

ÖTLETEINK MEGVALÓSÍTÁSA avagy hogyan működtessük projektjeinket?

Sokszor vagyunk úgy, hogy hirtelen támad egy ötletünk, és eltöprengünk azon, hogy is lehetne megvalósítani, vagy éppen egy probléma készíten minket különböző megoldások megtervezésére. Lehet az egy családi ház felépítése, vagy a nyári szabadság eltöltése. Hívhatjuk ezeket a hétköznapi projektjeinknek vagy szándék megvalósításnak, amennyiben konkrétan kitűzött célunk van, és elérésének időtartamát, lépéseit, módját tudatosan átgondoljuk.

Ugyanez érvényes egy szervezet projektjére is. Azzal a különbséggel, hogy egy jól működő szervezetben már megfogalmazódott a küldetés, amelyre a szervezet létrejött, van stratégiai terv, és annak megvalósítása érdekében találnak ki és hajtanak végre projekteket. Akár egy új szolgáltatás bevezetéséről, akár a már meglévő alaptervekenység továbbfejlesztéséről van szó; de a projekt irányulhat egy adott probléma megoldására is.

A projekt olyan egyedi, gyakorlati vonatkozású terv, melynek konkrét célja, várt végeredménye van, megvalósításának módja, ideje, és költségvetése meghatározott. Vagyis leírjuk mindazokat a paramétereket, amelyek tervünket jellemzik. **A projekt kitűzött céljának megvalósítása, a munkafázisok követése, a szervezés, az irányítás és a kivitelezés a projekt menedzsment feladata.**

A következőkben áttekintjük, melyek azok a projekt és annak menedzselése szempontjából meghatározó tényezők.

1. A projekt háttere

Ez a szakasz a projekt születése, amikor kibontakozik egy ötlet, megvizsgáljuk a megvalósíthatóságát és eldöntjük, hogy belekezdünk-e a projekt építésébe vagy sem. Ennek két fő eleme a környezetelemzés és a szükségletfelmérés (needs assessment).

A környezet:

Mielőtt ötletünket projektté alakítjuk, érdemes áttekinteni azt a környezeti rendszert, amely befolyásolja a megvalósítást.

Ennek legfontosabb szintjei:

- a) saját szervezetünk,
- b) a mikrokörnyezet (település, ügyfelek, kiépített kapcsolatok)
- c) a makro (társadalmi- gazdasági- politikai) hatások

Ezek segíthetik, de éppúgy nehezíthetik is a projektkezdemenyezéseket.

ábra 1. A projekt és környezete

a.) Szervezet: Tegyük fel, egy nap előrukkolunk a többieknek azzal, hogy van egy javaslatunk egy újfajta szolgáltatás elindítására. A többiek döbbenet néznek ránk, és azonnal elkezdik mondani, hogy már így is mennyi dologgal foglalkoznak egyszerre, vagy meghallgatják ötletünket, és elárasztanak további javaslatokkal, vagy leülünk, és kiosztjuk a feladatokat, és megpróbáljuk elmagyarázni, kinek mi lesz a dolga. Hogy ötletünk el tud-e indulni a megvalósulás felé, nagyrészt azon múlik, hogy át tudjuk-e adni, tovább tudjuk-e fejleszteni a munkacsoportban. Ha már a célokat és a stratégiai tervet is együtt fogalmazzuk meg, akkor a folyamatban minden érintett számára világos lesz, mi az amit ő elvállal, mit miért csinál. A közös megállapodások átláthatóbbá teszik a munkát, és nagyobb biztonsággal érzük el, amit szertettünk volna.

Rengeteg frusztrációtól óvhatjuk meg magunkat, ha előzetesen áttekintjük már meglévő erőforrásainkat, hiszen leendő projektünknek az itt kialakult emberi, infrastrukturális, pénzügyi feltételek adják majd a hátterét. Szükséges átgondolni, hogy az ötlet illeszkedik-e szervezetünk belső kultúrájához, értékrendszeréhez, profiljához, küldetéséhez.

Gondolnunk kell rá, hogy ötletünket hogyan fogjuk beilleszteni a szervezet erőforrásainak rendszerébe anélkül, hogy azok rovására menne, illetve melyek azok a hiányzó kapacitások, amelyek szükségesek lennének projektünk életképességéhez. Gondoljuk végig, hogy ezek kiépítése hogyan történjék majd a projekten belül!

Az ötlet kibontásában, tervezésében és később a megvalósításban több ember érintett. Lehetnek ők tagok, alkalmazottak vagy külsős partnerek, akikkel együtt szeretnénk dolgozni.

Mindezek olyan feltételek, amelyek a projekt megvalósíthatósága szempontjából alapvetőek, hisz hiába remek az ötlet, ha pl. nincs olyan munkatársunk, aki a kivitelezésben részt venne, vagy nincs meg az infrastruktúra, amely szükséges a feladatok intézéséhez, vagy egyszerűen nincs elegendő időnk rá a jelenleg is futó programok miatt.

Hasznos, ha elemezzük a jelenlegi és korábbi projektekből származó tanulságokat, így csökkenthetjük a kockázatot, amellyel a legalaposabb előkészítés és tervezés mellett is számolnunk kell majd.

b.) Mikrokörnyezet_ A projekt tágabb környezete egyrészt a hivatalos kapcsolatok rendszere, másrészt a település, ahol a szervezet működik, és a szakterület, melyre hatást gyakorol.

Például ha egy új típusú szolgáltatást szeretnénk elindítani, még a tervezés előtt érdemes feltérképezni, van-e hasonló szolgáltatás a környezetünkben, lefedik-e ők az adott területet, vannak-e lehetőségek a kooperációra, esetleg kiknek az érdekét sérthetjük, és ezt hogyan kerülhetjük el. Megkereshetünk olyan szervezeteket, amelyek már elindítottak a miénkhez hasonló szolgáltatást, hogy megtudjuk, milyen tapasztalataik vannak, mi okozott számukra nehézséget. Vajon támogatta-e őket a helyi önkormányzat, min múlt, hogy sikerült vagy nem sikerült pénzügyi támogatást szerezniük?

Tervünkhöz készíthetünk háttérkutatót. Begyűjthetünk adatokat, információkat. Például ha mozgássérült gyerekeknek tervezünk szolgáltatást, fontos tudni, pontosan hányan vannak, milyen segítséget kapnak, mi jelentene további segítséget a szülőknek. Mindezek az információk hozzájárulnak ahhoz, hogy meghatározzuk, és megalapozzuk projektünk célját, megjelöljük mi az ami valóban fontos, mi az amit későbbre halaszthatunk, mi a terv várható hatása.

c.) A politikai-gazdasági-társadalmi makrohatások szintén meghatározóak, de ezekre a jelen cikkben alapos részletességgel nem tudok kitérni. Fontos tájékozódni, milyen törvényi változások vannak a területünkön (közlönyök, napilapok), mi a kormány vagy a helyi, megyei önkormányzat költségvetéstervezete. Hogyan tudjuk (esetleg más szervezetekkel közösen) az általunk képviselt csoport érdekeit érvényesíteni. Helyi, megyei szinten érdemes kapcsolatot kiépíteni a képviselőkkel, tájékoztatni őket munkánkról, javaslatainkról. Ezt könnyebben és eredményesebben tudjuk megtenni, ha már az előzőekben összegyűjtött adatok, információk naprakészen a kezünkben vannak.

Szükségletfelmérés:

Projektötletünk lehet nagyon újító vagy fejlesztő jellegű saját véleményünk szerint, de ennek igazolását mégiscsak azok adhatják, akiket a jövőben érinteni fog. Így van ez akkor is, ha egy problémára keresünk megoldást, de még nem találjuk, mi is a legmegfelelőbb válasz rá.

Tehát első lépésben meg kell nézni, kiket szeretnénk elérni, kikből áll a célcsoportunk (például: drogfogyasztók, veszélyes hulladékot lerakó üzem környezetében élők). Ők mit tartanak problémának, miről gondolják, hogy az érdekeiket szolgálja; mert mindez mert nem biztos, hogy egybeesik a mi definíciókkal. (Például egy környezetvédelmi szempontból ártalmas gyár elleni akciót nem biztos, hogy támogat a lakosság, ha az az egyetlen munkahely a településen.) Ezért fontos tájékozódni arról, hogy az érintetteknek milyen megoldási javaslataik vannak, ők hogyan kívánnak a kivitelezésben közreműködni. Természetesen az is lehet, hogy saját ötletünkről kérdezzük meg őket. (A fenti példánál maradva: mit szólnának egy környezetvédelmi fórumhoz, ahol az összes érintett fél jelen lenne, és közösen keresnének megoldást.)

Mindezeket az információkat megszerezhetjük:

- személyes találkozók szervezésével,
- interjúzással
- kérdőívvel.

Érdemes időt szánni erre a szakaszra. Lehet, hogy lesznek ellenzői az ötletnek, vagy nem fogadják lelkesedéssel tervünket, de fontos háttérrel jelent a projektnek, ha sikerül valóban bevonni az érintetteket vagy azok egy körét. A kapott válaszok segítenek projektünk célmeghatározásában, illetve annak eldöntésében, hogy mi az, amit majd vállalni tudunk- és egyben támogatókat, pártolókat találhatunk a további munkához. Ha a meghatározott célcsoport

vagy közösség a tervünk mellé áll, könnyebben tudjuk majd képviselni a projektet a helyi hatóságok és a támogatók előtt.

A fentieket áttekintve ún. előzetes megvalósíthatósági tanulmány (pre-feasibility study) készítésével kiderülhet, hogy a jelen szituáció nem kedvező ötletünk számára, és azt elvetjük vagy elhalasztjuk. Ha viszont a feltételek, lehetőségek megfelelőnek tűnnek, az akadályok, kockázatok egy része megoldhatónak vagy elkerülhetőnek látszik, akkor ötletünket tovább vihetjük a projektépítés szakaszába, mely a következő főbb fázisokra bontható:

- **előkészítés**
- **kivitelezés**
- **lezárás.**

A projektfázisok képezik a megvalósítási folyamat alapját, ezek tudatosítása, követése segíti a célok elérését, az idő- és pénzkeretek tartását, a tevékenységek megvalósítását, összehangolását.

2. Előkészítési szakasz

Ez a projekt bevezető tervezési fázisa, melynek részei: célmeghatározás, helyzet- vagy probléma elemzés, paraméterek felállítása (idő, pénz), a döntéshozatal módjának tisztázása, feladat-, és szerepmeghatározások. Mindezek természetesen egymással összefüggő és egymásra ható tényezők.

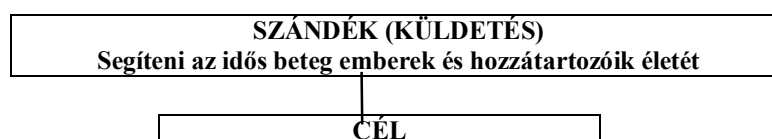
Célmeghatározás:

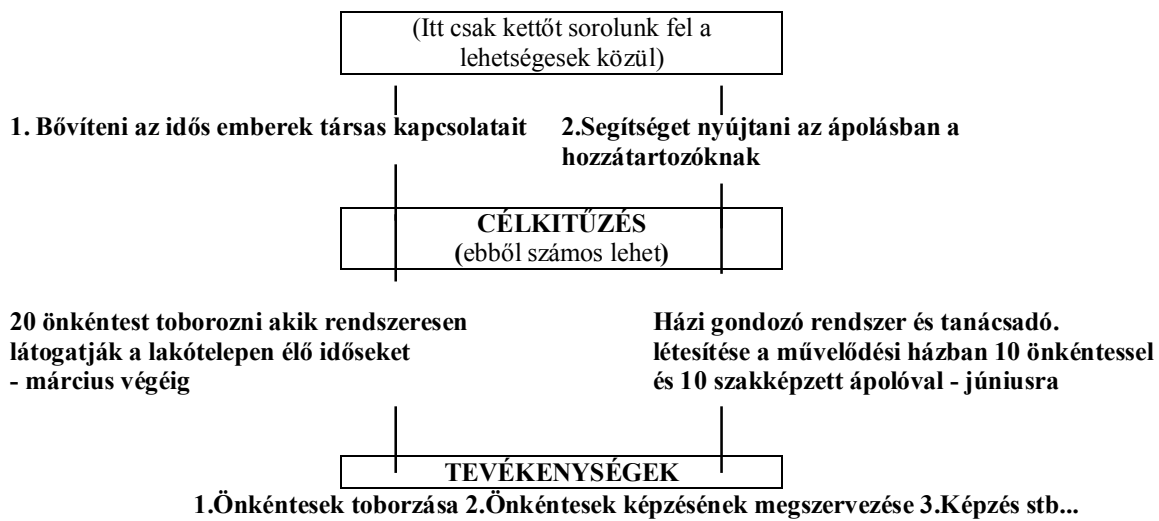
A projektötletek általában valamely szükségletre, hiányra reagálnak, így tartalmilag nem mindig teljeskörűek. Sokszor csak a probléma, vagy a szándék definiált, de a megoldás nem. Épp ezért érdemes megfogalmazni, mi is projektünk átfogó célja a szándékon túl.

A projektötletet ki kell hogy egészítse a probléma meghatározása, illetve egy ötletbörze, melynek során több megoldási javaslat is felmerülhet. Ebből választhatjuk ki szándékunknak megfelelően - a helyzetelemzést figyelembe véve - a leginkább megvalósítható ötletet és alakíthatjuk projektünk célkitűzésévé. Fontos, hogy célkitűzéseinket úgy válasszuk meg, hogy azok megvalósítása közelebb vigyen a szervezet által kitűzött hosszú távú célok eléréséhez.

A következő példánál vannak sokkal összetettebb helyzetek, ahol a probléma és a szándék (átfogó cél) meghatározása nagyobb erőfeszítést igényel. Ilyenkor különösen hangsúlyos ezeknek és a projekt-céloknak a tisztázása, összehangolása. Mint látjuk az ábrán is a célkitűzés már sokkal konkrétabb, a szándéknál. Ezekután a munkát konkrét tevékenységekre, felelősségi körökre bonthatjuk.

Nézzük a célok kibontakozását egy időseknek tervezett projektnél!





Helyzetelemzés:

A projektötlet és környezete közelebbi vizsgálatát jelenti, továbbá a céltervezéshez szükséges adatok és információk összegyűjtését, valamint az ötletnek a szervezet stratégiájához illesztését.

A legfontosabb kérdés ebben a szakaszban, hogy a projekt megvalósítása megkívánja-e a szervezeti rendszer módosítását, s ha igen, milyen mértékben. Érdemes elvégezni egy egyszerű erőforráselemzést is, melyen feltüntetjük a meglévő és hiányzó erőforrásokat, illetve a projektünk mellett és ellen ható tényezőket. De az elemzés lehet a szükségletek és lehetőségek táblázata, vagy a várható pozitív és negatív hatásoké is. Ebből következően meg tudjuk határozni azt is, hogy mely tényezőkre kell figyelni a további tervezés és kivitelezés folyamán ahhoz, hogy a célunk megvalósítható legyen.

Érdemes elvégezni az ún. SWOT analízist (erősségek, hiányosságok, lehetőségek, félelmek), melyben felmérjük, hogy melyek a szervezet jelen adottságai szervezeten belül és kívül.

<p>Erősségek Pl. Jó infrastrukturális ellátottság, felkészült szakemberek, jó kapcsolat az önkormányzattal stb.</p>	<p>Hiányosságok (vagy azok a területek, amelyeket fejleszteni kell a sikeresebb működéshez) Pl. dokumentációs rendszer kialakulatlansága, hatáskörök tisztázatlansága, ismerethiány más hasonló tevékenységű szervezetek munkájáról stb.</p>
<p>Lehetőségek Pl. Jól kiépített helyi együttműködés, partnerek a projekt kivitelezésében, új munkatársak bevonása stb.</p>	<p>Félelmek (ami a kivitelezést veszélyeztetheti) Pl. túlterheltség, szponzor kapcsolatok hiánya, más szervezet is megvalósítja az elképzelésünket stb.</p>

Ezen pontok összegyűjtése igen hasznos, mivel a projekt tervezésekor sok mindent be tudunk építeni közülük.

Az idő és a szükséges pénzösszeg meghatározása:

A projekt kivitelezését adott időtartamon belül kell teljesíteni. Gyakran előfordul, hogy a célok eléréséhez több időre van szükség, mint azt induláskor gondoltuk, ezért fontos a helyzet elemzésével és a feladat tervezésével helyesen megbecsülni az időt. Ha egy projektnek túl szűkös időkeretet adunk, azzal az eredményességet és a minőséget kockáztatjuk. Ezért segíti munkánkat ún. ütemterv elkészítése, melyben lebontjuk, hogy az egyes feladatok, elintéznivalók mennyi időt vesznek igénybe, mikorra akarjuk, tudjuk teljesíteni őket (részletesebben ld. a kivitelezésnél.).

A határidőket érdemes minden egyes érintettel egyeztetni. Feltérképezni, mennyire sürgős, mikorra várják a projekt megvalósítását azok, akiknek szól (kliensek, szolgáltatás igénybevevői), a projektben dolgozók mikorra tudják elvégezni saját feladatukat. A szerződéseket (szakmai, hivatalos, támogatói) pedig úgy kell megkötni, hogy azok teljesíthetők legyenek. Mindezek számbavétele segíthet meghatározni a reális határidőt.

A projektünkhöz össze kell állítanunk a megvalósításhoz szükséges költségvetést. Ennek főbb csoportjai:

- a dologi költségek (álló- és fogyóeszközök, üzemeltetés, bérlet, kommunikáció -telefon, hirdetés- stb.)
- a személyi költségek (bér és bérjellegű kifizetések, járulékok).

Tisztázzuk az elszámolás módját is.

Érdemes egy minimum és egy maximum tervet készíteni, amelyben szerepeltetjük a már meglévő forrásokat is. Ez nem csak a szervezet belső gazdálkodása szempontjából fontos, hanem majdani támogatóink miatt is, akikhez a hiányzó összeg megszerzése miatt fordulunk. Annak átgondolása, hogy kitől és mennyit kérjünk, honnan tudjuk meg, kik támogatják ezt a területet, már az adományszervezési stratégia része.

Eltervezzük, hogy kiket fogunk megkeresni, kiket érdekelhet projektünk illetve, hogyan tehetjük őket érdekeltté, mit tudunk kínálni nekik. Partneri viszony kiépítésére törekszünk, ahol a támogatásért cserébe felajánlásaink vannak (pl. reklámlehetőség, nyilvánosság előtti megjelenés stb). Ennek kitalálására szintén időt kell fordítani a tervezési szakaszban. Egy nonprofit szervezetet leginkább társadalmi hasznossága szerint ítélnék meg, vagyis olyan értékek mentén, amelyek nehezen számszerűsíthetők. Meg kell tudnunk győzni a szponzort vagy a kuratóriumot a projekt jelentőségéről, a várt eredmények elérhetőségéről, a szakmaiságról. Nagyon fontos, hogy ne csak azt gondoljuk át, mit jelent a leendő projekt a célcsoport vagy a szervezet számára, hanem kicsit annak a szemével is érdemes ránézni a tervünkre akihez pályázni készülünk. Ha én X cégnél lennék döntési pozícióban, miért támogatnám ezt a projektet, összhangban van-e a mi vállalatunk célkitűzéseivel, lesz nekem ebből hasznom, kik fogják tudni, hogy tőlünk jön a támogatás, lesz-e ennek hatása az üzletpolitikánkra?

Mi az, ami különösen fontos a támogatások megszerzése szempontjából? Ennek elemeit aszerint variálhatjuk, hangsúlyozhatjuk, hogy kihez pályázunk. Persze a projektleírás nem az egyetlen módja a pénzszerzésnek, de elkészítése mindenképpen hasznos, sőt a belső munka szempontjából szükségszerű is.

Projektleírás:

- a projekt címe, kezdete, időtartama, a szervezet neve, amelyhez kapcsolódik, a kivitelezésért felelős személy neve;
- a projekt célja, szükségszerűsége és jelentősége - miért fontos, hogy legyen ilyen projekt, mitől újszerű;

- a szervezet eddigi tevékenységének rövid bemutatása;
- a projekt szakmai háttere, megvalósításának ütemterve, várt végeredménye - mikor tekintjük sikeresnek;
- a projekt várható hatása (a problémára, az érintettek az érintettek számára - közvetlenül lehet, hogy 20 iskolás gyereket, de közvetve érintheti azok családját, az adott települést is);
- a kivitelezéshez már meglévő források (szakmai, infrastrukturális, kapcsolati, anyagi, már megszerzett támogatások, önkéntesek);
- mit tudunk felajánlani (pl. médiamegjelenés, reklám);
- a projekt ellenőrizhetősége (pl. meghívó a rendezvényre, időközi beszámoló, zárójelentés);
- a költségvetés, kért összeg, elszámolás módja;
- referenciák, dokumentumok, szóróanyagok ;

A döntéshozatal:

. Fontos még az előkészítési szakaszban a döntéshozatal módját megbeszélni, struktúráját felépíteni, mert ha menet közben derülnek ki félreértelmezések, ki nem mondott elvárások, az olyan feszültségekhez vezethet, amelyek nehezítik vagy megghiúsíthatják majd a projekt kivitelezését.

Mindenekelőtt érdemes tisztázni mind az önkéntesekkel, mind a stábtaggal, milyen motivációból végzik a munkát, mit várnak tőle pl. szakmai fejlődés, több pénz, jó közösség stb. Ez a munka koordinálásakor fontos információ lehet.

A megvalósíthatósági szempontok végiggondolása után a projekt elindítását általában a szervezet vezetősége hagyja jóvá, ami a már kiépített döntéshozatali rendszer alapján lehet egy személy, vagy maga a stáb, attól függően, hogy milyen típusú vezetői és munkamegosztási stílus dominál. Érdemes azonban projekt stábokat létrehozni, és pontosan meghatározni, ki milyen projekt(ek)ben milyen feladatot vállal, ki a projekt koordinátora, ki milyen részfeladatokért felelős. Ily módon nemcsak a szerepkörök lesznek tisztábbak, de követhetőbb lesz a munka folyamata is, s ez elősegíti, hogy a projekt valóban sikeres legyen.

Sok nonprofit szervezetnél a projekt és a szervezet vezetője gyakran ugyanaz a személy. Ha nem, akkor tisztázni kell, hogy a projekt menedzsmént hogyan kapcsolódik a szervezeti irányításhoz, miben tartozik elszámolni a vezetőségnek, érdemes azonban a projekt vezetőjének minél nagyobb önállóságot adni, hogy valóban gazdája lehessen munkájának.

A szervezés szempontjából tanácsos, hogy egyetlen ember fogja össze, koordinálja a tevékenységet, de fontos, hogy a munkát érintő döntésekbe mindazokat bevonjuk, akik azt végzik, vagy akikért elindult. Létrehozhatunk egy tanácsadó testületet is, mellyel időről időre konzultálunk a munka folyamán.

A projekt sikere a stáb együttműködésének köszönhető, annak, hogy minél több szempont, ötlet érvényesülhet, hozzáadhatják saját szaktudásukat, ily módon jól működő funkció- és szerepmegosztás jöhet létre. Épp ezért fontos, hogy konszenzusra és kooperációra törekedjünk a közös cél elérése érdekében. Tisztázandók ebben a szakaszban a hatáskörök, a feladatmegosztás, a beszámolás-egyeztetés-ellenőrzés módja.

2. Kivitelezés

Ebben a fázisban a tervek, lépések megvalósítása történik. A kivitelezés eredményessége körülbelül 80%-ban múlik a jó előkészítésen és 20%-ban magán a megvalósításon. A fő hangsúlyok itt az áttekinthetőségen, a rugalmasságon és a pontosságon vannak. Középpontban

tehát a tevékenység, a munkafolyamat szervezése, irányítása, a döntések meghozatala áll, amelyben fontos szerepe van a projekt menedzsernek.

A projekt menedzser feladatai:

- a projekt céljának folyamatos szem előtt tartása;
- a projekt dokumentációja;
- információgyűjtés - adás;
- a munka koordinálása, szervezése;
- a határidőkre, költségekre való ügyelés;
- az engedélyek megszerzése;
- a döntés előkészítése és döntéshozatal ráruházott feladatokban;
- a folyamat ellenőrzése;
- kapcsolattartás külső partnerekkel;
- a munkacsoport építése, a visszajelzések elemzése, a projektben dolgozók véleményének figyelembe vétele és elégedettségük biztosítása.

Ezeket a feladatokat a projekt menedzser természetesen megoszthatja, átruházhatja, de követésükért felelős a projekt sikere érdekében.

Az ütemterv

Már az előkészítés során meg kell határozni a feladatokat, határidőket. Ezek logikai sorrendbe állításához, összehangolásához többféle módszert találhatunk. Én az ún. Gantt diagramot szeretném bemutatni, melyen világosan jelölhetjük a feladatokat, a hozzájuk rendelt időtartamokat és az esetleges csúszásokat is. Segít abban, hogy munkánk áttekinthető legyen, és figyelni tudjunk a pontosságra. A példában egy képzés elindításának feladatai szerepelnek.

a tevékenység	időtartam (lehet napra, hétre, hónapra bontani)																				
sorszám	neve	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	konzultáció szakemberekkel felkérések																				
2	pályázatírás																				
3	tematika összeállítása																				
4	eszközök beszerzése																				
5	helység berendezése																				
6	csoportok szervezése																				
7	hirdetés																				
8	kurzus időtartama																				

ábra 2 . Gantt diagramm (forrás: Görög Mihály : Bevezetés a Projekt menedzsmentbe)

A kivitelezés során rengeteg bizonytalansági tényező merülhet fel. Ezek egy részét körültekintő tervezéssel valószínűsíteni tudjuk, de még így is gyakran módosítani kell a tervünket. Ezért jó, ha

időről időre megállunk, hogy áttekintsük (monitoring) az egyes munkaszakaszokat. (Hol tart például a képzés meghirdetése, kell-e új döntéseket hozni, kell-e módosítani az eredeti tervet, határidőt.) Ilyenkor kap hangsúlyt a rugalmasság, hisz a változások olykor gyors reakciót, új típusú megoldást igényelnek. Fontos, hogy a programvezetőnek legyen jogköre, hogy adott esetben dönthessen, változtasson.

Ezen szituációkra is fel tudunk készülni, amennyiben vannak tartalékterveink. Ezek előre végiggondolt alternatívákat tartalmaznak, melyben leírjuk merre menjünk tovább, ha egyik tervünket el kell vetnünk.

Pl. Mi történik, ha az önkormányzat a kért időpontban nem adja nekünk a táborhelyet?

Megoldási lehetőségek:

- a) más időpontot keresünk;
- b) más táborhelyszínt keresünk;
- c) a szervezet klubtermében bejárásos rendszerben tartjuk meg a tábort.

Tervezés és improvizáció

A kivitelezésben elérkeztünk oda, hogy gondos előkészületek után elkezdjük magát a tábort, az akciót, a képzést vagy a kampányt. Ilyenkor készenlétben kell lennünk, mert nagy eséllyel történik valami olyasmi, amit igazán nem terveztünk. A táborban összevesznek a gyerekek, az akció fontos perceiben betoppan egy tévéstáb, az első előadó a kurzusunk helyett fogorvoshoz megy, a kampánynyitó beszéd alatt áramszünet áll be és még sorolhatnánk. Nos, ilyenkor csak a leleményességünkre tudunk támaszkodni. Nincs mit tenni, rögtönözni kell. Ennek vannak elemei, melyek segítségünkre lehetnek.

Ilyenek a visszajelzés, vagyis a szituáció nyitott tétele (például a táborban elmondjuk, hogy a konfliktus természetes jelenség, és feloldása közös feladat); az érintettek bevonása a megoldás keresésbe (mit javasolnak a kurzus résztvevői, átalakulhat-e az előadás műhelybeszélgetéssé); az előzetes szabályalkotás, melyre az adott pillanatban hivatkozni tudunk (a tévéstáb csak az előadás után jöhet be).

Persze nincsenek általános megoldások, hisz a helyzetek is egyediek, fontos, hogy ne ijedjünk meg, legyünk felkészülve a váratlanságokra. Kreativitásunk nemcsak a tervezésnél, ilyenkor is segít.

3. lezárás

A kivitelezés lépései után a kitűzött teljesítési határidőhöz érkezve a projekt lezárul. A nyári tábor véget ér, az akció befejeződik, a szolgáltatás időtartama lejár. Természetesen a projekt folytatódhat is, ha éppen a stáb úgy dönt, vagy kapunk még pénzt a tevékenységre. A lezárási szakasz fő eleme az értékelés.

Az értékelés

Az értékelés több szempontból is fontos. Megtudhatjuk belőle, hogy sikerült-e igazából elérni célunkat, mennyire volt sikeres a projekt, és mit gondolnak róla azok, akik a különböző szinteken, fázisokban részt vettek benne.

Az értékelés nemcsak a projekt végén fontos, hanem az egyes fázisok befejezésekor is. (Mint azt az ütemezésről szóló résznél is láttuk.) Érdemes elvégezni meghatározott idővel a projekt lezárása után (mondjuk 2 hónappal és/ vagy 1 évvel később is).

Például, ha projektünk egy dohányzás elleni kampány volt, akkor annak van közvetlen (outcome) hatása (30.000 emberre, akit elértünk a szórólapokkal, a projekt során). És van közvetett (impact) hatása, ami tartalmazhatja, hogyan hatott a program a célcsoport és környezete életmódjára, történt-e javulás egészségükben a kampány után 1 évvel.

Az értékelés azt vizsgálja, elértük-e, hogy a kitűzött célokat, és milyen eredménnyel hogyan (vagy milyen áron).Egyrészt vizsgáljuk tehát az eredményeket és az eléréséhez vezető folyamat elemeit is.

Ezek:

- a célok elérése;
- a költségvetés be tartása;
- a határidők tartása;
- a feladatok teljesítése;
- a munkatársak elégedettsége (célcsoport, partnerek);
- a projekt irányítása;
- a tervezés módszere;
- a munka szervezetsége;
- az erőforrások felhasználása;
- a döntéshozatal mechanizmusa;
- a kommunikáció (szervezetten belül, az érintettekkel, PR stb.);
- az értékelés mechanizmusa.

Hogy ezek közül, melyeket és milyen mélységben értékeljük, az határozza meg, hogy kinek szól az értékelés. Készülhet

- magunk számára (stábon, szervezetten belül);
- a klienseknek;
- a támogatóknak.

Az értékelésbe bevonhatunk külső szempontokat is, megkérdezhetjük a célcsoport tagjait, mennyire elégedettek a projekttel. Szeretném felhívni a figyelmet egy fontos szempontra. Az értékelésnek nem az a funkciója, hogy azt bizonygassuk, mennyire tökéletesen ment minden, nem is az, hogy a hibákat egymás fejére olvassuk. Hanem az, hogy reális képet kapjunk a projektről, (az erdményekkel, tévedésekkel együtt) annak érdekében, hogy további munkánkat fejleszteni tudjuk.És a tanulságok és jól bevált módszerek tudatosításával kezdhesünk bele az új projektbe.

Végezetül remélem, hogy nem ijednek meg e sok szempont elolvasása után. Mindezek nem bonyolultabbá, hanem egyszerűbbé, tudatosabbá teszik a mindennapi munkát. Kívánok hát jó célkitűzéseket és megvalósításokat.

Felhasznált és ajánlott irodalom:

Aggteleky Béla- Bajna Miklós: Projekttervezés, projektmenedzsment. Budapest, 1994,
Közlekedési Dokumentációs Rt.

Görög Mihály: Bevezetés a projekt menedzsmentbe. Budapest, 1993,

Aula Kiadó.

Kettner-Moroney-Martin: Designing and Managing Programs. London, 1990,
Sage Publications.

Lawrie, A.: Managing Contracts. London, 1994,
NCVO Publications.

Gawlinski, George- Graessle, Louis: Planning Together the Art of Effective Teamwork.
London, 1990, Bedford Square Press, NCVO.