

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**Monitoring és kommunikáció, mint a sikeres
projektmegvalósítás eszköze az „Egymásra hangolva”
és az „Új esély” című projektekben**

**Belső konzulens:
Zsupanekné dr.Palányi Ildikó**

**Külső konzulens:
Zimborás Béla**

**Salamonné Süle Marianna
Levelező Tagozat
Pályázati
Projektmenedzsment
Szakirányú továbbképzés**

2017. év

4. sz. melléklet: könyvtári átvétel igazolása



BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
ALKALMAZOTT TUDOMÁNYOK EGYETEME

BGE

GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

NYILATKOZAT

a szakdolgozat digitális formátumának benyújtásáról

A hallgató neve: Salamonné Süle Marianna
Szak/szakirány: Pályázati projektmenedzsment

Neptun kód: FGMZYQ

* A szakdolgozat megvédésének dátuma (év): 2017.

A szakdolgozat címe:

Monitoring és kommunikáció, mint a sikeres projektmegvalósítás eszköze az „Egymásra hangolva” és az „Új esély” című projektekben

Belső (operatív) konzulens neve: Zsupanekné Dr. Palányi Ildikó Phd

Külső (szakmai) konzulens neve: Zimborás Béla

Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:

Projektvezetés, kommunikáció, monitoring, koordináció, szervezetfejlesztés,

Benyújtott szakdolgozatom **nem titkosított / titkosított**.

(Kérjük a megfelelőt aláhúzni! Titkosított dolgozat esetén a kérelem digitális másolatának a szakdolgozat digitális formátumában szerepelnie kell.)

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy nem titkosított szakdolgozatomat az egyetem könyvtára az interneten a nyilvánosság számára közzétegye. (Kérjük a megfelelőt aláhúzni!) Hozzájárulásom - szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett -nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum: 2017 JÚN 13.

hallgató aláírása

A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.

Dátum: 2017 JÚN 13.

könyvtári munkatárs

Budapesti Gazdasági Egyetem
Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg
Könyvtár
8900 Zalaegerszeg
Gasparich u. 18/a
Adószám: 15329822-2-41

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	2
1.1 Témaválasztás oka, személyes indíttatás	2
1.2. Fogalmi alapvetések	3
1.2.1. A projekt tevékenység alapfogalmai.....	5
1.2.2. Vezetői szerepek és vezetői készségek a projektmenedzsmentben	10
2. Probléma felvetés ismertetése és kifejtése.....	13
3. A monitoring és a kommunikáció elméleti megközelítése.....	15
3.1 Monitoring	15
3.1.1 A monitoring fogalma, szerepe a projektmenedzsmentben.....	15
3.1.2 A monitoring célja és eszközei	16
3.1.3 Belső és külső monitoring a projektek életében	20
3.2. Kommunikáció.....	29
3.2.1 A kommunikáció fogalma, szerepe és eszközei	29
3.2.2. Szervezetten belüli kommunikáció	32
3.2.3. Pályázatok kommunikációja	35
3.2.4. A projektek belső kommunikációja	37
3.2.5. Külső kommunikáció a projektek életében.....	40
4. A TÁMOP-5.4.9-11/1-2012-0043 azonosító számú „Egymásra <i>hangolva</i> ” valamint az ÁROP-1.A.3-2014-2014-0078 azonosító számú „ <i>ÚJ ESÉLY- Együttműködési program Zalaegerszeg Járás települései számára</i> ” című projektek megvalósítása.....	41
4.1 A projektgazda bemutatása	41
4.2. A projektek bemutatása	44
4.2.1 „Egymásra hangolva” című projekt megvalósítása	48
4.2.2 „Új esély” című projekt megvalósítása.....	51
4.3 A monitoring és a kommunikációs folyamatok során használt módszerek, tapasztalatok, a megvalósítás során fellépő kihívások kezelése	58
4.3.1. A monitoring tevékenység a projektekben	62
4.3.2. Kommunikációs tevékenység és a problémák rendszerszintű kezelése	66
5. Elemzés, következtetések	70
5.1. A két projekt összehasonlítása	70
5.2. Következtetések	73
6. Összefoglalás, befejező gondolatok.....	76
Irodalomjegyzék	78

1. Bevezetés

1.1 Témaválasztás oka, személyes indíttatás

*„A siker nem más, mint egy jó döntés eredménye.
A jó döntést, egy tapasztalat előzi meg.”
(Anthony Robbins)*

Pályázati Projektmenedzsment Szakon végzett tanulmányaim során sokszor találkoztam olyan témákkal, melyek különösen felkeltették érdeklődésemet, és szívesen szántam volna rá több időt, hogy az adott témát elmélyültebben is megismerjem. A tananyag „sodrásában” erre nem mindig volt lehetőség. Az egyik ilyen téma volt a kommunikáció, amivel kapcsolatosan sokszor felmerült bennem az érzés, hogy ez az a terület, amiben fejlődni szeretnék, amiről még keveset tudok, annak ellenére, hogy napi szinten gyakorlom és a saját bőrömön érzem a kommunikáció fontosságát, akár a munka, akár a magánélet vonatkozásában.

A kommunikáció átszövi a napjainkat, alapvető emberi szükséglet, nélküle létezni lehetetlen. Életünk során - tekintsük bármely szerepünket - mindig ott van a kommunikáció, és nagyon sok múlik azon, hogy milyen hatékonysággal műveljük. A munka világában is kiemelt szerephez jut, mindenkit érint, - beszéljünk beosztottról, vagy vezetőről – és mindenkinek egyaránt fontos, hogy rendelkezzen azzal a kommunikációs készséggel, ami segíti abban, hogy hozzájusson azokhoz az információkhoz, amikre szüksége van a hatékony és eredményes munkavégzéshez.

Fokozottan érvényes ez a projektmenedzsment területén. A szakirodalom tanulmányozása során mindinkább az volt a benyomásom, hogy a projektek esetében ez a terület kiemelten fontos.

Miért gondolom ezt? Egyrészt azért, mert a megvalósítók több oldalról is jelentős nyomás alatt vannak. A lebonyolítás során be kell tartani a határidőket, a projektnek bele kell férni a költségvetésbe, és mindent a jogszabályi előírásoknak és a pályázati kiírásnak megfelelően kell végrehajtani. Emellett a projektmenedzsernek még figyelmet kell fordítani arra is, hogy az általa vezetett csapat ne égjen ki, és képes legyen a projekt során szerzett tapasztalatokat hasznosítani a későbbi munkájuk során, akár egy újabb projektciklusban.

Szakedolgozatom írásakor abból a feltételezésből indultam ki, hogy az egyes projektek megvalósítása során a kommunikáció nem egyforma hangsúlyt kap. Vannak projektek, melyekben az átlagosnál nagyobb szerep jut a kommunikációnak, amikor a

projekt sikeres végrehajtása múlik azon, hogy a team milyen hatékonyan tud kapcsolatot teremteni az érintettekkel, hogyan tudja felkelteni és életben tartani az érdeklődésüket.

Meglátásom szerint különösen fontos ez a szervezetfejlesztést megvalósító és a különböző csoportok, szervezetek együttműködését megcélzó projektek esetében. Úgy gondolom, hogy minél több a projektbe bevont tagok száma, minél népesebb az érintetti kör, és minél nagyobb a földrajzi távolság közöttük, annál komolyabb koordinációs és kommunikációs aktivitást kíván meg a projektmenedzsmenttől.

Hasonló fontossággal bír a projekttevékenységek sorában a monitoring is, hiszen csak akkor tudjuk kézben tartani a folyamatokat az első lépéstől az utolsóig, ha állandóan figyelünk a megvalósításra, mert csak így tudjuk kontrollálni, hogy a megvalósítás a tervek szerint halad, hogy erőfeszítéseinkkel (és ebben nagy szerep jut a kommunikációnak!) célba érünk.

Szakedolgozatom elkészítése során igyekeztem elmélyíteni elméleti tudásomat különböző szakirodalmakból, internetes forrásokból, és az így megszerzett ismeretek mentén tekintetem át a dolgozatom témájául választott két projektet.

Azért esett a választásom Zalaegerszeg Megyei Jogú Város 2013-ban indított „Egymásra hangolva” TÁMOP-5.4.9-11/1 című projektjére és a 2015-ben lezajlott „Új esély” ÁROP-1.A.3-2014. című projektjére, mivel mindkét esetben több partner együttműködésével és széles érintetti kör bevonásával kellett dolgozni, ami miatt - feltételezésem szerint – kiemelt szerephez jutott a koordináció és kommunikáció a két projekt megvalósítása során.

1.2. Fogalmi alapvetések

Ahhoz, hogy a monitoring és a kommunikáció helye és szerepe a projektmegvalósítás folyamatában pontosan körvonalazva legyen és rámutassak annak okaira, hogy miért bír kiemelkedő jelentőséggel a projektmenedzsment számára, fontosnak tartom néhány – a projektekhez kötődő - alapfogalom tisztázását. Hasonlóan szükségét érzem annak, hogy a projektek életciklusának rövid áttekintésével egyúttal az is világossá váljon, hogy a monitoring és a kommunikáció mennyire szervesen

kapcsolódik az egyes folyamatokhoz, hogyan szolgálja és elégíti ki a vezetés irányító tevékenységét, információs és visszacsatolási igényét a megvalósítás során.

Mindenki találkozott már projekttel élete során, hiszen egyéni szinten is megvalósítunk projekteket, gondoljunk csak egy lakásfelújítás, vagy egy iskolai kirándulás megtervezésére, megszervezésére és kivitelezésére. Mivel a projekt lényegét tekintve mindig valamilyen előnyös változtatás végrehajtását jelenti, ezért az élet bármely területéről tudnánk példákat felsorolni.

Mégis, ha projektet emlegetünk, általában valami nagyobb cél megvalósítására irányuló erőfeszítésre gondolunk, amin általában több ember – egy team - közösen munkálkodik egy meghatározott idő- és költségkereten belül.

Megjegyezném, hogy projektek már az ókorban is létrejöttek, aminek egyértelmű bizonyítéka számos fennmaradt nagyszabású építmény, például a piramisok, melyeknek elkészítését gondosan megörökítették, és ma is megtekinthetjük különböző falfestményeken, kőtáblákon, stb. Gondoljuk meg, hogy a legimpozánsabb egyiptomi piramis, a Kheopsz Piramis építése során 3 millió darab, egyenként 2,5 tonnát nyomó kőtömböt kellett kifaragni, megmozgatni és beépíteni. Ez a mai csúcstechnika alkalmazása mellett is nagy projektnek, kiváló teljesítménynek számítana.

Elképzeltető micsoda komoly tervezést, szervezést, logisztikát, milyen hatékony kommunikációt, kontrolling és monitoring tevékenységet, a felmerülő problémák elhárításának milyen gyors rendezését kívánta meg mindez az ókorban a „projektmenedzsmenttől?”

Valójában mikortól kezdünk az ilyen nagy „vállalkozásokról”, mint projektekről beszélni?

„Az első projektek, amelyekhez formális projektmenedzsment-dokumentáció készült, katonai projektek, valamint az Egyesült Államok űrprogramjainak projektjei voltak. Az első projektmenedzsment-dokumentáció 1941 körül készült az atombomba fejlesztéséhez a Manhattan Engineering District Project számára. 1956-ban az Amerikai Légierő is elkészítette saját projektmenedzsment koncepcióját Air Force System Command Manual, vagyis Légierő Rendszerirányítási Kézikönyv címmel. Ezek a kiadványok lettek a modern projektmenedzsment alapművei. Folytathatnánk a felsorolást további dokumentumok megemlékezésével, amelyek alátámasztják, hogy a kezdeti időszakot a katonaság és az űrkutatás által meghatározott technikai célokkal

rendelkező projektek, valamint kisszámú, magas komplexitással, magas költséggel és hosszú időtartammal rendelkező projekt jellemezte.¹

A történelmi példák után nézzük meg, hogy napjainkban mire gondolunk a projekt szó hallatán! - Lássuk be, hogy ma Magyarországon leggyakrabban olyan projektekkel találkozunk, melyek az Európai Unió támogatásával valósulnak meg. Természetesen nem csak ilyen projektek jönnek létre, de a „láthatósága” ezeknek a projekteknek a legszembeűnőbb. Ennek nagyon egyszerű oka van. - Az ilyen projektek adatait minden esetben – már a lebonyolítási szakaszban - kötelezően előírt formátumú, és információ tartalmú - tájékoztató táblákon kell megismertetni a nyilvánossággal.

Mindennapjainkat ma már olyannyira átszövi a projektekben való gondolkodás, hogy egyre gyakrabban beszélünk „projektorientált vállalatról”, vagy „projektorientált társadalomról”, illetve „projektszemléletű gondolkodásról”, ami egyértelműen arra utal, hogy a projektorientáció, mint menedzsmentstratégia, nagyon erős pillére lett napjaink vezetési kultúrájának.

„A projektorientált vállalatok a projekteket és a programokat stratégiai lehetőségeknek tekintik a szervezet struktúrájának kialakítására.

A projektorientált társadalomban a projektek és programok egyre fontosabbá válnak, és nem csak a profitorientált, illetve a non-profit szervezeteknél, hanem olyan típusú alkalmazási területeken is, mint a kisközösségek, egyesületek, iskolák, sőt a családok”.²

1.2.1. A projekt tevékenység alapfogalmai

A projekt fogalma:

Meghatározott célok elérése érdekében gondosan megtervezett tevékenységsorozat, amelynek határozott eredménye van, erőforrásokon alapszik és időkeretek korlátozzák.

A projekt jellemzői:

- egyszeri, egyedi, nem ismétlődő jelleg,
- összetettség és komplexitás a feladatok probléma megközelítésében és megoldásában,
- a feltételrendszer egyértelmű beazonosíthatósága,
- egy adott, meghatározott időintervallumra szóló működési jogosultság.

¹ Roland Gareis: Projekt? Örömmel!(P.22.)

² Roland Gareis: Projekt? Örömmel! (p.29.)

A projektum:

A projekt által létrehozott minden olyan innovatív tartalmú produktum, amelyhez meghatározott cél és elérendő teljesítmények, valamint jól definiálható idő, humán erőforrás és költségráfordítások rendelkeznek.

Projektmenedzsment:

Egyrészt - a projekt szervezésére és irányítására létrehozott szervezeti egység, a projektirányítás vezetőinek csapata.

Másrészről – a projekt egészének megvalósulási folyamatát (életciklusát) átfogó és a projektum hatékony realizálását biztosító komplex irányítási módszer.

Projekt életciklus:

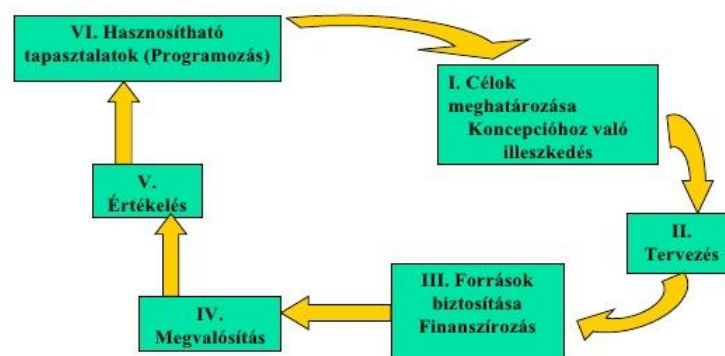
A projekt életciklusa, a projekt megvalósulásának időben jól elhatárolható, egymást követő, egymásra épülő fázisai, amelyek meghatározzák a projekt teljes élettartamát a koncepcióalkotástól egészen a projekt befejezéséig.”³

A projekt életciklus szakaszolása sokféle lehet. Az alábbi ábra az egyik megoldást szemlélteti.



A projekt életciklusa:

Hosszú távú, megalapozott siker csak az alábbi sorrendben és cikluson keresztül érhető el!



1. ábra: A projekt életciklusa

Forrás: <https://www.slideshare.net/Quickstudio>

³ Anwar Mustafa-Gubicza Katalin-Tóth Antal : Projektmenedzsment – Pályázati projektek (p.15-16.)

A projekt időbeli lefolytatásának fő fázisai:

1. A projekt „Előkészítési fázisa”

Koncepcióalkotás – szándék a projektum létrehozására,

Megvalósíthatósági tanulmányok – pl. műszaki, szervezési, marketing, környezetvédelmi, gazdaságossági, finanszírozhatósági, szociálpolitikai stb.

Célmeghatározás – elérendő teljesítmény paraméterek és határidő,

Ráfordítások nagyvonalú becslése – pl. személyi, tárgyi, pénzügyi stb.

Finanszírozhatóság biztosítása – pl. saját tőke, egyéb likvid eszközök, hitelfelvétel, pályázatokon való indulás stb.

2. A projekt „Kialakítási – Szervezési fázisa”

Döntés a projekt indításáról,

A projektszervezet kialakítása, létrehozása,

A projektvezető kinevezése, a projektmenedzsment összeállítása, megbízása,

A projekt működés feltételrendszerének biztosítása

Szerződési stratégia a külső alvállalkozók, tanácsadók bevonására.

3. A projekt „Kivitelezési fázisa”

A projekt folyamattervek elkészítése,

A részprojektek kijelölése, a projektteamek létrehozása,

A projekt folyamatának fizikai megvalósítása, és folyamatos ellenőrzése,

A várható határidőcsúszások és az esetleges költségtúllépések esetén módosítási igény benyújtása, engedélyeztetése,

A projektum végleges elkészítése.

4. A projekt „Zárási fázisa”

A projektum átadása-átvétele, a teljesítés értékelése,

Garanciális utómunkálatok elvégzése – eltérések esetén,

A projekt záró értékelése, a projekt egészének eredményessége, a menetközben felmerülő objektív, vagy irányítási hibák korrekciója,

A projekt dokumentumok archiválása, a projekt feloszlása.”⁴

⁴ Anwar Mustafa-Gubicza Katalin-Tóth Antal: Projektmenedzsment – pályázati projektek

A projektmunka szereplői

1.) Megbízó

„Minden olyan szervezet vagy személy, amely, vagy aki egy adott projekt létrehozását kezdeményezi, rögzíti annak elérendő paramétereit, határidejét, biztosítja működési feltételeit.

A Megbízó lehet államhatalmi, államigazgatási, önkormányzati, vállalkozásvezetői, intézményvezetői, konzorciumi vagy egyéni vállalkozói szervezet, vagy személy, aki megbízza a projektvezetőt és kinevezi a projektmenedzsmentet, majd a feladat befejezésével megszünteti, lezárja a projekt működését, felosztatja a projektmenedzsmentet és felmenti a projektvezetőt.

2.) Projektvezető

A projektnek a Megbízó által – határozott időre – kinevezett, elsőszámú egyszemélyi felelős vezetője, és mint ilyen, felel a projekt egészének adott kereteken belül határidőre történő, a meghatározott céloknak megfelelő megvalósításáért. Ő az, aki közvetlenül irányítja, tervezi, szervezi, koordinálja és ellenőrzi a projektet a szakmai és gazdasági helyettesei, valamint a projektkontroller közreműködésével.

3.) Projektvezető szakmai helyettese

Ő a projekt megvalósításának szakmai felelőse. A projekt munkafolyamatát részprojektekre bontja, meghatározza azok logikai sorrendiségét, határidejét, valamint az egyes részprojektek szakmai feladatait és azok megvalósulásának kockázati tényezőit.

4.) Projektvezető gazdasági helyettese

Elsődlegesen a projekt költséggazdálkodási, pénzügyi és számviteli feladataiért felelős. Meghatározza az egyes részprojektek költségkereteit, valamint felelős a projekt likviditásáért.

5.) Projektcontroller

A controlling módszertana alapján a szakmai vezetők közreműködésével összeállítja a projektmegvalósítás folyamatterveit. Majd a tényezők folyamatos figyelésével és

regisztrálásával, illetve azoknak a tervadatokkal való összevetésével ellenőrzi a határidők és a költségkeretek betartását.

Beszámoló jelentéseket készít az eltérésekről, előre jelzi a várható határidőcsúszásokat, valamint a költségkeretek esetleges túllépését a projektvezetés felé.

6.) Projektadminisztrátor

7.) Szakértők (közbeszerzési szakértő, energetikai szakértő)”⁵

Projektteam

A projektekben teamek dolgoznak, ahol a tagok képességei kiegészítik egymást, és nagy a csapatban a kohézió. A projekt céljainak eléréséhez a teamnek csapatmunka-kompetenciákkal kell rendelkezniük, melyek közül a legfontosabbak az alábbiak:

- a projektmenedzsment folyamat közös kialakítása,
- tanulás a teamben,
- elkötelezettség kialakítása a teamben,
- „átfogó projektkép” kialakítása,
- a szinergiák biztosítása a teamben,
- konfliktuskezelés a teamben.

A csapatmunka során meghatározott vezetői feladatokat kell ellátni annak érdekében, hogy a team elérje célját. A team-tagoknak magukévé kell tenni a projekt céljait, értékeit, a team-munkával kapcsolatos szabályokat, ehhez szükséges kommunikációs folyamatokat olyan projektmenedzsment-módszerek segítik, mint a **feladatlebontási struktúra**, vagy a **projekt környezet elemzése**, stb.⁶

Projekt monitoring

A monitoring lényegében a program tervezése során meghatározott célok teljesülésének folyamatos és rendszeres nyomon követése, mely **folyamatos adatgyűjtésen alapszik**. A menedzsment a rendszeres monitoring tevékenységnek köszönhetően kap információt arról, hogy a projekt sikeres-e, a programozás fázisában kitűzött céloknak megfelelően halad-e, illetve szükséges-e – az esetleges környezeti tényezők megváltozásából adódóan – az eredeti célok módosítása.

⁵ Anwar Mustafa-Gubicza Katalin-Tóth Antal: Projektmenedzsment – Pályázati projektek (p.12-16.)

⁶ Roland Gareis: Projekt? Örömmel! (p.104-106.)

Projekt kommunikáció

A támogatásban részesülő pályázó köteles beszámolni a pályázatot szerv felé tevékenységéről, nevezetesen arról, hogy projektjét a pályázatban leírtaknak megfelelően hajtja végre, és megvalósítja annak célkitűzéseit. A támogatottnak további külső kommunikációs kötelezettségei is vannak, ezeket a Kedvezményezettek Tájékoztatói Kötelezettsége című dokumentum részletesen szabályozza.

A sikeres projektmegvalósításnak elemi feltétele a hatékony projekten belüli kommunikáció is.⁷

1.2.2. Vezetői szerepek és vezetői készségek a projektmenedzsmentben

„Vezetni annyit jelent, mint tervezni, szervezni, közvetlenül irányítani, koordinálni és ellenőrizni. (Fayol, 1916.)

„A vezetést olyan tevékenységként jellemezhetjük, amely célokat tűz ki, a célok elérést szolgáló erőforrásokat biztosítja, kialakítja és működteti a szervezetet, a hatékonyság érdekében mozgósítja a szervezet tagjait.” (Bakacsi – Balaton – Dobák – Máriás, 1991.)

„A vezető az, aki képes másokat azáltal befolyásolni, hogy kibontakoztatja a bennük rejlő tehetséget és potenciált a közjó érdekében.” (Ken Blanchard, 2010.)

A fenti definíciók alapján röviden elmondhatjuk, hogy a vezetés egy komplex feladat, amelyben a vezető irányítja azt a folyamatot, amely segít abban, hogy a szervezet elérje céljait, megvalósítsa küldetését. Nincs ez másképp a projektmenedzsmentben sem.

Vezetői szerepek és kompetenciák összefüggése

Egy vezetőnek minden általa betöltött szerepében – ahhoz, hogy vezetői feladatait el tudja látni, - szüksége van vezetői ismeretekre, vezetői kompetenciákra.

Vezetői szerepek:

- 1.) **Csapatépítő, összekötő szerep:** csoportnyi emberből kell ütőképes, összetartó munkacapatot kialakítania. Kapocs a beosztottjai és más vezetők között.
- 2.) **Teljesítményösztönző, teljesítményértékelő szerep:** a hatékony vezető ritkán bírál, inkább nevel, a munkatárs oldalán áll. Előre tekint, a jövőbeni hatékony munkavégzés követelményeit meghatározza. Támogatja beosztottjait a

⁷ Anwar Mustafa-Gubicza Katalin-Tóth Antal: Projektmenedzsment – Pályázati projektek (p.147.)

képességeik kibontakoztatásában, és az elvárt teljesítmény minél színvonalasabb realizálásában.

- 3.) **Döntéshozó, delegáló szerep:** a vezető döntéseket hoz, és gondoskodik végrehajtásukról. A feladatokat kiosztja a dolgozók képességeinek, szaktudásának figyelembe vételével. Komplet feladatokat is kioszthat – a várt eredmény meghatározásával - azoknak a dolgozóknak, akik már bizonyítottak.
- 4.) **Konfliktuskezelő szerep:** elsődleges a proaktív konfliktuskezelés, a legjobb, ha megelőzi a konfliktus kialakulását. A felmerülő problémák kezelése mindig több időt és energiát emészt fel.
- 5.) **Kommunikátor, szóvivői szerep:** üzeneteket közvetít személyek, csoportok, vezetők, beosztottak között. Az üzenetek eljuttatása különböző csatornákon történik (írásban, szóban, elektronikus úton, stb.) A környezettel való kapcsolattartásban meghatározó szerepe van.
- 6.) **Oktató és tanácsadó:** megtanítja beosztottjait a legjobb képességeik szerinti munkavégzésre, dicsér, bírál, elismer, büntet, támogat, tanácsot ad.
- 7.) **Innovátor:** saját jobbító ötletei mellett felkarolja és támogatja a beosztottjaitól érkező új elgondolásokat, javaslatokat.⁸

Vezetői kompetenciák

- általános, kognitív kulcskompetenciák (világos gondolkodás, információk feldolgozásának, problémák átlátásának képessége)
- szakmai kompetenciák (rendszerek és folyamatok átlátása, szakmai jártasság)
- szociális kompetenciák (kapcsolatteremtési képesség, befolyásolási képesség, meggyőzőerő, mások motiválása, érzelmi intelligencia, kommunikáció)
- tanulási kompetenciák (logikai, analízáló gondolkodás, összefüggések megértése, következtetések levonása)
- innovatív kompetenciák (kreativitás, önálló kezdeményezések, újító gondolatok)

A projektvezetőktől elvárt ismeretek:

- Vezetési ismeretek (csapatépítés, csoportdinamika, szervezés, kontroll, konfliktuskezelés, motiváció, kommunikáció, stb.),
- Projekt tartalmi ismerete,

⁸ Pénzügysziget.hu: Vezetői szerepek

- Projektmódszertani ismeretek (definiálás, tervezés, szervezés, ellenőrzés, kommunikáció, stb.)

A projektmenedzser feladatai:

- a projekt terveinek előkészítése,
- ütőképes csapat összeállítása,
- csapattagok motiválása, konfliktuskezelés,
- a szerepek és a célok kijelölése, feladatok kiosztása,
- ellenőrzési pontok és határvételek megállapítása,
- a tervezett és a ténylegesen végrehajtott munka összehasonlítása,
- a szponzor folyamatos és kielégítő informálása,
- jelentések készítése a munka menetéről,
- folyamatos koordináció,
- a zökkenőmentes információ áramlás biztosítása a projekt hierarchiáján belül,
- a projekt szükségleteinek ismertetése az érintettekkel,
- az eredeti feltételekben bekövetkező változtatások hiánytalan dokumentálása,
- a fejlődés rendszeres áttekintése.⁹

A projektmenedzseri szerep ugyan nem igényel speciális kompetenciákat, azt azonban látnunk kell, hogy van egy kompetencia, aminek kiemelten fontos szerep jut, ez pedig a kommunikáció. Szinte minden egyes vezetői kompetencia alkalmazása, továbbá a vezetői feladatok ellátása elképzelhetetlen jó kommunikációs képesség nélkül. Ha abból indulunk ki, hogy egy projekt sikerét nagymértékben meghatározza a projekten belüli kommunikáció hatékonysága, kijelenthetjük, hogy a projektmenedzserre hárul a felelősség a csapaton belüli és a projekten kívüli kommunikációért.

Ha röviden szeretnénk meghatározni, hogy mikor dolgozik hatékonyan egy projektmenedzser, a válasz ennyi: akkor, ha megvalósítja az elérni kívánt célokat.

Sikere legalább annyira függ kapcsolatteremtő képességétől, a feladatkiosztástól, konfliktuskezeléstől és a motiválástól, - vagyis a csapat menedzselésétől - mint a szakmai felkészültségétől.¹⁰

⁹ Peter Hobbs: Projektmenedzsmet (p.16.)

¹⁰ Peter Hobbs: Projektmenedzsmet

2. Probléma felvetés ismertetése és kifejtése

Nincs a projekteknek olyan szakasza, amelyben ne játszana fontos szerepet a kommunikáció. És nincs olyan kommunikációs rendszer, amit ne lehetne tökéletesíteni. A kommunikációs technológia állandó fejlődése újabb és újabb kihívásokat támaszt és lehetőségeket teremt arra, hogy továbbfejlesszük a szervezet külső és belső kommunikációját.

Úgy gondolom, hogy a sikeres projekttevékenység érdekében nem árt „több vasat is tartani a tűzben”, vagyis ötvözni a jól bevált hagyományos kommunikációs eszközöket a modern kor vívmányaival (internet, facebook csoport, cloud, stb.).

Kiindulva abból, hogy projektek megvalósítása során a menedzsmentre többszörös nyomás nehezedik a kötött költséggazdálkodás, a szigorú előírások és a határidők betartása miatt, könnyen érthetővé válik, hogy a folyamatok irányítása során kiemelt szerep jut a kommunikációs tevékenységnek, a koordinációnak és a projekt monitoringnak.

A projekt vezetőjének állandóan a projekt „ütőerén” kell tartani a kezét, hogy naprakész információval rendelkezzen a megvalósítás aktuális állapotáról. Időben tudomást szerezzen a fennakadásokról, hogy haladéktalanul be tudjon avatkozni a problémák elhárítása érdekében. Ehhez pedig olyan „szerszámkészletre” van szüksége, amely segítségével az információk folyamatosan a rendelkezésére állnak (pl. monitoring), és a szükséges intézkedések végrehajtására kiadott utasításokat haladéktalanul és maradéktalanul végre is hajtják (pl. kapcsolattartás, kommunikáció).

Ha a menedzser rendelkezik is jó helyzetfelismerő és problémamegoldó képességgel, még mindig előfordulhat, hogy a fennakadások elhárítására tett intézkedései nem érik el céljukat, ha a kommunikációs folyamatokban zavar áll be.

A projekt különböző fázisaiban a vezetői feladatok is változnak.

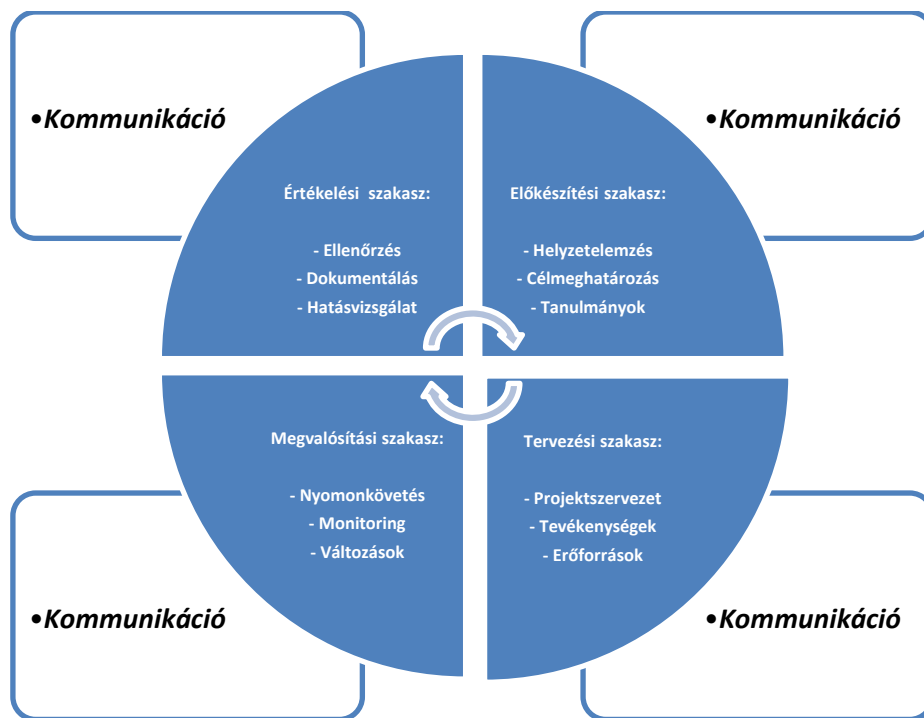
Az előkészítési szakaszban a fókusz a kiinduló helyzet elemzésén, a problémák feltárásán és a célok meghatározásán, továbbá a stratégiaalkotási tevékenységeken van.

A tervezés fázisában a legfontosabb a tevékenységek megtervezése. Emellett az idő- a költség- és az erőforrások biztosítása, a kockázatok elemzése és a kommunikációs terv elkészítése kap hangsúlyt.

A megvalósítás szakaszában a menedzsmentnek kiemelt figyelmet kell fordítani a projekt tevékenység nyomon követésére, (monitoring, kontrolling) a változások kezelésére, és a kockázatok menedzselésére.

Az értékelés szakaszában - a projekt átadása, záró értékelése, az elért eredmények disszeminációja során – a legnagyobb hangsúlyt a kommunikáció kapja. Az előbbieket alapján könnyen belátható, hogy egy projekt életciklusában valamennyi szakaszban kiemelt szerep jut a belső és külső kommunikációnak.

Az alábbi ábra bemutatja, hogy a kommunikáció végigkíséri és támogatja a projekt teljes folyamatát.



2. ábra: Kommunikáció a projekt életciklusában

Forrás: Saját szerkesztés: BGE „Pályázatok kommunikációja” előadás alapján

3. A monitoring és a kommunikáció elméleti megközelítése

Ebben a fejezetben bemutatom a monitoring és a kommunikáció lényegét, a projektmegvalósítási folyamatban betöltött szerepét és jelentőségét azért, hogy a vizsgált projektekhez szükséges elméleti vonatkozásokat tisztázzam.

3.1 Monitoring

3.1.1 A monitoring fogalma, szerepe a projektmenedzsmentben

Fogalma:

A monitoring szó jelentése: ellenőrzés, felügyelés, megfigyelés, vizsgálat.

A projekt monitoring folyamatvizsgálatot vagy folyamat ellenőrzést takar.

Általánosságban a monitoring folyamatos adatgyűjtést, feldolgozást és továbbítást jelent a döntés előkészítés érdekében.

Szűkebb értelemben egy adott fejlesztés pénzügyi és fizikai megvalósításának nyomon követése, azt vizsgálja, hogy biztosított-e a célok elérése az eltervezett módon.

A monitoring a források, az eredmények és a teljesítmények mindenre kiterjedő és rendszeres vizsgálata, amely a központi költségvetésből, nemzetközi segélyből vagy támogatásból illetve az Európai Unió által nyújtott támogatásokkal végrehajtandó programok eredményes, tervszerű és hatékony megvalósítása érdekében történik. A monitoring kiterjed annak vizsgálatára is, hogy a programok megvalósítása megfelelt-e azoknak a célkitűzéseknek, amelyek a támogatás elnyerését lehetővé tették.¹¹

A monitoring szükségességét az indokolja, hogy egyrészt a pályázat kiírójának meg kell bizonyosodnia a támogatások szabályszerű felhasználásáról, másrészt a kedvezményezettnek naprakész információval kell rendelkeznie a projekt előre haladásáról, ahhoz, hogy a támogatási szerződésben foglalt elvárásoknak meg

¹¹ <http://slideplayer.hu/slide/2977898/> - Projektmonitoring

tudjon felelni. Mindemellett a menedzsment kezében egy olyan hatékony ellenőrzési és nyomon követési lehetőség, melynek segítségével megvalósítható a kockázatok kiszűrése, az eltérések kezelése és a szükséges korrekciók végrehajtása.

Szerepe a projektmenedzsmentben:

A monitoring egy menedzsmenttámogató eszköz, segítségével nyomon követhető a projekt tervezése során meghatározott célok teljesítése. Olyan tevékenység, melynek során folyamatos adatgyűjtés, feldolgozás és továbbítás zajlik a döntések előkészítése érdekében.

Mindezen túl a monitoring a következő tervezési szakasz, illetve azok programjainak körvonalazásához is hozzájárul, hiszen éppen a megvalósítás közben, valamint az utána szerzett tapasztalatok nyújtanak újabb és újabb elképzeléseket a program folytatásához, kiterjesztéséhez vagy új célkitűzésekhez.¹²

Mivel a projektek megvalósítása során fontos szereppel bír a projekttevékenység folyamatos nyomon követése és értékelése, ezért az értékelést a projektmunka egészére ki kell terjeszteni és az egyes feladatok befejezését követően, majd a projektszakaszok lezárásakor is el kell végezni. Minden munkaszakasz végén meg kell vizsgálni, hogy az adott fázisra kitűzött tevékenységek milyen mértékben valósultak meg, az esetleges elmaradásoknak mi volt az oka, ezeket a későbbiekben hogyan lehet kiküszöbölni, és meg kell hozni a döntést arról, hogy a projekt megvalósítása továbbléphet-e a következő szakaszba.

3.1.2 A monitoring célja és eszközei

A projekt monitoringnak a megvalósítás során eleget kell tennie annak a funkciójának és céljának, mely szerint a döntés előkészítés és döntéshozatal keretét képezi.

Ebből adódik, hogy a tevékenység egyik kifejezett célja **az előzetesen kitűzött célok számszerűsítése.**

Követelmények a monitoring rendszerrel szemben:

- A monitoring rendszernek **összhangban kell lennie azzal a szervezettel**, amely működteti, elsősorban az információáramlás és a korrekciós döntések (hatáskör) tekintetében.

¹² Rechnitzer János – Lados Mihály: A területi stratégiáktól a monitoringig (p.257.)

- Alkalmasnak kell lennie arra, hogy **előre jelezze a tervhez viszonyított várható nagyobb eltéréseket** annak érdekében, hogy korrekciós intézkedésekkel meg lehessen előzni a helyrehozhatatlan következményekkel járó negatív eltéréseket.
- **Szolgáltasson gyors, és lehetőleg pontos információkat** az elemzők számára, ugyanis a monitoring rendszer hatékonyságát nagymértékben befolyásolják az aktuális és pontos információk.
- Az elemzés végső megjelenési formája **legyen könnyen áttekinthető** és egyszerűen értelmezhető. Ezért az aktuális adatok és a normák összehasonlítását lehetőség szerint táblázatos formában, vagy grafikonokon célszerű ábrázolni.
- **A rendszer egésze legyen eléggé rugalmas** ahhoz, hogy a megvalósítás folyamatában működőképes maradjon a változó szervezeti és környezeti feltételek mellett is.
- A projekt monitoringnak nem elsődleges célja, hogy az egyéni felelősségre vonás eszközéül szolgáljon, ezért nagyon fontos, hogy mindenki, aki a projekt monitoringban közreműködik, tisztában legyen annak céljával és funkciójával, azért, hogy ne legyen érdeke a negatív eltérések eltitkolása.¹³

A támogatott köteles a támogató felé meghatározott **információkat szolgáltatni.**

Ennek megnyilvánulása:

- Projekt előrehaladási jelentés - félévente kell elkészíteni és benyújtani elektronikus formában a támogató szervezet részére,
- Információs szolgáltatás és a dokumentumokba való betekintés biztosítása helyszíni látogatások alkalmával,
- Együttműködés a támogatóval, a projekt lebonyolításával kapcsolatos javaslatai, iránymutatásai figyelembe vételével.

Ahhoz, hogy az előbbi kötelezettségeinek eleget tudjon tenni, ki kell alakítania egy belső szabályozást, egy belső monitoring rendszert, ami összhangban áll a támogató által előírt adatszolgáltatási kötelezettségével.

Egyúttal a projekt menedzsment információs igényeit is kielégíti, támogatja a kockázatkezelő és elhárító tevékenységet, és elősegíti a projekt megvalósítás során nyert tapasztalatok további hasznosítását.

¹³ Görög Mihály: Bevezetés a projektmenedzsmentbe (p.232.)

A projekt önellenőrzésének rendje

Az egyes munkafolyamatokba tudatosan be kell építeni a visszacsatolás, elemzés, döntés, módosítás lépéseit. A projektgazdának is meg kell terveznie a saját önértékelési rendszerét. Ennek ideje a pályázat elkészítésének időszaka. Hasonló rögzítést igényel, hogy a pályázó milyen formában tervez eleget tenni az önértékelés követelményének, ki mikor, milyen gyakorisággal, milyen részletezettséggel, milyen területeken végzi majd az önértékelést, milyen mechanizmusok biztosítják, hogy az önértékelés eredményeit a projekt további szakaszában a menedzsment felhasználja.

A feltárt problémák, gyenge pontok megoldására tervet kell kidolgozni, és azt meg is kell valósítani, ami szintén a projektmenedzsment munkájának részét képezi.¹⁴

A Strukturális Alapok és a Kohéziós Alap programjainak tervezésekor lényegében ezt a tevékenységet készítik elő, amikor az egyes programokhoz és intézkedésekhez számszerűsített **indikátorokat** rendelnek, természetesen a kiindulási és célértékek meghatározásával.

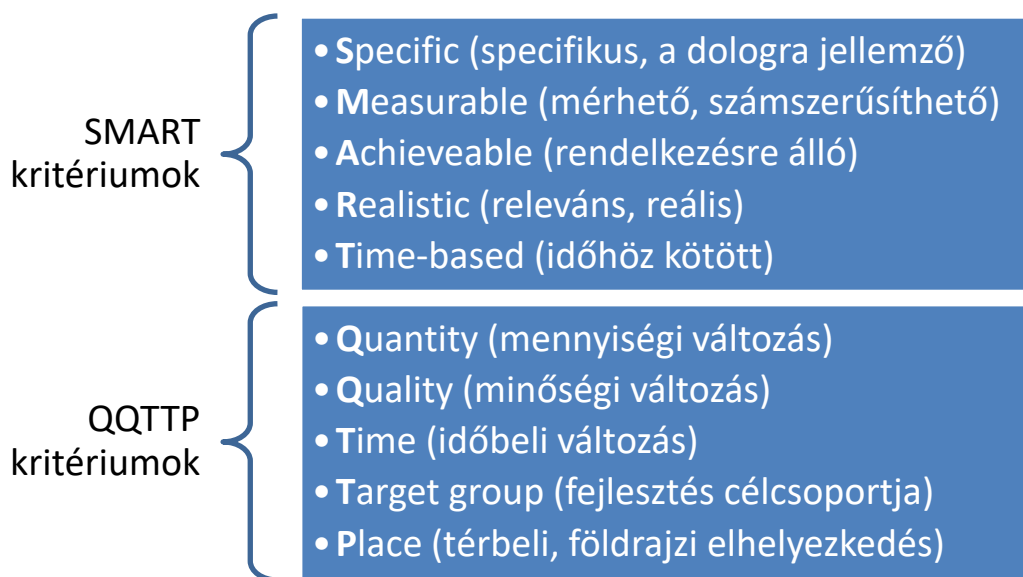
A projekt megvalósításának számszerűsíthető eredményei – indikátorok

A célok meghatározásakor pontos jelzőszámokat, úgynevezett indikátorokat határozzunk meg, amelyek lehetnek abszolút számok, százalékos adatok, pénzösszegek, fizikai mennyiségek. Az indikátorok szerepe, hogy minden egyes célt szigorúan mérhetővé tegyünk, ezért minden egyes célhoz konkrét, specifikus jelzőszámot rendelünk.

Nem minden adat nevezhető indikátornak, amely keletkezik egy projekt megvalósítása során, csak azok, amelyek a célkitűzések és azok megvalósulásának mérésére, vagyis a **döntéshozás és az értékelés alapjául szolgálnak.**

A projektek esetében általában fizikai és pénzügyi mutatókkal találkozunk. A fizikai mutatókat valamilyen naturális mértékegységben fejezzük ki, a pénzügyi mutatókat valamilyen valutánemben.

¹⁴ Anwar Mustafa-Gubicza Katalin-Tóth Antal: Projektmenedzsment – Pályázati projektek (p.147.)



3. ábra: Indikátorokkal szemben támasztott követelmények
 Forrás: Saját szerkesztés Egri Imre Projektmenedzsment tankönyv alapján

Az indikátorokkal szemben támasztott követelmények:

Alapvető elvárás a különböző monitoring rendszerekben felállított indikátorokkal szemben, hogy megbízható, valós, időszerű képet nyújtsanak, továbbá gyakorlatiasan felhasználhatók legyenek a végrehajtásban érintett szereplők számára.

A támogatások értékelése alapvetően ezen mutatók segítségével történik. Az értékelési szempontokat az irányító hatóság a pályázati kiírásban teszi közzé, ez alapján kell a pályázónak kidolgoznia saját projektjére a megfelelő indikátorokat.

Tartalmuk alapján 4 indikátortípust lehet megkülönböztetni:

- **Input mutatók** (a rendelkezésre álló források, a projekt megvalósításához felhasznált eszközök és források bemutatására szolgálnak)
- **Output mutatók** (a tevékenység nyomán létrejövő közvetlen eredményeket mérik, jellemzően fizikai mennyiségeket kifejező mértékegységgel)

Az output és az input indikátorok összevetésével lehet megállapítani, hogy a pályázónak milyen arányban sikerült megvalósítania a támogatási szerződésben rögzített szakmai célkitűzéseket.

- **Eredménymutatók** (a célcsoport számára bekövetkező eredményeket mérik, a helyzetükben bekövetkező változásról közvetít információkat)
- **Hatásmutatók** (a programnak a végső kedvezményezettekre gyakorolt hatásaira vonatkoznak, ennek következtében a projekt által kifejtett hatás bemutatására szolgálnak)

Az indikátorok teljesüléséről folyamatosan be kell számolni a projektről készülő jelentésben, tehát a projekt során az információs rendszerben a mutatókhoz szükséges adatok előállításának, gyűjtésének feltételeit ki kell alakítani.

A pályázati kiírásban szereplő indikátorokon túl a pályázó pályázatában más indikátorokat is megnevezhet, vállalhat kötelezően előírt indikátorok mellett. Csak olyan mutatót érdemes vállalni, ami a projekt céljainak teljesülésére vonatkozó releváns információkat tartalmaz, érdemi többlet információt ad a kötelező mutató mellett, kifejezi a projekt egy jellegzetességét, amit a pályázó dokumentálni kíván, reális többletvállalást takar, előállítása nem ütközik nehézségbe.

A tevékenység lényegi eleme tehát, hogy a mutatószámok aktuális értékeit a projekt végrehajtói folyamatosan gyűjtsék és elemezzék, miáltal mind a megvalósításért felelős intézmény vagy személy, mind a finanszírozó szervezetek egyértelmű és tiszta jelzést kapnak a projekt alakulásáról.¹⁵

3.1.3 Belső és külső monitoring a projektek életében

A szerződött pályázó köteles beszámolni a pályáztató szerv felé tevékenységéről, nevezetesen, hogy a projektjét a pályázatában leírtaknak megfelelően hajtja végre, és megvalósítja annak célkitűzéseit. Másfelől a projekt folyamatos nyomon követése jó alkalmat kínál a felmerülő nehézségek, hibák megoldására.

A projekt megvalósítását igazoló adatszolgáltatás a pályázó támogatási szerződésben vállalt kötelezettsége. Ennek elmulasztása a támogatás kifizetésének felfüggesztését, esetleg visszavonását jelenti. Ez esetben az addig kifizetett támogatást vissza kell fizetni, és ez a pályázó kizárását jelentheti a támogatási rendszerekből akár

¹⁵ Anwar Mustafa-Gubicza Katalin-Tóth Antal: Projektmenedzsment – Pályázati projektek (p.147.)

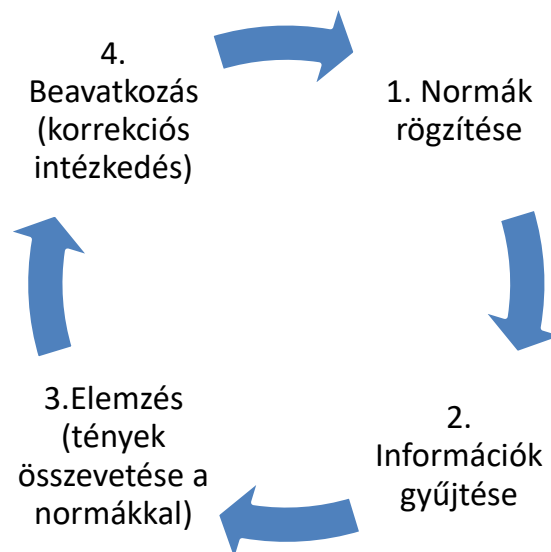
több évre. Éppen ezért a monitoringért felelő személy szerepe a projekt megvalósításának egyik sarokpontja.¹⁶

Projekt szintű monitoring:

A projekt monitoring kialakításakor első és legfontosabb annak eldöntése, hogy az mire terjedjen ki. Ezt követően lehet dönteni az alapul szolgáló normákról és a szükséges információkról, továbbá arról, hogy kik, mikor és milyen információkat szolgáltatnak kinek a számára, kik azok, akik az elemzést elvégzik, s végül arról, hogy kik azok, akik a negatív eltérés esetén a szükséges korrekciós intézkedéseket meghatározzák.

A monitoringnak ki kell terjednie a tevékenységek előrehaladására, az erőforrások felhasználásának alakulására, a költségek és a bevételek alakulására.

A projekt monitoring elemei:



4. ábra: A projekt monitoring elemei

Forrás: saját szerkesztés Görög Mihály „Bevezetés a projektmenedzsmentbe” alapján

A monitoring a projekt teljesítésére vonatkozó döntéstámogató információs rendszer, amely magában foglalja

¹⁶ Anwar Mustafa-Gubicza Katalin-Tóth Antal: Projektmenedzsment – Pályázati projektek (p.145.)

- a tervezett elsődleges projektcélok teljesülésére vonatkozó **elemzések** elvégzését,
- az elemzések eredménye alapján a szükséges **korrekciós intézkedések** meghozatalát.

A kontrollfolyamat a projekt teljesítése során négy – egymástól elkülönülő, de időben ismétlődő lépéssorozatból áll:

- 1.) Első lépés a **normák meghatározása**, melyek a teljesítés során a mindenkori aktuális helyzet viszonyítási alapját képezik:
 - folyamatkontroll esetében a projekt időtartamára és költségeire irányul – a normák szerepét az idő- és költségterv testesíti meg;
 - eredménykontrollnál az elérendő eredményre irányul, a projektindítási dokumentumokban rögzített mérföldkő események formájában.
- 2.) Második lépés az **információk gyűjtése**, melynek gyakorisága lehet:
 - napi – rövid időtartamú kritikus tevékenységek esetében,
 - heti – minden kritikus tevékenység és hosszú időtartamú és költséges erőforrású nem kritikus tevékenységnél,
 - havi – minden projekttevékenység esetében.
- 3.) A harmadik lépés az **eltérések elemzése**, ami tartalmazza
 - a normák és a tényleges helyzet eltéréseit,
 - az előrejelzést a várható befejezésre vonatkozóan.
- 4.) A negyedik lépés a **korrekció** (amennyiben szükséges), amire az elemzés eredményei alapján kerülhet sor.¹⁷

Egységes monitoring rendszer

A külső és belső információs igény miatt szükséges a monitoring szélesebb értelmezése is. Mivel a monitoring tevékenység része a folyamatos adatgyűjtés és elemzés, ezért az mindenképpen magába foglalja egy egységes monitoring rendszer felállítását, tervezését az indikátorok meghatározását, majd a végrehajtási fázisban az

¹⁷ Görög Mihály: Bevezetés a projektmenedzsmentbe

adatgyűjtés és elemzés alapján történő javaslattevést az esetleges beavatkozásra vagy módosításra.¹⁸

Az alábbi táblázat az ellenőrzés, a monitoring és az értékelés összehasonlítását és az egymáshoz való kapcsolódását szemlélteti.

Tevékenység	Ellenőrzés	Monitoring	Értékelés
Cél	Jogszabályoknak, előírásoknak való megfelelés vizsgálata	A meghatározott célokhoz viszonyított megvalósítás vizsgálata	A megvalósított tevékenység hatásának vizsgálata a megoldani kívánt probléma függvényében
Időbeliség	Folyamatos, meghatározott rendszerességgel	Folyamatos, meghatározott rendszerességgel	Pontszerű: előzetes, közbeni, utólagos
Jelleg	Operatív	Operatív	Elemző
A tevékenység végzője	Belső vagy külső intézmény/szervezet	Belső intézmény vagy szervezet	Külső intézmény vagy szervezet
Visszacsatolás módozatai	Szankciók	A program módosítása a hatékonyság növelése érdekében	Javaslatok

1. táblázat: A monitoring, az ellenőrzés és értékelés összehasonlítása

Forrás: Anwar Mustafa-Gubicza Katalin-Tóth Antal: Projektmenedzsment – Pályázati projektek

1.) Belső monitoring rendszer

A projekt megvalósítása során a projektmenedzsment fő célja, hogy az operatív folyamatokat a tervhez viszonyítsa, és lényeges eltérés esetén megtegye a szükséges beavatkozásokat.

A monitoring rendszernek lényeges eleme a rendszeres visszacsatolás, folyamatos tájékozódás és az érintettek tájékoztatása.

¹⁸ Anwar Mustafa-Gubicza Katalin-Tóth Antal: Projektmenedzsment – Pályázati projektek (p.148.)

A visszacsatolásnak két formája van, lehet formális és lehet informális.

A **formális visszacsatolás** alaptechnikái az értekezletek, tárgyalások tartása, formális dokumentációk, elektronikus adatgyűjtés, hivatalos helyzetjelentések.

Informális visszacsatolás formája lehet megbeszélés, team interakció, hozzáférhetőség, körbejárós vezetési stílus, stb.

A hatékony monitoring mindkét eszközt használja.

A jó projektmenedzselésben folyamatosan érzékeltetik az egyes feladatok fontosságát és azok időbeli végrehajtásának jelentőségét.

A belső működés szabályozása

A projektgazdának átláthatóvá kell tenni a megvalósítók felelősségi és hatáskörét a projektben, szabályozni kell a belső működést, hogy a megvalósítók előre tisztában legyenek feladataikkal.

Időbeli ütemezés

A pályázat időbeli ütemezése a szerződésben kerül jóváhagyásra. Időbeli csúszás esetén módosítási kérelmet kell benyújtani. A tevékenység időtervezésének betartását folyamatosan figyelemmel kell kísérni a monitoring során.

- **Feladatmegosztás** – a pályázatnak feltétlenül rendelkeznie kell egy érvényes – az Irányító Hatóság által – jóváhagyott feladatlistával.
- **Döntési mechanizmusok** – a szabályzatnak ki kell terjednie a projektvezető és a szervezet vezetőjének döntési hatáskörére, a hatáskörök egymáshoz kapcsolódására. A döntési mechanizmusok akkor válnak bonyolultakká, ha a projektet több konzorciumi partner valósítja meg.
- **Felelősségi rendszer** – kiemelten fontos a felelősségi körök pontos lehatárolása, tisztázása, különösen a több konzorciumi partnerrel dolgozó projektekben. Itt kell meghatározni, hogy ki, mikor, mit, milyen felelősséggel végezhet.
- **Hatásköri rendszer** – egy projekt vezetője csak akkor tud teljesen felelősséget vállalni, ha ehhez meg vannak a megfelelő eszközei, vagyis utasítási hatáskörrel rendelkezik.
- **Kapcsolattartási módszerek (belső kommunikáció)** – a kommunikáció a munkahelyi légkör, a munkakultúra kialakításának legfontosabb eszköze. A

belső kommunikáció akkor működik hatékonyan, ha minden vezető és minden megvalósító ismeri a rá vonatkozó szabályokat és azokat be is tartja.

- **A projekt ellenőrzésének rendje** – az egyes munkafolyamatokba tudatosan be kell építeni a visszacsatolás, elemzés, döntés, módosítás lépéseit. A projektgazdának meg kell terveznie saját önértékelési rendszerét, erre a pályázat előkészítésének időszakában kerül sor.

Nyomon követési eljárások

A **nyomon követési adatbázisnak** a következőket kell tartalmaznia:

- tevékenység időbeli helyzete (befejeződött, folyamatban van, még nem kezdődött el)
- a tényleges munkaráfordítások értéke
- számlák szerinti tényleges költségkifizetések értéke.

A projekt előrehaladását Gantt diagrammal lehet legszemléletesebben követni. Ennek alapján következtetéseket lehet levonni és meg lehet becsülni a hátralévő időtartamot.

Eltérések elemzése

Az eltérések okainak elemzése alapozza meg a beavatkozásra irányuló döntéseket, feltárja az ütemezésből, az erőforrás felhasználásból, és a költségfelhasználásból eredő eltéréseket, megmutatja azok következményeit.

A tervezett és a tényleges adatok közti esetleges eltéréseket azonosítani és korrigálni kell, továbbá intézkedéseket kell tenni az új lehetőségek kiaknázására.

Beavatkozások meghatározása

Az eltérések elemzését követő döntések az alábbiak lehetnek:

- nem kell semmit tenni, a projekt rendben halad,
- alapterv változtatás szükséges,
- a rendelkezésre álló keretek megváltoztatása, a peremfeltételek megváltoztatása

A beavatkozások vonatkozhatnak:

- többleterőforrások bevonására, erőforrások átcsoportosítására,
- projektháló megváltoztatására, a kritikus útra,

- becslések megváltoztatására, esetleg a projekt céljainak megváltoztatására.¹⁹

Teljesítés monitoring

A teljesítés monitoring számára a normát mindenkor az aktuális projektterv, azon belül az egyes tevékenységek időbeli ütemezése jelenti, míg az elemzés számára az információkat a napi, a heti és a havi teljesítésjelentések biztosítják.

A teljesítés monitoringról röviden elmondhatjuk, hogy a projekt időbeli alakulását követi nyomon, a tervezett határidők betartásának alakulását vizsgálja, és az időbeli csúszások megelőzésére helyezi a hangsúlyt.

A teljesítés monitoring során juthatunk olyan következtetésekre, melyek szükségessé tehetik a projektterv aktualizálását, ha már nincs reális lehetőség arra, hogy a teljesítés visszatérjen az eredeti terv szerinti állapothoz.

Erőforrás-felhasználás monitoring

Az erőforrás monitoring során az kerül elemzésre, hogy a különféle erőforrások felhasználása az egyes tevékenységekhez, ezen keresztül a projekt egészéhez, megfelelő arányban áll-e az elért teljesítésekkel.

Ebből következik, hogy az erőforrás monitoringot célszerű összekapcsolni a teljesítés monitoringgal, mivel a teljesítések felmérésének gyakoriságához és elemzéséhez adott kritériumok kielégítik az erőforrás felhasználás elemzésének gyakorisági kritériumait is, lévén hogy az erőforrások a különböző tevékenységekhez kerülnek felhasználásra.

Az erőforrásokat négy nagy csoportra oszthatjuk – emberi erőforrások, gépi erőforrások, felhasznált anyagok, és alvállalkozói teljesítmények – azonban mindegyikről elmondható, hogy felhasználásuk révén költségek keletkeznek.

Költségdélködés monitoring

A költségek és a bevételek egymáshoz viszonyított időbeli alakulása jelentősen befolyásolja a vállalkozó (támogatott) pénzügyi helyzetét a projekt egészének finanszírozását illetően.

A költség monitoring információ forrása a vállalkozó számviteli rendszere. Az elemzés alapjául szolgáló norma az ajánlati kalkuláció, a költségek egyes időszakokra vonatkozó alakulását illetően pedig a cash flow terv.²⁰

¹⁹ Egri Imre: Projektmenedzsment tankönyv

2.) Külső monitoring rendszer

A kedvezményezettnek lehetővé kell tennie a közreműködő szervezet számára, hogy a szerződésben foglaltak szerint nyomon kövesse a projekt folyamatát és azt, hogy a projekt végrehajtása megfelel-e az EU pénzügyi támogatásához szükséges feltételeknek.

Közreműködő szervezetek által végzett monitoring:

- Intézkedés-monitoring: a program-monitoring inputja
 - projekt adatok összesítése, intézkedés-szintű adatok generálása,
 - jelentés az Irányító Hatóság felé,
 - számítógépes rendszer (EMIR)
- Projekt-monitoring
 - az egyes projektek megvalósulásának nyomon követése,
 - a projekt teljesítményének összehangja a pályázatban leírtakkal,
 - szükség esetén közbelépés, beavatkozás.

A projekt-monitoring során a támogatott feladatai:

- Előrehaladási jelentések készítése.
- Információs szolgáltatás és a dokumentumokba való betekintés biztosítása helyszíni látogatások alkalmával.
- Együttműködés a támogatókkal, a projekt lebonyolításával kapcsolatos javaslataik, iránymutatásaik figyelembe vétele.

Lehetséges problémák és következményeik:

- Ha a támogatott nem küldi meg határidőre a jelentését – a támogató felszólítja a támogatottat, aki köteles 10 napon belül pótolni elmaradását.
- Amennyiben a támogatott ekkor sem tesz eleget kötelezettségének, a támogató kezdeményezi a Támogatási Szerződés felbontását.
- A támogatott által benyújtott előrehaladási jelentést a támogató formailag, teljesség szempontjából és pénzügyileg ellenőrzi. Amennyiben bármilyen hiányosságot észlel, felszólítja a támogatottat a hiánypótlásra.
- Ha a jelentés szakmai, eljárásrendi vagy pénzügyi szempontból kifogásolható, felszólítja a támogatottat a korrekcióra.

²⁰ Görög Mihály: Bevezetés a projektmenedzsmentbe (p.246-254.)

- Amennyiben egy-egy projekt végrehajtása nem a megfelelő irányba és intenzitással halad a támogató dönthet úgy, hogy szakértők igénybevételével szakmai segítséget nyújt a támogatottnak. Amennyiben a problémát ezen a módon nem sikerül megoldani, a támogató javaslatot tesz egyéb beavatkozásra, súlyosabb esetben rendkívüli helyszíni látogatásra, legvégső esetben a támogatás folyósításának felfüggesztésére is sor kerülhet.

Előrehaladási jelentés részei:

- Teljesítési beszámoló
- Szakmai beszámoló
- Pénzügyi beszámoló

A jelentéshez csatolandó dokumentumok:

- Indikátorok – a számszerűsíthető célkitűzések teljesüléséről
- Előrehaladást igazoló dokumentumok – pl. beruházásról fotó, tanfolyamról jelenléti ív, stb.
- A közbeszerzési szabályok szerint a beszállító által szolgáltatandó garanciák, biztosítékok
- Lefolytatott közbeszerzési eljárás dokumentumai (amennyiben kötelező)
- Tájékoztatással, nyilvánossággal kapcsolatos kötelezettségek teljesítését igazoló dokumentumok – pl. fotó plakátról, rendezvényről, kiadványról stb.
- A támogatott a projekt keretében keletkezett kiadásaival szintén az előrehaladási jelentésekben számol el (a pénzügyi beszámoló részben)

Helyszíni látogatásra a projekt időtartama alatt minimum egy alkalommal kerül sor. A projekt zárásakor pedig még egy alkalommal kötelező záró helyszíni projektlátogatást tenni. Amennyiben szükséges, sor kerülhet ezen felül rendkívüli, illetve helyzetfeltáró –preventív - helyszíni látogatásra is.

A helyszíni látogatások időpontját a támogató egyezteti a Támogatottakkal. A funkcionálisan elkülönülő (teljesítési-, szakmai-, pénzügyi-) helyszíni ellenőrzéseket javasolt összehangoltan lebonyolítani.²¹

²¹ eu/esza.hu

3.2. Kommunikáció

A kommunikáció egy alapvető emberi szükséglet, mely lehetővé teszi, hogy egymásnak információkat adjunk át, tudásunkat másokkal megosszuk, tapasztalatainkat továbbadjuk a következő generációknak.

Kommunikáción alapvetően emberek közötti információcserét értünk, de amikor szervezetek közötti, vagy tömegkommunikációról beszélünk, végső soron akkor is emberekhez kívánjuk az üzenetünket eljuttatni.

A kommunikáció minden szervezetnek elemi szüksége, kommunikáció nélkül elképzelhetetlen a napi működés, a kapcsolattartás a beosztottakkal, a vezetői szintek között, vagy akár a külső partnerekkel. A vezetői munka 90%-a kommunikációs tevékenységben nyilvánul meg, ennek sikeressége vagy sikertelensége meghatározza a szervezet egészének működését.

A kommunikációról elmondhatjuk, ahogy minden szervezetnek, úgy minden projekt létének is alapfeltétele, hiszen a kommunikáció tartja össze a projektszervezet tagjait és teszi lehetővé a kitűzött cél eléréséhez szükséges tevékenységek összehangolását.

3.2.1 A kommunikáció fogalma, szerepe és eszközei

A kommunikáció az információcsere folyamata általában egy közös jelrendszer segítségével. (Wikipédia)

„A mindennapi szóhasználatban kommunikáción elsősorban az emberi társadalomban, a közösség tagjai között zajló üzenetváltást, humánkommunikációt értünk.

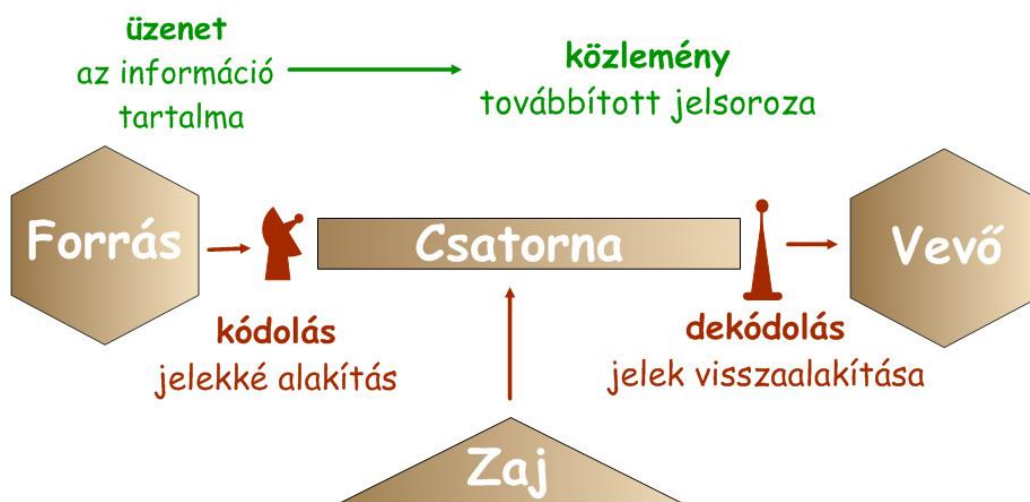
Vállalati kommunikáción a szervezet tagjainak mindennemű kommunikatív cselekvését értjük, amellyel a gazdálkodó egységben hozzájárulnak a javak előállítását célzó feladatok meghatározásához és teljesítéséhez.”²²

²² Borgulya Istvánné – Vető Ágnes Ágota: Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben (p.26.)

Az alábbi ábra bemutatja a kommunikációs lánc elemeit:

- forrás - ő továbbítja az üzenetet a fogadó fél felé,
- kódolás – a feladó üzenetének lefordítása,
- csatorna – az üzenet küldésének, fogadásának eszköze,
- dekódolás – a fogadó fél lefordítja az üzenetet
- vevő – aki fogadja az üzenetet,
- visszajelzés – az üzenet vételének visszajelzése a fogadó részéről.
- szerepet játszik még a kommunikációban a „zaj”, ami zavarja az üzenet továbbítását.

Az információátadás folyamata



5. ábra: A kommunikációs folyamat modellje

Forrás: <http://informatika.gtportal.eu/oldalak/alfogalmak/kepek/kommunikacio.jpg>

A kommunikáció azonban több mint információ csere, egy **dinamikus interperszonális folyamat**, amely a magatartás megváltoztatására irányul.

Ugyanakkor a kommunikáció nem csupán információátadás, ami csak egyirányú kommunikációt jelentene, hanem magában foglalja az azonos értelmezésre irányuló törekvést is, amivel együttesen értelmezve kétirányú kommunikációról beszélünk. Csak és kizárólag a kétirányú kommunikáció teljes értékű, és teszi lehetővé visszacsatolás révén az azonos értelmezést.

A kommunikáció alapvető funkciói:

- **Érzelmi funkció** – a kommunikáció segítségével a szervezet tagjai kifejezésre juttatják érzelmeiket, a feladó érzelmei befolyásolják az üzenet kódolását, ugyanúgy, csakúgy, mint a fogadó érzelmei a megértést.
- **Információs funkció** – meglévő információk pontosítása, új információk megszerzése, összegyűjtése és szétosztása segítik a döntéshozatalt.
- **Motivációs funkció** – motiválni nem tudunk kommunikáció nélkül, a vezető a különböző motivációs eszközökkel mozgósítja a beosztottakat a szervezeti célok megvalósítására.
- **Ellenőrzési funkció** – kommunikáció segítségével kapunk visszajelzést az elvégzendő feladatok teljesítéséről, a szervezetben kialakított csatornák biztosítják a vezetői tájékozódást.²³

A kommunikáció fajtái:

- személyes kommunikáció
- csoportos kommunikáció
- nyilvános, vagy tömegkommunikáció

Közvetlen kommunikációról beszélünk, ha a kommunikátor és a befogadó közvetlen kapcsolatban van, ilyenkor lehetőség van visszacsatolásra, az üzenet értelmezésére.

Közvetett a kommunikáció, ha a két fél között közvetítő eszköz segítségével történik az információ megosztás. Közvetlen kommunikáció elsősorban az egyéni, vagy csoportos információ cserére jellemző, míg a tömegkommunikáció a legtöbb esetben igényel valamilyen közvetítő csatornát (újság, rádió TV, plakát, szórólap, stb.).

A közvetlen kommunikáció eszköze elsődlegesen a beszéd, amit kiegészítenek a **nonverbális eszközök**, mint a testbeszéd, mimika, hangszín, hangsúly, hanglejtés. A nonverbális jeleket gyorsabban küldjük, mint a verbális megnyilvánulásainkat, jelentőségét az is mutatja, hogy kommunikációs tevékenységeink legalább 90 %-át teszik ki. Ha ezeket a jeleket tudatosan küldjük, akkor direkt

²³ Dajnoki Krisztina: A vezetés és a kommunikáció összefüggései

kommunikációról beszélünk, spontán megnyilvánulás esetében a kommunikáció indirekt.

Közvetett kommunikációra akkor kerül sor, ha az üzenetet írásban, vagy elektronikus úton juttatjuk el a partnerekhez.

A kommunikációnak az a fajtája, melyben a befogadó nem közvetlenül van kapcsolatban a kibocsátóval, közvetett vagy mediális kommunikációnak nevezzük, melynek két típusát különböztetjük meg, a tele- és a tömegkommunikációt.

„A kommunikáció története a tér és idő legyőzésének története; az időt két irányban is le kellett győzni: az információkat egyre gyorsabban átadni és egyre tartósabban rögzíteni.”

Telekommunikáció az egymástól távol lévő személyek közötti kommunikációt értünk, melyet valamilyen távközlési eszköz segítségével valósítanak meg. A technikai fejlődés lehetővé tette, hogy egyszerre láthassuk és hallhassuk kommunikációs partnerünket. A telekommunikáció jellemzője, hogy az üzenetnek mindig konkrét címzettje van és kétirányú a kommunikáció a felek között.

Tömegkommunikáció során a közlések intézményes formában jutnak el nagy tömegekhez – nyilvánosan terjesztett eszközök útján – rendszerint egyirányú formában. A tömegkommunikációt **intézményes kommunikációnak** is nevezhetjük, mivel azt mindig valamilyen társadalmi szervezet kezdeményezi.

Tömegkommunikáció során egyirányú az információáramlás, a visszacsatolási lehetőség korlátozott, vagy nincs. Tömegkommunikációs eszközök a rádió, tévé, sajtó, film, kiállítások, konferenciák, közterületen elhelyezett objektumok.²⁴

3.2.2. Szervezetten belüli kommunikáció

A szervezetten belüli kommunikáció alapvető funkciója az információszolgáltatás annak érdekében, hogy a munkatársak ismerjék a célkitűzéseket, a célok elérésének mikéntjét, és visszacsatolást kapjanak a tervek megvalósulásáról. Egyben azonban a tanulás, a tudásátadás, az integrálás, a kölcsönös befolyásolás, a koordinálás az utasítás és az értékelés eszköze is. Nagy szerepe van a munkahelyi légkör kialakításában, a szerepek gyakorlásában, a konfliktusok keletkezésében és

²⁴ www.tankonyvtar.hu (A kommunikációelmélet alapjai – Forgó Sándor Eszterházi Károly Főiskola)

megoldásában. A munkatársak közötti kommunikáció magában foglal tehát minden olyan, a szervezet tevékenységéből következő kommunikatív és informatív folyamatot, amely a szervezet tagjai között zajlik.

A munkatársakkal folytatott kommunikáció az **intern kommunikáció** körébe tartozik, célcsoportjait a szervezet saját dolgozói alkotják.

A munkatársak információs igényének ismeretében megtervezhető, hogy milyen kommunikációs eszközöket kíván a menedzsment használni. A leggyakrabban használt eszközök a következők:

- fali hirdetőtábla, dicsőségtábla,
- nyomtatott írásos anyagok (körlevelek, szabályzatok, értesítők, stb.)
- nyomtatott belső újság, papír alapú ötlet- és panaszláda,
- intranet (adatbázisok, jogtár, rendelkezések, határozatok tára, stb.)
- belső elektronikus levelezés,
- értekezlet, csoportos megbeszélés, konferencia
- egyéni, személyes beszélgetés a munkatársakkal,
- véleménykutatás a munkatársak körében,
- informális beszélgetés,
- „nyitott ajtó” rendszer.

Az intern kommunikáció területén napjainkban a tudásszerzéssel, tudásátadással, tudáslétrehozással, illetve az innovációval kapcsolatos kommunikáció az egyik legizgalmasabb téma.

„A tudásmegosztó kommunikáció (tudáskommunikáció) emberek közötti interakció, mely révén a tudás birtokosainál felhalmozott tudáskészletet, tapasztalatokat, készségeket más emberek is megismerhetik, megszerezhetik, értékelhetik, felhasználhatják, továbbfejleszthetik és együttműködve új minőséggé alakíthatják.”

Szervezetek vonatkozásában beszélhetünk formális és informális tudásmegosztásról.

Formális tudásátadás történik a különböző szervezeti képzéseken, tanfolyamokon, konferenciákon, bemutatókon, stb. **Informális tudásátadásra** kerül sor munkafolyamatok végzése közben, vagy spontán személyes érintkezés révén.

A tudásintenzív gazdasági ágazatok térhódítása életre hívta a **tudásmegosztó vállalati kultúra** eszményét.

A tudás megosztó kultúrában – soroljuk a projekteket is ide – nagy szerepe van a bizalomnak és a kooperációs készségnek. A tudásmegosztás nem csupán közvetlen személyközi interakciókban történik. A közösen összegyűjtött ismeretekhez a szervezet munkatársai aszinkron kommunikációs folyamat résztvevőjeként belső információ-, adattárakban juthatnak hozzá a számítógépes szervereken tárolt belső anyagokhoz. Egy-egy projekt életciklusa során felhalmozódó tudást a következő pályázatoknál **„újra lehet hasznosítani”**, ezért célszerű őket úgy kezelni, mint a szervezet tudás tőkéjét, amit meg kell őrizni és tovább kell adni a munkatársaknak.²⁵

Zavarok a kommunikációban

Eredményesnek tekintjük az olyan kommunikációt, ahol a közlő gondolatait, érzéseit, szándéka szerint és teljes mélységében pontosan közli és a befogadó maradéktalanul felfogja, amit vele közöltek. Kommunikációs zavarok előfordulása esetén sérülhet a közlés hatékonysága.

Milyen zavaró tényezők ronthatják a kommunikációt a szervezetekben?

- késik, lassú az információáramlás,
- párhuzamos tájékoztatás,
- visszajelzés hiánya,
- információ elakadása a vezetői szinteken,
- a szintek közötti üzenettovábbítás torzul,
- az információ átadás teljesen elmarad,
- rendszertelen, ad hoc jellegű tájékoztatás,
- helytelen a csatorna, a kód, a kommunikációs eszköz,
- információk leszűkülése, összefüggések felismerhetetlenné válása,
- technikai zavarok (számítógépes rendszer),
- állandóak a változások, a mozgások közben csonkul vagy elvész az üzenet,
- a szervezet nem építi ki a megfelelő kapcsolati rendszereket szervezeten kívüli érdekcsoportokkal,
- következtelenség a jelrendszer használatában,
- beidegződés, rutin miatt figyelmen kívül marad a jelzés, az üzenet.²⁶

²⁵ Borgulya Istvánné – Vető Ágnes Ágota: Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben

²⁶ Protokoll jegyzetek

3.2.3. Pályázatok kommunikációja

A szakmai munka és a pénzügyi hatékonyság mellett a szervezet kommunikációs képességét nevezik a sikerhez vezető út harmadik alappillérenek. Minden szervezet számára elengedhetetlen, hogy folyamatos kapcsolatban legyen szűkebb és tágabb működési környezetével, partnereivel, ügyfeleivel, munkatársaival.

A projekt sikerét alapvetően meghatározza az érintettek közötti eredményes kommunikáció. Projektirányítási szempontból elengedhetetlen tényező, hogy a megfelelő információk időben eljussanak a megfelelő helyre. Ez megmagyarázza, miért szükséges már a definiálás időszakában egy kommunikációs stratégia kidolgozása, melyben rögzíteni kell az információáramlás, tájékoztatás alapelveit. Bele kell foglalni, hogy a projekttevékenységek egyes szakaszaiban a különböző érdekcsoportoknak milyen információkkal kell rendelkezniük, és ezeket milyen csatornákon keresztül kapják meg.

A kommunikációs stratégia írásban rögzített változata a kommunikációs terv.

Kommunikációs terv

Egy projekt sikeres beindításához és lebonyolításához elengedhetetlen a projekt kommunikációs tervének elkészítése. A belső kommunikáció elősegíti, hogy a projektcsapat, illetve a projektben részt vevő szervezetek és személyek a naprakész információk birtokában aktívan vegyenek részt a projekt lebonyolításában. A külső kommunikáció döntő fontosságú a projekt által érintet célcsoportok tájékoztatásának hatékonysága szempontjából.

A kommunikációs terv a projekt életútjához kapcsolódó kommunikációs tevékenységeket tartalmazza, bemutatja azok időbeni ütemezését és a hozzájuk rendelt költségeket. A pályázó már a projekt benyújtása előtt, a pályázati felhívás előírásainak megfelelően felkészülhet a projekt kommunikációs feladatainak megtervezésére.

A kommunikációs tervet a támogatási szerződés megkötéséhez szükséges dokumentumok beadásával egyidejűleg kell beadni.

A támogatási összeg függvényében van előírva, hogy mikor kötelező kommunikációs tervet készíteni:

150 Millió forintos támogatási összeg alatt nem elvárás a kommunikációs terv készítése.

A projektmenedzsment azonban ilyen esetekben is dönthet úgy, hogy a projekt tevékenységei indokolják a kommunikáció tervezett keretek közötti megvalósítását.

Szakaszok	Rövid leírás
Vezetői összefoglaló	A terv rövid összefoglalója
Helyzetértékelés	Külső és belső környezet elemzése, piaci előrejelzés
Cél meghatározása	A terv céljainak összefoglaló bemutatása, konkrét kommunikációs célok bemutatása
Intézményen belüli együttműködés	Egyes szervezeti egységek közötti együttműködés definiálása
Célközönség	A célközönség meghatározása, információs igények definiálása
Arculati standardok	Stílus meghatározása, intézményi alapstandardok
Üzenet	A célokkal összhangban a konkrét üzenet megfogalmazása
Médiamix	Főbb kommunikációs csatornák, belső és külső eszközök meghatározása,
Feladat- idő- és költségterv	Részletes feladatleírás, időzítés, költségvetés készítése
Hatékonyságmérés	A kommunikáció hatékonyságának mérésére szolgáló módszerek, mutatók leírása, időzítése
Ellenőrzés, visszacsatolás, módosítás	Beszámoló készítése az eredményekről, vezetői prezentációk
A megvalósítás feltételei	Szervezeti, szakmai szempontok

2. táblázat: A kommunikációs terv felépítése

Forrás: Saját szerkesztés Görög Mihály: Bevezetés a projektmenedzsmentbe című könyve alapján

A pályázatok kommunikációjának célcsoportjai:

- Belső érintettek:
 - megbízó, projektgazda,
 - projektmenedzser, projekt szervezet tagjai,
 - megvalósításban résztvevők,

- Külső érintettek:
 - szponzor, finanszírozó
 - hatóságok, felügyeleti szervek, irányító hatóság,
 - közreműködő szervezet, Kincstár,
 - ügyfél, állampolgár, külső partnerek (beszállítók, vevők, stb.)

3.2.4. A projektek belső kommunikációja

A projekteknek kiemelkedő a kommunikációs igénye egyedi jellegük, időbeli korlátozottságuk és az eltérő szakmai kultúrák miatt.

Mind a külső érintettekkel, mind a belső munkatársakkal folytatott kommunikációnak rendszeresnek és a lehető leghatékonyabbnak kell lennie. A belső kommunikáció a projekt sikeres lebonyolításához szükséges információáramlást tartalmazza.

A projekt menedzselése során fontos szerep jut a visszajelzéseknek, ez elősegíti az egyéni és szervezeti tanulást, ami sikertényező a projektben.

Projektmarketing

„A projektmarketing célja: Csináld jól és beszélj róla!

A projektmarketing olyan menedzsment feladat, amelynek fontos szerepe van a projekt sikerének elérésében. **A projektmarketing a projekt kommunikálására összpontosít.**”

„A projektszervezetek tagjai nagyrészt a feladatok teljesítésére koncentrálnak. Nincsenek tisztában azzal, hogy a célok, a tartalom és a projektszervezet megfelelő kommunikációja a megfelelő projektkörnyezet felé szintén nagyon fontos a projekt sikerének biztosításához. Ha nincs elegendő projektmarketing, fennáll a veszélye annak, hogy a projekt nem kap elegendő figyelmet a menedzsment részéről, így nem biztosítják számára a megfelelő erőforrásokat. Nem csak a projekt tartalmi eredményeit kell biztosítani a megfelelő kommunikációval, hanem azok elfogadását is.”

„A kifelé irányuló projektkommunikáció a projekten belül is pozitív hatású nyomást gyakorol, így a projektszervezet a vele szemben támasztott elvárások

kielégítésén munkálkodik. A projektmarketing továbbá támogatja a team tagok azonosulását a projekttel.”²⁷

Projekt-koordináció

A projekt-koordináció a projektmenedzser állandó feladata. A projektszervezet tagjainak és a releváns környezet képviselőinek folyamatos informálásán kívül a projekt-koordináció célja:

- biztosítani a projekt előrehaladását,
- a projekt erőforrásainak folyamatos koordinációját,
- a feladatcsoportok minőségi megoldását.

A projektkoordinációs folyamat minősége attól függ, hogy a projektmenedzser **hogyan kommunikál** a projektszervezet többi tagjával és a releváns környezet képviselőivel. Ehhez egyrészt megfelelő társadalmi kompetenciával, másrészt alkalmas kommunikációs eszközökkel kell rendelkeznie.²⁸

Szóbeli kommunikációs eszközök:

- Személyes megbeszélés, telefonos megbeszélés,
- Vezetői értekezlet, fogadóóra, munkaértekezlet, videokonferencia,
- Projektmegbeszélések, workshopok, brain storming,
- Csoportos, személyes értékelések, csapatépítő rendezvények,
- Konfliktuskezelés, stb.

„A verbális kommunikáció célja a projektszervezet tagjainak tájékoztatása, a döntések meghozása, a projekten belüli konfliktusok kezelésének támogatása.

A projekttalálkozók és workshopok központi vezetői eszközök, melyeknek fontos integrációs funkciójuk van a projektben.

A projekt kommunikációs tervében a **projekten belüli találkozókat** és workshopokat célszerű típusuknak, céljaiknak, résztvevőiknek és gyakoriságuknak megfelelően tervezni.”²⁹

²⁷ Roland Gareis: Projekt? Örömmel! (p144-145.)

²⁸ Roland Gareis: Projekt? Örömmel! (p131.)

²⁹ Roland Gareis: Projekt? Örömmel! (p192.)

Találkozó	Tartalom	Résztevők	Gyakoriság
Projektindító workshop	információ a projekt célkitűzéseiről, struktúráiról, stratégiáiról, szervezéséről, a közös projektkép kialakításáról	projektteam	projektindító folyamatban 1x
Projektgazda team találkozója	projekt állapota, előzetes bemutató, információk a kontextusról, aktuális problémák, stratégiai döntések	projektgazda, projektmenedzser, kiválasztott projektteam tagok,	2-3 hetente
Projektteam találkozója	projekt állapota, előzetes bemutató, felülvizsgálat, projektstratégiák meghatározása, operatív döntések	minden projektteam tag, esetleg a projektkörnyezet választott képviselői	2-3 hetente
Projektzáró workshop	észrevételek, visszacsatolás, társadalmi rendszer lebontása, hátralévő feladatok tisztázása	projektteam és projektgazda	projektzáró folyamatban 1x

3. táblázat: A projekt kommunikációs struktúrái

Forrás: Saját szerkesztés Roland Gareis: Projekt? Örömmel! című könyve alapján

Írásbeli kommunikációs eszközök:

- Stratégiai terv, szabályzatok,
- Projekt megvalósítási tervek (feladatok, felelőségek leírása)
- Szervezeti struktúra (munkaköri leírások, munkaszerződések)
- Fali újság, szervezeti naptár, kiadványok, tájékoztató anyagok,
- Emlékeztetők, jegyzőkönyvek, hivatalos értesítések, intézkedések,
- Internet, intranet,
- Elektronikus és hagyományos levelezés, körlevelek.³⁰

A koordinációs folyamatokban néhány dokumentum kiemelt szerepet kap a kommunikációs tevékenységben, mint például a projektcélok leírása, a feladatlebontró struktúra, a projektfolyamatának grafikonja, a költségterv, vagy a projekt környezetének elemzése, továbbá a megbeszélés emlékeztetők, tennivalók listája, és a teljesítésigazolások. Ezek a dokumentumok adnak támpontot és eligazítást napi szinten a projekt-teamnek a célokról és a konkrét tennivalókról, visszajelzést az eddigi teljesítményről, útbaigazítást a további teendőkről, továbbá erősítik a projekt iránti elkötelezettséget.³¹

³⁰ Görög Mihály: Bevezetés a projektmenedzsmentbe

³¹ Roland Gareis: Projekt? Örömmel!

3.2.5. Külső kommunikáció a projektek életében

A külső kommunikáció a disszeminációt, az eredmények terjesztését, a projekt hatásainak minél szélesebb körben való megismertetését célozza. Így lényegében marketing célokat is szolgál.

Kommunikáció a projekt életciklusa során:

1.) Kommunikáció az előkészítő szakaszban

Elsődleges cél a projekt megvalósítása során alkalmazandó kommunikációs eszközök kiválasztása és az ütemezés. Kommunikációs terv elkészítése.

Fontos feladat még a tervezett fejlesztésről az érintett célcsoportok és a lakosság tájékoztatása a társadalmi elfogadottság erősítése érdekében.

2.) Kommunikáció a projekt megvalósítási szakaszában

Ebben a szakaszban az elsődleges cél a futó projekt egyes mérföldköveinek megismertetése a széles közvéleménnyel. Sajtóközlemények kiküldése, sajtónyilvános események szervezése, tájékoztató táblák elhelyezése, kommunikációs célra alkalmas fotódokumentáció készítése.

3.) Kommunikáció a projekt megvalósítását követően

Az elkészült beruházás eredményeinek és azok pozitív hatásának bemutatása.

Sajtóközlemény kiküldése a projekt zárásáról, sajtónyilvános projektátadó rendezvény, eredménykommunikációs kiadványok, tájékoztató táblák készítése.

Nyilvánosság tájékoztatása online felületen (TÉRKÉPTÉR).

A kommunikáció dokumentálása.³²

A külső kommunikáció nem csak a disszeminációt foglalja magában, ide tartozik a projekt pénzügyi finanszírozását biztosító szervezetek rendszeres tájékoztatása is a projekt aktuális megvalósítási szakaszáról, amiről a támogatott az előrehaladási jelentésekben számol be. Erről bővebb információt a 3.1. A monitoring rendszer című fejezet tartalmaz.

³² Pályázatok kommunikációja BGE_ppt

4. A TÁMOP-5.4.9-11/1-2012-0043 azonosító számú „Egymásra hangolva” valamint az ÁROP-1.A.3-2014-2014-0078 azonosító számú „ÚJ ESÉLY- Együttműködési program Zalaegerszeg Járás települései számára” című projektek megvalósítása

4.1 A projektgazda bemutatása

Zalaegerszeg járásközpontként, 84 település közigazgatási központjaként működik. A 84 településből 3 rendelkezik város címmel. A járás területe 1045 m², településszerkezetében a megyeszékhely dominál, a járás legtöbb települése alacsony lakosságú kistelepülés. 500 főnél alacsonyabb lakosságú település 53, 500-1000 főnyi lakosságú település 18, 1000-5000 főnyi lakosságú település 12 található a járásban.

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzatának alapfeladatai közé tartozik a szociális alapellátások biztosítása. Az önkormányzat a törvényben meghatározott kötelező és önként vállalt feladatokat látja el a közel 60.000 főnyi lakosság valamint egyes közszolgáltatások, hatósági feladatok vonatkozásában a közigazgatási határon túli települések - mintegy további 40.000 fő - részére. Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzatának legfontosabb célkitűzése, hogy valamennyi társadalmi csoport számára megfelelő színvonalú szolgáltatást biztosítson. Különösen fontos és alapvető a szociális ellátások területén a hatékony szolgáltatásszervezés.

Az önkormányzat munkaszervezete a Polgármesteri Hivatal, ahol minden szakterületen legalább 4-5 jelentős szakmai tapasztalattal rendelkező köztisztviselő végzi a feladatok ellátásával kapcsolatos tevékenységeket. Közülük tud a vezetés olyan munkatársakat kijelölni, akik bevonhatók a szakterületüknek megfelelő feladatok ellátására a pályázati projektek megvalósítása során.

Ezen túl az önkormányzatnál 2000. óta külön pályázati csoport is működik, elsősorban pályázatírás a feladata. A pályázatok megvalósítása többnyire a Műszaki Osztály feladata, és csak elenyésző része jut (10-15%) a Humánigazgatási Osztálynak.

Az Önkormányzat pályázati tevékenysége

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata az elmúlt években szerteágazó és nagyon aktív pályázati tevékenységet folytatott.

Az önkormányzat 2016. évben csak a Településfejlesztési Operatív Programban (a továbbiakban: TOP) összesen 22 támogatási kérelmet nyújtott be, amelyből 21 esetben már a támogatási szerződés is megkötötte, összesen 10,301 Mrd Ft összegben.

A **szociális szolgáltatások fejlesztése** terén az elmúlt években – az elsősorban soft elemeket tartalmazó **ÁROP-1.A.3-2014-2014-0078**, és **TÁMOP-5.4.9-11/1 projektek mellett**, a szociális infrastruktúra fejlesztésére helyezték a hangsúlyt.

A **„Szociális célú városrehabilitáció” (NYDOP-3.1.1/B2-12)** keretében – 2014. évben - 145.000 eFt összegben megvalósult a Nyugdíjas Otthonház korszerűsítése, és 40.000 eFt-ból megtörtént a Pszichiátria és Szenvedélybetegek Nappali Intézményének felújítása.

A **TOP 6.6.2-15 azonosítószámú „Szociális alapszolgáltatások infrastruktúrájának bővítése, fejlesztése”** projekt keretében 200.000 eFt-ból 2017. évben megújul a város alapszolgáltatási intézményrendszere.

A TOP-6.5.1-15 azonosítószámú **„Önkormányzati épületek energetikai korszerűsítése”** projekt keretében 240.000 eFt összegből kerül sor a Zalaegerszegi Gondozási Központ Idősek Gondozóházának korszerűsítésére, szintén az idei esztendőben.

Ha összességében figyeljük meg az Önkormányzat pályázati tevékenységét, szembevetendő a beruházási projektek dominanciája (85%), míg a soft elemeket tartalmazó projektek csak mintegy 15%-os részarányt képviselnek a teljes palettán belül. Ennek a ténynek logikus következménye, hogy a beruházási típusú projektek megvalósításában nagyobb tapasztalatot tudott szerezni a hivatali apparátus.

Az **„Egymásra hangolva” című projekt** az ellátások hatékonyságának, minőségének növelésére irányul. Célja Zalaegerszeg város szociális jóléti alapszolgáltatásainak összehangolása, szükségletfelmérés, a szolgáltatások átjárhatóságának hatékony biztosítása, a családi környezetben történő ellátások, új szolgáltatások bevezetésének előkészítése, szervezetfejlesztés. A főpályázó területén működő Családsegítő Szolgálat és Gyermejjóléti Központ, illetve szintén a területén

szolgáltatást nyújtó Gondozási Központ együttműködésével a szociális és gyermekjóléti alapszolgáltatások rendszerének fejlesztése.

Az „*Új esély*” című projekt célja a Zalaegerszeg járás illetékességi területéhez tartozó települési önkormányzatok között olyan modell jellegű együttműködés létrehozása, mely biztosítja az esélyegyenlőség érvényesülését, elősegíti a társadalmi felzárkóztatás folyamatát, ill. összehangolja a járásban megvalósuló fejlesztési programokat.

A társadalmi egyenlőtlenségek mérséklése mind Zalaegerszeg, mind pedig a járáshoz tartozó települések számára alapvető jelentőségű. Napjainkban olyan kihívásokkal kell szembenéznük a települési önkormányzatoknak, mint a társadalmi felzárkóztatás, helyi munkanélküliség, az etnikai, ill. a társadalmi konfliktusok kezelése, lakosságmegtartás, stb.

Ezek megoldásához szélesebb összefogásra van szükség, a helyi képviselőknek át kell gondolniuk a helyi humánszolgáltatások újraszervezésének lehetőségét, akár nagyobb területre is kiterjedő komplex szolgáltatások megvalósításával.

Nem elhanyagolható szempont az sem, hogy alkalmasnak kell lenniük az uniós és hazai pályázati források megszerzésére és hatékony felhasználására. Ezeken a területeken a járásszékhely önkormányzatnak egyfajta mentor szerepet kell vállalni, aki **megszervezi és koordinálja** a sikeres együttműködést.



4.2. A projektek bemutatása

„EGYMÁSRA HANGOLVA TÁMOP-5.4.9-11/1-2012-0043”

Projekt címe	„Egymásra hangolva” TÁMOP-5.4.9-11/1-2012-0043
Projekt gazda	Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata
Konzorciumi partnerek	- Családsegítő Szolgálat és Gyermejjóléti Központ, - Gondozási Központ
Pályázati felhívás	„Modellkísérleti program az alapszolgáltatások funkcionális összekapcsolására”
Projekt indokoltsága (megoldandó problémák és/vagy kihasználni kívánt lehetőségek)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Az intézmények közti kiépitetlen kapcsolatok miatt az egyes szervezetek tudása nem tud összeadódni, hiányzik a rendszerben való gondolkodás, jellemzőek a párhuzamosságok, a szűkös források miatti kapacitáshiány.
Projekt célja(i)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zalaegerszeg város szociális jóléti alapszolgáltatásainak összehangolása, szükségletfelmérés, a szolgáltatások átjárhatóságának biztosítása, a családi környezetben történő ellátások, új szolgáltatások bevezetésének előkészítése, szervezetfejlesztés.
Megvalósítás kezdete- vége	A projekt időtartama: 2013. aug. 01. - 2014. okt. 30. (15 hónap)
Támogatás összege	35 000 000 Ft (100%)
Önerő összege	0 FT
Projektteam	A projekt megvalósításáért felelős projektmenedzsmen: 5 fő;
Megvalósítás mérföldkövei (legfontosabb tevékenységek)	<ul style="list-style-type: none"> - Szervezetfejlesztés - Szupervízió - Tanulmányút - Belső képzés - Szakmai műhelyek - Módszertani ajánlások - Hozzártartozók felkészítése - Önkéntesek felkészítése - Szolgáltatási kézikönyv - Szociális térkép - Szórányanyagok, tájékoztató füzetek, elemzések
Célcsoportok	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Közvetlen célcsoport: a szociális és gyermekjóléti alapellátást nyújtó intézmények szakdolgozói, ▪ Közvetett célcsoport: az intézmények kliensköre és hozzátartozóik

Eredmények, hatások	<ol style="list-style-type: none"> 1) Szervezetfejlesztés 4 alkalommal 4 csoportban (vezetők és alkalmazottak 60 fő) 2) Folyamatos szupervízió biztosítása 3 csoportban 5 alkalom 3) Tapasztalatszerzés 2 tanulmányút során 4) Belső képzések 2 alkalom 20 és 90 órában 5) Szakmai műhelyek 8 témakörben 30 órában 6) Módszertani ajánlások (a belső képzések és szakmai műhelyek tananyaga mentén) 7) Hozzártatózók felkészítése 6 területen 10 órában – 60 fő családtag vett részt 8) Önkéntesek felkészítése 40 órában 9) Szolgáltatási kézikönyv elkészítése 10) Szociális térkép elkészítése
---------------------	---

4. táblázat: Egymásra Hangolva című projekt bemutatása
Saját szerkesztés a Pályázati adatlap alapján

**„ÚJ ESÉLY – Együttműködési program Zalaegerszeg Járás települései számára
ÁROP-1.A.3-2014-0078”**

Projekt címe	ÚJ ESÉLY- Együttműködési program Zalaegerszeg Járás települései számára ÁROP-1.A.3-2014-2014-0078
Projekt gazda	Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata
Pályázati felhívás	„Területi együttműködést segítő programok kialakítása az önkormányzatoknál a konvergencia régiókban”
Projekt indokoltsága (megoldandó problémák és/vagy kihasználni kívánt lehetőségek)	A társadalmi egyenlőtlenségek mérséklése alapvető jelentőségű. A demográfiai változások, a foglalkoztatás növelése, a képzettség- és képességbeli hiányok orvoslása, a vállalkozások versenyképességének javítása csak a társadalmi szolidaritás megerősítésével, a társadalom megújuló képességének fejlesztésével és erőforrásainak bővítésével érhető el.
Projekt célja(i)	<p>A projekt célja az volt, hogy egyfajta mentor szerepet vállalva</p> <ul style="list-style-type: none"> - a Zalaegerszeg Járás illetékességi területéhez tartozó települési önkormányzatok között modell jellegű együttműködést hozzon létre, - áttekintse az önkormányzatok esélyegyenlőségi programjait és felülvizsgáljuk azokat, - összehangolja, koordinálja a Járásban tervezett intézkedéseket és fejlesztéseket. <p>A projekt fontos törekvése volt még, hogy</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ a projektnek köszönhetően egy későbbiekben aktívan

	<p>működő kapcsolati háló alakuljon ki,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ elkészüljön egy olyan „Esélyteremtő-programterv” mely a járáson belül felmerült problémák komplex kezelésében nyújt segítséget, ▪ megerősödjön a társadalmi párbeszéd, a közösségi tervezés helyi rendszerei (civil szervezetek, gazdasági szereplők és szakértők bevonásával), a HEP-ek megvalósításának vonatkozásában, ▪ létrejöjjön a felzárkózással kapcsolatos, járási szintű egyeztetések párbeszéd fóruma (járási szintű felzárkózási kerekasztalok).
Megvalósítás kezdete- vége	A projekt időtartama: 2015. március 01. - 2015. november 30. (9 hónap)
Támogatás összege	29 240 000 Ft (100%)
Önerő összege	0 FT
A projektteam és szakmai támogatók	A projekt megvalósításáért felelős projektmenedzsmen: 4 fő; szakmai megvalósításáért felelős irányítók, szakmai munkacsoport 5 fő,
Megvalósítás mérföldkövei (legfontosabb tevékenységek)	<ul style="list-style-type: none"> - Felzárkózási Kerekasztalok létrehozása - Felzárkózási Workshopok megtartása - „Járási Esélyteremtő-programterv” kidolgozása - Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal Esélyegyenlőségi Tervének kidolgozása - Kutatások szervezése
Célcsoportok	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A projektbe bevont kb. 50 település önkormányzati vezetői, illetve a településeken működő hivatalok közigazgatási vezetői, ▪ a járás önkormányzatainak esélyegyenlőségi programért felelős tisztviselői, ▪ az esélyegyenlőségi célcsoportokkal dolgozó főbb civil szervezetek képviselői, a helyi nemzetiségi önkormányzatok delegáltjai, az érintett társadalmi csoportok képviselői, ▪ továbbá állandó meghívottként a TKKI (Türr István Képző és Kutató Intézet) esélyegyenlőséggel foglalkozó szakértői, valamint a területileg illetékes kormányhivatal delegáltja.

Eredmények, hatások	<p>1) Megalakult és projekt során 6 alkalommal tartott ülést a Zalaegerszegi Járás Felzárkózási Kerekasztal.</p> <p>A kerekasztalok témái a következők voltak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Általános és települési közigazgatási folyamatok. Településmenedzsment. Az esélyegyenlőség helye a települési folyamatokban. • Európai Unió és állami településfejlesztési források. A települési hátrányok kompenzálása projektgenerálással. „Önellátó” település. Horizontális politikák. • Civil helyzetkép, együttműködések, érdekérvényesítés és civil szolgáltatások a települési folyamatokban. Önkormányzati feladatok „kiszervezése” civil szervezetekhez. • Települési versenyelőnyök, mag-kompetenciák, kiemelkedő erőforrások felmérése. Erőforrás-megosztás más településekkel, hálózati alapú partnerség. • Jó gyakorlatok. Sikeres települések modellértékű kezdeményezései. • Hátrányos helyzetű rétegek támogatása helyi eszközökkel. Közfoglalkoztatás. Gyermekek, nők, anyák, romák és a munkaerő-piac. Asszertív vezetés és erőszakmentes kommunikáció. <p>2) A projekt során 6 alkalommal került sor a Kerekasztalokhoz kapcsolódóan Felzárkózási Action Learning Workshopokra.</p> <p>A workshopok megalapozták annak felismerését, hogy az esélyegyenlőség erősítésére fordított helyi erőfeszítések aktívan járulnak hozzá a települések versenyképességének, lakosságmegtartásának javításához. Áttekintésre kerültek a projektben résztvevő települések helyi célkitűzései az esélyegyenlőség területén. A 3 workshop különböző szakértőkkel, párhuzamosan zajlott és mindhárom csoport forgó rendszerben követte egymást.</p> <p>3) A projekt keretében lezajlott 2 nagy <u>szociológiai vizsgálat.</u></p> <p>Kutatási témák:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ "Munka és család összeegyeztethetősége gyesről, gyedről visszatérő nők körében" címmel kérdőíves lekérdezés a zalaegerszegi járás területén ▪ "Közfoglalkoztatottak elsődleges munkaerő-piaci
---------------------	--

	<p>integrálásának lehetőségei" - témában zalaegerszegi járás területén végzett mélyinterjúk kutatás hátrányos helyzetű álláskereső és foglalkoztató önkormányzatok megkérdezésével.</p> <p>4) Elkészült a „<u>Járási Esélyteremtő-programterv</u>” mely a járáson belül felmerült problémák komplex kezelésében nyújt segítséget.</p> <p>5) Aktualizálásra került Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának Esélyegyenlőségi Terve</p>
--	---

5. táblázat: Új Esély című projekt bemutatása
Saját szerkesztés a Pályázati adatlap alapján

4.2.1 „Egymásra hangolva” című projekt megvalósítása

Projektfolyamatok:

Projekt előkészítése (2013. április 01. – 2013. július 01.)

- Az előkészítés fázisában megvalósult a projekt szakmai koncepciójának megalkotása és a projekt tevékenységeinek előkészítése szakemberek bevonása mellett.
- Szolgáltatásokat igénylők helyzetének, problémájának felmérésére szolgáló eljárás kidolgozása (felmérőlap, kérdőív, szükségletterkép elkészítése).
- Aláírásra került a Konzorciumi Együttműködési Megállapodás a konzorciumi tagokkal (ZMJV Önkormányzata, Gondozási Központ, Családsegítő Szolgálat és Gyermekjóléti Központ) a támogatás elnyerése érdekében.
- Költség-haszon elemzés nem készült, mivel a projekt által megvalósított tevékenység részben sem minősül jövedelemtermelőnek.
- A Támogatási Szerződés aláírására 2013. április.30-án került sor.

Projektszervezés fázisa

A szervezési szakaszban összeállt a projekt megvalósítását koordináló team, megtörtént a feladat kiosztás és elkészült a megvalósítás ütemterve. A projektbe bevont szakértők megkapták megbízásukat, illetve elkészültek a szolgáltatásokra vonatkozó szerződések. Megkezdődött a projekttevékenységek szervezése és lebonyolítása.

Projektteam

Jelen projekt esetében egy **5 főből álló team** kapott megbízást a projekt megvalósításával kapcsolatos feladatok ellátására. A csapat valamennyi tagjáról elmondható, hogy mindannyian vettek már részt pályázati projektek lebonyolításában, rendelkeznek a kellő tapasztalattal.

Projekt szervezet tagjai	Név	Szakterület
Projektmenedzser	Salamon Györgyi	projektmenedzsment
Szakmai vezető	Kovács Szilvia	szociálpolitika
Pénzügyi vezető	Simon Anita	pénzügy
Kommunikációs szakember	Németh Judit	kommunikáció
Szakmai koordinátor	Pusztai Zsuzsanna	koordináció/adminisztráció

4. táblázat: A projekt szervezet tagjai az "Egymásra hangolva" projektben
Saját szerkesztés a Pályázati adatlap alapján

A projekt időterve

Az „Egymásra hangolva” című projekt részletes időtervét a 2. számú melléklet tartalmazza. A tevékenységeket áttekintve látható, hogy nagyobb részét képezések, szervezetfejlesztés, tapasztalatszerzés, szupervízió, szakmai műhelyfoglalkozások teszik ki. Ez arra enged következtetni, hogy a lebonyolítás rengeteg szervezési, koordinációs és kommunikációs tevékenységet igényelt a megvalósítóktól. Így már az is érthető, miért választottak be a csapatba egy kommunikációs szakembert.

Hasonló következtetésre juthatunk, ha a projekt közvetlen céljait vizsgáljuk, melynek szinte minden eleme ugyancsak jelentős kommunikációs, koordinációs tevékenységet igényel.

Projekt megvalósítás (2013. február 01. - 2014. április 30.)

Projektirányítás:

Ebben a fázisban a projektmenedzser tájékoztatja a team tagjait arról, hogy milyen tevékenységeket kell elvégezniük, ehhez milyen hatásköröket kapnak, milyen eredményt várnak el tőlük, és ehhez milyen segítséget kapnak.

A megvalósítás során a projektirányítás és ellenőrzés hangsúlyos szerepet kap, itt alapvetően az alábbi kérdésekre kell keresni a választ:

- Hol tartunk jelenleg? – aktuális helyzetkép
- Hol kellene járnunk? – tervekkel való összevetés
- Hogyan juthatunk el a tervezett célállapotba? – milyen beavatkozás szükséges

A folyamatos információgyűjtés az a bázis, melyre épülve a menedzsment átfogó képet kap a tényleges előrehaladásról, az esetleges problémákról és a lehetséges megoldásokról.

Az alábbi felsorolás egyértelművé teszi, miért értékelem úgy, hogy szervezés és lebonyolítás csak hatékony koordinációval volt megvalósítható.

- A projekt fő célkitűzése volt a szociális jóléti alapszolgáltatások **összehangolása, szükségletfelmérések** megszervezése, a szolgáltatások átjárhatóságának biztosítása, új szolgáltatások bevezetésének előkészítése, **szervezetfejlesztések**.
- Közvetlen célként került nevesítésre a meglévő kapacitások, szolgáltatások, feladatellátások **mérése**,
- Igényként jelent meg a **szolgáltatás-koordináció** kialakítása, **komplex szolgáltatások** kiépítése, a rendszeres **szakma-közi koordináció** kiépítése, új **dokumentációs rendszer kialakítása**, egységes **szakmai standardok** meghatározása
- A projekt keretein belül egymást követték a többszereplős rendezvények, szakmai műhelyek, belső képzések, párbeszéd fórumok, szupervíziók, tudásmegosztó alkalmak, tapasztalatcserék, konzultációk.

Szakmai megvalósítás:

A projektteam a vele szemben támasztott magas követelmények, a nagy szervezési, koordinációs és kommunikációs kihívások ellenére tartotta a tervezett határidőket. Az eredetileg tervezett időszakban valósult meg, a 15 óra tervezett futamidő nem került módosításra, a szakmai tevékenységek 2014. október 31-ig lezajlottak.

A projekttevékenységek a szakmai tematikáknak és ütemezésnek megfelelően alakultak.

A szakmai megvalósulások az alábbiak szerint történtek:

1. SZERVEZETFEJLESZTÉS 4 alkalom (4 csoportban)
2. Folyamatos SZUPERVÍZIÓ (3 csoportban) 3X5 hónap (csoportonként 5 alkalom)
3. 2 tanulmányút során TAPASZTALATSZERZÉSEN vettek részt a kollégák
4. 2 BELSŐ KÉPZÉS valósult meg (20 és 90 órában)
5. SZAKMAI MŰHELYEK 8 témakörben kerültek megszervezésre (30 órában)
6. MÓDSZERTANI AJÁNLÁSOK készültek (a belső képzések és szakmai műhelyek tananyaga mentén)
7. HOZZÁTARTOZÓK FELKÉSZÍTÉSE 6 területen történt (10 órában)
8. ÖNKÉNTESOK FELKÉSZÍTÉSE megvalósult (összesen 40 órában)
9. ELEMZÉSEK készültek (hatékonyságelemzés, szükségletfelmérés, fenntarthatóság)
10. Szórányanyagok, tájékoztató füzetek legyártása megtörtént
11. Elkészült két eredménytermék: az egyik a SZOLGÁLTATÁSI KÉZIKÖNYV és a másik a SZOCIÁLIS TÉRKÉP

Projekt lezárása, disszemináció

A projektidőszak végén záró konferencia szervezésére került sor, melynek fő célja a közös munka áttekintése, az elért eredmények terjesztése, és a további együttműködési lehetőségek megismertetése volt. Megtörtént a menet közben felmerült problémák, hibák kiértékelése és a jó megoldásokból nyert tapasztalatok továbbgondolása.

A kötelező tájékoztatás a projekt során és a lezárásakor az előírások szerint lett megszervezve és megvalósítva.

Az elkészült Szolgáltatási Kézikönyv és Szociális Térkép elérhető az önkormányzat honlapján. Mindkét termék hasznos segítség lehet a jövőben a szolgáltatások fejlesztéséhez.

4.2.2 „Új esély” című projekt megvalósítása

Projektfolyamatok:

1. **Projekt előkészítése (2014.07.01. – 2015.03.01.)**

- Az előkészítés során megtörtént a települési **önkormányzatok megkeresése** és tájékoztatása - elektronikus levél formájában - a pályázati konstrukció tartalmáról, a csatlakozás feltételeiről és módjáról, a szándéknyilatkozat eljuttatásáról. A megkeresett – összesen 84 önkormányzat - közül 55 település az együttműködési szándékáról nyilatkozatot írt alá a projekt előkészítő szakaszában.
- A megkereséssel egyidejűleg elkészültek a **személyes interjúk** a településvezetőkkel, ami alapján összeállításra került a projekt **szakmai tartalma**. Az interjúk elkészítésével a Navigátor Közhasznú Egyesületet bízta meg a projektvezetés.
- Költség-haszon elemzés nem készült, mivel a projekt által megvalósított tevékenység részben sem minősül jövedelemtermelőnek.
- A projektben összesen 7 időközi és egy záró beszámoló és kifizetési kérelem benyújtása lett megtervezve.

Az egyszeri előlegehívási lehetőséggel élve a projekt likviditása biztosítható volt.

A projekt költségterve bemutatja a várható kiadások ütemezését az egyes szakaszokban. Az előleg felhasználása biztosítja, hogy addig, amíg az első kifizetési kérelmekből várható megtérülés megérkezik, az időarányosan felmerülő költségek kiegyenlítése határidőn belül megtörténjen.

2. Projektszervezés

A szervezési szakaszban elkészült a Szakmai koncepció, összeállt a projekt megvalósítását koordináló team, megtörtént a feladat kiosztás és elkészült a megvalósítás ütemterve. Felzárkózási Kerekasztal munkájának előkészítése, melynek során létrejött a felzárkózással kapcsolatos, járási szintű egyeztetések párbeszéd fóruma (járási szintű felzárkózási kerekasztalok).

Projektteam

A hivatal jelen projekt esetében egy **4 főből álló teamet** bízott meg a projekt lebonyolításával, a projektmenedzser személye külső megbízottként került a csapatba, a többi tag saját alkalmazottai közül került ki. A külső szakember bevonását az indokolta, hogy a hivatalnál abban az időszakban nem volt szabad humánkapacitás a projektmenedzseri teendők ellátására.

A csapat valamennyi tagjáról elmondható, hogy vettek már részt pályázati projektek lebonyolításában, rendelkeznek a sikeres megvalósításhoz kellő tapasztalattal.

Projekt szervezet tagjai	Név	Szakterület
Projektmenedzser	Majer Piroska	projektmenedzsment
Szakmai vezető	Zimborás Béla	szociálpolitika, esélyegyenlőség
Pénzügyi vezető	Szokolyné Tóth Klára	pénzügy
Szakmai vezető asszisztense	Fiszter Adriána	projektmegvalósítás

5. táblázat: A projekt szervezet tagjai az „Új esély” projektben
Saját szerkesztés a Pályázati adatlap alapján

A Pályázati Útmutató előírásainak megfelelően a team mellett egy 5 fős szakértői csoport is tevékenykedett, akik hármas szerepkörben nyújtottak támogatást:

- szakmai tanácsadás a programba bevont települések vezetői részére,
- egyes szakértők részt vettek a Felzárkózási Kerekasztal ülésein, mint előadó, illetve mint tanácsadó
- a szakértők részt vettek a projekt rendezvényein és a workshopokon, mint tanácsadók.

Szakértői csoport tagjai:

- Zimborás Béla – Zalaegerszeg MJV Humánigazgatási Osztályának osztályvezető-helyettese, esélyegyenlőségi munkatárs
- Hatta-Szilágyi Orsolya – szakpszichológus, a Somogy Megyei Gyermekvédelmi Igazgatóság és a Csolnoky Ferenc Kórház pszichológusa, munkaerő-piaci, gyermekpszichológiai és hátrányos helyzetből fakadó élethelyzetek szakértője
- Dr. Kovács Orsolya – ügyvéd, az Egyenlő Bánásmód Hatóság Zala megyei referense
- Salamon Györgyi – családi és párkapcsolati mediátor, módszertani tanácsadó
- Dr. Szili-Fodor Dóra – a Zalaegerszegi Kistérségért Fejlesztési és Foglalkoztatási Nonprofit Kft. ügyvezetője, területfejlesztési és településfejlesztési szakértő

A projekt időterve

Projekt megvalósítás tervezve: 9 hónapra

A kezdő időpont: 2015. március 1. - A záró időpont: 2015. november 30.

A projekt időterve alapján történt az előrehaladás nyomon követése, a megvalósítás nyomon követése.

Srsz.	Projekttevékenység	Kezdés	Befejezés
	Projektmenedzsment kialakítása <i>Szerződések megkötése, feladatok meghatározása</i>	2015.03	2015.03
	Projektmenedzsment tevékenység	2015.03	2015.11
	Ütemterv felülvizsgálata és aktualizálása	2015.03	2015.03
	Együttműködési megállapodások megkötése <i>Partnerségi háló kialakítása</i>	2015.04	2015.09
	Szakértői munkabizottság létrehozása <i>Szerződések megkötése, feladatok meghatározása</i>	2015.03	2015.04
	Felzárkózási Kerekasztal előkészítő tevékenység <i>Projektmenedzsment, szakértők – látogatás/online kommunikáció a partner önkormányzatokkal</i>	2015.03	2015.04
	1.Felzárkózási Kerekasztal	2015.04	2015.04
	1.Felzárkózási Workshop	2015.04	2015.04
	Szakértői tanácsadói szolgáltatások elindítása	2015.04	2015.04
	Kutatási programok elindítása /tanulmányok, adatbázisok/	2015.04	2015.04
	2.Felzárkózási Kerekasztal	2015.05	2015.05
	2.Felzárkózási Workshop	2015.05	2015.05
	1. Kiegészítő ismeretterjesztő, információs tevékenység	2015.05	2015.05.
	3.Felzárkózási Kerekasztal	2015.06	2015.06
	3.Felzárkózási Workshop	2015.06	2015.06
	2. Kiegészítő ismeretterjesztő, információs tevékenység	2015.06	2015.06.
	Szakértői tanácsadói szolgáltatások – első összegző jelentés	2015.07	2015.07
	Kutatási programok – első összegző jelentés	2015.07	2015.07
	Partner önkormányzatok HEP felülvizsgálata	2015.08	2015.08

	4.Felzárkózási Kerekasztal <i>HEP-ek összefoglaló jelentése</i> <i>Esélyteremtő Programterv készítési ütemtervének megalkotása</i>	2015.09	2015.09
	4.Felzárkózási Workshop	2015.09	2015.09
	3. Kiegészítő ismeretterjesztő, információs tevékenység	2015.09	2015.09.
	5.Felzárkózási Kerekasztal <i>Esélyteremtő Programterv első verzió tárgyalása</i>	2015.10	2015.10
	5.Felzárkózási Workshop	2015.10	2015.10
	6.Felzárkózási Kerekasztal <i>Esélyteremtő Programterv elfogadása</i> <i>Szakértői tanácsadó szolgáltatások beszámoló</i> <i>Kutatási programok beszámoló</i>	2015.11	2015.11
	6.Felzárkózási Workshop, Záró rendezvény	2015.11	2015.11

6. táblázat: Az „Új esély” című projekt időterve
Forrás: Pályázati adatlap

3. Projekt megvalósítás (2015.03.01. – 2015.11.30.)

A projekt megvalósítása egyértelműen jelentős kihívás volt a menedzsment számára mind a koordinációt tekintve, mind pedig a hatékony kommunikáció szempontjából.

Az alábbiakban szeretném szemléltetni, hogy mi vezetett erre a következtetésre.

Kockázatkezelés:

Már a pályázat benyújtása előtt kockázati tényezőként vették számba az alábbiakat:

- a járásban található települések együttműködési készsége alacsony
- kellő szakértelem hiánya
- nem megfelelő tapasztalat a projektmenedzselés területén
- az Esélyteremtő programterv kidolgozása, hatékony együttműködés.

A pályázati adatlapon feltüntetett kockázati tényezők alacsony kockázatúnak minősülnek, ezért nem szükséges kockázat kezelési terv, a kockázatkezelésre megtették a szükséges intézkedéseket. A felmért kockázatok ismeretében a következő intézkedésekről döntöttek.

- Az együttműködés biztosítás érdekében formális és informális úton is megkeresték a járás önkormányzatait, biztosítva számukra a kellő tájékoztatást a projekthez való csatlakozásról.
- Az 5 fős szakértői csoport megbízásakor olyan szakemberekre esett a választás, akik rendelkeznek a szükséges szakmai tapasztalattal és kapcsolati tőkével, és szakterületükön már számos alkalommal bizonyítottak.
- A projektmenedzseri posztra olyan szakembert választottak, akinek 10 éves tapasztalata volt ezen a téren.

Szakmai megvalósítás:

A projekt lebonyolítása során az időterv alapján követték egymást az események, a tervezett ütemezés szerint:

- **Szakértői munkabizottság létrehozása**
(a Felzárkózási Kerekasztal munkájában részt vevő szakemberek felkérése)
- **Felzárkózási Kerekasztal rendezvényei**
A Felzárkózási Kerekasztal – a projektterveknek megfelelően – összesen 6 alkalommal tartott összejövetelt, melyeken a felmérések során legnagyobb érdeklődésre számot tartó témák kerültek feldolgozásra, a bevont szakértői team aktív közreműködésével. Az ülések 6 különböző olyan településen, ahol az adott probléma a legaktuálisabban jelentkezik.
- **Workshopok rendezvényei**
Minden esetben a Felzárkózási Kerekasztal összejöveteleinek helyszínén, az összejövetelt követően kerültek megrendezésre a workshopok rendezvényei. Tematikusan szervesen kapcsolódtak a Kerekasztal aktuális programjához, az ott megtartott előadások anyagának gyakorlati feldolgozása történt meg.
- **Szakértői tanácsadói szolgáltatások elindítása** – az 5 főből álló szakértői csoport tanácsadói alkalmakkal állt a települési vezetők rendelkezésére, ezeket a tanácsadásokat a projektmenedzser koordinálta, amiről Tanácsadói Naplót vezettek. Emellett részt vettek a Felzárkózási Kerekasztal ülésein és a rendezvényeken, mint tanácsadók.

- **Kutatási programok elindítása** - A projektben két kutatási téma került be, amit a bevont települések vezetőinek megkérdezése nyomán hat lehetséges témából választottak ki. Mindkét témában primer kutatás zajlott - a zalaegerszegi járás területére vonatkozóan - elsősorban kérdőíves lekérdezéssel.
- **Megtörtént a partner önkormányzatok HEP felülvizsgálata**
Figyelmet kell fordítani arra, hogy 2013. július 1-jét követően a települési önkormányzatok a hazai, uniós társfinanszírozású vagy egyéb forrásból finanszírozott pályázatokon akkor vehetnek részt, ha rendelkeznek hatályos helyi esélyegyenlőségi programmal (HEP).
A projekt során megtörtént a bevont önkormányzatok esélyegyenlőségi programjainak áttekintése és összehangolása tekintetbe véve a Járásban tervezett intézkedéseket és fejlesztéseket.
- **Esélyteremtő Programterv elkészítése**
A programterv kidolgozása két lépcsőben történt, az első munkapéldány a Kerekasztal elé lett terjesztve, majd a véleményezés és a módosítások után létrejött végleges dokumentum a Kerekasztalnak elfogadásra elő lett terjesztve.
- **Esélyteremtő Programterv** elfogadásra került, a kész tervet tájékoztatásul megküldték az együttműködő Türr István Képző- és Kutató Központ részére.
- **Kutatási programok beszámolóit** elkészültek, a kutatások eredményeként létrejött szakmai anyagok további felhasználásra a települési vezetők elé lettek tárva, hogy közös válaszok kidolgozására motiválja a vezetőket.
- **Információs és tájékoztatási tevékenység** – 3 alkalommal a nagy városi rendezvények keretein belül – információs sátor, ill. információs pult, interaktív foglalkozások, játékok segítségével, ill. szórólapok terjesztésével.

Projekt lezárása, disszemináció

Erről a projektről is elmondhatjuk mindazt, amit az előzőnél már megfogalmaztunk.

A projektidőszak végén záró konferencia szervezésére került sor, melynek fő célja a közös munka áttekintése, az elért eredmények terjesztése, és a további együttműködési lehetőségek megismertetése volt. Megtörtént a menet közben felmerült problémák, hibák kiértékelése és a jó megoldásokból nyert tapasztalatok továbbgondolása.

A kötelező tájékoztatás a projekt során és a lezárásakor az előírások szerint lett megszervezve és megvalósítva.

4.3 A monitoring és a kommunikációs folyamatok során használt módszerek, tapasztalatok, a megvalósítás során fellépő kihívások kezelése

Szabályozottság:

A projektekre nem készültek külön szabályzatok, mivel a hivatal teljes körűen szabályozza a belső folyamatait a jogszabályi előírásoknak megfelelően. Így nem volt szükség további szabályzatok létrehozására, a projekttevékenység során a Hivatal érvényben lévő szabályzataiban leírtak kerültek alkalmazásra, illetve a szabályzatok egyes esetekben külön tartalmazzák a projekttevékenységre vonatkozó előírásokat.

Dolgozatomban nem tekintettem fontosnak a Hivatal valamennyi szabályzatának bemutatását, itt csak azokból emeltem ki részleteket, melyeket relevánsnak tartottam.

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Kormányrendelet előírja, hogy

„A költségvetési szerv vezetője köteles kialakítani a szervezet tevékenységére, a célok megvalósításának nyomon követését biztosító rendszert, mely az operatív tevékenységek keretében megvalósuló **folyamatos és eseti nyomon követésből**, valamint az operatív tevékenységektől függetlenül működő **belső ellenőrzésből** áll.”

„A költségvetési szerv vezetője felelős a belső kontrollrendszer keretében - a szervezet minden szintjén érvényesülő - megfelelő

- a) kontrollkörnyezet,
- b) kockázatkezelési rendszer,
- c) kontrolltevékenységek,
- d) információs és kommunikációs rendszer, és
- e) nyomon követési rendszer kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.”³³

A Hivatal működésére vonatkozóan több szabályzatban együttesen és átfogóan került kialakításra a belső kontrollrendszer, ezekből mutatok be néhány elemet az alábbiakban.

³³ 370/2011. (XII. 31.) kormányrendelet

1.) Ügyrend

Az **Ügyrendben** található a szervezeti kapcsolatok és a közöttük megvalósuló koordináció, a feladat- és hatáskörök szabályai, az ellenőrzési jogosítványok.

Az Ügyrend kimondja, hogy a hivatal belső szervezeti egységeinek vezetői valamint az ügyintézők a szokásos munkafolyamatokban közvetlenül működnek együtt továbbá a TOP Projektmenedzsmenthez kapcsolódó munkafolyamatokban a TOP Projektmenedzsment szervezeti egységeivel közvetlenül működnek együtt.

A szervezeti egységeken belül, illetve a szervezeti egységek között a szükséges koordinációt a csoportvezetők és osztályvezetők végzik a szervezeti szintű munkaértekezleteken.

Az általános működésre vonatkozó előírásokon túl, az Ügyrend külön fejezete szabályozza a 2014-2020-ig tartó időszakra vonatkozóan a **TOP Projektmenedzsment működési szabályait**, amely magában foglalja szervezeti kapcsolatokat és koordinációt, az értekezletek rendjét, az ellenőrzési jogosítványokat, a kiadmányozás és aláírási jogokat, továbbá az utasítási jogok gyakorlását és a beszámoltatást.

2.) Belső Kontrollrendszer Szabályzata

A **belső kontroll** egy összetett folyamat, amelyet a költségvetési szerv vezetése és dolgozói valósítanak meg, továbbá a kontroll folyamatosan alkalmazkodik a szervezetet érintő változásokhoz. A belső kontroll közvetlenül a költségvetési szerv céljaihoz kapcsolódó, vezetés által használt eszköz, ugyanakkor a többi dolgozók is fontos szerepet játszanak abban, ami a szervezetben történik.

A belső kontroll kialakítása a vezetők részéről kezdeményező magatartást és kommunikációs tevékenységet követel meg a dolgozókkal kapcsolatban.

A Belső Kontrollrendszer Szabályzat elemei:

- FEUVE,
- Ellenőrzési nyomvonal,
- Szabálytalanságok kezelése,
- Kockázatkezelés – kockázatelemzés,
- Információs és kommunikációs rendszer,
- Nyomon követési (Monitoring) rendszer

3.) Monitoring Rendszer és Monitoring Stratégia Szabályzata

A **Monitoring Rendszer és Monitoring Stratégia** szabályzata meghatározza, hogy „A Polgármesteri Hivatal vezetésének folyamatosan megalapozott információkkal kell rendelkeznie arról, hogy az egyes szervezeti egységek, és ezen keresztül az egész szerv tevékenysége megfelelően szolgálja-e a vezetés által kitűzött célok elérését.

Ezért olyan monitoring (nyomon követési) stratégiát kell kialakítani, amely minden szervezeti egységre, funkcióra kiterjedően, lehetővé teszi a nem előírászerű tevékenység mielőbbi feltárását, a korrekciós intézkedések kellő időben való meghozatalát.”³⁴

A Polgármesteri Hivatal monitoring rendszere az operatív tevékenységek keretében megvalósuló **folyamatos és eseti nyomon követésből**, valamint az operatív tevékenységektől függetlenül működő **belső ellenőrzésből** áll.

A belső kontroll folyamatos monitoringja a szervezet normális, ismétlődő műveletei során történik meg. Végrehajtása a történésekkel egy időben valósul meg, azonnal reagál a változó feltételekre, ezért hatékonyabb, mint a külön elvégzett értékelések, és a helyrehozó intézkedések feltételezeten kisebb költségekkel járnak.

Mivel a külön értékelésekre a tényeket követően kerül sor, a problémák feltárása, azonosítása sokszor gyorsabban megtörténik a folyamatos monitoring által.³⁵

4.) Szervezeti és Működési Szabályzat

A szabályzat külön fejezetben foglalkozik a 2014-2020. időszak TOP programjainak irányítására, a döntés-előkészítés és a projektmenedzsment feladatok ellátására létre hozott munkacsoport feladat- és hatáskörével. Meghatározza a programmenedzser és a **projektmenedzser** feladatait és hatáskörét, továbbá a projektmunkacsoport feladatait.

„A **projektmunkacsoport** készíti elő a projektjavaslatot, elvégzi a felhívás illeszkedésvizsgálatát, előkészíti a támogatási kérelmet, gondoskodik a benyújtást megelőző szakmai egyeztetésről, előterjesztést készít a közgyűlés részére.

A projektmunkacsoport gondoskodik a projekt végrehajtásáról, az egyes projektek tekintetében kapcsolatot tart az Irányító Hatóság kijelölt projektmenedzserével és a Magyar Államkincstárral. A Hivatal belső szervezeti egységei biztosítják a szükséges szakértelemmel rendelkező személy részvételét az ITP

³⁴ ZMJV Monitoring Rendszeréről szóló Szabályzata

³⁵ ZMJV Monitoring Rendszeréről szóló Szabályzata

(Integrált Területi Program) előkészítésében, **végrehajtásában és monitoring** tevékenységben”.³⁶

5.) Esélyegyenlőségi Terv

Erre vonatkozó szabályozást tartalmaz még a Hivatal **Esélyegyenlőségi terve**, az alábbiak szerint:

„Stratégiai és pályázati csoport: projektmenedzserként vezeti és irányítja a projekt munkacsoportot, végzi az adott projekt projektmenedzseri, illetve projektkoordinátori feladatait, gondoskodik a projekt megfelelő adminisztrációjáról. Előkészíti, kidolgozza a vállalatokhoz tartozó fejlesztéseket. A kidolgozott projekteket koordinálja, megvalósítja. Koordinálja a megvalósuló fejlesztések szakmai, műszaki, pénzügyi tervezését, előkészítését és végrehajtását.”

„Projekt munkacsoport és projektmenedzser: kiemelt önkormányzati projekt előkészítésére, végrehajtására kialakított, a projekt tárgya szerint kijelölt köztisztviselőkből álló horizontális munkaszervezet. A projektmenedzser feladata a projekt munkacsoport vezetése, irányítása és a projekt adminisztrációja.

A projekt munkacsoport létrehozásáról és tagjairól, valamint a projektmenedzser személyéről a polgármester, a program operatív végrehajtásáért felelős 2 alpolgármester és a jegyző, mint TOP Irányító Testület (a továbbiakban: TOP IT) együttesen dönt.

A projektmenedzser tevékenységéről folyamatosan beszámol a programmenedzser felé. A programmenedzser hatáskörében utasítja az egyes projekt munkacsoportokat, kapcsolatot tart az Irányító Hatósággal, összefogja a projektek adminisztrációját, és tevékenységéről folyamatosan tájékoztatja az irányítóként kijelölt alpolgármestert.”³⁷

Monitoring célt szolgál továbbá a Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Közgyűlésének többször módosított 8/2015. (III. 13.) önkormányzati rendelete is, **amely az önkormányzat által nyújtott támogatások elszámoltatásának és az államháztartáson kívüli forrás átvételének szabályait foglalja rendszerbe.**

Az itt kiemelt szabályozásra vonatkozó részletekkel szeretném alátámasztani azt a hipotézisemet, hogy abban az esetben, ha egy szervezet minden törvényi előírásnak eleget tesz, kidolgozza a működésére vonatkozó szabályzatokat, akkor nem

³⁶ ZMJV Szervezeti és Működési Szabályzata

³⁷ Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Esélyegyenlőségi Terve

feltétlenül szükséges a projektjeire külön szabályzó rendszert kialakítania. Mégis ugyanolyan hatékonysággal sikerül projektjeit lebonyolítania.

4.3.1. A monitoring tevékenység a projektekben

A monitoring tevékenység alapvető célja a vezetés folyamatos és tervszerű tájékoztatása, információkkal való ellátása.

Az információs rendszereken belül a beszámolási rendszerek működtetése megbízható és pontos, a beszámolási szinteket, határidőket és módokat a Hivatal különféle belső szabályzataiban rögzítették.

1.) Projektvezetés

A sikeres projektmegvalósítás egyik alapvető feltétele a felkészült és hatékony együttműködésre képes projektszervezet.

A hivatal a pályázati tevékenységek lebonyolítását - a nagyobb projektek esetében - munkacsoport létrehozásával oldja meg, azonban a kisebb projekteknél is hasonlóan működik a csapat összeállítása.

Jelen esetben mindkét projektnél 4-5 fős projektteam kapott megbízást a lebonyolításra.

A folyamatos monitoring beépül a Polgármesteri Hivatal ismétlődő, mindennapi működési tevékenységeibe, magában foglalva a vezetők rendszeres ellenőrző tevékenységét (kontrollelemek működtetése), valamint egyéb ellenőrzési funkciókat (beszámoltatás, rendszeres és időszaki jelentések készítése), amelyeket a munkatársak hajtanak végre feladatkörük ellátása keretében.

2.) Indikátorok

A monitoring tevékenység alapeleme az indikátorok megvalósulásának tervszerű és rendszeres nyomon követése.

Mindkét projekt esetében kétféle mutató került alkalmazásra, egyrészt a bemeneti állapotnak megfelelő „Input” másrészt a kimeneti állapotnak megfelelő „Output” indikátorok. Az output és az input indikátorok összevetésével lehet megállapítani, hogy milyen arányban sikerült megvalósítani a támogatási szerződésben rögzített szakmai célkitűzéseket.

- **Input mutatók** a rendelkezésre álló források természetes mutatószámai

- **Output mutatók** a projekttevékenység nyomán létrejövő közvetlen eredményeket mérik

Indikátor neve	Mértékegység (fő, db, stb.)	Kiindulási érték	Megvalósítási időszak változásainak értéke évenkénti bontásban	
		pályázat benyújtásakor	Típus	pályázat befejezésekor
Szervezetfejlesztésben részesülő szakemberek száma	fő	0	kimenet	36
Szolgáltatásokat igénybe vevők száma	fő	120	kimenet	130
A szolgáltatások hatékonyságának változása – ügyfél-elégedettség	fő	60	eredmény	70

7. táblázat: "Egymásra hangolva" című projekt kötelező indikátorai
Forrás: Pályázati adatlap

A fenti – „Egymásra hangolva” című - projektre vonatkozó pályázati útmutató csak kötelező indikátorokat határozott meg a pályázat benyújtása során.

Ezzel szemben az „Új esély” című projekt pályázati útmutatója 4 féle opcionális indikátort is felkínált a pályázatot benyújtók számára, melyből legalább 2 mutató vállalását kötelezően elvárta a pályázat kiírója. Ez megmagyarázza, hogy miért találunk önként vállalt indikátorokat az „Új esély” című projekt pályázati anyagában.

Indikátor neve	Mértékegység (fő, db, stb.)	Kiindulási érték	Megvalósítási időszak változásainak értéke évenkénti bontásban	
		2014. okt. pályázat benyújtásakor	2014. dec. 31.	2015. nov. pályázat befejezésekor
Együttműködési megállapodások száma	db	0	0	5
Felzárkózási kerekasztal üléseinek száma (járás szintű)	db	0	0	6
Elkészült programterv száma (járásonként) határidő: 2015.08.30.	db	0	0	1
Megtartott rendezvények száma	db	0	0	7
Rendezvényeken részt vevők száma	fő	0	0	40

8. táblázat: "Új esély" című projekt kötelező indikátorai
Forrás: Pályázati adatlap

Az „Új esély” projekt pályázati kiírásában felkínált 4 féle indikátor közül az alábbiak kerültek kiválasztásra:

Indikátor neve	Mértékegység (fő, db, stb.)	Kiindulási érték	Megvalósítási időszak változásainak értéke évenkénti bontásban	
		2014. okt. pályázat benyújtása kor	2014. dec. 31.	2015. nov. pályázat befejezésekor
Bevont szakértők száma	fő	0	0	5
HEP-ben megfogalmazott, megvalósított ismeretterjesztő, tájékoztató tevékenységek száma	db	0	0	3

9. táblázat: "Új esély" című projekt önként vállalt indikátorai
 Forrás: Pályázati adatlap

Nyomon követés

Az időközi beszámolók mindkét projekt esetében rendszeresen bemutatták a vállalt indikátorok aktuális teljesülésének mértékét. A tervezett kimeneti mutatók mindkét esetben teljesültek.

A projektmegvalósítás során azonban nem csak a kötelező indikátorokat célszerű számba venni.

Az előrehaladás nyomon követése érdekében részletekbe menően figyelemmel kell kísérni számos más – a teljesítmény mérésére és ellenőrzésére alkalmas – adatot, ahhoz hogy biztosítva legyen. Például:

- az egyes projekttevékenységek lebonyolításához kapcsolható erőforrások rendelkezésre álljanak (pl. elegendő számú kérdezőbiztos, szakemberek, előadók, trénerek, technikai háttér, pénzügyi fedezet biztosítása, stb.),
- a Pályázati felhívásban meghatározott – a monitoring mutatóktól független – adatokat (pl. bevont résztvevők száma, ebből nők/férfiak száma, foglalkoztatottak-munkanélküliek száma, inaktívok száma, stb.) is meg kell adni;
- visszajelzés a résztvevőktől (pl. ügyfél elégedettség, dolgozói elégedettség),
- a rendezvényekre meghívottak meg is jelenjenek (kiértésítések, visszajelzések),

- a rendezvények megfelelően dokumentálásra kerüljenek,
- a vállalt szakmai kiadványok időre elkészüljenek,
- a kötelező előrehaladási jelentésekhez minden információ rendelkezésre álljon.

A monitoring rendszer mindkét projekt esetében jól működött, amit az is alátámaszt, hogy csak minimális mértékben volt szükséges a beavatkozás a végrehajtás során.

Beavatkozás a sikertelenség megelőzése érdekében:

Beavatkozásra az „Egymásra hangolva” című projekt esetében akkor volt szükség, amikor a Szociális térkép elkészítéséhez a kérdőíves felmérés során a kérdezőbiztosok sorozatos elutasítással szembesültek. Az első körben az volt a tapasztalat, hogy a kérdezőbiztosokat nem szívesen engedték be a családok, mivel nem kaptak előzetes tájékoztatást, nem volt semmilyen információjuk a kutatásról.

Nehéz volt az együttműködés, bizalmatlanok voltak az emberek. Ezt felismerve a projektvezetés úgy döntött, hogy ki kell értesíteni a családokat a tervezett felmérésről, hogy ne érje váratlanul őket a megkeresés. A második körben már könnyebb volt a kapcsolat felvétel, nagyobb volt a fogadókészség az emberek részéről.

A vezetésnek azt a problémát is meg kellett oldania, hogy sok kérdezőbiztos visszalépett a sikertelenség miatt. Erre a helyzetre is megoldást kellett találni, ami úgy sikerült, hogy diákokat vontak be erre a feladatra. A két intézkedés együttesen már biztosította a felmérések sikeres elvégzését.

Az „Új esély” című projektnél már a probléma felmerülése előtt számoltak a kockázati tényezőkkel, és így nem volt szükség beavatkozásra.

Összességében elmondhatjuk, hogy a monitoring rendszer eredményes működését alapvetően a jól kiépített és következetesen működtetett ellenőrzési és nyomon követési rendszer és a szervezeti szabályzatok betartása biztosította.

Ennek érvényesülését figyelhetjük meg a két projekt lebonyolítása során. A Hivatal így külön szabályzatok létrehozása nélkül is eredményesen tudta teljesíteni a Támogatási Szerződésben vállalt mutatószámokat.

A folyamatos nyomon követésnek köszönhetően időben feltárásra kerültek azok a problémák, amelyek veszélyeztették a vállalt tevékenység teljesítését. A

projektvezetésnek így sikerült a feladatok „újratervezésével” elkerülni a még határidő módosítást is.

4.3.2. Kommunikációs tevékenység és a problémák rendszerszintű kezelése

Az alábbiakban bemutatok néhányat a projekteken alkalmazott kommunikációs feladatokból és technikákból, a megszerzett tapasztalatokból, és a kihívások kezelésére tett intézkedésekből. A legtöbb ponton azonosak a tapasztalatok, de egyes esetekben a két projekt kommunikációjában felmerültek olyan egyedi problémák, melyek az adott helyzetben konkrét beavatkozást tettek szükségessé.

Amit mindkét projekt kommunikációjáról elmondhatunk:

- A projekttel kapcsolatos kérdésekben a projektgazda képviselőjében a polgármester, a projektmenedzser és a szakmai vezető kommunikált, ez egyaránt vonatkozik a belső és a külső kommunikációra.
- A feladatoknak a projektmenedzser, szakmai vezető és pénzügyi vezető által történt kiosztására szóban és írásban került sor.
- A megvalósítás alatt – a projektnyitó és projektzáró értekezlet mellett - havonta tartottak megbeszéléseket, értekezleteket, itt történt meg a feladatok és az előrehaladás értékelése.
- Az intézményekkel, önkormányzatokkal, partnerekkel történő kommunikáció megszervezése a projektmenedzser és a szakmai vezető feladata volt.
- A kommunikációnak szinte valamennyi csatornáját igénybe vették, a személyes megbeszélések mellett számos alkalommal jelentek meg az interneten, az írott sajtóban, illetve a televízióban és a rádióban.
- Az Irányító Hatósággal döntően hivatalos, papír alapú levelezést folytattak.
- Az előírt tájékoztatási kötelezettségének a Hivatal mindkét projektje esetében eleget tett, ennek vizsgálatára nem tértem ki részletekbe menően, mivel ez támogatási feltétel.
- A nyilvánosságnak szánt dokumentumok a projektgazda honlapján bárki számára hozzáférhetőek, megtekinthetőek.

- A projektek belső kommunikációját jellemezte, hogy a jelentős része hivatalos és informális e-mailek útján történt, az elvárt dokumentációs kötelezettség betartása mellett.
- A projektekről készült beszámolók, tájékoztató anyagok elérhetők a projektgazda honlapján (www.zalaegerszeg.hu).
- A projektekkel kapcsolatosan keletkező belső dokumentumok egy közös felületen elérhetők a kollektíva számára, a közös feldolgozás megkönnyítése érdekében.

„Egymásra hangolva” című projekt kommunikációja:

- A megvalósítás alatt – havi gyakorisággal tartottak megbeszéléseket, értekezleteket, itt történt meg a feladatok áttekintése és az előrehaladás értékelése. Emellett rövidebb megbeszélésekre heti szinten sor került, a sok rendezvény megszervezés során felmerült problémák megoldása céljából.
- Az értekezletekről emlékeztető készült, amit e-mail útján juttattak el a résztvevőknek.
- Tanulmányút két alkalommal került megszervezésre, mely egyúttal csapatépítő tréningként is funkcionált az önkormányzat dolgozói számára.
- A projektben résztvevő intézmények szakemberei számára 3 alkalmas összejövetelre került sor - szervezetfejlesztés címmel – ahol az egymás közti kommunikáció fejlesztése volt a cél.
- A programban részt vevő szociális szakemberek részére több alkalommal tartottak szupervíziós összejöveteleket, ahol lehetőségük nyílt a szakmai fejlesztés mellett személyes kapcsolatok kiépítésére.
- A kapcsolattartás a konzorciumi partnerekkel és az intézményekkel rendszerint papír alapú levelezés, e-mail, körlevél, telefon útján történt.
- A megtartott rendezvényektől szakmai beszámoló, esetenként módszertani ajánlás készült.
- A képzéseken való részvétel önkéntes jelentkezéssel történt. A több sorozatos képzéseknél előfordult, hogy a bejelentkezett személy nem jelent meg, ilyen esetben személyes megkereséssel jártak utána, hogy kell-e helyette más résztvevőt beszervezni.

- A Szociális térképhez reprezentatív felmérés készült Zalaegerszeg város lakosságáról. A kérdőíves adatfelvételhez az intézmények saját dolgozói közül – önkéntes alapon - kerültek ki a kérdezőbiztosok.
- A kérdező biztosok gyakran szembesültek elutasítással a lakosság részéről, mivel semmilyen tájékoztatást nem kaptak előzetesen.
- A sikertelenség miatt sokan visszaléptek, ezért új kérdezőbiztosokat kellett a programba bevonni, őket újra fel kellett készíteni. Ekkor már készült egy tájékoztató levél is, amit eljuttattak a felmérésbe bevont lakosokhoz.
- A sikertelenség miatt az eredetileg kijelölt 1264 db háztartás mellett 1331 db pótcímet kellett a kutatásba bevonni, mivel az eredeti mintából csak 534 db volt sikeres, és 745 sikertelen lekérdezés.
- Nehezítette még a felmérést a kérdőív terjedelme, és a kérdések személyes jellege, ami miatt nagyon időigényes volt egy-egy kérdőív kitöltése.

„Új esély” című projekt kommunikációja:

- A projekt előkészítés során fokozott figyelmet kellett fordítani a projektbe bevonni kívánt önkormányzatok vezetőinek meggyőzésére. A járás valamennyi települési önkormányzatát (84) tájékoztatták elektronikus levélben a részvételi lehetőségről.
- Emellett telefonos megerősítésre is szükség volt, mert a személyes beszélgetésnek nagyobb a meggyőző ereje, nem kevésbé a megismételt információknak. Így végül 50 önkormányzat jelezte csatlakozási szándékát, ezzel biztosított volt a minimálisan (43) elvárt résztvevő.
- A telefonos kapcsolattartás, a közvetlen párbeszéd az egész projekt során többször is hasznosnak bizonyult, a részvételi aktivitás és az érdeklődés fenntartása érdekében.
- A korábbi személyes és szakmai kapcsolatok talaján könnyebb volt meggyőzni a partnereket a csatlakozásra és biztosítani a folyamatos aktivitásukat.
- Fontos tapasztalat, hogy a részvételt az is elősegíti, ha a programok helyben kerülnek megrendezésre, és olyan témákat választanak ki, amelyeknek a helyi közösségben van aktualitása.
- Azok a témák számítottak igazán érdeklődésre, és így azok kerültek kiválasztásra, amelyek rövidtávon hasznosítható tudást közvetítettek.

- Az esélyegyenlőségi programokkal kapcsolatos kérdésekben a szakértői munkacsoport tagjai is részt vettek a kommunikációban.
- A sajtónyilvános események, rendezvények mellett külön 2 alkalommal sajtótájékoztatót is tartottak, továbbá részt vettek a helyi közösségi rendezvényeken (Esélyegyenlőségi Napok, Falunapok, vásárok, fesztiválok stb.)

5. Elemzés, következtetések

A továbbiakban összevetem a két vizsgált projektet, melynek során a hasonlós és eltérő jellemzőket elemzem.

5.1. A két projekt összehasonlítása

Összehasonlítási szempont	„Új esély”	„Egymásra hangolva”
Operatív program	ÁROP	TÁMOP
Megvalósítási idő	9 hónap	15 hónap
Támogatási összeg	29.240.000 Ft	35.000.000 Ft
Forrás	ESZA	ESZA részben ERFA
Finanszírozás mértéke	100%	100%
Finanszírozás típusa	Utófinanszírozás előlegigényléssel	Utófinanszírozás előlegigényléssel
Projekt típusa	150 millió Ft alatti egyéb fejlesztés	150 millió Ft alatti egyéb fejlesztés
Kötelező kommunikációs tervet készíteni?	NEM	NEM
Készült kommunikációs terv?	IGEN	NEM
Projekt célterülete	Esélyegyenlőség – területi együttműködés	Szociális alapellátás – modellkísérleti program
Projekt célcsoportja (közvetlen)	Projektbe bevont önkormányzatok önkormányzati és közigazgatási vezetői	Szociális és gyermekjóléti intézmények szakdolgozói
Projekt célcsoportja (közvetett): - Romák, és/vagy mélyszegénységben élők, - Fogyatékkal élők - Gyermekek - Nők - Pszichiátriai és szenvedélybetegek - Hátrányos helyzetűek - Hozzátartozók	<ul style="list-style-type: none"> • IGEN • IGEN • IGEN • IGEN • NEM • IGEN • NEM 	<ul style="list-style-type: none"> • NEM • IGEN • IGEN • IGEN • IGEN • IGEN • IGEN
Konzorciumi partnerek száma	0	3
Projekt elsődleges célja	Szervezetfejlesztés,	Szervezetfejlesztés, új

	járási szintű együttműködés kialakítása	szolgáltatások bevezetése, együttműködés fejlesztése,
Elkészült tanulmányok száma	2	2
Kutatási programok témája	1.) Munka és család összeegyeztethetősége gyesről, gyedről visszatérő nők körében; 2.) Közfoglalkoztatottak elsődleges munkaerő- piaci integrálódásának lehetőségei	1.) Szociális térkép (Zalaegerszeg város lakosságáról); 2.) Szolgáltatási kézikönyv (Zalaegerszeg szociális és gyermekjóléti alapellátásáról)
Elkészült elemzések száma	3	2
Kötelező indikátorok száma	5	3
Választott opcionális indikátorok száma	2	0
Rendezvények száma	13	20
Értekezletek száma (havi egy)	10	16
Helyszíni ellenőrzések száma	1	1
Időközi/záró beszámolók száma	4	8
Eszközbeszerzés volt-e	NEM	IGEN

10. táblázat: A két projekt összehasonlítása
Forrás: sajtószervezés

A projektekről készült összehasonlító táblázatból levonható következtetések:

Mivel mindkét esetben soft projektről van szó, egyik sem tartozik alapvetően beruházási típusba, és mindkettő elsődlegesen szervezetfejlesztést céloz meg, ezért értelmezhető az összehasonlításuk.

Első ránézésre is megállapítható, hogy a két projekt sok részletben nagyon hasonló, kisebb-nagyobb eltéréseket azonban látunk. A két projekt időben egymást követte, ezért az elemzésükkel a projektmegvalósítás módjára, fejlődésére utaló eredményt várok.

1.) Azonosságok, hasonlóságok:

- A két projekt sok szempontból azonos, vagy hasonló tulajdonságokat mutat fel, ilyenek például a finanszírozás forrása, típusa, mértéke, a projekt típusa és mérete.

- A támogatás összege és a megvalósítási idő eltérése viszont nem számottevő.
- Hasonlóságot láthatunk még a projektek elsődleges céljában is, mindkettő szervezetfejlesztést és egyfajta együttműködést valósít meg.
- A projektméretből kifolyólag – mindkettő 150 millió forint alatti - egyiknél sem volt kötelező Kommunikációs tervet készíteni.
- A közvetlen célcsoport teljesen eltérő, a közvetett célcsoportnál már jelentős átfedések vannak. Az is egyértelműen látszik, hogy mindkét esetben nagy létszámú célcsoportot kellett elérni, ami aktívan menedzselt kommunikációs tevékenységet igényelt.
- Mindkét projektben készültek tanulmányok és elemzések, melyek részben külső vállalkozó megbízásával jöttek létre, az eredménytermékek nyilvánosan elérhetők, és felhasználhatók.

2.) **Eltérések:**

Természetesen vannak eltérések is, hiszen nem két teljesen azonos projektről beszélünk.

- A legszembevetőbb eltérés a pályázatot kiíró Operatív Programban van, és a projektek célterülete és célcsoportja is teljesen eltér egymástól.
- Más és más a két projekt célcsoportja.
- Annak ellenére, hogy nem volt kötelező kommunikációs tervet készíteni, az „Új esély” című projektnél az elkészült dokumentumok között találunk Kommunikációs, nyilvánossági tervet. Ez irányú tapasztalatok és következtetések alapján kialakított kommunikációs stratégia megfogalmazásra került a projektek egyik eredménytermékében, nevezetesen a „Zalaegerszeg Járás Esélyegyenlőségi Fejlesztési Programja” II.7. Kommunikációs/Nyilvánossági terv című fejezetében (1. sz. melléklet).
- Önként vállalt indikátort csak az „Új esély” című projektnél találunk.
- Fontos különbség még, hogy az „Egymásra hangolva” című projektnél egy háromtagú konzorcium együttműködésével valósult meg a vállalt feladat. Ez jelentősen befolyásolta a lebonyolítást, alapos előkészítő munkát, hatékonyabb koordinációt és sokkal több kommunikációt követelt meg.
- A két projektben megvalósult kutatásokban teljesen különböző témák kerültek feldolgozásra.

- Az értekezletek száma a futamidő eltérő hossza miatt értelemszerűen eltérő a két projektnél. Azonos logikát követ a benyújtott beszámolók száma is.

Az összehasonlító táblázat segítségével könnyen belátható, hogy a két projekt több ponton tartalmaz azonos elemeket, mint eltérőeket.

Fő célját tekintve mindkettő humán irányultságú témák köré lett szervezve.

Jellemzően rendezvények szervezését, együttműködések létrehozását és megerősítését, szociális és jóléti állapotokat elemző kutatásokat, illetve szervezetfejlesztést valósítanak meg, nem pedig valamilyen típusú beruházást.

5.2. Következtetések

Lássuk be, nem minden a szabályozottság!

Szükséges, hasznos, valóban a hatékony és eredményes munka feltétele, de nem lehet csak ezzel minden problémát kiküszöbölni, vagy megoldani. A szabályokat be is kell tartani és tartatni. A betartásukat pedig rendszerszerűen ellenőrizni kell, amihez nem árt egy jól működő monitoring rendszer, ami lehetővé teszi, hogy a felmerülő problémák idejekorán történő kiszűrése megtörténhessen. Mint ahogyan tapasztalhattuk ezt a Hivatal két vizsgált projektje esetében is.

A korábban megvalósított projekt tapasztalatait felhasználták a későbbi esetében.

Ha kommunikációról beszélünk, készülhet bármennyi szabályzat, ez az a terület, amit lehetetlen minden oldalról megfelelően szabályozni. A kommunikációs tevékenységeket csak részben lehet előírások mentén végezni. Az írásbeli kommunikációra ki lehet dolgozni „formanyomtatványokat”, lehet egységesíteni a kiadmányozást, de sokkal kevésbé lehet a szóbeli kommunikációt keretek közé szorítani. A szóbeli kommunikáció magán hordozza az egyén sajátos kifejezőmódját, nagy szerepet kap itt a nonverbális kommunikáció, a kapcsolatteremtő képesség, a kreativitás, az empátia, a problémák kezelésének módja, az általános intelligencia, a kapcsolati tőke, stb.

A szóbeli kommunikációnál megvan az azonnali reagálás, azonnali visszajelzés lehetősége, megtörténhet a félreértések tisztázása, az információ pontosítása.

Azt sem lehet mindig egyszerűen eldönteni, hogy a sok lehetőség közül az adott helyzetben éppen melyik kommunikációs csatorna lesz a legmegfelelőbb választás. Éppen ezért úgy gondolom, hogy a gyors helyzetfelismerés, az azonnali reagálás nagy szerepet kap ilyen esetekben, erre pedig nem lehet egyértelmű utasításokat, szabályzatokat alkotni.

Ekkor lép színre a korábbi tapasztalatokból felhalmozott tudás, a kollektívában rejlő érzelmi intelligencia és kreativitás. Ezek azok a rejtett tartalékok, amit minden vezetőnek érdemes tudatosan kezelnie, és a csapatát a nehéz helyzetek megoldására előre felkészítenie.

A projektek lezárásakor a team záró értekezletet tartott, ahol áttekintették és értékelték munkájukat, és a tapasztalatokat összegezték.

A következőkben azokat a megállapításokat mutatom be, melyek illeszkednek dolgozatom célkitűzéséhez.

Pályázati tapasztalatok

- jelentős hangsúly a motiváció és az érdeklődés felkeltésén és fenntartásán;
- személyes, informális kapcsolatok kulcs szerepe;
- helybe kell vinni a szolgáltatásokat, rendezvényeket;
- konkrét, rövidtávon is hasznosítható ügyekre kell fókuszálni;
- a megszerzett tudás, ismeret, kompetencia azonnal alkalmazható legyen;
- olyan témában kell hasznosítható tudást közvetíteni, ami az adott környezetben aktuális probléma;
- előzetes tájékoztatás nélkül „ne rontsunk ajtóstól a házba” - érdemes a lakosságot jó előre részletesen és közvetlenül tájékoztatni az őket megcélzó felmérésekről, hogy ne érje őket váratlanul a megkeresés;
- egyes esetekben érdekesebb kérdezőbiztosként külső szereplőket bevonni a kutatásokba;
- a bevonásra kiválasztott partnerek esetében már a megkeresésnél folyamatos, rendszeres kommunikációt kell alkalmazni, az információkat nem elégséges egyszer átadni, szükség van az ismételt, több csatornás információáramlásra.

A projekttevékenységek elemzése során szerzett tapasztalataimmal kiegészítve szeretném pontosítani a fenti felsorolást:

- Az időben korábban megvalósított projekt tapasztalatai, a felmerült problémák és az arra adott válaszok a későbbi projekttevékenység során már beépültek a team tevékenységébe. Ezt konkrétan mutatja, hogy amíg az „Egymásra hangolva” című projekt esetében csak a visszautasítások hatására vontak be külső kérdezőbiztosokat a felmérések elkészítéséhez, addig az „Új esély című projektnél már eleve úgy szervezték a felméréseket, hogy azok végrehajtását vásárolt szolgáltatással biztosították.
- A korábbiakban megszerzett tapasztalatok hasznosítását mutatja az is, hogy az előzetes megkeresés, a többszörös információadás és a közvetlen, személyes kapcsolatfelvétel, - mint hatékony bizalomépítő eszköz – felhasználásra került a későbbi projektmegvalósításban.

6. Összefoglalás, befejező gondolatok

*„Amit hallok azt elfelejtem,
Amit látok, arra emlékszem,
Amit teszek, azt megértem.”
(Konfucius)*

Egy projekt mindig tanulási folyamat is. Egy olyan történet, amelynek van kezdete, van vége, és közöttük pedig valamilyen tanulsággal végződő eseménysorozat. Dolgozatom megírásakor abból a hipotézisből indultam ki, hogy általában a projektek sikeres megvalósításának a monitoring és a kommunikáció nélkülözhetetlen eleme. A különböző típusú projektek pedig eltérő „minőségű és mennyiségű” kontroll és koordinációs tevékenységet kíván meg a menedzsment részéről. Emellett éltem még azzal a feltételezéssel, hogy abban az esetben, ha egy szervezet teljes körűen szabályozza működését, és biztosítja, hogy az előírásokat mindenki be is tartsa, akkor nem szükséges külön szabályzatot alkotni a projektekre vonatkozóan.

Az általam kiválasztott két projekt esetében arra voltam kíváncsi, hogy a projektteamnek milyen kihívásokkal kellett szembenéznie. Milyen hatékonysággal segítette munkájukat a monitoring rendszer a problémák felismerésében, a hibák beazonosításában, és ezekre milyen megoldásokat találtak. Arra is választ vártam, hogy hasznosították-e a későbbiekben a megszerzett tapasztalatokat.

Dolgozatom első részében a szakirodalom ide vonatkozó témáit tekintetem át, mintegy elméleti háttérrel biztosítva a konkrét projektek elemzéséhez. A különböző források tanulmányozása közben fokról fokra jutottam közelebb ahhoz a felismeréshez, hogy a koordináció, a monitoring és a kommunikáció együttesen, és nagyon hatékonyan segítik sikerre vinni a projekteket. Ennek az elvnek a gyakorlati megvalósulását kívántam a Zalaegerszeg Megyei Jogú Város által lebonyolított „Egymásra hangolva” és „Új esély” című projektjeinek elemzésével bizonyítani.

A második részben került sor a két választott pályázati projekt áttekintésére, beágyazva a projektgazda ilyen irányú tevékenységéről készült pillanatfelvétel háttérébe. A projektgazda pályázati tevékenységének rövid bemutatását azért gondoltam lényegesnek, mert így érzékeltetni tudtam azt a szembetűnő arányeltolódást, ami a beruházási jellegű projektek (85%) javára billenti a mérleg nyelvét a soft projektekkel (15%) szemben.

Ebből arra következtettem, hogy a Hivatal szervezete sokkal nagyobb tapasztalatot szerzett a beruházási projektek lebonyolításában, mint a soft projektek

megvalósításában. Nagy vonalakban bemutattam a Hivatal releváns szabályzatait is, kiemelve azokat a részeket, amiket monitoring szempontból lényegesnek tartottam. Igaz ugyan, hogy a projekttevékenységre nem készült külön önálló szabályzat, viszont a Hivatal több szabályzata tartalmaz erre vonatkozó részeket. A teljes körű szabályozottság és az előírások következetes betartása önmagában is biztosítja a szükséges kontrollt.

A két projekt folyamatainak áttekintésével és összehasonlításával nem csak azt szerettem volna érzékeltetni, hogy még két, azonos típusba sorolható projektnél is sok részletben eltéréseket találunk, hanem arra is választ kerestem, hogy találók-e olyan megoldásokat, amiket az előző projektből nyert tanulságok miatt építettek be a megvalósításba. Hiszen egy-egy projekt életciklusa során felhalmozódó tudást a következő pályázatoknál is érdemes alkalmazni. Erre a választ a pályázati tapasztalatok összefoglalása tartalmazza, melyben egyértelműen megfogalmaztam, hogy az időben később lezajlott projektnél hasznosították az előző projekt során „tanultakat”.

Ha áttekintem a dolgozatomban feltett kérdéseket és a kapott válaszokat, két gondolat fogalmazódik meg bennem. Az első, hogy igazolva látom azt az elképzelésemet, mi szerint a projektmegvalósítás kemény kommunikációs kihívás a menedzsmentnek és a teamnek egyaránt.

A második gondolatom szorosan kapcsolódik az elsőhöz, hiszen az is világossá vált, hogy ez a kihívás egyúttal lehetőség is. Egyfajta tapasztalatszerzési és fejlődési lehetőség valamennyi szereplőnek, aki a projektmegvalósításban részt vett.

Irodalomjegyzék

Könyvek

- Borgulya Istvánné – Vető Ágnes Ágota: Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Budapest: Akadémiai Kiadó 2010. ISBN 978 963 05 88 36 2
- Görög Mihály: Általános projektmenedzsment (BKE Vezetőképző Intézet nyomdaüzeme – 1996.) ISBN 963 934 5504
- Görög Mihály: Bevezetés a projektmenedzsmentbe (Aula Kiadó 1993.) ISBN 963 503 1238
- Rechnitzer János – Lados Mihály: A területi stratégiáktól a monitoringig (Dialóg Campus Kiadó 2004.) ISBN 963 854 2180
- Peter Hobbs: Projektmenedzsment. Budapest: Scolar Kiadó 2011. ISBN 978-963-244-244-0
- Roland Gareis: Projekt? Örömmel! Budapest: HVG Kiadó Zrt. 2007. ISBN 978-963-9686-15-1
- Anwar Mustafa – Gubicza Katalin – Tóth Antal: Projektmenedzsment – pályázati projektek. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia Oktatási és Tanácsadó Kft. 2009. ISBN 978-963-7163-89-0

Cikkek

- Dajnoki Krisztina: A vezetés és a kommunikáció összefüggései – Debreceni Egyetem

Internetes források

- www.tankonyvtar.hu (A kommunikációelmélet alapjai – Forgó Sándor Eszterházi Károly Főiskola)(letöltve: 2017.05.24.)
- centroszet.hu/tananyag/projektmenedzsment (letöltve: 2017.05.12.)
- <http://informatika.gtportal.eu/oldalak/alapfogalmak/kepek/kommunikacio.jpg> (letöltve: 2017.05.24.)
- ÚSZT – kedvezményezettek tájékoztatási kötelezettségei (letöltve: 2017.05.05.)

- http://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2562:02tetel&catid=295&Itemid=401 (letöltve: 2017.05.01.)
- <http://www.viszki.sulinet.hu/tananyagtar/gazdasagi/barta/vij.pdf> (2016.04.28.)
- <https://www.slideshare.net/Quickstudio/szolgalattasok> (letöltve: 2017.05.10.)
- http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_46_enegetikai_hatekonysagi_programok/ch03s02.html (letöltve:2017.05.10.)
- <http://slideplayer.hu/slide/2977898/> - Projektmonitoring (letöltve: 2017.05.05.)
- http://www.nyf.hu/gtk/sites/www.nyf.hu.gtk/files/Letol_tananyag/Projektmenedzsment-Egri%20Imre.pdf – Egri Imre: Projektmenedzsment tankönyv (letöltve: 2017.04.25.)
- http://eu.esza.hu/filedb%5C%5Crendezvenyek%5Cutolagos%5C341_05_moninfo%5C1_monitoring%20projektindito_ih.pdf (letöltve: 2017.05.05.)
- Szechenyi 2020 utmutato arculati kezikonyv (pdf, 7.680 kb)(Letöltve: 2017.04.24.)
- Jenei Ágnes: Szervezeti kommunikáció – Belső kommunikáció (NKE-KTK) Kommunikáció előadás (2012.) (letöltve: 2017.04.25.)
- Protokoll jegyzetek - <http://protokolljegyzetek.blogspot.hu/2011/07/kommunikacio-hatekonysaga-es-zavarai.html> (letöltve: 2017.05.23.)

Egyéb források:

- Magyar Program - Pályázati Felhívás és Útmutató – ÁROP-1.A.3.-2014
- USZT - Pályázati Útmutató – TÁMOP-5.4.9-11/1 felhíváshoz
- USZT Kedvezményezettek Tájékoztatói Kézikönyve
- Pályázati adatlap az „Egymásra hangolva” című projekthez
- Pályázati adatlap az „Új esély” című projekthez
- Támogatási szerződés: „Egymásra hangolva” című projekt
- Támogatási szerződés: „Új esély” című projekt
- ZMJV Polgármesteri Hivatala Esélyegyenlőségi Terve
- ZMJV Kockázatkezelési Szabályzata
- ZMJV Belső Kontrollrendszer Szabályzata
- ZMJV Ügyrendje
- ZMJV Monitoring Szabályzata
- ZMJV Szervezeti és Működési Szabályzata

Mellékletek:

1. sz. melléklet:

Részlet a Zalaegerszegi Járás Esélyegyenlőségi Fejlesztési Programjából:

II. 7. Kommunikációs/nyilvánossági terv

A programterv célrendszerének érvényesüléséhez hatékony kommunikáció szükséges, amely a térség felvázolt érdekeinek nyilvános megjelenését – és ezzel annak elfogadottságát – biztosítja.

Pályázati finanszírozás esetén az adott projektet vezető, koordináló szervezet felel az adott projekt kommunikációjáról egyeztetve a menedzsment szervezettel a közös és hatékony fellépés érdekében. A tájékoztatást és nyilvánosságot biztosító tevékenységek célja, hogy segítse elő a programterv átfogó és specifikus céljainak megvalósulását és biztosítsa, hogy az intézkedések/projektek előrehaladásáról, eredményeiről az esélyegyenlőségi célcsoportok, a tágabb környezet és a finanszírozásában közreműködő szervezetek megfelelő tájékoztatásban részesüljenek.

A fejlesztésekhez kapcsolódó nyilvános eseményeken az alkalmazott kommunikációban és viselkedésben a projektgazda vagy partnere esélytudatosságot fejez ki: nem közvetít szegregációt, csökkenti a csoportokra vonatkozó meglévő előítéleteket.

A programterv megvalósítási időszakában nagy hangsúlyt kap a helyi társadalom tájékoztatása.

A tájékoztatási tevékenység célja ebben az időszakban az intézkedések/projektek megvalósítása által bekövetkező kedvező változások tudatosítása a célcsoportban, a helyi/térségi döntéshozókban, ill. a pozitív fogadtatás elősegítése.

A megtervezett kommunikációs tevékenység mozzanatát képezi az is, hogy a különböző célcsoportokhoz igazítsuk a rendelkezésre álló kommunikációs eszközöket, meghatározzuk, hogy kinek, hogyan kommunikálunk, milyen csatornákon keresztül, és hogy mindezek miért javasoltak, illetve milyen eredményeket, hatásokat vonnak maguk után. Az elsődleges célcsoportok esetében leghatékonyabb kommunikációs eszköznek, módszernek vélhetően a személyes, folyamatos kapcsolattartás és együttműködés keretében végezhető közvetlen egyéni tanácsadás lehet, mivel az infokommunikációs technológiák használata a hátrányos helyzetűek körében még nem eléggé elterjedt, a hozzáférés pedig nehézkes. Nagy hangsúlyt fektetünk a programterv megvalósítása során a valódi partnerség alapfeltételét jelentő kétirányú információáramlásra, azaz a tényleges kommunikációra. Törekszünk rá, hogy a tájékoztató anyagok, hírlevelek a nyelvi, megértési nehézséggel küzdő, szociálisan hátrányos helyzetű lakosok számára is

könnyen érthetőek legyenek. Így a tevékenységek között szerepel ábrákat, rajzokat tartalmazó elektronikus és papíralapú kiadványok, plakátok készítése, terjesztése, sokszorosítása.

A programterven belüli intézkedések és projektek megvalósítása során az alábbi módszertani eszközöket javasolt használni a kommunikációs és nyilvánossági tevékenységeknél (ezeket lehetőség szerint a pályázati támogatással megvalósuló projektekbe is be kell tervezni):

- * Folyamatos tájékoztatás az Interneten (honlap, Facebook, hírlevelek stb.);
- * Sajtómegjelenések folyamatos összegyűjtése és közzététele a partnerségen belül;
- * Fogyatékos-barát, kismama-barát, pályakezdő-barát stb. munkahely térségi díjak odaítélése;
- * Tájékoztató anyagok (szórólapok, plakátok stb.), hírlevelek készítése a célcsoportok számára az induló projektekről, tevékenységekről (a különböző hátrányokkal rendelkező célcsoportok igényei szerint);
- * Helyi médiában (újság, TV, online portálok) rendszeresen megjelenő esélyegyenlőségi témájú műsorok, riportok, egyéb tartalmak megvalósításának támogatása, helyi média érzékenyítése;
- * Személyes és folyamatos kapcsolattartás és időközi összejövetelek a célcsoport tagokkal;
- * Workshopok, konferenciák, szakmai összejövetelek;
- * Fotódokumentáció készítése a teljes programterv megvalósulásának eseményeiről;
- * Információs, tájékoztató alkalmak szervezése a projekt eredményeiről

2. sz. melléklet: „Egymásra hangolva” projekt Gantt diagramja:

GANTT DIAGRAM

TEVÉKENYSÉGEK		FUTAMIDŐ (hónapok) 2013.augusztus 1-től 2014.október 31-ig.																
		Futam előtt	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	Futam után
1.	ELŐKÉSZÍTÉS	X																
2.	SZOCIÁLIS TÉRKÉP															X		
3.	HATÉKONYSÁG -ELEMZÉS					X											X	
4.	KÖTELEZŐ TÁJÉKOZTATÁS ÉS NYILVÁNOSÁG		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

5.	Nyitórendezvény		X															
6.	Záró rendezvény																	X
7.	Sajtómegjelenés		X	X				X					X					X
8.	Térképtér																	X
9.	SZERVEZETFEJLESZTÉS				X		X			X								X
10.	SZUPERVÍZIÓ		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11.	TAPASZTALATSZERZÉS									X								X

TEVÉKENYSÉGEK		FUTAMIDŐ (hónapok) 2013.augusztus 1-től 2014.október 31-ig.																
		Futamm előtt	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	Futamm után
12.	FENNTARTHATÓSÁGI TUDÁSMEGOSZTÁS			X														
13.	MÓDSZERTANI AJÁNLÁSOK					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
14.	SZÜKSÉGLETTÉRKÉP				X													
15.	SZOLGÁLTATÁSI KÉZIKÖNYV																	X
16.	BELSŐ KÉPZÉS			X	X	X												
17.	Változásmenedzsment			X	X	X												
18.	Házi gondozás				X	X												
19.	HOZZÁTARTÓZÓK FELKÉSZÍTÉSE									X	X	X						X
20.	Speciális nevelési igényű gyermekek nevelése											X						
21.	Házi gondozás és demens ellátás.										X							
22.	„Veled vagyok”-Szenvedélybetegek ellátása																	X
23.	Pszichiátriai betegek ellátása																	X
24.	„Másság a családban”-Fogyatékkal élők									X	X							

TEVÉKENYSÉGEK		FUTAMIDŐ (hónapok) 2013.augusztus 1-től 2014.október 31-ig.																
		Futamm előtt	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	Futamm után
25.	Tanulási- és magatartászavaros gyermekek nevelése									X								
26.	SZAKMAI MŰHELY			X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X		
27.	Tanulási- és magatartászavaros					X												

	gyermek személyiségfejles- ztése																	
28	Párbeszéd Fórum			X		X	X	X		X		X						
29	Nyilvántartás, dokumentáció							X	X	X	X	X	X					
30	Jelzőrendszer			X		X		X		X		X			X			
31	Iskolai szociális munka										X	X						
32	Pszichiátriai betegek ellátása									X	X	X						
33	Szenvedélybetege- k ellátása				X	X	X											
34	Prevenációs lehetőségek az alapszolgáltatások ban			X	X	X	X									X		
35	ÖNKÉNTESÉK FELKÉSZÍTÉS E				X	X										X		

SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, Salamonné Süle Marianna büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Zalaegerszeg, 2017. június 12.

Salamonné Süle Marianna sk.

hallgató aláírása

ÖSSZEFOGLALÁS

(benyújtandó két példányban)

Monitoring és kommunikáció, mint a sikeres projektmegvalósítás eszköze az „Egymásra hangolva” és az „Új esély” című projektekben

szakdolgozat címe

Salamonné Süle Marianna

Szakirányú továbbképzés/Pályázati Projektmenedzsment

Hallgató neve
tagozat/csoport/szak/szakirány

Dolgozatom megírásakor abból a feltételezésből indultam ki, hogy a pályázati projektek sikeres megvalósításának a monitoring és a kommunikáció nélkülözhetetlen eleme.

Ahogy a szakirodalomból kiemelt elméleti részben körvonalazódik, láthatjuk, hogy a sikeres projektmegvalósítás jóval több ennél.

A pályázati projektek lebonyolítása komoly csapatmunka, és felelősségteljes vezetői feladat.

A menedzsment felel a projekt teljes megvalósításáért, ami nagy pszichés nyomást jelent, hiszen a Támogatási Szerződésben meghatározott feltételek mellett, az időbeli ütemezést betartva és a pénzügyi kereteket nem túllépve, kell a vállalt feladatokat végrehajtani.

A feladat komplexitásából következik, hogy a projekt vezetőjének általában kiváló szakmai ismeretekkel és vezetési kompetenciákkal kell rendelkeznie, de vannak olyan szerepek a folyamatban, amiket

A különböző típusú projektek pedig eltérő „minőségű és mennyiségű” kontroll és koordinációs tevékenységet kíván meg a menedzsmenetről. Emellett éltem még azzal a feltételezéssel, hogy abban az esetben, ha egy szervezet teljes körűen szabályozza működését, és biztosítja, hogy az előírásokat mindenki be is tartsa, akkor nem szükséges külön szabályzatot alkotni a projektekre vonatkozóan.

Az általam kiválasztott két projekt esetében arra voltam kíváncsi, hogy a projektteamnek milyen kihívásokkal kellett szembenéznie. Milyen hatékonysággal segítette munkájukat a monitoring rendszer a problémák felismerésében, a hibák beazonosításában, és ezekre milyen megoldásokat találtak. Arra is választ vártam, hogy hasznosították-e a későbbiekben a megszerzett tapasztalatokat.

Dolgozatom első részében a szakirodalom ide vonatkozó témáit tekintetem át, mintegy elméleti háttérrel biztosítva a konkrét projektek elemzéséhez. A különböző források tanulmányozása közben fokról fokra jutottam közelebb ahhoz a felismeréshez, hogy a koordináció, a monitoring és a kommunikáció együttesen, és nagyon hatékonyan segítik sikerre vinni a projekteket. Ennek az elvnek a gyakorlati megvalósulását kívántam a Zalaegerszeg Megyei Jogú Város által lebonyolított „Egymásra hangolva” és „Új esély” című projektjeinek elemzésével bizonyítani.

A második részben került sor a két választott pályázati projekt áttekintésére, beágyazva a projektgazda ilyen irányú tevékenységéről készült pillanatfelvétel háttérébe. A projektgazda pályázati tevékenységének rövid bemutatását azért gondoltam lényegesnek, mert így érzékeltetni tudtam azt a szembevethető arányeltolódást, ami a beruházási jellegű projektek (85%) javára billenti a mérleg nyelvét a soft projektekkel (15%) szemben.

Ebből arra következtettem, hogy a Hivatal szervezete sokkal nagyobb tapasztalatot szerzett a beruházási projektek lebonyolításában, mint a soft projektek megvalósításában. Nagy vonalakban bemutattam a Hivatal releváns szabályzatait is, kiemelve azokat a részeket, amiket monitoring szempontból lényegesnek tartottam. Igaz ugyan, hogy a projekttevékenységre nem készült külön önálló szabályzat, viszont a Hivatal több szabályzata tartalmaz erre vonatkozó részeket. A teljes körű szabályozottság és az előírások következetes betartása önmagában is biztosítja a szükséges kontrollt.

A két projekt folyamatainak áttekintésével és összehasonlításával nem csak azt szerettem volna érzékeltetni, hogy még két, azonos típusba sorolható projektnél is sok részletben eltéréseket találunk, hanem arra is választ kerestem, hogy találok-e olyan megoldásokat, amiket az előző projektből nyert tanulságok miatt építettek be a megvalósításba. Hiszen egy-egy projekt életciklusa során felhalmozódó tudást a következő pályázatoknál is érdemes alkalmazni. Erre a választ a pályázati tapasztalatok összefoglalása tartalmazza, melyben egyértelműen megfogalmaztam, hogy az időben később lezajlott projektnél hasznosították az előző projekt során „tanultakat”.

Ha áttekintem a dolgozatomban feltett kérdéseket és a kapott válaszokat, két gondolat fogalmazódik meg bennem. Az első, hogy igazolva látom azt az elképzelésemet, mi szerint a projektmegvalósítás kemény kommunikációs kihívás a menedzsmentnek és a teamnek egyaránt.

A második gondolatom szorosan kapcsolódik az elsőhöz, hiszen az is világossá vált, hogy ez a kihívás egyúttal lehetőség is. Egyfajta tapasztalatszerzési és fejlődési lehetőség valamennyi szereplőnek, aki a projektmegvalósításban részt vett.