

A projektmenedzsment és oktatása

A tudásalapú társadalom és a projektek. A projektek menedzselése sajátos ismereteket kíván. Új tantárgy az ELTE-n az információs szakemberek képzésében. Tematika, szervezeti keretek, értékelés. A hallgatói csoportmunka tapasztalatai.

Az információs vagy tudásalapú társadalom felé igyekezve tanúi és részesei vagyunk annak az átalakulásnak, amely a hatékonyság emelését megszerzett tudásunk hasznosításában látja. Tehát elsősorban nem azokra az erőforrásokra épít, mint a korábbi gazdálkodási formák (pl. földtulajdon, tőke), hanem a korábban megszerzett tudás kamatoztatását feltételezi [1]. A tudás, az eszmék integrációs rendszerének felhasználásával válik az információgazdálkodás tudásgazdálkodássá. *Peter Drucker* szerint az, hogy a tudás az egyik erőforrásból az egyedüli erőforrássá válik, társadalmunkat posztkapitalistává teszi. Ezzel az átrendeződéssel mintegy túlléptünk az ipari társadalom és gazdálkodás formáin és lehetőségein. Új feltételrendszer van kialakulóban, amihez alkalmazkodnunk kell.

A projektmenedzsment

A gazdálkodásiforma-váltás egyik következménye, hogy meg kell barátkoznunk azokkal a módszerekkel és technikákkal, amelyek megkövetelik – és egyben megnövelik – intézményeink *belső hatékonyságát és társadalmi (közösségi) hatását*. A közösség igényeinek hatásos és hatékony szolgálatához arra van szükség, hogy érzékelhetően emeljük szakmai tudásunkat, intelligenciaszintünket, fejlesszük információgazdálkodási stratégiáinkat.

Theodore Roszak is idézi *Machlup* azon szálíógévé vált mondását, miszerint: „Az információt valaki átadja nekünk, a tudást viszont gondolkodással lehet csak megszerezni” [2]. *Roszak* munkájában az emberi gondolkodás, az eszme, a tudás integrációs szerepét vizsgálja. Gondolkodásunk, tapasztalataink elsődlegességét és meghatározó voltát hangsúlyozva – közel egy évtizeddel *Drucker* elemzése előtt – az emberi értelem semmihez sem fogható teljesítményét méltatja: a gondolkodni tudást.

A hivatásos információkezelők új feladatai és szerepei éppen a tudás forradalmának általánossá válásával függnek össze. Az információk értékelése és tudássá szervezése a tudásalapú társadalom kulcskérdése, és természetesen vezet a szakma társadalmi presztízsének növekedéséhez.

A hatékonyságot növelő tényezők között – egyebek mellett – megbarátkoztunk a pályázás és pályáztatás mechanizmusaival, vagyis elfogadtuk, hogy a fejlesztést meghatározott feltételek között, jól áttekinthető módon kivitelezett projektek segítik.

Szaporodnak az olyan szakmai beszámolók, amelyek arról szólnak, milyen is a hatékony projekt-, illetve pályázatmenedzselés, számot adva a pályázási intelligencia fejlődéséről, finomodásáról [3]. Megszülettek az első elemzések és értékelések is a sikeres pályázatokról [4].

A könyvtárosok tudomásul vették, hogy elképzeléseiket világosan áttekinthető tervdokumentumok formájában kell megfogalmazniuk, a pályázatot forráselemzéssel, költségvetéssel stb. kell ellátniuk, s ki kell térniük arra is, hogy a projekt, illetve a fejlesztés következtében milyen eredmények várhatók. A projekt finanszírozójának hitelesen és vonzóan kell bemutatni, mit várhat a befektetés eredményeképpen.

A könyvtáros szakma fontos és lényegi tapasztalatokat szerzett e tanulási folyamat során, s a jelek szerint kezd ráhangolódni erre a gondolkodásmódra. A könyvtár mint nyitott, dinamikus információs rendszer képes a környezet igényeinek megfelelő rendszerfejlesztő munkára, belső átalakulásra, megújulásra, s az üzemszerű működés mellett fejlesztő tevékenységre is, habár a könyvtárak és információs intézmények esetében a projektmenedzselés eseti, alkalmi feladat.

A projekt egy kiemelt, jól definiált, egyedi feladatsor megoldása, szemben a szervezetten belüli folyamatos műveletekkel, amelyek többé-kevésbé azonos esetek ismétlődései. Így és ennyiben jól elkülöníthető a mindennapi, üzemszerű munkától.

A projekteket az jellemzi, hogy:

- meghatározott céllal külön feladategységet alkotnak;
- előre meghatározható résztvevőkenységekből állnak;
- kezdetük és végük tényszerűen pontosan meghatározható;
- költségeik és hasznuk különállóan megállapíthatók;
- azonosíthatók, külön névvel illelhetők.

Projektek, azaz alkalmi feladatok életünk minden területén előfordulnak (pl. projektszerűen gondolkodunk, ha csónaktúrát szervezünk, kerítést építünk, nyelvvizsgára készülünk). Ezen „életprojektek” mellett minden szakterületen előfordulhatnak projektek: a gyártásban és a szolgáltatásban csakúgy, mint a szervezetek életében (pl. átszervezés). Egyes szakmákban kizárólag vagy főleg projektszerűen dolgoznak, így az építőiparban, a turizmusban, a tanácsadó szerveknél, a biztosító társaságoknál stb.

Náluk külön módszertan alakult ki a több projekt együttes kezelésére, az ún. multi-projektmenedzselés, illetve analízis.

Információs szervezetek és könyvtárak esetében projekteket egyes jól megválasztott feladatokra dolgozunk ki. Ez a tevékenység jól elkülöníthető a napi rendszeres tevékenységektől.

A projekt fejlesztő jellegű feladat, és külön kezelhetősége ellenére szervesen beépül a szervezet egészének cél- és tevékenységrendszerébe. Projektként olyan feladatokat választhatunk, illetve nyújthatunk be rájuk pályázatokat, amelyek segítik küldetésünk, szervezeti céljaink megvalósítását, jövőképünk kialakítását.

A vezetéstudomány a menedzsmentről szólva, két jól elválasztható területet ajánl figyelmünkbe, az operatív, illetve a stratégiai szintet. Az *operatív menedzsment* feladata a szervezet napi működésének hatékony biztosítása.

A napi feladatok ellátásán túl a kitüntetett vezetési funkciók körébe tartozik a szervezet érdekeinek hosszú távú képviselete, a változó körülményekhez való folyamatos alkalmazkodás menedzselése, a stratégia és a taktikák megválasztása; ezek az ún. *stratégiai menedzsment* feladatai. A stratégiai menedzsment határozza meg, hogy a változások érdekében milyen feladatokat kell felvállalni [5], milyen projekteknak van és lehet létjogosultságuk, milyen változtatások szükségesek a szervezet hatékonyságának növelése érdekében.

Harmadik vezetési dimenzióként fogalmazzuk meg a *projektmenedzsment*, amely *stratégiai döntések végrehajtásának szolgálatában jön létre*. A projektmenedzsment feladata, hogy a változásokat a legnagyobb hatékonysággal, a legsikeresebben, s a legrövidebb időn belül hajtsa végre. Ezért

nevezheti *D. I. Cleland* a projektmenedzsmentet a változások menedzselése leghatékonyabb eszközeinek [6].

A projekt léte – mutat rá Cleland – tehát a változásokhoz való alkalmazkodásunk (alkalmazkodni tudásunk!) visszajelzése is. Csak a rugalmas, nyitott, önmagát átértékelni képes szervezet vállalkozik projekt(ek) kivitelezésére, jeléül annak, hogy felismerte, melyek a változás irányai, ezen belül hol áll a szervezet, és milyen irányba volna kívánatos elmozdulnia.

A projekttervek ebből következően részei az intézmény stratégiai tervrendszerének: a hosszabb távú célok szolgálatában vállalkoznak arra, hogy a szervezet egészének hatékonyabb működése, a szervezeti kultúra színvonalának emelése érdekében bemutassák egy feladat megoldásának lefolyását, megvalósíthatóságát meghatározott feltételek (idő, költség stb.) között.

A projekt legfontosabb jellemzői:

- az elérni kívánt cél meghatározása;
- az eléréshez szükséges idő megállapítása;
- a kitűzött cél milyen áron, milyen költségekkel vagy ráfordításokkal érhető el.

A projektmenedzsment szakirodalma a fentiek (cél/eredmény – időtartam – költségkeret) mentén csoportosítja a projekteket [7]. Így beszélhetünk esemény jellegű projektekről, kiemelve a megvalósítási időt (pl. konferenciák, rendezvények), mega- vagy superprojektekről (tekintettel komplexitásukra), (fizikai megvalósíthatóságukat tekintve) külső vagy belső projektekről.

Tartalmuk szerint lehetnek: beruházási jellegű, kutatási-fejlesztési célú, szellemi szolgáltatást célzó és egyéb (pl. a kategóriákat közösen tartalmazó) projektek.

Megkülönböztethetők helyi, regionális, országos vagy nemzetközi szintű projektek is.

Információs rendszerek és könyvtárak esetében a projektek nagy változatosságával találkozunk.

Természetes módon születik a projekt, ha a fejlesztés igénye az intézményen belül fogalmazódik meg, *mesterségesen*, illetve bátorított formában, ha például pályázati rendszer segíti létrejöttét.

A projektek létrejöttét külső és belső tényezők egyaránt motiválhatják. A változtatási szándék az intézmény valamely közös tapasztalatára vezethető vissza. Tegyük fel, hogy a munkatársak közül már többen is észlelték, a szervezet nem képes a megkívánt szinten ellátni egy bizonyos feladatot.

Első lépésként a munkatársak válogatott csoportja összeülhet egy „ötletrohamra” (brainstorming) annak feltérképezésére, hogy egyáltalán milyen megoldások kerülhetnek szóba. (Módszertan-

nát Bakos Éva foglalta össze [8].) Ezt követi annak kiválasztása, melyik a legéletrevalóbb ötlet.

A másik inspiráló tényező a pályázati kiírás. Ezzel segíti egy külső szerv (pl. a szakmai állami vezetés) a fejlesztés koordinálását és a kívánatos szakmai trendek érvényesülését. Nagyon hasznos és hatékony motiváló tényező az országosan működtetett pályázati rendszer, amely jól áttekinthető formában, kiszámítható módon (pl. éves periodicitással) vállalja fel a legfontosabb feladatok megoldásában a központi támogató szerepkörét.

Az ötletbörzétől a projektet leíró tervdokumentumig vezet az út. A projektterv többféle is lehet, kezdve a megadott szempontokat és adatokat kérő pályázati űrlaptól a teljes tenderdokumentációig, vagy megvalósíthatósági tanulmányig (feasibility study). Közös jellemzőjük, hogy ugyan különböző részletettségűvel, de leírják a terv megvalósításához szükséges feltételrendszer egészét, tartalmaznak költségvetést csakúgy, mint ütemtervet, illetve bemutatják a várható eredményeket.

A projektmenedzselés oktatása

A szakirodalom áttekintése után [9] az ELTE BTK könyvtártudományi-informatikai tanszékén folyó információs szakemberképzés keretében, az 1998–99-es tanévben került sor először – külön tanegységként – *projektmenedzselési ismeretek* oktatására. Ezt a két féléves stúdiumot támogatta a tanszéken akkoriban szervezett *Nyitott Napok* előadásainak tematikája is. Ennek keretében a „Pályázatok – pályázási technikák” címmel tartottak előadásokat a nagy pályázatkírók és a sikeres pályázók képviselői. Igen népszerűek voltak ezek az összejövetelek [10]. Az előadás-sorozat a pályázási források ismertetésével, valamint a pályázási tanácsadók bemutatásával zárult. Ez a kezdeményezés követőkre talált [4].

A projektmenedzselés egyik speciális esetének tekinthetjük a szakdolgozatok, tudományos diákköri munkák, szemináriumi dolgozatok elkészítését is; ennyiben vannak előzményei a projektmenedzselésnek a könyvtárosképzésben. A tudományos igényű készített munkák során szerzett tapasztalatokat oktató és tanuló egyaránt hasznosítani tudja.

A projektmenedzsment szaktárgy azonban szervezeti felépítésében is eltér a szakdolgozati stúdiumoktól. A legjellemzőbb különbség, hogy a szakdolgozatok és többnyire az egyéb dolgozatok is az egyéni teljesítményre épülnek, a projektmenedzsment esetében azonban már az első foglalkozástól kezdve, állandó csoportok kertében dol-

goznak együtt a résztvevők. A szaktárgyi metodika egyik kulcskérdése éppen az, hogyan lehet a csoportmunkát indukálni, motiválni, megszervezni, segíteni és értékelni. Kulcskérdés a kölcsönös bizalom megteremtése.

Érdekes nyomon követni, hogyan válik a csoport csapattá, kooperatív egységgé, ahol a csapattagok összetartozása minden résztvevőből a legjobbat hozza ki [11].

A résztvevők négy munkacsoportban, 4-5 fős egységekben dolgoztak.

A második szemeszterben pedig egy nagyobb létszámú csoport arra vállalkozott, hogy teljes projektdokumentációt készít egy képzeletbeli projekt megvalósításához.

A kialakított tematika keretében (minden alkalomra írásos segédanyag készült!) sorra vettük a projektek kialakításának elvi és gyakorlati feltételeit, abból kiindulva, hogy mikor fogunk bele projektek kivitelezésébe, hogyan kapcsolódik össze a napi rutin és a hosszú távú gondolkodás, hogyan függ össze a kreatív/innovatív légkör és a bizalom, a bátorítás meg az együttgondolkodás, egészen addig, hogy a „teremtés”, „az alkotás” élménye hogyan hozza össze az embereket.

Tematika

A szaktárgy tematikájának logikai váza a következő:

A tervezési folyamat

A projekt/pályázat kiválasztása

Az intézményi célokkal való egybevetése

A projekt céljának meghatározása

A tervezési csoport kialakítása

A tervezési stratégia meghatározása

Munka- és feladatmegosztás a csoporton belül (tervezési szintek)

Az adatgyűjtés forrásai, szintjei és módszerei

Forráselemzés és az értékelési szempontok kialakítása (PEST, SWOT)

Forgatókönyv készítése (tevékenységek és időpontok összerendelése)

A tervezőcsoport munkájának megszervezése (összejövetelek, beszámolók, egymás informálásának ritmusa és rendje)

A tervezőcsoport munkájának értékelési szempontjai, a visszacsatolás kialakítása.

A tervdokumentum, pályázati dokumentáció stb. elkészítése

A tervezési politika igényessége és átgondolt-sága.

A projekt tervének tartalma: az elérni kívánt célok átfogó és közvetett rendszere; a terv lebont-

tása, ütemezése, a megvalósítás feltételei; a kivitelezés fázisai, felelősei; a munka- és feladatmegosztás, valamint a koordinálás kérdései, egyéb munkaszervezési és szervezeti kérdések; az intézmény folyamatos tevékenységeihez való viszony; az értékelés és ellenőrzés módja, jellege és ütemezése.

A projekt kivitelezhetőségét meghatározó tényezők:

- részletezettség (a lehetőségek számbavétele),
- rugalmasság (alternatívákban gondolkodás),
- megvalósíthatóság (realitás).

Szervezés és a szervezet kialakítása

Minden feladathoz a megfelelő szervezeti formát kell megtalálni. Meghatározni a projekthez delegált személyek kapcsolatrendszerét a projekten belül és kívül. A csoportok és csapatok kialakítása, a szervezeti formák megállapítása. Mátrixos szervezeti megoldások. A projekt szervezeti formája többnyire az intézmény alapszervezetére „merőlegesen” épül fel. Tanácsadók és külső tagok a szervezetben.

A szervezés kulcskérdései:

- a projektmenedzser kiválasztása;
- a projektvezető kiválasztása;
- a projekthez delegált személyek kiválasztása;
- a projekt és az anyaintézmény kapcsolódási pontjai;
- a projektben részt vevők helye, helyzete és kapcsolatai;
- a kettős lojalitás problémái;
- feladat-, munka- és felelősségmegosztás;
- a csoporton belüli kommunikáció kialakítása, a kapcsolattartás módjai;
- koordinálás, ütemezés, alternatívák kezelése.

A szervezés eredményeképpen alakul ki a legmegfelelőbb projektszervezési egység (team), megállapodás születik a működés feltételeiről, módjáról, az együttműködés szabályairól.

Értékelő és ellenőrző módszerek a projekt kivitelezése közben

Meghatározandó, hogy *ki, mikor, hogyan* értékel.

Az értékelés szempontjait, mutatóit előre meg kell tervezni az objektivitás és a könnyű áttekinthetőség érdekében. Meg kell határozni, ki kinek számol be, minek a munkáját értékeli, folytatja stb.

A teljesítménymutatókat a célok és feladatok komplexitásában kell kijelölni, és minden értékelési helyzetre külön kell értelmezni [12].

A mérési és ellenőrzési módszerek megválasztása (hálóstechnika, CPM, PERT, ok-okozati Ishikawa-diagram, Pareto-oszlopdiagram, teljesítmény-kontroll diagramok).

Az értékelés módszereit itt csak a projektekre vonatkoztatva tárgyaljuk. A projekt lezárásakor azt vizsgáljuk meg – meghatározott *sikertényezők segítségével* –, hogy elértük-e a kívánt eredményt. A projekt hozama beteljesíti-e várakozásainkat [13].

Az értékelés másik fontos szempontja, illetve metszete a sikerek vizsgálata a szervezet egésze szempontjából. Ez az összefoglaló elemzés nem csupán a szervezet céljait tekintve méri az elért eredményeket, hanem lényeges visszajelzési lehetőséget jelent a pályázat készítőjének is. Minden nagyobb pályáztató szervezet olyan beszámolóra tart igényt, amelynek fontos része az elkészült projekt értékelése az intézmény egész tevékenységének szemszögéből.

A tematika a vezetési ciklusból jól ismert ún. Swehart-ciklust (PDCA-kerék) követi:

Planning – tervezés

Doing – végrehajtás

Controlling – értékelés/ellenőrzés

Acting – reagálás/módosítás.

Az első szemeszter során a csoportok írásban megkapták a vázlatot és az éppen megoldandó feladat leírását. A közösen kialakított megoldásokat a csoportmunka második felében egy választott képviselő ismertette, és értekezletszerűen válaszolt a többiek kérdéseire. A szemeszter végére négy értékelhető projektdokumentáció készült el. Ezek közül választott ki egyet részletes kidolgozásra a második szemeszterben is együtt dolgozó munkacsoport (lásd 1. és 2. melléklet).

Oktatási tapasztalatok

A *nehezebben megérthető* kérdések közé tartoztak:

- a projektterv kialakítása sokkal korábban kezdődik, mint a tényleges projektmunka;
- a tervezés folyamatára időt, energiát és embereket kell felszabadítani.

A tervezés még nem maga a projektmunka. Ahhoz, hogy megkezdjük a projekt tényleges kimunkálását, el kell nyernünk a *fenntartó támogatását*, meg kell nyernünk a *pályázatot, tendert* stb., vagyis a lehetőséget arra, hogy realizálhassuk a projektet.

A gyakorlatból tudható, ez az egyike a legnehezebben megoldható kérdéseknek. A napi munkavégzés mellett kell megszervezni a fejlesztéshez okvetlenül szükséges továbblépés feltételeit. Invesztálnunk kell egy közel sem biztos, viszont időigényes munkafolyamatba gyakran úgy, hogy egy ideig nélkülöznünk és helyettesítenünk kell azt a munkatársunkat, aki éppen pályázatot ír, fordít, dokumentál, igazolásokat után jár stb., abban reménykedve, hogy elnyerjük a mindenki számára fontos esélyt a továbblépéshez.

Ez az előmunka ráadásul gyakran komoly költségekkel is jár. De nincs más választás: *be kell fektetnünk, hogy befektethessünk!*

Érdekes módon ezt a befektetést egyetlen pályázó szervezet sem honorálja, és nehéz e munkát elfogadtatni a fenntartóval, a főnökkel, sőt néha a kollégákkal is.

Ezért sokak számára nehezen elfogadható, hogy a projektmenedzselés már jóval azelőtt elkezdődik, mint maga a projekt.

➤ A közös munka során többször előfordult, hogy a hallgatók összekeverték a tervezési dimenziókat: nem látták világosan, hol válik el annak megtervezése, hogy milyen projektbe vágunk bele, attól, hogyan tervezzük meg immár az elfogadott fejlesztést mint egy megvalósíthatósági tanulmányt.

➤ A másik, még a tervezéssel kapcsolatos munka során felvetődött probléma abból adódott, hogy nehéz következetesen érvényesíteni a projekt érdekeit, és csak azokra a tevékenységekre koncentrálni, amelyek e kereten belül vannak.

Prózaian szólva: a projektterv kidolgozása során csak azokkal a témakörökkel, körülményekkel, költségekkel, forrásokkal stb. szabad számolnunk, amelyek ezzel a fejlesztéssel kapcsolatosak. Csak és kizárólag, ami néha persze nehezen megy (pl. annak végiggondolása, ki fizeti a megnövekedett üzemeltetési költségeket, telefon- és internetszámlát).

➤ A szervezési kérdések közül a kettős lojalitásból adódott a legtöbb probléma: milyen módon kell biztosítani a projekt szervezeti függetlenségét megvalósíthatósága érdekében, és erre milyen biztosítékok kellenek az alapintézménytől. Mikor, milyen tevékenységnek van prioritása pl. munkatorlódás esetén; a napi alapfeladatok vagy a kiemelten fontosnak ítélt projekttevékenység végezhető (végzendők) el a szűkre szabott időben. Továbbá hogyan kezelhető az az ellentmondás, hogy pl. a projektben valakinek alárendelt szerepe van munkatársaihoz képest, noha egyébként ő az egység vezetője?

Az értékelés szempontjait elemezve az okozott némi gondot, hogy

➤ következetesen elválasszuk a projekt és a kivitelezés teljesítménymérését, ennek mutatóit, módszereit;

➤ külön definiáljuk a sikertényezőket és a teljesítménymutatókat, amelyek egy értékelő folyamat két dimenzióját képviselik;

➤ ami a projektre vonatkoztatva sikerként könyvelhető el (pl. határidőre történő teljesítés), az egész projekt sikeressége szempontjából csak viszonylagosan értékelhető, mert a projekt si-

kerét az egész rendszer szempontjából állapíthatjuk meg;

➤ a folyamatok és szervezeti egységek más és más értékelő módszerekkel minősíthetők, amelyeket jó előre meg kell tervezni, és meg kell ismertetni a projekt résztvevőivel.

Tanulságos volt a csoporton belüli együttműködés a foglalkozásokon, sok szempont és probléma merült fel, s az oktató jó érzéssel figyelhette meg, hogyan „függetlenedik” a csoport tőle, és alkotja meg a lehetőségekből saját variációját.

* * *

Végül röviden utalok arra, amit a tematika keretében csak elméletileg tárgyaltunk. A projektek menedzselésére ma már számítógépes követési rendszert is használhatunk. A szakirodalomból ismerjük a *Prince* (Project In Controlled Environments) névre hallgató projektmenedzselési rendszert. A számítógéppel végezhető projekt-nyomonkövetési eljárást a Central Computer and Telecommunications Agency (UK) fejlesztette ki, és igen logikus megoldási módokat, monitorozási formákat kínál. Módomban volt kipróbálni a szoftver demóváltozatát, s kitűnő eszköznek találtam a projektmunka minden tényezőjének figyelemmel kísérésére. Ám ezek a programok nagy memóriáigényük miatt elég költséges eszközei ma még a projektmenedzsmentnek.

Irodalom

- [1] MACHLUP, Fritz: Semantic quirks in studies of information. = *The Study of Information*. Fritz Machlup–Una Mansfield, New York, Wiley, 1983. p. 644.
- [2] ROSZAK, Theodore: Az információ kultusza. Budapest, Európa Kiadó, 1990. p. 164.
- [3] TUBA László: Pályázatok a győri megyei könyvtárban. = *Könyvtári Levelező/lap*, 11. köt. 12. sz. 1999. p. 25–28.
- [4] HALÁSZ Lászlóné: Pályáztunk, hogy pályázhassunk. = *Könyvtári Levelező/lap*, 11. köt. 12. sz. 1999. p. 5–6.
ENGEL Tibor: Figyeljünk jobban a pályázati kiírásokra. = *Könyvtári Levelező/lap*, 11. köt. 12. sz. 1999. p. 23–25.
- [5] RAMHÁB Mária: Tájékoztató a Nemzeti Kulturális Alapprogram könyvtári szakkollégiumának 1999. évi terveiről. = *TMT*, 46. köt. 3. sz. 1999. p. 111.
SZABÓ Mónika: A British Council pályázati rendszere, pályázási lehetőségei. = *TMT*, 46. köt. 6. sz. 1999. p. 240.
- [6] CLELAND, D. I.: Project management. Strategic design and implementation. McGraw-Hill, New York, 1994. 2nd ed. p. 18.

- [7] GÖRÖG Mihály: Általános projektmenedzsment. Budapest, Aula Kiadó, 1999. p. 27–31.
PAPP Ottó: Projektmenedzsment. Budapest, BME, 1995.
- [8] BAKOS Éva: Brainstorming a könyvtári munkában. = Könyvtári Figyelő, 6. (42.) köt. 2. sz. 1996. p. 269–270.
- [9] KAYE, David–MIKULÁS Gábor: Stratégiai menedzsment projektmunkák a Manchesteri Egyetem könyvtári és információs tanszékén. = TMT, 43. köt. 6. sz. 1996. p. 235–239.
JOHNSON, Ian M.: Challenges in developing professionals for the „Information society”. = Library Review, 47. köt. 3. sz. 1998. p. 152–159.
STUEART, Robert D.: Preparing information professionals for the next century. = Education for Information, 16. köt. 3. sz. 1998. p. 243–251.
BOBOKNÉ BELÁNYI Beáta: Könyvtárvezetési és menedzselési ismeretek az ELTE BTK Könyvtár-tudományi-Informatikai Tanszékén. = TMT, 44. köt. 12. sz. 1997. p. 455–463.
GÁNCSNÉ NAGY Erzsébet: Projektmenedzsment, pályázatkészítés angol mintára, angol nyelven. = TMT, 44. köt. 12. sz. 1997. p. 474–476.
- [10] BOBOKNÉ BELÁNYI Beáta: Beszámoló a nyitott napokról. = Könyvtári Levelező/lap, 11. köt. 1. sz. 1999. p. 13–15.
PÁLVÖLGYI Mihály: Információmenedzsment Phare projekt (1996–98) és tanulságai. = Könyv-, Könyvtár-, Könyvtáros, 8. köt. 6. sz. 1999. p. 10–27.
- [11] HITT, W. D.: Mestervezető. Budapest, OMIKK, 1990. p. 208.
- [12] ISO 11620:1998. Szabványkézirat. Információ és Dokumentáció. Könyvtári teljesítménymutatók.
- [13] WORMELL, Irene: Success factors for fee based information services. Helsinki, Nordinfo, 1996. 194 p.
- [14] ABBOT, Christine: Könyvtári és információs szolgáltatások teljesítménymérése. Aslib Menedzsment füzetek. Budapest, OSZK, 1998. 64 p.

1. melléklet

Projektmunka. A feladat kiírása

1. A szervezetek vezetésében három alapvető vezetési funkció különböztethető meg: *operatív menedzsment*, *stratégiai menedzsment*, *projektmenedzsment*.

2. A projektmenedzsment keretében az általános technikák mellett a korábbiakban megbeszéltük a *projekttémákat* és a *pályázási lehetőségeket*.

A pályázatok figyelése folyamatos munka. A tájékozódás forrásai a pályázati kiírók közleményei mellett a nyomtatott tájékoztatói segédletek, illetve a hálózati felhívások. (Pl. a tvr. rendelkezéseinek értelmében az NKÖ Minisztériuma minden tárgyév febr. 28-ig írja ki pályázatát.)

3. Önálló projektmunka

A választott projekt jellegéből kiindulva, jellemző tulajdonságainak ismeretében a *projektdokumentáció* első egységeként illesszék be a projektet a

3.1 projekttopológiába.

Az eredmény, az időtartam és a megvalósíthatóság költségkerete alapján jellemezzék a projektet és a választott stratégiát.

3.2 A koncepcionális keret kialakítása után mutassák be a *projektciklust*:

- az előkészítés,
- az odaítélés,
- a kivitelezési szakasz,
- az utóelemzés és beillesztés tevékenységi fázisait.

Készítsék el projektciklus modelljét, továbbá a projektstratégia kialakításának módszertani ismertetése mellett térjenek ki a döntések következményeire is (pl. hatásuk a szervezeti stratégiára).

3.3 A projekt *megvalósítási stratégiájának* meghatározásában együttműködő felek:

- a projekt tulajdonos,
- a teljesítésben közreműködők.

E két csoport a felelősség és a kockázat tekintetében nem azonos mértékig érintett.

A projekt menedzselését szolgáló alapvető eszközökben: a *szerződésben*, a pénzügyi *elszámolás módjában* ezek kitüntetett szempontként legyenek rögzítve.

Gondolják végig, az önök által kivitelezendő projekt milyen (tradicionális, kulcsrakész, menedzsment vagy egyéb) típusú szerződéssel valósítható meg a legsikeresebben.

Milyen elszámolási móddal követhető a legbiztonságosabban a projekt? Hogyan kapcsolódnak a projektprofilhoz ezek a jellemzők? Érveljenek választásaik mellett, és készítsék el grafikusán is a projektprofil általános modelljét.

3.4 A megvalósíthatósági tanulmány következő eleme: a *funkcióstruktúra* meghatározása.

Vegyük sorra, milyen tevékenységeket kell elvégezni a projekt során, a projekt teljesítéséhez milyen al-funkciókra és tevékenységi struktúrára van szükség. Ezek hogyan viszonyulnak egymáshoz, melyek egymás feltételei, illetve melyek a különválasztható egységek stb. Ha mód van a projekt integrált szemléletű struktúratervének elkészítésére, éljenek a lehetőséggel.

Az időzítés (időtervezés) avagy az erőforrás-tervezés munkálataihoz bármilyen (módszertanilag megfelelő) módszer használata megengedett (Gantt-diagram, PERT, CPM stb.).

3.5 A *projektkontroll* mint az eredményes megvalósítás eszköze. Területei:

- az eredmények időbeli teljesítésének alakulása,
- az erőforrások figyelemmel kísérése,
- a teljesítés költségeinek alakulása.

Állapítsanak meg mutatókat a teljesítmények ellenőrizhetőségére (teljesítménymonitoring).

- Alkalmazzanak trendextrapolációs módszereket
- a projekt tevékenységei teljesülésének mérésére,
- az erőforrások alakulásának követésére,
- a költségek (tervezett, teljesített, tényleges) monitorozására.

3.6 Milyen sikertényezőkön keresztül mérhető a projekt haszna az egész szervezet szempontjából?

A folyamatkoordináció és a struktúra összefüggései hogyan alkalmazhatók a projekt irányításában? Mi a szerepe a projektvezetőnek és a projektmenedzsernek? A projektstruktúra és az általános szervezeti struktúra viszonyai.

Felhasználható szakirodalom:

GÖRÖG Mihály: Általános projektmenedzsment.

CLELAND, D. I.: Project management. Strategic design and implementation.

A feladat beadási határideje: május 30.

Bobokné Belányi Beáta

2. melléklet

A feladat teljes dokumentációja

A Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem (ZMNE) projektdokumentációja

1. A projekt bemutatása

Kiindulópontként egy (ok-okozat) Ishikawa-diagram készült a jelen helyzet érzékeltetéséhez.



A Nemzetvédelmi Egyetem Központi Könyvtárának jelenlegi helyzete nem felel meg az új feladatok és funkciók ellátásához szükséges feltételeknek.

2. A projekt megvalósulásától várt eredmények bemutatása

1. Az új központi könyvtárépület képes lesz befogadni a központi könyvtár, a hadtudományi kari könyvtár, valamint a főiskolai könyvtár teljes dokumentumállományát (kb. 420 ezer dokumentum).
2. Az olvasótermi férőhelyek száma eléri vagy meghaladja az európai normákban előírtakat.
3. Megfelelő arányú lesz a szabadpolcos állomány nagysága.
4. Megfelelő számú kutatóhely áll a kutatók és doktoranduszhallgatók rendelkezésére.
5. A könyvtárosok ergonomikus, korszerű munkahelyeken dolgozhatnak.
6. Megoldódik a könyvtári szociális helyiségek kérdése.
7. A könyvtár alkalmassá válik nagyobb rendezvények, konferenciák, regionális értekezletek megtartására.
8. Az olvasók kiszolgálása minőségileg megújul mind a hagyományos, mind az elektronikus információhordozók tekintetében.
9. A könyvtár a nemzetközi felsőoktatási, illetve katonai könyvtári rendszer elismert tagja lesz.
10. A könyvtár megkapja a NATO Regionális Központi Könyvtár szerepét.

3. A feltételek elemzése. Projektanalízis

Swot-analízis

Komplex tervezési módszer: a projekt erősségei (S), gyengeségei (W), lehetőségek (O) és félelmek (T).

Kedvező külső feltételek:

- Az Oktatási Minisztérium integrációs törekvései a felsőoktatásban (pénzügyi források)
- NATO-tagságunk révén központi szerepünk a közép-kelet-európai régióban (esetleges anyagi támogatás a NATO részéről)
- A civil szféra társadalmi támogatása
- Jónak mondható tematikai fejlettségi szint

Kedvező belső feltételek:

- Meglevő szakmai tudás és állomány
- Humán erőforrások: jól képzett, felkészült és elkötelezett könyvtárosok, információs szakemberek
- Működő szakirodalmi információs rendszer (HSZIR = Honvédségi Szakirodalmi Integrált Információs Rendszer)

S W

O T

- Jók az együttműködési lehetőségek minden szinten:
 - személyes
 - intézményi
 - szakmai
- Szakmai fórumok lehetőségei
- Számítógépes szolgáltatások bővülése
- A könyvtár megkaphatja a NATO Regionális Központi Könyvtár szerepét

- Pénzügyi források hiánya: egyelőre bizonytalan a pénzügyi forrás (csak elvi támogatás)
- Stratégiai célok változása: a stratégia megvalósítása a külső és belső érdekcsoportok lehetséges szemléletváltozásai miatt csúszhat. Beruházási jellegű projekteknel az efféle „időhúzás” a költségvetések miatt különösen gátló tényező
- Költségbeadási bizonytalanság: a korai szakaszban végzett költségbeadások összege esetleg alacsony lehet, vagy az előre nem látható gazdasági tényezők miatt válik irreálisan alacsonnyá. A fenti két tényező együttesen már költségűllépést eredményezhet

- A stratégiai célok olyan változása kormány szinten, amely megváltoztathatja a projekt prioritási helyzetét
- Előre nem látható és nehezen megoldható, elhúzódó technikai problémák (pl. a könyvtár működtetése a régi épület lebontása és az új épület átadása között)
- Határidős problémák
- Külső érdekcsoportok negatív hatású nyomása (pl. NATO-ellenes hangok, egyes pártok megnyilatkozásai; hangulatkeltés a honvédelmi kiadások megnövekedésének tárgyában)

PEST-analízis

A projekt külső környezetének elemzése politikai, gazdasági és társadalmi szempontból, valamint a technikai–technológiai feltételek vizsgálata.

➤ Politikai vonatkozások

A magyar katonai felsőoktatásban tapasztalható együttműködési folyamatok egybeesnek az Oktatási Minisztérium törekvéseivel a magyar felsőoktatás terén. Ezért várhatóan a minisztérium támogatni fogja a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem területén felépíteni kívánt új központi könyvtárat és információs intézetet.

Frissen szerzett NATO-tagságunk új igényeket és új lehetőségeket vet fel: a közép-kelet-európai régióknak mindenképpen szüksége van/lesz egy dokumentációs és információs központra, s erre Budapest, ezen belül az ZMNE könyvtára kifejezetten alkalmas lehet.

➤ Gazdasági környezet

Az Oktatási Minisztérium támogatja a felsőoktatási integrációban részt vevő intézményeket. A világbanki hitelekkel történő támogatásban pedig kifejezetten prioritást élveznek az intézmények átszervezésének, az integrációból fakadó megnövekedett feladatok ellátásá-

nak költségei, valamint finanszírozzák az intézmények információs rendszereinek kiépítését is.

A kiemelt feladatok ellátását végzi majd a projektünk nyomán felépülő új központi könyvtár és információs intézet is, ezért vélhetőleg élvezni fogja majd a fenti támogatásokat, de igénybe fogunk venni minden időközben felmerülő egyéb pályázati lehetőséget is.

➤ Társadalmi lehetőségek

Az információkhoz való hozzáférés biztosítása alapvető kívánalom a társadalom részéről. A ZMNE könyvtára eddig is nyitott volt a civil szféra irányában. (A hadtudomány társtudományainak felsőoktatási intézményeiből a civil kutatók és hallgatók eddig is igénybe vették a könyvtár szolgáltatásait. Az új információs központ is ezt a gyakorlatot folytatja majd, a NATO-csatlakozás nyomán jelentkező megnövekedett információs igény pedig a civil szféra irányából még fokozottabban várható.) A fejlesztési elképzelések társadalmi támogatottságára ezért feltehetően számítani lehet.

➤ Technikai–technológiai feltételek

A számítógépesítés, a hálózatok kiépítése jó útemben halad, megfelelőnek mondható az oktatási szférában is. (Egyetemi hálózatok, gerinchálózat, szakirodalmi információs rendszerek, a ZMNE könyvtárában a

Honvédségi Szakirodalmi Integrált Információs Rendszer stb.)

A napi gyakorlatban a telematikai fejlesztések nyomán már nem lehet gond az integrált intézményrészek eltérő földrajzi székhelye az információcserében.

Konklúzió

Az elemzés a projekt külső környezetét egyértelműen pozitívnak ítéli meg. A projekt megvalósítása során feltehetően számítani lehet a kedvező politikai és társadalmi megítélésre, a gazdasági támogatásra, építeni lehet a meglévő technikai–technológiai környezetre.

Megállapítható, hogy a ZMNE új központi könyvtárának és információs intézetének felépítésére szükség van, hiszen az erősödő információs igények, az integrációból fakadó megnövekedett feladatkör, a felduzzadó állomány éles ellentétben áll a jelenlegi épület által biztosított lehetőségekkel, amely a fent vázolt szolgáltatások nyújtására nem alkalmas.

A projekt indítására a jelenlegi időpont különösen kedvező, figyelembe véve a felsőoktatásban zajló integrációs folyamatokat, valamint a NATO-tagságunkból fakadó helyzetünket.

4. Költségvetés

Két érdemi részből áll:

- > tervezési költségek,
- > megvalósítási költségek.

5. A projektprofil bemutatása

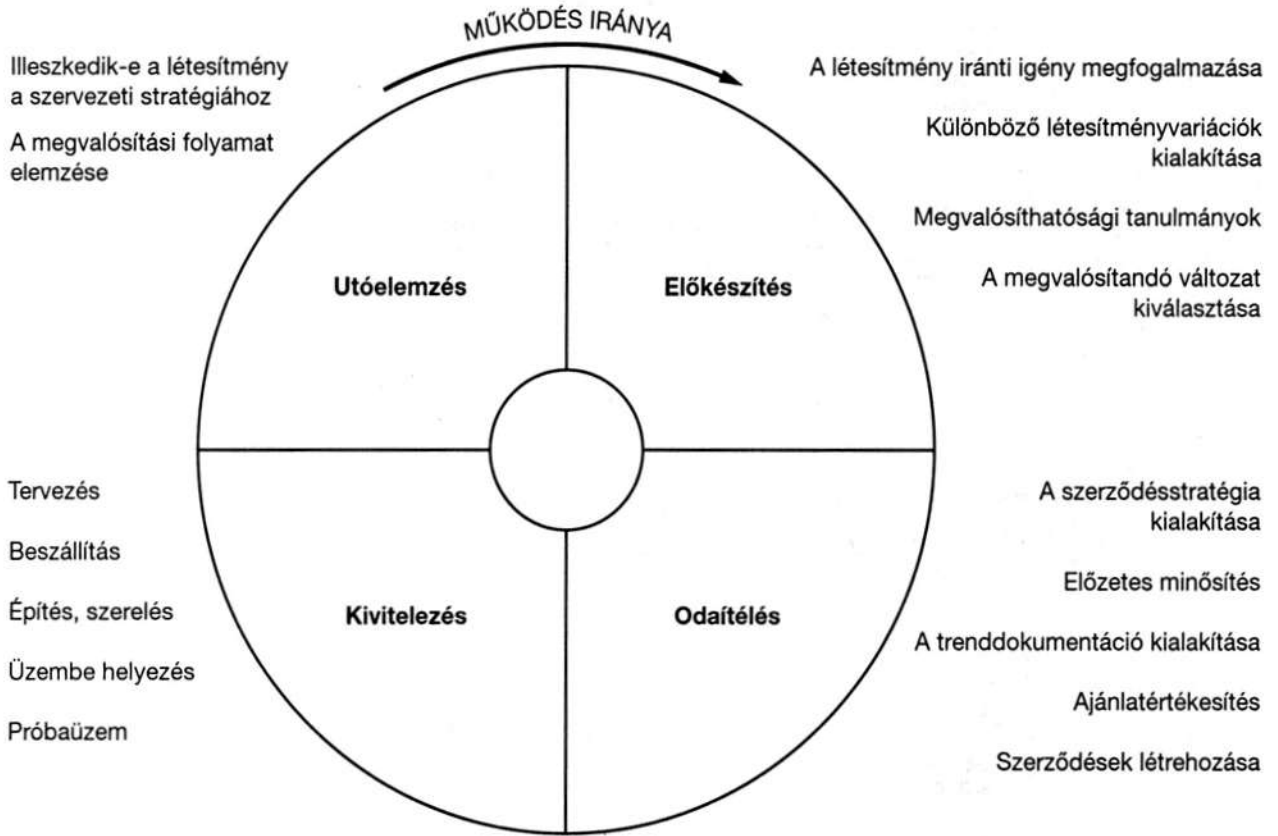
A projektre jellemző bizonytalanságok és interdependenciák elemzése alapján kirajzolódó projektke-resztmetszet a következő. Mivel itt egy nagy beruházásról van szó, célszerű a projektprofil részletes, egységekre lebontott kidolgozása.

A beruházás egészére vonatkozó projektprofil:

Bevált technológia	A létesítmény működési technológiája	Új technológia
Pontosan eldöntött változás nem várható	Terjedelem, műszaki paraméterek	Nagy vonalakban ismert változások lehetnek
Kipróbált építési technológia	Építési–szerelési technológia	Eddig még nem próbált technológia
Pontosan feltárt helyszín	Építési helyszín	Részlegesen tárható fel
Stabil	Társadalmi–gazdasági környezet	Instabil
Nem várható	Infláció az építés alatt	Gyors ütemű infláció
A létesítmény működési folyamatai, működése	A működés interdependenciái	Az egyes egységek függenek az előző szinttől
Egyszerű, kisméretű létesítmény	Méret, komplexitás (skála-interdependencia)	Nagyméretű, összetett
	A tervezés és építés közötti interdependenciák	
	Az építés munkafolyamat interdependenciái	

6. A projektciklus bemutatása

A projektciklus nem más, mint a megvalósítás menete. Részei a következők.



A megvalósítás folyamatábrája a 270. oldalon látható.

7. A szerződés típusának megválasztása

Három szerződéstípus létezik:

Tradicionális

Előnyei: a beruházó közvetlen felügyeletet tud gyakorolni a beruházás felett; a beruházás szakaszolható, szakaszonként kiválasztható a legjobb, legolcsóbb kivitelező.

Hátrányai: a megvalósítás felelőssége a beruházót terheli, ő felel a határidőkért, a komplett megvalósításért.

Kulcsrakész

Előnyei: minden jogi felelősség a fővállalkozóé; a beruházónak csak egy partnerrel, a fővállalkozóval kell kapcsolatban lennie.

Hátrányai: a beruházó kívüláll a beruházás folyamán, ezért esetleges módosítások nem lehetségesek.

Menedzsment típusú

Az első két szerződéstípus előnyeit egyesíti.

Előnyei: a beruházó nagyobb ellenőrzést gyakorolhat a megvalósítás során; módosítási kívánságok figyelembe vehetők; szakaszolható a kivitelezés folyamata, így a legjobb, legolcsóbb kivitelezőt alkalmazhatják;

a beruházást a menedzsment vállalkozó irányítja.

Hátrányai: a beruházót terheli a határidők betartása, a komplett megvalósítás.

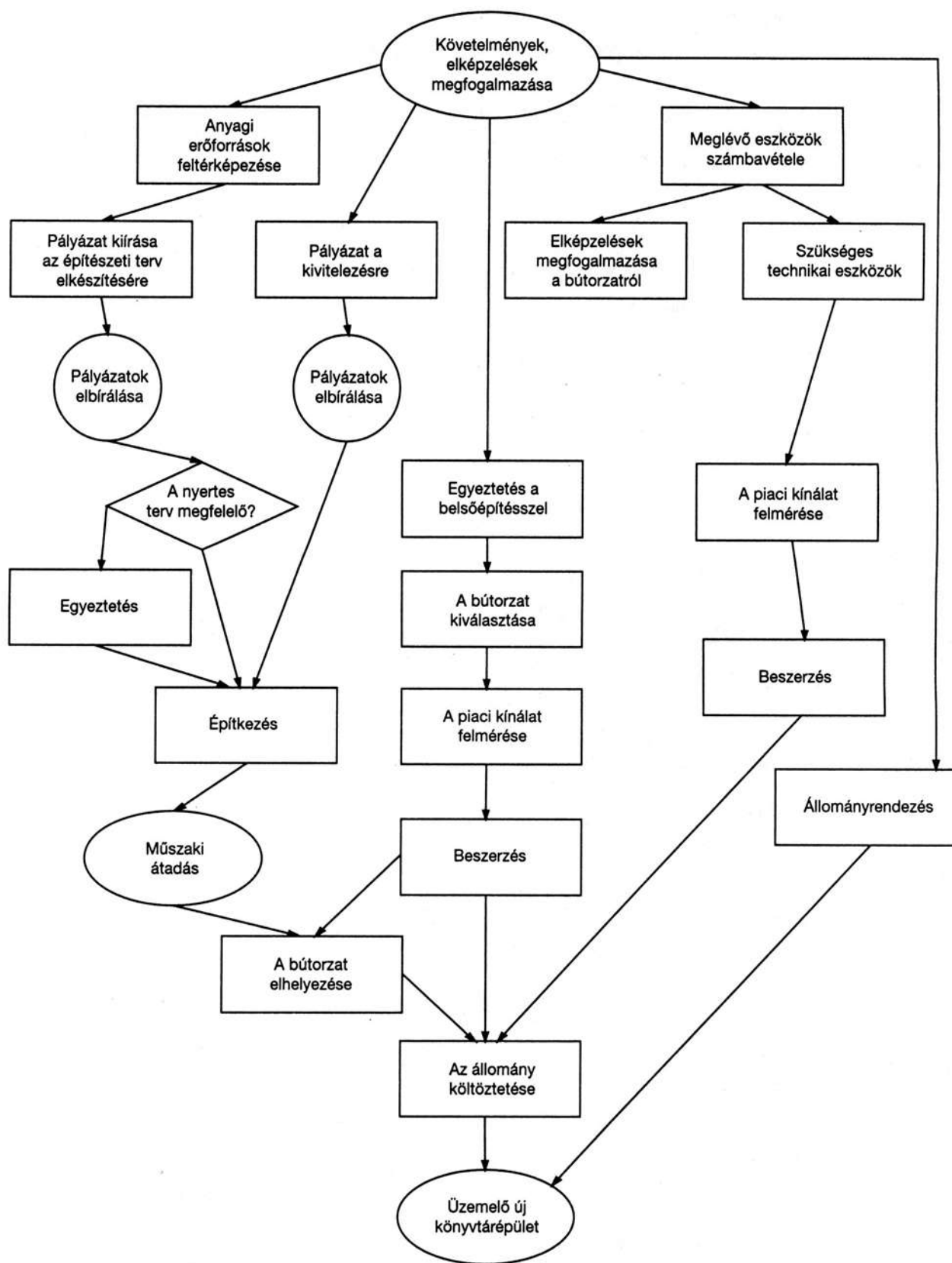
Esetünkben figyelembe kellett venni a helyi specialitásokat:

- a projekt tulajdonosa, vagyis a beruházó nem ért a munka levezérléséhez;
- konkrét elképzeléseinek megvalósítását követni akarja;
- nincs elég ideje más irányú feladatai mellett, hogy végigkövesse a munkálatokat.

A fenti tények figyelembevételével a legcélszerűbbnek a menedzsment típusú szerződést tartjuk.

Az *elszámolást* illetően három típus jöhet szóba:

1. **Árbázisú elszámolás:** a bekerülési összeget előzetesen rögzítik, a közben történő árváltozások kockázata a vállalkozót terheli. Hátránya, hogy a vállalkozó rendszerint felülbecsüli a költségeket.
2. **A költségbázisú elszámolásnál** nem rögzítik előre a bekerülési összeget, a költségváltozások kockázata a beruházót terheli, ezért jó, ha a beruházó közvetlenül részt vesz a beruházás lebonyolításában.



A megvalósítás folyamatábrája

3. A célbázisú elszámolás ötvözi az előző két elszámolást. Kiegyensúlyozottabb a kockázatvállalás, ezért védelmet nyújt a beruházónak és a vállalkozónak is a nagy veszteségekkel szemben. Legkritikusabb pontja a határidők pontos betartása, mert a csúszások – különösen erős infláció esetén – anyagi veszteséget eredményezhetnek.

Az elszámolási módok jellemzőit és a beruházó érdekeit figyelembe véve a *célbázisú* elszámolás alkalmazását tartjuk célszerűnek. Ennek során jár anyagilag a legjobban a beruházó. A kritikus pont, vagyis a határidők betartása más szempontból is fontos. Figyelembe vettük azt is, hogy jelenleg az infláció üteme csökken.

8. Sikertényezők

A projekt sikeressége három szinten értelmezhető:

1. A projekt sikeresnek tekinthető akkor, ha a megadott határidőre megvalósul a tervezett program. Az ellenkező esetben azonban nem feltétlenül jelenti a projekt sikertelenségét, hibás voltát. A sok újítást, változást tartalmazó projektek tervezésekor a költség- és időhatárok pontosan nem tervezhetők, így a projekt megvalósulása során az elérésekből adódó korrekcióval eleve számolni kell.
2. A projekt a stratégiai terv megvalósulásának eszköze. Sikeresnek tekinthető, ha a projekt a stratégiai terv megvalósulását segíti elő.
3. A projekt megvalósításában részt vevők elfogadják a projekt eredményét, a projektet hasznosítók pozitívan értékelik a változást.

A folyamatkoordináció és a struktúra összefüggései a projektirányításban:

A projekt megvalósulásának különböző szakaszaiban kihat más projektekre és a szervezet működésének kialakult folyamatára. E hatások együttesét koordinálni, irányítani kell, hogy ne zavart, krízist, hanem átmenetet vagy megszervezett változást eredményezzen. A koor-

dináció *közvetlen felügyelettel* – utasítások formájában –, vagy *közös egyeztetéssel* – közösen kialakított tevékenységfolyamatokkal – történhet. A lineáris szervezeti struktúrában a közvetlen felügyelet, a mátrix szervezeti felépítésében a közös egyeztetés koordinációja érvényesül.

A projekt megvalósítására három szervezeti megoldás lehetséges:

- A *lineáris-funkcionális* szervezetre épülő projektirányításban a projektmenedzser koordinátor, nem rendelkezik hatáskörrel.
- A *projektre orientált* szervezeti struktúrában a szakmai kapacitás külön szervezeti egységet képez, a projektmenedzser hatáskörrel és felelősséggel rendelkezik az aktuális projektszint folyamataiban.
- A *mátrixszervezetben* történő projektirányításban a hatáskörök megosztottak. A projekt megvalósításához szükséges tevékenységeket funkcionális szervezeti egységek teljesítik, a projektmenedzser részleges hatáskörrel bír.

A szervezet egészére kiható projektek közötti koordináció és a stratégiai célok közötti összhang biztosítására a projektmenedzserek fölötti hatáskörrel rendelkezik a projektek menedzsere vagy projektigazgatója. Feladata:

- a stratégiai célok projekteké alakítása,
- a projektek közötti koordináció biztosítása,
- a projekteredmények elfogadása,
- a stratégiai célok és a projektek közötti összhang megteremtése.

(Görög M.: Általános projektmenedzsment)

A projektmunkát készítette: *Balogh Margit, Cs. Hegyi Judit, Csery Péter, Horváthné Tóth Zsuzsanna, Kührner Éva, Nuridsány Judit, Sediqiné Bondor Erika, Zellerné Klínger Jolán, Zsigri Mária*

Beérkezett: 2000. II. 21-én.

A Göttingeni Egyetem az OCLC tagja lett

Az 1734-ben alapított göttingeni Alsó-szászországi Állami és Nemzeti Könyvtár az első német egyetemi könyvtár, amelyik az OCLC teljes jogú tagja lett. A könyvtár kurrens állománya folyamatosan bekerül a WorldCatbe, az OCLC online közös katalógusába. Az előzetes vizsgálatok szerint a könyvtár állományának mintegy 60%-a nincs még feldolgozva a WorldCatben. Ezzel az egyik legnagyobb német könyvtár csatlakozott az OCLC-hez, és tette lehetővé állománya elérését. A Göttingeni Egyetem egyúttal bekapcsolódott a REUSE projektbe is, amelynek célja az angol-amerikai és a német katalógizálási szabályok összehangolása.

/OCLC-hírlevél, 2000. március 29. 2 p./

Februártól: online médiafigyelés Magyarországon

A PR1 Stúdió WEBR@dar néven indítja online médiafigyelési szolgáltatását. Az interneten naponta frissített portálok és különböző online hír-magazinok száma megközelíti a negyvenet, így a napra, vagy akár percre kész, személyre szabott információk megszerzésében, rendszerezésében, elemzésében elengedhetetlen az online médiumok figyelése. A WEBR@dar az online újságok és portálok hír- és információs oldalait, valamint a fórumokat és chateket kívánja monitorozni, a press sajtófigyelésben elfogadott módszerekkel.

/Internetto-hírlevél, 2000. január 24./

(V. P. É.)