

Vezetési és szervezetfejlesztési kompetenciák fejlesztése

*Szerző: Dr. Simonics István
Lektor: Szabóné dr. Berki Éva*

Sorozatszerkesztő: Dr. habil. Tóth Péter, Óbudai Egyetem
Trefort Ágoston Mérnökpedagógiai Központ

©Dr. Simonics István
Mindennemű sokszorosítási jog fenntartva

A kötet bizonyos tartalmi elemei a szerző(k) által „A műszaki és humán szakterület
szakmai pedagógus képzésének és képzők hálózatának fejlesztése” című
TÁMOP-4.1.2.B.2-13/1-2013-0002 projekt keretében kifejlesztett
elektronikus tananyaghoz kapcsolódnak.

ISBN 978-615-80494-1-2
ISSN 2498-7123

Kiadó: Typotop Kft., Budapest, 2016
Kiadásért felelős: Krajczár Lajos
Felelős szerkesztő: Dr. Tóth Péter
Borítóterv, tördelés: Nagy Krisztina

TARTALOMJEGYZÉK

1.	VEZETÉSI ÉS SZERVEZÉSI ELMÉLETEK.....	7
1.1.	Vezetési és szervezési elméletek.....	7
2.	A CSAPAT VEZETÉSE.....	15
2.1.	Csapatépítés.....	15
2.2.	A tagok jogai és kötelességei.....	31
2.3.	A vezető feladatai.....	33
2.4.	Vezetési stílusok.....	37
3.	PROJEKTTERVEZÉS ÉS MENEDZSMENT.....	41
3.1.	A projektek általános ismérvei.....	41
3.2.	A projekttervezés módszertanának ismertetése.....	45
3.3.	A projekt ütemterve.....	63
3.4.	A projekt erőforrásai, költségei és bevételei.....	70
3.5.	Kockázat és fenntarthatóság.....	76
3.6.	Pályázati ismeretek.....	84
4.	A SZERVEZETFEJLESZTÉS ALAPJAI.....	91
4.1.	Szervezeti kultúra.....	91
4.2.	Szervezetfejlesztés.....	95

4.3. Szervezeti struktúrák, modellek.....	99
Önellenőrző kérdések.....	105
Irodalomjegyzék.....	107

ELŐSZÓ

Számos kutatás igazolja, hogy a sikeres és sikertelen oktatási rendszer közötti alapvető különbség a pedagógusok minőségében rejlik. E minőség meghatározó elemei a hozott kulturális dominancia és a tanári felkészítés, beleértve a megfelelő színvonalon mentorált iskolai gyakorlatot is. Különösen igaz mindez a szakmai pedagógusképzésre, hiszen a szakképzésben jóval magasabb a gyengén motivált, a sajátos nevelési igényű és a halmozottan hátrányos helyzetű tanulók száma, akik motiválása és fejlesztése nagyon felkészült szaktanárokat és szakoktatókat igényel.

A pedagógusi feladatra való felkészítésben fontos szerepet játszanak a színvonalas és korszerű tanárképzési tankönyvek és szakkönyvek. Szakmai pedagógusképzés sorozatunk életre hívásának legfontosabb célkitűzése, hogy a szakmai alapozó oktatásban és a szakképzésben tevékenykedő tanárok és szakoktatók mellett a szakmai pedagógusképzés hallgatói, valamint az ő gyakorlati felkészítésükben közreműködő mentortanárok is megismerkedhessenek a pszichológia, a pedagógia és a szak módszertan legújabb ismereteivel, jó gyakorlataival.

A sorozatban megjelenő kötetek elkészítéséhez nagyban hozzájárult az a 25 elektronikus tananyag is, amelyek „A műszaki és humán szakterület szakmai pedagógus képzésének és képzők hálózatának fejlesztése” című TÁMOP-4.1.2.B.2-13/1-2013-0002 projekt keretében jöttek létre az Óbudai Egyetem Trefort Ágoston Mérnökpedagógiai Központjában.

A Szakmai pedagógusképzés sorozat elindításához különös aktualitást ad Központunk névadójának, a dualizmus kiemelkedő oktatáspolitikusa Trefort Ágoston születésének bicentenáriuma.

Trefort helyesen ismerte fel, hogy a XIX. század végi hazai kapitalizmus fejlődésének alapfeltétele a közoktatás továbbfejlesztése és a szakképzés elindítása, kiterjesztése. Az eötvösi pályát követve, majd meghaladva a hangsúly egyre inkább átkerült a népoktatástól az új, ipari-kereskedelmi oktatási formákra. Előnyben részesítette azokat az iskolatípusokat is, amelyek nem a humán pályákra, hanem az iparra, mezőgazdaságra, kereskedelemre készítettek fel. Szerteágazó munkásságából kiemelhető az 1884. évi XVII. törvénycikk, mellyel szabályozta az iparostanonc-oktatást, illetve az 1883. évi XXX. törvénycikk, amely rögzítette a tanári képesítés feltételeit és a vizsgálatok általános követelményeit. Ez utóbbi törvény előterjesztésekor mondta, hogy az oktatáson „... tisztán a helyes módszer és a tanárok okossága és helyes eljárása által lehet segíteni.”

E gondolatok jegyében ajánlom szakmai pedagógusaink figyelmébe jelen sorozatunk valamennyi kötetét.

Budapest, 2016. február

Dr. habil. Tóth Péter
sorozatszerkesztő

Bevezető

A vezetési és szervezetfejlesztési kompetenciák jól alkalmazhatók a munkavégzés különböző szakterületein. A könyvben megjelenő ismeretek ugyanakkor jól használhatók a szakmai tanárképzésben, a mérnökképzésben és a tanártovábbképzésben is, ahol elsősorban a mentortanárok számára játszanak jelentős szerepet. A vezetés, a csapatépítés a projektmenedzsment és a szervezetfejlesztés egymásra épülően kerül bemutatásra a könyvben. Az egyes fogalmak megértéséhez gyakorlati példákkal is megismerkedhet az olvasó.

A könyv négy részre tagolódik és összesen 14 fejezetet tartalmaz. A könyv végén ellenőrző kérdések találhatók, a megszerzett ismeretek elsajátításának visszajelzésére.

Az itt bemutatott ismeretek a napi gyakorlatban adhatnak útbaigazítást, amikor egy pályázat előkészítésében vagy a szervezet újragondolásában és fejlesztésében kap szerepet az érdeklődő olvasó. A tananyagban a sokszínű témakörök rövid bemutatására van lehetőség, ugyanakkor a megadott forrásanyagok, az internetes hivatkozások lehetőséget biztosítanak a további részletek megismerésére és feldolgozására is. Az Irodalomjegyzék a könyv végén található.

1. VEZETÉSI ÉS SZERVEZÉSI ELMÉLETEK

Az 1. rész egy fejezetből áll, vezetési és szervezési elméleteket mutat be. Három területről kaphatunk ismereteket, amelyek megalkotói: Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol és Max Weber olyan maradandó értékeket és elméleteket határoztak meg, amelyeket a jelenlegi vezetéstudományban és a napi gyakorlatban is alkalmaznak.

1.1. Vezetési és szervezési elméletek

Célkitűzés:

- Vezetési és szervezési elméletek bemutatása, fogalmak ismertetése.

Ebben a fejezetben három olyan alkotót mutatunk be, akik különböző területeken, a mai napig tanulságos elméleteket alapoztak meg és dolgoztak ki.

1.1.1. Frederick Winslow Taylor

Frederick Winslow Taylor (1856. március 20. – 1915. március 21.) a Henry Ford által alkalmazott futószalagot feltaláló (1903) amerikai mérnök volt (1.1.1. ábra). Két fő műve: „Üzemvezetés” – Shop management – (1903) és „A tudományos irányítasalapelvei” – Principles of scientific management – (1911), az ipari vezetéselméletben még ma is meghatározónak számítanak.



1.1.1. ábra

Frederick Winslow Taylor

Forrás: http://hu.wikipedia.org/wiki/F%C3%A1jl:Frederick_Winslow_Taylor.jpg

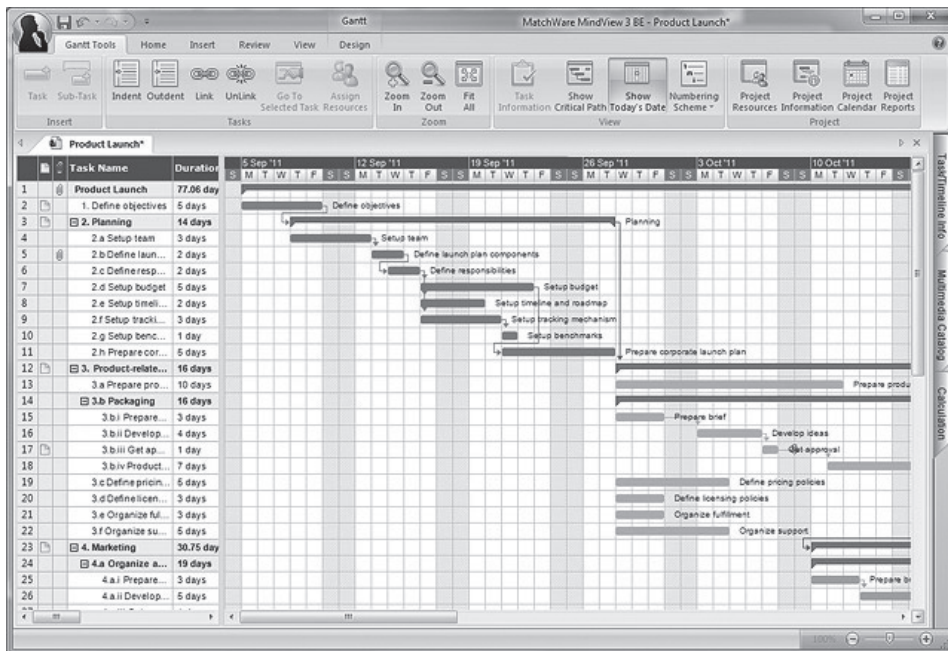
Öt területen dolgozott ki különböző alapelveket, amelyeket hosszas kísérleteket követően, több kiváló munkatárs bevonásával alakítottak ki.

1. Vállalati tevékenységek racionalizálása

Feladatirányítás – Task management –, mindenkit képességeinek megfelelő feladattal kell megbízni. Ez az alapelv indította el a pályaalakmassági vizsgálatok kidolgozását.

2. Termelésstervezés és –irányítás szervezeti háttere

Munkanormák, szabványosított munkafeltételek technológiai feltételek, írásos szabályok, program – és időtáblázatok kialakítása. Ebben Henry Gantt (1910) munkatársa volt segítségére. A Gantt diagramok napjainkban is a projekttervezés és a feladatmegvalósítás nyomon követésének leggyakrabban használt eszközei (1.1.2. ábra).



1.1.2. ábra

Gantt diagram

Forrás: <http://bit.ly/2009R4Y>

3. Funkcionális szervezet megteremtése

Alapvetően két területet nevezett meg funkcionális szervezatként. A „Munkairodában” programozók, technológusok, munkanormások és a fegyelmi ügyekkel foglalkozó munkatársak dolgoztak. A „Termelésben” a termelés sebességét meghatározó munkatársak, műszaki ellenőrök, karbantartók és munkaelőkészítők végezték munkájukat.

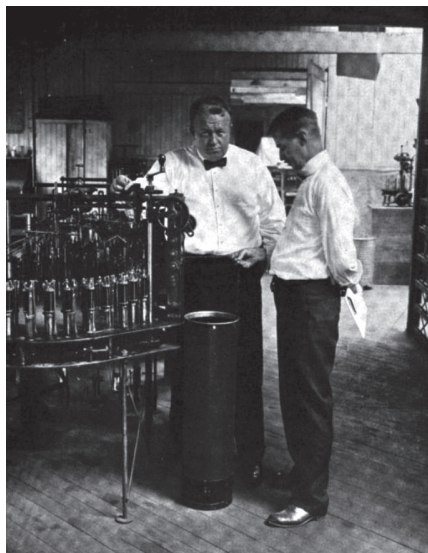
4. Munka és időtanulmányok elveinek kialakítása

A mozdulatellemzés, az időmérés, a felesleges mozgások kiküszöbölése tartozott ehhez a területhez. Ezzel alapozták meg az ergonómiai vizsgálatokat.

Az ergonómia az embert helyezi a termelés, a munkavégzés középpontjába. Célja a szűkebb és tágabb munkakörnyezet, a gépek, munkaeszközök emberhez igazítása, az emberi adottságoknak lehető legjobban megfelelő munkaeszközök és munkakörnyezet kialakítása, annak érdekében, hogy a munkát végző személy a lehető legmagasabb teljesítményt érje el, képes legyen megőrizni, illetve munkája során tovább fejleszteni szellemi és fizikai teljesítőképességét, megőrizni egészségét, biztonságát, testi épségét.

PÉLDA

Kiváló munkatársa, Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) amerikai mérnök, a tudományos menedzsment egyik megalapozója, a mozdulatelemzés első alkalmazója volt. Kutatómunkája során arra a következtetésre jutott, hogy a munkavégzési folyamat 17 alapmozdulat kombinációjából épül fel, amelyek 3 fő csoportba sorolhatóak: megragadás, mozgatás, megtartás. Kutatásaihoz a munkások mozdulatait filmre is vette (1.1.3. ábra). Gilbreth arra tanította a menedzsereket, hogy a munka elvégzésének módját folyton kérdőjelezzék meg, és felhívta a figyelmet a folyamatos fejlesztés fontosságára is. Ő volt az első, aki azt javasolta, hogy a sebész mellett legyen egy ápolónő, aki a sebész kezébe adja a műszereket és eszközöket akkor, amikor arra a sebésznek az operáció közben szüksége van.



1.1.3. ábra

Frank Bunker Gilbreth

Forrás: <http://bit.ly/1nFbVnx>

5. Bérezési és ösztönzési rendszerek kidolgozása

Egy nagyon egyszerű modellt dolgozott ki: magas bér, alacsony költség, teljesítményt kell elvárni a dolgozóktól és azt díjazni kell.

Eredetileg a taylorizmus gondosan kidolgozott üzleti alapfolyamatokra épült és hasonlóan ellenőrzött szolgáltatási rendszert használt. Az így kialakult rangsoros irányítás központja a szervezetben lévő emberek igényeit az üzleti célokkal szemben másodlagosnak tekintette.

A mai szervezeti vezetéselméletek e rendszer átalakítását javasolják (pl. Johansen, R. és Swigart, R., Senge és mások munkái). Ezek lényege a szervezet rugalmasságának növelése, amely a piac igényeinek változásaira érzékenyebben és gyorsabban tud reagálni. Ehhez a szolgáltatási és információs rendszerek központi ellenőrzését meg kell osztani, hogy a szervezet minden tagja állandóan, a közös célok érdekében dolgozhasson. Az ily módon átalakult munkaszervezés, az emberek igényeit összehangolja a szervezet céljaival, és emberközpontúvá teszi a rendszert.

Az új szervezetek jellegzetességei:

- Mozgékonyság
- Horizontális vezetési szerkezet
- Rugalmas és gyors
- Vevőközpontú
- Globális
- A változásokhoz alkalmazkodó
- Csoportalapú vezetés (központi helyett)
- Kapcsolattartás hálózatokon keresztül

Az új szervezeti szerkezetet „bármikor/bárhol gazdaság”-nak is hívják. Az egyre gyorsabban fejlődő és terjedő infokommunikációs technológia a szervezet működésének lendületét is fokozza. A dolgozók egyre kevésbé vannak helyhez kötve, bárhol dolgozhatnak a mobil eszközök segítségével, a felhő alapú adatbázisok alkalmazásával. A hely a legtöbb ember számára lényegtelené válik, a kulturális és földrajzi határokat bármikor könnyedén átléphetik.

1.1.2. Henri Fayol



1.1.4. ábra

Henri Fayol

Forrás: <http://bit.ly/1Nljoqe>

Henri Fayol (1841-1925) francia bányamérnök, a klasszikus szerveztelmélet egyik megalapozója. Fő művében „Általános vállalatvezetési ismeretek” – *Administration industrielle et générale* – (1916) foglalta össze saját öt évtizedes gyakorlatának tanulságait (1.1.4. ábra).

Míg Frederick Winslow Taylor az elvégezendő munkafeladatra koncentrált, Fayol inkább az emberre figyelt, aki az elvégzett feladatának a felelősségét viseli. Tanulmányozta az üzemi szervezetet, elkülönítve annak hat alapvető funkcióját:

- műszaki: termelés, megmunkálás, feldolgozás,
- kereskedelmi: beszerzés, értékesítés,
- pénzügyi: a pénzfolyam felügyelete,
- számvitel: könyvelés,
- biztonsági javak és személyek védelme,
- vezetési tevékenységek.

Elsőként fogalmazta meg az alapvető vezetési funkciókat. Még ma is ezeket használjuk.

Tervezés

Jövő kutatása, cselekvés részletes programterve.

Szervezés

A vállalat szervezetének kialakítása.

Közvetlen irányítás

A feladatok végrehajtása rendelkezésekkel, utasításokkal.

Koordinálás

A munkák és a kivitelezésükre irányuló erőfeszítések összefogása és összehangolása.

Ellenőrzés

A kiadott szabályok és utasítások betartásának felügyelete.

Fayol szerint, vezetni nem más, mint: tervezni, szervezni, rendelkezni, koordinálni és ellenőrizni.

Fayol megfigyelése szerint minél magasabban helyezkedik el valaki a szervezeti hierarchiában, annál fontosabb a vezetési felkészültsége a szakmai képzettségéhez képest. Megfigyelte azt is, hogy a vezetés kivételével, minden más munkára már kora ifjúkoruktól felkészítik az embereket különböző formájú és szintű oktatás során. Ennek a hiányosságnak a kiküszöbölésére dolgozta ki a vezetés 14 alapelvét.

1. **Munkamegosztás:** minél részletesebben kidolgozott, annál hatékonyabb a munka.
2. **Tekintély-felelősség:** a vezetői feladatok ellátásához tekintélyre és felelősségtudatra van szükség, ennek formális és személyes forrása van.
3. **Fegyelem:** a szervezet tagjainak el kell fogadni a működési szabályokat.
4. **Egyszemélyi vezetés:** egy beosztottat egy menedzser irányítson, a vezetés egysége biztosítja a szervezeti cselekvés egységét és az erőfeszítések koordinálását.
5. **Irányítás egysége:** a hasonló feladatokat ugyanaz a menedzser irányítsa.
6. **Érdekek prioritása:** a részérdekeket az általános érdekeknek kell alárendelni, az egyén érdeke nem kerülhet a szervezet érdeke fölé.

7. **Dolgozók bérezése:** ellenszolgáltatásra tarthat igényt mindenki, aki a szervezetért szolgálatot tett, a szervezet és az egyén szempontjából egyaránt igazságos legyen.
8. **Centralizáció:** a hatalmat és a hatásköröket a menedzseri hierarchia csúcsán kell koncentrálni.
9. **Hierarchia:** a vezetés hatékonyságához, szükség van a rendszer hierarchiájának pontos meghatározására, az irányítási lánc minden fokozatán megfelelő hatáskör szükséges, amelyet mindig be kell tartani.
10. **Rend:** a megfelelő erőforrások a megfelelő helyen és időben álljanak rendelkezésre.
11. **Méltányosság:** a vezetés minden szintjén érvényesülnie kell a méltányosságnak, a vezető mindig legyen udvarias és megértő a beosztottaival.
12. **Munkaerő-állomány stabilitása:** a beosztottak nagymértékű elvándorlása nem kívánatos, a személyzet állandósága adja meg a szervezet létének tartósságát.
13. **Kezdeményezés:** a dolgozók kezdeményezéseit támogatni kell, a kezdeményezés elfojtása az értelem száműzésével egyenlő.
14. **Dolgozók egysége:** a csapatmunka, a közösségi szellem érték, ezért ösztönözni kell; a szervezet ereje, tagjainak egységében rejlik.

A fayolizmusnak egy hibája van, hogy statikus szemléletű. Elhanyagolja a szervezet és benne a vezetés dinamikus szempontjait, amelyek mindenütt ott vannak, ahol van újítás, korszerűsítés, fejlődés. Ennek ellenére Fayol elmélete a vezetéssel foglalkozó munkákra a mai napig is kimutatható hatással van.

1.1.3. Max Weber

Max Weber (1864-1920) német közgazdász fő művében, a „Gazdaság és társadalom”-ban foglalta össze a bürokráciáról alkotott elméletét (1.1.5. ábra).

Véleménye szerint, a bürokratikus szervezet, a törvényes uralom kifejező és legtisztább típusa, a legjobb szervezeti forma. A bürokrácia alkalmas arra, hogy

- stabilitásban,
- fegyelemben,
- megbízhatóságban

felülmúljon minden más szervezeti formációt.



1.1.5. ábra

Max Weber

Forrás: <http://bit.ly/1kjqqjh>

Weber szervezeti modellje hat részből épül fel.

A racionálisnak tekintett „ideális” szervezet jellemzői:

1. Munkamegosztás:

Specializációval kijelölt feladatok és kötelességek, amelyeket a személytől függetlenül rögzítenek. A szakosodás, a hatáskörökbe foglalt munkamegosztást és a szakszerűséget jelenti. A munkamegosztás hatékonyságot növelő hatása közismert. Egy-egy szakterülettel egy-egy szervezeti egység (osztály, csoport, ügyintéző) foglalkozik.

2. Szabályozottság

A tevékenységek alapja a szabályozás, a megtanulható előírások. A hivatali szervezet munkájának beszabályozottsága Webernél nagy hangsúlyt kap. Érvényesül ez a szervezeten belül (belső szabályok), de a szervezet-környezet viszonyban is. Különösen fontos ez a politikai illetve állami szférában működő szervezetek esetében, ahol a szabályok jórészt jogszabályi formában jelennek meg, ami a jogállamisággal azonosítható. A hierarchia mellett a szabályok nagy szerepe a bürokratikus szervezet két talán legfontosabb megkülönböztető ismérve.

3. Hierarchia

Rögzített alá-fölérendeltség szigorú rendszere (1.1.6. ábra). A hierarchia elve alatt Weber az ún. lineáris szervezeteket általánosan jellemző szigorú alá- és fölérendeltségi viszonyokat értette. Azt tehát, hogy a hivatalnok felettesének utasításait köteles végrehajtani, beosztottjának pedig utasítást adhat. Mindenkinek csak egy közvetlen felettese van. Az igazgatás feladata viszont a végrehajtásról való gondoskodás, a stratégiai döntések megvalósításának szervezése. Az igazgatás annyiban nevezhető sikeresnek, eredményesnek, amennyiben képes megtalálni a végrehajtás, a célok elérésének legjobb eszközeit.



1.1.6. ábra

Hierarchia a bürokráciában

Forrás: <http://bit.ly/200aeMQ>

4. Írásbeliség (aktaszerűség)

Írásban rögzített szabályok és instrukciók. Az aktaszerűség lényege, hogy az

eljárási cselekményeket, az eljárás során szerzett információkat, a hozott határozatokat írásos formában (irat, akta) rögzítik, hosszabb ideig tárolják, és biztosítják visszakereshetőségét.

5. Szakmai hozzáértés (hivatástudat)

Szakképzett hivatalnokok, kinevezés útján kerülnek beosztásba. A specializációból következik, hogy a munkavégzéshez megfelelő szakképzettség szükséges, amely megfelelő hivatástudattal is párosul.

6. Személytelenség, tárgyilagosság

A személytelenség arra utal, hogy a hivatalnok egyéni érzelmei, egyéni értékrendje figyelmen kívül hagyásával, „harag és elfogultság nélkül” látja el munkáját. A szabályokban foglaltak és utasítások szerint végrehajtja a rábízott feladatot, akár egyetért annak céljával, akár nem. A „hivatali ügy érdekében” pártatlansággal végzi munkáját.

Max Weber a saját bürokrácia elméletének ipari illusztrálását látta Taylor tevékenységében. Weber munkássága a modern szociológia kezdete.

A szervezéstan irodalom szerint a bürokratikus szerveződés alkalmas lehet nagy mennyiségű, szabványosított feladat (pl. tömegtermelés, tömeges, az állampolgárok számára egyenlő elbírálást biztosító ügyintézés) ellátására. Más feladatok elvégzésére viszont a bürokratikus szervezet alkalmatlannak tűnik. (pl. olyan kreativitást igénylő területeken, mint a kutatás, vagy marketing, vagy az egyéni sajátosságokhoz, elvárásokhoz igazodó szolgáltatási tevékenység). A politikai rendszer szintjén a bürokrácia éppúgy szolgálhatja a közösség érdekeit, egy megfelelő demokratikus berendezkedés esetében, amiként egy diktatúrában a közösség elnyomásának is hatékony eszköze lehet.

Összefoglaló:

A fejezet összefoglalta a vezetési és szervezési elméleteket. Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol és Max Weber olyan maradandó értékeket és elméleteket határoztak meg, amelyeket a jelenlegi vezetéstudományban is alkalmaznak.

2. A CSAPAT VEZETÉSE

A 2. rész a csapat vezetésének jellemzőit és feladatait mutatja be.

Az 1. fejezetben a csapatépítéshez kapcsolódó fogalmakkal és feladatokkal ismerkedhetünk meg.

A 2. fejezet a tagok jogait és kötelességeit foglalja össze.

A 3. fejezetben a vezető feladatairól olvashatunk.

A 4. fejezet a különböző vezetési stílusokat mutatja be.

2.1. Csapatépítés

Célkitűzés:

- A csapatépítés feladatainak bemutatása.

2.1.1. Szervezet és csapat

A szervezet – bármilyen formájáról is legyen szó, egy iskoláról vagy éppen egy multinacionális cégről – lényegében úgy fogható fel, mint a szervezetet alkotó egyének összessége. Az egyes szervezeti tagok ugyanakkor különböző csoportokban végzik el napi munkájuk jelentős részét (2.1.1. ábra).



2.1.1. ábra

Egyszerű szervezeti felépítés

Forrás: <http://bit.ly/1RSUNXw>

A szervezeten belüli csoportok létrejöhetnek spontán módon is, ugyanakkor, a szervezet versenyképességének biztosítása egyre inkább szükségessé teszi a munkacsoportok átgondolt, optimális összeállítását. A vezetőknek óhatatlanul szembesülniük kell azzal a ténnyel, hogy az ily módon kialakított csoportokra támaszkodva kell végrehajtaniuk feladataikat.

A vezetést hosszú időn keresztül kizárólag egyéni teljesítménynek tartották, a szervezetek pedig stabil, jól meghatározott és nehezen módosítható hierarchiával rendelkeztek, amelyekben mindenkinek megvolt a maga kijelölt helye és szerepköre. Ez a merev struktúra nemritkán túlzott bürokráciához vezetett, ami jelentős mértékben akadályozta és visszavetette a szervezetek működését.

Mára egyre inkább egyértelművé vált a szervezetek számára az, hogy az alapvető szervezeti egység a csapat, nem pedig a hierarchia. Míg az ipari és a tudományos-technikai forradalom idejében még elfogadható és gyakorlatba ültethető volt az az elgondolás, mely szerint egyetlen okos ember, esetleg fejlesztői gárda elegendő arra, hogy kitalálja, mit kell gyártani, majd e termékeket hatékonyan megszervezett hierarchiában elő is állították, mára ez a modell egyre inkább tarthatatlannak bizonyul.

Az információs forradalom korában már nem elsősorban termékeket, erőforrásokat és technológiát kell kezelni, menedzselni, hanem információt. A piaci körülmények között hatékonyra csak az válhat, aki a lehető legrövidebb idő alatt képes minél több érdemi információt elemezni, feldolgozni és áramoltatni. Ehhez egyetlen ember vagy részleg már nem elég, és szükségessé válik a munkatársak egyre szélesebb körének bevonása a folyamatba.

A siker záloga, abban rejlik, hogy egy szervezet vezetősége új helyzetekben bevonja a munkatársakat a döntésbe. Ez pedig akkor a leghatékonyabb, ha az adott szervezeten belül az információk áramlása akadálymentes, ha a szervezet rendelkezik egy belső, alapvetően hierarchia mentes, önrendelkezéssel bíró csapattal, amelynek tagjai elsősorban nem végrehajtók, hanem gondolkodó emberek.

A csapat olyan szervezeti forma, mely jól meghatározott feladatok végrehajtására, általában előre megszabott időtartamra jön létre. Hierarchia mentes, így tagjai együttes erővel küzdenek a közös célokért.

Ennek alapvető feltétele, hogy a csapaton belül úgy határozzák meg és osztják ki az egyéni szerepeket, hogy mindenki optimálisan járulhasson hozzá a közös célok eléréséhez (2.1.2. ábra).



2.1.2. ábra

Csapat

Forrás: <http://bit.ly/1m5Tfvo>

Az egyéni feladatok elvégzéséért mindenki egyénileg felel ugyan, a közös cél iránti elkötelezettség és érdekelttség azonban közös. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a csapat nem rendelkezik minden esetben egy vezetővel. A vezetőnek azonban kizárólag az a feladata, hogy megtanítsa és segítse a csapatot vezető nélkül, önállóan, felhatalmazottan működni, éppen ezért csakis az elengedhetetlenül szükséges mértékben avatkozik be a csoport működésébe és tevékenységébe. A jól működő csapatra eleve jellemző, hogy a tagok elvállalnak különféle vezetési funkciókat, és az elérendő célok függvényében más és más vállalja a csapat vezetését.

A csapat, mint szervezeti forma Magyarországon is egyre elterjedtebb, ugyanakkor azonban sok szervezetnél nehézségekbe és komoly ellenállásokba ütközik a bevezetése. A csapatmunka újfajta készségeket követel tőlünk: csoportos döntéshozatal, problémamegoldás, a különböző vélemények és megközelítések tiszteletben tartása, fejlett kommunikációs készségek, helyzetfüggő vezetési készségek, csapatdinamikai ismeretek, hogy csak néhányat említsünk. Mindezeket a készségeket, ismereteket el kell sajátítanunk úgy vezetőként, mint csapattagként.

Ugyanakkor a csapatmunka bevezetése egy szervezetben mindkét részből „áldozatokat” követelhet: a hierarchia megszűnése miatt a beosztottaktól nagyobb felelősséget és önállóbb munkát és döntéshozást várnak el (gyakran úgy, hogy a juttatások állandó szinten maradnak), míg a vezetők veszélyeztetve érezhetik juttatásaikat és beosztásukból fakadó egyéb előnyeiket. Lássuk a továbbiakban, vajon miként befolyásolhatja az együttes cselekvés, a társas hatás és a csoportműködés a személyek viselkedését és teljesítményét.

2.1.2. Társas hatás

Az emberi viselkedéssel foglalkozó szakemberek már régen felfigyeltek arra a tényre, hogy a társak jelenléte hatással van az emberek viselkedésére, teljesítményére. Saját tapasztalataink alapján is tudjuk, hogy másképp viselkedünk otthon, szobánk magányában, és más magatartást mutatunk ismerőseink, barátaink, de akár idegen emberek társaságában is.

Gondoljunk csak egy egyszerű, hétköznapi helyzetre: autóbuszon utazunk, és a reggeli csúcsforgalomban nem tudjuk kikerülni mások pillantását. Gépiesen előkapjuk táskánkból az ottmaradt tegnapi újságot, és belemerülünk az olvasásba, jóllehet eszünk ágában sem volt a tegnapi híreket még egyszer újraböngészni. Általában összeszedjük magunkat, ha a tanár belép az osztályba, vagy éppen többet tanulunk a vizsgára, ha tudjuk, hogy a tanárunk valami miatt különösen odafigyel ránk.

PÉLDA

Érdekes kísérletsorozatot folytattak a 20. század harmincas éveiben az Egyesült Államokbeli Hawthorne-ban. A Western Electric-nél végzett üzemlélektani vizsgálat-sorozat kapcsán munkások szokásos finom szerelési munkákat végeztek.

A munkások egy csoportját különös hatásnak vetették alá: sokféle módon értéskre adták, hogy a hatalmas üzem dolgozói közül velük külön foglalkoznak. A kísérlet csupán a munkakörülmények teljesítményre való hatását kívánta megvizsgálni, az éveken át húzódó vizsgálatok érdekes eredményeket hoztak. Az egyre tűrhetetlenebbé váló munkafeltételek ellenére a kísérleti csoport teljesítménye folyamatosan nőtt, a munkások sokat és pontosan teljesítettek.

Elton Mayo, a kísérlet egyik vezetője – az emberi kapcsolatok (Human Relations) irányzat későbbi megalapítója – arra a következtetésre jutott, hogy ebben az esetben az ösztönző tényező nem lehetett más, mint a társadalmi jellegű hatás. A munkások úgy érezték, hogy kiemelték őket a névtelen ezrek tömegéből, foglalkoztak velük, és ez felfokozta teljesítményüket.

Hasonlóképpen különös volt az a kísérlet, melyet a társas hatás vizsgálatára tervezett Triplett (1879). Kísérleti személyeit kerékpárra ültette annak érdekében, hogy megvizsgálja, kimutatható-e valamilyen különbség az órával vagy a többiekkel versenyző személyek teljesítménye között.

Az eredmények értelmében a különbségek léteznek és kimutathatóak: magasabb teljesítményt mutattak azon személyek, kik mások jelenlétében tekerhettek, így teljesítményüket azonnal összehasonlíthatták a társaikéval. Ugyanakkor, mint utólag kiderült, nem az együttes tevékenység, hanem mások pusztja jelenléte is

elégendő volt a szóban forgó hatás kimutatásához. Ezek szerint a társak testi jelenléte olyan ingert jelent, mely idegrendszeri energiát mozgósítva járul hozzá a teljesítmény növekedéséhez. A társas hatás növeli a feszültséget, hatására erősebbé válnak az érzelmek és erősödik a cselekvésre való készenléti állapot.

*A társas jelenlét ugyanakkor negatív hatást is gyakorolhat az egyének viselkedésére. Elégendő, ha a tompító és teljesítményünket olykor erőteljesen le-
rontó lámpalázra vagy a vizsgadrukra gondolunk, melyek a társas gátlás sajátos megnyilvánulásai.*

A kiscsoport és a csoportjelenségek

A pszichológusok és más szakemberek a 20. század elején kezdtek foglalkozni a kiscsoportokkal, érdeklődésüket pedig egyértelműen gyakorlati megfontolások indokolták. A kiscsoport közvetítő szerepet tölt be az egyén és a társadalom között, és mint ilyen a társas szerveződés legfontosabb egysége.

A kiscsoport a társas helyzetek és társas kapcsolatok legfontosabb színtere, mely meghatározó szerepet tölt be viselkedésünk szabályozásában és alakításában. A kiscsoportra minden esetben jellemző, hogy személyes ismeretség van a tagok között, az interakció folyamatos, és többnyire hierarchikus szerveződésű.

A kiscsoportok meghatározása különbözőképpen történt az egyes kutatóknál. Homans (1950) szerint, több egymással huzamos időn át kommunikáló személy együttese, mely elég kis taglétszámú ahhoz, hogy mindegyik személy kommunikálhasson az összes többivel, mégpedig nem közvetítő útján, hanem szemtől szemben.

Sherif (1956) szerint, társadalmi egység, mely egymással határozott státusz- és szerepkapcsolatban álló egyéneket tartalmaz, akik viselkedését a csoport által létrehozott értékek és normák szabályozzák.

Mills (1967) megközelítése: egységek, melyek egy bizonyos célból összejöttek két vagy több személyből állnak, és kapcsolatukat jelentősnek tartják.

Fiedler (1967) szerint, olyan egyének rendszere, akik közös sorssal rendelkeznek, akik egymástól kölcsönösen függnak abban az értelemben, hogy az egyik tagot érintő esemény feltehetően valamennyi tagot érinti majd.

A csoportképző tényezők:

- Térbeli közelség
- Érintkezések sűrűsége
- Csoportcélok elfogadása

A kiscsoportok igen nagy különbségeket mutathatnak például annak függvényében, hogy milyenek a csoporton belüli személyközi kapcsolatok, milyen hierarchikus kapcsolatok léteznek a csoporton belül, kölcsönösek-e a tagok közötti kapcsolatok, milyen jellegűek ezek (antipátia vagy szimpátia jellegűek) stb. Leírhatók ugyanakkor olyan általános jellemzők, melyek sajátosságaiktól függetlenül minden kiscsoportot jellemeznek.

Kiscsoportok jellemzői:

- Individuális észlelés és interakció
- Tagokat egységesítő közös cél
- Szervezettség
- Kölcsönös függőség
- Kommunikáció a tagok között
- Összetartozás érzése, mely a tagokban tudatosul
- A kívülállók elismerik a csoportot

Az egyes csoportok közötti egyik legfontosabb különbségtétel a tagok közötti kapcsolatok jellege szerint történik. Ennek értelmében formális és informális csoportokról beszélhetünk (2.1.1. táblázat).

Formális csoport	Informális csoport
a tagok közötti kapcsolatok (kezdetben) előírtak	a személyek közötti kapcsolatok kezdetben a tagok interakcióiból erednek (szükséglet készíti őket arra, hogy interakcióba lépjenek egymással)
a vezető szerepét arra a személyre ruházzák, aki a legalkalmasabb a szervezet által meghatározott kötelességek teljesítésére	a vezető szerepét arra az egyénre bízják, aki a legalkalmasabb a szükségleteik kielégítésére
a formális viselkedés indítéka, az egyén a szervezeten belül meghatározott jutalom és büntetés rendszerét elfogadja	a vezetőt a tagok azért fogadják el, mert az kielégíti szükségleteiket
a vezetőtől való függőségüket a tagok a szankcióktól való félelem miatt fogadják el	

2.1.1. táblázat Kapcsolatok jellege
Forrás: Szakirodalom alapján saját készítés

A formális csoportok lényegében személytelenek, létük sok szempontból független az őket alkotó tagok egyedi tulajdonságaitól. Ezek a csoportok fontos szerepet játszanak a társadalom fennmaradásának szempontjából, hiszen nem egy esetben a szervezetek meghaladják az egyéni létezés időtartamát.

A formális csoportok lényeges vonása, hogy a tagok jól meghatározott pozíciókat, státuszokat töltenek be, melyekhez meghatározott szerepek, a csoport vagy szervezet által szankcionált viselkedések társulnak. A pozíciók, és a szerepek is, alá-, fölé- és mellérendeltségi viszonyban állnak egymással.

Státusz: az a pozíció, melyet a személy abban a közösségben, csoportban elfoglal, amelyhez hozzátartozik.

Szerep: az a viselkedés, mely egy kultúrában egy státuszhoz kapcsolódik, a közösség megköveteli a státuszhoz kapcsolódó szerepet.

Szereprepertoár: szerepek rendszere, melyek az egyén különböző csoportokhoz való hovatartozásából származnak.

Szerepkonfliktus: a különböző csoport-hovatartozásokhoz kapcsolódó szerepek között kialakuló enyhébb vagy súlyosabb összeütközés.

Az informális csoportokban, ezzel szemben, a tagok saját elhatározásuk alapján kerülnek be, így egyéni döntésük része az is, hogy elfogadják és vállalják-e az adott csoporthoz való hovatartozást. Az ilyen jellegű csoportok (baráti körök, sportcsapatok, hobbi-társaságok) nem a társadalom, mint egész, hanem az egyén szempontjából létfontosságúak, jóllétének és nem utolsósorban egészségének is alapfeltételei.

Ugyanakkor elmondható, hogy a formális és informális csoportok szétválasztása bizonyos mértékben viszonylagos. A csoporthoz való hovatartozás, a csoportlét még a kötetlen, informális csoportok esetében is feltételez formális mozzanatokat, megkötéseket: szokásokat, konvenciókat, megszabott viselkedési módokat. Úgy is lehet fogalmazni, hogy a csoport minden esetben „megfizetteti” tagjaival a védettséget nyújtó odatartozást, és konformitást, alkalmazkodást vár el azoktól. A társas identitás biztosítása mellett nyomást fejt ki az egyénre, és a csoportban egy vélemény helyességét többnyire az határozza meg, hogy a többi csoporttag egyetért-e az adott véleménnyel. A normaszegőket bünteti a csoport, ami esetenként kirekesztéshez, a csoportból való kiutasításhoz is vezethet.

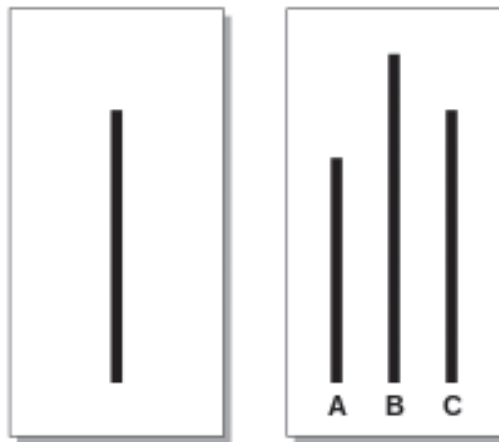
Konformitás: az egyöntetűsége irányuló csoportnyomás elfogadása a csoport által nyújtott támogatás – valahová tartozás érzése, társas identitás, biztonság és egyéb, a csoporttagságból eredő kézzelfogható javak – elnyerése érdekében.

Társas identitás: ön-azonosságunknak azon összetevője, mely a különböző társas csoportokhoz való tartozásunkból származik.

A csoportnyomás erőteljes hatást fejt ki a személyek viselkedésére, értékrendszerére, de – a kísérletek tanúsága szerint – még a megismerés folyamataira is.

PÉLDA

Az Asch-kísérlet a szociálpszichológia egyik ismert kísérletsorozata, melyben Solomon Asch a konformitás erejét vizsgálta, azaz hogy a kísérleti személyek mennyire engedelmeskednek a csoport nyomásának. Az eredeti kísérletet 1955-ben végezte el a Stanford Egyetemen. A kísérlet egyszerű: a kísérleti személyek két kártyát látnak, melyeken vonalak vannak (2.1.3. ábra). Az egyik kártyán egyetlen egyenes vonal, melyet referenciának jelölnek ki, a másikon pedig az ezzel összehasonlítható három másik, különböző hosszúságú vonalakkal. A feladat az, hogy hangosan ki mondják, egymás után, hogy a három vonal közül melyik azonos hosszúságú a referenciával.



2.1.3. ábra

Asch-kísérlet

Forrás: <http://bit.ly/20eHCFd>

Asch eredeti, 1955-ös kísérletében hét egyetemista diákot ültetett egy asztal köré, és nagyméretű papírlapokat mutatott fel nekik párosával. Az egyik lapon egyetlen függőleges fekete vonal volt, ez volt a referencia. A másik lapon három függőleges fekete vonal volt (A, B és C betűkkel megjelölve), melyek közül az egyik hosszúsága pontosan megegyezett az első lapon szereplőével. Minden lappár felmutatásakor a kísérletben résztvevők egyesével, sorrendben haladva elmondták, szerintük melyik a referenciavonallal egyező hosszúságú vonal a három közül. Mindezt 18-szor ismételték meg, minden alkalommal más referencialapot és összehasonlító lapot használva.

A vonalak hosszúsága olyan nagymértékben különbözött, hogy a helyes válasz gyakorlatilag mindig egyértelmű volt a résztvevők számára. Ám a kísérletben egyetlen személy kivételével mindenki „beépített ember” volt, és az egyetlen valódi résztvevő nem tudta, hogy őket még a kísérlet előtt felkérték, hogy következetesen rossz válaszokat adjanak.

Az első és második körben valamennyi résztvevő helyesen válaszolt. A harmadik körtől kezdve azonban az első öt beépített ember egyöntetűen hibás választ adott, és a hatodikként következő valódi résztvevőnek minden oka megvolt rá, hogy azt higgye, az előtte szólók őszintén gondolták válaszukat. Ekkor ő általában meglepődve és feszülten elmondta saját válaszát. Végül a hetedikként válaszoló, utolsó beépített ember is megismételte az első öt személy által adott helytelen választ. A következő 15 körből 10-ben a beépített emberek újra, egyhangúlag rossz válaszokat adtak. Asch valamennyi kísérleti alanyát ugyanennek a próbának vetette alá.

Asch erre az alapvető kísérletre aztán számos változatot épített, melyekben azt vizsgálta, hogy hatással van-e a konformitásra a csoport mérete, illetve az, hogy a csoport egyhangúlag, vagy nem egyhangúlag képvisel egy véleményt. Egyes variációkban mindössze kéttagú csoportot kért az egyetlen beépített emberrel, máskor 15 főre is növelte a létszámot. Ezenkívül, „lázadókat” is elhelyezett a csoportban, akik vagy valódi résztvevők voltak, vagy olyan beépített emberek, akik azt az utasítást kapták, hogy adjanak helyes válaszokat.

Hogy eldönthető legyen, hogy egy lázadó hatása magának a lázadásnak vagy az általa adott helyes válasznak tulajdonítható-e, bizonyos esetekben arra kérte a többségtől eltérő választ adó beépített embert, hogy ő is helytelen választ adjon – néha még a többség válaszána is rosszabbat, néha jobbat. Továbbá vizsgálta annak hatását is, mikor egy lázadó átáll a többségi véleményre, vagy mikor menet közben kiszáll a kísérletből (egy állítólagos éppen esedékes megbeszélése miatt a dékánnal).

Végül pedig rendszeresen változtatta a referenciavonal és a három vonal közti hossz-különbséget, hogy lássa, létezik-e olyan pont, ahol már annyira egyértelműen téves a rossz válasz, hogy a kísérleti személy egyáltalán nem lesz hajlandó a többség oldalára állni.

Az eredeti kísérletsorozatban a kísérleti személyek többsége (~67%) független maradt, azaz nem vette át a csoport többségi véleményét. Őket a következő típusokba lehetett sorolni:

- **Magabiztos:** a konfliktust úgy oldotta meg, hogy energikusan szembeszállt a többségi véleménnyel és sosem engedett a maga igazából.
- **Individualista:** elvből figyelmen kívül hagyta a többségi véleményt, mivel úgy gondolta, hogy neki mindig igaza van.
- **Lelkiismeret-furdalásos:** bár nem engedett, jelentősnek ítélte meg a konfliktust, és kételkedett ítélete helyességében.

A konform vagy engedékeny kísérleti személyek (~33%) a következő módokon reagáltak:

- **Viaszember:** annyira kicsi volt az önbizalma, hogy ténylegesen helyesnek érezte a többségi álláspontot.
- **Önmagában bizonytalan:** bizonytalan volt saját ítéletében, és ezért inkább csatlakozott a többséghez.
- **Kisebrendűségi érzéssel küzdő:** bár teljes tudatában volt annak, hogy saját válasza a helyes, mégis inkább átállt a csoporthoz, mert nem bírta volna elviselni, hogy deviánsnak tekintsék.

2.1.3. Csapatok kialakítása

Egy jó csapat olyanra képes, amire egy egyedülálló személy nem. Ehhez azonban a különböző személyekben megtestesülő képességek és tulajdonságok megfelelő elegye szükséges.

A munkatársak kiválasztása során figyelembe kell venni a személyes tulajdonságokat:

- vezetői adottságok, együttműködési képesség,
- elemzőkészség,
- szakmai ismeret,
- lelkesedés,
- birtoklás-tudat – mennyire tud és akar azonosulni a közös feladatokkal,
- munkabírási.

Vezetői adottságok

A csapatban kell lenni valakinek, aki végig tudja vezetni a csapatot a célhoz vezető úton, akiben megvan a kellő eltökéltség, hogy szervezze és megszerezze a szükséges erőforrásokat is.

Együttműködési képesség

Vizsgálni kell minden tagnál, hogy mennyire tud együttműködni a többiekkel, rendelkezik-e ilyen képességgel. A csapatoknak olyan emberekre van szükségük, akik képesek egyedül és a többiekkel együtt is, a feladatok megoldására.

Elemző-készség

Olyan emberekre is szükség van, akik kreatív ötletekkel, nyitottan tudnak problémákon és azok valószínű megoldásain gondolkodni, azok hatásait értelmezni és elemezni tudják.

Szakmai ismeret

Az egyes részfeladatok megoldása megfelelő és néhány esetben különleges szakmai

ismereteket és tapasztalatokat igényel. Ez a tulajdonság a problémakör megértése, a tisztánlátás miatt is fontos.

Lelkesedés

Nincs siker elkötelezettség és lelkesedés nélkül. Ha ez hiányzik, gyakran zárulhat a projekt kudarccal és sikertelen befejezéssel.

Birtoklás-tudat

Azok, akik sajátjuknak érzik az egyes feladatok megoldását, nagyobb lelkesedéssel tudnak dolgozni, és örömmel tölti el őket, hogy csapattagként nekik is részük volt a megoldások kialakításában és a sikerben.

Munkabírá

A problémamegoldó munkák nem arról szólnak, hogy értekezleteken ülünk és véget nem érő elméleti vitákba bonyolódunk. Tettekre, megoldásokra, intézkedésekre van szükség, még akkor is, ha lejárt a munkaidő, vagy a közelgő határidő miatt hétvégén is dolgozni kell, esetleg családi programokat is elhalasztva emiatt.

Annak érdekében, hogy megbizonyosodjunk arról, hogy csapatunkban megfelelő emberek vannak jelen, készítsünk táblázatot az egyes csapattagok képességeiről és adottságairól, vizsgálva ezzel, hogy a kiválasztott csapatban a sikerhez szükséges tulajdonságok keveréke rendelkezésre áll (2.1.2. táblázat).

Tulajdonságok	Kiss Béla	Nagy Szilvia	Horváth Dóra	Takács Ernő	Lukács Géza	Brokács Emil
Vezetői adottságok		X			X	
Együttműködési képesség	X	X	X	X	X	X
Elemző-készség	X		X			
Szakmai ismeret	X	X	X	X	X	X
Lelkesedés		X	X			X
Birtoklás-tudat		X		X	X	
Munkabírá	X	X		X		X

2.1.2. táblázat Tulajdonságok vizsgálata

Forrás: Saját készítés

Az, hogy hány személyből álljon egy csapat, az elsősorban az elvégzendő munkamennyiségétől függ. Minél nagyobb egy csoport létszáma, annál nagyobb nyomás nehezedik a tagjaira, hogy a közösség elvárásai szerint viselkedjenek. Bizonyos tömegjelenségek kapcsán oly erőssé válhat ez a kényszer, hogy akár a teljes egyetértés illúzióját keltheti.

Az egyéni viselkedés a csoport szerkezetétől is függ. Minél erősebb a struktúra, annál nehezebben tűrik meg a csoportban az eltérő véleményeket, és a deviáns viselkedés bármely formáját (csoportnyomás). A strukturálatlan csoportban (ahol mindennemű megkötöttség nélkül nagyszámú ember találkozik bizonyos cél elérése érdekében), a csoport tagjai, ahelyett, hogy érett személyiségként érvényesítenék az egyéniségüket, kihasználva a csoportméretet többnyire elmerülnek az ismeretlenségben (tömegjelenségek). Igazán nagy csoportban az egyén szélsőségesen passzívvá válhat.

A nagy létszámú csapatban több emberre is kioszthatók a feladatok, ugyanakkor az ilyen csapatok irányítása és munkaszervezése nehezebb a kisebb méretű csapatokénál. A leghatékonyabb munkavégzés a 3-10 fős csoportokkal érhető el. A csapat létszáma, elsősorban az elvégzendő munka mennyiségétől függ. Általában a csapat méretének meghatározása különböző kompromisszumok eredménye.

A csapat, elvben nem ismer formális vezető-beosztott viszonyt. Az egyszerű vezető-beosztott viszony, fokozott bizonytalanságot kölcsönöz a csoportnak. A csapatban minden tag egyenlő jogú társként szerepel. A szervezett keretek között történő levezetés érdekében csapatvezetőt kell kijelölni. Ő azonban csak korlátozott jogokkal rendelkezik, teljes vezetői hatáskör nélkül.

A csoportok megalakulásának különféle módjai lehetnek:

- különböző szakterületekről, de azonos szintű munkatársak jönnek össze egy probléma megoldására, amely saját megbízatási területüket érinti.
- ha olyan feladatokról van szó, amelyek a meglevő szervezet szokásos munkavégzési kereteit túllépik, és csapatmunkában kell azokat megoldani, akkor a szakterületi vezető feladata a megfelelő csoportok összeállítása.

A csapat megalakítására az a vezető jogosult, aki a csapat valamennyi tagjának munkahelyi vezetője.

A csapatépítés feladatai:

- Feladatok és célok meghatározása
- Létszám és szakmai összetétel meghatározása, egyeztetés a tagok közvetlen vezetőivel
- A tagok és a vezető kinevezése
- Ütemterv kialakítása
- A feladat megoldásra a munkaidő milyen mértékben vehető igénybe

- A feladatok teljesítésének ellenőrzése
- Értékelés

A kiválasztás szempontjai: a szükséges szakképzettség; a kívánatos személyi tulajdonságok; a dolgozót a csapatmunka idejére mentesíteni lehessen munkakörének, feladatainak ellátása alól.

Az időigény szerint a tagok részvétele az alábbiak szerint lehetséges:

- Továbbra is ellátják korábbi munkakörüket,
- munkaköri kötelezettségeik alól részben felmentést kapnak,
- munkakörük ellátása alól teljesen felmentik őket.

A csapatmunka végzése során, a tevékenységeket meghatározza a **csapatszellem**:

- Névtelenség, a tag a szervezetnél eddig betöltött beosztását és ehhez kapcsolódó címét, rangját figyelmen kívül hagyja. Nem az egyes dolgozó szerez személyes elismerést és dicsőséget magának, hanem mindent, amit a csapat munkájával elér, a csapatnak írják jóvá. A csapattagnak tudnia kell, hogy ő a megoldáshoz hozzájárulhat. Érdeme az, hogy a csoporthoz tartozik, és része van annak sikerében.
- Meg kell szabadulni, a megszokott szakterületi gondolkodásmódtól. A szakterületi szellem zavarja a csapatmunkáját, sőt még szét is robbanthatja azt.
- A tag a tudását korlátlanul a csapat rendelkezésére bocsátja. Azokat az ötleteket, amelyek az együttműködés közben születnek, nem szabad saját szellemi termékének feltüntetnie. A cél, hogy a lehető legjobban hozzájáruljon a csapat feladatainak megoldásához.
- Előítélet és elbizakodottság nélkül kell a csapat többi tagjának véleményével szembenézni. A csapatmunka együttműködési készséget, más véleményekkel és új ötletekkel kapcsolatosan szellemi fogékonyságot, valamint a saját állásponthez történő ragaszkodásról való lemondást is igényel.

2.1.4. Csoportok összetétele

Az egyik legnehezebb vezetői feladat, hogy a csapatokat hogyan állítsuk össze. A különböző projektek végrehajtása során, a tervezéshez és a nem várt problémák és feladatok megoldásához elemző gondolkodás, jó felkészültség kell.

Felmerülhet a kérdés, hogy az a legjobb megoldás, ha a csapatot a szervezet legokosabb legintelligensebb embereiből állítjuk össze?

PÉLDA

Brit pszichológusok, Belbin (2.1.4. ábra) vezetésével (1981), aki a csapatmunka egyik legelfogadottabb szakértője volt, a holdprogramról elnevezett Apolló-csapatba a legintelligensebb résztvevőket válogatták össze.



2.1.4. ábra

Meredith Belbin

Forrás: <http://bit.ly/1Q2dzWz>

Mindenki azt várta, hogy ez a csoport lesz a győztes. Az eredmény megdöbbentő és elgondolkodtató volt, ugyanis az így kialakított csoport utolsó lett. A megfigyelések értékes információkkal szolgáltak annak a megállapítására, hogy mi is állhatott a kudarc hátterében. A szóban forgó személyek a rendelkezésükre álló idejük nagy részét meddő vitákkal, saját álláspontjuk erőltetésével töltötték, makacsul kitartva az eredeti nézeteik mellett. Éles szemmel meglátták a hibákat egymás érveiben, de ritkán tudtak idejében megegyezni egy-egy kérdésben. Ugyanakkor számos fontos feladatot egyszerűen figyelmen kívül hagytak.

Úgy néz ki tehát, hogy csapatmunka esetén az egyének értelmi szintje nem elegendő a hatékonyság biztosításához. Ezek a meglehetősen értelmes emberek ugyanis képtelenek voltak koordinálni tevékenységüket, nehezen jutottak el a döntésekig, és egyikük tevékenységét többnyire aláásta valamelyik másik csoporttag tevékenysége. Ha az egyéni megoldások közelítenek is a tökéletes felé, ezeket semlegesíti az összehangolt csoportmunka hiánya. Az „Apolló-csoport” eredménytelen, ugyanakkor nyomasztó is a tagok számára, akik, saját bevallásuk szerint, nem érzik jól magukat az ilyen jellegű csoportokban.

Általános szempontként elmondható, hogy az ideális csoport sokféle képességű emberekből áll, ahol mindenki megtalálja a képességeinek leginkább megfelelő szerepet.

Belbin szerint a legfontosabb szerepek egy csapaton belül a következők:

Vállalatépítő

Kötelességtudó, kiszámítható és konzervatív. Legfontosabb pozitívuma a jó szervező-készség. Ez a típus többnyire a józan eszére hallgat, keményen dolgozik, és nagy önfegyelemmel bír. Gyengesége rugalmatlanságában rejlik: nem toleráns a még be nem bizonyított ötletekkel szemben.

Elnök

Türelmes, erős önbizalommal rendelkezik és határozott, képes az indulatai féken tartására. Legfőbb pozitív tulajdonsága, hogy érdemük szerint, előítélet nélkül fogadja a javaslatokat, és amennyire lehet, megpróbál objektív maradni. Megbocsátható gyengesége, hogy csupán átlagosan értelmes és kreatív. Ideális esetben mindig a tagokkal, és nem a tagok ellen dolgozik.

Serkentő (Formáló)

Túlfeszített, társaságkedvelő, dinamikus. Legfőbb pozitív tulajdonsága abban rejlik, hogy mindig készen áll arra, hogy közbelépjen, ha tehetetlenséget, rossz hatékonyságot, önáltatást, önteltséget tapasztal. Negatív tulajdonsága a türelmetlenség, hajlamos a provokálásra és sokakat irritál a viselkedése.

Ötletgyáros (Mag vagy Palánta)

Egyéni, komolyan gondolkodó, liberális szellemű. Legfőbb pozitív tulajdonsága, hogy tehetséges, intellektuális, nagy képzelőerővel és sok tudással rendelkezik. Megbocsátható gyengesége, hogy gyakran figyelmen kívül hagyja a szabályokat. A sikeres csoport aligha nélkülözhet egy ilyen kreatív és okos tagot.

Forrásfeltáró (Csapatjátékos)

Kifelé forduló, lelkes, kíváncsi, jól kommunikál. Legfőbb hasznos tulajdonsága, hogy képes az emberekkel való kapcsolatteremtésre és az új lehetőségek felkutatására. Megbocsátható gyengesége, hogy hamar elveszti az érdeklődését, kezdeti lelkesedése hamar elszáll.

Helyzetértékelő (Felügyelő-ellenőrző)

Józan, megfontolt, nehezen befolyásolható. Legfőbb hasznos tulajdonsága, hogy jó az ítélőképessége, óvatos, körültekintő, gyakorlatias. Megbocsátható gyengesége, hogy nem tudja lelkesíteni, motiválni az embereket.

Kapcsolatépítő (Team-munkás)

Társasági, barátságos, érzékeny. Legfőbb pozitív tulajdonsága, hogy képes megfelelően reagálni az emberekre és helyzetekre, fenntartja a csoportszellemet.

Megvalósító (Befejező)

Pontos, rendes, lelkiismeretes. Legfőbb pozitív és hasznosítható tulajdonsága, hogy képes a feladatokat végigvinni, igyekszik mindent tökéletesen elvégezni. Megbocsátható

gyengesége, hogy apróságok miatt is aggódik, nem képes hagyni, hogy a dolgok menjenek a maguk útján.

A csapat sikere összetételének kiegyensúlyozottságától függ. olyan tagokra van szükség, akik jól kiegészítik egymást.

Vannak olyan sikertelen csoportok, melyeket szerencsétlen összetételük ítelt kudarcra. Ebben az esetben, az egyébként hasznos csoporttagok valamilyen oknál fogva nem képesek betölteni a személyiségükből fakadó csoportszerepet.

Amikor egy csoporthoz keressük a megfelelő személyeket, mindenképpen szem előtt kell tartani a személyiség és a vállalt felelősség megfelelését is. Az emberek nem mindig nyelik el azt a szerepet, amelyik jár nekik. Sokkal inkább az a gyakorlat, hogy a korábbi tapasztalatok, pozíciók döntik el, kinek milyen feladata legyen, mintsem az, hogy ki mit tud a legjobban elvégezni. A győztes csapatokban azonban a tagok megtalálják a személyiségüknek leginkább megfelelő szerepet, és így maximálisan hozzájárulhatnak a sikerhez.

A legtöbb hiányosság ellensúlyozható, ha időben felismerjük azokat. Ha például nincs a csoportban igazi Befejező, erre a pozícióra azt segítsük, aki legközelebb áll ehhez a szerephez.

A győztes csoportokban lehetőleg minden csoportszerepnek egyértelműen és magas szinten kell megnyilvánulnia, s ha valami vagy valaki mégis hiányzik, idejében fel kell ismerni, és rugalmasan alkalmazkodni kell a lehetőségekhez.

A csapatmunka az együttműködés sikerétől függ, de, mint láttuk, nem mindegy, milyen emberek alkotják a csapatot. Kicsi a valószínűsége annak, hogy véletlenül vagy csupán az egyénekre összpontosítva sikerülhet győztes vezető-csoportokat összeállítani. Ezért fontos, hogy a csapattagok kiválasztásakor – az egyéb szempontok mellett – figyeljünk arra, hogy a jelöltek milyen csoportszerep betöltésére alkalmasak.

Összefoglaló:

A fejezet összefoglalta a csapat és a csapatmunka alapját képező folyamatokat. A társas hatás és a társadalmi kiscsoportok működésének ismertetése fontos kiindulópontot nyújtott a csoportra, mint szervezeti formára jellemző tulajdonságok és működési törvényszerűségek megértéséhez.

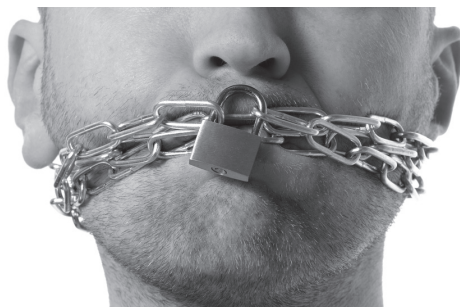
2.2. A tagok jogai és kötelességei

Célkitűzés:

- A tagok jogainak és kötelességeinek ismertetése.

2.2.1. A csapattagok jogai

Csapattagok alapvető joga a **szabad véleménynyilvánítás**. Mivel a csapat felépítése demokratikus, mindenki egyenlő jogokkal rendelkezik, így fontos, hogy az egyes csapattagok elmondhassák javaslataikat a különböző feladatok tervezése és végrehajtása során, illetve véleményt nyilváníthassanak a csapatvezető tevékenységének értékelése, és az egyes csapattagok feladatainak elemzése során (2.2.1. ábra).



2.2.1. ábra

Vélemények korlátozása

Forrás: <http://bit.ly/1m5YafO>

Az egyes csapattagok alapvetően önállóan végzik munkájukat, de ennek hatékony teljesítéséhez **tájékoztatást kérhet** és azt meg is kell, hogy kapja a többi tagtól. Az információcsere hozzátartozik a közös munkához, hiszen a folyamatos visszajelzés elősegíti azt is, hogy az egyes tagok megértsék helyüket és szerepüket a csapatban, illetve ismerjék a szükséges kapcsolódási pontokat is. A tájékoztatás során az egyes tagok is nyomon követhetik, hogy mennyire sikerült az előzetesen megtervezett feladat végrehajtás ütemezését tartani, illetve eltérés esetén, az egyes csapattagoknak hol kell beavatkozni, esetleg előre nem tervezett feladatokat is végrehajtani.

A többiek által felvetett elgondolások más területeken csak akkor alkalmazhatók, ha a többi tag ehhez hozzájárult. Ez különösen fontos abban az esetben, ha az egyes projekteket több – akár különböző országból vagy országrészből származó – partner hajtja végre. Célszerű már a közös feladatok tervezésénél és a program megkezdése előtt ezt is számba venni, hogy a közös eredmények, a későbbiekben hogyan lesznek hasznosíthatók, az egyes partnerek ehhez hogyan járulhatnak hozzá, illetve hogyan élvezhetik annak erkölcsi vagy anyagi előnyeit.

A csapatmunka közben hallott megoldásokat saját célra, saját név alatt tilos felhasználni. A befejezés után lehetőség van a jó tapasztalatok átadására. Ily módon kell arra is felkészülni, hogy az egyes részeredményeket ki oszthatja meg a nyilvánossággal (2.2.2. ábra).



2.2.2. ábra

Sajtótájékoztató

Forrás: <http://bit.ly/1JQuBKJ>

Általában ezt a jogot a csapatvezető szokta gyakorolni, de arról is intézkedni kell, hogyan történik az ő helyettesítése, esetleg milyen felhatalmazást kaphatnak az egyes csapattagok. Ez különösen fontos lehet műszaki vagy tudományos jellegű projektek megvalósításánál, hiszen itt az újdonságok túl korai ismertetése, akár a későbbi szabadal- maztatást is veszélyeztetheti.

2.2.2. A tagok kötelességei

A csapattagok kötelessége, hogy **képességeit, tudását és tapasztalatait** a feladatok me- goldására, **fenntartás nélkül rendelkezésre bocsátja**.

A tervezés és a feladatok végrehajtása során, különböző szabályokat alakítanak ki közösen. Ezeket a **szabályokat mindig be kell tartani, az egyes információkat, véleményeket ti- los** illetéktelenek tudomására hozni, és értesüléseit nem szabad egyéni érdekében **felhasználni**.

Tájékoztatót kell adni a csapatvezetőnek és a tagoknak, a feladatok optimális végre- hajtása érdekében szükséges információkról.

A többi tagtársát, minden esetben egyenjogú és egyenrangú félnek kell elismernie.

A feladatok végrehajtása közben gyakran alakulhat ki konfliktus a csoporton belül. **Ne zavarja az együttműködést személyes indulatokkal.**

Vigyázzon arra, hogy ténykedéseiben sem rokonszenv, sem ellenszenv ne vezesse.

A többségi határozatokat akkor is vegye tudomásul, ha ellentétben van a véleményével. Nagyon sok munkahelyen teret adnak a tervezés során a különböző ötleteknek, javaslatoknak. **Amikor döntöttek a végleges változatról, azt mindenkinek el kell fogadni és a szerint kell cselekedni.**

Tanulmányozza át a különböző megoldási lehetőségeket, és szakszerűen dolgozza ki a rábízott témát.

Ügyeljen arra, hogy a részmegoldások összhangban álljanak a meghatározott cél komplex teljesítésével kapcsolatos követelményekkel.

Tartsa be az ütemtervet! Általában a határidők be nem tartása a cég vagy intézmény számára büntetéssel járhat.

Összefoglaló:

A fejezet összefoglalta a csapattagok jogainak és kötelességeinek legfontosabb elemeit.

2.3. A vezető feladatai

Célkitűzés:

- Ismerkedés a vezető feladataival, jogaival és kötelességeivel.

2.3.1. Vezetői feladatok

Fiedler (1968) meghatározásában a vezetés nem más, mint „mások befolyásolása abból a célból, hogy valamilyen feladatra közös megoldást találjanak” (2.3.1. ábra).

2.3.1. ábra

Fred Edward Fiedler

Forrás: <http://bit.ly/1KO8u2i>

A vezető és vezetett közötti kapcsolatnak két alapfeltétele van. Először is fontos, hogy a felek rendelkezzenek a szóban



forgó szerepek betöltéséhez szükséges képességekkel, kompetenciákkal. Másrészt arra is szükség van, hogy a vezetett elfogadja a közte és vezetője között fennálló egyenlőtlenséget.

A vezető feladatai szerteágazóak. Az egyes tevékenységek harmonikus egyensúlya határozhatja meg a vezető egyéniségét, munkájának elfogadottságát és hatékonyságát. A kilenc legfontosabb feladatot foglaljuk össze röviden.

Lelkesítés: az új eszmék és új gyakorlati alkalmazások sürgetése. **Részvétel:** Intenzív érintkezés a vezetettekkel. **Képviselés:** a vezetettek érdekeinek képviselése és védelme. **Integráció:** a felmerülő konfliktusok megoldása. **Szervezés:** munkamegosztási rend kidolgozása. **Uralom:** ez ebben az esetben a döntéshozatalra vonatkozik. **Kommunikáció:** az információáramlás elősegítése, megkönnyítése és biztosítása. **Büntetés és jutalmazás:** helyeslés és helytelenítés általi viselkedésszabályozás. **Produkción:** a teljesítménymércék felállítása.

Amikor csapatok vezetéséről van szó a vezető feladata kettős. Egyrészt meg kell valósítania a kitűzött célokat, másrészt optimális módon fenn kell tartania, támogatnia és ösztönözni kell a csoport működését. E feladatok megvalósítására vonatkozó két törekvés bizonyos esetekben akár egymás ellen is dolgozhat, vagy – a vezető személyiségétől, igényeitől, hozzáállásától függően – az egyik törekvés a másik kárára érvényesül.

A vezetői feladatok ellátása során vizsgálni kell a hatalom, a befolyásolás és az autoritás kérdéseit.

A hatalom egyfajta képesség mások befolyásolására.

A befolyásolással hatást gyakorolunk arra, hogy egy ember, egy csoport mit gondol, vagy mit tesz.

Az autoritás a hatalom gyakorlásának joga.

A hatalom megjelenik a **kapcsolat minőségeként**, hiszen a kapcsolattól függ az, hogy tudom-e a másikat befolyásolni? Tudok-e együttműködést kialakítani? Számíthatok-e egyik-másik csapattagra rendkívüli körülmények között?

A hatalom eredete:

- Tapasztalatok különbségéből.
- Hiedelemből, amikor valakinek hatalmat tulajdonítunk, holott valójában nincs is hatalma.
- Kölcsönösség jellemzi: soha nem egyoldalú, mindenkinek van hatalma valamilyen területen.

- Függ attól a környezettől, melyben a csoport működik, lehet bürokratikus, hatalomorientált szervezet, vagy kevésbé formális, kisebb mértékben profitorientált szervezet.

A vezető hatalma, **számos forrásból táplálkozhat**. **Pozíció:** a vezetőnek a szervezetben betöltött helyétől, szerepétől függ. **Erőforrások feletti ellenőrzés:** pénz, anyagi-tárgyi feltételek, emberi erőforrások, jó felkészült munkatársak. **Szociális:** a társas kapcsolatok, az ismeretségek és az ismertségek kapcsolati rendszere. **Szakértői:** tudásból, szakmai kompetenciából táplálkozik, ennek elfogadása és elismerése a legeggyértelműbb a tagok számára. Ez az a hatalomforrás, melyet a szakemberek leginkább védenek, azért, hogy saját nélkülözhetetlenségüket bizonyítsák. **Technika, szellemi termék:** a folyamatok ellenőrzése és a másokkal történő bántás tudása. **Személyes:** az egyén tulajdonságaiból fakad, kapcsolatba hozható a karizmával, azaz személyes vonzerővel és megfelelő meggyőzőképességgel rendelkezik. **Függőségéből eredő:** az egyik személynek a birtokában van valami, amivel „sakkban tartja” a másikat; pl. tudomást szerez két munkatársa intim kapcsolatáról. **Információs:** a kíváncsi működéséhez; vagy a hatékony probléma-megoldáshoz szükséges információk feletti kontrollból fakad (2.3.2. ábra).



2.3.2. ábra

Információs hatalom

Forrás: <http://bit.ly/1KO8Q9l>

A csapatvezetőt az a személy jelöli ki és bízza meg, aki a csoportot létrehozta, vagy a csapattagok választják meg. A csapatmunka szabályai közé tartozik, hogy a vezető ne, mint a csoport hierarchikus vezetője lépjen fel, hanem mint a tárgyalások irányítója, aki a munkát összehangolja, a határidőket összhangba hozza, az eredményeket összefoglalja, a vitát vezeti. Jó vagy hiányos működésétől nagyon sok függ. Ennek folytán jól kell ismernie a megfelelő szabályokat és eljárásokat.

A csapatvezető úgy működjön, mint első az egyenlők között. Nem felettes vezetője a többi tagnak – a szokásos értelemben –, tehát nincs munkáltatói joga, nem bírálhatja, munkaügyi kérdésekben, ugyanakkor elismerését kifejezheti, kéréseket és utasításokat adhat a csoport tevékenységéhez kapcsolódóan.

2.3.2. Vezető jogai és kötelességei

A csapatvezető különböző jogokkal és kötelezettségekkel rendelkezik. Ezek betartása fontos, mert nagymértékben hozzájárul a csapat sikeres és hatékony működéséhez.

A csapatvezető feladatai a következők:

- kidolgozza a csapat munkatervét, és megbeszéli azt a csoport tagjaival,
- irányítja a csapat munkáját,
- jelentéseket ad a csapat munkájának eredményeiről, ez a jelentés a csapattagok egyetértésén alapuljon,
- elintézi az együttműködés alakításait, mint pl. meghívás a tervezett összejöve-telekre, a tájékoztatások eljuttatása a csapattagokhoz, a csoport tagjainak értesítése stb.,
- ügyel a csapat munkarendjének megtartására, amit a csoport saját maga számára meghatározott,
- ha a csapat létrehozója felhatalmazta, hogy egyes csoport-tagoknak utasítást adjon, vagy bírálatot gyakoroljon, akkor ez nem a saját, hanem a csapat nevében történik,
- csökkentse és kezelje az esetleges feszültségeket, amelyek a csapattagok eltérő egyéniségéből adódnak,
- a kritikus szakaszokon át kell segítenie a csapatot.

A csapatvezető jogai:

- Együttműködést igényelhet olyan dolgozóktól, részlegektől, amelyek a csapatnak nem tagjai.
- A kötelezettségeiket nem teljesítő csapattagokkal szemben a tagok közvetlen feletteseinél szankciók alkalmazását kérheti.
- A csapattagok bevonásával és egyetértésével, a munka végeztével értékeli az egyes tagok teljesítményét, és javaslatot tehet jutalmazásukra.

Összefoglaló:

A fejezet bemutatta a vezető feladatait, jogait és kötelességeit.

2.4. Vezetési stílusok

Célkitűzés:

- A vezetési stílusok felvázolása, és azok alkalmazásának meghatározása.

2.4.1. Vezetési stílusok bemutatása

A menedzsmenttudomány kutatói foglalkoztak azzal, hogy elemezzék azt a dilemmát, hogy az egyik ember sikeres vezető, a másik, aki talán még a szakmához jobban is ért, amikor vezetőként működik, sorozatosan kudarcot vall.

Kurt Lewin (2.4.1. ábra), Ronald Lippitt (2.4.2. ábra) és Robert White (1939) német, és amerikai pszichológusok szerint háromféle vezetési stílust különböztethetünk meg:



2.4.1. ábra

Kurt Lewin

Forrás: <http://bit.ly/1nviaJO>



2.4.2. ábra

Ronald Lippitt

Forrás: <http://bit.ly/1PHRJaj>

- tekintélyelvű vagy autokratikus,
- demokratikus,
- engedékeny (laissez-faire).

A **tekintélyelvű vagy autoriter vezető** mindenben meghatározó, munkatársai véleményét nem veszi figyelembe. Visszatartja az információkat, ezzel függőségben tartja a csoport tagjait, mert nem tudni a következő időszak történéseit. Önkényesen bíz meg tagokat, rendszertelenül utasít és jelöl ki tagokat a feladatok elvégzésére, és önkényesen értékeli. Ezzel együtt a csoport teljesítménye a tekintélyelvű vezetőnél a legjobb, viszont a munkatársak itt érzik legkevésbé jól magukat. Ez érthető is, hiszen elég agresszív a tekintélyelvű módon vezetett csoport légköre, merevek és korlátozóak a szabályok, ezzel szükségletek kielégülését akadályozza meg a vezető.

A **demokratikusan vezetett** csapatban a vezető bevonja a munkatársakat akár a célok meghatározásától a feladat befejezéséig. A csoportnak döntési, illetve választási lehetősége van. A vezető dicséretei és bírálati objektivitásra törekednek, és figyelembe veszik a csoport véleményét is. A munkatársak teljesítménye esetenként rosszabb lehet, de a megoldások gyakran kreatívabbak és a csoporttagok jobban érzik magukat, nagyobb az autonómiájuk, erősebb a biztonságérzetük. A munkatársak véleményének figyelembe vétele, a részvétel biztosítása nem jelenti azt, hogy a vezető nem követeli meg a munka elvégzését. Gyakori, hogy a demokratikus vezetői magatartás az előkészítésre, tervezésre, a problémamegoldásra, esetleg a döntés-előkészítésre vonatkozik; a megvalósítás, a számonkérés szintén része a következetes vezetői magatartásnak. A munka elvégzése a munkatárs felelőssége, a feltételek biztosítása, ellenőrzése, a munkatársak támogatása pedig a csapatvezető felelőssége.

Az **engedékeny (laissez-faire) vezető** gyakorlatilag nem vesz részt a csoport életében, magatartása „ráhagyó” jellegű. A vezető ellátja a csoportot a tevékenység elvégzéséhez szükséges anyagokkal, de a szervezéssel nem törődik, a vitát a csoportra hagyja, megerősítést nem ad. Ez a vezetési mód, csak speciális helyzetben ajánlható.

A Harvard Business School kutatói, Tannenbaum és Schmidt által az 1950-es években összeállított modellben a főnök központú, illetve a beosztott központú vezetési stílusokat helyezik el. A skála két végén és a két szélső pont között további öt vezetési stílust különítenek el. Lényegében annak alapján különböztetnek meg vezetési stílusokat, hogy a vezető és beosztottai miként osztoznak meg a döntéseken (2.4.1. táblázat).

A hét fokozat jellemzői a következők:

- **Autokratikus:** a vezető döntést hoz és kihirdeti azt.
- **Patriarchális:** a vezető „eladja” döntését, de előtte kérdez (kulturált autokrata).
- **Szakértői:** a vezető ötleteket ad és kérdéseket provokál, a döntés elfogadása párbeszédet igényel.
- **Tanácskozó:** a vezető bejelenti a döntését, de úgy, hogy azt még meg lehet változtatni a beosztottak véleménye alapján.
- **Részvételi:** a vezető bemutatja a problémát, javaslatokat kér, majd azok alapján dönt.
- **Delegáló:** a vezető definiálja a határokat és kéri a csoportot a döntés meghozatalára.

- **Együttműködő:** a vezető koordinátorként működve megengedi, hogy a beosztottak az előírt korlátokon belül önállóan működjenek.

Autoriter és együttműködésen alapuló vezetési stílusok						
A döntéseket a vezető hozza meg				A döntéseket a csoport hozza meg		
Autoriter	Patriarchális	Szakértői	Tanácskozó	Részvételi	Delegáló	Együttműködő
A vezető dönt és adja ki az utasításokat.	A vezető dönt és igyekszik meggyőzni az érintetteket a döntésről az utasítások kiadása előtt.	A vezető dönt; lehetőséget hagy kérdések megfogalmazására a döntésekkel kapcsolatban, hogy elfogadtassa azokat.	A vezető tájékoztatja a csoportot a várható döntésekről, a csoportnak lehetősége van kifejeznie a meglátásait a döntéshozatal előtt.	A csoport a közös gondolkodáson és az elfogadott problémamegoldó módszereken alapuló javaslatokat fogalmaz meg; a vezető dönt.	A csoport dönt azután, hogy a vezető részletezte a problémát és felállította a kereteket.	A csoport dönt, a vezető a koordinátor szerepét tölti be.

2.4.1. táblázat Autoriter és együttműködésen alapuló vezetési stílusok

Forrás: Szakirodalom alapján saját készítés

2.4.2. Illeszkedési elmélet

A csapat munkája nem csak a vezető vezetési stílusától függ. Az illeszkedési elmélet értelmében négy tényezőt kell alapvetően figyelembe venni:

- A vezető személyiségét és stílusát.
- A vezetettek igényeit (vannak munkatársak, akik számára a jó munkához elengedhetetlen a „mit?” mellé megfogalmazni a „hogyan?”-t is, szoros, állandó útmutatást és felügyeletet igényelnek; másokat mindez elkedvetlenít, lerontja a teljesítményét).
- A végrehajtandó feladatot (a kreativitást igénylő, problémamegoldó helyzeteknél, sőt általában a csapatmunka szempontjából az autoriter megközelítés nem vezet eredményre).
- A környezetet (itt egyaránt vizsgálhatjuk a csoport közvetlen, a szervezet ún. belső környezetét, vagy a szervezet külső mikro-, illetve makro-társadalmi környezetét is).

A vezető stílusa – mivel személyiségfüggő – számos tényező által meghatározott, főként az egyén szocializációjától, az általa képviselt értékektől és hiedelmeitől, a csapattagokba és általában az emberekbe vetett bizalomtól, a bizonytalanságtűrésüktől, önértékelésüktől és énképüktől, teljesítményüktől és attól, hogy azt hogyan ítéli meg a környezet.

A vezetettek esetében is fontos az önértékelés, de itt szerephez jutnak az elvárásaik, tapasztalataik és szakértelmük. Befolyással van a bizonytalanságtűrésük is.

A különböző feladatok három meghatározó tényezője szintén formálhatja a csapat vezetőjének vezetési stílusát: a feladat jellege, természete; az időkeretek és a hibázás kockázata, milyen következmények várhatók.

A tágabb, belső és külső környezetet illetően a szervezeti célokat, a szervezet struktúráját, működési sajátosságait és a szervezeti kultúrát is figyelembe kell venni.

Az illeszkedési elmélet képviselői szerint a változó körülményekhez alkalmazkodni csak a négy tényező folyamatos nyomon követésével lehet. Ideális esetben mind a négy tényező ugyanazt a vezetési stílust sugallja. A gondok akkor kezdődnek, ha egyik vagy másik tényező ellentétes irányba mutat. Ilyen esetben a menedzsereknek meg kell próbálni kisebb nagyobb változtatásokkal, átalakításokkal az egyirányúságot biztosítani. Ez gyakran nem kis nehézséget okoz. A vezetői magatartás, vezetési stílus megváltoztatása nem egyszerű feladat: általában a személyiség mélyebb rétegeit érinti.

A kognitív ráhatás rendszerint nem elegendő, ezért a kognitív munkára, az ismeretközlésre koncentráló vezetőképzés rendszerint nem hozza meg a szükséges változásokat. Tapasztalati tanulásra építő, intenzív, nagyon biztonságos környezetben van mód a változásra pl. a vezetői készség- és személyiségfejlesztő tréningek, tanácsadás, szupervízió mint egyéni fejlesztő kapcsolatok jöhetnek számításba, ezek hozhatnak valódi változásokat. Gyakran a csapatépítő tréningek is jelentős segítséget hozhatnak.

A csapatvezető munkájának elemzéséből kiindulva, J. Adar a következőképpen foglalta össze a kívánatos vezetői magatartást, elsősorban az egyén és a csoport szükségleteiből vezetve le azokat. Ezek a következők:

- feladat meghatározása,
- tervezés,
- eligazítás,
- ellenőrzés,
- értékelés,
- motiválás,
- példamutatás.

Összefoglaló:

A fejezet bemutatta a vezetési stílusokat és azok alkalmazásának lehetőségeit a csapatmunkában.

3. PROJEKTTERVEZÉS ÉS MENEDZSMENT

A 3. rész a projekttervezés és menedzsment legfontosabb elemeit mutatja be.

Az 1. fejezet a projektek általános ismérveinek megismerését teszi lehetővé.

A 2. fejezet a projekttervezés módszertanának ismertetése.

A 3. fejezetben a projekt ütemtervének bemutatása történik.

A 4. fejezetben a projekt erőforrásairól, költségeiről és bevételeiről olvashatunk.

Az 5. fejezet a kockázat és fenntarthatóság kérdéseivel foglalkozik.

Végül, a 6. fejezet tanulmányozása során betekintést kapunk a pályázati ismeretekről.

A projekttervezés és menedzsment legfontosabb elemeinek bemutatására azért kerül sor, mert a különböző intézmények és vállalkozások is egyre több pályázat elkészítésében és megvalósításában vesznek részt.

3.1. A projektek általános ismérvei

Célkitűzés:

- A projektek általános jellemzőinek bemutatása.

3.1.1. A projekt meghatározása

A projekt mindazon feladatok összessége, amelyek egyszeri, komplex tevékenységformák által megoldhatók, jól körülhatárolt cél érdekében, előre rögzített határidőre – meghatározott kezdési és befejezési időpont –, és teljesítményen, adott költségkereten belül.

Az Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) által kiadott meghatározás szerint:

„A projekt egy olyan egyedi folyamatrendszer, amely kezdeti és befejezési időpontokkal megjelölt, specifikus követelményeknek — határidő, költség, erőforrás — megfelelő célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek csoportja.” (ISO 8402, 1994)

A projektek legfontosabb elemeinek meghatározását, több, különböző kutató is összefoglalta. Frederick Harrison (1995) szerint „A projekt egy nem megszokott, nem ismétlődő feladat, különálló időbeli, pénzügyi és technikai megvalósítási célokkal.”

A projekt általános ismérvei az alábbiak:

1. **Megvalósítandó céllal rendelkezik:** a tervezés során ennek meghatározása és érthető megfogalmazása, mind a megrendelő, mind a végrehajtók szempontjából nagyon fontos.

2. **Projektterv alapján készül el:** ebben részletesen meghatározottak a célok, az elvégzendő feladatok és az elérendő eredmények.
3. **Adott idő- és költségkerettel rendelkezik:** amelyek megtervezése az elvégzendő feladatokhoz kötődik.
4. **Költségterve projektidőre bontott:** részletesen meg kell tervezni, hogy a végrehajtás ütemezéséhez, milyen módon és arányban kívánjuk felhasználni a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrásokat.
5. **Minőségi követelményekkel kell számolni:** a megvalósítás során a minőségbiztosítási rendszer keretei között meghatározott szabályok és eljárások szerint kell megvalósítani az elvégzendő feladatokat. A minőség az idő és a teljesítmény kapcsolatát foglalja össze a 3.1.1. ábra.



3.1.1. ábra

Projektkorlátok

Forrás: <http://bit.ly/1SjbzQg>

6. **Bizonytalansági tényezők, akadályok nehezítik a megvalósítást:** a leggondosabb tervezés esetén is bekövetkeznek, ezekre előre fel kell készülni és alternatív megoldási javaslatokkal kell tovább folytatni a munkát az eredmények elérése és a sikeres befejezés érdekében.
7. **Egyedi szervezeti forma, projektmenedzsment csoport tagjai hajtják végre:** ennek létrehozására már a tervezés folyamatában készülni kell.

A tagok kiválasztásához nyújt segítséget az előző részben ismertetett csapatmunka szervezés.

3.1.2. Részvétel projektekben

Gyakran felmerül a kérdés, mikor indítsunk projektet? Ehhez többféle szempont szerint kell mérlegelni végső döntésünket.

Ha a probléma, a feladat, amelyet meg akarunk oldani:

- a szervezet küldetéséből, stratégiájából következik, vagy
- a működési folyamatokat a megrendelő vagy a végrehajtók igénylik,
- szervesen illeszkedik szervezetünk céljaihoz, jogszabály írja elő, vagy ilyen feladatok elvégzésére szerveződöttünk,
- sikeres lebonyolítása nem rutin jellegű, össze kell hangolni a különböző tudásokat és az emberek erőforrásait,
- egyetlen személy által nem végezhető el. (Az olyan „projekt”, ahol egy személy is elegendő a sikeres lebonyolításhoz, nem nevezhető projektnek, de a munkavégzésben projektszerű elemek (tervezés, szakértői munka, értékelés stb. lehetnek),
- sikerrel befejezhető,
- látható a befejezésének ideje (maximum 3-5 év).

Ha szervezetünk, illetve mi:

- motiváltak vagyunk a sikeres végigvitelében, fontos számunkra, apró, vagy nagyobb gondok sem futamítanak meg,
- ismerjük a projekt folyamatát, és alkalmazni akarjuk a projektmenedzsment módszertanát,
- a szükséges erőforrások (anyagi, tárgyi, eszköz jellegű, pénzügyi) rendelkezésre állnak, vagy a tervek szerint elérhetőek,
- tudjuk kezelni azt a bizonytalanságot, amit a változás jelent vagy hoz, és a társaságot is egyben tudjuk tartani.

Csak olyan projekteket indítsunk, illetve vegyünk részt benne:

- amelyeknek a céljai hasznosak, értelmesek, személyes értékrendünkhöz kapcsolhatók,
- amelyben szívesen dolgozunk vagy a munka elvégzéséhez szükséges képességeket képzéssel meg tudjuk szerezni.

Tekintsük át azokat az eseteket is, amikor azt kell eldönteni, mikor ne indítsunk projektet?

Ne tervezzünk projektindítást:

- ha a megoldás egyszerűbben is elérhető,
- ha szervezettől idegen a tartalma,
- ha nem vagyunk felkészültek rá (szakmai ismeretek, erőforrások egyáltalán nem állnak rendelkezésünkre),
- ha kizárólagos célunk, hogy ezzel akarjuk láttatni a közösség előtt fontosságunkat,

- ha nincsen valódi célcsoport, felhasználó, esetleg a projektből csak nekünk van hasznunk,
- ha az így kapott forrásokkal más, esetleg korábbi, sikertelen akciónkat akarjuk tisztára mosni.

3.1.3. A menedzsment funkciója és feladatai

Tekintsük át, hogy mi a projektmenedzsment feladata a megvalósítás során. Az első részből megismert, klasszikus vezetéselméleti feladatokat kell elvégezni, a projektek tervezésére és megvalósítására adaptálva és alkalmazva.

1. **Tervezés:** projekt céljainak meghatározása, az erőforrások felhasználási módjának leírása.
2. **Szervezés:** erőforrások mennyiségi, minőségi előírása, erőforrások beszerzésének, kijelölésének és fejlesztésének meghatározása.
3. **Motiváció:** a megfelelő környezet kialakítása.
4. **Irányítás:** a beosztottak fölötti személyes ellenőrzés.
5. **Ellenőrzés:** végrehajtási szabvány fejlesztése, és annak megfelelő nyomon követés.

Mindezek a folyamatok különböző dokumentumokban jelennek meg, de a sikeres és támogatott projektek megkezdése előtt mindenképpen célszerű összefoglalni egy Projektindító dokumentumban – ezt PID-nek szokták rövidíteni –, vagy egy Projektalapító dokumentumban – ezt PAD-nak szokták rövidíteni.

Ilyen módon a végrehajtás során minden résztvevőnek, konzorciumi tagnak rendelkezésére állnak az alapvető információk és szabályok. Sajnos ennek elkészítése nagyon gyakran elmarad, amely sok félreértést és konfliktust okozhat!

Összefoglaló:

A fejezet összefoglalta a projektek általános jellemzőit, amelyek megalapozzák a további ismeretek megértését.

3.2. A projekttervezés módszertanának ismertetése

Célkitűzés:

- A projekttervezés módszertanának ismertetése.

3.2.1. A projektmegvalósítás folyamata

A projektmegvalósítás szakaszai:

- Projektkialakítás
- Odaítélés
- Teljesítés
- Utóelemzés

Projektkialakítás

Projekt iránti igény megfogalmazása: beruházói oldalról vagy a pályázatkiírótól jelentkezik.

Projektváltozatok kialakítása: a rendelkezésre álló információk ismeretében több változat elkészítése, ugyanazon cél elérése érdekében.

Megvalósíthatósági tanulmány: a megvalósíthatóság feltételeit, alternatíváit és a várható eredményeket tartalmazza. A megvalósíthatósági tanulmány részei: műszaki, környezeti-ökológiai, marketing, gazdaságossági, pénzügyi, társadalmi-politikai, szervezés-vezetési és kockázati tényezők bemutatásából és elemzéséből áll. Ez a legkomplexebb dokumentum, amely nemcsak a projekt céljait, a megvalósítandó feladatokat és a várható eredményeket mutatja be, hanem az ezekhez kapcsolódó gazdasági, társadalmi és pénzügyi környezetet is ismerteti.

Megvalósítandó projektek kiválasztása: ennek a folyamatnak a végén dől el, hogy kik azok a javaslattevők, akiknek javaslatát elfogadták, és azok milyen támogatásban részesülhetnek.

Odaítélés

Szerződésstratégia kialakítása: a megvalósításban résztvevők felelősség és kockázatvállalásának meghatározása. Ebben a részben határozzák meg, hogy a nyertes projektek milyen mértékű anyagi támogatásban részesülhetnek, illetve milyen mértékű önrész biztosítására van szükség. Előírásra kerülhet, esetleges vagyoni biztosíték, pl. milyen módon történjen az önrész rendelkezésre bocsátása. Itt történik a támogatási összeg kifizetési ütemezésének megállapítása, milyen feltételeknek kell megfelelni az egyes részletekhez való hozzáférés során.

Előminősítés: itt határozzák meg azokat a feltételeket, amelyeket a lehetséges jelölteknek teljesíteni kell. Előírhatnak a projektcélok teljesítéséhez hasonló szakmai tartalmú és pénzügyi értékű referenciák igazolását is. Meghatározhatnak speciális ismeretek illetve szakképesítések pl. minőségbiztosítási felsőfokú végzettség meglétét. Az előminősítés során vizsgálhatják a szakmai felkészültségen kívül az ajánlattevő pénzügyi hátterét is pl. köztartozásmentes adóigazolások benyújtását, előző három év pozitív pénzügyi zárásának meglétét stb.

Alkalmas résztvevők kiválasztása: különböző módszerekkel történhet. Az előminősítésben megadott szempontokon túl készülhetnek „meghívásos listák” is. Erre azok a potenciális jelöltek kerülhetnek fel, amelyek az eddigi szakmai teljesítményük alapján várhatóan teljesíteni tudják az előírt feltételeket. Készülhetnek hosszú meghívási listák – Long list – 10-30 jelölttel, amelyeket további szempontok teljesítése alapján szűkítenek le rövid listára – Short list – 5-10 jelöltre. Az ilyen típusú résztvevői kiválasztás mindkét fél számára hasznos lehet. Az ajánlattevők közül ténylegesen csak a legtehetségesebbek készítik el a teljes ajánlat-pályázati dokumentációt. A beruházók végső döntése is könnyebbé válhat, hiszen csak néhány, akár tíz alatti ajánlati dokumentációt kell részletesen tanulmányozni és kiértékelni.

Ajánlati felhívás kibocsátása: a beruházás megvalósításának feltételeit tartalmazza. Általában az ajánlati felhívás csomagot az érdeklődő ajánlattevők úgy tudják megvásárolni. A nyertes ajánlattevőnél ennek értékét is beleszámítják a támogatás mértékébe. A többi ajánlattevő esetében ez is lehet egy szűrési feltétel, hogy csak a potenciális, a kitűzött feladatokat elvégezni tudó, tőkeerős vállalkozásoknak éri meg az ajánlati csomag megvásárlása, amelynek megfizetett értékét sikertelen ajánlat esetén elveszítik.

Ajánlatértékelés: a beérkezett ajánlatok elemzése és értékelése. Az értékelési szempontokat az ajánlati felhívásban vagy a pályázati dokumentációban ismertetni kell. Ez nemcsak a kiválasztási, pályázati rendszer átláthatósága miatt célszerű, hanem lehetővé teszi az ajánlattevők számára, hogy saját maguk is a megadott értékelési szempontok alapján, hozzávetőlegesen elemezni tudják a véglegesített és benyújtandó javaslatukat.

Legjobb ajánlat kiválasztása: az előre megadott szempontok szerint, külső vagy belső szakértők elemzik és értékelik a benyújtott ajánlatokat, majd a szakértői vélemények alapján történik meg a legjobb ajánlat vagy ajánlatok kiválasztása.

Szerződéskötés: a nyertes ajánlattevővel vagy tevőkkel megtörténik a szerződéskötés.

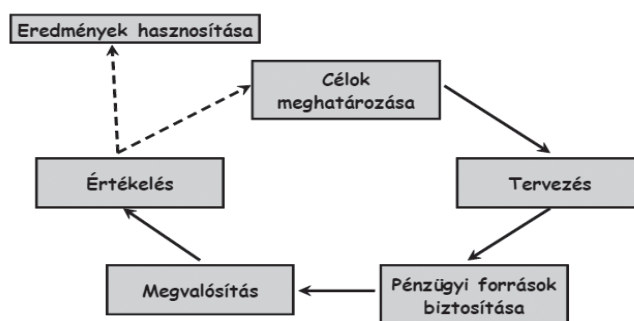
3.2.2. Projektciklus-menedzsment (PCM)

A projekt sikerének egyik záloga a megfelelő előkészítés. Fontos, hogy az alapos

helyzetelemzés után, a tervezés és a végrehajtás is előre átgondolt és megtervezett folyamat legyen.

A projektciklus a projektmegvalósítási folyamat elméleti keretét adó ábrázolásmód és a folyamatra vonatkozó általános leírás.

A projektciklus egy projektötlettel kezdődik, amit egy végrehajtható és értékelhető munkatervvé fejlesztenek. A teljes folyamat hat, egymástól jól elkülöníthető szakaszra bontható: a célok meghatározása, tervezés, pénzügyi források biztosítása, megvalósítás, értékelés és eredmények hasznosítása (3.2.1. ábra).



3.2.1. ábra

Projektciklus-menedzsment szakaszai
Forrás: Huber Tamás alapján, saját készítés

A projektmenedzsmentre számos elterjedt szabványos eljárást és dokumentációs rendszert dolgoztak ki, az ezekhez tartozó módszerek összességét projektmenedzsment módszertannak nevezik.

Az Európai Bizottság az 1990-es években vezette be a PCM (Project Cycle Management) módszertant, amelynek kifejlesztésére és bevezetésére azért került sor, mert a megvalósított projektek értékelése során számos hiányosságra derült fény. A projektek jelentős része nem hozta meg a várt eredményeket, és egyértelművé vált, hogy a problémák a legtöbb esetben tervezési hiányosságokra vezethetők vissza:

- nem tervezték megfelelően a végrehajtás nyomon követését, ellenőrzését, a dokumentálás rendszerét,
- nem mérték fel a kockázatokat, és nem készültek fel megfelelően a változások, krízishelyzetek kezelésére,
- nem határozták meg az eredmények hosszú távú fenntarthatóságának feltételeit,
- nem volt visszacsatolás: a kudarccal végződött projektek tanulságait nem hasznosították,
- a megvalósítás során nem vették kellőképpen figyelembe a célcsoport érdekeit.

A PCM alkalmazásának előnyei:

- Szektoriális megközelítés
- Keresletvezérelt megoldások
- Fejlett elemzés
- Célorientált tervezés
- Mérhető hatás
- Minőség hangsúlyozása
- Összpontosítás a fenntarthatóságra
- Egységes dokumentáció

A PCM szakaszai

Az általános projektciklus hat szakaszból áll: célok meghatározása, tervezés, pénzügyi források biztosítása, megvalósítás, értékelés és eredmények hasznosítása. Az egyes szakaszok részletes tartalma szervezetenként eltérő, az eljárások különbözőségeinek függvényében.

A **célok meghatározása** során, elemzésekre kerül sor, feladata a társadalmi-gazdasági mutatók, problémák, korlátok és lehetőségek feltárása és prioritásainak meghatározása. Ezt követően kerülhet sor a projektötletek meghatározására, beazonosítására, illetve a programkeretbe való beillesztésére, valamint a további tanulmányozás céljából történő elemzésére és átvilágítására. A projekt ciklus kiindulópontja a projekt ötlet, melyet a helyzetelemzés után egy végrehajtó és egy értékelő munkatervvé kell fejleszteni. Olyan stratégiát kell kialakítani, mely biztosítja a projekthez kapcsolódó érdekcsoportok véleményének megkérdezését és egyben a releváns információk rendelkezésre állását. Ezáltal a struktúra lehetőséget ad a kellően megalapozott döntések meghozatalához a ciklus minden kulcsfontosságú szakaszában.

A **tervezési szakaszban** részletes megvalósíthatósági tanulmányok, operatív projekttervek készülnek. A projektterv részletes kidolgozása a kedvezményezettek és az egyéb érdekcsoportok bevonásával történik. Ezt követően kerül sor a projektterv megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának értékelésére, amelynek során választ kell adni arra, hogy várhatóan sikeres lesz-e a projekt, és képes-e hosszú távon előnyöket biztosítani a kedvezményezettek számára. A projekttervezés során először konkrétan meghatározzuk a projekt révén elérni kívánt jövőbeni állapotot, csak azután dolgozunk ki egy akciótervet a kitűzött konkrét cél eléréséhez. Az egyértelmű célokhoz és az elérésük érdekében végzett tevékenységekhez indikátorokat rendelünk hozzá, amelyek objektíven mutatják a megvalósítás fázisában a projekt előrehaladását és a célok teljesülését, azaz kialakítjuk azt az eszközrendszert, amelyet a megvalósítás során alkalmazni fogunk a projekttervnek megfelelő előrehaladás figyelemmel kísérésére. Az előrehaladás figyelése során rendszeresen összehasonlítjuk a projekt állapotát a projekttervben lefektetett célokkal és amennyiben az előrehaladás nem a terv szerinti, úgy korrekciókat hajtunk végre.

A **pénzügyi források biztosítása** során a támogatást biztosító megvizsgálja a projektjavaslatokat, és döntést hoz arról, hogy finanszírozzák-e a projektet vagy sem. Pozitív döntés esetén rögzítik a finanszírozásra és végrehajtásra vonatkozó megállapodásokat.

A **megvalósítási szakaszban** indul el és valósul meg a projekt. Ezen a ponton válik lényegi kérdéssé a projektmenedzsment minősége. A végrehajtási időszakban a kedvezményezett és a finanszírozó (vagy a finanszírozó megbízottja) folyamatos munkakapcsolatban áll egymással. A finanszírozó értelemszerűen ellenőrzési jogosultságokkal rendelkezik, a kedvezményezettre pedig folyamatos beszámolási kötelezettség hárul. A végrehajtás során, a kedvezményezettekkel és az érdekcsoportokkal konzultálva, a projekt irányítói folyamatos monitoring útján értékelik, hogy a tervekhez képest milyen tényleges előrelépéseket sikerült elérni, a projekt jó úton halad-e a kitűzött célok megvalósításának irányában. Esetleg szükséges-e módosítani a fejlesztési irányt vagy bizonyos célkitűzéseket.

Az **értékelési szakaszban** a finanszírozó és a megvalósítók értékelik az eredményeket, és a levont tanulságokat felhasználják a jövőbeni projektek tervezéséhez.

Akkor tekinthetjük sikeresnek a projektek megvalósítását, ha **eredmények hasznosítása** is megtörténik.

3.2.3. A projekttervezés módszertana

A projekttervezés módszertanának kialakítása során többféle módszert és eszközt kifejlesztettek. Ezek egy részéhez infokommunikációs technológiai, különböző szoftveres támogatás is kifejlesztésre került. A jegyzet e fejezetében a leggyakrabban használt **Logikai Keret Módszer (LKM)** – Logframe Matrix – bemutatása történik.

Az LKM-mel végzett projekttervezés két fő szakaszra osztható, az **elemző és a tervező szakaszra**. A tervező szakasz további két, egymástól lényegesen eltérő tevékenységből áll, a koncepcionális tervezésből és a tevékenységtervezésből.

Az elemző szakasz az általános keretek meghatározásával indul. Alapvető célunk, hogy valamely területen – szakterület, földrajzi terület vagy maga egy célcsoport – a fennálló problémák megoldása vagy enyhítése érdekében tenni akarunk valamit, egy projekt segítségével. Az elemzés megkezdése előtt ezeket a tágabb kereteket ki kell jelölnünk, mivel ennek hiányában az elemzés parttalaná és fókuszatlaná válna. Ez lehet egy bennünket érdeklő problémakör, vagy éppen egy uniós pályázati kiírás, amely közel esik az érdeklődési körünkhöz.

Az elemzési fázis további részében három területet vizsgálunk: megvalósító szervezet, érintettek, problémák.

A megvalósító szervezet elemzése: egy projektet megcélzó szervezet vagy konzorcium – több együttműködő szervezet – helyzetének, képességeinek és lehetőségeinek elemzése. Célja annak megállapítása, hogy milyen lehetőségei vannak a projektek megvalósításához és ehhez milyen képességekkel adottságokkal rendelkezik.

Érintettek elemzése: az elemzés kereteinek és tárgyának meghatározása után azon csoportok, szervezetek és személyek feltérképezése, akikre a tervezett projektünk várhatóan hatással lesz (a pozitív és negatív hatást egyaránt figyelembe vesszük).

Problémák elemzése: a megvalósító szervezet lehetőségeinek körébe eső területen a problémák feltárása, az ok - okozat összefüggések és hierarchiájuk meghatározása, az ún. probléma-fa felállítása.

A három terület vizsgálatának sorrendje tetszőleges, vagy a helyzetből adódik. Lehet először elemezni a szervezetünk lehetőségeit és képességeit, ennek figyelembe vételével kijelöljük a problémaelemzés tárgyát és kereteit, elemezzük az érintetteket, majd megvizsgáljuk problémáikat, amelyek megoldására szeretnénk projektet indítani. A problémák vizsgálata közben vissza-visszatérünk az érintettek köréhez, mert új érintettet is felfedezhetünk, vagy úgy érezzük, hogy meglevő érintett jellemzőit kell pontosítanunk, és végül azzal is folyamatosan össze kell mérnünk az alakuló elgondolásainkat, hogy alkalmasak vagyunk-e a megvalósításukra.

Alakíthatjuk az elemzést úgyis, hogy egy jól körülhatárolt terület problémáinak és érintettjeinek vizsgálatából indulunk ki és ezt követően vizsgáljuk, hogy szervezetünk mennyire alkalmas a gondolkodás szintjén alakulóban levő projekt megvalósítására. Ezen sorrend indoka lehet pl. az, ha egy pályázati kiírás a tágabb témakört már kijelölte.

A megvalósító szervezet elemzése

Az elemzéshez az ún. **SWOT módszert** alkalmazzuk egyrészt széleskörű ismertsége, másrészt egyszerűsége és a célra való alkalmassága miatt. Bár a SWOT elemzés elsősorban probléma-megoldó modell és változástervező eszköz, de szervezetek és szituációk értékelésére is kiválóan felhasználható. A SWOT a magyarban is meghonosodott betűszó, amely az alábbi angol szavak kezdőbetűit tartalmazza: S (Strength) – erősségek, W (Weaknesses) – gyengeségek, O (Opportunities) – lehetőségek, és T (Threats) – veszélyek. Volt kezdeményezés a magyar betűszó kialakítására is: GYELV: GY – gyengeségek, E – erősségek, L – lehetőségek, és V – veszélyek, de igazából nem nagyon terjedt el.

A SWOT elemzésnél (3.2.2. ábra) egyrészt vizsgáljuk a szervezet **ERŐSSÉGEIT** és **GYENGESÉGEIT**, amelyek a szervezet belső rendszerére vonatkoznak, így a szervezet befolyása alatt állnak. Másrészt vizsgáljuk a szervezet előtt álló **LEHETŐSÉGEKET** és a szervezetre leselkedő **VESZÉLYEKET**. Utóbbiak a szervezeten kívül álló tényezők, amelyekre a

szervezetnek nincs közvetlen hatása (de befolyásolni néha tudja). Ez azt jelenti, hogy egy tényező nem kerülhet egyidejűleg belső és külső kategória alá, mint ahogy azt gyakran látjuk az ilyen elemzéseknél.

SWOT elemzés	SEGÍTIK a célok elérését	GÁTOLJÁK a célok elérését
BELSŐ TÉNYEZŐK (szervezeti jellemzők)	ERŐSSÉGEK (strengths)	GYENGESÉGEK (weaknesses)
KÜLSŐ TÉNYEZŐK (környezeti jellemzők)	LEHETŐSÉGEK (opportunities)	FENYEGETETTSÉGEK (threats)

3.2.2. ábra

SWOT elemzés

Forrás: <http://bit.ly/1PIDjGQ>

A vizsgálódást általában ötletbörze segítségével végezzük, annak szokásos szabályai mellett.

A gyakorlat azért azt mutatja, hogy a kreatív ötletek sem nélkülözhetnek némi segítséget, nevezetesen ellenőrző listaként való felhasználását olyan kategóriáknak, amelyeket a szervezetek helyzetének és működésének vizsgálatakor szoktunk alkalmazni. A szervezet **ERŐSSÉGEINEK** és a **GYENGESÉGEINEK** vizsgálatakor felhasználhatók a változás-menedzsment eszköztárából a **Hét S** vagy a **COPS** modell kategóriái.

Hét S – Strategy (stratégia), Structure (szervezet), Systems (rendszerek), Staff (munkatársak), Skills (tudás és képességek), Style (stílus), Shared values (közös vallott értékek) – (3.2.3. ábra).

COPS – C: Culture (kultúra), O: Organisation (szervezet), P: People (emberek), S: Systems (rendszerek) – (3.2.4. ábra).

7 S modell	Erősségek	Gyengeségek
Stratégia		
Szervezet		
Rendszerek		
Munkatársak		
Tudás és képességek		
Stílus		
Közösen vallott értékek		

3.2.3. ábra

Hét S modell

Forrás: McKinsey tanácsadói cég alapján

COPS modell	Erősségek	Gyengeségek
Kultúra		
Szervezet		
Emberek		
Rendszerek		

3.2.4. ábra

COPS modell

Forrás: Bakacsi Gyula alapján

A fő szempont, amelyet mindig szem előtt kell tartanunk, hogy ERŐS és GYENGE, de mihez képest. A jelenhez? A jövőhöz? A versenytársakhoz? Ezt az elemzés célja határozza meg.

PÉLDA

A következő példa egy szervezet SWOT elemzésének az S és W része, ahol az erősségeket és a gyengeségeket a COPS modell segítségével határozták meg:

Erősségek (3.2.5. ábra):

- Melyek a szervezetének előnyös pontjai a vállalati kultúra, szervezet, emberek és rendszerek tekintetében?
- Mi az, amit Ön és szervezete jól csinál?

	Erősségek
Kultúra	Tiszta, tágas munkahely, jó hangulat
Szervezet	Lapos felépítés
Emberek	Motivált, jól felkészült vezetők és munkatársak
Rendszerek	Alapvető komputeres hozzáférhetőség (szövegszerkesztés, adatbázis kezelés)

3.2.5. ábra

Erősségek

Forrás: Huber Tamás: Projekttervezés és projektmenedzsment

Gyengeségek (3.2.6. ábra):

- *Mi az, amin még javíthatnánk?*
- *Mi az, amit rosszul csinálunk?*
- *Mit kell elkerülnünk?*

	Gyengeségek
Kultúra	Hiányzik az angol és más idegennyelvek ismerete
Szervezet	A belső mobilitás és más munkakörök ismeretének hiánya. A minőség-biztosítás rosszul szervezett és nem kap megfelelő támogatást. Nincs ISO 9001 minősítés
Emberek	Nagymértékű az elvándorlás A vezetők átlagéletkora magas (45 év) Vannak olyan fiatalok, akik egy éves munkaviszony után elhagyják a szervezetet.
Rendszerek	Hiányzik az E-mail és Internet elérés lehetősége

3.2.6. ábra

Gyengeségek

Forrás: Huber Tamás: Projekttervezés és projektmenedzsment

Hasonlóképpen a LEHETŐSÉGEK és VESZÉLYEK elemzésekor használhatjuk a PEST vagy a PEST+ elemzés kategóriáit.

PEST – P: Political (politika), E: Economical (gazdasági), S: Societial (társadalmi) és T: Technological factors (technológiai tényezők) – (3.2.7. ábra).

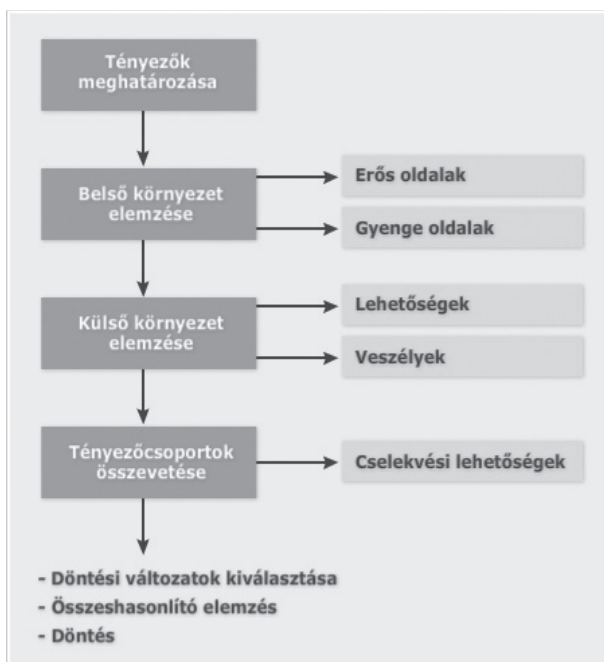
PEST +modell	Lehetőségek	Veszélyek
Politika		
Gazdaság		
Társadalom		
Technológia		
Piac		
Vevők		
Versenytársak		

3.2.7. ábra

PEST+ modell

Forrás: Huber Tamás: Projekttervezés és projektmenedzsment

Az elkészült SWOT táblát elemezzük (3.2.8. ábra). Ennek célja az, hogy megállapítsuk, hogy mely területeken alkalmas a szervezet projektek indítására és ezek milyen projektek lehetnek, de ezen túl is léphetünk és stratégiai következtetéseket is levonhatunk. Először is összemérjük az erősségeinket és a külső lehetőségeket, és ahol ezek találkoznak, ott a stratégiaépítés erős elemei találhatók, amelyek alkalmas kitorési pontok lehetnek.



3.2.8. ábra

SWOT elemzés

Forrás: Csabina Zoltán alapján

A gyengeségeink és a külső veszélyek összemérése arra figyelmeztet, hogy a találkozási pontoknál sürgős teendőink lehetnek a szervezet vagy a helyzet megmentése érdekében.

Az erősségeink és a külső veszélyek találkozási pontjainál azt kell megfontolni, hogy erősségeinket tudjuk-e olyan módon hasznosítani, hogy a külső veszélyeket elkerüljük, vagy hatásukat minimálisra csökkentsük. A megfontolásoknak az is lehet az eredménye, hogy az adott helyzetben erősségeinkkel nem tudunk mit kezdeni.

A gyengeségeink és a külső lehetőségek találkozásánál azt kell vizsgálnunk, hogy képesek vagyunk-e és megéri-e gyengeségeinket kiküszöbölni a lehetőségek kiaknázása érdekében. Itt gyakran az idő lehet a kritikus tényező.

A SWOT elemzés a tervezési folyamat egyik leghasznosabb eszköze, mert segít abban, hogy felmérjük a szervezet jelenlegi helyzetét és megállapítsuk, milyen lehetőségek állnak előtte. Mindezek ellenére sokszor félreértett és alulértékelt módszer. Ugyanakkor az is előfordul, hogy a SWOT elemzés öncélúvá válik, azaz elkészítik, de nem használják fel a megfelelő módon és mértékben.

Érintettek elemzése

Az elemzés célja azon csoportok, szervezetek és személyek feltérképezése az általunk meghatározott témakörben és keretek között, akikre a szervezetünk lehetőségei és képességei körébe tartozó lehetséges projektünk várhatóan pozitív vagy negatív hatással lesz.

Az érintettek elemzése egy gondolkodási modell, amely segít meghatározni azt, hogy egy adott szituációban vagy probléma kapcsán vagy egy változás valamelyik szakaszában:

- kik az érintettek,
- milyen hatással van az adott szituáció/probléma/változás a személyükre (sorukra, egzisztenciájukra stb.) – általában három kategóriát tüntetünk fel: kicsit, közepesen, vagy egzisztenciális kérdés,
- milyen a hozzáállásuk az adott szituációhoz/problémához/változáshoz – szintén három kategóriát különböztetünk meg: blokkolók, semlegesek és támogatók,
- milyen befolyással vagy ráhatással rendelkeznek az illető szituációra/problémára/változásra – három kategóriával: kicsi, közepes, nagy,
- mi magunk milyen mértékben vagyunk képesek hatni az érintettekre – három kategóriával: kevésbé, közepesen, meghatározó mértékben.

Az érintettek lehetnek közös érdekekkel rendelkező és valószínűleg azonos módon reagáló csoportok és lehetnek egyes személyek is. Általában az jellemző rájuk, hogy valamilyen szempontból kulcsszereplői a helyzetnek, azaz hozzáállásuk és befolyásuk döntő módon járul hozzá a helyzet megváltoztatásához vagy éppen fenntartásához.

Az érintettek elemzését célszerű csoportmunkában végezni. A legalkalmasabb módszer az ötletbörze, ahol a résztvevők szabad gondolkodással felsorolják az ötleteiket, amit célszerű mindenki által jól látható helyen gyűjteni (pl. táblán, öntapadós cédulákra felírva). Ezt követően elemezzük az ötletbörze eredményét, általában szereplőktől lefelé haladva megvitátjuk az eltérő véleményeket, majd a közös véleményt rögzítjük. A gyakorlat végén fontossági sorrendet állítunk fel és a végső állapotban csak a legfontosabb 5-8 érintettet tartjuk meg. A tábla arra alkalmas, hogy szemléltesse a helyzetet, de nem alkalmas arra, hogy a tényezőket, okokat ismertesse. Ezt az információt a befolyásolási akcióterv táblázatában tudjuk megjeleníteni.

Az általunk kívánt állapot elérését akadályozó vagy semleges és egyidejűleg nagy vagy közepes befolyású érintettek magatartásának/álláspontjának megváltoztatására akciótervet dolgozunk ki. Érdemes azokat is szerepeltetni, akiknek befolyásolására pillanatnyilag nem látunk lehetőséget. A táblázatban a hely engedte részletességgel tüntetjük fel a személyes érintettséget, a támogatás mértékét és a változásra való befolyást. A befolyásolási stratégia kialakítása szintén ötletbörzével történhet. Ekkor születhetnek ötletek a „befolyásolhatatlanok” tekintetében is, ill. ezek hiányában azt kell számba vennünk, hogy ez milyen kockázatot jelent a projektünkre – beleértve a projekt alapvető módosítását vagy elvetését is, ha a kockázat olyan mértékű.

Az érintettek helyzete, magatartása stb. az idővel változhat, és általában változik is. Ezért fontos, hogy az érintettek elemzését rendszeres időközönként vagy jelesebb események után felülvizsgáljuk és szükség esetén a projektünket is e szerint módosítsuk.

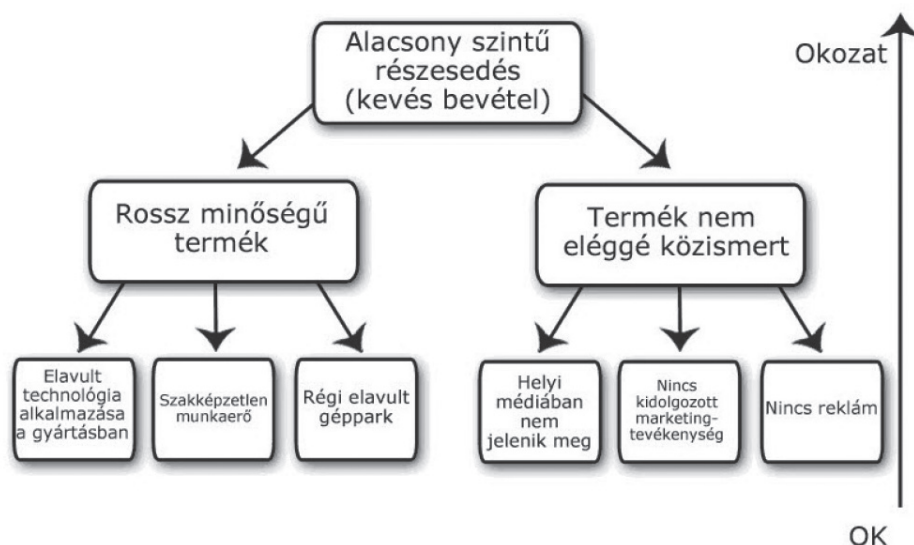
Problémák elemzése

Ebben a lépésben feltárjuk és elemezzük a megvalósító szervezet lehetőségeinek körébe eső terület problémáit, az ok - okozat összefüggéseket és hierarchiájukat, végül **felépítjük a probléma-fát**.

A problémák elemzése a tervezés egyik legfontosabb lépése, mivel ez az alapja a lehetséges projekt kialakításának - és ha az alap nem megfelelő, akkor a felépítmény sem lehet jó. Az elemzés során megállapítjuk a körülhatárolt területen fennálló helyzet negatív aspektusait, azaz problémáit. Az egész műveletet a legjobb csoport-munkában végezni. Ennek első lépésében ötletbörze segítségével minél több problémát gyűjtünk össze a kijelölt területről.

Az ötletbörze, ötletroham – angolul Brainstorming – egy csoportos alkotótechnika. A cél, csoporton belül minél több spontán ötlet összegyűjtése és rögzítése, mindenki által jól látható helyen, pl. táblán. Ennek során a tagok átvehetik és továbbfejleszthetik más résztvevők ötleteit is – ötletgenerálás –, majd ezután az ötletek kiértékelése következik. Az egyetlen korlátozás: az ötletgyűjtés ideje alatt a javaslatokat semmilyen kritikának sem szabad alávetni. A később hibásnak talált ötleteket is regisztrálni kell!

Az ötletbörze szabályai szerint nyílt teret engedünk a gondolatoknak, egyetlen ötletet sem kritizálva és ekkor még nem vizsgálva sem a problémák relevanciáját, sem fontosságukat, sem ok-okozati összefüggéseiket. Egyenként véve a problémákat közösen állapítjuk meg, hogy az illető probléma értelmezhető-e, releváns-e, és egyidejűleg megpróbáljuk a megtartott problémákat összetartozásuk szerint csoportokba osztani. A közös elhatározással megtartott problémák között ugyancsak közös bölcsességgel feltárjuk a hierarchikus ok-okozati összefüggéseket és ezeket egy **probléma-fa** alakjában mutatjuk be (3.2.9. ábra).



3.2.9. ábra

Probléma-fa

Forrás: Pölöskeiné Hegedűs Helén alapján

Látható, hogy az okok és okozatok hierarchikus rendszert alkotnak, ahol a rendszer közepén levő elemek okozatai az alattuk levő egy vagy több oknak és egyidejűleg (egyedül vagy az azonos szinten levő más elemekkel együtt) maguk is okai a hierarchiában felleltük levő okozatoknak. Az elemzés általában mindkét irányban további hierarchikus szintek felé folytatható, amiben több szempontból is megfontolásokat kell tennünk. Egyik megfontolásunk logikai jellegű: el kell döntenünk, hogy lefelé meddig érdemes folytatni a feltárást, mivel egy mélység után az okok túl nagyszámúak, és túl aprók lesznek. Másik megfontolásunk az LKM módszer sajátosságából ered, hogy három hierarchikus szintet tud kezelni. Ez utóbbi szempontból 4-5 szintre érdemes korlátozni az elemzés mélységét, hogy a projektünk szintje tekintetében maradjon tervezési és választási lehetőségünk.

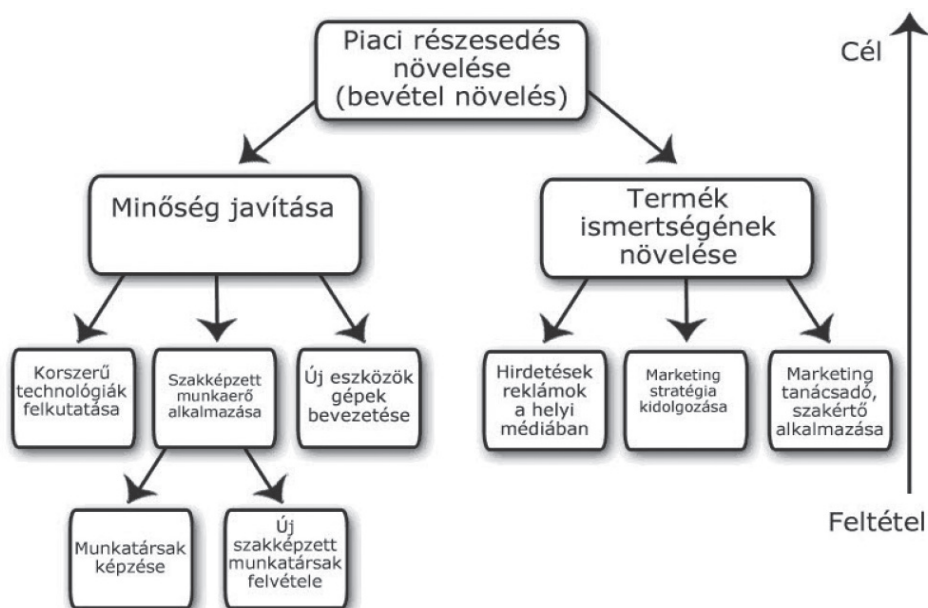
Az elemzési szakasz a célok elemzésével folytatódik, amelyet a stratégiák meghatározása követ, végül a projekt stratégiájának kiválasztásával zárul.

Célok elemzése

Ebben a lépésben meghatározzuk a konkrét problémák megszüntetését szolgáló célokat, az elérésükhöz szükséges eszközöket és az eszközök-célok hierarchiáját, végül az elemzést egy cél-fa formájában mutatjuk be.

Az elemzés során az alábbi módszert követjük:

- leírjuk azt a jövőbeli állapotot, amelyet a problémák megoldása után érünk el,
- elemezzük és értékeljük (verifikáljuk) a célok hierarchiáját,
- felállítjuk a cél-fát (3.2.10. ábra).



3.2.10. ábra

Cél-fa

Forrás: Pölöskeiné Hegedűs Helén alapján

Az első lépésben lényegében csak annyit teszünk, hogy a probléma-fát mechanikusan cél- fává konvertáljuk úgy, hogy a problémák helyére beírjuk az elvárt állapotot.

A második lépésben ellenőrizzük, hogy a hierarchikus logika a célrendszerre is igaz-e. Ha szerencsések vagyunk, akkor igen és ezzel az elemzés kész. Előfordulhat azonban, hogy a célrendszer hierarchiájának ellenőrzése során felfedezzük, hogy a logika illeszkedése nem jó. Ennek legtöbbször az az oka, hogy az okok elemzésénél valamilyen hibát követtünk el. Ilyekor vissza kell lépniünk az okok elemzéséhez és ott újból ellenőrizni a probléma-fa okok-okozatok hierarchikus logikáját.

Stratégiaiák meghatározása

Ebben a lépésben a cél-fán lehetséges beavatkozási stratégiákat határozzuk meg, hogy majd ezek közül válasszuk ki a projektünk stratégiáját. A cél-fán az azonos típusú célok különböző csoportjait (fürtjeit) stratégiáknak nevezzük. A 3.2.10. ábrán a probléma elemzés során feltárt fő cél, a piaci részesedés növelése. Ehhez két fő célcsoport azonosítása történt: a minőség javítása illetve a termék ismertségének növelése. Ez alapján vagy a minőség-növelési vagy a marketing stratégiát választhatjuk.

Projekt stratégiájának kiválasztása

Ebben a lépésben a lehetséges stratégiák közül kiválasztjuk azt, amelyik a legjobban célratörő és megvalósítható. A kiválasztásnál számos szempontot veszünk figyelembe: az érintettek prioritásai,

- a stratégia relevanciája,
- a siker esélye,
- a rendelkezésre álló pénzügyi források,
- a projekt időtartama,
- a megvalósító szervezet képességei és lehetőségei.

Az oktatáshoz közelálló intézmények várhatóan a minőség-növelési stratégiát választanák.

Általánosan igaz, hogy a célok hierarchiában túl magas szinten levő célok többkomponensű programokhoz vezetnek, míg az alacsonyabb szinten levő célokhoz kisebb és egyszerűbb projektek tartoznak.

3.2.4. Tervezési szakasz

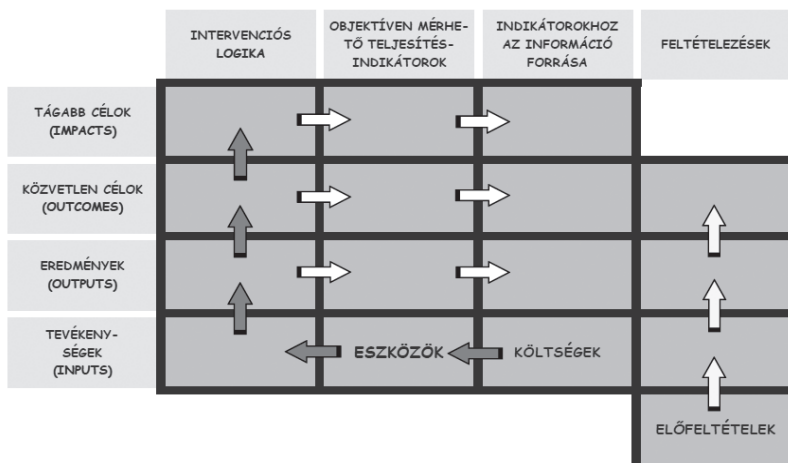
Az előző fejezetnek megfelelően, a tervezés két szinten történik: koncepcionális- és tevékenységtervezés. A tervezési szakasz egyes feladatainak bemutatása csak vázlatosan történik, hogy az LKM ismertetése teljessé válhasson. Ugyanakkor a gyakorlati tervezéshez a további három fejezetben kap az olvasó részletes útmutatót.

A **koncepcionális tervezés részei** a projekt intervenciós logikájának kialakítása, feltételezések és kockázatok feltárása, a fenntarthatóság vizsgálata, a teljesítés indikátorok meghatározása és az indikátorokhoz szükséges információ forrása.

A projekt intervenciós logikájának kialakítása

Ebben a lépésben bemutatjuk, hogy az elemzés eredményeit hogyan kell beépíteni a logikai keret mátrixba az LKM-be.

Az LKM egy négy sorból és négy oszlopból álló mátrix, amely igen tágan és rugalmasan alkalmazható a projekt beavatkozási, más szóval intervenció logikájának és belső összefüggéseinek vizuális megjelenítésére (3.2.11. ábra).

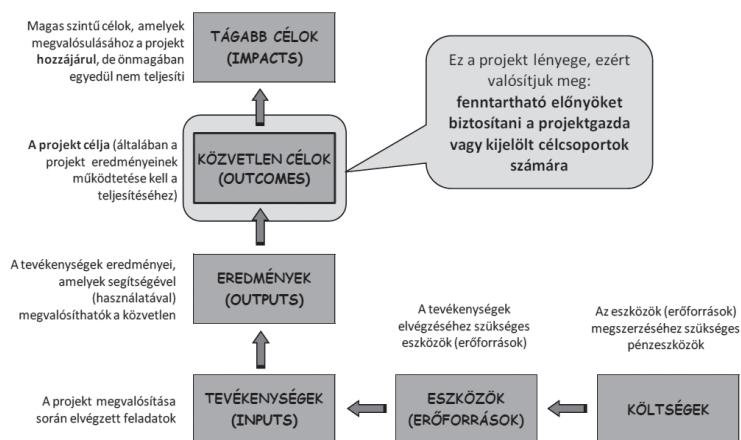


3.2.11. ábra

Logikai keret mátrix

Forrás: Huber Tamás: Projekttervezés és projektmenedzsment

A mátrix első oszlopa tartalmazza az intervenció logika leírását hierarchikus felépítésben, amelyet a 3.2.12. ábra szemléltet.



3.2.12. ábra

Projekt intervenció logikája

Forrás: Huber Tamás: Projekttervezés és projektmenedzsment

A mátrix negyedik oszlopába azokat a feltételezéseket írjuk, amelyek teljesülése szükséges az adott szinten ahhoz, hogy a következő szint céljai teljesüljenek. Ha elvégezzük a tevékenységeket és a tevékenységek sorában levő feltételezések is fennállnak, akkor teljesülnek az eredmények. A jobb alsó sarokban, amely nem is tartozik közvetlenül a mátrixhoz, találhatók az előfeltételek, amelyek teljesülése nélkül a projekt el sem kezdődhet. Ezek a feltételezések olyan külső szempontok, amelyekre a projekt vezetésének nincs, vagy nagyon csekély ráhatása van.

Feltételezések és kockázatok feltárása

A projekt beavatkozási hatókörén kívül eső, de a projekt sikeres megvalósítására hatással levő külső körülmények feltárása és elemzése. Ezeket feltételezéseknek nevezzük, mert a projekt sikeréhez azt feltételezzük, hogy fennállnak, vagy bekövetkeznek, vagy éppen nem következnek be.

Fenntarthatóság vizsgálata

Ellenőrizzük, hogy a projekt kedvezményezettjei azután is élvezni tudják-e a projektből eredő előnyöket, miután a projekt pénzügyi támogatása megszűnt vagy lecsökkent. Egy projektet azzal a céllal indítunk, hogy időben tartós megoldást adjon egy vagy több konkrét problémára. A projekt által biztosított előnyöknek tartósaknak kell lenniük és nem szabad a projekt végeztével megszűnniük. A projekt indítása előtt minden lehetséges módon vizsgálni kell a fenntarthatóságot.

Teljesítésindikátorok meghatározása

A projekt tevékenységeinek és céljainak teljesülését mérő és igazoló mutatók meghatározása. Az LKM második oszlopának első három sorában tüntetjük fel az indikátorokat (3.2.13. ábra).

	INTERVENCIÓS LOGIKA	OBJEKTÍVEN MÉRHE- TŐ TELJESÍTÉS- INDIKÁTOROK	INDIKÁTOROKHOZ AZ INFORMÁCIÓ FORRÁSA	FELTÉTELEZÉSEK
TÁGABB CÉLOK (IMPACTS)				
KÖZVETLEN CÉLOK (OUTCOMES)				
EREDMÉNYEK (OUTPUTS)				
TEVÉKENY- SÉGEK (INPUTS)		ESZKÖZÖK	KÖLTSÉGEK	
				ELŐFELTÉTELEK

3.2.13. ábra

Indikátorok és mérésükhöz szükséges információforrások helye az LKM-ben

Forrás: Huber Tamás: Projekttervezés és projektmenedzsment

Az indikátorok a projekt tágabb célját, közvetlen céljait és eredményeit a gyakorlatban minél objektívebben mérhető és megállapítható kifejezések formájában írják le, mint

- mennyiség (mennyi? hány?),
- minőség (milyen?),
- célcsoport (kinek a számára?),
- időbeliség (mikor? mikortól és mennyi ideig?),
- hely (hol?).

Ezek az indikátorok szolgálnak a monitorozás és az értékelés alapjául és objektívebb projektmenedzsmentet tesznek lehetővé. A szakirodalom gyakran nevezi őket SMART indikátoroknak a velük szemben támasztott követelmények alapján:

S – specifikusak (specific) a mennyiség és minőség tekintetében

M – mérhetőek (measurable) objektív módon

A – teljesíthetőek (achievable)

R – relevánsak (relevant)

T – időhöz kötöttek (time-based)

Indikátorokhoz szükséges információ forrása

Ebben a lépésben határozzuk meg, hogy az indikátorok méréséhez vagy teljesülésének megállapításához szükséges információkat ki, honnan, hogyan és mikor szerzi be. Az információ forrását együtt kell vizsgálni magukkal az indikátorokkal, azaz az indikátor meghatározásánál rögtön azt is meg kell vizsgálni, hogy az indikátorhoz az információ ésszerű módon megszerezhető-e. Ha nem, akkor meg kell változtatni az illető indikátort.

A fejezet záró részében a **tevékenységtervezés** részeit – tevékenységek és ütemezésük, eszközök (erőforrások) és költségek tervezése, minőségbiztosítás – tekintjük át röviden.

Tevékenységek és ütemezésük

Ebben a lépésben meghatározzuk a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket, sorrendjüket, megvalósításuk időtartamát és ütemezését, egymással való kapcsolataikat és az egyes feladatok felelőseit.

Eszközök (erőforrások) és költségek tervezése

Ebben a lépésben az egyes tevékenységek megvalósításához szükséges eszközök és ezek költségének meghatározását kell megtervezni.

Minőségbiztosítás

Ebben a lépésben ellenőrizzük az elkészült projektterv és az LKM teljességét és konzisztenciáját, azaz elvégezzük a tervezési fázis minőségbiztosítását.

A tervezési szakasz egyes feladatainak bemutatása csak vázlatosan történt. A gyakorlati tervezéshez a további három fejezetben kap az olvasó részletes útmutatót.

Összefoglaló:

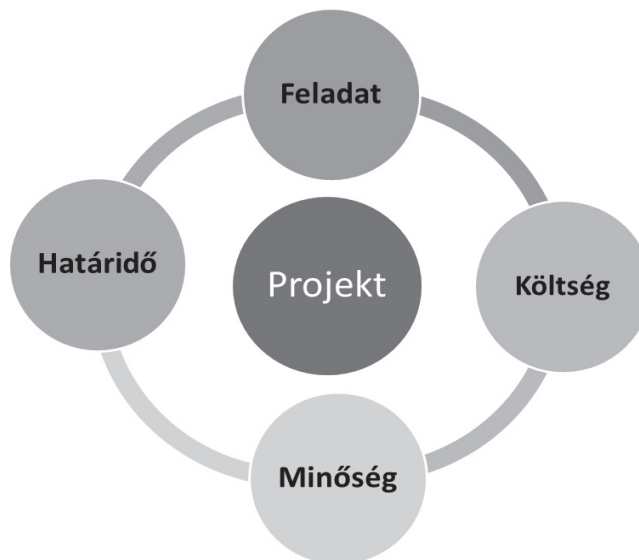
A fejezet összefoglalta a projektmegvalósítás folyamatát, a projektciklus-menedzsment (PCM), a projekttervezés módszertan és a tervezési szakasz legfontosabb elemeit.

3.3. A projekt ütemterve

Célkitűzés:

- A projekt hatókörének tervezése, időterv, időtervezési technikák bemutatása.

A tervezési szakasz legfontosabb elemeinek összeállításához kap az olvasó gyakorlati javaslatokat e rész további fejezeteiben. A projekt kereteit jó szemlélteti a 3.3.1. ábra.



3.3.1. ábra
A projekt keretei
Forrás: Saját készítés

A projekttervezés módszerei az alábbi elemeket tartalmazzák:

- **A projekt hatókörének tervezése**
- **A projekt ütemterve**
- **A projekt erőforrásai, költségei és bevételei**
- A projektkörnyezeti kapcsolatok tervezése
- A projektszervezet tervezésének módszerei
- A projektkultúra kialakításának módszerei
- **A projektkockázat és fenntarthatóság menedzselése**

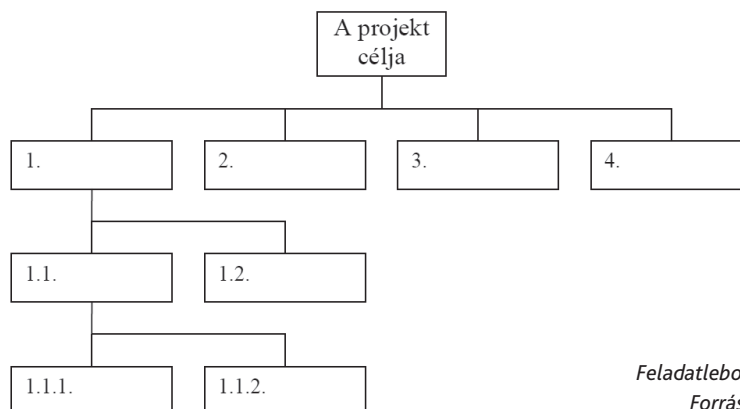
A felsorolásban nem kiemelt témakörökkel már foglalkoztunk a 2. részben illetve a 4. részben utalunk majd rá.

3.3.1. A projekt hatókörének tervezése

A projekt hatókörének tervezése során, el kell készíteni a projekt célkitűzésének tervét, a projekttervezés egységeit, a feladatlebontrási struktúrát és a feladatcsoport-specifikációt.

A **projekt célkitűzésének terve** a projekt átfogó képének kialakítására szolgál. A projekt tartalmával összefüggő célkitűzések meghatározhatóak úgy, mint a projekt lezárását követő kívánatos állapot.

A **projekttervezés egységeinek** meghatározásához a **feladatlebontrási struktúra** (Work Breakdown Structure WBS) az az eszköz, aminek segítségével eljutunk a projekt céljának megfogalmazásától a konkrét feladatok definiálásáig. A WBS egy olyan fastruktúra, amelyben az elvégzendő munkákat először munkacsoportokra vagy munkaszakaszokra bontjuk, majd ezeket kisebb egységekre, **feladatcsoportokra** osztjuk, olyan mélységig, ahogy azt a projekt megkívánja, illetve az adott fázisban előre látható. A legalsó szinten jelennek meg a feladatok, amit egy adott szakembernek kell végrehajtania (3.3.2. ábra).

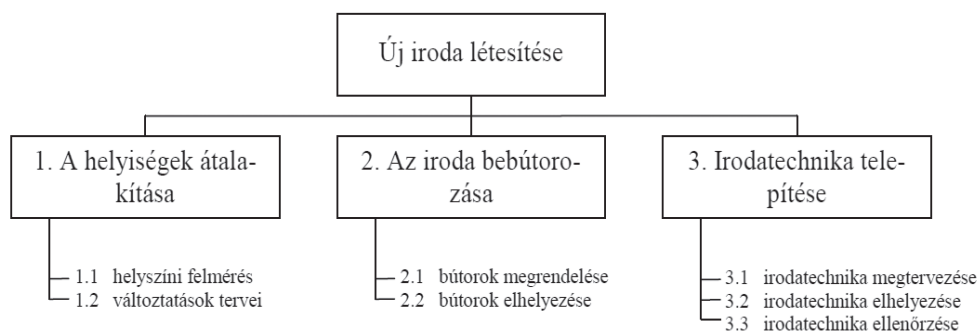


3.3.2. ábra
Feladatlebontrási struktúra
Forrás: Saját készítés

A projektcél alatti legfelső szinten találhatók a munkacsoportok 1.-4. számozással. Az ez alatti szinten találhatók meg a feladatcsoportok 1.1.-1.2. számozással. A legalsó szinten találhatók a konkrét feladatok 1.1.1-1.1.2. számozással. A tervezés során tíz alatti munkacsoportot célszerű meghatározni. Általában 5-7 munkacsoport kezelése valósítható meg egyszerű keretek között. Ezek közül az elsőben az általános projektmenedzsment feladatokat, az utolsóban, a projekt eredmények hasznosítási módját szokták összefoglalni. Mind a munka- mind a feladatcsoportoknak van felelős vezetője. Ezeket a konzorciumi tagok közül kell kijelölni és felkérni a szakmai felkészültségüknek megfelelően. A legalsó szinten található elvégzendő feladatokat táblázatokban szokták ismertetni.

A feladatok pontosan meghatározott eredménnyel rendelkeznek, elvégzésükért egy személy a felelős. A kivitelezőt és a kivitelezés költségeit egyszerűen meg lehet határozni, a kivitelezés minősége könnyen értékelhető. A feladatlebonthatásban megjelenő logikát jelöléstechnikailag kódszámokkal tudjuk megmutatni.

A feladatlebonthatási rendszer nem foglal állást a feladatok sorrendjét, kivitelezésük módját, időtartamát, és a végrehajtáshoz szükséges személyek számát illetően. A megtervezett feladatok jelentik az alapját, a kiindulópontját a további tervezési eszközöknek. A 3.3.3. ábrán egy új iroda létesítésének feladatlebonthatási rendszere látható.



3.3.3. ábra

Új iroda létesítése

Forrás: Nagy Zsolt: Projektmenedzsment jegyzet

3.3.2. Időterv és az időtervezési technikák

Objektíven ellenőrizhető mutatók

A projekt nyomon követhetőségének egyik alapvető feltétele az objektíven ellenőrizhető mutatók kiválasztása és alkalmazása. Ezek alapján kerülhet sor a megfelelő monitoring rendszer kidolgozására.

Az objektíven ellenőrizhető jelző jelen esetben azt jelenti, hogy az ugyanazon mutatót mérő különböző személyek ugyanazokat a mérési eredményeket kapják meg.

A monitoring eszközök azok a mutatók, illetve mérőszámok, melyek előzetesen rögzítésre kerülnek, majd a végrehajtás során a mutatókhoz tartozó tényadatokat a projekt-menedzsment illetve az értékelést végrehajtó személyek rendelkezésére bocsátják.

A monitoring eszközök esetén rendkívül fontos, hogy szabályozásuk egyértelműen meghatározza, hogy kik biztosítják az információkat, illetve, hogy milyen gyakorisággal történik az adatszolgáltatás.

A monitoring és az ellenőrzés megkönnyítése céljából a projekt tevékenységeit ütemezni kell, vagyis készíteni kell egy tevékenységi tervet, mely a tevékenységek sorrendjét és időtartamát tartalmazza.

Időterv, időtervezési technikák

Időterv: a projekt tevékenységeinek időbeli megvalósulását grafikailag ábrázoló terv.

Időtervezési technika: az időterv grafikai megjelenítését egy konkrétan meghatározható jelölésrendszer alapján biztosító technika.

Időtervezési technikákkal szembeni követelmények:

- **Egyetemlegesség:** összes tevékenységet és azok kapcsolatait, összefüggéseit képes legyen ábrázolni.
- **Rugalmasság:** jövőbeni változások átvételére alkalmas legyen.
- **Áttekinthetőség:** információk megjelenítésére legyen alkalmas.
- **Pontosság:** jelenítse meg a megvalósítás realitását, legyen egyértelmű és pontos.

Időtervezési szempontok:

- **Tevékenység:** két konkrétan meghatározott időpont között teljesítésre kerülő projekt elem, teljesítése erőforrást igényel, helyszíne meghatározható.
- **Tevékenységek időtartama:** adott tevékenység elvégzéséhez szükséges időmennyiség, befolyásolja a munkamennyiség, erőforrás mennyiség, erőforrások teljesítőképessége, külső korlátozó körülmények.
- **Tevékenységek logikai kapcsolata:** párhuzamosan végezhető tevékenységek köre, egymás után végezhető tevékenységek.

Mérföldkövek

A mérföldkövek olyan különleges jelentőségű események, amelyek a projekt előrehaladásában fontosak. A projektszakaszok "metszési pontjaival" is egybe eshetnek, ún. döntési pontok. A mérföldkő két elemet tartalmaz: az elérendő állapot leírását, a kívánt

állapot eléréséhez szükséges feltételeket és kritériumokat, amelyek specifikusak és mérhetőek.

Mérföldkövek jellemzői:

- nincs időtartamuk,
- fontos határpontokat jelölnek,
- segítenek a megvalósulás nyomon követésében és a közbeni eredmények értékelésében.

A nyomon követhetőség, a folyamatos ellenőrzés és monitoring érdekében, a tervezés fázisában meghatározzuk azokat a részeredményeket, és azok határidejét, amelyeket teljesíteni kell, és visszatükrözik a projekt sikeres megvalósítását.

Egy minta projekt mérföldkő terve látható a 3.3.4. ábrán

A projekt munkaszakaszainak listájában megnevezzük az egyes munkaszakaszokat,

Projekt mérföldkő terve		
Azonosító	Mérföldkő	Időpont (hónap)
1.	A konzorcium működési keretének, rendjének, az ellenőrzési fázisok, minőségbiztosítás rendszerének kialakítása	1.
2.	Tanulmány készül a nemzetközi eLearning piac trendjeiről és szabványairól	4.
5.	Működő fejlesztési modell, amely támogatja az egyénileg és vállalati keretek között dolgozó tananyag fejlesztők közös munkáját	
6.	Kész tananyag	22.
7.	Összefoglaló értékelés a projekt megvalósításáról	24.

3.3.4. ábra

Projekt mérföldkő terve

Forrás: Saját készítés

megtervezzük a kezdési és a befejezési időpontot, és hozzá rendeljük a sikeres megvalósítást igazoló mérföldkövek azonosító számát (3.3.5. ábra).

Munkaszakasz sorszáma	Munkaszakasz megnevezése	Kezdet	Befejezés	Mérföldkő (eredmény)
1.	A projekt struktúra	0.	1.	1.
2.	Átfogó elemzések és következtetések	1.	4.	2.
3.	Szervezeti, technológiai és üzleti modell kidolgozása	5.	12.	3., 4.
4.	Elosztott fejlesztési modell	13.	16.	5.
5.	Kísérleti oktatási projekt	17.	22.	6.
6.	A projekt zárása	23.	24.	7.

3.3.5. ábra

Projekt munkaszakaszainak listája

Forrás: Saját készítés

Gantt-diagram

Henry Gantt a XX. század elején publikálta dolgozatát az ütemezési problémákról. Az ő munkája alapján kifejlesztett eszközt Gantt-diagramnak vagy sávós ütemtervnek nevezzük.

A Gantt-diagram általános jellemzői:

- szalagdiagram,
- legrégebbi tervezési technika,
- elkészítése és értelmezése könnyű,
- azonnal igazítható a tervezési követelmények széles változataihoz,
- tevékenységek a baloldalon, tevékenységek időtartama a vízszintes szalagon található,
- jól látható a párhuzamosan végezhető tevékenységek köre.

Egy házépítés leegyszerűsített időterve látható a 3.3.6. ábrán, amelyet egy táblázatkezelő programmal, egyszerűen meg lehet szerkeszteni.

Feladat

Tanulmányozza a 3.3.6. ábrán látható Gantt-diagramot!

Válaszolja meg az alábbi kérdéseket:

Sor- szám	Tevékenység	Időtartam																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Alap	0	1															
2	Szerkezeti falak		1		3													
3	Födém				3	4												
4	Tető					4		6	6				10					
5	Válaszfalak					4			7									
6	Aljzat								7	8								
7	Vízvezeték (alapszerelés)									8	9	10						
8	Gázvezeték (alapszerelés)									8	9	10						
9	Elektromos vezeték (alapszerelés)									8	9	10						
10	Fűtés (alapszerelés)									8		10						
11	Vakolás											10		13				
12	Burkolás													13		15		
13	Festés, mázolás, végszerelések															15	16	
14	Átadás-átvétel																	16 17

3.3.6. ábra
Gantt-diagram
Forrás: Saját készítés

1. Mennyi idő alatt készül el a ház?
2. Milyen tevékenységeket lehet párhuzamosan végezni?
3. Hol van tartalék, a munkavégzés elvégzéséhez?

Feladat megoldás:

1. 17 hét
2. Tető és válaszfalak készítése a 4-6. hét között. A különböző vezetékek alapszerelését a 8-10. héten.
3. A tető készítésénél a 7-10. hét és a víz-, gáz- és elektromos vezetékek alapszerelésénél a 10. hét.

Összefoglaló:

A fejezet összefoglalta az objektíven ellenőrizhető mutatók, az időterv és az időtervezési technikák legfontosabb elemeit.

3.4. A projekt erőforrásai, költségei és bevételei

Célkitűzés:

- Ismerkedés a projekt erőforrásainak tervezésével.

A cél és a feladatok, valamint az időterv meghatározását követően alakíthatjuk ki az erőforrások terveit.

3.4.1. A projekt erőforrásai

A projekt erőforrás-terve egy adott időszak erőforrás –szükségletét táblázatos formában jeleníti meg.

A projektek sikeres megvalósításához, szükség van erőforrásokra, amelyek lehetnek:

- emberi erőforrások,
- szolgáltatások,
- tárgyi eszközök, technológiák,
- jogosultságok,
- pénzügyi erőforrások.

A szűk keresztmetszetű tervezés során, az erőforrások rendelkezésre állása, vagy hiánya befolyásolja a projekt célkitűzéseit, a megvalósíthatóságának módját és kereteit.

Az emberi erőforrások esetén, a szűk keresztmetszetű tervezést jelentheti pl. a megvalósításhoz szükséges speciális szaktudás, amelynél figyelembe kell venni az egymással fel nem cserélhető szakképzettségeket és végzettségeket.

Az infrastrukturális projektek esetében, a pénzügyek gyakran jelentenek szűk keresztmetszetű erőforrást.

Emberi erőforrások

Az emberi erőforrások a projekt célokhoz kialakított feladatcsoportok alapján tervezhetők. A tervezés során, a mennyiség megadása időegységhez kötött: ember/hónap, ember/hét, ember/nap. Ilyen módon egyfajta keretet határozunk meg, amely kellő rugalmasságot ad a gyakorlati munkaszervezéshez.

PÉLDA

Egy építkezésnél a válaszfalak elkészítéséhez 20 ember/hónap erőforrást terveztek, amely munkamennyiséget az elkészítendő falak mérete, a rendelkezésre álló anyagok, eszközök és a technológia alapján becsültek meg.

Ez jelentheti azt, hogy négy kőműves öt hét alatt építi fel a falakat, vagy öt kőműves, négy hét alatt készíti el a válaszfalakat. Amennyiben a válaszfalak felépítése nem kritikus nem akadály a további technológiai lépéseknek pl. elektromos vagy vízvezetékek kialakítása, akár két kőműves is elkészítheti a válaszfalakat 10 hét alatt. Az építési vállalkozók nagyon gyakran kihasználják ezt a rugalmasságot, és a különböző építkezéseken oda irányítják a megfelelő szakembereket, ahol a technológiai folyamat és a rendelkezésre álló idő miatt a legnagyobb szükség van rájuk.

A szükséges munkaerő meghatározását a rendelkezésre álló idő alapján tervezhetjük meg.

Az emberi erőforrások tervezésénél a pénzügyi terv megalapozása érdekében, gyakran különböző kategóriákat alkalmazunk:

- Menedzserek
- Fejlesztők
- Oktatók
- Adminisztratív személyzet

Erre azért van szükség, mert a tervezési fázisban még nem is biztosan tudható a konkrét személyek részvétele, és azok pontos fizetése, másrészt ezzel behatárolhatók és megkülönböztethetők az egyes kategóriákhoz tartozó bérek.

A kiválasztott munkatársak projektben való foglalkoztatása történhet teljes- vagy rész-munkaidőben, munkaviszonyban, esetleg célfeladatként meghatározva megbízási szerződéssel vagy többlet munkavégzéssel.

Az emberi erőforrások tervezése az időütemezéshez illeszkedjen. Az előző fejezet 3.3.5. ábra Projekt munkaszakaszainak listáját egészítettük ki az emberi erőforrások tervezett értékeivel a 3.4.1. ábrán. A 3. és 4. oszlopban a munkaszakasz kezdeti és befejezési hónap száma található. (A projekt 24 hónapig tart.) Az 5. oszlopban található a szükséges emberi erőforrás, ember/hónapokban megadva. Az utolsó oszlop az eredményméréshez szükséges mérföldkövek sorszáma. (Ezek bemutatása van a 3.3.4. ábrán.)

Munkaszakasz sorszáma	Munkaszakasz megnevezése	Kezdet	Befejezés	Emberi erőforrás	Mérföldkő (eredmény)
1.	A projekt struktúra	0.	1.	5	1.
2.	Átfogó elemzések és következtetések	1.	4.	12	2.
3.	Szervezeti, technológiai és üzleti modell kidolgozása	5.	12.	37	3., 4.
4.	Elosztott fejlesztési modell	13.	16.	18	5.
5.	Kísérleti oktatási projekt	17.	22.	22	6.
6.	A projekt zárása	23.	24.	5	7.

3.4.1. ábra

Projekt munkaszakaszainak listája emberi erőforrásokkal

Forrás: Saját készítés

Az emberi erőforrások tervezésénél ne felejtsük el meghatározni, hogyan történik a nyomon követés, a monitoring támogatása. Munkaidőben foglalkoztatott munkatársak esetén aláírt és folyamatosan vezetett jelenléti íveket alkalmazunk.

Szolgáltatások

A szolgáltatásokat két alapvető csoportba osztjuk:

- tevékenység alapú,
- termék alapú.

Tevékenység alapú szolgáltatások

Tevékenység alapú szolgáltatásokat időegységek alapján tervezzük és számoljuk el. Ide tartozik a tanácsadás, a szakértői tevékenység, amelyekre az ügyellatási kötelezettség a jellemző, és kevésbé vagy egyáltalán nem rendelkeznek jól körülírható eredménykötelezettséggel. Ezek elszámolására legtöbbször megbízási vagy vállalkozási szerződést kötnek. A tervezéshez segítséget adhatnak az országosan elfogadott listák pl. igazságügyi szakértői díjak listája.

Termék alapú szolgáltatások

A termék alapú szolgáltatásokat eredmény alapján tervezzük és számoljuk el. Ide tartoznak a jól körülírható eredményt létrehozó szolgáltatások, mint pl. nyomda, grafika, képzés, betanítás, terem bérlés, eszköz bérlés, könyvelés, könyvvizsgálat, jegyzetírás,

előadás tartása, javítás, karbantartás stb.

Ezek elszámolására legtöbbször megbízási vagy vállalkozási szerződést kötnek, amely eredménykötelezettséget támaszt, költsége, díja van, amely lehet egyszeri vagy ismétlődő pl. karbantartás. Költségük viszonylag könnyen tervezhető, mert árjegyzékek, fix tarifák szerint fizetendők, illetőleg tapasztalati adatok állnak rendelkezésre pl. előadás tartása (3.4.2. ábra), jegyzetírás.



3.4.2. ábra

Előadás tartása

Forrás: <http://bit.ly/1m7dxoh>

Tárgyi eszközök, technológiák

A tárgyi eszközök, technológiák lehetnek:

- a projekt tevékenységeihez szükséges eszközök és anyagok,
- a projekt tevékenységeihez szükséges technológiák,
- működéshez szükséges tartós használati cikkek (irodabútor, fénymásoló (3.4.3. ábra), számítógép telefon stb.),
- működéshez szükséges fogyóeszközök (papír, íróeszköz, festék-kazetta stb.).



3.4.3. ábra

Fénymásoló

Forrás: <http://bit.ly/1UzLNoi>

A mennyiségük és áruk általában jól tervezhető katalógusból, informatív ajánlatból, internetről stb.

A tervezési időszakban tisztázni kell, hogy van-e mód és lehetőség tárgyi eszközök, technológiák beszerzésére. Amennyiben van erre lehetőség akkor, az nagyon gyakran közbeszerzéshez kötött.

Jogosultságok

A jogosultságok, a projekt megvalósításához szükséges szellemi termékek felhasználási joga:

- szoftverhasználat jogdíja,
- embléma használati joga,
- módszer átvételének jogdíja,
- szerzői jogdíj könyv vagy jegyzet felhasználása után.

A jogosultságoknak lehet díja, de térítésmentes átvétel is megvalósulhat. Ezeket időben kell tisztázni, hogyan kell figyelembe venni a tervezésnél.

A pénzügyi erőforrások tervezése a következő alfejezetben található

3.4.2. Költségek tervezése

A projekt hatókörének, ütemtervének és költségeinek integrációja egységes tervezési rendszeren alapul. A rendszer alapja a feladatlebontré struktúra. A feladatlebontré struktúra egyes feladatcsoportjainak azokat az egységeket tekintjük, amelyekhez tervezett és tényleges költségeket rendelünk hozzá.

A költségvetés készítésekor figyelembe kell venni, hogy csak azokat a költségeket és bevételeket tervezzük, amelyek az adott projekt végrehajtása során merültek fel!

Tervezési módszerek

A tervezési folyamatban az egyes erőforrások költségeit tervezzük meg. Ehhez körültekintően kell eljárni, a tájékozottság és a tapasztalat sokat segíthet. A projekt dokumentációban meghatározott kereteket és szabályokat mindig be kell tartani. A piaci viszonyoknak megfelelő, reális költségvetést készítsünk.

Az egyes erőforrás elemek összességének megtervezése alapján állítható össze a teljes költségvetés. Figyelembe kell venni, hogy milyen saját forrás áll rendelkezésre a támogatás kiegészítéséhez.

A költségvetéshez a tervszámokat számolótáblákba illesztjük be. A pénzügyi tervhez

mindig készítsünk szöveges indoklást az átláthatóság, a nyomon követés és a monitoring támogatásához. A feladatok végrehajtásához készített időtervhez kapcsolódóan pénzügyi ütemtervet is kell készíteni, hogy a támogató is tervezni tudja az egy egyes keretek folyósításának várható összegét és idejét.

A feladatok végrehajtásához szükséges költségeket különbözőképpen csoportosíthatjuk.

1. Költségtípusok szerint:

- Személyi költségek, bérek
- Utazási költségek
- Eszközbérlések
- Anyagbeszerzés
- Rendezvényszervezés
- Közvetett költségek

2. A költségfelhasználás szerint:

- Projekt előkészítés költségei
- Projekt menedzsment költségei
- Projekt szakmai megvalósításával összefüggő költségek
- Projekt megvalósításához igénybevett szolgáltatások
- Egyéb szolgáltatások
- Egyéb, a projekt végrehajtásával összefüggő (általános) költség

Tervezési szabályok

A költségevetés tervezésekor az alapvető szabályokat be kell tartani. Vannak mennyiségi korlátok, amelyeket általában a projekt teljes költségvetésének százalékos arányában szoktak megadni.

A **projekt előkészítés költségei** nem haladhatják meg a teljes költségvetés 4-6 %-át. Ezek csak a projekt meghirdetése és a beadása közötti időszakra eső költségek lehetnek.

A **projektmenedzsment költségei** nem haladhatják meg a teljes költségvetés 10, maximum 12 %-át. Ennek pontos értékét a tender dokumentációban vagy a pályázati útmutatóban határozzák meg. Itt történik annak szabályozása is, hogy kiket – milyen feladatok ellátását – kell vagy lehet a projektmenedzsment költségei között elszámolni. Gyakran előírják, hogy a projektmenedzsert heti hány órában foglalkoztassák.

Immateriális javak és tárgyi eszközök (beruházás, építés, felújítás, bővítés) aránya az összköltségen belül maximum 12% lehet. Ennél fontosabb kérdés, hogy egyáltalán van-e lehetőségünk ilyen típusú költségek elszámolására a megvalósítás során. Pályázatok esetén ez csak közbeszerzéssel történhet.

Kiszerződött szakmai szolgáltatások aránya a teljes költségvetésnél előre nem meghatározott, de nagyarányú szolgáltatás vásárlás esetén feltételezhető, hogy a megvalósítást nem a saját munkatársak végzik, azaz a támogatott csak koordinátori szerepet akar betölteni.

A **tartalék** aránya az összköltségen belül 2-5 % a teljes költségvetés mértékétől függően. Nem minden esetben van lehetőség tartalékképzésre, csak nagyon indokolt esetben célszerű betervezni, hiszen ennek felhasználása engedélyhez kötött.

A bérköltségek összeállításakor a kapcsolódó járulékokat – ezek, akár évente változhatnak, emiatt is fontos szerepet kap a pénzügyi munkatárs – is meg kell tervezni.

A pénzügyi teljesítés mindig szakmai teljesítéshez kötődik. Ezek kiértékelése, elemzése és engedélyezése hosszú időt vesz igénybe, gondosan meg kell tervezni, hogy folyamatosan rendelkezésre álljanak pénzeszközök a megvalósításhoz.

Összefoglaló:

A fejezet összefoglalta a projekt erőforrásainak és a költségek tervezésének legfontosabb elemeit.

3.5. Kockázat és fenntarthatóság

Célkitűzés:

- Kockázatelemzés és a fenntarthatóság feltételeinek ismertetése.

3.5.1. Kockázatelemzés

Egy projekt esetében léteznek olyan külső, illetve belső hatások, melyek mérése, a bekövetkezésük bizonytalansága miatt, közvetlen pénzügyi mutatókkal nem lehetséges.

A projektben a bizonytalanságot kockázatnak tekintjük, mely lehet negatív és pozitív irányú: veszteség vagy nyereség. A kockázat egy nemvárt esemény bekövetkezésének a valószínűsége. Fontos hangsúlyozni, hogy a kockázat esetében soha nem biztosan bekövetkező eseményről van szó, csupán annak lehetőségéről.

A kockázatmenedzsment lényege pedig, hogy a projektvégrehajtás során felmerülő kockázatokat, a bizonytalanságokat tudatosan kezeljük.

Ennek első lépése, hogy valamilyen módon (elemzésekkel, becslésekkel, korábbi tapasztalatok felhasználásával, ötletbörzével stb.) definiáljuk, azonosítjuk a kockázati tényezőt.

Miután az azonosítás megtörtént szükséges valamilyen válaszstratégiát kidolgozni, amellyel az esetleges negatív hatásokat képesek leszünk kiküszöbölni, vagy csökkenteni. A válaszstratégia meghatározása kapcsán először is értékelést végzünk.

Fel kell mérnünk a kockázat következményeit és meg kell határoznunk bekövetkezésének valószínűségét, majd ezek alapján kell megtervezni a beavatkozási prioritásokat, milyen módon reagálunk a felmerülő bizonytalanságokra.

Kockázat = bekövetkezési valószínűség * veszteség (nyereség)

A kockázatkezelés főbb lépései: azonosítás – értékelés – reagálás.

Mielőtt a szükséges lépéseket megtesszük, mindenképp érdemes a kockázatok okozta lehetséges veszteségek, és a kockázatkezelés költségeinek összevetése.

Kockázatelemzés tábla

A kockázatelemzésben alkalmazott dokumentum a kockázatelemzés tábla, mely a kockázatkezelés lépéseinek kidolgozásához nyújt segítséget. Az elemzés során leírjuk a kockázati körülményeket, elemezzük annak hatásait, meghatározzuk a bekövetkezés valószínűségét és válaszlépéseket dolgozunk ki.

		Projektre gyakorolt hatás				
		Nagyon kicsi	Kicsi	Közepes	Nagy	Nagyon nagy
Bekövetkezés valószínűsége	nagyon magas	5	10	15	20	25
	magas	4	8	12	16	20
	közepes	3	6	9	12	15
	kicsi	2	4	6	8	10
	nagyon kicsi	1	2	3	4	5

3.5.1. ábra

Kockázatelemzés tábla

Forrás: Pölöskeiné Hegedűs Helén alapján

A fenti táblázat (3.5.1. ábra), ahhoz nyújt segítséget, ha meg tudjuk becsülni, hogy egy bizonyos esemény mekkora valószínűséggel következhet be, és milyen mértékben befolyásolja a projektet, akkor be tudjuk határolni, milyen mértékben kockáztathatja a terveinket. A táblázatba beírt számok a kockázati veszélyt reprezentálják: a nagyobb értékek nagyobb kockázatot jelentenek.

PÉLDA

Ha a vállalat beruházása nem készül el időre, akkor a vállalat egy komoly megrendelést elszalaszthat. A kivitelezőről azt lehet tudni, hogy a nagyon jó minőségű munkát végez, de előfordult már, hogy nem tudta tartani a határidőt. A határidő-csúszás valószínűsége: közepes, a hatása: nagyon magas. Mekkora a kockázat?

Megoldás: A táblázat alapján az 1-től 25-ig terjedő skálán a kockázat értéke: 15, és piros színnel jelzett. Ebből az következik, hogy be kell avatkozni: a kockázat csökkentése érdekében ki kell dolgozni egy javaslatot az alternatív megoldásra pl. másik kivitelezőt kell keresni, vagy a mostanitól erős biztosítékot kell kérni a határidő betartására.

Érzékenységi vizsgálat

Az érzékenységi vizsgálat során az kerül elemzésre, hogy a vizsgálatba bevont kockázati tényezők egyenkénti változásai milyen mértékben befolyásolják az elemzés alapjául szolgáló függő változót (megvalósítási idő, költség, döntési kritériumok).

Az érzékenységi vizsgálat figyelmen kívül hagyja a kockázati változók közötti esetleges összefüggéseket, a kockázati változók értékeinek előfordulási valószínűségeit.

A kockázatelemzés az érzékenységi vizsgálat alapján a következő lépésekben végezhető el:

- az egyes kockázati változók legvalószínűbb értékváltozásainak a meghatározása (független változók halmaza),
- a változók különböző értékei mellett számítások segítségével a függő változók halmazainak a kialakítása,
- a számítási eredmények grafikus ábrázolása.

A kockázati változók legvalószínűbb értékeinek a meghatározásához alkalmazható a Delphi módszer.

Az érzékenységi vizsgálat előnye, hogy ráirányítja a figyelmet azokra a kockázati forrásokra, amelyek leginkább veszélyeztetik a projekt tervezett paramétereit, és így arra ösztönzik a döntéshozót, hogy amennyiben a kockázatok mértéke túlmutat a kezelhetőség határán, akkor új paraméterek kerüljenek meghatározásra. Hátránya, hogy az egyes kockázati tényezők hatását egymástól függetlenül kezeli, tekintet nélkül azok bekövetkezési valószínűségére.

Valószínűségi elemzés

A valószínűségi elemzés az egyes kockázati tényezők valószínűségi eloszlásának felhasználásával veszi tekintetbe a kockázati források együttes hatását az elemzés szempontja szerinti függő változóra (kiküszöböli az érzékenységi vizsgálat hátrányait).

PÉLDA

100.000 Ft-os berendezés elromlásának valószínűsége: 10 %, a 70.000 Ft-os berendezésnek pedig 5 %.

A várható érték:

$$(0,10 \times 100.000 \text{ Ft}) + (0,05 \times 70.000 \text{ Ft}) = 13.500 \text{ Ft}$$

A projekt során elkészítenek egy valószínűség-hatás mátrixot, mely a pozitív és a negatív hatásoknak a bekövetkezését is mérlegelve mutatja meg a kockázatok hatásait. A projekt során mindvégig ugyanazt a mátrixot kell használni.

A kockázat kezelési stratégiák az alábbiak lehetnek:

- **Kockázat elfogadása:** ha a kockázatot elfogadjuk, akkor tisztában vagyunk a hatásaival, tehát úgy döntünk, hogy nem teszünk ellene semmit.
- **Kockázat elkerülése:** pl. kihagyjuk a projektnek azt a részét.
- **Kockázat szabályozása:** kockázati jellemzők kiválasztása, azért hogy felhívja a figyelmet, ha az illető kockázathoz érünk. Szokás tartalékterv készítése az esetlegesen nem várt hatások bekövetkezésének kezelésére.
- **Kockázatok átruházása és csökkentése:** pl. biztosításkötés, szakértő alkalmazása, különböző szerződések kötése.
- **Tartalékok képzése**
- **Folyamatos kockázatmenedzsment**

A kockázatkezelés kettős célt valósít meg:

- lehetővé teszi a projekt hatékonyabb megvalósítását,
- jelentősen hozzájárul a projektváltozatok reális gazdasági-pénzügyi értékeléséhez.

3.5.2. Fenntarthatóság

Valóban sikeresnek csak az a projekt mondható, melynek hatása még évek múltán is érezhető, emiatt a logikai tervezésben azokat a tényezőket is figyelembe kell venni, melyek ezt biztosítják.

Egy projektről akkor mondható el, hogy fenntartható, ha azt követően is hasznot, előnyöket kínál a kedvezményezetteknek, miután az adományozói segítségnyújtás fő része véget ért.

A projekt indítása előtt minden lehetséges módon vizsgálni kell a fenntarthatóságot. A fenntarthatóságot már a tervezési fázisban elő kell készíteni. ezt többféle módszer és dokumentum is segíti és támogatja.

Megvalósíthatósági tanulmány

A megvalósíthatósági tanulmány célja, hogy a tevékenységek részletes elemzése révén kellő információval szolgáljon a projekt lehetséges kimeneteit illetően. A projektindítás szempontból a tanulmány felelőssége nem elhanyagolható, hiszen fő funkciója a projekttel kapcsolatos alternatívák, lehetőségek – minél szélesebb körű – vizsgálata után valamilyen végkövetkeztetés, javaslat megfogalmazása.

Az érintettek elsősorban a megvalósíthatósági tanulmány alapján tudnak felelős döntést hozni a projekt elfogadásáról vagy elutasításáról. Éppen ezért a tanulmánynak bizonyítania kell a tervezett tevékenységek, költségek megalapozottságát. Leegyszerűsítve tehát azt, hogy a befektetett munka, pénz végül megtérül és a meghatározott célok megvalósulnak.

A tanulmány funkcióját tekintve a projektdefiniálás, projekt-előkészítés szakaszához tartozik, de összeállításához természetesen részletes információkkal kell rendelkezünk a projekttel kapcsolatban. Ismernünk kell a főbb tevékenységeket, résztvevő személyeket, az ütemezést, a tevékenységek mérföldköveit, a költségeket, és így tovább. Ahhoz tehát, hogy a tanulmányt össze tudjuk állítani a különböző területeket érintő tervek, elemzések birtokában kell lennünk.

Megvalósíthatósági tanulmány tartalma nagymértékben a konkrét projekt függvénye, de általánosságban elmondható, hogy a megvalósíthatósági tanulmánynak az alábbi részletekre kell kiterjednie:

- **Projekt célja:** pontos, konkrét, értelmezhető célmeghatározás.
- **Szükségletelemzés:** a jelenlegi helyzet bemutatása mellett tartalmazza a tervezett tevékenységek szükségességének indoklását, várható hatásait.
- **Projekt hatóköre:** a projekt tartalmi összefoglalása, főbb tevékenységek felsorolása.
- **Ütemterv:** a tervezett konkrét lépések bemutatása, főbb mérföldkövek, azokhoz kapcsolódó határidők rögzítése.
- **Stakeholder elemzés:** projektben érintett személyek bemutatása.
- **Költségelemzés:** projekt finanszírozásával kapcsolatos pénzügyi elemzés, beruházási költségek meghatározása, különös tekintettel az ún. költség-haszon-elemzésre (Cashflow).
- **Javaslatok, ajánlások megfogalmazása:** megvalósíthatósággal kapcsolatos következtetések.
- **Kockázatelemzés, érzékenységvizsgálat:** a projektvégrehajtással kapcsolatos bizonytalanságok tudatos kezelése.

Az Európai Unió pályázatokhoz készített megvalósíthatósági tanulmány tartalmi követelményei megtalálhatók egy lezárt pályázat: <http://palyazat.gov.hu/doc/4440> Segédletek mellékletében (3.5.2. ábra).



3.5.2. ábra

Megvalósíthatósági tanulmány tartalmi követelményei

Forrás: <http://palyazat.gov.hu/doc/4440>

Pályázatok készítése során meg kell tervezni a környezeti fenntarthatósági és az esélyegyenlőségi szempontokat is. Mindkét terület gondos előkészítést igényel, hiszen a bírálati és kiválasztási kritériumok során jelentős szerepe van.

Fenntarthatósági szempontok

A pályázatok környezeti fenntarthatósági tartalmi értékelésének célja, hogy a pályázók megfogalmazzák céljaikat mind szervezetük működése, mind a tervezett fejlesztés terén, a projekt vonatkozásában, konkrét intézkedések formájában (3.5.3. ábra).



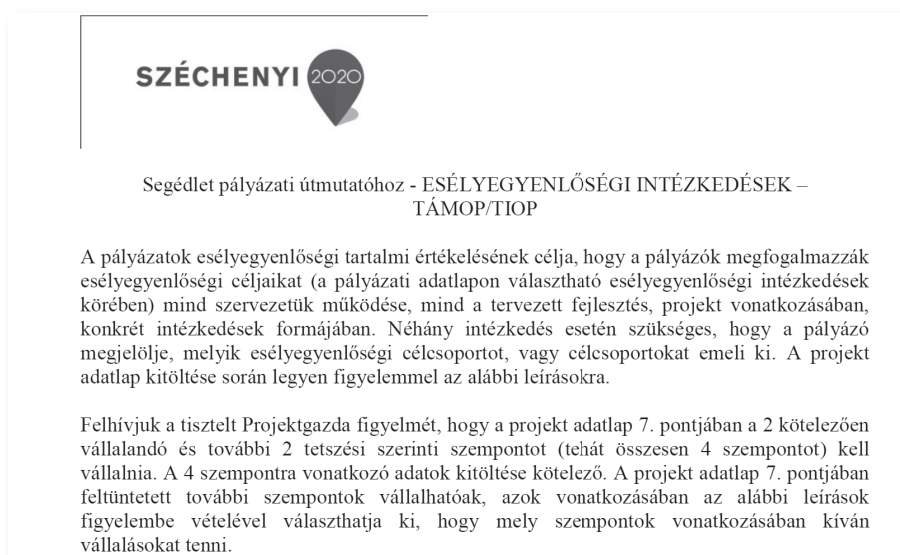
3.5.3. ábra

A környezeti fenntarthatósági szempontok

Forrás: <http://palyazat.gov.hu/doc/4440>

Esélyegyenlőségi szempontok

A pályázatok esélyegyenlőségi tartalmi értékelésének célja, hogy a pályázók megfogalmazzák esélyegyenlőségi céljaikat mind szervezetük működése, mind a tervezett fejlesztés, projekt vonatkozásában, konkrét intézkedések formájában. Néhány intézkedés esetén szükséges, hogy a pályázó megjelölje, melyik esélyegyenlőségi célcsoportot, vagy célcsoportokat emeli ki (3.5.4. ábra).



3.5.4. ábra

Esélyegyenlőségi intézkedések

Forrás: <http://palyazat.gov.hu/doc/4440>

A projektek megvalósulása utáni értékelések azt tükrözik, hogy túlságosan sok olyan projekt van, amely nem tartható fenn, elsősorban azért, mert nem szenteltek figyelmet az alábbi szempontoknak a tervezés során:

Az érintettek (kedvezményezettek) bevonása: A kedvezményezettek sokszor nem értik teljes mértékben a felajánlott segítség jellegét és következményeit. Gyakran meg sem kérdezik őket, hogy egyetértenek-e a projekt tevékenységeivel. A kedvezményezettek elkötelezettsége és támogatása a projekttől megkívánt hatás kiváltásának elsődleges feltétele.

Módszer: Előfordul, hogy kritika nélkül vesznek át módszereket, amelyek más társadalmi, gazdasági, kulturális vagy éppen éghajlati körülmények között sikeresen működtek, azaz a módszert nem adaptálják a helyi körülményekhez.

Társadalmi-kulturális vonatkozások: A megcélzott csoportok társadalmi és kulturális vonatkozásai alapvető fontosságúak bármilyen beavatkozás sikere szempontjából. A múltban igen sok példa gyűlt össze, amikor a vallás, a kultúra, az élőhely, az étkezési szokások stb., tipikus jellemzőit figyelmen kívül hagyták, ami a projekt teljes bukásához vezetett. A célcsoport felfogásának, szokásainak, hagyományainak elmélyült ismerete alapvetően fontos a projekt fenntarthatósága szempontjából.

Gazdasági életképesség: A kritikus kérdés az, hogy ki fizeti a további költségeket, miután a projekt befejeződött és a pénzügyi támogatás megszűnt? Ezt a kérdést már a tervezés során fel kell tenni és meg kell határozni a folytatás lehetőségeit, felvállalva a szükséges intézkedéseket. Szóba jöhet például hatóságok kötelezettségvállalása, költségvetésből történő pl. normatív finanszírozás, pénzért végzett szolgáltatások, vagy esetleg a projekt sikerével donorok megnyerése.

Intézményes vagy vezetői kapacitás: A projekt előnyeinek és hasznainak fennmaradása nemcsak a pénzügyi erőforrásoktól függ, hanem attól is, hogy van-e megfelelő mennyiségű és minőségű emberi kapacitás a projekt eredményeinek folytatására és továbbfejlesztésére. Ezért fontos kérdésnek kell tekinteni az intézmény-fejlesztést és a vezetői kapacitás fejlesztését. Előfordul, hogy a projektben kiképzett emberek a megszerzett képességek birtokában magasabb fizetésért elmennek, ezért gondolni kell a munka vonzerejének növelésére is.

A tervezés során tegyünk fel kérdéseket a beavatkozási logika alsóbb elemeire: mi lesz velük, ha megszűnik a támogatás? Járjuk körül a kérdések tükrében a közvetlen célokat, az eredményeket és a tevékenységeket. A válaszok tükrében szükség lehet az eredmények, tevékenységek, feltételezések és előfeltételek újragondolására vagy hozzáadására.

Összefoglaló:

A fejezet összefoglalta a kockázatelemzés és a fenntarthatóság feltételeinek problémáit, és a tervezés során elvégzendő feladatokat.

3.6. Pályázati ismeretek

Célkitűzés:

- A pályázati felhívástól a javaslat benyújtásáig tartó folyamat áttekintése.

3.6.1. Információk, pályázati felhívások

A különböző fejlesztési folyamatok költségigényesen valósíthatók meg. Ezekhez általában nem állnak rendelkezésre források az iskolákban, intézményekben, vállalkozásoknál. Más lehetőségünk nincs, mint pályázatot írunk, amelyet, ha jól elkészítettünk és kiválasztották a benyújtó intézményt, akkor „kedvezményezetté” válhatunk. A megadott határidőn belül, a benyújtott és elfogadott feladat- és költségtervet kivitelezve valósíthatjuk meg a fejlesztési feladatot, más szóval projektet.

A pályázatok előkészítéséhez megfelelő információkkal kell rendelkezünk. A leg-alapvetőbb ismeret, hogy tisztában legyünk avval, mely szervezetek, milyen források felhasználására írnak ki különböző pályázatokat.

Két alapvető forrástípust különböztethetünk meg: hazai és nemzetközi pályázatok. A hazai pályázatok esetén is lehetnek nemzeti és Európai Unió források.

Azért kell ismernünk a pályázati rendszer szerkezetét, mert ez alapján kereshetjük a pályázati felhívásokat.

Pályázati felhívás, pályázati útmutató

A **Pályázati felhívás** a nyilvánosság tájékoztatása a pályázati lehetőségről.

Tekintsük át azokat a legfontosabb elemeket, amelyeket a pályázati felhívások és pályázati útmutatók tartalmaznak.

A pályázati felhívás hivatkozási száma és címe. Ez alapján tudjuk beazonosítani, hogy mely kiíró intézmény melyik pályázata után érdeklődünk, a későbbiekben milyen tájékoztató és pályázati formanyomtatványok beszerzésére, vagy internetről történő letöltésére lesz szükség pl. „Társadalmi Megújulás Operatív Program” keretében az „Interdiszciplináris kutatói teamek felkészítése a nemzetközi programokban való részvételre az alapkutatás és a célzott alapkutatás területén” című pályázati felhívás kódszáma: TÁMOP 4.2.2D-15/1/KONV.

A **program pénzügyi forrásai** határozzák meg, hogy melyik szervezet, milyen módon biztosít támogatást a kedvezményezetteknek, azaz a majdani nyertes pályázóknak. Köznevelési intézmények esetében általában 100%-os támogatás várható, de ettől

eltérő pályázatok is vannak, néhány EU-s pályázat pl. csak maximum 75%-os támogatást nyújt, ami azt jelenti, hogy a hiányzó, legalább 25%-os költségeket saját forrásból kell biztosítani.

A 100%-os támogatás is csak az iskolák számára biztosítja a teljes költségvetést, hiszen a „Széchenyi 2020 pályázatok” keretében meghirdetett felhívásokat az Európai Unió csak részben támogatja. A közintézmények esetében a hazai költségvetésből vagy egyéb alapokból, pl. Nemzeti Foglalkoztatási Alap egészítik ki a hiányzó forrást a 100%-hoz.

A **tevékenységtípusok és projektidőtartam** ismerete határozza meg, hogy milyen ötlettel, milyen időtartamú tevékenységhez kaphatunk támogatást. A pályázat előkészítése során gyakran ad félreértésre okot, és akár már formai hiba miatti kizárást is eredményezhet, ha nem vagyunk tisztában, hogy milyen típusú tevékenységünkhöz várunk támogatást. Ez lehet fejlesztés, pl. elektronikus tananyagfejlesztés, lehet „innováció transzfer”, amikor a külföldön már kifejlesztett megoldást szeretnénk itthon is hasznosítani, beruházás, diákcsera stb. A projektidőtartam általában 6-36 hónap között fordul elő, a tevékenységtípustól és a rendelkezésre álló forrástól függően. Fejlesztési támogatásoknál, de a tanár- és diákcseréknél a néhány hetes kiutazásra is elnyerhető támogatás.

A **rendelkezésre álló összeg** megadásánál meghatározzák a teljes támogatási keretet. A **támogatási összeghatárok** ismerete két szempont miatt is fontos. Ez alapján tervezhető a teljes projektköltségvetés, illetve a rendelkezésre álló összeg és a támogatási összeghatárok alapján könnyen kiszámolható, hogy várhatóan hány sikeres pályázó kaphat támogatást, azaz milyen esélyeink vannak. A pályázatok összeállításánál figyelembe kell venni, hogy melyek az elszámlázható költségek, és milyen hosszúságú az ún. projektidő. Mindkettőre a részletes pályázati útmutatóból kaphatunk magyarázatot.

A **várt eredmények** megfogalmazása segíti a projekttervezést illetve befolyásolja a döntéshozókat, hogy a benyújtott pályázatok mennyire felelnek meg ezeknek az elvárásoknak.

A **támogatható pályázók körének** ismerete azért fontos, mert ez alapján dönthetjük el, hogy egyáltalán benyújthatunk-e pályázati javaslatot, pl. a kisvállalkozók számára kiírt pályázatra nem adhat be iskola pályázatot, bár lehet, hogy a témakör számukra is nagyon kedvező lenne.

A **pályázati formanyomtatványon** adható be a pályázati javaslat. Ennek formája kötött, szerkezetét megváltoztatni nem szabad! Ma már csak szövegszerkesztővel készített, folyamatos oldalszámmal ellátott, bonthatatlan formában, fűzött vagy spirálozott, a pályázati felhívásban rögzített számú eredeti és másolt kinyomtatott példányokat, illetve mellékelt elektronikus adathordozókat kell benyújtani. Egyre gyakrabban fordul elő, hogy interneten keresztül – előzetes regisztrációt követően –, kell az elektronikus

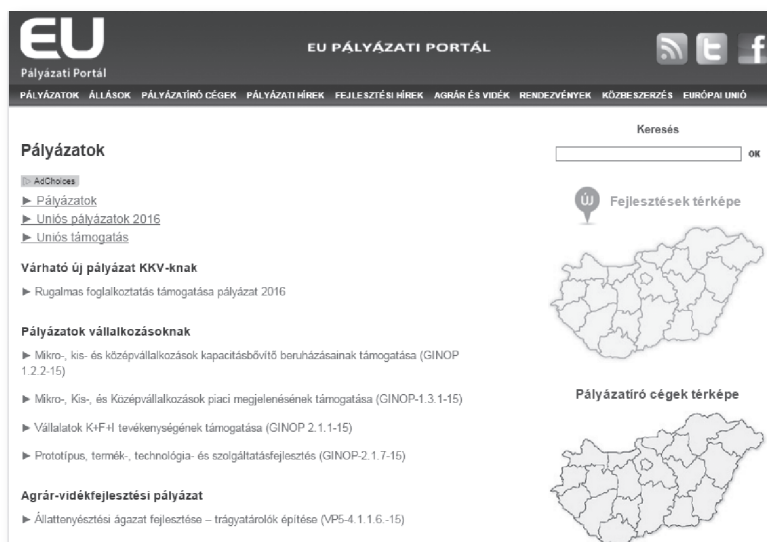
űrlapot kitölteni és azt esetleg kinyomtatva és aláírva is beküldeni. Nagyon fontos az aláíró személye, aki képviselheti az intézményt. Előfordulhat aláírási címpéldány bekérése is. A cégszerű aláírás esetén, az igazgató mellett, a fenntartó képviselőjének vagy a gazdasági vezetőnek is alá kell írni a dokumentumokat.

Az **elérhetőségek megadása** a pályázat beadása miatt fontos, de az is előfordulhat, hogy telefonon, vagy személyesen is a pályázató konzultációs lehetőséget biztosít a benyújtási határidő előtt. Néhány esetben arra is van mód, hogy a 7-14 nappal a benyújtási határidő előtt beadott pályázatokat formailag értékeljék, és lehetőség nyílik a javításra a végleges határidő előtt.

A **benyújtási határidő** be nem tartása és nem megfelelő értelmezése kudarcra lehet az egész pályázat előkészítési szakaszának! Mindig figyelmesen olvassuk el, hogy a megadott határidő a postára adás vagy a beérkezés időpontja. Mindkét eset előfordulhat, utóbbinál általában óra perccel is megadnak! Azt is célszerű letisztázni, hogy személyesen benyújtható-e a pályázat, vagy csak elektronikusan, illetve postai úton adható fel.

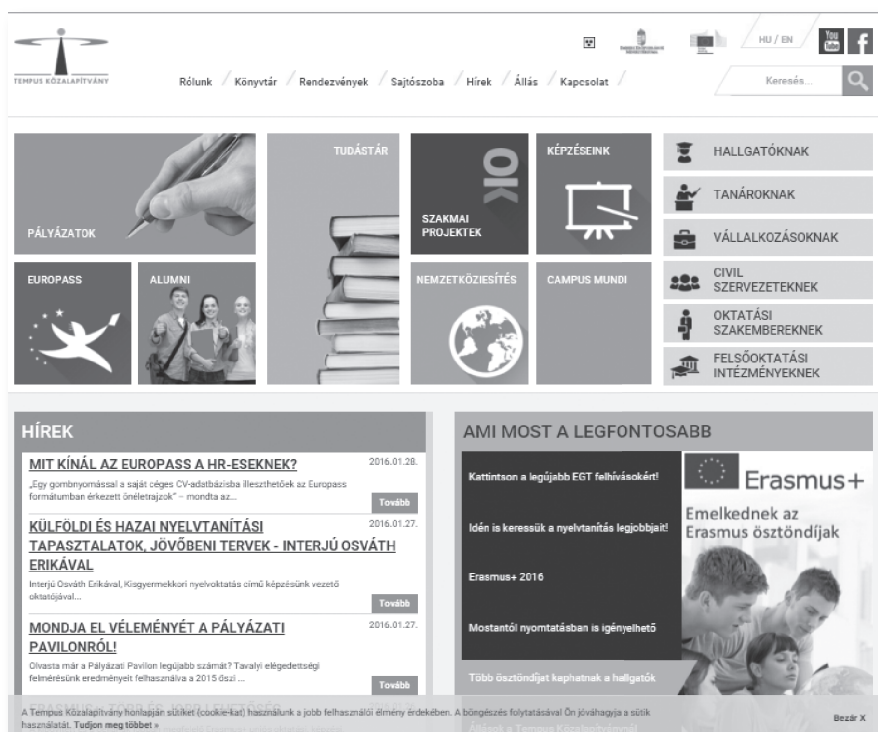
Az **eredményhirdetés várható időpontja** inkább tájékoztató jellegű, ez alapján tudja a pályázó, hogy mikor számíthat a végeredményre, a pályázat támogatására vagy az elutasításra. Ez a pályázat előkészítésénél is fontos szempont, hiszen ez alapján – figyelembe véve a szerződéskötési időszakot is –, tervezhető az elvégzendő feladatok megkezdése.

A pályázók számára fontos tudnivaló, hogy mely intézmények írnak ki pályázatokat. Az EU pályázati portálon, mindig a legfrissebb információk találhatók meg (3.6.1. ábra).



3.6.1. ábra
EU pályázati portál
Forrás: <http://eu-palyazatiportal.hu/palyazatok/>

A Tempus Közalapítvány a legtöbb nemzetközi pályázatot kezeli (3.6.2. ábra).



3.6.2. ábra

Tempus Közalapítvány honlap

Forrás: <http://www.tka.hu/>

A Pályázatok menüpontban található az aktuális pályázatok:

- ERASMUS+: <http://www.tka.hu/palyazatok/108/-erasmus>
- CEEPUS: <http://www.tka.hu/palyazatok/114/ceepus>
- CAMPUS MUNDI: <http://www.tka.hu/palyazatok/4811/campus-mundi>
- STIPENDIUM HUNGARICUM: <http://www.tka.hu/palyazatok/2962/stipendium-hungaricum>
- EGT ALAP: <http://www.tka.hu/palyazatok/118/egt-alap>
- ÁLLAMKÖZI ÖSZTÖNDÍJAK: <http://www.tka.hu/palyazatok/3005/allamkozi-osztondijak>
- MAGYAR ÁLLAMI EÖTVÖS ÖSZTÖNDÍJ: <http://www.tka.hu/palyazatok/3004/magyar-allami-eotvos-osztondij>
- EURÓPA A POLGÁROKÉRT: <http://www.tka.hu/palyazatok/126/europa-a-polgarokert>
- ACES: <http://www.tka.hu/palyazatok/125/aces>

- PESTALOZZI PROGRAM: <http://www.tka.hu/palyazatok/124/pestalozzi-program>
- LLP, ERASMUS MUNDUS, TEMPUS PROGRAMOK 2007-2013: <http://www.tka.hu/palyazatok/111/llp-erasmus-mundus-tempus-programok-2007-2013>
- PÁLYÁZATKERESŐ: <http://www.tka.hu/palyazatok/4827/http://tka.hu/palyazatkereso>

Ezeknél a pályázatoknál minden esetben találunk részletes leírást a pályázat céljáról, a pályázók köréről, az aktuális pályázati felhívásoknál a pályázati útmutató és a letölthető űrlapok is adottak.

A Pályázatok portál már a gyakorlottabb pályázóknak javasolt, hiszen itt nem tematikusan, hanem minden területről találunk pályázati felhívásokat. Szolgáltatásaik között szerepel pályázati tanácsadás, pályázatkészítés, témafigyelés, pályázati információszolgáltatás és képzés (3.6.3. ábra).



3.6.3. ábra

Pályázatok portál

Forrás: <http://palyazatportal.hu/>

A jól előkészített projekt ismérvei:

- releváns,
- valós igényre épít,
- célorientált,
- a kiírásnak megfelel,
- megvalósítható,
- jól átgondolt, következetes,
- eredményei mérhetők,
- reális költségvetéssel rendelkezik,
- világos a munkamegosztás,

- előzetesen felmért kockázatokat tartalmazza,
- fenntartható,
- a célcsoport számára nyújtott előnyök a fejlesztés után is biztosíthatók.

Jelentések, beszámolók készítése

A nyertes pályázatok megvalósítása során rendszeresen projekt előrehaladási jelentéseket – PEJ –, angol nyelvű pályázatok esetén beszámolókat – pl. Intermediate Report, Annual Report – kell készíteni. Ennek célja, hogy a támogatást biztosító folyamatosan megbizonyosodhasson arról, hogy a pályázati dokumentumban meghatározott feladatokat a megfelelő időben és körülmények között a rendelkezésre álló erőforrásokkal hajtották végre. Ezeket a beszámolókat a pályázati rendszerhez kapcsolódó formanyomtatványokon kell elkészíteni, és különböző mellékletekkel kell kiegészíteni, amelyek igazolják a tervezett feladatok megvalósulását. A pénzügyi teljesítés során a hazai és a nemzetközi pályázatoknál megkövetelhetik az elkülönített bankszámla alkalmazását, és minden bankszámlára az azonnal beszédési megbízás engedélyezését. A számlákra minden esetben rá kell írni a pályázati azonosító számot, illetve pl. rezszi költségek elszámolása esetén, hogy a számlában szereplő összeg hány százaléka történt a projekt terhére. Általában minden támogatott pályázatnál legalább egyszer történik helyszíni szakmai és pénzügyi ellenőrzés. A hazai és nemzetközi pályázatoknál, a projekt teljes időtartamára vonatkozó könyvvizsgálói jelentést kérnek. A számlákat és a projekthez kapcsolódó dokumentációkat minden esetben a projekt zárását követő 5 évig meg kell őrizni. A szakmai és pénzügyi elszámolásokhoz kézikönyvben rögzített szabályok és magyarázatok segítik a támogatottakat (3.6.4. ábra).

Útmutatót a munkaszerződések, megbízási szerződések és a vállalkozási szerződések elszámolásához

Hatályos: 2008. május 1-től

A projektek megvalósítása során az „Értéket a pénzért” elvet folyamatosan érvényesíteni szükséges. Ez azt jelenti, hogy a projektek megvalósítása során folyamatosan és fokozottan érvényesíteni kell az alábbiakat:

1. a projektvégrehajtásba bevont személyek, és szervezetek kiválasztása során biztosítani kell a diszkrimináció-mentességet és a versenyt.
2. az erőforrások hatékony, hatásos és etikai normák szerinti felhasználását és
3. átlátható és felelősséget rögzítő kiválasztási eljárásrendek kialakítását.

Ennek következtében a projektek során az alábbiakat kell igazolni:

1. legjobb áron a legjobb munkaerővel történt a szerződéskötés
2. a szerződéses díjak kalkulálása átlátható és megfelel a piacon szokásos díjazásnak
3. teljesítésigazolások teljesek, egyértelmű a kapcsolat a kifizetett összegek és teljesítés között.

A fentiek elérése érdekében a munkaszerződések, megbízási szerződések és vállalkozási szerződések megkötése és a teljesítés igazolása során az alábbiak szerint kell eljárni.

3.6.4. ábra
Értéket a pénzért
útmutató
Forrás: <http://palyazat.gov.hu/doc/4440>

Az ismertetett információk és eljárások talán túl bonyolultnak mutatják be a különböző pályázati eljárásokat. Ne felejtjük el, hogy a pályázatok megvalósítása során közpénzeket – magyar és európai uniós állampolgárok adóforintjait és euróit – használhatjuk fel, ezért vannak a szigorú szabályok és eljárások.

Ugyanakkor, ha figyelmesen elolvassuk a megfelelő és szükséges pályázati dokumentációkat, betartjuk a szabályokat, akkor sikeresen megvalósíthatjuk a kitűzött feladatokat és eredményesen lezárhatjuk a támogatási folyamatot, a projekt eredményeinkkel az intézmények, vállalkozások és a megvalósításban résztvevők is gazdagabbá válnak.

Összefoglaló:

A fejezet összefoglalta a pályázati felhívástól a javaslat benyújtásáig tartó folyamatot, amelynek ismerete az olvasó számára is fontos és hasznos lehet.

4. A SZERVEZETFEJLESZTÉS ALAPJAI

A 4. rész a szervezetfejlesztés legfontosabb elemeit mutatja be.

Az 1. fejezet a szervezeti kultúra megismerését teszi lehetővé.

A 2. fejezet a szervezetfejlesztést ismerteti.

A 3. fejezetben a szervezeti struktúrák és modellek bemutatása történik.

4.1. Szervezeti kultúra

Célkitűzés:

- A szervezetfejlesztés alapjainak bemutatása.

4.1.1. Szervezet fogalma

A szervezet fogalmának meghatározásával, több szakirodalom is foglalkozik. Az alábbi meghatározás egyszerű és érthető.

A szervezet speciális rendszer, különlegessége abban rejlik, hogy emberi, személyi összetevőket is tartalmaz, szervezés eredményeként létrejött struktúra.

A szervezetfejlesztés határtudomány, a szociológia, a pszichológia, a rendszerelmélet és a kibernetika is foglalkozik vele. Különböző szempontok alapján is vizsgálhatjuk a szervezetek felépítését.

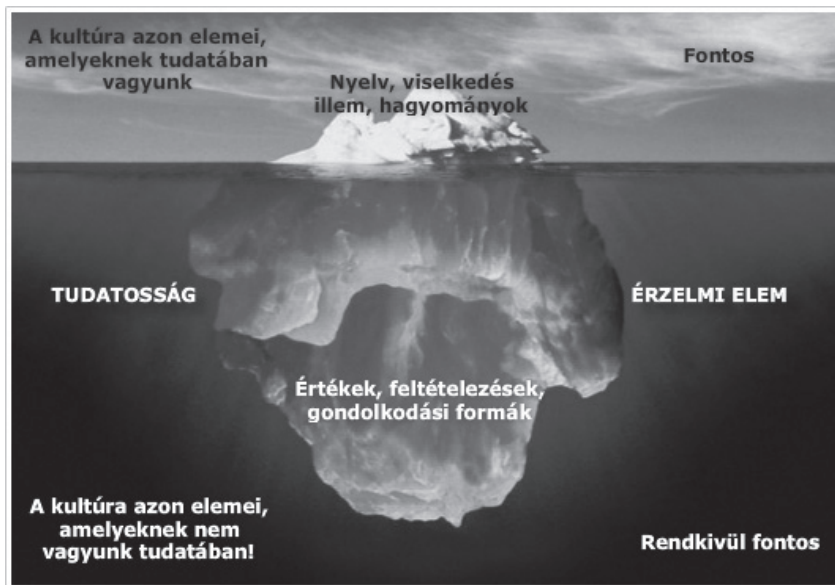
Szociológiai aspektus szerint, a szervezet társadalmi munkamegosztás eredményeként létrejött társadalmi formáció. Működését formális, előírt szabályok határozzák meg, hierarchikusan felépített státuszok és szerepek működési rendszerét alkotva.

Rendszerelméleti aspektus szerint, a struktúra, a szervezet fogalmán egy adott rendszer tetszőleges időpontra értelmezett, leírt vagy számított állapotát értjük.

4.1.2. Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra a szervezet által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere.

A szervezeti kultúrát egy jéghegyhez hasonlíthatjuk, amelynek víz feletti része könnyen látható, vizsgálható, míg a víz alatti részek észrevétlenül húzódnak meg a mélyben (4.1.1. ábra).



4.1.1. ábra

A szervezeti kultúra

Forrás: Goldman (1990) alapján



A külső szemlélő számára is látható jellemzők közé soroljuk a rendszeresen ismétlődő ünnepeket, a szervezetben belül keringő történeteket, sztorikat, a használt nyelvezetet és szakzsargont, a látható viselkedésmintákat, a szervezet szimbólumait, öltözködést, munkahelyi körülményeket (cégautó, mobil, iroda felszereltsége, laptop márkája). A szervezetekben használt szimbólumok, megjelenési formák összességét arculati kézikönyvekben is rögzíthetik, amelyek használata a szervezethez való tartozás szoros kifejezését mutatják. Az európai uniós pályázatok esetében kötelezően használandó elemek találhatók meg (4.1.2. ábra).

4.1.2. ábra

Széchenyi 2020 arculati kézikönyv

Forrás: <http://palyazat.gov.hu/doc/4440>

Az igazi kultúra az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben rejlik, amelyek azonban láthatatlanok maradnak.

Az egyedi nyelvezet, az adott szakmakultúrára jellemző szakzsargon kiemeli a környezetéből a szervezetet, segíti a tagokat az azonosulásban. A történetek, sztorik bizonyos értékek, hiedelmek kihangsúlyozására szolgálnak, kiemelve a hallgatóság számára, hogy mik az elvárt magatartásformák egy adott helyzetben. Az ünnepségek vagy szertartások visszatérő tevékenységeket, rendszeresen megtartott eseményeket takarnak. Ezek közé tartozhatnak például az évfordulók alkalmából rendezett ünnepségek, a rendszeres kirándulások, csapatépítő programok és a közös ebédek is. Gyakran nyilvánul meg ezeken keresztül a képviselt értékek, a szervezet érintettekhez való viszonya (közös események). A válsághelyzetek az egyes szervezeti kultúrákat arra kényszerítik, hogy értékeiket, szokásaikat újragondolják. A vezető személyisége, a stabil munkatársi közösségek és a közös sikerek hozzájárulnak az erős szervezeti kultúra kialakulásához.

A szervezeti kultúrát a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, gondolkodási és magatartásmódot.

Szervezeti kultúrát befolyásoló tényezők:

- Külső hatások: nemzeti kultúra, társadalmi környezet, család, politika, vallás.
- Szervezet-specifikus tényezők: intézménytípus, méretek, vezetés stílusa, szakértelem foka, kommunikáció kialakult rendje.
- A szervezet történelme, hagyományai: legendák, mítoszok, hősök a szervezet életéből, melyek ma is élnek és hatnak.

A szervezeti kultúra szintjei:

- A kultúra külső jegyei, épület, jelképek, szervezeti forma, szabályok, dokumentáció mennyisége.
- Tapintható és tapasztalható kifejeződések, melyek szervezeti értékeket, normákat közvetítenek, a dokumentumok stílusa, nyelvezete (stratégiai program, munkaterv), szervezeti történetek, hősök.
- Tapinthatatlan, csak közvetetten tapasztalható kifejeződések, jelek, melyek mélyről irányítják a szervezeti tagok magatartását, gondolkodását, vélekedését.

A szintek között nincsenek éles határok, kölcsönösen hatnak egymásra.

Szervezeti kultúra-modellek és kultúratipológiák

Egy adott közoktatási intézmény, mint szervezet kultúrája jellemzőinek meghatározását segítik a szakirodalomban fellelhető kultúra-modellek és tipológiák: pl. Handy-féle kultúratipológiák. Eszerint egy szervezet kultúrája négy típus valamelyikébe sorolható. Ezek alapján eldönthető, hogy inkább melyikre hasonlít.

Klubkultúra

A klubkultúrára jellemző, hogy laza szerveződésű képződmény. Elég kicsi ahhoz, hogy ne legyen túlszabályozott. A hatalom a karizmatikus vezetőől származik. Ábrázolható a pókkal és hálójával (4.1.3. ábra).

A háló jelképezi az információáramlást, a befolyás mértékét a vezetőre. Aki közelebb van, annak több erre a lehetősége. Szívélyes, baráti légkör, és a hatalom állandó éreztetése egyaránt következménye lehet. A vezető a lényeges tevékenységeket kézben tartja. Kevés az írott szabály, ezeket a központi személytől eredő szokások, elvárások helyettesítik. Veszélye a vezető (pók) gyengeségéből adódhat.

Óvodák, kis iskolák szervezete azonosítható leginkább ezzel a tipológiával.



4.1.3. ábra

Klubkultúra

Forrás: Szakirodalom alapján saját készítés

Szerepkultúra

A modellt a nagyfokú formalizáltság jellemzi. A munkakörök és a szervezeti szerepek dominánsak, szabályozottak, a szervezet tagjai között a kapcsolat inkább merev, bürokratikus (4.1.4. ábra).

Viszonylagos stabilitás, kiszámíthatóság, biztonság jellemzi. A nem túl gyorsan változó környezetben sikeresen működhetnek az ilyen típusú szervezetek. Veszélye: a vezetés timpanonja „ránehezedik” a szervezet tagjaira. Gimnáziumokra lehet jellemző ez a szervezeti kultúra.



4.1.4. ábra

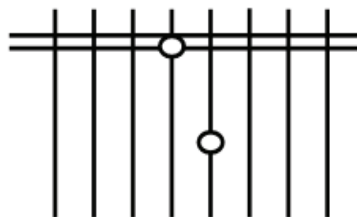
Szerepkultúra

Forrás: Szakirodalom alapján saját készítés

Feladatkultúra

Racionális, nem túlszabályozott képződmény, gyors reakcióra képes. Az elsődleges érték a szervezetben a céloknak megfelelő feladatok minél eredményesebb megoldása (4.1.5. ábra).

A feladatokat csoportokban végzik, a struktúrában mindenki a képességeinek megfelelő aktuális munkát kaphatja. Veszélye lehet a csoportok nem megfelelő stabilitása. Szakközépiskolákra, nagyobb általános iskolákra lehet jellemző kultúra.



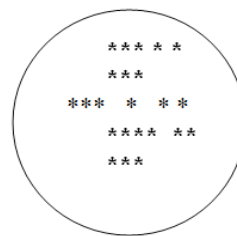
4.1.5. ábra

Feladatkultúra

Forrás: Szakirodalom alapján saját készítés

Személyiségkultúra

A személyiségkultúrában – más néven csillag kultúrának is nevezik – a szervezet tagjai professzionális szinten dolgoznak, laza szerveződésben vannak, többnyire egymástól függetlenek (4.1.6. ábra).



4.1.6. ábra

Személyiségkultúra

Forrás: Szakirodalom alapján
saját készítés

Elsősorban az infrastruktúra biztosítására alakítanak szervezetet.

Zeneiskolák, alternatív iskolák kultúrájára lehet jellemző.

Szervezeti kultúra azonosítása

A szervezeti kultúra azonosításánál használt módszerek elsősorban a szervezeti tagok véleményére támaszkodnak. Az információk adataalapú előállítására szolgáló módszerek: megfigyelés, dokumentumelemzés, interjú, kérdőívek használata, fókuszcsoportos megbeszélés. A szervezeti kultúra fokmérője a szervezeti klíma.

A kultúra-modellekhez történő összehasonlítás, a szervezeti kérdőívek, a munkahelyi elégedettségmérő eszközök, a klímatesztek alkalmasak a kultúrával kapcsolatos problémák feltárására. A fenti módszerekkel feltárt problémákból célokat választhatunk, melyek megvalósításához megtervezhetjük a szükséges beavatkozásokat.

Összefoglaló:

A fejezet összefoglalta a szervezetfejlesztés fogalmait, és a különböző szervezeti kultúrákat, annak érdekében, hogy az olvasó könnyen eligazodjon azok értékelésében.

4.2. Szervezetfejlesztés

Célkitűzés:

- A szervezetfejlesztés egyes lépéseinek meghatározása.

4.2.1. Szervezetfejlesztés folyamata

A szervezetfejlesztés a szervezeteket és a bennük tevékenykedő embereket érintő, hosszabb távra szóló, az egész szervezetet átölelő fejlesztési és változtatási folyamat. Ez

a folyamat az összes érintett közvetlen részvételén és gyakorlati tapasztalatokra épülő tanulásán alapul. Célja a szervezet teljesítőképességének, hatékonyságának, és a munka minőségének egyidejű javítása.

A szervezetfejlesztés során megkeressük azt a szervezeti formát, amely leginkább összhangban van a stratégiával és a kultúrával. Kialakítjuk és fejlesztjük azokat a képességeket, tudást, információrendszert, ami lehetővé teszi a szervezet hatékony működését.

A szervezetfejlesztés

1. tervszerű,
2. a szervezet egészére kiterjedő,
3. felülről szervezett törekvés, amely
4. a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza,
5. a szervezeti folyamatokra való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával.

Beckhard fenti definíciójában említett folyamatok magukban foglalják a döntési módszereket, a kommunikációs rendszert és stílust, a célok kitűzését, a stratégia megalkotásának mikéntjét, az egyes csoportok és az emberek közötti kapcsolatokat, a konfliktusok kezelési módját, stb. A szervezetfejlesztés lényege, hogy a szervezet működésének hatékonyabbá tétele érdekében a szervezet tagjainak viselkedésmódját, egymás közötti viszonyát kell megváltoztatni az emberek beállítottságának, értékeinek, gondolkodásmódjának változtatásán keresztül.

A szervezetfejlesztés tehát egyrészt a szervezet strukturális-formális jellemzőinek a megváltoztatására, másrészt a tagok befolyásolására irányuló olyan tevékenység, amely az ismeretek, a beállítódások megváltoztatására helyezi a hangsúlyt, azaz a szervezeti kultúrára koncentrál.

A szervezetfejlesztés tudatosan tervezett, szisztematikus, módszeres, átfogó változtatási program, amely elsősorban a szervezet kultúráját módosítja. Nem egyszeri gyors beavatkozás, hanem hosszan tartó folyamat, amelyet nem szabad türelmetlenül siettetni. Hatására javul a szervezet problémamegoldó, alkalmazkodó, megújuló képessége, így kisebb lesz a változásokkal szembeni ellenállás.

A szervezetfejlesztési programok általában az alábbi fő lépésekből állnak:

- **Indítás:** a szervezet felismeri a szervezetfejlesztés szükségességét, mivel gondok vannak a működéssel kapcsolatban.
- **Szerződés-kötés:** A vezetés szervezetfejlesztési tanácsadót kér fel a szerződésben rögzített teendők irányítására, elvégzésére.
- **Adatgyűjtés és elemzés:** A tanácsadó adatokat gyűjt a szervezetről, majd felállítja a diagnózist.

- **Visszajelzés:** a tanácsadó jelentést készít a vezetésnek az összegyűlt adatokból levonható következtetésekről.
- **A beavatkozás megtervezése:** megtervezik a szervezetfejlesztési beavatkozások pontos menetét, a szükséges lépéseket, intézkedéseket.
- **A beavatkozás megvalósítása:** a szükséges beavatkozások véghezvitele, eredményeinek folyamatos figyelése, értékelése, szükség esetén módosítások beiktatása.
- **Kiértékelés:** Az eredmények áttekintése, összevetése a célokkal, a következtetések levonása.

A szervezetfejlesztők különösen sokat segíthetnek a kultúraváltások menedzselésében, a konfliktusmenedzsmentben, a kommunikáció minőségének megváltoztatásában, stb.

4.2.2 Beavatkozási módszerek

A szervezetfejlesztés egyik fő célkitűzése, hogy megváltoztassa a szervezet tagjainak magatartását, önértékelési, kommunikációs és problémamegoldó folyamatok útján. A folyamatok megváltoztatására különböző eljárásokat lehet alkalmazni a szervezetben.

Érzékenyítő tréning

A módszer lényege, hogy a résztvevők saját magukról és az egymásra gyakorolt hatásokról, e hatások alakulásának folyamatáról beszélgetnek. A csoport (T-csoport) folyamat-szemléletű, azaz a csoporttagok megfigyeléseik, tapasztalataik alapján egymástól is tanulnak, nem kizárólag a trénertől. A tréningcsoportoknak az a céljuk, hogy segítsenek tisztázni a tagok előtt saját viselkedésüket, illetve azt, hogy mások milyennek látják őket, és megértessék a résztvevőkkel a csoportdinamikai folyamatokat.

Folyamatkonzultálás

A folyamatkonzultálás során a tanácsadó és az ügyfél közösen diagnosztizálják, hogy melyik folyamatok szorulnak javításra a szervezeten belül. A tanácsadó szerepe, hogy megtanítsa ügyfelét a munkahelyen lezajló folyamatok önálló elemzésére és megértésére.

Csapatépítés

A szervezetben munkacsoportok alakulnak, melyek hatékonyságának növelése a változtatások elsődleges célja lehet. A csoportépítés a következő tevékenységeket jelentheti: célok egyeztetése, kitűzése, szerepelemzés, felelősségi körök, a csoporton belüli folyamatok elemzése.

Csoportok közötti viszony fejlesztése

A szervezetfejlesztési beavatkozások jelentős hányada arra irányul, hogy megszüntesse a csoportok között létező felesleges konfliktusokat. A csoportok együttműködése a szervezet hatékonyságát fokozhatja.

Struktúrára ható módszerek

A szervezet formális alakítása, tervezése irányulhat pl. a szervezeti egységek hatáskörére, a hierarchikus szintek csökkentésére, a decentralizálásra, az aktuális szervezeti forma megválasztására.

A munkakör-megváltozása is ide sorolható: a munkakörbővítés, a munkakör-gazdagítás, a minőségi körök, stb.

Struktúrát alakító eljárásnak minősülnek a kultúrára irányuló bizonyos törekvések: új rituálék kialakítása vagy a jutalmazási rendszer megváltoztatása, ellenőrzési- értékelési és minőségbiztosítási rendszer kiépítése.

Végül ide tartoznak a képzés, továbbképzés, a pályafejlesztési programok.

Motivációfejlesztés

A motivációfejlesztés a szervezetfejlesztés egyik központi témaköre. A szervezetfejlesztés motivációfejlesztő része egy olyan belső feltételrendszer kialakítása az egyénben, amelyben a teljesítmény már nem valamilyen külső cél elérésének eszköze, hanem önmagában is cél. Olyan tulajdonságok kialakítására irányul, amelyek a teljesítmény-motivált személyt jellemzik, melyek McClelland szerint a következők:

1. Szereti azokat a szituációkat, amelyekben személyes felelősséggel tartozik a problémák megoldásáért.
2. Igényli a visszajelzést.
3. Maximalizálja az egyéni sikert.

Összefoglaló:

A fejezet összefoglalta a szervezetfejlesztés egyes lépéseit, annak érdekében, hogy az olvasó könnyen eligazodjon azok alkalmazásában és értékelésében.

4.3. Szervezeti struktúrák, modellek

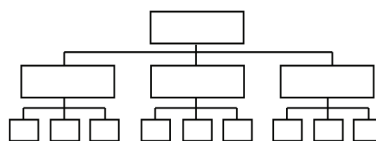
Célkitűzés:

- A szervezeti struktúrák és modellek felépítésének és módszereinek bemutatása.

4.3.1. Szervezeti alapformák

Lineáris szervezet

Minden beosztottnak egy felettese van, a vezető az összes vezetési feladatot maga látja el, irányítja a végrehajtást (4.3.1. ábra).



4.3.1. ábra

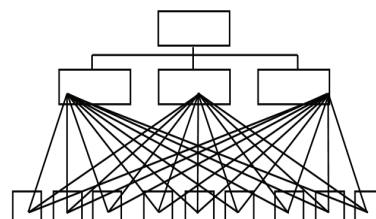
Lineáris szervezet

Forrás: Szakirodalom alapján saját készítés

Ilyen felépítésű lehet az általános iskola és a kisebb intézmények.

Funkcionális szervezet

A funkcionális szervezet vezetője feladatkiadási jogot ad a szakmai vezetőknek, a szakmát speciális részterületekre bontva egy-egy beosztottnak több főnöke is van (4.3.2. ábra).



4.3.2. ábra

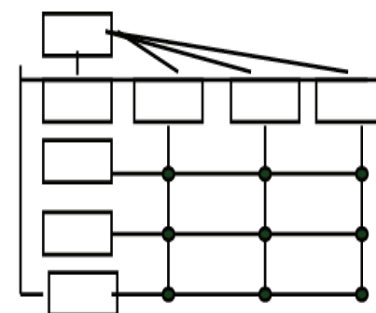
Funkcionális szervezet

Forrás: Szakirodalom alapján saját készítés

Projekt- vagy mátrixszervezet

A projekt egyedi, egyszeri, nagyobb szabású és összetett feladat: egyedi jellegű szervezeti változtatás, pl. minőségirányítási rendszer bevezetése, vagy pályázatok tervezése és kivitelezése során lehet szükség ilyen felépítésre (4.3.3. ábra).

A mátrixszervezetben történő projektirányítás esetén a projekt megvalósításával összefüggő tevékenységeket a különböző szervezeti egységek tagjai végzik, akik a vezetésről kapják feladataikat, a vezetésnek abban van illetékessége, hogy a különböző csoportok (egységek) mit és mikorra végezzenek el.



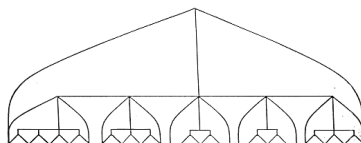
4.3.3. ábra

Projekt- vagy mátrixszervezet

Forrás: Szakirodalom alapján saját készítés

Divizionális szervezet

A divizionális szervezet egymástól földrajzilag is elkülönülő egységekből és az összintézményi funkciókat ellátó központi irányító rendszerből áll (4.3.4. ábra).



4.3.4. ábra

Divizionális szervezet

Forrás: Szakirodalom alapján saját készítés

A közös igazgatás alá vont intézmények ilyen felépítésűek pl. összevont óvodák, iskolák, szakképző intézmények.

4.3.2. Szervezetek általános ismérvei

Szervezeti célok

Szervezeti célok meghatározása során kell felvázolni, hogy miért jött létre az intézmény, ki alapította vagy hozta létre, működése milyen célcsoport számára jelent előnyt.

A **stratégiai célok** hosszabb távú célok – eszközök és módszerek –, a jövő távlatos és komplex tervezése.

A **küldetési nyilatkozat**, tömör célmeghatározás, érthető üzenet a partnereknek. Ezt az iskoláknak is meg kell fogalmazniuk a pedagógiai programban.

A **jövőképben** határozzuk meg, hogy merre haladunk.

Szervezeti struktúra

A szervezet szerkezete bonyolult, tagolt, több ember sokféle feladat és tevékenység jellemzi. A szervezet vizsgálata három szinten történik: környezet, tagok, vezető.

A szervezet **környezetét** állandó kölcsönhatás jellemzi, amely lehet kedvező, támogató vagy ellenséges. Fontos feladat az állandó vagy változó környezethez való alkalmazkodás. A reaktív szervezet a nehézségeket elhárítja, a proaktív szervezet a nehézségeket megelőzni akarja. Az innovatív szervezetek a legjobb megoldásokat keresik.

A szervezet **tagjai** alkotó egyének. Lényeges, hogy mennyire érzik jól magukat, mennyire elégedettek, hogyan viszonyulnak a szervezethez.

A szervezet **vezetője** a hatékony működést biztosítja.

Szervezet jellemzői

Munkamegosztás: a folyamatok feladatokra bontása és a feladatok területek szerinti elosztása, egységekhez rendelése.

Hatáskörmegosztás: a hatáskör döntési, utasítási jogot jelent, amelyek a feladat elvégzéséhez szükségesek. Egységek és személyek kompetenciáinak meghatározása.

Koordinációs eszközök: a koordináció az egyes szervezeti egységek összehangolása a szervezeti célok megvalósítása érdekében.

Szervezet alrendszerei

A szervezet alrendszerei az alábbi legfontosabb elemekből állnak:

- Folyamatok alrendszere (munkafolyamatok, döntés előkészítés)
- Erőforrások alrendszere
- Formális struktúra (szabályozók, normatívák)
- Informális (szociális) alrendszer
- Technológiai alrendszer (eszközök, berendezések, módszerek)
- Vezetői alrendszer

Emberi erőforrások

Felső vezetés: a szervezeti funkciók mindegyikéért felelős.

Középvezetés: koordinálják a különböző egységek munkáját, összekötve a felsővezetést a munkaszinttel.

Dolgozók: végrehajtják a cél érdekében elvégzett feladatokat.

Technikai személyzet: a munka technikai feltételeit biztosítják.

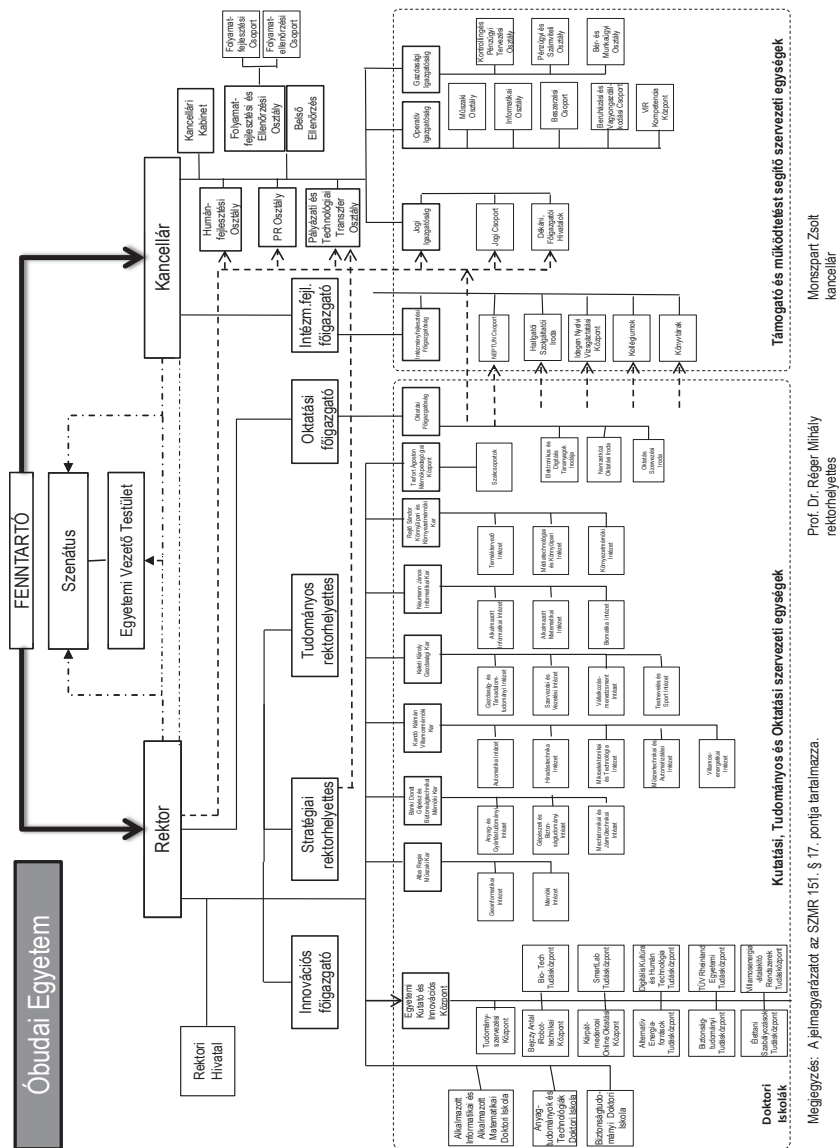
Szakmai tanácsadók: tapasztalataikkal segítik a szervezetet.

Szervezeti diagramok

A **munkaszervezet** kialakításának célja a megoldandó feladatok szerinti egységekbe csoportosulás. A cél az ésszerű munkamegosztás és a hatékonyság. A különböző feladatok legyenek áttekinthetőek, irányíthatóak és ellenőrizhetőek, valamint feleljenek meg a dolgozók képességeinek. Ezeket különböző szabályzatokkal lehet elősegíteni és támogatni:

- Szervezeti és Működési Szabályzat, SZMSZ
- Ügyrendi szabályzat
- Munkajogi szabályzat

A szervezetek felépítését és munkamegosztását organogramokkal ábrázolhatjuk (4.3.5. ábra).



4.3.5. ábra

Óbudai Egyetem szervezeti felépítése

Forrás: <http://www.uni-obuda.hu/egyetem/szervezeti-abra>

Az organogram alkalmazásának előnye, hogy tükrözi a szervezeti struktúrát.

Láthatóak:

- a döntési szintek,
- az ellenőrzési pontok,
- a munkamegosztási és felelősségi szintek,
- a függelmi viszonyok.

4.3.3. A közoktatási szervezetek speciális tulajdonságai

Szervezeti célok

A nevelési-oktatási intézmények céljai:

- Komplex személyiségfejlesztés
- Ismeretátadás
- Képességfejlesztés

A tanár és a diák között folyamatos kölcsönhatás van, a tanár és a szülő is kapcsolatban vannak egymással.

Szervezeti struktúra

Az iskolai szervezet **vezetője az igazgató**, a szervezet **tagjai a tanulók, a pedagógus és nem pedagógus munkatársak** – technikai dolgozók, adminisztrátorok, porta és biztonsági szolgálat stb. A pedagógusok szakmai munkaközösségeket alkotnak.

A közoktatási intézmények sajátosságai:

A tantestület tagjai közel azonos végzettséggel, főiskolai vagy egyetemi pedagógiai – szakképzésben esetleg szakoktatói – oklevéllel rendelkeznek.

- A „munka tárgya” a diák, nem egyszerű termék, hanem a munka folyamatának részese.
- A munkafolyamat – oktatás-nevelés – technológiája nem részletesen kidolgozott, léteznek ajánlások, de mindenkinek magának kell megalkotnia a saját módszereit. Ezt a köznevelési törvény is támogatja, a tanár szabadon megválaszthatja oktatási módszereit.
- A pedagógusmunka magányos, egyszemélyes tevékenység, ha a tanterem ajtaját becsukjuk, magunkra vagyunk utalva, de a célok megvalósítása a tanulóval történő együttműködést kíván.
- Az iskolában mindenki vezető: az igazgató a tantestület vezetője, a tantestület tagjai a diákok vezetői.
- A karrier lehetőség minimális: az anyagi, a vezetői előlépésen túl inkább az iskolaközösség – vezetés, kollégák, szülők, diákok – nyújthat elismerést.
- A pedagógus legfőbb munkaeszköze a saját személyisége, amelynek „karbantartásáért” ő a felelős.

Szervezeti struktúra

Az iskolai szervezetet mélységi tagoltság jellemzi:

- A vezető közvetlen beosztottjai az igazgatóhelyettesek, tagozatvezetők.
- A vezető közvetett beosztottjai a munkaközösség-vezetők és a pedagógusok.
- A szakmai munkaközösségek megszervezése: tantárgyanként pl. matematika, vagy tantárgycsoportonként pl. idegen nyelvek történik.
- Az iskola egységeinek megszervezése történhet iskola, kollégium, tanműhely szerint is.
- A kisebb egységek – tantestület, kollégium, munkaközösség osztály – vezetőinek munkáját is meg kell szervezni: igazgatóhelyettes, kollégiumvezető, munkaközösség-vezető, osztályfőnök.
- A pedagógus is szervezi a tanítási órán alkalmazott munkaformákat.
- Időnként kisebb-nagyobb átszervezésre is szükség van pl. tanévkezdéskor.

Vezetői alrendszer

Vezetői szintek, hierarchikus struktúra:

- Igazgató (óvodavezető) az intézmény felelős vezetője, szervezi és irányítja az iskola munkáját és a folyamatokat. Együttműködik helyetteseivel, fejleszti azok vezetőképeségét.
- Igazgatóhelyettesek az adott terület vezetői pl. közismereti, szakmai igazgatóhelyettes, tagozatvezető önálló munkaterülettel és döntési jogkörrel rendelkeznek, amelyet az SZMSZ szabályoz.
- A munkaközösség-vezetők a munkaközösség tagjainak munkáját irányítják.
- Pedagógusok felelősek a tanulók személyiségfejlődéséért.

Az iskola szervezete feltételeket teremt az intézmény oktatási-nevelési munkájához.

Az szervezet működése szempontjából fontos, hogy következetes legyen a feladat – hatáskör – felelősség megosztása. Az igazgató vezetői megbízásához feladatokat, hatáskört és felelősséget kap. A feladatmegosztás lényege a feladatellátáshoz megfelelő hatáskör átadása. A vezetői folyamatban a felelősség megosztható, de nem átruházható. Az igazgató felelőssége, hogy jól választotta-e ki a munkatársait, felkészítette-e a feladatra, folyamatosan ellenőrizte-e tevékenységét.

Az igazgató hatáskörei:

- Pedagógiai vezető
- Személyzeti vezető
- Tanügyigazgatási vezető
- Felelős az iskola működtetéséért

A vezetés hatása az eredményességre és a hatékonyságra:

- **Jogszerű működés, jogkövető magatartás:** jogszabályok ismerete, alkalmazása, a belső szabályozók megalkotása és működtetése.
- **Belső ellenőrzés, értékelés:** vezetői és gazdasági ellenőrzés.
- **Feladat meghatározás, felelősségdelegálás, -bevonás:** a részessé tétel a vezetői munkateher és az eredményesség szempontjából egyaránt fontos.
- **Munkafeltételek biztosítása:** eszközök, felszerelések (feltételezi, hogy a tevékenységek ellátásához szükséges feltételek a szervezetben meghatározottak, de legalábbis meghatározhatók), szervezett működés.
- **Humánerőforrással való gazdálkodás:** munkatársak kiválasztása, felvétele, továbbképzése, ösztönzése és értékelése.
- **Tervezés:** jövőkép, célok, feladatok, sikerkritériumok, feltételek stb.

Ezek többsége abba a kategóriába tartozik, amelynek a létrehozásáért, a folyamat menedzseléséért felelős az igazgató, illetve a vezetés.

Összefoglaló:

A fejezet összefoglalta szervezeti struktúrák és modellek felépítését és módszereit annak érdekében, hogy az olvasó könnyen eligazodjon azok alkalmazásában és értékelésében.

ÖNELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

1. Nevezze meg azokat a területeket, amelyekhez Frederick Winslow Taylor alapelveket dolgozott ki!
2. Ismertesse Henri Fayol vezetési alapelveit!
3. Nevezze meg az öt alapvető vezetési feladatot!
4. Sorolja fel a bürokratikus szervezet jellemzőit!
5. Melyek a csapat jellemző tulajdonságai?
6. Ismertesse a csapattagok jogait!
7. Nevezzen meg néhányat a hatalom forrásai közül!
8. Fogalmazza meg a csapatvezető jogait!

9. Igaz-e a következő állítás? „A tanácskozó vezető bejelenti a döntését, de úgy, hogy azt még meg lehet változtatni a beosztottak véleménye alapján.”
10. Nevezze meg a projekt általános ismérveit!
11. Sorolja fel a projektmenedzsment funkcióit és feladatait!
12. Nevezze meg a projektmegvalósítás szakaszait!
13. Ismertesse az időtervezési technikák követelményeit!
14. Mi a szerepe a mérföldköveknek a projekttervezésben?
15. Melyek tartoznak az erőforrások elemei közé?
16. Nevezze meg a Megvalósíthatósági tanulmány legfontosabb részeit!
17. Mikor tekinthetünk fenntarthatónak egy projektet?
18. Sorolja fel a jól előkészített projekt ismérveit!
19. Nevezze meg a szervezeti kultúra-modelleket!
20. Fogalmazza meg szervezetfejlesztési programok feladatait!
21. Mi jellemzi a folyamat konzultálást?
22. Sorolja fel a szervezeti alapformákat!
23. Nevezze meg a szervezet alrendszereinek legfontosabb elemeit!
24. A szervezeti struktúra felépítése hogyan jelenik meg az organogramban?
25. Sorolja fel, a szervezeti célok legfontosabb elemeit!

IRODALOMJEGYZÉK

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 2000

Barlai Róbertné: Legyen (még) jobb! Szervezetfejlesztés, In: Tanári létkérdések Tanári kézikönyv, RAABE KLETT, 2002

Benedek István: Az intézményvezetés négy tétele, OKKER Kiadó, 1999

Csabina Zoltán: Projekttervezés és pályázatok, Nyugat-magyarországi Egyetem (Elektronikus elérhetőség: http://www.geo.info.hu/gisopen/cd_2002/dokumentum/doc_html/Csabina_Z.htm letöltés: 2015. 11. 22.), 2002

Csepeli György: Szociálpszichológia, Osiris, Budapest, 1997

Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996

Egri Imre: Projektmenedzsment, Nyugat-magyarországi Egyetem (Elektronikus elérhetőség: http://www.nyf.hu/gtk/sites/www.nyf.hu.gtk/files/Letol_tananyag/Projektmenedzsment-Egri%20Imre.pdf letöltés: 2015. 12. 20.), 2008

Fayol, Henry: Ipari és általános vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1984

Fiedler, F.E.: A vezetéshatékonyság egy elmélete, McGraw-Hill, New York, 1967

Dr. Garaj Erika: Projektmenedzsment (Elektronikus elérhetőség: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0017_35_projektmenedzsment/ch02s03.html letöltés: 2015. 12. 10.), 2012

Gareis, Roland: Projekt? Örömmel!, HVG Kiadói Rt., Budapest, 2007

Gordon W. Allport: A személyiség alakulása, Gondolat Könyvkiadó, Budapest, ISBN-szám: 963-280-801-0, 1980

Görög Mihály: A projektvezetés mestersége, Aula Kiadó Kft., Budapest, 2003

Henri Tajfel: Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology, Amazon ISBN-13: 978-0521280730, 1981

Hobbs, Peter: Projektmenedzsment, Scolar Kiadó Kft., Budapest, ISBN: 9789632442440, 2011

Huber Tamás: Projekttervezés és projektmenedzsment, ELTE, 2011

Kieser, A.: Szervezetelmélet, Aula Kiadó Kft. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 1995

Klein Sándor: Munkapszichológia, EDGE Kiadó Kft., Budapest, ISBN 963-212-019-1, 2000

Kuczi Tibor: Kisvállalkozás és társadalmi környezet, (Elektronikus elérhetőség: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_2A_11_Kuczi_Tibor_Kisvallalkozas_es_tarsadalmi_kornyezet/ch03s04.html letöltés: 2015. 11. 11.), 2011

Nagy Zsolt: Projektmenedzsment jegyzet, Nyugat-magyarországi Egyetem (Elektronikus elérhetőség: http://ttk.nyme.hu/fmkmmk/nagy.zsolt/Documents/Projektmenedzsment/projmen_jegyzet_3.pdf letöltés: 2015. 12. 20.), 2008

Polgár Veres Árpád: Problémamegoldó team-ek, TQM Intern. Kft., Budapest, ISBN-szám: 963 04 7883 8, 1996

Pölöskeiné Hegedüs Helén: Projektmenedzsment elemzés és tervezés módszertana I., Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet (Elektronikus elérhetőség: http://www.kepzesevolucioja.hu/dmdocuments/4ap/7_1181_010_101115.pdf letöltés: 2015. 11. 10.), 2009

Project Management Institute: Projektmenedzsment útmutató (PMBOK® Guide) 5. kiadás, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2013

dr. Sedivi Lászlóné Balassa Ildikó: Projekttervezés-, és menedzsment alapfogalmak, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet (Elektronikus elérhetőség: http://www.kepzesevolucioja.hu/dmdocuments/4ap/7_1143_tartalomelem_001_munkaanyag_091231.pdf letöltés: 2015. 11. 10.), 2009

Simonics István: Pályázati lehetőségek, In: A 21. század iskolája, Szerkesztette: Kárpáti Andrea, Molnár Gyöngyvér, Tóth Péter, Főző Attila László, Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt. 82-89. o., 2008

Tornyosi Nagy Éva: Rendszer-szervezet, szervezetfejlesztés, BME, 2004

Weber, Max: Állam, politika, tudomány, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1970

Weber, Max: Gazdaság és társadalom 1, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987

Weber, Max: Gazdaság és társadalom 2/3, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996