdáit?
- Kivel konzultáltak egy ilyen projekt lehetőségéről?
- Hogyan illeszkedik a térségi közintézmények és magánkezdeményezések törekvéseihez?
- Milyen mértékig veszi számításba azoknak az embereknek a törekvéseit, igényeit és vágyait, akiknek segíteni kíván? Hogyan vontuk be őket, illetve konzultáltunk velük az igényfeltárás során?



# Szervezeti prioritások és értékek

- Ki által?





## Személyes motiváció

# A célok meghatározása

## Társadalmi célok

- A célcsoport társadalmi környezetében vagy helyzetében bekövetkezett, a projekt által támogatni kívánt változás (pl. a Banville-i ifjúság kiemelése a társadalmi kirekesztettség és bűnözés állapotából).

## Pedagógiai célok

- Míg a társadalmi célokkal a társadalmi környezetben szeretnénk változásokat elérni, a pedagógiai célok a megcélzott csoport vagy egyének szintjén bekövetkező változásokra koncentrálnak. Más szavakkal arra, mit tanulnak a fiatalok, hogyan és mire teszik őket képessé (pl. tanuljanak a droghasználat kockázatairól és az AIDS-ről stb.).





# A konkrét célkitűzések

A projektmenedzsment 1. sz. törvénye.

*„A homályosan megfogalmazott projektek egyik előnye, hogy nem jövünk zavarba, amikor meg kell határoznunk a kapcsolódó költségeket .”*





A projektet elsősorban az **idő** (a kezdetük és a befejezésük) és a **célkitűzéseik** határozzák meg: a projekt során a megadott időkeretben ezeket kell elérni.

A célkitűzés meghatározása kulcsfontosságú abban, hogy a projekt **realisztikus** és **megvalósítható** legyen. A projekt célkitűzéseit olvasván tiszta képet kell kapnunk arról, mi fog valójában történni, mit fog a projekt elérni.

**A konkrét célkitűzések az átfogó, globális célok gyakorlati megfelelői.** Amíg az átfogó célok általánosak és messze nyúlnak, a célkitűzések konkrétak és lehetőleg precízek. A célkitűzéseket úgy kell meghatározni, hogy azok legyenek - konkrétak. Pontosan mit is akarunk elérni? Hány embert vonunk be, illetve hány embert érint? Mely programot, feladatot tartalmaz? Milyen konkrét eredményt várunk? Milyen kompetenciákat igényel a megvalósítása? Mi fog megváltozni a projekt eredményeként? Mit fog a projekt létrehozni?.



- **sokrétűek.** Egy projektet számos célkitűzésre szükséges és lehetséges bontani. Ennek több előnye van: megkönnyíti az egyes célkitűzések és a projekt által kínált valamennyi potenciális lehetőség tervezését, ellenőrzését. Ráadásul az értékelési szakaszban könnyebb lesz az eredmények értékelése, evaluációja is. Segít jobban átgondolni, milyen közvetlen és közvetett eredményeket fogunk elérni a pedagógiai és társadalmi célok, a szervezet és résztvevők által kitűzött célok stb. tekintetében.
- **mérhetőek.** Minél konkrétabbak a projektek, annál könnyebb azokat értékelni. Ha az a célkitűzés, hogy 500 embert kell elérni, mérhető, hány embert értünk el, tehát milyen mértékben voltunk sikeresek, illetve sikertelenek. Ha „annyi embert akartunk elérni, amennyit csak lehetséges”, a projekt értékelése, evaluációja sokkal nehezebb és bizonytalanabb lesz, minthogy (remélhetőleg) valakit mindig sikerül majd elérnünk. Legalább néhány célkitűzést úgy kell meghatározni, hogy azok mérhetőek legyenek;
- **ütemezették.** A célkitűzéseket idő szerint is lehet csoportosítani: lehetnek rövid távúak, középtávúak, hosszú távúak, a projekttől függően. De a célkitűzések megvalósítását mindegyik esetben egy várható teljesítési időpontra kell kitűzni.



- **realisztikusak.** A projekt által létrehozott motivációnak és felhatalmazásnak a lehetősége nem realizálódhat, ha a célok nem elérhetők. Túlzottan magasztos célok kitűzése jó benyomást kelthet ugyan papíron, de az esetek többségében a „blöff” nem jön be, és az értékelés-kor mindenképpen lelepleződik. Tanácsosabb kisebb léptékű, konkrét és elérhető célokat kitűzni, amelyekben az eredmények észrevehetőek, és amelyek magukban hordozzák azt a lehetőséget is, hogy az előre kitűzött eredménynél akár többet érünk el.
- **rugalmasak.** A célkitűzések és az egész projektterv arra való, hogy meghatározzuk, mely programok, feladatok szükségesek egy átfogó cél eléréséhez. Amint megkezdődik a projekt megvalósítása, rendszeres - formális és informális
- **értékeléseket és ellenőrzéseket kell végezni.** Ennek eredményeként néhány korrekció szükségessé válhat, beleértve bizonyos célkitűzések felülvizsgálatát és átütemezését (főképpen, mikor a célok egymásra épülnek, egymás meglétét feltételezik). A célkitűzések rugalmassága nem azt jelenti, hogy azok mindig változhatnak, hanem azt, hogy a realitás és a hatékonyság kedvéért bizonyos tudatos változtatások előfordulhatnak. Mivel a teljes projekttervezés lényege, hogy segítsen bennünket abban, hogy kézben tarthassuk a projektet, helyesebb tudatos változtatásokat beiktatni - a lehetséges variációk mérlegelésével -, mint kényszerből beiktatni azokat, választási lehetőség és a projekt hátralévő részére gyakorolt hatás előzetes felmérése nélkül.
- **felismerhetők** a feladatokban. A célkitűzések nem azonosak a feladatokkal. Azt mutatják meg, hogy mit akarunk elérni, megvalósítani, realizálni a projekt segítségével. Különböznek a feladatoktól abban az értelemben is, hogy a feladatok jelentik a célkitűzés(ek) elérésének módját. Valamennyi feladatnak egy vagy több célkitűzés elérésére kell irányulnia. Valamennyi célkitűzésnek direkt vagy indirekt módon felismerhetőnek kell lennie egy vagy több feladatban. Kerüljük azokat a feladatokat, amelyekhez nem tartozik célkitűzés, és fordítva!

# Stratégia és módszertan

- Hogyan?



# A feladatok megtervezése

- Mit? Mikor? Hol? Mi által?



# Tervezés és ütemezés

A projektmenedzsment 2. sz.  
törvénye

*„Egy nem kellő körültekintéssel megtervezett projekt a vártnál háromszor hosszabb ideig tart. Egy gondosan megtervezett projekt kétszer hosszabb ideig.”*





A feladatok tervezésének felvázolásakor az alábbiakat kell átgondolni:

- Mi a projekt kezdésének és zárásának dátuma (a projektnek kell, hogy legyen egy kezdete és egy vége)?
- Az előkészítő tevékenységek is a projekt részét képezik, ennél fogva részei a munkatervnek.
- Ezért legalább a saját magunknak készített ütemtervben fel kell tüntetni azokat.
- Ellenőrizni kell, hogy minden meghatározott célkitűzés jól meghatározott és ténylegesen megtalálható-e valamely feladatban. Valamint azt is, hogy valamennyi feladat összekapcsolható-e valamely céllal.
- Milyen kölcsönhatások vannak a feladatok között? Egy feladat eredményeit hogyan használhatjuk egy következőben? Mely feladatok függenek más feladatoktól?
- Milyen előkészületekre van szükség az egyes feladatokhoz? Lehet, hogy egyes előkészítő tevékenységeket fel kellene venni önálló feladatként a tervbe.
- Megfelel-e az időbeni ütemezés és tervezés a környezet realitásainak? Figyelembe veszi-e az intézményi időrendeket (pl. iskolai vakációk)?
- Illeszkedik-e kijelölt határidőkhöz (a pályázat benyújtásának határideje, beszámoló határideje stb.)?
- Menedzselhető? Megvalósítható?
- Vegyük figyelembe korábbi, hasonló projektek vagy tevékenységek értékelését, evaluációját, annak érdekében, hogy tudjuk, mit tehetnénk most jobban.
- Milyen tartalékidők kerültek beépítésre a váratlan eseményekre? Milyen alternatív lehetőségeket gondoltunk végig? Mi történik, ha valamelyik feladat nem kerül megvalósításra?



# Időterv és ütemezés

Használhatunk időrendi táblázatot projektünk megtervezéséhez. Annyi hónapot tartalmazzon, amennyi alatt az aktuális projekt megvalósítható.

A különböző feladatokat úgy ütemezhetjük, hogy leírjuk őket egymás alá, és minden hónapához odaírjuk, mit kell az adott feladathoz abban a hónapban elvégeznünk.

Gyakran számos olyan kisebb feladat és munka van, amelyet előzőleg el kell végezni, és amelyekkel általában nem számolunk (pl. pályázatírás, a partnerekkel való kapcsolatfelvétel, a fiatalok érdekeinek felmérése, a média tájékoztatása, a helyiségek lefoglalása stb.).

Ehhez hasonlóan, még miután minden lezárult, akkor is sok feladat van hátra: az elszámolások elkészítése, köszönetnyilvánítás, a beszámolók megírása, a projekt értékelése, evaluációja, a dokumentáció elkészítése, a projekt utóéletének megtervezése (follow-up) stb. Egy projektnek a munkatervébe egy sor parabolagörbét képzeljünk el (feladatokat, munkaszakaszokat), amelyek részben fedik egymást. Ez jobban reprezentálja a projekt feladat-idő dimenzióját.

Ha ezt nem vesszük észre, az gyakran vezet feladatok kihagyásához, a projekt elhalasztásához vagy ... soha véget nem érő projektekhez.



# A projekt megvalósítása, implementációja

Mivel?

Kivel?

Mikor?

Hol?

Hogyan?





## Erőforrások menedzselése

# Időmenedzsment

A projektmenedzsment 3. sz.  
törvénye

*„Egyetlen nagyobb projekt sem készül el időben, költségvetésen belül, és ugyanazokkal az emberekkel, akikkel indult. Nem a mienk lesz az első.”*



## Néhány realizztikus gondolat az időről:

- nem lehet időt megtakarítani,
- nem lehet időt átváltani,
- nem lehet időt venni,
- nem lehet időt eladni,
- az időt csak kihasználni lehet!



# Néhány tanács arra, hogyan használhatjuk ki hatékonyabban az időnket

Ahhoz, hogy időnket és életünket sokkal hatékonyabban használjuk ki, a következőket javasoljuk:

- Inkább előre cselekedjünk, mintsem utólag reagáljunk!
- Kerüljük a céltalan tévelygést, vagy a semmittevést!
- Tervezzük meg a feladatokat!
- Variáljuk tevékenységeinket az időbeosztásban!
- Találjuk meg az egyensúlyt a munka és a szórakozás között!
- Találjuk meg az egyensúlyt a szakmai, családi és személyes tevékenységek között!
- Tervezzünk keretet a napi időbeosztásunkban olvasásra, álmodozásra, játékra, nevetésre, gondolkodásra, társadalmi tevékenységekre, egyedüllétre, örömeire!



# Egy napunk megszervezése és megtervezése



- Soroljuk fel céljainkat, állítsunk fel prioritásokat!
- Alkalmazzunk időszaki tervezést (heti, havi, éves)!
- Használjunk határidőnaplót vagy menedzsernaplót!
- Készítsünk napi tervet!
- Készítsük el a Tennivalók Listáját, állítsunk fel prioritásokat és cselekedjünk ezek figyelembevételével!
- Amikor papírmunkát végzünk, minden papírt csak egyszer vegyünk kézbe!
- A nap különböző időpontjaiban tegyük fel magunknak a kérdést: Mi lenne az időm legjobb kihasználási módja - éppen most?
- Tanuljunk meg NEM-et mondani!
- Tartsuk rendben asztalunkat, szabaduljunk meg minden tárgytól /irattól, ami nem azzal az üggyel kapcsolatos, amivel éppen foglalkozunk!
- A nehéz feladatokat vegyük előre - ne utoljára fogjunk hozzá a legnehezebb munkákhoz!
- Mi a lényeg? Miért veszünk részt egy találkozón vagy megbeszélésen - tegyük fel magunknak ezeket a kérdéseket, és legyünk lényegre törők!
- Ahol érdemes, adjuk át a feladatokat másoknak! Irányítsuk időnket, ne hagyjuk, hogy az idő irányítson minket!

És ne feledjük az időmenedzsment arany szabályát: A ki nem fejtett erőfeszítés elvesztegetett lehetőség!

# Útmutató a prioritások felállításához

Sok ember számára a prioritások felállítása túlságosan komplex feladat, amit bármi áron el szeretnének kerülni. Ahelyett, hogy meghatároznák, mit szükséges megtenni, és megtennék azt, inkább azzal intézik el a problémát, hogy nem fogadják el azt, ami a legegyszerűbb megoldás lenne a feladat szisztematikus megközelítése esetén.

A prioritások felállítása meglehetősen összetett feladat, mivel figyelniük kell arra, hogy:

- mi a sürgős és mi a fontos;
- milyen kölcsönhatások vannak a megvalósítandó dolgok között;
- mekkora a feladat megvalósításához és befejezéséhez szükséges időmennyiség.







Az alábbi táblázat segít a döntéshozatalban, különösen, ha a sürgősség és a fontosság az elsődleges szempontok.

A táblázat mutatja, hogyan kezelhetők a különféle típusú feladatok, megbízatások, találkozók, elkötelezettségek stb., a sürgősség és fontosság függvényében.

<b><i>Nagyon sürgős / Kevésbé fontos</i></b>	<b><i>Nagyon sürgős / Nagyon fontos</i></b>
Csináljuk meg magunk, ha van rá időnk! Ha nincs, bízunk meg vele valaki mást!	Ezeket a dolgokat feltétlenül saját magunk végezzük el.
<b><i>Kevésbé sürgős / Kevésbé fontos</i></b>	<b><i>Kevésbé sürgős / Nagyon fontos</i></b>
Ezeket a dolgokat elhalaszthatjuk, teljes egészében elhagyhatjuk, vagy átadhatjuk másnak.	Ezeket a dolgokat vagy mi magunk végezzük el, vagy legalább bízunk meg vele valaki mást, hogy megkezdődhessen a probléma-megoldás alapjainak lefektetése, a lehetőségek kihasználása!



# Pénzügyi erőforrások

# Forrásszervezés

A forrásszervezés néhány általános elve:

- a forrásszervezés a PR munka része: egy projekt és egy szervezet imázsát kell megjeleníteni;
- bár a forrásszerzés része kell, hogy legyen a szervezet átfogó stratégiájának, ugyanakkor projektspecifikusnak is kell lennie;
- egy személy vezeti, aki tartja a kapcsolatot az egész projektcsapattal, és megállapodást kötött a szervezet vezetőivel;



# A pénz menedzselése...

## TEGYÜK EZT:

- Tartsunk kapcsolatot a szponzorokkal, még akkor is, ha nem támogatták a projektet!
- Kérjünk állásfoglalást, ha a pénzt másra akarjuk vagy másra kell felhasználni, mint amire kaptuk!
- Mondjunk köszönetet a szponzoroknak, támogatóknak!
- Hívjuk meg őket, hogy (valamilyen módon) vegyenek részt a projektben!
- Értékeljük minden hozzájárulást (ne csak a "nagy pénzeket")!
- Vezessünk be változásokat, ha arra van szükség, és biztosítsuk a hátralévő rész megvalósíthatóságát!





NE:

- bátortalanítson el egy „nem”!
- csináljuk, ha nincs meg rá a pénz!
- feltételezzük, hogy magától értetődő a támogatás elnyerése!
- várjuk el a támogatóktól, hogy ismerjék a projektünk fontosságát, ha nem mondjuk el nekik!
- becsüljük alá egy hozzájárulás értékét, bármilyen kicsi is legyen az!
- csináljuk teljesen egyedül.
- Számvitelesek, pénzügyesek és más szakértők is segíthetnek!
- meghatározott időre vonatkozóan kell megtervezni, kalkulálni és a költségvetésbe illeszteni.

A projekt alatt rendszeresen ellenőrizni kell, hogy a forrásszervezés a szükséges feltételeknek megfelelően halad-e.



Mielőtt a forrásszervezést elkezdenénk, ellenőrizzük hogy:

- ismerjük-e töviről hegyre projektet - és a szervezetet;
- hiszünk-e a projektben, készek vagyunk- e és tudunk-e érvelni mellette;
- mennyire vagyunk felkészültek/jogosultak a projekt egyes aspektusait kiigazítani;
- van-e egy listánk mindarról, ami szükséges a projekt megvalósításához, és egy listánk a szervezettől kapott erőforrásokról;
- egyetértenek-e céljainkkal, és támogatnak-e a projektben szereplő partnerek és a szervezet tagjai; az egyéni hozzájárulások keresése vagy bizonyos alapítványokhoz történő pályázás néha stratégiai döntést igényel!

# Pénzforrások keresése

A forrásszervezés első lépése, hogy listát kell készíteni a finanszírozási lehetőségekről, feljegyezve a potenciális forrásokat és az erőforrások típusát.

- Vissza nem térítendő támogatások Ezek az alább felsorolt forrásokból finanszírozott programok keretében fordulnak elő:
- állami alapok, amelyeket az állami költségvetés terhére működtetnek a civil társadalom bizonyos területeinek fejlesztése céljából. Ezeket kormányzati szervezetek programjai tartják kézben (helyi vagy regionális hatóságok, országos minisztériumok vagy nemzetközi szervezetek);
- magánalapok, melyeket cégek vagy magánszemélyek hoznak létre, akik „befektetnek” a civil társadalom fejlesztésébe, és alapítványok kezelik őket (lásd a szponzorálásnál).



# Szponzorálás

Ez olyan pénzügyi támogatás, melyet közvetlenül egy cég, bank vagy más szervezet nyújt.

Jelenleg az ifjúsági projektek legjelentősebb támogatási hányada pályázatotó szervezetektől vagy alapítványoktól származik (különösen a nemzetközi ifjúsági szektorban). A cégek hozzájárulása minimális, vagy nem is létezik. Ez valószínűleg amiatt van, hogy a cégek nem ismerik az ifjúsági munkát, a projektszervezők pedig nem mindig keresnek támogatót a magánszektorban, esetleg magyarázható ez a projektvezetők elvi okokra visszavezethető ellenállásával is.

Ennek ellenére jó lenne, ha a cégek komolyabban megjelenének e téren, és nyitottabbak lennének a projektfinanszírozás irányában. Ez számukra publicitást jelent (egy projekt támogatásával a cég pozitív képet tud nyújtani és „adakozó” imázst tud kialakítani magáról, társultan megjelenik a projekt imázsában), és adózási előnyt is jelent (az adományozás adókedvezményel járhat). Érdeemes tudnunk, hogy a nagy cégek éves költségvetésük egy részét projektfinanszírozásra különítik el. A pénz egy része ugyan közvetlenül alapítványokhoz kerül, más része azonban esetleg felhasználható projektek finanszírozására.





# Adományok magánszemélyektől

Annak érdekében, hogy a projekthez szükséges erőforrásokat megszerezzük, egyéni adománygyűjtéssel is próbálkozhatunk. A magánszemélyektől történő forrásszerzésnek több formája lehet:

- gyűjtés (pénz vagy felszerelés),
- tombola,
- helyi zsibvásár,
- forrásgyűjtő kampány.



# Pályázatírás

Amikor elkészítettük a lehetséges támogatók listáját, lépünk velük kapcsolatba és magyarázzuk el nekik a projekt tartalmát, mutassuk be a szervezetet, és ismertessük, milyen támogatást szeretnénk.



# Projektprezentáció

Készítsünk egy prezentációs csomagot, amelyben teljes körűen, világosan és tömören leírjuk projektünket, amelyben a projekt minden szakasza bemutatásra kerül, és amelyben a projekt megvalósíthatónak mutatkozik, a sikeresség minden reményével.



# Szponzorálás

A szponzorálás céljából elkészített pályázat nem tér el jelentős mértékben a fentiektől. A vállalatok alapjait kezelő emberek ugyanazokat az információkat igénylik a projektről, mint az alapítványok és intézmények. Valamivel „üzletiesebb” megközelítésre lesz azonban szükségünk.





## Biztosítsunk nyilvánosságot a projektnek - és ne feledjük elmondani, honnan jön a pénz!

Gondoljunk a beszámoló-készítésre: a projekt megvalósítása, implementációja során őrizzünk meg minden, a projektre utaló feljegyzést, ami a beszámoló készítésénél felhasználható:

- a feladatok megvalósítását összefoglaló beszámolóra gyűjtsük a cikkeket, poszttereket, videókat, a résztvevők beszámolóit, fotókat stb.
- pénzügyi beszámolókra gyűjtsünk össze minden számlát, elismervényt.

# Befejezés után: a projektbeszámoló

A támogatók két részből álló beszámolót kérnek a befejezés után: egyik rész a projekt megvalósításáról szóló tartalmi, a másik pedig a pénzügyi beszámoló lesz. Bár ez nem a projekt forrásszervezési tevékenységének integráns része, része hosszú távú forrásszervezési stratégiánknak.

A tartalmi beszámoló legyen rövid, a pénzügyi beszámoló pedig legyen részletes és átfogó. Minden kiadást meg kell tudnunk indokolni.



# Materiális erőforrások és szolgáltatások

Számos értelemben, a materiális erőforrások és pénzügyi erőforrások ugyanazt jelentik. Ha van pénzünk, bérelhetünk vagy vásárolhatunk felszerelést, termékeket vagy szakértelmet. Mindezeknek megvan a maguk kereskedelmi értéke, amit ki kell fejezni.

A materiális erőforrások olyan különféle dolgokat takarnak, mint pl.: tárgyalóterem, fénymásoló vagy számítógép, szállítójármű, vagy étel és üdítő. Érdemes lehet - különösen, ha országos vagy helyi szinten dolgozunk - hasonló szervezetekkel partnerséget, együttműködést kialakítani.

Bizonyos eszköztípusok nincsenek tökéletesen kihasználva vagy rendszertelenül használják csak őket (pl. egy stúdió, videó-berendezés, sportfelszerelés).

Előfordulhat, hogy egy ilyen eszközt ingyen vagy „baráti áron” használhatunk. Ez egyúttal jó lehetőség hasznos szövetségek kialakítására más szervezetekkel és intézményekkel. Az ilyen „szívességi használatot” a költségvetésben a bevételek között tüntessük fel.



# Vezetés

## (emberek menedzselése)

A siker tiszteletet szül. A siker irigységet is kivált. A vezetés a projektmenedzsmentben elsősorban annak a csapatnak a menedzselését jelenti, amely a projektért felelős (lásd a következő fejezetet).

Emellett az emberek menedzselése (amit gyakran emberi erőforrás menedzsmentnek is hívnak) leginkább azt jelenti, hogy az emberekből a legjobbat hozzuk ki, ami csak bennük van, más emberek javára fordítva mindezt (és saját maguk hasznára is, természetesen). Sok más ember mellett a következő emberek befolyásolhatják leginkább projektünk megvalósítását és kimenetelét:

- kollégáink,
- önkéntesek vagy szervezetünk aktivistái,
- projektünk fiatal résztvevői.





# Csapatmunka

A jó csapatmunka úgy stimulál, mint a feketekávé, és legalább annyira nehéz utána aludni (Ann Lindberg mondása alapján).

A csapatmunka fontos a projekt fejlesztése szempontjából. Kizárja azt, hogy egy projekt túlságosan egy emberhez kötődjék, különféle készségeket hoz össze a projektben, ezzel erősítve azt. De a projektnek haladnia kell, betartandó határidők és elvégzendő munkák vannak. A projekt központjában

lévő csapatnak különböző feladatokkal kell zsonglőrködni. A csapatnak kell döntenie a szervezési és pénzügyi kérdésekben, és ugyanakkor energiát és lelkesedést kell sugározni a projekt körül. Más szavakkal a csapatnak hatékonyan kell dolgoznia. Együtt kell dolgozni különböző emberekkel, akik különböző elképzelésekkel és személyiségekkel jeleskednek, különböző háttérrel, kultúrával és készségekkel rendelkeznek, és néha még más-más nyelvet is beszélnek... mindez jól hangzik, de gyakran nagyon nehéz munkát jelent.



# A hatékony csapat modellje

Az ún. 3P modell (Product - Procedure - People): A termék (jelen esetben eredmény), a folyamat, az eljárás és az emberek háromszöge „A projektnek előre kell haladnia, vannak betartandó határidők, és a munkát el kell végezni. A projektet vezető embereknek hatékony csapatot kell alkotniuk...” (Lawrie, 1996).

A 3P háromszög azt a tényt szimbolizálja, hogy egyensúlyra van szükség az eredmény, a folyamat és az emberek között a csapaton belül ahhoz, hogy a csapat hatékonyá váljon.



# A hatékony csapat modellje II.



**Eredmény**

(a cél, a feladat)

**Folyamat**

(az együttműködés  
strukturális oldala:  
szabályok, módszerek,  
stratégiák, feladat- és  
hatalommegosztás )

**Emberek**

(az együttműködés  
humán vonatkozása,  
az egyének közötti kapcsolatok,  
az elfogadottság érzése,  
a fontosság érzése.)

# Folyamatkövetés (monitoring) és értékelés

A projektmenedzsment 4. sz. törvénye

*„Amikor a dolgok jól mennek, valami elromlik. Amikor a dolgok már nem mehetnek rosszabbul, mégis rosszabbra fordulnak. Amikor úgy tűnik, hogy a dolgok jobban mennek, valami elkerülte a figyelmedet... Murphy optimista volt!”*

A projektmenedzsment 5. sz. törvénye

*„A projektcsapatok utálják a helyzetjelentést, mert az túl egyértelműen rávilágít arra, hogy a helyzet nem javult.”*

A projektmenedzsment 6. sz. törvénye

*„Nincs olyan rendszer, amelyből minden hibát kiszűrtek. A hibaelhárítási próbálkozások a rendszerben óhatatlanul újabb hibákat szülnek, amelyeket még nehezebb megtalálni.”*

A projektmenedzsment 7. sz. törvénye

*„Ha a projekt tartalma szabadon változhat, a változások üteme meg fogja haladni az előrehaladás ütemét.”*



# A projekt értékelése, evaluációja

Általában azért kell értékelést végezni, mert:

- tanulni akarunk, és fejleszteni szeretnénk képességeinket és készségeinket;
- ellenőrizni akarjuk, hogy mit értünk el erőfeszítéseink és tevékenységeink eredményeként;
- szeretnénk megerősíteni és hasznosítani a tanultakat;
- ellenőrizni akarjuk, hogy mennyire vagyunk hatékonyak;
- látni akarjuk, hogy hol tudunk fejlődni;
- tanulásra, fejlődésre akarjuk ösztönözni a résztvevőket.

A projekt értékelése, evaluációja nehéz és ijesztő feladat, ha

- kényszerítenek rá bennünket;
- félünk a várható eredménytől;
- nem tudjuk, hogyan kell megfelelően elvégezni;
- tudjuk, hogy az eredmények semmire nem lesznek használva; semmi sem fog változni.

Egy projekt végső értékelésének ki kell térnie

- az elért eredményekre;
- az elért célkitűzésekre;
- a pénzügyi menedzsmentre;
- a szervezetre gyakorolt hatásra;
- a megvalósítás folyamatára.

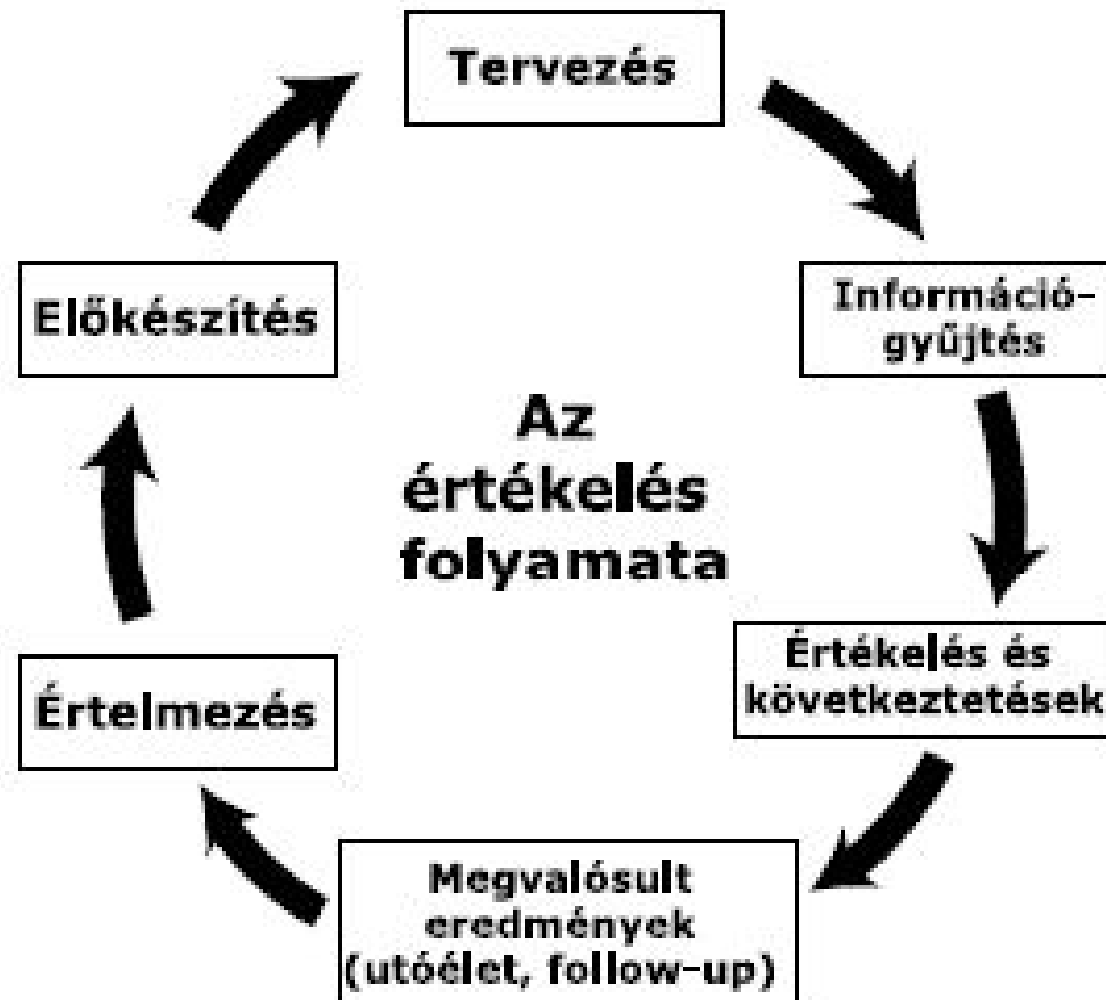


# A projekt értékelése, evaluációja II.

- Az eredmények értékelése
- A célkitűzések értékelése
- A pénzügyi menedzsment értékelése
- A szervezetre gyakorolt hatás felmérése
- A megvalósítás folyamatának értékelése



# Az értékelés folyamata



# A projekt lezárása és a beszámolók elkészítése

A projektmenedzsment 8. sz. törvénye

*„A projektek gyorsan haladnak és jutnak el a 90%-os megvalósulásukig, és ezt követően 90%-ban megvalósított állapotban maradnak*

*örökre.”*







Köszönöm a figyelmet!