

EU-NET

A PROJEKT MEGVALÓSÍTÁSA, NYOMON KÖVETÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE

EURÓPAI PROJEKTMENEDZSMENT KÉZIKÖNYV AZ EGÉSZ ÉLETEN
ÁT TARTÓ TANULÁSBAN TEVÉKENYKEDŐ CIVIL SZERVEZETEK
SZÁMÁRA, II. rész



Co-funded by
the European Union

A projektet az Európai Bizottság támogatásával finanszírozták. Ez a kiadvány és annak teljes tartalma kizárólag a szerzők nézeteit tükrözi, és a Bizottság nem tehető felelőssé a benne foglalt információk bármilyen felhasználásáért.



Megjegyzés:

Amikor ezt az ikont látja (🔍), kattintson az előtte lévő szövegre, hogy többet tudjon meg. Amikor ezt (+) az ikont látja, kattintson a gombra, hogy további információkat tudjon meg. Továbbá, ha navigálni szeretne a dokumentumban, használhatja az egyes oldalak tetején található kulcsszavas menüt.



A PROJEKT MEGVALÓSÍTÁSA, NYOMON KÖVETÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE

**Európai projektmenedzsment kézikönyv az egész életen át tartó tanulás területén
tevékenykedő civil társadalmi szervezetek számára, 2. rész**

Társszerzők: Agnieszka Dadak, Lorenza Lupini, Luca Bordoni, Marianna Labbancz, Carmen Malya, Jéssica Magalhães, Ingibjörg Benediktsdóttir, Hilmar Gunnarson

© 2023: Fundacja Alternatywnych Inicjatyw Edukacyjnych (PL), Cooperativa Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa (IT), Budapest Környéki Népfőiskolai Szövetség (HU), Rightchallenge – Associação (PT), Husavik Academic Center / Þekkingarnet Þingeyinga (IS)

.Minden jog fenntartva. A kézikönyv a forrás megjelölésével felhasználható.

Az Európai Unió által (társ)finanszírozott "EUropean NETworking mint a továbbképzés és gondolatok megosztásának módszere az egész életen át tartó tanulás területén" című projekt keretében kifejlesztett eszközkészlet.



Tartalom



Előszó

1. oldal



A kontextus

2-11. oldal



1. fejezet - Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint

11-68. oldal



2. fejezet - Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés

69-105. oldal



3. fejezet - Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből

106-135. oldal



4. fejezet - Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

136-166. oldal



5. fejezet - Projektmenedzsment támogató eszközök

167-173. oldal



Fogalomtár

174-177. oldal



További források és mini interjúk

178-179. oldal



Co-funded by
the European Union

Az Európai Bizottság által e kiadvány elkészítéséhez nyújtott támogatás nem jelenti a tartalom jóváhagyását, amely kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, és a Bizottság nem tehető felelőssé a benne foglalt információk bármilyen felhasználásáért.



ELŐSZÓ



KEDVES KOLLÉGA!

KÖSZÖNJÜK, HOGY MUNKÁJÁHOZ EZT A KÉZIKÖNYVET VÁLASZTOTTA. NAGYRA ÉRTÉKELJÜK, HOGY ÉRDEKLŐDIK AZ EURÓPAI SZINTŰ HÁLÓZATÉPÍTÉS ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉS IRÁNT. E KÉZIKÖNYV 12 TÁRSSZERZŐJE EGYÜTTSESEN MINTEGY **77 ÉVNYI TAPASZTALATTAL RENDELKEZIK AZ EURÓPAI PROJEKTMENEDZSMENT TERÜLETÉN, VALAMINT EGYÜTTSESEN 122 ÉVNYI TAPASZTALATTAL A CIVIL SZERVEZETEKSEL KAPCSOLATOS (CSO) MUNKAÉVÉZÉS TERÉN.**

TAPASZTALATBÓL TUDJUK, HOGY A CIVIL SZERVEZETEK ÁLTAL MEGVALÓSÍTOTT, JÓL MEGTERVEZETT ÉS JÓL IRÁNYÍTOTT EURÓPAI PROJEKTEK VALÓDI VÁLTOZÁST HOZHATNAK KÜLÖNBÖZŐ TERÜLETEKEN, MINT PÉLDÁUL A KRITIKUS TÁRSADALMI PROBLÉMÁK MEGOLDÁSA TERÉN, A LEGINKÁBB RÁSZORULÓK TÁMOGATÁSÁVAL KAPCSOLATBAN, A KÜLÖNBÖZŐ KONFLIKTUSOK MEGOLDÁSA SORÁN, SEGÍTHET AZ EMBEREK ÉS A TÁRSADALMAK KÖZÖTTI HÍDÉPÍTÉSBEN, A KOMPETENCIAFEJLESZTÉSBEN ÉS MÉG SOK MÁS TERÜLETEN, MELYEKÉRT ÉRDEMES TENNI, DOLGOZNI. MEGÉRI EZÉRT JÓL FELKÉSZÜLNI ARRÁ, HOGY MINDEZEKSEL A TÉMÁKKAL MAGAS SZÍNVONALON TUDJUNK FOGLALKOZNI.

REMÉLJÜK, HOGY EZ A KÉZIKÖNYV SEGÍTSÉGET NYÚJT AZ EURÓPAI PROJEKTMENEDZSMENT, A MONITORING ÉS AZ ÉRTÉKELÉS SZAKASZÁBAN.

DRUKKOLUNK A PROJEKTÖTLETEK SIKERES MEGVALÓSÍTÁSÁÉRT!



Az EU-NET csapata.





A kontextus

MIÉRT FEJLESZTETTÜK KI EZT A KÉZIKÖNYVET – ÉS KINEK?



Ennek a kézikönyvnek az a célja, hogy támogassa az európai projektmenedzsment területén kevés tapasztalattal rendelkező projektmenedzsereket, valamint hogy segítse azokat, akik érdeklődnek az európai szintű hálózatok és együttműködések iránt.

Ez a kézikönyv elsősorban a civil társadalmi szervezetek (CSO-k) tagjainak, dolgozóinak, munkatársainak, önkénteseinek és felnőtt tanulóinak szól, beleértve az informális csoportokat, a nem kormányzati szervezeteket és más nonprofit szervezeteket.

Úgy gondoljuk, hogy bármely állami és/vagy magánszervezet számára is hasznos lehet ez a tartalom. Általánosságban az oktatás területén, valamint a kapcsolódó szervezetek, intézmények, döntéshozók széles köre számára is tartalmazhat értékes információt ez a kézikönyv.

A kézikönyv az európai projektek kezdeményezése, tervezése, fejlesztése és megvalósítása terén több gyakorlati példát tartalmaz. Több esettanulmány is olvasható benne, melyek segítségével a kézikönyv önálló tanulási anyagnak is használható.

A kézikönyvet gyakorlatias információkkal és folyamatosan megújuló szakmai forrásként nyújtjuk át az európai projektmenedzsment területén dolgozó szakemberek számára.





A kontextus

MIÉRT FEJLESZTETTÜK KI EZT A KÉZIKÖNYVET – ÉS KINEK?

A kézikönyv két részből áll:

1. Az 1. rész a projektötlet kialakításáról és a projekt megtervezéséről szól. Az kézikönyv első részének célja az, hogy végigvezesse az olvasót a projektötlettől egészen a sikeres pályázatig. [1]



2. A 2. rész, amelyet most olvas, a projekt koordinálásával, nyomon követésével és értékelésével kapcsolatos. Célja az, hogy segítse az Európai Unió által (társ)finanszírozott európai projektek sikeres megvalósítását.





A kontextus

- Ezt az kézikönyvet öt ország (Lengyelország, Olaszország, Magyarország, Portugália, Izland) európai projektmenedzsmentben jártas szakemberei dolgozták ki az *"EUropean NETworking mint a továbbképzés és gondolatok megosztásának módszere az egész életen át tartó tanulás területén"* [EU NET] című, 28 hónapos európai projekt keretében.

A projekt fő célja az egész életen át tartó tanulás területén tevékenykedő civil társadalmi szervezetek európai szintű hálózatépítésének támogatása. Ennek a támogatásnak az egyik eszköze ez az önképzési anyag.





A kontextus

A projektet öt európai ország öt civil szervezete valósította meg:



Szervezet neve	Ország	Website
Fundacja Alternatywnych Inicjatyw Edukacyjnych (koordinátor)	Lengyelo.	http://www.fundacjaie.eu/
Cooperativa Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa	Olaszo.	https://www.cooss.it/it
Budapest Környéki Népfőiskolai Szövetség	Magyaro.	http://www.bknsz.hu/
Rightchallenge - Associação	Portugália	https://rightchallenge.org/en/
Húsavík Academic Center	Izland	https://hac.is/english/



A kézikönyv szerkesztői mindannyian az európai projektmenedzsment gyakorlati szakemberei. A kézikönyv kidolgozásában részt vevő valamennyi szervezet tagja a FIRST Networknek.





A kontextus

Az EU NET két előző projekt folytatása, azok következtetéseire, eredményeire épít:

-  • A 2018-2022 közötti időszakban megvalósuló "Első alkalommal nemzetközi projekteket megvalósítók támogató hálózata"
-  • "Ajánlások a nemzetközi projektmenedzseri kompetenciák elismerésére és érvényesítésére az egész életen át tartó tanulás érdekében", amely a 2019-2022-es időszakban valósult meg.

Ezek a projektek az Európai Unió Erasmus+ programjának társfinanszírozásában valósultak meg. Az EU NET projektet az Európai Unió (társ)finanszírozta.





A kontextus

A kézikönyv kerete - a feltételezések



Mivel a projektmenedzsment módszertanok sokfélék, az eszközkészlethez néhány feltételezéssel éltünk:

1. A “projekt” értelmezése

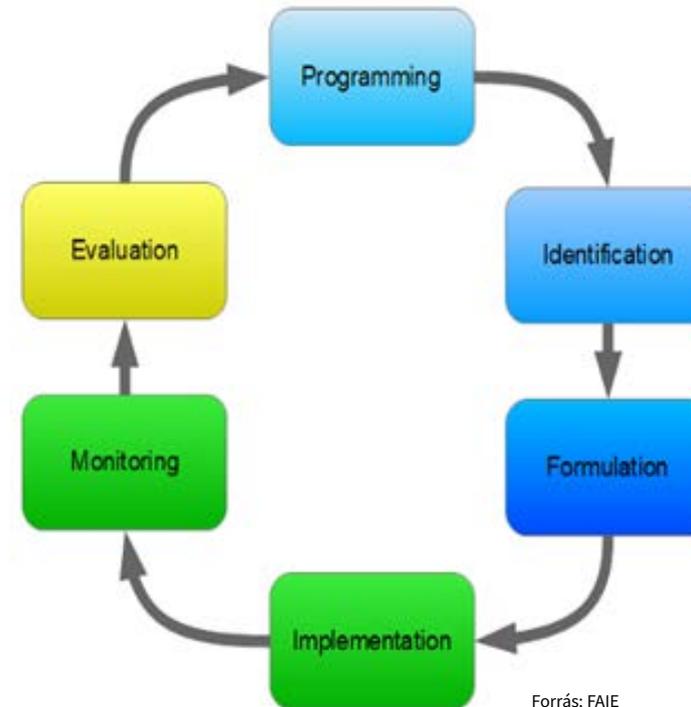


A definíció helyett azt javasoljuk, hogy a "projekt" több jellemzője alapján értelmezze a "projektet". Ezek leírását a Kézikönyv 1. részében találja.

2. A projektciklus-menedzsment módszertana

Javasoljuk, hogy a projektekkel a projektciklus-menedzsment módszertana alapján dolgozzunk, a civil szervezetek kontextusához igazodva:

A projektelőkészítési és -tervezési szakasz szempontjából alapvető három fázist - **programozás, azonosítás és megfogalmazás** - már a Kézikönyv 1. részében tárgyaltuk.





A kontextus

A kézikönyv kerete - a feltételezések

A kézikönyv 2. része, amelyet most olvas, a projekt megvalósításának következő fázisaival foglalkozik:



A végrehajtási és a nyomon követési fázisban:

- A projektpartnerek a sikeres projektpályázatban felvázolt terv szerint megvalósítják a projektet.
- A projektvezető következetesen méri/értékeli a projekt megvalósítását a tervnek való megfelelés szempontjából, ellenőrzi a tervezett célok elérésének mértékét (a monitoring során folyamatos információgyűjtés és -elemzés az ellenőrzés és az aktuális döntések meghozatala érdekében).
- A projektpartnerek szükség esetén korrekciókat hajtanak végre.

Az értékelési szakaszban:

- Ön értékeli ki, hogy a projekt sikeres volt-e és mennyire volt sikeres.
- Ön értékeli a megvalósított projekt megfelelőségét, valamint pénzügyi, tartalmi és technikai hatékonyságát.
- Az egyik cél az értékelésből levont következtetések felhasználása a későbbi projektek megtervezéséhez. Ha jól, megbízhatóan végezzük, nagyobb esélyünk lesz arra, hogy később ne ismételjük meg ugyanazokat a hibákat.
- Az értékelés alapját a projekt azonosítási és megfogalmazási szakaszában meghatározott célok képezik. Szükséges összehasonlítani a célok elérését a tényleges eredményekkel.
- Az értékelés az új programozás alapja (a befejezett projekt következtetései képezik a következő projekt alapjait).





A kontextus

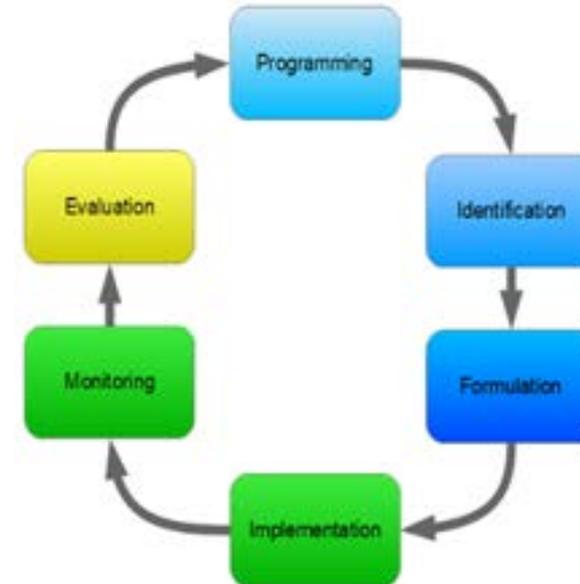
A kézikönyv kerete - a feltételezések



3. A jelen kézikönyv kiindulópontjai (2. rész, a projekt irányítása, nyomon követése és értékelése):

Ez a rész a projektmenedzser szemszögéből íródott. A "**projektmenedzser**" alatt a következőket értjük:

- A projekt általános irányításáért és a projekt általános sikeréért felelős személy,
- általában a projektvezető, a koordinátor és a pályázó szervezetnél dolgozik (azaz az, aki a projektpályázatot benyújtotta, a partnerség nevében aláírta a támogatási megállapodást és aki a projekttámogatást megosztja a partnerekkel).



A projektpartner képviselőjét a projektirányítás és -végrehajtás szakaszában a projekt **nemzeti koordinátor**ának nevezik.





A kontextus

Összegzés és érdemes megjegyezni



Végül, de nem utolsósorban, íme néhány **utolsó, általános tanács** a projekt megvalósítási, nyomon követési és értékelési szakaszára vonatkozóan:

- *A tapasztalatok azt mutatják, hogy a projektek kudarcának leggyakoribb okai a következők: az célcsoport igényeinek félreértése; rossz stratégiai irányítás; rossz kommunikáció és információáramlás; hibák az operatív projektirányításban (a projektvezető szintjén). Amikor a projekt megvalósítása megkezdődik, Önnek - mint projektmenedzsernek - még van némi ideje arra, hogy kezelje ezeket a kihívásokat. Tegye meg!*
- *A projektfejlesztéshez és a projektmegvalósításhoz hasonlóan a projektmenedzsment is lehet egy jól előkészített és jól megtervezett folyamat. Szánjon erre időt. Minél jobban megtervezi a projekt megvalósítását, annál könnyebb lesz sikeresen lefuttatni a projektet. A tervezés jó és a tervezés működik...*
- *...A terveknek azonban rugalmasnak kell lenniük, és a változó körülményekhez kell igazodniuk. Készüljön fel a változásokra, és ne féljenek a változásoktól. Ezek normálisak és gyakoriak a projekt megvalósítása során. Reagáljon azonnal, bátran!*
- *Gondoskodjon a jó kommunikációról a projekt érintettjeivel! A legfontosabb különösen: a szervezet vezetőségével, a projektcsapattal, a projekt célcsoportjaival és... a projektfelelőssel. A párbeszédre való nyitottság és a jó, folyamatos kommunikáció már sok "bajos" projektet mentett meg.*



Szorítunk a sikeres projektért!



1. fejezet

**TECHNIKAI MENEDZSMENT - A PROJEKT
VÉGREHAJTÁSA - A PÁLYÁZATBAN
FOGLALTAK SZERINT**

Agnieszka Dadak, Foundation of Alternative
Educational Initiatives (Alternatív Oktatási
Kezdeményezésekért Felelős Alapítvány -
FAIE)



1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint

DOUBT

Tanulási célok

E fejezet tanulmányozása után Ön képes lesz:

1. Megérteni, hogy hogyan kell végrehajtani a projektet;
2. Megérteni, hogyan lehet sikeresen megvalósítani a projektet;
3. Megérteni, hogyan lehet megbirkózni a projektben bekövetkező változásokkal.



Az e fejezet által kezelt kihívás:

A projekt sikeres megvalósítása - a projektcélok elérése a tervezett időn, költségvetésen belül és a tervezett minőségben, valamint jó és eredményes partneri együttműködésben.



A fejezet tanulmányozásának és a gyakorlati feladat elvégzésének **becsült ideje: 3 óra.**





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása – a pályázatban foglaltak szerint

1. A projekt alkalmazása mint "recept": a projekt végrehajtása.

1.1. Hogyan (és miért) használjam a projektalkalmazást projektmenedzsmentre?

? **Hogyan?**

Amint azt az kézikönyv 1. részében említettük, egy jól megírt projektalkalmazás kész "recept" a megvalósításhoz:

- Tartalmazza azt az információt, hogy miért valósítja meg a projektet
- Kinek a számára
- Mik a várt eredmények
- Milyen tevékenységeket kell végrehajtani
- Milyen időkeretben, milyen költségvetéssel és kivel

Ráadásul a projektmenedzsmentre vonatkozó recept is szerepel benne.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása – a pályázatban foglaltak szerint



A projektet (társ)finanszírozásra választották ki. Most itt az ideje, hogy **figyelmesen elolvassa** a támogatási kérelmet, és megbizonyosodjon arról, hogy a projektkonzorcium (partnerség) valóban képes-e a projekt megvalósítására a projekthez rendelt összes erőforráson belül (azaz idő, költségvetés, emberek stb.).

Ez az utolsó pillanat a lemondásra, ha a körülmények jelentősen megváltoztak és veszélyeztetik a projekt megfelelő megvalósítását (pl. a szervezet új igazgatótanácsa nem támogatja a projektet, a partnerek közül néhányan lemondtak, stb. Ne aggódjon! Ilyen helyzetek ritkán fordulnak elő!).

A következő lépés a **támogatási szerződés aláírása** a (társ)finanszírozó szervvel. Az aláírást követően az Ön által képviselt szervezet kötelezettséget vállal a projekt megvalósítására..

A Támogatási Szerződés aláírása után érdemes újra elolvasni a támogatási kérelmet, hogy a **végrehajtási stratégiát** előkészítsük. Ha Ön a projektkoordinator, ezt a stratégiát a projektindító ülésen kell bemutatnia, és meg kell vitatnia a projektpartnerekkel. Ha Ön a projektpartner szervezet nemzeti koordinátora, meg kell értenie, hogy mi a projektterv és milyen feladatokért felelős a szervezete.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



1. A projekt alkalmazása mint "recept": a projekt végrehajtása.

1.1. Hogyan (és miért) használjam a projektalkalmazást projektmenedzsmentre?

? **Miért?**

A projektkérelemben leírt projekt egyfajta "**ígéret**", amelyet a finanszírozónak tesz. Az ígéret, hogy bizonyos tevékenységeken keresztül hozzájárul bizonyos kihívások kezeléséhez, a konkrét célok eléréséhez és a jelenlegi helyzetet jobbra változtató eredményekhez. A projektet azért választották ki társfinanszírozásra, mert az "ígéretet" relevánsnak, reálisnak, jól tervezettnek, hasznosnak és a végfelhasználók számára hasznosnak értékelték. A támogatási megállapodás aláírásával a javaslat **kötelező érvényűvé** válik. Az Ön által képviselt szervezet mostantól köteles teljesíteni az ígéretet.

A jó gyakorlat az, hogy a projektet a projektkérelemben leírtak szerint kell megvalósítani. Az időközi jelentések és a zárójelentés megírásakor hivatkoznia kell rá.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



1. A projekt alkalmazása mint "recept": a projekt végrehajtása.

1.2. Lehetséges változások a projektben és azok kezelése

Előfordulhat, hogy változtatni kell a munkaterven. Ezt meg lehet tenni, ha indokolt és szükséges. Amit **nem tehet meg**, az a projekt céljainak (és eredményeinek) megváltoztatása.

1.2.1. Gyakorlati szempontból: A projekt/partnerség során bekövetkező változások:

- Változások történnek - vagy éppen szükségesek/ajánlottak. Fontos, hogy ne féljen a változásoktól, ez normális és gyakori. Ami szintén fontos, hogy minél hamarabb változtasson és ne próbáljon kivárni.
 - Néha a változásokat külső helyzet/esemény kényszeríti ki, például az egyik projektpartner lemondása a projektben való részvételről.
 - Néha egyszerűen az ésszerűség diktálja a munkamódszeren való változtatást, mert megváltoztak a belső vagy külső körülmények. A lehetséges változások némelyikére valószínűleg előre számított a projektervezés szakaszában végzett kockázatelemzés alapján.
- (7)





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



1. A projekt alkalmazása mint "recept": a projekt végrehajtása.

1.2. Lehetséges változások a projektben és azok kezelése

1.2.1. Gyakorlati szempontból: A projekt/partnerség során bekövetkező változások:

- Valószínűleg sokan emlékszünk még arra, amikor a világjárvány idején a projekteken számos változtatásra volt szükség, amelyek között a legjelentősebb a fizikai találkozók és események virtuálisra cserélése volt.
- A projekt menetében bármelyik projektpartner javasolhat változtatásokat. A vonatkozó döntéseket hivatalosan a menedzsment bizottság hozza meg (amelyet a projekt megvalósításának kezdetén választottak meg; általában a projektpartnerek egy-egy képviselőjéből áll).
- A tervezett változásról érdemes értesíteni az Irányító Hatóság/Közreműködő Szervezet kapcsolattartó munkatársát. Valószínűleg kéri majd, hogy indokolja meg a változtatást. Az időközi/zárójelentésekben is hivatkozni kellene rá - ezért tartsa nyilván a projekt összes változását.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



1. A projekt alkalmazása mint "recept": a projekt végrehajtása.

1.2. Lehetséges változások a projektben és azok kezelése

1.2.2. "Technikai" szempontból: A támogatási szerződés hivatalos módosítását igénylő és nem igénylő módosítások:



"Technikai" szempontból a projekt során bekövetkező változások egy része a támogatási megállapodás hivatalos módosítását igényli, más része pedig nem.

A „legtipikusabb” esetek, amelyek hivatalos módosítást igényelnek:

- A projektpartner jogi, pénzügyi, műszaki, szervezeti vagy tulajdonosi helyzetében bekövetkezett változások, beleértve a partner nevének, címének, jogi képviselőjének, kapcsolattartójának változását.
- A projektvezető (a támogatásban részesülő) bankszámlaszámának változása.
- A projektpartner eltávolítása/változása.
- A projekt költségvetésében bekövetkezett változások, amelyek meghaladják a pénzügyi megállapodásban meghatározott kereteket (pl. A költségvetés 20%-ot meghaladó mértékű növelése/csökkentése a projekt eredményének tekintetében).





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása – a pályázatban foglaltak szerint



Példaként említhetők a következő módosítások, amelyek **nem igénylik a projekt irányító bizottság jóváhagyását:**

- ➔ Kiseb változtatások a projekt ütemtervében (pl. egyes feladatok késleltetése, valaminek gyorsabb befejezése).
- ➔ A projektköltségvetés kisebb módosításai (amelyek a támogatási szerződésben meghatározott hivatalos módosítást igénylő keretknél alacsonyabbak).
- ➔ Változások a projektben dolgozó személyzetben (feltéve, hogy a szükséges kompetenciák továbbra is rendelkezésre állnak).
- ➔ A tervezett találkozó(k) helyszínének megváltoztatása. (**Figyelem!** Egyes támogatási programokban a találkozó helyszínének megváltoztatása a költségvetés változásához is kapcsolódhat - mint például az Erasmus+ projektek esetében).

+ **Ellenőrizze** az általános szerződési feltételeket, hogy megbizonyosodjon arról, mely változtatások igényelnek módosítást és melyek nem. A különböző támogatási programok szabályai eltérhetnek egymástól. Kétségek esetén **forduljon a kapcsolattartóhoz.**

Fontos:

Tartsa nyilván a **változtatás(ok) indoklását.** Erre az információra az időközi/végső jelentés megírásakor lesz szüksége.

Általában a pénzügyi megállapodás utolsó módosítása(i) a projekt vége előtt 30 nappal nyújtható(ak) be. Ha ez **késik**, a módosítás(ok) nem kerül(nek) jóváhagyásra. [A 3. fejezetben elolvashatja, hogyan néz ki a módosítás aláírásának hivatalos eljárása].





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



1. A projekt alkalmazása mint "recept": a projekt végrehajtása.

1.3. A projekt egy vagy több elemének nem teljesítése: Lehetséges következmények és jogorvoslatok.

- + A projekt **meghiúsulása** vagy részleges megvalósítása általában azt jelenti, hogy a projekt egy vagy több célja nem valósult meg (vagy nem kielégítő szinten, a végfelhasználók számára nem kielégítő minőségben és hasznossággal).
- 🔒 Ez azt jelenti, hogy **nem érik el a projekt eredményeinek tervezett mutatóit.**
[Ha emlékeztetőre van szükséged arról, hogy mik azok a mutatók - nézd meg az Kézikönyv 1. részét]

Érdemes tudni, hogy ilyen helyzetek **ritkán fordulnak elő.** A legtöbb probléma orvosolható/javítható abban az esetben, ha:

- A projektpartnerek jól kommunikálnak egymással és közösen keresnek megoldásokat;
- A projektmenedzser jó kapcsolatot tart fenn a kapcsolattartóval annak érdekében, hogy megtalálják a legjobb megoldást.



+ *Maradjatok **kapcsolatban**, ne tegyetek úgy, mintha **semmi sem történné**, ne próbáljatok **kivárni!***





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



Események, melyekre mindenképpen **reagálni kell**:

- Jelentős késedelmek vannak a projekteredmény(ek) elérésében;
- A projektpartnerek képviselői közül egy vagy több nem válaszol az Ön e-mailjeire/hívásaira, vagy jelentős késéssel válaszol; a kommunikáció gyenge;
- A projektpartnerek egyike/másika alacsony színvonalú munkát végez.

Ha bármi ilyesmi történik - ne várjon. Reagáljon. Fontolja meg a projektpartner lecserélését, a feladatok és a vele járó pénzeszközök átadását egy olyan szervezetnek, amely magas színvonalon teljesíti a szükséges feladatokat.

***Egy tipp/tanács:** A nem teljesítő partnerek projektkonzorciumból való eltávolításának eljárását a partnerségi megállapodásban fektessék le.*

+ A következők közül bármelyik lehetséges:

- ✎ Adjon többletfeladatokat és költségvetést a meglévő projektpartnerek egyikének (előbb ellenőrizze, hogy a partner rendelkezik-e a szükséges kompetenciákkal és képesek-e többé-kevésbé időre teljesíteni);
- 🔄 Hívjon meg egy új projektpartneret, aki rendelkezik a szükséges kompetenciákkal és tapasztalattal.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



2. Milyen feladatok vannak egy európai projektben?

+ 2.1. Miért is szükséges a projektet megvalósítani?

- Erre a kérdésre a biztos választ egy jól kidolgozott támogatási kérelem adja meg (egyébként nem is biztos, hogy támogatnák a projektet). A projekt valamennyi tevékenysége a támogatási kérelemben megfogalmazott kihívások/szükségletek kezelésére irányul. Győződjön meg arról, hogy Ön és minden partnere jól érti, hogy a project **kinek szól és miért**.

Annak érdekében, hogy ez a munka megfelelően legyen megvalósítva, javasoljuk, hogy:

- *Folyamatosan **kísérje figyelemmel az Ön által feltárt igényeket/kihívásokat**. Voltak-e itt változások a projekt benyújtása óta? Kell-e reagálnia ezekre a változásokra? (Pl. lehet, hogy a vonatkozó jogi szabályozásban változások történtek, amik megkönnyítik vagy nehezebbé teszik céljai elérését; lehet, hogy egy új trend jelent meg, amelyet talán hasznos lenne követni, stb.)*
- *A projekt megvalósítása során fontos a **célcsoport(ok)kal való kapcsolattartás** annak érdekében, hogy az igényeik és elvárásaik változását nyomon tudják követni.*





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



+ 2.2. Milyen célokat fog elérni a projekttel?

Ez komoly dolog. A projekt céljait Ön úgy határozta meg, hogy megoldásokat nyújtsanak konkrét, meghatározott igényekre és kihívásokra.

A projektcélok elérése = sikeres projekt.

- 🔒 A tervezési szakaszban meghatározásra kerülnek mindazok a **kritériumok** is, amelyek megmutatják Önnek (és a finanszírozónak) a konkrét célokat - a **kimeneteket/eredményeket/hatásokat** és azok mutatóit - és azt, hogy hogyan fogják elérni azokat. Ezekre az eredményekre hivatkozva és az eredmények **mutatóit** bemutatva tudja majd "bizonyítani", hogy a célokat sikerül-e elérni (az eredmények és a mutatók megnevezésére az 1. kézikönyvben található információt).
- 🔒 A projektcél(ok) elmaradásának következményeiről az 1.3. fejezetben olvashat.

Projektmenedzserként biztosítania kell, hogy a projektcsapat a kitűzött mutatóknak megfelelően a tervezett eredmények/kimenetek/hatások biztosításával elérje a célokat.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint

+ Annak érdekében, hogy e munka megvalósítása megfelelően történjen meg, **javasoljuk:**



A projektindító megbeszélésen: győződjön meg arról, hogy minden partner tisztában van a projekt céljaival. Győződjön meg arról, hogy mindannyian ugyanúgy értelmezik a projekt céljait.



Folyamatosan **ellenőrizze** a projektcélok elérésével kapcsolatos előrehaladást. Olvassa el a monitoringról szóló fejezetet, készítse elő jól a monitoring eszközöket, használja őket és vonja le a következtetéseket. A project- megbeszéléseken utaljon a célok megvalósításának szintjére. Szükség esetén tervezze meg a korrekciókat/módosításokat



Ne feledje, hogy a menedzselésnek ez a része a **minőségbiztosításra** is vonatkozik. Az Ön által nyújtott termékeknek (kimeneteknek) és szolgáltatásoknak (amelyek a célokhoz vezetnek) jó minőségűeknek és valóban hasznosoknak kell lenniük a célcsoportok számára, legalább a projekt megvalósításában részt vevő országokban (és a legjobb, ha az egész európai térségben).



Olvassa el a **projektértékelésről** szóló fejezetet, amelynek része a minőségbiztosítás. Készítse el jól az értékelési eszközöket, alkalmazza őket és vonja le a következtetéseket. Legyen őszinte és egyenes, ha úgy véli, hogy az egyik partner által elért eredmény alacsony színvonalú. Ilyen esetben át kell dolgozni.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása – a pályázatban foglaltak szerint



+ 2.3. Milyen feladatokat kell megvalósítani a célok elérése érdekében?

Ennek érdekében a támogatási kérelem munkatervre vonatkozó részét kell felidézni. Az Ön által most irányított projekt munkaterve valószínűleg több **szakaszra/munkacsomagra (Working package - WP)** van felosztva. Minden szakasz egy vagy több feladatból - elvégzendő részfeladatból áll. Általában minden szakaszhoz ki van jelölve egy projektpartner - mint a munkafázis fő koordinátora.

Az Ön **feladata** projektmenedzserként a munka **nyomon követése** és a projektfeladatok zökkenőmentes végrehajtásának **támogatása**. Az Ön felelőssége a projektmenedzsmenttel kapcsolatos “munkacsomag” lenne.

Annak érdekében, hogy e munka megvalósítása megfelelően történjen, javasoljuk:

- 1. Az **indító** megbeszélésen tekintse át az összes munkacsomagot és feladatot. Győződjön meg arról, hogy mindenki megértette mi a teendő. Ellenőrizze, hogy a projektpartnerek közötti feladatmegosztás még mindig érvényes-e és mindenki számára megfelelő-e. Szükség esetén változtathat a feladatkörökön (ilyen változtatásokat bármikor eszközölhet...).*
- 2. A tervezett feladatok végrehajtásának rendszeres **nyomon követése**. Szükség esetén vezessen be korrekciókat.*
- 3. Az egyeztetett munkacsomag **koordinálásának** felelősségét a felelős partnerre ruházza át. Az egész projektet Önnek kell irányítania, őrizze meg idejét és energiáját a folyamatok irányításárai, és arra, hogy gyorsan tudjon reagálni az esetleges váratlan eseményekre.*





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



+ 2.4. Meddig fog tartani (hogyan alakul a projekt ütemterve)?

A támogatási kérelemben valószínűleg megtalálható a projekt **Gantt-diagramja**, amely az idővonal és a projekt feladatainak vizuális megjelenítése. A benyújtott kérelemben megtalálja az egyes munkacsomagok/szakaszok teljesítési **határidejét** is. Ez az Ön iránytűje.

A projekt ütemtervében gyakoriak a **változások**. Nem kell aggódni a kis késések miatt, de győződjön meg róla, hogy ne alakuljanak át komoly késésekké.

Az európai projektek időgazdálkodása kihívást jelenthet, mert:

- A projektcsapat tagjai valószínűleg más projekteken is részt vesznek, ahol szintén van munkájuk.
- A partnerszervezeteknek, amelyek munkatársai az Ön projektjében dolgoznak, különböző prioritásaik lehetnek és lehet, hogy nem az Ön projektje az elsődleges számukra.

A támogatási kérelem összeállítása során valószínűleg betervezett néhány **időpuffert** (vagy remélhetőleg a másik személy, aki írta...). Most tervezze meg, hogyan használja fel ezeket.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



Annak érdekében, hogy e munka megvalósítása megfelelően történjen meg, **javasoljuk:**

1. **Kísérje figyelemmel** a munkafolyamatokat, beszélje meg rendszeresen a partnerekkel és ha szükséges, korrigálja az ütemtervet.
2. Szükség esetén **frissítheti** a feladatok partnerek közötti elosztását is.
3. Ne hagyja magát félrevezetni egy "kis késéssel". A "kis késések" hajlamosak növekedni. Figyeljen és reagáljon.
4. Ha egyszerre egynél több projekt irányításáért felel, akkor extra tervezésre van szüksége. Tartsa szemmel az egyes **projektek aktuális határidejét**. Rendszeresen tekintse át a megbeszélések jegyzőkönyveit, hogy ellenőrizze az elfogadott megállapodásokat.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása – a pályázatban foglaltak szerint



2.5. Mennyibe fog ez kerülni (mi a projekt költségvetése)?

2.5.1. Az általános költséggazdálkodás

Minden projektnek van költségvetése. A költségvetés formája különböző lehet (részletes vagy átalányösszegű). Általában már a támogatási kérelem benyújtásakor a költségvetés **megosztásra kerül** a projekt-partnerek között.

Következésképpen, az Ön feladata projektmenedzserként most ismét az, hogy elolvassa a projekt költségvetését, és **tekintse át ismét**, hogy az egyes partnerek feladatai megfelelnek-e az adott partnerhez rendelt költségvetésnek. Érdemes ezt a témát is megvitatni a projektindító megbeszélésen.

Ha a projekt költségvetése átalányösszegű (azaz nincs részletes költségvetés, hanem csak "pénzcsomagok" vannak a különböző típusú tevékenységekre, például fizetésekre, utazásokra, rendezvényekre), érdemes **részletesebb, belső költségvetést** készíteni. Különösen ajánlott ez a kezdő projektmenedzsereknek, sokkal könnyebben nyomon követhető és kezelhető így a költségvetés. Így könnyebb lesz a költségvetés esetleges módosításait is elvégezni.

Ellenőrizze újra a támogatási intenzitást. Elvárják-e a **partnerektől a saját hozzájárulást**? Ha igen, milyen formában (pl. pénzübeli, természetbeni, önkéntes munka) és mennyit (10%, 20%)? Győződjön meg róla, hogy minden partner tisztában van-e ezzel.

A **partnerségi megállapodásban** általában fel kell sorolni a projekt teljes költségvetésével és a projektpartnereknek juttatott összegekkel kapcsolatos információkat is.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



+ 2.5. Mennyibe fog ez kerülni (mi a projekt költségvetése)?

2.5.2. Lehetséges változások / kiigazítások a költségvetésben



A projektköltségvetés kiigazítására általában akkor lehet szükség, ha:

- A projekt egyes partnerei számára kijelölt **feladatok köre megváltozik** (például egy partner lemond bizonyos feladatokról és egy másik partner veszi át azokat).
- Egyes **beszerzések** a tervezettnél drágábbak/kevésbé drágák voltak. Ezután valamilyen költségkategóriában túlkölés/felhasználatlan költségvetési elem jelentkezik. Átcsoportosíthatja a pénzt abból a költségvetési kategóriából, amelyet nem költöttek el teljes egészében abba a kategóriába, ahol a tervezettnél többet költött (pl. a projektmegbeszélések költségei magasabbak voltak a tervezettnél; de a tervezettnél kevesebbet költött a promócióra, tájékoztatásra és terjesztésre. A fel nem használt költségvetést áthelyezheti oda, ahol szükség van rá).





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása – a pályázatban foglaltak szerint

2.5. Mennyibe fog ez kerülni (mi a projekt költségvetése)?

2.5.2. Lehetséges változások / kiigazítások a költségvetésben

+ **Fontos figyelni arra, hogy:**

-  **Vannak olyan költségvetési kategóriák**, amelyekre nem lehet átcsoportosítani. Tipikusan ilyen a projektmenedzsment kategóriája (lehet, hogy más is!).
-  **Nem kaphat több pénzt** a támogatást nyújtó szervtől, mint amennyi a támogatási megállapodásban szerepel - függetlenül attól, hogy valójában mennyit költene.
-  **A jóváhagyott teljes projektköltségvetés** nem feltétlenül jelenti ugyanazt, mint a **projekt megvalósításához nyújtott teljes támogatás**. Ha a társfinanszírozás mértéke pl. 80% és a projektre kapott támogatás 100 000 EUR, akkor a teljes jóváhagyott költségvetés 120 000 EUR. A zárójelentésben a 120 000 EUR vagy annál nagyobb összeg elköltéséről kell beszámolnia. Ebben az esetben valamennyi partner 20%-os hozzájárulása szükséges.
-  A jó gyakorlat az, hogy a partnerek **egyenlő mértékben járulnak hozzá** a projekt költségvetéséhez. Például, ha a szükséges saját hozzájárulás a projektköltségvetés 20%-a, akkor minden partner hozza ezt a 20%-ot a partnerhez rendelt támogatási összegben felül. Ha nincs elég pénz bizonyos költségek fedezésére, a partnerek közösen és egyetemlegesen megállapodhatnak abban, hogy költségvetésük egy részét átadják a költségek fedezésére.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



2.5. Mennyibe fog ez kerülni (mi a projekt költségvetése)?

2.5.3. A támogatás megosztása a projektpartnerek között - lehetséges megoldások.

Általában a projekt megvalósításához a támogatást nyújtó szervtől származó támogatást csak egy szervezetnek fizetik ki, amely a **pályázó és/vagy a projektvezető**. Ezért a projektvezető viseli a legnagyobb felelősséget a támogatás megfelelő felhasználásáért, a támogatási kérelemben leírtak szerint.

A támogatásnak a projektpartnerekkel való megosztására **többféle megoldás** is létezik. A leggyakoribbak a következők:

- A támogatás átutalása a partnereknek ugyanúgy, ahogyan a (társ)finanszírozó intézmény a támogatást kifizeti a koordinátornak. Például, ha a támogatást 40% - 40% - 20%-os részletekben fizetik ki, a koordinátor a kiutalt költségvetés azonos 'százalékát' adja át az egyes partnereknek röviddel azután, hogy megkapta a kifizetést a támogatást nyújtó szervtől.
- A támogatás egy kisebb részének (pl. 10%) megelőlegezése, majd később a partnerek költségeinek visszatérítése, megfelelően dokumentálva, a költségvetési tervnek megfelelően.
- A fent említett megoldások keverékei.

A támogatás megosztását meg kell vitatni a partnerekkel, és **meg kell állapodnia a legmegfelelőbb/legelfogadhatóbb megoldásról**. Néha ezeket a döntéseket már a projekttervezési szakaszban meghozzák (amikor az együttműködésre felkért partnerek aláírnak valamilyen előzetes együttműködési megállapodást/szándéknyilatkozatot).





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint

2.5. Mennyibe fog ez kerülni (mi a projekt költségvetése)?

2.5.4. A támogatás megosztása a projektpartnerek között - lehetséges megoldások.

Ha korábban nem született megállapodás, érdemes megfontolni:

- ➔ Milyen a projektvezető és a projektpartnerek pénzügyi helyzete? Képes lesz-e a partner előfinanszírozni a költségeit? Egyes szervezetek számára például nehézséget jelenthet az európai szintű együttműködés kezdete. Ebben az esetben - esetleg nagyobb előlegre lenne szükség.
- ➔ Dolgozott már együtt a projektpartnerekkel?

**Alkalmazkodj a
helyzethez**



minden alkalommal !





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



2.5. Mennyibe fog ez kerülni (mi a projekt költségvetése)?

2.5.1. Az európai projekt pénzügyi dokumentációja:



- A projekt költségvetésének nyomon követéséhez és kezeléséhez megfelelő pénzügyi dokumentációra van szükség. Ez a projektpartnerek pénzügyi beszámolóját érinti.
- A sablonokat általában a projektmenedzser (esetleg a szervezet pénzügyi vezetőjével/könyvelőjével együttműködve) készíti el.
- A sablonok formája különböző támogatások esetében eltérő lehet. Ellenőrizze, hogy mi lenne a legmegfelelőbb.



A leggyakoribb pénzügyi dokumentációk:



Munkanaplók/munkaidő nyilvántartás



Sablonok a visszatérítéshez





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása – a pályázatban foglaltak szerint

2.5. Mennyibe fog ez kerülni (mi a projekt költségvetése)?

Annak érdekében, hogy e munka megvalósítása megfelelően történjen, **javasoljuk:**

- *Még egyszer: a költségvetési kiadások **rendszeres ellenőrzése** szükséges. A projektaláírók „menedzsment” részében mindig ki kell térni erre.*
- ***Legyen rugalmas.** A támogatások elosztására vonatkozó szabályok általában minden partnerre azonosak, de néha szükség lehet egyéni megoldásokra.*
- ***Legyen átlátható.** Ahol szükséges, használja a projektirányítás bizottságát a költségvetési kérdések megvitatására; a megoldásokat közösen dolgozzák ki.*





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



2.6. Kik a projekt érintettjei?

Ahogy a projekt-tervezési szakasznál, úgy a megvalósítási szakaszban is javasoljuk, hogy az "**érdekelte felek**" fogalmát **széles körben értelmezze**. Ebben az értelemben az érdekeltek mindazok a személyek/szervezetek/testületek, akik befolyásolhatják a projekt megvalósulását, és akiket a projekt megvalósulása érinthet.

-  A projekt vezetésével foglalkozó következő fejezetben további információkat talál arról, hogyan építsen kapcsolatot az érdekelte felekkel. Itt csak néhány 'technikai' információt közlünk.

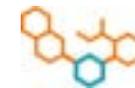
A tisztánlátás érdekében a projekt érdekelte feleit két csoportra oszthatjuk: a **belső és a külső érintettek**re.

Együttműködés a legfontosabb "belső" érdekelte felekkel:

2.6.1. A projektcsapat

- A projektcsapat több személyből áll majd, akik **különböző országok különböző szervezeteit** képviselik. A csapattagok életrajzát már olvashattátok a pályázatban (de új személyek is csatlakozhatnak).
- Szükséges leírni, hogy a partnerek **különböző szervezeti kultúrákat képviselnek**, különböző munkával kapcsolatos szokásokkal és munkastílusokkal rendelkeznek. Amikor a projekt elkezdődik, van idő az együttműködés közös szabályainak meghatározására. Erre a legjobb alkalom a projektindító megbeszélésen van.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása – a pályázatban foglaltak szerint



2.6. Kik a projekt érintettjei?



Az együttműködés alapvető szabályai:

A projekt indításakor megalakul a projektpartnerek egy-egy képviselőiből álló irányító bizottság /csoport. Ez lesz a projekt ‘döntéshozó szerve’.

Ezen kívül ajánljuk, hogy:

- *Állapodjanak meg egy ‘**etikettben**’. Többnyire távolról, online fognak dolgozni. Hogyan szeretné megszervezni a kommunikációt? Mi lenne a fő kommunikációs csatorna (e-mail, valamilyen más kommunikációs csatorna)? Milyen gyakran találkoznának online? Az egyes partnereknél ki a felelős a fő kommunikáció fenntartásáért?*



- Fontos a projektcsapat számára egy **közös munkaterület** létrehozása, ahol a projekt információit tárolják és frissítik, a projektcsapat minden tagja számára elérhető módon. Ez lehet egy közös meghajtó, felhő tárhely vagy bármilyen más tárhely és/vagy ‘tároló’, amely megfelel Önnek. További tippeket és a projektmenedzsmentet támogató példaértékű eszközök rövid bemutatását lásd a “További források” részben.

- **Folyamatosan legyenek kapcsolatban, kommunikáljanak.**





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása – a pályázatban foglaltak szerint



2.6. Kik a projekt érintettjei?



Hogyan állítsuk össze a projektcsapatot, hogy minden szükséges kompetenciával rendelkezzen?

A **projektcsapat általános összetételét**, valamint a résztvevő szervezetek munkatársai által képviselt kompetenciákat és tapasztalatokat már a támogatási kérelemben bemutatták. Egyes támogatási programokhoz benyújtott pályázatok a legfontosabb érintett személyek életrajzát is tartalmazzák.

A megvalósítási szakaszban a konkrét személyek megváltozhatnak, és másokkal helyettesíthetők. Ebben az esetben az 'új' csapattag kompetenciáinak hasonlóknak kell lenniük a leváltott személyéhez.

Általában **két fő szereplő** van a projektcsapatban:

- A projekt **nemzeti koordinátora** - a partner kapcsolattartója, aki valószínűleg az irányítóbizottság/csoport tagja is. Ez a szerep a konkrét partnerre bízott feladatok végrehajtásának koordinálásáról szól.
- Különböző **szakemberek**, akik az érdemi munkát végzik: oktatók, képzők, kutatók, PR szakemberek stb.



Folyamatosan figyelemmel kell kísérnie, hogy a projektfeladat magas színvonalú elvégzése érdekében van-e a csapatban olyan megfelelő szakember, aki minden szükséges kompetenciával rendelkezik.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint

2.6. Kik a projekt érintettjei?



A projektpartnerek: projektmegbeszélések (meetingek) és a kommunikáció általában



A projektcsapaton belüli kommunikációra vonatkozó általános 'technikai' tanácsokat fentebb már leírtuk. A projektvezetés szemszögéből a 2. fejezetben olvashat róla bővebben.

Mit kell tudni a projektmegbeszélésekről (meetingekről)?

- A szétszórt projektcsapat **személyes találkozói** a projektmunka egyik legfontosabb (és legkellemesebb, legérdekesebb és leginspirálóbb) részei. A legtöbb általunk ismert projektvezető (köztük mi is 😊) nagyon élvezi őket.
- Ha csak lehetséges, célszerű (az ütemterv és a költségvetés szempontjából) személyes projektmegbeszéléseket tervezni minden országban, ahonnan a projektpartnerek érkeznek, többé-kevésbé a projekt megvalósításának minden félévében.
- Mivel a fizikai találkozókra - beleértve az utazásokat is - általában korlátozott a költségvetés, jó gyakorlat a **rendszeres online** találkozók tartása. A projektcsapat maga dönti el, hogy mikor és mennyi ideig találkoznak.
- Minden találkozó során - annak hatékonysága érdekében és hogy az ne "idővesztés" legyen - szükség van: **napirendre** (azaz az ülés tervére/programjára), **moderátorra** és **jegyzőkönyv-vezetőre**, a találkozó után pedig **jegyzőkönyvre**.



Megjegyzés:





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint

2.6. Kik a projekt érintettjei?



Még néhány szó a projektindító és az azt követő találkozóról:

A projektindító megbeszélés az első találkozó, amely a projekt munkálatainak megkezdését jelenti. Itt találkozik először a projektcsapat. Jó gyakorlat az, ha a napirendben több időt szánnak az alábbi témákra:

- ✓ A partnerszervezetek és az érintett kulcsszemélyek bemutatása;
- ✓ A projekt megvalósításának megbeszélése (azaz a projekt megvalósítása, lépésről lépésre), tisztázva az összes lehetséges kérdést;
- ✓ Az irányítási kérdések megvitatása (beleértve a nyomon követést, az értékelést és a terjesztést);
- ✓ Megállapodás az együttműködés feltételeiről, beleértve a belső kommunikációt és az információcserét;
- ✓ A projektirányítási bizottság/csoport létrehozása; a partnerségi megállapodás jóváhagyása (ha ez nem történt meg korábban);
- ✓ A projekt 1. fázisának megalapozása.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



2.6. Kik a projekt érintettjei?

Még néhány szó a projektindító és az azt követő találkozóról:

A projektindító megbeszélést **követő találkozók** a már elvégzett munkafázisok értékelésére és a projekt következő szakaszainak megtervezésére összpontosítanak. Jó gyakorlat, ha rendszeresen visszatérnek az irányítási kérdésekre (beleértve a nyomon követést, az értékelést és a terjesztést), szükség esetén javasolhatnak módosításokat illetve határozhatnak is ezekről.

A leggyakoribb megoldás a 1,5-2 napos találkozók szervezése. Ennek elegendőnek kell lennie ahhoz, hogy mindent megvitassunk. Az értekezletek **jegyzőkönyvei** alkotják a projekt dokumentációját. A jegyzőkönyv tartalmazza az ülésen hozott összes döntést, beleértve a határidőket is.

Végül, de nem utolsó sorban: Gondoskodni kell arról, hogy minden egyes találkozón, az 'érdemi' munkán kívül, valamilyen **kötetlenebb keretek között** is legyen egy kis közös időnk! Amellett, hogy szakemberek vagytok, emberek is vagytok. Jó egy kicsit jobban megismerni a többieket, akikkel a következő 2-3-4... évben együtt fognak dolgozni. A napirendbe be lehet tervezni néhány rövid kulturális/turisztikai elemet, beleértve a közös ebédet és vacsorát, és nem megfeledkezve a kávészünetekről sem.

És igen: értékes idő elvesztegetése lenne, ha ezalatt az idő alatt belemerülne okostelefonja képernyőjébe 📱



1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása – a pályázatban foglaltak szerint



2.6. Kik a projekt érintettjei?

+ 2.6.2 A támogatást nyújtó intézmény/projektfelelős: az együttműködés alapvető szabályai

A projekt megvalósításának kezdetén a támogatást nyújtó **nemzeti hatóság munkatársától**, a kapcsolattartótól (Project Officer - PO) bemutatkozó üzenetet fog kapni.

A kapcsolattartó szerepe a projekt végrehajtásának **nyomon követése**, de egyúttal a projekt megvalósításának **támogatása** is.

Maradjon kapcsolatban. Kérdezzen, ha kérdése van a támogatási szerződés végrehajtásával kapcsolatban. Értesítse a projekt során tervezett változásokról, különösen azokról, amelyek hivatalos módosítást igényelnek.

Jó gyakorlat, a kapcsolattartó meghívása a projekt fő eseményeire. A gyakorlatban ritkán vesznek részt (mivel sokkal több projektet kell figyelemmel kísérniük), de azért jó, ha meghívják őket.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



2.6. Kik a projekt érintettjei?

2.6.3. Az érintett szervezetek munkatársai/tagjai/önkéntesei: mit érdemes megjegyezni és mire érdemes odafigyelni

A projektpartnerek valószínűleg nem egyedül dolgoznak az adott szervezetben. Vannak más munkavállalók, munkatársak és önkéntesek, beleértve a szervezet vezetőségét is.

Az európai projekt mindannyiuk számára új és változásokat jelent. Új feladatokat kaphatnak, korlátozódhat a szervezet bizonyos erőforrásaihoz való hozzáférésük amelyekre szintén szükségük van (pl. iroda, szakemberek, pénz), át kell szervezniük a munkaidejüket stb.

Ugyanakkor a szervezeted emberei is a te 'erőforrásaid' és jó, ha a projekt szövetségeseivé válnak!

Minden változás aggodalommal jár. Ezért:

- Kommunikálja a projekt céljait, szerepét a szervezet stratégiájának megvalósításában és a szervezet számára nyújtott előnyeit;
- Előre közölje, hogy mikor (és milyen mértékben) lenne szüksége a szervezet közös erőforrásaira;
- Kérje meg őket arra, hogy segítsék a projektet.



Így mindenki képes lesz felismerni a szervezet tevékenységei közötti szinergiákat és optimálisan tudja felhasználni a szervezet erőforrásait.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása – a pályázatban foglaltak szerint

2.6. Kik a projekt érintettjei?

2.6.4. 2.6.4. Még egy belső érintett csoport...

Van még egy érintett csoport, amelyet inkább ‘belsőként’, mint ‘külsőként’ javasolnánk megközelíteni: a projekt közvetlen kedvezményezettjei.

Mondhatja, hogy ezek a személyek nem vesznek részt közvetlenül a projekt megvalósításában. De biztos, hogy nem?

Ezekért az emberekért dolgozik. Ha az Ön által nyújtott eredmények nem lesznek számukra hasznosak és vonzóak, nem igazodnak az igényeikhez, akkor nem fog ‘tartós változást’ elérni a helyzetükben.

És ahogyan a kézikönyv 1. részéből emlékezhet: a legértékesebb projektek azok, amelyek fenntartható változást eredményeznek.

Hasznos, vonzó, az igényekhez igazodó és megismételhető projekteredmények biztosítása.

Kapcsolatban kell állnia a jövőbeli “felhasználóival”. Hívja meg őket, hogy teszteljék és értékeljék a projektje által nyújtott termékeket és szolgáltatásokat. Módosítsa, alakítsa a projekt eredményeit a **végfelhasználók** visszajelzéseinek megfelelően.

Megéri!





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása – a pályázatban foglaltak szerint



2.6. Kik a projekt érintettjei?

2.6.5. Hogyan lehet megbirkózni a problémákkal egy ‘nagy’ szervezetben és hogyan egy ‘kis’ szervezetben (kevés alkalmazottal)?

Általánosságban elmondható, hogy **minél nagyobb egy szervezet**, annál több erőforrással rendelkezik (kompetenciák, tapasztalat, úgy általában emberi erőforrások, munkaterületek, hálózatok és pénzügyi likviditás tekintetében). Nagyszerű. De! Lehet, hogy ugyanazokért az erőforrásokért több ember is “versenyez” a projektben részt vevő belső csapattagok közül (például egy kommunikációs szakember, egy pénzügyi vezető, egy értékelő szakember stb.), akik mind a saját projektfeladatukat szeretnék végrehajtani. A jó kommunikáció és a jó tervezés a kulcs. A projekt jó, belső PR-ja segít 😊.

A **kis szervezetekben** általában könnyebb a kommunikáció és az információáramlás. Nincsenek olyan sokan, nem dolgoznak különböző osztályokon, az emberek különböző feladatokat is elláthatanak attól függően, hogy mire van szükség. De az is lehet, hogy a projekt végrehajtásához képest kevesebb erőforrás áll rendelkezésre. Mint fentebb - a jó kommunikáció és a jó tervezés a kulcs. A kapcsolati hálók különösen értékesek ilyenkor olyan erőforrások megszerzéséhez, amelyekkel a szervezet esetleg nem rendelkezik.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása – a pályázatban foglaltak szerint



2.6. Kik a projekt érintettjei?

+ Annak érdekében, hogy e munka megvalósítása megfelelően történjen meg, **javasoljuk:**

- Határozzon meg **egyértelmű szabályokat** az együttműködésre és a kommunikációra vonatkozóan, amelyeket a projektcsapat minden tagja megért és jóváhagy.
- Ne mondjon le a **személyes találkozóról**.
- Legyen **napirend, moderátor, jegyzőkönyvvezető és jegyzőkönyv** minden egyes projekt-megbeszélés alkalmával (legalábbis minden egyes személyes találkozón).
- Kommunikáljon átláthatóan, legyen nyitott a **párbeszédre**, és ügyeljen a megfelelő információáramlásra.
- Ne feledje, hogy a **támogatást nyújtó szerv képviselője** is a projekt egyik “**érintettje**”.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



Együttműködés a partnerségen kívüli kulcsfontosságú érdekelt felekkel (pl. helyi/regionális hatóságok, média stb...).

Ez leginkább a **tájékoztatás kérdésköréhez tartozik**. Az érintetteket szükséges tájékoztatni a projekt menetéről és az eredményekről.

Az érintettekkel a kommunikációt és együttműködést általában **tájékoztatás** keretében tervezik - ezért nézze meg a támogatási kérelem ezen részét is. A megvalósítási szakaszban érdemes megfontolni, hogy szükség van-e bármilyen felülvizsgálatra/módosításra. Miután újra meghatározta és megnevezte a külső érdekelt csoportjait (pl. a média, a helyi hatóságok, az oktatási intézmények stb) a következőket kell átgondolnia:

- ➔ Milyen **csatornákon és eszközökön keresztül** érné el az egyes csoportokat (e-mail/hírlevél? személyes találkozók? közösségi média? stb.);
- ➔ Az **időbeosztás**: Mikor fog kapcsolatba lépni az egyes csoportokkal? Milyen gyakran? Mi az üzenet típusa/tartalma, amelyet az egyes csoportoknak küldene?



Mindez általában szerepel a disszeminációs/kommunikációs & információs tervben/stratégiában.

További információkért tekintse meg a disszeminációról szóló fejezetet.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



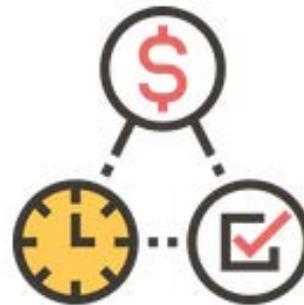
2.7. Kiknek kell résztvenniük a projekt megvalósításában (kiből álljon a projektcsapat)?

2.7.1. "Technikai" irányítás: idő - költségvetés - minőség még egyszer.

Költségvetés: A projektirányítás eszköze a projekt költségvetése és a pénzügyi jelentéshez szükséges összes vonatkozó sablon. Ide tartozik még a monitoring és a folyamatértékelés.

Idő: A fő projektirányítási eszközök a Gantt-diagram, a nyomonkövetés és a folyamatértékelés.

Minőség: Itt az eszköz a folyamat- és hatásértékelés. És - a józan ész 😊.
(Mindannyian hallottunk már történeteket a "szellemi termékekről", amelyek közvetlenül néhány internetes oldalról másolt tartalomból állnak... Biztos, hogy érted, hogy ez plágium és csalás).





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása – a pályázatban foglaltak szerint



2.7. Kiknek kell résztvenniük a projekt megvalósításában (kiből álljon a projektcsapat)?

2.7.2. Távmunkában dolgozó, helyileg szétszórtnan működő csapat - "technikai" kérdések: a dokumentumok közös helye, közös munkaterület, belső kommunikáció.

Nézze meg a projektcsapatról szóló 6.1.1. fejezetet.

Még egyszer, a következőkre van szüksége:



Világos kommunikációs szabályokra



Elfogadott netiketre



Közös munkaterületre.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



2.7. Kiknek kell résztvenniük a projekt megvalósításában (kikből álljon a projektcsapat)?

2.7.3. "Technikai" csapattírányítás: a munka dokumentálása (munkanaplók/időnaplók, döntések és határidők stb.).

Többféle dokumentumtípus létezik, amelyek támogatják Önt a csapat irányításában.

Munkanaplók/munkaidő-nyilvántartások és pénzügyi jelentés sablonok - ezeket már fentebb említettük. A cél a projektben végzett munka nyomon követése és dokumentálása, valamint a projektpartnerek kifizetéseinek előkészítése.

Az ülés **napirendje és az ülés jegyzőkönyve.**

A munkafolyamatok nyomon követése szempontjából fontos, hogy mindenki jól készüljön fel az ülésekre, azok rendben legyenek lebonyolítva és a meghozott döntéseket és a vállalt határidőket dokumentálják.

+ Ezekhez talál példaként néhány sablont a "További források" részben.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint

2.7. Kiknek kell résztvenniük a projekt megvalósításában (kiből álljon a projektcsapat)?

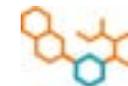
2.7.4. 'Technikai csapatorányítás': Partnerségi Megállapodás (PM).

Ez egy belső dokumentum, amely a partnerségi együttműködés legfontosabb szabályait tartalmazza. Általában nem talál a támogatási dokumentációban semmilyen sablont a PM-re vonatkozóan, néha azonban lehet találni némi iránymutatást arra vonatkozóan, hogy mit kell tartalmaznia. **Járjon utána.**

A bevált gyakorlat és a tapasztalat azt mutatja, hogy **a PM-nek legalább a következőket kell tartalmaznia:**

- ↻ A partner szervezetek neve, beleértve a címeket és a jogi képviselők nevét.
- ↻ A partnerség célja és a projekt megvalósításának időtartama.
- ↻ A projektvezető felelőssége és feladatai.
- ↻ A projektpartnerek felelőssége és feladatai.
- ↻ A döntéshozatal és a kommunikáció szabályai.
- ↻ Tájékoztatás a projekt költségvetéséről és az uniós támogatás elfogadott elosztásáról, beleértve a pénzügyi menedzsment és beszámolás szabályait.
- ↻ A belső ellenőrzés és minőségbiztosítás szabályai.

+ A partnerségi megállapodást mind a projektvezető, mind valamennyi projektpartner jogi képviselőjének alá kell írnia.



1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása – a pályázatban foglaltak szerint



2.7. Kiknek kell résztvenniük a projekt megvalósításában (kiből álljon a projektcsapat)?

[2.7.5. Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés, távmunka szétszórt projektcsapatokban stb.](#)

Miután elolvasta a projektcsoport menedzsmentről szóló részt, remélhetőleg nem az a benyomása, hogy ez csak egy technikai dolog. Nem az. Ugyanilyen fontos (egyések szerint még fontosabb) a vezetés. Projektvezetőként az Ön feladata az is, hogy elősegítse kapcsolatok kiépítését és a konfliktusok megoldását, motiválja, bátorítsa és támogassa csapatát.

- Olvassa el a következő, 2. fejezetet, hogy többet megtudjon erről a témáról!**





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint

2.8. Mi befolyásolhatja a projekt eredményeit (melyek a kockázatok)?

2.8.1. Kockázatelemzés - kockázatkezelés - kockázatcsökkentés

A támogatási kérelemben megnevezték a projekthez kapcsolódó legvalószínűbb és legjelentősebb kockázatokat, beleértve a kockázatok csökkentésére vonatkozó elképzeléseket is.

Most itt az ideje, hogy újra átnézzük a kockázatokat, és **frissítsük a kockázatkezelési tervet**. Ajánlatos ezt a projekindító megbeszélésen megtenni. Ezután már csak figyelje a kockázatokat - és reagáljon aszerint.

(Úgy tenni, mintha a kockázat nem létezne, nem a megfelelő stratégia 😊).

Mi a teendő, ha a 'kockázat' valósággá válik?

Hívja össze a **projektirányítási csoportot/bizottságot**, vitassa meg a helyzetet és a lehetséges megoldásokat. Tervezze meg, mit kell tenni a projekt megvalósítására gyakorolt negatív hatások minimalizálása érdekében. Tervezze meg és hajtsa végre a megfelelő vészhelyzeti tervet. Folyamatosan ellenőrizze, hogy működik-e. Szükség esetén értesítse a kapcsolattartót - tőle is kérhet tanácsot.



A projektkockázatok kezelésével kapcsolatos további információkat a **kézikönyv 3. fejezetében** talál.



1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint

2.9. Hogyan kommunikáljuk, népszerűsítsük és terjesszük a projekt eredményeit?

2.9.1. A disszemináció - összefoglaló

Az Ön által irányított projekt európai támogatásból, azaz európai "**közpénzből**" társfinanszírozott projekt. Ez bizonyos kötelezettségekkel jár.

A pénzt a költséghatékonyság és a "legjobb ár-érték arány" szabályai szerint kell elkölteni. A (társ)finanszírozás célja, hogy hozzájáruljon a konkrét kihívások kezeléséhez/problémák megoldásához/szükségletek kielégítéséhez. Ennek eléréséhez **értékes, hasznos, a célcsoportok igényeihez igazodó és fenntartható** eredményeket kell nyújtania.

Mivel Ön európai szinten tevékenykedik, az eredmények várhatóan **számos európai ország és környezetük számára relevánsak** és hasznosak lesznek. Ezen kívül megismételhetőeknek kell lenniük. Biztosítani kell, hogy az eredményekről szóló **információk** eljussanak minden olyan személyhez és szervezethez, akik hasznosítani tudják azokat.



Ez a disszemináció fő célja.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



2.9. Hogyan kommunikáljuk, népszerűsítsük és terjesszük a projekt eredményeit?

2.9.1. A disszemináció - összefoglaló

Mint a projekt megvalósításának minden más eleme, úgy a **disszeminációs terv** is bemutatásra került a támogatási kérelemben. Most itt az ideje, hogy aktualizáljuk azt.

- 🔍 A Kézikönyv 1. részének 4. fejezetében található a disszemináció definíciója és a disszeminációs terv legfontosabb elemei.

Itt érdemes egy kicsit különbséget tenni a "**tájékoztatási és promóciós**" tevékenységek és a "disszemináció" között.

Az első kifejezés a projekt megvalósításáról, tevékenységeiről és eredményeiről való tájékoztatásra vonatkozik. Ez a folyamat a projekt indulásával kezdődik (vagy még korábban, az örömteli hír megosztásával, hogy a projektet kiválasztották társfinanszírozásra 😊).

A **disszemináció** a projekt eredményeinek/termékeinek kommunikálására, népszerűsítésére és hozzáférhetővé tételére vonatkozik. Értesítés arról, hogy az EU (társ)finanszírozásának köszönhetően kifejlesztett összes termék és szolgáltatás mostantól minden érdeklődő számára elérhető.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



2.9. Hogyan kommunikáljuk, népszerűsítsük és terjesszük a projekt eredményeit?

2.9.1. A disszemináció - összefoglaló

Mint minden stratégia, a végrehajtás során a disszeminációs stratégia is **aktualizálásokat és kiigazításokat** igényel majd a projekt során, reagálva a változó körülményekre.

Valamennyi projektpartner felelős a projekt helyi, regionális, nemzeti és európai szintű terjesztéséért.

Mint a projekt végrehajtásának bármely elemét, a kommunikáció hatékonyságát is **nyomon kell követni, mérni és értékelni** kell, az előre meghatározott mutatóknak megfelelően. Minden projektpartner köteles beszámolni a projekt kommunikációjával kapcsolatos tevékenységéről.



A 4. fejezetben megtudhatja, hogyan értékelheti a disszeminációval kapcsolatos munkát.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



2.9. Hogyan kommunikáljuk, népszerűsítsük és terjesszük a projekt eredményeit?

Az útmutatókban - és később a támogatási szerződésben - talál egy fejezetet az arculati szabályokról. Ez a projektfinanszírozásról való tájékoztatással függ össze.

Minden partner köteles népszerűsíteni a projektet, terjeszteni annak eredményeit és termékeit. Mindeközben tájékoztatást adni az uniós finanszírozásról a **megfelelő uniós embléma és nyilatkozat/tájékoztató mondat** (adott esetben nemzeti nyelvekre lefordított) alkalmazásával.

Ezek az arculati szabályok a kedvezményezettek valamennyi, a projekthez kapcsolódó kommunikációs és terjesztési tevékenységére, valamint a támogatásból finanszírozott infrastruktúrára, felszerelésekre, járművekre, készletekre vagy főbb eredményekre is vonatkoznak (beleértve a médiakapcsolatokat, konferenciákat, szemináriumokat, hagyományos vagy elektronikus formában, közösségi médián keresztül megjelenő tájékoztató anyagokat stb.).





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



2.9. Hogyan kommunikáljuk, népszerűsítsük és terjesszük a projekt eredményeit?

2.9.2. Arculati szabályok - az európai zászló és a finanszírozási nyilatkozat

Jelenleg a legtöbb európai támogatási program esetében a tájékoztatásnak a következő nyilatkozatot kell tartalmaznia (adott esetben helyi nyelvekre lefordítva):

"Az Európai Unió által finanszírozott. A kifejtett nézetek és vélemények azonban kizárólag a szerző(k) sajátjai, és nem feltétlenül tükrözik az Európai Unió vagy [a támogatást nyújtó hatóság neve] nézeteit és véleményét. Ezekért sem az Európai Unió, sem a támogatást nyújtó hatóság nem tehető felelőssé."

Ellenőrizze az adott támogatási programra vonatkozó iránymutatásokat/támogatási megállapodást, hogy megbizonyosodjon arról, hogy a megfelelő logót, nyilatkozatot és felelősségkizáró jognyilatkozatot használja!



Nagyon figyelj erre! Az olyan projekteredmények, amelyeket nem jelöltek a megfelelő logóval és nem láttak el a megfelelő nyilatkozatokkal, nem tekinthetők támogathatónak.



A 2021-2027. közötti időszak legjelentősebb arcuati szabályait a megadott linken találja.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



2.10. Hogyan fogják bizonyítani, hogy a projekt sikeres volt (hogyan fogják nyomon követni és értékelni a projektet)?

- + Az európai projekt irányítása során két, egymással összefüggő folyamatra kell nagyon figyelni: Ez a **monitoring** (nyomon követés) és az **értékelés** (beleértve a folyamat- és hatásértékelést).

A **nyomon követésnek** köszönhetően időben reagálhat a projekt megvalósításában felmerülő problémákra és/vagy kihívásokra, és megtervezheti a szükséges változtatásokat.

Az **értékelésnek** köszönhetően bizonyítani tudja, hogy a projekt valóban elérte a célját, és hogy sikeres volt.

Mind a nyomon követést, mind az értékelést a projekttervezés szakaszában tervezték meg, és dokumentálták azt a támogatási kérelemben. Most itt az ideje a megvalósításuknak. Ellenőrizze, hogy mit terveztek a támogatási kérelemben és fontolja meg, hogy nem lenne-e érdemes frissíteni/kiegészíteni a nyomon követési és értékelési terveket.



Olvassa el ezen Kézikönyv 3. fejezetét (Monitoring) és 4. fejezetét (Értékelés) hogy jobban megértse, mire kell ügyelnie.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása – a pályázatban foglaltak szerint



3. Projektmenedzsment mint projektvezető/koordinátor és projektmenedzsment mint projektpartner. Szükséges kompetenciák.

3.1. 3.1. Projektmenedzsment: a projektvezető szemszögéből.



Nézze meg a **Kézikönyv I. részének 5. fejezetét**, hogy felfrissítse tudását: melyek a projektvezető és a projektpartner fő feladatai.

Technikailag a **projektmenedzser legfontosabb általános feladatai** a következők:

- **Ellenőrzi**, hogy a projektet megfelelően hajtják-e végre.
- **Közvetítőként** jár el a konzorcium és a támogatást nyújtó szerv (azaz a nemzeti irodák és/vagy az Európai Bizottság) közötti **kommunikációban**.
- Tájékoztatja a támogatást nyújtó szervet a projektpartnereket érintő bármely **változásról** (cím, jogi státusz, pénzügyi helyzet, tulajdonviszonyok, szervezeti kérdések).
- Tájékoztatja a támogatást nyújtó szervet minden olyan eseményről és/vagy körülményről, amely valószínűleg jelentősen **befolyásolja** vagy késlelteti a projekt végrehajtását.
- A támogatást nyújtó szerv által kért **dokumentumok és információk** bekérése és felülvizsgálata, valamint azok teljességének és helyességének ellenőrzése, mielőtt továbbítja azokat a támogatást nyújtó szervnek.
- A projekt eredményeinek/kimeneteinek benyújtása és a **jelentés(ek)** elkészítése a megfelelő platformokhoz.
- Biztosítja, hogy minden **kifizetés** indokolatlan késedelem nélkül megtörténjen a projektpartnerek részére.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint



3. Projektmenedzsment mint projektvezető/koordinátor és projektmenedzsment mint projektpartner. Szükséges kompetenciák.

3.2. Projektmenedzsment (koordináció): a projektpartnerek szemszögéből.

Technikailag a projektpartner fő, általános felelőssége az, hogy minden tőle telhetőt megtegyen a projektvezető támogatása és a támogatási megállapodás szerinti kötelezettségeinek teljesítése érdekében

+ Konkrétabban, a projektpartnerek feladata:

1. Fogadja el, hogy a partnerek **egyetemlegesen felelnek** a projekt a támogatási szerződéssel összhangban történő végrehajtásáért és ennek megfelelően járjon el.

2. **Fogadja el a projekt hatókörét**, céljait, a projekt eredményeit és a költségvetést a támogatási kérelemben leírtak szerint, és ennek megfelelően dolgozzon

3. Haladéktalanul **tájékoztassa** a koordinátort minden olyan eseményről vagy körülményről, amely a projekt végrehajtását jelentősen befolyásolhatja vagy késleltetheti, valamint a jogi, pénzügyi, technikai, szervezeti vagy tulajdonosi helyzetében bekövetkezett bármilyen változásról.

4. Fogadja el, hogy a projekt céljai és a projekt eredményei **kötelezőek** a projektcsapat és az egyes partnerek számára, és ennek megfelelően járjon el.

5. Garantálja, hogy a közös projektcél megvalósítását szem előtt tartja és a koordinátorral, valamint a partnerszervezetekkel fenntartják **a jó kommunikációs** gyakorlatot.

6. Időben **küldjön meg** a vezetőnek minden olyan információt és dokumentációt, amely a jelentéstételhez, ellenőrzéshez és nyomon követéshez szükséges

7. **Ismerje el**, hogy a koordinátor egyedül jogosult a támogatást nyújtó szervtől pénzeszközöket átvenni és szétosztani azt a partnerszervezetek projektben való részvételének megfelelően.

8. **Tartsa be** a projekt végrehajtására és a jelentéstételre vonatkozó, a támogatási szerződésben leírt szabályokat.

9. **Nyilatkozzon arról**, hogy nem kapott más uniós támogatást a támogatási kérelem tárgyát képező tevékenység elvégzéséhez.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása – a pályázatban foglaltak szerint



3. Projektmenedzsment mint projektvezető/koordinátor és projektmenedzsment mint projektpartner. Szükséges kompetenciák.

3.3. A projektmenedzsment kompetenciái: technikai, vezetői, és stratégiai kompetenciák (hivatkozás a Kézikönyv 1. részére)

Mint olvashatta, az európai projektek projektmenedzsmentje rengeteg munkát jelent, mivel egyszerre sok projektelemet kell nyomon követni. A kérdés az, hogy mely kompetenciák lennének a leghasznosabbak a projekt megvalósítási szakaszában.



Térjen vissza a Kézikönyv 1. részének 5. fejezetéhez, ahol azokról a kompetenciákról olvashat, amelyekre az európai projektek sikeres megvalósításához szüksége van. Itt 30 kulcskompetencia leírását találja 3 területre bontva: technikai, vezetői, valamint stratégiai kompetenciák.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása – a pályázatban foglaltak szerint

3.3. A projektmenedzsment kompetenciái: technikai, vezetői, és stratégiai kompetenciák (hivatkozás a Kézikönyv 1. részére)

Az alábbi, indikatív táblázat rövidített formában mutatja be, hogy a projekttervezés és -megvalósítás melyik szakaszában milyen kompetenciákra van leginkább szükség:

Tervezés & dizájn	Megvalósítás, monitoring & értékelés	Mindkettő
Technikai kompetenciák		
Pénzgyűjtő képességek,	A csoportmunka koordinálása,	Angol nyelvtudás, ¹
Ötletelések szervezése és lebonyolításas,	Pénzügyi menedzsment,	Disszeminációs stratégia tervezés és megvalósítás
Projekttervezés és ütemezés,	Belső kommunikáció,	Értékelési stratégia tervezés és megvalósítás,
Költségvetés és költségbecslés,		

¹ A projekttervezéshez és megvalósításhoz: A projektpartnerségben a partnerek megállapodhatnak abban, hogy egy másik nyelvet használnak közös nyelvként, pl. francia, német vagy más.





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása - a pályázatban foglaltak szerint

3.3. A projektmenedzsment kompetenciái: technikai, vezetői, és stratégiai kompetenciák (hivatkozás a Kézikönyv 1. részére)

Tervezés & dizájn	Megvalósítás, monitoring & értékelés	Mindkettő
<u>Vezetői kompetenciák</u>		
Motiváció és ráhatási képesség,	Motiváció jó példamutató gyakorlattal,	Kommunikáció az európai CSO keretben
Empátia és helyzetfelismerés	Projektfeladatok delegálása,	
Csapatépítés, önkéntesekkel,	Meetingek, rendezvények moderálása,	
Improvizáció és agilitás,	Peer-to-peer tanácsadás	
	Konfliktuskezelés	





1. fejezet

Technikai menedzsment - A projekt végrehajtása – a pályázatban foglaltak szerint

3.3. A projektmenedzsment kompetenciái: technikai, vezetői, és stratégiai kompetenciák (hivatkozás a Kézikönyv 1. részére)

Üzleti és stratégiai kompetenciák		
Pályázás európai programokra	PR and Marketing megfelelés	Betekintés a CSO-k valóságába,
Szükséglet (és az érdekelt felek) elemzése		Betekintés a partnerországok helyzetébe
SWOT analízis és kockázatelemzés		Szinergiák a nemzeti és a nemzetközi civil projektek között
		Nemzetközi és multilaterális hálózat a CSO-k területén
		Jogi és szabályozási megfelelés
		Interkulturális kompetenciák





1. fejezet

Ellenőrző lista 1. fejezet:

Igen Nem

1. Tisztában vagyok azzal, hogy miért csináljuk ezt a projektet	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Megértettem, hogy kinek dolgozunk - kik a célcsoportjaink és a kedvezményezettek.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ismerem és értem a projekt céljait.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Megértem hogy az egyes partnerek milyen feladatokat kapnak, és elfogadom azokat.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Megállapodtunk a projekt ütemezéséről	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Elfogadom a projekt költségvetését és annak elosztását	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Megértettem, hogy kik a projekt belső és külső érdekelt felei.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Megértettem a projektcsapatban betöltött szerepemet	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Tisztában vagyok a kockázatokkal	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Megértem a projekt kommunikációjában betöltött szerepemet, ismerem a projekt kommunikációs tervét.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Tudom, hogy a projekt sikerét hogyan fogják mérni.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miután átgondolta a válaszait elgondolkodhat azon, hogy mely területeken akar javítani vagy hol teljesít már jól.





1. fejezet

Ellenőrző lista 1. fejezet:



CSODÁLATOS

JÓ ÚTON HALAD





1. fejezet

Ellenőrző lista 1. fejezet:



PRÓBÁLD ÚJRA

Ha több "NEM"-et választott, mint "IGEN"-t, akkor érdemes lehet egy újabb találkozót szervezni a projektcsapattal, hogy tisztázzák a dolgokat!





1. fejezet

Gyakorlati feladat:

Javasoljuk, hogy a következő tevékenységek egyikét végezze el:

1. lehetőség:

Ha Ön éppen egy **európai projekt irányítása** előtt áll:

2. lehetőség:

Ha Ön **még nem európai projektmenedzser**, és most készül erre a feladatra, illetve fontolhatja, hogy vállalja ezt a szerepet:



További információt itt talál!





2. fejezet

Csapatmenedzsment -
Kommunikáció, kapcsolatok,
motiváció, konfliktuskezelés

Marianna Labbancz, Budapest Környéki
Népfőiskolai Szövetség



2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



DOUBT

Tanulási célok

E fejezet tanulmányozása után képes leszel:

1. A csapat különböző dimenzióinak felismerésére
2. Tudatosan alkalmazni a csoportok működésével kapcsolatos információkat a projektek hatékony végrehajtása érdekében.



Az e fejezet által kezelt kihívás:

Hogyan lehet hatékony együttműködést létrehozni olyan emberek között, akik korábban még nem dolgoztak együtt.



A fejezet tanulmányozásának és a gyakorlati feladatnak a becsült ideje: **1 óra a tanulmányozásra és 40 perc a gyakorlati feladatra.**





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



1. Miért kell tárgyalnunk a csapatmunkát a nemzetközi együttműködésben megvalósuló projektek során?

1.1 Bevezetés

A nemzetközi projektmenedzsment megköveteli, hogy az emberek **együtt** dolgozzanak egy **közös cél érdekében, ami a projekt sikeres megvalósításához** vezet. Ebben a fejezetben különböző szemszögből vizsgáljuk a csapatmunkát és hatékony működését.

1.2. Miért alapvető kérdés a csapatmunka a projekt megvalósítása során?

A csapatmunka az egyének egy csoportjának együttműködését és koordinációját jelenti egy közös cél vagy célkitűzés elérése érdekében. Egy sikeres csapatban minden egyes tag egyedi készségekkel, tapasztalatokkal és nézőpontokkal rendelkezik, és képesek hatékonyan együttműködni a csapat céljainak elérése érdekében, amelyek egyben a projekt céljai is. Amikor a közös érdekekkel, céllal, hozzáállással, igénnyel és felfogással rendelkező egyének összejönnek, akkor alakul **ki egy csapat.** **Az egyéneknek össze kell jönniük és együtt kell dolgozniuk, hogy egy csapatot alkossanak a bonyolult feladatok elvégzéséhez.**

Egy csapatban **a csapat minden tagja egyenlő mértékben** járul hozzá és keményen törekszik a csapat céljának elérésére, amelyet előre meg kell határozni.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



2. Néhány gondolat a csapatról és a csapatvezetésről

A csapattípusok áttekintése előtt fontos, hogy pontosan meghatározzuk, mit nevezünk csapatnak. Ez a definíció pontosan leírja, hogy miről lesz szó a következő oldalakon. A Washingtoni Egyetem szerint "A TEAM különböző képességekkel és különböző feladatokkal rendelkező emberek csoportja, akik egy közös projekten, szolgáltatáson vagy célon dolgoznak együtt, a funkciók összefonódásával és kölcsönös támogatásával".

2.1. A csapatok típusai:

A különböző csapatok működésének megfelelően számos különböző modell létezik. Mi most az **öt** leggyakoribbat fogjuk megvitatni. Csapatokat bárhol, bármikor lehet alakítani, amikor a feladat egy kicsit is nehéz és bonyolult. Értsük meg részletesen a különböző csapattípusokat.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



2. Néhány gondolat a csapatról és a csapatvezetésről

2.1. A csapatok fajtái:

1. A funkcionális csapat

A funkcionális csapat ugyanazon terület tagjait foglalja magában. Ebben a csapatban a különböző felelősségi körök megoszthatók más tagokkal. **A funkcionális csapatnak vannak vezetői, akiknek a tagok jelentenek, és akik kijelölik a felelősségi köröket.** A szervezetekben általában funkcionális csapatokat vannak, ehhez kommunikációra és bizalomra van szükség. Ez a csapattípus előnyös lehet a munkahelyi kultúrához való hozzájárulás és annak előtérbe helyezése szempontjából.

Példa:

Egy szervezet csapatot hoz létre egy kommunikációs kampány előkészítésére. Ennek a funkcionális csapatnak a tagjai jól ismerik a kampányt, és már rendelkeznek a döntések meghozatalához szükséges információkkal. A csapattagok ezután elemzések segítségével határozzák meg a leghatékonyabb kampányt.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



2.1. A csapatok fajtái:

2. Többfunkciós csapatok

A többfunkciós csapatok hasonlóságot mutatnak a funkcionális csapatokkal, azzal a különbséggel, hogy a **csapattagok különböző részlegekből** érkeznek. Ezek a csapatok olyan munkákhoz és projektekhez hasznosak, amelyek eltérő szakértelmet és nézőpontot igényelnek. **Ezek a csapatok akkor működnek a legjobban, ha a felettesek és a csoportvezetők a kommunikációt helyezik előtérbe.** A vezetők jellemzően a tagokra ruházzák át a feladatokat egyéni képességeiknek megfelelően.

Példa:

Egy szervezet új kommunikációs stratégiát szeretne kidolgozni. Ez a szervezet egy többfunkciós csapatot hoz létre az összes tevékenységi terület tagjaival. Ennek a csapatnak a tagjai elemzik a saját osztályaikat, hogy meghatározzák a kommunikációs stratégia tartalmát.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



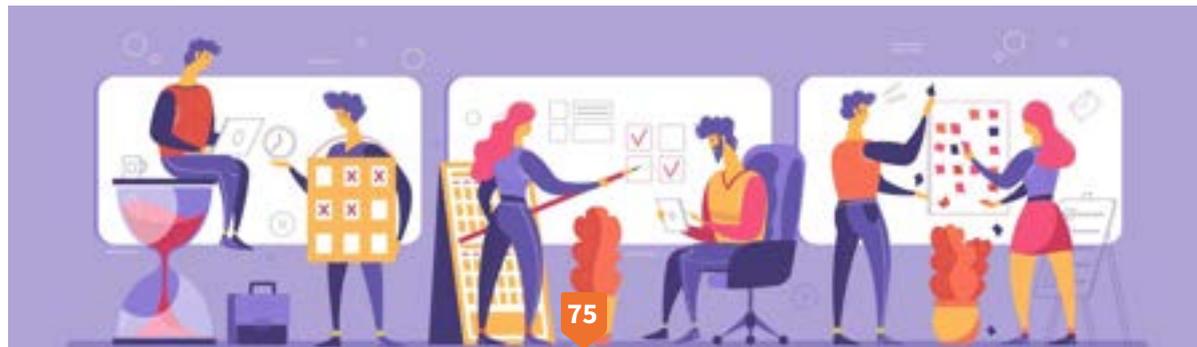
2.1. A csapatok fajtái:

3. Önmenedzselő csapat

Az önmenedzselő csapatokban a **csapattagok egy szervezetten belül dolgoznak, és együtt dolgoznak egy közös cél elérése érdekében.** Ezek a csapatok önállóak, és nem igényelnek ugyanolyan felügyeletet, mint más típusú csapatok. Az önmenedzselt csapatok megsztják a vezetést és a felelősséget. Az önállóan menedzselt csapatok **innovatívabbak lehetnek, mert a csapattagok szabadon valósíthatják meg kreatív ötleteiket.** Az önmenedzselésű csapatok nagyobb valószínűséggel hamar konszenzusra jutnak és eldöntik, hogyan valósítsák meg hatékonyan az ötleteket.

Example:

Az önmenedzselő csapat segíti a tagokat a sikerben, mert minden tag együttműködhet a megoldás érdekében. Egy ilyen csapat hasznos lehet az innovatív megoldások megtalálásában és az ötletelés során.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



2.1. A csapatok fajtái:

4. Hibaelhárítási csapat

Amikor egy nagyobb szervezetben problémák merülnek fel, a hibaelhárító csapatnak kell megoldást találnia. A cél a szervezetek folyamatainak javítása. A csapatnak erős kommunikációs készségekre van szüksége ahhoz, hogy **megoldásokat találjon az összetett problémákra.** A csapat ajánlásokat tesz a kapcsolódó területen dolgozó érintett kollégáknak, akik azután végrehajtják azokat. Ez a megoldás inkább nagyobb szervezetek számára alkalmas, ahol egy speciális területen többen dolgoznak.

Példa:

Egy szervezet szeretné tudni, hogyan növelheti számítógépes rendszereinek hatékonyságát. IT-szakértőkből álló hibaelhárító csoportot hoz létre, így a tapasztalt tagok speciális készségeiket alkalmazzák a helyzetre. A szervezet vezetője ezután eldöntheti, hogy a csapat hibakeresése során tapasztaltak alapján milyen változtatásokat kell végrehajtani.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



2.1. A csapatok fajtái:

5. A projektcsapat

A projektcsapatok **a szervezet konkrét projektjein dolgoznak. A projektcsapatok tagjai jellemzően különböző tudással és készségekkel rendelkeznek.** Képességeiktől függően látják el a feladatokat. Ezekben a csapatokban vannak projektvezetők, akik kijelölik a feladatokat és felügyelik a munkát.

Példa:

Egy csapatnak új szervezeti weboldalt kell létrehoznia. A különböző területekről érkező tagok (marketinggel, webfejlesztéssel, különböző projektek megvalósításával foglalkozó emberek) együttműködnek a weboldal létrehozásán. A csapatban mindenki együtt dolgozik tovább ezen a projekten, egészen annak befejezéséig.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



2. Néhány gondolat a csapatról és a csapatvezetésről

2.1. A csapatok fajtái:

A bemutatott csapattípusok közül a projektcsapat és a többfunkciós csapat tűnik **a legkedvezőbbnek a nemzetközi projektek megvalósításához**. E csapattípusok keretében érvényesül a legjobban a tagok különböző tudása és készségei, és ez a komplexitás nagyon fontos a projekt megvalósítása során. Az önmenedzselő csapat is alkalmas lehet, ha innovatív ötleteket várunk. A funkcionális csapat és a hibaelhárító csapat nagyon korlátozott szinergikus hatással bír a nemzetközi projektek tekintetében, inkább nagyobb szervezeteknél alkalmazható.

Mindezen csapattípusok egy más kategorizálással lehetnek **ideiglenes és állandó csapatok** (hogyan a két legfontosabbak említsük).

- **Állandó csapatok** - Ezek a csapatok állandó jelleggel dolgoznak, és a feladat elvégzése után nem szűnnek meg.
- **Ideiglenes csapatok** - Az állandó csapatokkal ellentétben az ideiglenes csapatok elveszítik jelentőségüket, amint a feladatot teljesítették. Az ilyen csapatokat általában rövidebb időre hozzák létre, vagy azért, hogy segítsék az állandó csapatot, vagy azért, hogy akkor dolgozzanak, amikor az állandó csapat tagjai más projektben vannak elfoglalva.

A nemzetközi projektek szempontjából a projektvégrehajtó csapatok inkább ideiglenes csapatok, mivel munkájuk a projekt befejezésével véget ér.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



2. Néhány gondolat a csapatról és a csapatvezetésről

2.2 Team development stages

A csapatok általában fejlődési szakaszokon mennek keresztül. A csapat fejlődési szakaszainak leggyakrabban használt modelljét az 1960-as évek közepén Bruce W. Tuckman fejlesztette ki. A Forming, Storming, Norming és Performing (Megalakulás, Viharzás, Szabályozás és Teljesítés) **hasznos keretet ad ahhoz, hogy hol tart most éppen a saját csapatod. A csapatfejlődés minden szakaszának megvannak a maga felismerhető sajátosságai.**

Ezek a fejlődési szakaszok nem lineárisak. Különösen, ha figyelembe vesszük azt a szempontot, hogy a nemzetközi projektek megvalósítása általában 12-36 hónapig tart. Jó lenne, ha a Teljesítés, a legeredményesebb szakasz lenne a leghosszabb szakasz. **A csapatok szerves fejlődését gyakran nem igazán tudjuk felgyorsítani.** Néhány eszköz hatékony alkalmazásával azonban a másik három időszak talán lerövidíthető. Erről a következő fejezetekben olvashat.

Érzelmek

A csapat kialakulásának szakaszában **a csapattagok általában izgatottak, hogy a csapat tagjai lehetnek, és izgatottan várják az előttük álló munkát.** A tagoknak gyakran nagy *pozitív elvárásaik vannak* a csapattélményt illetően. Ugyanakkor némi szorongást is érezhetnek, mert kíváncsiak arra, hogyan fognak beilleszkedni a csapatba, és hogy teljesítményük megfelel-e majd a követelményeknek.

1. szakasz: Megalakulás Viselkedés

Megfigyelhető, hogy **a Megalakulás szakaszban sok kérdés merülhet fel a csapattagoktól,** tükrözve mind az új csapattal kapcsolatos izgalmukat, mind a bizonytalanságot vagy szorongást, amelyet a csapatban elfoglalt helyükkel kapcsolatban érezhetnek.

Teamfeladatok

A Megalakulás szakaszban a csapat fő feladata egy olyan csapat létrehozása, amely világos szerkezettel, célokkal, irányokkal és szerepekkel rendelkezik, hogy a tagok bizalmat építhessenek egymás iránt. Egy jó kick-off folyamat segíthet abban, hogy a tagok tisztázzák a projekt céljait és feladatait. A Megalakulás szakaszában a csapat energiájának nagy része a csapat meghatározására összpontosul, így a feladatok teljesítése viszonylag háttérbe szorul.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



2. Néhány gondolat a csapatról és a csapatvezetésről

2. szakasz: Viharzás

Érzelmek

Ahogy a csapat elkezd haladni a céljai felé, a tagok rájönnek, hogy a csapat nem tud megfelelni a kezdeti izgalmaknak és elvárásoknak. **Előfordulhat, hogy a hangsúly a feladatokról a csapat előrehaladásával vagy folyamatával kapcsolatos csalódottság vagy harag érzéseire helyeződik át.** A tagok aggodalmukat fejezhetik ki, hogy nem tudják teljesíteni a csapat céljait. A Viharzás szakasz során a tagok azt próbálják kitalálni, hogy a csapat hogyan fog reagálni a nézeteltérésekre, és hogyan fogja kezelni a konfliktusokat.

Viselkedés

A Viharzás szakaszában a viselkedés esetleg kevésbé udvarias, mint a Megalakulás szakaszában. **A frusztráció vagy a célokkal, elvárásokkal, szerepekkel és felelőségekkel kapcsolatos nézeteltérések nyíltan kifejezésre jutnak.** A tagok frusztrációt fejezhetnek ki a korlátok miatt, amelyek lassítják egyéni előrehaladásukat vagy a csapat előrehaladását. Ez a frusztráció irányulhat a csapat többi tagjára, a csapat vezetőségére vagy a csapat szponzorára. Ebben a "vihar" szakaszban a csapattagok vitatkozhatnak sőt kritikussá válhatnak.

Teameladatok

A Viharzás szakaszában a csapatfejlesztés legfőbb feladata, hogy **összpontosítson újra a céljaira, esetleg a nagyobb célokat kisebb, elérhető lépésekre bontva. A szerepek és feladatok újradefiniálása** és az egyértelmű kommunikáció segíthet a csapattagoknak túllépni a Viharzás szakaszban tapasztalt frusztráción vagy zavarodottságon.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



2. Néhány gondolat a csapatról és a csapatvezetésről

3. szakasz: Szabályozás

Érzelmek

A csapatfejlesztés Szabályozás szakaszában **a csapattagok elkezdik feloldani azt az eltérést, amelyet egyéni elvárásaik és a csapat valósága között éreztek.** Ha a csapatnak sikerül rugalmasabb és befogadóbb normákat és elvárásokat felállítania, a tagoknak megnövekedett komfortérzetet kell tapasztalniuk. **A csapattagok úgy érzik, hogy egyre inkább elfogadják a csapatban a többieket, és felismerik, hogy a vélemények és tapasztalatok sokfélesége erősebbé teszi a csapatot, és gazdagabbá a termékét.** A konstruktív kritika lehetséges és üdvözlendő. A tagok kezdik magukat a csapat részének érezni, és örömeiket lelik a megnövekedett csoportkohézióban.

Viselkedés

A Szabályozás szakaszában a tagok **tudatosan törekednek a problémák megoldására és a csoport harmóniájának elérésére.** A csapattagok között gyakoribb és értelmesebb kommunikáció alakulhat ki, és megnő a hajlandóság arra, hogy megosszák egymással ötleteiket, vagy segítséget kérjenek a csapattársaktól.

Teamfeladatok

A Szabályozás szakaszban **a tagok energiája egyre inkább a csapat céljai felé fordul,** és megnövekedett termelékenységet mutatnak mind az egyéni, mind a kollektív munkájukban.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



2. Néhány gondolat a csapatról és a csapatvezetésről

4. szakasz: Teljesítés

Érzelmek

A csapatfejlesztés Teljesítés szakaszában **a tagok elégedettséget éreznek a csapat fejlődésével kapcsolatban.** Megosztják egymással a személyes és a csoportfolyamatra vonatkozó meglátásaikat, és tisztában vannak saját (és egymás) erősségeivel és gyengeségeivel. A tagok kötődnek a csapathoz, mint valami olyanhoz, ami "nagyobb, mint a részek összege", és elégedettséget éreznek a csapat hatékonysága miatt. A tagok bíznak egyéni képességeikben és csapattársaik képességeiben.

Viselkedés

A **csapattagok képesek megelőzni vagy megoldani a csapat folyamatában vagy a csapat előrehaladásában felmerülő problémákat.** Látható a "megtehetjük" hozzáállás, valamint egymás segítségének szándéka. A csapaton belüli szerepek képlékenyebbé válhatnak, a tagok szükség szerint különböző szerepeket és feladatokat vállalhatnak. A tagok közötti különbségeket értékelik és a csapat teljesítményének fokozására használják.

Teamfeladatok

A Teljesítési szakaszában a csapat jelentős előrelépést tesz a céljai felé. **A csapat küldetése iránti elkötelezettség magas,** és a csapattagok kompetenciája is magas. A csapatfolyamatban elért eredményeket vagy az előrehaladást mérik és ünneplik.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



2. Néhány gondolat a csapatról és a csapatvezetésről

5. szakasz: Megszüntetés/Befejezés

Egyes csapatok, különösen a nemzetközi projektek irányító csapatai, munkájuk befejeztével véget érnek. Bár ez a szakasz nem része az eredeti modellnek, minden csapat számára fontos, hogy figyelmet fordítson a befejezési vagy megszüntetési folyamatra.

Érzelmek

A csapattagok különféle aggodalmakat érezhetnek a csapat közelgő feloszlásával kapcsolatban. Szomorúságot vagy veszteségérzetet érezhetnek a csapatkapcsolataikban bekövetkező változások miatt. Ugyanakkor a csapattagok mély elégedettséget érezhetnek a csapat eredményei miatt.

Viselkedés

A Befejező szakaszban előfordulhat, hogy egyes csapattagok kevésbé koncentrálnak a csapat feladataira, és csökkenhet a termelékenységük. Más csapattagok viszont úgy találhatják, hogy szomorúságukra, hiányérzetükre hatékony válasz lehet az adott feladatra való összpontosítás, és termelékenységük növekedhet.

Teamfeladatok

A csapatnak tudomásul kell vennie a közelgő átmenetet. Ebben a szakaszban a csapatnak három feladatra kell összpontosítania:

1. A teljesítendő feladatok **befejezése** és a fennmaradó csoportmunka lezárása;
2. A csapat folyamatának és termékének **értékelése**, különös tekintettel a "tanulságok" azonosítására és ezek továbbítására a szponzornak a jövőbeli csapatok számára.
3. Egy **záróünnepség**, amely elismeri az egyének hozzájárulását és a csapat eredményeit, és amely hivatalosan is lezárja a csapat létezését.



Miközben a csoport tagjai megtapasztalják ezeket a szakaszokat a projekt megvalósítása során, projektmegvalósítási és kapcsolatépítő tapasztalatokkal gazdagodnak, ami jelentős előnyöket jelent egy későbbi nemzetközi együttműködés során.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



2. Néhány gondolat a csapatról és a csapatvezetésről

2.3. A csapatvezetési stílusok típusai

A csapatokat irányító személyek természetesen különböző vezetési stílusokkal rendelkeznek. A **következő tényezők befolyásolhatják, hogy melyik típusú csapatvezetési stílust alkalmazzák:**

- A személy temperamentuma
- Jellemvonások
- A csapatban lévő egyének igényei
- Az elvégzendő munka mennyisége

A csapattírányítási stílusok **megváltoztathatók, hogy jobban illeszkedjenek a projekt céljaihoz, vagy az Ön által irányított csapathoz. Mindegyik stílusnak vannak előnyei és hátrányai** is, attól függően, hogy hogyan használják. Vegye figyelembe a következő stílusokat, és határozza meg, melyik felel meg az Ön igényeinek:

- **Meggyőző / rábeszélő**
- **Konzultatív**
- **Együttműködő**
- **Demokratikus vagy részvételi**
- **Autokratikus / tekintélyelvű**
- **Transzformatív / átalakító**
- **Laissez-faire / be nem avatkozó**





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



2. Néhány gondolat a csapatról és a csapatvezetésről

Meggyőző / Rábeszélő

A meggyőző vezetés során jellemzően Ön **a témakör szakértője, amelyben Ön a vezető. Meg kell győznie a csapatát** arról, hogy az Ön célkitűzései és elképzelései jók, és hogy a munkájuk fontos. Ez a stílus akkor is hasznos lehet, ha felfelé irányít, ahol szakmai gondolatokat és véleményeket ad a rangidős kollégáknak.

Mikor használja:

Gyors döntések meghozatala, a termelékenység növelése és átláthatóság a döntéshozatali folyamatban.

Mire kell figyelni:

Előfordulhatnak **olyan helyzetek, amelyekben nincs részvétel és egyetértés**, ami patthelyzetet teremthet.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



2. Néhány gondolat a csapatról és a csapatvezetésről

Konzultatív

Ahogy a név is mutatja, a *koordinátorok konzultálnak a csapattagokkal, és képességeiket felhasználva keresik a megoldásokat*, terveket készítenek és döntéseket hoznak. Ez a vezetési stílus a csapatépítésre összpontosít, ahol a partnerek jobban részt vesznek a döntéshozatalban. A konzultatív csapatvezetési stílusban a dolgozók úgy érzik, hogy értékelik és tisztelik őket.

Mikor használja:

A partnerek könnyebben *elfogadják azokat a döntéseket, amelyekkel nem értenek egyet*, ha előbb konzultáltak velük.

Mire kell figyelni:

Személyiségbeli eltérések lehetnek, ha a csapat nem működik jól együtt.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



2. Néhány gondolat a csapatról és a csapatvezetésről

Együttműködő

Az együttműködésen alapuló irányítás célja, hogy a **vezetők, a projektkoordinátorok és a munkatársak együtt dolgozzanak és vállaljanak felelősséget**. Ez a stílus személyes és szakmai kiteljesedést válthat ki, így gyakrabban fordulhat elő, hogy rendszeresen nagyszerű munka születik. Jellemző továbbá, hogy az információk megosztása szerves része működésnek, és a csapattagok minden szinten nyíltan kommunikálnak egymással.

Mikor használja:

A **döntéshozatal** közös erőfeszítés.

Mire kell figyelni:

Ha túl gyakran használjuk ezt a stílust, az olyan **kihívásokat okozhat, mint a vezetés és az irányítás hiánya**, valamint a csoportként való döntéshozatalra való képtelenség.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



2. Néhány gondolat a csapatról és a csapatvezetésről

Demokratikus vagy részvételi

A demokratikus vezetési stílus alkalmazása a partnereket is bevonja a döntéshozatali folyamatba azáltal, hogy meghallgatja az ötleteket, gyűjti a javaslatokat, és időt tölt az ötletek közös átgondolásával. **A koordinátor meghallgatja a partnereket, és az ő ötleteiket integrálja a sajátjaival.**

Mikor használja:

Ez a stílus a leghatékonyabb a **hosszú távú döntésekhez.**

Mire kell figyelni:

Ennél a stílusnál előfordulhat a hatékonyság hiánya, a struktúra hiánya, és **a döntéshozatal hosszabb időt vehet igénybe, ha több ötlet születik.**





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



2. Néhány gondolat a csapatról és a csapatvezetésről

Autokratikus / Tekintélyelvű

Azok a koordinátorok, akik tudják, hogy mit akarnak, és világos és célzott elképzeléssel rendelkeznek, tekintélyelvű irányítási taktikákra támaszkodhatnak. Ebben a stílusban **kizárólagosan a vezetők hozzák meg a döntéseket, amelyeket mindenkinek követnie kell.**

Mikor használja:

Ez a stílus akkor **hatékony, ha válsághelyzet állhat elő, és ha gyorsan kell döntéseket hozni.** A vezetők a tekintélyelvű vezetést alkalmazhatják az egyértelmű elvárások megfogalmazására.

Mire kell figyelni:

Egyes partnerek a **mikromenedzsment és az ellenőrzés hiányának érzését tapasztalhatják.**





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



2. Néhány gondolat a csapatról és a csapatvezetésről

Transzformatív / Átalakító

A transzformatív vezetést a **motiváció, a bátorítás és az innováció vezérli**. A koordinátorok jellemzően arra bátorítják a partnereket, hogy olyan célokat érjenek el és tűzzenek ki, amelyek esetleg kívül esnek a komfortzónájukon. A partnereket is bevonják a döntéshozatalba.

Mikor használja:

A transzformatív menedzsment stratégiák **ösztönzik a kreativitást, a pozitívabb munkakörnyezetet**, valamint erősen ösztönzik az alkalmazkodóképességet és a változást.

Mire kell figyelni:

A transzformációs vezetés az állandó változások miatt **az alkalmazottak kiegészéséhez és a világos fókusz hiányához vezethet**.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



2. Néhány gondolat a csapatról és a csapatvezetésről

Laissez-faire / Be nem avatkozó

A laissez-faire egy olyan 'vezérlés' nélküli vezetési stílus, amelyben a **vezetők inkább a mentorokhoz, mint a vezetőkhez hasonlóan viselkednek**. A koordinátorok közlik az elvárásokat, a célokat és egyebeket, majd a csapatra hagyják, hogy napi útmutatás nélkül érje el ezeket a célokat. A vezetők továbbra is *jelen vannak, kérdésekkel és útmutatással állnak rendelkezésre, de a napi döntéshozatalt az alkalmazottak végzik*.

Mikor használja:

Kreatív és autonóm munkakörnyezet is teremthet.

Mire kell figyelni:

Az irányítás nélküli megközelítéssel a **munkavállalók elhanyagoltnak érezhetik magukat** és úgy érezhetik, hogy hiányzik az útmutatás.

- + Természetes, hogy a projektmenedzsmentben kezdőként időre van szüksége ahhoz, hogy "felfedezze" a saját vezetési stílusát. Lehet, hogy különböző megoldásokat fog majd tesztelni.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



3. A jó/hatékony csapat jellemzői

3.1. 3.1. Kulcskézszségek a csapattírányításhoz

A csapattírányítás bizonyos készségeket igényel, amelyek **technikai és személyes készségek** keverékét foglalják magukban. Egy csoport hatékony írányítása alkalmazkodóképességet, rugalmasságot és kiváló kommunikációs készségeket igényel, mivel különböző típusú emberekkel és csoportokkal dolgozik.

Ebben a fejezetben a nemzetközi projektkoordinációhoz szükséges készségeket elemezzük.

A nemzetközi projektek végrehajtása során ezeket a készségekkel a projektkoordinátornak kell rendelkeznie.

1 Delegálás

A delegálás az egyik legfontosabb csapattírányítási készség. A csapattírányító feladata, hogy megtalálja a legjobb embereket az adott feladatra, és minden partner értékeit hatékonyan aknázza ki. Míg az egyes csapattírányítók sikere a személyes teljesítménytől függ, addig a koordinátor sikere, azaz a projekt megvalósításának sikere attól függ, hogy megfelelő felelősséget ad-e a csapattírányítók számára, és bízik-e bennük, hogy elvégzik a munkájukat. **A csapattírányítás gondolkodásmódváltást igényel, a pályán lévő játékosból a játékot írányító edzővé.** Az ügyes vezetők tisztában vannak a csapattírányítók' erősségeivel és gyengeségeivel, meghatározzák a munkaterheket és ennek megfelelően osztják fel a feladatokat a csapattírányítók között. Ha szükséges, akkor a csapattírányítók a projekt előrehaladtával átcsoportosíthatják a szerepeket, de fontos, hogy minden csapattírányító világos feladatokat és elegendő munkaterhet kapjon.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



3. A jó/hatékony csapat jellemzői

3.1. Kulcskézségek a csapatirányításhoz

2 Érzelmi intelligencia

A csoportkoordinátorok napi szinten tartják a kapcsolatot és leveleznek a különböző háttérű, felelősségi szintű és személyiségű emberekkel. **A magas szintű érzelmi intelligencia és a kivételes empátia lehetővé teszi a vezetők számára, hogy méltósággal és méltóságteljesen kezeljék a helyzeteket, biztosítva a kölcsönös tiszteletet.**

Az érzelmi intelligencia az egyik legfontosabb csapatvezetési készség. Az érzelmi intelligencia, amelyet úgy határoznak meg, mint az érzelmek kifejezésének pontos azonosítására és az azokra való reagálásra való képességet, a vezetők számára iránymutató a munkatársakkal való interakciók során.

Az erős érzelmi készségek megelőzik a konfliktusokat és felgyorsítják a kapcsolatépítést.

3 Határok kijelölése

Az egyik leggyakrabban figyelmen kívül hagyott csapatvezetési kompetencia a határok kijelölésének képessége. **A csapatvezetők a személyes kapcsolatok fejlesztése és a szakmai munka megtartása közötti vékony határvonalon mozognak.** Bár egyes csapattagokkal szorosabb kapcsolatot vagy erősebb kapcsolatot alakíthatnak ki, amint munkára kerül sor, minden csapattársukkal egyenlően kell bánnuki, és tisztességes bánásmódban kell részesíteniük. A jó csapatvezetők bár barátságosak és megközelíthetőek, de képesek elvárásokat támasztani és eredményekre sarkallni a csapattagokat.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



3. 3. A jó/hatékony csapat jellemzői

3.1. Kulcskészségek a csapatirányításhoz

4 Szervezés

A szervezési készség a **csapatvezetők alapvető készsége**, és az egyik leglényegesebb, összetett csapatvezetési készség. A projekt megvalósítása a partnerekkel való együttműködés során sok változó részből és egyéni közreműködésből áll. Egy jól felépített rendszer nélkül a vezetők figyelmen kívül hagyhatnak fontos részleteket.

A jó szervezési készséggel rendelkező csapatvezetők gondoskodnak arról, hogy a csapattársak a feladatokat elvégezzék, és a folyamatok zökkenőmentesek legyenek. Az ebből fakadó nyugalom és irányítás érzése bizalmat ébreszt, és megnyugtatja a munkatársakat. Minden vezetőnek rendelkeznie kell egy preferált szervezési segédeszközzel, például táblázatokkal, tennivalólistákkal stb.

5 Csapatépítés

A csapatépítés folyamatos és tudatos folyamat. Fontos folyamatosan figyelemmel kísérni, hogy a csapatfejlődés melyik szakaszában van éppen a csoport. Segíteni kell ezt a folyamatot, vagy ha a folyamat a Viharzás fázisában van, lassítani kell. Míg egyes kollégák azonnal összeillenek és jól kijönnek egymással, a legtöbb csoportnak segítségre van szüksége a kommunikáció, a koordináció, egymás képességeinek felismerése, valamint az egyedi személyiségek és nézőpontok megbecsülése terén.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



3. A jó/hatékony csapat jellemzői

3.1. Kulcskézségek a csapatirányításhoz

6 Kommunikáció

A kommunikáció kritikus fontosságú a csapat sikeréhez.

A rendszeres kommunikáció bizalmat épít és kapcsolatot alakít ki a vezetők és a munkavállalók között. Mivel a csapatmunkában egyének csoportjai egyszerre látnak el feladatokat egy egységes cél elérése érdekében, fontos, hogy minden partner tudja, hol tartanak a többiek a folyamatban.

Ha a csoportvezetők nem közölnek fontos részleteket, nem magyarázzák el megfelelően az utasításokat, vagy nem fogalmazznak meg egyértelmű elvárásokat, a partnerek alulteljesítenek. **A kommunikáció hiánya a frusztráció gyakori oka, de a szilárd kommunikációs csatornák kialakítása hatékonyabbá teszi a csapatokat, a csapattagok magabiztosabbak és úgy érzik, hogy jobban megbecsülik őket.** A megfelelő kommunikációs eszközök kiválasztása is fontos. Például, ha nincsenek sürgős módosítások, megbeszélés helyett elegendő lehet egy azonnali üzenet.

A jó vezető **kommunikációs normákat állít fel**, és ezeket a viselkedési formákat modellezi a csapat számára. Ha a kommunikációban magas szintet honosít meg és az információkat azonnal megosztja, az arra ösztönzi a munkatársakat, hogy kövessék a példáját.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



3. A jó/hatékony csapat jellemzői

3.1. Kulcskézségek a csapatirányításhoz

7 **Döntéshozatal**

A nemzetközi együttműködés során a csapatvezetők, koordinátorok felelősek projektjeik minél hatékonyabb megvalósításáért. **A nemzetközi projektmegvalósítás jellegéből adódóan a koordinátor mindig kikéri a csapattagok javaslatait, vagy maga a csapat, a partnerek együttesen hozzák meg a döntést. A csapatvezetőnek megfelelő módszertant kell kidolgoznia ahhoz, hogy a partnerség döntéseit és javaslatait a megfelelő irányba terelje.** Közben tudnia kell, hogy a vezetőnek megfelelő önbizalommal kell rendelkeznie ahhoz, hogy döntést tudjon hozni.

8 **Konstruktív kritika**

Az építő jellegű kritika tapintatos megfogalmazásának képessége az egyik legfontosabb teljesítménymenedzsment készség. A visszajelzés hallatán az emberek védekező álláspontra helyezkedhetnek, ám egy ügyes menedzser lefegyverzi a címzetteket, és sikeresen átadja az üzeneteket.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



3. A jó/hatékony csapat jellemzői

3.1. Kulcskézségek a csapatirányításhoz

9 Problémamegoldás

A problémamegoldás minden csapatvezető számára **kulcsfontosságú** képesség.

Ideális esetben a munkatársak józan ítélőképességgel, vezetői közreműködés nélkül oldják meg a problémákat. De a valóságban a legtöbbjüknek a gyakorlatban kell megtapasztalniuk a konfliktusmegoldást, hogy meg tudják határozni, melyik a legjobb megközelítés. Ráadásul a csapatvezetők általában több tapasztalattal rendelkeznek, mint a csapattársak, és képesek a problémákat több nézőpontból is megvizsgálni, ami lehetővé teszi számukra, hogy gyakorlatiasabb megoldásokat válasszanak.

A problémamegoldó készségek problémamegoldó feladatokkal, valamint digitális szabadulójátékokkal és online nyomozó rejtvényekkel fejleszthetőek.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



3. A jó/hatékony csapat jellemzői

3.2. Fontos a hatékony csapattirányítás - összegzés

A hatékony csapatmunka magában foglalja a **nyílt kommunikációt, a kölcsönös tiszteletet, a megosztott felelősséget és a közös cél érdekében való együttműködésre való hajlandóságot**. A hatékony csapatmunkához hozzájáruló kulcstényezők közé tartozik az **egyértelmű kommunikáció, a jól meghatározott szerepek és felelősségi körök**, a célok és célkitűzések közös megértése, valamint a támogató és befogadó csapatkultúra. Az is fontos, hogy a csapattagok **megbíznanak** egymásban és tiszteljék egymást, és hajlandóak legyenek építő jellegű visszajelzéseket adni és kapni. Összességében a csapatmunka a projektmegvalósítás sikerének lényeges eleme, amely erős kommunikációt, együttműködést és a közös célok elérése iránti közös elkötelezettséget igényel.



Az európai projektmenedzsmenttel közvetlenül összefüggő vezetői készségeket lásd a eszköztár 1. részének 5. fejezetében. Ott a 10 legfontosabb vezetői készség rövid leírását találja.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



4. Néhány alapvető tipp a hatékony csapatorányításhoz

A jó menedzser fontos része a csapat sikerének. Rendszeresen motiválja a csapatot, a helyes irányba tereli, tájékoztatja a projekt mérföldköveiről és céljairól és biztosítja, hogy mindenki elégedett legyen, és hozzájáruljon a végeredményhez.

[Néhány jó tanács, hogyan irányíthatja hatékonyan csapatát:](#)

Gyakorolja a jó kommunikációs készségeket:

- Aktív hallgatás gyakorlása
- Világos üzenet átadása
- Félreértések tisztázása

Tisztázza a szerepeket, felelőségeket és az elszámoltathatóságot

- Az egyes csapattagok szerepének meghatározása
- Minden tag erősségeinek összehangolása a rájuk bízott szereppel
- Minden egyes tagra ruházza át a felelősséget a saját szerepéért és feladataiért
- Egymás szerepeinek tisztelete

Legyen inkább TEAM gondolkodásmód, mint ÉN gondolkodásmód.

- Koncentráljon arra, hogy mi a legjobb a csapat számára
- Működjön együtt a csapattagokkal
- Határozza meg a csapat céljait és elvárásait
- Értékelje minden egyes tagját.





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



4. Néhány alapvető tipp a hatékony csapattírányításhoz

[Néhány jó tanács, hogyan irányíthatja hatékonyan csapatát:](#)

Dolgozz jól mindenkivel

- Azonosítsa a csapat különböző személyiségeit
- Ismerje meg, hogyan dolgozhat velük együtt
- Törekedjen a csapattagok megértésére
- Tartsa tiszteletben a különbségeket

MINDEN EGYES tag hangja érték

- Tisztelet minden csapattagnak
- Legyen hajlandó figyelembe venni a többi ötletet
- Engedje meg, hogy minden csapattag hozzájáruljon a csapat sikeréhez
- Ismerje el minden csapattag értékét

Legyen támogató minden csapattaggal

- Bátorítsa a csapattagokat
- Szükség szerint segítse a csapattagokat
- Ossa meg az információkat a csapattagokkal
- Biztosítsa a csapattagok részére a szükséges eszközöket





2. fejezet

Csapatmenedzsment - Kommunikáció, kapcsolatok, motiváció, konfliktuskezelés



4. Néhány alapvető tipp a hatékony csapattírányításhoz

[Néhány jó tanács, hogyan irányíthatja hatékonyan csapatát:](#)

Ismerje fel a csapat minden egyes tagjának értékét

- Fejezze ki elismerését mindenkinek
- Ismerje el az egyéni teljesítményeket
- Tegyen véletlenszerűen apró kedvességeket
- Mondja, hogy "kérem" és "köszönöm"

Bontsa le a határokat

- Ösztönözze a nyílt párbeszédet
- Oldja meg a kommunikációs problémákat
- Kerülje a feltételezéseket
- Fontolja meg jól az észrevételeit

Építsen kapcsolatokat

- Építsen bizalmi kapcsolatokat
- Legyen átlátható
- Szánjon időt egymás megismerésére
- Legyen elérhető
- Mindig tájékoztassa az érintetteket





2. fejezet

Ellenőrző lista 2. fejezet



	Igen	Nem
1. Tisztában vagyok azzal, hogy a csapatmunka miért alapvető kérdés a projektsiker megvalósítása szempontjából.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Megértem a különböző csapattípusok közötti fő különbségeket.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tisztában vagyok azzal, hogy a csoport fejlődésének különböző szakaszaiban milyen a csoporttagok viselkedése és hogyan éreznek, valamint hogy milyen kulcsfontosságú feladatai vannak a csoportnak a fejlődés különböző szakaszaiban.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Meg tudom különböztetni a csoportvezetés különböző stílusait.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ismerem a legszükségesebb csapatvezetési készségeket.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ismerek néhány eszközt, amellyel hatékonyabbá tehetem a csapatmunkát.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>



Miután átgondolta a válaszait, elgondolkodhat azokon a területeken, amelyeken esetleg javítani szeretne, vagy azokon, amelyeken már jól teljesít.





2. fejezet

Ellenőrző lista 2. fejezet



CSODÁLATOS

JÓ ÚTON HALADSZ





2. fejezet

Ellenőrző lista 2. fejezet



PRÓBÁLD ÚJRA

Ha több "NEM"-et választott, mint "IGEN"-t, akkor érdemes lehet egy újabb találkozót szervezni a projektcsapattal, hogy tisztázzák a dolgokat!





2. fejezet

Gyakorlati feladat:



Javasoljuk, hogy végezze el a következő esettanulmányt. Ki is nyomtathatja.



További információkat a tevékenység elvégzéséhez itt találsz!





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser
szemszögéből

Lorenza LUPINI and LUCA BORDONI, Cooperativa
Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa



3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



DOUBT

Tanulási célok

E fejezet tanulmányozása után képes leszel:

- A folyamatban lévő projekt különböző szempontok szerinti nyomon követésének, fontosságának megértésére.
- Megérteni, hogyan működik egy felügyeleti rendszer.
- A felügyeleti folyamat különböző eszközeinek és alkalmazásának megismerésére.
- A kockázatkezelés fontosságának megértésére.
- A támogatási megállapodás módosítási eljárásának megismerésére.



Az e fejezet által kezelt kihívás:

Hogyan kell kezelni egy pályázatot a jóváhagyás után, mind a nyomon követési szempontok (minőségbiztosítási rendszer, mutatók, eszközök stb.), mind a kockázatkezelés, mind pedig a támogatási megállapodás módosítási eljárásának kezelése szempontjából.



A fejezet tanulmányozásának és a gyakorlati feladat elvégzésének becsült ideje: **1,5 óra tanulás.**





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



1. Hogyan irányítsunk egy megnyert együttműködési projektet: a nyomon követési szempontok fontossága

1.1. Általános bevezetés

Miután a benyújtott projekt finanszírozását jóváhagyták, eljött az ideje, hogy a projekt irányításának minden aspektusával foglalkozzanak. Míg az 1. fejezetben a technikai irányítási szempontokat, a 2. fejezetben pedig az emberi erőforrások koordinálásával kapcsolatos szempontokat elemeztük, most azt vizsgáljuk meg, hogy melyek azok az alapvető lépések, amelyekkel a munka előrehaladásának minden szakaszát nyomon követhetjük és ellenőrizhetjük.

Konkréten az "együttműködési projektet" fogjuk vizsgálni: az EU által finanszírozott projektek többségét különböző uniós vagy társult országok szervezeteinek partnerségével valósítják meg, amelyek konzorciumi formában szerveződnek, és amelyeket egy projektkoordinátor irányít. Ha a támogatást elnyerik, aláírják a "támogatási megállapodásnak" nevezett szerződést, és megkezdődhet a projekt végrehajtása. A project minden egyes lépésénél útmutatás áll rendelkezésre, jelentéstételi sablonok és a projekt során betartandó határidők formájában. Az alábbiakban a projektmenedzsmet különböző lépéseiről talál információkat.





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



1. Hogyan irányítsunk egy megnyert együttműködési projektet: a nyomon követési szempontok fontossága

1.2. A támogatási megállapodás aláírása

Ha a projektet kiválasztják támogatásra:

A pályázó és a finanszírozó hatóság (azaz az Erasmus+ esetében a nemzeti ügynökség vagy a végrehajtó ügynökség) "támogatási megállapodást" ír alá. A pályázó megkapja a támogatási megállapodást, amelyet alá kell írnia és vissza kell küldenie a Támogató Hatóságnak; a Támogató Hatóság írja alá utoljára. Amint a támogatási megállapodást mindkét fél aláírta, a pályázó uniós támogatás kedvezményezettjévé válik, és megkezdheti a projektet. A támogatási megállapodás lehet **egy kedvezményezettre vonatkozó** megállapodás, amikor a pályázó az egyedüli kedvezményezett, vagy **több kedvezményezettre vonatkozó** megállapodás, amikor a konzorcium valamennyi partnerszervezete kedvezményezettje a megállapodásnak. A több kedvezményezettre vonatkozó megállapodást a koordinátor írja alá, aki a finanszírozó hatóság egyetlen kapcsolattartója.

A projektben részt vevő összes többi szervezet (társkezdményezettek) azonban egy olyan **megbízást** írnak alá, amelyben a koordinátorra ruházzák át a fő kedvezményezett szerepét.

Az egyes partnerek által a koordinátornak adott megbízásokat általában a pályázati szakaszban kell megadni.





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



1. Hogyan irányítsunk egy megnyert együttműködési projektet: a nyomon követési szempontok fontossága

1.2. A támogatási megállapodás aláírása

Pályázóként ebben a szakaszban több lépést is meg kell tennie:

- Adjon meg további, a javaslatban nem szereplő jogi és adminisztratív részleteket;
- Álljon készen arra, hogy adott esetben az értékelésben foglaltaknak megfelelően módosítsa javaslatát.

Általában egy több kedvezményezettet tartalmazó megállapodásban az aláírás folyamata a következő főbb lépéseket követi:

1. A megbízások aláírása - az előkészítési szakaszban, a projekt benyújtása előtt.
2. A Támogatási Megállapodást a Támogató Hatóság készíti elő aláírásra.
3. A koordinátor jogi képviselője aláírja a támogatási megállapodást.
4. A Támogatási Megállapodást a Támogató Hatóság írja alá.
5. A támogatási megállapodás véglegesítésre kerül.

A közvetlenül az Európai Bizottság által társfinanszírozott projektek esetében (mint például a Kreatív Európa program vagy a Polgárok, egyenlőség, jogok és értékek program) az egész eljárás elektronikus úton zajlik. Minden projektpartnernek jóvá kell hagynia a támogatási megállapodást az erre a célra létrehozott projekttirányítási rendszerben.





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



1. Hogyan irányítsunk egy megnyert együttműködési projektet: a nyomon követési szempontok fontossága

1.3. Jelentések, teljesítések és láthatósági követelmények

Annak érdekében, hogy a projektet az elfogadott szabványoknak és határidőknek megfelelően hajtsák végre, néhány lépést figyelembe kell vennie:

- **Jelentések** → Rendszeres technikai és pénzügyi jelentéseket kell benyújtania a Bizottságnak vagy az ajánlatkérőnek.
- **Teljesítések** → A projekttől függően előfordulhat, hogy a támogatási megállapodásban meghatározott konkrét eredményeket kell benyújtania (például általános információkat, külön jelentést, műszaki diagramokat tartalmazó brosúrát, listákat, szoftver mérföldköveket stb.).
- **Kommunikáljon a projekt eredményeiről** → A hatékony kommunikáció az EU által finanszírozott sikeres együttműködési projektek és programok alapvető eleme. A kommunikációs tevékenységeket az EU által finanszírozott intézkedések kezdetétől fogva meg kell tervezni. A programtól vagy projekttől függően bizonyos láthatósági és kommunikációs követelményeket is követni kell.





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



1. Hogyan irányítsunk egy megnyert együttműködési projektet: a nyomon követési szempontok fontossága

1.4. Monitoring, ellenőrzések, auditok és felülvizsgálatok

A Bizottság figyelemmel kíséri a projekt megvalósítását (a projekt során vagy azt követően), hogy biztosítsa a **támogatási megállapodásnak való megfelelését**.

Az ellenőrzések, auditok és felülvizsgálatok folyamata a támogatástól és a projekttől függ, és a következőket foglalhatja magában:

- **Annak ellenőrzése**, hogy az intézkedést a támogatási megállapodásnak megfelelően hajtották-e végre, beleértve annak értékelését, hogy a teljesítések és a jelentések összhangban vannak-e a leírással és a munkatervvel.
- Az Ön, mint kedvezményezett számláinak pénzügyi ellenőrzése a felmerült költségek támogathatóságának ellenőrzése érdekében.





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



1. Hogyan irányítsunk egy megnyert együttműködési projektet: a nyomon követési szempontok fontossága

1.5. A támogatási megállapodások módosítása

Előfordulhat, hogy a **támogatási megállapodást** módosítani kell. A módosítás okai nagymértékben eltérőek lehetnek.

A módosítási eljárás minden részletét a következő bekezdés ismerteti:

5. cikkely: A Támogatási Szerződés módosításának eljárási rendje.

1.6. Nyilvántartás vezetése

Fontos, hogy nyilvántartásokat és egyéb igazoló dokumentumokat vezessen, amelyekkel bizonyítani tudja, hogy a projektet megfelelően irányította és végrehajtotta. Ez magában foglalja a támogatható költségek és a megfelelő számlák nyilvántartását.

1.7. A támogatás kifizetése

A **támogatásokat** általában több részletben fizetik ki a projekt időtartama alatt. A támogatási megállapodás aláírását követően **előfinanszírozási kifizetést** kap, amelyet egy vagy több időközi kifizetés követhet. A végső kifizetést a projekt befejezésekor kapja meg. Az időközi és végső kifizetések a projekt teljesítésétől függően történnek. Fontos, hogy a projekt előrehaladásáról a támogatási megállapodásban meghatározott jelentéstételi ütemtervnek megfelelően **számoljon be**.





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



1. Hogyan irányítsunk egy megnyert együttműködési projektet: a nyomon követési szempontok fontossága

- Fontos:** A pályázat elfogadása nem jelent kötelezettségvállalást a pályázó által kért összeggel megegyező támogatásra. A kért finanszírozás az adott tevékenységre vonatkozó egyedi finanszírozási szabályok szerint csökkenthető.



Tekintse meg az eszköztár 1. fejezetét, ahol példákat találhat olyan helyzetekre, amikor a projekt költségvetésének csökkentése alkalmazható.

A támogatás odaítélése egy adott fordulóban **nem jogosít fel** a későbbi fordulókra. Meg kell jegyezni, hogy a megállapodásban meghatározott támogatási összeg felső határt jelent, amely nem növelhető, még akkor sem, ha a kedvezményezett magasabb összeget kér.

A finanszírozó hatóság által átutalt pénzeszközöknek **azonosíthatónak kell lenniük a megjelölt számlán vagy alszámlán.**





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



2. A nyomon követési folyamat fő szempontjai

2.1. Bevezetés

A projekt kedvezményezettjeként kulcsfontosságú, hogy a projekt sikerét hatékony **nyomon követéssel biztosítsa**. Ez a fejezet áttekintést nyújt a projekt nyomon követésének rendszeréről, ütemezéséről és felelőséről. A nyomon követés különböző eszközeit is megvizsgáljuk, ezek lehetnek például interjúk, fókuszcsoportok, előrehaladási jelentések és csapatmegbeszélések. Végül kitérünk a mellékletekre és azok fontosságára a nyomon követési szakaszban.

2.2. Monitoring / nyomon követés

A nyomon követés a projektmenedzsment egyik alapvető szempontja, mivel lehetővé teszi a projektmenedzserek számára, hogy nyomon kövessék az előrehaladást, azonosítsák a problémákat, és elvégezzék a szükséges kiigazításokat.

A több kedvezményezettet érintő projektek nyomon követése során a következők a legfontosabb szempontok:

- **Nyomon követési rendszer**

Egy projekt nyomon követése folyamatos folyamat, amely nagy figyelmet igényel a részletekre. A monitoringrendszert úgy kell kialakítani, hogy nyomon kövesse a projekt előrehaladását, azonosítsa azokat a területeket, ahol a projekt lemarad az ütemtervtől vagy nem felel meg az elvárásoknak, és azonosítsa a lehetséges problémákat, mielőtt azok komolyabb problémává válnának. A monitoring rendszernek tartalmaznia kell egy sor **kulcsfontosságú teljesítménymutatót (KPI)**, amelyek segítségével nyomon követhető az előrehaladás és a projekt sikerének értékelése.





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből

2. A nyomon követési folyamat fő szempontjai

Melyek a kulcsfontosságú teljesítménymutatók?

A teljesítménymutatók (KPI) a projekt **hatásainak, eredményeinek, kimeneteinek és bemeneteinek mérései**, amelyeket a projekt végrehajtása során a projektcélok felé tett előrehaladás értékelése érdekében ellenőriznek. Ezeket később a projekt sikerének értékelésére is használják.

A mutatók úgy **rendszerezik** az információkat, hogy **tisztázzák** a projekt hatásai, eredményei, kimenetei és bemenetei közötti kapcsolatokat, és segítenek **azonosítani** azokat a problémákat, amelyek akadályozhatják a projektcélok elérését.

A **kulcsfontosságú teljesítménymutatók** (KPI) mérése magában foglalja a konkrét adatok rögzítését és hasznos mérőszámokká alakítását, amelyek mérhetők és könnyen áttekinthető grafikonokon, dashboardokon jeleníthetők meg.

A fő teljesítménymutatókat minden egyes munkacsomagra vonatkozóan mind **keresztirányban** (irányítás, terjesztés, értékelés, ...), mind pedig **vertikálisan** (1., 2. tevékenység stb.) azonosítják. Meghatározásra kerülnek az ellenőrzési módszerek és az elérés minimális küszöbértékei is.

Példa:

Munkacsomag címe: Terjesztés

A munkacsoport vezetője: a szervezet neve

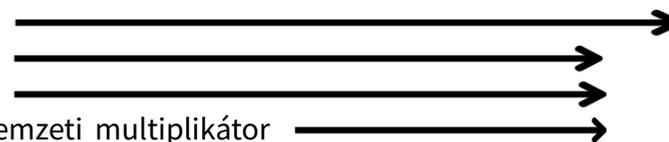
KPI -> ELLENŐRZÉSI ESZKÖZÖK

KPI 1 - A projekt weboldalának megvalósítása

KPI 2 - A projekt weboldalának látogatottsága

KPI 3 - A projekt FB oldala kedvelőinek száma

KPI 4 - Legalább 25 résztvevő vesz részt a nemzeti multiplifikátor rendezvényen



Link a projekt weboldalára
Google analitika
A projekt FB oldala
Résztvevők listája





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből

2. A nyomon követési folyamat fő szempontjai

Ütemterv:

A nyomon követési ütemtervet a projekt kezdetén kell megállapítani, és a projekt teljes életciklusa során rendszeresen felül kell vizsgálni. Az ütemtervnek tartalmaznia kell a betartandó konkrét mérföldköveket és határidőket, valamint az egyes mérföldkövek teljesítéséért felelős személyt.

- **Az ellenőrzésért felelős személy:**

A legtöbb esetben a projekt ellenőrzéséért felelős személy a projektmenedzser, akinek feladata a projekt felügyelete az elejétől a végéig. A projektmenedzsernek ismernie kell a projekt céljait, célkitűzéseit és a határidőket, és képesnek kell lennie arra, hogy azonosítsa azokat a területeket, ahol a projekt elmarad a tervezettől vagy nem felel meg az elvárásoknak.

Mindezeket a szempontokat: a nyomon követési rendszert, az ütemtervet és a felelős személyeket a **nyomon követési és minőségügyi terv**ben határozzák meg, írják le és fogadják el.

A **minőségügyi terv** függőlegesen tartalmazza az összes eszközt, eredményt és mellékletet, amelyek hasznosak a nyomon követési folyamathoz. Tartalmazhatja az értékelési stratégiát is (lásd a 4. fejezetet).s.





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



3. Monitoring eszközök, eredmények és mellékletek

3.1. Monitoring eszközök

Az európai projekt nyomon követéséhez számos eszköz áll rendelkezésre.

Ezek közé tartoznak az interjúk, fókuszcsoportok, előrehaladási jelentések, csapatmegbeszélések, SWOT-elemzés stb.

3.1.1 Interjúk/kérdőívek/minta a nyomon követéshez szükséges információk gyűjtéséhez

Ezen eszközök célja, hogy visszajelzést gyűjtsenek a projekt előrehaladásáról, azonosítsák a fejlesztendő területeket, és foglalkozzanak az érdekeltek esetleges aggályaival.



Nézzon meg egy példát itt! Letöltheti, kinyomtathatja 🗨️





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



3. Monitoring eszközök, eredmények és mellékletek

3.1.2. Fókuszcsoportok

A fókuszcsoportok egy másik **eszköz az érdekelt felek visszajelzéseinek összegyűjtésére**. Ezeket a csoportokat a projektpartnerek szervezhetik, és a résztvevők széles körét foglalhatják magukban, például a projekt kedvezményezettjeit, a végfelhasználókat és a terület szakértőit. A **fókuszcsoportok célja**, hogy visszajelzéseket gyűjtsenek a projekt egyes aspektusairól, például a projekt végfelhasználókra gyakorolt hatásáról vagy a projekt kimeneteinek/eredményeinek minőségéről.



Nézzon meg egy példát itt! Letöltheti, kinyomtathatja 





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



3. Monitoring eszközök, eredmények és mellékletek

3.1.3. Előrehaladási jelentések

Az egyes projektpartnereknek rendszeresen előrehaladási jelentéseket kell benyújtaniuk, amelyekben részletezik a projekt céljainak és célkitűzéseinek megvalósulása terén elért eredményeiket. Ezeket a jelentéseket a projektmenedzsernek és a többi projektpartnernek is felül kell vizsgálnia annak meghatározására, hogy mely területeken lehet javítani.

Az előrehaladási jelentés sablonját a Támogató Hatóság biztosítja. Jellemzően a következőket tartalmazza: a végrehajtott tevékenységekkel kapcsolatos információk, a megvalósulás szintjének értékelése és tartalmazhat kérdést a projektmenedzsmentre vonatkozóan is.

3.1.4. Pénzügyi jelentés

Ez a jelentés az előrehaladási jelentés pénzügyi részét képezi és a projekt költségvetésére, kiadásaira és bevételeire vonatkozó információkat tartalmazza.

A mintát a Támogató Hatóság biztosítja: a tevékenységek végrehajtásához felhasznált költségekre és költségvetésre vonatkozó információkat tartalmazza.





Unit 3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



3. Monitoring eszközök, eredmények és mellékletek

3.1.5 Csatamegbeszélések / meetingek

Rendszeres csatamegbeszéléseket kell tartani a projekt előrehaladásának megvitatására, a megoldandó problémák azonosítására és annak biztosítására, hogy 'mindenki egy oldalon álljon'. Ezek az ülések a projekt helyszínétől és a projektpartnerek elérhetőségétől függően virtuálisan vagy személyesen is megtarthatók.

Jó gyakorlat, hogy a megbeszélés egy részét a projekttevékenységek és feladatok jelenlegi állásának, valamint az esetleges problémáknak és a lehetséges korrekciós intézkedéseknek szenteljük annak érdekében, hogy folyamatosan nyomon követhessük a folyamatban lévő teljes folyamatot. A találkozók végén a visszajelzések és benyomások körbeszámolója is hasznos eszköz lehet a partnerségi helyzet nyomon követésére.

3.1.6 SWOT analízis

Ez egy olyan eszköz, amely egy projekt négy területét és két dimenzióját elemzi. Négy összetevőből áll: **Erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek** - S.W.O.O.T.

Az Erősségek és Gyengeségek belső tényezőket, míg a Lehetőségek és Veszélyek külső tényezőket jelentenek. A SWOT analízis oly módon támogatja a szereplőket, hogy segítségével meg tudják határozni a fejlesztendő hasznos területeket, és a megelőzendő károsakat.





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből

3. Monitoring eszközök, eredmények és mellékletek

következő ábra ezt a diagramot foglalja össze egyszerű módon:

SWOT ANALYSIS





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



3. Monitoring eszközök, eredmények és melléletek

3.1.7. Melléletek

A melléletek a **nyomon követési folyamat lényeges részét** képezik. További információkat nyújtanak, amelyek felhasználhatók a projekt előrehaladásának és sikerének értékeléséhez.

A melléletek **tartalmazhatnak** projektterveket, költségvetéseket, előrehaladási jelentéseket és egyéb vonatkozó dokumentációt.





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



4. Kockázatkezelés

4.1. Bevezetés

Mint minden projekt esetében, itt is mindig előfordulhatnak előre nem látható körülmények, amelyek jelentős hatással lehetnek a projekt sikerére. Ez a fejezet az EU által (társ)finanszírozott projektek **kockázatkezeléséhez kíván útmutatást** nyújtani, különös tekintettel a **rugalmasságra** és az olyan **előre nem látható helyzetekkel való megbirkózásra**, mint a Covid-járvány és a katonai konfliktusok.

4.2. Kockázatkezelés

A **kockázatkezelés** olyan folyamat, amely **magában foglalja a projekt céljait befolyásoló kockázatok azonosítását, értékelését és kezelését**. A kockázat olyan bizonytalan esemény vagy körülmény, amely bekövetkezése esetén pozitív vagy negatív hatással lehet a projekt céljaira. A kockázatok hatékony kezeléséhez elengedhetetlen egy **kockázatkezelési terv**, amely a következő lépéseket tartalmazza:

- **Kockázatok azonosítása**



A kockázatkezelés első lépése a projektet érintő potenciális kockázatok azonosítása. Ez magában foglalja a projektcsapat tagjaival folytatott ötletbörzét, a korábbi hasonló projektek áttekintését, valamint a projektet befolyásoló külső tényezők figyelembevételét (pl. SWOT).





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



4. Kockázatkezelés

- **Kockázatok felmérése** → A második lépés az egyes azonosított kockázatok valószínűségének és hatásának értékelése. Ez magában foglalja a kockázat bekövetkezésének valószínűségét és a lehetséges hatás súlyosságát.
- **Válaszstratégiák tervezése** → A harmadik lépés az egyes azonosított kockázatokra vonatkozó válaszstratégiák kidolgozása. Ez magában foglalja a kockázat hatásának enyhítésére szolgáló vészhelyzeti tervek kidolgozását valamint azt, hogy melyek azok a kiváltó okok, amelyek fennállása miatt el kell indítani a vészhelyzeti terveket.
- **Kockázati válaszok végrehajtása** → A negyedik lépés a harmadik lépésben kidolgozott válaszstratégiák végrehajtása. Ez magában foglalja a projekt figyelemmel kísérését az azonosított kockázat észrevételére, és szükség esetén a vészhelyzeti tervek elindítását.





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



4. Kockázatkezelés

4.3. Rugalmasság és az előre nem látható helyzetekkel való megbirkózás:

A (társ)finanszírozott uniós projektek számos olyan külső tényezőnek vannak kitéve, amelyek befolyásolhatják a projekt sikerét.

E tényezők közé tartoznak a politikai, társadalmi és gazdasági tényezők, valamint a természeti katasztrófák és a világjárványok, mint például a Covid-19. E kockázatok hatékony kezeléséhez a projektmenedzsereknek rugalmasnak és alkalmazkodóképesnek kell lenniük.

A rugalmasság egyik módja a vészhelyzeti terv kidolgozása, amely felvázolja, hogyan reagál a projekt az előre nem látható körülményekre.

A vészhelyzeti tervnek meg kell határoznia:

1. a **kiváltó okokat**, amelyek a tervet elindítják,
2. a **valószínűséget és a lehetséges hatást**, és végül
3. a kockázat hatásának mérséklését célzó **intézkedéseket** (és hogy kik hajtják végre őket).

A vészhelyzeti tervnek meg kell határoznia a terv végrehajtásához szükséges erőforrásokat is, például további finanszírozást vagy személyzetet.





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből

4. Kockázatkezelés

Példák:



BUSINESS OPERATION			
EVENT	TRIGGER	ACTION	PERSON RESPONSIBLE
Scenario A			
Scenario B			
Scenario C			
Scenario D			

		IMPACT				
		Marginal	Minor	Moderate	Major	Severe
LIKELYHOOD	Almost		Scenario C PP = 8			Scenario D PP = 25
	Likely					
	Possible				Scenario A PP = 12	
	Unlikely		Scenario B PP = 4			
	Rare	Scenario E PP = 1				





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



4. Kockázatkezelés

4.3. Rugalmasság és az előre nem látható helyzetekkel való megbirkózás:

A rugalmasság elérésének másik módja az alkalmazkodóképes és a változásokra reagáló **csapat kialakítása**. Ez magában foglalja a változó körülményekhez alkalmazkodni kész és képes csapattagok kiválasztását, valamint a készségeik és tudásuk fejlesztését célzó képzést.





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



5. A támogatási megállapodás módosítására vonatkozó eljárások

5.1. Bevezetés

A támogatási megállapodás olyan jogi dokumentum, amely meghatározza az uniós finanszírozású projektek feltételeit.

A támogatási megállapodás tartalmazza:

- Milyen **tevékenységeket** fognak végezni;
- A projekt **időtartama**;
- Teljes **költségvetés**;
- **Árak és költségek**;
- Az **uniós** költségvetés **hozzájárulása**;
- Minden **jog és kötelezettség**;
- És még sok más!

A támogatási megállapodás módosítása tükrözheti a tevékenység/munkaprogram végrehajtásának változó feltételeihez való **alkalmazkodás** szükségességét (pl. az eredetileg tervezett költségvetés módosítása, a végrehajtási időszak meghosszabbítása stb.). Magukban foglalhatják a kedvezményezettel kapcsolatos **változásokat** is (pl. a kedvezményezett jogállásában, címében, bankszámlájában, jogi képviselőjében bekövetkezett változások).





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből



5. A támogatási megállapodás módosítására vonatkozó eljárások

5.1. Bevezetés

A támogatási megállapodások **csak írásban módosíthatók**. A módosítások az utolsó fél aláírásának napján, illetve a módosítási kérelem jóváhagyásának napján lépnek hatályba.

A módosítások a felek által megállapított időpontban lépnek hatályba.

A jogbiztonság és az egyenlő bánásmód érdekében a támogatási megállapodás vagy a támogatási határozat általános feltételei változatlanul kell hogy maradjanak. Ezeket a feltételeket általában az ajánlattételi felhívással együtt teszik közzé.

Ha olyan előre nem látható körülmények merülnek fel, amelyek hatással vannak a projekt célkitűzéseire, szükségessé válhat a támogatási megállapodás módosítása. A **támogatási megállapodás módosításához** a következő eljárásokat kell követni.





3. fejezet

Monitoring - a projektmenedzser szemszögéből

5. A támogatási megállapodás módosítására vonatkozó eljárások

5.2. Lépésről lépésre útmutató a támogatási megállapodás módosításához

Értesítse a támogatást nyújtó/finanszírozó hatóságot

Ha a támogatási megállapodás módosítása szükséges, a projektvezetőnek a lehető **leghamarabb értesítenie kell a Támogató Hatóságot**. Az értesítésnek tartalmaznia kell a módosítás részletes **magyarázatát**, a módosítás **okát** és a módosításnak a projektre gyakorolt **hatását**.

A Támogató Hatóság dönt arról, hogy szükség van-e hivatalos módosításra, és hogy az Ön által bevezetni kívánt módosítások elfogadhatóak-e.

Indítsa el a folyamatot

A projektmenedzsernek módosítási **kérelmet** kell benyújtania a Támogató Hatósághoz. Néha az egész módosítási folyamat papírmentes - minden **online** történik, tehát a portálon kell "megnyitni".

A kérelem benyújtása

A következő lépésben el kell készíteni a **módosítás indoklását** az összes támogatási megállapodás aktualizálásával együtt (**projektterv, projekt időtartamának módosítása** stb.). Miután elkészült, az összes dokumentumot be kell nyújtani a projekt felelősének felülvizsgálatra.

Várjon a jóváhagyásra

A Támogató Hatóság megvizsgálja a módosítási kérelmet, és **döntést hoz** a módosítások jóváhagyásáról. Ha a módosításokat jóváhagyják, új támogatási megállapodást állítanak ki, és a projekt folytatódhat a módosításokkal.



Az új Támogatási Megállapodás aláírása





3. fejezet

Ellenőrző lista 3. fejezet



	Igen	Nem
1. Tisztában vagyok a folyamatban lévő projekt különböző szempontok szerinti nyomon követésének fontosságával.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Értem, hogyan működik egy monitoring rendszer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Fel tudom sorolni a kulcsfontosságú teljesítménymutatókat (KPI-eket)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tudom, hogyan kell alkalmazni a monitoring folyamat különböző eszközeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tisztában vagyok a kockázatkezelés fontosságával	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ismerem a támogatási megállapodás módosításának eljárását és az ezzel kapcsolatos főbb lépéseket.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miután átgondolta a válaszait, elgondolkodhat azokon a területeken, amelyeken esetleg javítani szeretne, vagy azokon, amelyeken már jól teljesít.





3. fejezet

Ellenőrző lista 3. fejezet



CSODÁLATOS

JÓ ÚTON JÁRSZ





3. fejezet

Ellenőrző lista 3. fejezet



PRÓBÁLJA ÚJRA

Ha több "NEM"-et választott, mint "IGEN"-t, akkor érdemes lehet egy újabb találkozót szervezni a projektcsapattal, hogy tisztázzák a dolgokat!





3. fejezet

Gyakorlati feladat:



Javasoljuk, hogy végezze el a SWOT-elemzést. Ki is nyomtathatja.



További információt itt talál!





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-
költés-gvetés-minőség), hatás

Ingibjörg Benediktsdóttir, Hilmar Valur Gunnarsson
e Arnþrúður Dagsdóttir - Husavik Academic Center /
(HAC)



4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

DOUBT

Tanulási célok:

E fejezet tanulmányozása után képes lesz arra, hogy:

1. Megismerje a projektmunka értékelési folyamatát (idő-költségvetés-minőség)
2. Értékelje a hatást
3. Megismerje, hogyan lehet fenntartani a projekt eredményeit, a fenntarthatóságot, a befejezési stratégiát - mi történik a projekt befejezése után; hogyan tartjuk meg az összes új tudást / eszközt / ... és hogyan tartjuk élően;
4. Megismerje, hogyan mérhető a projekt tevékenységeinek/eredményeinek terjesztése és kommunikációja.



Az e fejezet által kezelt kihívás:

Hogyan határozzuk meg a projekt céljait, és hogyan ellenőrizzük rendszeresen, hogy ezek szerint dolgozunk-e. A projekt minőség-ellenőrzésének elősegítése.

Annak megértése, hogy a projekt jelent-e változást.



A fejezet tanulmányozásának és a gyakorlati feladat elvégzésének becsült ideje: **1 óra tanulás és 1 óra gyakorlati feladat**





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

1. A projekt értékelése

1.1. Általános bevezetés

A projekt teljes időtartama alatt fontos szem előtt tartani, hogy mik a projekt céljai, és rendszeresen ellenőrizni, hogy azokkal összhangban dolgozik-e, és hogy eléri-e azokat.

A minőségellenőrzés a célok elérésének egyik módja, és már az első lépésektől kezdve a projekt részét kell hogy képezze. Ez minden projektmunka fontos része, és a kulcskérdés az, hogy **a projektje valóban változást hoz-e-e?**





Unit 4

Evaluation: process (time-budget-quality), impact

1. A projekt értékelése

1.2. Az értékelési folyamat

Ezen a kérdésen belül vannak más fontos részkérdések is, mint például:

1. Volt-e hatása a projektnek?
2. Sikeres volt-e a terjesztési és kommunikációs munka?
3. Fenntartható lesz-e a projekt a hivatalos projektmunka befejezése után is?

1.2.1 Az értékelési munka célja:

Az értékelési munka célja a programok, politikák, szervezetek és/vagy kezdeményezések **hatékonyságának felmérése** annak érdekében, hogy döntéseket lehessen hozni azok fejlesztéséről, módosításáról. Az értékelések segíthetnek a forrásokra és a finanszírozási prioritásokra vonatkozó döntések meghozatalában, a programtervezésben, a folyamatos programfejlesztésben, a hatásvizsgálatban, valamint tanulási lehetőségeket biztosítanak a szervezeti fejlődéshez. Összességében, növelik a projekt sikerének esélyét!





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

1. A projekt értékelése

1.2.2. Az értékelés 4 W-je

Az értékelési folyamat megtervezésekor hasznos lehet az alábbi **4 kérdés** feltevése:

- 1. Miért?** → Mit hoz az értékelési munka a projekted számára?
- 2. Mit?** → Mit fogunk értékelni, mik a céljaink?
- 3. Kik?** → Kik vesznek részt az értékelési folyamatban?
- 4. Mikor?** → Az értékelés egy folyamatos feladat a projekt teljes ciklusa alatt.

Tervezési szakasz

A projekt céljainak és célkitűzéseinek megtervezésekor ki kell dolgozni az értékelési tervet.

Folyamatértékelés

Például a tevékenység félidei értékelése: teljesülnek-e a célkitűzéseink?

Záró értékelés

Utóértékelés

Erre egy tevékenység után kerül sor





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

1. A projekt értékelése

1.3. Az értékelés típusai - formatív (folyamat) és szummatív (hatás)

Az értékelés céljától függően különbséget lehet tenni formatív (vagy folyamat) és szummatív (vagy hatás) értékelés között.



• **Formatív értékelés**



• **Szummatív értékelés**





4. fejezet

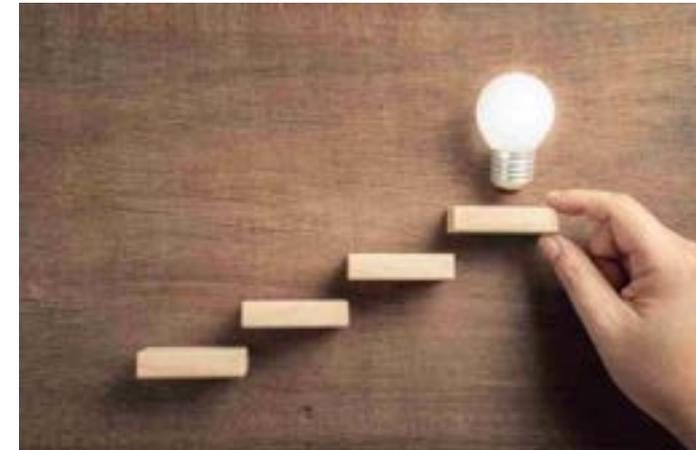
Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

1. A projekt értékelése

1.4. Az értékelési folyamat lépései

Lényeges, hogy a projekt értékelésének tervezése a projekt tervezésével egy időben történjen.

- 1** A legfontosabb értékelési pontok meghatározása.
- 2** Értékelési kérdések, mutatók és céladatok megfogalmazása.
- 3** Válasszon ki egy értékelési tervet / modellt.
- 4** Gyűjtse össze az adatokat.
- 5** Végezzen elemzéseket.
- 6** Jelentse az értékelés eredményeit.





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

1. A projekt értékelése

1.5. Monitoring vagy értékelés

A monitoring és az értékelés két olyan menedzsmenteszköz, amelyet a projekt teljes élettartama alatt a minőségellenőrzéshez kell használni, de mi a különbség?

Egy analógia: A megfigyelés olyan, mint amikor csokoládétortát sütünk, és néhány percenként ellenőrizzük a süttőt, hogy nem ég-e meg. Az értékelés azt jelenti, hogy megkóstoljuk, amikor elkészül és tudjuk, hogy jó-e.

- **Monitoring**

A monitoring (nyomon követés) a projekt során történő **információgyűjtés** folyamata, a projekt előrehaladásának **nyomon követése**, például kulcsfontosságú teljesítménymutatók segítségével.

Cél:

A nyomon követés célja az előrehaladás és a teljesítmény valós idejű nyomon követése;

Időzítés:

A nyomon követés folyamatos, és a projekt vagy program teljes életrétege alatt történik;

Módszerek:

A nyomon követés olyan módszereket használ, mint az adatgyűjtés, elemzés és jelentéstétel, hogy valós idejű információkat szolgáltatson a döntéshozatalhoz és a fejlesztésekhez;

Terjedelem:

A nyomon követés a tevékenységek, a kimenetek és az eredmények nyomon követésére összpontosít;

Célközönség

A nyomon követés elsősorban a belső érdekeltek, például a projektvezetők és a végrehajtók számára készült;

Kimenetek:

A nyomon követés rendszeres jelentéseket és frissítéseket eredményez, amelyek folyamatos visszajelzést nyújtanak a fejlesztésekhez.





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

1. A projekt értékelése

1.5. Monitoring vagy értékelés

+ • Értékelés

Az értékelés a projekt vagy a projekt egy része eredményességének értékelése információgyűjtés és elemzés útján.



Cél:

Az értékelés célja egy projekt vagy program időbeli hatékonyságának, hatásának és fenntarthatóságának felmérése.

Időzítés:

Az értékelést általában meghatározott időközönként, például a projekt végén végzik el.

Módszerek:

Az értékelés olyan módszereket használ, mint a felmérések, interjúk és esettanulmányok, hogy felmérje a projekt minőségét, relevanciáját és fenntarthatóságát.

Terjedelem:

Az értékelés a projekt szélesebb körű hatását, hatékonyságát és fenntarthatóságát vizsgálja.

Célközönség:

Az értékelés az érdekelték szélesebb körének szól, beleértve a finanszírozókat, a politikai döntéshozókat és a nyilvánosságot.

Kimenetek:

Az értékelés átfogó jelentéseket és ajánlásokat készít, amelyek a jövőbeli tervezés és döntéshozatal alapjául szolgálnak.





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

1. A projekt értékelése

1.6. Külső és belső értékelés

1.6.1. Ki végzi az értékelést?

A legtöbb értékelés vagy külső vagy belső értékelés.



Külső értékelés: olyan személyek végzik, akik nem vesznek részt az értékelt projektben. Hasznos olyan perspektívából nézni a projektünket, amely valószínűleg objektív. Időnként hasznos lehet olyan szakértelem bevonása is, amely a konzorciumon belül nem áll rendelkezésre.

Belső értékelés: a projektben dolgozó partnerek munkatársai végzik.





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

2. Mi a hatás és hogyan mérhető?

2.1. Bevezetés: Mi a hatás?

A hatás a projekteredményeknek a részt vevő szervezetek munkájába való integrálását, valamint más érintettek és szektorok számára történő átvitethetőségét jelenti.

Forrás: 2023. évi kézikönyv a KA2 kulcsintézkedés átalányösszegéről





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

2. Mi a hatás és hogyan mérhető?

2.2. Hatásvizsgálat

+ *"Nem tudtam, hogy a programod értékelése mennyire hatékony, amíg nem csináltam meg. Most már úgy tudok beszélni a hatásról, hogy az emberek meghallgatnak, és többet akarnak tudni. Ez már nem csak az én véleményem."*

Forrás: 2023-as kézikönyv a KA2 átalányösszegekről

Az európai közpénzek nem az eredmények, események vagy munkák finanszírozására szolgálnak, hanem a célközönség valós igényeinek kielégítésére, a problémák megoldására, a kihívások leküzdésére és az emberek körülményeinek megváltoztatására. Ezért egy projekt sikerességének értékelésekor a hatás fogalma nagy jelentőséggel bír.

"A projekt vége előtt a kedvezményezettnek értékelnie kell a projekt eredményeit és azok hatását különböző szinteken. A résztvevő szervezetek szintjén a hatás nagymértékben függ a projekt eredményeinek a szervezet rendszeres munkájába való beépítésétől, tágabb értelemben pedig az eredmények más érdekeltekre vagy ágazatokra való átültethetőségéről. A projekt fenntarthatósága és az eredmények széles körű és célzott terjesztése valamennyi projektpartner által szintén kulcsfontosságú sikertényező."

Forrás: 2023-as kézikönyv a KA2 átalányösszegekről





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

2. Mi a hatás és hogyan mérhető?

2.2. Hatásvizsgálat

1

Pozitív hatással van-e a projekt a résztvevőkre és a résztvevő szervezetekre, valamint szélesebb közösségekre?

2

Vannak-e a projektnek konkrét és logikus lépései annak érdekében, hogy a projekt eredményeit beépítsék a részt vevő szervezetek szokásos munkájába?

3

Van-e lehetőség a projekt eredményeinek a projektben részt vevő szervezeteken kívüli felhasználására a projekt időtartama alatt és után?





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

2. Mi a hatás és hogyan mérhető?

2.3. Az Impact + gyakorlat

- A hatásvizsgálat és értékelés időbe és erőfeszítésbe telik ahhoz, hogy eredményes legyen. Az **Impact+ gyakorlat** egy olyan eszköz, amelyet az Egyesült Királyság Erasmus+ nemzeti irodája és a CMEPIUS, a szlovén Erasmus+ Oktatási és Képzési Nemzeti Ügynökség által vezetett transznacionális együttműködési projekt részeként fejlesztettek ki. Azért dolgozták ki, hogy segítse a projektmunkában részt vevő partnereket abban, hogy átgondolják, mi lehet a hatásuk, és hogyan mérik azt.

Az Impact+ gyakorlatot a projektpartnerek egy csoportja a projekttervezés korai szakaszában kívánja használni. Az Impact+ gyakorlat azonban rugalmas, és különböző módokon használható a projekt befejezése alatt és után.
- A gyakorlat tartalmaz egy műhelymunkát, amelyet a partnerekkel együtt kell elvégezni a projekt keretében. **Az Erasmus+ UK Nemzeti Iroda honlapján** az anyag angolul és több más nyelven is elérhető. A szükséges idő a projekt méretétől és összetettségétől függ, de 3-7 óra ajánlott.





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

2. Mi a hatás és hogyan mérhető?

2.3. Az Impact+ gyakorlat

Az Impact+ gyakorlat elvégzése után a partnereknek felül kell vizsgálniuk és finomítaniuk kell a hatásvizsgálati terveiket, valamint meg kell tervezniük adatgyűjtési módszereiket és végre kell hajtaniuk azokat. A workshop után az eredményeket fel kell használni a hatásvizsgálati terv elkészítéséhez.

Az Impact+ gyakorlat négy szakaszból áll:

1. szakasz

A projekt céljainak feltárása, az eredmények és hatások meghatározása

2. szakasz

Az eredmények és hatások mutatóinak feltárása

3. szakasz

Adatforrások feltárása és adatgyűjtés

4. szakasz

Mindezt összehozni



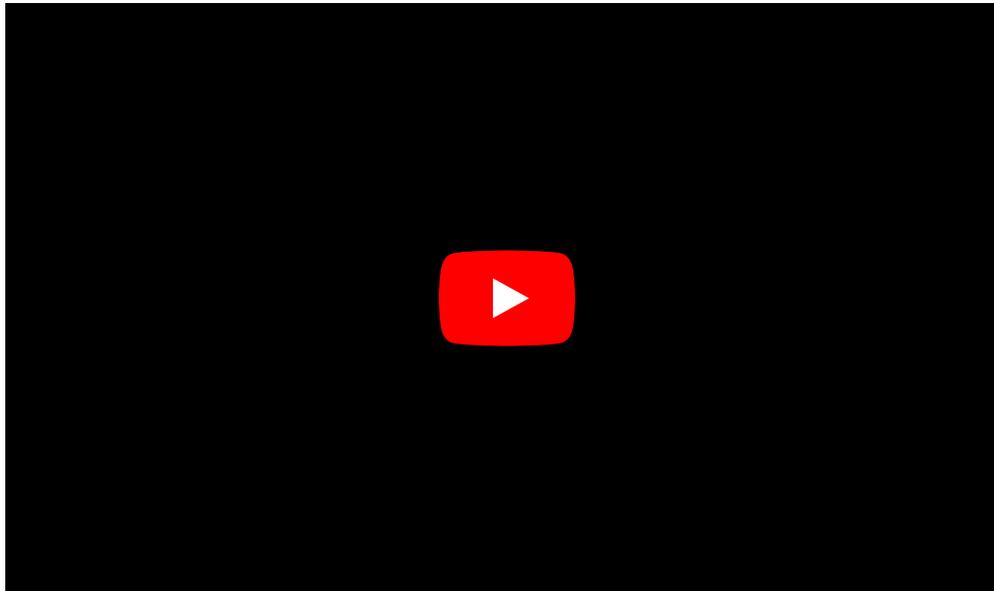


4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

2. Mi a hatás és hogyan mérhető?

2.3. Az Impact+ gyakorlat



A skála 1-től (alacsony) 5-ig (magas) terjed, és lehetővé teszi a résztvevőknek, hogy rangsorolják a projekt várható hatását az egyes potenciális hatásterületekhez képest.

Központi doboz ‘What are you trying to achieve?’

Négy oldaldoboz

Ez a négy oldalsó doboz a projektek lehetséges hatásának négy különböző területét jelöli.

Partnerszervezetek

Tanulók

Egyéni tanulók vagy munkatársak, a projekt fókuszától függően

Rendszer szint

A szektor, a projekt tárgya, partner- vagy kedvezményezett hálózatok, szakpolitikai vagy jogszabályi változások

Projekt munkatársak

Mindazok, akik irányítják és koordinálják a projektet



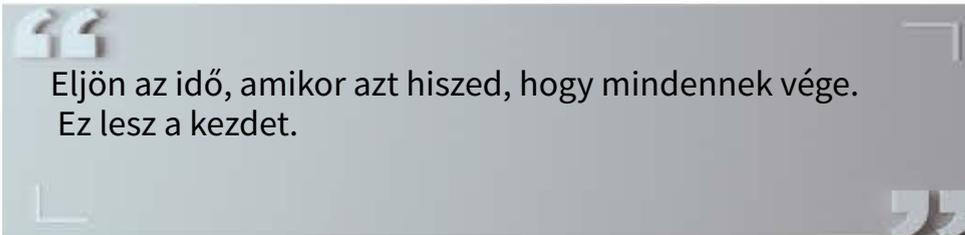


4. fejezet

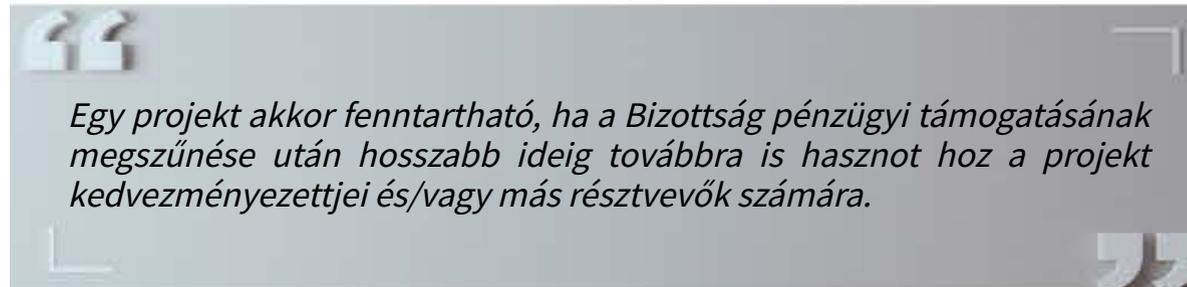
Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

3. Értékelés és fenntarthatóság

3.1. Bevezetés. A projekt eredményeinek fenntartása



Author: Louis L'Amour



Forrás: <http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/sustainhandbook.pdf>





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

3. Értékelés és fenntarthatóság

3.1. Bevezetés

A projekt sikeréhez elengedhetetlen a fenntarthatóság és a folytatás. Ebben az összefüggésben a projektek fenntarthatósága a projekt eredményeinek a projekt befejezése utáni folyamatos felhasználására utal. Tágabb értelemben a fenntarthatóság arra a képességre utal, hogy egy folyamatot az idő múlásával folyamatosan fenn lehessen tartani vagy támogatni lehessen.

A projektmunka kezdetétől a projekttervezés részét képezi, hogy megtaláljuk a projektek fenntarthatóságának módjait. Például fenntarthatósági stratégiával, mellyel biztosíthatjuk mind a tárgyi, mind az immateriális projekteredmények további felhasználát, beleértve az egyéb források mozgósítását is.

“...A hatásról és az eredmények megosztásáról szóló részben a kedvezményezetteknek be kell mutatniuk, hogy a projektek eredményeit hogyan tették elérhetővé, és milyen előnyökkel jártak a projektben részt vevő szervezetek és más érdekelt felek számára. A kedvezményezetteknek tájékoztatást kell adniuk a projekt fenntarthatóságáról és hosszabb távú hatásáról is.”



Forrás: 2023-as kézikönyv a KA2 átalányösszegekről



4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

3. Értékelés és fenntarthatóság

3.1.1. Hogyan biztosítható a projekt fenntarthatósága?

- Az érdekelt felek korai szakaszban történő **azonosítása és bevonása**;
- **Kezdje korán**;
- **Tervezzen**;
- **Motiválja** a végfelhasználókat;
- **Gondoskodjon az eredmények minőségéről** és relevanciájáról, valamint magas fokú használhatóságáról, kielégítve a szolgáltatók, a politikai döntéshozók és az érdekelt felek igényeit;
- A projekt eredményei a megfelelő célközönséghez a számukra legmegfelelőbb formában és időpontban jussanak el;
- Biztosítsa a különböző körülményekhez, országokhoz, szervezetekhez igazítható eredményeket;
- Határozza meg és **tegye egyértelművé** a végfelhasználók számára az **előnyöket**.





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

3. Értékelés és fenntarthatóság

3.2. Kilépési stratégia - mi történik a projekt befejezése után (Mit tegyünk az eszközök további használata érdekében, hogyan tartjuk életben az új tudást...)?

3.2.1. 3.2.1. Mi az a projekt kilépési stratégia?

A projektből való kilépési stratégia olyan terv, amelynek célja, hogy biztosítsa egy adott projekt szabályos lezárását, a célok elérését, a fennmaradó kötelezettségek azonosítását és kezelését, valamint a szervezet átmenetét a működés "következő, normális" szakaszába. A kilépési stratégiának foglalkoznia kell az esetlegesen még meglévő pénzügyi, jogi, műszaki vagy működési hiányosságokkal, és megoldásokat kell kínálnia azok pótlására. A stratégiának azt a folyamatot is fel kell vázolnia, amely a projektmenedzsment csapattól a szervezet meglévő operatív csapataihoz történő felelősségátadásra irányul.

3.2.2. A kilépési stratégia fő jellemzői

A kilépési stratégia egy folyamat, nem pedig egy esemény, és minden projekt része. A kilépési stratégia fő jellemzői a következők:

- *Beavatkozás / intézkedések / tevékenységek;*
- *Szereplők (ki mit fog végrehajtani / irányítani)?*
- *Időrend (mit és mikor kell tenni);*
- *Szükséges erőforrások (pénzügyi, emberi, anyagi);*
- *Az erőforrások forrása (ki biztosítja a humán és pénzügyi forrásokat);*
- *Monitoring és értékelés (mit és mikor)?*
- *Ki fogja felügyelni a tevékenységeket?*
- *Egyéb kihívások és azok megoldása?*





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

3. Értékelés és fenntarthatóság

3.3. A projekteredmények értékelése és fenntarthatósága

Nehéz feladat lehet a projekt eredményeinek fenntarthatóságát értékelni.

Először is, mivel csak az idő elteltével lehet igazán értékelni a projekt eredményeinek fenntarthatóságát. Másodszor, mivel a legtöbb esetben a legtöbb projekt esetében nincs költségvetés az értékelés elvégzésére, és a legtöbb esetben az értékelés elvégzéséhez szükséges pénzügyi források hiánya nagy akadályt jelenthet.

Meg lehet azonban becsülni a projekteredmények fenntartása érdekében végzett munkát, és ennek alapján meg lehet becsülni, hogy mennyire fenntarthatóak a projekteredmények.





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

4. Értékelés és fenntarthatóság

4.1. Bevezetés

A terjesztés a projekt eredményeinek kommunikálása, a projekt tevékenységeinek és hatásának megvilágítása. A terjesztés a projekt teljes időtartama alatt zajló folyamat, amely a projekt eredményeit elérhetővé teszi az érdekeltek és mások számára. Ezt a projekt első szakaszától kezdve meg kell tervezni, és a projekt egyéb horizontális tevékenységeihez hasonlóan stratégiaileg kell kidolgozni.

4.2. A terjesztés tervezése

Annak érdekében, hogy a projektet valóban felhasználják és eredményei beépüljenek a közösségbe, terjesztési tervet kell kidolgozni, amely tartalmazza, hogy a projekt eredményeit hogyan fogják megosztani az érdekelt felekkel, az érintett intézményekkel, szervezetekkel és egyénekkkel. A terjesztési terv konkrétan a következőket fejteti ki:

- **Miért** - a terjesztés célja;
- **Mit** fognak terjeszteni - az üzeneteket;
- **Kik** - a közönség;
- **Hogyan** - a módszer;
- **Mikor** - az időzítés.





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

4. Értékelés és fenntarthatóság

4.3. A terjesztés értékelése

4.3.1. Hogyan lehet értékelni a terjesztési tevékenységeket?

A projekt minden más eleméhez hasonlóan a terjesztési tevékenységek is különböző mértékben lehetnek sikeresek. Annak megállapításához, hogy a terjesztési stratégiát jól választották-e meg és hajtották-e végre, építsen be értékelési elemet a terjesztési tevékenységekbe hogy lássa, elérték-e a kitűzött célokat. Mérje például egy weboldal sikerét a felkeresések számával; értékelje a képzéseket úgy, hogy a résztvevőket megkéri egy értékelő kérdőív kitöltésére; és értékelje a publikációkat az idézések száma alapján.

A értékeléshez határozzon meg eredménymutatókat annak meghatározására, hogy a felmérések eredményeit felhasználják-e, és hogyan használják azokat a döntéshozók és a potenciális felhasználók.

- **Értékelési terv kidolgozása** a terjesztési stratégiához.
- **Határozza meg a terjesztési célokat** és mutatókat.
- A végfelhasználók **visszajelzéseinek összegyűjtése**.
- A **terjesztésben résztvevő partnerek bevonása** a terjesztési tevékenységek értékelésébe.





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

5. Értékelés - az utolsó szakasz



Eleinte igazi megterhelés volt az agyamnak. Amikor rajtam van az “értékelő kalapom”, keresem a projekt erősségeit és gyengeségeit, előre gondolkodom, és arra bátorítom a munkatársaimat, hogy ha kell, másképp csinálják a dolgokat. Bátorítom az embereket, hogy próbálkozzanak – és legyenek realisták. Rugalmasnak kell lennem, de figyelnem kell a “kapufákat” is. Óvatosnak kell lennem azzal kapcsolatban, hogy mi az, amit gondolok hogy mérek, és mit mérek valójában. Rá kell szánni az időt, és át kell gondolni a dolgokat.



A projektértékelési folyamat során olyan kérdésekre kell választ adni, mint például:

- Elérte-e a projekt a célját és eredményeit?
- A projekt elért-e valamilyen váratlan eredményt? Milyen előnyökkel járt a projekt?
- Milyen hatása volt a projektnek?
- Mennyire volt hatékony a projektmenedzsment?
- A projektet időben és a költségvetésen belül teljesítették?
- A projekt során a munka az elvárt minőségben készült-e el?
- Milyen tanulságokat vontak le a projekt eredményeként?
- Mit fogunk legközelebb másképp csinálni?





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

5. Értékelés - az utolsó szakasz

5.1. Az értékelés eredményeinek jelentése

Íme néhány ajánlás az eredmények jelentésére vonatkozóan: Az értékelésnek potenciálisan négyféle tartalma lehet. Az értékelő jelentésben mindegyik szerepelhet:

- **Eredmények:** a program folyamatára, teljesítményére, kimenetére vagy eredményeire vonatkozó bizonyítékok.
- **Következtetések:** a számszerű és a szóbeli információk összegzése a tanulságok azonosítása érdekében.
- **Értéktételek:** adja meg, hogy a következtetések 'jó' vagy 'rossz' következtetésekre utalnak-e, és azok mértékét (pl. hatékony, nem hatékony; hatékony, nem hatékony; megfelelő, nem megfelelő).
- **Ajánlások:** tanácsadás arra vonatkozóan, hogy a program irányítása, a tanács vagy más érdekelt felek mit tehetnének a továbbiakban, figyelembe véve az értékelésből származó tanulságokat.





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

5. Értékelés - az utolsó szakasz

5.1. Az értékelés eredményeinek jelentése

Minden értékelő jelentésnek a következőket kell tartalmaznia:

- **Összefoglaló**, valamint a **megállapítások**, ítéletek és/vagy **ajánlások listája**;
- Az értékelés céljainak, módszerének, résztvevőinek és korlátainak rövid leírása;
- A projekt háttérének, leírásának, irányításának, résztvevőinek, célkitűzéseinek és módszerének rövid leírása;
- Az értékelési eredményekről szóló rész. Az értékelési eredményeket és forrásait fel kell tüntetni;
- Az értékelésből levont következtetésekről szóló rész;
- Egy **összefoglaló rész** [ez lehet egy vezetői összefoglaló], amely leírja, hogy mit sikerült megtudni az értékelésből, és hogy kinek kell tudnia erről az információról.





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás

Igen

Nem

1. Tisztában vagyok a projekt értékelési folyamatával (idő-költségvetés-minőség).	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Megértem a formatív és az összegző értékelés közötti különbséget.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Megértem a hatás fogalmát és értékelésének módját.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tisztában vagyok azzal, hogy a terjesztési tevékenységeket hogyan lehet értékelni.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El tudom magyarázni, hogyan mérhető a projekttevékenységek/eredmények terjesztése és kommunikációja.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>



Miután átgondolta a válaszait, elgondolkodhat azokon a területeken, amelyeken esetleg javítani szeretne, vagy azokon, amelyeken már jól teljesít.





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás



CSODÁLATOS

JÓ ÚTON HALADSZ





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás



PRÓBÁLD ÚJRA

Miután átgondolta a válaszait, elgondolkodhat azokon a területeken, amelyeken Mesetleg javítani szeretne, vagy azokon, amelyeken már jól teljesít.





4. fejezet

Értékelés: folyamat (idő-költségvetés-minőség), hatás



Az eredményhierarchia megértése és kialakítása:

A program vagy projekt 'logikája' meghatározásának egyik módszere az eredményhierarchia kialakítása. Ez a dokumentum az értékelési tervezésnek ezt a modelljét javasolja. Az eredményhierarchia meghatározza azt a gondolkodást, amely leírja, hogy egy programnak mi a célja. Általános értelemben a hierarchia az **1. táblázat** és a kísérő szöveg segítségével írható le a legjobban. Az eredményhierarchia a program életciklusának bármely szakaszában alkalmazható.

 **További információt itt talál!**





5. fejezet

Projektmenedzsment támogató
eszközök

Jessica Magalhães, Rightchallenge – Associação



5. fejezet

Projektmenedzsment támogató eszközök



1. Projektmenedzsment szoftver

1.1. Bevezetés

A **projektmenedzsment szoftver** egy olyan **alkalmazás**, amely segít a **projektek kezelésében**. Lehetővé teszi, hogy feladatokat hozzon létre, azokat a csapattagokhoz rendelje és nyomon kövesse a haladásukat. A legjobb projektmenedzsment-szoftver lehetővé teszi, hogy a **csapatod mindig képen legyen**, miközben motiváltak is maradnak, mivel láthatják, hogy mi a teendőjük a projekt sikeres befejezéséhez. Számos tényezőt kell figyelembe venni a megfelelő projektmenedzsment-szoftvert kiválasztásánál. Jelenleg, 2023-ban **ezek a legnépszerűbb használt eszközök**:



SLACK

Microsoft Teams

Zoom

Google Meet

Skype

Trello

ASANA





5. fejezet

Projektmenedzsment támogató eszközök



1. Projektmenedzsment szoftver

1.2. A projektmenedzsment szoftverek előnyei

A projektmenedzsment-szoftverek számos előnyt kínálnak, amelyek közül a hatékonyság növelése a legfontosabb. Biztosítja a **projektek időben történő befejezését, a költségmegtakarítást és az előre nem várt események is könnyebben kezelhetők** velük. Emellett a projektmenedzsment szoftverek javíthatják a csapat kommunikációját és együttműködését, mivel a projekttel kapcsolatos összes információ **központosítva van**. Ez megkönnyíti a távoli és több telephelyen dolgozó csapatok zökkenőmentes hozzáférését, mivel a közös adatbázisban nincs szükség egyéni bejelentkezési adatokra.

1.3. Népszerű projektmenedzsment szoftverek

A kommunikáció minden sikeres vállalat sarokköve. Akár egy kis csapatról, akár egy nagyvállalatról van szó, a kommunikációhoz használt eszközök nagy különbséget jelenthetnek. A sokféle kommunikációs szoftver közül nehéz lehet kiválasztani a csapatának megfelelőjét. Ebben a cikkben a ma elérhető legjobb kommunikációs szoftvereszközök közül nézünk meg néhányat. Amellett, hogy hasznos eszközök, ingyenesek is (microsoft teams, zoom, google meet, skype, trello), vagy legalább egy ingyenes verzióval rendelkeznek (slack és Asana). Ha azonban több és jobb funkciót szeretne, mindegyik lehetőséget ad a prémium előfizetésre, és élvezheti a legjobb verzió előnyeit.





5. fejezet

Projektmenedzsment támogató eszközök



1. Projektmenedzsment szoftver

1.4. Projektmenedzsment szoftver európai projektekhez

Projektmenedzserként tisztában kell lennie a projektjére vonatkozó **szabályozásokkal és szabványokkal.**

A projektmenedzsment-szoftverek a projektek irányításának alapvető eszközévé váltak Európa-szerte.

Azt is figyelembe kell vennie:



Kulturális szempontok



Nyelvi támogatás



Adatvédelmi követelmények





5. fejezet

Projektmenedzsment támogató eszközök



1. Projektmenedzsment szoftver

1.5. A projektmenedzsment szoftverek költségei

- **Ingyenes és nyílt forráskódú lehetőségek:** Ezek használata ingyenes, de nem feltétlenül a legjobb megoldás nagy projektekhez.
- **Havi előfizetés:** Ez a leggyakoribb módja a projektmenedzsment-szoftverek kifizetésének. Minden egyes felhasználó után havi díjat fizet, és hozzáférést kap minden olyan funkcióhoz, amely a terv szintjéhez tartozik.
- **Egyedi vállalati megoldások:** Attól függően, hogy pontosan mit szeretne és mennyi testreszabást igényel, egyes vállalatok egyedi megoldásokat kínálnak.

1.6. A megfelelő projektmenedzsment szoftver kiválasztása

A megfelelő projektmenedzsment szoftver kiválasztása nem könnyű feladat. Megterhelő lehet átnézni az egyes platformok által kínált funkciókat és képességeket, különösen akkor, ha nem biztos benne, hogy mire van szüksége egy projektmenedzsment eszközben.

Hogy segítsünk leszűkíteni a lehetőségeket, felvázoltunk néhány dolgot, amit figyelembe kell vennie egy projektmenedzsment eszköz kiválasztásakor:

- A szükséges funkciók és képességek **meghatározása** (pl. integráció más rendszerekkel)
- A felhasználói élmény **értékelése** (pl. könnyű használat)
- Az árképzés és a fizetési lehetőségek **áttanulmányozása** (pl. havi vagy éves előfizetés)





5. fejezet

Projektmenedzsment támogató eszközök



1. Projektmenedzsment szoftver

1.7. Tippek a projektmenedzsment szoftverek használatához

- Határozzon meg **világos célokat és elvárásokat**.
- Készítsen részletes **terveket és ütemterveket**.
- **Ossza ki a feladatokat és felelősségi köröket** a csapattagoknak, beleértve magát is, ha Ön a projektmenedzser.
- **Kövesse nyomon az előrehaladást** és a határidőket, valamint a projektmenedzsment-szoftver bevezetési folyamata során bekövetkező változásokat (terjedelemben vagy az ütemezésben) Ez segít abban, hogy mindenki képben legyen azzal kapcsolatban, hogy mit kell elvégezni, mikorra kell elvégezni (és mennyi ideig fog tartani).
- **Automatizáljon folyamatokat**, például küldjön e-mail értesítéseket a feladatok esedékességéről, automatikus emlékeztetőket a partnerekkel/érintettekkel való találkozóról vagy hívásokról stb., automatikusan készítsen jelentést a rendszer mezőibe beírt adatok alapján (pl. heti állapotfrissítés).





5. fejezet

Projektmenedzsment támogató eszközök



1. Projektmenedzsment szoftver

1.8. Következtetések

A projektmenedzsment-szoftverek elengedhetetlenek a sikeres projektmenedzsmenthez Európában. A megfelelő szoftver lehetővé teszi a csapatok számára az együttműködést és a sikert, de fontos, hogy az Ön igényeinek megfelelőt válassza.

A hatékony kommunikáció elengedhetetlen minden sikeres vállalkozás számára. A sokféle kommunikációs szoftver közül fontos, hogy a csapatának megfelelő eszközt válassza ki. Akár egy üzenetküldő alkalmazást, videokonferencia eszközt vagy kommunikációs funkciókkal rendelkező projektmenedzsment szoftvert keres, biztosan van megfelelő eszköz az Ön számára.

Vegye figyelembe a csapatának igényeit, és próbáljon ki néhány különböző lehetőséget, hogy megtalálja a legmegfelelőbbet.





Fogalomtár



01 Projektindító találkozó (Kick-off meeting)

Az összes projektpartner első találkozója, miután a projektet (társ)finanszírozásra és (társ)támogatásra választották ki (azaz aláírták a támogatási megállapodást). A projektindító találkozón minden partner számára helyet kell biztosítani, hogy bemutassa szervezetét és a projektcsoportot. Ezen a találkozón a projekt végrehajtási stratégiáját is megvitatják.

02 Partnerségi megállapodás (Project Agreement (PA))

A projektpartnerek közötti belső megállapodás, amely leírja az együttműködés belső szabályait és feltételeit egy adott projekt megvalósítására. <https://eaple.ec.europa.eu/en/blog/harmonizing-learning-how-music-revolutionizes-early-child-language-education-foreigner> Ez a dokumentum a projektvezető és a projektpartner feladatai és felelősségei a költséghelyezésre vonatkozó információk és a pénzügyi irányítás szabályai. Az egyetértési nyilatkozatot a projekt megvalósításának kezdetén valamennyi partnerszervezet jogi képviselőjének alá kell írnia.

03 Projektfelelős (Project Organizer (PO))

A támogatást nyújtó szerv által megbízott személy, aki a projekt kapcsolattartója. A projektfelelős feladata a projekt megvalósításának nyomon követése és támogatása. Ön kérdéseket tehet fel neki, ha bármilyen kétsége merül fel a támogatási megállapodás végrehajtásával kapcsolatban. A projektben bekövetkező változásokról is értesítenie kell őt. Meg is hívhatja a projekt eseményeire. Érdeemes itt jó kapcsolatot kiépíteni - sok gyakorlati és hasznos tanácsot kaphat a projektfelelőstől.





Glossary



04 Társfinanszírozás / társtámogazás

Az az elv, amely szerint az uniós finanszírozó hatóság által támogatott projekt költségeinek egy részét a kedvezményezettnek kell viselnie, vagy az uniós támogatáson kívüli külső hozzájárulásokról kell fedeznie.

05 Koordinátor / Koordináló szervezet

Egy részt vevő szervezet, amely partnerszervezetek konzorciumának nevében pályázik egy projekt támogatására. A koordinátornak a támogatási megállapodásban előírt különleges kötelezettségei vannak.

06 Partner / Partner szervezet

A partnerszervezet olyan szervezet, amely hivatalosan részt vesz a projektben (társkezdményezett), de nem játszik koordinátor szerepet.

07 Támogatási megállapodás

Meghatározza a végrehajtandó tevékenységeket, a projekt időtartamát, a teljes költségvetést, az arakat és költségeket, az uniós költségvetés hozzájárulását, az összes jogot és kötelezettséget és még sok más.

08 Vészhelyzeti terv

Ez egy eszköz a rugalmasság biztosítására és az előre nem látható helyzetekkel való megbirkózáshoz. Ez egy olyan stratégia, amely vészhelyzet kezelésére készült, vagy olyan dolgok kezelésére, amelyek esetleg megtörténhetnek és problémákat okozhatnak a jövőben.





Glossary



09 Értékelés

Az értékelés egy program vagy projekt hatékonyságának mérése. Ez a folyamat magában foglalja az adatok gyűjtését, elemzését és értelmezését.

10 Hatás

Az eredmények hosszú távú vagy közvetett hatásai. Például néhány résztvevő valóban saját vállalkozásba kezd, ami közvetlen (munkát kap) és közvetett módon (munkalehetőséget teremt mások számára) csökkenti a fiatalok munkanélküliségét.

11 A projekt eredményeinek fenntarthatósága

A fenntarthatóság a projektben olyan megközelítés, amely egyensúlyt teremt a projektalapú munka környezeti, társadalmi és gazdasági szempontjai között, hogy az érdekeltek jelenlegi igényeit anélkül elégítse ki, hogy a jövő generációit veszélyeztetné vagy túlterhelné.

12 Disszemináció / Terjesztés

A disszemináció az információk terjesztésének cselekménye vagy folyamata.





Esettanulmányok

Ötletek ahhoz, hogyan kezeljük hatékonyan a felnőttképzés legújabb jelentkező kihívásait



„A befogadás és sokféleség ökológiai és társadalmi vonatkozásai a felnőttoktatásban.”



Esettanulmányon alapuló tematikus ajánlások

„A felnőttoktatás digitális átalakítása a hatékonyabb táv- és online oktatásért.”



Esettanulmányon alapuló tematikus ajánlások

„A tanulók és oktatók környezettudatossága, valamint az európai felnőtt lakosság aktív demokratikus részvételének támogatása.”



Esettanulmányon alapuló tematikus ajánlások

Megjegyzés: A fenti tanulmányok angol nyelven érhetőek el.





További források és tananyagok



1. fejezet:

-  • Napirend és Jegyzőkönyv
-  • Bérvisszatérítési sablon
-  • Munkaidő-kimutatás sablon

2. fejezet

-  • Belső ellenőrzési sablon

3. fejezet

-  • Fókuszcsoport sablon
-  • SWOT analízis sablon

4. fejezet

-  • Értékelési sablon





Mini interjúk



MINI-INTERJÚK ÉS GONDOLATOK AZ ESZKÖZTÁRHOZ

E rövid reflexiók célja, hogy bemutassák az európai projektek és témák sokféleségét.



**Lengyel-
ország**



**Olasz-
ország**



Portugália



**Magyar-
ország**



Izland



Ráadás

