

A projektek megkerülhetlensége

A projektek jelenléte egy szervezet életében egyértelmű jele annak, hogy a szervezet változáson megy keresztül¹¹⁸, amivel meg akar felelni a környezet és a jövő elvárásainak. A projektek változatos indíttatással és formában jelennek meg a szervezetek életében. Ide tartoznak a különböző pályázati forrásokból finanszírozott fejlesztések is. Magyarországon például a Nemzeti Fejlesztési Terv keretében 1.243 milliárd forint, az Új Magyarország Fejlesztési Terv keretében (2007-2013) ennek többszöröse, mintegy 8.200 milliárd forint állt rendelkezésre. A hét év alatt több mint 120.000 pályázat (projekt-terv) érkezett be, aminek a fele elnyert valamilyen támogatást¹¹⁹. Az Európai Szomszédági és Partnerségi Támogatási Eszközhöz 11.181 millió euró keretösszeget rendeltek¹²⁰. A források és finanszírozási formák sorának ismertetése túlmutat a tanulmány keretein, a fenti adatokkal csupán utalni szeretnénk arra a tényre, hogy a pályázati forrásokkal a projektek megkerülhetetlenül részei lettek a hazai és nemzetközi gondolkodásnak egyaránt. A források csábítóak, a pályázáshoz különböző útmutatók, sőt képzések is elérhetők, azonban a projektek megtervezésére és szakszerű végrehajtására nincs minden szervezet felkészülve. Véleményünk szerint a 2014-2020 tervezési időszak sikerességének alapvető feltétele, hogy fejlődjön a projektmenedzsment kultúra.

Tanulmányunkban a pályázati projektek érintettjeinek kezelésével, mint kritikus területtel foglalkozunk. Az érintettek meghatározása, elvárásaik megismerése és érdekeik figyelembe vétele gyakran nem kap kellő figyelmet, ami fontosságát és hatását tekintve ahhoz hasonlítható, mintha egy ház nem kapna alapot.

A projekt sikeressége

Projektnek tekinthető minden olyan tevékenység, amely egy szervezet számára olyan egyszeri és komplex feladatot jelent, amelynek teljesítési időtartama (kezdés és befejezés), valamint teljesítésének költségei meghatározottak és egy adott eredmény (cél) elérésére irányul¹²¹. Más meghatározásokat¹²² is figyelembe véve a projekt karakterisztikus vonásait a következőkben lehet összefoglalni:

- egyszeri, nem ismétlődő erőfeszítésről van szó, nem a folyamatosan végzett termelési-szolgáltatási tevékenységekről,
- egyedi, újszerű, addig nem ismert vagy létező eredményt állít elő (legalább a szervezet és a megrendelő számára újdonságtartalma van),
- időben behatárolt, jól definiált kezdő és befejezési időpontja van,
- megszokottól eltérő munkamódszereket és munkaszervezést igényel.

A projekt előre meghatározott korlátok között valósul meg, sikeres végrehajtásról első megközelítésben akkor beszélhetünk, ha sikerül e korlátokon belül maradni, aminek biztosítása a projektmenedzsment feladata. A korlátok a projekt fogalmából adódnak:

- projekt megvalósítása határidőn belül,

¹¹⁶ egyetemi docens, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet, szvblaci@uni-miskolc.hu

¹¹⁷ ügyvivő szakértő, Miskolci Egyetem Minőségbiztosítási Iroda, kkkleva@uni-miskolc.hu

¹¹⁸ David I. Cleland: *Project Management: Strategic Design and Implementation*. McGraw-Hill Professional Publishing, New York, 1999. 560.

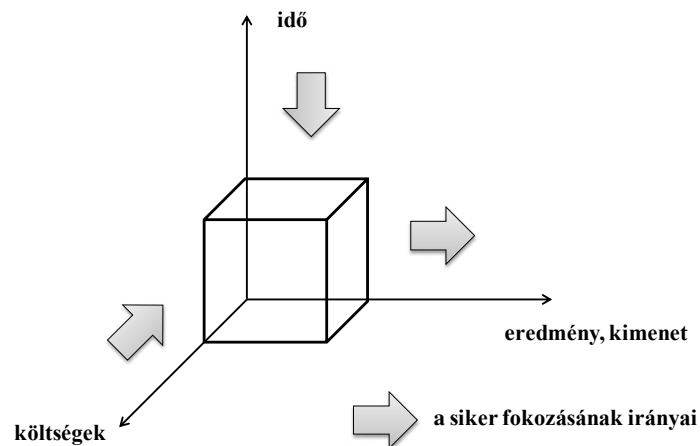
¹¹⁹ lakosság.szechenyi2020.hu

¹²⁰ Az Európai Parlament és a Tanács 2006/1638/EK rendelete az Európai Szomszédági és Partnerségi Támogatási Eszköz létrehozására vonatkozó általános rendelkezések meghatározásáról.

¹²¹ Görög Mihály: *Általános projektmenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest, 2003. 190.

¹²² Részletesen foglalkozik a kérdéssel Eric Verzuh: *Projektmenedzsment*. HVG Kiadói Zrt., Budapest, 2006. 425.; Papp Ottó: *Projektmenedzsment a gyakorlatban*. LSI Oktatóközpont, Budapest, 2005. 402.

- projekt megvalósítása a költségkereteken belül,
- kitűzött eredmény megfelelő minőségű létrehozása (funkcióban és teljesítményben egyaránt).



1. ábra: A projektháromszög sikertényezői¹²³

A projekt azonban soha nem függetleníthető gazdaszervezetétől, azaz valamilyen társadalmi-gazdasági szerveződés céljait szolgálja. A fenti sikertényezőkön túl, általánosságban a sikerességet abban lehet meghatározni, hogy a projekt minél teljesebben megfelel az érintettek elvárásainak. Nem elégséges tehát az a megközelítés, hogy sikerről beszélhetünk, ha a projekt eredményének felhasználója (megrendelője) időben, megfelelő költségen jut hozzá a várt eredményhez. A gyakorlatban bonyolult belső és külső érdekrendszernek kell megfelelni, ami társadalmi, szervezeti és egyéni elemeket egyaránt magában foglal:

- a megrendelő és a végső felhasználó eltérhet egymástól, és utóbbinak is meg kell felelni, mert a felhasználó elégedetlensége a megrendelő elégedetlenségét vonja maga után,
- a megrendelő és a felhasználó mellett más érintettek igényeit is figyelembe kell venni (finanszírozó, projektmenedzser, jogi és gazdasági szabályozó szervek, munkatársak stb.),
- a projekthez kapcsolódó személyes és szervezeti érdekek eltérése a résztvevők motivációjának csökkenéséhez, vagy a szervezeti célok megvalósulásának csorbulásához vezethet,
- a projekt megvalósításának erőforrás-szükségletét össze kell hangolni a szervezet napi működésével, gondoskodni kell az erőforrások megosztásáról,
- az igények és elvárások egy része egzakt módon definiált, mások azonban látens módon rejtve maradnak.
- a projekt viszonylag hosszabb időszükségletéből adódóan előfordulhat, hogy változnak a felhasználói elvárások vagy a külső körülmények, így az eredetileg tervezett termék vagy szolgáltatás már nem képes az igényeket kielégíteni.

A projekt érintettjeinek meghatározására, valamint kezelésükre a későbbiekben részletesen kitérünk, a kihívások és megoldások meghatározásához azonban szükségesnek látjuk előzetesen a pályázati projektek sajátosságait áttekinteni.

Pályázati projektek sajátosságai

Egy projekt életciklusát¹²⁴ a kezdeményezés, tervezés, végrehajtás, nyomon követés és zárás általános szakaszaival lehet leírni. A pályázati forrásokból megvalósuló projektek is követik ezt a logikát, azonban a projektmenedzser folyamatok tartalma sajátos megközelítést és értelmezést kíván. A kritikus területek:

- Projekt feltételei és tervezése: a projekt megvalósítója szakmailag és pénzügyileg is külső (mindenképpen szervezeten kívüli) fél felé tartozik felelősséggel, általában egy átfogó program

¹²³ Berényi László: Projektek szerepe a szervezetben. In *A minőségfejlesztés új útjai*. Szerkesztette Róth András. Verlag-Dashofer Kiadó, Budapest, 2013. 5.6.1. fejezet.

¹²⁴ Eric Verzuh: *Projektmenedzserment*. HVG Kiadói Zrt., Budapest, 2006. 425.

megvalósításának részeként. A projekt céljainak és tevékenységeinek kialakításakor prioritást élveznek a program elvárásai még akkor is, ha az a megvalósító számára nehezen vagy egyáltalán nem értelmezhető. Tipikus példa a tervezésénél a kötelezően előírt célcsoportok és indikátorok vállalása.

- **Érintettek felelőssége és szerepe:** a projekt menedzselésével és megvalósításával foglalkozó belső szereplőket a tervezés során véglegesíteni, nevesíteni kell, aminek megváltoztatása hosszadalmas procedúra, ráadásul külső jóváhagyáshoz kötött. A megrendelő szerepe nem jelenik meg tisztán, azt részben a finanszírozó, részben a végrehajtó (gazda) szervezet tölti be. Formálisan megoldást jelent, ha a szervezet első számú vezetője a megrendelő, ez azonban szerepkonfliktusokhoz vezethet, mert a felhasználó és a megvalósító szervezet érdekeit egyszerre kell(ene) képviselnie.
- **Szervezeti keretek:** A pályázati projekt kiírása megkövetelhet olyan érintetteket és szerepköröket, amelyek idegenek a megvalósító szervezet struktúrájától és szabályozásától. Projektet ritkán futtató szervezetek számára ezek hatékony és szakszerű megoldása gondot jelenthet, a hasonló projektekkel gyakran dolgozók viszont intézményesíthetik a szükséges szaktudást.
- **Ellenőrzés, nyomon követés:** a projekt nyomon követésének és ellenőrzésének eljárása annak rendszeressége, módszere és tartalma is külső érintett által meghatározott. A nyomon követés belső eszközeit a duplikációk elkerülése érdekében a külső elszámoláshoz igazítják, ezzel felrúgva a szervezeti szokásokat. Az ellenőrzés kitér az előrehaladásra, a források hatékony felhasználásra stb., azonban az összemérés alapja nem a szervezeti elvárásokból és teljesítménymutatókból levezetett.
- **Változások követése:** a változások jóváhagyása szervezeti hatáskörön kívül esik, továbbá figyelembe kell venni, hogy a változás nem okozhat ütközést a kiírásnak keretet adó program céljaival.

A program és a projekt képviselőinek feladatait a pályázati projekt folyamata mentén az 1. táblázat foglalja össze.

Kiíró (szponzor) szerepe	Folyamat	Pályázó (szervezet) szerepe
Célok és feltételek meghatározása, tájékoztatás	Pályázat kiírása	Kiírások szisztematikus nyomon követése
Pályázó kérésére információadás	Döntés a pályázaton való indulás előkészítéséről	Pályázati feltételek és célok részletes áttekintése, érintettek azonosítása, belső lehetőségek feltárása, továbbá annak vizsgálata, hogy a pályázat mennyire illeszkedik a szervezet elképzeléseihez (projekt relevanciájának megállapítása)
-	Kezdeményezés	Projektalapítás (okirat elkészítése), belső célok, résztvevők és egyéb érintettek és feladatok kijelölése
Tervezési módszerek biztosítása, pályázó kérésére információadás	Tervezés	A pályázati és szervezeti célokkal harmonizáló tevékenységek tervezése (tartalom, ütemezés, költségek, kockázatok); továbbá a felelősségi szabályok kialakítása; megvalósíthatósági tanulmány összeállítása

Pályázat befogadása, ellenőrzése, hiánypótlásra felhívás	Pályázat beadása	Formai és tartalmi megfelelés ellenőrzése, beadás, hiánypótlás
Döntéshozatal, pályázók értesítése, aktív közreműködés a szerződés-kötésben	Támogatási döntés és szerződés-kötés	Aktív közreműködés a szerződés-kötésben, adatszolgáltatás
Finanszírozási forrás biztosítása; Projekt előrehaladási jelentések (PEJ) fogadása, ellenőrzése és összevetése a támogatási szerződéssel	Projekt tevékenységeinek végrehajtása	Erőforrások biztosítása, feladatok végrehajtása, előrehaladás dokumentálása, továbbá esetlegesen önerő biztosítása; PEJ jelentések összeállítása és benyújtása
A kiíró csak különböző (pl. helyszíni) ellenőrzések keretében követi nyomon a projekt előrehaladását, illetve a zárás keretében; továbbá döntést hozni a szerződésmódosításokról	Nyomon követés	Előrehaladás vizsgálata, adatok elemzése, korrekciós döntések meghozása szervezeten belül; továbbá szükség esetén szerződésmódosítások kezdeményezése
Záró PEJ fogadása és ellenőrzése; szükség esetén döntés a szerződés módosításáról	Zárás	Záró PEJ jelentés összeállítása, beadása. Szakmai tevékenységek, illetve a projekt egészének zárása
Fenntartás megfelelőségének ellenőrzése; rendszeres adatszolgáltatás az érintettek számára	Utógondozás, fenntartás	Fenntartás erőforrásainak biztosítása, értékelések elvégzése, utógondozási jelentések összeállítása és benyújtása

1. táblázat: Pályázati projekt folyamatának vázlat¹²⁵

A problémák alapvető oka lényegében az, hogy elsősorban a kiíró elképzeléseinek és feltételeinek kell megvalósulni, a megvalósító (pályázó) szervezet stratégiai célkitűzéseinek megvalósítása másodlagos. Rövid távon ezt a szervezetek nem érzik problémának, mivel az elérhető pénzügyi forráshoz jutás egyéb problémáikra megoldást nyújt. Az alapvető okot nem látjuk megszüntethetőnek, azonban a projektek, programok és a megvalósításban részt vevő szervezetek számára a meglepetések elkerülését jelenti, ha figyelmet fordítanak az érintettek kezelésére.

A projekt érintettjei

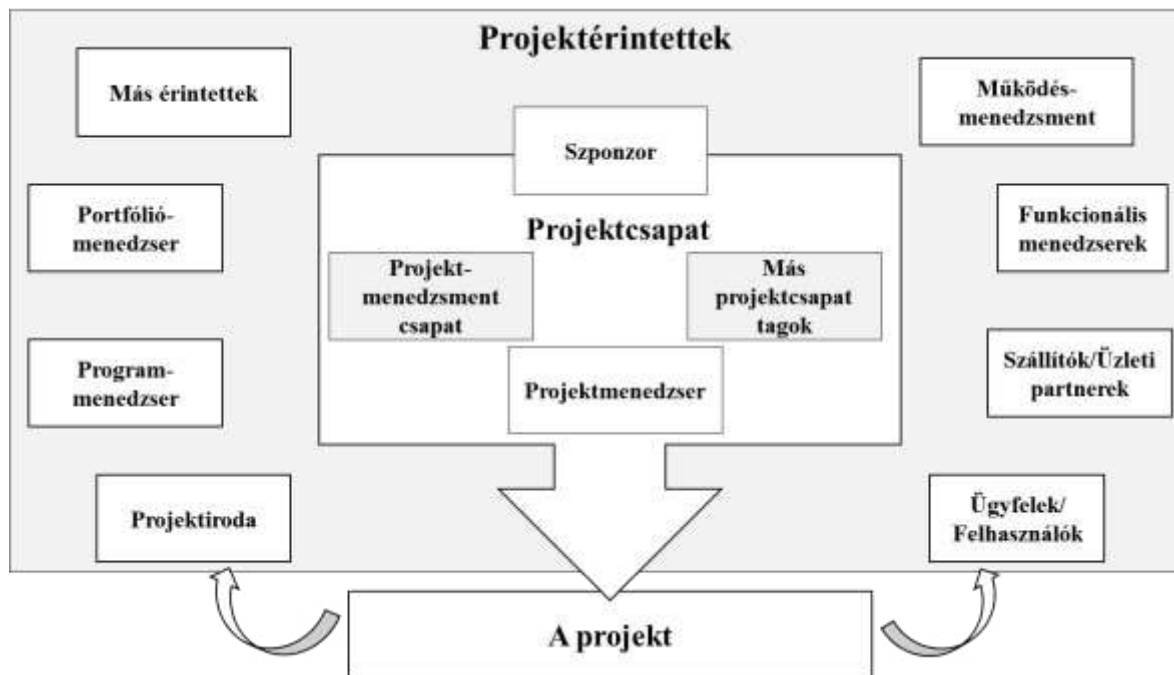
A projekt érintettjeinek (érdeelt fél, kockázatviselő, stakeholder elnevezések is használatosak) köre széles lehet. Ide tartozik minden személy, szervezeti egység vagy szervezet aki aktívan részt vesz a projektben, vagy akinek érdekeit a projekt végrehajtása vagy befejezése befolyásolja. Természetesen az érintettek is befolyással vannak a projekt folyamatára és/vagy annak eredményére¹²⁶. Tapasztalataink alapján az érintettek és elvárásaik meghatározása a projekt életciklusának kritikus feladata, ami kevés figyelmet kap a tervezés során. A projekt terveinek kidolgozása, eredményeinek (sikerének) mérése, illetve az esetlegesen szükségessé váló változtatások a tevékenységekben csak akkor képzelhetők el hatékonyan, ha az érintettek igényeire és elvárásaira épülnek az intézkedések. Minden projekthez egyedileg kell meghatározni, hogy az érintetteket milyen körét kívánja kiszolgálni és kezelni, azonban a gyakorlati tapasztalatok alapján rendelkezésre állnak útmutatók a szereplők meghatározásához. Verzuh¹²⁷ a projekt irányítására és külső kapcsolataira ún. érintetti szerepeket határoz meg. A projektmenedzser és a projektcsapat mellett a projekt termékének megrendelőjét, a projektért hivatalosan felelős szponzort és a menedzsmentet emeli ki. A menedzsment a projekt

¹²⁵ Ligetvári Éva, Berényi László: Pályázati projektek minőségmenedzsmentjének támogatása. *Magyar Minőség*, 2013/8-9. sz. 16-24. alapján

¹²⁶ Ligetvári Éva, Berényi László: A projekt érintettjeinek kezelése. *Magyar Minőség*, 2013/7. 11-19.

¹²⁷ Eric Verzuh: *Projektmenedzsment*. HVG Kiadói Zrt., Budapest, 2006. 425.

gazdáját képező szervezet vezetőit jelenti, akik a végrehajtáshoz szükséges erőforrásokkal eredetileg rendelkeznek. A PMI szabványa hasonló megközelítést mutat be, de részletesebben, figyelembe véve a szervezetbe illesztés lehetőségeit is.



2. ábra: A projekt érintettjeinek rendszere¹²⁸

A szervezeti működés sajátosságait és a külső feleket is számításba véve minden projektnél kezelni kell legalább az alábbi érintetteket:

- Felhasználó (ügyfél, megrendelő): az a személy vagy szervezet, aki a projekt termékét, szolgáltatását (eredményét) használni fogja,
- Szponzor: a projekt pénzügyi erőforrásainak biztosítója,
- Projektmenedzser: a projekt cél eléréseért, a projektmenedzsmentért felelős személy
- Projektcsapat: a projekt tevékenységeit végrehajtó személyek,
- Projektadminisztráció: a projekttel kapcsolatos formális és dokumentációs feladatokat kezelő személy vagy szervezeti egység,
- Funkcionális és vonalbeli vezetők: azok a szakterületi vezetők, akik projektet megvalósító szervezetnél az erőforrásokkal elsődlegesen rendelkeznek,
- Üzleti partner: olyan szervezeten kívüli személy vagy szervezet, akinek terméke és/vagy tevékenysége hatással van a projektre (például beszállító, jogi tanácsadó stb.).

Nagyobb szervezeteknél a fentiekén túl megjelennek:

- Portfólió menedzser, Program menedzser: Szervezeti szinten felelősek azért, hogy a projektek illeszkedjenek a szervezeti stratégiához, illetve egymáshoz is,
- Projektiroda: szervezeti egység, ami változatos feladatokat láthat el, általában a tervezés és háttértámogatás területén.

Az érintettek kezelése

A Project Management Institute PMBOK® szabványának 2013-as kiadása külön tudásterületként foglalkozik az érintettek kezelésével, részletesen és konzekvensen meghatározza az érintettekhez

¹²⁸ A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Fifth edition. Project Management Institute, Newton Square, 2013. 589.

kapcsolódó folyamatokat és a használható technikákat, amelyek segítségével biztosítható érdekeik és elvárásaik magas szintű figyelembe vétele (2. táblázat).

Folyamat	Bemenetek	Eszközök és módszerek	Kimenetek
Projektérintettek azonosítása	Projektalapító dokumentum Beszerzési dokumentumok Vállalat környezeti tényezői Szervezeti folyamatokhoz kapcsoló tudásvagyon	Projektérintett-elemzés Szakértői vélemény Megbeszélések	Projektérintett-nyilvántartás
Projektérintett-menedzsment-tervezés	Projektmenedzsmentterv Projektérintett-nyilvántartás Vállalat környezeti tényezői Szervezeti folyamatokhoz kapcsoló tudásvagyon	Szakértői vélemény Megbeszélések Elemzési technikák	Projektérintett-menedzsment-terv Projektokumentum-frissítése
Projektérintettek bevonásának menedzselése	Projektérintett-menedzsment-terv Kommunikációmenedzsment-terv Változtatás-nyilvántartás Szervezeti folyamatokhoz kapcsoló tudásvagyon	Kommunikációs módszerek Interperszonális készségek Menedzsmentkészségek	Problémanapló Változásokérelmek Projektmenedzsment-terv-frissítések Projektokumentum-frissítések Szervezeti folyamatokhoz kapcsoló tudásvagyon frissítései
Projektérintettek bevonásának felügyelete	Projektmenedzsmentterv Problémanapló Munkateljesítési adatok Projektokumentumok	Információmenedzsment-rendszer Szakértői vélemény Megbeszélések	Munkateljesítési információ Változtatásokérelmek Projektmenedzsment-terv-frissítések Projektokumentum-frissítések Szervezeti folyamatokhoz kapcsoló tudásvagyon frissítése

2. táblázat: Projektérintett menedzsment¹²⁹

Lehet, hogy egy szervezetnek nincs szándéka vagy lehetősége arra, hogy a fenti folyamatokat teljességében kezelje, mert például nem kezeli azokat a tevékenységeket, amelyek az inputokat szolgáltatják, vagy az kimeneteket felhasználják. Tapasztalataink szerint a projekt sikerének megalapozásához legalább három dokumentált eszközre minden esetben figyelmet kell fordítani:

- érintettek listájának összeállítása (projektérintett-nyilvántartás),
- érintettek pozíciójának elemzése például mátrixok segítségével,
- érintettekkel kapcsolatos akciók és kapcsolattartás kezelésének tervbe foglalása (projektérintettmenedzsment-terv).

¹²⁹ A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Fifth edition. Project Management Institute, Newton Square, 2013. 589.

A pályázat kiírásától a kezdeményezésig tartó folyamatokban kell az érintetteket és elvárásait azonosítani, majd ezek ismeretében megvizsgálni a projekt megvalósíthatóságát. A folyamatos egyeztetések, ülések, dokumentumelemzés mellett olyan listát szükséges készíteni, ami segít dokumentálni az érintettekkel kapcsolatos alapvető információkat:

- érintett megnevezése és képviselője,
- érintett hatása a projektre,
- érintett fontossága a projektben,
- érintett elvárásai a projekttel kapcsolatban (leszállítandó termék, információk, dokumentumok stb.),
- a projekt elvárásai az érintettekkel szemben (aktivitás, adatszolgáltatás, forrásbiztosítás stb.).

Ezeket az adatokat összegyűjtve rendszerezhető és akár vizuálisan is áttekinthető, hol vannak közös pontok, átfedések vagy éppen ellentmondások. Az érintettek szerepét segítenek tisztázni a különböző mátrix-elemzések. A besorolási szempontok között szerepelhet a hatalmi (befolyásolási) pozíció, a befolyásolhatóság, érintettség mértéke, projekt támogatásának (vagy blokkolásának) mértéke, részvétel aktivitása stb. E mellett tartalmi és kommunikációs szempontból is célszerű vizsgálni az érintett jelenlegi és elvárt magatartását. Lehetséges kategóriák:

- Ismerő: ismeri a projektet és várható hatásait,
- Ellenálló: ismeri a projektet és várható hatásait, és a változás ellen van,
- Semleges: ismeri a projektet és pillanatnyilag sem támogató sem ellenálló magatartást nem tanúsít,
- Támogató: ismeri a projektet és várható hatásait, és a változás mellett van,
- Vezető: ismeri a projektet és várható hatásait, aktívan elkötelezett a projekt sikeresének biztosításában.

Az eredmények – a kiszorgálni kívánt érdekek és a kapcsolódó stratégiák – rögzítésére szolgál az érintettek kezelésének terve, vagy hasonló célra a projekt alapító dokumentuma is használható. A későbbi félreértések elkerülése érdekében a minden szervezetnél ajánlott figyelmet fordítani az érdekek és elvárások rögzítésére.

Az érintettek érdekeinek kezelése a fentiekkel nem ér véget, komplex menedzselési feladatról van szó, aminek során egyéni és szervezeti érdekeket kell összehangolni. A kiíró célja a minél nagyobb hozzájárulás a program céljainak megvalósulásához, továbbá a források szabályszerű felhasználása (a szervezeti értelemben vett hatékonyság itt nem értelmezhető). A szervezet célja a tevékenységek megvalósítása, továbbá a források olyan felhasználása, ami a szervezet és tagjai számára a leghatékonyabb. A személyes célok közül a jövedelemhez jutást lehet kiemelni.

A célrendszerek eltéréséből adódó problémák a gyakorlatban fokozottan jelennek meg, ha a projekt kivitelezésben jogilag független alvállalkozók is részt vesznek. Ilyenkor a célok összehangolása a projekt sikeressége érdekében – még alapos minőségbiztosítási intézkedések esetén is – nagyfokú bizalmat igényel a partnerek között. Az alvállalkozó már „csak” a szerződésében rögzített eredményért felel, számára a program és projekt céljai nem relevánsak.

Az indikátorok korlátozó hatása

A pályázati projekthez készítendő megvalósíthatósági tanulmánynak tartalmaznia kell a közvetlen és közvetett célcsoportok körét, be kell mutatnia érdekeiket, elvárásait és a rájuk gyakorolt hatást is. A célcsoport fogalma nem azonos az érintettel, azonban lefedi az érintettek egy jelentős részét. A pályázat elbírálásakor ez alapot jelent a tervezett tevékenységek indokoltságának vizsgálatához, azonban a projekt megvalósítása során szerepe csökken. Az információt az indikátorokban kell mérhető és ellenőrizhető módon rögzíteni. Problémát az okozhat, ha:

- a finanszírozás elnyeréséhez szükséges bizonyos vállalásokat tenni, amelyek területe vagy mértéke nincs összhangban a szervezet stratégiai elképzeléseivel,
- a kedvezőbb elbírálás reményében átgondolatlan, túlzó vállalásokat tesz a pályázó,
- a hatásokra vonatkozó vállalások függetlenek a szervezet és a projekt teljesítményétől.

Nem akarjuk megkérdőjelezni az indikátorok fontosságát a projekt előrehaladásának és a sikeresség mérésében, csupán arra akarunk rávilágítani, hogy rajtuk keresztül a projektgazda rögzíti a projektre vonatkozó elvárásokat: pályázati projekt esetén gyakorlatilag ezek válnak teljesítési céllá. Ha az indikátorok nem az érintettek elvárásaira vezethetők vissza, akkor teljesítésük konfliktusokhoz vezet. Határon átnyúló projektek megvalósítása esetén azzal is számolni kell, hogy hasonló érintetti csoportok eltérő elvárásokkal jelennek meg, illetve a jogszabályi követelmények miatt másképpen lehet (kell) reagálni a felmerülő problémákra. A helytelenül megfogalmazott indikátorok belső konfliktusok forrásai lehetnek, így a projekt sikeres megvalósítását nehezítik azzal, hogy érintettek egy vagy több csoportjánál az elvárásaik teljesülése csorbul.

Konklúzió

A sikeres pályázati projekt a megvalósító (pályázó), a kiíró (finanszírozó), és a felhasználó közös célja. Minden projektre igaz, hogy a tervezés és a megvalósítás során különböző, egymással részben szemben álló érdeket kell összehangolni, a pályázati projekt esetén azonban számos speciális eljárási sajátosságot is figyelembe kell venni. A sikerességnek számos tényezője van, ezek közül csak az egyik a projekt érintettjeinek kezelése. A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a kérdés sokszor kevesebb figyelmet kap a szükségesnél, így a projekt tervezett tevékenységeinek végrehajtása során „meglepetések” érik a projektmenedzmentet. Tanulmányunkban a kapcsolódó sajátosságokat vesszük számba és javaslatot teszünk olyan technikák alkalmazására, amelyek általánosan alkalmazhatók. A projekt érintettjeinek azonosítása, szerepük és pozíciójuk tisztázása, továbbá bevonásuk kezelésének előzetes tervezése alapot nyújt az indikátorok és a tevékenységek tervezéséhez.

Összefoglaló

A különböző pályázatok a szervezetek egyik legjelentősebb finanszírozási forrásává váltak az elmúlt években. A hozzájuk kapcsolódó projektek behálózják és meghatározzák mindennapjainkat. A szervezet többsége úgy találkozik e kihívással, hogy nem rendelkezik sem általános sem speciális tapasztalatokkal a projektek irányításában. Tanulmányunkban a pályázati és nem pályázati projektek összevetésével útmutatót kívánunk nyújtani a felkészüléshez, rámutatva az általános projektmenedzsment ismeretektől eltérő megoldások szükségességére. Kitérünk a projekt folyamatára, kritikus tényezőire, továbbá olyan módszerekre és eszközökre, amelyek segítségével a szervezetek széles köre számíthat nagyobb sikerre. Központi kérdésnek tartjuk a projekt érintettjeinek azonosítását és igényeik integrálását, mivel az meghatározza az alapvető célokat és a tevékenységek rendszertét egyaránt.

Források:

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Fifth edition. Project Management Institute, Newton Square, 2013. 589.
- Az Európai Parlament és a Tanács 2006/1638/EK rendelete az Európai Szomszédosági és Partnerségi Támogatási Eszköz létrehozására vonatkozó általános
- Berényi László: Projektek szerepe a szervezetben. In A minőségfejlesztés új útjai. Szerkesztette: Róth András. Verlag-Dashofer Kiadó, Budapest, 2013. 5.6.1. fejezet.
- David I. Cleland: Project Management: Strategic Design and Implementation. McGraw-Hill Professional Publishing, New York, 1999. 560.
- Eric Verzuh: Projektmenedzsment. HVG Kiadói Zrt., Budapest, 2006. 425.
- Görög Mihály: Általános projektmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest, 2003. 190.
- Ligetvári Éva, Berényi László: A projekt érintettjeinek kezelése. Magyar Minőség, 2013/7. 11-19.
- Ligetvári Éva, Berényi László: Pályázati projektek minőségmenedzsmentjének támogatása. Magyar Minőség, 2013/8-9. sz. 16-24. alapján
- Papp Ottó: Projektmenedzsment a gyakorlatban. LSI Oktatóközpont, Budapest, 2005. 402.

Bevezető

A tudás iránti vágy felkeltésének és a maradandó tudás megszerzésének egyik leghatékonyabb útja a kutatás. A kutatás folyamatában a kutató önálló, egyéni tanulást végez, amely nem merül ki a tantárgyi tanulásban, hanem annál sokkal teljesebb, átfogóbb, élményekben gazdagabb tevékenységet jelent. A tanulmány kitér az általános iskoláskorúak kutatásra nevelésének kérdéseire a tudás megszerzése és a tudásban való fejlődés szempontjából.

A tudás megszerzésének, avagy a kutatásra nevelésnek elméleti kiindulópontjai

Az általános iskoláskorú tanulók kutatásra nevelésének kérdése már az 1970-es években felvetődött Zsolnai József¹³⁰ nézete alapján. Zsolnai József azt állította, hogy már kisiskolás kortól, tíz évesen is lehet kutatni, vagyis a tudás megszerzésének ez az útja nem csupán az egyetemek privilégiuma. Kiemelte, hogy az általános iskolában a tanulókat kutatásra, a tudományok művelésére is meg kell tanítani, vagyis nem elegendő, ha csak a mások által leírt vizsgálati eredményekkel ismertetjük meg őket tényszerűen. A kutatási folyamatban való aktív részvétel erősíti a motivációt a tudományterületek, az egyes tantárgyak iránt.

Zsolnai az elméletét a gyakorlatban is bizonyította akciókutatás keretében Zalabéren. A kutatás két nagyobb részből állt: az elsőként azt kívánta igazolni 1998-2003 között, hogy már a tízéves kortól lehetséges a kutatás, 2004 és 2008 között pedig tudományos tevékenység szerepének, a tudás újszerű megismerésének vizsgálata zajlott a közoktatás keretei között. A kutatás folyamatában megfigyelhető a fejlődés a kognitív képességeken túl, többek között a szakmai kommunikáció, az érvelési kompetenciák szintjén is. A kutatás eredményeiről Zsolnai József 2004-ben a *Magyar Tudományban* publikált.¹³¹

Az általános iskolás tanulók kutatási tevékenységének megszervezése, működtetése

Zsolnai József az akciókutatást egy fővárostól távoli településen akarta elsőként kipróbálni, hogy véletlenül se kerüljenek válogatott gyerekek a mintában. Így esett a választás Zalabérré, ahol Értékközvetítő és Képességfejlesztő Program (ÉKP) szerint működik az iskola.¹³²

Zsolnai József elvárásokat fogalmazott meg az akciókutatásban résztvevőknek:

- eligazodnak a tudományos életben,
- követik a legfrissebb tudományos eredményeket,
- tájékozottak pl. a könyvtárhasználatban, a szövegértelmezésben,
- tudománytani, kutatásmódszertani kurzusokon vesznek részt.

A kutatni kívánó diákok a megalapozott szaktudású témavezetőjük segítségével megkezdték a munkát.

A széleskörű szakirodalom gyűjtése érdekében a tanulók Zalaegerszegre (is) utazhattak, könyvtárakba látogattak, az interneten gyűjtötték az információkat, sőt térségük kutatóival is felvették a kapcsolatot. Mivel a kutatás időigényes, ezért a tanulók felmentést kaptak abban az időszakban az iskolába járás alól. (A tananyagot bepótolták.) A kutatási eredmények több hónapos kitartó munka után elkészültek. Elmondható, hogy az 1997/98-as tanévben lefolytatott akciókutatás igazolta, hogy már általános iskolás korban (9-14 év között) is lehetséges a kutatásra nevelés és nemcsak az egyetemek privilégiuma. A vizsgált tanévben bekapcsolódó tanulók munkája bizonyította a tudományos alkotásra nevelés eredményességét. A következő tanévben a programot kiterjesztették

¹³⁰ Forrás: Zsolnai József: *A tudomány egésze*. Műszaki Kiadó, Budapest, 2005. 2-31.

¹³¹ Bognárné Kocsis Judit: *Pedagógiai kutatások módszertana és statisztikai alapjai*. Veszprém, Pannon Egyetemi Kiadó, 2014. 14-16.

¹³² A KGyTK történetének forrása: Kiss Albert (2009): *Tudományos diákkör az általános iskolákban – Zalabér szerepe az első 10 évben*. Pannon Egyetem ÉKP Központ, Pápa

a környező iskolákra is és így összehasonlíthatóvá váltak a zalabéri iskolával. Az összevetés eredménye azt mutatta, hogy a zalabéri tanulók magabiztosabbak, a kutatott kérdéskört körültekintőbben dolgozták fel. A program eredménye után Zsolnai országos szinten népszerűsíteni kezdte a tudományos diákköri munkát.

2003-ban az Oktatási Minisztérium az Oktatási Közlönyben közzétette a komplex tanulmányi verseny kategóriában a Kutató Gyermekek Tudományos Konferenciája (KGyTK) elnevezéssel a programot. Ebben az évben már 351 általános iskolás diák jelentkezett a kutatómunkára.

A KGyTK főbb elemei:

- 15-30 oldalas kutatási beszámoló leadása – mikrokutatás vagy ismeretterjesztő kategóriában,
- a kutatás szóbeli bemutatása 10-15 percben zsűri előtt (ppt segítségével),
- az egyes fordulók alkalmával a zsűri által feltett spontán kérdésekre válaszadás,
- iskolai, megyei, regionális és országos szintű versenyeken való megmérettetés.

Az általános iskolás tanulók életkori sajátosságainak, szükségleteinek és kutató tevékenységének összefüggései

Az általános iskolás korosztály életkori sajátosságainak megfelelően számos tevékenységgel motiválható. Az alábbi táblázatban (1. táblázat) a kutatás, a kutatási tevékenység szempontjából vizsgáljuk meg, hogy milyen szükségleteket elégít/elégíthet ki e korosztály számára ez a folyamat.¹³³

Motiválás típusa	A motiválás tevékenysége a kutatás során
közlési szükséglet	szövegalkotás, a kutatás szóbeli bemutatása
felfedezési vágy	a kutatás során nyert új információk
versengési szükséglet	a nagyszámú jelentkezés miatt ez folyamatosan jelen van
teljesítmény elismerése, a siker	kutatási beszámoló elkészítése, annak pozitív értékelése
önálló tanulás	döntési helyzetekben önálló döntések meghozatala
önkifejezés szükséglete	önálló alkotás
életszerűség szükséglete	ismeretterjesztő szövegek, szakszövegek olvasása, feldolgozása, könyvtárhasználat megtanulása stb.
szereplési szükséglet	a kutatás bemutatása a zsűrinek, közönség előtt
élményszerűség szükséglete	kísérletezés, empirikus tapasztalatok begyűjtése, interjúk készítése stb.

*1. táblázat A kutatási tevékenység során jelentkező tevékenységek és a szükséglet összefüggései
(Készült: Zsolnai, 2010, 185 táblázat felhasználásával)*

A táblázat alapján jól látható, hogy az általános iskoláskorúak számára számos életkori sajátosságot, szükségletet kielégít a kutatási tevékenység.

A pedagógus, illetve a szülők szerepe a tudásalapú fejlődésben

Kijelenthető, hogy az általános iskoláskorban történő fejlesztés igényli a felnőtt, a pedagógus segítségét. A tanulásirányítás része a nevelésnek, amely komoly felkészültséget, tervszerű, céltudatos, következetes munkát jelent.

A tanuló sikere vagy éppen a sikertelensége nagyban függ a pedagógus tárgyi, módszertani tudásától, de a személyiségétől is, hiszen fontos, hogy bátorítani, motiválni tudja a tanulót a kívánt cél eléréséig. A szülők szintén sokat segíthetnek, hozzáadhatnak az eredményes teljesítéshez, mivel megerősítő,

¹³³ Zsolnai József: *Egy gyakorlatközeli pedagógia*. PE MFTK, Pápa, 2010. 182-189.

kiegészítő funkciójuk van/lehet a tudás megszerzésének folyamatában. A tanulásirányításnak hat munkaszakasza¹³⁴ van Zsolnai József szerint:

1. motiválás,
2. tanulásszervezés,
3. döntés,
4. feladatadás és feladatmegoldatás,
5. ellenőrzés,
6. értékelés.

A pedagógusok akkor tudják hatékonyan ellátni a tanulásirányítás feladatkörét, ha tisztában vannak mindegyik munkaszakasszal és következetesen alkalmazzák is. A kutatásban való mentoráláshoz, segíteshez a pedagógusoknak is szükség van tehát tudományelméleti, kutatásmódszertani felkészültségre, folyamatos szakmai megújulásra.

A pedagógus iskolai szakmai tevékenysége¹³⁵ több formában megnyilvánulhat:

- lehet adaptálás, azaz amikor egy már meglévő anyagot saját maga számára felhasználhatóvá tesz, ha szükséges azt átalakítja (pedagógiai adaptálásról akkor beszélünk, amikor a pedagógusok kézhez kapott tankönyvekből, taneszközökből dolgoznak);
- lehet alkotás, azaz eredeti, új mű létrehozása pl. művészeti tevékenység – a pedagógus önkifejezése.

A pedagógus alkotó tevékenysége lehet:

- egyéni alkotás: a pedagógus személyes, önálló munkája pl. saját készítésű mérőeszköz vagy oktatási segédeszköz;
- közös alkotás: a tanulóval közös tevékenység eredménye pl. tudományos diákköri munka, kutatási beszámoló, azaz a tanulónak a pedagógus irányításával létrejött műve.

A pedagógiai alkotáshoz, alkotó folyamathoz a tanár tudása, motiváltsága mellett fontos szerepe van az iskolai alkotó, innovatív légkörnek, amely nagyban segíti/segítheti a munkát.¹³⁶

A szülők szerepe kiterjedhet ugyan a tanulásirányítás mind a hat szakaszára, de leginkább a motiváló szerepüket emelném ki. Emellett fontos hangsúlyozni a nyugodt, elfogadó családi légkör meghatározó szerepét is, amelyben felszabadultan, örömmel végezhetik feladatukat a tanulók.

A 2013. évi KGyTK országos döntőjére bejutott tanulók munkáinak vizsgálata

A 2013. év KGyTK országos döntőjébe¹³⁷ 28 fiú és 22 lány jutott be, összesen 50 versenyző vett részt a konferencián. A fiúk-lányok aránya a vizsgált évben viszonylag kiegyenlített (56% és a 44%), a fiúk részvételi aránya egy kicsit magasabb.

Az országos fordulóra bejutott tanulók évfolyamonkénti megoszlása jól mutatja (1. ábra), hogy a legaktívabb évfolyam a 6. és a 7. osztály. A 4. és a 8. osztály csak kicsivel marad le. A vizsgált 2013-as évben a 3. osztályosok voltak a legkevesebben, de ez érthető, hiszen még bátortalanok, csak a legmerészebbek jelentkeznek a versenyre.

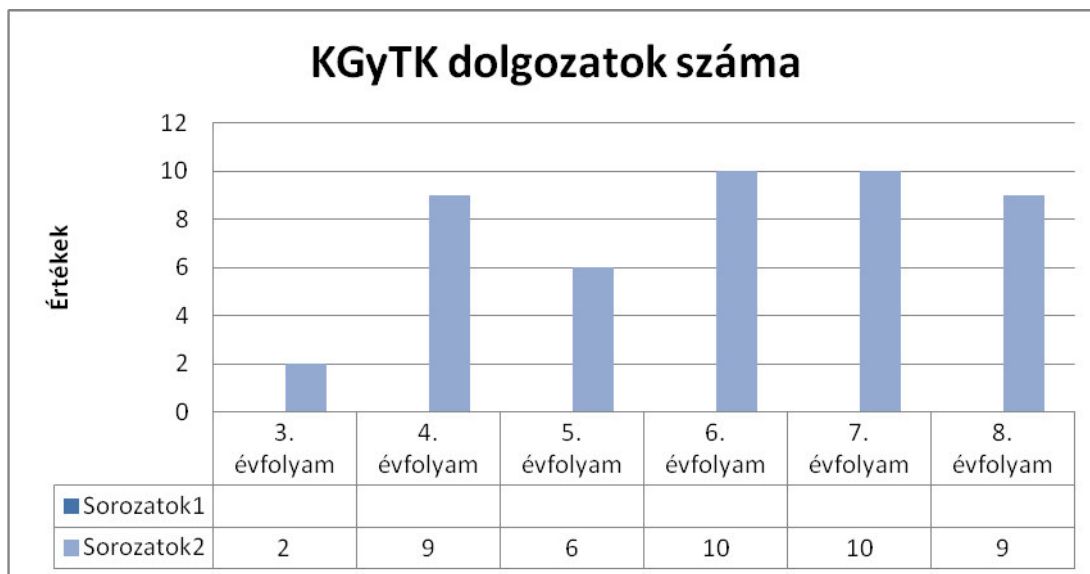
A KGyTK fordulóra két kategóriában lehet indulni, a tanulók választhatnak: az ismeretterjesztő és a mikro kutatás közül. A 2013. évben lényegesen nagyobb (64%) azon tanulók aránya, akik az empirikus kutatás mellett döntöttek. Az arány rendkívül biztató, hiszen sokkal nagyobb teljesítmény, koncentráltabb munkát igényel egy kisebb kutatást lefolytatni, mint szakkönyvek, szakfolyóiratok alapján egy témát feldolgozni.

¹³⁴ Zsolnai József: *Egy gyakorlatközei pedagógia*. PE MFTK, Pápa, 2010. 184-189.

¹³⁵ Zsolnai József: *A tudomány egésze*. Műszaki Kiadó, Budapest, 2005. 2-31

¹³⁶ Zsolnai József: *Az alkotó pedagógia programja*. In: Alkotó pedagógia. JPTE Pécs, 1996. 45-56.

¹³⁷ Bognárné Kocsis Judit: Általános iskolás korú gyermekek kutatásra nevelésének elméleti és gyakorlati kérdései. In *Sokszínű pedagógiai kultúra*. Szerkesztette: Torgyik Judit. International Research Institute s.r.o., Komarno, 2014. 258-267.



1. ábra A KGyTK dolgozatok évfolyamonkénti megoszlása

A kutatási folyamat után a tanulóknak egy dolgozatot kell leadniuk, amely bírálat alá esik. A bírálók véleményét, megjegyzést, illetve összegző véleményt fűzhetnek a pontozáson túl az adott dolgozathoz, továbbá kérdéseket tehetnek fel a tanulók munkáira vonatkozóan.

Az országos döntőre bejutott 50 dolgozathoz 43 esetben találhatóak kérdések. A kérdések egy része a kutatáshoz kapcsolódik, pl. *„Mely tudományterületbe sorolható a kérdőíves adatgyűjtéssel történő megközelítése a problémának? vagy Ha más folyadékokban, illetve más vastagságú és anyagi minőségű csövekben, megismétlik a légbuborék mozgásának mérését, akkor feltételezésük alapján milyen mérési eredményeket kaphatnak? vagy Mi indokolta az interjúkészítést a témával kapcsolatban? Milyen plusz információt vártál az interjú alapján, amire a szakirodalomban nem kaptál választ?“,* másrésztől általánosabb, a kutatás továbbgondolásával függnek össze, pl. *„Mi a jelentősége a mai kultúra számára a tárgyi értékmegőrzésnek? vagy A szerző milyen lehetőségeket lát a nemzetközi együttműködés fejlesztésére a fehér gólyák megfigyelése és védelmére vonatkozóan?“*

A bírálók véleményezik, illetve összegző véleményt írnak mindegyik dolgozathoz, amelynek célja a felkészítő tanár (esetleg szülők) és a tanuló további eredményes munkájának segítése.

A bírálók által megfogalmazott tipikus kritikai vélemények, észrevételek:

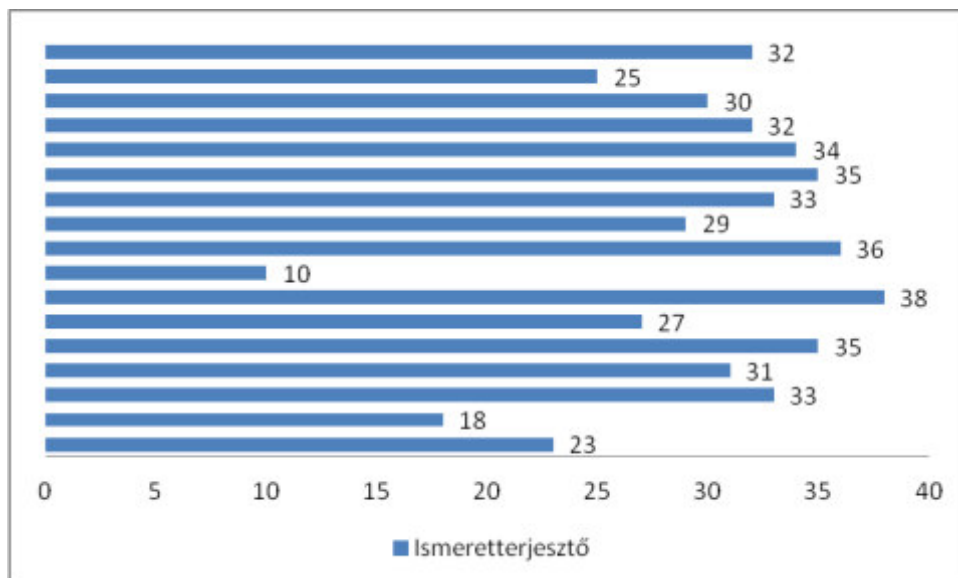
- a cím túl általános;
- a tartalomjegyzékben nem található meg minden alfejezet;
- a hivatkozás sok esetben nem jelölt vagy nem szakszerű;
- az alkalmazott hivatkozások nem egységesek;
- az ábrák nem számozottak;
- a szakirodalom nem a legfrissebb anyagokra támaszkodik;
- az internetes forrás nem megbízható, illetve nem jelölt az utolsó letöltés dátuma stb.

A bírálók megjegyzései többségében a szakirodalom feldolgozása, a hivatkozás, és a formai hibákra vonatkoznak.

Természetesen számos pozitív vélemény is helyet kap a dolgozatokra vonatkozóan az értékelő lapokon pl.:

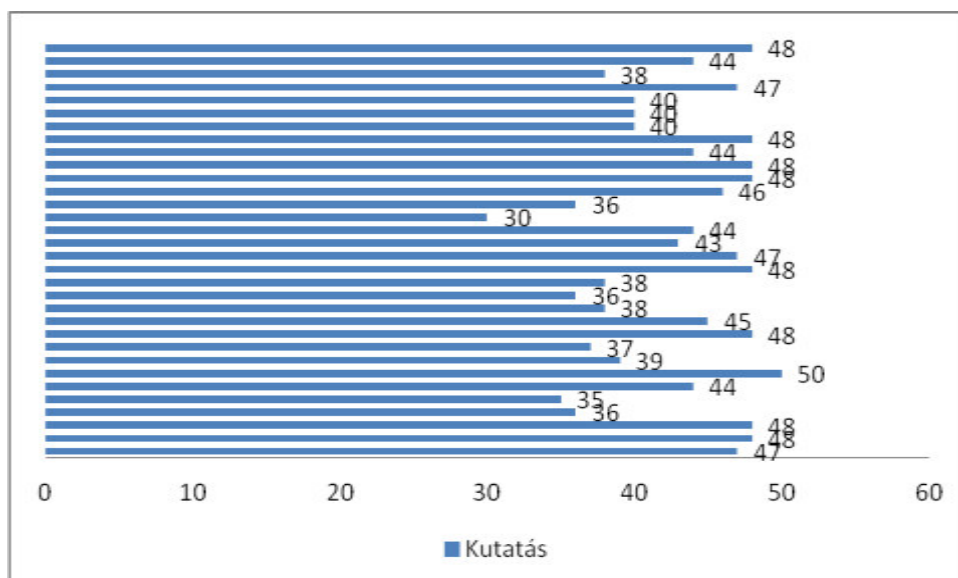
- a cím egyértelmű;
- fontos, aktuális témaválasztás;
- a dolgozat jól tagolt;
- gondosan összeállított, megszerkesztett munka;
- a szerző a formai előírások betartására ügyel;
- gazdag szemléltető anyag található a dolgozatban stb.

Érdemes megvizsgálni az elért pontszámokat is az értékelések tükrében. Az ismeretterjesztő kategóriában max. 40 pont adható, a mikrokutatás kategóriában pedig max. 50 pont.



2. ábra Az ismeretterjesztő kategóriában elért pontszámok

Az ábráról (2. ábra) leolvasható, hogy viszonylag változatos eredményeket értek a tanulók, maximális pontszámot senki sem ért le.



3. ábra A mikro kutatás kategóriában elért pontszámok

A kutatás kategóriában viszonylag magas pontszámokat kaptak a tanulók, az eredmények kiegyensúlyozottabbak (3. ábra). A legalacsonyabb érték a 30 pont, de volt olyan tanuló, aki 50 pontot, azaz maximális pontszámot kapott. A tanulók jelentős része 40 és 50 pont között teljesített és többen 45-50 pont közötti pontszámot értek el.

Összegzés

A kutatási folyamat során az általános iskoláskorú tanulók tudása a széles körben fejlődik. Az életkori sajátosságait figyelembe véve jól kihasználhatóak azok a motiváló tényezők, amelyek a kutatások, és az azt követő megméréstések során jelentkeznek. Zsolnai József elméleti és gyakorlati eredményei megerősítik, hogy már az általános iskolában, és nemcsak középiskolában, illetve az egyetemen lehetséges a kutatással, az alkotó munkával szakszerűen foglalkozni. Természetesen a tanulók számára nagy kihívást jelent ez a feladat.

A kutatás során megtapasztalják, megtanulják az önművelődés, az egyéni tanulás lehetőségeit, és biztosan sokat fejlődnek a fegyelmezett munka és a kitartás területén is. A kutatásban résztvevő tanulók tudását nemcsak a tananyag elsajátítása, majd visszamondása jelenti, hanem sokkal tágabban értelmezett ismeretkörök alaposabb feldolgozását, további összefüggések felfedezését.

Összefoglaló

A kutatásra nevelés kérdése az általános iskolákban Zsolnai Józsefet már több mint 40 évvel ezelőtt foglalkoztatta. Hangsúlyozta, hogy a kutatás, vagyis a tudás megszerzésének empirikus módja sokkal inkább valódi tudást eredményez, mint az iskolai gyakorlatban jellemző repetitív tudás.

A Kutató Gyerekek Tudományos Konferenciája (KGyTK) tanulmányi versenyt ennek szellemében alakította ki. A tehetséggondozásnak e formája segít kialakítani a tanulóknak, hogy észrevegyék a környezetükben fellelhető problémákat és azok megoldására, illetve fejlesztésére törekedjenek.

A kutató munkában részt vevő tanulók számos kompetenciája fejlődik pl. kommunikációs készség, a problémamegoldó képesség, az IKT használata, a számítógépes szövegalkotás stb., továbbá hosszú távon kialakul az önművelés, az alkotás igénye. A kutatásra nevelésben természetesen nagy szerepe van a pedagógusoknak, akik mentorként segítik a tanulók munkáját.

Felhasznált irodalom:

Bognárné Kocsis Judit: *Pedagógiai kutatások módszertana és statisztikai alapjai*. Veszprém, Pannon Egyetemi Kiadó, 2014.

Bognárné Kocsis Judit: *Általános iskolás korú gyermekek kutatásra nevelésének elméleti és gyakorlati kérdései*. In *Sokszínű pedagógiai kultúra*. Szerkesztette: Torgyik Judit. International Research Institute s.r.o., Komarno, 2014.

Kiss Albert: *Tudományos diákkör az általános iskolákban – Zalabér szerepe az első 10 évben*. Pannon Egyetem ÉKP Központ, Pápa, 2009.

Zsolnai József: *Az alkotó pedagógia programja*. In: *Alkotó pedagógia*. JPTE Pécs, 1996. Zsolnai József: *A tudomány egésze*. Műszaki Kiadó, Budapest, 2005.

Zsolnai József: *Egy gyakorlatközeli pedagógia*. PE MFTK, Pápa, 2010.